

领导协调论

陈建坤 主编

求实出版社



领导协调论

陈建坤 主编

求实出版社

1990年·北京

领导协调论

陈建坤 主编



求实出版社出版发行

新华书店经销

东营市包装装潢印刷厂印刷



787×1092毫米 32开本 X6.625印张 140千字

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

印数1—5000

IS BN7—80033—207—1/D·82

定价2.95元

序

梁步庭

我很高兴为《领导学研究丛书》的出版说几句话，因为领导学的研究，不仅是我们党始终关注的一个重要领域，而且也是直接影响我们事业兴衰的一项重要工作。这套丛书的编写和出版，是山东省近年来这项研究工作的一个重要成果。我想，她对于总结、交流在改革、开放、发展商品经济新形势下领导工作的新鲜经验，对于拓展和深化现代领导活动特点和规律的研究，对于建立有中国特色的社会主义领导学，都有着积极的作用和意义。

领导确是一门科学。随着领导活动这一社会实践的不断前进，一些新的事物、新的问题需要作规律性的研究和探索，特别是在改革日益深化、社会经济生活、政治生活正在发生巨大变化的今天，如何加强和改善党的领导，怎样建造科学、高效的权力结构及其运行机制，如何调整和增强宏观驾驭能力，怎样适应新的形势提高领导效能等等，都需要在理论上作出深层次的探索和说明，在实践中给以明确的指导和回答。同时，各个层次、各个类别的领导工作，也面临着情况复杂、信息量大，以及整体性、综合性和专业性日益增强等特点。这就给每一个领导者提出更新知识、提高素质、增强

能力、提高效率等方面的紧迫要求。《领导学研究丛书》，正是在这样的形势下，为适应领导实践的客观要求，以及创建新的领导学理论体系而做出的努力，是值得祝贺的。

这套丛书内容丰富、涉猎广泛，以领导工作的民主化、科学化、现代化为主线，从领导活动的规律到艺术，从领导机理的内部结构到外部条件、从领导者的素养到作用，以及马克思主义领导思想与国外及中国古代领导思想的比较研究等若干方面，对领导科学作了独具特色的比较系统的阐发和论述。其充满现代领导新思维、新观点、新方法的若干篇章，尤其是切近改革现实的关于领导体制科学化、领导人才管理、现代领导方式等方面的研究，必将对提高各级的领导水平、搞好两个文明建设，起到显著的推动作用。

这套丛书是由山东省领导学与人才学学会组织有关方面的专家、教授、理论工作者及党委机关研究人员合作编著的。作为山东省哲学社会科学“七五”规划的一个重点项目，经过两年多的努力而拿出的成果——《领导学研究丛书》，是令人欣喜的。我愿把这套丛书推荐给处于各个不同岗位的领导同志，推荐给乐于从事这方面研究的同志。当然，领导科学是一门尚需不断充实、完善的新兴学科，随着实践的前进，这套丛书必然会显出许多不足甚至错误。探索是不惧怕失误的。相信丛书的编著者能锲而不舍，深入钻研，以更加勤奋的劳作和汗水，来浇灌、耕耘领导学这块蕴涵着智慧、力量和希望的园地。

1989年1月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 领导协调论的研究对象及其特点	(1)
一、领导协调论的研究对象及其涵义	(1)
二、领导协调的特点	(3)
第二节 领导协调的产生和发展	(5)
一、领导协调的产生	(5)
二、领导协调的发展趋势	(7)
第三节 领导协调论的研究方法和意义	(8)
一、领导协调论的研究方法	(8)
二、研究领导协调论的意义	(12)
第二章 领导协调的内容、类型和作用	(14)
第一节 领导协调的内容	(14)
一、协调上下级之间的关系	(14)
二、协调与“左邻右舍”之间的关系	(15)
三、协调下属各单位之间的关系	(16)
四、协调下属各单位内部领导成员之间的关系	(17)
第二节 领导协调的类型	(17)
一、宏观协调、中观协调和微观协调	(18)
二、预先协调、现场协调和过后协调	(18)
三、全面性协调和专项性协调	(18)

四、正式协调和非正式协调·····	(19)
五、直接协调和间接协调·····	(19)
第三节 领导协调的作用·····	(20)
一、领导协调是实现领导目标的重要条件·····	(20)
二、领导协调是健全领导职能的重要措施·····	(21)
三、领导协调是稳定领导系统的前提·····	(21)
四、领导协调是提高效率、减少浪费的重要手 段·····	(22)
五、领导协调是实现组织和人员团结统一的需 要·····	(22)
六、领导协调是调动干部和群众积极性的有效 方法·····	(23)
第三章 领导协调的原理原则 ·····	(24)
第一节 领导协调原理·····	(24)
一、导向原理·····	(24)
二、利益原理·····	(26)
三、协同原理·····	(27)
四、发展原理·····	(30)
五、功能原理·····	(31)
第二节 领导协调原则·····	(32)
一、科学导向原则·····	(32)
二、统筹兼顾原则·····	(33)
三、冲突平衡原则·····	(34)
四、信息沟通原则·····	(35)
五、民主法制原则·····	(36)

六、人心归服原则·····	(38)
七、功能最佳原则·····	(39)
八、稳定发展原则·····	(40)
第四章 领导协调系统 ·····	(41)
第一节 领导协调的主体和对象·····	(41)
一、领导协调主体的类型及作用·····	(41)
二、被领导者对协调的影响·····	(44)
三、协调过程中领导者与被领导者的关系·····	(45)
第二节 领导协调过程·····	(48)
一、领导协调的程序性·····	(48)
二、领导协调的层次性·····	(50)
三、领导协调的有序性·····	(51)
四、领导协调的时间性·····	(54)
第三节 领导协调环境·····	(55)
一、协调环境中的物质条件·····	(56)
二、协调环境中的人际关系·····	(57)
三、协调环境中的大气候·····	(57)
第四节 领导协调差异·····	(57)
一、协调动机与协调差异·····	(58)
二、协调双方的融洽关系与协调差异·····	(60)
第五章 领导协调的障碍 ·····	(62)
第一节 领导协调的体制性和组织性障碍·····	(62)
一、领导协调的体制性障碍·····	(62)
二、领导协调的组织性障碍·····	(65)

第二节 领导协调的思想性和沟通性障碍·····	(68)
一、领导协调的思想性障碍·····	(68)
二、领导协调的沟通性障碍·····	(71)
第六章 目标协调·····	(74)
第一节 目标协调的特点和作用·····	(74)
一、目标协调的特点·····	(76)
二、目标协调的作用·····	(79)
第二节 目标协调原则·····	(79)
一、单位目标与社会战略目标相协调的原则···	(79)
二、单位分目标与整体目标相协调的原则····	(80)
三、近期目标与长期目标相协调的原则·····	(81)
四、个人目标与事业目标相协调的原则·····	(82)
五、子目标与子目标的横向协调原则·····	(82)
六、目标与资源分配相协调的原则·····	(83)
第三节 目标协调的方法·····	(83)
一、开展教育·····	(84)
二、充分准备·····	(84)
三、商订目标·····	(85)
四、逐级授权·····	(85)
五、加强管理·····	(86)
六、成果考评·····	(87)
第七章 权力协调·····	(89)
第一节 权力协调的基本特性与作用·····	(89)
一、权力的基本特性·····	(89)
二、权力协调的作用·····	(90)

三、权力协调的地位.....	(91)
第二节 权力协调的方式.....	(92)
一、命令式.....	(96)
二、要求式.....	(93)
三、限制式.....	(94)
四、支持式.....	(95)
第三节 权力协调的正确运用.....	(95)
一、权力协调的利与弊.....	(95)
二、权力协调要有正确的指导思想.....	(97)
三、权力协调的一般思维.....	(98)
第八章 信息协调	(101)
第一节 信息与信息协调.....	(101)
一、什么是信息.....	(101)
二、信息协调的形成.....	(103)
三、信息协调的基本要求及作用.....	(104)
第二节 信息协调的基本类型.....	(106)
一、X型信息协调.....	(106)
二、Y型信息协调.....	(107)
三、Z型信息协调.....	(108)
四、O型信息协调.....	(109)
五、多边型信息协调.....	(110)
六、田型信息协调.....	(110)
第三节 信息协调的主要方法.....	(111)
一、通告式.....	(111)
二、宣传导向式.....	(112)

三、舆论批评式·····	(113)
四、单独传递式·····	(113)
第九章 心理协调 ·····	(115)
第一节 心理协调的特点和作用·····	(115)
一、心理协调的特点·····	(115)
二、心理协调的作用·····	(123)
第二节 心理协调的条件和方法·····	(128)
一、心理协调的条件·····	(128)
二、心理协调的具体方法和步骤·····	(135)
第十章 规范性协调 ·····	(151)
第一节 规范性协调的分类和作用·····	(151)
一、规范性协调的分类·····	(151)
二、规范性协调的意义和作用·····	(154)
第二节 规范性协调的特点和程序·····	(156)
一、规范性协调的特点·····	(156)
二、规范性协调的程序·····	(157)
第三节 规范性协调的原则与方法·····	(158)
一、制订规范应坚持的原则·····	(158)
二、规范性协调的艺术·····	(160)
三、实施规范性协调应注意的问题·····	(162)
第十一章 综合部门协调 ·····	(165)
第一节 综合部门协调的作用和意义·····	(165)
一、综合部门协调的作用·····	(166)
二、综合部门协调的意义·····	(167)
第二节 综合部门协调的内容和原则·····	(168)

一、综合部门协调的内容·····	(168)
二、综合部门协调的原则·····	(169)
第三节 综合部门协调的程序和方法·····	(174)
一、综合部门协调的程序·····	(174)
二、综合部门协调的方法·····	(178)
第十二章 领导者素质与协调 ·····	(183)
第一节 领导者素质对协调活动的影响·····	(183)
一、领导者外部协调对其内部素质的要求·····	(183)
二、领导者素质与协调活动的关系·····	(185)
第二节 领导者的个体协调素质与培养·····	(189)
一、领导者必须具备的协调能力·····	(190)
二、领导者协调能力的培养·····	(192)
第三节 领导者群体素质的协调搭配·····	(193)
一、领导者群体素质协调搭配的意义·····	(193)
二、合理搭配和协调领导者群体素质的方法 ·····	(195)
三、领导者素质协调的禁忌·····	(197)
后 记 ·····	(198)

第一章 绪 论

领导协调论是系统地研究现代领导活动过程中的协调工作的基本规律和一般方法的科学。领导协调是现代领导活动过程中的一项十分重要的工作，它以各种不同的形式普遍存在于现代领导活动之中，直接关系到领导活动的成败得失。随着现代社会的迅速发展，领导活动日益错综复杂，给领导协调工作提出了越来越高的要求。科学地认识和理解现代领导过程中的协调活动，深刻揭示领导协调活动的基本规律，掌握领导协调的一般原则和基本方法，并将之有效地运用于现代领导实践之中，已经成为摆在我们面前的迫切任务。

第一节 领导协调论的研究对象及其特点

一、领导协调论的研究对象及其涵义

领导协调论是新兴的领导科学的重要分支，它有其特定的研究对象和所要探索的特定的领域。那么，什么是领导协调论的研究对象？其研究对象又包含哪些特殊矛盾和内容呢？由于领导协调论是正在蓬勃发展的新兴科学，因此，迄今为止尚未形成为众多研究者一致公认的定义。但是，综合各家的不同见解，即可发现，领导协调论的研究者们无一不将其研究对象确定为领导协调领域的现象和活动，换言之，

领导协调论的研究者们在所确定的对象的整体性方面几乎没有什么异义。但是，现实中的领导协调是一个包含诸多因素和丰富内容的复杂体系，而且领导协调又是一个历史性范畴，其内涵和外延不断演化、发展。因此，对领导协调的概念，尤其是对它所包含的要素及其重点等各方面有着不同的理解和界定。这种情况便决定了研究者在对象的具体内容方面往往产生这样那样的分歧。我们认为，将领导协调领域的现象和活动作为领导协调论的特定对象和范围是完全正确的。那么，领导协调活动又包含着哪些具体内容呢？无论从历史的或是从现实的领导协调活动考察，领导协调领域始终存在着这样三个基本要素，即协调主体、协调客体和协调目标（或曰协调任务）。由此构成了领导协调论的特殊矛盾。这些矛盾以及为此而决定和展开的其他矛盾，就构成了领导协调活动领域的特殊矛盾，这些矛盾所促成的矛盾及其运动的规律与特点，就构成了领导协调论的研究对象的基本内容。

由上述分析可以得出这样的结论：领导协调论是以系统地研究领导协调活动所特有的矛盾及其运动规律、特点以及领导协调的一般方法为其研究对象的。

既然领导协调论的研究对象就是领导协调活动的矛盾运动规律，那么，什么是领导协调呢？对于这个问题，许多著名学者早已从不同的角度进行过若干研究，并取得了一些重要成果。比如，著名管理学家法约尔从企业领导与管理的角度，对协调问题进行了研究，他认为：“协调就是指企业的一切工作都要合谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，

并且有利于企业取得成功”。另一位管理学家卡尔森在认真研究了一般管理中的协调问题之后认为，协调的职能在于使一个组织中的所有单位的活动同步与合谐化，以便达到共同的目标。这无疑都是对协调问题的富有一价值的阐释，对我们具有启迪和借鉴作用。如果我们从现实的更加广泛的领导活动领域考察，可以发现，协调是一个使用范围相当广泛的概念，它包含和谐、团结、一致、统一、同步等意思。一般来说，所谓领导协调，就是领导者采取各种措施和方法，对领导系统的各种关系进行调整，使整个领导组织同外部环境，以及组织中的各个部分和组织成员分工合作、协同一致、相互配合，从而高效率地实现领导目标的行为和过程。其本质就在于解决各方面的矛盾，使整个组织和谐一致，使每个部门、单位和组织成员的工作同既定的领导目标保持一致。这便是领导协调的最基本涵义。

二、领导协调的特点

领导协调有其自身的性质，在现实的领导活动过程中，它往往突出表现为以下几个特点：

（一）整体性。任何领导活动的范围和对象都是由诸多部门和单位构成的与外部环境密切相关的开放性系统，由此便决定了领导者在进行协调工作时，必须始终将领导系统的整体协调作为最基本目标，运用各种有效手段，通过恰当的途径，进行积极的平衡，正确处理和解决各种分歧与矛盾，积极引导下属部门和单位按照领导决策和计划方案的实施步骤，统一思想，密切配合，互相协作，心往一处想，劲往一

处使,及时消除一切不协调现象和因素,从而使整个领导系统始终协同一致,有条不紊地实现既定领导目标。整体性是领导协调的最基本特点,它既是领导协调的出发点,又是领导协调的标准和目的。

(二) 普遍性。领导协调的对象、范围和环节是十分广泛的,它作为现代领导工作的重要职能和基本手段,普遍存在于一切类型和所有层次的领导工作之中,并且伴随全部领导活动的总过程。如果忽视或放松领导协调工作,那么,领导系统中的各种既已存在的不协调因素不仅不会减少和消除,反而会不断扩散,腐蚀其他协调因素,甚至导致领导系统的失衡和功能紊乱,影响领导目标的顺利实现。

(三) 经常性。现代领导工作无时无刻不在进行,无时无刻不在变动,新情况、新问题不断产生。因此,任何领导系统的协调局面总是相对的,不存在绝对的思想一致和行动统一。不协调因素和现象总是以各种形式存在于发展变化着的领导工作之中,一劳永逸的协调只是幻想而已。随着领导工作的不断进行,原有的不协调因素逐步消除了,但新的不协调因素会接踵而至,现实的领导系统总是处于这种“协调——不协调——协调”的变动之中。也正是通过这样一个循环往复的过程,使得领导目标逐步实现。由此可以看出,领导协调不是一项临时性措施,而是一项不可或缺的制度化的经常性工作。

(四) 多样性。多样性也是领导协调的重要特点。由于领导类型和领导对象的情况各有其特点,领导者在进行协调工作时,所采取的协调措施和所使用的方法、手段等也不尽

相同，由此便往往呈现出显著的多样性特点。

(五) 原则性。领导协调是一种政策性很强的活动，不能随心所欲地进行。领导协调不是无原则地“和稀泥”，对矛盾双方“各赏千金”或“各打五十”，而是在充分调查研究，弄清功过是非，找出不协调的根源的基础上，依据既定的有关政策、法规、制度和原则，采取相应的对策，有条不紊地进行的。

(六) 艺术性。所谓艺术性，就是指领导者在开展协调工作时，必须坚持原则性和灵活性的辩证统一，灵活地掌握和运用各种政策、法规和制度，把握“火候”，注意方式与分寸。在坚持原则的前提下，根据不同的环境和具体情况，采取灵活多样的协调手段和措施，从而及时有效地解决各种复杂多样的不协调问题。

(七) 主动性和自愿性。在现代的领导协调工作中，强制性手段和行为在逐渐减弱，协调越来越强调其主动性和自愿性。特别是在社会主义国家中，由于领导活动的主要矛盾是领导者、被领导者同领导任务的矛盾，领导者与被领导者的根本利益是完全一致的，因此领导协调日益呈现出主动性和自愿性的特点。

第二节 领导协调的产生和发展

一、领导协调的产生

领导协调不只是现代社会的产物，它自古有之。有人类