

赵文禄 李一
余耀中 李光信 著

领导 传统 御樽

中国广播电视出版社

C933.3/1 79265

DI40/23
领导统御权

赵文禄 李 一 著
余耀中 李光信

中国广播电视出版社

内容提要

领导活动的核心是用权,而用权的关键是用好领导统御权。本书是一本研究领导统御权问题的学术著作。它以马克思主义为指导,运用领导科学和软科学的理论方法,从全方位、多角度深入研究和探讨了领导统御权的概念、内在机制、得失原理和用权艺术、统御艺术及避免失御的方法,分析和论证了领导权的结构、性质、统御类型及现代领导用权方式的变迁,为各级领导如何为人民掌好权、用好权提供了理论依据。凡追求成效的领导者,不可不研究领导统御权。

领 导 统 御 权

赵文禄 李 一 著
余耀中 李光信

中国广播电视出版社出版
新华书店北京发行所发行
山东省昌乐县印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 5印张 112千字

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数:1—5000册

ISBN 7—5043—0758—0/D·103

定价:2.80元

序

赵文禄

领导干部的根本职责就在于带领群众完成党的各项任务,实现既定的目标。在工作中,我们常常发现有些单位存在这样一种矛盾:领导与群众处于对立状态。一方面领导者在抱怨领导难当,工作难做,指挥不灵;另一方面群众又指责这样的干部不会工作,没有威信,领导无方。这种矛盾的存在对党的事业危害极大,应当引起我们各级领导干部的深刻反思和高度重视。

做好领导工作究竟靠的是什么呢?是职权吗?不是。职权固然具有极强的控制力,不可没有,但它并不是实现正确领导的必然。实现正确领导依赖的是领导者的品德、知识、能力等方面的素质,以及决策和领导方法的正确。这就是赵文禄等同志在本书中集中论述的领导统御权问题。

历史的经验告诉我们,群众心甘情愿地接受某个领导者的领导,积极完成其提出的各项任务,首先是基于对这个领导者各方面素质及其所出主意的认同。也就是说,领导者的意志为群众所接受,是领导者的影响力在被领导者身上产生了作用。如果领导者的领导影响力没有在被领导者身上产生应该产生的心理和行为上的影响效应,这就说明领导者对被领导者的领导已经失效,也就不可能团结带领群众完成各项任务。

一个聪明的领导者,要实施正确的领导,不能单纯靠职位和权力发号施令,必须靠正确的路线和科学的领导方法,必须努力提高自己的政治、思想和业务素质。这是实现有效领导的基础,也是加强领导权力的重要条件。

然而,在现实中我们有些干部往往摆错了位置,认为有权就有威,把着眼点放在无休止地追求权力扩大上,甚至滥用职权。本书作者试图通过科学地研究和探讨,帮助领导干部更好地对待权力,真正认识到领导是否有效,决定性因素取决于领导者自身的素质,把用权的重点转移到发挥统御权的作用上,从根本上解决领导者与被领导者的关系问题,保证领导的有效性,促进党的事业的发展。单就这一点来说,他们的探讨就是有价值的,有意义的。

《领导统御权》这本书以马克思主义的认识论和方法论为指导,坚持理论联系实际,运用科学的思维方法和多学科的知识体系,对领导统御权这一问题作了积极的探讨。其内容丰富,观点新颖,在很多问题上提出了独到的见解,而且论述系统,逻辑严谨,结构也比较合理,读后有深入浅出之感,颇能给人以启发,应该说是一本值得向大家推荐的既有较高学术价值,又能指导具体实践的良好读物。希望她能引起领导科学理论研究工作及广大干部的关心和重视。

1991年7月1日

(作者为中共中央组织部副部长)

目 录

序.....	张全景	1
绪论.....		1
一、研究领导统御权有着不凡的意义		1
二、领导统御权的主要研究内容		4
三、领导统御权的研究方法		7
四、本书的特点		8
第一章 领导统御权是领导用权的基础		10
一、领导权的结构与性质.....		10
二、领导职位权不宜作为领导用权的基础.....		14
三、领导统御权是领导用权的基础.....		16
第二章 领导统御权的内在机制		19
一、统御参数与统御三态的机制.....		19
二、领导统御权的心理机制.....		23
三、领导统御权的运行机制.....		25
第三章 领导统御权的大小、倾向.....		29
一、权力常数.....		29
二、领导统御权的倾向性.....		33
三、统御倾向和统御强度判定法.....		36
第四章 领导者的统御类型		40
一、九种统御类型.....		40
二、统御类型的自我判定.....		46
第五章 领导用权方式的变迁		54
一、领导用权方式的发展阶段.....		54

二、领导用权方式的周期性·····	59
第六章 领导“借权论” ·····	63
一、领导活动中的借权现象·····	63
二、五种常用的借权类型·····	65
三、借权的艺术·····	69
四、“小诸葛”巧借“东风”·····	75
第七章 领导用权的方圆艺术 ·····	80
一、不同的领导活动阶段中的用权艺术·····	80
二、行使领导职能的用权艺术·····	83
三、领导关系中的用权艺术·····	85
第八章 统御艺术 ·····	88
一、统御艺术分类·····	88
二、统御艺术分析·····	94
第九章 领导统御权的得失原理 ·····	108
一、统御基础及其特点·····	108
二、领导统御权的得失原理·····	111
三、从“权力方程”看领导统御权的得失·····	116
第十章 反统御因素分析 ·····	123
一、领导致败因素的归因调查·····	124
二、致败因素的分布特点及其致败机理·····	127
三、领导者怎样确诊“败在何处”·····	131
四、失败与成功的关系及其转化·····	133
第十一章 如何对付反统御 ·····	137
一、反统御行为的消极特征·····	139
二、反“反统御”·····	142
后记 ·····	147

绪 论

领导活动的核心是用权，而用权的关键是用好领导统御权。

关于领导者如何用好组织上赋予的权力问题，领导科学研究中有了卓有成效的成绩。而对于领导者自身影响力的功能及其在整个领导权中的作用，却鲜有系统之探讨。为了研究领导统御权的有关理论问题和实践问题，我们撰写了这本《领导统御权》。

所谓领导统御权，是区别于领导职位权的另一种权力表现形式，主要是指领导者以其自身素质施展对他人的影响的权力。

一、研究领导统御权有着不凡的意义

权，这根挥舞了千百年的魔杖，其诱人的魅力久经不衰。历代统治者不仅为夺权、争权而不顾一切，而且对怎样掌好权、用好权也是煞费苦心。他们为了维护其统治，很早就注意总结用权的经验，特别是对如何塑造一个“德才兼备”、有号召力、受人尊敬的官吏形象，确是下了一番功夫的。孔子编辑的《尚书》中，就载有商、周时期奴隶主的统治经验，大肆宣扬好官必以“德”，为官必以“才”，然后方能“居天下”；宋代的《资治通鉴》，则是专门研究统治术的一部巨著，专供统治者用权之

所求，以维持其长治久安。

资产阶级来到这个世界 300 多年了，它们也无时无刻不在积累、总结、光扬其统治经验，企图在历史舞台上扮演一个光彩、门面的角色，牢牢地控制其领导权，以保证劳动群众的血和汗源源不断地流进垄断资产阶级的腰包。

社会主义执政者的权力发生了质的变化，它不再是统治阶级统治人民、剥削人民的工具，而是人民群众利益的体现。1949 年中华人民共和国成立，标志着我们党的地位和任务的划时代的转变，即从在野党转变为全国范围的执政党，从武装革命反对武装的反革命转变到社会制度的变革和经济建设。从那时起，中国共产党在全国执政到现在已经四十多年了。党处于执政地位以后，尽管党的性质、指导思想、最终目标和组织原则等都没有发生变化。但是，和执政前相比较，党所处的地位、面临的任务和生活环境都发生了很大的变化，这些变化都给党的建设带来了一些新特点、新问题。使每个党员、干部面临着新的“权力的考验”，即如何避免滋长以权谋私和官僚主义的问题，坚持党的全心全意为人民服务的宗旨，为人民掌好权、用好权。

社会主义执政者能否正确运用人民赋予的权力，这是一个极其重要的问题。1871 年，世界第一个无产阶级政权巴黎公社宣告诞生，建立了真正的民主政权。为了防止国家机关工作人员脱离群众，蜕化变质，为人民掌好权、用好权，公社采取了一系列措施，其中规定机关所有工作人员不能享受任何特权，不能以权谋私。对此，马克思、恩格斯给予了很高的评价。恩格斯在总结巴黎公社的历史经验中，谈到这个问题时指出：公社采取的这些措施，就造成了防止那种钻营禄位和升官发财主义的可靠堤防，避免“由社会公仆变为社会主人”（《马克思

恩格斯选集》第2卷,第35页)。列宁也认为,党执政以后,有人会成为脱离群众,站在群众头上的特殊者。他提出共产党员应是为共产主义事业奋斗终身的先进分子,而绝不是特权者,绝不要成为到党内寻求“肥缺”、“捞一把”的庸人,“相反地,现在党员要担负比平常更艰苦更危险的工作”(《列宁选集》第4卷,第76页)。他强调指出:执政党“让党员享有优先的权利是一种祸害,因为这样做,骗子就会混进党内来”(《列宁全集》第29卷,第14页)。历史的经验表明,权力这东西,搞不好能使人堕落,这里关键是树立正确的权力观,解决为何人掌权、如何掌权和用权的问题。

因此,每个拥有权力的领导者,必须把住“权力关”,为人民掌好权、用好权,禁止滥用职权,以权谋私,由公仆变为主人,不负民望。特别是随着我国改革开放和现代化建设的进一步深入,现代领导者所面临的环境和对象,其规模之巨大,因素之众多,联系之复杂,变化之迅速,都是前所未有的。这就加大了用权的难度,为用好权提出了更高的要求。

领导者用好权的关键在哪里呢?在统御权。实践表明,现代领导的用权方式已经发展到了以统御权为支点的阶段。领导的职位权是个常数,而统御权则是个变量。任何职位权力的生效,无不伴随着统御权的作用。因为领导统御权既是“素质”,又是“权力”,是用权的基础。统御权是领导者的品德统御和专长统御的有机结合。每一个领导者的统御权虽然有自己的特色,但是都不外乎这种结合中的某种类型。在领导活动中,不管你是何种类型的领导者,都需要掌好权、用好权,因而必须了解统御权的内在机制和得失原理,掌握统御艺术,充分发挥统御权的“变压器”功能,只有这样才能使自己的权威得到放大,使自己的工作卓有成效。因此,研究领导统御权有其

特殊的意义。

二、领导统御权的主要研究内容

基于领导统御权的重要性,我们坚持以马克思主义为指导,运用领导科学和软科学的理论方法,从全方位、多角度对领导统御权的地位、作用、内在机制、大小、倾向、类型、统御艺术、得失原理、现代领导用权方式的变迁等方面,进行了较为系统的研究和探讨。

第一,确定了领导统御权的地位和作用

领导的职位权是由组织和人民授予的,其大小取决于领导者的职位高低,行使范围有明确的界定。作为职位权本身来说,它是非主观的,跟领导者的个人因素无关。一项职权,对谁都是平等的,不会因为承担者的品质、能力、学识、性格等的区别而有所不同,谁在其位就可以行使其规定范围内的决定权、否定权和指挥权等。然而,问题往往是,拥有同样大小职权的领导者,有的人在行使职位权时得心应手、游刃有余,有的人人尽心尽力、恰能胜任,而有的人却左右支拙、难以为继。很显然,个中原因就出在领导者之间有着不同的统御权上。

统御权的力量来源于领导者自身的素质,产生这种力量的主要因素是领导者的品质、知识、能力和个性等。可以看出,领导统御权是一变量,其有明显的弹性。职位权虽然是组织上授予的,但在领导活动中到底能够有多大效能在很大程度上要取决于统御权的大小。统御权小,就得不到下级的认同,得不到组织成员的应有的支持和拥护,从而导致职位权失去作用对象而无法发生效力;反之,统御权大,就可以扩大职位权效能。可以这样认为,统御权是一个领导者真正实现领导权的

基础,从某种意义上说,它在整个领导活动中占有极其重要的地位,起着决定性的作用。

第二,论证了领导统御权的内在机制

增加统御权的关键在于把握它的内在机制。领导统御权是由领导者的个人品质和才能产生的一种向心力,是一个变量。既然是一个变量,那么它就必然存在着改变参数和调节机制。这种机制的自我调节功能作用于领导者,并制约着统御权的变化。我们认为,统御权的内在机制可分为参数机制、心理机制和运行机制三个部分。

所谓参数机制,是指制约领导统御权的所有因素都是可变的,而且这些因素的变化直接制约着统御权的强弱。这些因素主要是领导者的生历、业务能力、创造性、知识面、习惯、道德品质、领导风格、人际关系等等。统御权的统御效应会随着这些因素的变化而变化,从而可能出现正统御、零统御和负统御三种状态,导致统御权甚至整个领导权的扩大、推广或衰弱。统御权的参数机制告诉我们,领导者要想增强自己的统御权,就应该提高自身素质,优化统御参数,提高统御能力。

所谓心理机制,是指每个领导者都有加强统御权的愿望,这种心理态势是领导统御权扩大的内驱力,它能促使领导者有目的、有针对性地改变自己的那些不利于统御权扩大的因素。统御权的心理机制主要表现为对统御权的需要心理、追求心理、竞争心理、维护心理和不断追求心理。

所谓运行机制,是指领导者把统御动机与领导实践结合起来,在行使权力中放大统御功能。统御权的放大过程是分阶段的,即获得阶段(源于需要心理),扩大阶段(源于追求心理和竞争心理),巩固阶段(源于维护心理),和放大阶段(源于再追求心理)。统御权的放大机理有正向放大、零放大和负向放

大以及“变压器”式控制等四种。

第三,分析了领导统御权的大小、方向和统御类型

领导统御权的大小和方向,基本上决定了统御权的作用效果。前者决定统御权所产生的感染力、影响力和凝聚力的程度,后者决定统御权的作用指向。在研究这个问题时,我们在倾向性方面多花了点笔墨,比较详细地分析了统御权的内指向(内统御)、外指向(外统御)和它们之间的辩证关系,以及统御权倾向的判定方法。

领导统御权的统御类型是由个人的专长和影响决定的。我们根据领导统御权的结构情况,把领导者的统御情况划分为九种类型:技能型、联络型、无能型、普通型、德才型、贡献型、支配型、疲软型和“万金油”型。同时,我们还列述了自我判定的标准,目的是有助于领导者鉴定一下自己的统御艺术类型,以便正确的认识自己,完善自己。

第四,阐述了领导统御权的使用艺术

研究统御权,必然要研究使用统御权的艺术。艺术地增强统御权,可以更加巩固领导者的权威;艺术地施用统御权,可以使领导权更加发挥效力。

基于职位权是个定量,统御权是个变量这一基本原理,我们认为领导用权艺术有“方”和“圆”之分,“方”就是用权之规范,包括用权的原则和范围;“圆”是用权的艺术,包括用权的技巧与策略。职位权的使用讲究“方”,统御权的运用借助“圆”,前者为用权的内在要求,后者为用权的艺术形式。两者不可偏废,只有追求“方”与“圆”的统一,才能用好领导权。从这一角度出发,研究领导统御权的使用艺术,即“圆”的艺术是十分有益的。为了集思广益,帮助领导者更有效地增强自己的统御权,我们在众多的统御艺术中进行了层层筛选,最后得出

了12项常用的、难度较大的领导统御艺术。我们不仅对这12种统御艺术作了进一步的探讨,而且对它们的可靠程度进行了验证。证明其基本上概括了较为重要和较难把握的统御艺术。

第五,论述了统御权的得失原理和如何对付反统御

变化或运动是绝对的,不变或静止是相对的。领导统御权也不是一成不变的,也是有得有失的,而且在这些得失中存在着一定的规律性。我们把这些带有规律性的东西提取了出来,并冠之以“统御权的得失原理”。通过归纳,这些得失原理可以分为12种形式。我们对这12种得失原理进行了逐一论述,道出其得失的个中原因。

领导者在施行自己的统御权时,由于种种原因,不会都尽如人意。有的人的利益可能会受到不同程度的损害或削弱,从而引起一些被领导者的反感、反对或抵触,渐渐地由一般工作问题转向情感隔阂,并形成反对领导的心理行为。我们把这个过程称之为“反统御”。为了对付反统御(必须是在保证领导者的行为是正确的前提下),我们探讨了反统御的特征、手法,从而找出了反“反统御”的方法。

三、领导统御权的研究方法

首先,我们采取了理论和实践相结合的方法。领导统御权问题既是一个理论问题,也是一个实践问题,因此我们在研究中把二者紧紧地结合在一起。在树立某个观点时,我们注意从领导施行统御的实践中寻取素材,提炼证据;在某个理论确立后,我们又把研究的方向导向如何指导领导统御的实践上去。例如,我们为了验证心理机制是否是领导统御权的一种内在

机制,分析了领导者的大量领导实践行为,并从中推导出领导者对统御权有着多种心理需求,从而确定了立论的正确性;又如,我们从“领导的统御可能会遇到反统御”这一理论出发,着重分析了对付反统御的一系列方法,供领导者在实践中参考。

其次,在研究中运用了一些自然科学的处理方法。我们认为,社会科学的一些问题,用自然科学的处理方法更容易得到说明,既省笔墨,又便于理解。特别是对领导统御权这种行为性比较强的课题,运用自然科学的一些手法来研究,能收到事半功倍的效果。因此我们在研究中采用了诸如数学、统计学等自然科学的方法。大量的问卷调查、数据分析、解析示意图和各种表格,成了我们研究这一问题不可缺少的方法。

四、本书的特点

一是它的学术性。本书运用多学科知识,如领导科学、软科学、心理学、行为学、社会学等,采取自然科学的一些方法来论证领导统御权这一领导科学的重要问题,力求方法严谨、体系合理、有较强的逻辑性,具有显著的学术探讨性质和一定的学术价值。

二是它的实用性。领导者的一举手、一投足,都显示着影响他人的力量。我们研究领导统御权这一问题,目的就是为了使领导者更好地增加统御权,使用统御权,更好地开展工作,为社会、为人民多做贡献。本书注重理论为实践服务,特别是在为领导者提供增加统御权的方法上下了功夫,使读者食之有味,避免画饼充饥、纸上谈兵之弊。

应该说,本书是一部学术性很强的著作,属探讨性的问题

较多,许多观点乃是一家之言。在此奉献给大家的是为了抛砖引玉,求得更多的理论工作者和实际工作者来研究这一问题,以取得更多的新成果,为各级领导坚持全心全意为人民服务的宗旨,树立正确的“权力观”,为人民掌好权、用好权,卓有成效地开展工作,为社会主义现代化建设服务提供理论依据。

第一章 领导统御权是领导用权的基础

研究领导用权基础,要首先明确领导权的结构及其内在性质。

一、领导权的结构与性质

所谓领导权,是指领导者为完成组织赋予的任务,所赖以支配和影响他人的地位及作用力。从结构上看,它包括领导职位权和领导统御权。前者是组织授给领导者的具有合法支配性质的权力,其大小取决于领导者的职位高低;后者主要是由领导者的个体素质决定的,它是基于下级的自觉认同之上的。

领导职位权一般表现为三种权力形式,即法定权、奖惩权和强制权。

法定权来自组织机构所确定的领导者的法定地位,包含责、权、利三个因素。在领导活动中,“权”的因素比较活跃,即领导者经常使用其法定权(主要有决定权、否定权和指挥权)来调节各种关系。

奖惩权(奖励权和惩戒权)是领导者用来调动各种积极性的“软”和“硬”两种手段,这种权力形式伴随着领导活动的全过程,是法定权的派生形式,服从法定权运行的需要。

强制权也是领导者的法定地位所带来的,为实现法定权服务的。强制权是指领导者以其权力角色对被领导者实施强