



权威 | 经典 | 实用

领导智慧浓缩本

领导执行力

好的领导=好的执行力

吴爱明 等著

做最好的执行者

提升执行能力的中国式领导羊皮卷

中国公共管理学权威智库——中国人民大学 智慧集成
写给中国领导干部的执行力红宝书

LEADERSHIP EXECUTION



领导执行力

LINGDAO ZHIXINGLI

图书在版编目 (C I P) 数据

领导执行力 / 吴爱明等著. — 南宁: 广西人民出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-219-08572-1

I. ①领… II. ①吴… III. ①领导学—通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 225191 号

策划编辑 罗敏超
责任编辑 罗敏超
责任校对 梁小琪
封面设计 王 霞
印前制作 麦林书装

出版发行	广西人民出版社
社 址	广西南宁市桂春路 6 号
邮 编	530028
经 销	全国新华书店
印 刷	广西大一迪美印刷有限公司
开 本	710mm×1010mm 1/16
印 张	18
字 数	240 千字
版 次	2014 年 3 月 第 1 版
印 次	2014 年 3 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-219-08572-1/C · 296
定 价	30.00 元

版权所有 翻印必究

《领导执行力》

作者（按姓氏笔画为序）：

刘文杰 何 滨 李 洁 李海洋
林 鑫 吴爱明 贾 茹 徐昌义

目 录

CONTENTS

第一章	出主意，用干部	
	——领导与执行力	(1)
第二章	内外兼修，立于不败之地	
	——领导素质与执行力	(28)
第三章	风度不同，格局有异	
	——领导风格与执行力	(56)
第四章	没有最好的领导，只有最适合的领导	
	——领导情境与执行力	(85)
第五章	人无德不立，官无德不为	
	——领导品德与执行力	(108)

第六章	事必有法，然后可成	
	——领导方法与执行力	(134)
第七章	艺术地领导，领导的艺术	
	——领导艺术与执行力	(162)
第八章	没有完美的个人，但有完美的团队	
	——团队合作与执行力	(189)
第九章	不创新，就死亡	
	——领导创新与执行力	(217)
第十章	无为而无不为	
	——未来领导执行力	(248)
参考文献		(276)

第一章 出主意，用干部

——领导与执行力

没有跟随者的不算领导者。

——彼得·德鲁克

一只狮子率领一群绵羊的队伍，可以打败一只绵羊率领一群狮子的队伍。

——拿破仑

什么叫领导，领导就是服务。

——邓小平

领导者的责任，归纳起来，主要是出主意、用干部两件事。

——毛泽东

1. 领导：是组织中的个人吗？——领导是什么

有组织的地方就一定有领导，没有人不生活在领导关系和领导氛围里。在家里有家长领导，在学校有校长、班主任领导，在论坛上也会有版主领导，在单位有上司领导，在军队有军官领导，社会上也有各种权威的公共部门领导，一个国家的执政党和政府更离不开领导。在这里，我们讲的领导是拥有一定权力的领导个人。

领导在现实生活中随处可见，我们几乎每天都和领导打交道。如果让你用简单的话语告诉别人“什么是领导”，相信你很难用几句话就把“领导”这个词说明白。

我们从字面上都能理解“领导”的意思，不过由于各人的理解角度不同，在过去的60年里，已经有65种分类体系来定义领导的维度了^①。

① [美] 彼得·G. 诺斯豪斯. 领导学：理论与实践 [M]. 吴爱明，陈爱明，陈晓明，译. 第5版. 北京：中国人民大学出版社，2012：2.

“领导”这个词不容易说清楚，但也没有想象的那么复杂，在这些说法中，大致是从以下几个角度来讲的。

第一类说法认为，领导就是服务。领导就是通过拥有的权力、履行一定职责权限的人为社会的全体成员服务。^①毛泽东曾指出：“我们一切工作干部，不论职位高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切，都是为人民服务。”^②党和国家干部队伍中也不断涌现出一大批为人民服务的光辉典范，一提到“人民的公仆”，我们还能脱口列出如周恩来、焦裕禄、任长霞、孔繁森等为人民服务一生的公仆的名字。1985年5月19日邓小平同志在中共中央、国务院召开的全国教育工作会议上的讲话中，对热衷于发指示、说空话而不为群众干实事的领导作风进行了严肃的批评，他强调指出：“什么叫领导，领导就是服务。”^③

第二类说法认为，领导是一种特殊关系，领导者是团队变化和活动的核心。在现实工作中，领导代表的不是个人，而是建立在民主基础上的组织权威^④。如果没了这种权威，整个组织就像无头的苍蝇、缺少舵手的船，丧失方向和目标，那还不乱了套？此外，正是领导如此重要，大家在组织中更应该维护领导的权威，切忌多头领导。1499年，明英宗被瓦剌俘获，其弟被拥立为帝，号景帝，并在于谦等人的努力下粉碎了瓦剌南举侵犯明朝的企图。后英宗被放回，景帝将其软禁，正所谓“一山不容二虎”，从此朝野群臣心不一，最终爆发“夺门之变”，景帝不久身亡，于谦等人被杀。现代组织中也应避免类似问题，如果出现多头领导，下属就会无所适从、两头受气，更会增加不必要的内耗。

第三类说法认为，领导是一个过程或一种行动，其根本特征就是领导者、追随者以及所处环境之间的相互作用。事实上也正是如此，领导是掌握方向的掌舵者，结合所处环境指挥好下属做事情就是最佳状态，没必要事必躬亲。要知道，领导纵有三头六臂，也很难处理很多细枝末节的事情，领导做得过多反而会引起下属的不信任和挫败感。三国时期

①④ 邱霏恩. 领导学 [M]. 第3版. 北京: 中国人民大学出版社, 2011: 34.

② 毛泽东. 为人民服务 [M] // 毛泽东选集. 第三卷. 北京: 人民出版社, 1991: 1004.

③ 邓小平. 领导就是服务 [M]. [2011-03-17]. http://news.xinhuanet.com/lianzheng/2011-03/17/c_121200404.htm.

蜀国名相诸葛亮是位杰出的政治家、军事家，也是一位优秀的领导，但他有个明显的缺点，就是事必躬亲，操劳过度，以致积劳成疾，“出师未捷身先死”。诸葛亮事必躬亲给蜀国造成的最大损失是人才受到限制，诸葛亮死后，蜀国人才青黄不接，造成“蜀中无大将，廖化作先锋”的局面。

可以看出，领导的含义已经不再单从领导者个人的角度来界定了。也有人把领导定义为实现目的的手段、一种与众不同的角色、组织结构的创建者、诱使他人服从的艺术、施加影响的过程等^①，从整体上看，把领导看作一个系统、一种行为过程受到越来越多人的认可，本书也认可这种说法。用函数表示如下：

领导=f(领导者、被领导者、环境)

美国著名学者诺斯豪斯曾提到：“领导是个人影响团队成员去完成共同目标的过程”。^②我国学者王乐夫认为领导即“领导者在一定的环境下，对组织战略目标的规划及其既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程”^③。

2. 领导是“当官的”？——领导的要素

一般人认为，领导是伴随鲜花和掌声的人，不过如上文所说，领导主要指的是领导过程。所以除了闪光灯下的领导者外，领导还包含其他重要的要素。对于领导的构成如同领导的定义一样，也有许多不同的说法，有三要素说、四要素说、五要素说，甚至六要素说^④。主要都涉及以下四点：

① [美] 乔恩·L. 皮尔斯，约翰·W. 纽斯特罗姆编，领导力：阅读与练习，马志英等译，第4版，北京：中国人民大学出版社，2009：19~20。

② [美] 彼得·G. 诺斯豪斯著，领导学：理论与实践 [M]，吴爱明，陈爱明，陈晓明，译，第5版，北京：中国人民大学出版社，2012：2。

③ 王乐夫，领导学：理论、实践与方法，第3版，北京：高等教育出版社，2007：36。

④ 冯秋婷，领导学概论，北京：中共中央党校出版社，2011：32。

2.1 组织的核心——领导者

一提到领导大家就想到领导者，这也体现出领导者的重要性。领导者是领导活动的轴心，也是整个团队、组织的核心，领导者可以是一个人，也可以是一个集体。这是由领导者的地位和作用决定的，而不是由他的素质决定的。现实中由于职务重要才需要选择优秀的人才来当领导，但最优秀的人才未必能当上领导，比如《封神演义》里的姜子牙、《三国演义》里的诸葛亮、《水浒传》里的吴用都是极具才华的一类人，但都只是辅助角色。

有人说《西游记》的取经团队是最完美的团队。唐僧承担了什么样的作用呢？首先是目标清晰、坚定，对于取经的任务毫无怨言，敦促整个团队朝着这一目标坚定前行。其次是统率团队，唐僧作为领导者，能够把三个（包括白龙马四个）背景、能力、性格不同的下属紧紧团结在一起，并发挥他们各自的最大优势，使整个团队配合得堪称完美。再次是起到主导和中枢作用，手无缚鸡之力的唐僧能领导下属，主要是由上级组织（佛祖、观音）赋予其巨大的权力。唐僧的重要性还体现在其成为最值得争夺的资源，同时也能带来大量的资源，整个取经过程中的各种磨难和三界的援助都是围绕着吃唐僧和救唐僧展开的^①。

2.2 不可忽视的力量——被领导者（追随者）

被领导者是相对于领导者而言的，是处于被领导地位的组织和个人，没有被领导者，领导者就成了光杆司令了。

首先，被领导者不是绝对的，有的人在单位是领导者，但是遇到更高一级的领导者时他就是被领导者了。在特定的条件下开展工作时，领导者和被领导者必须是明确的，这样才利于完成任务，比如几个同级别的人临时在一起工作时，一定要选择一个责任人，这样才有领导核心，利于决策。

其次，被领导者是处于从属地位的，但不一定处于被支配地位。所以说被领导者处于从属地位，是由于一个组织的活动常常是组织首脑意志的产物。比如明朝著名的内阁大臣张居正权倾朝野，又是万历皇帝

^① 谭劲松，陈国治，现代领导方法与领导艺术，杭州：浙江大学出版社，2007：5。

的老师，但对万历皇帝来讲，张居正和群臣一样都是起辅佐作用的。说被领导者不一定处于被支配地位，一是指二者位置有可能调整，今天的下属有可能是明天的领导，如明朝名将汤和是唯一一个在朱元璋取得天下后得善终的开国元勋，他是介绍朱元璋参加义军的领路人和直接上司，但是自始至终他都对朱元璋毕恭毕敬。《明史·汤和传》有记载：“郭子兴初起，和帅壮士十余人归之，以功授千户。从太祖攻大洪山，克滁州，授管军总管。从取和州。时诸将多太祖等夷，莫肯为下。和长太祖三岁，独奉约束甚谨，太祖甚悦之。”另一种情况是一些被领导者具有很高的才能和威信，现实中发挥着领导作用，如明万历皇帝即位时才10岁，张居正作为帝师和首辅，以极高的权威掌管帝国，可以说是明帝国的实际领导者，万历帝则在张居正的阴影下当了10年的名誉上的皇帝。

再次，对被领导者的考察只能处于对领导考察的从属地位^①。如对张居正的分析，一个绕不开的重点就是张居正与万历帝的关系问题，即便张居正功劳大、影响大，但也只是考察了他在万历年间起到的不可忽视的作用，整个领导生态中，万历皇帝才是要考察的核心。

2.3 作用对象

领导活动的作用对象是领导者和被领导者所共同作用的客体。不同组织的活动对象是不同的，有家庭、学校、网站、军队、国家等，涉及不同的机构、单位和行业，跨政治、经济、社会、军事、教育等不同领域。

认识领导活动的作用对象的特殊性，是掌握领导规律、把稳领导方向、取得领导效能的前提和基础。对执政党来讲，人民是最重要的作用对象，中国共产党始终把人民作为一切工作的出发点和落脚点。习近平总书记曾说，全心全意为人民服务是我们党的根本宗旨。为人民服务的根本出发点和落脚点，通俗地讲，就是让人民过上幸福的生活^②。我们

^① 王乐夫. 领导学：理论、实践与方法. 第3版. 北京：高等教育出版社，2007：47.

^② 《习近平谈“三大责任”彰显决心、传递信心》，中国共产党新闻网，<http://cpc.people.com.cn/pinglun/n/2012/1115/c241220-19591326.html>，2012-11-15.

党和国家历代领导人对于人民的重要性也一直有非常清醒的认识，毛泽东曾把人民比喻为“上帝”“眼睛”“土地”“水”，充分体现了毛泽东同志崇拜人民、立足人民、依靠人民、爱护人民、全心全意为人民服务的人民观^①。邓小平在一次会见国际青年代表团时明确指出：“中国共产党的含义或任务，如果用概括的语言来说，只有两句话：全心全意为人民服务，一切以人民的利益作为每一个党员的最高准绳。”江泽民在《在庆祝中国共产党成立八十周年大会上的讲话》中指出，“只有把关心群众、服务群众的工作做好了，我们才能始终保持与人民群众的血肉联系，才能无往而不胜”^②。胡锦涛曾指出，要坚持思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依靠群众，把群众满意不满意作为加强和创新社会管理的出发点和落脚点。^③

2.4 领导环境

古人非常注重环境的影响，有句话叫“谋事在人，成事在天”，“天”就是指当时的大环境。《孙膑兵法·月战》曾指出：“天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃”。说的是自然、地理和社会环境对打仗的胜负起着巨大影响，即使侥幸胜利了，随后也会产生新的问题。

领导环境是领导活动及领导过程面临的周围境况。环境是个大概念，中央党校教授冯秋婷认为，领导环境不仅包括周围的微观环境，比如人际关系、人员构成、物质条件等，还包括宏观的大环境，如时代环境、自然状况和社会环境^④。王乐夫教授强调领导最应注意的是政治、经济、文化和教育等社会环境^⑤。

政治环境是诸因素中起关键性作用的因素。孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和。”强调的就是“人和”这一政治因素是所有因素中

① 王廷连。《有感于毛泽东对“人民”的“四种”比喻》，中国共产党新闻网，<http://cpc.people.com.cn/GB/64093/64103/5218390.html>，2006-12-27。

② 李炳孝。《从四代领导人论述看党的群众观一脉相承》，中国共产党新闻网，<http://cpc.people.com.cn/GB/64093/64103/13675701.html>，2011-01-07。

③ 《人民日报评论员：把群众满意作为出发点和落脚点——四论加强和创新社会管理》，人民网，<http://opinion.people.com.cn/GB/40604/14248142.html>，2011-03-28。

④ 冯秋婷。《领导学概论》。北京：中共中央党校出版社，2010：33。

⑤ 王乐夫。《领导学：理论、实践与方法》第3版。北京：高等教育出版社，2007：47。

最重要的因素。而经济因素则起着基础性的作用，所谓“军马未动，粮草先行”“巧妇难为无米之炊”，没有财、物的支持，领导活动就不可能顺利开展。文化、教育等因素发挥着辅助作用，但不是说这些因素不重要，因为人才素质的高低直接影响着领导活动的水平。

由于环境是不断变化的，这就要求领导者在工作中因时因地制宜、实事求是，避免本本主义。

3. 领导是天生的吗？——领导特质与领导过程

什么样的人能成为领导？现实生活中我们常常会听到人们对一些优秀领导的夸赞，说他们是“天生的领导者”“极具领导天赋”，同时我们也常常发现另一种状况，有些领导并非是人们心中具有超凡魅力的一类人。领导是天生的呢，还是“王侯将相，宁有种乎？”谁，能当领导呢？

3.1 天生领导者——特质领导

古今中外，一直不乏传奇式的伟人，如毛泽东、邓小平等，这些人身上是否具有天生的性格和能力使他们成为领导者呢？如果有，有哪些特质能把他们与非领导者区分开呢？20世纪初，一些学者对这些问题产生了浓厚兴趣，开始重点研究识别伟大的社会领袖、政治领袖和军事领袖身上与生俱来的品质和性格，这种理论也被称之为“伟人”理论^①。总结100多年的研究成果，我们发现领导者应具备的最重要的特质有以下五个：智力、自信、决心、诚实正直、社交能力。

智力往往与一个人的言语表达能力、洞察力和思考能力相关，扎卡罗的最新研究也支持领导者比非领导者智商高的结果。不过万事有度，过犹不及，智商未必是越高越好，如果领导者的智商与下属差距过大，彼此间的交流就会很困难。

自信是对自己能力的肯定，包括自尊、自我认同以及相信自己的能力与众不同。毛泽东就是非常自信的领导者，他曾写下“人生自信二百年，会当激水三千里”的豪言壮语。莎士比亚曾告诫世人“自信是走向

^① [美] 彼得·G. 诺斯豪斯著，领导学：理论与实践 [M]. 吴爱明，陈爱明，陈晓明，译. 第5版. 北京：中国人民大学出版社，2008：11~17.

成功的第一步；缺乏自信是失败的主要原因。”不自信的人很难展示自身的魅力。术业有专攻，每个人都有相对优势，自信才能发挥自己的特长。

决心是完成工作的欲望，有了决心就有了积极性和应对困难的坚持。习近平总书记2013年1月22日在中纪委全会上说，从严治党，惩治这一手决不能放松。要坚持“老虎”“苍蝇”一起打^①。这充分体现了新一届领导人惩治腐败的决心，也传递出中共中央对腐败的零容忍。反腐行动切实落到了实处，中央派出巡视组进驻全国开展巡视工作^②。

诚实是一种值得信赖的品质，诚实的领导人可以激发下属对你的信任。作为领导者，要言出必行、令行禁止。领导不诚信，下属就会无所适从。

当然，要成为合格的领导者，还需要其他特质，不同的领导者会有不同的特质，从领导者角度分析虽不能反映外界环境对其成为领导者的影响，但是对于领导者进行自我认识、寻找自身优缺点是有帮助的，同时对选拔领导干部也有一定指导作用。

3.2 每个人都能成为领导——领导过程

领导特质论强调的是领导过程中领导的作用，过程论则认为领导过程包括领导者、追随者和情境，领导存在于领导者和追随者相互影响的环境中，每个人都能成为领导。

秦末农民起义破除了人们对领导集团天生世袭的迷信，陈胜、吴广更是喊出“王侯将相，宁有种乎？”这一具有划时代意义的口号，人们从那一刻起才明白原来任何人都可以拜将封侯。

过程论之所以认为每个人都能成为领导，不是简单的思想观念突破，而是建立在一定环境下领导者同追随者之间互动的前提下的。汉高帝刘邦可以说是一位缺乏领导气质的人，从小好吃懒做、爱蹭饭，常被嘲讽为“痞子流氓”，但事实上他却是位具有雄才大略的皇帝。他并没

^① 王家宏：《习近平强调反腐要“老虎苍蝇一起打”振聋发聩》，中国共产党新闻网，<http://cpc.people.com.cn/pinglun/n/2013/0123/c78779-20302118.html>，2013-01-22。

^② 《中央巡视组已陆续进驻，公布通讯地址手机号码》，中国共产党新闻网，<http://fanfu.people.com.cn/n/2013/0530/c64371-21674027.html>，2013-05-30。

有表现出多么突出的才能，他的优秀在于他对当时环境的清醒认识、与下属的互动得当。刘邦起义之初就对天下形势做了基本判断：“天下苦秦久矣。”秦一定撑不了太久。据《史记》记载，共有四个人（陈胜、刘邦、武臣、武涉）说过这样的话，由此我们可以理解此后他能多次化险为夷与他独到的眼光有很大关系。刘邦不仅善于把握环境，还能够充分发挥下属的优势，使天下优秀人才为己所用。《史记》中曾记载刘邦论得天下之道的情形：“帝置酒雒阳南宫。高祖曰：‘列侯、诸将毋敢隐朕，皆言其情。吾所以有天下者何？项氏之所以失天下者何？’高起、王陵对曰：‘陛下慢而侮人，项羽仁而敬人。然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同其利也。项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。’高祖曰：‘公知其一，未知其二。夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良，字子房）；镇国家，抚百姓，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不用，此所以为我所禽也。’”^①

刘邦强调了三位于自己的关系，张良、萧何、韩信都是“人杰”，刘邦在决策、后勤和打仗方面都自愧不如，但这不影响他成为一位优秀的领导者，他能分清形势、重视下属，清楚地知道得天下不是一人之事，而是天时地利人和的综合结果。

4. 你可以成为什么样的领导？——领导的类别

领导者与权力相关。何为权力？有人认为，权力是能力，是把自己的意志强加给他人的一种能力或力量。古人讲“君让臣死，臣不得不死”，强调的就是君主的强制力和权威。也有人认为权力是一种关系，一方与另一方之间的强制性服从关系。但最受认可的说法是权力是一种影响力，即权力是对他人产生的影响力，包括强制和非强制^②。

^① 司马迁. 史记·高祖本纪. 第1卷. 北京：中华书局，2011：321~322.

^② 张长立. 领导权威论——兼论马克思主义的领导观. 北京：知识产权出版社，2010：98~99.

权力是影响力，现实中也正是这样。有些人没有职位，却能一呼百应，成为某一群体的领袖人物。

当一个人运用能力时，这个人就是领导者^①，我们可以理解为只要能运用权力影响、支配他人的人都可以称之为领导者。因此领导者未必就是担任一定职务的人。

4.1 任命型领导

有些人由于在组织中的正式地位而成为领导者，称之为任命型领导。比如说校长、市长、总经理等。一般来讲，我们接触到的绝大多数领导者都是被上级任命的，西方国家的政府官员分为政务官和事务官，除了数量上占少数的政务官是选举产生的，绝大多数是事务官，他们由上级任命。从中国古代历史上看，除了开国皇帝，几乎所有的官员都是被任命的。

但是现实生活中往往会出现一种现象：有的人被安排在领导位子上，但在很多时候并不能成为真正的领导者；有些人没有领导的头衔，却能得到团队的拥护，成为自发的领导者。比如万历皇帝和张居正就是这两类领导的典型代表。

4.2 自发型领导

通常，我们把由于团队成员的拥护而成为领导者的人称之为自发型领导。如秦末领导农民起义的楚王陈胜，是被农民拥护为将军的。事实上，自发型领导并非只出现在战争年代，在和平年代尤其是现代信息社会，自发型领导已是一股不可忽视的力量。这类人被认为是团队或组织中最具影响力的人，与头衔无关。

之所以会出现自发型领导，是因为组织中存在“非正式组织”，自发型领导往往是“非正式组织”的领导者。“非正式组织”是在著名的“霍桑实验”中发现的。梅奥在霍桑实验的群体实验（绕线圈研究）中总结出“非正式组织”这个概念，群体实验是这样进行的：

研究者在这个实验中选择 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、

^① [美] 彼得·G. 诺斯豪斯. 领导学：理论与实践 [M]. 吴爱明，陈爱明，陈晓明，译. 第 5 版. 北京：中国人民大学出版社，2012：5.

焊接和检验工作，对这个班组实行特殊的计件工资制度。实验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬。但观察结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量都差不多，而且工人并不如实地报告产量。经深入调查发现，这个班组为了维护他们群体的利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能干得太多，突出自己；谁也不能干得太少，影响全组产量。并且约定，不准向管理当局告密，如有人违反这些规定，轻则被挖苦谩骂，重则遭拳打脚踢。

进一步调查发现，工人们之所以维持中等水平的产量，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明，为了维护班组内部的团结，工人们可以放弃物质利益的引诱。研究者由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制作用，同时加强了内部的协作关系^①。

“非正式组织”的发现促使管理者要关注组织中团体的作用，同时也应更加关注自发型领导的作用。自发型领导是一把双刃剑，有效发挥自发型领导的作用对领导者来说是一门管理艺术，处理得当，自发型领导能够促进领导目标的顺利实现，否则会产生对抗情绪，易成为实现领导目标的障碍。

最理想的状况是领导者既能有效运用职位权力，又能和下属打成一片，成为职位外的领导者，这涉及领导者的权威和领导的魅力问题。

5. 领导权力是影响他人的潜能——领导的权力

领导权力是一种影响力，这种影响力有两个重要来源：一个是组织赋予的职位权力，另一个是包括人格、能力、道德等在内的综合素质，我们称之为领导者的非职位影响力。

^① 严进. 组织行为学. 第2版. 北京：北京大学出版社，2012：29.