

新时期领导干部能力培养与素质教育 系列

领导科学案例教程

LING DAO KE XUE AN LI JIAO CHENG

孙立樵 邵殿国 张国梅 主编

LING DAO KE XUE AN LI JIAO CHENG

中共中央党校出版社

领导科学案例教程

主 编 孙立樵 邵殿国 张国梅
副主编 丁秀杰 张善忠 张伟民

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导科学案例教程/孙立樵等主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2004.11

ISBN 7-5035-3034-0

I. 领… II. 孙… III. 领导学-案例-教材
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 100361 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: [www. dxcbs. net](http://www.dxcbs.net)

新华书店经销

北京国防印刷厂印刷 北京大兴誉生装订厂装订

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 13.5

字数: 363 千字 印数: 1—6000 册

定价: 26.00 元

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 领导科学的研究对象	1
第二节 领导科学的理论来源	4
第三节 领导科学的研究意义	6
第四节 领导案例的编写与应用	8
第二章 领导本质	13
第一节 什么是领导	13
第二节 领导的产生与发展	16
第三节 领导的本质	18
【案例 1】卡特与里根的领导风格	20
【案例 2】政坛“双刃剑”	24
【案例 3】福特汽车公司总裁的悲剧	28
【案例 4】“中巴”恶性竞争的启示	34
【案例 5】“猫王”布兰森	37
第三章 领导素质	44
第一节 领导素质的涵义和作用	44
第二节 领导者的基本素质	45
第三节 领导素质的培养与提高	51
【案例 1】毛泽东的“三落三起”	52
【案例 2】朱训的找矿哲学	58
【案例 3】驱逐官场“红包”	63
【案例 4】“打工博士书记”宋亚平	67

【案例 5】李真的不归路	76
--------------------	----

第四章 领导决策	89
----------------	----

第一节 领导决策的基本问题	89
---------------------	----

第二节 领导决策的类型和原则	91
----------------------	----

第三节 领导决策的程序和方法	93
----------------------	----

【案例 1】“晒太阳”的塔石化	97
-----------------------	----

【案例 2】洛阳东周王城墓葬存废之争	105
--------------------------	-----

【案例 3】“撞了白撞”之争	111
----------------------	-----

【案例 4】这场“焰火”该不该放	121
------------------------	-----

【案例 5】“春都”何以衰落	125
----------------------	-----

第五章 领导用人	132
----------------	-----

第一节 领导用人的涵义和作用	132
----------------------	-----

第二节 人才的识别与考察	133
--------------------	-----

第三节 人才的选拔与任用	135
--------------------	-----

第四节 人才的使用与管理	137
--------------------	-----

【案例 1】邓小平看好朱镕基	140
----------------------	-----

【案例 2】教授看大门引发争议	146
-----------------------	-----

【案例 3】“引博从政”是非论	150
-----------------------	-----

【案例 4】“董阳现象”说明了什么	157
-------------------------	-----

【案例 5】郑佩尧买官的悲剧	164
----------------------	-----

第六章 领导协调	169
----------------	-----

第一节 领导协调的涵义和作用	169
----------------------	-----

第二节 领导协调的类型和原则	170
----------------------	-----

第三节 领导人际关系的协调	172
---------------------	-----

【案例 1】革命的好搭档	177
--------------------	-----

【案例 2】正副局长的苦衷	182
---------------------	-----

【案例 3】善聚人心的县委书记	187
【案例 4】处在“夹缝”中的镇长	191
【案例 5】“联手拒敌”为什么失败	196
第七章 领导激励	201
第一节 领导激励的涵义和作用	201
第二节 领导激励的过程和原则	202
第三节 领导激励的基本方法	204
第四节 思想政治工作	206
【案例 1】包起帆的“金牌”属于谁	210
【案例 2】软件程序员辞职风波	215
【案例 3】工资全额浮动为何失灵	222
【案例 4】冯根生难题	226
【案例 5】首例巨额悬赏案印证“公信”	232
第八章 领导体制	237
第一节 领导体制涵义和作用	237
第二节 领导体制的基本类型	238
第三节 领导体制设置的基本原则	240
【案例 1】只设一个主管	242
【案例 2】高官问责制	246
【案例 3】谁拯救了英特尔	250
【案例 4】如何解决国企“党政两张皮”	254
【案例 5】“辞官下海”的是与非	258
第九章 组织机构	264
第一节 组织机构的构成要素	264
第二节 组织机构的结构方式	265
第三节 组织机构设置的程序和原则	267

【案例 1】该机构应如何设置	270
【案例 2】天下第一难	275
【案例 3】重庆直辖市行政体制的新特色	280
【案例 4】松下公司成功的秘诀	284
【案例 5】杜邦公司组织机构的改革	288
第十章 领导班子	294
第一节 领导班子的涵义和作用	294
第二节 领导班子的结构	295
第三节 领导班子自身建设	298
【案例 1】班子中少不了胡县长吗	300
【案例 2】联想组建班子的秘诀	304
【案例 3】尼克松与基辛格	308
【案例 4】学田乡的问题出在哪里	313
【案例 5】老干部局的班子应如何调整	317
第十一章 领导方法	322
第一节 群众路线领导方法	322
第二节 系统领导方法	327
【案例 1】不信东风唤不回	331
【案例 2】新中国第一税案的背后	340
【案例 3】美国“阿波罗”登月计划	344
【案例 4】农民县委门前自残的教训	349
【案例 5】环卫工放假能否唤起市民卫生意识	352
第十二章 领导艺术	358
第一节 领导艺术的涵义和特征	358
第二节 领导艺术的运用	359
第三节 提高领导艺术的途径	365

【案例 1】一次感人至深的演讲	366	5
【案例 2】现在的事情现在就办	370	
【案例 3】国企外企开会之比较	373	
【案例 4】充分授权的管理	376	
【案例 5】危机时方显英雄本色	379	
第十三章 领导效能	385	
第一节 领导效能的涵义和作用	385	
第二节 领导效能的考评原则	387	
第三节 领导效能考评的方法	390	
【案例 1】要升官，炒政绩	392	
【案例 2】湖州干部政绩考核淡化 GDP	399	
【案例 3】成也标王，败也标王	405	
【案例 4】“水分政绩”的教训	411	
【案例 5】温州农民告倒县政府	417	
后 记	425	

第一章 绪 论

随着世界多极化、经济全球化浪潮的冲击，世界竞争日趋激烈。这种竞争表面上看是政治、经济、军事的竞争，但实际上是科技和人才的竞争。而科技和人才竞争的背后，是领导和管理竞争。因为，任何高科技和高级人才只有通过有效的领导和管理，才能发挥应有的作用。因此，认真学习和研究领导科学，掌握领导工作的科学方法和领导艺术，提高领导素质和行政能力，是各级领导干部的重要任务。

第一节 领导科学的研究对象

一、什么是领导科学

领导科学有广义和狭义之分。广义上说，领导科学是一个学科群，是由基础领导理论、应用领导理论、部门领导理论、层次领导理论以及与它们相对应的分支学科组合而成的理论体系。狭义来讲，领导科学是领导群中提炼出来的领导活动的一般原理，是领导实践经验的升华。我们这里讲的领导科学就是这种狭义的概念。概括地说，领导科学是研究领导活动内在矛盾运动及其规律的科学。

二、领导科学的研究对象

领导科学的研究对象，具体包括三个基本组成部分：领导活动、领导矛盾和领导规律。

（一）领导活动

领导活动是指在一定的领导环境条件下，领导者率领、引导被领导者，采用一系列有效的领导手段，为实现一定的领导目标而进行的社会群体实践活动。

1. 领导者。领导者是指在领导组织中担负一定的领导职务、拥有一定的权力、肩负一定的领导责任，率领、影响和组织群众去实现一定领导目标的人。领导者是领导活动的主体，对领导活动的成败起着决定性的作用。

2. 被领导者。被领导者是相对于领导者而言的，它是指在领导者率领、指挥和管辖之下，进行活动的个人或群体。被领导者是领导者实施领导的主要对象，在领导活动中居于基础地位，对领导活动的成败起着基础性作用。

3. 领导环境。领导环境是指除了领导者自身因素以外的，直接影响领导者从事领导活动的一切时间、空间条件的总和。领导环境是领导者实施领导的重要条件，对领导活动的成败起着重要作用。

4. 领导手段。领导手段是指领导者在领导活动中，为实现领导目标、履行领导职能而采取并作用于领导对象的基本工具，是联系领导主体、领导客体和领导环境的中介和桥梁。既包括领导原则、领导法规、领导方针政策、领导方法与艺术等观念性手段，也包括领导组织、领导体制、领导制度，以及计算机办公自动化系统等物质性手段。

5. 领导目标。领导目标是领导活动所要完成的任务和达到的目的的总和。人类的一切领导活动，都需要以确定的目标作为活动的指南和向导。领导目标是领导活动的起点和终点，它贯穿于领导活动的全过程，是领导活动的内在动力，它吸引和推动着领导活动不断向纵深发展，直接决定着领导活动的成败。

（二）领导矛盾

领导矛盾主要是指构成领导活动全过程的诸多要素之间的对立统一关系。领导活动的基本矛盾，是指领导者与被领导者之间的矛盾，领导者的主观指导与客观环境之间的矛盾。

（三）领导规律

领导规律是领导活动本身固有的、内部的、本质的关系和发展

的必然趋势。领导活动的基本规律，主要内容表现在两个方面：领导和群众相结合；主观与客观相统一。领导活动是多种要素相互作用的结果，这是领导活动成功的前提条件。国外学者认为：领导的有效性 = $f(\text{领导者} \cdot \text{被领导者} \cdot \text{环境})$ 。

三、领导科学的研究内容

领导科学的研究内容是研究对象的展开，是领导活动基本矛盾和基本规律的具体化。

（一）领导本质

就是研究什么是领导的问题。它的任务主要是揭示领导的概念及其本质、领导活动的基本矛盾和基本规律、领导的基本原则等问题。

（二）领导素质

就是研究什么人可以当领导的问题。它的主要任务是揭示领导者的素质、领导者的作风、领导者的成长规律等方面的问题。

（三）领导职能

就是研究领导是干什么的问题。它的任务主要是揭示领导者履行领导职能所进行的领导调研与预测、领导战略与决策、领导选人与用人、领导指挥与协调、领导组织与管理、领导授权与激励等方面的问题。其中领导决策、领导用人、领导协调与领导激励是最基本职能。

（四）领导结构

就是研究领导需要什么样的载体的问题。它的任务主要是揭示领导体制结构、领导组织结构、领导班子结构等方面的问题。

（五）领导过程

就是研究领导是如何产生、发展和终结的问题。它的任务主要是揭示微观领导过程中主体的形成、领导对象的确定、领导环境的选择、领导目标的设计、领导决策的执行、领导结果的检验的问题。

（六）领导方法和艺术

就是研究怎样才能做好领导工作的问题。它的主要任务就是研究领导方法和领导艺术,以及政策策略和法律制度等方面的问题。

(七) 领导效能

就是研究如何评价领导者和领导工作的问题。它的任务主要是研究领导效能的评价和提高等方面的问题。

第二节 领导科学的理论来源

在我国,领导科学作为一门独立的学科,产生于20世纪80年代初期。它是在改革开放和现代化建设的新形势下,我们党在认真吸取中国古代领导思想精华,科学总结我们党的领导经验,善于借鉴西方领导理论的基础上,创造出的一门具有中国特色的领导学科体系。

一、中国古代领导思想

中国是一个有数千年历史的文明大国,有着让世人叹为观止的丰富的领导思想、兵家谋略,堪称世界思想文化宝库的精品。如修身正己、为政清廉思想;选贤任能、惟才是举思想;富民强国、以民为本思想;教民化俗、依法治国思想,等等,为现代领导学的建立提供了理论源泉。

二、马克思主义的领导理论

马克思主义领导理论是现代领导学的重要理论来源。其中既包括马克思、恩格斯、列宁、斯大林等世界革命领袖的领导思想,也包括毛泽东、周恩来、刘少奇、邓小平等我国领袖人物的领导思想,他们共同构成了无产阶级领导思想体系。

马克思、恩格斯创立的辩证唯物主义和历史唯物主义的世界观和方法论,为无产阶级领导思想奠定了科学的理论基础。马克思、恩格斯在他们的众多著述中,体现出许多关于领导问题的真知灼见。如:领导起源和建立领导权威的必要性思想;共产党和党的领袖的领导作用思想;无产阶级的领导本质是为人民服务,领导者是

社会的公仆思想；无产阶级及其政党必须通过实现领导权来实现自己的领导职能的思想，等等。

列宁和斯大林在总结苏联革命和建设的领导经验基础上，坚持和发展了马克思主义的领导思想，对无产阶级领导理论的形成和发展做出了重大贡献。如：共产党是无产阶级最高组织形式，对国家实行总的领导的思想；无产阶级领导的条件是靠无产阶级先锋队的觉悟、靠党同广大劳动群众的密切联系、实行正确的政治领导的思想；无产阶级实现正确领导的基本要求是要善于根据当时的形势的特点寻找和提出正确的政策和任务、必须准备大批能干的干部、做好政治思想工作、把经济建设作为领导工作的中心、成为内行学会管理经济的思想；民主集中制是无产阶级的根本组织原则思想；以及领导者要讲究领导方法和领导艺术思想，等等。

以毛泽东为代表的中国共产党人，在领导中国人民进行长期的革命和建设的实践中，以马列主义为指导，不断总结正反两方面的领导经验，并批判地继承了我国古代优秀的领导思想，形成了具有中国特色的马克思主义领导理论体系。包括：领导活动的根本宗旨是全心全意为人民服务的思想；领导活动的基本原则是实事求是、群众路线、独立自主的思想；领导者和领导机关的责任与任务主要是出主意、用干部的思想；实现正确领导的基本条件是率领被领导者取得胜利，并对被领导者给以政治教育的思想；以及马克思主义的科学领导方法和领导艺术思想，等等。

以邓小平为核心的第二代中央领导集体，继承和发展了马列主义、毛泽东思想的领导理论，紧密结合当代世界和中国的实际，形成了具有时代特色的邓小平领导理论，极大地丰富了马克思主义的领导思想理论宝库。具体包括：领导本质就是服务的思想；领导活动的主体是中国共产党及其各级领导班子和领导干部，要按照干部“四化”的要求培养造就高素质干部队伍的思想；领导体制要积极稳妥地改革，建设社会主义民主政治，实施依法治国的方略，改变党的执政方式和领导方式的思想；领导路线正确与否是实现领导的

首要问题，解放思想、实事求是的思想路线、“一个中心、两个基本点”的政治路线和“德才兼备、任人唯贤”的组织路线，是实现正确领导的根本保证的思想；领导决策民主化、科学化思想；领导作风关系党的生死存亡和革命建设的成败的思想；以及现代领导方法和领导艺术思想，等等。

以江泽民同志为核心的第三代中央领导集体，提出的“三个代表”重要思想，科学地概括了马克思主义的领导本质，是当代中国共产党人的科学领导观和方法论。以胡锦涛同志为总书记的新一代领导集体，提出的“立党为公，执政为民”的执政理念和坚持以人为本，实现全面发展、协调发展、可持续发展的科学发展观、政绩观，为新时期领导工作指明了方向。

三、国外领导理论

在国外，特别是西方国家的领导思想和领导理论，为我们创立中国特色的领导学提供了宝贵的精神财富。其主要来源包括：一是国外政治学家的思想。如孟德斯鸠的“立法、行政、司法”三权分立学说；柏拉图的政治指导职能在于对公民的心灵进行道德匡治的思想；马基雅弗利的政治权术思想；马克斯·韦伯的“政治即领导，或是领导的感化力”思想等，为领导学的建立提供了理论原则；二是国外政治家的领导思想。如拿破仑、林肯、华盛顿、丘吉尔、戴高乐、尼克松等世界著名的政治领袖，在他们的政治生涯中留下了许多闪光的领导思想，为领导学的建立提供了实践基础；三是国外的管理科学和领导科学理论。如领导特质理论、领导行为理论、领导情景理论、领导激励理论、领导风格理论、领导权变理论、领导决策理论、领导组织理论、领导归因理论、领导交易理论等，为领导学的建立提供了最直接的帮助。

第三节 领导科学的研究意义

广大领导干部的欢迎，表现出旺盛的生命力。它是时代的产物，反映了一种社会需要和干部需要。

一、实现领导工作科学化的需要

建设有中国特色的社会主义现代化，是前无古人的伟大事业，没有任何先例可循，对领导干部的素质、水平和能力都提出了严峻的挑战。领导者仅仅依靠过去的领导经验，运用传统的领导方式，已经远远不能适应社会发展的需要，必须娴熟地掌握领导工作的规律、原则和程序，具有高超的领导方法和领导艺术，实现领导工作的科学化，才能担负起历史赋予的重任。

二、促进领导工作专业化的需要

领导工作是千百年来一种重要的社会实践活动，有成千上万人从事这项工作，有成功也有失败。这里包含着丰富的科学，有着其他学科不可替代的特殊规律和科学理论。所以，领导工作是一门科学，必然也是一门专业。领导干部必须具备领导工作的专业知识和专业能力，按照领导工作专业要求和领导干部成长规律来塑造自己，成为一个职业领导活动家，而再也不能满足于成为“万金油”式的干部。这是我们对领导工作和领导者的重新认识和定位。我们学习和研究领导科学的任务，就是要自觉地遵循领导活动规律，使自己成为领导工作的行家里手。

三、加快干部队伍现代化的需要

按照干部“四化”方针的要求，建设高素质的领导干部队伍，是我们党面对新世纪的新形势提出的新任务。特别是近些年来我们党加大了干部年轻化的步伐，一大批年轻的知识分子干部走上各级领导岗位，尽管他们有知识、有干劲，但是缺乏领导经验，特别是缺乏驾驭复杂局势的经验和能力。年轻干部要尽快提高自身的领导素质，一方面需要在实践中经受锻炼，增长才干；另一方面需要从书本中学习前人的领导经验，特别是学习和掌握领导规律，来指导自身的领导实践，这是提高领导者素质的最佳捷径。

四、建立中国特色领导科学的需要

领导科学在我国兴起至今也就是 20 年的时间，从学科概念的提出到形成一个较为完整的理论体系，其发展速度是惊人的。但是，我们也要承认，领导科学作为一门真正的科学，至今还不够完善。许多学科的概念、范畴还不够规范，领导规律还没有真正揭示出来，许多领导方式和方法还没有上升到理论的高度加以总结。一句话，我们还有许多艰巨的工作要做。因此，我们要在吸收中国传统的领导思想，总结中国共产党的领导经验，借鉴西方现代管理理论的基础上，建立具有中国特色的领导科学。这是我们学习和研究领导科学的重要任务。

第四节 领导案例的编写与应用

一、什么是领导案例

（一）领导案例的涵义

案例，英文称为 case，具有个案、事例、情形等涵义。通俗地说，就是事例，就是对现实生活中某个真实事件的特定情景的客观描述。20 世纪 80 年代初，我国引入了美国的“管理案例教学法”，用这种方法培养自己的企业家，取得了良好效果，随后在党干校和高等院校普遍采用了这种方法，并结合中国的实际不断加以完善。领导案例就是对某一特定领导情景的领导过程及其结果的客观书面描述或介绍。一般来讲，领导案例只提供该领导事件及环境方面的资料，不对事实情况作任何分析。

（二）领导案例的特点

1. 客观性。案例的原型必须是客观存在的真实人物或事件，不能任意杜撰，必须反映客观事物的真实面貌。案例叙述的过程也应该是客观的，不能加入自己的感情色彩，流露出对一方的肯定，对另一方的否定。而应该让读者从客观的描述中作出自我判断。

2. 目的性。案例都是为了解决某一方面的问题而为大家提供

的辅佐材料，或是为提高领导者用人能力而选择的正反用人案例。不论哪方面的案例，著者的编写、讲授者的辅导，都有其明确的目的性。

3. 典型性。案例的实质是为大家提供一些共性的问题，引导大家对此进行分析，借以提高自身的领导能力和水平。所以，无论是案例编写或讲授，都要选取具有典型意义的事例，使大家通过学习这种典型案例，掌握分析和处理该问题的方法与艺术。

4. 规范性。案例是一种培养领导干部能力的科学方法，在世界较发达的国家普遍应用，并形成了特定的规范。所以，我们在编写和运用领导案例时要按照科学的编写程序来进行，按照科学的案例分析步骤来实施，才能够达到案例教学和分析的目的。

5. 启发性。案例一般不能直白地告诉大家这件事应该怎么做，而应该通过客观过程的描述，把矛盾和问题隐藏在情节之中，使读者感到左右为难，引发思考，在经过认真的分析基础上，找到正确的答案或更为有效的解决问题方法。

（三）领导案例的类型

由于领导活动的复杂性，领导案例也显现出不同的类型。一般分为以下几种类型：

1. 示范型。通过选取比较成功的领导工作典型案例，有意告诉人们遇到问题应该怎样去做，起到一种示范和引导作用，此种案例类似于典型经验介绍。

2. 分析型。这类案例在描述情况时故意隐含着一定的问题，要求学员把这些问题发掘出来，进行分析，探究原因，找出教训，并拟定出解决问题的对策。

3. 评述型。这类案例通过再现一个特定事件的全过程，要求读者对案例中的人和组织行为进行评审，指出其中的功过是非及其成因。这类案例一般分为成功型、失败型和成败参合型案例，可交待其结果，也可不交待结果，给使用者留有更多的思考余地。

4. 论证型。这类案例是对某一重大问题所作的系统论据。所