

“十二五”国家重点图书出版规划项目

· 中/国/企/业/行/为/治/理/研/究/丛/书 ·

Ethical leadership
and employee creativity:
literature review and empirical study

伦理型领导与员工创新： 文献回顾及实证研究

王永跃 著

Ethical leadership



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

伦理型领导与员工创新： 文献回顾及实证研究

王永跃 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

伦理型领导与员工创新：文献回顾及实证研究 / 王永跃著. —杭州：浙江工商大学出版社，2017.10

ISBN 978-7-5178-2006-2

I. ①伦… II. ①王… III. ①领导方法—影响—企业
创新—创新管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 324118 号

伦理型领导与员工创新:文献回顾及实证研究

王永跃 著

责任编辑 郑建

封面设计 林朦朦

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路198号 邮政编码310012)

(E-mail:zjgsupress@163.com)

(网址:http://www.zjgsupress.com)

电话:0571-88904980,88831806(传真)

排版 杭州朝曦图文设计有限公司

印刷 虎彩印艺股份有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 11.25

字数 200千

版印次 2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5178-2006-2

定价 39.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

本书得到以下资助：

- ◎ 浙江省重点人文社科基地：浙江工商大学企业管理学
- ◎ 浙江省精品课程：浙江工商大学企业领导学
- ◎ 浙江工商大学精品通识课：领导力与团队建设

总 序

企业是社会发展的产物,随着社会分工的开展而成长壮大。作为现代经济中的基本单位,企业行为既是微观经济的产物,又是宏观调控的结果。就某种意义而言,企业行为模式可被看成整个经济体制模式的标志。

从社会学的研究来看,人类社会就是一部社会变迁的进步史,社会变迁是一个缓慢的过程,而转型就是社会变迁当中的“惊险一跳”,意味着从原有的发展轨道进入新的发展轨道。三十多年来,我们国家对外开放、对内改革,实质上就是一个社会转型的过程。这一时期,从经济主体的构成到整个经济社会的制度环境都发生了巨大变迁,而国际环境也经历着过山车般的大起大落。“十一五”末期国际金融海啸来袭,经济急速下滑,市场激烈震荡,其对中国经济、中国企业的影响至今犹存。因此,国家将“十二五”的基调定为社会转型。这无疑给管理学的研究提供了异常丰富的素材,同时也给管理学研究者平添了十足的压力。

作为承载管理学教学和科研任务的高校,如何在变革的时代有效地发挥自身的价值,以知识和人才为途径,传递学者对时代呼唤的响应,是一个非常值得思考的论题。这个论题关系到如何把握新经济环境下企业行为的规律,联系产业特征、地域特点,立足当下,着眼未来,为企业运营、政府决策提供有力的支持。

在国际化竞争和较量的进程中,中国经济逐渐显现出一种新观念、新技术和新体制相结合的经济转型模式。这种经济转型模式不仅是中国现代经济增长的主要动力,而且将改变人们的生产

方式和生活方式,企业则是这一过程的参与者、推动者和促成者。因此,企业首先成为我们管理学研究者最为关注的焦点。在经济社会重大转型这一背景之下,一方面由于企业内部某种机理的紊乱,以及转轨时期企业目标的交叉连环性和多元性;另一方面由于外部环境的不合理作用,所以企业行为纷繁复杂,既有能对经济社会产生强劲推动作用的长远眼光,也存在破坏经济社会可持续发展的短视行为。随着经济和社会的进步,企业不仅要营利负责,还要对环境负责,并需要承担相应的社会责任。总体而言,中国企业在发展中面临许多新问题、新矛盾,部分企业还出现生产经营困难,这些都是转型升级过程中必然出现的现象。

“转型”大师拉里·博西迪和拉姆·查兰曾言:“到了彻底改变企业思维的时候了,要么转型,要么破产。”企业是否主动预见未来,实行战略转型,分析、预见和控制转型风险,对于转型能否成功至关重要。如果一个企业想在它的领域中有效地发挥作用,行为治理会涉及该企业将面临的更多问题;而如果企业想要达到长期目标,行为治理可以为其提供总体方向上的建议。在管理学研究领域,行为治理虽然是一个全新的概念,却提供了一个在新经济环境下基于宏观、中观、微观全视角来研究企业行为的良好开端。

现代公司制度特指市场经济中的企业法人制度,其特点是企业的资产所有权与资产控制权、经营决策权、经济活动的组织管理权相分离。于公司治理而言,其治理结构、方式等的选择和演化不仅受到自身条件的约束,同时还受到政治、经济、法律和文化等外部制度环境的影响。根据 North(1990)的研究,相互依赖的制度会构成制度结构或制度矩阵,这些制度结构具有网络外部性,并产生大量的递增报酬。这使得任何想改善公司治理的努力都会受到其他制度的约束,使得公司治理产生路径依赖。在这种情况下,要想打破路径依赖,优化治理结构,从制度设计角度出发进行行为治理,便是一个很好的思路。

此外,党的十八届四中全会提出“实现立法和改革决策相衔

接,做到重大改革于法有据,立法主动适应改革和经济社会发展需要”的精神,而《中华人民共和国促进科技成果转化法修正案(草案)》的通过,则使促进科技创新的制度红利得到依法释放。我国“十二五”科学和技术发展规划中明确指出,要把科研攻关与市场开放紧密结合,推动技术与资本等要素的结合,引导资本市场和社会投资更加重视投向科技成果转化和产业化。新时期科技创新始于技术,成于资本,以产业发展为导向的科技创新需要科技资源、企业资源与金融资源的有机结合。因此如何通过有效的企业行为治理,将各方资源进行有效整合,则成为促进科学技术向第一生产力转化所面临的新命题。

由上述分析可以发现,无论是从制度、科技、创新角度,还是从公司治理、企业转型角度出发,企业的目标都是可持续的生存和发展,而战略则成为企业实现这一目标的有效途径。战略强调企业与合作伙伴的互动,如何通过把握新时期、新环境来制定和执行有效的战略决策以获取竞争优势,则成为企业在新经济环境下应担起的艰巨任务。另外,企业制定发展战略的同时应当寻找能为企业和社会创造共享价值的机会,包括价值链上的创新和竞争环境的投资,即做到企业社会责任支持企业目标。履行战略型企业的社会责任不只是做一个良好的企业公民,也不只是减轻价值链活动所造成的不利社会影响,而是要推出一些能产生显著而独特的社会效益和企业效益的重大举措。

浙江工商大学工商管理学院(简称“管理学院”)是浙江工商大学历史最长、规模较大的一所学院。其前身是1978年成立的企业管理学系,2001年改设工商管理学院。学院拥有工商管理博士后流动站和工商管理一级学科博士点,其学科基础主要是企业管理,该学科1996年成为原国内贸易部重点学科,1999年后一直是浙江省重点学科,2006年被评为浙江省高校人文社科重点研究基地,2012年升级为工商管理一级学科人文社科重点研究基地。该研究基地始终围绕“组织、战略、创新”三个最具企业发展特征的领域加以研

究,形成了较为丰硕的成果。本套丛书正是其中的代表。

经过多年的理论研究和实践尝试,我们认为中国企业经历了改革开放后三十多年的高速发展,已然形成了自身的行为体系和价值系统,但是在国际环境复杂多变及国内改革步入全面深化攻坚阶段的特殊历史背景下,如何形成系统的行为治理框架将直接决定中国企业可持续发展能力的塑造及核心竞争力的形成。

本套丛书以中国企业行为治理机制为核心,分“公司治理卷”“转型升级卷”“组织伦理卷”“战略联盟卷”“社会责任卷”“领导行为卷”“运营管理卷”七卷,从各个视角详细阐述中国企业行为治理的理论前沿及现实问题,首次对中国企业行为治理的发展做了全面、客观的梳理。丛书内容涵盖了中国企业行为的主要领域,其中涉及战略、组织、人力、创新、国际化、转型升级等宏观、中观、微观层次,系统完备;所有分卷都是所属学科的最前沿研究主题,反映了国内外最新的发展动态;所有分卷的作者均具有博士学位,是名副其实的博士文集,其中就包括该领域国内外知名的专家和学者;所有分卷的内容都是国家自然科学基金、国家社科基金及教育部基金的资助项目,体现了较强的权威性,符合国家科研发展方向。

本套丛书既是我们对中国企业行为治理领域相关成果的总结,也是对该领域未来发展方向探索的一次尝试。如果本套丛书能为国内外相关领域理论研究与实践探索的专家和学者提供一些基础性、建设性的意见和建议,就是我们最大的收获。

“谦逊而执着,谦恭而无畏”,既是第五级管理者的特质,也是我们从事学术研究的座右铭。愿中国企业行为治理研究能够真正实现“顶天立地、福泽万民”!

郝云宏

浙江工商大学工商管理学院院长 教授 博导

2014年11月15日于钱塘江畔

摘 要

本书主要围绕组织中的伦理型领导对员工创新能力(也包括创造力)的影响机制进行了探讨。全书总共七章。这七章可以大体分为三个篇章。第一篇为理论篇,包含导论及伦理型领导概念结构及其效用两章。第二篇为中国企业中伦理型领导与员工创新关系的实证研究。共分三章,分别为:伦理型领导通过心理安全感对员工创造力的影响机制;伦理型领导、创造力自我效能感及员工创造力;伦理型领导、组织公平与员工创新行为的关系研究。第三篇为总结与展望篇。包含第六章与第七章。第六章主要综合第二篇实证研究,对领导者的道德特质对员工创新影响的结论进行深入剖析,希望从理论高度进行实证研究的归纳与总结。第七章从现实的企业管理实践视角出发,提出具体的管理建议,以推动我国企业组织领导者道德特质的建议及提高员工的创新水平。

本书的主要特色是理论与实证并重,通过理论梳理使读者了解伦理型领导发展的沿革,通过实证研究发现伦理型领导对员工创新能力及创造力的影响机制,从而为组织中员工创造力的激发提供一个新的视角。本书适合普通高校企业管理专业的研究生阅读,也可作为领导力教学的参考用书。

目 录

第一章 导 论

第一节 研究的背景与意义 / 001

第二节 研究的内容和方法 / 015

第二章 伦理型领导研究综述

第一节 伦理型领导研究综述 / 029

第二节 德行领导研究综述 / 046

第三章 伦理型领导、心理安全感与员工创造力:与上下级关系的作用

第一节 问题的提出 / 059

第二节 研究方法 / 069

第三节 研究结果 / 079

第四节 研究意义及展望 / 084

第五节 结 论 / 086

第四章 伦理型领导、创造力自我效能感及员工创造力:工作绩效的调节作用

第一节 问题提出 / 087

第二节 理论回顾与研究假设 / 089

第三节 研究方法 / 095

第四节 研究结果 / 104

第五节 研究意义及展望 / 108

第六节 结 论 / 111

第五章 伦理型领导、组织公平与员工创新行为

第一节 问题的提出 / 112

第二节 理论与假设 / 114

第三节 数据分析与结果 / 120

第四节 研究结果 / 128

第五节 研究意义与展望 / 132

第六节 研究结论 / 135

第六章 伦理型领导对员工创新影响的研究结论及讨论

第一节 研究结论 / 136

第二节 伦理型领导对员工创新的作用机制讨论 / 139

第七章 伦理型领导与员工创新关系管理建议及研究展望

第一节 伦理型领导与员工创新关系管理建议 / 143

第二节 未来研究展望 / 155

后 记 / 165

第一章 导 论

[本章导读]

本章主要从安然及绿大地公司的案例着手,分析在进入新世纪后,企业组织的领导者对企业的影响,引出对企业领导者的道德特质关注的现实基础。从而引出目前在理论界基于不同的文化背景分别有两种领导类型关注领导者的道德特质。一个是植根于西方文化背景下的伦理型领导概念,一个是起源于东方儒家文化的德性领导。并指出领导者的定义、职责及影响力的种类,为后续的研究打下良好的理论基础。第一章的第二节简要介绍本书的研究框架与研究方法。

第一节 研究的背景与意义

一、研究的现实背景

安然公司曾是一家位于美国得克萨斯州(休斯敦市)的能源公司。在2001年宣告破产之前,安然拥有约21 000名雇员,是世界上规模最大的电力、天然气以及电讯公司之一,2000年披露的营业额达1 010亿美元之巨。公司连续六年被《财富》杂志评选为“美国最具创新精神公司”,然而真正使安然公司在全世界声名大噪的,却是使这个拥有上千亿资产的公司在几周内破产的持续多年精心策划、甚至于是制度化系统化的财务造假丑闻。安然欧洲分公司于2001年11月30日申请破产,美国本部于2日后同样申请破产保护。公司的留守人员主要进行资产清理、执行破产程序以及应对法律诉讼,从那时起,“安然”已经成为公司欺诈以及堕落的

象征。

一夜之间，在全球拥有 3 000 多家子公司及约 21 000 名雇员、曾在《财富》杂志“美国 500 强”排名第七、连续六年被《财富》杂志誉为“最具创新精神”的全球第一大能源公司，突然申请破产。它的破产，使美国、欧洲及亚洲的债权银行损失了 50 多亿美元，使持有安然股票的共同基金损失了数十亿美元，同时也会危及华盛顿的政治家们，危及民主、共和两党政治天平的平衡。它究竟是谁？它就是掌控着美国 20% 的电能和天然气交易，被誉为“华尔街宠儿”的美国安然公司。安然公司的轰然崩塌无疑成为破产案中研究的典范，到底是什么致使拥有上千亿资产的安然公司在几周内破产？

2001 年年初，一家有着良好声誉的短期投资机构老板吉姆·切欧斯公开对安然的盈利模式表示了怀疑。他表明，安然公司表面上看起来很辉煌的业务，其实实际上并赚不到什么钱，也没有人知晓安然公司到底是怎么赚钱的。据他分析，安然的盈利率在 2000 年为 5%，到了 2001 年初就降到 2% 以下，对于投资者来说，投资回报率仅有 7% 左右。

切欧斯还注意到有些文件涉及了安然背后的合伙公司，这些公司和安然有着说不清道不明的幕后交易。作为安然的首席执行官，斯基林一直在抛出手中的安然股票——而他不断宣称安然的股票会从当时的 70 美元左右升至 126 美元。然而按照美国法律规定，公司董事会成员如果没有离开董事会，就不能抛出手中持有的公司股票。

首先遭到质疑的是安然公司的管理层，包括董事会、监事会和公司高级管理人员。他们面临的指控包括疏于职守、虚报账目、误导投资人以及牟取私利等。然后，一直隐藏在安然背后的合伙公司开始露出水面。经过调查，这些合伙公司大多被安然高层所控制，安然对外的巨额贷款经常被列入这些公司，而不出现在安然的资产负债表上。这样，安然高达 130 亿美元的巨额债务就不会为投资人所知，而安然的一些高层也从这些合伙公司中牟取私利。

更让投资者气愤的是，显然安然的高层对于公司运营中出现的问题非常了解，但长期以来熟视无睹甚至有意隐瞒。包括首席执行官斯基林在内的许多董事会成员一方面鼓吹股价还将继续上升，一方面却在秘密抛售公司股票。而公司的 14 名监事会成员有 7 名与安然关系特殊，要么

正在与安然进行交易,要么供职于安然支持的非盈利机构,对安然的种种劣迹睁一只眼闭一只眼。

答案是唯一的:高层管理者持续多年精心策划、乃至制度化系统化的财务造假丑闻。主要可以归为以下几点:(1)暗箱操作,将债务、坏账转移到分支公司。美国《商业周刊》曾认为,安然公司将财务的责任从账面载体上消除,创造性地做账,防范任何人(中下层职员、政府部门、股民等)发现他们的外荣内枯的情况。(2)利用财经审计的巨大漏洞,进行秘密交易以及“圈内人”交易。《商业周刊》曾指出律师、投资银行、会计师可能因此捞取3亿美元,而《纽约时报》则指出该经济额度可能高达11亿美元。(3)利用商业限制的取消及政治力量。美国10年来商业限制的取消给安然公司提供了可乘之机,同时,由于安然公司与美国政界保持良好关系,重写的美国政府能源政策条文更加倾向安然公司的利益。(4)不断编造商业景气的报道,误导股民及广大民众。在安然公司破产前几个月,安然已将内里掏空,但对外宣传仍是莺歌燕舞。

而在地球的这一边,类似的事情也在同样发生着。作为中小板首例欺诈发行股票案例,云南省绿大地生物科技股份有限公司财务造假案也给公众留下了深刻的印象。成立于1996年的云南省绿大地生物科技股份有限公司(简称绿大地),被称为信誉度最差的A股上市公司,上市前每股净资产4.43元,于2007年12月21日在深圳证券交易所挂牌上市,发行价为16.49元。绿大地以绿化工程和苗木销售为主营业务,是云南省最大的特色苗木生产企业,也是国内绿化行业第一家上市公司,号称园林行业上市第一股,其复权后股价曾一路飙升到81.05元。然而在2010年3月,绿大地因涉嫌信息披露违规被立案稽查。证监会发现该公司存在涉嫌“虚增资产、虚增收入、虚增利润”等诸多违法违规行。2011年3月17日,绿大地创始人兼董事长何学葵因涉嫌欺诈发行股票罪被捕,自此股价一路下跌,半年多跌幅超过75%。由此逐步揭开了绿大地的财务“造假术”。

在经过一系列的法庭审理之后,2012年5月7日,绿大地案在昆明市中级人民法院重审开庭。何学葵当庭翻供,并辩称之前的供述是诱供的结果。何学葵当庭不仅全盘否认公诉机关的指控,而且推翻了以前在侦查机关的供述。在昆明市中级人民法院开庭重审9个月之后,何学葵

等嫌疑人均被加重判决。

《证券市场周刊》获得的司法机关资料显示,何学葵控制绿大地的这段时间里曾多次虚增造假绿大地资产,先后通过注册和购买关联公司共计 35 家,进行虚增资产和收入。在被监管机构立案稽查后,又在短期内发布五度变脸的巨亏业绩报告。

以上的案例企业中,企业的领导者自始至终都知晓、默许并参与了相关的违法犯罪活动,而不单纯是他们在事发后辩解称的不知道,都是员工的错等。鉴于组织领导者在组织中的重要作用,领导者犯错将对企业的发展带来不可估量的影响。“领导者就像飞行员,飞的越高,犯错误的空间就越小”,这句话也说明了上述案例企业领导者的方向性错误给企业带来的毁灭性打击。

在现实的企业管理过程中,我们经常会发现一些现象,这些现象利用直观的经验思维很难得到进一步的解释,如是什么原因使杰克·韦尔奇获得如此巨大的成功,成为一代管理学的“偶像”?而爱可卡这样在老东家福特汽车公司倍受排斥的领导者,来到另外一家深陷亏损的克莱斯勒公司之后,却成为了这家公司的救世主?为什么安迪·格鲁夫的一个决策就能使濒临失败的英特尔公司反败为胜,成为全世界计算机行业利润率最高的公司之一?而在中国,与任正非、柳传志及张瑞敏等同一个时代成长起来的企业家,有许多人的企业倒闭,或者只是在一个小平台上苟延残喘,而任正非、柳传志及张瑞敏的企业却成长为世界级的巨人,参与到全球范围的竞争。类似的,在互联网浪潮中创业的一代,李彦宏、马云及马化腾等人成为新一代知识英雄,而仍有大量同时代创业的创业者“泯然众人”。

这一系列的现象,使实践界与理论界的人们意识到领导者在企业的发展过程中发挥着巨大的作用。而这些成功失败的案例引发的思考却远不止于此,从实践界的杰克·韦尔奇提出的“停止管理,开始领导吧”的呼唤,到约翰·科特教授说:“无论对于企业还是对于其他组织而言,取得成功的方法是,75%~80%靠领导,20%~25%靠管理。”这些都说明一个重要的事实,即使在同样的条件下,因为领导者本人的不同,可能会给组织带来完全不同的结果。这个事实不仅限于企业组织中,小到团队大到政府与国家,都是如此。

而最近的万科与宝能之争也给以上观点给出了有力的支持：一定意义上，当今中国不缺钱，不缺资本，缺的是，像任正非、董明珠、张瑞敏、王石这样卓越的企业家和管理者。在许多分析家看来，万科最优秀的并不是万科的资产，而是万科的管理层。本来，万科的样子就是王石、郁亮等管理层的样子，价值观鲜明，主张“阳光照亮的体制”、“健康丰盛的生活”，理想主义色彩浓烈。消费者买万科的房子，除了买万科房地产的品质之外，还在不自觉地购买一种与万科管理层所倡导的价值观。

对组织发展来说，领导者如此重要，但在人类社会的组织这一形式发展的初端，领导活动并未引起人们的重视。这可能是因为人类社会发展的早期阶段，生产力的发展水平有限，各类组织的领导活动还主要依靠领导者的个人知识和经验，尤其是经验这一个体化的知识展开的，虽然经验从某种程度上反映了一部分的领导规律，但它并不是全部的反映，因此领导工作活动的开展常常是偶然和没有规律可遵循的。

二、领导的概念及职责

什么是领导？学者们对领导概念的解释也是多元化的，例如认为领导是指挥下属的过程、是一种影响力，是一个涉及到领导者与下属的品质和环境之间函数的动态过程。从领导的词性来说，领导可作为名词也可作为动词。一般而言，作名词使用时的领导是指组织的领导者，领导作为动词使用时一般是指领导的活动。在本书中，我们认为领导是在组织中居于领导地位的人，带领组织成员为实现组织目标的过程。带领组织成员实现组织目标的这一过程，也就是领导的职能发挥作用的过程。

优秀的领导者通过领导职能的有效的发挥，能够为组织的发展确定正确的发展目标与战略，能够充分地调动组织员工的工作积极性，充分地发挥每个员工的智慧潜力，促使各方员工的工作开展更加顺利，组织目标更容易实现。有研究表明，领导职能的有效的运用可以大大激发员工的工作潜能，从而为组织目标的实现作出更大的贡献。

那么组织的领导者的职能主要有哪些？现有学界一般把领导的职能分为以下几种。

(1) 作为一个组织的最高领导者，其第一项重要的职能就是决策。对于“身居要职”的组织领导者来讲，在关系到组织全局和未来重大经营发

展战略、重大投融资、重大研发计划等一系列重大问题时,作出适应当时情境并具有一定前瞻性的正确决策,是任何组织生存和发展的第一条件。德鲁克认为“领导者是做对的事情,管理者是把事情做多”。由此可见,组织领导者所面临的其实是组织发展方向的问题。方向正确了,组织也有可能发展不好,但方向错误了,组织的一切无从谈起,类似这样的案例在现实管理实践过程中有很多。在面临这样关系到组织生死存亡的重大决策问题时,就要求组织的领导者一定要有掌握全局信息,掌握决策的基本理论和艺术,并且在决策过程中集思广益、充分论证,以期做出的决策能符合情境及组织未来发展的要求,从而造福组织、造福社会。

(2)用人是组织领导者的关键职能。在组织的各种要素和资源中,人的要素和资源是最重要的,能够直接或间接地决定组织目标的实现及实现程度。管理工作如果不了解如何去调动人的因素,开发人力资源,那么其他管理职能都将收效甚微。所以,如何正确地引导组织成员,有效实现组织成员之间的沟通与协调,激发组织成员的积极性,就成为领导的核心问题。领导者的主要工作对象是人,是被领导者。因此如何把合适的人选出来放到合适的岗位上,让他们为组织全力工作,是领导者要考虑的重要问题。首先领导者要会识人,也就是在诸多的被领导者中,把那些符合领导者要求的、符合组织文化要求的个体选择出来,这是一项重要的技能。每个人都是才,但该才与组织的要求能否形成良好的匹配,则是组织领导者的工作。其次,领导者要善于激励人,领导者如能够有效地激励下属,调动下属工作的积极性,使其能够高效率地完成组织交待的各项任务,则也会有助于组织目标的实现。斯蒂芬·罗宾斯说:“每个组织都包含人。于是,指导和协调这些人就成为管理工作,这就是管理的领导功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时,他们就卷入了领导工作。”

(3)沟通与协调是领导者的主要工作方式。为了实现组织的发展目标,需要领导者协调好各部门之间的横向联系。领导者所处地位的特殊性,决定了他们必须具有全局观念,对企业的战略和计划有深刻的了解,掌握比较全面的信息,能够站在战略高度对组织内各项工作具备认识和把握,当组织中各个部门出现利益冲突时,领导者必须从中沟通与协调,使大家的目标变得一致,从而集中组织的资源,“心往一处想,劲往一处