

# 领导 关系 概论

徐晓春 等主编

经济科学出版社



# 领导关系概论

徐晓春 万绍华  
沈学发 陈家超 主编

经济科学出版社

一九八九年·北京

编 审：万光明  
责任编辑：张 蒙  
封面设计：卜建晨  
版式设计：刘 萍

## 领 导 关 系 概 论

徐晓春 等主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销  
北京市平谷县大华山印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 7印张 插页4 175000字

1989年11月第一版 1989年11月第一次印刷

印数：00001—17000册

ISBN 7-5058-0307-7/D·26 定价：3.50 元

# 序 言

## 关 广 富

人类社会是一个有组织的群体，一切活动都必须有领导地进行，没有领导，社会就不能存在。在剥削阶级统治的社会里，领导权掌握在剥削阶级手里，成为他们统治、压迫、剥削劳动人民的手段。在社会主义社会里，劳动人民是国家的主人，领导（包括领导集体和领导者个人）是人民的公仆，领导的本质就是为人民服务。这是社会主义社会的领导和资本主义社会的领导的根本区别，也是社会主义社会的领导的巨大优越性之所在。

我们党为了实行全心全意为人民服务的根本宗旨，真正为人民群众办实事、谋福利，历来十分重视改善和加强我们的领导工作，并在长期的革命斗争和建设实践中积累了丰富的经验，形成了许多科学的理论观点。改革开放以来，我们国内对领导科学的研究又有了新的发展，开始明确地、有系统地把领导科学作为一门专门学科进行深入的研究，这对于改善和加强我们的领导工作，推进我国的民主政治建设和保证我国安定团结的政治局面，都是很有意义的。我们衷心希望以马克思主义、毛泽东思想为指导的，具有中国特色的社会主义领导科学，能够茁壮健康地成长起来。

领导科学是一门内容十分丰富而又复杂的科学。社会主义的

领导科学，则还面临着继往开来、建立体系的艰巨任务，需要从多方面总结经验（包括正面的和反面的），深入研究和探索创新；同时，也要注意吸取外国的有益的知识和方法。徐晓春等同志从领导关系这一个重要的侧面进行了探索和研究，编写了这本《领导关系概论》，是在这方面进行的一个有益的尝试。

随着社会主义现代化建设事业的发展和改革的不断深入，领导活动中的相互关系越来越呈现出社会化、复杂化、多维化的格局。诸如领导和群众之间的关系，上级和下级之间的关系，党政领导之间的关系，各部门领导之间的关系，个人和组织之间的关系，领导班子中各成员之间的关系，领导和亲友之间的关系等等，都有一个如何正确处理，以保持和增强各方面的团结统一和协作奋进的问题。处理好这个问题，不仅是广大领导干部的愿望，而且是我们事业发展的需要。徐晓春同志是从基层工作开始，在实际工作中成长起来的一个领导干部，现在还担负着一个地区的领导责任。作为一个领导干部，应当积极响应我们党一贯提倡的理论和实践相结合的号召。既要在工作上十分勤奋，又要在在学习上十分刻苦，并把这两个方面有机地结合起来。最近举行的党的十三届四中全会深刻总结了不久前平息动乱和反革命暴乱的经验教训，再一次号召全党加强对马克思主义理论的学习和研究，坚持四项基本原则，坚持不懈地开展反对资产阶级自由化的斗争，更加坚强有力地领导全国人民在建设有中国特色的社会主义道路上胜利前进。希望我们湖北省的各级领导干部，特别是县以上的领导干部，自觉地在工作中加强学习，努力提高自身素质，努力使自己成为一个优秀的领导者，卓有成效地完成党和人民交给自己的光荣任务，为振兴我们伟大的社会主义祖国作出应有的贡献。

1989年9月

# 目 录

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 序言                  | 关广富 |
| 第一章 领导关系的社会化        | 1   |
| 第一节 领导关系的本质         | 1   |
| 第二节 领导关系社会化的历史条件    | 9   |
| 第三节 领导关系的社会化与领导工作   | 16  |
| 第二章 领导与群众之间的关系      | 23  |
| 第一节 领导与群众之间的关系构成    | 23  |
| 第二节 领导行为的特征         | 27  |
| 第三节 群众行为的特征         | 30  |
| 第四节 领导与群众之间行为特征的差异  | 33  |
| 第五节 领导与群众关系的协调与沟通   | 36  |
| 第三章 上下级领导之间的关系      | 43  |
| 第一节 上下级领导之间的关系构成    | 43  |
| 第二节 上级领导行为的特征       | 48  |
| 第三节 下级领导行为的特征       | 52  |
| 第四节 上下级领导之间行为特征的差异  | 54  |
| 第五节 上下级领导之间关系的协调与沟通 | 58  |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第四章 党政领导之间的关系</b>         | 65  |
| 第一节 党政领导之间的关系构成              | 65  |
| 第二节 党的领导的行为特征                | 70  |
| 第三节 政府领导的行为特征                | 74  |
| 第四节 党政领导之间行为特征的差异            | 78  |
| 第五节 党政关系的协调与沟通               | 81  |
| <b>第五章 各部门领导之间的关系</b>        | 85  |
| 第一节 各部门领导之间的关系构成             | 85  |
| 第二节 各部门领导的行为特征               | 90  |
| 第三节 各部门领导之间行为特征的差异           | 96  |
| 第四节 各部门领导之间关系的协调与沟通          | 103 |
| <b>第六章 领导班子中各成员之间的关系</b>     | 113 |
| 第一节 领导班子中各成员之间的关系构成          | 113 |
| 第二节 领导班子中各成员的行为特征            | 119 |
| 第三节 领导班子中各成员之间行为特征的差异        | 125 |
| 第四节 领导班子中各成员之间关系的协调与沟通       | 130 |
| <b>第七章 领导者个人同组织之间的关系</b>     | 137 |
| 第一节 领导者个人同组织之间的关系构成          | 137 |
| 第二节 领导者个人的行为特征               | 140 |
| 第三节 组织的行为特征                  | 145 |
| 第四节 领导者个人同组织之间行为特征的差异        | 151 |
| 第五节 领导者个人同组织之间行为差异<br>的协调与沟通 | 156 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第八章 领导与亲属之间的关系</b>     | 165 |
| 第一节 领导与亲属之间的关系构成          | 165 |
| 第二节 领导的行为特征               | 168 |
| 第三节 亲属的行为特征               | 173 |
| 第四节 领导同亲属之间行为特征的差异        | 178 |
| 第五节 领导与亲属之间关系的协调与沟通       | 183 |
| <b>第九章 领导关系的社会调节与个人调节</b> | 191 |
| 第一节 领导关系社会调节的特点与方法        | 191 |
| 第二节 领导关系个人调节的特点与方法        | 200 |
| 第三节 领导关系社会调节和个人调节的统一      | 209 |
| <b>后记</b>                 | 214 |

# 第一章

## 领导关系的社会化

领导关系的社会化是现代社会活动的历史必然，作为一种客观的人际现象，对领导工作有着不可忽视的影响。要想有效地开展领导工作，就必须对领导关系进行研究，弄清它的本质、历史条件及其与领导工作的关系，寻求正确对策，这是一个意义深远而又十分重要的现实问题。

### 第一节 领导关系的本质

领导关系的本质，是由领导工作的客观规律决定的，它是领导工作中多棱关系的集中反映和高度的理论界定。

#### 一、领导关系的涵义

领导关系，是领导者在进行领导活动的过程中，相互之间发生、发展和立起来的一种工作和感情交往的关系。

领导关系作为一种特殊的人际现象，又不简单的等同于一般的人际关系和公共关系，它们既有联系也有区别。

人际关系，故名思义，是指人们在物质和精神活动过程中的一种普遍的交往形式，包容的对象十分广泛，具有较强的社会多样性。它可以囊括含领导关系在内的整个人际关系现象。从这个

意义上讲，领导关系根植于人际关系这棵理论大树的整体性之中，领导关系是揭示和反映人际关系领域中的一种特殊现象，是人际关系的一个分支。从研究的广度来说，前者胜于后者；从开拓的深度观察，后者优于前者。

公共关系，其概念本身是指组织机构必须与它面临的各种内外公众建立良好的关系。对此，国际公共关系学会曾把公共关系明确定义为：“公共关系是一项经营管理的功能，属于一种经常性与计划性的工作，不论公私机构或组织，均通过它来保持与其相关的公共之了解、同情和支持，亦即审理出公共的意见，使本机构的政策与措施尽量与之配合，再运用有计划的大量资料，争取建设性的合作，而获得共同利益。”可见，公共关系是以经营管理为基点，以企业为主体，同外部环境沟通的一种双边关系，其中包容领导关系这一范畴，但又不能完全取代，因为公共关系反映的是和经营管理相关的整个公共关系，领域较宽。而领导关系则是抓住其中的一个方面，进行更深层次的探析，这就是领导关系之所以能够独立其外并予以发展的奥秘所在。

领导关系不同于一般的庸俗关系学。领导关系是探求领导者在领导活动中处理多边关系的最一般规律的行为准则、方法和途径，是以政治原则为规范，客观规律为依据的新型应用科学，具有鲜明的政治性和科学性。庸俗关系学是人们对拉关系、走后门等不正之风的贬称。庸俗关系学产生的基础是落后的封建经济和封建思想观念，其行为方式和活动手段都是隐蔽的非公开的，虽然它有各种各样的表现形式，但实质只有一个，这就是谋私。因而产生的社会效果也是破坏性的。所以说领导关系和庸俗关系学有着本质的不同，前者正是对后者的否定。

本书研究的是社会主义的领导关系。

社会主义的领导关系所遵循的基本行为原则是：民主集中制原则、团结协作原则、平等原则、服务原则、法制原则、道德原则等。

## 二、领导关系的类型

领导关系作为领导活动中各种相互关系的高度概括，是一个集合性的现代化概念。领导关系的对象是各种不同的领导者。领导关系的最本质内容就是运用多种多样的方法，维持各组织之间、各领导人之间、领导和群众之间的良好关系。因此，科学地划分和了解领导关系的类型，是正确处理领导关系的前提。

领导关系的类型，依据其结构方式一般可分为：

- (1) 领导与群众之间的关系。
- (2) 上下级领导之间的关系。
- (3) 党政领导之间的关系。
- (4) 各部门领导之间的关系。
- (5) 领导班子中各成员之间的关系。
- (6) 领导者个人同组织之间的关系。
- (7) 领导同亲属之间的关系。

## 三、领导关系的特点

领导关系作为社会关系网络中的一种特殊历史现象，有着下列主要的特点：

第一，客观性。领导关系作为领导活动过程中相互交往方式的一种现实结果，是历史的必然，不是主观愿望的产物，而是客观存在的科学反映。在领导人之间发生的相互关系，如果从形式上看，好象主要取决于领导者的主观动机，其实不然，真正起决定作用的是其工作特性。领导者置身于什么样的工作岗位，履行什么样的工作职责，就必然伴随着某种与之相适应的交往关系，并受这种关系的影响和制约。马克思曾经说过：“我们并不总是能够选择我们自认为适合的职业；我们在社会上的关系，还在我们

有能力对它们起决定性影响以前就已经在某种程度上开始确立了。”<sup>①</sup>领导工作实践告诉我们，一个领导者不可能完全按照自己的意愿选择满意的工作岗位，亦不可能根据个人的追求建造理想的人际关系环境，而首先面临的是在你走上领导工作岗位之前就已经基本确立了的事实。对这种领导关系，不管你是厌恶还是满意，是积极参与还是消极抵制，但它毕竟是既定的客观存在，是难以回避的社会现实。

第二，社会性。领导关系作为一个集合概念，本身就反映了它具有社会属性这一本质特点。

首先，从它的社会关系来看。马克思指出：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”<sup>②</sup>作为这种社会关系的一个侧面的领导关系，当然亦不例外。它必然受制于一定社会历史条件的经济关系、政治关系、思想文化关系、道德伦理关系等，具有鲜明的时代特征，不可能存在任何意义上的独立于社会关系之外的所谓领导关系。

其次，从它的结构形式上看。领导关系，作为领导活动中方方面面关系的综合体现，包含着丰富的社会内容，每一个关系无不和社会紧密相联。从纵的方面讲，诸如上下级领导之间的关系，领导者个人和组织之间的关系。从横的方面看，诸如党政领导之间的关系，各部门领导之间的关系。纵横之间构成一个立体的领导关系的社会画面。从宏观角度透视，它是社会关系属性的一个缩影；从微观角度观察，它是社会关系属性的一种再现。

再次，从它的活动方式看。领导活动中发生的相互关系，都是在一定的社会环境中进行的，它既受社会环境的影响和制约，同

---

<sup>①</sup> 马克思：《青年在选择职业时的考虑》。《马克思恩格斯全集》第40卷，人民出版社1982年版，第5页。

<sup>②</sup> 马克思：《关于费尔巴哈的提纲》。《马克思恩格斯选集》第1卷，人民出版社1972年版，第18页。

时又影响和制约社会环境,是一个开放性的双边关系。如领导和群众的关系,一方面取决于二者的自我调节和沟通,另一方面又和社会这个环境相关。如果社会环境好,就会给正确处理领导和群众的关系创造一个有利的外部条件,反之,就会给它带来不利因素。

第三,复杂性。领导活动中的相互关系,由于工作职能的交错,物质利益的得失,人际之间的差异,外部环境的影响,几个方面的原因交织在一起,从而使领导关系呈现出错综复杂的局面。

领导关系的复杂性根源于工作职能的交错。社会分工的客观性,形成了各个具有专门领域的领导部门和不同类型的领导者,从本质上讲,他们之间是一个分工、合作、制约的关系。然而,由于不同的领导部门履行的工作职能各异,不同的领导职务担负的工作职责存在区别,就不可避免地会出现一些矛盾现象,最终导致领导关系的复杂性。

领导关系的复杂性是物质利益得失的一种伴随现象。在社会主义条件下,领导活动中发生的相互关系,没有根本的利益冲突,其总体利益是完全一致的。但是,不可否认,在整个社会主义历史阶段,由于受物质和精神的双重制约,事实上存在着不同的利益集团或群体。各利益集团或群体在处理相互关系的过程中,在不违背党和国家、人民的根本利益的前提下,有时会以自己的利益得失为价值尺度,进而确定其行为方式和交往准则。无用讳言,在他们的交往活动中,物质利益会产生一定的效用,使领导关系复杂化。

领导关系的复杂性是人际差异导致的最终结果。领导关系中的交往主体是人,而且是各种各样的人。无论是领导者,还是被领导者群众,都会受到生理属性和社会属性的双重制约,具有各自的典型特征,形成人际间的差异。从生理属性方面看,不同的领导者,由于其气质、性格等方面的差异,容易在处理相互关系的过程中造成一些误解和矛盾,使双边关系趋向紧张。从人的社

会属性看，由于领导者各自所处的地位不同，面临的环境不同，受教育的程度不同，利益的相关性不同，因而在认识和处理相互关系时，会产生不同的态度和心理，这种差异导致双边关系的复杂性程度增强。

**第四，动态性。**领导关系的发生，建立和发展不是一成不变的凝化物，而是一个不断变化的动态过程。

领导关系的动态性是社会生产力发展的必然结果。生产力的发展不仅推动人类社会的进步，而且有效地改变着处于一定社会形态中的领导关系。历史经验证明，什么样的生产力水平，就会出现什么样的领导关系，它们之间是前者决定后者，后者反映前者的无限发展过程。从领导关系的性质看，就经历了封建社会的专制统治关系、资本主义社会的金钱依附关系、社会主义社会的平等服务关系几个类型。从我国领导关系的表现形式看，由五六十年代的封闭和半封闭状态到80年代的改革、开放、合作，就是一个十分鲜明的动态变化过程。

**领导关系的动态性是领导者变异的客观反映。**一方面，随着科学技术的进步，教育文化程度的提高，社会实践的锻炼，工作环境的熏陶，生活水平的改善，使领导者能够有条件重新塑造自我，发展自我，日趋完善自我形象。另一方面，由于受生理条件的自然限制，随着岁月的流逝，以往的佼佼者，领导群体中的精明强干者，也同样面临着“夕阳近黄昏”的境地。进而在领导者之间发生工作岗位的互换，隶属关系的改变，或上下级关系的移位，以及新老领导者的更替。所有这些，无疑给领导关系的发展变化注入了新的生机和活力。

#### 四、领导关系的性质

从领导关系产生的客观效果透视，其性质大体上可分为二类。一类为积极、友好、融洽的领导关系，一类是消极、庸俗、

内耗的领导关系。

第一，积极、友好、融洽的领导关系。这种关系，反映了社会主义条件下领导关系的本质和主流。

积极、友好、融洽的领导关系表现之一——平等关系。社会主义制度下的领导关系的主旨是平等。在领导活动中，角色地位的差异，客观上有着领导者和被领导者，上级和下级，个人和组织，少数和多数；管理职能的不同，事实上有着党的领导干部，国家机关的领导干部，群众团体的领导干部；权力地位的不同，有的领导者位置重要，有的领导者位置次要。这些领导关系的差异，只是社会分工的反映，或是历史机遇向谁垂青的结果，并不由此表明谁的地位高尚，谁的位置卑贱；谁是至高无上的主宰，谁是伏首称臣的奴仆，这里唯一通行的原则是平等。平等关系是处理领导活动中相互交往关系的共同契约。

积极、友好、融洽的领导关系表现之二——合作关系。社会主义条件下的领导关系的基本点就是合作。在领导活动中，由于领导者之间居属层次的区别，职能分工的差异，存在着双边、三角、多维等几种不同的关系构成，作为现代化大生产的必然产物，它不同于小生产时代的“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的封闭田园诗。在现代化的建设过程中，如何开创领导工作的新局面，较好地完成组织和人民交给的历史任务，光靠个人的努力还不够，必须保持与他人的合作，发挥群体的集合优势，否则将事倍功半，或一事无成。从这个意义上讲，合作是每一个领导者在工作过程中必不可少的武器。所以，对于一个领导者来说，在处理领导活动中的相互关系时，一定要走出唯我独尊，万事不求人的旧的思想误区，伸出友谊之手，实行友好的合作。

积极、友好、融洽的领导关系表现之三——服务关系。社会主义条件下领导关系的本质就是服务，在领导活动中，不论是领导者还是被领导者、是上级还是下级、是从事党的工作还是政府工作，中间并没有隔着一道万里长城，相反被神圣的使命、共同

的职责紧紧地联系在一起，寻求工作上的相互支持和帮助是大家的一致愿望。当然，领导活动中的服务必须是双向的。甲领导为乙领导提供服务，乙领导同样也必须为甲领导提供服务，不存在所谓一方只为另一方服务，不享受服务的现象。这种对等的相互服务，不仅能够使双方的工作都得以顺利完成，而且还可以使二者的心理得到满足，并能有效地防止和避免矛盾的滋生，保持相互间和谐、融洽与友好。实践告诉我们，服务是正确处理领导活动中相互关系的钥匙。

积极、友好、融洽的领导关系表现之四——高效关系。在领导活动中，绝大多数领导者在处理相互关系时，都能本着对事业的执着追求、对人民高度负责的精神，坚持“时间就是金钱，效率就是生命”的思想观念和工作态度，从而在领导者之间形成了一个团结和谐的人际环境、快速高效的办事机制、成绩卓著的工作局面。体现出高效的工作局面是社会主义领导关系的根本归宿。

第二，消极、庸俗、内耗的领导关系。这种关系，虽然说不是社会主义条件下领导关系中的本质和主流，但它作为一种客观存在，也是值得注意的现象。

消极的领导关系表现之一——庸俗关系。在领导活动中，一些领导者在处理相互关系的时候，由于思想意识不健康，个人私心杂念较重，不是以工作为出发点，以党和人民的利益为行为准则，而是为个人或小团体的私利得失，左右逢源，到处拉关系、走后门、找靠山、攀熟人。于己有用者，奴颜屈膝，极尽阿谀奉承之能事；于己无用者，冷眼相待，恨不能一脚踩在地底下，完全丧失了一个社会主义领导者应具备的品质和作风。这种庸俗关系实际上是封建主义、资本主义腐朽思想在领导活动中的反映，它严重地侵蚀了领导者的肌体，扰乱了领导活动中的正常工作秩序，引起了具有正义感、责任感和事业心强的广大领导者的愤慨。

消极的领导关系表现之二——内耗关系。在领导活动中，领导者之间工作上的不同看法、心理上的距离、得失的大小、职务

的高低,本来是一种十分正常的现象。但是,有些领导者不能以正确的态度处理它,反而把它作为个人的恩恩怨怨转嫁到工作中去,致使领导工作中的相互合作关系演变成一种无休止的内耗关系。这种现象在相当一部分领导机构或领导班子中存在着。如常见的工作上的互相推诿、制肘、扯皮;人格上的攻击、讥讽、嘲笑、诬陷等。反正我干不了的你也别想干,我捞不到便宜你也别想得到好处。凡此种种,构成一个奇特复杂的内耗图象。

## 第二节 领导关系社会化的历史条件

领导关系的社会化,是一定的社会历史条件下的必然产物,是社会主义初级阶段的必然伴随现象。

### 一、领导对象的社会化

领导关系的社会化,首先是领导对象的社会化决定的。领导对象的主体是人,无论是领导者,还是被领导者,在社会的历史潮流中,都会采取与之相适应的对策,努力实现自己的角色转换,成为一个具有社会属性的现代人。

第一,领导对象工作方式的社会化。在现代社会里,一方面是社会的分工越来越细,人们的专业化程度愈来愈高;另一方面是这种专业分工又必须依赖于社会之间的密切合作,封闭式的田园经济格局已基本不复存在,取而代之的是社会化的大生产。领导对象虽然受社会分工的制约,各自相对固定在某一个工作岗位上,从事某一方面的生产,但这并不意味着他们是彼此不发生任何联系的桃花源中人,或是和与世隔绝的鲁滨孙式的生产方式联系,而是既有分工又有合作的社会化大生产。领导对象的专业化分工,