

MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SERIES



现代应用经管系列

领导学原理

钟卫东◎主编



HEUP 哈尔滨工程大学出版社
Harbin Engineering University Press

MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SERIES



现代应用经管系列

领导学原理

钟卫东◎主编 邓志茹 徐涵蕾◎副主编

HEUP 哈尔滨工程大学出版社
Harbin Engineering University Press

内 容 简 介

本书在介绍领导学产生的背景和学习领导学的意义及方法的基础上,首先介绍了领导的内涵和领导与管理的关系,然后阐述了中西方的领导学理论以及领导理论的最新发展。其后,本书从领导者素质,领导者用人,领导者用权,领导者决策,领导沟通,领导协调和领导方法七个方面具体阐释了领导过程中的各个环节。每一章在编写的过程中均注重理论联系实际,既着力介绍领导学领域经典的理论原理和观点,也关注了领导学理论发展的新成果和新讨论。

本书适合高校公共管理、工商管理专业的研究生、本科生、专科生教学使用,也可供相关专业及党政领导干部学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

领导学原理/钟卫东主编. —哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2010.2

ISBN 978 - 7 - 81133 - 686 - 3

I. ①领… II. ①钟… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 031386 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451 - 82519328
传 真 0451 - 82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨工业大学印刷厂
开 本 787mm × 960mm 1/16
印 张 13.75
字 数 252 千字
版 次 2010 年 2 月第 1 版
印 次 2010 年 2 月第 1 次印刷
定 价 25.00 元
<http://press.hrbeu.edu.cn>
E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

领导者作为一个组织发展的决定性因素之一,其关键作用随处可见。进入 21 世纪,全球化的浪潮愈演愈烈,世界的所有群体、组织都面临着众多的机遇和挑战,而在这一过程中,领导者和领导艺术往往起着决定作用。任何国家或者组织,都把选拔、任用领导者作为重要的事情来对待,对领导者的素质构成、选拔方式、培养策略都有着迫切的需求。

本教材以国内外领导学的研究成果为基础,结合实际问题,以领导学的基本概念和相关理论作为切入点,探讨了领导者素质、领导决策、领导者用人与用权、领导者沟通与协调等方面的内容。整本教材共分 9 章,每一章在编写的过程中均注重理论联系实际,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。

本教材适用于高校公共管理、工商管理专业研究生、本科生、专科生,以及党政领导干部。教材在理论阐述和问题思考等方面都留有较大想象和发挥的空间,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。每章的思考题,可供读者更深入地思考每章的内容。

本教材由钟卫东担任主编,负责策划和组织实施,并对全书进行最终统稿。副主编邓志茹、徐涵蕾参加了教材的策划和部分章节的统稿工作。具体分工如下:第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 7 章、第 9 章由钟卫东负责,第 5 章、第 6 章由邓志茹负责,第 4 章、第 8 章由徐涵蕾负责。

本教材在编写过程中,引用了大量的中外文献,并得到了哈尔滨工程大学出版社的热情帮助,在此一并表示诚挚的谢意。同时,尽管我们尽力确保本书能够全面反映领导学领域的基本研究内容,但由于水平有限,加之时间紧迫,书中难免存在疏漏和不足之处,恳请广大读者在使用中不吝赐教,以利于本书的不断充实和完善。

钟卫东
2009 年 11 月

目 录

CONTENTS

第 1 章 领导学概述	1
1.1 领导学的产生	1
1.2 学习领导学的意义与方法	3
1.3 领导的概述	5
1.4 领导与管理的比较	14
第 2 章 领导学理论	23
2.1 西方领导理论	23
2.2 中国领导理论	41
2.3 关于领导的最新理论	43
第 3 章 领导者素质	51
3.1 领导者素质的内涵	51
3.2 领导者素质的特点	52
3.3 领导者素质的意义	53
3.4 领导者素质的构成	55
3.5 领导者素质的提升	70
第 4 章 领导者用人	80
4.1 人才及用人的含义、作用	81
4.2 选拔人才的原则与方式	85
4.3 人才使用的原则	94
4.4 吸引和留住人才	99
第 5 章 领导者用权	101
5.1 领导者的权力观	101
5.2 用权的原则	110
5.3 授权	119
第 6 章 领导者决策	129
6.1 决策的概念及方式	129
6.2 决策的原则	136



CONTENTS

6.3 决策的方法	138
6.4 决策注意事项	143
第7章 领导沟通	148
7.1 沟通概述	148
7.2 有效沟通	154
7.3 沟通的过程和障碍	166
7.4 沟通的艺术	171
第8章 领导协调	178
8.1 领导协调概述	178
8.2 领导协调的原则	180
8.3 领导协调的艺术与方法	182
8.4 领导协调的误区与克服	195
第9章 领导方法	200
9.1 领导方法的含义	200
9.2 领导方法的专有类型	200
参考文献	211

第1章 领导学概述

1.1 领导学的产生

领导,古已有之。而领导学是人类文明高度发展的结果,它是一门新兴的、有生命力的学科,是一门研究领导活动各个因素之间的相互联系、相互作用的客观规律的有效运用的综合性科学。领导学系统地总结了领导活动的基本经验,集中阐明了领导工作的基本原理,揭示了领导及其活动的一般规律,是现代领导工作的理论指南。

1.1.1 产生的原因

将领导作为一门科学来研究,是20世纪的突出成就,所以,20世纪是“领导工作成为一门科学”的时代。领导学成为一门独立的学科,也是在20世纪30年代才发生的事情。领导活动从其他社会活动领域中逐渐分化出来,是领导学能够成为一门学科的关键所在。

领导学的产生是当今社会实践发展的必然结果,它适应了现代科学技术和社会化大生产发展的需要。

1. 社会化大生产是领导学产生的客观要求

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胜任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,建立规范、完整、系统的领导学,实现从“经验型领导”向“科学型领导”的转变,是社会发展的客观要求和必然产物。

2. 现代社会纵向分工的发展直接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,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。

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。中国传统的领导思想主要来源于几千年政治领导的实践,西方国家对领导活动的关注不



但历史悠久,而且颇有见地。领导学正是在这样的条件下应运而生的。

1.1.2 产生的标志

1. 决策从日常的生产、管理中独立出来

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。因此,领导就成为所有组织能够有计划、有序地运转的重要前提。领导工作的“专门化”、“科学化”是与20世纪人类社会各个领域的组织发展紧密联系在一起。在20世纪之前,决策与执行的分离是有限的、局部的,但是随着社会的发展,这一现象逐渐从政治领域向经济、科技、教育和军事领域扩展。例如,科技领域中决策与执行的分离产生于二战时期,其标志是科学帅才的出现,制造原子弹的“曼哈顿工程”的总指挥奥本海默并非一流的物理学家或技术专家,而是善于领导组织的帅才。在经济领域,美国的卡内基并不精通钢铁生产的知识与技能,而他能够通过卓越的领导艺术和领导才能成为“钢铁大王”;20世纪20年代通用汽车公司总裁斯隆在“经理制”的基础上提出“集中政策,分散管理”,建立“分权事业部制”,其实质就是决策权与执行权的相对分离,斯隆也被誉为带来“组织革命”的“现代组织之父”。故西蒙提出决策工作专门化的观点,即一切形式的领导(包括政治领导、经济领导、科学领导等)都专门从事决策,而不是决策的执行。操作决策工作专门化使现代领导活动具有这样一种特点,即“制定”与“执行”的相对分工。

2. 咨询从决策中独立出来

从20世纪40年代开始,“三大”(即大科学、大工程、大企业)的兴起使单个领导者或某一领导集团难以应对日益繁重、复杂的决策工作。“三大”的共同点是: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、技术水平等要素的要求相当高。正是在这一状况下,咨询业从决策中分化出来,成为一种专业性的工作,形式多样的智囊团成为领导活动中一道独特的景观。咨询业的发展有效地弥补了传统的个人决策和集体决策的缺陷与不足,它把领导者从繁重的、技术化的论证过程中解放出来,使其担负着更为重要的责任。从此以后,领导者在决策过程中的功能主要体现为抉择,而智囊团的作用主要致力于对备选方案的提供与论证。咨询从决策中独立出来使现代领导活动具有了这样一种特点,即“谋”“断”的相对分工,抉择成为领导者的重要工作。

在我国,领导学是20世纪80年代才兴起的一门新兴学科,1983年5月,我国第一部领导学理论专著《领导科学基础》的出版发行,标志着我国领导学的诞生。经过20多年的创立与发展,现在已进入一个新的发展与创新阶段。

1.2 学习领导学的意义与方法

学习领导学,不仅有利于提高各级领导干部的素质,有利于加快我国社会主义现代化建设和改革开放的进程,而且也有利于我国更快地实现管理的现代化。

1.2.1 学习领导学的意义

在今天的历史条件下,研究和掌握领导学有着重要的意义。对此,我们可以从理论与实践两个方面来认识它。

1. 理论意义

(1)研究领导学,建构领导学的学科体系,对于观察与了解长期处于经验描述水平的领导活动,使其从感性认识的水平上升到理性认识的水平将会有极大的帮助。

(2)由于领导在社会生活中所起的巨大作用,我们通过对领导学的研究,借助领导学的理论成果,可以更进一步深化社会科学对社会生活的描述与分析,从而对现代科学完整理论体系建构起到促进作用,对社会科学关于现代社会生活的说明与解释的系统性与科学性产生推动作用。

2. 实际意义

(1)研究领导学是建设有中国特色的社会主义的需要。目前,我们正面临着建设有中国特色社会主义的伟大任务。要完成这个任务,除了靠马列主义、毛泽东思想的科学指导,靠党的政策,靠全党、全国人民的辛勤劳动和努力外,更要靠现代科学技术,靠有效的管理和领导。学习研究领导学,探索领导工作的一般规律,从理论上开阔广大领导者的视野,明确领导者的职责,掌握先进的领导方法,这是提高领导水平和实现领导科学化最根本、最基础的要求。

(2)研究领导学是造就社会主义现代化干部队伍的需要。我国通过新老干部合作交替,一大批年轻有为的中青年优秀人才走上了领导岗位,担负着社会主义现代化建设的领导任务。这些干部有文化、有知识、有闯劲,但他们在政治斗争和实际工作经验以及使经验上升为科学形态等方面存在不足。经验的取得固然要依靠具体实践,但学习和掌握领导学的理论知识也不可忽视。一方面,它可以帮助我们系统化地吸收前人经验中的精华;另一方面,它可以帮助我们超越个人的局限,全面地认识现代化领导的客观规律和方法,只有将实践与理论有机结合,我们才能够在培养社会主义现代化建设干部,实现领导科学化方面收到事半功倍的效果。

(3)研究领导学是搞好体制改革的需要。为了顺利实现社会主义现代化建设,必须

在稳定大局的前提下,对我们的政治体制、经济体制、教育体制、科研体制中与社会主义事业发展和时代要求不相适应的部分进行改革。因此,认真学习和掌握领导学,在坚持社会主义方向的前提下,建立科学化、民主化、法制化以及体现精简、统一、高效原则的领导体制,是我们整个体制改革中具有关键意义的一环。

(4)学习领导学是迎接世界新形势挑战的需要。当前,人类社会进入了所谓的“后冷战时代”,国际上风云变幻,影响和平与发展的不确定因素在增加;但同时,一场新的技术革命也在全球范围内兴起和发展。当今时代,人类社会的主题已由过去的对抗与冲突转变为和平与发展。这种新的复杂的世界形势已经给我们的领导工作提出了一系列新的问题、新的要求和新的挑战,这就迫切要求我们通过掌握科学的领导理论去研究新的问题,推动马克思主义理论在实践中进一步发展,并探索有中国特色的社会主义的领导方法与艺术,以便更好地坚持和发展社会主义事业,为中国和全人类作出我们应有的贡献。

1.2.2 学习领导学的方法

研究领导学,必须有良好的学风和正确的方法,必须在理论概括与经验分析两个维度上进行合理的方法定位。

1. 理论概括

(1)研究领导学必须坚持马克思主义的基本立场和观点,要以辩证唯物主义和历史唯物主义理论作为总的指导思想。马克思主义哲学既是科学的世界观,又是科学的方法论,各门科学特别是社会科学,都必须以它为指导。领导学是一门交叉学科,它研究的是领导活动规律,而领导活动是受领导者思想支配的,只有以马克思主义的世界观为指导,才可能进行正确的领导,从而也才可能成为科学。

(2)研究领导学还必须有广泛的理论综合能力。由于领导学是一门综合性科学,因此,必须结合研究相关科学,拓宽知识面,才能取得好的研究效果。除前面提到的各门人文、社会科学之外,还应该学习和运用科学社会主义学说、教育学、心理学以及系统论、信息论、控制论等学科和领域中的基本理论及方法。

2. 经验分析

(1)研究领导学要坚持理论联系实际的原则。领导学是一门实用性很强的科学,我们在学习中必须密切结合社会主义领导工作的基本特点,结合自己领导工作的实践经验和问题,从理论上加以总结和提高。同时,还要把理论认识放到实践中去加以检验和融会贯通。只有这样,才能真正掌握领导学理论,在实践中提高领导水平,而不会流于纸上谈兵。

(2)由于领导学是一门新兴学科,所以我们要以开拓的精神来学习研究。提倡

百花齐放,百家争鸣,鼓励用不同方法,从不同角度去探索。这里要强调指出,学习、借鉴国外的经验和前人的经验,关键是要消化,要使之中国化。离开中国国情生搬硬套他人的理论、方法、原则,是不可能发展科学的领导理论的。

1.3 领导的概述

1.3.1 领导的概念

领导现象与人类历史相伴始终,它存在于任何人群和任何社会中,伴随和推动着人类社会不断向前发展。因此,西方学者史密斯和克鲁格尔提出,不管人们所处的文化背景有何不同,领导这一特殊现象总是存在于人群之中。

据美国学者统计,目前关于领导的定义,全世界有 350 多种,其中一位权威人士将领导定义为“地球上最容易观察到的但最不容易理解的现象”。这并不是说领导是一个主观随意的概念,而是说其是从不同的角度研究和把握的结果。同一事物如果从不同的角度来研究和把握,就会有不同的定义。

斯道戈迪尔和巴纳德在其编辑的领导学手册中,在综合衡量各种学派和观点基础上,归纳出如下最具典型的定义:

(1)领导是影响力的运用。这个定义应用了影响力这一概念,把领导和统治、控制、强迫区分开来。

(2)领导是组织内部相互作用中逐渐形成的结果。领导不是组织行为的起因,而是组织内部人员相互作用的一种结果。舒马洪提出领导是人际相互影响中的一个特例,这个特例中,个人和群体会效仿领导者去行动。

(3)领导是一种行动或行为。重视领导的行为并加以解释是领导学研究的传统。沙特尔指出,领导是能够带来相应的举动和反应的行为。

(4)领导是一种权力关系。这个定义把权力作为关键性的因素,是从组织成员间权力关系的角度对领导进行定义。

(5)领导是劝说的形式。一些领导的定义指出,领导就是改变人们原有信念的过程。艾森豪威尔说:“领导就是决定该去做的事,以及使他人也希望做此事的能力。”

(6)领导是组织结构的创始者。领导者通过角色权力的运作实施对组织活动的控制。斯道戈迪尔曾这样定义:领导是基于期望相互作用来开创和维持组织结构的角色。

(7)领导是劝导服从的艺术。这是把领导作为一个单向影响过程。



(8)领导是一种实现目标的手段,即通过激励、说明、命令等手段达到组织的目标。克劳利认为:领导者是带领组织以一个特定的方式和程序向目标前进的人。

(9)领导是人格魅力及其影响。巴纳德定义为:每个出众的人对他人而言都是一种心理的鼓舞,因此,能够有效调动大众心理的人就是领导者。

(10)领导是群体过程的中心。领导者依靠权力和人格构成影响力,去指导下属实现群体目标。

根据以上十种定义,我们可以分析出领导的四层含义:领导活动是在群体中进行的;领导者拥有影响追随者的能力或力量;领导者要通过一定的手段和方法来领导追随者;领导的目的是通过影响追随者实现组织目标。

由此我们可以将领导定义为:领导是以实践为中心展开的,由领导者根据领导环境和追随者的实际情况确定目标和任务,通过示范、说服、命令、竞争和合作等途径获取和动用各种资源,引导和规范追随者,实现既定目标,完成共同事业的强效社会工具和行为互动过程。

1.3.2 领导的基本要素

领导之所以不同于其他的社会活动,就在于这是一种必须依靠下属才能将决策方案转化为现实成果的社会活动。领导的基本要素包括领导者、追随者、领导目标和领导环境。这四个要素有效结合互动,共同构成了领导活动的过程。因此,领导就被理解为一个动态的过程,它是领导者、追随者、领导环境相互作用和相互结合以实现领导目标的过程。

1. 领导者

领导者是指在正式的社会组织中经过合法途径被任用而胜任一定领导职务、履行特定领导职能、掌握一定权力、肩负某种领导责任的个人和集体。领导者的职务、权力、责任和利益的统一,是领导者实现有效领导的必要条件。职务是领导者身份的标志,并由此产生引导、率领、指挥、协调、监督、教育等基本职能;权力是领导者履行领导职能所需要的法定权利;责任是领导者行使权力所需要承担的后果;利益是领导者因工作好坏获得的报酬和受到的奖惩。领导者职务、权力、责任、利益的统一,突出表现为有职务必须要有相应的权力,有权力必须负起应有的责任,尽职尽责的领导者应当受到一定的奖励。反过来说,有职无权就无法履行领导责任,有权无责就会滥用权力,不尽职尽责应该受到惩罚。领导者扮演主动者、创造者和发动者的角色。古往今来卓越的领导者都能够创造和征召追随者,成就领导事业。

2. 追随者

追随者是指在社会共同活动中处于被领导地位的人员。追随者是领导活动中的基本要素。他们在领导活动中一身兼两任。对领导者来说,他们是客体;对群体价值和目标来说,他们又与领导者共同构成了领导活动的主体。被领导者对其所在组织或团体的关心程度,他们自身的素质和能力等条件,以及对本职工作的主动性和积极性等,对于提高领导活动成效,具有举足轻重的作用。离开了追随者的认同、支持和参与,领导者就无法实施领导活动。

现代管理科学之父德鲁克指出:“领导者的唯一定义是其后面有追随者。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。”曾经有人问领导学者加德纳:“如果我想成为一个领导者,最重要的是什么?”加德纳回答:“记住,年轻人,最重要的是你必须要有追随者。”追随者不同于被领导者,被领导者是天然存在的,追随者是靠领导的魅力和努力争取来的。

3. 领导目标

领导目标是领导活动的出发点和归宿。在实现领导目标的过程中,绝对不是领导者自身的单一化受益,而是使组织价值、个体价值、领导者自身的价值三个方面都获得社会的肯定。只有当领导者的谋略和结构行为适应工作的特点,适应追随者的要求、能力和特质时,领导者绩效才能达到最佳。

4. 领导环境

领导环境是指领导者实施领导所面临的周围境况,是领导活动的基本要素之一。领导环境可分为微观环境和宏观环境两种。微观环境是指领导者所处的具体工作环境,诸如群体组织、人际关系、物质条件、人员素质等;宏观环境是指领导者所处的自然状况、时代特征和社会环境,诸如政治、经济、文化、教育、科技、思想、道德、制度、传统、习俗、地质地理、天文气象等领导环境均具有自身的特点。

总之,领导者、追随者、领导目标和领导环境是领导生态系统中四个不可或缺的要素,领导活动实际上就是这四个要素交互作用、动态平衡的过程。

1.3.3 领导的本质

领导的本质就是构成领导活动并因而区别于其他活动的内在规定性,即领导活动独特的内在矛盾。这种内在矛盾首先表现为领导活动自身独特的结构关系,即“领导者—追随者—目标”的关系,也就是领导活动自身特有的结构性关系和矛盾。这一特殊矛盾规定了领导的本质,也是把领导活动与其他社会活动区别开来的根据。

具体而言,领导的本质是一种影响力,即领导通过其影响力来影响追随者的行

为以达到组织目标。美国著名领导学家柯维认为,领导的才能就是影响力,真正的领导者能够影响别人,使别人追随和服从自己,而培养影响力的方法就是无私奉献,以身作则,知人善任,尊重他人,以能力服人,唯有如此才能得到追随者的信任与支持。

影响力是一种追随,是一种自觉,是一种认同,是非制度化的。权力不等于影响力,它们的区别见表 1-1。

表 1-1 权力与影响力的比较

项目	职位权力	影响力
来源	法定职位,由组织规定	完全由个人素质、品质、业绩和魅力而来
范围	受时空限制,受权限限制	不受时空限制,可以超越权限,甚至超越组织的局限
大小	不因人而异	因人而异,同一职位的经理,有的有影响力,有的没有影响力
方式	以行政命令的方式实现,是一种外在的作用	自觉接受,是一种内在的影响
效果	服从、敬畏,也可以调职、离职的方式逃避	追随、依赖、爱戴
性质	强制性的影响	自然的影响

1.3.4 领导的特征

领导不同于其他类型的社会活动,有其自身的独特之处。领导具有如下特征。

1. 权威性

从领导活动的成败及其效果来说,权威性是领导的首要特征。现代社会领导的权威性既来自合法性的确认,又来自其人格等凝聚性要素的同化力。对于现代社会的领导而言,其权威性是构建在理性基础之上的,因此,领导权威是一种理性权威,其特征在于它的合法性,在于其活动过程中表现的规章制度取向。人们对领导的理解局限于职位领导这一层面,就是过分注重合法性资源的缘故。领导活动的成功与否最终还是取决于人们对权威的接受。在权威接受的过程中,领导者的能力、学识与品德等凝聚性要素起到关键作用。领导活动的权威性绝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权威能否转化为一种自愿接受的权威。

2. 动态性

领导是一个动态的行为过程。领导活动过程是领导者、追随者、领导目标和领导环境之间相互影响、相互作用的过程。因此,领导表现为领导者与追随者、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:

$$\text{领导} = f(\text{领导者, 追随者, 领导环境})$$

3. 超前性和战略性

超前性和战略性是对领导活动的一种特殊规定性。所谓超前性,就是领导者在决策、战略规划和确定发展方向等互动中具有超前性的思维方式,通过预测能力,提高决策的准确性、战略规划和发展方向的正确性。领导决策的正确与否是领导活动有效性的关键。如果没有这种超前性和战略性,必然会导致决策盲目与混乱,最终致使组织陷入困境甚至灭亡。

盛田昭夫留下的遗产

1992年,盛田昭夫因中风而退出了索尼的经营决策与管理事务。之所以导致这种悲凉无奈的收场,据说是因为他留给索尼的一笔被业界和媒体认为是荒唐透顶的并购。1989年9月25日,索尼宣布斥资48亿美元,对哥伦比亚电影公司以及关联公司进行并购。哥伦比亚电影公司的股价为每股12美元,而索尼的出价却是每股27美元,很多人包括很有影响力的经济学家与管理学家都认为盛田昭夫肯定是疯了,并断定盛田昭夫的一意孤行必将把索尼带向万劫不复的深渊。确实,以后的现实也验证了专家们的预言,到1994年9月30日,哥伦比亚电影公司累计亏损31亿元,创下了日本公司公布的亏损之最,索尼公司危在旦夕。

沧海横流方显英雄本色。进入21世纪之后,人们越来越发现,盛田昭夫巨大“失误”的亏损并购,竟然是他留给索尼最有价值的一笔遗产。当很多人死抱着利润表在斤斤计较眼前经济利益的时候,几乎没有多少人能够理解盛田的良苦用心。他以企业家特有的眼光,洞见了21世纪索尼赖以存活的根基——视听娱乐,并以灵敏的商业直觉,深刻地觉察到了好莱坞的知识产权对索尼发展的巨大战略意义。盛田昭夫以他的战略家的超前眼光和企业家的过人胆略,为未来索尼构建了以家庭视听娱乐为中心的从内容、渠道、网络到终端的产业链条和商业体系,回答了50年之后索尼靠什么吃饭、凭什么竞争的问题。

4. 综合性

领导的综合性是由社会的劳动分工决定的。社会分工程度越高,需要领导担负起的统领程度就越高。现代社会中利益多元化需要领导对各个群体的利益进行

权衡综合。领导的综合性主要表现在两方面:第一,领导内容的综合性。领导活动是涉及决策、控制、组织、协调、沟通等诸多方面的复杂的过程,涉及的领域极为广泛。第二,领导者素质的综合性。领导内容的综合性决定了领导者必须具备综合素质。

5. 间接性

领导活动具有间接性,即领导活动和领导目标的关系是间接的。任何层次、任何群体中的领导活动都要依靠下属来实现领导目标,凡事亲力亲为的领导者从严格意义上来说,不能算是个最优秀的领导者,甚至是失败者。所以,领导者要用激励、培训和沟通等手段来引导追随者,使其完成组织目标。

信任具体化就是做真正该做的事情

美国GE公司总裁韦尔奇认为,企业领导必须“忙碌”一些有意义的工作。韦尔奇说:“有人告诉我,他一周工作90小时以上。我对他说:‘你完全错了!请写下20件每周让你忙碌90小时的工作,进行仔细的审视。你将会发现,其中至少有10项工作是没有意义或可以请人代劳的。开诚布公地说,我就特别反感形式主义。有的企业领导赞美‘勤奋’而漠视‘效率’,追求‘数量’而不问‘收益’。‘勤奋’对于成功是必要的,但它只有在‘做正确的事’与‘必须亲自操作’时才有正面意义。我们不妨在‘勤奋’之前先问问自己:这件事是必须要做的吗?是必须由我来做的吗?”

韦尔奇认为,企业的领导应当抽出一定的时间与精力去寻找合适的经理人员并激发他们的工作动机。他强调,有想法的人就是英雄。他的主要工作就是发掘出一些“很棒的想法”,然后“完善它们”,并且“以光速将它们扩展到企业的每个角落”。他坚信,自己的工作就是:一手拿着水罐,一手拿着化学肥料,让所有的事情都变得枝繁叶茂。

在这个问题上,有些人甚至主张领导者应当适当“懒惰”“简单”些。他们所说的“懒惰”是指:领导者遇事不必事必躬亲,该谁干的事情就让谁去干,各司其职,给下属一定的自主权。领导太勤快,下属有依赖。他们所说的“简单”是指:领导者要注意发挥下属的积极性与创造性,在部署工作时只需要告诉他们做什么即可,给下属发挥创造才能的机会。

1.3.5 领导的功能

当电磁铁不处在电场之中的时候,对外并不表现出磁性,但是即使没有表现出磁性,电磁铁内部仍然具有无数的小磁极。拥有这么多小磁极,为什么没有磁性

呢？因为不处于电场中的时候，这些小磁极是杂乱无章地排列着的，磁性彼此都被抵消了，一旦这块电磁铁被放在一个电场当中，所有的磁极就会指向同一个方向，电磁铁便表现出强大的磁性。工业中有很多起重设备是按照电磁铁的原理设计的。组织就好比是这块电磁铁，假如没有有效的领导，组织的成员也许都很能干，但是大家的能量可能会彼此抵消。只有当营造起一种有效的电场，即一种氛围的时候，组织成员的努力才能指向同一个方向，人们才能表现出巨大的合力来。这就是我们重视管理的领导职能的意义之所在。

领导职能是领导哲学的外在化，是将领导者、追随者、领导目标和领导环境四个要素结合在一起的载体。威廉·怀特把领导者的核心能力定义为六个方面：价值观、愿景、授权、指导、团队建设、提升品质。尽管在不同时期不同领域，领导的职能存在一定的差异，但是对一般层面的领导职能加以提炼，仍可以把握住其共性。

1. 引导功能

领导的具体任务是规定组织的发展方向，主要体现在正确规划目标、提出任务、确定领导方法以及创造、维持和变革组织文化。

首先，正确地规划目标是引导的核心。领导是为实现某种领导目标而开展的活动，所以对领导工作的判断，应首先集中在能否正确地规划目标，把握组织发展方向。

其次，合理的提出任务是引导的中心环节。提出任务实则就是提出计划。计划活动包括确定行动方案，实施和评价计划。计划具有事前性和目的性，在工作中具有不可替代的作用。

再次，科学地选择领导方法是引导的重要内容。正确的领导方法是实现领导目标的必要保证。领导者必须根据具体情况，选择正确的领导方式，带领追随者充分发挥优势和潜力，共同实现领导目标。

最后，创造、维持和变革组织文化是引导的根本任务。优秀的组织文化可以使所有成员同心协力为组织的宏伟目标努力奋斗。因此，领导者要引导追随者去共同营造适合本组织发展的组织文化，并在面对竞争激烈的外部环境时能够及时调整。

2. 组织功能

组织功能是指在群体目标确定后，采取一系列的措施，建立和运用组织机构的过程。这是实现领导目标的重要保证。它包括人员的组织、财力和物力的组织、时间的组织以及信息的组织。组织活动包括组织设计、组织运作、人员配备和组织变革。

组织功能的有效程度依赖组织结构的合理性程度，取决于组织结构内在要素的存在形式与组合方式。随着社会分工更加精细，社会各组成部分的联系也日益紧密，这就要求组织结构具有全方位的建制和灵活的应变能力。