

# 第一部分

## 领导行为篇

**领导是影响个人和组织实现一定目标的高层次社会管理活动。**

**领导的功能概之为决策、用人、管理组织。**

## 领导概述

什么是领导，领导有哪些基本的内涵与特征，什么是领导活动规律，如何认识和把握住这些规律，领导活动的构成要素有哪些，什么是领导的影响力，如何评价领导的影响力，领导的模式和类别有哪些，这些问题都是研究领导行为规律最基本最一般的问题。本文就上述这些方面问题进行扼要的归纳和阐述，开宗明义地对领导行为有关理论和问题进行综合概要地阐述，从而为进一步深入研究领导行为规律奠定初始的理论基石。

### 一、领导的基本概念及其特征

#### （一）领导的科学概念及其涵义

领导是一种影响个人或团体实现一定目标的、高层次的社会管理活动。它是一种社会行为。

这一段话概括了“领导”的全部内涵。关于“领导”这一特殊的社会管理行为的涵义均囊括于这一科学概念之中。为了更好地掌握“领导”的科学概念，需对其解析如下：

##### 1. 领导是一种活动

领导与领导者不是同一个概念。领导是一种活动，是一种行为，是一个过程。因而它不同于领导者的概念。领导者不过是领导活动过程中的主体承担人，是构成领导活动过程的重要要素，充其量它是一个关键的要素。而领导活动不仅仅包含领导者的要素，

而且包含着被领导者、环境等等综合要素，构成了多元要素相互制约、相互作用的有机整体。显然，不应混同领导与领导者的概念。不论是角度，还是范畴，二者均有着质的差异。然而，在现实生活中，狭义领导的概念常常仅指领导者，即领导人，例如省长、市长、书记、主任等等，因此二者在现实中常常被串用。

## 2. 领导活动是高层次管理活动

领导活动是管理活动，但不是一般意义上的管理活动，而是高层次的管理活动。

管理亦是一种特殊的社会行为。领导活动无疑是管理活动，但是管理活动却不一定都是领导活动。领导活动是管理活动中高层次的那一部分管理活动，是具有决策、用人、管理组织等功能的管理活动，而不是一般意义上的管理活动。例如财务、审计、计划、仓库保管人、保卫人员等，其活动都是管理活动，但却不是领导活动。而一个组织各个层次的负责人才是领导者，其活动才是真正意义上的领导活动。领导活动包含在管理活动之中。

管理活动与领导活动从逻辑学上讲是一个主属关系。因此不能将管理与领导两个概念等同，更不能将二者混为一谈。

## 3. 领导活动是有目的的活动

鲜明的目标性是领导活动的重要特征。目标（或目的）是领导活动的出发点和归宿点。美国著名管理学家杜拉克先生称“有目的性”为领导活动的宗旨。事实上，是否具有明确的目标以及能否最终实现领导目标，这不仅是领导活动的起点，同时也是领导活动的归宿点，进而成为衡量领导行为有效与否的重要标志。没有目标的“领导行为”是盲目的、随机的，从而也不可能是有效的，因而也不可能是真正意义上的领导行为。评价与衡量一个领导行为有效与否，评价一个领导者的优劣，最终都要以其是否实现某种目标为准绳。考核一个领导者不仅要看他的愿望和热情，不仅要看他是否去努力做什么事，而且最重要的是要看他是否把事情做好，是否实现既定的目标。杜拉克先生曾比较过这样两句话：

“好好地去做事”与“把事情做好”。评价一个领导者，评价一个领导行为过程，对领导基本含义——“目的性”的界定应着眼于第二句话而不是第一句话，这也正是邓小平同志一贯倡导的“生产力标准”的基本思想所在。

目标可以是定量的（如产量、工作量等等），也可以是定性的（如组织气氛、人际关系等等）；目标可以是近期的，也可以是远期的。在此不予详述。

领导活动的目的性这一基本属性，给领导行为染上了极其鲜明的特色，同时又引申出另外两个相关属性，即计划性与控制性。领导行为不同于其他社会行为又在于它的计划性特征与控制性特征。由于“目的”是领导活动的出发点和归宿点，因此领导活动的全过程都应在严密计划与有效控制之中。计划和控制属性使领导活动充满着理性和自觉性，它不是一种随机的情绪活动，更不是盲目地失控活动，这要求领导者要审时度势，时时保持冷静清醒头脑，使自己的决策、用人、管理组织活动都在计划与控制中运行。当然，计划不是一成不变的，根据客观环境和条件的错综变化，领导要适时调整自身行为，使领导行为始终遵循客观规律的要求。这种灵活的调整不仅不是与计划性相违，不仅不是与控制性相悖，而恰恰是计划性与控制性的表现所在，表明领导行为的主动性、务实性、灵活性和自觉性特征。领导活动就是在计划控制又随机应变的调整中把握自身运行的轨迹，这正是领导行为辩证特色的具体写照。

#### 4. 领导活动是影响“人”的活动

领导活动的另一个重要特征就是对人的活动的影响与管理。何为影响？影响的根本涵义是领导者通过自身的影响力，改变他人的心理和行为来为组织目标服务的功能和效力。这样势必引申出以下三个问题：其一，既然领导活动是影响他人的活动，那么，影响力就是领导行为有效与否的导体。影响力可以概括为领导的权威性问题。其二，怎样才能取得影响力的效应，还需要领导者

自身具备较高的人格与素养。其三，又因为“影响”表明为改变他人心理和行为，因此就有一个如何采取有效的方式和方法改变他人心理和行为的问题，即领导艺术和激励的问题。

#### 5. 非正式领导行为必然存在

领导行为有正式领导行为与非正式领导行为之分。领导既然是影响个人或团体实现一定目标的高层次的社会管理活动，那么在非正式的组织中，影响个人或团体实现特定目标的管理行为同样存在，因此亦应称之为领导行为，然而这只不过是正式的领导行为。

任一社会组织中均有非正式组织的存在，因而非正式领导行为无所不在。领导者要高度重视非正式组织的地位和作用，研究它们形成与作用的机制和规律，并引导和利用它为正式领导行为服务。

非正式组织形成的机制概之有三：①情感和意向的一致性；利益的一致性；其他相近性。如志趣、爱好、共同活动等等。

正式组织领导与非正式组织领导的关系大体有以下几种情形：

(1) 非正式组织领导受制于正式组织领导。

(2) 非正式组织领导形式上受制于正式领导，而实际上驾驭或控制着正式领导。比如有些非正式组织领导人背景异常，常常又谓之有“根子”，有后台，有能量，这种模式在现行组织结构中不乏其例。

(3) 非正式组织的领导与正式组织领导相互制约，相互渗透，相互影响。这种互动性有积极影响，亦有消极影响。

## (二) 领导行为的特征

### 1. 领导的社会历史性特征

领导是一种社会行为，因而它也是一个历史范畴。不同的生产方式，不同的社会制度决定着领导行为的不同性质。

在生产力水平较为低下的条件下，领导行为大多表现为个人专断的性质。这主要因为：被领导者在经济、政治上不能够完全独立，其生活水准较为低下，文化水平较为低下，自觉意识亦较差，因而也不可能提出自立、自主，反对个人专断的要求。因而他们也没有抗击专断的条件和能力；“专断”在一定意义上讲亦是保护局部利益的保证，诚然，在维护整体运作，步调一致强化从严管理方面，专断还有一定的功能与作用；缺少“制约”机制，法制尚不健全，“人治”在领导行为中仍占有很大的比重。

事实上在私有制条件下，领导对被领导的关系一般均表现为统治与管理的性质。但其特征和程度又不尽相同。这根源于不同生产关系的性质。在奴隶制条件下，这种统治一般表现为人身剥夺，统治阶级认为奴隶不论形式上还是实际上，不论人格上还是肉体上，均是奴隶主贵族的附庸物，类如牛马，或其他实物，可以任意买卖蹂躏，在其身上或脸上加盖烙印，甚至令其充当“斗奴”，以奴隶的生命作为取悦于奴隶主的代价。在封建制度下，这种统治以半人身依附为特征。事实上，劳动人民被捆绑在封建土地关系与官僚权势之中，这种剥夺实际上表现为由于封建生产关系带来的权力剥夺。这种权力剥夺不仅表现在政治上，而且表现在经济上，并且权力可以代替人格，在社会文化层面上必然出现官本位与等级制现象。在资本主义制度下，资本与雇佣关系冲破了封建生产关系，吹起了生产力飞速发展的号角，然而在资本文明的旗帜下，金钱、货币、资本获得了弥漫于整个资本主义世界各个角落的特殊意义。其实在这种新格局下的关系表现为“文明”的资本剥夺，资本和金钱博得了喝彩，人们各种社会关系、思想意识以至一切行为均受制于资本（金钱）的力量。在资本主义社会中，经理阶层是一种特殊的领导阶层。经理管理行为具有两重属性：其一是对资本家阶级的服务性，其二是对被领导阶层的统治与管理性。

社会主义生产关系的确立，改变了私有制条件下的领导关系

特征，领导只是一种特殊的社会分工，领导者应是代表国家掌管公共事务，应该是为人民服务的公仆（或称之为公务员），领导行为的根本属性应概括为“管理和服务”。这是由社会主义生产关系性质决定的。

然而在我国现阶段仍存在着与这一领导属性不相一致的格局，如果究其原因至少有以下几个方面：

（1）我国是一个具有两千多年封建历史的文明古国，灿烂的民族文化曾使我们的祖先与后人无比自豪，并致使诸多外国人为之倾倒，但是封建制度中的一些糟粕和余毒至今仍然存在并产生着许多消极影响，诸如等级观念、官本位、小生产倾向等等。

（2）由于生产力水平尚不发达，权力又常常是利益获得的条件和化身，这样势必严重影响着“服务”的性质和宗旨。

（3）由于法制尚不健全，人治现象仍在很大程度上存在着并起着极大的消极作用，致使腐败特权现象滋生，干群关系紧张，这也成为阻抑“服务”职能的重要原因。

（4）干部制度尚在改革之中，目前仍存在着一些弊端，干部只上不下，有权无责，缺少制约，职务演变成福利因素或成为一种奖赏和安慰的状况一定程度存在着。

这些问题严重地影响领导职能与服务属性的表现。转换机制就是要解决这个问题。归根到底，目前政府职能转换要解决一个服务性质问题。干部制度改革要解决一个职能化功能问题。

上述分析可见，领导是一个社会范畴，受制于社会和历史条件，研究领导行为特征必须研究其社会制约性。

## 2. 领导的预见性特征

领导活动为什么具有预见性特征，这主要因为：领导是有目的的活动，目标本身就是一种期望和预见，为实现这一目标，其意向和行为必须有目的性、有计划性、有预见性；领导的功能一是决策，二是用人，三是管理组织。没有预见，领导行为就不具有超前性和导向性特征，从而无法正确决策、用人与管理组织。领

导要影响个人或团体实现自己的主张，故需要站得高，看得远。这种影响过程必须有一个明确而自觉的意向，要有计划、有预见、有策略，否则是不能够实现“影响”效应的。

### 3. 领导的连续性特征

领导行为是一个过程，这就决定了它的连续性特征。俗话说得好：铁打的衙门，流水的官。领导者可以根据各种条件不断地更迭，但是领导的行为确是一个连续不断的过程。任一领导行为都是在特定历史条件下开始的，受制于历史沿革的诸种因素，这是领导者必须予以考虑的重要问题（有些因素，如分房子、长工资、晋升职务等因素，是任一领导承上启下必须予以考虑的）。

### 4. 领导行为的务实性特征

务实性又称务实性。即一切从实际出发，实事求是，遵循规律性的客观要求，才能取得实效。无论什么样的领导行为，不论它的过程如何，不论领导自身的愿望和热情如何，应该而且必须具有实效，必须实现其目标，否则就不是有效的领导行为。因此要坚持“生产力标准”，一切从实际出发，而不是从一般逻辑出发，更不是从教条主义或经验主义出发，不唯书，不唯上，只为实。正因领导活动本身就是一种实务，它与作家的创作有根本的区别。

## 二、领导活动的基本要素

领导是一种社会活动，是一个行为过程，因而它是由诸种因素所构成的社会范畴。而这些构成领导行为的诸多要素是相互作用、相互关联、相互影响，有机联系在一起的一个整体，因此研究领导行为规律必须对这些要素进行认真的界定、分析与研究。概括地说，领导行为由三个基本要素构成。即领导者、被领导者与

环境。

### （一）领导者是领导活动的主体

领导者指的是履行一定领导职责的个人或集团。它是领导活动过程的主体。领导者既是一个团体或组织的成员，同时又是一个团体或组织的代表。优秀的领导集团应该是互补型，具有科学的知识、专业、能力、气质等合理结构的整体（领导集团常常称为领导班子）

马克思说：凡有许多个人进行协作劳动过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。因此可以说领导者是领导活动重要而关键的角色。从而亦是领导行为过程的主体因素。其作用与功能也是主导的作用与功能。正如毛泽东同志所言：政治路线确定之后，干部就是决定的因素。一个单位的好与坏，关键取决于领导。在领导集团中，关键因素是主要领导者。在主要领导者中，关键的关键是一把手。

### （二）被领导者是领导活动的对象和客体

被领导者指的是一个团体或组织，除领导之外的其他个人、团体或组织。它是领导活动的对象和客体。

被领导者与领导者是一个互相依存，互相联系的整体。首先，被领导者一方面处于被领导的位置，另一方面又处在监督领导行为的地位。其次，被领导者又是领导行为有效与否的评判人与鉴定人。好比演员和观众，演员的成败在于观众的感受和评价。因此任一领导对自己的群众或被领导者的性质特点以及情绪等方面，都要有足够清醒的认识。

比如在一个企业中，研究所或技术科、工艺科等部门的领导与电镀车间、机动车间、铸造车间等部门的领导，其领导方法、领导模式会有很大差异。前者知识分子成分较多，故而要求领导要更多地注意并研究知识分子的心理与行为特点，否则不仅不会取

得工作成效而且会站不住脚的。对于后者，工人成分比重较大，有时实行家长制，粗粗拉拉的领导行为似乎更为适宜。可见若不考虑被领导的性质与特点，一味教条地照搬统一的模式，势必不会收到较好的效果。即使是简单的批评表扬或布置安排工作，都应该充分考虑到被批评表扬或接受工作对象的心理与行为特点，切忌简单从事。也正是从这个意义上说，被领导者又是关系到领导行为成败与否的重要因素。

### （三）环境是领导活动成败的条件

环境是领导活动赖以依托的基础和背景，是领导者大显身手的舞台。环境制约着领导者的思想和行为，制约着领导者的决策与用人，制约着管理体制与管理机制的构建与实施，制约着管理制度的制订与实施。因此，环境因素是领导活动成败的基本条件。

广义的环境包括以下几个方面：

#### 1. 政治环境与历史环境

政治环境指的是一定历史时期一个国家的政党、政体、政治制度环境、政策环境、政局环境等等。这些政治要素构成的政治背景是决定并影响领导行为的重要基础和条件。因为领导活动是一种社会行为，本身就带有较强的政治色彩，因此这种行为的可行性与有效性必须依托于一定的政治环境。也正从这个意义上讲，应该强调领导者首先具备政治素质，要讲政治。

当前，我国正处在前无古人的伟大历史变革之中，其政治环境的状态主要表现为坚持以中国共产党作为唯一领导的政党坚持中国共产党领导的多党合作的民主的政治体制与制度；坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，这样一个新时期总的政治路线、方针和政策；创造了一个较为稳定的政治局势；开创了建设具有中国特色社会主义的现代化的新历程。这些都是新时期诸种领导行为必须予以考虑的重要政治因素及其政治特征。抛开了这些政治因素，领导行为必定失去起码的政治依

据。

历史环境主要指领导行为发生的历史条件和历史背景。从这个意义上讲，领导行为还受制于特定的历史条件和历史背景，俗语讲，时事造英雄就是这个含义。

## 2. 经济环境

经济是指对社会资源与财富进行规划、经纬、调剂配置的行为与过程。它包括生产力和生产关系两个方面。经济发展的状况可以理解为：

(1) 生产力发展的水平。一般情况下，生产力发展水平包括人的素质与结构状况；生产手段进化的状况（包括设备、其他不动产如计算机、通讯、交通设施、能源等等）；劳动对象发展的状况；科技发展的水平状况。

(2) 经济在什么样的条件下运作与发展又表现为一定的生产关系状况。一般指生产资料、资源与财富的所有形式，人与人之间关系的性质与状态；社会产品与利益的分配方式，同时也包括经济运行机制与体制等等。

由此可见，影响领导行为的经济环境，主要指生产力发展水平与生产关系状况。在资本主义国家离开了财团的经济制约与支持，政府以致于总统是无法实施其有效的行政行为的。一个单位领导的决策与行为离开了特定的经济环境与条件是无从其谈的。经济水平太差制约着领导行为。生产关系不适应生产力发展状况同样制约着领导行为。当前提出转换企业运行机制，改革工资、住房、用工、干部制度，医疗保险、分配制度，都是着眼于解决生产关系问题。在社会主义初级阶段，生产力与生产关系这一对矛盾中，其矛盾的主要方面是如何大力发展社会生产力。而着力改革那些不适应生产力发展的生产关系。改革是手段，发展社会生产力是目的。这乃是当前经济环境的基本特点。

## 3. 文化环境

泛泛地讲，文化是人类自身创造并受其制约的社会生活形态。

它主要包括：

(1) 表层文化。即凝结着人的意向、意志、情感和思想的物质现象，如房屋、服装、衣食住行等方面的人性化了的物质现象，统称为物质文明。

(2) 中层文化。又称组织文化、形式文化与理念文化，包括组织形式与制度，诸种形式与模式（如造型艺术，礼仪仪式等等），哲学、宗教、艺术、法律、伦理、社会风范、风俗习惯等方面，它以逻辑化了的理性形态存在并制约和影响人们的观念和行，比如少数民族的风俗习惯（劝酒习惯、婚丧习惯）。如果领导者不加以领会和接受，那么其领导行为的成败必定受到影响。

(3) 观念态文化。即指人的价值观。它构成了一个人的心灵环境。价值观是人们对事物是非判别的心理标准与价值取向。观念态文化对人的心理和行为的作用与影响常常是本能地进行着。常常又表现为下意识的，当然也是客观的强烈的，马克思称之为人的“社会本能”。如果将观念态文化放大，就构成了一个民族的意识，或曰国民性。比如国民情绪、态度、社会心态、社会意识等等。任一领导行为都无不置身于特定的文化氛围之中，文化环境对领导行为的制约与影响，是领导必须予以考虑的重要因素。

综上所述，领导行为赖以依托的环境可以概括为政治环境、经济环境、文化环境，而狭义的环境常常指具体的工作环境与人际关系环境，这里不一一赘述。

### 三、领导活动规律

领导活动规律，是指领导行为过程中的矛盾运行规律。概括起来有三个基本规律，亦称三个适应。其一，领导者一定要适应并引导被领导者的规律；其二是领导主体必须适应工作任务要求的规律；其三是领导主体必须适应并改造客观环境的规律。

### （一）领导者适应被领导者的规律

在领导活动中，领导者与被领导者是一对矛盾统一体。领导主体，起着主导作用，被领导者是客体，是领导活动作用的对象，领导者是矛盾的主要方面，被领导者是矛盾的次要方面。然而在特定的情况下被领导者对领导者又具有强劲的反作用力，构成了特殊的矛盾运动，进而出现了一对矛盾运动的基本规律。

在一个社会组织中，领导者起着不可替代的关键作用。毛泽东曾说过，政治路线确定之后，干部就是决定因素。显而易见，领导者的决定性地位和作用是毋庸置疑的。然而领导者最终要影响并引导被领导者，最大限度地调动其主动性、灵活性、创造性，借以实现领导目标。俗语讲得好，“领导的学问就是怎样使别人干事的学问。”因此，领导者首先要适应被领导者，这是领导工作的前提。了解认识被领导者的性质、特点，才能代表并反映被领导者的利益、愿望和要求，方能使领导活动得以开展。其次，仅仅是适应还远远不够，领导者要在适应的基础上，积极地引导被领导者一道实现领导目标。仅能适应而不能引导的领导者，是不称职的领导。片面的适应是不会持久的。对领导者来说，引导比适应更为重要，引导具有较强的实践特点与积极特点。领导者对被领导者的适应与引导，反映了被领导者在矛盾运行中的重要作用。

被领导者也要适应领导者，领会领导的意图、贯彻执行领导的正确决策，来完成自己的工作职责与工作任务，否则也是不称职的被领导者，慢慢会被组织和管理原则所淘汰。可见二者展开的矛盾运动实质上是相互依存、相互适应、互为前提的辩证规律。这种规律是建立在共同利益愿望和目标的基础之上的，二者的相互联系是客观的、必然的、稳定的，离开了这种矛盾运动就不会有有效的领导行为。

## （二）领导主体一定要适应工作任务要求的规律

领导活动实际上是一种职能的展开，而职能具体表现为特定的工作目标、工作任务及其工作要求。不同的工作任务对领导会有不同的要求，因此要完成工作任务，领导者要胜任其职，就必须研究并适应工作任务的要求。这里的适应包含着：

（1）要了解工作任务的性质和要求。工作任务性质指的是什么样的工作，是业务工作还是思想工作，是技术工作还是管理工作，或者是宣传工作等等。

（2）自己要完成工作任务要求所具备的条件及差距，主要指领导者自身的素质和条件。比如一个人气质是外向型的，硬让其做较为稳定的工作，就势必显得素质不足；又如一个性格内向的人，硬让其充当公关部长角色，组织大型活动，其结果必定是适得其反。

（3）完成工作任务的相关要素分析。比如要完成扭亏指标，它涉及到机制变革，产品开发方向及条件，资金、物力及时间等等诸多要素，不认真分析诸种要素，要求完成扭亏任务只是一句空话。

（4）领导要调动并引导被领导者一道完成工作任务，孤军奋战是不可能完成任务的，即使是再简单的工作任务，单枪匹马也是不会奏效的。

诚然，领导主体对工作任务要求的适应是一个连续的动态过程，工作任务本身亦有不同的阶段，而且由于诸多因素的影响，工作任务的要求亦不是一成不变的，这就要求领导者与被领导者必须在变化中把握事物，从而更好地克服工作中的困难，解决存在的问题，有效地完成工作任务。

从另一方面看，任一工作任务都是死的，而人的因素是活的，工作任务的最终完成，必须依托能够适应工作任务要求的领导主体来完成，否则任一工作任务都不过是一纸空文的计划罢了。

样一项工作任务，若由不同的领导承担，就会出现不同的工作效果。从这个意义上讲，领导主体又起着不可替代的关键作用。

领导主体与工作任务这一矛盾运动中表现出来的本质的、内在的、必然的联系，构成了领导活动的根本规律。认识并驾驭这一规律，对领导活动的成败具有十分重要的意义。

### （三）领导主体一定要适应并改造客观环境的规律

领导环境是领导活动赖以存在的背景和基础。离开了环境，领导活动只是纸上谈兵。领导与环境是领导行为的又一对矛盾，能否适应并改造环境，乃是领导活动成败的又一关键因素。

领导适应并改造环境包含以下几层涵义：

#### 1. 认识环境

对环境的状态，对环境的特征，对环境的要求，领导者必须有足够清醒准确的认识。教条主义、形而上学、左的思想往往从一般逻辑和经验出发，不从实际出发，不能够实事求是地认识和估计环境，因此常常犯有超现实的错误。当年王明左倾路线主张城市暴动、主张阵地战就犯了这一错误，使党蒙受了极大损失。右倾保守主义是从另一个极端脱离实际，对环境缺乏正确分析，过高地估计了困难和问题，畏手畏脚，同样是不能够正确认识环境的表现。

#### 2. 适应环境

任一事业的成功，离不开天时、地利、人和。环境是领导活动成功与否的客观基础，因此领导者不仅要正确认识环境，而且要积极适应环境。适应环境就是使自身的思想、意向、行为与环境要求相吻合，不能游离在外融不进去，更不能背道而驰，与环境相悖。对环境要素一定要有一个严肃的科学的态度。

#### 3. 改造环境

马克思曾说：“辩证唯物主义不仅要认识世界，重要的是要改造世界。领导行为的宗旨不在于消极地适应环境，而在于认识环

境、研究环境、利用环境，实现领导目标。因此就要有一个改造环境的问题。改造环境在于因地制宜，挖掘潜力，积极主动。因势利导，变不利因素为有利因素，为其领导目标服务，将自身与环境有机统一起来，协调起来，方可事半功倍。

## 四、领导的影响力

### （一）领导影响力的涵义

领导影响力是指在领导过程中影响和改变他人心理和行为实现领导目标的能力和机制。它可以概括为强制性影响力和非强制性影响力两个方面。

（1）强制性影响力又称权力性影响力。形成这种影响力的机制往往取决于权力、职务、地位（势力）、责任（角色）等等因素，简称其为“权”的影响力。

强制性影响力具有以下三个基本特征：制约性（或曰强制性特征）；集中性特征，即唯一性特征；条件性特征。条件性指的是强制性影响力一经离开了特定的条件，其影响力自然削弱或消失，也就是说职务、权力、地位或角色一经消失，其强制性影响力减弱或不复存在。从这个意义上讲，强制性影响力是有条件的。

（2）非强制性影响力又称自然影响力，它是由领导者自身特点以及被领导者的心理感应所决定的。即由领导者自身人格特征以及被领导者的心理转变所决定的。这种影响力机制的形成是潜移默化的、自然的、有力量的，它所引起的结果往往是被领导自愿地、心悦诚服地接受领导。这种影响力对领导行为的有效性具有十分重要的意义。研究领导的影响力，更多地是指非强制性影响力。

非强制性影响力可以概括为“威”——威信、威望、威严。能否实现这三个“威”，乃是领导者是否具有影响力的重要标志。

## （二）威信形成的心理因素及效应分析

威信是通过几个效应及一定的心理机制来实现的，概括地说有以下几个效应。

### 1. 主体效应

威信与影响力的形成主要由领导者自身的人格所决定，即由领导者本人的思想道德、知识、能力与技能，情感与意志品格所决定。不同的人格特征会带来不同的主体效应，从而形成不同的威信与影响力。

### 2. 客体效应

从客观要素来看，威信与影响力的形成依托于以下几种效应：

（1）成见效应。又称第一印象，它指的是领导者给予被领导者的第一感觉和印象。成见效应的形成往往由于领导者本人职业、年龄、资历、气质与风度、行为等等外部特征所决定。“新官上任三把火”；“头三脚”；“先入为主”等等行为，从某种意义上讲都旨在强化成见效应。成见效应奠定了威信的基础。

（2）迁移效应。这是人们思想和情感的有规律性的偏激倾向。它的涵义是，一旦某种印迹形成，这种印迹会有规律地放大或转移到其他方面。常言道“一俊遮百丑”、“爱屋及乌”就是指这种迁移效应。有效的领导者要善于利用这一效应来树立自身的威信。

（3）动态效应。威信是一种动态的心理感应。动态效应有两层涵义：威信的形成和确立不是一朝一夕的，而是在动态中和不断积累中逐渐形成的；威信一旦形成也并不是一成不变的，它随着社会条件的变化而变化。例如解放前中国共产党植根于人民群众之中，解放后五六十年代党的威信也十分高，但后来由于一些不健康的東西涌到党内，使得一些不廉洁和腐败现象滋生，这在一定程度上引起了群众的不满，从而使党的威信受到一些影响。要使党的威信得以恢复则必须加强廉政建设，清除腐败现象，在动态中调正自身威信。