

MBA必修核心课程编译组



哈佛商学院MBA课程

CURRICULA IN HARVARD BUSINESS SCHOOL

领导

LEADING

随着知识经济时代的来临，领导

学正式成为一门全新而又丰富的管理

学问，它新鲜而实用，我敢断言：科

技界的电脑和人文类的领导学正并驾

齐驱，要统领这个即将一体化的社会。

史蒂芬·柯维



中国国际广播出版社

哈佛商学院 MBA 课程

CURRICULA IN HARVARD BUSINESS SCHOOL

领 导

LEADING。

MBA 必修核心课程编译组

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导/甘华鸣,李湘华主编.-北京:中国国际广播出版社,2002.8

ISBN 7-5078-2161-7

I. 领… II. ①甘… ②李… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 058359 号

《领 导》

著 者	甘华鸣 李湘华
责任编辑	何 清
版式设计	刘录正
封面设计	徐 昕
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	王林芳
印 刷	兴源印刷厂印刷
装 订	兴源印刷厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	448 千字
印 张	18.375
版 次	2002 年 8 月北京第 3 版
印 次	2002 年 8 月河北第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2161-7/F·271
定 价	31.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

哈佛商学院 MBA 课程
《领 导》

编辑委员会

主 编：甘华鸣 李湘华

领导是一种影响力,是对人们施加影响的艺术或过程,从而使人们心甘情愿地、热心地为实现组织或群体的目标而努力。

哈罗德·孔茨、奥唐奈和韦里奇

随着知识经济时代的来临,领导学正式成为一门全新而又丰富的管理学问,它新鲜而实用,我敢断言:科技界的电脑和人文类的领导学正并驾齐驱,要统领这个即将一体化的社会。

史蒂芬·柯维

领导工作是营造能够激励别人达到光辉顶点、做出非凡成就的工作氛围的艺术。

约翰·迈克尔·洛赫

在我做过的所有事情中,最重要的就是协调那些为我们工作的人才和指引他们朝向一个特定的共同目标。

沃尔特·迪斯尼

目 录

导论 领导基础

第一章 领导的基本概念	(3)
第一节 领导的界定	(4)
第二节 领导的权力与权威	(12)
第三节 领导与管理	(26)
第四节 领导者与管理者	(30)
第二章 领导模型	(33)
第一节 实施领导活动	(33)
第二节 提高领导者素质	(46)

第一篇 实施领导活动

第三章 造型:塑造自我形象	(57)
第一节 积极表现自我	(57)
第二节 拥有远大的目标	(72)
第三节 迂回暗示	(78)
第四节 善于表达情感	(87)
第五节 力挽狂澜	(90)
第四章 教化:影响下属的价值观和态度	(99)
第一节 用价值观说话	(99)

第二节	确定你的价值观·····	(109)
第三节	树立共同的价值观·····	(117)
第四节	实践价值观·····	(126)
第五章	鼓动:改变下属的认知·····	(133)
第一节	营造可信的氛围·····	(133)
第二节	激发下属的激情·····	(150)
第三节	培育赢者的心态·····	(160)
第四节	解放下属的思想·····	(171)
第五节	鼓励下属行动·····	(178)
第六章	激励:临机给予下属利益·····	(198)
第一节	遵循个人利益原则·····	(199)
第二节	尊重下属·····	(209)
第三节	替下属着想·····	(226)
第四节	让下属感到满足·····	(239)
第七章	授权:临时授予下属权力·····	(252)
第一节	准备授权·····	(253)
第二节	确认授权任务·····	(271)
第三节	授权给下属·····	(280)
第四节	帮助下属学习·····	(288)
附录	定标:确定组织目标·····	(296)
第一节	明确目标的意义·····	(296)
第二节	确立梦想·····	(304)
第三节	宣传目标·····	(315)

第二篇 提高领导者素质

第八章	正直·····	(333)
第一节	坦诚·····	(334)

第二节	敬业	(343)
第三节	言行一致	(351)
第四节	保持公正	(357)
第九章	远 见 力	(368)
第一节	培养洞察力	(369)
第二节	树立全局观念	(383)
第三节	注重结果	(393)
第十章	自 信 心	(399)
第一节	认识自我	(400)
第二节	做一个无冕的领导者	(409)
第三节	乐于助人	(412)
第四节	发挥专长	(416)
第十一章	感召力	(420)
第一节	选择正确的领导风格	(420)
第二节	保持激情	(430)
第三节	营造团队氛围	(437)
第四节	增强下属的主人翁意识	(442)
第十二章	进 取 心	(448)
第一节	胸怀远大	(448)
第二节	积极向上	(456)
第十三章	意 志 力	(468)
第一节	意志坚强	(468)
第二节	坚韧不拔	(475)
第三节	保持乐观	(487)
第四节	克服逆境	(496)
第十四章	魄 力	(507)
第一节	展现魄力	(508)
第二节	有主见	(516)

第三节 敢于冒险·····	(528)
第十五章 权变力·····	(541)
第一节 随机应变·····	(541)
第二节 争取先机·····	(550)
第三节 抓住机会·····	(557)
第四节 培养自我更新能力·····	(566)
参考文献·····	(572)

导 论

领导基础

第一章 领导的基本概念

美国管理大师彼得·德鲁克曾在 20 世纪中后期说过：“新世纪即将来临，事实上，我们已经作好了一切准备。我们并不知道所有的答案，但非常清楚到底存在着哪些问题。行动的大门向我们敞开着，我们可以找到它。我们生活在一个伟大的历史时期，这种时期每隔 200 年到 300 年才出现一次，然而人们却不理解这一个世界，而且过去的事情也不足以用来解释未来的发展。我们正在进入一个后资本主义时代，在这个时代里，企业和群体都必须迅速地开拓和创新，向全球性的方向努力。”

21 世纪已经来临，克莱斯勒公司前总裁李·艾柯卡曾说：“我们正在经历着两个巨大的变化：第一，全球竞争，为首的是日本和德国；第二，冷战的结束，它将我们推向了一个单一的世界。而这已经演变为一场革命。”

跨入 21 世纪之际，大多数组织、机构、企业以及社会各行各业，都在经历着巨大的变化：教育在改革，教育界、工商界、服务行业和政府机构的领导者成了教育事业的新合伙人；公司化的美国正在进行结构性调整，目的是要参加和领导全球性竞争；各个行业的权力变得分散；改革开放中的中国，正在加大自己的开放步伐，抓紧实现第三步战略规划。

在这个大背景下，领导已成为人们关注的热点，并将成为 21 世纪的潮流。在这种潮流下，用新的目光审视一下领导的含义，乃是一件至关重要的事情。

第一节 领导的界定

领导,是研究领导问题的主要范畴,深入研究领导的含义和要素,有助于领导者把握领导活动的基本内涵,提高其履行领导职能的自觉性,在组织和工作中充分发挥领导作用。

一、领导的含义

在现代社会中,领导这一现象随处可见:每个国家都离不开执政党和政府机构的领导;整个社会主要由各种权威部门的领导组成;任何组织都由领导者指挥;企业离不开董事长、总裁、总经理和部门经理等各级领导者的领导;军队离不开各级军官的领导;即使是在非正式组织中,也存在一个相对权威的人领导着群体内的成员。领导总是带着绚丽的光环吸引着人们,也以独特的力量影响着现实和人们的生活。

无论是在中国,还是在世界范围内,领导都是一个永恒的话题。无论是在中国的春秋战国时代,还是古埃及、巴比伦王朝,都存在着领导活动。不过,随着时代的不同,人们对领导的认识也不同。

研究者往往根据个人的偏好和目的,从自己对领导活动最感兴趣的角度去定义这一术语。以下是近年来一些颇有代表性的观点:

- 领导即有效的管理。(阿克利斯)
- 领导是一项程序,使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响。(海曼和 W·C·施考特)
- 领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程。(华伦·本尼斯)
- 领导是一种说服他人热心于追求一定目标的能力。(K·泰维斯)

- 领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥或控制。(科·扬)
- 领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为。(G·R·特纳)
- 领导是在某种情况下,通过信息沟通过程所实行出来的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力。(R·坦南鲍姆、I·R·威斯勒和F·麻沙瑞克)
- 领导指的是有助于引导和动员人们的行为和(或)其思想的过程。(约翰·科特)

对领导所做出的解释远远不止这些,这些定义从不同的角度来阐述“领导”这一术语。有的强调了领导是一种指挥、影响他人的程序,例如阿克利斯、海曼和 W·C·施考特所下的定义;有的是从领导活动所涉及的过程角度来阐述这一现象的,例如华伦·本尼斯和约翰·科特所下的定义;有的是从个人的品质特征、行为方式以及对他人的影响来描述这一活动的,例如 K·泰维斯、科·扬、G·R·特纳以及 R·坦南鲍姆、I·R·威斯勒和 F·麻沙瑞克等人所说的。这种区别的存在反映了人们对领导者和领导过程的认识产生了很大的分歧。在研究过程中,“领导是什么”取决于研究者的目的。

在本书中,我们根据自己的理解,并结合大多数人的看法,将领导(这里指组织中的领导)定义为:

领导(这里指组织中的领导)是在既定的组织中,在一定的命令与服从的权力关系和一定的人事安排下,上级(领导者)为实现组织目标而调动下属(即被领导者)的工作积极性、提高下属的工作效率和效果的活动。换句话说,领导是率领下属实现组织目标的过程。

二、领导的要素

领导活动与领导过程并非只涉及领导者。根据上述的定义,不难看出,领导是由领导者、下属和领导环境三者构成。

值得注意的是,我们往往可以看到“领导客体”或“领导对象”这种说法,那么它是不是领导的构成要素之一呢?不完全是。“领导客体”或“对象”这种提法是为了理论研究的方便,将下属和领导者希望下属作用的对象归类在一起,因此,从这个意义上说,下属是领导客体的组成部分。但是,领导典型的表现为人对人的活动,它针对的是“人”,而不是“事”;

所谓的“事”只是领导者引导和率领下属作用的中介,领导活动的最终目标是借助这些“事”实现既定的目标。

1. 领导者

领导者是领导活动得以开展的最重要的主体条件,也是界定领导含义时要着重分析的要素。领导者之所以成为领导活动中的重要因素,是因为它是领导活动的核心。在正式的社会组织性活动中,一个经法律途径合法任命的、担任某一领导职务、肩负某种领导责任的领导者,是这一社会组织顺利运作的基本条件。这是由社会组织结构规定的。实践证明,任何组织,都不可能缺少领导者。

(1) 领导者的类型

领导者可以分为领导个体和领导团队:

①领导个体,也就是通常意义上所说的领导者或领导人,例如上司、总经理、总裁、董事长、首长、总理、主席等;这是领导者的主要含义所在,是领导团队存在的前提条件(这也是本书主要从领导个体的角度阐述领导活动的原因所在)。此时,领导者又可以分为领袖、主要领导人和一般领导人等;而在主要领导人和一般领导人之间,又可以分为高层领导者、中层领导者和基层领导者等层次。他们在不同的单位、不同的岗位、不同的时间和场合发挥不同的作

用,在领导团队中表现得更是如此。

②领导团队,即通常所说的领导班子,是由在同一组织内任职的领导者个体所组成的领导集体。这时是由主要领导人(即该组织内最高领导者)负责和统帅,由一般领导人(即与该最高领导人级别相差不大的领导者)充当班子成员。例如,在中国,总理就是国务院最高领导者,而各个部长以及国务委员就是国务院的成员。领导班子成员自身素质、背景,会影响班子的协调,成为制约班子质量和效能的最重要的内在因素。因此,不同的搭配和组合就会有不同的效果和结局,这对任何组织来说都是意义重大的。

(2)领导者的特点

领导者是领导活动的指挥者和组织者,是领导过程的主体,是组织的核心。领导者这种与众不同的地位决定了其具有自身的特点:

①能够制定出正确的目标,并能够带领组织成员实现这一目标。领导者首先必须是一位思想家,拥有广博的知识、深邃的思维、敏捷的反应和良好的判断力;他能够倾听下属的心声,明白下属的希望和要求,能够指明前进的方向和应该实现的目标。同时,领导者还必须是一位行动者,不仅要知道应该做什么,还要明白怎样做。

②能够得到组织成员的服从并发挥带头和统领作用。领导者之所以是领导者,就在于其有下属追随和服从。如果领导者没有组织成员服从的话,那么领导者也就失去其存在的必要性和权威性,也就无法起到带领和指挥的作用。组织成员的服从是领导者带领下属实现既定目标的前提条件。

③具有特定的领导范围和领导职能。每个领导者都必须在特定的领导范围内活动。这个范围就是领导者的权力、职责所覆盖的整个区域,也就是领导者发挥自身才智、发挥领导作用的舞台。这是领导者的重要标志和根本资源。领导者由其特定的活动范围决定其特定的领导职能,包括领导工作的性质、目标、任务、内容和

标准及其界定。这是领导者存在和作用的基本依据,它从根本上决定了领导者的行为,包括领导者的活动方向、活动内容和活动方式。

④拥有一定的权力和权威。领导者要想开展领导活动,实现领导目标,必须要有一定的领导权力作后盾,有一定的领导权威为基础。领导权力是领导者实现领导所必须依据的后盾性杠杆和有效工具,而且还是有助于领导权威形成和发展的最有效的条件之一;领导权威同样是实现领导的最有效的工具和必要条件。如果缺乏领导权力和领导权威的话,领导者就无法真正开展领导活动,也就无法履行领导职能、实现领导目标。简而言之,没有领导权力和权威的辅助,领导者就寸步难行。领导者的权力和权威越大,领导者施展作用的范围就越广大,领导工作就越好执行,其领导成效也就越发显著。这是领导者跟其他社会角色最重要的区别之一。

⑤拥有一定的资源并能对其进行支配。领导者要实施领导,除了要借助权力与权威之外,还要借助和利用大量的资源,这包括信息、技术、人力、资金和材料等。一般来说,领导者是在充分地拥有或支配这些资源的基础上,才可以比较充分自如地开展领导活动。这是领导者有效开展领导工作的必要条件。

⑥承担相应的领导职责。领导者既然是在特定的领导范围内承担一定的领导任务,因此负有相应的领导职责。确立和履行该职责的质量和水平,关系到领导职能的实现、领导资源的有效开发和利用、领导职权恰当的行使等,尤其是关系到下属的利益是否得到充分的保护和实现。

⑦具有一定的素质基础。领导者素质是领导者开展活动的内在能量源泉。领导者如果自身素质良好的话,那么就能充分发挥自身的作用。相反,如果领导者缺乏必要的素质,那么就缺乏工作的能量和动力,这样也就无法作出什么成就和业绩。