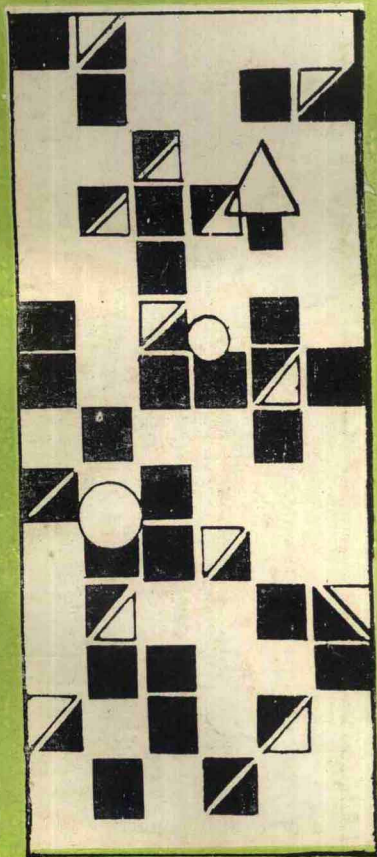


领导科学

马正明

姜子华



云南大学出版社

领导科学

马正明 姜子华

云南大学出版社

滇新登字07号

责任编辑：祝万安

封面设计：丁群亚

领 导 科 学

马正明 姜子华

云南大学出版社出版发行

（云南大学校内）

昆明市益民印刷厂印装

开本：787×1092/32 印张：5 字数：111千

1991年5月第1版 1992年9月第2次印刷

印数：1001—5000

ISBN7-81025-118-x/D·17 定价2.50元

行政管理学专业系列教材

编委会成员

主 任：马啸原

副主任：郑维川

编 委：马啸原 郑维川

田 里 吴 松

严 建 汪永康

行政管理学专业系列教材

出版说明

行政管理是最近几年新设的专业，草创伊始，教材缺乏。为满足我校及兄弟院校师生的需要，我们与云南大学出版社共同协作，组织作者编写出版行政管理专业系列教材。第一批暂定十本，包括：行政管理学、组织管理学、人事管理学、现代管理学、管理心理学、市政学、领导科学、社会调查学、公共关系学、人际关系学。

本系列教材编写的原则是：以马克思主义为指导，结合当前中国实际，有分析有批判地吸收国内外已有的研究成果，努力做到内容精炼，观点正确，立论得当，体系完整，逻辑合理，文笔流畅。每本教材以十万字左右为限，既可以使讲课教师有充分发挥的余地，又能够使学生易于掌握本课程的基本观点和基本线索。

由于编辑委员会的同志水平有限，不当之处，在所难免，敬望读者批评指正。

行政管理学专业系列教材编委会

目 录

第一章 领导

- 一、科学的领导概念····· (1)
- 二、领导的本质····· (7)
- 三、领导的一般原则····· (12)

第二章 领导者

- 一、领导者的地位和作用····· (21)
- 二、领导者的基本职能····· (23)
- 三、领导者的基本素质····· (29)

第三章 领导结构

- 一、领导结构科学化的重大意义····· (40)
- 二、领导集团的合理结构····· (43)
- 三、领导结构合理化的途径和步骤····· (48)

第四章 领导体制

- 一、领导体制及其发展····· (52)
- 二、领导体制的基本结构和形式····· (57)
- 三、我国领导体制的改革····· (64)

第五章 领导者的科学决策

- 一、科学决策的含义及重要性…………… (75)
- 二、科学决策的前提和基本原则…………… (79)
- 三、科学决策的程序和方法…………… (83)

第六章 领导者的选人用人

- 一、人才是重要的资本…………… (92)
- 二、正确识别人才的基本观点…………… (95)
- 三、选人用人的基本原则…………… (99)
- 四、建立健全科学的选人用人机制…………… (103)

第七章 领导方法与领导艺术

- 一、领导方法的含义及特征…………… (109)
- 二、基本的领导方法…………… (112)
- 三、领导艺术的重要性…………… (122)
- 四、一般的领导艺术…………… (126)

第八章 领导者的效能考评

- 一、领导者效能的含义及其作用…………… (131)
- 二、领导者效能考评的原则和方法…………… (135)
- 三、提高领导者效能的途径…………… (143)

主要参考书目…………… (147)

后记…………… (149)

第一章 领 导

领导概念是领导科学的逻辑起点。只有弄清领导的科学含义、才能正确理解和把握领导科学的其他理论问题，弄清领导科学各部分之间的内在联系。领导活动有其自身的规律，把这些规律从理论上加以概括和总结，就是领导科学的一般原则。

一、科学的领导概念

领导，顾名思义，就是带领和引导，即带领人们一步一步地向既定目标迈进。但这只是通俗的解释。从科学上怎样给领导的含义作出规定，这在目前还是一个有争论的问题，不同的学者有不同的解释。

在领导科学中，领导有时是指活动，有时是指领导者。我们这里是就领导活动来理解领导的。

所谓领导活动，作为一种表现人的相互关系的行为，是指以一定方式带领、引导被领导者为实现一定目标而努力的实践活动。对此，应该作何理解呢？具体地主要从两方面理解。一方面是从内容上理解，另一方面是从领导系统的结构上理解。

1. 从内容上讲，领导是权、责和服务三者的统一

领导是一个三位一体的概念，作为这样一个概念，首要

的是权，权是领导的基本标志，就权的性质来说，是权力、权威和职权的统一。权力是指支配人和事件的一种力量，这种力量是施行领导的等一个因素，没有这种力量，领导的职责和使命就无法实施。在现实生活中，有的人虽然是领导，但不管事，只是个挂名领导，因而在领导活动中就无权。这就是他不懂得行使权力这种力量，也不愿行使这种力量，所以无权。还有一种情况，有的人担任这个职务有权，换个人担任就无权，原因就在于他们的资历、社会关系、学识地位不同。这种现象就说明，作为领导要行使权力，就要有一定的条件，这个条件就是权威。权威是领导在下属群众的心目中的威信和威望。有的人能把职务和权力统一起来，在领导工作中得心应手地行使权力，就在于他不仅有权力，而且有威信和威望，受到下属和群众的服从。但领导的权力是受到限制的。无论其权威、威信多高，他的权力都不是无限的。受什么限制？受职务和职位的限制。就是说，领导者只能行使他的职务范围内的权力。这种职务范围内的权力就是职权。职权有三个性质：一是有明确的权力范围；二是随职位而生，由职位规定的；三是法定的权力，和领导者个人无关，并不因人而异。但领导者能否行使他的权力，又是和领导者个人有关系的，这个关系就是看他有没有权威。所以，作为领导基本标志的权，是权力、权威和职权的统一。如果这三者是分离的，就会出现无职有权，有职无权以及“越权”和“非法定否决权”等现象。这些现象在我们的领导实践中也是大量存在的。

那么作为领导究竟有哪些权呢？主要有五种权：一是强制权，这是建立在惧怕之上的权力，它使下属认识到，不服从上级的命令就会受到惩罚。在特殊情况下，在关键时刻，

这种权是需要的。但如果到处滥用强制权，就会导致专制主义，因而这种现象是很危险的，终究会失去领导权。二是法定权，它来自组织机构正式授予的法定地位。这种权只要用得合理，符合组织原则，完全是一种正常现象。三是奖励权，这是强制权的对立物，它使下属认识到，完成一定的任务会带来积极的奖励，这种奖励，不仅包括报酬、奖金，更重要的还包括精神奖励和社会尊严。四是专长权，由于领导者具有某种专门知识和特殊技能而赢得同事和下属的尊敬和佩服。五是个人影响权，是建立在下属出自内心的认可基础之上的一种权，因为领导者具有好的思想、作风和道德品质等，受到下属的敬佩，因而自觉地听其指挥，甘心情愿地、主动积极地把他布置的事情办好。在性质上，权是权力、权威、职权的统一。在内容上，权是这五种权的总称。在这五种权中，强制权、法定权、奖励权主要来自个人在组织中的地位和职务，是一种领导权；专长权和影响权是个人的品质和才能决定的。领导权和统御权，从现代领导活动来看，统御权将会是更为重要的一种权力。何谓统御权，老子说过一句话：“死而不亡者寿”，即身死道存就是长寿，把这句话移植到统御权的解释上，就是一种失去特权、失去法定权力，也失去外在势力以后也能说服和影响他人的力量。有了这种统御权，就能使“近者悦，远者来”。如何获得统御权呢？要具备三个条件：一是“君子不器”，即领导者不能象器皿一样地只有一定用途，而应该识道知理，博学多才。二是在磨难中成长，诸葛亮曾提出“知人七道”：“问之以是非而观其志，穷之以辞辩而观其变，咨之以计谋而观其识，告之以祸难而观其勇，醉之以酒而观其性，监之以利而观其廉，期之以事而观其信”。要获得统御权，领导者就要在这

七道中成为主体，主动地在是非中树其志，在辞辩中应用机智，在谋略中炼就胆识，在祸难中成为勇士，在生活中练就最佳秉性，在利欲中考验自己以做到廉洁奉公，这样去做而且做到了，就不难获得统御权了。三是以柔克刚，老子说，“天下之至柔驰骋天下至坚，无有入无间”，也就是说天下最柔弱的东西，能够在最坚硬的东西中穿插自入，这个看不见的力量，能透过没有空隙的东西。“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，其无以易之。”日本企业家运用老子这一思想提出了“eS结构”，除美国的策略、结构、制度的硬三角（硬性S）外，还具有四个软性S，即人是作风、技巧和超然目标（企业文化）。因此，以柔克刚是领导者获得统御权的第三个条件。

统御权对于有效的领导活动是相当重要的。战国荀子提出：“威有三，有道德之威者、有强暴之威者，有狂妄之威者，此三威者，不可不察也”。荀子着重提倡道德之威，因为他认为道德之威即统御权是“故不用而民劝，罚不用而威行，夫是之谓道德之威”，“道德之威成乎安强，暴察之威成乎威弱，狂妄之威成乎灭亡矣”。不用赏赐百姓就能尽力，不施刑罚权威就能树之，这就是道德的威力，其结果是使国家巩固强盛，强制权力的结果则使国家衰危，强权威力的结果则必然使国家走向灭亡。可见，铸造领导者的统御权，对成功地实施领导是至关重要的。领导权和统御权这两种权应该是统一的，如果不统一，领导权就不能很好地发挥作用。所以在我们的工作中，要特别注意培养、树立和强化统御权，它是真正取得领导权的客观基础，又是强化领导权的条件。

领导在内容上的第二个含义是责。责是领导的根本属

性，意思就是说，领导都是负有责任的，这是领导的职务所要求的。某人担任某种职务，就意味着他承担职务所应承担的责任，职位愈高，责任愈大。如果没有尽到责任就意味着失职，说明没有起到领导作用。领导之所以是领导，就因为有责任。相比较而言，在领导活动中，责任比职权更本质，因为职权只是尽到责任的手段，责任才是领导的真正象征，责任是领导的根本属性。在我们社会主义国家，责任的意思就是指领导者应当代表人民群众的利益，在职务范围内推动其事业的发展。所以作为一个领导者，要有灵活的责任概念，也就是说，不要去多想自己有多大权力，而要多想想自己尽到了多大的责任。但现实中有许多领导者却把负责任变成空话，比如出了差错他就说由我负责，承担责任，实质上就到此为止了，并不负责任。领导承担责任，就意味着应当是在今后更加努力的工作，以弥补自己已经造成的损失，将功补过。当然有的损失是弥补不了的，那就应当接受党纪国法的制裁。所以在领导体制的改革中，为了使每一个领导者真正负起责任，一方面是要为领导立法，另一方面要逐步建立和健全各级领导的责任制。因为责任的概念意味着对失职的领导人必须追究责任。在建立和健全领导责任制的过程中，必须坚持权责统一的观点，有权就要有责，有责就要有权，二者不可分离，这是搞好领导工作很重要的一条。如果一个领导人有权无责，就无法履行他的职务，很难做好工作。有权无责，你就领导不了，捆住了手脚，日子也难过，同时也就无法强调责任，追究责任。假若硬要追究他的责任，那就是让他当替罪羊（这就是我们目前对许多出差错的领导者无法追究责任的原因之一）。你让他负责，就要让他处理他职权范围内的事，这样出了问题他才能负责。现在有

些事情出了问题，就无法追究责任，谁也负不了这责，最后只能不了了之。实行责任制就是改变这种现象，即改变有职无权难以负责的现象，有权不负责就会滥用权力，也搞不好领导工作，所以，要搞好领导工作，就要权责统一。

领导的第三个含义，就是服务。服务是社会主义国家的领导的基本精神，具体说来，这是指领导应帮助下属解决困难，提供条件使下属和群众的正当要求得以满足。领导者要树立领导就是服务的观念，因为权力是人民给予的，人民给你权力就是要让你为他们服务，没有服务的思想，领导工作就很难做好。我们很多的领导同志服务观念很淡薄，从而就导致了他的下属的服务态度较差，这是服务问题上相互影响的一个锁链。我们现在许多单位的同志服务态度较差，原因之一，就是他们的领导本身就没有服务的思想，服务态度不好。所以，要解决服务态度差的问题，首先要从领导做起，领导首先为下属群众服务。如果我们的领导都能为下属服务，下属就会拥戴你、尊敬你、服从你，从而自觉地为广大百姓服务。服务的思想是领导获得下属群众信赖的主要源泉之一，如果领导只有“管人”的思想，而没有为被他管的人服务的态度和工作，那下属群众就不会把他当作自己的贴心人，工作被动，因而就不会表现出良好的服务态度。所以，我们的领导应该是服务型的，而不是过去的权力型的，这是社会主义领导的最基本的精神。

总起来说，我们的领导应该是权、责和服务三者的辩证统一。

2. 从领导系统的结构看，领导系统包括四个要素

一是领导者，是指担任一定职务，掌握一定权力并对某

个范围的工作负有一定责任的个人或集体。领导者是领导活动的主体。二是被领导者，即领导者的下属和群众。这里要注意，下属和群众既是领导的对象，又是领导的基础。三是环境，就是指与领导工作密切相关的内部和外部各种条件的总称。四是领导手段，包括政策法令、规章制度，组织结构以及领导方法。领导手段是把各个要素连接起来的纽带。我们理解领导，应该把他看作一个由不同要素组成的有机系统。人们对此常常理解不深，认为领导只不过是领导者个人的事。我们常常听人说：“某某人上去也没有用，推不动”，“某某人有天大的本事也不能把这个单位搞好”，为什么呢？这正是没有把诸要素综合考虑，使领导活动无法进行，产生指挥权、控制权失灵。

二、领导的本质

领导活动是人类社会普遍存在的一种现象，因而不同时代的领导具有共同的本质，但由于人类社会本身是不断发展的，所以不同时代的领导又有着不同的本质。为了认识社会主义领导的本质，我们先分析一下领导的二重性。

1. 领导的二重性

领导的二重性就是领导具有自然属性和社会属性。

我们知道，领导首先是社会共同劳动和共同生活的自然需要。只要有人类的共同活动，有社会分工和协作，就需要有领导者来带领、引导、指挥和协调。正如马克思所说的：“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、协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不

同于这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”。^①马克思还说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然产生监督劳动和指挥劳动，不过是具有两重性。”

“一方面凡是有许多人进行协作的劳动、过程的联系和统一都必须表现在一个指挥者的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场活动有关的职能上，就象乐队需要一个指挥一样。”^②马克思的话集中地阐明了，领导活动是人类集体活动的必然产物。任何集体都需要领导，如部落需要首领，工厂需要厂长，军队需要军官，乐队需要指挥等等。这种带领引导、指挥、协调的属性，是由人类社会共同的整体活动的客观规律所决定的，它是各个社会领导活动的一般的共同的属性，不受特定社会政治关系和经济关系制约，所以是一种“永恒”的一般属性，这种属性我们称之为“自然属性”。

其次，领导活动还具有社会的属性，这是因为人们是在一定的社会中生活，经济关系是人们之间最基本的关系。在人类历史上自从阶级产生后，在一定的经济关系基础上又形成了一定的政治思想关系。人们之间的这种经济、政治关系渗透到领导活动中，并规定着领导的社会性质。这就是领导的社会属性。

领导的二重性并不是指两种领导活动，而是指领导活动的两个方面的属性。只有通过分析领导的二重性及其二者关

①《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

②《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

系，才能正确地认识领导的本质。

2. 领导的自然属性及其标志

领导的自然属性产生了社会共同活动的自然需要，它的一般标志就是统一的意志和一定的权力。不同社会的领导都有这种共同的标志。从统一意志来讲，人类的实践活动是有目的的活动，它总是在一定的认识指导下进行的。所以，有组织的实践活动中的领导，首先表现为以领导者的意志来统一指挥其所属的人们的思想和行动。如果没有统一意志的指挥和对这种意志的服从，那就不可能有联合的活动和相互依赖的生产过程。政治的、军事的、文化的活动也是一样，没有统一的意志，也就无所谓领导。但是统一意志的贯彻和执行要靠权力来保证。因此，权力和服从是领导关系的永恒的属性，不能把权力和服从一般地看作坏事，看作是剥削阶级国家特有的现象。如果认为社会主义不需要权力和服从，那就是无政府主义的自由化的观点。权力是领导的重要标志，只不过在不同的领导关系中，权力具有不同的性质罢了。

统一的意志和一定的权力，结合起来就是权威。一个领导者要有权威，就必须形成意志和权力的统一。作为领导者总要凭借一定的权力来保证其统一意志的贯彻和执行，这就是领导的一般标志。

3. 领导的社会属性

所谓社会属性，就是指不同社会的领导具有不同的性质，打上了社会政治的烙印。对此，我们可以从两个方面来理解，一方面，社会生产过程中的领导关系，不但反映了生产力发展的要求，而且是生产关系的表现，也就是说，领导

方式归根到底是由生产方式决定的。例如生产者和所有者互相对立的生产方式，决定了领导对于劳动的监督职能特别突出。而在社会主义社会则主要表现为协调等。其次，广泛地存在于政治、思想领域中的领导活动，尤其带有社会属性。特别是随着阶级的产生而出现了国家政权以后，剥削阶级的国家政权除了组织协调社会共同关系的职能外，还具有与原始社会的领导者不同的官吏。也就是说，在领导者和被领导者之间，存在着经济政治利益的复杂关系。政治、思想领域中的领导的社会属性，表现得尤其突出。

在领导的自然属性和社会属性之间，社会属性占着主导地位，这是因为：第一，领导的社会属性规定着领导的自然属性。第二，领导的社会属性决定着领导的自然属性并使其发生某种形式的变化。比如一切领导都以统一意志和权力为标志，但在剥削阶级占统治地位的社会中，是以同被领导者根本对立的意志来实行统一，以压制和欺骗来维持其领导权力，而在社会主义社会中，则是以代表被领导者利益的意志来统一，使权力和服从建立在民主和自愿的基础上。第三，领导者之所以成为领导者，首先不是因为他具有自然属性，而是因为他具有领导的社会属性。马克思曾经指出：资本家所以是资本家，并不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。所以，不同性质的社会要求不同性质的领导。

4. 社会主义领导的本质

社会主义的领导关系，是人类历史上的一种完全的新型关系，社会主义领导的本质，也不同于资本主义领导的本质。马克思在总结巴黎公社经验时就曾经指出：他们是“社