

21世纪
高等学校
社会学与
公共管理
系 · 列 · 教 · 材

21 SHIJI GAODENG XUEXIAO
SHEHUIXUE YU GONGGONG GUANLI
XILIE JIAOCAI

Xiandai Lingdaoxue

现代领导学

● 易 钢 周振林 主编

华南理工大学出版社

21 世纪高等学校社会学与公共管理系列教材

现代领导学

主 编 易 钢 周振林

副主编 卢文刚 杨丽佳 蔡茂华

参 编 许 浩 张 红 欧阳晓东

刘丁蓉 林慕华 唐 斌

伍金春

华南理工大学出版社

· 广州 ·

内 容 简 介

本书由广东部分高校和党校的领导学教育工作者共同撰写,共分十五章,包括领导活动的主体、领导活动的客体、领导环境、领导艺术和方法以及领导绩效评估等,具有理论性、应用性和时代性的特点。作者力图吸收领导学研究的新成果,注重理论与实践的结合,提出开放式、探讨型的问题展开讨论和阐述,使读者既掌握基本理论原则和观点,又得到运用和操作上的指导和帮助。每章选编案例分析讨论,提供进一步学习研究领导学知识的国内外参考资料,是适合大学生、党校教育培训、MPA教育及希望学习领导学知识的人们使用的教材和参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代领导学/易钢,周振林主编. —广州:华南理工大学出版社, 2007.3
(21世纪高等学校社会学与公共管理系列教材)
ISBN 978-7-5623-2571-0

I. 现… II. ①易… ②周… III. 领导学 - 高等学校 - 教材 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 020201 号

总 发 行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

营销部电话: 020-87113487 87110964 87111048 (传真)

E-mail: scutcl3@scut.edu.cn http://www.scutpress.com.cn

责任编辑: 周莉华 庄 严

印 刷 者: 广东省阳江市教育印务公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 13.75 字数: 301 千

版 次: 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1~3 000 册

定 价: 22.00 元

版权所有 盗版必究

21 世纪高等学校社会学与公共管理系列教材编委会

顾问: 王乐夫 (中山大学教授、博士生导师、教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会主任委员)

蔡 禾 (中山大学教授、博士生导师、社会科学处处长、政治与公共事务管理学院副院长、中国社会学学会副会长)

徐永祥 (华东理工大学教授、博士生导师、社会与公共管理学院院长、中国社会工作教育协会副会长)

沈关宝 (上海大学教授、博士生导师、教育部高等学校社会学学科教学指导委员会委员)

包国宪 (兰州大学教授、博士生导师、管理学院院长、中国地方政府绩效评价中心主任、甘肃省管理学会会长)

莫岳云 (华南理工大学教授、博士、政治与公共管理学院院长)

主任: 李大胜 (华南农业大学副校长, 教授, 博士生导师)

主编: 张兴杰 易 钢

编委: 李建军 张兴杰 易 钢 孔繁玲 胡武贤

汤惠君 张 玉 向安强 史传林 邹静琴

吴顺辉 卓彩琴 贾海薇 钟建英 游艳玲

潘 军

前 言

这是一部力图创新的书。在汲取前人领导学研究相关成果的基础上，本教材努力结合新的实际进行概括和总结。在编写的过程中注重理论联系实际，既着力介绍领导学领域经典的理论原理和观点，也关注领导学理论发展的新成果和新讨论，还花了大量精力收集和介绍领导学领域的新案例。

这是一部针对本科生又适应 MPA 教育、党政领导干部及希望学习领导学知识的人们使用的书。教材在理论阐述、案例分析和问题思考等方面都留有较大想像和发挥的空间，使读者既可以掌握基本的知识，了解理论的新发展，又能够深入学习和探讨。在学习思考题中，每章都提供了开放式的题目，供读者思考和想像。

这是一部集体合作的书。该教材的作者来自广东地区高等院校和党校，他们在领导学领域有不同的教学经验和研究成果，在各自的章节写作过程中融会了独特的经验，又按照统一写作提纲的要求进行了系统阐述。不同的作者既有不同的思考、体验和行文风格，又共同构成了完整的教材体系和特色。

本教材由易钢、周振林担任主编，负责策划和组织实施，并对全书进行了最终统稿。副主编卢文刚、杨丽佳、蔡茂华参加了教材的策划和部分章节的统稿工作。华南农业大学公共管理学院院长张兴杰教授对教材的编写提出了指导意见并提供了许多具体帮助，石玲玲、唐斌两位老师参加了文字的录入和修改工作。在写作过程中，我们还参阅了国内外相关学者的大批论著。在此，特表示真诚的谢意。

本教材的写作分工如下：第一章易钢（华南农业大学）；第二章周振林（广东商学院）；第三章、第五章许浩（广东海洋大学）；第四章张红（广东工业大学）；第六章、第十五章卢文刚（暨南大学管理学院）；第七章蔡茂华（华南农业大学）；第八章欧阳晓东（华南农业大学）；第九章刘丁蓉（广东商学院）；第十章林慕华（广东商学院）；第十一章唐斌（华南农业大学）；第十二章唐斌（华南农业大学）、伍金春（中山大学）；第十三章、第十四章杨丽佳（广州天河区委党校）。

易钢于华南农业大学

2007 年 1 月 28 日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 领导活动	(1)
一、人类生活与领导活动	(1)
二、领导活动与领导学	(2)
第二节 领导理论	(2)
一、中国古代的领导思想	(2)
二、西方领导理论的主要内容	(3)
第三节 领导学	(5)
一、领导的特殊性	(5)
二、领导学的研究对象	(8)
第四节 学习领导学的意义	(9)
一、人人都处在领导活动之中	(9)
二、领导学是综合性和应用性学科	(9)
三、认真学习和研究领导学	(10)
第二章 领导	(13)
第一节 领导概述	(13)
一、领导的含义	(13)
二、领导的性质	(14)
三、领导的特征	(15)
第二节 领导本质	(16)
一、领导的自然本质	(16)
二、领导的社会本质	(17)
三、领导的自然本质和社会本质的关系	(17)
四、社会主义社会的领导本质	(18)
第三节 领导原则	(18)
一、实事求是原则	(19)

二、民主集中制原则	(19)
三、职权责利相结合原则	(20)
四、系统整体原则	(20)
五、集体领导和个人分工负责相结合原则	(20)
六、创造性原则	(21)
第四节 领导观念更新	(21)
一、领导职责观更新	(21)
二、领导方法观更新	(22)
三、领导决策观更新	(23)
四、领导用人观更新	(23)
第三章 领导者	(27)
第一节 领导者的内涵与角色	(27)
一、领导者的含义	(27)
二、领导者的职责与权力	(28)
三、追随者与领导者	(29)
四、领导角色	(31)
第二节 领导者的素质	(35)
一、领导者素质的含义与特点	(35)
二、领导者个人素质的基本内容	(36)
三、领导集体素质结构	(38)
第三节 领导者成长规律	(40)
一、领导者成长的内外因素	(40)
二、大环境对领导者成长的影响	(40)
三、小环境对领导者成长的影响	(41)
四、领导者对客观环境的主观能动作用	(42)
第四章 领导环境	(45)
第一节 领导环境的概念	(45)
一、领导环境的定义	(45)
二、领导环境的特征	(46)
第二节 影响领导环境的变量因素	(47)
一、自然因素	(47)
二、社会因素	(48)

第三节 领导环境的分类	(49)
一、内部环境	(49)
二、外部环境	(50)
三、内部环境与外部环境的相互关系	(50)
第四节 领导环境的优化	(51)
一、领导环境关系领导活动的成败	(51)
二、领导环境对领导活动影响的机制	(52)
三、领导环境的优化	(52)
 第五章 领导用人	(55)
第一节 人才的特征与素质	(55)
一、人才的含义及其特征	(55)
二、社会主义现代化建设人才的基本素质	(57)
第二节 领导用人的原则	(59)
一、量才任用, 扬长避短	(59)
二、信任授权, 放手用人	(59)
三、提携新人, 更新标准	(60)
四、监督检查, 奖惩严明	(60)
第三节 领导用人的艺术	(61)
一、攻心为上	(61)
二、以柔克刚	(62)
三、维持平衡	(63)
四、典型警示	(64)
 第六章 领导决策	(68)
第一节 领导决策概述	(68)
一、领导决策的含义	(68)
二、领导决策的特点	(69)
三、领导决策的地位和作用	(69)
第二节 领导决策的类型和原则	(70)
一、领导决策的基本类型	(70)
二、西方经典决策模式介绍	(73)
三、领导决策的基本原则	(74)
第三节 领导决策的程序和方法	(75)

一、领导决策的程序	(76)
二、领导决策的方法	(77)
三、领导决策的评估	(80)
第四节 当前领导决策存在的主要问题及对策	(80)
一、当前领导决策存在的主要问题	(80)
二、加强决策科学化的对策建议	(82)
第七章 领导协调	(85)
第一节 领导协调概述	(85)
一、什么是领导协调	(85)
二、领导协调的类型	(86)
三、领导协调的地位与作用	(87)
第二节 领导协调原则	(87)
一、坚持正气原则	(88)
二、相互尊重原则	(88)
三、统筹兼顾原则	(88)
四、求同存异原则	(89)
第三节 领导协调方法	(89)
一、团体协调方法	(89)
二、个体协调方法	(90)
三、自我协调方法	(94)
第四节 领导协调的误区与克服	(95)
一、领导协调误区的主要表现	(95)
二、克服领导协调误区的方法	(96)
第八章 领导激励	(100)
第一节 领导激励的含义与作用	(100)
一、激励概述	(100)
二、领导激励的含义	(101)
三、领导激励的作用	(102)
第二节 领导激励的原则	(103)
一、利益性原则	(103)
二、适度性原则	(104)
三、公平性原则	(104)

四、针对性原则	(105)
五、时效性原则	(105)
第三节 领导激励的方法	(106)
一、领导激励的方法	(106)
二、领导激励的误区	(108)
第四节 思想政治工作的激励作用	(110)
一、思想政治工作的含义和作用	(110)
二、思想政治工作的方针和方法	(112)
 第九章 领导监督	(116)
第一节 领导监督概述	(116)
一、领导监督的含义	(116)
二、领导监督的类型	(117)
三、领导监督的特征	(118)
第二节 领导监督的原则、方法与程序	(119)
一、领导监督的原则	(119)
二、领导监督的方法	(119)
三、领导监督的程序	(120)
第三节 领导监督机制	(120)
一、领导监督机制概述	(120)
二、领导监督机制的作用	(121)
三、领导监督机制的完善	(122)
第四节 行政领导监督改革	(125)
一、当前我国行政领导监督存在的主要问题	(125)
二、行政领导监督的改革与建设	(127)
 第十章 领导方法	(131)
第一节 领导方法的定义与作用	(131)
一、领导方法的内涵	(131)
二、领导方法的特性	(132)
三、领导方法的重要性	(134)
第二节 领导者的思想方法和思维方式	(135)
一、领导者的思想方法	(135)
二、领导者的思维方式	(136)

第三节 领导的基本方法	(136)
一、调查研究方法	(137)
二、授权方法	(137)
三、时间管理方法	(137)
第四节 领导方法的创新	(138)
一、领导方法创新的要求	(138)
二、目标领导方法的应用	(139)
三、系统分析方法的应用	(139)
四、战略领导方法的应用	(140)
 第十一章 领导艺术	(144)
第一节 领导艺术概述	(144)
一、领导艺术的含义	(144)
二、领导艺术的特征	(145)
三、领导艺术与权术	(146)
第二节 领导艺术的作用和分类	(147)
一、领导艺术的作用	(147)
二、领导艺术的分类	(149)
第三节 常见的几种领导艺术	(150)
一、领导用权的艺术	(150)
二、领导用度的艺术	(151)
三、领导应变的艺术	(153)
 第十二章 领导心理	(156)
第一节 领导心理概述	(156)
一、领导心理的含义	(156)
二、领导心理理论的作用	(156)
第二节 领导个体心理	(157)
一、认识能力	(157)
二、情感体验	(158)
三、意志品质	(158)
四、行为方式	(159)
第三节 领导班子心理	(159)
一、领导班子心理的基本特征	(159)

二、领导班子的气质类型	(160)
三、领导班子的性格组合	(162)
四、领导班子的智能结构	(162)
第四节 领导者的心理健康与调适	(163)
一、心理健康的意义	(163)
二、领导者的心理障碍	(164)
三、保持领导者的心理健康	(165)
 第十三章 领导语言	(168)
第一节 领导语言的重要性	(168)
一、领导语言是领导者进行人际交往的媒介	(168)
二、领导语言是领导进行沟通协调的桥梁	(169)
三、领导语言能力是领导者综合素质的体现	(170)
第二节 提高领导语言能力的主要途径	(170)
一、加强文化修养和道德修养	(170)
二、掌握人际沟通的心理规律	(171)
第三节 领导语言艺术	(172)
一、说话谨慎,善于思考	(172)
二、维护他人自尊,善于激励	(173)
三、以理服人,善于攻心	(174)
 第十四章 领导形象	(176)
第一节 领导形象的含义、构成要素及其特征	(176)
一、什么是领导形象	(176)
二、领导形象的构成要素	(176)
三、领导形象的特征	(177)
第二节 领导形象的重要性	(178)
一、良好形象是人际交往的基础	(178)
二、良好形象是顺利实施领导行为的前提条件	(178)
三、良好形象是对组织发展起重要作用的领导影响力	(178)
第三节 树立良好领导形象的方法	(179)
一、掌握人际认知的规律	(179)
二、加强自身修养	(181)
第四节 树立领导形象应避免的误区	(182)

一、误把领导形象理解为拿架子、争面子	(182)
二、误把领导威信理解为威风、居高临下、颐指气使	(183)
三、误把塑造形象理解为做表面文章	(183)

第十五章 领导效能 (187)

第一节 领导效能概述 (187)

一、领导效能的含义	(187)
二、领导效能的性质	(187)
三、领导效能的类型	(189)
四、西方领导效能理论	(189)

第二节 领导效能考评 (191)

一、领导效能考评的含义、特点及指标	(191)
二、领导效能考评的意义	(194)
三、领导效能考评的原则	(195)
四、领导效能考评的方法	(196)
五、领导效能考评时需注意的心理效应	(199)

第三节 提高领导效能的基本途径 (200)

一、更新领导观念	(201)
二、塑造共同愿景	(201)
三、确立现实可行的目标	(201)
四、改善领导者的素质和能力	(202)
五、科学运筹工作	(202)

第一章

绪 论

教学重点

- 领导活动
- 中国丰富的领导活动和领导思想
- 西方领导理论
- 领导与管理
- 领导学的根本任务

第一节 领导活动

一、人类生活与领导活动

现代社会领导现象随处可见。翻开报纸、打开电视、收听广播，领导活动几乎都占据着显著位置。无论是中国、外国，还是城市、乡村、企业和学校，几乎人类活动的一切领域都离不开领导活动。也无论是现代化发达国家，还是经济文化落后的农业国，领导活动都是社会生活中不可缺少的重要组成部分。

人类社会有不同于自然界其他生命现象的独特生活方式，这种生活方式是以改造自然使之适应自身发展的社会实践活动为本质的，是一种有意识、有目标、有组织的活动，是以社会群体方式进行的。因此，人类的活动一开始就离不开领导和领导活动。这是因为：第一，人类有意识的活动表明，人类在实践活动之前，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。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。第二，人类的实践活动，都是在分工协作下进行的。从远古简单的分工，到现代复杂的社会分工系统，都离不开协作，尤其是现代社会人类进入了全新的全球分工或全球化时代，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。分工、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，组织者和指挥者就是领导者。从这个意义上讲，人类社会的一切实践活动，都是领导活动。

从以上分析我们可以看到，领导活动与人类的实践活动是共生的。

二、领导活动与领导学

领导活动是为了满足人类群体活动存在和发展的需要而产生的，也必然伴随着社会生产力的发展以及整个社会系统的变化而不断变化，逐步由简单到复杂，由低层次向高层次发展。

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。人类的一切实践活动都是一个过程，这一过程中离不开以下基本要素：首先，明确干什么；其次，确定怎样干；最后，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，成为现代民主社会的重要内容。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，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。

有了领导活动和领导者，也就产生了相关的领导思想和领导理论，而将领导活动作为研究对象的领导学却是在人类社会发展到一定阶段的产物。20世纪30年代开始，随着社会化大生产的发展和科学技术的进步，运用现代科学技术手段，以系统研究经济领域中的领导问题为重点，兼顾政治、军事、文化、教育等领域中的领导问题的新学科——现代领导学便产生了。

领导学在我国是20世纪80年代兴起的一门新兴学科，经过20多年的创立和发展，形成了自己独特的体系和特点。

第二节 领导理论

一、中国古代的领导思想

中国古代在领导思想和实践上，尽管鱼目混珠、良莠难分，但是有其丰富而可借鉴的遗产，归纳起来有以下几个方面。

其一，重“治”的治理观。我国古代，无论是有作为的思想家还是统治者，都十分强调“治理”国家和社会的意义，他们多用“治”来表达现代的领导观念，突出表现在中国传统的理论体系道家和儒家的“治理”哲学中。老子有“无为而治”的名言，孔子有“修身、齐家、治国、平天下”的传统经典。在决策与执行、领导与管理分离

之前,中国传统中常常用“治”来表达领导所要表达的内容。

老子的“无为而治”,究竟讲的是什么,尽管历来有不同的看法。但是,有一点是确定的,老子是在讲如何治理社会、领导国家,讲究治理和统治的艺术。正因为如此,人们将老子的《道德经》看做是一部系统讨论领导和统治之道的开山之作,并由此研究、探讨、发掘和整理了2000多年。

孔子的“修身、齐家、治国、平天下”,强调了治理和领导的层次性,治理社会、国家不是一蹴而就的,也不是在一个层面进行的,而是由一点一滴、一个一个的步骤实现的。由修养个人到管理家庭再到治理社会、国家(天下)的过程。虽然我们不能说,古人就有了现代人的系统观、层次论,但是,至少在领导和管理方面,从系统和层次上进行了探讨。

其二,强调“谋”的决策观。重纳谏是我国古代关于“谋”的思想和实践的重要内容。从2000多年前的春秋战国时代开始,稍有作为的统治者都意识到决策是否正确与生命攸关,与社会、国家命运相系。因此,需要礼贤下士,广招人才,需要有一批“食客”在重要关头为自己出谋划策。从所谓的“养士之风”到“食客三千”传统,到“月下追韩信”和“三顾茅庐”的传说,无不表明统治者对“谋士”和“纳谏”的重视,也就是我们现在的所谓咨询和参谋。尽管我国古代是高度专制集权的社会,但也时常表现出谋与断的分离,决策与咨询的分工。古代有作为的思想家和统治者看到了咨询和参谋的特殊职能,并网罗和组织了从事这一职能的专门人才,不少人还将这种现象作为一门专门的学问来研究,这是我国古代对领导学做出的一种特殊贡献。

其三,突出“为政在人”的人才观。我国古代思想家认为,要治国平天下,最重要的是“主臣”,即“为政在人”,依靠百官卿大夫去实现。因此,我国古代的用人思想和实践,经验和教训,都极为丰富和生动。在理论上提出了一系列的用人原理、原则和方式、方法。如“为政在人”,“得人者兴、失人者崩”;“德才兼备”,“选贤任能”;“用人之长,容人之短”,“疑人不用,用人不疑”等等,可以说,在领导如何选人用人方面,我国古代的思想家留下了大量可供借鉴和发掘的实践经验和理论观点。

总之,中国古代封建统治历史悠久,在领导实践方面无论是成功的经验还是沉痛的教训,无论是仅为封建统治者服务的治理理论还是具有大众性、普遍性的领导思想,都值得我们重视,都需要我们认真地整理和发掘,可以为我们今天的领导实践和领导理论所借鉴。

二、西方领导理论的主要内容

系统的领导理论是西方社会的产物。自20世纪30年代以来,西方的实践者和理论家开始对领导理论及其效能问题进行了各种各样的解释和讨论,内容十分丰富,使领导学作为一门学科逐渐形成和发展起来。各国的国情不同,研究者的研究视角和概念演绎不同,因而在形式上呈现出不同的流派和差异,各自以不同方式总结了自己的理论成果,领导学也形成不同的流派和理论体系。从时间顺序排列上说,西方领导理论大体有

以下三大类：

（一）领导特质理论

领导学发展的第一阶段体现为领导特质理论（traits theories of leadership）。在 20 世纪 30 年代初，心理学家们进行了大量的实证研究，希望发现领导者与非领导者在个性、心理、生理或智力知识等因素方面的差异，由此来解释作为领导者应该具备的特殊素质。这一派研究力图通过对个体经验的归纳，认定只有那些具有特定的领导品质的人，才能产生有效的领导行为。为此，研究者们收集和整理了大量领导者的素质材料，并进行分类测量和计算，提出了有效领导者的特质参数。如有的研究成果曾经列出了 100 多项，比较集中而又必备的特质有：进取心、领导欲、自信、人格魅力、突出的智慧和知识等。这一类理论研究的结果给人们的提示是，具备某些特质确实能提高领导者成功的可能。但是研究的结论并没有给人们提供如下具有说服力的信息：哪些特质是成功领导者的充分条件，就是说人们还没有找到一些现成的要素去为领导者作衡量标准，具备了这种标准的人就一定成功的领导者，然后去寻找具备这些特质的人做领导。而且不少的研究者还发现，在许多情景下有效的领导行为并不一定依赖于某些天生的领导特质。

领导特质理论的成功之处，是将人们的视野转向领导者个人的主观条件，但过分专注于个人素质，又使这一理论充分暴露了片面性。

（二）领导行为理论

这一派理论将研究的重点由领导者的主观内在特质转移到领导者的客观外在行为方式，希望了解高明领导者不是内在有什么特殊之处，而是外在行为方式有什么特殊之处，这就是领导行为理论（behavioral theories of leadership）。

这一理论产生于 20 世纪 40 年代后期。该理论认为：有效的领导并不必须具备一系列理想模式中的优秀领导特质，而是依赖于能够对组织成员完成组织目标而产生的有效领导行为方式。成功的领导行为于特殊的领导方式之间存在着某种必然的联系，应该努力寻找那些有效的领导行为模式，并通过培训使领导者掌握这些有效的行为方式，这样就能够成为成功的领导者。以上分析可看到，行为理论与特质理论的区别是明显的：第一种特质理论，必须承认一些人天生就是领导者，人们的任务就是如何发现和选拔这些具有特殊领导特质的人员；第二种行为理论，必须对已有领导的行为方式进行研究和模仿，人们可以而且只能去培养领导者。也就是说，通过一些培训项目，将有效的领导者的行为模式移入其他人身上。前者重在挑选，后者重在培训；前者表明领导者只是少数具有特质的人，后者肯定人人可以成为领导者。领导行为理论的价值在于，看到了领导者的外在行为的重要性，并强调了训练和培训对于领导者成长的重要意义。但是，领导行为理论也有一些问题有待于深入研究：首先是研究者们很难对什么是有效而普遍适用的领导行为方式达成一致意见；其次，也没有研究成果让人们确信某种特定的领导行为就一定得到某种特定的领导效果；最后，为什么有的人可以被成功地培养成卓越的领导者，而同样的培训在其他人身上不产生效果。