



普通高等教育农业部“十二五”规划教材
全国高等农林院校“十二五”规划教材

领导学

第二版

Lingdaoxue

易 钢 主编

 中国农业出版社

普通高等教育农业部“十二五”规划教材
全国高等农林院校“十二五”规划教材

领导学

第二版

易钢 主编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学 / 易钢主编. —2 版. —北京: 中国农业出版社, 2015. 3

普通高等教育农业部“十二五”规划教材 全国高等
农林院校“十二五”规划教材

ISBN 978-7-109-20188-0

I. ①领… II. ①易… III. ①领导学-高等学校-教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 032854 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区麦子店街 18 号楼)

(邮政编码 100125)

策划编辑 何晓燕

文字编辑 蒋雨菲

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2004 年 7 月第 1 版 2015 年 3 月第 2 版

2015 年 3 月第 2 版北京第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 11.75

字数: 300 千字

定价: 29.80 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

NEIRONG JIANJIE

内容简介

本书分为 14 章，围绕领导学的经典问题即领导决策与领导用人展开，进行系统深入讨论和阐述；同时又紧密跟踪时代和社会发展的脉搏，从领导活动的方方面面进行深入、全面、详细的讨论和说明。因此，教材就有了领导学完整的理论、原则、规律等一般的纯理论讨论，也有了艺术、方法、途径等具体的操作说明，是有理论、有实践，有原则、有方法，有行政领域经验、有企业管理实践，有一般性的规律描述、有特殊性的案例分析的系统教材。相信不同的读者，能够从中得到不同的收获，不同的需要能够得到不同的满足。正因为如此，本教材首先适用在校的大学生和研究生学习的需要，也能够满足社会中广大党政干部、行政事业单位和企业中管理层和普通员工的需要，对一切想了解领导学、学习领导学的各类人群都是有帮助的。

编写人员名单

主 编 易 钢

副主编 滕建华 杨延娇

编 者 (按姓名笔画排序)

史国君 (黑龙江八一农垦大学)

朱生伟 (华南农业大学)

许 浩 (广东海洋大学)

杨秀丽 (东北农业大学)

杨延娇 (黑龙江八一农垦大学)

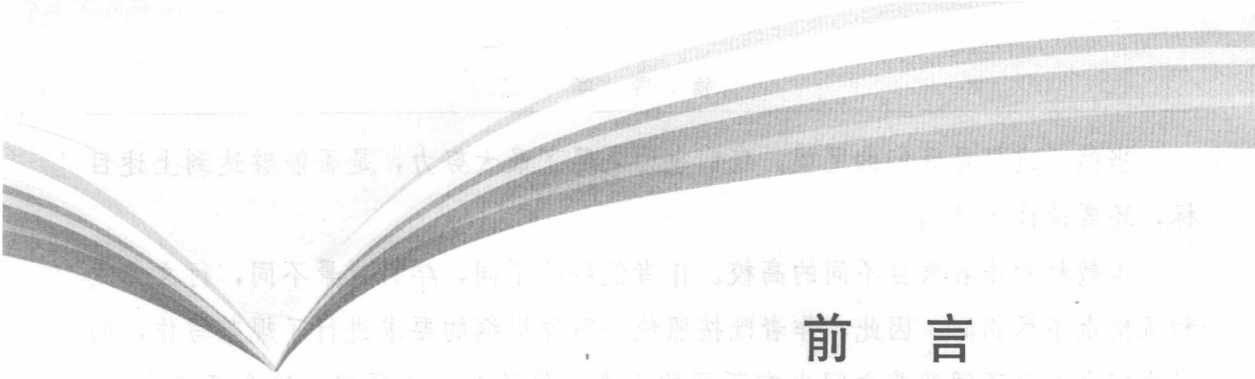
易 钢 (华南农业大学)

周 焕 (黑龙江八一农垦大学)

张 红 (广东工业大学)

蔡茂华 (华南农业大学)

滕建华 (东北农业大学)



前言

随着人们社会活动的深入，特别是社会活动中领导者作用的越来越突出，影响力越来越大，人们对领导学或者领导活动规律的兴趣也日益浓厚。我们看到有关研究和描述领导活动的文字资料十分丰富，有关领导学的各种教材也层出不穷，林林总总。国内的、国外的，宏观的、微观的，行政的、企业的，令人眼花缭乱。那么我们为什么还要编这样一部教材呢？

这里面凝聚了我们独特的教学经验。本书的作者全部是来自教学工作一线的教师，他们多数从事领导学教学工作多年，特别是在为不同专业、不同年级的大学本科学生开设领导学课程的实践中，有着自己特殊的感受和体会。因此，这是一本凝聚多年教学经验的书，是一本总结教学成果的书，是一本具有特殊感受的书。

这里面汇集了我们新的思考和新的研究成果。本书作者不仅将多年的教学经验汇总起来，梳理归纳，还将多年的理论思考和学术创新进行了总结。领导活动丰富多彩，领导艺术千姿百态，可以说领导活动每天都是新的，而理论要发展，要有生命力，就必须一刻也不能停止，随着领导活动的发展而发展。本书的作者力图紧跟时代步伐，及时将领导活动的最新动态、领导理论的最新成果进行归纳和总结，及时、准确地展现给读者。因此，这是一本力图创新的书，是一本紧跟时代发展步伐的书，是一本吸收理论界和实际工作者最新成果的书。

这里面反映了我们对不同类型读者的关注。我们写这本书时首先想到的是在校的大学生，不管是读什么专业的，也无论是必修还是选修，希望通过这本书能够满足大学生们了解领导学、学习领导学的愿望。同时，我们还注意到大学中研究生学习的需要、社会中广大党政干部的需要、行政事业单位和企业中管理层和普通员工的需要，乃至一切想了解领导学、学习领导学的各类人群的需要。本书有理论，有实践；有宏观，有微观；有历史深度，有现实案例；有深入思考的方向，有实际应用的空间。我们力图为不同的人群学习领导学提供尽可能的帮助。

当然,这只是我们的愿望,我们也为之尽了最大努力,是否能够达到上述目标,还要请读者评判。

本教材的作者来自不同的高校。作者们经验不同,学科背景不同,行文方式和风格也不尽相同。因此,作者既按照统一写作提纲的要求进行了规范写作,同时我们也看到不同章节之间也有不同的思考、体验和行文风格,这个意义上讲,本教材也为使用者提供了多视角思考和比较的空间。

本教材由易钢组织策划、提出写作大纲,并对全文进行了最终统稿。教材的写作分工如下:第一章由易钢编写,第二章由杨秀丽编写,第三章由张红编写,第四章由朱生伟编写,第五章由许浩编写,第六章由杨秀丽编写,第七章由杨延娇、滕建华编写,第八章由滕建华编写,第九章由史国君编写,第十章由易钢、蔡茂华编写,第十一章由杨延娇编写,第十二章由周焕编写,第十三章由史国君编写,第十四章由周焕编写。

在本书的写作过程中,作者参阅了大量关于领导学、管理学、心理学等方面的书籍、文章和案例,直接吸收的重要观点、资料和案例已在书中注明出处,参考过的资料和观点则已列入书末参考文献中,如有遗漏,还望谅解。在此对文献资料的作者和提供者表示衷心的感谢!

编者

2014年7月6日

目 录

前言

第一章 领导学概论	1
一、人类活动与领导学	1
(一) 人类生活与领导活动密不可分	1
(二) 领导学产生的两大标志	1
二、领导活动的本质	2
(一) 领导概述	2
(二) 领导活动的基本矛盾	5
三、学习领导学的意义	6
第二章 领导理论	10
一、领导特质理论	10
二、领导行为理论	12
三、领导权变理论	16
(一) 菲德勒权变理论	16
(二) 生命周期理论	19
四、现代领导理论	22
(一) 交易型领导	22
(二) 转换型领导	24
(三) 诚信型领导	25
(四) 魅力型领导	25
第三章 领导环境	28
一、领导环境的概念	28
(一) 领导环境的定义	28
(二) 领导环境的特征	28
二、影响领导环境的变量因素	29
(一) 自然因素	29
(二) 社会因素	30
三、领导环境的分类	31
(一) 内部环境	31

(二) 外部环境	32
(三) 内部环境与外部环境的相互关系	33
四、领导环境的优化	33
(一) 领导环境关系领导活动的成败	33
(二) 领导环境对领导活动影响的机制	34
(三) 领导环境的优化	34
第四章 领导体制	37
一、领导体制概述	37
(一) 领导体制的含义	37
(二) 领导体制的特征	38
(三) 领导体制的类型	38
(四) 领导体制的作用	39
二、领导体制的比较研究	40
(一) 集权制与分权体制	40
(二) 一长制与委员会制	40
(三) 完整制与分离制	40
三、时代环境中的领导体制变革	41
(一) 时代环境的特征及其挑战	41
(二) 时代环境中的领导体制变革	42
第五章 领导者	48
一、领导者的内涵与角色	48
(一) 领导者的含义	48
(二) 领导者的角色	48
(三) 领导者角色的变革	50
二、领导者的素质	51
(一) 领导者素质的含义与特点	51
(二) 领导者素质的重要性	53
(三) 领导者个人素质的基本内容	53
三、领导者成长规律	55
(一) 领导者成长的内外因素	55
(二) 大环境对领导者成长的影响	55
(三) 小环境对领导者成长的影响	55
(四) 领导者对客观环境的主观能动作用	56
第六章 领导决策	58
一、领导决策的含义和类型	58
(一) 决策的含义和特点	58
(二) 领导决策的类型	60
二、领导决策的程序和方法	61

(一) 领导决策的基本程序	62
(二) 领导决策方法	64
三、现代领导决策体制	66
第七章 领导用人	70
一、领导用人概述	70
(一) 人才的基本界定及特征	70
(二) 领导用人的基本含义	71
二、领导用人的原则和方式	71
(一) 领导用人的原则	71
(二) 人才选用方式	74
三、人才的选用与管理	76
(一) 识别人才的条件	76
(二) 人才选用方法	77
(三) 人才的管理制度	78
第八章 领导用权	82
一、领导权力概述	82
(一) 权力的实质与类型	82
(二) 领导权力的含义与特征	83
(三) 领导者的权力观	85
二、领导权力的行使、运用与制约	85
(一) 领导用权的具体原则	85
(二) 领导权力的行使	86
(三) 领导权力的运用	87
(四) 领导权力的监督与制约	88
三、领导授权	91
(一) 领导授权的含义和意义	91
(二) 授权的类型和影响领导授权的因素	92
(三) 领导授权原则和授权后的控制	94
第九章 领导危机管理	98
一、危机的基础理论	98
(一) 危机的含义	98
(二) 危机的特点	99
(三) 危机的类型	100
(四) 危机产生的原因	101
(五) 危机生命周期	101
二、危机管理的基础理论	102
(一) 危机管理的含义	103
(二) 危机管理的目的	103

(三) 危机管理的类型	103
(四) 危机管理的原则	104
(五) 危机管理的流程	106
三、领导危机管理的能力及有效途径	108
(一) 领导危机管理的能力标准	108
(二) 领导危机管理应具备的素质	108
(三) 领导危机管理中存在的问题	109
(四) 领导者有效进行危机管理的建议	110
第十章 领导协调	115
一、领导协调概述	115
(一) 什么是领导协调	115
(二) 领导协调的类型	115
(三) 领导协调的地位与作用	116
二、领导协调原则	117
三、领导协调方法	118
(一) 团体协调方法	118
(二) 个体协调方法	119
(三) 自我协调方法	122
四、领导协调的误区与克服	123
(一) 领导协调误区的主要表现	123
(二) 克服领导协调误区的方法	124
第十一章 领导激励	126
一、激励概述	126
二、激励理论	127
(一) 需求层次理论	127
(二) 双因素理论	128
(三) 期望理论	129
(四) 公平理论	130
三、领导激励艺术	131
(一) 领导激励的方法	131
(二) 领导激励的艺术	133
第十二章 领导形象	136
一、领导形象的含义及其基本内容	136
(一) 领导形象的含义及基本特征	136
(二) 领导形象的构成及作用	137
二、领导形象塑造的重要性及影响因素	139
(一) 领导形象塑造的重要性	139
(二) 领导形象塑造的影响因素	139

三、信息时代塑造领导形象的方法	141
(一) 领导形象传播的方式	141
(二) 领导形象塑造的途径	142
第十三章 领导绩效	145
一、领导绩效概述	145
(一) 领导绩效的含义	145
(二) 领导绩效的特点	146
(三) 领导绩效的作用	147
(四) 领导绩效的内容	147
二、领导绩效的考评	148
(一) 领导绩效考评的含义	148
(二) 领导绩效考评的内容	149
(三) 领导绩效考评的意义	151
(四) 领导绩效考评的实施	152
三、提升领导绩效的途径	158
(一) 领导绩效的影响因素	158
(二) 领导绩效的提升途径	159
第十四章 领导学发展展望	163
一、领导学学科发展趋势	163
二、未来的领导者结构及领导模式	165
(一) 谁是未来的领导者	165
(二) 未来的领导者结构	165
(三) 未来的领导模式	168
三、未来的领导方法	170
(一) 领导思维发展趋势	170
(二) 领导方法发展趋势	172
参考文献	174

第一章 领导学概论

本章要点：生活与领导活动密不可分。领导学产生有两大标志：一是决策从日常生产、管理活动中独立出来；二是咨询从决策中独立出来。领导活动的本质就是在一定的组织或群体内，具有一定法定权力和特殊影响力的个人或集体为实现组织或群体预定目标，运用特殊的方法与艺术，影响组织或群体成员的过程。这一界定涉及领导活动的前提、主体、结构、方法与目标五个要素。与一般的管理活动相比，领导活动有以下三个特征：第一，领导活动具有高层性；第二，领导活动具有战略性；第三，领导活动具有宏观性。领导活动的基本矛盾包括两个方面：一是领导者与被领导者之间的矛盾；二是领导者的主观意志与客观环境之间的矛盾。

一、人类活动与领导学

（一）人类生活与领导活动密不可分

领导是任何社会组织共有的一种现象。大到一个国家，小至一个班组，不论是行政机关、事业单位、工矿企业，还是学校、医院，乃至群众组织等，都存在着领导活动。正是因为领导作为一种特殊的社会活动存在于各类组织和机构中，才导致了以这一活动作为研究对象的领导学的诞生。

我们知道，社会是人类长期进化的结果。人类社会形成以后，就产生了一种新的更高级的运动方式。人类社会活动是有意识的，具有预期性和目标性，这就要求必须将人组织起来，进行统一的指挥和行动。这既是人类社会不同于自然界的**地方，也是人类社会成为自然界的最高形式的地方。因此，人类的活动一开始就有别于其他自然界的运动形式，离不开领导和领导活动。这是因为：①人类实践活动表明，人类在具体的实践活动之前，已经有了活动的远景规划和活动方案。虽然在远古的时候，这种远景规划和活动方案还十分模糊和简单。这种有意识的活动是人类创造性活动的标志，它使人类的活动越来越复杂，越来越高级，越来越需要统一指挥和协调。②人类的实践活动，都是在分工协作下进行的。从远古的简单分工，到现代复杂的社会分工系统，都离不开协作，尤其是现代人类社会进入了全新的全球分工或称全球化时代，分工与协作成为新时代的标志之一，对组织、协调的要求更为强烈。分工—协作—领导是密不可分的。大分工与大协作，一定需要有人去组织和指挥，这个组织和指挥就是领导活动，这个组织者和指挥者就是领导者。从这个意义上讲，人类社会的一切社会实践活动，都是领导活动。

从以上分析我们看到，领导活动与人类的实践活动是共生的。

（二）领导学产生的两大标志

人类社会实践的发展和深入，是与社会分工紧密关联的。人类社会产生以来，社会分工

有两个不同的发展方向：一种是横向分工，按劳动对象和手段的不同，逐步有了农业、畜牧业、手工业、商业等以及现代社会的各行各业；另一种是纵向分工，即按劳动过程的纵向职能不同进行的分工。人类的一切社会实践活动都是一个过程，这一过程中离不开以下基本要素：①明确干什么；②确定怎样干；③评估干得如何。这就是实践活动的纵向三职能，即决策、执行和反馈。横向分工发展较早，也发展得相当成熟和充分。纵向分工发展较晚，成为现代社会的重要内容。但是，横向分工与纵向分工并不是截然分开的。在横向分工发展的同时，纵向分工也就开始了，只是这种决策、执行、反馈的过程，往往合而为一，分化不明显，只是在内部有不同的侧重。到了近代，尤其是 20 世纪以后，这种分工才最终完成。

决策是领导活动的本质，决策与执行的明确分工，就意味着社会生活中有了相对独立的领导活动，而专门从事决策活动的人，就是领导者。

西方学者西蒙在论述这一现象时，认为决策、计划等职能从日常的管理和生产领域中分化出来，即“决策工作专门化”，就直接导致了领导这一特殊现象的产生。决策从日常生产、管理活动中独立出来，是领导学诞生的第一个标志。

从 20 世纪 40 年代开始，“三大”（即大科学、大工程、大企业）的兴起使组织机构的某个领导者或某一领导集团难以应对日益繁重、日趋复杂的决策工作。“三大”的共同特点是规模庞大、结构复杂、功能综合、因素众多。其广博性、综合性、多分支性的特点，使决策活动要涉及多重变量。决策工作对知识结构、人员素质、技术水平、物质装备等要素提出了更高要求，任何个人或组织都难以独立完成重大决策的任务。正是在这一状况下，咨询业从决策活动中分化出来，成为一种专业性的工作。咨询业的发展也把领导者从繁重的、技术化的日常事务中解放出来，使其主要行使抉择功能。因此，咨询从决策中独立出来，既是领导活动发展的需要，也是领导学产生的另一个标志^①。

二、领导活动的本质

（一）领导概述

1. 领导的内涵及要素 1933 年出版的《牛津英语词典》注明，英语中表示“领导”（leader）一词早在 1300 年就出现了，而“Leadership”一词却在 1800 年以后出现了。可见，领导一词由来已久。而 20 世纪以来，人们就开始对领导活动进行系统研究，但是，究竟怎样给领导下定义，其基本内涵是什么，认识并不统一。斯道戈迪尔和巴纳德在其编辑的领导学手册中，总结了前人提出的 11 种解说：

领导意味着群体过程的中心；

领导意味着人格及其影响；

领导意味着劝导服从的艺术；

领导意味着影响力的运用；

领导意味着一种行动或行为；

领导意味着一种说服的形式；

^① 刘建军. 领导学原理. 上海: 复旦大学出版社, 2001.

领导意味着一种权力关系；
领导意味着一种互动中逐渐形成的效果；
领导意味着一种分化出来的角度；
领导意味着结构的创始；
领导意味着一种实现目标的手段。

“领导”一词对于不同的对象有不同的含义，人们通常根据个人观点或者自己所理解的语义环境来给领导下定义。有学者从某种程度上认为，领导就像美，它很难界定，但是只要发现，你就知道那是美^①。我们将前人的研究归纳起来，认为主要存在以下几种认识：

一是过程论。认为领导活动是一个独特运作方式的过程，如认为“领导是一种活动，它是领导者为实现预定目标，对群体活动进行组织引导和指挥的一种行为过程^②。”还有人认为，领导是领导者在一定的环境下，为确定和实现既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程^③。美国学者本尼斯也提出：“领导是促进一位下属按照其要求的方式活动的过程^④。”

二是互动论。即任何领导活动都是在领导者和被领导者之间的互动过程中共同实现符合他们追求的目标。美国学者伯恩斯坦认为，领导不同于赤裸裸的权力行使，“领导者与追随者关系的本质，就是具有不同水平的动机和权力潜能——其中也包括技能——的人们为了追求一个共同的或至少是共有的目的而进行的互动^⑤。”

三是沟通论。如美国学者海克尔和约翰逊出版了一本专著，书名就叫《领导学：沟通的视角》，认为“领导是为了满足共同的群体目标和要求而改变其他人态度和行为的人类沟通^⑥。”从沟通的角度看，领导者不是天生的，而是创造出来的。随着人们沟通技巧的增加，人们的领导能力也得到增强。我们可以将领导的作用比作舞台上表演的一个角色，来说明有效的沟通技巧是如何转化为有效的领导的。

四是影响力论。在组织领导学的文献中，领导一般被看作是一种人际影响。孔茨甚至直接就把领导定义为影响力，他认为领导就是影响人们为实现群体目标而努力的过程，而史蒂芬·柯维认为真正的领导者是能够影响别人的人，所以领导的本质就是影响力。这种影响力是从所有领导现象中抽象出来的，是一个人在与他人交往的过程中影响和改变他人心理和行为的能力。所有领导活动的进行、领导目标的实现，都是在领导者与追随者的相互影响中进行的，其中领导者的影响占据主要地位^⑦。豪斯和贝兹（House and Baetz）提出：“当某位组织成员的行为被组织内的其他成员看作是对自己或其他人施加的一种可接受的影响时，这个行为就成为领导行为^⑧。”

① [美] 克利夫·里科特斯. 领导学：个人发展与职场成功. 戴卫东，等，译. 北京：中国人民大学出版社，2007.

② 王惠岩. 领导科学. 北京：中国展望出版社，1986.

③ 王乐夫. 领导学：理论、实践与方法. 广东：中山大学出版社，2006.

④ [美] 本尼斯，等. 领导者. 方海萍，等，译. 北京：中国人民大学出版社，2008.

⑤ [美] 詹姆斯·麦格，雷戈·伯恩斯坦. 领导论. 常健，孙海云，译. 北京：中国人民大学出版社，2006.

⑥ [美] 米歇尔·海克曼，克雷格·约翰逊. 领导学：沟通的视角. 第3版. 王瑞华，译. 上海：上海人民出版社，2004.

⑦ 凤清等. 领导学方法与艺术. 北京：机械工业出版社，2009.

⑧ [美] 芭芭拉·凯勒曼. 领导学——多学科视角. 林颖，周颖，译. 上海：上海人民出版社，2008.

在我国现实生活中,对领导的理解也不尽相同。领导有时指领导者这一角色,比如说“老王是个好领导”;有时是指领导职位,比如说“老王做领导不称职”;有时指特殊的社会现象,比如说“现在领导不好当”;这些都是将领导作为名词在认识和使用。领导有时又指领导者的行为,有时指某种特殊的活动,这时“领导”一词就在动词的意义上使用,比如说“老王领导销售活动很有办法”。因此,领导这一概念在日常话语中被赋予了多重含义。

本章认为,领导就是在一定的组织或群体内,具有一定法定权力和特殊影响力的个人或集体为实现组织或群体预定目标,运用特殊的方法与艺术,影响组织或群体成员的过程。这一界定涉及领导活动的前提、主体、结构、方法与目标五个要素:

第一,领导者存在于组织和群体活动之中,没有组织或集体活动,就不需要也不会产生领导,这是领导的前提。

第二,领导的主体包括两项:领导者和被领导者。一般意义上讲,在领导者和被领导者关系上,领导者总是处于领导活动的主要地位,因为他是领导活动的发动者和组织者。但是,这种理解不能片面化、绝对化,因为领导活动必须依赖于下属积极追随领导者的意图,配合领导者行动,才能实现共同目标。因此,从组织或群体发展目标看,领导者与被领导者共同构成了领导活动的主体。

第三,领导活动的结构是领导者发动和组织领导活动可依存的体制或规则。领导活动的展开不是领导者随心所欲的艺术展示,而是依赖一定的体制机制,遵循一定的规则。

第四,领导活动的方法是领导者引导被领导者的基本方式和手段。领导者的意志要让被领导者认识、接受并积极去实践,这就需要领导者用一定的方法和艺术组织被领导者。

第五,领导活动的目标是领导活动的归宿。目标规定领导活动的方向,也制约领导方法的使用和被领导者积极性的发挥。目标实现的程度检验领导结构的优劣和领导素质的高低。

2. 领导活动的特征 领导活动作为特殊的社会现象,有着自己鲜明的特征。由于领导活动是从管理活动中分离出来的,因此,我们只有在管理活动的区别中才能更清楚地认识和把握领导活动的特征。

美国哈佛大学教授约翰·科特在《变革的力量——领导与管理的差异》一书中认为,领导(Leadership)与管理(Management)的最大区别体现为:领导是一种变革的力量,而管理则是一种程序化的控制工作。而另一位教授亚伯拉罕·扎来兹尼克在《管理者与领导者两者有什么不同》一文中提出领导者与管理者是极不相同的两种人:领导者以一种富于个性化的积极的态度对待目标,他们寻找潜在的机会和回报,并以自身的魅力激励下属,激发创新;而管理者的目标源于需要而非欲望,他们调动一切手段以维持组织的日常运转。

概括前人的研究,本章认为,与一般的管理活动相比,领导活动有以下三个特征:

(1) 领导活动具有高层性。领导是组织或群体的高层管理者解决组织和群体中具有长远、原则和根本性的问题,在顶层上设计组织或群体的发展目标和实施方案。

(2) 领导活动具有战略性。战略性是指领导者对影响本组织和群体具有长远、全局和稳定意义的问题所进行的决策和指挥,以实现组织或群体的长远、根本目标。因而领导活动总是要求领导者站得更高,看得更远,要有预见性和超前性。

(3) 领导活动具有宏观性。领导活动主要不是追求细节和具体活动的调控,不需要深入到每个环节去指挥,而是通过权威和个人魅力对组织和群体发展进行大政方针的引导和协调。从这个意义上讲,领导活动具有超脱性,也就是领导活动要求领导者必须超越于各种利

益集团之上，不直接与本组织或群体任何一方分享利益，只有这样才能从根本上、宏观上把握领导活动的整个过程，也才能维护领导的权威性。

美国哈佛大学教授约翰·科特在《变革的力量》一文中以企业管理为例，分析了领导与管理的区别（表 1-1）。

表 1-1 领导与管理的区别

内容	类别	
	管理	领导
制定过程	计划、预算过程——确定实现计划的详细步骤和日程安排，调拨必需资源计划	确定经营方向——确立将来，通常是遥远的将来的远期目标，并为实现远期目标制定进行变革的战略
发展完成计划所需要的人力网络	企业组织和人员配备——根据完成计划的要求建立企业组织机构，配备人员，赋予他们完成计划的职责和权力，制定政策和程序以人们对人们进行引导，并采取某些方式或创建一定系统监督计划的执行情况	联合群众——通过言行将所确定的企业经营方向传达给群众，争取有关人员的合作，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，并得到他们的支持
执行计划	控制、解决问题——相当详细地监督计划的完成情况，如发现偏差点，则制订计划、组织人员解决问题	激励和鼓舞——通过唤起人类常未得到满足的最基本的需求，激励人们战胜变革过程中遇到的政治、官僚主义和资源方面的主要障碍
结果	在一定程度上实现预期计划，维持秩序	引起变革，通常是剧烈变革，并形成非常积极的变革潜力

(二) 领导活动的基本矛盾

领导活动的基本矛盾包括两个方面：一是领导者与被领导者之间的矛盾；二是领导者的主观意志与客观环境之间的矛盾^①。

自从领导活动从一般日常管理分化出来以后，就形成了脱离一般管理，也脱离一般组织员工的专业化组织管理。管理者成为顶层战略、宏观管理的组织者，他们虽然脱离了管理一线，与普通员工有了工作分工，但是他们所做的决策，必须靠广大组织或群体的普通员工即被领导者去实施，也就是说组织或群体目标能否实现，最基本的就是领导者与被领导者认识是否统一，步调是否一致，处理好领导者与被领导者的关系，就是领导活动中的最基本问题。

与领导活动直接相关联的第二个基本矛盾，就是领导者的主观意志与客观环境的关系问题。领导者的领导活动与一般管理活动的最大不同点在于领导活动的个性特征较强，主观能动性、创造性突出，个人意志明显，从这个意义上讲领导活动是十分个性化即凝聚不同个人意志的一门艺术。但是这种个性化的艺术展示能否实现、实现的程度怎样，一靠被领导者的认同和参与，二靠领导者主观意志与领导活动的客观环境相适应的程度。因为任何人的活动

① 刘建军，领导学原理，上海：复旦大学出版社，2001。