

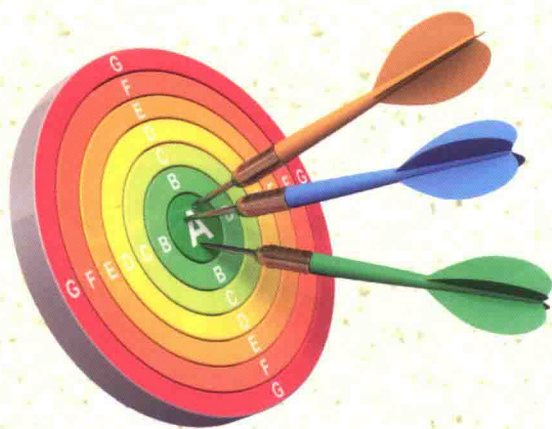
LINGDAOXUE YU LINGDAOLI



天津大学研究生创新人才培养项目

# 领导学与领导力

杨文明  
编著



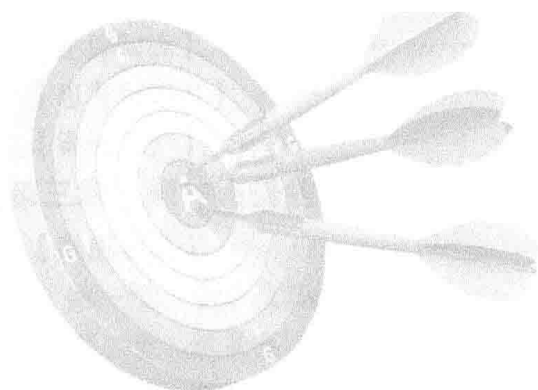
天津大学出版社  
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

LINGDAOXUE YU LINGDAOLI

天津大学研究生创新人才培养项目

# 领导学与领导力

杨文明  
编著



天津大学出版社  
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

### 图书在版编目(CIP)数据

领导学与领导力 / 杨文明编著. —天津: 天津大学出版社, 2019.9

ISBN 978-7-5618-6423-4

I. ①领… II. ①杨… III. ①领导学—教材 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第214435号

出版发行 天津大学出版社  
地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部:022-27403647  
网 址 www.tjupress.com.cn  
印 刷 北京虎彩文化传播有限公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 169mm×239mm  
印 张 19.75  
字 数 420千  
版 次 2019年9月第1版  
印 次 2019年9月第1次  
定 价 48.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请与我社发行部门联系调换  
版权所有 侵权必究

# 目 录

<b>第一章 领导与领导学</b> .....	1
【案例导入】 .....	1
第一节 领导与领导者的概念 .....	3
第二节 领导的作用与实质 .....	13
第三节 领导与管理 .....	17
第四节 领导力及其层次 .....	24
第五节 领导过程和领导情境 .....	28
【本章小结】 .....	31
【关键术语】 .....	31
【延伸阅读】 .....	32
【思考与练习】 .....	32
<b>第二章 领导学理论发展</b> .....	33
【案例导入】 .....	33
第一节 领导特质理论 .....	34
第二节 领导行为理论 .....	43
第三节 领导权变理论 .....	53
第四节 领导学研究的新理论 .....	59
【本章小结】 .....	62
【关键术语】 .....	63
【延伸阅读】 .....	63
【思考与练习】 .....	63
【案例分析】 .....	63
<b>第三章 领导愿景的能力</b> .....	65
【案例导入】 .....	65
第一节 愿景及其作用 .....	66
第二节 愿景领导者 .....	72
第三节 创建和传播愿景 .....	76
第四节 愿景共享和落实 .....	81

【本章小结】 .....	86
【关键术语】 .....	87
【延伸阅读】 .....	87
【思考与练习】 .....	87
【案例分析】 .....	87
<b>第四章 领导变革的能力</b> .....	<b>90</b>
【案例导入】 .....	90
第一节 领导变革及其能力 .....	91
第二节 交易型领导与变革型领导 .....	96
第三节 领导者如何实施变革 .....	102
第四节 直面变革的冲突 .....	109
【本章小结】 .....	118
【关键术语】 .....	119
【延伸阅读】 .....	119
【思考与练习】 .....	119
【案例分析】 .....	119
<b>第五章 领导决策的能力</b> .....	<b>122</b>
【案例导入】 .....	122
第一节 领导决策基础 .....	123
第二节 领导决策的误区及其修正 .....	132
第三节 领导决断力及其修炼 .....	141
【本章小结】 .....	155
【关键术语】 .....	156
【延伸阅读】 .....	156
【思考与练习】 .....	156
【案例分析】 .....	157
<b>第六章 领导用人的能力</b> .....	<b>159</b>
【案例导入】 .....	159
第一节 领导用人的理论依据 .....	160
第二节 领导识人的能力 .....	162
第三节 领导选人的能力 .....	170
第四节 领导用人的方法 .....	174
【本章小结】 .....	178

【关键术语】 .....	178
【延伸阅读】 .....	178
【思考与练习】 .....	179
【案例分析】 .....	179
<b>第七章 领导激励的能力</b> .....	<b>183</b>
【案例导入】 .....	183
第一节 人性假设和激励理论 .....	184
第二节 高激励的领导类型 .....	200
第三节 激励人心的艺术 .....	208
【本章小结】 .....	216
【关键术语】 .....	216
【延伸阅读】 .....	216
【思考与练习】 .....	217
【案例分析】 .....	217
<b>第八章 领导用权的能力</b> .....	<b>219</b>
【案例导入】 .....	219
第一节 领导权力原理 .....	220
第二节 领导获权 .....	226
第三节 领导用权 .....	232
第四节 领导授权 .....	242
【本章小结】 .....	247
【关键术语】 .....	248
【延伸阅读】 .....	248
【思考与练习】 .....	248
【案例分析】 .....	248
<b>第九章 领导砥砺的能力</b> .....	<b>251</b>
【案例导入】 .....	251
第一节 领导与道德 .....	252
第二节 基于价值和伦理道德的领导 .....	256
第三节 领导者修炼 .....	264
【本章小结】 .....	282
【关键术语】 .....	282
【延伸阅读】 .....	283

---

【思考与练习】 .....	283
【案例分析】 .....	283
<b>第十章 领导追随的能力</b> .....	<b>285</b>
【案例导入】 .....	285
第一节 追随者的定义与类型 .....	286
第二节 追随者与领导者的关系 .....	290
第三节 追随者的培养 .....	298
【本章小结】 .....	302
【关键术语】 .....	303
【延伸阅读】 .....	303
【思考与练习】 .....	303
【案例分析】 .....	303
<b>参考文献</b> .....	<b>305</b>
<b>后 记</b> .....	<b>309</b>

# 第一章 领导与领导学

## 【案例导入】

沃尔特·迪士尼与哥哥罗伊·迪士尼是美国迪士尼电影公司的创始人。迪士尼公司的成功源于他们作出的互补性的贡献。

沃尔特·迪士尼(1901—1966),一个富有创造力的天才,获得了56个奥斯卡奖提名,7个艾美奖。更重要的是他打造的那个王国,对于孩子来说不亚于天堂。他创造了卡通人物米老鼠,制作了电影史上第一部完整的动画影片,他创建了迪士尼主题公园,组建了现代化多媒体公司,他的创意改变了世界的面貌。



沃尔特·迪士尼总是致力将产品做到最好。他不断用新方法进行试验,引入新技术来达到期望的效果。他有着不可思议的对时机的把握能力。他最早认识到有声电影和彩色电影拍摄技术在动画领域应用的可能性,在其他动画厂商持否定态度时,他对相关技术表现出很强的认同感,因此迪士尼获得了电影染印法上色的专利权。

沃尔特在发现人才方面很有天赋。他身边总是围绕着一些有创意的人,甚至是一些相当怪异的人。发现人才以后,沃尔特的角色就转变为了监工,他在工作中完全是公事公办的样子。他不懂与人寒暄之道,与员工相遇有时一言不发。他不愿意介入他人的私事,而且以脾气火爆著称。但沃尔特会确保对每一个项目都施加个人影响,包括对不同的角色应配什么样的声音这些细节他都要过问。

沃尔特是个创新者,他也鼓励下属创新。他的电影公司总是处在变化之中。他希望电影公司能站在动画技术的前沿,永远不要落于俗套。从早年开始,沃尔特就处理迪士尼公司与创新有关的事务,而罗伊·迪士尼则为卡通片融金。沃尔特对于赚钱本身从来都不感兴趣,在他看来,赚钱只是生产质量更佳的影片的一种手段。他不会为增加利润而牺牲电影质量。

沃尔特对创造的过程有着极大的热情,他更关心艺术指标而不是利润指标。受其影响,下属们也坚信自己是先锋人士,正在改变大众媒体的性质。沃尔特创造了一个有活力的、非正式的环境,他抵制僵化的程序和官僚制度。下属们相信自己所在的公司是世界上最好的电影制作公司。

沃尔特对下属的发展和创造性工作给予了极大支持。他激发出员工最好的一面,其工作能力超出了他们认为可以达到的极限。他希望所有的员工都觉得,自己所作的贡献在这个项目中是不可或缺的。他鼓励下属用自己掌握的技能设计出能应对挑战的原创性方案,而不是仅仅应付他们的工作。

沃尔特对于什么会吸引美国公众具有很强的第六感。他对自己的直觉和判断力极为自信,甚至愿意以他的电影公司为赌注,支持他的直觉和判断。事实上他是个赌徒,甘愿为自己的信念冒失去一切的风险。沃尔特·迪士尼有一句名言:尝试去做不可能的事情是一种极大的乐趣(It's a kind of fun to do the impossible)。而他的一生就是一个不断向“不可能”挑战的过程。

罗伊·迪士尼作为全球著名的企业家,在1929—1971年担任迪士尼公司的CEO,1945—1971年担任迪士尼公司的总裁。兄弟俩在公司内分工合作,沃尔特是一个梦想家和创意天才,而罗伊则是经营公司的高手,是他保证了迪士尼公司的财务稳定和各个部门的有效运转,使迪士尼公司在屡次困境中得以坚持下去。罗伊对迪士尼公司的贡献是难以估量的,我们可以确定,如果没有罗伊(或只有沃尔特),迪士尼公司绝对不会有今天的辉煌成就。

沃尔特和罗伊在为是否建立一家新游乐园作决策时,发生了有趣的分歧。沃尔特提出建议并相信它一定能够实现,但这个建议一开始就遭到了罗伊的反对。罗伊认为这只是沃尔特的另一个疯狂的想法。沃尔特相信自己的远见,而不是像他哥哥一样持规避风险的保守主义态度,他设法凑齐了建造迪士尼乐园所需的资金,甚至为此拿出了自己的养老保险金。在沃尔特死后的20年时间里,摄影棚在“罗伊人”的管理之下生产出了还算成功但缺乏创意的程式化电影。直到迪士尼公司再次掌握在一个了解大众文化的“沃尔特人”——迈克尔·艾斯纳手中,公司才恢复了在美国电影中的领导地位。

### 讨论与思考:

(1) 沃尔特·迪士尼对迪士尼公司的作用体现在哪些方面?你认为他的哪些特质对公司而言是最重要的?从沃尔特·迪士尼的行为表现出发,分析领导者的行为倾向。

(2) 罗伊·迪士尼和沃尔特·迪士尼的工作方式有何不同?从中体会两者的差异和优缺点。

(3) 对于迪士尼公司的发展来说,管理和领导哪个最重要?你认为我国目前缺乏的是管理者还是领导者?

## 第一节 领导与领导者的概念

### 一、领导的概念

#### (一) 领导活动的普遍性

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。”自从有人类活动记载以来，帝王将相、王公贵族、英雄豪杰、能人志士一直在历史舞台上极尽辉煌，书写着人类社会演进的篇章。人类历史既是一部人民群众史，也是一部英雄和领导史。

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——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。

——《马克思恩格斯全集》

领导是人类历史的产物，领导活动伴随着人类历史的始终。人类活动中充满了丰富多彩的领导活动和领导现象。

人类群体、家庭和各種組織中都存在着各式各樣的領導活動。各種群體中都有中心人物，他們是群體的向心點和凝聚核心，比如孩子群體中的孩子王、球隊中的召集人、廣場舞的帶頭人和組織者等。家庭實際上也有着明確的分工，有一家之主，不過這個一家之主古今存在巨大差異。傳統社會中男性是主角，是領導者；女性是配角，是服從者。現代社會中女性則成為家庭中實際上說了算的人物，或者說成為家庭中的領導者。

更明確的領導者存在於各級正式組織中，包括政府、企業和各種社會組織，領導者佔據了組織中不同層級的關鍵崗位。蟒袍玉帶和官印是古代官員的標志，也是他們領導地位的象征。即使現代社會的領導者沒有專門的制服，組織也正式賦予了他們領導地位，給予了他們領導下屬的權力。

#### (二) 领导的语源

在漢語中，“領導”是一個多義詞，既可以是名詞，指領導職位、領導角色、領導活動、領導現象，也可以是動詞，表示帶領、引導等領導行為。

什麼叫領導？簡單地說，“領”就是帶領，就是走在前邊，干在前邊，身先士卒；“導”就是引導、教導。只有“領”好了，“導”才能起作用。自己滿臉脏東西，怎麼號召人家講衛生？你在台上講人、人在台下講你，你講的還管什麼用？

（摘自2001年9月29日李瑞環在政協會議第九屆全國委員會第十五次會議上的講話）

英语中领导对应的词汇是 leader 和 leadership。leader 指引导者、负责人, leadership 指领导地位、领导能力、领导阶层等。在盎格鲁—撒克逊语义中, leader 和 leadership 的共同词根为“laed”。laed 意为“小径”或“道路”,后又引申为“人们沿着小径或道路旅行”。因此, leader 的最初含义就是带领或领路的人,也就是指明方向的人。

在拉丁语中,领导者被称为 gubernator 或 governor,字面意思是“船上的水手”。

在法语中用 chef 表示领导者, chef 即“人的头部”,可译为“首领”,因为头部位于身体的顶部,是身体最重要的部分,因此以“chef”指代领导者。“chef”引入英语后变形为“chief”。

从“领导”的语源角度可以看出,不同文化下对领导的认识不同。英美和拉丁语中的“领导”,侧重于领导的引导和带动作用,主要是明确方向,寻找出路;而法语中的“领导”概念则强调领导的优先地位和重要性,含有“层级”的潜在含义。

### (三)领导的定义

据统计<sup>①</sup>,世界上关于“领导”的定义不下 350 种,“领导者”的定义不下 160 种。根据斯道格迪尔和巴纳德在《领导学手册》中的总结,“领导”可以从如下角度进行定义。

- (1) 领导意味着群体过程的中心( as a focus of group process )。
- (2) 领导意味着人格及其影响力( personality and its effect )。
- (3) 领导意味着一种特殊的角色( a differential role )。
- (4) 领导意味着劝导服从的艺术( the art of inducing compliance )。
- (5) 领导意味着影响力的运用( the exercise of influence )。
- (6) 领导意味着一种行动或行为( an act or behavior )。
- (7) 领导意味着一种说服的形式( a form of persuasion )。
- (8) 领导意味着一种互动中逐渐形成的效果( an emerging effect of interaction )。
- (9) 领导意味着一种实现目标的手段( an instrument of goal achievement )。
- (10) 领导意味着一种权力关系( a power of relation )。
- (11) 领导意味着组织结构的创建( the initiation of structure )。
- (12) 领导意味着各个要素的联合( a combination of elements )。

以上定义可以从以下四个方面加以概括。

(1) 领导者中心说。领导者依靠由权力和人格所构成的影响力,去指导下属实现符合领导者意图和追求的目标。上面斯道格迪尔和巴纳德的定义(1)至定义(3)是从领导者中心说来定义的。这一角度关注的是领导者本人,关注领导者本人的能力和作用。这也恰恰是大众对领导关系的关注焦点。

(2) 互动说。领导关系是一种人与人的相互影响。任何领导活动都发生在领导

<sup>①</sup> 朱立言:《行政领导学》,33页,北京,中国人民大学出版社,2002。

者和追随者的互动过程中,通过两者的相互作用,共同实现双方追求的目标。斯道格迪尔和巴纳德的定义(4)至定义(8)是从领导者与追随者互动的角度来定义的。这一角度关注领导者和追随者之间的实质性关系,体现了领导过程的内在真实关系。

(3)结构说。领导是在一定的组织结构中展开的一种特殊活动。领导是这一结构中的一个节点或者一个层级的代表,通过组织结构的运作实现对组织活动的管理。领导有时候也会被结构所代替,成为机构的代言人和实现者。比如我们经常说“铁打的营盘流水的兵”,领导实际上也是组织结构中的流动者。斯道格迪尔和巴纳德的定义(10)至定义(12)是从领导结构的角度来定义的。

(4)目标说。领导活动的焦点在于实现一个符合群体需要的共同目标。领导的重点就在于发动成员,群策群力实现组织目标。斯道格迪尔和巴纳德的定义(9)是从领导目标的角度来定义的。

在综合以上各种说法的基础上,本书给领导作如下定义:领导是具有影响力的个人或集体,在一定的体制、规则和规范结构中,采取示范、说服、命令等方式,引导和激励追随者,通过适应和改造内外情境去实现领导目标的活动和过程。

如上的领导定义,包含以下六层含义。

(1)领导活动的主体:领导者和追随者。领导活动的双方是领导者与追随者。领导活动是在人类群体活动中开展的,只有一个人构不成领导,有领导者一定有追随者。鲁滨孙独自在荒岛上的时候,尽管无人与之竞争,但他只能说是荒岛的居留者,算不上是领导者。只有在熬过漫长岁月,俘获了一个叫作星期五的奴隶之后,鲁滨孙才成了真正意义上的领导者。

(2)领导活动的结构:体制、规则和规范。领导活动都是在一定体制和规则下开展的。规则有明文规定的显在规则,也有约定俗成的潜在规则。有些变革型的领导者着力于破坏某些既定的规则,但与此同时他也在树立新的、自己的规则。体制和规则是领导活动的框架,规定了领导活动的范围、思路、方式,是任何领导活动开展必须具备条件。

(3)领导活动的手段:示范、说服、命令、引导、激励、联合、变革等。领导活动必须借助一定的方式和手段才能实现领导目标。领导活动开展的具体方式多种多样,可以归纳为示范、说服、命令、引导、激励、联合、变革等类别,这些方式也是领导活动有别于其他活动的标志之一。示范是领导率先垂范,以身作则,赢得大家的尊崇和敬仰,领导的先行行为成为公众接受的美德或标准化的行为标准,使大家自觉自愿地模仿;说服是指领导者靠道义的、理性的规劝,引导和改变追随者的思想和行动,是在精神层面和前进方向上对下属的行为提供指导,使他们接受领导者的指引;命令是通过权力和强制力量改变别人的意志和行为,使之服从领导的指令和号召;激励指通过打造愿景、身先士卒、循循善诱、物质和精神诱导等方式鼓舞下属的士气,使他们充满信

心和热情,为实现领导目标而努力;联合是寻求不同组织、不同层次、不同级别,甚至不同信仰、不同文化的人们之间的合作和支持,在共同的领导目标或组织目标下形成联盟;变革是指领导者通过改变现状来更好地适应客观环境,达成领导目标。

(4)领导活动的目的:实现领导目标。人类活动具有目的性和指向性,领导活动的指向性就是领导的目标。领导目标既可以是领导者确定的,也可以是群体成员集体确定的,领导者的作用在于带领大家朝着这个目标而努力并争取实现这个目标。

(5)领导活动的条件:群体活动的内外情境。领导活动是在适应和改造内外环境中进行的。任何领导活动都处于一定的人群之中以及在其周围环境中开展。领导者面对内外环境的挑战,采取适当的领导行为,带领和激励大家,实现领导目的。

(6)领导是一种活动和过程,是领导带领人们,适应和改造环境,达成领导目标的过程。

## 二、领导者与被领导者

### (一)领导者

领导者是一个统称,现实中领导者是由许多不同的具体职位和称谓组成的,它们之间也有些微差别,这在中英文不同语境中均是如此。

英文中 president, premier, head, chair, superior, principal, chief 等表示总统、总理、首脑、主席、长官、首长、领袖等,一般指中高层领导者; director, manager, administrator, executive, boss, supervisor, commander 等表示董事、经理、管理者、总经理、老板、管理员、指挥官等; leader, guide, torchbearer, caller, inspirer 等表示领导者、指引者、启蒙者、号召者等。

因此,领导者的定义,就像“领导”的定义一样,其说法是丰富多彩的。本书沿用前面对领导的认识,将领导者定义为:在社会共同活动中,经过选举、任命或从群体中涌现出来的、能够指导和统领群体成员向着既定目标努力的、具有影响力的个人或集体。

这一定义中,对领导者进行了诸多界定,包括以下几点。

(1)领导者存在的前提是社会共同活动,因此领导者是伴随着人类社会的出现而出现的,有了群体活动就有了领导现象。

(2)领导者的产生方式是选举、任命或涌现。选举是通过民主方式产生领导者,任命是传统的官僚制组织(科层制组织)中领导者的产生方式,涌现则是非正式组织中领导者的产生方式。

(3)领导者的作用是指导和统领。指导是方向性的引导和指引,统领是激励、协调、带头等领导方式的体现。

(4)领导者的最终归宿是领导目标,这也是领导活动的目标。

(5)领导者的实质就是拥有影响力,领导者影响力的影响对象就是追随者。

## (二)被领导者

从语义上,领导者的相对方是被领导者,但是人们常说的被领导者却有不同的表述,有的称为追随者,有的称为下属。从领导学的概念上看,追随者与下属的含义有很大的不同。

### 1. 追随者

所谓追随者(follower),从广义上讲,是追随领导者行动的人,或指在领导活动中服从、配合和跟随领导者采取行动的个人或集体。从狭义上讲,追随者是与领导者共享目标和愿景,响应领导者的号召,主动并积极参与团队工作的个人或群体。

追随者的狭义概念,明确地说明了领导的本质含义:强调使人心甘情愿地追随,而不是强迫他人服从;靠领导者自身的能力、魅力,共同的目标、利益和价值观使人跟随,而不是靠组织的强制力或者拥有的权力让人不得不听从。

在领导活动中,追随者是相对于领导者而言的被领导者。领导者和追随者之间的关系如下。

(1)两者是有区别的。一般而言,在领导活动中,领导者是领导活动的主动方,决定着领导活动开展的方向、目标和内容等;追随者是领导活动的从属方,按照领导者的安排和意愿从事工作或开展活动,他们听从领导者的安排、号召或指挥。

(2)两者又是有联系的。首先,任何一个领导活动都是由领导者和追随者共同完成的,领导者和追随者是不可分割的两个方面,只有领导者或者只有追随者均不能构成领导活动;其次,追随者是与领导者共享目标和愿景,主动并积极参与团队工作的个人或群体,追随者也会对领导者产生影响,有时两者之间的地位会发生转换。由于追随者对于共享目标和愿景的坚持,领导者也会追随追随者,主动方和从属方发生暂时的转换。有效的领导者善于择善而从,虚心听取不同的意见,并采纳可取的意见和建议,这实际上就是一种具体的追随行为。

### 2. 下属

在平时的工作中,人们更习惯把领导者与下属(部属、下级)对应。追随者和下属是从不同角度定义的,有着相近却不尽相同的内涵。

下属(subordinate)是指在正式领导关系中处于被领导一方的个人或集体。这个概念强调的是领导者和被领导者在组织中的上下级关系,和领导活动中的主从地位。一般来说,下属多处于组织内部,非正式群体中的追随者和不相隶属的不同组织之间的个体,不能称之为下属。

与下属概念相比,追随者概念更强调领导者和追随者之间的指引和追随的影响关系,不太讲求领导者和追随者之间在组织中的上下级关系。追随者可以是组织的内部成员,也可以是组织外部的个体;追随者可以是领导者的下属,也可以是领导者

的同事、朋友、亲戚,甚至是上级。

从上面的界定可以归纳出下属与追随者的不同,具体内容如下。

(1)下属的概念更强调双方的主次位置和被动服从的状态,而追随者的概念更强调领导对象的自愿性和主动追随的状态。

(2)下属与领导者的关系一般存在于正规的组织结构中,与等级制度和规定相关联。而追随者的说法不仅局限于正式组织之内,在各种人群关系中都存在着领导者和追随者。

(3)下属与领导者的关系容易固化,他们之间的上下级关系一般是不易变动的。而领导者和追随者之间的关系则更加灵活,领导者可以适时做一个追随者,追随有助于实现目标的下属。

(4)下属的概念突出了上下级的等级不同,更多用于传统的组织管理和行政管理学之中。追随者的概念更强调平等和互相影响,更符合现代领导学理论的发展主流。

需要说明的是,尽管我们对三种概念进行了理论区分,但在实际工作中,包括在不同学者的研究中,仍然存在大量概念混用的现象,如把等级组织中的下属或被领导者叫作追随者,这也体现了当前领导学研究的百家争鸣的现状。在后面的章节中,本书为尊重原意,没有作特别严格的区分。

### 三、领导者的类别

世界上存在各种不同的领导者,既有不同领域的,又有不同特征的。分析领导者的不同类型,实际上是对领导者不同属性的认识,有助于我们加深对领导角色的理解。

#### (一)正式领导者和非正式领导者

这两种领导者是按照领导产生和存在的形式进行分类的。正式领导者也叫正式组织领导者,是指在正式组织中产生和存在的领导者;非正式领导者也叫非正式组织领导者,是指在那些自发组合起来的人群(非正式组织)中产生和存在的领导者,也可以指在正式组织中发挥实际领导作用的民间人物。

##### 1. 正式领导者与非正式领导者的区别

(1)产生方式不同。正式领导者由组织任命或者选举产生,具有正规的程序和规定;非正式领导者在非正式群体中自发产生,一般没有正式的程序和明确的规定。

(2)职能不同。正式领导者具有组织规定的明确的职责和任务,具有一般管理者的计划、组织、指挥、协调、控制等职能;非正式领导者没有明确的职责,但一般发挥着沟通、协调、组织等实际作用,成为非正式群体的核心人物。正式领导者和非正式领导者的职能比较见表 1-1。

表 1-1 正式领导者和非正式领导者的职能比较

项目	正式领导者	非正式领导者
作用	明确组织发展的计划、政策与方向	为员工利益考虑,满足员工感情需要
领导方式	命令或授权下级完成任务	协调和仲裁员工之间的关系
员工关系	对员工进行动员和激励	引导员工的思想、信仰和价值判断
对外	代表组织对外交涉	为员工承担某种责任
对内	控制组织内部关系	了解员工信息,帮助员工解决私人问题

(3)对组织的影响程度不同。正式领导者只是正式组织中某个领导职位的代理者,组织中的领导职位并不因某一领导者的离职而消失,这一职位可以由他人填补;非正式领导者则与非正式组织具有不可分割的关系,非正式领导者的离去很可能导致整个非正式组织的解体。

(4)权威基础不同。正式领导者具有组织法定的强制力,其权威基础是组织赋予的;而非正式领导者的权威完全基于组织内部成员对他的信赖,因此其号召力和影响力是不可低估的。

## 2. 正式领导者与非正式领导者的联系

正式领导者与非正式领导者也具有不少共同点。我们应该认识到两者的联系,有效发挥非正式领导者对组织发展的作用,促进工作的开展。

(1)一个组织往往既有正式领导者也有非正式领导者。两者大多数情况下由不同的个体承担,但也可以合并到一个人身上。一个成功的领导者应该集正式领导与非正式领导于一身(关于非正式群体的经典研究可参见霍桑实验,非正式组织对正式组织的运转起着阻碍或促进的作用)。

(2)正式领导者和非正式领导者可以是相辅相成的。非正式领导者对组织的发展往往具有不可替代的作用,比如满足员工的精神需要、协调员工的关系等。一个明智的领导者在发挥其正式领导作用的同时,要十分重视同非正式领导者的关系,消除潜伏在等级体制中的对抗性因素;对于那些德才兼备的非正式领导者,可以把他们吸纳到正式组织机构中来,发挥其凝聚作用,促进组织的发展。

(3)在协调不力的情况下,正式领导者和非正式领导者可能发生矛盾和冲突。在矛盾无法协调的情况下,正式领导者对那些妨碍正式组织达成目标的非正式领导者要加以取代,从而促成整个非正式组织的瓦解,或改变非正式组织的影响,使其向着有利于实现组织目标的方向转化。

## (二)公共组织的领导者和工商企业的领导者

根据所在部门的不同,领导者可以分为公共组织领导者(又称公共领导者)和工商企业领导者(又称私人领导者)。这两种领导者的区别,主要是由他们所在部门的

区别所决定的。

根据朱立言教授的研究,公共组织领导者和工商企业领导者的不同之处主要有以下四个方面。

(1)两者追求的价值不同。公共领导者追求公共利益,注重社会公平正义;私人领导者谋求本单位利益,追求最大的市场份额和利润。

(2)两者所尽责任和提供的服务不同。公共领导者尽公共责任,提供公共服务和公共产品,服务于全社会的公共事务;私人领导者主要是依法经营、照章纳税,提供本单位的特殊产品和特殊服务,对发生交换关系的消费者负责,而不是全社会。

(3)两者行使的权力不同。公共领导者行使的是公权力,即对全社会行使法律赋予的权力;私人领导者行使的是私权力,其作用仅限于本企业、本部门,不能到社会上发号施令。公权力要强调权力运行的程序性和规范性,须防止权力的专制和滥用;私权力则使权力相对集中,注重权力运行中的统一性和高效率,以有利于竞争和企业生存。

(4)两者的行为方式不同。公共领导者必须贯彻行政公开的原则,在不涉及国家机密的情况下,要面对大众传媒,以公众看得见的形式公正地开展工作,将公共部门的活动计划、工作流程、做事理由告知公众,实现“阳光政府”;私人领导者则可以在法律范围内经营自己的业务,保守自己的商业秘密,在行动方面有很大的自由度。

另外,公共组织领导者和工商企业领导者在任期、工资、素质要求、工作方式、人事权限、绩效评估等具体方面也有着不少区别,见表 1-2。

表 1-2 公共组织领导者和工商企业领导者的比较

项目	公共组织领导者	工商企业领导者
任期和级别	有严格的等级晋升和退休制度,一般在一个岗位上任期较短	没有任期制和行政级别,在领导岗位上可以有较长的任期
工资来源	源于纳税人的税款或国家财政	源于企业自身利润
素质要求	要求“讲政治”,有较高的政治素养和道德水准	首重企业管理经营能力,对政治性要求不高
人事权限	较小,由组织人事部门控制	较大,有权任免和解雇员工
绩效评估	绩效表现为社会公共效益,评估难度大	绩效表现为企业利润,评估难度小
工作与监督	要求政务公开、服务民众,对其的监督深入而广泛,包括立法、司法、政党、舆论等	多为内部运作,外界主要对其合法性和承诺进行监督,监督主体主要是工商、税务和消费者等

### (三)强制型领导者和凝聚型领导者

人们习惯于将领导与职位和权力联结在一起。但是,领导者的人格、修养、魅力、能力和知识等凝聚性要素是领导活动顺利进行、领导目标顺利实现的基础所在,也是领导这一概念的核心内容。职权是一种强制性因素,是推动领导活动开展的有效力