

实用领导艺术丛书

SHIYONGLINGDAOYISHU CONGSHU

SHIYONGLINGDAOYISHU CONGSHU

领导与权力

周振林 主编
范金良

阅读本书

您将准确把握权力指向

从而使领导之间团结合作 事业发达



中国经济出版社

实用领导艺术丛书

领导与权力

主 编	周振林	范金良
副主编	邢晓丽	李卫东
	李书贤	尹 航

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导与权力/周振林主编. - 北京:中国经济出版社,1999.1
重印

(实用领导艺术丛书)

ISBN 7-5019-0977-0

I. 领… II. 周… III. 领导权 IV. C933.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 39355 号

实用领导艺术丛书

领导与权力

主编 周振林 范金良

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

*

北京艺辉胶印厂印刷 新华书店经销

*

开本:850×1168毫米 1/32 8.5印张 220千字

1999年1月第1版 1999年1月第1次印刷

印数:1—6000

ISBN 7-5017-0977-6/D·101

定价:16.00元

目 录

领导行使权力技巧概述	(1)
领导权力界说	(1)
领导行使权力技巧的性质	(6)
领导行使权力技巧的特征	(9)
社会主义社会领导行使权力技巧	(14)
领导行使权力和领导科学技巧	(19)
领导行使权力技巧在领导科学研究中的地位	(19)
领导行使权力技巧在领导实践中的作用	(23)
领导行使职权技巧 (上)	(29)
领导行使法定权技巧	(29)
领导行使强制权技巧	(33)
领导行使奖赏权技巧	(36)
领导行使影响权技巧	(39)
领导行使专长权技巧	(41)
领导行使职权技巧 (中)	(45)
领导行使政治权力技巧	(45)
领导行使经济权力技巧	(52)
领导行使精神权力技巧	(61)
领导行使职权技巧 (下)	(69)
领导行使组织权力技巧	(69)
领导行使个人权力技巧	(73)

领导行使社会权力技巧	(78)
领导权力控制技巧	(83)
领导权力控制概述	(83)
领导权力的“被控”方式	(86)
领导控制下属权力技巧	(90)
领导权力分配技巧	(99)
领导权力分配概说	(99)
领导权力分配的方式和原则	(104)
领导权力分配的技巧	(111)
领导权力管理技巧	(121)
领导权力管理概述	(121)
领导权力管理的原则	(125)
领导权力管理技巧	(127)
领导授权技巧	(133)
领导授权的意义和类型	(133)
领导授权的程序和原则	(137)
领导授权应注意的问题	(142)
领导防止和纠正“越权”技巧	(151)
“越权”的表现和危害	(151)
领导防止和纠正下属“越权”技巧	(156)
领导防止和克服自己“越权”技巧	(159)
领导防止和反对权力崇拜技巧	(163)
权力崇拜的含义与表现形式	(163)
权力崇拜的实质和危害	(166)
领导防止和反对权力崇拜技巧	(169)
领导调节权力欲望技巧	(173)
权力欲望概述	(173)

领导调节自身权力欲望技巧·····	(175)
领导调节下属权力欲望技巧·····	(180)
正职领导行使权力技巧·····	(185)
正职领导权力概说·····	(185)
正职领导行使权力技巧·····	(188)
正职领导排除用权阻力技巧·····	(193)
副职领导行使权力技巧·····	(201)
副职处理与正职关系中的用权技巧·····	(201)
副职处理与同级关系中的用权技巧·····	(206)
副职处理与下级关系中的用权技巧·····	(210)
领导权力转移技巧·····	(215)
领导权力转移概述·····	(215)
领导权力转移的基本类型和原则·····	(218)
领导权力转移技巧·····	(222)
领导行使权力的基本原则·····	(227)
领导行使权力的正当性原则·····	(227)
领导行使权力的可行性原则·····	(230)
领导行使权力的民主性原则·····	(232)
领导行使权力的效益性原则·····	(235)
领导行使权力的适度性原则·····	(237)
领导行使权力应处理好的几种关系·····	(241)
权力与法律·····	(241)
权力与真理·····	(245)
权力与道德·····	(249)
剥削阶级权力观批判·····	(253)
后 记·····	(263)

领导行使权力技巧概述

领导权力界说

领导所拥有的权力，是其实施领导的基础和前提。因此，要全面、深入地研究领导科学，并使其成为指导领导实践的有力武器，我们就必须研究领导权力问题。我们应该从政治学与领导科学的结合上，从理论探索与实际应用的两者统一上，去对这一问题进行发掘、梳理。尤其是在社会高度组织化、现代化和一体化的今天，领导权力这一领导实践中必不可少的因素，更是对社会的政治、经济等各个领域，对领导实践的各个环节，发挥着巨大的作用。

一、关于领导权力的几种学术观点

研究领导权力及其运用，必须给领导权力以界定。而这又是一个众说纷纭、莫衷一是的问题。据有关资料介绍，领导权力中的“权力”一词，本来源于拉丁文的“autoritas”。它是指权力主体（领导）凭借自己所拥有的权力，从而使权力客体（被领导）服从于自己的一种社会力量。再说得具体一点，是指一定的法律、法令、意志和威望、影响力。

然而，由于领导权力问题往往直接涉及到利益（尤其是阶级、阶层和集团的利益）问题，由于研究这一问题的专家学者往往受其社会地位和阶级关系所制约，由于这一问题本身又具有极

端繁难的复杂性，因此人们往往从不同角度，根据不同的政治需要和目的，去对其作出不同的解释和定义。这些解释和定义，已经与原来意义上的领导权力含义大相径庭，其附加成份足以使人们认不出它的以往面目。在此，我们对有据可考的几十种有关领导权力的论述，给以简单梳理和分析，并以此为始点，提出我们对领导权力含义的看法。

对领导权力的含义，尽管由于学者们的立场、观点和方法不同，而导致了数量多、分歧大、众说不一，但我们归结一下，一般人们都是以领导权力的轴心为出发点，来对领导权力含义进行界定的。我们可以把它分解为“参与论”定义、“能力论”定义、“关系论”定义、“零总和论”定义、“控制论”定义、“支配论”定义、“揉合论”定义等。

“参与论”把领导权力定义为一种参与，认为领导权力是以参与为轴心。持这一观点的代表人物是哈罗德·拉斯韦尔。他说：决策是涉及严厉制裁（剥夺）的政策……领导权力就是参与决策……正是制裁的威胁把权力同一般意义上的影响力区分开来。权力是施加影响的特例：这是借助制裁（真正的或威胁性的）背离推行政策的行为来影响他人决策的过程。^①

“能力论”把权力定义为一种领导能力，认为领导能力是领导权力的轴心。例如，德国社会学家、政治学家马克斯·韦伯把权力（主要是指领导权力，下同）看作是：“把一个人的意志强加在其他人的行为之上的能力”。^②他认为，权力是“一个人或一些人在某一社会行动中，甚至是在不顾其他参与这种行动的人进行抵抗情况下，实现自己意志的能力”。^③中国人民大学《国际政治·国际关系》1987年第5期，也引用汉斯·摩根索的话指

① 《权力与社会》，纽黑文·耶鲁大学出版社1950年版，第74—76页。

② 《马克斯·韦伯论经济和社会规律》，剑桥，哈佛大学1954年版，第323页。

③ 《马克斯·韦伯文选》180页。

出：“领导权力是指人们对他人的思想和行为施于影响和控制的能力。”其他诸如顿纳斯·H·隆和《政治学分析辞典》，也都持有这种观点，从不同角度去把权力阐述为一种领导能力。

“关系论”把领导权力定义为领导过程中的关系，认为这种关系是领导权力的轴心。这种观点的主要代表者是《简明不列颠百科全书》。书中将权力（我们可将其理解为主要是指领导权力）定义为“一个人或许多人的行为使另一个人或其他许多人的行为发生改变的一种关系”。

“零总和论”来源于“博弈论”术语。它从相排斥的意义上给（领导）权力下定义，认为（领导）权力是一个人或集团所拥有的支配他人或集团的力量。掌握权力的人或集团可以在损害、牺牲他人或集团利益的基础上，而获得自己的利益，实现自己的目标。

“控制论”把领导权力定义为领导过程中的控制行为，认为这种控制是领导权力的轴心。美国学者彼德·布劳在《社会生活中的交换与权力》一书中曾这样指出：（领导）权力是通过否定制裁而施加的控制。

“支配论”把领导权力定义为一种起控制作用或强制作用的支配力量，认为这种支配力量是领导权力的轴心。持这种观点的为数不少。《倒序汉语词典》在第1033页指出，领导权力是指政治上的强制力量和职责范围内的支配力量。让娜·赫希把领导权力定义为把自己的意志强加给各种人和物。J·马里顿在《民主与权威》一书中也把领导权力看成是一种支配力量，认为支配的主体可以通过领导权力去强迫被支配的客体。

“揉合论”把领导权力的定义划定得比较宽泛。他们认为，单从一个方面是无法对其进行划定界限的，必须同其它概念结合起来，才有可能正确把握领导权力的内涵。例如，罗伯特·A·达尔就把“权力”和“影响”两个概念交替使用，把权力、影响

力、权威、控制、强权、武力等与权力相关的概念揉合到一起，用以表达权力的概念。

关于领导权力的定义，我们还可以举出许多。仅就上面列举的而言，尽管其中许多包含着有价值的因素，但因持论者多系资产阶级学者，所以其中也有不少片面和武断的东西，甚至错误和荒谬。在此，我们不想去对每一种定义评判优劣，而只是想使人们在领导权力定义问题上开阔视野，并以此为基础阐述我们对领导权力定义的看法。

二、领导权力的定义

什么是“领导”？根据汉语字面上的解释，它具有率领、引导的意思，或者叫作指挥、统率、统御。“领导”一词在西方也被广泛运用，但缺乏一个完整、明确的定义。我们认为，就其内容而言，领导实际上属于社会关系的范畴，是说明社会组织中权力主体（领导）与权力客体（被领导）的相互关系的。在社会组织中，全部或绝大多数成员把自己的意愿、要求、力量委托给某个或某几个成员。这个或这几个成员运用众人所委托和所拥有的物质性、精神性手段，对组织成员们的行为施加控制、调节，从而发挥出整个组织的最大能量，去实现组织的预期目标。这种行为和过程，就是领导。当然，我们在这里所说的领导，就其精确性而言，即将领导限定在一定范围之内，排除混杂于领导中的某些不良行为，诸如违法的、不道德的领导行为等等。

领导权力就是领导为实现组织目标，在实施领导的过程中，而对下属施行的强制性影响力和制约力。领导权力至少包括如下三种要素：①领导权力主体。即行使领导权力的个人、机构或集团。②领导权力客体。即领导权力的作用对象。③领导权力主体作用于领导权力客体的中介，包括作用的目的、方式、手段、格局、结局等。

领导权力三要素之间，反映了相互制约、影响和作用的关系。在领导活动过程中，一般说来，领导权力主体是主动的，领导权力客体是被动的。但是，领导权力客体对领导权力主体也具有不可忽视的反作用。因为领导权力主体意志的实现程度，只能通过领导权力客体的接受程度和响应程度表现出来。领导权力客体的反作用必然要或多或少地影响领导权力主体的作用方向和程度。其结果使领导权力主体付出某种代价，以达到二者的相对平衡。领导权力中介，反映了领导权力主体作用于领导权力客体的手段、进程、格局和结果，因此，无论对领导权力主体还是对领导权力客体，也都具有不可忽视的影响作用。总之，如果我们运用马克思主义的对立统一学说和发展学说，便不难发现领导权力三要素之间的辩证关系，从而为我们科学地认识和处理它们之间的关系，提供世界观和方法论的指导武器。

三、以马克思主义为指导，研究领导权力问题

社会主义社会是一个人民群众自己当家作主的社会。在社会主义社会里，各级领导都应是“社会的负责的公仆”。这种“公仆”的地位和性质，决定了领导手中的权力只能是为人民服务的一种手段、工具。人民要解放，人民要获得幸福生活，就把权力委托给能够代表他们的、能够忠实地为他们办事的人。各级各类领导，都应当把自己手中掌握的权力看成是人民的委托，在行使权力时都必须真正向人民负责，努力做到权力、责任和服务的三者统一。要坚决同以权谋私、滥用权力等现象进行不懈的斗争，真正做一个合格的“社会公仆”。

但是，由于封建主义残余思想的存在以及资产阶级思想的腐蚀，尤其是西方反动势力从未放弃推行“和平演变”战略，资产阶级关于领导权力的观点正以各种面目和伪装招摇过市。国内也有人主张“全盘西化”，搞“多党制”、“三权分立”，鼓吹资产阶

级的权力观。对此，我们必须保持清醒的头脑，明辨是非，坚持马克思主义的权力观，反对资产阶级的权力观，用马克思主义指导社会主义的领导科学，指导我们的领导活动，把各级权力牢牢掌握在忠于马克思主义的人的手里，保证有中国特色的社会主义取得全面胜利。

领导行使权力技巧的性质

领导行使权力方法与艺术的性质，实际上是指领导行使权力方法与艺术的内在质的规定性。由于领导是一个蕴涵丰富、历史性和现实性都很强的概念，因此对其行使权力与方法的内在质的规定性也很难给它一个包罗无遗的阐述。在此，我们只能就其一般性质进行论述，并在此基础上着重揭示社会主义条件下领导行使权力技巧的性质。

领导行使权力技巧的一般性质，及其在社会主义条件下的主要表现，大致有如下几个方面。

一、阶级性

在阶级存在的社会里，阶级性是领导行使权力技巧的最根本特性。我们知道，在原始社会，由于生产资料公有，生产力低下，人们共同生产、共同消费，既没有剥削，也没有压迫。因此，在这样的社会里，领导只是社会或团体事务的主持人，不具有阶级性。领导行使权力技巧，自然也只是为了满足社会或团体成员的需要，根本不可能具有政治性和阶级性色彩。

进入阶级社会以后，由于生产资料已经私有，国家机器已经出现并形成，领导也蜕变为统治阶级的成员。从这时候起，领导手中握有的权力，已经成为一定阶级利益的象征。领导行使权力技巧，也就成为他们维护统治阶级利益，实现阶级压迫，剥削的

手段和途径。

社会主义社会仍然是存在着阶级和阶级斗争的社会。但是，它与以往的阶级社会已有根本的不同。在这种社会里，以生产资料公有制为主体的社会主义经济的建立和发展，使领导和被领导的关系成为政治上平等、民主，工作上分工协作，感情上友好相通的关系。领导已不再是骑在被领导者头上的官老爷，被领导也不再是任人宰割的群氓。但是，由于社会主义社会仍然存在着剥削阶级的残余分子及其他敌对分子，所以在社会主义社会，领导行使权力技巧就其性质来说，仍然具有强烈的阶级性。这种阶级性主要表现在社会主义社会的领导行使权力的技巧，已不再是剥削阶级社会的领导者（统治者）行使权力的权术。由于社会主义社会的领导者手中所握有的权力是属于人民的，是人民群众实现自己利益和愿望的一种委托形式，所以领导行使权力技巧的过程，只能是一个如何更好地为人民服务的过程。贯彻用权为公、用权为民、用权有利于社会主义事业的原则，是社会主义社会领导行使权力技巧必须具有的性质。

二、职务性

职务，是指领导所居于的职位和所担当的任务。职务是领导行使权力技巧的基础和必不可少的前提条件。领导行使权力技巧，实际上是领导者履行权力职责的良性外化形式。从真正的意义上讲，没有职务，也就没有权力；没有权力，也就没有权力主体行使权力的技巧。它们之间的关系，是源和流的关系，是内在本质和外表现的关系。

关于领导行使权力技巧与领导职务的关系，在此我们可以从美国社会学家托马斯·戴伊的话中得到启示。他曾指出：“权力是

社会体制中职位的标志”。^① 将托马斯·戴伊的话引伸开来，我们可以把领导行使权力技巧对领导职务的依赖性理解为这样两层含义：第一，有领导职务才可能有领导行使权力技巧，没有职务的人不是领导，也就不可能具有领导意义上的权力，更不可能具有行使领导权力的技巧。例如，我们看到社会上有一些人德高望重，受到人们的敬重和钦佩，人们甚至心甘情愿地接受他们的支配和指点。但是，这种支配和指点，由于他们没有一定的领导职务为基础，由于他们不负有法定的领导责任，所以他们所运用的技巧也就不属于领导实践的范畴。第二，对于任何人来说，随着领导职务和领导权力的消失，原先在领导实践中才能运用的技巧，也将随之消失。由此可见，领导行使权力技巧，归根到底是领导职务的表现形式。它反映领导职务并服务于领导实践，是领导职务本质的外在显现。

三、统领性

统领性，在这里是指领导行使权力技巧万变不离其宗，最终目的还是为了有效地统领、指挥和控制下属，从而实现领导目的。

领导就是统领，领导就是指挥，在一定意义上我们可以这样说。领导经过个人努力、组织赋予，在职务、能力、品德等方面获得权力之后，就要对下属进行统领和指挥。我们讲领导行使权力必须讲究技巧，就是为了使这种统领和指挥更加卓有成效，更好地被下属接受，从而最大限度地激发他们的工作热情和工作干劲。一个时期以来，许多研究管理和领导方面的书籍和文章，对情绪领导、非权力影响等十分重视；一些实际管理工作者和领导工作者，在管理和领导实践中也都十分注重运用这些理论指导自己的领导活动。这是很有必要、很有意义的。但是，也出现了这

^① 托马斯·戴伊：《谁掌管美国》，世界知识出版社1980年版，第10页。

样一种错误倾向：只讲照顾下属情绪，而忽视了注意下属情绪的目的是为了更好地实现领导；只讲实施一些并非无用的非权力性行为，而忽视了实施非权力行为的目的仍是为了更好地影响下属。这种倾向必须给以纠正。无论是在理论研究中还是实际操作中，都不应把手段当成目的，从而放弃了领导的统领、指挥职能。

四、责任性

领导总是与领导责任密切相连。所谓领导责任，就是指领导在领导工作中所要达到的目标并对此目标承担保证。领导要负有领导责任，这在任何社会形态下都无一例外。社会主义社会的领导也是如此。他们担当一定的领导职务，就必须履行相应的领导责任。领导行使权力讲究技巧，不能背离领导责任，而必须从根本上体现责任。现在在领导层中，一部分人也很讲究行使权力的技巧，但往往走到权责相脱离的不负责任的道路上去，使技巧成为一种谋取个人利益、保全自己地位的权术。从领导行使权力技巧必须符合和有利于所承担的责任方面来看，这是绝对不能允许的。

领导行使权力技巧的特征

性质是相对稳定的东西，而特征则是性质的外在表现。领导行使权力方法与艺术，作为领导实践的一种最基本形态，其发展性、生动性和丰富性，更是千姿百态，奥妙无穷。探讨这种特征，有利于推动领导科学在理论研究中的深入和在实践过程中的运用。我们把这些特征归纳为如下几个方面。

一、适度性和适时性相结合

适度性和适时性，在哲学上不构成一对对立统一范畴，但考

虑到二者在意义上的联系及在阐述上的方便，在此我们将二者放到一起论述。

领导行使权力技巧的适度性特征要求，一个训练有素、领导有方、艺术高超的领导者，在行使组织赋予的权力时，是能够领悟到并把握准其中的真谛的。

关于度，黑格尔曾经这样论述：度是有限的限量。列宁在《共产主义运动中的“左派”幼稚病》一文中也曾这样说过：“即使是真理，只要再多走一小步，仿佛是向同一方向迈的一小步，真理便会变成谬误。”这就告诉我们，事物存在极限，处理问题不能超过这个极限。

所谓适时性，就是要把握住行使权力的“时机”。这是领导行使权力技巧的又一必不可少的特征。“时机”是社会活动进程中普遍存在的现象。能否善于抓住时机十分重要。例如，在军事活动中，能否抓住时机，往往直接决定着战争的胜负；在现代经济活动中，能否抓住时机，往往直接决定着企业的盛衰成败。领导行使权力也是如此，老是“马后炮”、跟不上趟，或者老是盲目超前，超越行使权力的必经阶段，不仅不会给领导实践带来效益，而且必然招致失败和挫折。例如，对部属进行激励是领导行使权力的一个重要方面，但必须考虑时机因素，做到适时。有关研究资料表明，对下属在工作调动时、在某种需求愿望较强烈时、在物质和精神方面得到某种满足时、在有过错愿意悔悟时进行激励，往往容易取得较好的效果。所以，领导行使权力技巧，是必然以适时性为其特征的。

适度 and 适时相结合，既具有适度性、又具有适时性，是领导行使权力技巧的一个新的更高层次的综合特征。研究这一特征，有利于我们在领导实践中去更好地坚持它。

二、强制性与非强制性相结合

强制性是领导行使权力的一个重要特征。它具有“非执行不可”的意思。领导在行使权力的过程中，强调这种强制性是必需的。因为没有这种强制性，下属就无法统一步调、有效地去开展组织活动；对下属中出现的违反规范现象，领导也就不可能有效地去制止，从而在下属那里不可能建立起正确的服从意向，使正气得不到大力弘扬、有效地发扬，邪气得不到坚决制止。这对领导工作是极其不利的。可见，强制本身也是一种技巧，强制性也理应是领导行使权力技巧的一个重要方面和特征。

然而，强制性毕竟只是领导行使权力技巧的一个方面和特征，它要受到严格限制。首先是权限和职责范围限制，它必须依据上级正式授予自己的权力为依据，在自己权限和职责范围内对单位内的下级实施领导和行使职权，而不能超越权限和职责。其次是对对象范围限制，强制性的对象只能是少数犯有明显错误、对单位带来严重恶劣影响的人，对于多数人来说，对于犯有一般错误的人来说，只能施以说服、教育、疏导。如果一个领导动不动就采取强制性措施，就会使下级产生过重的防卫心理，或者产生如同毛泽东同志所批评的“不求有功，但求无过”的消极对抗情绪。所以，领导行使权力技巧，不仅必须具有强制性特征，还必须具有非强制性特征，辅以非强制性措施。这甚至是大量的、经常的。

所谓非强制性，在此是说领导在行使权力的过程中，应该辅以必要的思想政治工作、躬身示范、平等待人等非强制性权力手段或非权力性手段。在现代领导活动中，非强制性行使权力应该比以往的强制性行使权力，具有更充分、更科学、更全面的依据。领导对下属应越来越多地依靠其理性服从，而不是无知盲从。这样，思想政治工作就显得十分重要。领导要充分利用自己