



“十三五”高等学校应用型财经管理系列经典教材

领导力开发

Leadership Development

主 编 周 游
副主编 张金斗
编 写 吴晓梅 宋小乐 顾冬英
吴双金 杨 佳 朱思璇

 知 识 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

领导力开发/周游主编. —北京: 知识出版社,
2019.9
“十三五”高等学校应用型财经管理系列经典教材
ISBN 978-7-5215-0075-2

I. ①领… II. ①周… III. ①领导学—高等学校—教材
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 193022 号

责任编辑 何立兵
封面设计 易 帅
出版发行 知识出版社
地 址 北京阜成门北大街 17 号 邮政编码: 100037
电 话 010-88390969
网 址 <http://www.ecph.com.cn>
印 刷 河北祥浩印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 329 千字
印 次 2019 年 9 月第 1 版 2019 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5215-0075-2
定 价 39.50 元

本书如有印刷质量问题, 可与出版社联系调换

内容简介

本书对领导力开发进行了系统阐述，详细地介绍了领导力的起源和发展、领导力模型构建、领导力开发的路径和方法、领导者个人领导力和组织领导力(包括前瞻力、影响力、感召力、决策力、执行力、控制力、应变力、学习力及创新力)开发。本书每一章都安排了学习目标、案例导入、本章小结、思考练习、案例分析，内容上更加贴近管理实践活动，帮助学生理解和掌握领导力开发理论和知识；目标上突出应用性，如选取国内外经典案例，以提高学生分析和解决实际问题的能力。

本书适合用作应用型本科院校和高职院校人力资源管理、工商管理、会计和财务管理、行政管理、公共管理等专业教材，也适合相关从业人员阅读参考。

前言

领导力的定义多种多样，管理学家哈罗德·孔茨表示：“领导力是一种影响力，领导即是一种影响过程，是影响人们心甘情愿和满怀热情为实现组织目标而努力的艺术或过程。”现代管理之父彼得·德鲁克说：“发现一个领导者最有效的办法是，看其是否有心甘情愿的追随者。”领导力开发即领导力提升，是指通过实施一系列科学的方法与手段来实现个体领导能力的开发。

随着经济全球化的到来，领导力不再是领导干部的专利，“领导”成为一种无所不在的行为，领导不一定指非要领导他人，也可以领导自己，人人都应该成为领导者！企业家领导员工创造业绩，政治人物领导人民关心国家议题，军队指挥官领导士兵捍卫国家主权和领土完整，设计师领导流行趋势，学生领导自己奋发向上。

领导者不是天生的，可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准、出色的业务能力升任。升任后，领导者不再是技术顾问，也不能仅仅独善其身，而必须扮演领导者的角色。换句话说，担任了领导并不能保证其胜任领导的职务与工作，这就是为什么大多数的优秀业务骨干在升任领导后，不能适应角色及任务的原因。依据彼得原理：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”故而，要成为一个真正称职的领导者，就要不断学习做领导者的技能，即学习开发、提升领导力。

领导力对企业、事业单位的领导者非常重要，但作为高等院校的在校大学生，也要认真学习领导力，可以从语言表达能力、思维能力、沟通能力、团队建设能力等基本领导力着手，进而提升自身的前瞻力、感召力、影响力、决策力、控制力、执行力、应变力、学习力及创新力，最后形成自身强有力的竞争优势。

本书在编写过程中，参考了大量领导力相关教材、最新科研成果及相关论文，在此对所有相关作者表示崇高的敬意和衷心的感谢。

由于领导力开发涉及诸多学科领域，编者团队水平有限，书中难免存在不足之处，恳请同行专家及读者朋友批评指正！

编 者

目 录

第一章 领导力概述

- 第一节 领导的内涵与作用 2
- 第二节 领导活动的特征 6
- 第三节 领导与管理的区别 7
- 第四节 领导权力的来源 9
- 第五节 追随者的定义与类型 11

第二章 领导力理论起源与发展

- 第一节 领导力的理论起源 16
- 第二节 领导力理论的两类型 19
- 第三节 领导力理论的最新发展 26

第三章 领导力模型概述

- 第一节 领导力模型的定义与作用 35
- 第二节 领导力素质模型理论 37
- 第三节 领导力能力模型理论 41
- 第四节 领导力模型构建 46

第四章 领导力开发概述

- 第一节 领导力开发的定义与作用 56
- 第二节 领导力开发的目标和内容 61
- 第三节 领导力开发的策略、步骤与方法 ... 64

第五章 领导者前瞻力开发

- 第一节 领导者前瞻力概述 76
- 第二节 领导者前瞻力模型 80
- 第三节 领导者前瞻力的提升策略 85

第六章 领导者影响力开发

- 第一节 领导者影响力概述 92
- 第二节 领导者影响力的影响因素 97
- 第三节 领导者影响力的开发途径 105

第七章 领导者感召力开发

- 第一节 领导者感召力概述 111
- 第二节 领导者感召力的形成条件 113
- 第三节 领导者感召力开发的途径 117

第八章 领导者决策力开发

- 第一节 领导者决策力概述 125
- 第二节 决策理论 129
- 第三节 领导者决策力的模式与原则 132
- 第四节 领导者决策力的开发途径 135

第九章 领导者执行力开发

- 第一节 领导者执行力概述 142
- 第二节 领导者执行力的影响因素 145
- 第三节 领导者执行力的开发途径 151

第十章 领导者控制力开发

- 第一节 领导者控制力概述 162
- 第二节 领导者控制力的构成要素 166
- 第三节 领导者控制力的要求 169
- 第四节 领导者控制力的开发途径 171

第十一章 领导者应变力开发

- 第一节 领导者应变力概述 178
- 第二节 领导者应变力的主要内容 179
- 第三节 领导者应变力的开发途径 181

第十二章 领导者学习力开发

- 第一节 领导者学习力概述 190
- 第二节 领导者学习力的影响因素 194
- 第三节 提升领导者学习力的途径 199

第十三章 领导者创新力开发

- 第一节 领导者创新力概述 206
- 第二节 领导者创新力类型 207
- 第三节 领导者创新力的影响因素 214
- 第四节 领导者创新力的开发途径 215

第十四章 新时代对领导力的挑战

- 第一节 新时代概述 224
- 第二节 新时代对领导力的挑战 225
- 第三节 新时代对个人领导力的要求 229

参考文献

第一章

领导力概述

学习目标

1. 理解领导的定义以及作用。
2. 理解领导活动的特征。
3. 了解领导与管理的区别。
4. 掌握领导的五种权力来源。
5. 理解追随者的定义和类型。

案例导入

“一代烟王”——褚时健

2019年3月5日，一代传奇企业家褚时健因病医治无效去世，享年91岁。复盘褚时健一生做酒、做糖、做烟与做褚橙的商业历程，发现他是一个拥有着伟大领袖精神的企业家，这种精神是其能成为一代烟王与一代橙王的主要力量，也是其留给商业界的最大财富，值得每一位企业经营者去感悟和学习。

20世纪80年代初，玉溪卷烟厂是当时玉溪最大的国企，员工2000多人，年产30多万箱香烟，但产品质量却令人不敢恭维。褚时健到厂后不久，云南有关方面组织了一次“品吸会”，褚时健带去的红梅烟被一致差评。评委们觉得红梅烟又苦又辣，抽一口就想扔了。最令褚时健难堪的是，有一包烟里只装了18支烟，而有一条里还少了一包烟。连当地老百姓都笑话玉溪卷烟厂的烟是“砖瓦厂出的饼干、钢铁厂生产的香烟”。

厂里积压的产品堆成了山，仓库放不下，只能发动职工找地方存放。厂里效益差，职

工收入、福利自然也很差，员工年均收入不到 300 元钱，很多员工一大家人挤在一间十多平方米的土坯房里。褚时健决心改变这样的局面。随后几年，在上级部门和领导的全力支持下，褚时健进行了大刀阔斧的改革。他通过改变经营理念、改革内部管理、引进国外先进设备等手段，迅速提升了产品质量。红塔山、红梅成了市场上的抢手货，玉溪卷烟厂也因此起死回生并扭亏为盈，职工的收入也大幅度增长。

1983 年和 1984 年，玉溪卷烟厂的烟产量分别达到了 46.5 万箱和 53.71 万箱，利税则达到 2.3 亿元和 2.99 亿元，分别增长了 25.85% 和 30.46%，创行业纪录。发展到 20 世纪 90 年代中期，玉溪卷烟厂年创造的利税达到了 200 亿元以上，占到整个云南省财政收入的 60%。玉溪卷烟厂成为亚洲第一、世界第二大烟草公司，褚时健因此被称为“亚洲烟王”。

从褚时健带领玉溪卷烟厂起死回生的案例可知，一位具有领导力的管理者对于企业发展有极大的重要性；同样地，在许多企业发展由盛转衰的过程中也证实了管理者需要具备领导力的必要性。关键人才逐渐扮演了越来越重要的角色，因此针对关键人才领导力的开发，成为每个企业面临的重要问题。

第一节 领导的内涵与作用

一、领导的概念

迄今为止，还没有哪一个话题能像“领导”这样引起人们如此浓厚的兴趣。尽管领导这种现象自古以来就有，但“领导”(leadership)这个词却在 19 世纪才出现。“领导”这个词常常与权力和指挥千军万马的将军、帝国的领导者、国家的缔造者等联系在一起，表现领导者勇敢与智慧的事迹成为许多美丽的传说和神话。那些伟大的领导者成为历史描写的主要对象。整个历史充满着王侯将相和才子佳人。但是，我们并不明白那些领导者导演的重大事件是如何发生的，这些事件产生了什么样的影响？为什么像甘地、穆罕默德、毛泽东这样的领导者能够唤起如此强烈的热情与忠诚？为什么像恺撒、亚历山大这样的领导者能够创建一个伟大的帝国？为什么有些平庸的人会达到权力的顶峰？为什么那些拥有重权并取得巨大成功的领导者会招致罢免？为什么领导者拥有的那些忠诚的追随者会为他们献出自己的生命，而有的领导者却遭到蔑视甚至会面临下属的谋杀？

诸如此类的问题引发了人们的思索。所以，试图对这些问题进行科学研究的一门学科也就随之诞生了。意大利政治学家马基雅维里是较早研究领导理论的人，他指出：“领袖是权力的行使者，是那些能够利用技巧和手段达到自己目标的人。”现代管理学之父彼得·德鲁克认为：“领导就是创设一种情境，使人们心情舒畅地在其中工作。有效的领导应能

完成管理的职能，即计划、组织、指挥、控制。”管理学家哈罗德·孔茨是这样定义领导的：“领导是管理的一个重要方面。有效地进行领导的本领是作为一名有效的管理者的必要条件之一。”

根据管理学中的解释，领导是指运用权力指挥、带领、引导和影响下属为实现组织和群体目标而积极行动和努力工作的过程，是在一定的社会组织和群体内，为实现组织预定目标的手段。领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

本书将从以下两个方面来解释领导的含义。

（一）封闭性定义

领导就是在社会共同活动中，具有影响力的个人或集体，在特定的结构中通过有效的途径，动员下属实现群体目标的过程。封闭性定义告诉我们，领导由前提、主体、结构、手段、目标五个环节所构成。（1）领导活动是存在于群体之中的，一个人不能形成领导。正是基于群体的生存与发展，必须通过领导才能保持一种秩序，提供一种动力，确定一种方向。群体生活成为领导得以诞生的前提。（2）领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者与执行者共同组成的。领导活动的主体包括两个要素，一是领导者，二是追随者（下属）。从领导者、追随者与目标的关系角度着眼，领导者与被领导者共同构成了领导活动的主体，其中追随者的主体地位在一定程度上是不可替代的，追随者的积极性、创造性是实现组织目标的关键。（3）领导活动都是在一定的结构中展开的，尤其是近年来对非正式结构的研究丰富了领导结构的内涵。（4）领导活动的手段是领导者调动和激励下属的方式。领导活动说到底乃是由领导者和追随者共同构成的，单有任何一方，都不能构成领导活动。这就决定了领导者通过什么样的首选途径调动下属的积极性，使其最大限度地致力于组织目标的实现，按照领导者的意图进行行动，成为领导学关注的核心问题。这主要表现在领导者对领导方式和激励手段的选择上。（5）领导活动的目标是领导活动的归宿。目标规定领导活动的方向和归宿，一个没有目标的领导活动不仅是没有成效的，而且也会迷失方向。

（二）开放性定义

领导是为别人创造理想和有能力把理想变成现实并使之持续下去的过程。开放性定义告诉我们：（1）领导过程是没有终点的。（2）领导的目的不仅仅在于实现群体目标，其价值取向在于领导者与追随者在实现群体目标的过程中能够体会到一种心灵的愉悦感和精神上的满足感。领导的魅力不仅仅体现在它的有形绩效上，更体现在个人、组织与社会的发展上，因此，领导是一种包含着丰富的道德内涵的特殊活动。近年来领导价值理论对领导“道德导向”的关注，证明领导者的使命体现在对下属的培养和新型文化的创造之中。领导不是一种压抑人的消极力量，而是推动人们求取更大发展的积极力量，这一观点对于克服领导理论技术化和功利化的倾向是极有裨益的。

封闭性定义和开放性定义证明领导是包含理性与情感两个方面的积极行动。

二、领导的性质

(一)领导的普遍性

领导力开发的研究对象是“领导”这种特殊的社会现象。这种社会现象不仅存在于所有组织和群体之中，而且具有其他社会现象所不具有的独特性。领导活动的普遍性意味着，大到一个国家，小至一个班组，都存在着领导活动。因此，西方学者史密斯和克鲁格尔提出，不管人们所处的文化背景有何不同，领导这一特殊现象总是存在于任何人群之中。正是因为领导作为一种特殊的社会活动存在于各种人群和组织之中，才导致了以这一活动作为研究对象的领导学的诞生。不仅行政机关、企业、学校、医院等组织中存在着领导活动，就是在一个班级、一个自发组合起来的群体中，都存在着领导这一特殊的社会活动。领导活动的普遍性，是领导力开发作为一门学科得以存在的重要根据。

(二)领导原理与领导艺术的相通性

对领导进行分类研究的尝试是值得肯定的，于是，我们会发现，领导被诸多社会领域分割为不同类型的领导，如企业领导、行政领导、政治领导等。与此同时，领导又被等级的高低分割为不同层次，如高层领导、中层领导、基层领导等。因此，人们好像觉得难以把这些居于不同领域和不同层次的领导统合起来，以构建一门统一的领导力学科，由此便产生了这样的问题：在这些被分割的领导领域和领导层次背后是否存在着具有相通性的领导原理和领导艺术？我们是否能够突破这些分割，将潜藏在不同领域和不同层次领导背后的、具有相通性的领导原理和领导艺术提炼出来呢？

答案是肯定的，正是因为对领导的性质和不同领域的领导相通性的研究，使领导力开发作为一门学科魅力无穷。一位西方学者曾经这样写道：“领导是影响和支持他人为了达到目标而富有热情地工作的过程。在帮助个体或群体确认目标以及激励和协助他们达到一定目标的过程中，领导是一个重要的因素。”该定义中的三个组成部分是影响与支持、自愿努力、实现目标。如果没有领导，一个组织中就只会有混乱的人群和机器，就如同交响乐没有指挥而只有音乐家和乐器一样，乐队和其他所有的组织都要求最大限度地发展它们的宝贵资产。领导力开发的过程在效果上类似于将毛毛虫变为美丽蝴蝶的神秘化学物质，而蝴蝶的美丽就是毛毛虫的潜力，因此，领导力开发就是将潜力变为现实的催化剂。

领导原理和领导艺术并不因为行政等级的差异而截然不同。领导力开发之所以能够作为一门学科而存在，一个重要的原因就是，在各种等级、各个不同领域和不同类型的组织之中，存在着具有通用性的领导原理和领导艺术，这些领导原理和领导艺术并不随着等级的提升、组织类型的转化而变化。尽管不同层次的领导者承担的责任和职能有着很大的差异，但这并没有导致领导原理和领导艺术的断裂和分离。由于在任何组织中几乎不存在越级领导这一现象，任何组织、任何级别的领导活动在领导原理和领导艺术层面上都存在着

很强的相通性。这也是领导力开发具有特殊价值的根源所在。

三、领导的作用

领导是任何组织都不可缺少的职能，其作用主要体现在以下四个方面。

(一) 指挥作用：指点迷津、明确方向

有人将领导者比作乐队指挥，一个乐队指挥的作用是通过演奏家的共同努力而形成一种和谐的声调和正确的节奏，由于乐队指挥的才能不同，乐队也会做出不同的反响，所以，领导者不是站在群体的后面去推动群体中的人们，而是站在群体的前列去促使人们前进并鼓舞人们去实现目标。

(二) 协调作用：协调关系、调解矛盾

在组织实现其既定目标的过程中，人与人之间、部门与部门之间发生各种矛盾和冲突，以及在行动上偏离目标的情况不可避免，因此，领导者的作用之一就是协调各方面的关系和活动，保证各个方面都朝着既定的目标前进。

(三) 激励作用：排忧解难、鼓舞斗志

领导者为了使组织内的所有人都最大限度地发挥其才能，以实现组织的既定目标，就必须关心下属，激励和鼓舞下属的斗志，发掘、充实和加强人们积极进取的动力。

(四) 沟通作用：上下沟通、培养情感

领导者是组织的各级首脑和联络者，在信息传递方面发挥着重要作用，是信息的传播者、监听者、发言人和谈判者，在管理的各层次中起到上情下达、下情上达的作用，以保证管理决策和管理活动的顺利进行。

案例导入

企业的竞争，实质上是人才的竞争。如何激励员工，充分挖掘员工潜能，促进企业良性发展？用好激励手段是成功领导的一种重要方法。马云在工作中非常注重激励员工。马云认为，一个企业最大的财富之一是员工。阿里巴巴也始终把“员工、客户”看作公司最不能忘的两件事。所以他提出“把钱存在员工身上”的理念。他说：“我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业也是不会成长的。”

阿里巴巴和淘宝网同为大型的电商和电子平台，多年形成的业务面多多少少有一些重合，人员包袱较重，一些部门的员工工作积极性较差。在这种情况下，马云非常注重职工的精神与物质需求。马云经常给予员工非常大的物质激励和精神激励，曾经在飞机上给员工写过邮件，曾亲自给出色员工颁发奖品。马云的激励制度对于企业文化的建立以及员工忠诚度的培养功不可没。这也是其员工甘心一直追随他的原因所在。只有深入激发出职工的潜力，调动起职工的劳动积极性，充分利用激励制度，才能更好地领导员工共同为企业而奋斗。

第二节 领导活动的特征

一、领导者的对象

领导者面对的对象是人。领导实际上就是一项与人打交道的行动，即人们所说的领导是动员、说服成员实现组织目标的一种过程。可见，领导活动不同于其他社会活动的最大区别就在于它不仅面对事，还要面对人。通过做人的工作，以促使组织目标的实现是领导活动最重要的特征。因此，对于不同层次的领导者来说，尽管在技术技能、观念技能上存在差异，但在人文技能方面却没有任何不同，也就是说，任何层次的领导者都必须依赖较强的人际交往技能，才能保证领导活动的成功。所以，优秀的领导者必须首先是能够与人相处的，并进而对人产生巨大的影响。作为沟通者、聆听者和鼓动者的领导者，必须在通过与人交往的过程中才能展示其巨大的影响力。事实上，与人打交道是这个世界上最困难、最辛苦的一件工作。这也从侧面说明了一个优秀的领导者是多么难得。

二、领导行为与目标的联系

领导行为与组织目标之间的间接性是所有领导活动所共有的特性，也是领导原理和领导艺术具有相通性的决定性力量之一。正是因为这一特性，任何层次、任何群体中的领导活动必然是一种依靠动员和激励下属实现组织目标的活动，事必躬亲的领导者从严格意义上来说，并不是最优秀的领导者，甚至还是失败的领导者。所以，正是这一特性才导致了领导者对人鼓舞、动员和激励成为展现领导艺术的重要方面。美国学者罗伯特·塔克在《政治领导论》一书中提出，动员支持是一切形式的领导的重要环节、普遍原则，即便是独裁、恐怖主义的专制领导也需要动员支持。他说“动员支持”的“需要与实践并非民主制政府的特有，而与独裁的政治制度无缘的东西”，“尽管独裁主义的实质是肆意地动用武力压迫，但是典型的独裁政权总是企图用规劝的手段来动员群众支持政策，只有规劝失败之后才动用强制手段”，“独裁政权也十分希望能够得到群众对其政策的主动性支持”。罗伯特·塔克在书中以1933年希特勒制造“国会纵火案”嫁祸共产党来动员群众支持其上台这一代表性的案例，来证明动员支持的普遍性。所以，通过动员与激励促使别人来实现领导者自己的目标，是领导活动与其他活动的最大不同。罗伯特·塔克说，“强迫手段能带来的只是对命令的被动的服从而已，只有当人民真正地被说服了，认识到政策的正确性，他们才会主动地、全力以赴地支持”。领导活动具有要求领导者拥有有效动员技巧的天然属性，这是领导活动不同于其他社会活动的一个重要特征。

第三节 领导与管理的区别

领导与管理之间有着本质的差别，而且随着社会化程度的提高，这种差别将会越来越突出，只有深刻理解这种差别，才能真正达到加强领导和强化管理的目的。杰克·韦尔奇先生曾以丰富的领导实践和人生感悟形象地指出：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。”沃伦·本尼斯认为，管理者与领导者之间的主要差别是：管理者好于管束，领导者善于革新；管理者是模仿者，领导者是原创者；管理者因循守旧，领导者追求发展；管理者依赖控制，领导者营造信任；管理者目光短浅，领导者目标远大；管理者问怎样做和何时做，领导者问做什么和为何做；管理者只顾眼前，领导者放眼未来；管理者接受现状，领导者挑战现状；管理者是听话的士兵，领导者是自己的主人；管理者习惯正确地做事，领导者注意做正确的事。

所谓领导，就是一种说服别人热诚地追求已经确定目标的能力，是影响和支持他人为了达到目标而富有热情工作的过程。在帮助个体或群体确认目标以及激励和协助他们达到一定目标的过程中，领导是一个重要的因素。领导者的角色是确立方向，以及领导人是企业、单位、团体当中最先展望未来，最先传播蓝图的人。领导就是将潜力变为现实的催化剂。在所有情况下，领导的根本任务是发现、发展、发挥和丰富组织及组织成员中存在的潜力。领导注重领导者对人的影响和引导，重视人的需要、情感、兴趣、人际关系的社会属性，强调柔性。领导是一种必须依靠下属才能将决策方案转化为现实成果的社会活动。

那么什么是管理呢？管理是靠组织和人员配置来完成已经制订的计划，建立一个组织机构和一系列工作程序来达到计划要求，为每一份工作配上合适的人选，并把计划传达给他们，确立各自的职责，以及建立相互制约的结构来监督实施情况。管理是通过调控和解决问题来保证计划的完成，把运行结果和计划进行详细的对比，最后总结。

所以，国内外学者普遍认为领导与管理的差别表现在许多方面，作为两种活动，它们的任务、职能和作用是不相同的；作为活动的主体，他们的处事、待人的风格以及眼光、胆略都是不同的。其区别主要有以下几个方面。

（一）任务不同

领导的主要任务是给组织指引前进方向，为组织确定奋斗的目标；管理的任务在于贯彻落实领导提出的路线、方针和政策，促使目标的实现，推动组织向既定的方向迈进。

（二）着眼点不同

由于领导与管理的任务不同，二者的着眼点也就不能相同。领导着眼于长远规划，管理注重短期效应。同时由于领导要统率全局，因此更加注重宏观性问题，而管理则注重于

微观性问题。

(三) 执行侧重点不同

领导强调激励、授权和教练，通过发挥领导者的非权力性影响力去激发和调动下属的积极性与创造性；管理则强调指挥、控制和监督，通过发挥权力性影响力去规范下属的行为。

(四) 对象不同

领导侧重于“人”的工作，通过选人、用人、育人、留人，打造一支具有凝聚力、创造力和战斗力的团队；管理则侧重于“事”的工作，通过将企业各类事务标准化、制度化、规范化和程序化，建立稳定而连续的企业经营秩序。

(五) 结果不同

领导的结果是引起变革，通常是剧烈的变革，并形成非常积极的变革潜力。而管理的结果是在一定程度上实现预期计划、维持秩序，使企业能正常地运转。约翰·科特曾通过一个极为精辟的比喻来阐明领导行为与管理行为的区别及对变革的影响。在和平时期，军队需要管理来使其井井有条；但到了战争时期，军队上上下的管理层都必须要有领导才能，没有人能够管理一支军队上战场，军队必须是被领导的。

所以，想要作为一个成功的领导者，领导企业或团体走向成功，领导和管理是分不开的。可以说，领导是高层次的管理，管理是低层次的领导；领导中有管理，管理中有领导；领导是柔性的管理，管理是刚性的领导。随着社会化生产，领导被从管理中分化出来，领导活动和管理活动在现实生活中，有着较强的复合性、相容性。只有有理的管理与有力的领导结合起来，才能带来满意的效果。最后，领导与管理的关系可以用马克思的唯物辩证法解释为辩证统一，两者之间有如车之四轮、鸟之双翼，不存在孰轻孰重，两者同样重要，它们相互弥补，组成一个有机整体。

如图 1-1 所示为管理者与领导者的相关比较。

管理者	领导者
◆ 把事做正确	◆ 做正确的事
◆ 关注事	◆ 关注人
◆ 控制下属	◆ 引导下属
◆ 依靠职权	◆ 依靠感召力
◆ 交代任务	◆ 沟通使命
◆ 命令怎么做	◆ 鼓励新尝试
◆ 追究责任	◆ 找出问题

图 1-1 管理者与领导者的相关比较

第四节 领导权力的来源

领导和权力是密不可分的两个部分，那为什么领导者会有很高的权力呢？持有消极观念的人认为领导决定着他们的工资和奖金，能解雇他们或者给他们分配一些不喜欢的工作，因此领导具有了权力，这种权力来自领导对大家的控制力。持积极观点的人认为领导是某领域的专家，小组成员非常佩服他并自愿跟随他，这种权力来自领导的个人技能和个人素质，具有这种能力的人会优先从普通员工步入领导行列。早在1959年，社会心理学家约翰·弗伦奇和伯特伦·雷文就对权力的来源和类型做过深入的研究。

弗伦奇和雷文在他们研究的过程中共确定了五种基本权力，他们提出了典型的权力类别模型，这个模型恰恰折射出权力的真正来源，如表1-1所示。

表 1-1 领导权力的来源

法定权力	在群体与组织中，通过职位和职务所拥有的权力
奖赏权力	通过给予他人有价值的物质奖励的能力
专家权力	专家权力是一种个人权力，它来自这个人具有某些技能或技术专长
参照性权力	吸引他人并建立起他人对自己的忠诚度的能力
惩罚权力	通过使用或威胁使用惩罚手段来影响他人的能力

权力类别模型可以帮助认清不同权力的真正来源，以便于评估周边的资源，找到提高自身领导力的途径。在这五种权力类型中，最有效的权力是具有参照性权力或专家权力，小组成员自愿跟随拥有这种权力的领导；最常见的却是法定权力，具有职位就会有这种权力。领导者的领导力培养，就是学习如何建立参照性权力或专家权力的过程。

一、职位性权力

法定权力：法定权力是指一个人因为在组织中的职位和职务而拥有的权力，这是群体或组织中最明显也是最重要的一种权力。法定权力比奖赏权力和惩罚权力覆盖面更广，它会影响到人们对于职位权力的接受和认可，如果没有法定权力作为基础，惩罚权力和奖赏权力往往都不能够证实。例如，在没有任命的情况下，让你负责某个部门，你所拥有的奖赏权力和惩罚权力就会大打折扣。特别值得一提的是，这种权力包括组织成员对职位权威的接受和认可。如果组织不去维护这种权威，组织的法定权力将失去作用。

奖赏权力：人们之所以服从一个人的愿望或指示，是因为这种服从能给他们带来益处。因此，那些能给人们带来他们所期望的报酬的人，就拥有了权力。这些报酬可以是人们认为有价值的任何东西，在组织背景中，考虑的是金钱、良好的绩效评估、晋升、有趣

的工作任务、友好的同事、重要的信息(这是一种特别值得注意的奖赏,组织不必付出更多的资源就可以获得成员的认可)、有利的工作调动等。奖赏权力有个有趣的特征:不一定要成为领导者才具有这种权力,有时作为一个普通的员工,也可以通过表扬另外一个员工、在会上强调别人所做出的贡献等方法获得这种权力和影响力。所以权力并不一定在领导和下属之间才会出现,有时候平级之间,甚至下属对于上司都可能存在。

惩罚权力:惩罚权力又被称为强制性权力,它是建立在畏惧之上的。如果一个人不服从的话,就可能产生消极的后果,出于对这种后果的畏惧,这个人就对强制性权力做出了反应,这种权力取决于使用或威胁使用处罚的能力。所以,惩罚权力是一种最显而易见但又最没有效果的权力形式,因为它会在惩罚对象中建立起愤恨和抵抗。

二、个人权力

专家权力:专家权力来自个人的某些技能或专长,并且这些技能或专长正是组织所需要的。成为某个领域的专家并没有想象的那么困难,我们可以从一个很小的领域点开始入手,积极表现自己在这个领域的专业知识,帮助和影响别人的成长,在成功地获取这一领域的领导地位之后再逐步向更大的领域发展。专家权力中有一种特殊权力称为信息权力,信息权力源自对信息的优先访问能力与控制能力。组织中那些掌管其他人所需要的数据或知识的人往往具有影响他人的能力,这些人往往消息灵通,时刻具有最新资讯。

参照性权力:参照性权力是指个人具有的吸引他人并建立起他人对自己的忠诚度的能力。这种权力依赖于个人魅力和人际关系技能,追随者认同的是领导者的个人品质,甚至为自己是公认的追随者而感到骄傲。民族主义或爱国主义通常也被认为是一种无形的参照性权力。例如,战士为了保卫国家的荣誉而奋战。参照性权力是仅次于法定权力的第二明显权力,也是最有效的权力之一。在培养领导力的过程中,经常强调以身作则,以身作则就是培养参照性权力的基本手段之一。

所以,领导者在领导力的开发过程中,应该了解所有的权力来源,评估自己具有并使用过哪些权力,思考未来权力的方向。而对于普通员工来说,专家权力是最好的开始,如果你觉得成为专家具有一定的难度,以信息收集和分享作为起点也是一个好的选择。

案例分析

某日,刘科长受到上司的批评,原因是其科员工工作态度不认真及自由散漫。刘科长非常恼火,回来后,马上召集所有人员开会,宣布对工作态度不认真及自由散漫的人员要加强监督。同时宣布,今后请病假一定要有医生的诊断证明和病假条;不准迟到、早退;办公时间不得聊天。他对员工的工作态度和以上各项制度进行考核,每月公布。下属听后,大都心里不满,但因科长口气严厉,也无法反驳。

此后,大家都提心吊胆,不敢随便请假或迟到;相互之间商讨业务问题时,也是谨慎

小心。只有当刘科长不在时，大家才可以松一口气。员工们的行为虽然比以前规矩很多，但刘科长管理下属的态度仍然非常严厉，因为他不希望再次被上司批评。三个月后，每一个员工都变得比较乖顺了，但以往非常不错的工作效率和业绩却日渐下降，工作质量也大不如前。

思考：

1. 刘科长存在什么问题？
2. 如果你遇到刘科长面临的问题，你会怎样做？

第五节 追随者的定义与类型

在领导活动的构成要素中，有一个很重要的要素就是追随者，所有的领导者都需要有人能心甘情愿地追随他，否则，他就只能是一位独裁者。在本书中，我们把追随者定义为追随别人的意见和教导的人。杰出的早期管理理论思想家玛丽·帕克·福利特曾认为：“领导力不是由行使权力来定义的，而是看你有没有能力增加那些被领导者的权力感。领导者最基本的工作是造就更多的领导者。”

起初，领导力研究者大多把注意力放在领导者身上，比如领导者的特性、行为或者风格。不过，也有一些学者致力于发掘领导力的不同方面，如领导者与追随者之间的关系。最早涉足追随者领域的，是哈佛商学院教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克。他经过研究发现，追随者要么是积极主动的，要么是消极被动的；要么是顺从型的，要么是操控型的。

积极主动的追随者想要融入、想要出谋划策、想要主动参与，并在领导与下属的交流互动中扮演活跃的角色。然而，消极被动的追随者乐于默默无闻，一切都由领导者说了算，顺其自然。从另一个维度上看，操控型追随者愿意进行一场意志的较量，希望能够控制他们的领导者。而顺从型追随者，乐于遵从领导者的意志，听命于领导者。考虑到这些层面，扎莱兹尼克将追随者分为以下四种类型。

(1)冲动型追随者：既积极又有操控欲，这种人为数不多，但不好管理。他们率直、叛逆，会试图摆脱领导者，按自己的想法行事，即使他们是下属。同时他们又英勇无畏，擅长冒险。

(2)强迫型追随者：有操控的欲望但是消极被动，想要管理和指挥其领导者，但是又会对自己的想法感到内疚而犹豫不决。

(3)受虐型追随者：积极活跃的顺从者，乐意听从领导者的意志，即使他们发现这么做很难。

(4)抽身退让型追随者：他们对周边的事情很少关心，也很少作为。为了保住工作，他们只做本职工作以内的事情。

与此同时，当其他作者都在热烈赞赏英雄式领导力的时候，任教于哈佛大学肯尼迪政府学院，并且是肯尼迪政府学院公共领导中心创始执行主任的芭芭拉·凯勒曼在其2008年出版的著作《追随力》里提出了一种具有权威性的相反论调：为什么追随力很重要。她也把追随者分为了五种不同的类型。

(1) 孤立型。这些人完全疏远或脱离了他们所属的团体或组织。

(2) 旁观型。这些人不一定脱离组织，但不知出于什么原因，他们选择不参加活动，所以他们无所事事，袖手旁观。一个极端的例子就是德国纳粹时期所出现的情形，那时好多人不赞同希特勒的主张，但是他们只是袖手旁观，无所作为。

(3) 参与型。这些人一般来说是支持领导者的，但不是一如既往地支持。他们在组织里大多时候是积极活跃的，但不是十分投入的那种。

(4) 主动型。从某些方面讲，他们是热情洋溢、乐于奉献的。这些人十分积极活跃，无论对组织还是对领导者，都致力于做好工作，或者说他们也可能致力于弹劾领导者。有时候，他们不支持领导者，在改变领导力上也很被动。所以，这种类型的人不一定是支持领导者的。

(5) 顽固型。这种类型的人心甘情愿地准备好了为了某项事业或者某个他们信仰的人而牺牲自己，也或许为了推翻某个人而不惜一切代价。

所以，关注追随者越来越成为领导者在领导力开发中的明智之举。作为今天的领导者，你要更多地关注你的下属，了解下属不同的类型。作为下属来讲，对自己所扮演角色的潜在能力有更充分的了解会极其有益于自己。现在，对追随力的重视是把领导者和追随者的互动模式提到一个相当复杂的层面，以及对此互动关系进行更加深刻的理解。这种现象正在世界范围内发生，领导者只有在明确追随者类型的基础上，才能对其采取不同的领导方式。



本章小结

领导具有普遍性及艺术性，领导力开发的研究对象是“领导”这种特殊的社会现象，由于在任何组织中几乎不存在越级领导这一现象，任何组织、任何级别的领导活动在领导原理和领导艺术层面上都存在着很强的相通性，这也是领导力开发具有特殊价值的根源所在。

本章从三个层次对领导力相关内容进行了介绍：

首先，领导在管理中应当具有相应的作用：指挥作用、协调作用、激励作用、沟通作用。在领导活动的特征中，领导者的对象是人；领导行为与组织目标之间的间接性是所有领导活动所共有的特性，也是领导原理和领导艺术具有相通性的决定性力量之一，正是因为这一特性，任何层次、任何群体中的领导活动必然是一种依靠动员和激励下属实现组织目标的活动。

其次，从五个方面来理解领导和管理的区别：任务、着眼点、执行侧重点、对象、结果；以及，领导权力的来源可分为职位性权力和个人权力。

最后，在领导活动的构成要素中，有一个很重要的要素就是追随者，我们需要理解追随者的定义以及他们的类型。

思考练习

1. 解释领导的定义并简述领导的作用。
2. 阐述领导与管理的区别。
3. 简述领导权力的五种来源，并举例解释。
4. 简述扎莱兹尼克对于追随者类型的分类，并解释在研究领导力时要了解追随者类型的重要性。

案例分析

李开复：“领导力”是一门艺术

在 21 世纪，当社会变革、国际交流、信息技术、个性发展等诸多挑战与机遇降临到社会分工的每一位参与者面前时，无论我们是否身处领导者的职位，都应该或多或少地具备某些领导力。这是因为，领导力意味着我们总能从宏观和大局出发分析问题，在从事具体工作时保持自己的既定目标和使命不变；领导力也意味着我们可以更容易地跳出一人、一事的层面，用一种整体化的、均衡的思路应对更加复杂、多变的世界；领导力还意味着我们可以在关心自我需求的同时，也对自己与他人的关系给予更多的重视，并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平等、更加坦诚，也更加有效率的解决方案。如果非要给领导力下一个定义的话，我更愿意用比较简明的语句把领导力描述成：一种有关前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡的艺术。

没错，21 世纪的领导力不仅仅是领导的方法和技能，也不仅仅适用于领导者，它是我们每个人都应该具备或实践的一种优雅而精妙的艺术。领导力是一种艺术。1954 年，现代管理学之父彼得·德鲁克是这样描述经理人的基本任务的：

(1) 决定目标，分配工作——经理人需要决定目标应该是什么，分析达成目标所需的活动、决策和关系，将工作分门别类，并分割为可以管理的职务，然后将这些单位和职务组织成适当的结构，选择合适的人来管理这些单位以及需要完成的工作。

(2) 分层管理，制定衡量标准——经理人必须保证组织中每个人都有适用的衡量标准，衡量标准既把重心放在整个组织的绩效上，也关注个人的工作绩效，并协助个人达到绩效目标。同时，经理人需要与部属和上司沟通这些衡量标准的意义和结果。

(3) 评估员工，奖罚分明——经理人通过管理，通过与部属的关系，通过奖惩措施和

升迁政策，激励员工努力工作。同时，经理人通过管理方式，激发他们的潜能，强化他们的操守，训练部属以正直负责的精神完成任务。

应当说，彼得·德鲁克的观点是我们在 20 世纪的管理工作中非常熟悉的。这种普遍的，在今天仍有广泛影响力的观点将领导力视作某种方法或技能，将领导者与被领导者的关系视作井然有序的层级关系，将经理人对员工的领导等同于一台工业机器的设计者对于每一个齿轮和螺丝钉的安排。

我们不能说彼得·德鲁克的观点是错误的，但是，如果我们一成不变地、简单而僵硬地使用这个理论，那么我们就无法也不可能适应今天这个多变的、平坦的、信息化的世界。举例说来，如果每一家企业的每一个新产品研发的决定都来自少数的管理者，那么，在用户需求越来越多样化，需求变更也越来越快的今天，恐怕很少有几家企业能长期得到用户的青睐；如果每一位员工都在严密的组织结构和严格的考评制度中按部就班地完成分配给自己的工作，那这个世界上就不会出现像 iPod、GMail、Wii 这些充满创意的产品。

新的世纪需要新的领导力，新的世纪需要我们使用一种更加平等、均衡，更加富有创造力的心态来认识、理解和实践领导力。作为一名管理者，我个人曾先后在苹果、SGI、微软和 Google 四家富有激情和创造力的 IT 企业任职。在我从事领导工作的时候，我很少会按照彼得·德鲁克 1954 年的思路，用一种自上而下的方式为我所领导的每一名员工安排工作。反之，我更习惯于将自己与员工放在一个平等的位置上，把自己视作激励者、协调人或沟通桥梁，而非传统意义上的领导者、督促者或命令中心。

我认为，今天的经理人仍然需要具备彼得·德鲁克所说的那些有关决策、组织、评价、奖罚等任务的基本技能，但 21 世纪对经理人提出了更高、更全面的要求。为了从一个传统的“管理者”转变成为一名成功的“领导者”，我们最需要做的不是完成既定的任务，不是设计好团队的组织结构，也不是熟练地发号施令，而是为所有员工营造一种充满激情和创新的环境——领导力不是一种方法或技能，而是一种独特的艺术。

思考：

1. 怎样理解领导力既是一门科学又是一门艺术？
2. 举例说明，如何强化领导力的艺术性。