

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

领导科学

姜法奎 刘银花 主编

在现代社会
怎样才能成为一个好的领导
一个好的领导应该具备什么特性
应该怎样行动……

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

76

C933
J47

21 世纪

高等院校人力资源管理专业教材新系

领导科学

姜法奎 刘银花 主编

东北财经大学出版社

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编 审 委 员 会

(以姓氏笔划为序)

- 马培生 山西财经大学公共管理学院院长, 教授
朱 舟 上海财经大学国际工商管理学院人力资源管理系
副教授, 博士
李严锋 云南财贸学院工商管理学院教授, 博士生
何承金 四川大学工商管理学院教授
张 兵 南京农业大学经贸学院副院长, 教授
张 德 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师
张 磊 上海财经大学会计学院博士后
张文贤 复旦大学管理学院教授, 博士生导师
杨 蓉 北京物资学院劳动人事系党总支书记, 副教授
周文霞 中国人民大学劳动人事学院副教授
赵曙明 南京大学国际商学院院长, 教授, 博士生导师
姜法奎 云南财贸学院工商管理学院常务副院长, 教授,
硕士生导师
唐宁玉 上海交通大学副教授

总序——新世纪人力资源管理的思考

跨入新世纪，企业究竟会面对一个怎样的竞争环境呢？对此，企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征，而造成这种不确定的关键因素就是经济全球化、技术进步和消费者地位提升。

首先，经济全球化彻底地改变了企业活动的范围。现在，不管愿意不愿意，也不管是主动的还是被动的，即使是一个只在某国内开展经营活动的企业，也必须开始对远在大洋彼岸的竞争对手进行关注与研究了。因此，经济全球化不仅增加了企业竞争环境构成要素的数量，而且增加了企业竞争环境构成要素间相互作用的复杂程度，这就意味着增加了企业竞争环境的不确定性。

其次，科学技术不仅以一种人们难以想象的速度向前发展，而且人们也越来越难以预见这种进步所可能产生的影响。如电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术的突飞猛进，改变了人们的空间概念，创造出一个没有地理边界限制的地球村。科幻作品中的事物或现象在我们来不及做出准备时就转眼变成了现实，这也不可避免地增加了企业竞争环境的不确定性。

最后，消费者的地位在经济发展中得到不断的提升，福特只提供黑色汽车的时代已经一去不复返了。企业必须追随消费者，因为消费者不仅掌握更多的市场信息，而且不断地进行新的需求选择。企业必须让消费者满意和高兴，因为这已成为企业在高度竞争的市场上获得成功的关键。消费者地位的提意味着企业对消费需求变化性和多样性的限制能力越来越弱，这也必然导致企业竞争环境不确定性的增加。

以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上永远是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的社会智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组

织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等等。

尽管不同的理论对“什么是人力资源？”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的惟一动力”。众所周知，企业之所以存在是因为与自给自足相比为其他人生产是有效率的，不管这种效率是由于规模经济、专业化，还是由于交易费用的节约，它都是组织化的结果。因此，企业是由特定的要素以特定的方式结合在一起，从而具有相对效率优势的一个系统。在这个系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的惟一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。在学术界，莱特等学者也特地指出：“人力资源，而非人力资源管理，才是企业持续竞争优势之源。”那么，人力资源管理究竟起什么作用呢？为什么起源于 20 世纪 80 年代的人力资源管理热潮会经久不息呢？

首先，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业

管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、挑选、培训、评估、薪酬系统，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。

其次，在企业获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。

因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的。即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

企业管理研究者和实践者对人力资源管理抱有如此巨大的期望，那么应怎样帮助企业去迎接这世纪挑战呢？

首先，人力资源管理必须改变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理必须扮演起新的角色：战略伙伴、职能专家、员工支持者和变革倡导者。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。职能专家角色要求人力资源管理设计和提供有效的人力资源流程来管理人事、培训、奖励、晋升以及其他涉及组织内部人员流动的事项。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。变革的倡导者要求企业人力资源管理本

着尊重和欣赏企业的传统和历史的同时，具备为未来竞争的观念和行动。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务、掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色——对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分的稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。

这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，具有两个显著的特征：一是先进，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用，这套丛书以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。

十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

2001 年 12 月 28 日于南京大学

前 言

领导科学是以领导活动作为研究对象，领导者、被领导者、群体目标和客观环境之间的相互组合、相互作用反映了领导活动的全貌。凡是有人群的集体活动就有领导活动存在。领导活动作为人类群体中所共存的一种特殊现象备受人们的重视。但领导活动的古老和普遍现象并未使领导学成为一门历史悠久的学科。只有当领导活动从其他社会活动中逐渐分离出来时，领导科学才应运而生。在 20 世纪 30 年代诞生的这门年轻的学科，既包含着古老的内涵，又具有现代含义。

西方学者将领导活动纳入到科学的框架中进行分析，是他们特有的优势。正是这一领导活动科学化的倾向，使领导科学的理论方法体系得以产生，领导科学才作为一门独立的学科立于社会科学之林。

本书在汲取国内外领导科学研究成果的基础之上，从领导的概念与特点入手，阐述了领导理论、领导结构、领导体制、领导组织等领导科学原理，进而介绍了组织领导角色定位、领导者素质和技能，对未来的组织和领导也作了必要的探讨。全书强调在现代社会，怎样才能成为一个好的领导，一个好的领导者应该具备什么特性、应该怎样行动等内容。本书体系新颖，分析得当，理论与实践紧密结合，既有理论基础又有实践价值，可作为人力资源管理专业的基础教材，又可供组织、团体和政府的领导以及有关人员在实际工作中自学和借鉴。

本书的编写分工是姜法奎执笔第 4 章、第 5 章和第 8 章及全书统稿；刘银花执笔第 1，2，3，6，7，9 章。

由于篇幅、时间，特别是我们的水平所限，不妥、疏漏，甚至错误之处恐难避免，恳请各位专家同仁和广大读者不吝指教、斧正，以利于本书的不断充实、提高和完善。

编 者

2002 年 2 月

目 录

第 1 章 领导概述	1
□ 学习目标	1
1.1 领导的概念与特点	1
1.2 领导与管理的辨识	5
1.3 领导在社会组织中的地位与作用	8
1.4 领导生态：三边互动	10
1.5 领导者的职位、权力和责任	24
1.6 未来的领导者	37
□ 个案分析	41
□ 本章小结	42
□ 互联网使用	43
□ 关键概念	43
□ 课堂讨论题	43
□ 复习思考题	43
□ 自测题	43
□ 补充阅读材料	43
第 2 章 领导理论	45
□ 学习目标	45
2.1 领导特质理论	45
2.2 领导行为理论	51
2.3 领导权变理论	63
2.4 其他领导理论	70
□ 本章小结	82
□ 互联网使用	82
□ 关键概念	82
□ 课堂讨论题	82
□ 复习思考题	83

☐ 自测题	83
☐ 补充阅读材料	83
第3章 领导内容、体制与结构	87
☐ 学习目标	87
3.1 领导内容	87
3.2 领导体制	96
3.3 领导结构	108
☐ 个案分析	131
☐ 本章小结	133
☐ 互联网使用	134
☐ 关键概念	134
☐ 课堂讨论题	134
☐ 复习思考题	134
☐ 自测题	134
第4章 领导方法与领导技能	136
☐ 学习目标	136
4.1 领导原则	136
4.2 领导方法	139
4.3 领导技能	150
☐ 个案分析	160
☐ 本章小结	163
☐ 互联网使用	164
☐ 关键概念	164
☐ 课堂讨论题	164
☐ 复习思考题	164
☐ 自测题	164
第5章 组织与领导	165
☐ 学习目标	165
5.1 组织概述	165
5.2 组织领导	172

5.3 领导群体结构	178
5.4 学习型组织	184
□ 本章小结	187
□ 互联网使用	188
□ 关键概念	188
□ 课堂讨论题	188
□ 复习思考题	189
□ 自测题	189
□ 补充阅读材料	189
第6章 现代组织领导者的角色定位	191
□ 学习目标	191
6.1 关于组织领导者角色的几种观点	191
6.2 战略制定者	196
6.3 信息沟通者	203
6.4 领导者的教练角色	214
6.5 追随者	220
6.6 组织文化的创建、维持与变革者	226
6.7 危机管理者	232
6.8 组织资源的配置者	236
□ 本章小结	239
□ 互联网使用	240
□ 关键概念	240
□ 课堂讨论题	240
□ 复习思考题	240
□ 自测题	240
□ 补充阅读材料	241
第7章 现代组织领导者的素质	242
□ 学习目标	242
7.1 现代组织领导者应具备的基本素质	242
7.2 现代组织领导者的政治道德素养	247

7.3 现代组织领导者的知识素养	251
7.4 现代组织领导者的心理素养	258
7.5 不可或缺的身体素质	263
7.6 领导素质的修炼	266
☐ 本章小结	277
☐ 互联网使用	278
☐ 关键概念	278
☐ 课堂讨论题	278
☐ 复习思考题	278
☐ 自测题	278
第8章 领导决策	279
☐ 学习目标	279
8.1 决策的特性	279
8.2 决策的要素	283
8.3 决策的方法	288
8.4 决策支持及决策支持工具	290
8.5 智囊系统	292
8.6 未来的决策	299
☐ 个案分析	301
☐ 本章小结	302
☐ 互联网使用	302
☐ 关键概念	302
☐ 课堂讨论题	302
☐ 复习思考题	303
☐ 自测题	303
☐ 补充阅读材料	303
第9章 组织领导的人力资源开发与管理决策	305
☐ 学习目标	305
9.1 组织战略与人力资源战略	305
9.2 工作分析	311

9.3 人力资源规划	320
9.4 员工招聘决策	323
9.5 领导者用人决策	339
9.6 人力资源培训与开发	344
9.7 组织成员的绩效评估	356
9.8 报酬系统与激励理论	362
☐ 本章小结	384
☐ 互联网使用	385
☐ 关键概念	385
☐ 课堂讨论题	385
☐ 复习思考题	386
☐ 自测题	386
主要参考文献	387

第1章 领导概述

【学习目标】

领导现象是随着人类社会的产生而产生的，它是一种特殊的社会现象，因为这种社会现象具有不同于其他社会现象的特殊性质。本章旨在掌握领导的概念、认识领导的特点、明确领导与管理的区分、领导的地位与作用、领导者的职位、权利与责任、了解领导生态等内容。

1.1 领导的概念与特点

1.1.1 领导的概念

领导活动是任何社会组织共有的社会现象，从人类出现以来，领导现象就伴随和推动着人类社会的发展。大到一个国家，小到一个家庭，都存在着领导活动。但要对领导这一概念做准确的定义，却是一件较为困难的事，因为人们可以从不同的角度对领导做不同的理解，例如：

通用公司的 CEO 杰克·韦尔奇认为：领导是一种能将其想做的事或其发展设想成一种远见，并能使其他人理解、采纳这种远见，以推动这种远见成为成功的、现实的人。

前克莱斯勒公司总裁李·艾柯卡认为有效的领导能够依次集中注意力于三个“P”上，即 People（人）、Productivity（生产率）、Profits（利润）。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为有效的领导是科学。

《管理难题——方格解法》一书的作者 R.R. 布莱克与 A.A. 麦坎斯认为有效的领导者是那种能够通过建立和维持健全的关系来和其他人一起工作，并且通过其他人使资源转变为结果的人。

《领导者的优势》一文作者盖伊·黑尔则认为新型的领导在解决问题和进行决策时能够清晰而系统地进行思考，其标志是在于能够进行批评性思维并能将其思维的结果积极地贯彻执行。

《领导学：理论、实践与方法》一书的作者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。

《成功领导者的素质研究》的作者认为：领导作为一种活动，是一种行为过程，是在一定组织或团体内，统御和指导人们实现一定目标的高层次的社会管理活动。

从上述关于领导的阐述中可以看出，领导一词至少应包括以下几个方面含义：

1) 领导的主体既包括领导者，也包括被领导者，二者是一种互动的关系。其中领导者处于主导的地位，被领导者处于从属的、但是不可替代的地位。因为领导者是领导活动的发起者与组织者，他们的决策正确与否是领导活动是否成功的关键。然而，领导活动目标的实现也依赖于被领导者能否忠实、有效地执行决策，因此，领导者与被领导者共同构成了领导活动的主体，二者缺一不可。

2) 领导活动是存在于群体环境之中的，单个人不能形成领导。如果没有群体环境的存在与发展，领导也就失去了产生的前提与存在的意义。

3) 领导是在一定的组织结构中展开工作的。领导活动是在一定的组织体系与组织规则中展开的，在组织结构中，领导者通过角色权力的运作实施对组织的控制。

4) 领导的目的是为了实现一定的目标。组织的目标规定了领导活动的方向，也是领导活动的归宿。

据此，我们将领导定义为：在社会的共同生活中，具有影响力的人或集体，在特定的组织结构中，通过建立和维持健全的关系，与组织其他成员一起工作，以实现组织目标的过程。

1.1.2 领导的特点

领导虽然是一种社会活动，但与其他社会活动相比，具有以下特征：

1) 领导的系统性

领导者、被领导者和领导环境共同构成领导系统。在这个系统中，领导者就是处于组织、决策、指挥、协调和控制地位的个人或集体，他们处于主导的重要地位，往往决定着组织的命运；被领导者则是按照领导的决策与意图，为实现领导目标，从事具体实践活动的个人或集体；环境是指独立于领导者之外的客观存在，是对领导活动产生影响的各种因素的总和。领导者与被领导者构成了领导活动的主体，他们是实现组织预定目标的基本力量，二者是权威和服从的关系。同时，领导者必须正确认识环境，适应环境，利用和改造环境，才能排除环境的干扰，实现自己预定的目标。

2) 领导活动的动态性

领导是一个动态的行为过程，领导活动过程中领导三要素构成了两对基本矛盾：领导者与被领导者之间的矛盾和领导主体与领导客体之间的矛盾，两对矛盾处于不断作用之中，从而推动领导目标的实现。领导是一种社会性行为。它最主要的功能是影响。做静态的分析，领导行为的结果是改变他人的行为或维持他人原来的行为。做动态的分析，领导行为又是通过建议、劝说、强制等方式对他人施加影响的过程。领导这一社会活动过程，是领导者、被领导者、领导环境之间相互作用、相互影响的过程。因此，领导表现为领导者与被领导者、领导环境之间的函数关系，具有动态性的特征。用公式表示如下：

领导 = f (领导者、被领导者、领导环境)

3) 领导的权威性

从领导过程与领导结果来看，权威性是领导活动的又一重要特性。恩格斯在《论权威》一书中指出：所谓权威，是指把一部分人的意志强加给另一部分人。它是以服从为前提的。罗伯特·R.A. 达尔在《现代政治分析》中认为：“如果说 Y 承认 X 控制 Y 的合法性，X 就对 Y 有权

威；或者，如果 Y 承认有义务服从 X，X 对 Y 也有权威。”据此，领导活动的权威性既来自合法性的确认，又来自其人格等的凝聚性要素的同化力。合法性确定了领导在其展开的过程中必须建立在相应的地位等级、权利容量这一基础之上。因此依法取得的权力是领导合法权威的重要来源。另一方面，并不是所有依法取得权力的领导者都当然对被领导者具有足够的权威，原因是具有强制性的职位和权力仅仅是构成了领导权威的一个要素而已，领导活动的成功与否最终还要取决于人们对权威的接受。在权威的接受过程中，领导者的能力、学识与品德等凝聚性要素起着决定性作用。因此，权力并不等同于权威，人们对领导行为的接受，主要是基于对合法性权威的肯定性认同。可见，领导活动的权威不是凭借职权这一强制性要素建立起来的，它取决于这一强制性的权威能否转化为一种自愿接受的权威。

4) 领导活动超前性与战略性

从领导活动的有效性来看，领导决策的正确与否常常是关键。为保证领导决策的正确性，在波澜壮阔、复杂多变的现代社会，领导者应当像马群中的头马一样知道水源，他带头走，其任务是引领，而不仅是控制和管理。因此他应当具有远见卓识，能够准确判断未来可能发生的变化、确定组织未来可能的发展方向，并根据这种预测及时做出战略决策与战略规划，预先对内部做出调整，以适应外部环境的变化。如果没有这种超前性与战略性，必然会导致决策的盲目与混乱，最终使组织陷于困难甚至灭亡的境地。

5) 领导的综合性

领导的综合性主要表现为两个方面：第一，领导内容的综合性。领导活动涉及决策、控制、组织、协调、用人、沟通等诸多方面复杂的过程，涉及的领域极为广泛。第二，领导者素质的综合性。由于领导内容的复杂综合性，决定了领导者必须具有全面综合的素质。列宁指出：领导者的素质应该包括具有政治上的成熟性和积极性；最密切地联系群众，知道并理解群众的利益，赢得他们的绝对信任；能把人民团结在自己周围；在技术上和生产组织上是内行；受过科学的教育；具有行政工作能力；办事认真负责；具有坚定果断的性格。我们党也提出了干部队