

XIANDAILINGDAOXUEJIAOCHENG

现代领导学教程

2006年版

孙立樵 编著

中共中央党校出版社

现代领导学教程

(2006 年修订版)

孙立樵 编著

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导学教程/孙立樵编著. —修订本. —北京:
中共中央党校出版社, 2006. 7
ISBN 7-5035-3500-8

I. 现… II. 孙… III. 领导学—教材 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 070734 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷装订

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 11.25

字数: 310 千字 印数: 1—8000 册

定价: 22.00 元

责任编辑	崔宪涛
封面设计	黄金支点
版式设计	尉红民
责任校对	于小红
责任印制	宋二顺

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 领导学的研究对象	(1)
一、什么是领导学	(1)
二、领导学的研究对象	(3)
三、领导学的研究内容	(15)
第二节 领导学的理论来源	(17)
一、中国古代领导思想	(17)
二、马克思主义的领导理论	(20)
三、国外领导理论	(30)
第三节 学习研究领导学的意义和方法	(33)
一、学习研究领导学的意义	(33)
二、学习研究领导学的方法	(35)
【案例】两代福特公司总裁的悲剧	(36)
第二章 领 导	(41)
第一节 什么是领导	(41)
一、领导的定义	(41)
二、领导的特点	(43)
三、领导与管理的关系	(45)
第二节 领导的本质	(51)
一、领导本质的二重性	(51)
二、社会主义领导的本质	(54)

第三节 现代领导观	(57)
一、“无界”的领导观	(57)
二、“隐性”的领导观	(58)
三、“柔性”的领导观	(60)
四、“互动”的领导观	(61)
五、“价值”的领导观	(63)
六、“变革”的领导观	(64)
【案例】卡特与里根的领导风格	(65)
第三章 领导者	(67)
第一节 领导者的角色认知	(67)
一、领导角色的概念	(67)
二、领导者的新定义	(68)
三、领导角色的转换	(69)
第二节 领导者的素质构成	(78)
一、领导者素质的含义和作用	(79)
二、现代领导者的基本素质	(80)
三、领导者的成长规律	(95)
【案例】新官上任“七不要”	(101)
第四章 领导组织	(103)
第一节 领导体制	(103)
一、领导体制的含义和作用	(103)
二、领导体制的基本类型	(106)
三、领导体制设置的基本原则	(109)
第二节 组织机构	(112)
一、组织机构的构成要素	(112)
二、组织机构的结构方式	(113)
三、组织机构的工作制度	(116)

四、组织机构设置的程序和原则.....	(119)
第三节 领导班子	(122)
一、领导班子的含义和作用.....	(122)
二、领导班子的结构.....	(124)
三、领导班子自身建设.....	(130)
【案例】松下公司成功的秘诀	(134)
第五章 领导决策	(137)
第一节 领导决策的基本问题	(137)
一、领导决策的含义和特点.....	(137)
二、领导决策的地位和作用.....	(139)
第二节 领导决策的类型和原则	(141)
一、领导决策的基本类型.....	(141)
二、领导决策的基本模式.....	(144)
三、领导决策的基本原则.....	(145)
第三节 领导决策的程序和方法	(149)
一、发现问题, 确定目标.....	(149)
二、集思广益, 拟定方案.....	(153)
三、分析评估, 选择决断.....	(157)
四、组织实施, 追踪反馈.....	(160)
【案例】宝钢工程决策的风风雨雨	(163)
第六章 领导用人	(170)
第一节 领导用人的含义和作用	(170)
一、领导用人的含义.....	(170)
二、用人在领导活动中的地位和作用.....	(171)
第二节 人才的识别与考察	(172)
一、人才的含义和特性.....	(172)
二、人才的识别与考察.....	(174)

第三节 人才的选拔与任用	(180)
一、选拔人才的原则	(181)
二、人才选拔的方式	(182)
第四节 人才的使用与管理	(185)
一、人才的使用	(185)
二、人才的管理	(191)
【案例】这样任免干部合适吗?	(195)
第七章 领导协调	(200)
第一节 领导协调的基本问题	(200)
一、领导协调的含义和作用	(200)
二、领导协调的类型和内容	(202)
第二节 领导工作关系的协调	(206)
一、领导工作关系协调的基本原则	(206)
二、领导工作关系协调的基本方法	(208)
第三节 领导人际关系的协调	(209)
一、上行关系协调	(209)
二、下行关系协调	(214)
三、平行关系协调	(220)
【案例】一位善于凝聚人心的县委书记	(226)
第八章 领导激励	(229)
第一节 领导激励的含义和作用	(229)
一、领导激励的含义	(229)
二、领导激励的作用	(229)
第二节 领导激励的过程和原则	(232)
一、领导激励的过程	(232)
二、领导激励的原则	(236)
第三节 领导激励的方法和技巧	(238)

一、领导激励的方法.....	(238)
二、领导激励的技巧.....	(249)
第四节 加强和改进思想政治工作	(254)
一、思想政治工作的含义和作用.....	(254)
二、思想政治工作的方针和原则.....	(257)
三、思想政治工作的机制和方法.....	(259)
【案例】“冯根生难题”	(264)
第九章 领导方法	(269)
第一节 群众路线领导方法	(269)
一、群众路线领导方法的含义和意义.....	(269)
二、从群众中来，到群众中去.....	(271)
三、一般号召和个别指导相结合.....	(275)
四、领导和群众相结合.....	(280)
第二节 系统领导方法	(283)
一、系统领导方法的含义和作用.....	(283)
二、系统领导方法的基本原则.....	(286)
三、系统领导方法的实施步骤.....	(295)
第三节 突发事件处理方法	(297)
一、突发事件的含义和特点.....	(298)
二、突发事件产生的原因和危害.....	(300)
三、妥善处理突发事件的意义.....	(302)
四、处理突发事件的方法.....	(304)
【案例】美国阿波罗登月计划	(315)
第十章 领导效能	(319)
第一节 领导效能的含义和作用	(319)
一、领导效能的含义.....	(319)
二、领导效能的特点.....	(321)

三、领导效能的作用.....	(322)
第二节 领导效能的考评原则与方法	(324)
一、领导效能考评的意义.....	(325)
二、领导效能考评的原则.....	(326)
三、领导效能考评的方法.....	(331)
第三节 提高领导效能的基本途径	(334)
一、更新领导观念.....	(334)
二、科学运筹工作.....	(337)
三、掌握授权艺术.....	(340)
四、科学利用时间.....	(343)
【案例】王怀忠的“政绩观”	(346)
主要参考书目.....	(351)
后 记.....	(353)

第一章 导 论

当我们进入 21 世纪，处于新的历史时期之际，我们发现随着知识经济和全球化浪潮的冲击，世界竞争日趋激烈。这种竞争表面上看是政治、经济、军事的竞争，但实际上是科技和人才的竞争。而科技和人才的竞争背后，是领导和管理的竞争。因为，任何高科技和高级人才只有通过有效的领导和管理，才能发挥应有的作用。因此，认真研究领导工作的规律，掌握领导工作的科学方法和领导艺术，是各级领导干部的重要任务。

第一节 领导学的研究对象

一、什么是领导学

什么是领导学？这一看起来十分简单的问题，在国内外领导科学界的认识却并不完全一致。这主要是因为人们从不同的研究角度看问题造成的。目前，关于领导学的定义分歧概括起来主要有以下三种观点：一种观点认为，领导科学和领导学是同一个概念，领导科学就是领导学，后者不过是前者的简称，如同管理科学简称管理学一样；另一种观点认为，领导科学是研究领导问题的一系列学科的总称，领导学是领导科学中的基础理论部分，领导科学包括领导学；第三种观点是，领导科学是包含了一定领导艺术在内的独立学科，是包含领导艺术的领导学。所以，我们在研究之前，有必要弄清领导学和领导科学这两者的关系。

我们认为，领导科学是一个广义的概念，它是一个学科群，是

由基础领导理论、应用领导理论、部门领导理论、层次领导理论以及它们相对应的分支学科组合而成的理论体系。如领导哲学、领导心理学、领导人才学、领导决策学、领导方法学、政党领导学、行政领导学、军事领导学、企业领导学、县域领导学、乡镇领导学、青年领导学、女性领导学，等等。

一般来讲，领导科学包括领导历史、领导理论和领导艺术三大部分。领导历史是研究领导活动发生、发展的历史过程及其演变规律的科学，它主要包括领导活动史、领导思想史、领导制度史等。古今中外悠久的历史，实际上是一部领导活动的历史，浩如烟海的历史典籍为领导科学理论的形成奠定了坚实的基础；领导艺术是千百年来领导实践经验和智慧的结晶，它是介于理论和实践之间的东西，具有非模式化、非规范化的特点，是领导科学的重要理论来源；领导理论是从领导历史和领导艺术中提炼出来的领导活动的基本规律和理论，是领导实践经验的升华。这一部分就是我们要研究的狭义领导科学——领导学。

我国著名科学家钱学森在谈到“领导科学”概念时指出，为什么叫领导科学？一是由于领导工作的特点决定的。领导工作是很强的综合性的工作，它需要综合运用政治学、经济学、社会学、心理学等社会科学和自然科学知识，才能做好工作。领导科学也必然需要综合多种学科的知识才能建立起来，它是一个多学科的综合体；二是由于时代特点决定的。世界新技术革命的浪潮带来了知识的分化和综合，许多过去单一的知识，现在成为一个学科群。因为解决某一问题单靠某一学科是不能解决的，需要多种学科联合攻关。如物理学现在变成了物理科学；生物学变成了生物科学。领导科学也是在这种知识的大融合和大变革中形成的交叉性学科群，领导学只是其中的一个重要组成部分。

据此，我们认为领导学作为一种理论形态，是从领导科学学科群中抽象概括出来的领导活动的一般原理，是研究领导活动内在矛盾运动及其规律的科学。

二、领导学的研究对象

毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”领导学是研究领导活动内在矛盾运动及其规律的科学。那么，领导学的研究对象就是现代领导活动，其根本任务是通过领导活动矛盾运动的分析，揭示领导活动中各种因素之间的内在的、本质的、必然的联系，即领导活动的规律。因此，领导学的研究对象，具体包括三个基本组成部分：领导活动、领导矛盾和领导规律。

（一）领导活动

领导活动是指在一定的领导环境条件下，领导者率领、引导被领导者，采用一系列有效的领导手段，为实现一定的领导目标而进行的社会群体实践活动。

领导活动作为一种社会现象，是由一定的要素组成的并以一定的结构形式存在和发展着的。这些要素之间的联系形成领导活动的过程。因此，要取得对领导活动的正确认识，必须首先分析它的要素构成，才能从中找到领导活动的基本矛盾和基本规律。对于领导要素的构成，国内外学术界意见不一，我们这里重点分析领导者、被领导者、领导环境、领导手段和领导目标五个基本要素。

1. 领导者。

领导者是指在领导组织中担负一定的领导职务、拥有一定的权力、肩负一定的领导责任，能够凭借其影响力引导、率领和组织被领导者，实现一定领导目标的人。

职务是领导者应承担的职责和任务，也标志着领导者在组织或团体中所处的地位和身份。领导者的职责和任务包括：设计目标、制定决策、建立组织、选人用人，等等。职务又因领导者的岗位和级别不同，划分为高级领导者、中级领导者和基层领导者。

权力是国家和上级组织依法授予领导者能够支配和影响他人思

想和行为的力量。领导者的权力主要包括对重大问题的决策权、组织活动的指挥权、对各种资源的支配权、对下级人员的奖惩权、监督权和对外工作的代表权,等等。

责任是领导者职务决定所应肩负的政治责任、工作责任和法律责任。政治责任是领导者对所属政党、国家和社会应担负的历史使命;工作责任是领导者对其领导工作所应尽的岗位责任和领导责任;法律责任是领导者运用权力而对法律所作出的回应。

领导者是职务、权力和责任的综合体。由于社会形态和统治阶级性质不同,对领导者及其职、权、责的认识和要求也不一样。社会主义国家的领导者只能是人民的公仆,他们的权力来自人民,职务只是为人民服务的岗位,所做的一切都必须完全彻底地对人民负责。

领导者是领导活动的主体,对领导活动的成败起着决定性的作用。

领导者是领导活动的发起者。领导活动启动的标志是领导目标的确定,而领导目标及其实施方案主要是领导者提出和指导下属制定的。有了目标和行动方案,广大被领导者就有了明确的方向,在领导者的领导下,为实现目标而努力奋斗,领导活动就发动起来了。

领导者是领导活动的组织者和指挥者。领导活动启动后,要把领导目标和方案变成现实,必须通过被领导者的实践活动,充分发挥人民群众的能动性和首创精神,这就需要领导者进行组织和指挥,统一思想和行动,形成一股强大的合力,才能顺利实现领导目标。

领导者是领导活动结果的承担者。领导活动的成败是其内部诸要素综合作用的结果。在这个复合动因中,领导者起着关键性作用。领导目标是领导者确定的,领导手段是领导者创造和运用的,被领导者的积极性是靠领导者调动起来的,如此等等。这些都说明领导者是领导活动成败的一个至关重要的因素,应当承担领导活动

的全部责任。

2. 被领导者。

被领导者是相对于领导者而言的，它是指在领导者影响、率领、指挥和管辖之下，进行活动的个人或群体。

被领导者在领导活动中具有地位的相对性。这里有两种情况：一种是就处在最基层的普通群众集体而言，他们在工作中只有上级而没有下级。但是，在社会地位上他们又是国家的主人。另一种是就处于中间领导层次的人来说，他们相对于下级是领导者；相对于上级又是被领导者。

被领导者在领导活动中具有职责的双重性。被领导者的地位决定了他只能对自己所属工作负责，而不能对上级主管的全面工作负领导责任。但是，他们的主人翁地位决定了他们不仅要对自己的本职工作负责，而且要对整个社会主义事业负责。因此，每一个被领导者，都应该把本职工作和整个社会主义事业联系起来，充分行使当家做主的权力。

被领导者在领导活动中具有服从的相对性。被领导者要服从领导者的指挥，这是古今中外任何组织都通行的法则。否则，组织便会瓦解，社会便会陷入混乱。但是，在社会主义社会中，对领导者的服从，是自觉的服从，而不是盲从。人民群众在服从领导者的同时，又拥有监督和撤换不称职领导者的权力。因此，服从与民主的统一，应该是社会主义国家被领导者概念的完整表达。

被领导者是领导者实施领导的主要对象，在领导活动中居于基础地位，对领导活动的成败起着基础性作用。

被领导者规定领导活动的性质。领导活动的性质是由领导者为谁服务决定的。当领导者的领导目的是为大多数人民群众服务的，因而必然能赢得人民群众的支持和拥护，其事业也必然能够顺利成功；反之，如果领导者的领导目标是为少数人服务的，他就必然会遭到被领导者的反对，其活动性质也不可能是正义的，最终结果也必然失败。

被领导者决定领导活动的成败。领导活动是人类社会历史活动的一个重要组成部分。人民群众是历史创造者这一历史唯物主义原理,完全适用于领导活动。他们既是物质财富的创造者,又是精神财富的创造者,是推动领导活动发展的基本力量,没有人民群众的积极参加和支持,任何领导活动都不可能取得成功。所以,领导者必须紧紧地依靠被领导者,才能实现领导目标。

3. 领导环境。

领导环境是指除了领导者自身因素以外的,直接影响领导者从事领导活动的一切时间、空间条件的总和。它包括组织状况、组织人员素质及其关系,以及社会政治、经济、文化、教育、科技条件和自然条件等等。领导环境具有客观性、差异性、复杂性和可塑性等特征。领导者不仅要认识和利用环境,更要在认识和把握了环境发展变化规律的基础上改造环境,推动环境向有利的方向发展。

领导环境是领导者实施领导的重要条件,对领导活动的成败起着重要作用。

领导环境是领导工作的客观基础。领导环境为领导者进行领导活动提供了舞台和客观条件。一切领导活动都必须在一定的环境中进行,离开了环境,领导活动就失去了创造的时间、空间条件,因而也就失去了存在的可能性和现实性。因此,领导者从事领导活动,只能顺应环境的发展规律,去认识环境、利用环境、改造环境,绝不能超越环境许可的范围,否则将会在错综复杂的环境面前碰得头破血流。

领导环境影响领导工作的成败。从环境的实现作用来看,不同的环境条件,将导致不同的工作效果。比如,选择目标、制定决策必须对客观环境及其发展规律进行全面的认识和掌握。在实施决策过程中,也必须根据环境的变化对决策方案进行不断地调整和修正。如果领导者不能科学地认识和驾驭环境,必将导致领导工作的失败。

领导环境影响和决定领导方式。不同的领导环境将产生不同的

领导方式。战争时期的领导方式和建设时期的领导方式不同；从事经济工作和从事政治工作的方式不同；基层领导与高层领导的领导方式也不完全相同。在不同的人际关系环境中，也要采取不同的方式方法。因此，领导者只有根据不同的对象、任务和条件，选择灵活多样的方式方法，才能取得领导工作的成功。

4. 领导手段。

所谓领导手段，是指领导者在领导活动中，为实现领导目标、履行领导职能而采取并作用于领导对象的基本工具，是联系领导主体、领导客体和领导环境的中介和桥梁。

领导手段是一个非常庞大的系统，包括的内容极其丰富。按性质可分为两大类：一是观念性手段，主要包括领导原则、领导法规、方针政策、领导方法与艺术等等；二是物质性手段，主要包括领导组织、领导体制、领导制度，以及计算机办公自动化系统，等等。这些内容是互相联系、互相作用，并在一定条件下相互转化的。所以，领导手段的运用，往往需要各种手段的相互配套，综合运用。

领导手段在领导活动中处于基础地位和中介作用，是领导活动不可或缺的重要因素，是领导者实施领导的基本工具。领导者在实施领导活动中，不是凭赤手空拳包打天下的，而是凭借各种领导手段来履行领导职能，实现领导目标的。领导手段作为领导者自然器官的延长，是其智慧和能力的体现和拓展。在整个领导活动中，无论是确定目标、制定决策，还是组织协调、监督反馈，都须臾离不开领导手段。因此，掌握和运用领导手段是领导者的重要任务。

领导手段是实现领导目标的基本前提。领导目标是领导活动所追求的最终结果。但是，这种努力的成效如何，在很大程度上取决于我们所选择的领导手段是否正确。手段选择的科学合理，就会取得事半功倍的效果；手段选择的不正确，就会产生事倍功半的结果。

领导手段是联结领导主体和领导客体的桥梁和纽带。领导手段