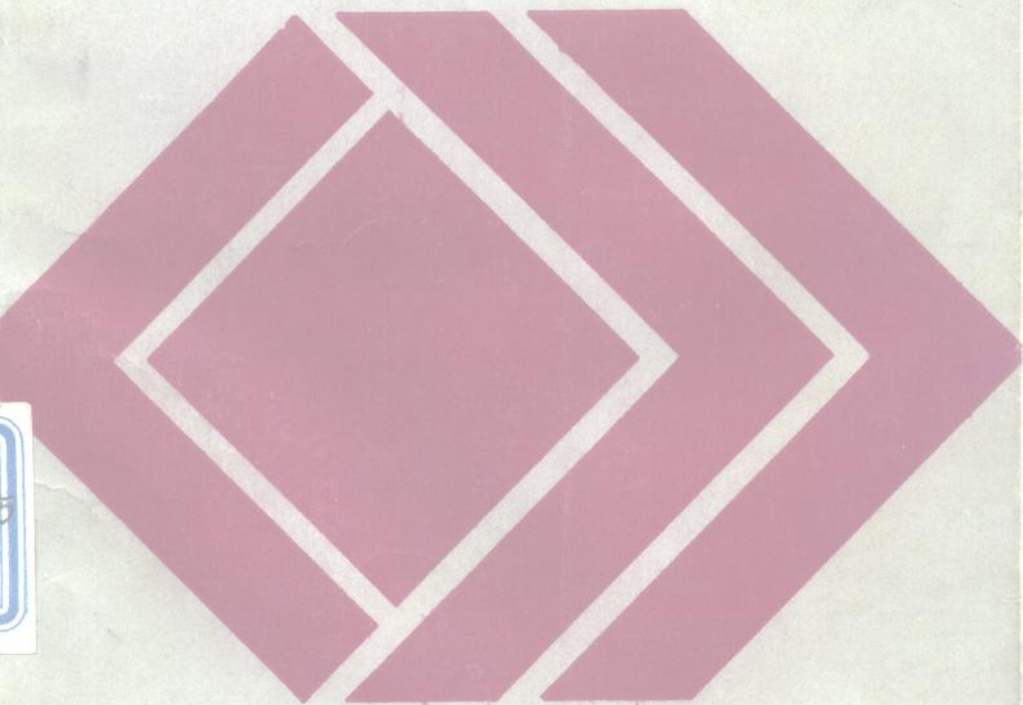


● 领导学丛书

# 领导学概论



C933  
90-45

101582

领导学丛书

# 领导学概论

王健刚 著



S0273557

山东人民出版社

一九八五年·济南

领导学丛书  
**领导学概论**

王健刚 著

\*

山东人民出版社出版  
(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂临沂厂印刷

\*

850×1168毫米32开本 5.75印张 97千字  
1985年5月第1版 1985年5月第1次印刷  
印数 1—59,000

书号 17099·1 定价 1.10元

## 领导学丛书编委会

主 编 王健刚

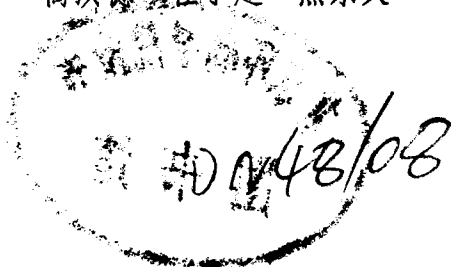
副主编 金维新

编 委 (按姓氏笔画为序)

王健刚 毕东海 李丁富 余惕君

金维新 郭焕芳 施鹤群 徐纪良

高洪德 程学超 焦乐天



## 领导学丛书出版说明

领导学，在我国是近几年才诞生的一门新兴学科。与她同时出现的新学科，尚有许多，但在众多的姊妹群中，领导学似又别具魅力，一问世就受到社会的普遍关注。不只各界各层的领导者，一般读者对这门学科，也是相当感兴趣的。

领导学何以如此受欢迎呢？这自有其深刻的原因。

我国正处在进行经济体制改革，以改革来推动四化建设进程的新时期。迫切需要大批既有现代知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的领导人才。广大干部，尤其是刚刚走上领导岗位的中青年干部，都面临着如何适应新形势，驾驭新潮流，进一步开创社会主义现代化建设新局面的重大课题。他们强烈地意识到，在改革当中，萧规曹随，墨守成规是不行的，盲目摸索也会误事，必须掌握现代管理知识和科学领导方法，讲究领导艺术，才可能成为高效能的开拓型领导者，肩负起历史赋予的重任。同时，我们又面临着世界新技术革命的挑战，群众对各级领导者提出了新的期望，要求领导者既富有创新精神，又要熟悉现代化的经济、技术知识，更要通晓现代化的管理理论。正是由于这些缘故，社会各界特别是各级领导干部，便渴望多读一些介绍领导学知识的书籍。

可是，目前我国出版的有关领导学方面的书籍甚少，几如凤毛麟角，不少读者有“欲购而难得”之感。为此，我们特约请上海科学学研究所等单位的学者和专家撰写了这套《领导学》丛书，以期满足社会的需要。

《领导学》丛书，面向现代化，面向世界，面向未来，将向读者多侧面地阐述现代领导理论，系统地介绍有关行政、企业、人事、科技教育等方面的管理知识，概述领导者的个体素质和领导层的群体结构，领导者的决策与决断，现代领导体制，现代领导者开拓创新的思维方法和技法，领导者的系统化管理与原则，现代管理心理与领导行为，以及现代领导者的经济效益观、信息观等等。这套丛书，既注重阐述当代世界上有关领导科学的最新知识，又不蹈袭照搬外国理论，而是力求用马克思主义的基本观点、方法，对这些理论进行归纳、总结和改造，并结合中国的国情和经济建设实践，具体加以阐发。因此，各级干部可把这套丛书作为自学或集体学习的教材，更可把它置于案头，视作身边的参谋和顾问。

领导学是一门新兴学科。她还处在最初的萌芽阶段，还不成熟，有待于进一步丰富、发展和完善。这套丛书，虽然作者尽了很大努力，仍难免有其不成熟之处。我们恳切希望各方面的专家、学者及广大读者，对书中内容提出批评和建议，以便将来再版时，请作者根据大家的意见，加以补充、修订。

**编 者**

一九八五年二月

# 目 录

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| 领导学总论 .....                | ( 1 )  |
| 一、领导学是一门中观科学 .....         | ( 1 )  |
| 二、领导活动三要素——领导的概念 .....     | ( 3 )  |
| 三、权力、责任和服务——领导者的概念 .....   | ( 6 )  |
| 四、领导观的发展和领导人才的研究 .....     | ( 9 )  |
| 五、建立领导学学科的客观基础 .....       | ( 13 ) |
| 六、领导科学体系 .....             | ( 16 ) |
| <br>现代领导者的素质 .....         | ( 20 ) |
| 一、领导者孚众望的个体素质 .....        | ( 20 ) |
| 二、领导层孚众望的群体结构 .....        | ( 23 ) |
| 三、工作分析与人事决策 .....          | ( 26 ) |
| 四、对干部的平时考核 .....           | ( 29 ) |
| 五、干部的选拔与定期考核 .....         | ( 31 ) |
| <br>领导者的开拓与创新 .....        | ( 35 ) |
| 一、创造力·创新·革新——创造活动三部曲 ..... | ( 35 ) |
| 二、领导者的创造力 .....            | ( 38 ) |
| 三、创造素质是怎样获得的 .....         | ( 41 ) |
| 四、开发创造力的五种启示法 .....        | ( 45 ) |
| 五、创造力与组织气候 .....           | ( 48 ) |

领导者的决策与决断 ..... ( 52 )

一、决策的不同类型 ..... ( 52 )

二、科学的决策程序和方法 ..... ( 57 )

三、经验决策的“五问”和五个步骤 ..... ( 61 )

四、决策者的素质类型 ..... ( 64 )

五、决策者的素质修养 ..... ( 67 )

现代领导者的领导方法 ..... ( 71 )

一、领导者成事的分身术——授权 ..... ( 71 )

二、会议是实施领导的重要工具 ..... ( 73 )

三、领导者怎样科学地支配时间 ..... ( 76 )

四、适才适所——领导知识分子的方法 ..... ( 79 )

五、给平凡工作以创造性内容——  
领导职工的方法 ..... ( 81 )

现代领导体制 ..... ( 85 )

一、一长制与委员会制 ..... ( 85 )

二、层次制与机能制 ..... ( 87 )

三、完整制与分离制 ..... ( 90 )

四、集权制与分权制 ..... ( 92 )

现代组织理论 ..... ( 96 )

一、组织理论是机构改革的依据 ..... ( 96 )

二、传统组织的结构与利弊 ..... ( 99 )

三、任务型组织与矩阵型组织 ..... ( 103 )

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 四、人才的矩阵式管理 .....           | ( 108 )        |
| 五、组织中的直线指挥和专家智囊 .....      | ( 111 )        |
| <b>领导与思维科学 .....</b>       | <b>( 115 )</b> |
| 一、怎样认识人的思维结构类型 .....       | ( 115 )        |
| 二、思维心理是怎样被污染的 .....        | ( 118 )        |
| 三、认识思维交流的类型 .....          | ( 122 )        |
| 四、思维领导方法 .....             | ( 126 )        |
| <b>现代领导者的哲学素养 .....</b>    | <b>( 130 )</b> |
| 一、现代领导者的时间观 .....          | ( 130 )        |
| 二、现代领导者的系统观 .....          | ( 133 )        |
| 三、现代领导者的权威观 .....          | ( 135 )        |
| 四、现代领导者的权变观 .....          | ( 138 )        |
| <b>西方领导行为研究 .....</b>      | <b>( 141 )</b> |
| 一、独裁、民主、放任型领导方式 .....      | ( 141 )        |
| 二、独裁、民主、放任型领导方式的鉴别方法 ..... | ( 145 )        |
| 三、布雷克和默顿的管理座标鉴别法 .....     | ( 151 )        |
| <b>西方用人理论研究 .....</b>      | <b>( 157 )</b> |
| 一、人的内导型与他导型 .....          | ( 157 )        |
| 二、人的理性面与情绪面 .....          | ( 159 )        |
| 三、人的个体性与群体性 .....          | ( 162 )        |
| 四、怎样运用心理知识领导下属 .....       | ( 166 )        |

# 领导学总论

## 一、领导学是一门中观科学

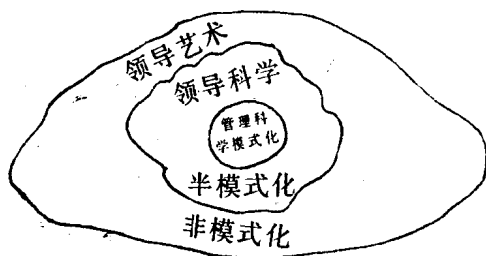
领导科学是管理科学类中的一个分支学科，它是把管理科学（包括众多的分支学科）中的领导行为、领导活动抽出来，作为专门研究对象的一门学科。

领导问题，越往高层，所面临的情势也越为复杂，常常是无先例的。它所解决的主要是矛盾的特殊性方面，所运用的主要是建立在科学基础上的高超的领导艺术。不仅在目前，即使在今后，这种艺术都极难用数学方法、定量方法来描述，也是简单的条文和书本所难以综合、归纳的。

领导问题，越往基层，越要运用管理科学，越要尽可能采用数学方法和定量的方法，以有效地利用人才、物力、财力和时间，实现尽可能高的效率和效益，并运用各种方法、技术和手段，经常性地处理大量的实际事务。它所解决的，主要是矛盾的普遍性方面。

介于领导艺术和管理科学之间，有一门中介科学，即领导科学。它是在党和国家的大政方针设计之下，在基层面对面的管理之上，探索如何有效地实施党和

国家的大政方针，并有效地指导基层管理的科学。这门科学既达不到目前管理科学所达到的用适当的数学工具和定量的方法来描述的水平，也不可能去着力讲述高层领导驾驭变幻莫测复杂局面的高超领导艺术。它是一门中观科学，管理科学的模式化是它的内核，领导艺术的非模式化是它的外延。其模式图如左：



领导科学的中观性质，决定了它的知识体系有以下一些典型特征：

1. 领导科学的知识体系，主要的是方法性、工具性的知识，它是从极其错综复杂的领导行为中，归纳出来的有条理、有秩序的科学知识。这些知识不断积累和升华，进而形成了具有普遍指导意义的一般原理和一定的法则，并以此为推理、判断及治事的工具。

2. 领导科学的知识体系是客观的，具有明显的应用科学的性质。但它与自然科学明显不同，其原理和原则，不是基于对自然规律的某种发现，而是从客观的、实在的事实出发，加以实事求是的总结，在总结升华的过程中，逐步形成公认的观念和准则。

3. 领导科学的知识应该形成为一个完整的体系，并具有严密的系统性。

4.领导科学的知识体系是发展的，前进的。随着社会的发展，以及经济和科学技术的发展，它的知识也将不断更新。

领导科学——这是在党的十一届三中全会以后，在中国大地上蔚然兴起的一门新型学科。中央一再指出：“干部队伍的素质如何，能否适应总任务的要求，关系到社会主义事业的成败，关系到党和国家的盛衰兴亡。”领导科学立足于中观，以其科学性、知识性、方法性、工具性、服务性为其基本内容，服务于我国数以百万计的各级领导者，以求用科学的方法，更好地为党和国家的宏伟目标和大政方针服务。

## 二、领导活动三要素——领导的概念

何谓领导？迄今为止，社会科学著作，专门的辞书，对它都没有作过详细的解释。

领导是一种活动和行为，是人类社会活动中重要的、不可缺少的一部分。马克思论述过：“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”。这一论述，简单地阐释了作为人类群体活动必然产物的领导活动，在人类社会生

活中所实际发挥的重大作用。

列宁曾精辟地论述道：“……阶级通常是由政党来领导的，政党通常是由最有威信，最有影响，最有经验、被选出担任最重要职务而称为领袖的人们所组成的比较稳定的集团来主持的。”（《列宁选集》第四卷第209页）列宁在这里说得十分清楚。领导者和被领导者，领袖和群众，是人类社会群体中不可分割的两个方面，是社会分工的必然产物，是辩证的统一体。一方面，领导者与群众有着共同的目标、利益和要求；另一方面，由于领导者和群众的分工不同，他们又起着各自不同的作用。领导者作为群众的代表和带头人，要比群众站得高、看得远，时时起着带领群众前进的作用。

从马克思主义的系统领导观出发，所谓领导（领导活动），应当是一个完整的过程，它包含在群众活动之中，包括三个不可少的要素，这就是：领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）。

人们以往对领导活动缺乏深刻的认识，把它与人类社会的群体活动割裂开来，往往认为领导活动只是少数领导者的事。其实，领导活动包括上述的三个因素，把它仅仅归结成是领导者的事，乃是一种片面的见解。这种片面的认识对我们的事业贻误甚大。在当前的机构改革中，常常会听到一些议论：“某某人上去也没有用，推不动！”“某某单位不是上去几个新领

导成员就能解决问题的。”从领导活动的三要素来考虑，这种议论是自有道理的。

出于习惯，在组建一个领导班子时，人们总是自觉或不自觉地沿用早期对领导人才的研究方法，即着重于个人特质的分析。如某某人的思想政治觉悟、道德品质、智慧、知识、成就、自信心、组织才能、领导才能、联系群众的能力、表达能力等。这些当然是必要的。但是，从领导科学的角度来看，领导活动绝不仅仅是指某几位领导干部的活动，而是领导者、被领导者、作用对象这三者相互作用的完整活动。领导活动乃是对组织起来的集体，在其确立目标和实现目标方面施加影响的过程。这是一个十分重要的指导思想。

从这一指导思想出发，人们不难看出，领导者仅仅是组织中的一种角色，而不是一位或几位至高无上的“神仙”。领导活动是一种表现人们的相互关系的行为，绝不能仅仅把它归结为是命令与服从，甚至统治与奴役的主从关系。一个组织可以任命、选举这一位或者那一位当领导者，这些领导者也确实会对该组织产生某些重大影响，但是，领导行为又有它的客观发展规律，要实行有效的领导，领导者是必须充分认识领导行为的有关规律的。

当前，我国正在进行城市经济体制改革。在这种形势下，我们不仅要注意领导干部的选拔，也要相应地重视对领导行为规律的研究。把领导行为作为一门

科学来研究，能够明显提高领导者的能力，有助于领导者后备队伍源源不断地产生。

从领导科学的角度看问题，任何人，如果他具有一定的知识和能力，经过专门的严格训练，并能按照领导行为的客观规律办事，应当都能成为一位有效的领导者。当然，这三个前提条件也并不是轻易可以达到的。

以往，我们不把领导者、被领导者和作用对象三要素加以综合考虑，常常只孤立地考虑领导层，这就经常会发生一种怪现象：一个新的领导层，纵然是出类拔萃的领导层，依然无法有效地实施其领导活动，有时还会发生指挥权、控制权失灵的现象。如果改变一下组建领导班子的方式，第一把手实行选举制，或任命制，当某人当选或者被任命之后，由他提名自己的助手和下属，同时解决被领导者和客观环境问题，情况就会大不相同，其指挥线是容易保持畅通的。

### 三、权力、责任和服务——领导者的概念

领导者是人类社会活动，特别是领导活动三要素中的重要因素。他们是领导活动过程中的指导者、指挥者、组织者。在我国的辞书中同样没有有关领导者的专门解释条目。通常，我国党、政、企等一切领域，凡是组织中的负责人，一概称之为领导者。

不同领域里的领导者，有其不同的领导特点，不过，他们毕竟有一些共性。

领导者的共性有哪些呢？从马克思主义的系统观出发，在社会主义制度下，领导活动过程中的领导者，根据他们所处的社会地位和作用，理应包括以下三位一体的完整内容，即：权力、责任和服务。

领导者实施领导，应当有其指挥权。领导者就是组织赋予他一定的权力，并运用其权力的人。没有权力，就无法实施其责任和使命。但是，我们必须反对那种认为领导者即权力、甚至就是特权的错误主张。所谓“一朝权在手，便把令来行”，“权力不用，过时作废”，“官大一级压死人”等社会恶习和弊端，都可以从这种有害的理解中找到根源。

现代领导科学认为，领导者的权力大致包括以下五个方面：

一是强制权。这是建立在惧怕之上的权力，下属认识到，不服从上司的命令会导致惩罚。在特殊情况下，在关键的时刻，这种权力当然是需要的。但如果把这种权力到处使用，便成了“专制主义”，容易造成滥用权力的现象，那是很危险的。

二是法定权。这种权力来自组织机构正式授予他的法定地位。如局长比处长有更大的权力，部长比局长有更大的权力。承担多大的责任，就拥有多大的权力。这种权力只要用得合理，符合法定原则，便属正

常现象。

三是奖励权。这是强制权的对立物，它使下属认识到，完成一定的任务会带来积极的奖励。这种奖励，不仅包括报酬、奖金，更重要的还包括精神奖励和从社会方面得到的尊重。

四是专长权。由于领导者具有某种专门知识和特殊技能，因而赢得同事们和下属的尊敬和钦服。

五是个人影响权。因为领导者具有好的思想品质、好的作风、好的风尚和好的道德面貌，因而受到下属的敬佩。它建筑在下属出自内心的认可的基础之上。

这五项权力中，前三项主要来自个人在组织中的地位，是一种领导权（Leadership）。后两项主要是由个人的品质和才能决定的，是一种统御权（Leadship）。

现代领导科学中，特别重视统御权的研究，它是真正取得领导权的客观基础，又是加强领导权的重要条件。这一点反映了人们在认识观念上的重大变化。

同时，处在领导者的地位又意味着负有某种种责任。任何人，只要他承担了某一职务，他就必须承担相应的责任。职务越高，权力越大，责任也越大。

以往有些同志不注意权责一致的要求，造成办事拖拉，互助推诿、互相扯皮的现象。现在我国正处在改革之中，赵紫阳总理说：“在精简机构的同时，要用行政立法明确规定国务院和地方各级政府的各个部