

怎样实现 领导班子的 优化组合

吴教练 余国荣

陕 西 人 民 教 育 出 版 社

怎样实现领导班子的 优化组合

吴教练 余国荣 编著

陕西人民出版社

怎样实现领导班子的优化组合

吴教练 余国荣

陕西人民出版社出版

二〇四所印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 11.8印张

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：1—3000

ISBN 7—5419--2465--2/G·2149

定价 5.50元

目 录

导 言

——从“ $1+1=?$ ”说起	(1)
------------------	-------

第一章 领导班子结构的含义和意义 (6)

(一) 什么是结构	(6)
(二) 什么是领导班子结构	(7)
(三) 研究领导班子结构的意义	(10)

第二章 领导班子内耗分析 (14)

(一) 领导班子内耗的几种表现	(15)
(二) 领导班子内耗的特点	(17)
(三) 领导班子内耗的原因	(18)
1. 认识的分歧所造成的内耗	(18)
2. 品质上的缺陷所造成的内耗	(19)
3. 性格气质相悖所造成的内耗	(20)
4. 不匹配效应引起的内耗	(20)
5. 冗员效应引起的内耗	(21)
6. 体制的缺陷造成的内耗	(22)
7. 政策因素造成的内耗	(24)
8. 信息传递障碍引起的内耗	(24)
9. 外部作用引起的内耗	(25)
(四) 消除领导班子内耗的对策	(26)
1. 要克服对内耗的畏难情绪	(27)

2. 优化教育, 用提高领导成员的素质 来克服内耗·····	(28)
3. 正确选配好领导干部, 用优化结构 的办法克服内耗·····	(28)
4. 配强配好一二把手, 用优化核心的办 法来克服内耗·····	(29)
5. 严格制度, 加强组织控制, 用优化管 理的办法来克服内耗·····	(30)
6. 正确处理和解决班子内部的矛盾和冲突, 靠优化工作方法来克服内耗·····	(31)
第三章 领导班子结构的要素 ·····	(34)
(一) 精干的组织结构·····	(34)
(二) 配套的专业结构·····	(47)
(三) 梯形的年龄结构·····	(51)
(四) 互补的知识结构·····	(56)
(五) 叠加的智能结构·····	(60)
(六) 相容的心理结构·····	(63)
(七) 对应的能级结构·····	(76)
(八) 优良的品德结构·····	(78)
第四章 领导班子结构的功能 ·····	(82)
(一) 功率放大功能·····	(83)
(二) 群体控制功能·····	(84)
(三) 决策优化功能·····	(84)
(四) 群体互补功能·····	(85)
(五) 群体感应功能·····	(86)
(六) 群体师承功能·····	(86)

(七) 时空转移功能·····	(87)
(八) 竞争激励功能·····	(88)
(九) 反光折射功能·····	(88)
(十) 团聚凝核功能·····	(89)
第五章 领导班子结构的特征 ·····	(90)
(一) 有序性·····	(90)
(二) 整体性·····	(91)
(三) 相关性·····	(92)
(四) 系统性·····	(92)
(五) 变异调节性·····	(93)
(六) 核心层次性·····	(94)
第六章 领导班子结构的模式 ·····	(95)
(一) 常见的几种班子结构模式·····	(95)
1. 结晶式·····	(95)
2. 调配式·····	(97)
3. 混合式·····	(99)
(二) 建立结构模式必须遵循的基本原理·····	(99)
1. 系统的结构和功能的不平衡双向性·····	(100)
2. 结构存在的关系和层次性·····	(103)
3. 结构方法的贯通性·····	(104)
(三) 班子结构模式的变化规律·····	(106)
第七章 领导班子结构的组合原则 ·····	(110)
(一) 目标原则·····	(110)
(二) 系统原则·····	(113)
(三) 互补原则·····	(114)
(四) 精干原则·····	(117)

(五) 效能原则·····	(118)
(六) 晶核原则·····	(120)
(七) 动态原则·····	(121)
(八) 自我优化原则·····	(126)
(九) 优势定位原则·····	(127)
(十) 能级能质原则·····	(133)
第八章 领导班子结构的标准 ·····	(139)
(一) 有一个坚强的领导核心·····	(140)
(二) 有清晰的职责范围·····	(141)
(三) 有健全的信息网络·····	(142)
(四) 有明确的共同目标·····	(143)
(五) 有共同的行为准则·····	(144)
(六) 有良好的调控能力·····	(145)
第九章 领导班子结构优化的途径 ·····	(147)
(一) 完整准确地贯彻执行“四化”方针·····	(147)
(二) 坚定不移地按照德才兼备的标准 选拔干部·····	(156)
(三) 着眼整体效能调整配备领导班子·····	(163)
(四) 高度负责地抓好后备干部队伍建设·····	(166)
(五) 卓有成效地搞好以岗位职务培训为重点 的干部正规化教育·····	(170)
(六) 大胆选拔合理使用优秀知识分 子干部·····	(174)
(七) 有计划有步骤地对领导干部进行广泛 交流·····	(182)
(八) 切实加强对于干部队伍和领导班子的	

宏观控制和计划管理·····	(186)
(九) 积极稳妥地推进干部制度的改革·····	(188)
(十) 按照“八字”要求进行领导班子的 自我优化·····	(191)
第十章 领导班子结构配置的方法 ·····	(196)
(一) 配置领导班子结构的基本方法·····	(196)
1. 功能分析·····	(196)
2. 结构设计·····	(197)
3. 信息反馈·····	(198)
(二) 领导班子的组合·····	(200)
1. 组合领导班子的时机·····	(200)
2. 领导班子组合的一般过程·····	(201)
(三) 领导班子的调整·····	(206)
1. 领导班子调整的意义·····	(206)
2. 领导班子调整的基本内容·····	(207)
3. 领导班子调整的步骤·····	(209)
第十一章 配置领导班子结构应注意的问题 ·····	(211)
(一) 谨防六个误区·····	(211)
1. 防止“难形核心”·····	(211)
2. 防止“能力倒错”·····	(212)
3. 防止“岗位虚设”·····	(213)
4. 防止“方向相背”·····	(213)
5. 防止“同性相斥”·····	(214)
6. 防止“节外生枝”·····	(215)
(二) 理顺六种关系·····	(216)
1. 坚持四项基本原则与改革创新的关系·····	(216)

2. 年轻化与发挥老干部作用的关系·····	(218)
3. 资历与能力的关系·····	(219)
4. 文凭与水平的关系·····	(221)
5. 专业知识与组织指挥才能的关系·····	(223)
6. 个人素质与群体效能的关系·····	(225)
第十二章 怎样增强领导班子的凝聚力 ·····	(227)
(一) 何谓领导班子的凝聚力·····	(227)
(二) 影响领导班子凝聚力的因素·····	(228)
1. 组织目标·····	(228)
2. 归属需求·····	(230)
3. 合作需求·····	(230)
4. 利益关系·····	(231)
5. 凝核效应·····	(232)
6. 环境压力·····	(232)
(三) 改革开放对领导班子团结凝聚 的新考验·····	(235)
(四) 增强领导班子凝聚力的措施·····	(238)
1. 优化结构是提高班子凝聚力的前提·····	(238)
2. 加强思想作风建设是提高班子凝聚力 的关键·····	(240)
3. 建立健全规章制度是提高班子凝聚 力的保证·····	(245)
第十三章 怎样强化领导班子的驱动力 ·····	(247)
(一) 领导激励理论的基本内容·····	(248)
(二) 对领导成员实施激励的原则·····	(253)
1. 激发主人翁责任感的原则·····	(253)

2. 针对性原则	(253)
3. 时效性原则	(254)
4. 有利于密切领导班子团结的原则	(254)
(三) 激励的方式	(255)
1. 目标激励法	(255)
2. 物质激励法	(257)
3. 精神激励法	(258)
4. 表率激励法	(259)
5. 支持激励法	(260)
6. 竞争激励法	(261)
第十四章 怎样提高领导班子的协调力	(264)
(一) 班子内部关系的本质特征	(264)
(二) 班子内部关系的几种类型	(268)
(三) 班子内部良好关系的能动作用	(272)
(四) 班子内部关系的协调模式	(275)
(五) 班子内部关系的协调障碍	(277)
(六) 班子内部关系协调的原则和要求	(281)
(七) 班子内部关系协调的方法艺术	(290)
第十五章 怎样选配主官	(296)
(一) 主官在领导班子中的地位 and 作用	(296)
(二) 主官难选的原因	(300)
(三) 主官应具备的素质	(309)
(四) 哪些人不宜当主官	(339)
(五) 选拔主官的对策	(342)
1. 党委切实抓紧	(342)
2. 正确掌握标准	(344)

3. 辩证看待素质·····	(346)
4. 开阔选才视野·····	(347)
5. 改进选拔方法·····	(348)
6. 敢于破除旧格·····	(349)
7. 力戒贻误时机·····	(351)
8. 注意台阶锻炼·····	(352)
9. 严格任用程序·····	(352)
10. 坚持用养并重·····	(352)
第十六章 怎样当好副职 ·····	(354)
(一) 副职的地位和特点·····	(354)
(二) 当好副职的基本原则·····	(356)
1. 要尊重但不奉迎·····	(357)
2. 要服从但不盲从·····	(357)
3. 要请示汇报但不等待依赖·····	(359)
4. 要主动工作但不超权越位·····	(359)
5. 要明辨是非但不斤斤计较·····	(360)
(三) 副职如何发挥领导作用·····	(360)
1. 明确位置, 甘当“配角”·····	(360)
2. 了解正职, 主动适应·····	(361)
3. 大胆负责, 尽心尽职·····	(362)
4. 事业为重, 不图权利·····	(363)
5. 顾全大局, 搞好协调·····	(363)
6. 气度宽宏, 能够容人·····	(364)
(四) 当好副职的行为艺术·····	(365)
1. 巧妙而又自然地扮演一个“大智若愚”的角色·····	(365)

2. 谨慎而又审时度势地发挥自己的特长…… (366)
3. 积极而又留有余地地表示自己的见解…… (366)
4. 大胆而又有限度地坚持自己的观点…… (367)
5. 适时而又分寸地纠正正职的偏差…… (367)
6. 诚恳而又主动地将功绩归于正职…… (368)

导 言

——从“ $1 + 1 = ?$ ”说起

$1 + 1 = ?$ 这是连一年级的小学生也能随口答出的问题： $1 + 1 = 2$

这样的回答对不对呢？

对于小学生来说，毫无疑问可以得满分。可是，对于领导者和干部人事工作者来说，他们的主要职责就是实行人才组合。在用人问题上， $1 + 1 = ?$ 起码有三种“解”： $1 + 1 > 2$ ， $1 + 1 = 2$ ， $1 + 1 < 2$ 。问题的关键是看能否科学组合。

不是吗？我国两个著名的民谚颇能说明问题。

一个民谚是：“一个和尚担水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。”

另一个民谚说：“三个臭皮匠，赛过一个诸葛亮。”

为什么同是三个人的组合，却出现了两种截然相反的效应呢？其中一个根本原因，是组合的结构状况不同。三个“和尚”的组合，由于结构不合理，互相掣肘，内耗严重，出现了 $1 + 1 < 2$ 的效应；三个“臭皮匠”的组合，由于结构合理，从而获得了功效倍增的组合效应。

由此使我们联想到，在配备领导班子中，经常出现这种

情况：同是几个人组成的领导班子，就其单个的人才因子来看，甲班子可能个个都是人才，但是当把他们组合在一起时，由于结构不合理，人员不配套，才能不互补，性格不协调，内耗严重，整体效应很差，工作效率很低，还不如单个活动的效果好；乙班子的单个成员素质虽然普遍比甲班子弱，但组合在一起却能配合默契，实现互补，形成强大的战斗力。

结构理论告诉我们，配备各级领导班子，并实现其最佳的整体效应，并不是简单地将人才个体的数量相加，关键是要追求整体的最佳结构。从某种意义上来说，班子结构的优劣往往决定班子功能的大小。从静态来看，部分虽然一样，但结构不同，整体效应也会大不相同。比如在讨论领导班子配备名单的时候，往往开始的预案并不令人十分满意，但只要对拟任名单的人选做几次角色调整，使班子结构发生变化，就成了令人满意的方案。这就同大字加一点可以构成“太”字，也可以构成“犬”字一样；也如同 C_2H_6O ，可以构成乙醇，也可以构成甲醚一样。再从动态来看，整体中的部分虽然没变，但由于各部分出场的顺序不同，整体效应也就大不相同，比如孙臆赛马的故事就很能说明问题。虽然田忌参赛的三匹马在整体实力上不如齐威王参赛的三匹马，但孙臆给田忌出主意，调整了三匹马的出场顺序：以田忌的下马对齐威王的上马，以上马对其中马，以中马对其下马，结果田忌以二比一获胜。领导班子的结合也是这个道理，结构合理，那么一加一可以等于二，也可以等于四，甚至更多。相反，如果每个成员及相关因素起内耗作用，象《天鹅、梭子鱼和虾》的故事里讲的那样，三者虽然都用力拉车，车上

装的东西也不重，但由于“天鹅拼命往云里冲，虾用力往后拖，梭子鱼使劲往池塘里拉”，致使力量抵销，积效为零，拉了半天，车还是一动也不动。这时，一加一就只能等于零，甚至是负数。特别是当今世界，随着社会化大生产的发展，分工与协作的结合日趋紧密，任何杰出的天才人物都难以“天马行空”，独来独往，这样就使得科学管理和结构组合显得越来越重要。美国前国防部长麦克纳马拉认为，美国的工业先进，是三分技术，^①七分管理，这话是有道理的。美国“阿波罗”登月计划的总负责人也说过：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们成功的奥妙就是科学的组织管理。”画家也可以说：“我没有用一种别人没有的色彩，我成功的奥妙就是科学的合理布局。”作家也可以说：“我没有用一个别人没有的文字，我成功的奥妙就是文字的合理排列。”出色的领导班子也可以说：“我们这里没有一个特别的人才，我们成功的奥妙就在于对人才的科学组合。”总而言之，正如恩格斯说过的那样：“许多人协作，许多力量融合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成‘新的力量’，这种力量和它的一个个力量的总和有着本质的差别。”^②这种力量就表现在领导班子最佳结构的整体功能大于个体功能之和，也就是整体功能之和再加上一个群体新功能，即通常所说的实现“ $1 + 1 > 2$ ”的整体功能。

正因为班子结构决定班子功能，所以，干部人事部门多年来一直把实现领导班子的最佳结构作为自己所追求的目标。然而，过去不少单位在配备领导班子时，由于受陈旧观念和

^① 恩格斯：《反杜林论》第124页。

传统模式的束缚，忽视用现代科学理论作指导，认为配领导班子无非是选几个人，只要坚持原则，不徇私情，按照德才兼备的标准去选就行了，没有什么高深的学问可言。其结果只注意在单纯地拨拉人头上下功夫，片面地追求单个成员的素质，至于那个人究竟放到哪个位置，才能与班子其他成员达成互补，班子结构的各要素怎样配置才能实现整体优化等，则很少去探讨研究。这样，在一个班子里尽管个个都是“龙”，整体效应仍然不佳。近几年来，随着系统理论、控制理论、信息理论等新兴学科研究逐步深入，随着结构原理在干部人事工作中的运用，不少领导同志和干部人事工作者开始注意运用系统原理和结构理论来指导调整配备领导班子的的工作，使班子结构不合理的状况在一定程度上得到了克服和解决。但是，过去在这方面的研究毕竟还不够深入和系统，这方面的探索和实践也只是初步的。当前，在这方面依然存在不少问题，主要是一些领导和干部工作者整体优化的意识还不强，对个体素质和群体素质的关系处理不好，对班子结构的各要素配置不当，班子的整体效应差。

正是基于上述考虑，我们感到很有必要对领导班子的优化组合问题进行一次系统的总结和探究。本书的主旨就在于运用结构原理来分析和阐明领导班子配备中的有关理论问题和实际问题，从而使配备领导班子的的工作进一步科学化。围绕这一基本构想，本书在内容体系上可以分为三大部分：第一部分主要是阐述领导班子的结构，包括班子结构的涵义、班子结构的要素、班子结构的功能、班子结构的特征等。第二部分主要阐述班子结构的组合，包括班子结构的组合原

则、组合方法、组合模式、优化标准，以及在组合中应当注意的问题。第三部分介绍在组合的基础上怎样增强和提高领导班子的凝聚力、驱动力和协调力，以及怎样选配主官和副职。三部分内容都是围绕怎样实现领导班子的优化组合这样一个主题，以结构理论作为贯穿全书的基本线索，环环相扣，层层递进，联系实际，深入浅出。我们将此书献给读者，希望能为各级领导和干部人事部门尽一点“参谋”之责，献一份微薄之力。