

领导人才学 概论

王元瑞

中共中央党校出版社

领导人才学概论

王元瑞

中共中央党校出版社

(京)新登字100号

领导人学概论

王元瑞

责任编辑: 吉勇夫

封面设计: 王 岐

责任校对: 李焕婷

版式设计: 尉红民

出版发行: 中共中央党校出版社

地址: 北京海淀区大有庄100号

邮编: 100091

电话: 258.2931 258.1868

经 销: 新华书店

印 刷: 天津新华印刷四厂

开本: 850×1168毫米 32开 版次: 1992年9月第1版

字数: 500 千字 印次: 1992年9月第1次

印张: 19.25 印数: 1—6000 册

书号: ISBN 7-5035-0573-7/D·295 定价: 10.00元

如印装质量不合格 本社发行部负责调换

坚持四项基本原则
加强人才理论研究

赵东宛

一九九一年十二月

以馬列主義毛澤東思想
為指導，加強人才研究，培
養和造就千百萬社會主
義事業接班人。

石將冠誌

一九九二年十二月三十日

前 言

领导人才学，是近十年来诞生于我国的一门新兴学科。它的孕育、发展和诞生，经历了数千年漫长的岁月。从历史上来看，在我国春秋时期研究领导人才，便受到不少致力于“治国兴邦”的政治家和思想家的重视，并由此萌生了我国最早的领导人才理论。后来，由于封建社会落后的生产力和生产关系的束缚，加之其它复杂的历史原因，我国对于领导人才的研究，便逐渐处于停滞状态。我国历代研究领导人才理论，大多散杂于其它论著之中，不仅内容单调，立论浅显，而且不成体系，难以深化。这种状况，一直延续到那个“史无前例”的年代。研究领导人才，几乎成了一块令人望而生畏的危险禁区，当然就更谈不上形成一门独立的学科了。直到党的十一届三中全会以后，随着四化建设和改革开放的逐步深入，客观形势对我国领导干部队伍的整体素质，提出了新的更高的要求。以领导人才为主要研究对象的领导人才学，才作为一门独立的新兴学科，破土而出，茁壮成长。可以说，领导人才学的诞生，反映了新时期时代发展的客观需要。

目前，我国领导人才的现状，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，由于种种原因，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，进一步开创社会主义现代化建设新局面的

重大课题。为了尽快解决这些重要而紧迫的人才问题，各级领导干部，尤其是高、中级领导干部，唯有认真加强对于领导人才的研究，努力掌握领导人才学这门应用性很强的新学科的基本理论，并以此来指导自己的领导实践，才能克服重重困难，获取事业上的巨大成功。

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。领导人才学也不例外。在研究领导人才的新兴学科中，当今有两门颇具魅力的姊妹学科。其一是人才学的一门重要分支——领导人才学，它主要研究领导人才的价值结构，揭示领导人才价值演变规律和领导人才运行规律。其二是管理学的一门重要分支——领导科学，它着重研究领导人才的价值输出方式，即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行为法则，并以此去指导现代领导活动。两门姊妹学科的研究内容，各有侧重，相互交叉。我们完全有理由促使它们携起手来，兼收并蓄，互补长短。与此同时，领导人才学还有选择地广泛吸收了教育学、心理学、社会学、人才学、创造学、管理学、组织行为学、系统论、信息论、控制论以及其它相邻学科的最新研究成果，不断丰富、完善自己，从而使自己的理论体系，日臻成熟和丰满。从这个角度来看，领导人才学和其它新兴学科一样，都充分体现了“综合学科”的特色和优势。

当前，我国四化建设和改革开放的成败关键，在于能否首先实现人的现代化，尤其是各级领导干部的现代化。为了进一步提高我国各级领导干部的整体素质，使他们更好地适应飞速发展的形势需要，作者特意用了近两年的时间，尝试着撰写了这部《领导人才学概论》。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，并尽可能适应中国的国情和领导干部队伍建设的实践。在本书的具体

写法上，主要以作者长期潜心研究的成果为基础，同时尽可能广泛吸收国内外同行的成熟理论和精辟见解，将两者有机地结合起来，从而使本书能够客观反映当前我国人才学界研究领导人才学所达到的实际水平。由于受到时间和篇幅的限制，书中参考或引用的一些观点和材料，未能一一注明出处。在此，特向有关专家学者表示深切的谢意。作者恳请学术界的师友和广大读者，对本书的缺点和不足之处，给予及时的教正。

作 者

1990年11月20日于石家庄

目 录

第一章 绪 论	(1)
一、领导、领导者、领导人才.....	(2)
二、领导人才的人才价值.....	(15)
三、现代领导人才的新形象.....	(19)
四、领导人才学的兴起.....	(23)
五、领导人才学的研究范畴.....	(29)
六、领导人才学的研究方法.....	(33)
第二章 领导人才的发展变化规律	(38)
一、人才现象和人才问题.....	(38)
二、领导人才价值演变规律.....	(54)
三、领导人才运行规律.....	(65)
第三章 领导人才的品德结构	(86)
一、品德结构的四个层次.....	(86)
二、政治品德.....	(89)
三、思想意识.....	(93)
四、工作态度.....	(98)
五、心理品质.....	(99)
第四章 领导人才的才智结构	(101)
一、才智结构的三个层次.....	(102)
二、见识能力.....	(106)

三、专业能力·····	(117)
四、知识结构·····	(134)
第五章 领导人才的体质结构·····	(152)
一、体质结构的两个层次·····	(152)
二、体力素质·····	(153)
三、智力素质·····	(154)
四、“年轻化”标准与“最佳年龄区”·····	(156)
五、健体的“诀窍”·····	(163)
第六章 提高领导素养的若干问题·····	(166)
一、正确认识内在因素之间的辩证关系·····	(166)
二、进一步解放思想,不断更新观念·····	(168)
三、学习与掌握高超的领导艺术·····	(180)
四、运用科学的决策思维·····	(184)
第七章 制约领导人才价值的外在因素·····	(191)
一、大环境对领导人才成长的作用·····	(192)
二、中环境对领导人才成长的作用·····	(197)
三、小环境对领导人才成长的作用·····	(202)
四、领导人才对客观环境的主观能动作用·····	(211)
第八章 怎样“处人”——价值输出方式之一·····	(216)
一、怎样调动上级的积极性·····	(216)
二、怎样调动下级的积极性·····	(233)
三、怎样协调好同级之间的关系·····	(243)
第九章 怎样“处事”——价值输出方式之二·····	(253)
一、领导者的职责和“处事”原则·····	(253)
二、不断提高决策水平·····	(265)

三、学会“弹钢琴”的艺术·····	(283)
四、合理运筹时间·····	(293)
第十章 领导群体结构 ·····	(297)
一、领导群体结构的涵义·····	(297)
二、领导群体的功能·····	(301)
三、领导群体的“硬结构”·····	(304)
四、领导群体的“软结构”·····	(321)
第十一章 领导群体结构优化 ·····	(341)
一、领导群体结构优化原则·····	(341)
二、领导群体结构优化的有关问题·····	(351)
第十二章 领导人才的发现和考察 ·····	(368)
一、求才的视野和尺度·····	(369)
二、发现领导人才的方法·····	(381)
三、考察的作用和原则·····	(385)
四、考察领导人才的方法·····	(390)
第十三章 领导人才的培养和选拔 ·····	(413)
一、培养原则和措施·····	(413)
二、树立正确的选才观·····	(431)
三、选才程序和“择优”方式·····	(445)
第十四章 领导人才的使用、管理和预测 ·····	(453)
一、领导人才的“个性”特点·····	(453)
二、领导人才使用“要诀”·····	(460)
三、使用领导人才的改革措施·····	(476)
四、领导人才管理目标·····	(483)
五、领导人才管理原则·····	(489)

六、领导人才管理方法·····	(510)
七、领导人才预测方法·····	(516)
第十五章 人才管理制度的改革·····	(523)
一、人才管理制度的涵义和作用·····	(524)
二、我国古代人才制度的概况·····	(527)
三、各国人才制度的比较·····	(536)
四、加速我国人才管理制度的改革·····	(556)
附 录：国家公务员制度研究论述摘编（二篇）·····	(578)
干部人事制度改革与国家公务员制度·····	刘俊林(578)
西方国家公务员管理机构的类型·····	林 涛(586)
复习思考题·····	(594)
后 记·····	(603)

第一章 绪 论

人才学，是一门研究人才运行规律与人才价值演变规律的科学。人才学不仅要研究人才和人才问题，还要研究与人才和人才问题有关的非人才现象和非人才问题；不仅要研究人才成长规律与人才辈出规律，还要研究人才埋没规律与人才异化规律；不仅要研究不再“显示”人才价值的“人才”，还要研究正在“显示”人才价值的“非人才”。总之，一切有助于揭示人才之谜的事物，一切有助于探索人才运行规律与人才价值演变规律的现象和问题，都可以列为人才学的研究对象。

人才学有许多分支，这些分支构成了人才学宏大的理论体系。在众多的分支中，最重要的一门分支学科，就是领导人才学。领导人才学在人才学中占据着最重要最显赫的位置，这是由它的研究对象——领导人才在社会活动中的重要影响作用所决定的。领导人才是管理和统御各类人才的人才，各类人才能否积极发挥作用，能否获取理想的社会效益和人才效益，主要取决于各级各类领导人才的整体素质，取决于他们对各类人才能否实施良好的管理。因此，作为新时期的“宠儿”，领导人才学理应受到人们的充分重视。

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学，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

在领导人才学的各种论著中，出现频率最多的名词，就是领导、领导者、领导人才。这是由领导者的成才过程不能脱离领导实践活动所决定的。我们在研究领导人才学时，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。

（一）领导

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。之所以这样解释领导，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，以导致其努力于达成某个特定目标。

（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，但是它们有着显著的区别，主要表现在领导统御着一个相对独立的组织与团体，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其途径和步骤，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，实施着计划、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。

（二）领导者

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行惩罚。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，具有一定的职权范围和权力大小。三是奖励权。这是强制权的对立物和辅助物。对于积极完成任务的下属，领导者可以运用这种权力，适当给予物质奖励和精神奖励。四是专长权。由于领导者在某一方面具有出众的专业知识和特殊技能，因而凭借下属对他的尊敬和钦佩，具有的指导权和影响力。五是个人影响权。这是领导者凭借德高望重而具有的对他人的感召力和影响力。总之，前三种权力受到个人在组织中的地位的制约，是一种领导权。后两种权力，主要是个人的品质和才能决定的，是一种统御权。

（2）负责人。一个组织或团体的领导者，肩负着一定的责任，所以称为负责人。领导者的责任是对领导者行为的要求。领导者的职权越大，其责任越重，每一个领导者必须对自己的责任作出承诺。如果一个领导者仅有职权，而没有相应的责任，那么他是做不好领导工作的。

一般说来领导者的责任，主要包括如下内容：

①政治责任。领导者必须积极贯彻党的方针、路线和政策，在政治上与党中央保持一致，必须认真执行国家的有关计划及上级交办的各项任务，自觉地接受监督。

②工作责任。领导者必须为组织或团体指引理想的发展方向，制定可行的战略和策略，建立良好的工作秩序，协调内部和外部关系，合理地利用人、财、物等资源，获得最佳的经济效益。

和社会效益。

③法律责任。领导者必须在国家法律、法令和各级政府的法规、条例允许的范围内工作，遵纪守法，依法办事。

每一个领导者，应当增强责任观念，明确责任范围，竭尽全力，恪守职责，不辜负党和人民的委托，完成自己的历史使命。

（3）服务员。一个组织或团体的领导者，应当为人民群众服务，象毛泽东同志教导的那样，“不论职位高低，都是人民的勤务员”。所谓服务就是为广大被领导者的利益而工作。领导就是服务，这是社会主义领导工作的本质所在。领导者就是服务员，这是社会主义的社会组织或团体的领导者的显著标志。领导者是否自觉自愿地为被领导者服务，服务质量的高低，是衡量领导者绩效的重要内容之一。

根据上述定义，我们可以看出，领导者，仅仅是拥有法定权力、责任和义务，在领导活动过程中占据一定职位的指导者、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领导者的工作。因此，领导者，不等于领导人才；而领导人才，必须首先是一个领导者。这就是领导者和领导人才的不同概念。

那么，领导人才的概念又是什么呢？让我们再作进一步的探讨。

（三）领导人才

人才学界对于人才的定义，已经形成了比较一致的意见。简言之，人才就是指具有较好的内在素质，能用自己的开拓性劳动，对社会发展和人类进步作出积极贡献的人。

然而，在给领导人才下定义时，情况就要复杂得多，意见也颇有分歧。这首先是因为，根据人事管理学原理，领导者是多层次、多职类、多领域的。在高级领导岗位上难以胜任现职的人，有些调整到低一级领导岗位上以后，出乎意料，竟干得不错；还有的在这一行业政绩平平，调到另一行业，却战果累累。对于这