



高等院校管理科学与工程规划教材



领导力与组织管理

李永瑞 编著

赠送电子课件及
其他立体化资源

清华大学出版社



高等院校管理科学与工程规划教材

领导力与组织管理

李永瑞 编著

清华大学出版社

北京

1421603

内 容 简 介

领导力是个体规划职业生涯或组织确定发展目标,个体或组织整合资源并内化为核心竞争要素,并积极影响他人决策和行为,有效促进个人职业生涯发展或组织目标实现的各种能力体系总和。组织管理是最大限度地激发个体工作的积极性、主动性和创造性,并力促个体职业生涯发展与组织目标演进之间最大限度地契合。本书由基础理论篇和实证案例篇组成。前者包括领导学与领导力概论、组织管理概论两章,后者由生涯规划与领导力、生涯成长与领导力、领导者职责与角色、领导力与组织管理、领导力与自我调适五章组成。

本书适用于管理类相关专业高年级本科生、MBA、MPA和各种类型的在职管理者教学领导力培训或自学之用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

领导力与组织管理/李永瑞编著. --北京:清华大学出版社,2011.9

(高等院校管理科学与工程规划教材)

ISBN 978-7-302-26638-9

I. ①领… II. ①李… III. ①领导学—高等学校—教材 ②组织管理学—高等学校—教材 IV. ①C933
②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 174537 号

责任编辑:桑任松

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:16.5 字 数:395千字

版 次:2011年9月第1版 印 次:2011年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00元

产品编号:038700-01



前 言

人人都是领导，人人都需要领导力。领导力是个体规划职业生涯或组织确定发展目标，个体或组织整合资源并内化为核心竞争要素，并积极影响他人决策和行为，有效促进个人职业生涯发展或组织目标实现的各种能力体系的总和。组织管理是最大限度地激发个体工作的积极性、主动性和创造性，并力促个体职业生涯发展与组织目标演进之间最大限度地契合。

2004年，我出版了我的第一本领导学专著，在该书中，我受迈克尔(Michael)等人合著《环球领导者》^①一书中所引用的贾迈利(Jamali)博士对领导力的定义的启示，将书名定为《领导科学与艺术》。该书首印5000册，很快销售一空，由于出版者敦煌文艺出版社人事变动原因，此书后来没有再印。所以自2005年下半年后，当我为各层级的研究生或各种各样的高级管理人员进修班讲授该课程或相关内容时，学员们只能去整本复印图书馆里的藏书或我提供给他们的电子课件。加上自2005年以来，我几乎每次上课前都要根据培训对象的不同需求准备新的素材，所以如今的这本即将交由清华大学出版社付梓印刷的《领导力与组织管理》一书，与此前敦煌文艺出版社出版的《领导科学与艺术》一书在体系和内容上已然不是同一本书了。

本书的题目为《领导力与组织管理》，顾名思义，就是本书将从心理学、教育学、人力资源管理、组织行为学和领导学等角度，讨论领导力和组织管理的基本概念、理论及其两者之间的因果关系，领导者如何有效提升领导力并对组织实施成功管理的一本专著。

本书分为基础理论篇与实证案例篇。基础理论篇由领导学与领导力概论、组织管理概论两章组成，主要对领导学概念及其学科属性、领导学的基本要素、领导学研究的缘起与演进、领导力形成及其表现形式，组织概念及其属性、组织管理及其有效性、组织管理中的决策模式、组织管理研究缘起与演进等领导力、组织管理与决策相关的概念、理论进行综述，旨在为学习者提供一个清晰并详尽的研究背景，主要通过理论来解读案例的方式阐述。实证案例篇由生涯规划与领导力、职涯成长与领导力、领导者职责与角色、领导力与组织管理、领导力与自我调适五章组成，以事件、人物，或两者兼而有之的实证案例为主线，理论解析为辅的方式进一步解析领导力及成功组织管理的内涵及其两者之间的因果关系，各层级人员领导力的自我提升。

案例篇中，既有管仲、商鞅、诸葛亮、鲁肃、李世民、苏东坡、王安石、曾国藩这样的历史人物，也有类似阿成、阿忠这样我们生活中随处可见的普通人物，且他们所占用的篇幅与他们的名气没有任何关系，仅与他们身上能够诠释的理论或个人或组织成长与发展的指导意义有直接关系，因为昨日的管仲、诸葛亮、李世民等，极有可能就是今天我们身边的普通人物。因为作为一个教育工作者，我一直坚信“一切皆有可能”，任何一个人只

① Michael J. Marquardt & Nancy O. Berger, Global Leaders, State University of New York Press, 2000



要还没有“盖棺定论”之时，包括教育在内的一切社会支持系统都应该对其可能的成长与成才抱有积极、乐观和全力支持的态度，所以，人人都是领导，人人都需要领导力，所以本书就大胆尝试了兼收并蓄的春秋笔法，期望不同层次的读者都能有所收获。

本书部分或全部内容自 2005 年以来，除了为北京师范大学各层次的研究生讲授外，还在中央和国家机关司局级干部自主选学专题培训班，在中央统战部、国家环保部、中国文联、国家行政学院、浙江大学、北京师范大学、厦门大学、华东师范大学、上海市委党校、中国浦东干部管理学院、中国科学院心理所、英国曼彻斯特城市大学、中央财经大学、2008 年北京奥组委、江苏省委组织部、沈阳市委组织部、中国企业文化研究会、高等教育出版社等国家机关或事业单位举办的高级管理人员培训班，以及中国电信集团、中国一汽、东风汽车、国家电网、南方电网、中国船舶工业总公司、中国舰船研究院、大庆油田、中国一航集团、中国电子科技集团、大唐电力、中海油、中国出口信用保险公司、中国国际航空公司、中铁建集团、光大银行、东兴证券、LG 电子集团、拜耳医药、三一重工等近百家国内外著名企业集团中高层管理人员培训班上讲授过，均受到一致好评。

在此要特别感谢我在本书中引用文献的各位作者，是他们出色的研究工作给了我智慧，给了我启迪。个别地方的少量文献采自本人各个时期的读书笔记，由于时间久远，无法标明其原文献的出处，在此特别加以说明。

本书适用于管理类相关专业高年级本科生、MBA、MPA 和各种类型的在职管理者教学领导力培训或自学之用。

作者



目 录

第一章 领导学与领导力概论1	第二节 组织管理及其有效性42
第一节 领导学概念及其学科属性1	一、组织管理的概念.....42
一、领导学的概念.....1	二、组织管理的实质.....43
二、领导学的产生.....2	三、组织有效性.....46
三、领导学的分类.....2	第三节 组织管理中的决策模式51
四、领导学的学科属性.....3	一、传统理性决策模式.....52
五、领导学研究的主要方法.....4	二、西蒙的决策满意原则.....53
六、学习领导学的意义.....4	三、卡尼曼有限理性的决策模式.....56
第二节 领导学基本要素4	第四节 组织管理研究缘起与演进61
一、领导与管理.....5	一、组织管理理论.....62
二、领导者.....6	二、组织管理面临的挑战与新趋势...66
三、追随者.....9	第三章 生涯规划与领导力71
四、领导目标.....10	第一节 直面未来,自信人生二百年71
五、领导环境.....11	一、直面变革,认识社会所需.....72
六、领导效能及其影响因素.....11	二、区别校园与社会.....73
第三节 领导学研究缘起与演进12	三、积极行动,自信面对未来.....74
一、特质理论.....13	第二节 走出感性,突破自设之藩篱75
二、行为理论.....14	一、自我虚拟的困顿.....76
三、权变理论.....17	二、调适好“内存”.....77
四、当代领导理论.....19	第三节 画外看画,慎决跳槽与创业78
五、领导学研究当前热点与 面临挑战.....26	一、一段小插曲.....79
第四节 领导力形成及其表现形式27	二、H先生的故事.....79
一、领导力的概念.....27	三、画外看画,慎决跳槽与创业.....81
二、领导力的影响因素.....29	第四节 主动出击,将消极化为积极83
三、领导力无处不在.....30	一、一封来信:我想逃避,但我无处 可逃.....83
四、学习并研究领导力的现实意义...31	二、我的回信:主动出击, 影响他人.....85
第二章 组织管理概论35	三、小结.....87
第一节 组织概念及其属性35	第五节 准确定位,做机遇偏爱之人87
一、组织的概念.....35	第六节 直面危机,多维度夯实自己92
二、组织的分类.....39	一、直面危机:风景这边独好.....93
三、组织的社会功能.....41	二、与成功同行:多维度夯实自己...94

第四章 职涯成长与领导力 98	二、事必躬亲，唯我独尊..... 150
第一节 了解自我，入行跟人做对事 98	三、揽政贪权，心胸狭隘..... 151
一、了解自我，从心理测评开始..... 98	四、意气用事，偏听偏信..... 152
二、学商鞅，入行跟人做对事..... 102	五、小结..... 154
第二节 尊重差异，融入团队借他力 108	第三节 传递压力，组织上下一条心 155
一、承认差异，换位思考..... 108	一、第一代国家领导人的
二、尊重差异，借力团队..... 112	“富国强兵”之路..... 156
第三节 走出感性，清零归一立标准 116	二、第二代国家领导人的
一、走出感性..... 116	“富国强兵”之路..... 159
二、建立标准..... 118	三、从中共十六大党章的修正和
三、清零归一立标准，职场成功	宪法的修改看中国未来的
足下行..... 120	路线选择..... 165
第四节 关注细节，铸就成功之品性 127	第四节 建造团队，结构时序两全美 168
一、福特的故事：小事不能忽略..... 127	附录：读西游，跟观音学团队成员
二、我与张雄：一次情景测试..... 128	选拔与熔炼..... 173
三、情景回放：请关注每个细节..... 129	第五节 影响行为，善用权力多学习 180
四、案例解读：细节所传递出的	一、人人都有影响他人行为的
信息..... 129	权力..... 180
五、案例点评：成功个性是	二、人们常滥用报酬权力和
怎么形成的..... 130	强制权力..... 181
第五节 顶天立地，反求诸己成伟业 131	三、精识人性，善用权力..... 183
第六节 点面共进，会当击水三千里 137	附录：巴西如何在竞争中胜出..... 184
一、开辟鸿蒙：学浅志大、虚心	第六节 尊重需求，唯有源头有活水 188
求问、不断学习、白手起家..... 138	一、创新不自主，命运不由己..... 188
二、创业偶像：理念超前、作风	二、我国自主创新的现状..... 189
简朴、造势借势、勤学善动..... 138	三、自主创新体系建设的
三、经验总结：勤学善思、低调	核心要义..... 191
务实、诚信果决、善借他力..... 139	四、中国的自主创新还需更深刻的
四、破除定势，重在坚持，先点	思考和更果决的行动..... 197
后面，夯实关键..... 141	第六章 领导力与组织管理 199
第五章 领导者职责与角色 143	第一节 洞悉时势，全局思维，
第一节 牢记职责，引领组织节节升 143	跟鲁子敬学战略管理..... 199
一、领导者的职责与能力..... 144	一、鲁肃：三国鼎立的总设计师..... 200
二、领导力的铸就：心智和行为	二、鲁肃：孙刘联盟的促成者..... 201
模式上的转变..... 145	三、鲁肃：过人政治智慧和
三、小结..... 147	组织化推进能力的铸成..... 202
第二节 转换角色，莫学诸葛自专擅 148	四、小结..... 203
一、自见不明，连年动众..... 148	第二节 知人之智，挺忍之明，
	跟曾国藩学团队建设..... 205

一、曾国藩对后世的 影响至今不减.....	205	四、小结	230
二、曾国藩成功原因之一： 知人之智.....	207	第二节 苏东坡的魅力：格局宏大， 人格独立.....	231
三、曾国藩成功原因之二： 挺忍之明.....	209	第三节 王安石的教训：知而不行， 化友为敌.....	236
四、心胸是安身立命、凝智聚力 之本，格局是挺忍之明、 大功告成之源.....	211	一、王安石的人才选拔任用观	237
第三节 尊重人性，循序渐进， 跟管夷吾学组织变革.....	212	二、王安石的组织变革观	238
第四节 敬畏留名，克己修行， 向李世民学直面神责.....	219	三、知而不行：思想的巨人， 行动的侏儒	238
第七章 领导力与自我调适	227	四、化友为敌：唯我独尊的 心智模式	239
第一节 领导者的智慧：鉴古察今， 与时俱进.....	227	第四节 压力管理要诀：降低期望， 提升能力.....	240
一、不问贵贱，唯才是举的 用人心胸.....	227	一、职场压力源于控制感与 安全感缺失	241
二、求贤若渴，见微知著的 知人智慧.....	229	二、职场压力导致正态偏离	241
三、反求诸己，用心感人的 育人才能.....	230	三、环境因素与个体因素影响 职场压力	242
		四、学会享受压力， 力争有所作为	243
		五、高级职业管理者的心理调适	245
		参考文献	250



第一章 领导学与领导力概论

领导者在创造社会方面起到了非常显著的作用。作为社会道德的象征，他们能够表达那些使社会紧密团结的价值观。最为重要的是，他们能够构思和描述出目标，引导人们脱离琐碎小事，带领人们超越那些可能撕裂社会的冲突，将人们团结起来共同追逐值得全力以赴的目标。

——约翰·加德纳

第一节 领导学概念及其学科属性

一、领导学的概念

探索领导学的概念，需从其研究缘起与研究内容开始。领导学研究领导系统的整体性以及这个系统本身运动的一般规律，具体包括以下三个方面的内容。

一是以领导的本原和基本要素为逻辑线索，主要研究的问题包括：领导科学的产生与发展、领导科学的基本原理及领导理论的发展与演变、领导的权力与制约、领导环境与文化，领导者的个体素质与群体结构。

二是以领导的结构为逻辑线索，主要研究领导体制与改革、领导关系与角色。

三是以领导的功能与方法为逻辑线索，主要研究的问题包括：领导决策与战略、领导选材与用人、领导艺术与方法、领导思维与创新、领导效能与发展、现代领导与电子政务。

作为探索领导的本质和领导的有效性的学科群，领导学通过一体性的理论阐述杰出的领导者如何通过有效的领导推动组织获得成功，这是一个跨越点、线、面的过程。从个体、组织和环境构成的逻辑框架出发，本书将领导学定义为：领导学是研究个人或组织如何获取相对竞争优势，如何把个人或组织的相对竞争优势成功转化为现实核心竞争力，从而有效增加个人或组织的相对价值存量的知识、技能等积极因素体系的综合性学科。这一定义包括如下两个方面的内涵：一是强调领导者不仅要对个人和组织的现实负责，更要对身处组织中的个人和他所领导的整个组织的未来负责，因而要求领导者在决策上具有前瞻性；二是领导学研究的目标既包括个体或组织如何获取相对竞争优势，又包括如何将既有的相对竞争优势成功转化为现实的核心竞争力，在组织化推进上具有可操作性。

二、领导学的产生

“领导”作为一种社会现象的客观存在，随着人类社会的产生而产生，并与人类社会的发展和演进相伴始终。领导学的产生和发展是人类实践水平和认知能力不断发展的必然结果，同时也是领导活动发展的客观要求。归纳起来，领导学的产生源于如下因素的直接或间接推动。

1. 社会化大生产是领导学产生的客观要求

领导活动自古有之。在小生产的自然经济条件下，在农耕时代的社会条件下，领导者基本上依靠个人经验就可以满足社会生产和生活的需要，领导方式停留在传统意义上的“经验型领导”阶段。在现代社会，为适应社会化大生产和日益复杂的社会现象有效管理的需要，领导学的理论体系日渐规范、完整、系统，实现了从“经验型领导”不断向“科学型领导”的转变，所以，领导学的诞生与演进是社会发展的客观要求和必然产物。

2. 社会分工的发展推动了领导学的产生

社会分工主要在两个方向上展开：一是按照劳动部门的不同进行横向分工，二是按照劳动过程的不同阶段进行纵向分工。横向分工是人类历史上最早发生的分工形式，它依次包括：农业与畜牧业、农业与手工业及体力与脑力的分工。现代社会的三大纵向分工包括：决策与执行的分工、决策与咨询的分工及决策与监督的分工。

横向分工通过推动生产的发展和文明的进步，扩展了领导活动的领域和内容，为领导学的产生构建了更为广阔的实践性平台；纵向分工，特别是决策与执行的分工则直接导致了领导与管理的分离，成为领导学产生的客观基础。

3. 领导学是对丰富的领导实践与朴素的领导思想的集成化、系统化和理论化

在长期的领导活动中，人类摸索和积累了丰富的实践经验和朴素的领导思想。领导学产生以前的领导实践及从实践中总结出来的朴素领导思想，没有发展成为完整的理论体系，但它却成为领导学的思想源头，并为领导学在新的历史条件下实现新的发展与创新提供了深厚的历史资源。

例如在中国，《墨子》、《韩非子》、《曾国藩家书》等政治家、思想家的著作中，以及以正史为主体的历史典籍如《史记》、《资治通鉴》中，都蕴含着大量的领导思想，具备很高的挖掘价值。从中国传统文化中汲取与领导内涵有关的精华内容，丰富当代领导学的研究思想，是进一步完善、发展领导学的重要思路和有效方法。

三、领导学的分类

依据领导学研究期刊论文和专门著作所提供的研究基础和思考线索，参照某些成熟度



有益成分，通过对众多学科有选择地借鉴与吸收，领导学建立了自身独特的学科体系和研究框架，并推动了领导理论的完善和领导实践的发展。

五、领导学研究的主要方法

领导学的社会性、综合性、应用性和交叉性的学科属性决定了领导学的研究方法。

一是辩证研究方法。辩证方法是唯物辩证法在领导科学中的具体应用。唯物辩证法对领导科学的研究具有重要的方法论意义。

二是实证研究方法。实证研究方法是以实事求是的精神，通过实际的调查研究，收集大量资料并进行定性与定量相结合的分析与研究。

三是历史研究方法。历史研究方法是用历史的观点对领导活动进行观察与研究，注重考察领导和领导科学的起源、发展与演变的过程及这一过程对社会的影响与作用，以期以史为镜，借鉴历史经验服务于现代领导实践与领导理论的发展。

四是比较研究方法。比较研究方法主要通过对一组具有可比性的领导问题进行横向或纵向比较分析，研究其相关性或差异性。

五是案例研究方法。这种方法的特点是以客观公正的第三者的立场与态度，对已经发生的真实而典型的领导事件进行分析与研究，作为此后可资借鉴的经验或教训。

六是系统研究方法。领导活动是一个由领导活动的主体、结构与过程等要素组成的系统，它本身包括了大量的次级系统，同时它又处于社会环境的大系统中。因此，需要运用系统研究方法，兼顾局部需要与整体利益、当前效益与长远目标，推动领导活动的顺利进行和良性发展。

六、学习领导学的意义

随着经济的全球化和竞争的日趋加剧，以及国内企事业单位体制改革步伐的不断加快，任何个人和组织都正在或将要面临生存和发展的重要问题，这就意味着任何个人和组织既要获取现实的相对竞争优势，又要将可能的相对竞争优势在期望的时间内转化为现实的核心竞争力，否则将被社会淘汰。所以，学习领导学具有重要的现实意义。所以，学习与研究领导学是社会历史发展的必然要求，是个体或组织有效应对不断变革的外部环境，实现从必然王国到自由王国的必由之路；学习与研究领导学是增强综合国力、推动现代化建设和促进民族发展的需要，也是提升领导者，以及全民整体素质的有效手段之一。

第二节 领导学基本要素

什么是领导？这是领导学研究首先要回答的问题，其次，它与管理有什么本质区别？



有益成分，通过对众多学科有选择地借鉴与吸收，领导学建立了自身独特的学科体系和研究框架，并推动了领导理论的完善和领导实践的发展。

五、领导学研究的主要方法

领导学的社会性、综合性、应用性和交叉性的学科属性决定了领导学的研究方法。

一是辩证研究方法。辩证方法是唯物辩证法在领导科学中的具体应用。唯物辩证法对领导科学的研究具有重要的方法论意义。

二是实证研究方法。实证研究方法是以实事求是的精神，通过实际的调查研究，收集大量资料并进行定性与定量相结合的分析与研究。

三是历史研究方法。历史研究方法是用历史的观点对领导活动进行观察与研究，注重考察领导和领导科学的起源、发展与演变的过程及这一过程对社会的影响与作用，以期以史为镜，借鉴历史经验服务于现代领导实践与领导理论的发展。

四是比较研究方法。比较研究方法主要通过对一组具有可比性的领导问题进行横向或纵向比较分析，研究其相关性或差异性。

五是案例研究方法。这种方法的特点是以客观公正的第三者的立场与态度，对已经发生的真实而典型的领导事件进行分析与研究，作为此后可资借鉴的经验或教训。

六是系统研究方法。领导活动是一个由领导活动的主体、结构与过程等要素组成的系统，它本身包括了大量的次级系统，同时它又处于社会环境的大系统中。因此，需要运用系统研究方法，兼顾局部需要与整体利益、当前效益与长远目标，推动领导活动的顺利进行和良性发展。

六、学习领导学的意义

随着经济的全球化和竞争的日趋加剧，以及国内企事业单位体制改革步伐的不断加快，任何个人和组织都正在或将要面临生存和发展的重要问题，这就意味着任何个人和组织既要获取现实的相对竞争优势，又要将可能的相对竞争优势在期望的时间内转化为现实的核心竞争力，否则将被社会淘汰。所以，学习领导学具有重要的现实意义。所以，学习与研究领导学是社会历史发展的必然要求，是个体或组织有效应对不断变革的外部环境，实现从必然王国到自由王国的必由之路；学习与研究领导学是增强综合国力、推动现代化建设和促进民族发展的需要，也是提升领导者，以及全民整体素质的有效手段之一。

第二节 领导学基本要素

什么是领导？这是领导学研究首先要回答的问题，其次，它与管理有什么本质区别？

一、领导与管理

在《现代汉语词典》中，“领导”一词有两种解释：其一作为动词，意为“率领并引导朝一定方向前进”；其二作为名词，指“担任领导的人”。这两种解释实际上对应了两个概念，即“领导过程”（或“领导活动”）和“领导者”。广义上的领导概念是指领导者及其领导活动的简称。本书中我们讨论的领导概念是狭义上的领导，即领导过程。

“领导”是一个看似简单却又十分复杂的概念，可以说，有多少人研究领导学，就有多少种领导概念的界定。斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins, 1979)在《组织行为学》一书中给领导下的定义是：“一种能够影响一个群体实现愿景或目标的能力。”除此之外，还有墨菲(Murphy, 1941)、霍兰德和朱利安(Holland & Julian, 1969)、摩根(Morgan, 1982)以及巴斯(Bass, 1990)等人也对领导概念进行了许多有意义的研究和界定。

国内关于领导概念的界定也十分的繁复，其中最具有代表性的是孙钱章(1987)、王乐夫(2002)等人的观点。孙钱章在与王玉森合著的《领导科学知识问答》一书中给领导下的定义是：“领导者为了实现预定目标，采用一定的组织形式和方法，率领、引导、指挥、协调和控制被领导者完成预定任务的一种活动过程。”^①王乐夫则认为，“领导是指领导者在一定的环境下，为实现既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程。它有多方面的特征，在社会组织中居于关键的地位，具有自然属性和社会属性，社会属性占主导地位”。^②

本书名为《领导力与组织管理》，很显然，研究的是组织管理视角下的领导力问题。与之对应，在综合借鉴中西方学者关于“领导”的定义以及组织管理的研究框架的基础上，本书将领导定义为：个体或组织为了获取相对竞争优势，并使其成功转化为核心竞争力的过程中，个体或组织对相关个体与群体决策及行为所施加的影响。

与“领导”纷繁复杂的概念阐释相比，目前学界对“管理”的定义几近统一。一般的观点认为，管理是指协调工作活动的过程，其目的是能够更有效率和更有效果地同他人一起或通过别人实现组织的目标。管理主要包括计划、组织、领导和控制四项基本职能。

细心的读者可能已经发现问题，领导乃管理的四项基本职能之一，那么是不是说，领导就从属于管理呢？的确，这是目前关于管理和领导关系的一个主流观点，这种观点认为领导是管理的一项重要职能，“是管理的一个重要方面”。持这种观点的代表人物有管理大师哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1999)以及斯蒂芬·罗宾斯(2008)等人。

本书所持的是另外一种观点，即认为领导与管理在逻辑上并列多于从属。这是一个比较新兴的观点，并且正日益被更多的人所接受。这种观点的代表性人物有哈佛大学的领导

① 孙钱章, 王玉森. 领导科学知识问答. 北京: 中国经济出版社, 1997

② 王乐夫. 领导学: 理论、实践与方法. 广州: 中山大学出版社, 2002



学教授约翰·科特(John P. Kotter, 1990)等人。

科特认为,领导和管理的区别体现在许多方面。例如,二者的功能不同。领导的主要功用是引领组织变革,做正确的事情,核心职能是要发现变化、管理变化并最终创造变化;而管理的主要功用是保证组织的稳定、秩序和统一,把事情做正确,核心职能是建立标准、维护标准和执行标准。由此可见,领导是为了寻求适应并积极促进建设性的变革,而管理则是为了寻求秩序和组织发展的稳定性,从而保证事态的发展始终朝着组织目标迈进。此外,二者的区别还体现在规划和预算、组织和人事安排、控制和解决问题的行为等诸多方向性或侧重点不同等方面。表 1.1 为国内学者王益(2003)对两者之间的区别进行的归纳和总结。

表 1.1 领导与管理的区别^①

领 导	管 理
确定愿景	制订计划
优化组织	管理预算
激励人心	调配人员
引起变革	控制局面
创造需求	满足需求
做正确的事情	正确地做事

二、领导者

从领导者领导行为角度来看,领导学是研究领导活动中各个要素之间相互联系、相互作用的客观规律及其有效运用的综合性科学。根据这种观点,领导活动主要包括领导者、追随者(被领导者)、领导目标和领导环境四个要素。

领导者是领导活动的主体,它与追随者是相辅相成的。彼得·德鲁克(Peter Ferdinand Drucker, 1909—2005)曾经说过:“一些人是思想家,一些人是预言家,这些人都很重要,而且也很急需,但是,没有追随者,就不会有领导者。”从这个意义上可以看出,领导者的唯一定义就是其后面有追随者。也就是说,如果你有影响他人决策和行动的意愿且成功实施了这种意愿,那你就是事实上的领导者。所以,从这个角度看,人人都是领导者。

对领导者的研究一直是领导学研究的主要方向,其研究分支包括领导者类型研究、领导者职责的研究、领导者素质的研究、领导者权力来源的研究等。

^① 王益. 变革时代领导力. 北京: 清华大学出版社, 2003

(一)领导者的类型

按照不同的划分标准和划分维度，领导者可以划分为多种不同的类型。例如：从权力集中的程度可划分为集权式领导者和民主式领导者；从创新程度可划分为维持型领导和创新型领导者。而创新型领导者又可分为魅力型领导者、变革型领导者、战略领导者等。

(二)领导者的职责

领导者的职责是从领导的功能出发概括提炼得出的，对于领导的功能，目前人们较为一致的看法主要包括三个方面：其一，确定组织的远景和前进目标，制定组织变革的战略和规划；其二，凝聚团队成员，通过各种活动，使团队成员知晓并认同远景目标，达成共识并积极投身于这一目标；其三，鼓舞和激励，调动组织成员的工作积极性和创造热情，克服遇到的障碍。与领导的这三大功能相对应，领导者的基本职责主要包括领导决策、领导用人、沟通与协调、激励人员、鼓舞士气和思想政治工作。^①

(三)领导者的素质

领导者职责的成功履行决定了领导者的素质。一直以来，有关领导者是否具备一些特殊的素质以及必须具备哪些特殊素质争论颇多。

拉尔夫·斯托克蒂尔(Stogdill, 1974)认为，成功的领导者一般具备如下(性格)素质：被一种强烈的责任感和完成工作的欲望所驱动，精力充沛且坚持不懈地追求目标，在解决问题的时候具有冒险精神和开创性，在社交活动中能够打开局面，具有自信心和对人的鉴别力，愿意承担决策和行为的后果，愿意承受人际压力，能够承受失败和挫折，能够影响他人的行为，并能够为实现目标建立一种良好的社交互动机制。^②

柯克帕特里克(Kirkpatrick S.A)和洛克(Locke E.A)对能将领导者与非领导者区别开来的素质进行了归纳和总结，主要包括：动力、领导动机、诚实和正直、自信、认知能力以及商业知识。^③此外，切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard, 1948)认为，活力和忍耐力、决断力、说服力、责任感以及智力水平，是领导者应该具备的最重要的五项个人素质，并且这五种素质对领导者的重要性也有所不同，它们的重要性反映在前后的排序上。^④

表 1.2 列举了过去几十年来有关领导者素质研究的一些成果。

① 朱立言，雷强. 领导与管理的差异. 中国行政管理, 2000(6): 14~17

② R M Stogdill. Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press, 1974

③ Jon L Pierce, John W Newstrom. 马志英等译. 领导力: 阅读与练习. 4版. 北京: 中国人民大学出版社, 2009

④ Chester I Barnard. 曾琳, 赵菁译. 组织与管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2009

表 1.2 素质对领导者有效性或产生的影响——过去的定性研究^①

达夫特 (1999)	斯托克蒂尔 (1948)	霍肯等人 (1994)	豪斯和阿迪蒂亚 (1997)	曼恩 (1959)
警惕性	可靠性	激情	成就动机	判断力
独创性, 创造力	社交能力	亲和力	符合社会道德的 影响动机	外向
正直	主动性	认真尽责	判断力	支配性
自信	执著	情绪稳定		刚毅性
	自信		自信	保守
	警惕性			
	合作性			
	适应性			
诺思豪斯 (1997)	巴斯 (1990)	尤克尔 (1998)	柯克帕特里克 和洛克(1991)	尤克尔和范弗 利特(1992)
自信	判断力	精力与承受压力的 能力	动机(成就、雄 心、精力、毅 力、主动性)	情绪成熟
决心	适应性		诚实/正直	正直
正直	进取性	自信	自信(情绪稳定)	自信
社交能力	警惕性	内部控制		精力充沛
	优越感, 支配性	情绪成熟		承受压力
	情绪均衡, 控制	正直		
	独立, 不顺从	社会化的权力动机		
	独创性, 创造力	成就导向		
	正直	较低的归属需要		
	自信			

(四)领导者的权力来源

领导者要有效影响他人的决策和行为, 就必须使用权力。领导者的权力可分为职务权力和非职务权力。职务权力简称职权, 是领导者为履行自己职责而具有的发号施令的影响力。它来源于法定的职务或职位, 是外部(上级、组织、阶级、法律)赋予的权力。职务权力同职务具有不可分性, 有职就有权, 去职则无权; 职务权力同职务的关系成正比, 职务越高, 拥有的权力就越大。非职务权力源于个人的特质如品德、知识、才能、业绩、声望或其他个人因素而获得的影响他人心理和行为的能力, 也即个人影响力。个人影响力是一种具有持久性的, 可超越时空和地域影响、支配、控制他人的力量和能力。职务权力的行

^① Jon L Pierce, John W Newstrom. 马志英等译. 领导力: 阅读与练习. 4版. 北京: 中国人民大学出版社, 2009

使往往对应着抵制和服从，而非职务权力则对应着行为承诺，所以，作为一个有效领导者，必须慎用职务权力，尽量多培养并使用自己的非职务权力。

关于组织中领导者权力的来源，加德纳(Gardner, 1990)在其著作《论领导力》一书中作了全面的阐述，它们分别是：力量、风俗、组织机构与制度、信仰、公众舆论、象征意义、信息的价值、经济实力。^①了解领导者权力的来源，意义十分重大：从领导者的角度讲，有利于其合理利用手中的权力，充分开发自身领导力，为凝聚组织成员、促进组织管理目标的实现提供最大助力；而从追随者(或社会个体)的角度讲，则有助于监视、限制滥用领导权力的行为，防止权力腐败，共同促进组织的良性发展。

三、追随者

追随者，又称“被领导者”、“下属”、“支持者”、“伙伴”等，其含义目前有多种界定。

罗伯特·凯利(Robert Kelley, 1992)认为，追随者是“具有才智的、独立的、勇敢的、强烈道德及责任感行为的人”。^②国内学者朱立言认为：“所谓追随者(follower)，是指在领导活动中与领导者有相同的信仰和利益的人员。”

还有许多学者对追随者进行了分类，其中，最具代表性的是当代领导学家芭芭拉·凯勒曼(Barbara Kellerman)的五类型划分。凯勒曼根据追随者对领导活动的参与程度，将追随者分为孤立者、旁观者、参与者、积极分子和死党五大类。

(1) 孤立者：完全置身事外。这类追随者对周围发生的事情漠不关心，他们不在意、不了解自己的领导，也不会给予领导任何明显的反馈。他们的这种漠不关心会造成很大的影响，正因为对周围的情况一无所知也毫无作为，这类追随者消极地维持着现状，让已经占了上风的领导更加强势，最终拖了团体或组织的后腿。

(2) 旁观者：只在一旁观望，但不参与。这些人坐享其成，刻意袖手旁观，不愿轻易投入。旁观者故意躲开他们的领导，脱离他们的团队或组织。如果做某件事迎合了他们的利益，他们也可能被动参加，但不是发自内心地主动参与。他们的这种退缩态度，也相当于默认了当前的人和事。

(3) 参与者：在一定程度上参与。参与型追随者无论是明确支持还是明确反对自己的老板或组织，都会表现出深切关注，他们愿意投入一些自己的东西，譬如时间或者金钱，希望能发挥个人影响。

(4) 积极分子：对领导者和组织有一种强烈的情感，并据此行动。这类追随者态度热

^① John W Gardner. 李养龙译. 论领导力. 北京：中信出版社，2007

^② Ryan J Landino. Followership: A Literature Review of a Rising Power Beyond Leadership. England: DeMontfort University, 2006