

(国家社会科学研究青年基金资助项目)

领导角色及其胜任

主编 周振林 孔繁玲



《领导方法与艺术新视野丛书》



中共中央党校出版社

领导方法与艺术新视野丛书

领导角色及其胜任

周振林 孔繁玲 主编
杨临颖 韩 彬 副主编
李桂芹 丁养泉

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导角色及其胜任/周振林等主编. —北京:中共中央
党校出版社, 1996, 12

(领导科学新视野丛书)

ISBN 7-5035-1449-3

I. 领… II. 周… III. 领导-角色理论 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 14314 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

北京振华印刷厂印刷 新华书店经销

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7.625

字数: 194 千字 印数: 1—11000 册

定价: 10.00 元

《领导方法与艺术新视野丛书》编委会

主 编 周振林

常务副主编 刘东民 孔繁玲

副 主 编 杨临颖 王学杰
杨元中 赫永真
王立民 毕雁英

目 录

第一章 领导角色概论	
第一节 领导角色的涵义及特征	(1)
第二节 领导角色的功能及意义	(6)
第三节 领导角色的表现及发展	(10)
第二章 领导角色的使命、观念和环境	
第一节 领导角色的使命	(15)
第二节 领导角色的观念	(21)
第三节 领导角色的环境	(26)
第三章 领导角色的社会化	
第一节 领导角色社会化的涵义和特征	(35)
第二节 领导角色社会化的过程和内容	(39)
第三节 领导角色社会化的方向、环境和方式	(43)
第四章 领导角色的凝聚作用及其实现	
第一节 领导角色与群体	(48)
第二节 领导角色与群体凝聚力	(52)
第三节 领导角色增强群体凝聚力的途径	(58)
第五章 领导角色的个性心理及其完善	
第一节 领导角色的个性心理特征	(64)
第二节 领导角色个性发展的因素	(68)
第三节 领导角色个性心理的控制、调整和完善	(73)
第六章 领导角色的情绪及其自控	
第一节 情绪及其机制	(77)
第二节 领导角色情绪及其表现	(80)

第三节	情绪对领导角色扮演的影响	(91)
第四节	领导角色情绪的干扰和自控	(95)
第七章	领导角色的挫折与自我再塑	
第一节	领导角色的挫折	(101)
第二节	领导角色挫折的自我防御	(107)
第三节	领导角色的自我再塑	(113)
第八章	领导角色冲突及其调适	
第一节	领导角色冲突与表现类型	(119)
第二节	领导角色冲突的原因	(124)
第三节	领导角色冲突的调适	(126)
第九章	领导角色行为及其监督制约	
第一节	领导角色的行为模式	(133)
第二节	领导角色的行为规范	(141)
第三节	领导角色行为及其影响	(146)
第四节	领导角色行为的监督制约	(151)
第十章	领导角色的混串及矫正	
第一节	领导角色的混串	(157)
第二节	领导角色混串的表现及社会作用	(162)
第三节	领导角色混串的成因	(166)
第四节	领导者如何对待和矫正角色混串	(172)
第十一章	领导角色的交往	
第一节	领导角色交往概述	(177)
第二节	领导角色交往的规范	(188)
第三节	领导者的上行交往	(191)
第四节	领导者的下行交往	(196)
第五节	领导者的同行交往	(198)
第十二章	领导角色的升迁	
第一节	领导角色升迁概述	(202)
第二节	领导角色的个人愿望和升迁途径	(206)
第三节	如何更快地胜任升迁后的角色	(216)
第十三章	领导角色的素质及其完善	

第一节	领导角色的素质	(221)
第二节	领导角色素质与领导工作	(224)
第三节	领导角色素质的提高和完善	(231)
后记		(234)

第一章

领导角色概论

第一节 领导角色的涵义及特征

一、领导角色的涵义

领导角色的涵义是什么？西方管理学家各有不同的解释。诸如：

“领导角色是在某种情况下，通过信息沟通过程所表现出来的的一种为了达到某个目标的人际影响力”（R·坦南鲍姆，I·R·威斯勒与F·麻沙瑞克《领导和组织》）；

“领导角色是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为”（G·R·特纳《管理学原理》）；

“领导角色是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制”（科·扬《社会心理学手册》）；

“领导角色是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程”（华·G·本尼斯《领导理论和行政行为：权威问题》）；

“领导角色即有效的影响”（克·阿克利斯《领导、学识、改变现状》）；

“领导角色是一项程序，使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响”（T·海曼及W·C·施考特）；

“领导角色是一种说服他人热心于追求一定目标的能力”

(K·台维斯)。

从上述引文中，我们可以看出，“领导角色”有统御、率领、指挥和引导等多种解释和涵义。

我们认为，所谓领导角色，是在一定的组织或团体内，运用合法权力，统御和指引被领导者实现某个特定目标的一种高层次的组织管理活动。之所以这样解释，是因为：

1. 领导角色只是产生于一定的组织，又服务于一定的组织，没有领导或领导不当，任何组织或团体都不能存在和发展。

2. 领导角色是一种统御和指引他人的行为过程。领导者必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引发力两种形式，对被领导者施加影响，以导致其努力去达到某个特定目标。

3. 领导角色是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。在生产力十分落后的情况下，领导角色和管理是“合二为一”的。只有在生产力发展到一定程度，社会活动日趋复杂的情况下，领导角色从管理中分化出来才成为可能。领导和管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但它们又有着显著的区别，主要表现在：领导角色统御着一个相对独立的组织或团体，如一个省、市、县、乡，一个企业、商店、学校等，管理则执掌着这个组织或团体的职能部门，如人事、财务、物资等；领导进行着战略性的工作，如确立组织或团体的目标及达到此目标的途径和步骤，制定相应的政策等，管理则进行着战术性的工作，它根据目标和政策，实施计划、组织和控制等；领导角色主要是对人和事的领导，处理人与人、人与事、事与事的关系，管理则主要是对人、财、物的管理，处理着人与物、物与物的关系；领导角色着重于赢得良好的外部环境，管理则着重于维持正常的内部秩序；领导角色强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理则强调的是某项工作的效率与效益。可见，领导角色是管理的灵魂，管理是领导角色的基础，领导角色与管理科学组成了一个团体的优化的营运系统。

从马克思主义的系统领导观出发，所谓领导角色应当是一个

完整的过程，它包含在群体活动之中，包括着三个必不可少的要素，这就是领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）。

二、领导角色的特征

根据上述定义，我们可以看出，领导角色是在领导活动过程中占据一定职位的领导者、指挥者和组织者。能够当上领导者的人并不意味着他一定能胜任其领导角色的工作。因而，我们应从不同的角度作出不同的解释。这是由于领导角色具有以下三个特征。

（一）领导角色具有社会性

在人类社会里，孤立的、抽象的人是不存在的。任何人都生活在一定的生产关系和社会关系之中。因此，领导角色首先是作为一名社会成员而存在。而扮演领导角色的人，他的职责和工作性质，又与其他社会成员截然不同。领导角色，主要是参与组织和管理社会活动，包括各种政治活动、生产活动、文体活动、军事活动等，他们既是社会的组织和管理者，又各自处于一定的生产关系和社会关系之中，受到各个不同历史时期特定的生产关系和社会关系的制约。因此，领导角色比其他任何社会成员更具有突出的鲜明的社会性。

领导角色的社会性，在阶级社会里，集中表现为一定的阶级属性，或叫阶级性。由于受到阶级性的限制和制约，对领导角色的理解，各个不同的时代、不同的社会、不同的阶级，甚至不同的阶层、不同的集团，都有着明显不同甚至截然相反的评价标准。即使领导角色具有杰出的才能，但倘若在阶级属性上出了问题，那么，就将在这个特定情况下受到压制，很可能长期得不到施展才华的机遇。可以说，在阶级社会里，阶级属性对领导角色的选择是十分严酷的，淘汰率也相当高。而科技人才尽管也都打上阶级的烙印，为一定的阶级服务，然而，由于自然科学技术本身没有阶级性，往往会出现这种情况，就是敌对阶级出于本阶级利益的

需要，可能会采用非常的强制手段，迫使一大批政治信仰不同的科技人才为其服务。而这些科技人才在这种特殊的境遇中，居然可以得到施展才能的机遇，在科技发明上取得惊人的成就。在历史上，此类例子是屡见不鲜的。由此可见，强烈的、鲜明的社会属性是领导角色明显区别于科技人才的重要特征之一。

（二）领导角色具有创造性

领导角色是否具有创造性，是作为衡量一切领导角色与普通社会成员之间的最本质的区别之一。作为社会活动的组织者和管理者，领导角色的创造性则显得尤为重要。领导角色尽管是分层次、分领域的，他的工作能力、组织能力、管理能力也不尽相同，但是，倘若他们能够从本地区、本部门的实际情况出发，按照客观规律去认识世界和改造世界，运用高超的领导艺术，通过自己所特有的积极性去组织管理活动，使之付诸实现，那么，这种实现“目标”的能力，就是作为一个领导角色所必须具备的创造力，这是领导角色最本质的特征。

领导角色的创造性，主要表现在以下六个方面：

1. 能够顺应事物发展规律，对下级单位和部门及时作出符合实际情况，经过努力完全可以实现的指令性决策。

2. 能够积极地、创造性地贯彻执行上级领导下达的各项正确决定。对于在实现“目标”的过程中遇到的各种阻力和障碍，能够机敏地判明情况，及时地加以排除或克服。

3. 能够运用自己的聪明才智，在短期内妥善解决别人长期解决不了的老大难问题，开创某项工作的新局面。

4. 能够对各类人才产生强烈的聚合作用，充分调动他们的积极性和创造性，从而获得显著的社会效益和经济效益。

5. 在改革中能够及时发现新情况，提出新问题，抓住新典型，总结新经验。在没有经验可循的条件下，通过自己的大胆实践，勇于开拓，为后人摸索出一条可贵的行之有效的改革办法。

6. 能够将他人积累的经验加以系统整理，使之从感性认识上

升到理性认识，从局部经验上升到对全局具有指导意义的系统理论。在整理的过程中，能够由浅入深，由表及里，去伪存真，既有忠实的继承，又有大胆的创新；既有规律性的总结，又有自己的独到创见。

领导角色的创造性，当然不完全表现在以上六个方面。随着形势的发展，时代的变迁，还会对领导角色的创造性提出新的更高的要求。

（三）领导角色具有进步性

看一个领导角色是否具有进步性，主要看他是否为社会发展和人类进步作出显著的贡献。领导角色的进步性，主要受到以下三个条件的影响：

1. 领导角色的阶级属性。首先看他属于哪个阶级，维护哪个阶级的利益，为哪个阶级服务。也就是说，看他是推动历史前进，还是阻碍历史前进。这是决定领导角色有无进步性的根本条件。

2. 领导角色的效益。即领导角色能否在组织和管理社会活动中，通过自己的创造性劳动为提高人类物质文明和精神文明作出较多的贡献。这种贡献主要反映在显著提高领导角色的实施效益上。由于组织管理工作属于复杂的脑力劳动，这种复杂的脑力劳动所创造的价值，比简单的体力劳动不知要高出多少倍。因此，领导角色所付出的艰巨劳动，必须有助于较大地提高物质财富和精神财富的生产。从这一点出发，我们可以这样说，一个领导角色是否有进步性，以及这种进步性的强弱程度，主要取决于他为社会作出的贡献——领导角色工作创造的效益大与小。倘若他为人类社会获得较显著的效益，创造出较多的物质财富和精神财富，那么，这个领导角色所具有的进步性，就会得到举世公认。反之，如果领导角色的工作效益等于零，甚至是负数，那么，他也就可能具有什么进步性了。由此可见，领导角色的工作效益是制约其自身进步性的重要条件之一。

3. 领导角色的科学态度。领导角色在从事组织管理活动中，

必须严格按照客观规律办事。他们出主意、想办法都必须从实际出发，顺应历史潮流，站在绝大多数社会成员一边，既要有敢于创新、勇于探索的进取精神，又要有踏踏实实、尊重客观规律的务实精神。这两者的有机结合，就是一个领导者应具有的可贵的科学态度。一个有作为的领导者，要想实现其理想角色，就应该处处用科学态度从事一切组织管理活动。而能否坚持科学态度，又取决于两条：其一是实践性，即注意在实践中增长自己的才干，通过实践来检查自己的组织管理决策是否正确，在实践中逐步完善自己总结的理性认识，以及通过实践来获取最大的角色效益。其二是群众性，即一刻也不要脱离群众。作为一个组织管理者，他的直接工作对象就是各种各样的社会成员。古今中外一切领导角色能够在事业上取得成功的关键，就是要自觉地坚持理论联系实际和密切联系社会成员这两条。做到了这两条，就能够确保自己在从事组织管理活动中，始终保持清醒的头脑，并采取科学态度。

总之，领导角色具有三个基本特征，即阶级性、创造性和进步性，我们在理解领导角色这一概念内涵时应紧紧把握住其特征，才能当好领导角色，做好领导工作。

第二节 领导角色的功能及意义

对于领导角色应具有的功能，目前有诸多说法。我们认为，领导角色应具有的功能可以分为对客体的组织、管理能力和对主体的自我完善能力两大类。在这两大类中，又各自包括若干项复杂的、内涵丰富的特有分项的功能。具体如下：

一、领导角色对客体的组织、管理功能

1. 领导角色的分析、判断功能。领导角色能够在纷繁复杂的事物中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，运用逻辑思维和全方位立体思维进行科学归纳、概括、判断和分析，举一反三，触

类旁通，找出解决问题的症结所在。更重要的是，能够遵循事物的发展规律，预测到未来事物的发展变化状况（即人们所说的预测能力），并据此分析、判断自己所在的单位、自己所做的工作在整个宏观布局中的位置，以及与时代和社会潮流的关系，从而作出相应的正确决策。

2. 领导角色的决策功能。领导角色决策包括战略决策、管理决策和业务决策。战略决策主要体现在领导角色“选择目标”上。任何一个单位和部门，都应该有自己的近期、中期和远期的发展蓝图，即奋斗目标。作为领导角色都应该成竹在胸，这也是毛泽东同志讲的“出主意”中的最根本的主意。管理决策主要体现在领导角色“规范措施”上。规范措施，最主要的就是建立合理而有效的组织机构和使各项全局性的管理工作法制化，以确保实现已选择的目标。再正确的目标，也必须依靠建立合理而有效的组织机构，以及制定各项严密的管理制度去实现。在一个单位、一个部门里，领导角色应该根据已选择的战略目标，建立与实现这一目标相适应的精干而有效的组织机构（包括参谋部门、信息部门、执行部门、监督部门等），并制定出系统而完备的管理法规。在这里需要指出的是，领导角色实施决策是一种综合能力的表现。任何正确的决策，都要来源于周密细致的调查和准确而有预见性的分析判断，来源于丰富的科学知识和实践经验。因此，领导角色在作出战略决策、管理决策和业务决策时，必须进行充分的调查研究，并进行多种方案的比较和选择。

3. 领导角色的组织、指挥功能。领导角色组织指挥包括两层含义：其一是“管理”，即熟悉并善于运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等，并善于运用组织的力量，协调各方面的人力、物力、财力，使其达到动态上的结合平衡，从而获得最佳的社会效益和经济效果。其二是“控制”，即采取有效的控制手段，使被管理的客体（人、物、事）按照领导角色的意图，沿着指定方向发展运动，最后取得预期的结果和效果。

组织指挥能力，是每个领导角色应具备的一项直观性强、可比性也强的十分明显的特征。高明的领导角色，在组织指挥方面，最重要的是善于抓住“用人授权”和“遥控指挥”这两个环节。

4. 领导角色的协调功能。领导角色要善于处理与上级、同级和下级之间的关系。要善于调动上级的积极性。一要尊重，这是取得上级帮助和支持的前提；二是要知道上级的长处和短处，并尽可能使上级展其所长，避其所短，能更加有效地对下属给予帮助和支持；三是想方设法使上级了解你这项工作的重要性，并理解你的工作意图，这是使上级“愿意”帮助和支持你的重要心理基础。还要善于调动下级的积极性，经常给其必不可少的精神动力（精神奖励）、物质动力（物质奖励）以及信息动力（知识更新、信息交流），从而使下级始终保持旺盛的工作热情和高昂的革命干劲。

5. 领导角色的探索创新功能。领导角色对本职工作不抱“例行公事”的态度，不因循守旧，不墨守陈规，能够及时发现新问题，总结新经验，探索新路子；对自己取得的成绩，不满足，不陶醉，能够解放思想，开阔思路，提出下一个新的奋斗目标，鼓舞其组织成员继续大踏步前进。

6. 领导角色的科学应变功能。领导角色无原则的“应变”是圆滑世故的表现。合格的领导角色的应变能力应该是建立在科学判断基础上，原则性和灵活性的高度统一。在确知无法达到预定目标时能够果断地“刹车”，及时转移工作重点；在确知再坚持就会胜利时，能够顶住压力，排除干扰，不惜一切代价去争取胜利；在已实现预定计划时，能适时地提出新的可能达到的目标，鼓励属下向新的高度挺进。

7. 领导角色的知人善任功能。合格的领导角色能够重视人才的发现、培养、选择和使用，知其所长，委以适当的工作，重视提高下属的业务能力；大胆选拔，勇于起用新人。鉴于对人的管理是一切管理工作的核心，因而，知人善任能力是领导角色必备

的一项重要内在功能，它包括的内涵也特别丰富。国内外不少精明的领导角色，在用人方面都表现出令人钦佩的非凡才能。

8. 领导角色的专业技术功能。领导角色的专业技术包括科学技术方面的“硬技术”和管理方面的“软技术”。作为领导者，不应该是他所领导的工作的外行，而应该成为内行。

二、领导角色对主体的自我完善功能

自我完善能力，是在自我完善意识的支配下培养、形成的。这是在领导角色诸多应具备的功能中最重要的一条。一个成熟的领导角色，应该自觉地增强自我完善意识，以弥补自己的缺点和不足，永远立于不败之地。自我完善功能主要包括：

1. 领导角色有获得知识和信息的功能。领导角色从事组织、管理活动，需要适应形势的发展，不断更新知识，输入最新信息，使自己实现从专长到通才的跃变。现代社会，对领导角色获得知识和信息的手段，提出了新的更高的要求，领导角色应该加强学习和实践，以适应这种要求。

2. 领导角色有较强的文字表达功能。领导角色应具有较高的文字写作能力，能促使自己的决策思想系统化、条理化、规范化，便于指导和改进全局工作；能够帮助自己更好地总结经验教训，抓好两方面的典型，推动面上的工作。领导角色还要比别人更迅速地处理各种公文和材料，提高工作效率。

3. 领导角色有突出的口头表达功能。主要包括在各种会议上的演讲能力；对不同对象的说服能力，以及面对复杂情况的答辩能力。这种功能可以使领导角色在大庭广众下突出自己的形象，帮助完成领导使命。

4. 领导角色具有自我控制功能。领导角色善于用理智控制感情，针对不同的场合、不同的情况、不同的对象，恰到好处地流露出内心情感。他能面对成绩不沾沾自喜，遇到挫折不垂头丧气，遇到委屈不暴跳如雷，受到奖赏不头脑发热，解决易办的事情不

掉以轻心，处理棘手的问题不忧心忡忡，遇到平庸的上司不自以为高明，见到骄横的领导不低三下四。领导角色善于“自控”，能团结大多数社会成员，确保自己在特定环境下实施角色行为的畅通无阻。

5. 领导角色具有科学思维功能。合格的领导角色在看人待物时，不仅能对事物本身进行分析，还能同时进行上下左右、纵横交错的全方位立体比较。领导角色能站在宏观立场上看到事物在全局中的位置和分量，从而采取适当的对策加以正确处理。

6. 领导角色有合理支配时间的功能。领导角色重任在肩，分分秒秒都十分宝贵。怎样有效地支配时间是领导角色经常面临的一个重要问题。一个高明的领导角色，为了做到合理支配时间，他们往往会抓住以下三个环节：首先，必须科学安排自己的时间，弄明白时间是怎样耗用的；其次，他们会果断地消除浪费时间的各个“缺口”；最后，他们会根据不同的工作，分别将它们安排在不同的时间段里处理，达到极其节俭地使用时间的目的。

值得指出的是，领导角色的两大类功能本身就是一个复杂的运行轨迹。正像领导角色对客体的各项组织、管理能力，有时会出现相互影响、相互交融、难以完全剥离的情况一样，领导角色对主体的自我完善功能，在许多方面与他对外客体的组织、管理能力，也同样互相影响，因此，我们不要机械地将这两大类功能割裂开来。这将对研究领导角色具有特别重要的意义。

第三节 领导角色的表现及发展

随着形势的发展，时代的变迁，不同领域、不同层次的领导角色的表现也不尽相同，并伴随着特定情境的要求而不断发展。领导角色表现有如下三个方面：

（一）不同类别、层次的领导角色有着不同的素质的表现

领导角色分为高级、中级、低级三个层次。高级领导角色因