



Leadership

领导学

(第三版)

金延平 主编



21世纪工商管理类专业

Series Textbooks of Sp
Business Administrat

Leadership

领导学 (第三版)

金延平 主编

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

· 大 连 ·

© 金延平 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学 / 金延平主编. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 7

(21 世纪工商管理类专业主干课系列教材)

ISBN 978-7-5654-1497-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 067644 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

大连图腾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: 422 千字 印张: 19 3/4 插页: 1
2014 年 7 月第 3 版 2014 年 7 月第 4 次印刷

责任编辑: 朱 艳

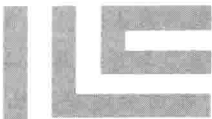
责任校对: 惠恩乐 毛 杰

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1497-8

定价: 34.00 元



第三版前言

领导学与人类活动有着密切的联系,在现实社会中的每个人都是生活在领导的影响之下,都与领导发生着不同程度的关系。自20世纪30年代领导活动从其他的社会活动中逐渐分离出来,领导学正式成为一个独立的学科起,领导学已经走过了70多年的发展历程。在这70多年的时间里,从最初的领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论到现在的战略化领导、变革领导、愿景领导、团队领导等,领导学不仅在理论上不断创新,而且在现实中的应用性也越来越强。任何组织的中心归根到底还是作为组织成员的人,组织活动的进行、组织目标的实现都要靠组织成员的努力才能完成。而缺乏领导,就无法有效组织成员的各项活动,整个组织也就如同一盘散沙,无法保证组织目标的实现。领导学正是研究如何提高领导效能的一门综合性基础理论学科,它以领导活动为主要研究对象,通过领导者、追随者和客观环境间的相互作用反映领导活动的全貌。掌握领导学的基本原理,有利于提高管理效率,增强成员的凝聚力,促进组织目标的实现,从而有效应对激烈的竞争,实现组织的进步与发展。

本书以国内外领导学的最新研究成果为基础,结合实际问题,将领导学的基本概念和相关理论作为切入点,探讨了领导环境、领导体制与领导结构、领导流程、领导决策、领导者素质、领导者影响力、领导者用人与用权、领导者协调以及对领导者的绩效评价,同时也展望了领导学未来的发展趋势。全书共设13章,体系新颖,安排得当,基本涵盖了领导学的内容,反映了该学科的整体框架。在内容的编排上,本书既注重理论的支撑,详细论述了领导学中各种经典理论,同时也注重实际的应用,结合领导学与现实中的热点问题,加入了大量的案例,行文中还穿插了一些链接,力求体现领导学科学性与艺术性的特点。本书既可以作为高等院校经济和管理类专业的基础教材,也可供各类团体、企业、公共部门等组织的领导者在实际工作中参考和学习。

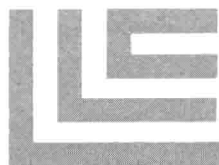
本书2007年8月正式出版,2011年3月发行了第二版。本书作为普通高校工商管理类专业主干课系列教材之一,社会影响力较大。读者一致反映本书实用性强,重点突出,主线清晰,简明适用,具有较强的理论研究和实用价值。为了让广大读者及时了解领导科学的最新理论和实践中的热点问题,有必要对本书进行第二次修订。本次修订重点在于使本书的体例更加合理、内容更加全面、更加突出实用性。在保持原教材基本体系、特色与优点的基础上,结合国内外领导科学的最新动态,吸收读者反馈的合理建议,尽可能地反映领导学相关理论的最新进展,使体系更加完整,内容更为详实。此外,更强调理论结合实际、基本方法的运用和基本技能的掌握,大量穿插了较为新颖和典型的案例供教师和学生使用,突出案例教学的特点。

本书由金延平任主编，具体分工为：金延平编写第1章、第2章、第3章、第5章、第6章、第7章、第9章、第10章、第11章、第12章；金延平、李丹编写第4章；金延平、马文达编写第8章；金延平、郭慧婷编写第13章。全书由金延平提出编写大纲和具体要求，并修改定稿。

本书在修订过程中，参考和引用了国内外学者的大量研究成果，并得到了东北财经大学出版社编辑的热情帮助，在此表示衷心感谢。由于编者的水平有限，书中难免存在不少疏漏、不足之处，敬请广大读者批评指正。

金延平

2014年3月



目 录

第1章 领导学概述	/ 1
学习目标	/ 1
1.1 领导的概念、基本要素与本质	/ 2
1.2 领导学的产生与发展	/ 5
1.3 领导的职能	/ 6
1.4 领导的属性和特征	/ 9
1.5 领导与管理的比较	/ 11
1.6 学习领导学的意义	/ 15
本章小结	/ 16
本章案例	/ 17
复习思考题	/ 19
第2章 领导理论	/ 20
学习目标	/ 20
2.1 领导理论发展的三个阶段	/ 21
2.2 领导特质理论	/ 22
2.3 领导行为理论	/ 27
2.4 领导权变理论	/ 33
2.5 关于领导的最新理论	/ 43
本章小结	/ 48
本章案例	/ 49
复习思考题	/ 50
第3章 领导环境	/ 52
学习目标	/ 52
3.1 领导环境概述	/ 53
3.2 领导环境的分类	/ 55
3.3 领导环境与领导活动	/ 68
3.4 领导环境的发展和改善	/ 70
本章小结	/ 71
本章案例	/ 72

	复习思考题	/ 74
第4章	领导体制与领导结构	/ 75
	学习目标	/ 75
	4.1 领导体制	/ 76
	4.2 领导结构	/ 80
	4.3 领导班子	/ 92
	本章小结	/ 95
	本章案例	/ 96
	复习思考题	/ 97
第5章	领导流程	/ 98
	学习目标	/ 98
	5.1 人事流程	/ 99
	5.2 战略流程	/ 104
	5.3 运营流程	/ 111
	本章小结	/ 118
	本章案例	/ 118
	复习思考题	/ 119
第6章	领导决策	/ 120
	学习目标	/ 120
	6.1 决策概述	/ 121
	6.2 决策要素	/ 127
	6.3 决策理论	/ 131
	6.4 决策方法	/ 134
	6.5 决策的程序和模型	/ 138
	6.6 决策评估	/ 142
	6.7 决策应注意的问题	/ 147
	本章小结	/ 149
	本章案例	/ 150
	复习思考题	/ 150
第7章	领导者素质	/ 151
	学习目标	/ 151
	7.1 领导者素质概述	/ 152
	7.2 领导者内在素质	/ 155
	7.3 领导者外在能力素质	/ 165

7.4	领导者素质的提升	170
	本章小结	173
	本章案例	174
	复习思考题	175
第8章	领导者权力与影响力	176
	学习目标	176
8.1	权力概述	177
8.2	领导权力	180
8.3	领导者的影响力	184
8.4	权力的制约	192
	本章小结	198
	本章案例	199
	复习思考题	200
第9章	领导者用人	201
	学习目标	201
9.1	领导者用人的含义和作用	202
9.2	人才的识别与考察	203
9.3	选拔人才的原则、方法与方式	206
9.4	人才的使用与管理	210
	本章小结	217
	本章案例	218
	复习思考题	219
第10章	领导者用权	220
	学习目标	220
10.1	权力的来源	221
10.2	有效使用权力的策略	226
10.3	授权的艺术	233
10.4	权力的变化	236
	本章小结	241
	本章案例	241
	复习思考题	242
第11章	领导者协调	243
	学习目标	243
11.1	成为一个优秀的正职	244

11.2	成为一个优秀的副职	248
11.3	如何与上级、同级、下级相处	250
11.4	发挥非正式组织的作用	259
	本章小结	261
	本章案例	261
	复习思考题	262
第12章	领导者绩效评价	263
	学习目标	263
12.1	领导者绩效的含义及内容	264
12.2	领导者绩效评价的作用	265
12.3	领导者绩效评价的原则	266
12.4	领导者绩效评价程序和方法	269
12.5	领导者绩效评价中存在的问题及解决方法	275
12.6	提升领导者绩效的方法	278
	本章小结	280
	本章案例	281
	复习思考题	282
第13章	领导学未来展望	283
	学习目标	283
13.1	领导学研究新发展	284
13.2	未来的领导者	296
13.3	未来的领导发展	302
	本章小结	305
	本章案例	306
	复习思考题	307
	主要参考文献	308

第

1

章

领导学概述

学习目标

本章重点对领导学进行综合性的概述。通过本章的学习，可以了解领导学的产生和发展历史；理解领导的含义、要素和本质；掌握领导的职能、属性和特征；明确领导和管理二者的区别和联系，以及了解学习领导学的意义。

1.1 领导的概念、基本要素与本质

1.1.1 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,全世界有三百五十多种,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的基础上,归纳出如下最典型的定义:

(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。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。

1.1.2 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担任一定领导职务、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力；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，有权无责就会滥用手权力，不尽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，同时使个人需求得到满足的人员。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二任：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，他们的素质和能力等自身条件，以及对本职工作的主动性和积极性等因素，对于提高领导活动成效，具有举足轻重的作用。没有追随者的认同、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，所以，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于工作的特点,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害,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。

1.1.3 领导的本质

领导的本质就是构成领导活动并因此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、信赖、爱戴
性质	强制性地影响	自然地影响

1.2 领导学的产生与发展

1.2.1 领导学的产生

领导是随着人类社会的产生而产生的,并与人类社会的发展和演进相伴始终。领导学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。

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,领导方式仅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。

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。

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。

1.2.2 领导学的发展

领导学的发展是人类实践水平和认识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。所以,伴随着现代社会发展,以及现代科学发展,领导学也在不断发展、不断完善,以适应不断变化的社会大环境。

一方面,现代社会发展的因素越来越复杂,变化越来越迅速,整个社会越来越走向综合化,任何一个方面要想求得发展,都必须同时顾及各个方面的协调发展,而且也只有在多方面的协调发展中,才能真正获得自身的发展。“牵一发而动全身”,领导工作中的成功或失败,都可能通过各个方面的联系,引起一连串连锁反应。任何一个领导者单靠个人的经验和智慧已难以驾驶这台“社会机器”,无法做出完善、正确的决策。现代社会的发展对领导提出了越来越高的要求,领导学也在日新月异地发展。

另一方面,现代科学技术的发展又为领导学的发展提供了动力。科学技术革命正在深刻地改变着自然科学与社会科学的传统关系,两大科学门类之间长期存在的堡垒

正在被打破。控制论、信息论和系统论这样一些学科迅速发展,自然科学中一些重要方法正在向社会科学迅速移植,科学技术的革命使数学在各门科学,尤其在社会科学的许多领域中得到了广泛应用,这都给领导学的发展提供了宽广的理论基础和严密的数学工具。政治学、经济学、科学学、社会学、管理学、人才学、未来学、情报学、预测学、决策学以及行为科学等都为领导学理论体系的发展提供了科学依据。

1.3 领导的职能

当电磁铁不处在电场之中的时候,对外并不表现出磁性来,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?因为在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。

1.3.1 引导

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,把握组织发展方向上。

其次,合理地提出任务是引导的中心环节。提出任务实际上就是提出计划。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。

1.3.2 组织

组织职能,是指在群体目标确定后,采取一系列的措施,建立和运用组织结构的过程。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。

为保证领导目标的顺利完成,还必须注意权力的配置和任务结构的设计。根据任务的具体情况,设置相应的部门,并赋予相应的权力,明确规定它们应该履行的权利和义务,做到分工合理,授权得当。每个部门各司其职,相互配合,以保证整体目标的顺利完成。

人员配备要遵循因职选人、量才适用的原则。这是因为人是最活跃的因素,是组织行为的主体,用人得当才能保证组织计划的顺利进行,才能保证组织不断地向前发展。

随着内部条件和外部条件的不断发展变化,组织必须做出调整以适应这样的变化。通过组织变革,使组织进行自我完善,以保证其旺盛的生命力。

1.3.3 指挥

根据法约尔的观点,指挥就是使其人员发挥作用,即如何通过下级能力的发挥来保证领导活动的成功。指挥就是领导者通过运用组织权力,发挥领导影响力,领导追随者去实现领导目标。一般的,指挥活动有三种方式:一是有效命令。领导者向追随者下达清晰、完整并具有可操作性的命令。二是行政指导,包括策略指导和战略指导,它不具有强制力。三是适当授权。授权的目的是有效增加组织成员的内部承诺,调动人的能力和思维,保证领导者的命令得到更好的落实,使指挥活动有效果。

1.3.4 协调

协调是领导者对领导活动中出现的问题及时地调整,使各方面配合得当的过程。领导的协调工作必须是非分明、有理有据、坚定不移地进行。

协调职能主要体现在以下两个方面:

(1) 组织方面的协调。在领导活动中,由于社会分工导致不同部门之间很容易产生摩擦和冲突。主要表现在有限资源的争夺、分工不明确、权力交叉等,使各部门之间不能很好地配合工作,难以发挥集体优势,从而影响了组织的整体绩效。组织协调可以帮助各部门避免冲突,减小摩擦,协调一致、群策群力地实现组织目标。

(2) 人事方面的协调。不同人对于利益、目标和方法等看法存在差异,会导致人浮于事、权责不分和责任不明等弊病。因此,领导者需要对组织人员进行调整,激发后进者、消极者的潜能和热情,消除破坏性的不良因素,以保证事物的有序发展。

领导的协调职能主要通过三个途径来完成：一是借助政策和目标获得组织活动的协调。目的在于使组织全体成员明确目标，并以此作为行动的方向，作为衡量工作得失的标准。二是借助行政组织的层级结构来取得协调。这样可以消除人员之间的摩擦，保证领导体系运作完好。三是通过正式的沟通（命令、指示、政策等）和非正式的沟通（没有任何强制力的交流）来达到协调的目的。如此则可以使组织团结一致，共同发展。

1.3.5 控制

控制职能旨在寻求动态的系统和组织的稳定和有序。领导者要对组织战略和规划的实施过程进行控制，从而保证高绩效地实现组织目标。

日本松下幸之助提出的“时钟的活力来自于钟摆的摆动”的思想，揭示了领导控制职能的境界。他认为：钟摆左右摆动，然后显示时间，这是一个原则，同时证明钟是活的。这个世界和人生都是如此，向左摆然后向右摆。只有摆动才能说明这个世界是活的。然而重要的是，在左右摆动中，摆动方法必须符合中庸之道。唯有左右摆动的幅度适当，组织才能繁荣兴盛。不能摆动得太大，也不能摆动得太小。这一思想揭示了两重原则：一是领导控制必须在组织稳定和组织活力之间寻求平衡；二是领导控制对象的动态行为必须有允许的活动空间和范围。

斯蒂芬·罗宾斯认为领导控制职能主要包括以下方面：

1) 对人的控制

领导者要对组织成员的行为进行监督和评估，运用激励、奖励、惩罚和批评等手段进行强化和纠正，以保证组织成员的行为围绕组织目标而展开。

2) 对财务的控制

为保证组织活动的顺利开展，领导必须对财务状况进行监控，保证组织的财力集中在核心业务上。

3) 对信息的控制

信息的及时性和正确性直接影响了组织的决策的正确性。对信息的控制就是建立顺畅的信息通道，保证领导者能接收到最新、最快、最准确的信息，以便及时做出反应。

4) 对操作过程的控制

领导者要对劳动力、原材料等资源流向最终产品和服务的整个流程进行控制。操作过程中的质量很大程度决定了最终产品或服务的质量，因此，有必要控制操作过程，提高作业质量和效率。

5) 对组织绩效的控制

组织绩效的控制关键在于建立一个科学的绩效考评机制，通过衡量实际绩效来对成员进行奖惩，这样有利于发现组织中存在的问题，提高组织绩效。

首先建立控制的标准；其次衡量实际绩效；最后分析偏差并予以纠正。这三个环节就构成了控制的三部曲。图 1-1 就是控制过程示意图。

通过控制，才能使领导活动成为一个首尾相连的闭环过程，没有控制，就意味着