

领导模式与艺术

尤振民 主编



中国矿业大学出版社

领导模式与艺术

主 编	尤振民	
副主编	刘运河	张永宏
	王劲松	赵 锋
撰 稿	尤振民	刘运河
	张永宏	王劲松
	赵 锋	邢怀玉
	翁东风	王金芳
	方竹政	

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

《领导模式与艺术》是一本以马列主义毛泽东思想为指导,借鉴国外管理科学和行为科学,向领导科学纵深领域和精萃部分进行探索的著作。全书包括领导概念、领导模式、领导方法、领导艺术和领导保健诸编,总结汇集了领导工作的实践经验和艺术,针对领导工作中最重要的上百个问题,展开进行了论述和探讨。全书内容丰富、体例新颖,融理论性、应用性和可读性于一体,生动活泼,通俗易懂,针对性强,蕴含哲理,适合各个行业、各个层次的领导者阅读。

本书可作为各级党校、经济管理干部学院、职工大学及各类干训班等成人高校教材,也适合各级领导干部、特别是中青年领导干部及后备干部学习和参考。

责任编辑 王德福

领 导 模 式 与 艺 术

主 编: 尤振民

副主编: 刘运河 张永宏 王劲松 赵 峰

中国矿业大学出版社出版

新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 11.5 字数 285 千字

1990年10月第一版 1990年10月第一次印刷

印数: 1—16000 册

ISBN 7-81021-457-8

C·13

定价: 4.60 元

序

邓小平同志在1985年5月曾明确指出：“什么是领导？领导就是服务。”那么，领导者如何服务呢？这除了领导者要不断总结革命实践中的经验教训、努力提高自身素质而外，还要在马克思列宁主义、毛泽东思想基本原理指导下，在理论上加以总结和提高。这就是社会主义的领导科学。

《领导模式与艺术》一书是尤振民等同志在多年来教授领导科学课程的同时，进一步向领导科学的纵深领域、精萃部分研究探索的一本好书。它不仅内容丰富新颖、语言深刻简洁、围域广阔，更具有指导工作实践、提高工作水平和工作效率的作用。为各级各类干部、特别是中青年领导干部、后备干部的必读之书。它适用于各级党校、各级各类干部学院、职工大学等成人高等学校教学之用。

领导工作是一门科学，《领导模式与艺术》是对其精华部分的研究成果，为大家提供了很好的学习参考材料。如果领导者能结合工作实际运用于实践，相信是会大有裨益的。

吴 晶

一九九〇年7月

前 言

党的十一届三中全会以后,随着全党的工作重点转移到社会主义现代化建设、国家实行改革开放政策、落实干部四化方针等以来,一大批有专业知识的中青年干部走上了领导岗位。他们大都有满腔的热情,有远大的抱负,想把工作搞好,但又多不适应新的工作岗位环境、诸多苦衷,甚至有的失败,急需领导科学的指导和处理应变实际问题的能力与艺术。《领导模式与艺术》一书,就是为了适应这一社会需要而编写的。它以马列主义、毛泽东思想的基本原理为指导,总结升华实践经验、借鉴国内外学者的研究成果,志在丰富、充实有中国特色的社会主义的领导科学,并向其纵深领域、精萃部分进行探索,以图对各级领导干部、特别是中青年领导干部有所裨益。

本书共分领导概念、领导模式、领导方法、领导艺术、领导保健和附录六大部分。领导概念部分是为领导者(特别是为新学领导科学的领导者)进入角色引路;领导模式、领导方法、领导艺术三部分是领导科学的精萃部分,是本书探索的主体;领导保健和附录部分是为领导者适应环境、保持生活、生理平衡和借鉴古今中外的知识和案例、解决实际问题而编辑的。

该书主要由尤振民、刘运河、张永宏、王劲松、赵锋编撰,参加编写的还有邢怀玉、翁东风、王金芳、方竹政等。作者大多是在高校担任领导职务、从事组织人事工作并担任《领导科学》教学任务的

同志。在编写过程中,得到中共徐州市委、市政府领导同志和有关
部门的鼓励、支持,参考了一些同行专家的研究成果;在成书过程
中,中国矿业大学出版社的有关同志给予了大力支持和帮助,在此
一并感谢!

但是,由于本书的编写时间仓促,内容跨度较大,加上我们的
水平有限,谬误和疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

1990年6月9日

目 录

序	吴 晶
前 言	(1)

I 领导概念

1 领导者的功能和基本特征	(3)
2 领导效能	(5)
3 领导活动的一般规律	(9)
4 现代合格的领导者	(10)

II 领导模式

1 国外领导模式简介	(19)
领导行为连续带模式	(19)
利克特领导系统模式	(20)
四象限图领导模式	(23)
管理方格模式	(23)
赫兹伯格双因素模式	(25)
组织行为学模式	(29)
情境领导模式	(38)
梅格纳公司模式	(42)
权变领导模式	(43)
组织模式辨析	(51)
2 领导者成功的因素	(58)
3 领导班子建设的关键是选好一把手	(60)

4	领导班子的好与差·····	(66)
5	怎样当好县委书记·····	(70)
6	学校领导班子应有的基本素质·····	(75)
7	科技领导模式·····	(78)
8	一个好经理应具备的条件·····	(87)
9	公关人员的素质和技能·····	(89)
10	当好处长、科长一、二、三·····	(91)
11	财务处长的必备条件·····	(93)
12	办公室主任该有哪几下子·····	(95)
13	中青年领导干部失败五因·····	(99)

Ⅲ 领导方法

1	十字领导方法·····	(105)
2	分解目标领导方法·····	(107)
3	授权领导方法·····	(109)
4	思想政治工作五法·····	(114)
5	改革会风和文风·····	(122)
6	牵牛鼻子领导方法·····	(142)
7	考绩领导方法·····	(145)
8	干部考察公开领导方法·····	(149)
9	怎样撰写述职报告·····	(155)
10	汇报工作方法·····	(157)
11	签批文件方法·····	(159)
12	做好副职五原则·····	(164)
13	军转干到地方工作的领导方法·····	(166)
14	乡镇领导者的领导方法·····	(169)
15	企业领导行为评价——PM因素测定法·····	(171)
16	领导者怎样“保乌纱”·····	(173)

17	领导方法十诀·····	(177)
18	领导者十戒·····	(178)
19	青年领导者六不·····	(179)

IV 领导艺术

1	超前领导艺术·····	(187)
2	信息决策领导艺术·····	(192)
3	激励领导艺术·····	(197)
4	竞争领导艺术·····	(211)
5	用人之长领导艺术·····	(220)
6	选用“近臣”领导艺术·····	(225)
7	宽厚领导艺术·····	(229)
8	沟通领导艺术·····	(234)
9	组织部长的沟通艺术·····	(241)
10	换位思考领导艺术·····	(245)
11	模糊领导艺术·····	(250)
12	赢得部属领导艺术·····	(257)
13	驾驭社会热点领导艺术·····	(262)
14	领导者的自信艺术·····	(266)
15	领导者的利用时间艺术·····	(268)
16	领导者的交际艺术·····	(273)
17	领导者的语言艺术·····	(275)
18	领导者的演说艺术·····	(280)
19	领导者的幽默艺术·····	(282)
20	领导者的倾听艺术·····	(285)
21	领导者的排解流谣艺术·····	(286)
22	领导者的消除内耗艺术·····	(289)
23	领导者的摆脱困境艺术·····	(293)

24 领导者对无所作为干部的转化艺术.....	(295)
-------------------------	-------

V 领导保健

1 领导者的心理健康	(301)
2 科学安排时间与领导者身心健康	(302)
3 勤于用脑有益健康	(305)
4 中青年领导干部的保健	(310)
5 女性领导者的心理调节	(312)
6 寓运动于有意和无意之中	(316)

附 录

1 唐太宗选才用人略考	(319)
2 《帕金森定律》的启示	(327)
3 古廉今鉴	(331)
4 日本的公务员制度	(336)
5 成败案例比较	(351)

参考书目.....	(355)
-----------	-------

I

领 导 概 念

领导活动是人类社会实践的一个重要组成部分。它是自人类有史以来就存在着的。领导科学,顾名思义,是研究领导的学问,是揭示领导活动的一般规律性、领导行为的特殊矛盾及其方法的一门学问。它是人类领导活动长期发展的理论产物,是当代科学社会主义思想和科学方法的综合应用。其任务是探讨领导者、被领导者及其共同作用对象(环境)三者之间如何合理结合的规律性。那么,什么是领导?什么是领导者?领导、领导者的含义是什么?这是学习领导科学时首先必须明确的概念。

所谓领导,是指在一定条件下,引导和影响组织中的每一个成员以及群众去实现组织目标的行为过程。领导是一种动态过程,可以在实践中培养锻炼,而且领导行为随着领导者、被领导者和环境的变化而变化,是一个函数关系,可用下列关系式表示:

$$\text{领导} = f(\text{领导者} \cdot \text{被领导者} \cdot \text{环境})$$

领导过程中,领导者的活动称为领导活动;领导者的行为称为领导行为。领导,是少数人相对于被领导的多数群众而言,是指一定组织内部少数人和多数人的一种关系。领导是一种组织行为,它源于组织,又服务于组织。有组织就必然有领导,这是不以人

们意志为转移的。领导的根本属性是责任；领导的基本要求是权、责统一；领导的本质特征是创造。责任、权力和创造三位一体，构成了完整的领导概念。

领导就其包括的领域来说，有政治领导、思想领导、组织领导、行政领导和业务领导等等；从领导方式来说，可分为专制型领导、放任型领导、民主型领导（在国外叫命令式、仁慈式、民主式领导）；从领导者的气质上来看，又可分为主导型领导和依附型领导，或叫内导型领导和他导型领导。

所谓领导者，是指在实现组织目标的过程中，占主导地位、起决定作用的人或群体。现在常说的领导者往往指的不是个人，而是群体（领导班子）。决定领导效益的，是领导群体的结构和领导群体的素质。



领导者的功能和基本特征

领导者是指在实现组织目标的过程中,占主导地位、起决定作用的人或群体。现在的领导者,往往指的不是个人,而是群体(领导班子)。决定领导效能的,是领导群体的结构和领导群体的素质。领导者的主要功能是:

- ① 制定与推行组织的方针和政策;
- ② 激励与控制组织中成员的积极性;
- ③ 向下授权和分配组织任务;
- ④ 对组织成员实行奖惩;
- ⑤ 代表组织对外交涉;
- ⑥ 沟通上下、左右信息;
- ⑦ 带领和组织成员实现组织目标;
- ⑧ 为组织成员提供技术、情报的需要;等等。

可见,领导者是组织中的一种角色;领导是一种人与人之间的关系、人与工作或人与目标之间关系的一种公式。

在领导活动中,领导者是领导活动的主体。领导工作是领导者为了实现其领导权和领导职能、完成其领导任务而进行的活动,是一种组织、协调他人行动、带领人们改造自然和社会的活动。领导者的基本特征可概括如下:

1. 领导者的工作和任务,不是由他们个人的技术、专长、所学专业 and 某种特殊技能决定的,而是由所在组织的性质、任务和个人

在组织中的地位决定的；他们主要不是依靠个人的知识和专长服务于组织、服务于工作，而是借助于知识和职能来组织群众、动员群众、完成工作任务；他们不是个人技术的操作者和运用者，而是组织合力的创造者。

2. 衡量领导者的工作能力和工作成效，主要不是他们个人的学术水平、专业技能，或者说是个人的专业成就、个人贡献，而是组织管理能力和所在单位、部门、地区集体的成效。可以说，领导者是靠别人的成效、集体的成效来表现自己的成效的劳动者、工作者。他们是借助于部属的智慧和力量来完成任务的人。所以，我们说，领导者的一个重要特征在于借力，领导者的技术也可以称为借力的技术。

3. 领导者都有部下，都管人。如果只管物、不管人，不论是管的机器、设备、原材料或者货币有多少，也不能称为领导者。所谓管人，是指他们对别人（或者说对部属），对所属组织、团体、单位、部门、地区的人们的活动，具有一定的决策权和指挥权。他们能够用自己的意志去左右别人的意志和行动，左右一个单位、一个集体的方向和行动；他们是对组织的所有成员以及组织的总体成果负有责任的人。因而，他们是掌握着别人、掌握着部属、下级不得不依赖于他们的人。从这一点上说，领导者是一个组织、一个部门以及所属成员的神经中枢。他们工作的好坏，直接地影响着或决定着一个部门、一个组织及其成员的精神状态和工作水平。同一个人或同一个组织，在不同的领导者下面工作及工作能力的发挥程度和组织合力大小、工作效能高低，常常是很不相同的。在其他条件不变的情况下，一个部门、一个组织、一个地区如更换领导者，不是使工作上升，就是使工作下降。它说明领导者与组织中的其他人相比有着不同的特殊地位和作用。

4. 专家和业务工作人员的工作范围和任务是在各自领域里的技术攻关，而领导者的范围和任务，是一个单位、一个部门和地

区的管理决策者。两者需要的知识和培养过程是不同的,前者的知识是由渊博、由宽到窄、由各种知识到个别领域,是非常专业化的聚散型的;而领导者却正相反,现在新提拔的干部都有自己的专业,由专业领域转向需要广博的知识,不可能很专,是发散型的。一般来说,专家的知识是硬科学,领导者的知识是软科学。

5. 领导者是组织内比其他成员自由较大、自主权较多的人。因为他们在组织内常常不承担某种具体的业务职能,各种具体业务都有相应的个人或职能部门去承担。所以,他们又是组织内个人的责任、任务及必备条件不是很清楚的人。各种技术业务工作都有专家,而领导却很少有人敢称自己是专家的。领导者工作的程序性差、重复性少、意外的情况多、标准比较少,因而规范化比较难。领导者都要对所属单位、部门工作总体成员负责任。但是,影响一个单位工作成效的因素很多,所以,领导者的活动与职能是十分复杂的,需要认真地加以分析研究才能掌握。



领 导 效 能

一个单位、一个部门能不能完成和超额完成国家所规定的各项任务指标、取得最大的效益,关键在于领导效能。

一 什么是领导效能

领导者具备了、并运用一定的主客观条件,在特定的时间内充分地发挥自己的潜力,调动被领导者的积极性,完成组织目标,取得最大的经济或社会效益,这即为领导效能。

具体到一个企业,如何看领导效能呢?

① 贯彻和执行党的方针、政策的速度和成效;

② 能否最大限度地运用人力、物力、财力和信息来完成企业目标,获得最大的经济效益和社会效益。

③ 能否充分地调动职工的生产积极性和创造性,形成高昂的士气,推动企业各项工作的蓬勃发展,以适应四化建设对企业提出的要求。

二 提高领导效能的因素

1. 目标的一致性

领导者和被领导者应始终保持目标一致、步调一致。这样,行动才能一致,工作中才会有共同的语言。否则,力量分散、各吹各的号,企业的任务就无法实现。

2. 领导者和被领导者互相依靠、同甘共苦

无论是领导者还是被领导者,都是组织中的一分子,领导者不能高居于群众之上。没有群众,谈何领导;没有领导,群众无头也不行。欲话说,“人无头不走,鸟无头不飞”,就是这个道理。因此,领导者与被领导者是相互依存的关系。在出现问题时,都能互换位置想问题,这在心理学上称为心理位置的互换。这样,就会感情融洽、相互理解,而不会互相埋怨、互相拆台,对立情绪就不容易产生。只有这样,整个单位、组织才会高效。

3. 领导者要善于学习

领导者应不断地改进自己的领导方法,逐步提高领导艺术。

三 影响领导效能的因素

1. 认识方面的因素

包括感觉、知觉、思维、想象等等。主要表现在领导成员之间目标是否一致、对问题认识是否一致。由于每个人对客观事物的认识不一样,因此,对一些问题的认识就很难一致,关键是在不一致的情况下,如何协调和统一起来。如果在这方面处理不好,就会给工

作带来损失。

在领导过程中产生的心理障碍，一般有两种情况：一是相互之间的情感因素，如个人偏见、成见等等；二是主观主义带来的固执己见。这两种情况对正确处理问题都会带来困难。为此，应当做到：

① 加强辩证唯物主义的学习，学会用二分法看问题。

② 在领导班子内部要敞开思想、开诚布公、平等待人、平等交换意见，求得认识上的统一；出现分歧时，不能屈从于多数，要服从真理。

③ 在认识上不一致时，要给别人思考问题的时间。因为，对问题取得认识上的一致总要有个过程，不能强迫对方表态。

④ 要有实事求是的科学态度，认识不同，在不影响大局的情况下，应允许别人保留意见，求大同存小异，可以通过实践来检验是非曲直。

2. 情感方面的因素

包括喜、怒、哀、乐等。在客观事物面前，每个人的情感表现是不一样的，比如一部电影、一篇小说，有的人看后会感动得流泪，有的人则无动于衷，这都是情感因素在起作用。在实际工作中，领导者之间情感的好坏将直接影响工作的相互配合以及信息的沟通。彼此之间相互关系融洽，就容易接受对方的观点；反之，明明是正确的观点也不易接受，甚至产生反感和抵触情绪，以至贻误工作。在领导者和被领导者之间如果关系好时，彼此之间的建议、意见、乃至批评等，都容易获得对方的支持、接受和配合；反之，即便是正确的、对工作是十分有益的建议、意见等，也不容易得到对方的支持、接受和配合。可见，情感因素在组织中所起的重要作用。所以说，“天时、地利，不如人和”。在实际工作中不带一点情绪色彩也是很难做到的，但是，应当努力做到在工作中少带或不带个人的情绪色彩，不以感情代替政策，要以党性为重。

3. 意志方面的因素