

领导科学

学习纲要

◆ 郭利根 主编



中国金融出版社

领导科学学习纲要

郭利根 主编

 中国金融出版社

责任编辑：李 茜 赵雪芳

责任校对：刘 明

责任印制：郝云山

图书在版编目 (CIP) 数据

领导科学学习纲要/郭利根主编. —北京：中国金融出版社，2002.5

ISBN 7-5049-2752-X

I. ①领… II. 郭… III. 领导学—学习参考资料
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 027727 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 固安印刷厂

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 4.125

字数 82 千

版次 2002 年 6 月第 1 版

印次 2002 年 11 月第 2 次印刷

印数 5091—10150

定价 7.50 元

如出现印装错误本社负责调换

编 委 会

主 编 郭利根

副主编 陈 志

委 员 李博楠 孙建经 徐卫中

梁国桢 陈建华 周民源

齐小东

前 言

领导科学是现代领导工作的理论指南，是领导干部实行科学领导的必备知识。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，充分发挥领导者在工作中的决策、指挥、协调、监督检查等作用，实现组织的高效运转。为了配合中国人民银行系统岗位任职资格培训工作，加强对中国人民银行系统干部职工，特别是领导干部的培训，根据中国人民银行《领导科学》培训大纲的要求，我们组织编写了《领导科学学习纲要》一书。

本书以领导活动为主线，围绕领导活动的各个环节系统地阐述了领导科学的基本理论和方法。全书共八章，包括：现代领导理念、领导结构与领导方式、领导者、领导决策、领导用人、领导指挥与协调、领导监督检查和效能考评及领导方法与领导艺术等。本书结构体系与培训大纲基本一致。此外，为了帮助大家更加全面掌握和深刻理解培训大纲所要求掌握的内容，每章均附有思考题。本书既可作为各级分支行领导的培训教材，也可作为人民银行系统广大干部职工掌握领导科学知识的学习教材。

本书在编纂过程中，得到了中国人民银行郑州培训学院的大力支持，在此表示感谢！因编写时间仓促，书中肯定还有不少缺陷，敬请广大读者提出宝贵意见。

编 写 组

2002年4月1日

目 录

第一章 现代领导理念	1
一、领导	1
二、领导活动	9
复习思考题	17
第二章 领导结构与领导方式	18
一、领导结构	18
二、领导方式	24
复习思考题	27
第三章 领导者	28
一、领导者个体	28
二、领导集体	37
复习思考题	41
第四章 领导决策	42
一、领导决策	42
二、决策程序	53
三、领导决策民主化、科学化	57
复习思考题	60
第五章 领导用人	61
一、领导用人	61

二、领导用人的基本原则和操作规程	63
三、领导用人的方法	67
四、领导用人制度	75
复习思考题	80
第六章 领导指挥与协调	81
一、领导指挥	81
二、领导协调	85
复习思考题	88
第七章 领导监督检查和效能考评	89
一、监督检查	89
二、领导效能考评	96
复习思考题	107
第八章 领导方法与领导艺术	108
一、领导方法	108
二、领导艺术	116
复习思考题	124

第一章 现代领导理念

领导理念是从观念形态上对领导和领导活动的理解和把握。现代领导理念的确立与把握，是领导工作现代化的理论前提和对现代领导者的基本要求。从经验领导向科学领导、经验决策向科学决策的转变，不仅表现在领导的具体过程中方法、程序、模式的转变，而且首先表现在领导理念由传统向现代的更新。本章的任务是要求大家掌握现代领导的含义、本质及领导活动的有关内容，做一名具有现代理念的领导者。

一、领导

（一）领导的含义

领导是指在一定的社会组织或群体内，具有法定权力和个人影响力的个人或集体，在特定的结构中，采用一定的形式和方法（如示范、说服和命令），引导、组织、指挥、协调和控制被领导者，实现组织目标的过程。这一含义的界定涉及领导活动的前提、主体、结构、职能与目标五个环节。

首先，领导活动存在于群体之中，单独个体不能形成领导，群体成为领导活动存在的前提。领导者的工作

绩效，不是由领导者个人，而是由被领导者群体活动的成效表现出来的。

其次，领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者与执行者共同组成的。领导活动的主体包括领导者和被领导者。领导者处于领导活动的主体地位，是领导活动的发动者与组织者，在一定程度上具有不可替代性；被领导者的积极参与、支持与执行的程度是领导活动顺利开展的保证。

第三，领导活动的结构是领导者发动和组织领导活动所依存的体制或规则。任何组织中的领导活动都有其遵循的规则，都是在一种制度化的规则中展开的。

第四，领导活动的主要职能是引导、组织、指挥、协调及控制其下属人员，为实现组织目标而共同奋斗。在这一活动过程中，领导者需要思考采取何种方法去最大限度地调动和激励下属，按照领导者的意图行动，从而实现既定的组织目标。

第五，领导活动的目标是领导活动的归宿。目标是规定领导活动方向和归宿的载体，没有目标的领导活动不仅是没有成效的，而且会迷失方向。

（二）领导的本质

领导活动是一种社会现象，存在于整个人类社会发展的全过程之中。因此，领导的本质主要表现为它的社会性本质。具体来说，有以下几方面：

1. 领导是社会组织中的特殊劳动

领导活动的特殊性在于为组织确立目标，消除制约组织发展的内外部影响因素，保证组织的活动顺利进行。这种确立目标和消除不利影响因素的工作，是任何社会组织或团体都不可缺少的一种特殊劳动。

2. 领导是被领导者追随与服从的过程

理解这一观念，要从理解领导者的权力开始。领导者的权力有两种：一种是法定的权力，即职权，在正式组织中，法定权是行使领导权的基础——“不在其位，不谋其政”；另一种是个人影响权，即威信与威望。领导者的威信与威望是行使领导权的真正动力。因此，领导者权力的有效行使，不仅要靠职位形成一种迫使下级服从上级的环境，而且更要凭借个人的品德、才学、经验等优良素质创造一种让人乐于追随的环境，心悦诚服地接受领导者下达的命令或指示，保证组织目标的实现。因此，领导者服众的效果取决于职位权力和个人权力的有机结合。

3. 领导是一种对人的动态管理过程

领导活动的成效在很大程度上取决于领导者与被领导者之间的合作关系，因此，现代领导活动应注重对人的管理模式多样化、动态化，使领导者实现对组织的有效管理，从而达到组织目标。这些管理模式主要有：强调以人为中心，尊重人、培育人的人本管理；以人的能力合理分工定岗，做到人尽其才、各尽所能的能本管理；领导者重视下属，对下属充分信任，通过信息沟通

使领导者与被领导者形成相互支持的上下合作的沟通式管理；以实现组织目标和满足职工需要为中心的目标式管理。

4. 领导是权力、责任、服务三位一体的工作过程

有效的领导不仅取决于权力和责任的统一，还意味着服务，服务不仅是对上级的服务，更是对下级的服务。领导者与被领导者之间是平等的人与人的关系，领导者只有树立服务观念并产生相应的行为，才能在群众中获得威信和支持。因此，现代领导者应强调“顾客至上员工为本，逐级服务层层负责”的指挥结构，即实现一线员工和基层管理者为顾客服务，中层管理者为一线员工和基层管理者服务，高层管理者为中层管理者服务的结构体系，形成权力、责任、服务三位一体的现代领导观念。

（三）领导者权威

1. 权威的内涵

领导作用的实现程度取决于领导者在领导活动中的权威程度的大小。领导者权威从本质上是一种影响力的展现，这种影响力构成了领导者的权威基础。构成领导者权威基础的要素是权力，这种权力分为两大类：职位权力和个人权力。其中，领导的职位权力分为三种：法定权、强制权和奖赏权；领导的个人权力分为两种：专长权和个人影响权。

2. 权力的类型和领导权威的构成要素

(1) 权力类型

在组织中，权力可分为两大类，即职位权力和个人权力（见表1）。如果将这两种类型的权力与领导者权威联系起来，可以用下面的公式来表示：

$$\begin{array}{ccc} \text{职位权力} & \text{个人权力} & \text{权威} \\ (\text{职位影响力})^+ & (\text{个人影响力})^- & = (\text{综合影响力}) \end{array}$$

表1 两大权力系统的比较

	职位权力	个人权力
来源	法定职位	个人魅力
范围大小	受时空限制，不因人而异，具有确定性	不受时空限制，因人而异，具有不确定性
方式	行政命令	人格感召
基础	必须服从	自愿接受
效果	畏惧（慑服）	信服（折服和心服）
性质	强制性影响力	凝聚性影响力

(2) 职位权力

这种权力是领导者在组织中取得地位的正式权力，是依靠职位所奠定起来的权力，这种权力不由领导能力、水平和品质决定，属于权力性影响力。职位权力又可分为以下三种：

第一，合法权。合法权是指一个人占据了组织等级中正式职位而拥有的权力。合法权通常与合法的职位联系在一起。职位必须与一定的权力容量相结合，必须得

到下属的认可，才能使占据某一职位的人拥有权力。

第二，强制权。强制权是指通过威胁或惩罚迫使人们服从的权力，是建立在组织成员惧怕基础之上的权力。下级意识到不服从上级的意愿将会导致惩罚，所以强制权会促使下级服从，同时对其他成员也会产生告诫作用。强制权通常可以立即见效，但也会产生一些消极结果，如抑制、报复、破坏信任等。

第三，奖赏权。奖赏权是指领导者决定提供还是取消奖赏的权力。奖赏权是与强制权相反的一种权力。下级意识到服从上级的意愿会给他们带来益处，所以，奖赏权会激发下级积极进取，奋发向上。这些奖赏可以是组织成员认为有价值的任何东西，如金钱、良好的评估、晋升、良好的工作环境、友好的同事、重要的信息和进修培训的机会等。

强制权和奖赏权只是一种相对的概念。如果你能剥夺他人的有价值的东西或给他人造成不良的影响，那么你对他就拥有了强制性权力；如果你能给他人带来某种利益或帮助他人免于消极的影响，那么你对他就拥有了奖赏性权力。基于此种观点，强制性权力与奖赏性权力的相同之处在于：由于组织中成员都在追求报偿或避免惩罚，所以只要你能给他人产生上述影响，你就拥有了强制性或奖赏性权力。

(3) 个人权力

个人权力是建立在个人魅力、知识、才能、资历等

要素之上的权力，它不取决于职位。这种权力属于非职位权力影响力，能够使被领导者自愿服从和主动追随。个人权力又分为以下两种：

第一，专长权。专长权来源于专长、技能和知识。由于工作分工的细化和专业化程度的加强，组织目标的实现就越来越依赖具有专长的人，尽管这些人并不一定占据某一职位，但他们却能凭借自己的知识和专长影响他人，从而他们就拥有了一种权力，这一权力是基于知识和专长而形成的影响力。

第二，个人影响权。个人影响权是由于领导者具有良好的个人素质、高尚的人格而形成的个人魅力（个人魅力权），或者是由于其具有特殊的人际关系背景、血缘关系背景或有着辉煌经历（背景权），或者是由于领导和下属之间感情融洽（感情权）而形成的一种影响力，使下属对领导产生敬佩、欣赏和认同，从而自愿服从和追随领导者的领导。

这五种权力，即合法权、强制权、奖赏权、专长权和个人影响权，有的是组织赋予的，有的是自身具有的，有的是传统形成的。每种权力的大小以及行使方法，将因人、因时、因事而异。合理地使用这些权力，与领导者进行有效的领导，完成职责，取得成功，有着直接关系。

（四）领导与管理的区别与联系

管理是指在特定的社会环境条件下，管理者为了实

现既定的目标，借助于计划、组织、领导、控制等职能，对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行有机结合的一种活动。

领导是管理的重要组成部分，但领导又可以从管理中独立出来，两者既有区别，又有联系。

1. 领导与管理的区别

第一，领导具有全局性，管理具有局部性。领导活动注重对组织内部各个部分进行整体性的计划、协调和控制，而管理则是一种技术性较强的工作，其目的在于提高某项工作的效率。即领导侧重于战略，管理侧重于战术。

第二，领导具有超前性，管理具有当前性。领导活动致力于整个组织发展方向的规定，这主要体现在目标的制定和决策等方面，而管理则侧重于当前活动的落实。

第三，领导具有超脱性，管理具有操作性。领导要从根本上、宏观上把握活动过程，而管理却必须注意细节问题，要统揽对人、财、物、时间、信息的安排与配置，使诸要素得到合理的运用。

2. 领导与管理的联系

领导与管理在组织的实际运作过程中的区别是相对的。领导与管理的联系主要体现在以下两方面：（1）领导是从管理中分化出来的；（2）领导活动和管理活动在现实生活中具有较强的复合性和相容性。

领导与管理在功能和形式上的差别会引起潜在的冲突。例如：

第一，管理过分而领导不力会导致下列结果：（1）强调短期行为，注重细节之处，侧重回避风险，却忽视长期性、宏观性和敢冒风险的战略；（2）过分注重专业化，选择合适人员从事各项工作，要求服从规定而较少注重整体性、联合群众和投入精神；（3）过分侧重控制和预见性，而对授权和激励强调不足。总而言之，管理过分、领导不力的组织缺乏创新精神，组织成员的创造性和积极性不足，组织容易陷入僵化呆板的局面。

第二，领导有力而管理不足，会导致以下结果：（1）强调长期目标，而不重视近期计划；（2）产生一个强大群体文化，不分专业，缺乏体系和规则。

总之，过分的领导可能会扰乱一个有序的计划体制，削弱管理层的基础；而过分的管理可能会打消领导行为所需要的冒险意识和积极性。因此，应将有力的领导与有力的管理有效地结合起来，才能带来满意的结果。

二、领导活动

（一）领导活动的基本要素

领导活动是一个动态的过程，它是领导者、被领导者、环境相互作用和相互结合以实现组织目标的过程。

领导活动的要素包括领导者、被领导者、组织目标