

——提高领导效能的途径和方法

实用 领导学

梁国栋 编著

沈阳出版社

实用领导学

——提高领导效能的途径和方法

编著 梁国春

沈阳出版社

1991年·沈阳

(辽)新登字12号

实 用 领 导 学

Shi Yong Ling Dao Xue

梁国春 编著

责任编辑：田雪峰

封面设计：李 锋

责任校对：杜素坤

版式设计：阿 丹

沈 阳 出 版 社 出 版 发 行 (沈阳市和平区13纬路19号)
地 方 国 营 新 民 印 刷 总 厂 印 刷

开 本：787×1092 1/32

1991年11月第1版

印 张：8.25

1991年11月第1次印刷

字 数：18千字

印 数：1—3000

ISBN 7-80556-699-2/D·80 定价：3.00元

序 言

领导活动的有效与否，会给组织的成败带来很大的影响。领导一词的含义，简单讲就是引导下属去完成工作目标所需要的一系列活动。显而易见，领导者在领导活动中占有举足轻重的地位。领导者是否具备某些应该具备的品质、能力，是有效领导活动不可缺少的条件。因此，领导者的素质对于领导活动就具有十分重要的意义。例如，全心全意为人民服务，密切联系群众，艰苦奋斗，廉洁奉公；精力旺盛，自信，愿意承担决策的后果，不怕挫折，有能力影响别人等，都是成功领导者的形象。

但是一个人并不只因具有某些素质就变成有效的领导者，或者说，并非把具有良好素质的人放到领导者的地位，万事都能顺利进行。领导者虽然可能对周围的环境发生重要影响，但他又要受周围环境的制约。领导活动实际上是一个相当复杂的社会影响过程。领导效果的好坏涉及到许多变量，它不仅取决于领导者的素质，领导者的行为，也取决于领导活动展开的具体环境，如领导者与下属的关系；工作性质、时间更求、组织气氛等。因此，要想探索领导活动的规律，提高领导效能，不仅要研究静态环境中与领导活动有关的诸要素，而且更应该在领导活动中，考察动态环境中的各种领导要素，以及各种领导要素之间的内在联系，然后确定最佳的领导行为。实用领导学就是适应这种需要对动态领导

活动的一种应用研究。

实用领导学着重研究领导者可能面临什么样的领导活动环境；在不同的环境中，应该选择什么样的领导方式才能产生最有效的领导；实用领导学强调领导方式与领导活动环境的最有效配合。

本书介绍了最近几年国内外领导学的最新研究成果和资料，并且力求以马克思主义为指导，结合我国的实际情况，全面地探讨了领导活动的主要问题。本书不仅介绍了领导学的概念、原理，而且注重提高领导效能的实际训练。

全书共分五部分：第一部分主要阐明领导者自身的特性。做为一个领导者，必须了解自己的性格、能力等特点，才能谈到如何作好领导工作，这是知己的功夫。第二部分分析了客观的领导活动环境，让读者了解领导者可能面临的工作环境的有关情况，这是知彼的功夫。知己知彼，百战不殆。己与彼这是领导活动中的两个主要变量。第三部分考察如何使己与彼实现最有效的配合。知己和知彼都是领导活动展开的基础，如果无法使两者合理地配合运用，永远达不到高效的领导水平。第四部分探讨如何创造最理想的工作气氛。特别是领导者在决策、用人等重要活动中，如何使下属对工作感到满意，激励他们的工作士气，实现共同目标。这些都需要精湛的领导艺术才能做到。第五部分探讨如何把上述理论用到干部管理工作中，侧重研究如何帮助属下干部改变领导活动环境，提高领导效能。

实用领导学正处在最初的萌芽阶段，还不成熟，有待进一步丰富、发展和完善。编者虽然尽了很大努力，由于水平有限，缺点和错误一定很多，恳切希望各方面专家、学者及

广大读者，对书中内容提出批评和建议。

编者著

一九九一年八月

目 录

序 言

第一篇 领导者和领导行为	(1)
第一章 领导活动的本质	(1)
第二章 领导者的素质	(8)
第三章 领导行为及其理论	(24)
第四章 领导行为测量	(39)
第二篇 领导活动环境	(52)
第五章 研究领导活动环境的意义	(52)
第六章 领导者与下属的关系	(59)
第七章 工作结构	(70)
第八章 职权	(83)
第九章 对领导活动环境的控制力	(97)
第三篇 领导行为与领导活动环境的配合	(116)
第十章 领导行为与领导活动环境配合的 基本形式	(116)
第十一章 各种领导行为与环境的配合	(123)
第十二章 领导效能的环境理论	(135)
第四篇 创造理想的领导活动环境	(157)
第十三章 对领导活动环境三要素的调整	(157)
第十四章 运用权力的艺术	(171)
第十五章 吸收下属参与决策的艺术	(183)
第十六章 会议领导的艺术	(197)
第五篇 对属下领导干部的管理	(217)

第十七章	如何调整属下领导干部的活动环境·····	(217)
第十八章	职务调动·····	(236)
第十九章	干部培训·····	(244)

第一篇 领导者与 领导行为

第一章 领导活动的本质

一、什么是领导

人类历史上，充满了军事的、政治的、社会的领袖。他们莫不运用其卓越才能、政治力量，发挥了强大的领导作用，领导人民创造出新的时代。例如，列宁领导俄国无产阶级取得了十月革命的胜利，开辟了人类历史的新纪元。显而易见，各种领袖人物发挥了领导作用。

除此之外，党政机关中的部长、局长、企业中的厂长，大学中的校长等，他们都在从事领导的活动。那么，所谓领导究竟是怎样一种现象呢？不同的人对领导有不同的看法。领导从一个普通名词变成学术概念时，并未明确地加以定义，所以它的含义很暧昧。有些人用权力、权威、管理、影响、控制、指挥等字眼来描述相同的现象。美国学者班尼斯指出：“领导的观念既复杂又难以掌握，所以人们用许多词汇试图加以解说，结果是愈解说愈含混不清。”国外有的学者对领导概念作了如下的归纳。

1. 特定职位的功能

党的总书记、国家总理、省长、市长、企业中的厂长等

都居于正式组织中的领导者地位。他们都是领导者，他们所发挥的功能就是领导。

2. 使人服从的技巧

所谓领导，就是一种以最小的投入产生最大协作的技巧。或者说，所谓领导，就是某个人引导其他人使之按照自己认为最好的方向行动的技巧。

3. 发挥影响力

所谓领导，就是为了使人们朝着他们愿望的某种目标同心协力而给予影响的一种行为。或者更广义地说，领导是对两人或两人以上的群体行使某种特定的影响力。

4. 行为或行动

所谓领导行为，是领导者使他人朝着某一共同的方向努力而作出的一种个人行为。更具体地说，就是某一领导者在指挥、调整他的群体成员的工作过程中所作的特定行为。

5. 一种说服工作

所谓领导，并不是靠带有强制力的直接或间接性的恐怖来实现的，而是靠说服和指导来管理群众的。或者更具体地说，为了达到共同的目标，去说服人们同心协力的一种活动。

6. 权力关系

所谓领导，是以群体成员承认某一特定的个人有权规定他们的行为为基础而设定的某种特殊的权力关系。

7. 完成目标的手段

所谓领导，就是为了使包括领导者在内的各种各样的群体成员以最低限度的努力，实现最大限度的目标绩效而对某种环境加以调整的过程。

8. 某种角色

所谓领导，就是人际关系中的某种角色，是由领导者和群体其他成员间双方的期望规定的，是期望对领导者比对群体其他成员更明确地服从的一种行为模式。

9. 结构化

所谓领导，就是为了解决相互间的问题而开始和保持相互作用下的结构（信息交流的方法、解决问题的手段、评价结果的方法等等）。

以上列举的各种概念，分别注意到了领导的各个不同侧面，从中可以概括出某种程度的共性和类似性。可以认为领导这个概念大致上含有如下几种因素：

一是个人和群体间的社会影响关系。考察的对象主要是前者对后者的影响。

二是在完成群体目标的方向上使群体成员在心理上、情绪稳定的方向上起着团结群体的作用。

三是通过说服、要求、指示、承认等具体的角色行为，产生于领导者和群体成员之间的相互作用过程中。

四是和群体内部的某一地位密切相关。

如果综合以上要素，可以对领导定义如下：领导是一种活动。具体地说，是领导者和群体成员为完成群体目标，相互影响，相互作用的一种活动。

领导作为一种社会影响活动，与其它社会影响过程有什么区别和联系呢？

首先，它不同于人际关系。某个人给予其他个人的社会影响过程是人际关系。显然，人际关系在这里是指一个人对另一个人的影响，如父亲对儿子的影响，夫妻之间、朋友之

间的影响等等。在领导活动中，也发生领导者影响某个下属的人际关系，这是领导活动的重要方式之一。在这个意义上说，领导活动中包含了人际关系，但领导活动还不等同于人际交往，因为人际交往的最终目标就是个人之间的影响，而领导的最终影响目标不是个人，而是他所领导的群体，并且服务于群体目标的实现。

其次，它也不同于谐调这种社会影响。群体给予个人的影响过程是谐调。例如，某个文艺团体中来了一名新成员，他在服装、语言、行为等方面都模仿其他成员的样子，并逐渐得到了这个团体的承认。在这种情况下，我们就说这名新成员接受了群体的社会影响，和群体的规范相谐调了。

在领导活动中，也发生群体影响个人的谐调现象，这是一位新到任的领导者取得群体成员认同的重要途径。没有群体成员的认同，领导者就不能有效地发挥对下属的影响作用。在这个意义上说，领导活动中也包含了谐调这种社会影响，但两者又有区别。谐调的最终目的就是群体对个人的社会认同，而领导活动的最终目的不能停留在社会认同上。谐调仅仅是领导活动中的一个环节、阶段，在谐调的基础上，领导者反过来还要对群众施加影响，并且朝着规定的目标前进。

二、领导效能

实用领导学对领导问题的探讨，主要集中在与如何提高领导效能有关的一系列问题上，所以对领导概念的把握，就不能回避对领导效能的正确理解。

领导效能是一个十分复杂不易把握的概念，这种复杂性主要在于领导效能的评价标准不同。例如，群体目标的实

现、群体的生存发展、群体的应变能力、下属对领导者的满意程度等等，都可以当作评价领导效能的标准来研究。

通常把群体成功地完成任务而实现目标作为评价领导效能的标准。例如，企业中的利润增长率、市场占有率、产品成本等等。有时则采用主观的评价标准，如领导者工作时的能力表现等。

下属对领导者的态度也是常用的领导效能评估指标。例如，领导者使他们的需要和期望有多大的满足？下层是否喜爱、尊敬他？下属在完成领导者指派的任务时，是诚心诚意还是阳奉阴违？这些可以通过问卷或访问的方式获得。比较客观的行为测量包括：缺席率、怠工、要求调职、向上级申诉等等，这些均可视为下属对领导者不满或敌视的间接证据。

有时领导效能可以由领导者对群体成长历程所作出的贡献来衡量。例如，领导者是否促成了群体团结和成员的合作？领导者是否对下属的培训、能力的提高作出贡献？领导者是否改善了下属工作和生活的条件？等等。

评估者常常依据自己的目的或价值来选择不同的领导效能标准。领导者选的标准可能同下属有所不同。由于评估标准的不同，必然导致对领导效能评价的不统一，甚至彼此冲突。例如，产品销售额的增加常常靠牺牲利润来实现。即使是同一标准，在不同时间也会发生替换现象。例如，忽略长远规划性的活动，如减少机器维修、新技术投资、职工培训等项支出，可以增加短期利润，但将使长期利润降低。为了解决各种评估标准不相配的问题，对领导效能的考察最好包括不同的指标，并且找出各种指标之间的最佳综合效能。

三、主要研究方式

由于对领导概念理解不同，因而对领导的研究方式也有许多种。一般说来，对领导的主要研究方式有以下四种。

1. 权力影响方式

这种研究方式试图以领导者的权力来源和大小，以及对下属行使权力的方式等来解释领导效能。最近几年，则强调领导者与下属影响过程的相互性。

2. 素质方式

这种研究方式强调领导者的个人素质，如领导者的远见卓识、旺盛的精力、极强的说服力等。这是早期对领导的研究方式。

3. 行为方式

这种研究方式强调领导者的行为，而非素质或权力来源。按照这种研究方式，成功的领导者和失败的领导者在行为上有明显的差别。

以上对领导的三种研究方式，虽然抓住了领导概念的某一重要方面，但都没有抓住领导活动的本质、规律方面。因为以上三种研究方式都不是从领导要素之间的内在联系来把握领导概念。虽然领导者应该具有某种特质、行为和权威，但如何使领导者的素质、行为和权威产生最佳的效果，还要结合具体的领导环境加以分析。领导活动就是具体环境中的产物。

4. 权变方式

这是一种综合的研究方式，是从领导者的主观行为与客观环境相统一的要求，来研究领导活动的有效性。按照这种

研究方式，领导有效与否不仅与领导者的权威、素质、行为有关，而且与工作性质、上级和下属对领导者的角色期望，以及外在环境等因素关系更大，正是这些外在因素决定了领导者的那些素质、行为和权威与有效的领导相关。换句话说，权变方式是从领导诸要素之间的内在联系来研究领导的，是对领导活动本质、规律较为深入的认识。

第二章 领导者的素质

一、领导的素质理论

本世纪中叶，对领导活动的研究特别注重对领导者个人素质的研究。他们试图在成功的领导者和失败的领导者之间找出身体状况、能力、情感方式等方面的差异。寻求领导者个性特征与其领导效能之间的内在联系。

美国有些学者认为，下列素质是成功领导者身上经常出现的。

1. 注意社会环境
2. 应变能力强
3. 有进取心
4. 果断
5. 可靠
6. 有支配欲
7. 专断
8. 合群
9. 充满活力
10. 坚毅
11. 自信
12. 能承受压力
13. 愿意承担责任
14. 聪明
15. 思维清晰

- 16.有创造力
- 17.善于交际
- 18.口才流利
- 19.清楚团体的任务
- 20.有组织能力
- 21.有说服力
- 22.敢冒风险

美国学者史托迪对成功领导者的形象作了如下描述：

“他一心担起责任，想完成任务，精力旺盛，坚毅地追求目标，冒险犯难，有创新精神。他主动参与社会事务，自信，愿意承担决策的后果，准备承担环境的压力，乐于忍受挫折与拖延，有能力影响别人，能够组织起社会交往系统，实现近期目标。”

日本对基层领导者的特质要求是：

- 1.使命感
- 2.信赖感
- 3.诚实
- 4.忍耐
- 5.热情
- 6.责任感
- 7.积极性
- 8.进取心
- 9.公平
- 10.勇气

苏联学者认为，领导者应具备下列素质：有高度的政治水平和业务水平；严于律己，宽以待人；善于维护劳动纪