

每一个领导者都应该认真学习领导科学

领导学

十日读

张培弛 编著

LINGDAO
XUE
SHIRIDU

如果你是一名领导者，你会因本书的教益而业绩卓著，声誉骤增；
如果你暂时还不是一名领导者，你会因本书的教诲而能更好地与
领导相处，从而为日后也能顺利升任领导职位奠定基础。

中国致公出版社



领导学十日读

张培弛 编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导学十日读/张培弛编著. - 北京:中国致公出版社,
2001.9

ISBN 7-80096-956-8

I. 领… II. 张… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 059675 号

领导学十日读

编 著:张培弛

责任编辑:张 丽

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市顺义康华印刷厂

印 数:1-5000册

开 本:850×1168 1/32开

印 张:13.5

字 数:260千字

版 次:2001年10月第1版 2001年10月第1次印刷

ISBN 7-80096-956-8/F·40 定价:26.80元

版权所有 翻印必究

内容提要

本书集 MBA(工商管理硕士)和 MPA(公共管理硕士)理论之精华,系统地阐述了领导科学的各类实质性和实用性问题,内容全面具体,结构科学严谨,语言通俗易懂,对新时期领导者加强自身修养、提高领导能力、博取领导经验,探求领导方法提供了可资依循的理论指南和行为规范,是各级别和各行业领导者知识更新和自我充电的通俗读物。

序 言

继 MBA(工商管理硕士)风行全国之后,MPA(公共管理硕士)紧随其后也踏进了中国的国门。本书作者集 MBA 和 MPA 理论的精华,适时编写了这部既适用于企业又适用于行政管理部門的《领导学十日读》。它是社会所有组织和单位的领导者赢得权力和行使权力的理论教程。

一个人要想成为一名合格的领导者,需要具备哪些条件?已经居于领导职位的人应当怎样包装和设计自己?其中包括能力和素养的包装与设计,形象与魅力的包装与设计,也包括性格与气质的包装与设计。须知,领导并不是人人都能当的,当上领导的人又未必都能称职称位,未必都能得到上司的欣赏和属下的赞誉。要想获得上下两方面的支持和拥戴,所要仰仗的不单单是做人的水平,更包括处事的技巧,而前者要求的是高贵的品质,后者要求的是高明的手段。手段者,手腕也。没有手腕的领导不可能创造出优异的领导业绩,更不可能获得众口皆碑的好评。所以,从领导学的意义上说,领导者高明的手腕在一定程度上代表了他高超的领导水平。

当然,领导者的手腕不必是鬼祟的和卑污的,它完全可以是高尚的和正大光明的。它是为达到领导目的而施加的各种手段,并不等于“不择手段”。换句话说,这是出之于

“公心”的方策和技巧,是一门为了实现组织目标而施之于人的权术和艺术。

所以,任何一位领导都不应对这门艺术等闲视之,都不应对这门艺术无动于衷。历数古今中外的成功领导人,无一不是谙熟领导权术和艺术的典范,他们所获取的成功,他们所获得的荣耀,至少有 85% 的绝大比例取决于他们高明的领导技巧和手段。

一句话,一切成功的领导者都非常清醒地知道应该怎样当领导和怎样当好领导。

本书就是为各级和各行业领导者如何用好权和行好权而专门组织编写的领导工作指南。内容包括领导定位(领导是什么)、领导内容(领导管什么)、领导原则(领导靠什么管)、领导方法(领导怎么管)、领导绩效(领导应该管到什么程度)、领导关系(领导应该怎样处理各方面关系)、领导魅力(领导怎样包装自己)、领导过程(领导怎样行使权力)等十个部分。任何领导者,只要掌握了这十方面的内容,就一定会成为一名合格和称职的领导者,就一定能创造出令人瞩目的领导绩效,从而为今后在仕途上“百尺竿头,更进一步”创造更有利的空间和条件。要知道,你的成功来自于上级的赏识和属下的拥戴,而这一切都可以在《领导学十日读》中找到最权威的理论指南和行为范式。

作者

2001 年 10 月于北京

目 录

第一日 领导定位:领导是什么	(1)
一、领导的概念	(2)
二、领导的性质	(4)
三、领导的分类	(7)
四、领导的地位与作用	(8)
五、领导者的职位、职权和责任	(9)
六、领导的构成要素	(14)
第二日 领导内容:领导管什么	(18)
一、管人:对被领导者负责	(19)
二、管事:对事业负责	(23)
三、管物:对经济财产负责	(29)
四、“上管天”:对上级负责	(31)
五、“下管地”:对领导环境负责	(32)
六、“中间管空气”:对发展方向负责	(36)
第三日 领导方法:领导怎么管	(40)
一、领导方法及其基本特征	(41)

二、领导方法的分类·····	(45)
三、根本领导方法·····	(46)
四、基本领导方法·····	(50)
五、具体领导方法·····	(53)
六、现代科学领导方法·····	(57)
七、创造性的领导方法:领导艺术·····	(61)
八、常见的几种领导方式·····	(71)
第四日 领导原则:领导靠什么管·····	(75)
一、激励原则·····	(76)
二、目标导向原则·····	(77)
三、分层原则·····	(78)
四、适度原则·····	(78)
五、权变原则·····	(79)
六、宽严相宜原则·····	(81)
七、弹性原则·····	(83)
八、系统原则·····	(83)
九、反馈原则·····	(84)
第五日 领导效能:领导管到什么程度·····	(86)
一、领导能力及其相关因素·····	(89)
二、领导效能与考评原则·····	(96)
三、领导效能的考评类型与方法·····	(103)

第六日 领导魅力:领导怎样吸引人	(110)
一、领导的形象魅力	(111)
二、领导者的品格魅力	(112)
三、领导的情感魅力	(123)
四、领导魅力的培植方法	(131)
第七日 领导素质:领导应具备哪些能力	(165)
一、领导者素质的基本特征	(166)
二、领导者个人素质结构	(169)
三、领导人才与竞争	(183)
四、提高领导者素质的途径	(186)
五、领导班子素质结构	(194)
第八日 领导体制:领导在什么样的程式下活动 ...	(199)
一、领导体制的内容	(200)
二、领导体制的特点	(202)
三、我国领导体制的特征	(204)
四、领导体制的作用	(206)
五、领导体制的类型	(208)
六、合理的领导组织结构	(213)
七、当代领导体制的变迁	(218)

第九日 领导关系:领导应当怎样处理各种关系 …	(226)
一、领导关系与组织制度的关系	(228)
二、领导关系的基本结构	(230)
三、领导关系的划分和种类	(233)
四、领导关系对领导主体的影响	(236)
五、良好的领导关系的协调	(237)
六、领导关系对领导格局和领导业绩的影响	(243)
七、领导关系的影响因素	(247)
第十日 领导过程:领导应当怎样行使权力	(251)
一、决策	(252)
二、动员	(293)
三、指挥	(298)
四、组织	(308)
五、控制	(324)
六、用人	(346)
七、驾驭人	(383)

第一日 领导角色定位

——领导是什么

本章概要

- 领导的概念
- 领导的性质
- 领导的分类
- 领导的地位与作用
- 领导者的职位、职权和责任
- 领导的构成要素

一位对世界历史进程产生过重大影响的哲学家说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”这一伟大的论述告诉我们，任何连续的劳动形成一定规模或达到一定程度后，客观上自然就会产生和分化出对劳动进行指挥和协调的“独立器官的运

动”——“领导”——这样一个专门的社会职能。

一、领导的概念

领导是社会组织链条上的关键点位,是指挥和协调社会组织、统一意志和统一行动的规范力、引导力和驱动力。一般说来,“领导”可以解释为率领、引导的意思。同时,领导又是一个多义词,名词意义上的领导是指领导者,动词意义上的领导则是指领导活动。领导科学中所讲的领导,主要是指领导活动,即领导者在一定环境下,为实现既定目标,对被领导者进行统御和指引的行为过程。

根据上述概念,可以将领导的特征归纳为以下四点:

1. 领导是一个社会组织系统

构成领导活动有三个基本要素,即领导者、被领导者和环境,在领导活动中,领导者处于支配地位,即在构成领导的组织体系中,无论是个人领导或集体领导,领导者一定是处在决策、指挥、协调和控制的重要地位。被领导者就是在领导者支配下从事具体实践活动的个人或集团。它是领导者决策和意图的最终执行者和实现领导目标的基本力量。一般来说,领导者与被领导者的关系就是权威与服从的关系。环境是对领导活动产生直接或间接影响的各种因素。领导者若要正确圆满地实现自己的既定目标,就必须正确地认识环境,自觉地适应和更好地利用环境,并且不断改

善和创造环境。因此,构成这个系统的三个要素缺一不可,它们的相互结合便构成了有效的领导活动。

领导者、被领导者、环境三者之间关系的变化可用一个函数公式反映:

$$\text{领导} = f(\text{领导者、被领导者、环境})$$

2. 领导是一个动态行为过程

任何社会劳动都存在着对立统一的矛盾,因规模劳动而产生的领导及领导活动也同样存在着多种矛盾。其中有两对基本矛盾:一是领导者与被领导者之间的矛盾,二是领导者的“投入”(即决策、设想和推动其实施的办法)要与被领导者行为效率的“产出”之间的矛盾,等等。这些矛盾的存在和解决必然使领导活动变成一个动态的行为过程。

3. 领导是高层次的组织管理活动

领导活动是通过领导者策划、组织、决策、协调和控制等行为,引导和带领被领导者实现预定目标的过程。这就告诉我们,领导本身还具有管理性质。

从广义上说,领导与管理是相同的,但从二者具体的内涵来说,它们又具有十分明显的区别:领导侧重于大政方针的决策,而管理则以执行政策为主;领导面向全局和未来,而管理则侧重于追求当前某项工作的实施与落实。由此可见,在所有的社会管理活动中,领导既具有管理的一般属性,同时又具有高于管理的特殊性。

4. 领导具有一定的权威性

任何领导都具有一定的权威性。罗伯特·R·A·达尔曾经说过：“如果 Y 承认 X 控制 Y 的合法性，X 就对 Y 有权威。或者，如果 Y 承认有义务服从 X，X 对 Y 也有权威。”恩格斯指出，所谓权威是指把一部分人的意志强加给另一部分人，它是以服从为前提的。领导权威能充分地表现出领导者与被领导者的关系，同时也能反映出领导者与被领导者对这种权力和威望的认可与悦服的程度。在领导活动中，领导的权威与被领导者的服从同样是一种对立统一的关系。

二、领导的性质

领导活动不同于一般社会活动，它是高于一般社会活动的动态行为组织过程，具有明确的目的性和指导性，同时，它本身与一般社会活动不可分离，既是凌驾其上的组织者和指挥者，又是介入其间的参与者和承受者。所以，从这个意义上讲，领导具有如下两大性质：

1. 领导的二重性

任何领导都具有二重属性，即自然属性和社会属性。

由于领导活动是人类社会的群体活动，因此，在任何一种社会制度下，领导的主要标志就是统一的意志和一定的

权力,共同的职能都是具有决策、指挥、协调、控制等等。人类社会始终存在着共同生活和共同劳动的自然需要,这就体现出了领导的共同特征,即领导的自然属性。

领导的社会属性即是领导的特殊性或具体的属性。它是一定社会生产关系本质特征的具体体现。领导活动作为一个具体的历史范畴,是人类社会发展到一定阶段的产物。它归根结底是在一定的生产关系基础之上建立起来的,同时它又要反映一定生产方式的内在要求。不同社会制度下的领导活动都带有其非常鲜明的社会特征,比如在封建社会中领导具有的统治性,在现代社会中领导具有的服务性等。这就是说,一定的领导活动都会反映特定阶级和社会集团的利益。因此,随着社会关系的变化,领导的社会属性也并非是一成不变的。

(1)领导二重性的关系

领导的二重性是相互联系、不可分割的。我们所说的领导二重性是指同一领导活动的两个方面,并非指两种领导活动。就同一领导活动而言,共同的领导的自然属性存在于具体的领导的社会属性之中,不同的领导的社会属性却表现共同的领导的自然属性。这两个属性是相互依存的。事实已经证明,任何规模的社会劳动或任何社会制度下根本不存在只有单一自然属性或单一社会属性的领导活动。

(2)社会属性决定领导的本质

在领导活动中,领导者首先是据以占有生产资料的“社

会属性”的身份出现的,而不是靠领导的“自然属性”的资格出现的。这正如马克思所指出的,资本家所以是资本家,并不是因为他是工业的领导人,相反,他所以成为工业的司令官,因为他是资本家。在社会活动中,领导所具有的决策、指挥、协调、控制等自然属性,并不影响领导的社会属性。其次,领导所具有的统一意志和权力的特征是在根本对立的基础上建立的,是用强制或者说是用欺骗来维持的。如果说是建立在民主平等的基础上,那么,就必须用服务与服从和民主管理来协调一致。因而,领导所具有的这一特征,是由一定的社会经济关系和政治关系决定的,领导的社会属性受一定的社会生产关系的制约,占主导地位并起决定性作用。所以,认识一定社会的领导性质,即要看到其自然属性,更要揭示其社会属性。

2. 领导权力的公共性问题

从领导者与被领导者的关系方面来揭示领导活动的公共性本质,我们不仅要研究它的决策,组织、协调、控制等等具有共性的一面,更重要的是把握它的“服务”本质。领导权力不是私人权力,它要受到组织制度、法律法规以及社会力量等多方面因素的限制,领导权力只能是公共权力,只能被用于公共目的,只能用来为人民群众和整个社会谋福利,从这个意义上讲,“领导就是服务”反映了领导权力的公共性本质。

张闻天同志曾经说过:“领导,就是服务,领导人民,就

是为人民服务。”这一论述虽然不能简单地理解为领导的定义,但充分体现了中国共产党一贯坚持“为人民服务”的根本宗旨。当今时代的领导观应该是一个以服务为核心的,权力、责任和服务三位一位的完整概念。抓住了这个核心,又特别突出了“服务”这个最重要的含义,才能为现今的领导工作指明方向。

三、领导的分类

对于领导这种多层次,多领域的立体现象,我们可以从不同的视角进行不同的类别划分:

1.按领导权力对象分类,可以把领导分为直接领导和间接领导。

2.按领导活动的级别分类,有高层领导、中层领导和基层领导。

3.按领导的权威基础分类,有正式领导和非正式领导。

4.按领导活动领域分类,有政治领导、行政领导、党内领导、党外领导和业务领导。

5.按领导行业系统分类,可分为政府机关领导和企业领导等。

当然,领导的分类还有很多种。如在世俗观念中,有些人可以把领导分为有实权的领导和无实权的领导,等等。一般来说,领导不管被归为哪一类,比起一般群众的个人活动都是具有很大区别的。