

LINGDAOBANZIJIANSHELUNANG

领导班子 建设论纲

主 编 梁素贞 孔祥友 史书娥

人民出版社

封面设计：五轮设计

ISBN 7-01-004690-5



9 787010 046907 >

ISBN 7-01-004690-5

C933 定价:45.00 元

领导班子建设论纲

主 编： 梁素贞 孔祥友 史书娥

副主编： 张继承 王义民 周科英 梁俊红

编写人员(按姓氏笔画为序)

孔祥友 马芬茹 王义民 王 伟

史书娥 张继承 张立全 周科英

杨福鑫 梁素贞 梁俊红 蔡玉龙

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导班子建设论纲 / 梁素贞 孔祥友 史书娥著.

- 北京:人民出版社,2004.12

ISBN 7-01-004690-5

I. 领… II. ①梁… ②孔… ③史… III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 123762 号

领导班子建设论纲

LINGDAO BANZI JIANSHE LUNGAN

梁素贞 孔祥友 史书娥 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

河北省保定科华印务有限公司印刷 新华书店经销

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:18

字数:410 千字 印数:0,001-1,000 册

ISBN 7-01-004690-5 定价:45.00 元

邮购地址:100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话(010)65250042 65289539

目 录

第一章 领导与组织

第一节	组织在领导活动中的地位 and 作用	(1)
	一、组织的含义	(1)
	二、组织上的类型	(3)
	三、组织在领导活动中的地位 and 作用	(5)
第二节	组织结构	(6)
	一、组织结构的性质	(6)
	二、组织结构的层次	(8)
	三、组织结构的主要内容	(9)
	四、组织结构的原则	(10)
	五、组织中的人员结构	(13)
第三节	组织机构	(16)
	一、领导机关的组成要素	(16)
	二、组织结构的基本模式	(17)
	三、组织机构的设置、运用和改革	(22)
第四节	组织效应	(25)
	一、组织效应的含义	(25)
	二、组织效应度量	(25)
	三、组织效应的表现形式	(27)
	四、组织效应学基本原理	(28)

第二章 组织关系

第一节	授权	(31)
-----	----	------

	一、权力的有效性	(31)
	二、权力的委任过程	(32)
	三、权力委任的条件措施	(33)
	四、权力委任中的心理影响	(36)
第二节	集权与分权	(37)
	一、集权与分权的相对性	(37)
	二、影响集权和分权的主要因素	(38)
	三、组织中的集权倾向	(39)
	四、分权及其实现的途径	(41)
第三节	直线权力和参谋权力	(44)
	一、直线权力和参谋权力的含义	(44)
	二、直线权力和参谋权力之间的关系	(45)
	三、直线权力和参谋权力之间的冲突	(46)
	四、正确处理直线权力和参谋权力的关系	(47)
第四节	委员会	(48)
	一、委员会的作用	(48)
	二、委员会的局限性	(49)
	三、提高委员会的工作效率	(50)
第五节	组织变革与组织发展	(51)
	一、组织的生命周期理论	(51)
	二、组织老化与对策	(53)
	三、组织变革的动因	(55)
	四、组织变革的种类	(56)
	五、组织变革的实施	(57)

第三章 领导体制

第一节	领导体制概述	(63)
	一、领导体制的含义	(63)
	二、领导体制的属性和特点	(64)

	三、领导体制的重要作用	(66)
	四、现代领导体制的结构	(67)
第二节	领导体制的历史演变	(69)
	一、原始民主制	(70)
	二、君主专制制	(70)
	三、分权制衡制	(71)
	四、民主集中制	(74)
	五、我国领导体制的发展过程	(75)
第三节	领导体制的影响因素及发展变化规律	(77)
	一、领导体制的影响因素	(77)
	二、领导体制发展变化的规律	(78)
第四节	领导体制的类型	(81)
	一、一长制和委员会制	(81)
	二、集权制与分权制	(82)
	三、层次制与职能制	(84)
	四、完整制与分离制	(85)
	五、行政首长负责制与党委领导下的个 人分工负责制	(86)
第五节	中国领导体制的改革	(88)
	一、我国领导体制的基本特征	(88)
	二、我国领导体制中的主要弊端	(91)
	三、领导体制改革的必要性	(94)
	四、领导体制改革的性质和原则	(97)
	五、领导体制改革的主要内容	(100)

第四章 领导关系

第一节	领导关系概述	(106)
	一、领导关系的含义	(106)
	二、领导关系的特点	(107)

	三、领导关系的性质	(109)
	四、领导关系对领导工作的影响	(112)
	五、领导工作中必须解决领导关系这个新课题	(114)
第二节	领导关系的构成	(116)
	一、领导关系的基本结构	(116)
	二、领导关系的划分和种类	(118)
	三、领导关系与组织制度的关系	(120)
	四、领导关系对领导格局和领导业绩的影响	(121)
	五、优化领导关系效应	(124)
第三节	领导关系的社会调节和个人调节	(127)
	一、领导关系的社会调节的特点与方法	(127)
	二、社会关系的个人调节的特点和方法	(135)
	三、领导关系社会调节和个人调节的统一	(142)

第五章 领导班子群体结构

第一节	领导班子结构科学化的功能	(146)
	一、领导班子结构的含义和特征	(146)
	二、领导班子结构优化的意义	(148)
	三、领导班子结构优化的原则	(150)
	四、领导班子结构优化的客观依据和标准	(151)
	五、增强领导班子的群体功能	(153)
第二节	领导班子“硬结构”的内容	(156)
	一、同质的品德结构	(157)
	二、梯形的年龄结构	(159)
	三、互补的知识结构	(162)
	四、配套的专业结构	(164)
	五、合理的智能结构	(166)
	六、协调的气质结构	(168)
	七、优良的性格结构	(170)

	八、相容的心理结构	(171)
第三节	领导班子“软结构”的内容	(175)
	一、核心结构	(175)
	二、整体结构	(179)
	三、整分结构	(180)
	四、沟通结构	(181)
	五、封闭结构	(182)
第四节	关键是选准选好“一把手”	(183)
	一、关键是选准选好“一把手”	(183)
	二、班子结构应解决的几个问题	(186)
	三、处理好班子建设中的几个关系	(188)
	四、寻求领导班子结构的最佳配置	(190)
	五、谨防领导班子权力分配失当	(195)
	六、班子成员要摆正自己的位置	(196)

第六章 搞好领导班子建设

第一节	领导班子建设的重要性	(201)
	一、领导班子建设是巩固党执政地位的根本	(201)
	二、抓好领导班子建设的重要性	(204)
	三、切实加强领导班子自身建设	(206)
	四、一把手如何抓好班子建设	(208)
第二节	如何搞好领导班子建设	(212)
	一、领导班子建设中存在的问题及对策	(212)
	二、抓好班子建设的三个环节	(215)
	三、领导班子建设的“七要七不要”	(218)
第三节	搞好领导班子思想作风建设的艺术	(220)
	一、理直气壮地抓好领导班子思想作风建设	(220)
	二、领导班子思想作风建设面临的深层次问题	(222)
	三、领导班子的思想作风建设	(226)

四、扭转领导班子的不良作风	(227)
五、着力解决领导班子思想作风的几个问题	(229)

第七章 建设团结协作的领导班子

第一节	领导班子团结的重要性	(232)
	一、领导班子团结的现状	(232)
	二、正确认识领导班子团结	(233)
	三、领导班子不团结的原因	(235)
	四、市场经济对班子团结的负面影响	(243)
	五、建设团结协作的领导班子	(245)
	六、班子团结应解决的问题	(252)
第二节	正确认识和处理班子中的矛盾	(255)
	一、正确认识和处理班子中的差异	(255)
	二、正确看待领导班子中的矛盾	(257)
	三、正确认识和处理班子中的不同意见	(269)
	四、领导班子内耗的心理透视与诊治	(274)
第三节	提高维护班子团结的能力	(277)
	一、提高解决班子内部矛盾的能力	(277)
	二、提高消除内耗的能力	(279)
	三、提高批评与自我批评的能力	(282)
	四、班子成员间如何增进感情	(283)
第四节	增进领导班子团结的方法和艺术	(285)
	一、培养班子成员良好的团结素质	(285)
	二、开展“五互”活动,增进班子团结	(291)
	三、班子成员的共事之道	(292)
	四、防止“假团结”,提高班子团结的层次	(294)
	五、在处理具体问题上增进班子团结	(298)
	六、搞好班子团结的退让艺术	(300)
	七、领导班子成员求团结的艺术	(302)

第八章 正职在班子中的地位、作用和素质

第一节	一把手在班子中的地位和作用	(305)
	一、一把手在班子中的地位	(305)
	二、一把手在班子中的作用	(307)
	三、地位与作用的辩证关系	(311)
	四、一把手在班子中的责任	(311)
	五、一把手如何促进班子的协调	(316)
	六、一把手怎样真正成为领导核心	(318)
第二节	一把手应具备的素质	(322)
	一、政治素质	(322)
	二、法律素质	(324)
	三、知识素质	(327)
	四、能力素质	(329)
	五、心理素质	(335)
	六、人格魅力	(339)
第三节	一把手的选拔和培养	(342)
	一、一把手难选的原因	(342)
	二、如何选用一把手	(344)

第九章 当好一把手的艺术

第一节	一把手领导活动的误区	(348)
	一、一把手领导活动误区的表现	(348)
	二、一把手千万别当“一霸手”	(349)
	三、什么样的一把手容易失去人心	(351)
	四、一把手怎样防止魅力的丧失	(354)
	五、一把手如何走出误区	(356)
第二节	当好一把手的艺术	(360)

	一、如何当好一把手	(360)
	二、一把手的酸甜苦辣	(363)
	三、做称职的一把手	(366)
	四、一把手如何赢得班子成员的信任	(368)
	五、无为而治：一把手的运权艺术	(370)
	六、当好一把手的艺术	(373)
	七、一把手如何在单位树正气	(378)
	八、一把手遇事要善“断”	(381)
	九、当好新任一把手的要领	(384)
第三节	加强对一把手的监督	(388)
	一、加强对一把手的监督	(388)
	二、谁来监督一把手	(391)
	三、如何对一把手实施有效监督	(393)
	四、怎样对一把手进行监督	(397)
	五、一把手自觉接受人民群众监督的方法	(401)

第十章 当好副职的艺术

第一节	副职在班子中的地位和作用	(404)
	一、副职如何在班子团结中发挥作用	(404)
	二、副职在分工负责制中的“四个必须”	(405)
	三、副职在班子中的良好姿态	(408)
	四、副职如何开辟用武之地	(410)
	五、副职在班子中的功能	(412)
	六、副职在班子中说了算不算	(416)
	七、当好副手“六不”诀	(420)
	八、副职过多的副作用及其对策	(421)
第二节	副职应具备的素质	(424)
	一、优秀副职优在何处	(424)
	二、副职应具备的素质	(428)

	三、常务副职的必备素质	(430)
	四、配合意识是副职的必备素质	(433)
第三节	副职领导的良好心理定位	(435)
	一、副职别发出太阳的光辉	(435)
	二、副职角色的定位	(438)
	三、副职要强化参与决策的责任意识	(440)
	四、副职“到位”而不越位	(442)
	五、副职良好的心理定位	(445)
第四节	副职领导的误区及突破	(451)
	一、副职要演好自己的角色	(451)
	二、副职的角色误区	(453)
	三、副职不能无作为	(455)
	四、还副职以工作的热情	(457)
	五、副职要强化参与决策的责任意识	(459)
	六、副职与班子成员如何相处	(461)
第五节	当好副职的方法和艺术	(463)
	一、副职领导的艺术特点	(463)
	二、副职怎样才能干到点子上	(465)
	三、如何当好“末把手”	(467)
	四、副职的运权艺术	(470)
	五、副职要找准“为政坐标”	(471)
	六、副职如何面对谗言	(474)

第十一章 领导班子中各成员之间的关系

第一节	领导班子中各成员之间的关系构成	(479)
	一、思想上的共同关系	(479)
	二、组织上的集合关系	(480)
	三、工作上的协同关系	(481)
	四、感情上的交流关系	(483)

第二节	领导班子中各成员的行为特征·····	(484)
	一、工作目标的一致性·····	(484)
	二、工作实施上的规范性·····	(485)
	三、工作过程的自主性·····	(487)
	四、工作当中的竞争性·····	(488)
第三节	领导班子中各成员之间行为特征的差异·····	(489)
	一、工作职别的差异·····	(489)
	二、工作能力的差异·····	(490)
	三、性格特征的差异·····	(491)
	四、工作方式的差异·····	(492)
第四节	领导班子中各成员之间关系的协调与沟通·····	(494)
	一、工作恪尽职守,淡化名位意识·····	(494)
	二、相处开诚布公,增进彼此了解·····	(495)
	三、分工不忘合作,竞争更重友谊·····	(496)
	四、求大同坚持原则,存小异互谅互让·····	(597)
第五节	班子成员相处的方法与艺术·····	(599)
	一、党政领导如何协作共事·····	(599)
	二、如何处理好党政一把手之间的关系·····	(501)
	三、班子成员要注意增强相容性·····	(503)
	四、班子成员之间如何消除成见·····	(506)
	五、搞好副职之间的磨合·····	(508)
	六、同级副职的协调艺术·····	(511)
	七、班子中不好共事的十种人·····	(512)

第十二章 班子中正副职关系 处理的方法和艺术

第一节	处理好正副职关系的重要性·····	(515)
	一、处理好正副职关系的四个视角·····	(515)
	二、怎样处理好正职与副职的关系·····	(519)

	三、正副职的权力运作规则	(522)
	四、正副职应坚持民主集中制原则	(525)
	五、正副职合作的艺术	(526)
	六、影响正副职团结的十个“摩擦点”	(528)
第二节	正职如何处理好与副职的关系	(530)
	一、正职对副职应有的胸怀	(531)
	二、如何调动副职的积极性	(532)
	三、正职对副职“放”的艺术	(535)
	四、一把手如何帮副职树威	(536)
	五、正职批评副职的艺术	(538)
	六、正职如何驾驭副职中的关键人物	(540)
	七、副职眼中的“好”正职	(542)
	八、一把手如何用好副职	(544)
第三节	副职如何处理好与正职的关系	(546)
	一、副职如何赢得正职的认同	(546)
	二、副职如何为正职助威	(548)
	三、副职补台贵在“巧”	(550)
	四、能力强的副职如何对待平庸的正职	(554)
	五、副职要敢于和善于向正职说“不”	(556)
	六、副职如何面对正职的反对意见	(560)

第一章 领导与组织

组织是领导活动的载体,领导活动是有组织的社会活动。任何领导活动总是在一定的组织机构内活动,并且通过组织发生领导与被领导的关系,领导的不同层次,通过在组织内的权力和任务分工中得到体现;各级领导之间、领导和下属之间,通过组织的联系进行双向信息传递。所以,任何领导活动都离不开一定的组织。领导组织结构和组织机构是否科学、合理,直接影响到领导活动是否卓有成效。为了实现科学化的领导,必须研究如何确立合理的组织结构和组织机构。

第一节 组织在领导活动中的地位 and 作用

一、组织的含义

“组织”一词有两种含义,其一是指一种活动,其二是指一种实体。在这里,我们选择使用后一种含义,把组织视为一种在现实生活中存在的实体。与世界上存在的许许多多实体不同,组织实体是由人构成的,组织实体是人的实体。

由人构成的群体不一定是组织。人的群体分成组织群体与非组织群体两种。这两种群体的划分标准在不同情况下会有所不同。一般地说,组织群体区别于非组织群体的特征主要有四个:

第一,共同目标。组织是为实现某种目标而建立起来的,一群非组织的个人难以实现该目标。在非组织群体中,每个人都有自己的目标,但没有全体成员要共同实现的目标。非组织群体成员的活动也常常具有相关性,但由于缺乏共同目标,他们便构不成一个组织群体,甚至他们的作用还会相互抵消。组织群体的目标是一个体系,总目标被分解为一个个具体目标,每个部门乃至每个人都有特定的目标,这些目标是一个有机的整体。组织就是一个目标体系。

第二，分工协作。组织的效能之所以大于一群分散的个人的效能，是因为组织里不同的人有着不同的专门任务，组织中存在着专业分工。英国古典经济学家亚当·斯密早在近代工厂刚刚诞生的时候就发现了专业分工能产生高功效。他认为，专业分工是使工业日臻完善的伟大动力。专业分工有利于操作过程的标准化、简单化，它必须以协作为前提。分工和协作是同步的，分工越细就越需要协作。组织就是一个分工协作体系。

第三，权力链条。权力是随着组织的产生而产生的。任何组织内部都有自己特定的权力结构，存在着一条自上而下的指挥链条。组织中经常会出现意见不一致的情况，而组织目标的实现要求意见必须统一。指挥链条维持着组织的运作秩序。组织就是一个权力体系。

第四，信息网络。组织是通过信息联系起来的一个整体，信息流动才能使组织正常运转。信息在组织内部纵向流动，表现为上级向下级布置工作、传达指示和下级向上级汇报决策执行情况、请示工作等；信息在组织内部横向流动，表现为各个部门之间沟通情况、协调行动；信息在组织内外流动，使组织与外界联系起来。组织适应于环境，作用于环境。没有信息流动，就不成为组织。组织就是一个信息网络。

从词源上看，在中国古代，“组织”一词是编织的意思，指将麻丝制成布帛。所谓“树桑麻，习组织”，反映了当时男耕女织的生产方式。在西方，“组织”一词源于“器官”。器官是有特定功能的细胞结构，今天医学上仍把人体的某些部位称为“组织”。随着社会的进化，人类群体种类的增多，“组织”一词逐渐被引申为指某种人类群体。

“组织”与“群体”不是同等程度的概念，群体包含着组织，组织是群体的一部分。当然，组织是群体中最重要的一部分。“组织群体”，习惯上被简称为“组织”。组织就是指为实现一定目标、完成一定任务、按一定规则和程序排列组合并开展活动的人类群体。

组织的出现从根本上讲是分工和需要相互合作的结果。在社会活动中，人们受到生理的、心理的和社会的限制。由于知识和能力有限，必须进行分工，以提高效率。这种分工，使不同的人在同一时间、