

领导科学与方法

萧鸣政 等编著

中国社会科学出版社

领导科学与方法

萧鸣政 等编著

中国社会科学出版社

图书在版编目（CIP）数据

领导科学与方法 / 萧鸣政等编著. —北京：中国社会科学出版社，
2019.9 （2020.3 重印）
ISBN 978-7-5203-4826-3

I. ①领… II. ①萧… III. ①领导学—教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 171441 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 许 琳
责任校对 鲁 明
责任印制 郝美娜

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮 编 100720
网 址 <http://www.csspw.cn>
发 行 部 010-84083685
门 市 部 010-84029450
经 销 新华书店及其他书店

印刷装订 环球东方（北京）印务有限公司
版 次 2019 年 9 月第 1 版
印 次 2020 年 3 月第 2 次印刷

开 本 710×1000 1/16
印 张 18
字 数 286 千字
定 价 98.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社营销中心联系调换
电话：010-84083683
版权所有 侵权必究

前言

要想火车跑得快，全凭车头带。领导者肩负着引领社会转型发展与政治经济建设的重任，既是改革的引领者与实践者，又是制度环境最重要的塑造者。组织的发展程度与领导者的领导能力及其工作成效密切相关。一个好的领导能够引领组织成员更有效地实现组织目标，能够充分调动组织成员的积极性，实现组织与人的共同发展。然而，好的领导需要科学理论的指导。领导科学就是研究领导工作的特点和规律的学问，是研究领导者以及领导力的特点和规律的学问。当今社会，随着现代科学技术的日新月异，发展的全球化与多元化日益深入，人类社会已经进入一个充满机遇与挑战的快节奏的信息时代，知识经济社会正在向我们走来。传统社会的领导管理方式也日益受到挑战，亟待现代领导科学理论的更新与指导。现代社会，领导者必须把握多变的社会现象，整合社会资源，进行合理决策，突出现代领导工作的科学性与领导力，而不仅仅是传统的政治性与经验性。在众多机遇和挑战中，领导者和领导工作的科学性对于组织的发展起到至关重要的作用。任何国家或组织都一直是把选拔、任用领导者作为重要的事情开展，把领导工作的科学化、价值化、艺术化作为领导干部学习与领导力提升与发展的方向。

《领导科学与方法》主要是参考了领导科学领域里众多专家学者的理论观点与新成果，结合领导者的工作内容和方法，从基础理论与操作方法两方面进行论述。全书共十章，前两章属于领导科学的基础理论，后八章主要是具体的领导工作内容与方法。

具体来说，第一章主要是领导概述，包括领导的概念、特征、体制、机制，领导的职能、内容以及领导的地位和作用。

第二章主要介绍特质理论、行为理论与权变理论等三种领导理论及其主要内容，介绍新时代下领导理论的新发展。同时，也包括在知识经济时代、组织文化多元化、信息技术快速更新的新形势下，领导工作的各种变革与

发展趋势。

第三章主要对领导者的素质与思维、领导力方面进行具体地阐述，包括领导者的个人素质、领导思维方式以及领导力。

第四章主要介绍领导战略的概念、作用、构成及类型，以及战略规划的影响因素，战略规划的实施等内容。

第五章主要就领导决策问题进行了阐述。包括领导决策的概念、要素、层次特点、类型、作用意义，领导决策的原则程序以及有效决策的方法。

第六章主要阐述领导者用人与团队建设，包括领导者选人用人的概述、制度规范，也包括领导团队的概念界定和团队领导的一些具体方法与操作技能。

第七章主要就领导激励问题进行阐述，包括领导激励的概念、作用、原则和基本理论，此外也阐述了领导激励的内容及其关键点，领导激励的方法与技巧。

第八章主要阐述领导工作的方式方法，包括领导方式方法的概念、特征类型，代表性的领导方式和典型的领导方法。特别介绍了领导的沟通技能问题，简述了领导者的沟通技巧和策略。

第九章主要阐述危机管理中的领导，包括危机管理概念、特点、职能以及基本程序。对危机管理中的利益相关者、信息管理、沟通管理等几个关键点进行了阐述。

第十章主要阐述领导的效能与评估，包括领导效能的概念、内容、影响因素及其重要性，以及领导效能的五种不同取向。此外对领导效能的评估及其提升等问题进行阐述。

本书的特色有四：

第一，体系设计上的理论性与实践性相结合。本书主要分为两个部分：基础理论和操作方法。本书首先介绍了领导科学的一般界定、理论发展与变革探索，其次具体阐述了领导工作的内容和方法。在内容和方法中同样融合了理论指导与方法技巧，突出领导科学的理论指导作用和实践操作指南，并配有案例分析，具有科学性与实操性。

第二，知识选择上的全面性与最新性相结合。本书构建充分参考了领导科学领域众多知名学者的研究成果，特别是列出单章全面阐述危机管理中的领导工作，注重知识的全面性和整体性，同时，在各种原有教材的基

础上突出了现代社会理论知识的新发展、领导力的新研究、领导工作的新趋势，以及在具体工作内容上的新变化。

第三，应用上的通识性与实用性相结合。由于本书将阅读对象定位于广大领导工作者与教学人员，作为其学习、培训的通识读本，因此，本书注重内容的通用性与实用性，在内容编写上坚持简约、普通与通俗的原则，在技巧方法上力求全面、易懂、实用。

第四，编写上的案例性与文献性相结合。每章在理论阐述与技巧方法介绍之后添加案例分析，通过对个案的分析有助于加深知识、方法的理解与应用。此外，本书在每章开头以学习目标与重点建议导读，结尾增加了小结部分，为读者的学习与掌握提供了指导与参考。

本书编写的基本思想是，立足于现代社会领导工作的现实需要，汲取领导科学领域优秀教材和相关专著的精华，梳理领导科学工作中的具体方法，面向新形势下领导科学发展的新研究与新趋向，按照基本理论、基本方法、教学应用的三结合方式，充分突出领导科学理论与方法的全面性、科学性、最新性、操作性的特点，最大限度满足广大领导科学研究、领导实践工作者阅读与相关学科教学的实际需求。因此，本书适于用于公共管理、工商管理与经济管理中的领导科学的课程教学，适用于领导干部的领导力的培训与学习，也适用于其他领域从事领导工作与研究的相关人员的参考。

参加本书编著工作的专家学者，按照章节顺序，分别包括萧鸣政、曹凤珍、洪巧英、顾志昊、王江洲、王艳新、吴新辉、温俊君、王艳涛等。其中萧鸣政教授负责第一章内容、负责整个书稿内容的策划、设计、写作指导、审稿与修改工作，洪巧英博士负责第三章，并且协助主编萧鸣政教授完成了统稿与协调工作，包括部分章节的初步修改；曹凤珍博士负责第二章，顾志昊主要负责第四章，王江洲主要负责第五章，温君君与王艳新主要分别负责第八章与第六章，吴新辉博士负责第七章与第十章，王艳涛博士负责第九章。韩翘楚参与了第一章初稿的写作工作。由于时间紧，水平有限，不当之处，敬请各位批评指正！

萧鸣政

2019年3月于北京大学政府管理学院

目 录

第一章 领导概述 / 001

- 第一节 领导的概念与特征 / 002
 - 一 领导的概念 / 002
 - 二 领导与管理 / 004
 - 三 领导的特征 / 006
- 第二节 领导的体制和机制 / 008
 - 一 领导体制的概念及作用 / 008
 - 二 领导体制的内容及其基本演变 / 010
 - 三 领导机制 / 015
- 第三节 领导的职能与内容 / 018
 - 一 领导的职能 / 018
 - 二 领导的内容 / 020
- 第四节 领导的地位和作用 / 023
 - 一 领导的地位 / 023
 - 二 领导的作用 / 024

第二章 领导理论与发展 / 029

- 第一节 特质理论 / 030
 - 一 传统特质理论 / 031
 - 二 现代特质理论 / 032
- 第二节 行为理论 / 034
 - 一 勒温的领导风格理论 / 035
 - 二 二维领导模式理论 / 036
 - 三 李克特的“领导系统模式”理论 / 040
- 第三节 权变理论 / 042
 - 一 菲德勒的权变模型理论 / 042
 - 二 赫塞和布兰查德的领导生命周期理论 / 045

三 弗鲁姆和耶顿的领导者—参与模型理论 / 047

四 豪斯的途径—目标模型理论 / 048

第四节 领导理论新发展 / 050

一 魅力型领导理论 / 050

二 愿景型领导理论 / 051

三 交易型领导理论 / 052

四 变革型领导理论 / 053

第三章 领导者素质与领导力 / 059

第一节 领导者素质 / 060

一 领导者素质的概念与特点 / 060

二 领导者素质的主要内涵 / 062

三 领导者素质的培养 / 066

第二节 领导者思维方式 / 068

一 领导者思维方式概述 / 068

二 领导思维方式 / 070

三 领导者思维方式的提升路径 / 073

第三节 领导力 / 075

一 领导力概述 / 075

二 领导力的发展层次 / 076

三 领导力的开发途径 / 077

第四章 领导战略与规划 / 085

第一节 领导战略的概述 / 086

一 领导战略的概念 / 086

二 领导战略在组织中的作用 / 089

三 领导战略的构成 / 090

四 领导战略的类型 / 091

第二节 战略规划的影响因素 / 092

一 内部因素 / 092

二 外部因素 / 094

第三节 战略规划与实施 / 097

一 战略的构建 / 097

- 二 战略规划实施的流程与步骤 / 099
- 三 领导者在战略实施中的核心作用 / 101

第五章 领导决策 / 109

- 第一节 领导决策概述 / 110
 - 一 领导决策的概念与内涵 / 110
 - 二 领导决策的层次特点与类型 / 112
 - 三 领导决策的作用与意义 / 116
- 第二节 领导决策的原则与程序 / 117
 - 一 领导决策的原则 / 117
 - 二 领导决策的程序 / 120
- 第三节 有效决策的方法 / 123
 - 一 追踪决策法 / 124
 - 二 系统分析法 / 124
 - 三 程序决策法 / 125
 - 四 反馈修正法 / 125
 - 五 智力激励法 / 125
 - 六 可行性研究法 / 125

第六章 领导者用人与团队建设 / 131

- 第一节 选人用人概述 / 132
 - 一 人才的概念和特征 / 132
 - 二 人才的分类 / 135
 - 三 人才的重要意义 / 136
 - 四 选人用人的原则 / 138
 - 五 选人用人的步骤 / 142
- 第二节 选人用人的制度规范 / 144
 - 一 选人制度 / 144
 - 二 用人制度 / 147
 - 三 察人制度 / 148
 - 四 励人制度 / 150
- 第三节 团队的建构与领导 / 152
 - 一 团队的概念与构成 / 153
 - 二 团队的结构类型 / 154

三 团队建设方法 / 156

第七章 领导激励 / 163

第一节 领导激励概述 / 164

- 一 领导激励的概念与内涵 / 164
- 二 领导激励的一般原理和过程 / 168

第二节 领导激励的理论 / 173

- 一 激励理论概述 / 173
- 二 内容激励理论 / 174
- 三 过程激励理论 / 178
- 四 行为改造理论 / 180
- 五 情境与环境相关理论 / 182

第三节 领导激励的方法与技巧 / 184

- 一 领导激励的分类和主要方法 / 184
- 二 领导激励的原则和技巧 / 188
- 三 领导激励的误区 / 192

第八章 领导方式与方法 / 199

第一节 领导方式 / 200

- 一 领导方式的内涵 / 200
- 二 领导方式的类型 / 201

第二节 领导方法 / 207

- 一 领导方法的内涵 / 207
- 二 领导方法的特征 / 208
- 三 领导方式、领导方法与领导艺术的关系 / 212

第三节 领导沟通技能 / 213

- 一 领导沟通的内涵 / 214
- 二 领导沟通的类型 / 216
- 三 领导沟通技巧 / 218

第九章 危机管理与领导 / 223

第一节 危机管理与领导概述 / 224

	一 危机管理与领导的概念 / 224
	二 危机管理与领导的特点 / 226
	三 危机管理与领导的职能 / 227
第二节	危机管理与领导的基本程序 / 229
	一 危机预警与危机预控 / 229
	二 应急管理 / 232
	三 恢复管理与危机管理评估 / 234
第三节	危机管理与领导中的关键点 / 237
	一 危机管理中的媒体交流与管理 / 237
	二 危机管理中的利益相关者分析 / 238
	三 危机管理中的信息管理 / 240
	四 危机管理中的沟通管理 / 241
	五 危机管理中的组织领导战略 / 243
 第十章 领导效能与评估 / 251	
第一节	领导效能概述 / 252
	一 领导效能的定义及其内涵 / 252
	二 领导效能的具体表现 / 254
	三 领导效能的特征 / 256
第二节	领导效能评估 / 257
	一 领导效能评估概述 / 257
	二 领导效能评估的一般过程与环节 / 258
	三 领导效能评估的原则 / 260
第三节	领导效能的影响因素与提升 / 262
	一 领导效能的影响因素 / 262
	二 领导效能的提升机制 / 266

01

CHAPTER

第一章

领导概述

本章学习目标与重点建议

1. 理解领导的概念与特征
2. 了解领导体制与领导机制的内容与分类
3. 掌握领导的职能与内容以及领导地位与作用

第一节 领导的概念与特征

一 领导的概念

在生活中，领导现象无处不在，领导活动无时不有，关于领导的定义也众说纷纭，但这并不意味着领导无法把握和界定，相反，其为我们理解领导这一概念提供了多重视角。作为领导科学中最基本的概念，厘清领导的含义和本质，对于研究领导科学和提升领导能力均具有重要意义。

中文语境下的“领导”一词既可以作为名词，也可以作为动词。一方面，可以理解为施加影响力和领导力的个人，即领导者；另一方面，也可以理解为施加影响力和领导力的过程，即领导活动。那么，究竟什么是领导？如何从专业视角界定领导？不同学者从自身研究所长出发，提出了不同的看法。

著名学者巴斯根据领导学界元勋斯托格蒂尔的研究而编撰的《斯托格蒂尔手册》，归纳出了领导的11种不同定义：（1）领导是群体过程的中心。（2）领导意味着人格及其影响。（3）领导是劝导服从的艺术。（4）领导是影响力的运用。（5）领导就是一种行动或行为。（6）领导就是一种说服的形式。（7）领导意味着权力关系。（8）领导就是一种互动中逐渐性成果的效果。（9）领导是一种分化出来的角色。（10）领导意味着结构的创始。（11）领导就是一种实现目标的手段。

加里·尤克尔也对具有代表性的领导的定义进行了梳理，见下表：

领导是指“一种引导团体行动实现共同目标的个体行为。”	Hemphill & Coons, 1957
领导是指“对机械服从组织日常指令额外施加的影响。”	D.Katz & Kahn, 1978

续表

领导是“人们通过运用制度、政治、心理以及其他方法来激发、鼓舞和满足追随者动机实现的。”	Burns, 1978
领导是“在一个或多个个体成功地框定和界定其他人情境的过程中实现的。”	Smircich & Morgan, 1982
领导是“影响组织团体活动达成目标的过程。”	Rauch & Behling, 1984
领导是指“在可完成的事项范围内阐明愿景、赋予价值和创造情景。”	Richard & Engle, 1986
领导是“为集体行动指明目的（提供有意义的指导），并激发自愿积极实现目的的过程。”	Jacobs & Jaques, 1990
领导是“一种能力，即跳出企业文化着手进行更具适应性的渐进式变革过程的能力。”	E.H.Sehein, 1992
领导是指“为人们在一起共同工作赋予意义，从而使人们能够理解并承担这些工作的过程。”	Drath & Plaus, 1994
领导是“一种影响、激励以及使他人为实现组织效能和成就而作出贡献的个人能力。”	House et al., 1999

资料来源：[美]加里·尤克尔：《组织领导学》（第七版），中国人民大学出版社 2015 年版，第 3 页。

整理不同学者对于领导概念的解读，我们可以了解到，由于不同学者研究角度和关注焦点的不同，其所得出的领导的概念也各不相同。但总体而言，本书认为领导一词至少包括以下几个方面：

- （1）领导的主体既包括领导者也包括被领导者，二者互动共生，缺一不可。其中，领导者处于主导和支配的地位，被领导者处于追随和服从的地位。
- （2）领导活动发生在一定的由组织和团体构成的情境之中，离开了组织和团体，就无所谓领导，与此同时，领导活动也受到该情境的影响。
- （3）领导活动的目的是为了实现一个特定的目标。该目标决定了领导活动的方向和归宿。
- （4）领导者的职责，就是凭借自身的角色、权力和个人特质等施加影响，从而引导和控制被领导者与组织实现特定的目标^①。

据此，我们将领导定义为：领导是指在特定的群体情境之中，通过对个人或组织有效地施加影响，从而引导和控制组织实现特定目标的行为过程。

^① 萧鸣政：《新时代领导干部政治素质及其考评初探》，《北京大学学报》（哲学社会科学版）2018年第3期。

二 领导与管理

领导与管理是两个联系紧密却又相互区别的概念。一方面，二者在基本功能和最终目标上存在着大量交叉和重叠；另一方面，二者在本质上仍存在诸多显著的差异。为更好理解领导的内涵，本章将重点对领导和管理两个概念进行辨识。

首先，就二者的联系而言，领导与管理相互作用，互相补充。缺乏管理的领导是杂乱无章的领导，而缺乏领导的管理则是乏味的、没有想象力的管理。^①一方面，从历史沿革来看，领导是从管理中分化出来的社会活动。伴随着社会生产的日益扩大，管理事务逐步增加，仅依靠科学管理难以高效地实现组织目标，于是经营权和管理权开始一分为二，领导活动逐步从管理活动中分化出来；另一方面，二者在工作内容上存在着复合性和相容性，无论是领导目标还是管理目标的实现，均需要涉及沟通协调、选人用人等工作内容；与此同时，管理者与领导者的身份也具有一定的重合性，上级组织中的管理者可能也是下级组织中的领导者。

其次，就领导与管理的区别而言，其一直是领导学所讨论的热点话题，以哈佛商学院教授约翰·科特为代表的学者们对其进行了深入讨论。

约翰·科特认为领导是率领人们并引导他们朝一定方向前进，而管理则是负责某项工作使其顺利进行。领导侧重于企业的发展，而管理则侧重于具体工作的组织实施。管理者的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；而领导者的工作是确定方向、整合资源、激励和鼓舞员工，其目的是产生变革。领导是面向未来的，而管理是面向现在的。如下图所示。

管理行为	领导行为
计划与预算	确定方向、规划愿景与确定战略
组织与人员配置 确定组织结构、设立职位 安排人员、沟通、授权 设立监测系统以求实现计划	与相关人员结盟 与众多个体进行沟通 使其理解认同愿景规划与战略

① Mintzberg, H. 2009. The best leadership is management. Business Week. August 6.

续表

管理行为	领导行为
控制与问题解决 通过正式或非正式途径 监测过程和结果，确立偏差 确保计划完成	鼓舞与激励 满足人们的成就感、归属感 激发人的潜能 确保人们沿着正确方向前进

资料来源：方振邦，鲍春雷：《管理学原理》，中国人民大学出版社 2014 年版，第 230 页。

亚伯拉罕·扎莱兹尼克则从领导者和管理者差异出发，理解领导和管理的区别。其认为，管理者和领导者是有区别的两类人。管理者注重理性和控制，他们是问题的解决者，而领导者注重愿景，能够激励被领导者为之奋斗。^①与此同时，凯文·克鲁斯也提出了管理者和领导者的主要区别，他认为领导者应该具备一种长期注重未来的倾向，以提供一种超越下属短视行为的意识；管理者则注重短期目标注重自己的部门和集体日常问题的解决。^②具体内容参照下表：

管理者	领导者
关注现在	关注未来
保持现状与稳定	引导变革
实施政策与程序	制定目标和战略
保持现有的结构	创造基于共享价值观的文化
对下属冷漠，客观公正	建立与下属的情感纽带
运用职权	运用个人权力

资料来源：纳哈雯蒂：《领导学：领导的艺术与科学》第 7 版，中国人民大学出版社 2016 年版，第 11 页。

在梳理上述学者观点的基础上，本章归纳出领导与管理的四个主要区别：

（1）权威凭借不同。管理活动主要依靠职位所授予的法定权威，而领导活动除凭借职位所授予的权威外，还需具备个人权威。由于领导者的本质是影响力的扩展，主要依靠对下属施加影响而开展活动，因此其必须具备建立在个人魅力基础之上的权威，才能有效引导下属自愿追随和服从。

① 方振邦，鲍春雷等：《管理学原理》，中国人民大学出版社 2014 年版，第 228~229 页。
② 纳哈雯蒂：《领导学：领导的艺术与科学》，中国人民大学出版社 2016 年第 7 版，第 10~11 页。

(2) 功能倾向不同。领导活动主要注重组织目标的确定和发展战略的选择, 致力于整个组织方向的把握, 具有根本性、宏观性和长远性的特点; 而管理活动则更注重战略规划的实施和具体执行, 具有操作性、微观性和暂时性的特点。相对而言, 管理活动往往需要借助一定的专业知识和科学技术, 专业性、科学性与规范性更强; 而领导活动则需要凭借鲜明的领导特质和领导艺术, 是科学与艺术的完美结合。

(3) 工作方法不同。领导活动主要依靠建立愿景、塑造组织文化、有效激励、充分授权等手段引导和动员组织成员为实现组织的共同目标而努力奋斗; 而管理活动则更侧重于微观层面的奖励、惩戒、监督、检查等具体控制手段来管束下属。相对而言, 领导活动更具柔性, 而管理活动则更具刚性。

(4) 职能效果不同。管理活动所达到的主要效果是维持组织运行秩序、保持组织现状稳定; 而领导活动所能达到的主要效果则是识别组织面临的机遇和威胁, 引导组织的发展和变革。良好的管理通过制定计划、配置人员、实施控制、解决问题等一系列的管理手段, 可以有效保证组织运行的有序性; 而领导则通过设定目标、战略决策、鼓舞激励等领导行为, 帮助组织寻找发展方向, 增强组织凝聚力, 推动组织变革。

三 领导的特征

从领导的内涵和本质出发, 其是在特定的群体情境之中, 通过对个人或组织有效地施加影响, 从而引导和控制组织实现特定目标的行为过程, 因此其必然是一种存在于某一具体的社会系统之中的特殊的社会活动。而在这一社会活动进程中, 主要存在着凭借权威处于支配、决定和主导地位的领导因素和处于被支配、被决定和被动地位的被领导因素, 二者之间的地位差异和矛盾运动使得领导活动成为一个反复持续和不断变化的行为过程。而在这一动态变化的过程中, 领导战略性、超前性以及综合性成为把握领导活动方向和控制领导效果的关键, 是推动和促进组织的发展与变革的保证。因此, 下面将从领导的社会性、系统性、权威性、动态性、战略性和综合性出发, 介绍领导的主要特征。