

领导学与案例教程

● 陈国裕 朱法贞 主编 ●

图书馆

科学出版社

领导学与案例教程

陈国裕 朱法贞 主 编

科学出版社

2001

内 容 简 介

领导科学的形成和学科地位的确立是改革开放的重大成果之一。本书在吸收上述成果和国内外同行、同类著作成果的基础上,依据新世纪、新经济时代的新需要,尽可能多地吸收领导实践活动和领导学研究中涌现的新成果,按照领导原理、领导职能、领导方法与艺术为主序编排,努力兼顾继续教育、成人教育、自学考试、干部培训和高校、党校教学的需要。其中案例评析示范、案例评析提示对参加各省市(县)已普遍开展的“双推双考”、“竞聘上岗”、公务员考试的应试者有一定的指导价值。

图书在版编目(CIP)数据

领导学与案例教程/陈国裕,朱法贞主编. -北京:科学出版社, 2001

ISBN 7-03-009650-9

I. 领… II. ①陈…②朱… III. 领导学—教材
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 051571 号

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2001年8月第 一 版 开本: 850×1168 1/32

2001年8月第一次印刷 印张: 11

印数: 1—4 500 字数: 289 000

定价: 16.50 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<兰各>)

前 言

领导科学的形成和学科地位的确立是改革开放的重大成果之一。20年来，它扬弃继承人类数千年来的领导经验和理论成果，适应现代社会发展的需要，以马列主义、毛泽东思想和邓小平理论为指导，植根于中国人民奋发图强的伟大实践之中，沐浴改革开放的阳光雨露，茁壮成长，日臻完善。

浙江大学、浙江省委党校从20世纪80年代中期起就开设了领导学课程，在历时16年的科研与教学中，依靠广大教师 and 学员（学生）的共同努力，先后编撰完成了3本教材和1本领导案例辅导书。《领导学与案例教程》（下面简称《教程》）是在吸收上述成果和国内外同行、同类著作成果的基础上，依据新世纪、新经济时代的新需要，重新设计了教材篇章结构之后，并对内容做了若干增删修补编撰而成的，旨在更好地为高校和党校开展领导学教学服务。

集领导原理与案例评析于一体，是本教程的特点之一。教程各章在分节设目简述领导学原理之后，都附有3~4个领导活动案例，每个案例后又依据情况分别设有案例评析示范、评析提示、案例思考、案例作业等内容。在全书近40个案例中，有半数以上的案例是反映当今改革开放形势下面临的新情况、新问题，具有贴近现实、源于现实的鲜活感，不仅便于教师开展教学活动，也有利于学员联系实际、学以致用，更好地消化书本知识。

强调学科教材的稳定性和普适性，是我们编撰的出发点，也是本教程的一大特色。学科教材的完善是一个渐进的过程，不是靠少数人独辟蹊径、标新立异所能奏效的。本教程以王强主编的《领导科学》、九院校编写组编写的《领导学》等名教材为参照

系，尽可能多地吸收领导实践活动和领导理论研究中涌现的新成果，按领导原理、领导职能、领导方法与艺术为主序编排的，努力兼顾继续教育、成人教育、自学考试、干部培训和高校、党校教学的需要。其中案例评析示范、案例评析提示对参加各省市（县）已在普遍展开的“双推双考”、“竞聘上岗”、公务员考试的应试者有一定的指导价值。

本书是集体协作的成果，由陈国裕、朱法贞同志牵头，规划设计教材的主旨、排序和篇章结构，龚白生、徐邦友、吴卫华、肖香龙、陈徽老师共同编写完成的。本教程作者都是长期从事领导科学研究的具有高级职称的专职教师，读者将在阅读中体会感受他们的艰辛劳动和服务精神。

本书作者们向支持帮助我们完成编述的浙江大学领导、浙江省委党校的领导和浙江大学成教学院张爱珍教授，向为本书直接或间接奉献成果的国内外同行表示由衷感谢。

限于水平和时间，本书中的疏漏和过失之处，敬请读者批评指正。谨致谢忱。

目 录

前 言

第一章 导论	(1)
第一节 领导科学的形成	(1)
第二节 领导科学的研究对象和学科特点	(4)
第三节 学习领导科学的意义和方法	(10)
第二章 现代领导理念	(13)
第一节 领导与领导者	(13)
第二节 领导活动	(32)
案 例 “三个有利于”和“三个代表”	(36)
造就双赢局面	(38)
第三章 领导原理与原则	(40)
第一节 公仆原理	(40)
第二节 民本原理	(46)
第三节 统筹原理	(54)
第四节 调控原理	(61)
第五节 绩效原理	(64)
案 例 为了浦东的腾飞	(69)
“优秀后备干部”为何买官?	(74)
科学决策是巨大的生产力	(75)
第四章 领导与决策	(77)
第一节 决策的概念	(77)
第二节 决策的原则和程序	(84)
第三节 现代决策体制与方法	(94)
案 例 令人悲喜的阿斯旺	(100)
出租车换色的烦恼	(102)

打“市场牌” 创新优势·····	(102)
旧设备落户美国令人反思·····	(104)
第五章 领导用人 ·····	(106)
第一节 领导用人的领导学定位·····	(106)
第二节 领导用人的义涵和实质·····	(116)
第三节 领导用人的基本原则和操作规程·····	(122)
第四节 领导用人的制度·····	(133)
案 例 关于多看几眼的三个事例·····	(141)
问之以是非而观其志·····	(143)
张书记识人认识的转变·····	(144)
通过采访观其长处·····	(144)
找个“冤家”做搭档·····	(145)
第六章 思想政治工作 ·····	(146)
第一节 思想政治工作的特征和地位·····	(146)
第二节 思想政治工作的基本方针与原则·····	(154)
第三节 思想政治工作的内容与方法·····	(160)
案 例 张主任被打以后 ·····	(167)
规矩铁打心滚烫 干部善管兵信管·····	(169)
适应现代企业制度政工企管融为一体·····	(171)
双管齐下正行风 人民城建为人民·····	(173)
如何批评才不会遭人厌恨·····	(175)
第七章 领导者素养 ·····	(179)
第一节 领导者的素质·····	(179)
第二节 领导者的职业道德·····	(187)
第三节 领导作风·····	(191)
第四节 领导者提高素养的途径·····	(196)
案 例 “我必须向前走，才能不落后”——吴仪 的知识素养·····	(202)
青春·····	(206)
第八章 领导方法 ·····	(208)

第一节	领导方法概述·····	(208)
第二节	一切从实际出发的领导方法·····	(211)
第三节	群众路线领导方法·····	(215)
第四节	系统领导方法·····	(219)
案 例	同一道题·····	(227)
	从“中国人不打中国人”“一切经过统一	
	战线”到独立自主的统一战线·····	(229)
	天下初定，不要四面出击·····	(231)
	怎样才能使猫吃辣椒？·····	(232)
第九章	领导艺术 ·····	(236)
第一节	领导艺术概述·····	(236)
第二节	几种主要的领导艺术·····	(240)
第三节	提高领导艺术的途径·····	(257)
案 例	只谈军事 不谈政治·····	(260)
	突破口应选在哪里·····	(263)
	朱镕基的语言风格·····	(264)
	97 全美十大最受推崇公司成功秘诀 ·····	(266)
	治一治“空谈症”·····	(269)
	周恩来借佛说佛·····	(270)
第十章	领导效能考评 ·····	(272)
第一节	领导效能及考评·····	(272)
第二节	领导效能考评的原则·····	(277)
第三节	领导效能考评的内容与方法·····	(281)
案 例	该如何认识并处置他的辞职请求·····	(296)
	这个先例能不能开？·····	(299)
	理想执著 实干清廉·····	(300)
	对市场经济条件下根治腐败的几点思考·····	(302)
第十一章	领导与领导科学的发展趋势 ·····	(311)
第一节	领导活动的发展趋势·····	(311)
第二节	领导科学学科的发展趋势·····	(318)

案 例	“跑官要官”行不通了·····	(330)
	调适性领导：你能适应吗？·····	(330)
附 录	案例与案例教学·····	(332)
一、	领导学案例及其类型·····	(332)
二、	案例教学的缘起和发展·····	(333)
三、	领导案例的编写·····	(336)
四、	案例教学·····	(338)
五、	案例评析的思路方法·····	(340)

第一章 导 论

领导是人类社会的重要活动，它作为一种社会分工，自古有之。但是，把领导活动作为一门专门的学问来研究，则是在现代社会条件下出现的，所以领导科学是一门新兴而又富有生命力的科学。领导科学是现代领导工作的理论指南，现代领导活动的复杂性、领导决策的科学化都要求领导者掌握领导活动的规律，运用科学的领导方法和艺术，因此，各级领导者都有必要学习和掌握这门科学。本章主要介绍领导与领导活动的一般概念，领导科学的研究对象、特点、学科体系、形成与发展，以及学习研究领导科学的意义和方法。

第一节 领导科学的形成

一、领导科学形成的客观依据

领导科学作为一门独立学科的形成，是从20世纪30年代之后开始的。现代社会的巨大发展和科学技术的突飞猛进，带来了社会生活的一系列变化，并对领导活动方式产生了深刻的影响。概括地说，现代社会的特点及其对现代领导活动的需要，是领导科学形成的客观依据。

在传统的小生产条件下，其生产规模狭小，技术落后，联系不广，变化迟缓，生产活动主要依靠经验积累进行。与此相适应的领导方式，也主要是凭借领导者个人的阅历、知识、才干和经验。这种小生产的领导，可以称之为“经验领导”。

进入社会化大生产的时代，社会经济和科学技术飞速发展，生产规模越来越大，专业分工越来越细，社会联系越来越密切，人类社会生活日益丰富复杂，社会活动呈现出一系列新的特点：

1. 复杂性

即社会活动越来越复杂。大企业、大工程、大科学的特点是：规模庞大，结构复杂，功能综合，目标多样，信息巨量，因素众多。它往往要投入巨大的人力、物力、财力，构成由无数环节互相制约、纵横交错的系统工程，其中任何一个环节的失误，都会带来不堪设想的后果。

2. 多变性

即社会活动的变化越来越快。现代科学技术具有加速发展的特点，这就是著名的“科学发展的指数增长”现象，它表现为科技成果创造周期、知识陈旧周期和知识物化周期大大缩短了。这就使得现代社会的任何一个国家、地区、行业的发展都处于激烈的竞争中，因此要求领导决策不仅不能是错误的，而且必须是优化的，否则就会在竞争中失败，在整个社会的发展中落伍。

3. 广泛性

即社会活动的影响越来越广泛。现代化大生产的主要特点是：经济一体化，生产科学化，社会信息化。社会作为一个大系统，各个领域、各个部门与整个社会各个方面都千丝万缕地联系在一起，一个决策的成败，都会引起一连串的连锁反应，在社会经济、政治、文化、教育等各个方面产生深远的影响。

现代社会的上述特点，决定了现代领导活动应具有与传统的经验领导不同的特征和要求。

首先，领导活动的复杂性、灵活性。领导活动必须适应现代社会生活的千变万化，善于面对层出不穷的新问题，审时度势，统观全局，在千头万绪中抓住关键，权衡利弊，细致周密地组织管理，及时果断地作出决策。

其次，领导活动的整体化、综合化。现代领导工作作为一项系统工程，必须注意整体的综合平衡，善于以全局的、战略的眼光进行思考分析。诸如经济领域中生产、流通、分配、消费的有机联系、互相作用；企事业单位在改革开放中扩大了行业间、地区间、国家间的相关性，出现了横向联系、市场竞争、人才流

动、信息交流等等相互交织的局面，一些战略性、长期性、全局性问题要以全国乃至全球作为决策的背景。

再次，领导决策的民主化、科学化。现代领导活动趋向复杂、整体、综合的特点，说明在领导工作中，单凭个人经验和智慧是无论如何不够了，要保证正确地制订战略、拟定规划、确定政策、组织管理、使用人才，就必须把握领导工作的一般规律和科学方法，按照民主的原则和科学的程序进行决策。

综上所述，领导科学的产生以及现代领导者学习和研究领导科学，是社会发展的客观要求。

二、领导科学形成的条件

1. 现代科学技术的发展是领导科学形成的科学前提

领导科学的产生，是现代科学发展的自然结果。现代科学技术发展的新趋势，一方面是高度分化，即各门科学分类越来越细，分支越来越多；另一方面又是高度综合，即各学科互相渗透，彼此交叉，不断开辟科学研究的新方向、新领域，产生了许多边缘科学、综合科学和交叉科学。

现代科学发展的综合化的趋势，主要表现在两个方面：一是科学与技术的结合；二是自然科学与社会科学的结合。这两个结合使现代科学在新技术革命条件下作出了两项重大贡献：一是数学突破了自然科学范围，进入到社会科学领域，促使整个科学包括社会科学研究的量化、精确化；二是系统理论（包括系统论、信息论、控制论）的产生，给自然和社会现象的认识与研究提供了一种新的角度和新的方法。运用这一理论和方法，丰富了辩证思维方式，也为领导科学的研究提供了新的思路和方法。总之，辩证唯物主义哲学是领导科学研究的方法论指导，系统理论和系统方法使辩证法在具体化和精确化方面迈进了一大步，而数学方法和电子计算机的应用，为领导决策的科学化创造了技术条件。

2. 历史上领导经验和领导理论是领导科学形成的理论前提

首先，在中国悠久的历史中，有许多专门研究领导问题的著

作流传于世。如《战国策》、《史记》、《资治通鉴》、《孙子兵法》等著作对领导决策、组织管理、选才用人等有关领导的理论和方法，都有精彩的论述，有的在当今世界上仍有广泛的影响。

其次，在西方，也有丰富的领导经验和思想。作为一门独立学科，西方领导科学的形成也是近些年的事情，它是在管理科学发展的基础上逐步建立起来的。较有影响的如以研究领导效能为主的“情境理论”、以研究领导者个性特征和素质为主的“领导特质理论”等等，都在一定程度上反映和揭示了现代社会中领导活动的一些共同规律。

再次，在我们党从事革命和建设事业的历史中，老一辈无产阶级革命家更是积累了丰富的领导经验，并对领导工作的一系列问题作了系统的概括和阐述，形成了许多行之有效的领导原理和领导方法，为马克思主义领导科学提供了丰富的思想材料。

第二节 领导科学的研究对象和学科特点

一、领导科学的研究对象

每一门学科都有自己的特定的研究对象，领导科学作为一门科学，自然也有其自身的研究对象和范围。正如毛泽东所说的：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①领导活动是社会生活中的特殊领域，具有特殊的矛盾、本质和运动规律。从一般的意义上说，领导活动的特殊矛盾及其规律，就是领导科学研究的对象。

领导和领导活动的社会属性，使得领导科学所研究的对象，在每一个社会形态中总是具体的、历史的；领导活动构成要素之间的关系和领导活动的基本矛盾，在不同社会制度下有着质的区别，即使领导的一般职能和特征，在不同社会制度下也会采取各

^① 毛泽东。毛泽东选集（一卷本）。北京：人民出版社，1966。297。

自特殊的形式。但是，这并不排斥各种领导活动之间具有共同的特点和一般规律。领导作为人类群体活动的必然产物，都是由领导者、被领导者、群体目标和客观环境等要素构成，并由此形成领导者与被领导者、领导者主观指导与客观环境等基本矛盾，这些要素的相互结合、相互作用及其构成的特殊矛盾运动，体现出领导活动所具有的自身客观发展规律。从这个意义上说，领导科学就是以领导活动诸要素相互结合、相互作用的矛盾运动规律为其研究对象的。

显然，和一切事物的发展规律一样，领导活动规律也是一般的，在社会各种领导现象中普遍和经常起作用的东西，是领导现象之间本质的必然的联系，体现了领导活动的共性。通过分析大量的、纷繁复杂的领导活动现象和矛盾，揭示其内在的本质和发展规律，特别是研究现代大生产条件下的领导活动规律及其发展趋势，用以指导实际的领导工作，正是领导科学的根本任务。

把握领导科学的研究对象，需要讨论一下领导科学与管理科学的关系。有人认为领导就是管理，领导科学也就是管理科学。这种看法是不对的。应当看到两者既有联系，又有区别，既有交叉的地方，又各有不同的研究领域。

一方面，领导科学与管理科学确有共同的地方，即目标是一致的，内容也是相通的。现代经营管理的原理、原则和方法，许多也适用于领导工作；领导科学中研究的领导职能、领导方法与艺术等，也对管理工作具有指导意义。另一方面，尽管两者在内容上有许多交叉，但在研究对象上还是有严格区分的，因而是两门相对独立的学科。

领导科学与管理科学的区别，根源在于现代社会生活中领导与管理职能的分化。

在社会活动规模狭小、技术落后、信息闭塞的小生产条件下，领导与管理二位一体。而在社会活动结构复杂、目标多样、功能综合的现代化大生产条件下，客观上要求领导与管理、决策与决策的执行发生分化，使它们各自进行相对独立的活动。领导

活动与管理工作相比具有鲜明的特点：①领导具有全局性特征，其主要职能是对社会组织的管理活动进行战略决策和战略指导，在高层次上对社会组织的方向、任务、大政方针进行运筹规划；管理的根本职能则是对领导决策的具体组织、实施和执行，是根据既定目标进行战术运行的具体操作。因此，领导着力追求的是整个组织乃至全社会的效益，管理追求的则主要是某项工作的效率。②领导具有超前性特征。现代社会组织系统由决策、执行、咨询、监督、反馈等子系统构成，其中决策是核心，它统帅、指导管理；管理作为执行系统，体现、保证领导。领导既要立足现实，又要规划目标，着眼未来；管理则侧重于决策方案的落实，着眼现在。③领导具有超脱性特征。领导主要从根本上、宏观上把握活动过程，其对象是人，通过对人的思想、行为的激励和指导使下属自愿地接受和服从领导；而管理的对象既包括人又包括物，要实施对人、财、物的具体安排和配置，其中对人的管理除了说服教育以外，还需要用纪律、法规等强制性手段。

由领导与管理的区别，我们可以概括领导科学与管理科学的区别。首先，在研究范围和内容上，领导科学比管理科学更广、更抽象。领导科学要揭示社会生活各个领域的领导活动过程的一般规律，管理科学则是研究某一系统内部诸要素之间的最佳组合形式和特殊规律。其次，在学科层次上，领导科学比管理科学高，它是把管理科学中的领导职能抽取出来，在更深的理论层次上探讨全局性、超前性、超脱性的管理。所以，相对而言，管理科学更多地接近硬科学，领导科学则更多地接近软科学。

根据对领导科学研究对象的规定，我们可以给领导科学下一个定义：所谓领导科学，是一门研究现代领导活动规律及其方法的学问。

二、领导科学的学科体系

领导科学作为一门高度综合的科学，是从领导系统的整体性出发，探索领导活动的动态过程，对影响领导效能的各种因素作

全面综合的考察，从而阐明提高领导效能的途径及其规律。因此，领导科学的内容是广泛而丰富的。目前，国内领导科学界对领导科学内容和结构体系的建构不尽相同，但基本的内容应包括三大方面：

1. 关于领导主体问题

领导行为的主体是领导者，而现代领导又是个人与集体统一的、多层次的领导，因此，领导者既指个体又指群体，领导者的个体素质和领导集团的群体结构，即领导科学研究的内容。领导者的素质是发挥领导作用的基础，现代社会的发展对领导者素质提出了新的更高的要求，领导科学必须阐明现代领导者应有的观念和应当具备的品德、学识、才能、作风、心理等素质以及提高素质修养的途径，同时，领导效能的提高还有赖于合理的领导群体结构，这就是探讨领导群体年龄、知识、能力、性格气质等内容的优化与组合，以建立一个高效稳定、指挥灵活、运转自如的领导决策系统。

2. 关于领导职能问题

良好的领导素质、合理的群体结构，归根到底是为了有效地发挥领导职能。领导职能是领导者根据客观情况而开展的必要领导活动，或者说，是领导者必须做的主要工作，应起的主要作用，要负的主要责任。现代领导不能事无巨细，样样都管，包办一切，而是要把好方向、出好主意、抓住根本。其主要职能，一是科学决策。这是领导者首要的基本的职能，决策水平的高低是衡量现代领导水平的根本标志。二是选才用人。树立现代科学的人才观，善于选才，合理用人，是领导决策顺利实施和事业成功的关键。三是思想政治工作。领导工作以人为对象，因而探索思想政治工作新方式，创造思想政治工作新格局，充分调动人的积极性、创造性，是实现领导目标的根本保证。

3. 关于领导技能问题

领导技能贯穿在活动的全过程，是实现科学决策、达到领导目标的基本途径和手段，也是领导水平的具体体现和完成领导任

务的重要条件。领导技能可以分为领导方法和领导艺术两个方面。领导方法包括思维方法、领导工作的基本方法和日常工作方法等，是“过河的桥或船”；领导艺术是领导原则和领导方法巧妙地、创造性地运用。作为领导活动规律性的体现，领导技能的发展趋势是日益多样化、科学化、定量化，许多科学技术新成果正在逐步应用于领导活动过程中。掌握科学的领导方法，运用高超的领导艺术，是对现代领导者的基本要求。

当然，以上三大部分只是领导科学研究的主要内容和基本框架，并没有包括全部研究领域。如领导环境及其优化问题、领导体制改革等问题都是领导科学研究中的新课题，需要进一步探索和研究。领导科学是一门动态的非封闭性的学科，随着领导实践的发展和理论研究的深入，将逐步完善和成熟起来。

从整个领导科学的学科体系来说，作为新兴学科，它处在发展和规划之中，并逐步形成了一些分支学科。在领导科学这一学科群中，除了领导科学的基础理论外，还有许多分支学科。例如从领导部门角度分，有政治领导学、行政领导学、企业领导学、军事领导学等；从领导职能角度分，有领导决策学、领导方法学、领导技术学、领导工程学等；从交叉学科角度分，有领导社会学、领导伦理学、领导心理学等；从历史角度分，有领导思想史、领导体制史等。这些分支学科，有的已经初步形成，有的正在形成。

三、领导科学的学科特点

领导科学作为一门新兴的、独立的学科，与其他学科相比，具有其鲜明的学科特点：

1. 综合性

这是由领导活动本身以及领导科学的研究对象所涉及的领域所决定的。首先，领导工作本身是一项高度综合的实践活动，它既涉及人与人的关系，又涉及人与物、人与周围环境的关系；既涉及社会科学领域，即处理上层建筑、生产关系方面的问题，又