

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

Human Resource Management

领导科学

LEADERSHIP

(第四版)

刘银花 编著



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



21世纪高等院校  人力资源

Human Resource Management

领导科学

LEADERSHIP

(第四版)

刘银花 编著



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘银花 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

领导科学 / 刘银花编著. —4 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2015. 3

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 978-7-5654-1886-0

I. 领… II. 刘… III. 领导学-高等学校-教材 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 044509 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 500 千字 印张: 23 3/4 插页: 1
2015 年 3 月第 4 版 2015 年 3 月第 19 次印刷

责任编辑: 李 彬 王芃南 张晓鹏 责任校对: 赵 楠 孙 萍
时 博 曲以欢

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

定价: 38.00 元

新世纪人力资源管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多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。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，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的智力资本，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唯一动力”。在企业系统中，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唯一动力源上，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。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，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、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理与评估、薪酬制度管理等等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在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。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从“成本中心”向“利润中心”的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变。

首先，人力资源管理部门必须转变其思想观念，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，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者和变革倡导者转变。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。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。

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一一对应的。

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，其具有两个显著的特征：一是先进性，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；二是适用性，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

于南京大学

第四版前言

春风萌动之际，终于完成了《领导科学》的修订工作。作者在保持第三版结构的基础上，结合了领导学的最新研究进展，对本书进行了全面修订。

全书共设 10 章，以国内外领导科学研究成果为基础，从领导的概念与特点入手，全面阐述了领导理论、领导生态、领导者职位、权力与责任，以及领导体制与领导结构等原理，进而分析了组织领导者的角色定位、扮演好相应角色应具备的基本素质，以及角色与素质的展现——领导力问题，最后探讨了领导方式与方法、领导者用人决策等实践问题。本书的主要特点是强调了在现代社会，要成为好的领导者应该具备什么素质与行为特性、应该怎样行动等内容。

第四版的修订针对近年来各类组织（包括社会组织、经济组织、政治组织）负面事件（包括欺诈、违反道德行为、侵犯他人的正当权利等）频繁曝光的情况，领导领域的研究越来越关注领导者的伦理道德问题、诚信问题、价值取向问题、社会责任意识问题，增加了诚信领导、基于价值的领导、第五级领导、领导者的伦理与道德等内容；针对全球化发展的背景，增加了危机领导中女性领导力的研究。另外本书更新了每个章节的案例和补充阅读材料，力图使这些资料更具实用性。第四版首先字斟句酌，精简了一些从结构上看结合不太紧密的内容，比如薪酬的理论基础等，使本书的逻辑结构更加科学。最重要的是在第 8 章结合领导学研究的最新成果，增加了组织领导力发展的内容，将领导力发展的最佳实践和领导力发展的最新研究成果——蓝海领导力模型及其应用呈现给读者。

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，既可作为各类管理专业的基础教材，又可供企业、各类团体和公共部门的领导者以及有关人员在实际工作中学习和参考。

本书第四版的修订工作由刘银花执笔。

诚挚感谢东北财经大学出版社，特别是李彬编辑的耐心与细致，感谢其他编辑人员的辛勤工作，感谢姜法奎教授、李涛教授在本书前期工作中的支持，感谢家人的理解与帮助。

我将努力确保本书能够正确反映领导科学领域的基本研究内容与研究前沿，但因本人水平所限，不足之处在所难免，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。

编著者

2015 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 领导的本质	4
1.3 领导与管理的辨识	4
1.4 领导的职能	7
1.5 领导在社会组织中的地位与作用	9
1.6 领导内容	10
个案分析	15
本章小结	17
关键概念	18
课堂讨论题	18
复习思考题	18
自测题	18
补充阅读资料	18
第2章 领导理论	21
学习目标	21
2.1 领导特质理论	21
2.2 领导行为理论	27
2.3 领导权变理论	34
2.4 其他领导理论	43
个案分析	51
本章小结	53
关键概念	54
课堂讨论题	54
复习思考题	54
自测题	54
补充阅读资料	54
第3章 领导生态：三边互动	56
学习目标	56
3.1 领导过程与领导生态	56

3.2 领导者	58
3.3 被领导者	61
3.4 领导环境	64
个案分析	72
本章小结	73
关键概念	74
课堂讨论题	74
复习思考题	74
自测题	74
补充阅读资料	75
第4章 领导者的职位、权力与责任	77
学习目标	77
4.1 领导者的职位	77
4.2 领导者影响力的来源——权力	78
4.3 领导者的责任	89
4.4 未来领导者面临的挑战与任务	92
个案分析	97
本章小结	101
关键概念	102
课堂讨论题	102
复习思考题	102
自测题	102
补充阅读资料	103
第5章 领导体制与领导结构	104
学习目标	104
5.1 领导体制	104
5.2 领导结构	113
个案分析	135
本章小结	137
关键概念	137
课堂讨论题	138
复习思考题	138
自测题	138
补充阅读资料	138
第6章 现代组织领导者的角色定位	141
学习目标	141
6.1 关于组织领导者角色的几种理论	141

6.2 战略制定者	148
6.3 沟通者	158
6.4 教练	161
6.5 追随者	165
6.6 组织文化的创建、维持与变革者	169
6.7 危机管理者	173
6.8 组织资源的配置者	176
个案分析	177
本章小结	178
关键概念	179
课堂讨论题	179
复习思考题	179
自测题	179
补充阅读资料	179
第7章 现代组织领导者的素质	183
学习目标	183
7.1 现代组织领导者应具备的基本素质	183
7.2 领导者的政治道德与伦理素养	188
7.3 现代领导者的知识素养	195
7.4 现代领导者的心理素养	198
7.5 不可或缺的身体素质	204
7.6 领导素质的修炼	207
个案分析	214
本章小结	216
关键概念	217
课堂讨论题	217
复习思考题	217
自测题	217
补充阅读资料	217
第8章 领导力	219
学习目标	219
8.1 领导力概述	219
8.2 决策力	222
8.3 沟通力	232
8.4 执行力	245
8.5 组织领导力的发展	252
个案分析	261

本章小结·····	264
关键概念·····	265
课堂讨论题·····	265
复习思考题·····	266
自测题·····	266
补充阅读资料·····	266
第9章 领导方式、方法及其运用·····	268
学习目标·····	268
9.1 领导方式·····	268
9.2 领导方法·····	282
9.3 领导方式与方法的运用·····	290
个案分析·····	310
本章小结·····	312
关键概念·····	313
课堂讨论题·····	313
复习思考题·····	313
自测题·····	313
补充阅读资料·····	314
第10章 组织领导与战略人力资源管理·····	316
学习目标·····	316
10.1 战略人力资源管理与组织战略·····	316
10.2 工作分析·····	321
10.3 人力资源规划·····	327
10.4 员工的招聘决策·····	330
10.5 用人决策·····	338
10.6 战略人力资源的培训与开发·····	340
10.7 组织成员的绩效管理·····	348
10.8 报酬与激励·····	355
个案分析·····	363
本章小结·····	364
关键概念·····	365
课堂讨论题·····	365
复习思考题·····	366
自测题·····	366
补充阅读资料·····	366
主要参考文献·····	369

第1章 / 领导概述

学习目标

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；理解领导的基本职能、领导的地位与作用、领导活动的基本内容等。

管理与处理复杂情况有关，而领导则是应对变革。

——John P. Ketter

1.1 领导的概念与特点

1.1.1 领导的概念

领导活动是各类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。但对领导这一概念作准确的定义，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。1990年，巴斯在他与斯托克蒂尔合著的《领导手册》一书中归纳了12种最具代表性的领导定义：

(1) 领导是组织的工作核心，强调领导是组织活动的中心。

(2) 领导是人的个人品质及其产生的效力。这种定义认为：领导所表现出来的更多的是个人的品质，是领导者个人的人格魅力。伯纳德（Bernard，1926）指出：每一个出类拔萃的人对他人来说都是一种心理上的鼓舞，因此，能够有效调节大众心理的人就是领导者。

(3) 领导是一种行为。在对领导的研究中有一个传统，即非常重视领导的行为并加以解释。领导者们到底做了些什么？沙特尔（Shaetle，1956）指出：领导就是能够带来相应的举动和反应的行为。

(4) 领导是为了达到目标所发出的各种指示和命令，即把领导看做一种起着指导作用的行为。按照克劳利（Crowley，1928）的观点，领导者就是带领组织以一种特定的方式和程序向目标前进的人。

(5) 领导是相互作用产生的一种效果。有许多对领导的定义都认为：领导是组织内部相互作用的“效果或产物”。它不是组织行为的“起因”，而是组织内部的人员之间相互作用的一种结果。

(6) 领导是一种与众不同的角色。从组织理论出发,一个组织系统需要各种各样的角色,领导只是这些定义比较明确、为组织所需要并且与众不同的角色中的一个。组织中的不同角色为达到组织的目标作出了不同的贡献。

(7) 领导是组织结构的建立者。这种定义是对“角色理论”的延续,把领导者看成是一种独一无二的角色,是“组织结构的建立者”。斯托克蒂尔(Stogdill, 1959)认为“领导是基于期望相互作用来开创和维持组织结构的角色”。

(8) 领导是一种使他人服从的艺术。这种定义是把领导看作对集体的力量和意图以及领导者希望达到的目标进行的一种融合。它把领导看作是一个单向的影响过程,即从领导者到下级,而不需要考虑下级的意见。奥尔波特(Allport, 1924)把领导定义为“个人对组织的控制”。

(9) 领导是影响力的施加过程。这种对领导的定义应用了“影响力”这个概念,从而把领导与“统治、控制、强迫他人服从”区别开来。这种定义的范围包括了甘地的以身作则式的领导、“跟我来”式的雷厉风行的领导、以演讲和谈话的过程驱使他人的领导和通过对追随者看法进行控制的领导。

(10) 领导是劝说的一种形式。一些关于领导的定义认为:领导就是改变人们原本坚信的理念的过程。艾森豪威尔认为:领导就是决定该去做的事,以及使他人也希望做这件事的能力。里夫曼也发表了类似的看法:对于领导者来说,最终的任务就是让人们建立起完成任务的信心和愿望。

(11) 领导是一种基于权力的关系。这种定义把权力作为关键性的因素。弗伦奇和雷文(French and Raven)从组织成员之间权力关系不同的角度对领导进行了定义。

(12) 有许多对于领导概念的理解实际上综合考虑了很多因素。迪普伊(Dupuy and Dupuy, 1959)把领导定义为:一种许多要素的综合体,这些要素包括服从、自信心、尊敬和忠诚的合作。

最后,巴斯把领导定义为:“组织内部两个或两个以上的人之间的相互作用,这种相互作用通常会涉及建立、重建一种架构,以及组织成员的意见和期望。”

从上述关于领导的阐述中,我们认为领导一词至少应包括以下几个方面:

(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。

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

(3) 领导是在一定组织结构中展开工作的。在组织结构中,领导者通过角色权力的运作对组织实施影响与控制。

(4) 领导活动的目的是为了实现在一定的目标。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:领导是在社会的共同生活中,具有影响力的个人或集体,在特定的组织结构中,通过建立和维持健全的关系,让组织成员理解和同意

必须去做和如何有效地去做的过程，以及促进个人和集体努力去实现共同目标的过程。

1.1.2 领导的特点

领导是一种社会活动，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、领导环境共同构成领导系统。在这个系统中，领导者是处于组织、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

从领导过程和领导结果来看，权威性领导活动的又一重要特性。领导活动的权威性既来自合法性的确认，又来自领导者人格等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。另外，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，领导活动的成功与否最终还要取决于人们对权威的接受。

4) 领导活动的超前性与战略性

从领导活动的有效性来看，领导决策的正确与否是关键。为保证领导决策的正确性，在复杂多变的现代社会，领导者的任务是引领，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作出战略决策与战略规划，预先对内部作出调整，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。

1.2

领导的本质

孔茨等人把领导定义为影响力，即引导人们心甘情愿并满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术或过程。

美国最著名的领导学家柯维（Stephen R. Covey）认为，领导的本质是影响力。或者说“领导的才能就是影响力，真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物。”他认为一个以身作则的领导者，要克制自己的冲动，培养自己的前瞻性、控制力和对他人的耐性。要以身作则，为下属树立榜样，用榜样来影响他人。要尊重他人，不要伤害别人的自尊心，要协助别人建立内在的价值和自尊。柯维认为，无私的服务是培养影响力的最佳办法，善举不为人知，做好事而不宣扬自己；领导者要有主动性，“主动性驱使领导者们看出别人未看出的东西，并实施启示性行动来取得追随者的信任。”柯维强调，真正的领导能力来自让人钦佩的人格，即人格力量是最佳的影响力。

领导的本质就是影响力。

1.3

领导与管理的辨析

领导与管理现象自古即有，不过“管理”一词出现的时间要远早于“领导”。在很长的一段时间内，“领导”与“管理”是合二为一使用的。对于领导与管理的研究，已经有很多论述。从目前情况看，人们倾向于将领导与管理进行明确划分，同时又主张管理正在向领导转变。

1.3.1 组织中的活动层级

领导补充了管理，但不能替代管理。

——约翰·科特

为了弄清楚领导与管理之间的关系，我们应该从组织活动的层级入手。在一个组织中，为了实现组织活动的目的，组织活动往往由以下几个层级组成，如图 1-1 所示。

从图 1-1 中我们可以清楚地看出，无论是什么性质的组织，其组织活动必然由三个层面的活动组成：

决策层：确定组织的目标、方向、重点、规则；

执行层：将决策从上至下逐一贯彻执行；

操作层：将决策最终转化为一个个具体的行动，最后体现为组织成果。执行活动与操作活动的结果，最终通过反馈，影响着下一阶段的决策活动。现在的问题

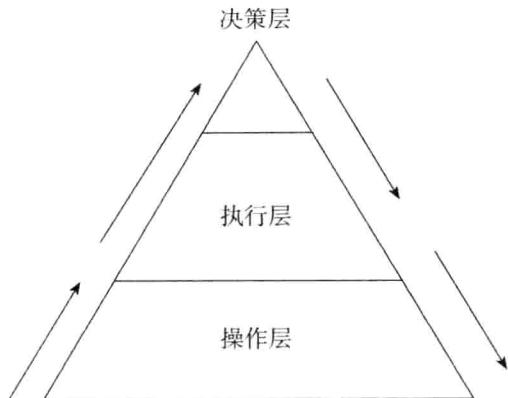


图 1-1 组织活动的层级

是：在这样一些组织层级活动中，哪些属于领导活动，哪些属于管理活动，他们之间是不是有一条明显的分界？

1.3.2 领导与管理的联系

从组织活动的层级图来看，似乎领导与管理之间能够找到一条明显的分界：决策与执行有着明显的不同。但是，在实践中，领导与管理之间的联系是紧密而广泛的，以至于很多人把领导与管理混用。领导和管理的一部分，而不是全部。领导与管理的联系主要表现在以下两个方面：

1) 领导是从管理中分化出来的

马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动与不同于这一总体的独立器官的运动所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”这一论述说明，当社会劳动达到一定规模，就会产生对这种劳动进行“指挥”和“协调”的客观要求，并且必然分化出“领导”这样一个专门的社会职能。1841年10月5日，在美国东部纽约州与马萨诸塞州的伍斯特之间，两辆西方火车公司的客车迎面相撞。这一撞击事件引起革命性的变革，在州议会的干预下，西方火车公司被迫进行了领导体制改革，实行了企业所有权、领导权与管理权的分离。这一变革标志着领导活动与管理活动相对脱离的新时代的开始。

2) 领导活动和管理活动具有较强的相容性与复合性

在现实生活中，管理者在从事管理工作的同时，也承担了领导工作，如中层管理者，对上，他是作为某一级管理者的角色出现的，主要承担着执行上级领导决策的任务；对下，则充当着领导者的角色，对部门的发展承担着决策者的角色。因此，很难将领导活动与管理活动从一个管理者的行为中严格地区分出来。另外领导与管理是一种相辅相成的关系，领导活动的目标只有在有效的管理之下才能实现；而管理能够出效益也只有在正确的领导决策前提下才能达成。

1.3.3 领导与管理的区别

尽管领导与管理有着千丝万缕的联系，然而我们还是可以将领导与管理做一定的区分。管理学的创始人法约尔在谈到管理与领导的区别时说，领导就是寻求从企业所拥有的资源中获得尽可能大的利益，引导企业达到它的目标，保证技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能和管理职能的顺利完成。在法约尔看来，无论在层次上还是在意境上，领导都高于管理。

1) 约翰·科特的观点

美国哈佛大学商学院教授约翰·科特在《变革的力量——领导与管理的差异》一书中详细分析了领导与管理的差别，这种差别体现在以下几个方面：

(1) 管理的计划与预算过程趋向于注重几个月到几年的时间范围，强调微观方面，着重风险的排除以及合理性；而领导过程中经营方向的拟定，着重于更长的时间范围，注重宏观方面、敢冒一定风险的战略以及人的价值。

(2) 具有管理行为的组织的人员配备趋向于注重专业化，挑选或培训合适的人担任各项工作，要求服从安排；而联合群众的领导行为则注重整体性，使整个群体朝着正确方向前进，并且投入进去，实现所确定的目标。

(3) 管理行为的控制和解决问题常常侧重于抑制、控制和预见性；而领导的激励和鼓舞侧重于授权、扩展，并不时创造出惊喜来激发群众的积极性。

(4) 领导与管理的根本区别体现为他们不同的功用，领导能带来有用的变革，而管理则是为了维持秩序。

约翰·科特认为，管理主要侧重于处理复杂的问题，而优秀的管理者通过制定规划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果达到有序一致的状态。相反，领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来前景确定前进的方向，然后把这种前景与组织中的其他成员进行交流，并激励他们克服障碍达到这一目标。科特认为要达到组织的最佳效果，领导与管理具有同等的重要性，二者不可偏废。但是，大多数组织总是过于强调管理而忽视了领导的重要性，所以更应该加强开发组织中的领导作用。

总之，领导与管理的区别可以从以下方面加以理解：

(1) 领导是较高层次的管理。管理有高层、中层、基层之分。基层管理是微观管理，直接从事具体的人、财、物及事的管理，这种管理一般按常规办事，执行上级交代的具体任务，独立性不大；高层管理和中层管理是宏观和中观管理，很少直接管理具体的人与事，主要处理带有方针性、原则性的重大问题，独立性较大。故一般把中层以上的管理称为领导，而不把基层的具体管理称为领导。

(2) 领导具有战略性。战略是指全局的，在一段较长的时间内相对稳定不变的方针和原则。比较而言，领导侧重于大政方针的决策和对人与事的统御，特别注重通过与下属的沟通与激励实现组织目标，而管理则侧重于执行政策，强调成员的服从性，通过组织力量完成组织目标；领导着力追求整个组织乃至整个社会的效