

(第二版)

庄汉山 张 慧 编著



暨南大学出版社
Jinan University Press

LINGDAO
KEXUE
ZHUANTI
YU
ANLI

领导科学专题与案例

领导科学专题与案例

庄汉山 张 慧 编著

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导科学专题与案例/庄汉山, 张慧编著. - 2 版.

—广州: 暨南大学出版社, 2000.11

ISBN 7-81029-909-3

I. 领… II. 庄… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 12595 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85225262 85220289 85225277
 发行部 (8620) 85223774 85225284 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (发行部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 850 × 1168 1/32
印 张: 10.5
字 数: 254 千字
版 次: 2001 年 11 月第 2 版
印 次: 2001 年 11 月第 3 次
印 数: 8001—11000 册
定 价: 16.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社发行部联系调换)

序

王乐夫

江泽民同志在《各级领导干部要研究领导科学》一文中指出：“现代领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的，因此，每一个领导干部都应该认真学习领导科学。”“希望各级领导干部结合工作实际，借鉴古今中外一些好的领导实例，深入地研究领导科学，不断提高领导水平和领导艺术。”在这里，江泽民同志既从根本上强调了学习领导科学的重要性，又提出了结合工作实际，开展案例研讨的突出要求。对此，我们每一个领导干部都应该认真贯彻执行，不断提高学习领导科学的自觉性和有效性。

领导科学是领导工作的专业理论，是领导干部实行科学领导的必备知识，是领导干部履行领导职责的有效工具。改革开放的新形势和社会主义市场经济的建立与发展对领导干部的素质、能力和水平提出了新的、更高的要求，不认真研究熟练掌握领导科学，不努力使自己成为“领导专业”的“专家”，就不能遵循领导工作的规律，就不能提高驾驭市场经济的能力，就无法适应现代化建设的领导工作，实现领导工作的科学化。

领导科学是一门应用性学科，学习领导科学贵在实践，因此，必须处理好学习领导科学与学习借鉴领导经验的关系。而案例教学则是沟通二者联系的有效桥梁。诚然，学习领导科学首先

要把握好基本理论，与此同时，对一些有代表性的正反面案例进行领导科学的学理分析，即“就事论理”，亦非常必要。这样，既明确了领导实践路向，又能加深或增加新的领导科学理论知识，可谓“一举两得”。这种教学方法应当加以大力提倡和推广。

《领导科学专题与案例》是由党校两位青年教师编写的，兼顾了领导干部学习领导科学理论与丰富领导经验的需要。它不同于现已公开出版的各类领导科学教材，其突出之点在于：有机地把理论专题学习与具体案例分析结合起来，能较好地为党校和行政学院干部培训班开展专题理论教学和案例教学服务。教员在讲授理论课的同时，对领导活动案例进行理论分析，这样有助于学员加深对领导科学理论的理解，并通过借鉴他人的领导经验，提高领导能力和领导艺术水平。作者依据领导科学的学科内容和实践需要，择其重点，设置了概论篇、素质修养篇、识人用人篇、科学决策篇、协调关系篇和领导绩效篇，还分类配备了66个案例，且每个案例后面都附设了思考讨论题，这样的设计是颇为合理的。该书理论部分简明、深刻、生动，既吸取了领导科学的最新理论成果，又包含了作者的研究心得。多数案例取材于近几年来领导活动的正反事例，有较强的针对性和可读性，有利于激发学员的学习积极性。

作者用“专题与案例”相结合的形式来编写领导科学教材，是一个有益的尝试，精神可嘉。由于种种条件的限制，该书在系统性、理论性、逻辑性方面尚有一些缺陷和不足，恳望作者修订时能进一步完善和提高。

2000年1月1日于中山大学

(本文作者系中山大学党委副书记、教授、博士生导师、领导科学专家)

目 录

序	(1)
第一章 概论篇	(1)
一、领导科学是领导工作的专业理论	(1)
二、领导科学案例的研究意义	(4)
三、领导科学案例的分析和使用	(7)
(一) 领导科学案例的分析	(7)
(二) 领导科学案例的使用	(9)
第二章 素质修养篇	(12)
一、现代领导者必备的基本素质	(12)
(一) 政治素质	(13)
(二) 道德素质	(16)
(三) 法制素质	(19)
(四) 知识素质	(23)
(五) 能力素质	(26)
(六) 心理素质	(30)
二、领导集体的总体素质	(33)

三、持之以恒地加强素质修养	(35)
(一) 成为高素质的领导者	(37)
(二) 正确解剖自我	(38)
(三) 勤奋学习	(39)
(四) 勇于实践	(40)
案例 1: 一个检察长的正直人生	(40)
案例 2: 参天的树, 大写的人	(45)
案例 3: 回首当年“湛江同庆”	(50)
案例 4: 女副市长在贪欲中沉沦	(55)
案例 5: 摆脱“家天下”, 闯出新天地	(57)
案例 6: “朦胧管理”毁掉一家大型国有企业	(61)
案例 7: 脱贫与脱“帽”的较量	(63)
案例 8: 一步差池误前程	(68)
案例 9: “博士书记”的另一场答辩	(71)
案例 10: “干得很不开心”的体育局长	(73)
案例 11: 副局长谋杀正局长	(77)
案例 12: 新官上任“七不要”	(80)
案例 13: 为官百日, 功德长存	(82)
案例 14: 欲壑难填的苏哈托家族	(85)

第三章 识人用人篇

(89)

一、人才选拔的原则、标准和方法	(89)
(一) 识人选人的原则	(90)
(二) 识人选人的标准	(92)
(三) 识人选人的方法	(94)
二、人才使用方略	(96)
(一) 用才之能	(96)

目 录

(二) 容才之量	(97)
(三) 护才之胆	(99)
(四) 举才之德	(100)
三、领导班子配备的具体要求	(102)
(一) 互补的专业结构	(102)
(二) 梯形的年龄结构	(103)
(三) 和谐的智能、气质结构	(104)
(四) 精干的组织结构	(106)
案例 1: 朱镕基慧眼识英才	(106)
案例 2: 谁当局长最合适	(110)
案例 3: 皇帝眼中的奸佞	(115)
案例 4: 武二郎开店	(118)
案例 5: “改革能人”张传之免职风波	(122)
案例 6: 司法局领导这样用人行不行	(127)
案例 7: 刘斌是否应该提拔为科长	(129)
案例 8: 一位市委副书记调离的背后	(131)
案例 9: 一个干部提拔前的是是非非	(134)
案例 10: 用人有雅量的加拿大总理克雷蒂安	(137)
案例 11: 领导者用人观念是与非	(139)
案例 12: 怎样配备华光机械厂领导班子	(141)
 第四章 科学决策篇	 (143)
一、行政决策的基本概念	(143)
(一) 行政决策的特点	(144)
(二) 行政决策的对象	(145)
(三) 行政决策的类型	(146)
二、行政决策体制	(148)

(一) 灵敏的信息系统	(150)
(二) 权威的咨询系统	(151)
(三) 完善的决策中枢系统	(153)
(四) 高效的执行系统	(155)
(五) 强有力的审批监控系统	(156)
三、行政决策的原则	(156)
(一) 信息准确原则	(156)
(二) 目标恰当原则	(157)
(三) 科学预测原则	(157)
(四) 系统协调原则	(158)
(五) 民主参与原则	(158)
(六) 优化可行原则	(159)
四、行政决策的程序	(159)
(一) 调查研究, 提出问题	(159)
(二) 系统分析, 确定目标	(159)
(三) 统一准则, 设计方案	(160)
(四) 评估方案, 总体权衡	(160)
(五) 审慎抉择, 优选方案	(161)
(六) 试验修正, 全面实施	(161)
五、评价成功决策的标准	(161)
(一) 民主与科学相结合	(162)
(二) 领导决策必须合法化	(162)
(三) 兼顾政治与经济利益	(163)
(四) 改善政府与公众关系	(164)
(五) 促进组织目标的实现	(164)
案例 1: 中南海情系大三峡	(164)
案例 2: 冀州市长公布“秘诀”	(168)

目 录

案例 3: “特一号”陷入特大困境	(173)
案例 4: 要不要撤销仰忠街工业品市场	(175)
案例 5: 他们的梦想缘何难以成真	(178)
案例 6: 种紫胶还是种沙田柚	(181)
案例 7: 一场拆迁风波	(184)
案例 8: 马胜利马失前蹄	(186)
案例 9: “大驼鹿”顶翻“奔驰车”	(188)
案例 10: 灾难孕育着商机	(191)
案例 11: 实达集团的“团队领导”模式	(196)
案例 12: 史玉柱与巨人集团的由盛转衰	(199)
案例 13: 广州市区竟有高尔夫球场	(204)
案例 14: 北京市征收城市增容费为何受挫	(206)
第五章 协调关系篇	(210)
一、协调领导班子内部关系的方法	(211)
(一) 领导班子不团结的总体表现	(211)
(二) 协调好几对主要关系	(215)
二、协调领导班子外部关系的方法	(224)
(一) 领导者如何协调与上级的关系	(224)
(二) 领导者如何协调与下级的关系	(226)
(三) 领导者如何协调与协作单位的关系	(229)
三、新任领导如何协调关系	(229)
(一) 到位要快	(229)
(二) “调兵”要缓	(230)
(三) “烧火”要慎	(231)
(四) 律己要严	(232)
案例 1: 处在“夹缝”中的年轻副镇长	(232)

案例 2: 这个领导班子为什么不团结	(236)
案例 3: 集体越级上访风波的平息	(239)
案例 4: 村民为何告我的状	(243)
案例 5: “皇城脚下的小官”不好当	(246)
案例 6: 一位善于凝聚人心的县委书记	(248)
案例 7: 李处长组织的干部考核为何不成功	(252)
案例 8: 刘群的困难该由谁来解决	(255)
案例 9: 毛泽东的沟通协调艺术	(257)
案例 10: 魔力神奇的《正泰每日新闻》	(261)
案例 11: 营造爱的绿洲	(263)
案例 12: 体育舞蹈比赛要不要举办	(266)

第六章 领导绩效篇

一、明白该做什么	(270)
(一) 问问自己“我能贡献什么”	(271)
(二) 领导者不要包揽下一层次的事	(272)
(三) 遇事要问三个“能不能”	(273)
二、明白该怎么做	(275)
(一) 盯住目标做工作	(275)
(二) 集中精力于“三点一线”	(277)
(三) 有效地利用时间	(279)
(四) 开有效的会议	(283)
三、锻造务实作风	(287)
案例 1: 实实在在的好市长	(289)
案例 2: 花瓶镇巧砸“花瓶”	(292)
案例 3: 与组织部长夜谈	(297)
案例 4: 一个县长的为官之道	(300)

目 录

案例 5: 领导干部为何讲话出丑	(304)
案例 6: 爱“扛活”的市长薄熙来	(306)
案例 7: 领导者的岗位在哪里	(310)
案例 8: 领导批示为何落实难	(312)
案例 9: 德国有这样一位市长	(314)
案例 10: 年轻局长的苦恼	(318)
案例 11: 后人不忘的总经理	(319)
案例 12: 诸葛亮晚年的失误	(320)
案例 13: 陈区长的潇洒	(321)
案例 14: 开水房与实验大楼	(322)
后 记	(324)

第一章 概论篇

怎样肩负起新世纪领导工作的重任，做一名合格的领导者，是每一个领导干部都需要认真思考的问题。江泽民同志在《各级领导干部要研究领导科学》一文里曾经指出：“现代领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的，因此，每一个领导干部都应该认真学习领导科学。”“希望各级领导干部结合工作实际，借鉴古今中外一些好的领导实例，深入地研究领导科学，不断提高领导水平和领导艺术。”我们每一位领导干部都应按照江泽民总书记的要求，认真学习领导科学，深入研究领导科学，努力精通领导科学，不断提高改革开放和现代化建设的水平。

一、领导科学是领导工作的专业理论

领导科学是研究领导工作与领导行为的规律及其有效应用的一门学科。中国的领导科学是在马克思主义理论指导下，在总结我们党的经验的基础上，借鉴中国古代和现代外国领导、管理的经验和理论，适应改革开放和现代化建设领导工作的需要而产生

的。领导科学产生不到 20 年的时间，得到了迅速发展，并受到全国广大领导干部的热烈欢迎，学习、研究、运用领导科学的热潮一再升温，领导科学已发展成为一门学科理论逐步深化、学科体系日渐成熟的应用性学科。

领导科学不同于一般的纯理论学科，它具有鲜明的应用性、综合性、实践性的特点。领导活动是随着人类社会的产生而出现的，最初是由直接的社会生产和人类的共同劳动而引起的。社会化大生产使决策与执行有了明确的分工，从而导致领导与管理的分离。领导与管理从二位一体到分离，为领导工作专业化奠定了基础，这是历史的进步，是社会分工发展的必然结果。社会发展到今天，领导工作已成为千百万人从事的专业劳动。社会需要一门专门研究领导工作及规律的学科——领导科学。领导科学的研究内容涉及七个方面的问题：领导活动与领导行为的社会历史发展规律；领导活动与领导行为的社会本质与特点；领导活动与领导行为的社会机构与一般结构；领导活动与领导行为的一般过程与运行规律；领导活动与领导行为的效率、原则与方法；领导者的素质与领导艺术；领导科学一般规律在各行各业、不同地区和单位的应用。

领导科学是领导工作的专业理论，是马克思主义基本原理在领导工作中的具体运用和发展，是领导干部实行科学领导的必备知识，是领导干部履行职责的有效工具。把领导工作作为一门科学来研究，是搞好现代领导工作的客观要求。现代科学的发展正在有力地改变着人们的劳动方式和生活方式，改变着人们的生存条件和生存环境；社会主义市场经济的发展，带来了人们思想观念的根本变化，也对领导者的素质、能力、水平提出了更新、更高的要求。不认真研究和熟练掌握领导科学，不努力成为“领导专业”的“专家”，就不能科学地总结领导工作的经验，不能提

驾驭市场经济的能力，不能适应现代化建设的领导工作和实现领导工作的科学化。

领导工作是现代社会中一门极其重要的专业，领导者要精通这门专业理论——领导科学，掌握这门专业的专业知识和技能，成为这门专业的专家。现在有一种误解，认为对领导干部专业化的要求仅仅指一般的专业技术知识。如水利局长要有水利方面的专业知识，冶金局长要有炼铁炼钢方面的专业知识，经委主任要有经济学方面的专业知识，这种理解是不全面的。如果仅从专业知识上理解，省委书记、省长、市（县）委书记、市（县）长的专业知识是什么呢？所以，专业化还应包括领导方面的专业知识即领导科学知识。因为水利专业知识能告诉你怎样治水，却不能告诉你如何领导治水；炼钢知识能告诉你怎样炼钢，却不能告诉你如何领导炼钢。知道怎样治水、炼钢与组织领导治水、炼钢并不是一回事。作为领导干部重要的不是知道怎样治水、炼钢，而恰恰是如何组织治水、炼钢。

由此可见，领导者虽然是脑力劳动者，但与各种专家和专业技术人员又有区别。现代领导者主要不是依靠个人的知识与专业技能服务于组织、服务于工作，而是借助于领导专业知识和职权来组织、动员群众完成工作任务，实现组织目标。因此，领导者是依靠别人的成效、集体的成效来表现自己成效的劳动者，他们是借助于部属的智慧和力量来完成任务的人。领导者的一个重要特征是借力。各种不同行业、不同层次的领导者虽然各自分管的工作内容不同，但都具有某些共同的职能。领导者的首要职能是要为被领导者、为所属单位、部门、地区指明前进的方向，确立奋斗的目标；领导者还要建立组织，制定规范，做思想工作，加强协调沟通，使组织形成合力；选人、用人、育人也是各行各业领导者的分内事；制定决策则是领导工作的核心；执行决策，加

强监督检查也是领导工作不可缺少的环节。通过对领导者的特征和领导职能的分析，我们可以清楚地看到：领导是一种专业，领导者是“软专家”。正因为这样，才使各种不同领域的领导者高度互换成为可能，搞农业的人可以去搞工业，搞工业的人可以去搞商业，搞行政管理的人可以去搞教育、科技，并且很多人在哪个行业都可以搞好。而“硬专家”这样高度互换是很难的，优秀的“硬专家”是不是一定能成为合格的“软专家”呢？答案是不确定的。中国大量的领导干部都出自专业技术人员，他们要想成为合格的“软专家”，就必须学习并精通领导科学这门领导工作的专业理论。

二、领导科学案例的研究意义

领导科学是由三种不同层次的研究类型即经验研究、理论研究和应用研究所组成的完整体系。此三种研究各具特点，并各有相应的特殊功能。经验研究是层次较低的研究类型，它同研究对象的联系是最直接的，其主要目标在于对现实的、具体的领导活动和领导现象进行调查、归纳与概括，为理论研究提供丰富而详实的素材，主要解决“是什么”的问题。理论研究则以经验研究所提供的丰富材料及其初步成果，上升为抽象的一般理论，其显著特点是概念与范畴的推演。它与研究对象的联系是间接的，其主要功能在于说明“为什么”的问题。应用研究是理论研究的直接继续，是对理论研究成果的运用，其目的是为了使既有的研究成果能运用到实践中去，将获得的理论知识转换为一种特殊的形式，解决“怎么办”的问题。

领导科学案例分析研究实际上是经验研究与应用研究的完美

结合，是理论联系实际桥梁。

首先，它是一种经验研究。通过案例分析研究，有利于深化理论学习。任何领导科学案例都或多或少地蕴藏着领导科学的理论。因此，案例的研究可以通过个别到一般，透过现象到本质来提示其中的领导科学思想，从而在具体案例中推导出一般的领导科学原理，探寻带有普遍指导意义的内在规律，这是案例研究的根本目的所在。如果研究案例只是就事论事地进行分析 and 讨论，或者是急功近利地想找一些立竿见影的榜样去模仿，那是没有什么好效果的。领导科学案例的研究不仅有利于把握领导科学理论，而且有利于深化对领导科学理论的学习，因为案例研究是从具体上升到抽象，与一般教学中以抽象框架为依托填塞具体例子的路子正好相反，所以比较易懂、好记、生动形象。不能说具体到抽象或抽象到具体哪一种形式比另一种形式好，但两者可以互补，相辅相成。因此，我们说领导科学案例的研究能深化理论学习，指的就是通过另一种思路的补充来深入地、深刻地掌握理论。

其次，它又是一种应用研究。通过案例分析研究，有利于把知识转化为技能。领导科学案例是提供领导科学知识的，其根本目的是要使学习研究者将知识转化为技能，通过启发、暗示、研讨，使案例使用者逐步掌握发现问题、分析问题、解决问题的能力。领导科学是一门应用性学科，光会背诵其理论教条是远远不够的，关键是要通过理论学习来提高领导能力。党校学员都是各级领导干部，虽然都有一定的领导实际经验，但结合领导科学理论的学习，系统地分析研讨一些正反两方面的领导活动案例，仍是十分有必要的。他们可以从别人的领导实践中总结领导规律，借鉴有益的经验，吸取深刻的教训，少走弯路，增强领导能力，提高领导艺术水平。