

各级领导干部·组织·人事干部读物

现代领导人才

王元瑞 编著

XDLDRG

北京科学技术出版社

各级领导干部，组织、人事干部读物

现代领导人才

王元瑞 编著

北京科学技术出版社

现代领导人才

王元瑞 编者

北京科学技术出版社出版

(北京西直门外南路19号)

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

北京振华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 14.375印张 305千字

1987年2月第一版 1987年2月第一次印刷

印数1—20,000册

统一书号17274.057 定价2.90元

857.86.2

内 容 简 介

本书作者以马列主义、毛泽东思想为指导，运用领导人才学的基本理论，从当前对各级领导和组织、人事干部进行培训的实际需要出发，比较系统地以德、识、才、学、体五个方面阐述了现代领导人才应具备的基本素质；较为透彻地分析了领导班子的“最佳群体结构”和实现领导班子结构优化的有效途径；有针对性地重点介绍了现代领导艺术的两个重要方面：怎样协调人际关系和怎样处理各种事情；并就领导人才的成才规律以及其他人才问题，作了积极的十分有益的探讨。

本书内容完整，资料丰富，立论新颖，简繁恰当，重点突出，叙述生动，既注重学术性，又兼顾应用性。作者在广泛吸收了教育学、心理学、社会学、人才学、管理学、领导科学等多门学科的最新研究成果的基础上，结合自己多年从事人才管理工作的实践经验和潜心研究的成果，在许多重要的人才问题上，提出了一系列的见解和探讨性论点，列举了许多调查研究资料。本书是各级领导干部、组织、人事干部和广大人才研究爱好者从事学术研究或指导人才工作的一本理想的自修读物，也可供立志成为领导人才的同志们参考。

2005/11/20

序

研究领导人才，在我国，最早可以上溯到春秋时期，它几乎是同我国古代的人才理论一起萌生的。由于古代政治、军事斗争的频繁和激烈，促使历代封建统治者都十分重视选用和研究与“治国兴邦”直接有关的领导人才，并且涌现出了不少热心研究领导人才理论的政治家和思想家。可以说，我国古代对于领导人才的研究，无论在理论建树还是实践运用上，都是领先于世界各国的。但是，由于时代和阶级的局限性，古代领导人才研究多散杂于其他论著之中，还很不系统。就其研究的深度来看，也是单调、浅显的，特别是封建统治者出于奴役人民的本性，对于一些有真知灼见的人才思想也不会完全付诸实践，加之封建时代生产力的落后，关于领导人才的理论也难以深化，还形不成一门学科。到了近代，由于复杂的历史原因，我国对于领导人才的研究，便逐渐走入了死胡同。中国共产党在抗日战争、解放战争和建国初期，为了取得革命和建设的胜利，对领导人才的研究是十分重视的，比如，党提出了“任人为贤”的干部路线和“德才兼备”的用人标准。解放初期对干部提出要“又红又专”，特别是对党员领导干部的政治素质、业务素质都提出了一些明确要求。在领导班子群体结构方面，也在实践中进行了一些探索。但是，由于“左”的错误干扰，特别是到了“史无前例”的年代，研究领导人才几乎成了一块危险的禁区。当时，这块颇有研究价值的学术领域，竟然令许多社会学家望而生畏、退避三舍，在实践上则出现了极为反常的现象：缺

德少才的野心家，大打出手的恶棍，卑躬屈膝的阿猫阿狗们，竟然戴上了一顶顶“革命”的桂冠，爬上了领导者的宝座。在此种形势下，我国领导人才研究被打入冷宫，更谈不上出版一本系统介绍领导人才学或领导科学基础知识的学术专著了。造成这种状况的原因是人所共知的。直到党的十一届三中全会以后，党拨乱反正，实现了工作重点转移，把科学和人才问题摆在了应有的地位，人才研究，特别是以领导人才为研究对象的两门新兴学科——领导人才学和领导科学，才冲破重重阻力，应运而生。

“千军易得，一将难求”。四化建设，需要千百万勇于创新、精于管理的将才、相才、帅才。在这种形势下，研究领导人才，就更具有重要的现实意义。为了充分挖掘我国的人才资源，服务于四化大业，我们迫切需要尽快建立一整套科学的、适合中国国情的领导人才理论体系。要做到这一点，我们不仅应该汲取古代人才理论的精华部分，而且也应该学习、借鉴国外先进的人才理论和管理科学，同时还要继承、整理和发展我党在长期革命实践中积累的人才管理思想。经过近几年来各级领导、组织人事干部和学术界许多有识之士的共同努力，我们高兴地看到，各地相继涌现出一批研究领导人才的学术成果，而且在研究内容上，呈现出由零星的单纯的学术性研究，向着系统的学术性—应用性研究转变的发展趋势。这种可喜的发展势头，方兴未艾，展示了领导人才研究的美好前景。

这本《现代领导人才》，就是在研究领导人才的学术活动蓬勃兴起的新形势下，经过作者的艰辛努力，奉献给广大读者的。正如作者在本书前言中说的，在具体写法上，作者有分

析地汲取了领导人才学和领导科学这两门姐妹学科的最新研究成果，兼收并蓄，互补长短，从而使人读后感到立论新颖，不落俗套。在一些重要的学术问题上，本书独具匠心地提出了自己的探索性见解。诸如：领导人才应有的职业道德，领导人才的自我完善意识和自我完善能力，领导人才的“最佳年龄区”和峰值年龄，领导群体的“硬结构”和“软结构”，领导人才应怎样调动上级的积极性……，本书都首次提出了令人才学专家感兴趣的创见。即使是各个不同层次的读者，读了这本书，也都会感到耳目一新，颇有裨益。

本书作者王元瑞同志，是一位勤于思考的人才管理工作。近年来，他在繁忙的组织人事工作之余，积极研究领导人才，为各级报刊杂志撰写了一些颇有见地的人才论文和杂文。和本书同时出版的，还有他的另一本学术专著《领导人才的科学管理》。据我所知，他的第三本学术专著《领导人才的创造力和创造思维》，也正在紧张赶写之中。我很佩服他的充沛精力和顽强毅力，并为他在人才研究方面取得的初步成果感到由衷的高兴。书和人一样，很难尽善尽美，即使这些专著还存有某些不足，也无甚关系。路，总是人走出来的；中国的事，总是要有人去做的。我期望有更多的人才管理工作，包括各级领导和组织人事干部，能够积极研究领导人才，为丰富和发展我国的领导人才学和领导科学，为极大地提高我国领导干部队伍的整体素质而不懈地努力。

刘 景 昌

一九八六年四月于石家庄市

刘景昌同志为中国人才研究会常务理事，河北省人才研究会秘书长，中共河北省委组织部副部长。

前 言

现代科学技术日新月异，社会活动日趋复杂。当前，有两股巨大的潮流，在催促每一个有时代责任感和民族自尊心的中国人深思。其一是世界范围的新技术革命，即第四次产业革命的浪潮。它既给了我国赶超世界先进水平一次机遇，也是对我国的一个严峻挑战，弄得不好，我国就可能被发达国家甩得更远。面对世界新技术革命的挑战，我国只有勇敢地迎战，别无其他选择。其二是神州大地掀起了四化建设的热潮。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。面对这两股巨大的潮流，我国迫切需要大批既有现代知识，又有创新精神，勇于进取，能够开创新局面的领导人才。而目前我国领导人才的现状，又远远不能适应形势的需要。一方面，缺乏大批各个领域各个层次的领导人才；另一方面，各地区、各单位又程度不同地存有浪费领导人才的现象。这种浪费，表现为一批有发展前途的领导人才没有得到及时的提拔和起用；在各级领导班子内，还有相当一批领导人才由于分工不当，使用不合理，搭配不科学，因而未能发挥最佳人才效能。许多刚走上领导岗位的中青年干部，又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。客观形势的飞速发展，对我国领导干部队伍的基本素质，提出了新的更高的要求。正如胡耀邦同志在最近的一次讲话中指出的：

“‘五七’计划主要看各级领导班子的实践才能。”为此，对于领导人才的研究，就作为一个十分重要的课题，摆在各级领导、组织人事干部和广大人才研究工作者的面前。

当今，在研究领导人才的新兴学科中，有两门颇具魅力的姐妹学科。其一是人才学的一门重要分支——领导人才学。它主要研究各种复杂的人才现象，揭示领导人才成长规律和领导人才辈出规律（包括才尽其用的管理规律）。其二是管理科学的一门重要分支——领导科学。它着重研究从极其错综复杂的领导行为中，归纳、总结出有条理、有秩序的科学知识，进而形成具有普遍指导意义的一般原理和一定的法则，并以此去指导现代领导活动。从这两门姐妹学科的属性，我们不难看出，尽管它们的研究内容各有侧重，研究方法各有差异，但它们所获取的研究成果，所解决的学术课题，都是每一个现代领导者必须了解，必须掌握，并且可以用来指导自己的领导实践的。在它们各自研究的领域里，有一块比较宽阔的“交叉地带”。比如：对于领导人才的个体素质、群体结构和成才方法（领导方法），领导人才学和领导科学就都分别作了各具特色的解释。相比之下，领导人才学对于现代领导人才的个体素质和群体结构的研究，显得较为透彻；而领导科学对于现代领导人才的成才方法的阐述，又显得更为周密、具体。在现代社会，许多新兴学科，都是广泛汲取当代世界上各个相邻学科的最新知识，博采众长，逐步发展、建立起来的。我们同样有理由促使这两门新兴的姐妹学科携起手来，兼收并蓄，互补长短，从而使我们对于现代领导人才的研究，更加深入，更加丰富，更加完善。从这一考虑出发，作者有分析地吸收了领导人才学和领导科学

的最新研究成果，撰写了这本深入浅出的、实用性较强的《现代领导人才》，奉献给广大读者。鉴于对现代领导人才的研究，涉题很广，本书篇幅有限，不可能面面俱到，只能从当前各级领导和组织、人事干部进行培训的实际需要出发，着重探讨现代领导人才的个体素质、群体结构、成才方法和成才规律等重要课题。在撰写过程中，作者力求用马克思主义的基本观点和方法，对研究现代领导人才的理论进行科学归纳和总结，并尽可能适合中国的国情和领导干部队伍建设的实践，做到立论新颖，简繁恰当，重点突出，叙述生动。既注重学术性，又兼顾应用性，对于一些重要的学术问题，敢于大胆提出自己的探索性见解。在本书的具体写法上，作者仍以领导人才学为“主干”，以领导科学的精华部分为嫁接的“枝叉”，将两者有机地结合起来，从而避免搞成机械的“移植”，或者组成纷杂的“拼盘”。从这个角度来看，我们仍可将本书归入人才学的“家族”里。作为一种尝试，能否获得作者预期的效果，尚请学术界的师友和广大读者教正。

目 录

第一章 绪 论	(1)
一、领导、领导者、领导人才	(1)
二、领导人才学的兴起	(15)
三、现代领导人才的新形象	(22)
四、研究领导人才的主要方法	(26)
第二章 领导人才的道德品质	(32)
一、坚定的政治抱负和远大的革命理想	(32)
二、强烈的事业心和高度的责任感	(37)
三、勤奋好学精神和苦干实干作风	(41)
四、领导人才应有的职业道德	(44)
第三章 领导人才的远见卓识	(50)
一、识的含义	(50)
二、识的特征	(57)
三、掌握科学的认识观	(59)
四、识的重要作用	(62)
五、求“识”的途径	(71)
六、影响“识”的几个具体问题	(76)
第四章 领导人才的专门才能	(82)
一、领导人才应具有的专门才能	(83)
二、才能的重要作用	(94)
三、才能的锻炼与培养	(98)

第五章 领导人才的知识结构	(108)
一、领导人才应具有的知识和知识结构	(109)
二、知识和知识结构的作用	(118)
三、努力建造“最佳知识结构”	(122)
四、需要澄清的几个具体问题	(127)
第六章 领导人才的身体素质	(132)
一、身体素质的含义	(132)
二、身体素质的作用	(143)
三、健体的“诀窍”	(145)
第七章 提高领导素养的若干问题	(148)
一、正确认识内在因素之间的辩证关系	(148)
二、领导人才应具有的心理品质	(150)
三、新时期领导人才应具有的新观念	(153)
四、新时期领导人才应掌握高超的领导艺术	(167)
第八章 领导人才成长的外在因素	(173)
一、大环境对领导人才成长的作用	(174)
二、中环境对领导人才成长的作用	(179)
三、小环境对领导人才成长的作用	(184)
四、领导人才对客观环境的主观能动作用	(195)
第九章 领导班子的“最佳群体结构”	(201)
一、领导班子群体结构的涵义	(202)
二、领导人才群体的“硬结构”	(205)
三、领导人才群体的“软结构”	(227)
第十章 怎样实现领导班子结构优化	(242)
一、领导班子的结构优化原则	(242)

二、实现领导班子结构优化的有关问题	(255)
第十一章 怎样协调人际关系—成才方法之一	(275)
一、怎样调动上级的积极性	(275)
二、怎样调动下级的积极性	(295)
三、怎样协调同级之间的关系	(308)
第十二章 怎样处理各种事情—成才方法之二	(319)
一、领导者的职责和“处事”原则	(319)
二、不断提高决策水平	(333)
三、学会“弹钢琴”的艺术	(350)
四、“处事”中的时间运筹	(362)
第十三章 领导人才的成长规律	(366)
一、几种主要的人才现象	(366)
二、领导人才成长的一般规律	(373)
三、领导人才辈出的社会规律	(382)
附录：关于知识分子领导干部的	
成才问题(三篇)	(399)
一、选配领导班子应怎样合理使用	
知识分子(节录)	(401)
二、知识分子领导干部当前面临的	
新问题及其对策	(411)
三、尽快改善知识分子拔尖人才的	
人际环境	(425)
后 记	(442)

第一章 绪 论

领导人才，按其领域特点，可以分为工业领导人才、农业领导人才、财贸领导人才、科技领导人才、外交领导人才等；按其层次特点，可以分为高级领导人才、中级领导人才、初级领导人才等；按其职类特点，可以分为党务领导人才、行政领导人才、企业领导人才、专业领导人才等。这些领导人才，尽管由于工作的领域、层次和职类的不同，其基本素质、工作方法和成长途径有所差异，但他们的领导实践，都具有一些规律性的东西。在成长规律和发挥最佳人才效能方面，他们都存有许多共性。我们研究现代领导人才，就应该着重研究和探索他们的这些“共性”。

一、领导、领导者、领导人才

在现实生活中，我们经常听到人们这样议论某个刚被选拔到领导岗位上的中青年干部：“他过去是搞技术工作的，现在可成了领导人才了！”

也有时候，当组织、人事部门经过考察，确定了某几个第三梯队后备干部时，考察人员会高兴地说：“我们又发现了几个领导人才！”

显然，在这里，议论者将领导者和领导人才这两个不同

的概念弄混了其实，领导者不都是领导人才，但领导人才。先必须是领导者。对于刚走上领导岗位的中青年干部，或者从事领导工作多年，但实绩平平的各类干部来说，他们充其量不过是一个普通领导者罢了，离现代领导人才的要求，还有一段不小的差距。至于刚被列入第三梯队名单的后备干部，他们连领导者都不是，就更谈不上是什么领导人才了。由此可见，我们在人才管理实践中，或者在研究领导人才时，首先需要弄清，什么叫领导，什么叫领导者，什么叫领导人才。对于这三个不同的概念，领导人才学都作了较为严格、较为明确的解释。

1. 领导的概念

什么是领导？西方管理学家各有不同的解释。例如，

领导是“在某种情况下，通过信息沟通过程所实行出来的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力。”（R·坦南鲍姆、I·R·威斯勒与F·麻沙瑞克，《领导和组织》，1965）；

“领导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》，1960）；

“领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。”（科·杨，《社会心理学手册》，1964）；

“领导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》，1959）；

“领导即有效的影响。”（克·阿克利斯，《领导、学

识、改变现状》，1976）；

“领导是一项程序，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”是一个多义词，它有统御、率领、指挥和引导等多种解释。

我们认为，所谓领导，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）领导只有产生于一定的组织，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）领导是一种统御和指引他人的行为过程。现代领导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，领导从管理中分化出来才成为可能。领导与管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但是他们有着显著的区别，主要表现在领导统御着一个相对独立的组织或团体，如一个地、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、公务等；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（财）与物（财）的关系；领导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；领导强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理强调的则是某项工作的效率与效益。当然，领导与管理的区别也是相对的，有时候难以截然分开。可见，领导是管理的灵魂，管理是领导的基础。领导指导管理，管理保证领导。领导与管理科学地分解和有机的结合，组成了一个组织或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（领导活动），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）。

2. 领导者的概念

领导者，是领导活动过程中的指导者、指挥者、组织者。在社会主义制度下，领导者拥有法定的权力、责任和义务，因此，领导者是当权者、负责人和服务员。

（1）当权者

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。在特殊情况下，领导者可以运用这种权力，对不服从上司命令的下属实际惩罚。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，具有一定的