

《领导科学与人才管理》文丛

领导人才的科学管理

王元瑞 著



中国社会科学出版社

《领导科学与人才管理》文丛

主编：王元瑞 副主编：宋继军 程金聚

领导人才的科学管理

王元瑞 著

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导人才的科学管理/王元瑞著, —北京: 中国社会科学出版社, 1998. 8

(《领导科学与人才管理》文丛)

ISBN 7-80146-070-7

I. 领… II. 王… III. 领导人员—管理 IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20425 号

《领导科学与人才管理》文丛

领导人才的科学管理

王元瑞著

中国社会科学出版社出版发行

北京二环路甲 33 号新大厦 邮政编码 100032

北京北大印刷有限公司印刷

新华书店经销

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 12.75 字数: 313 千字

1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

印数: 1—5,000 册 定价: 16.8 元

ISBN 7-80146-070-7/Z · 13

序

人才的科学管理，是各项管理的核心。人才管理的各个环节，都有其自身的运动规律。不同的时代，不同的阶级，在人才管理的要求和作法上也大不相同。原始社会虽然不存在阶级，却已经出现了“选贤任能”的人才管理活动。到了“禹、汤、文、武”时代的阶级社会，确立了维护上层统治者利益的王位世袭制度。封建社会奉行的科举制，尽管较世袭制有很大进步，但仍存有许多弊端，压制、埋没、摧残了大批人才。只有在社会主义制度下，制定、研究、推行一整套科学的人才管理制度，尽可能发掘我国丰富的人才资源，才成为可能。

近一个世纪以来，随着生产力和科学技术的迅速发展，人才管理在理论、方法和手段上都有很多创新。特别是近几十年来，人才管理学作为一门专门研究人才管理现象及其规律的应用科学，在经历了一个日趋成熟的发展过程之后，已经受到越来越多的人的重视。今天，我们处在改革、开放的新时期，蓬勃发展的四化建设，要求我们紧密结合实际，更好地探索和掌握人才管理的客观规律，以此来指导和改进人才管理工作。要做到这一点，我们必须认真总结我党几十年革命实践中在人才管理方面的历史经验，与此同时，又要大胆吸收和借鉴古代和外国的人才管理经验。只有这样，才能将人才管理工作推向一个新的高度。

在对各类人才的管理中，最重要的是对领导人才的科学管理。这是因为，领导人才是管理各类人才（包括领导人才）的人才，在一切社会活动中，占据着统观全局、支配各方的重要地位。领导人才的职业特点，简言之就是两个字：“掌权”——受党和人民的重托，掌管某一地区和单位的人、财、物大权。任何一个领导人才，他既要对外级领导者实行管理，又要接受上级领导者对自己的管理。这种环环相扣、层层制约的管理模式，是领导人才区别于其他人才的一个重要特点。这一特点，直接决定了领导人才的管理工作，既存有和其他人才的管理工作相似的“共性”，又有它自己特有的“个性”（即特殊性）。为了进一步加强对领导人才的科学管理，更好地适应四化建设的需要，我们很有必要对领导人才管理的复杂现象及其特殊规律，对领导人才管理中须掌握的方略和技巧，专门作一番系统的、透彻的研究。

本着这一宗旨，作者结合组织人事工作的实际，撰写了这本深入浅出的、具有一定实用价值的小册子，奉献给广大读者，在具体写法上，作者力求简繁恰当，突出重点，着重介绍各级领导和组织人事干部最感兴趣的“选配——管理领导人才系统工程”。对于一些人们比较敏感的人才问题，作者尽量打消顾虑，对读者开诚布公，讲真话，讲实话。由于研究领导人才，在我国还是一个十分薄弱的环节，有关领导人才管理的学术专著，目前国内还不多见，加上作者学识浅陋，写作时间仓促，本书缺点、错误在所难免。渴望各级领导、组织人事干部和人才研究爱好者，对本书提出宝贵意见。

王元瑞

一九九八年七月

目 录

第一篇 绪论	(1)
一、领导、领导者、领导人才.....	(2)
二、领导人才的人才价值	(16)
三、现代领导人才的新形象	(21)
四、领导人才价值演变规律	(25)
五、领导人才运行规律	(37)
第二篇 领导人才的发现	(60)
一、爱才若命求才若渴	(62)
二、求才尚需识才术	(65)
三、努力扩大求才的视野	(68)
四、要善于掌握求才的尺度	(73)
五、求才者应做到“五不”	(79)
六、发掘领导人才的方法	(84)
第三篇 领导人才的考察	(88)
一、考察的作用	(90)

二、考察的原则	(91)
三、几种主要的考察方法	(94)
四、考察方案的合理选择	(111)
第四篇 领导人才的培养	(123)
一、不容乐观的“非零起点”	(123)
二、培养原则和措施	(128)
第五篇 领导人才的选拔	(145)
一、首先要选好“选才者”	(146)
二、选才决策中的“普遍联系”方略	(148)
三、选才决策中的“动态变化”方略	(158)
四、“择优上岗”中值得注意的几个问题	(168)
五、科学的选才程序	(174)
第六篇 领导人才的使用	(177)
一、使用领导人才值得考虑的“特殊因素”	(178)
二、怎样合理使用领导人才	(185)
三、确保合理使用领导人才的改革措施	(204)
第七篇 领导人才的管理和预测	(212)
一、对领导人才管理目标的正确理解	(212)
二、领导人才管理原则	(220)
三、领导人才管理方法	(240)
四、领导人才预测方法	(254)
第八篇 领导群体结构	(262)
一、领导群体结构的涵义	(263)
二、领导群体的功能	(266)
三、领导群体的“硬结构”	(270)
四、领导群体的“软结构”	(289)

第九篇 领导群体结构优化	(311)
一、领导群体结构优化原则.....	(312)
二、领导群体结构优化的有关问题.....	(323)
第十篇 人才管理制度的改革	(338)
一、人才管理制度的涵义和作用.....	(339)
二、我国古代人才制度的概况.....	(342)
三、各国人才制度的比较.....	(352)
四、加速我国人才管理制度的改革.....	(371)

第一篇

绪 论

对领导人才实行科学管理，是人才管理领域里最重要、最复杂、难度也最大的一种管理行为。在管理场上，各级领导部门和组织人事部门，是管理各级领导者（包括领导人才）的主体。各级领导者（包括领导人才）能否发挥理想的人才效益，进而获取较大的社会效益和经济效益，在很大程度上取决于他们的管理者是否“懂得”并且“愿意”运用科学的人才管理理论，对他们实行良好的管理。

在系统探讨领导人才的科学管理之前，我们不妨先来剖析几个与此有关的人才问题。

一、领导、领导者、领导人才

在领导人才学的各种论著中，出现频率最多的名词，就是领导、领导者、领导人才。这是由领导者的成才过程不能脱离领导实践活动所决定的。我们在研究领导人才学时，首先需要弄清，什么叫领导，什么叫领导者，什么叫领导人才。对于这三个不同的概念，领导人才学都作了较为严格、较为明确的解释。

1. 领导。

什么是领导？西方管理学家各有不同的解释。例如：

领导是“在某种情况下，通过信息沟通过程所实行出来的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力。”^①；

“领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的→种行为。”^②；

“领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。”^③

“领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程。”^④；

“领导即有效的影响。”^⑤；

“领导是一项程序，使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响。”^⑥；

领导是“一种说服他人热心于追求一定目标的能力。”^⑦。

从上述引文中，我们可以看出，“领导”，是一个多义词，它有统御、率领、指挥和引导等多种解释。

① R·坦南鲍姆、I·R·威斯勒与F·麻沙瑞克《领导和组织》，1965

② G·R·特纳《管理学原理》，1960

③ 科·杨《社会心理学手册》，1964

④ 华·G·本尼斯《领导理论和行政行为：权威问题》，1959

⑤ 克·阿克利斯《领导、学识、改变现状》，1976

⑥ T·海曼及W·C·施考特

⑦ K·台维斯

我们认为，所谓领导，是指在一定的组织或团体内，运用合法权力，统御和指引被领导者实现某个特定目标的一种高层次的组织管理活动。之所以这样解释，是因为：

(1) 领导只有产生于一定的组织，又服务于一定的组织。没有领导或领导不当，任何组织或团体都不能存在和发展。

(2) 领导是一种统御和指引他人的行为过程。现代领导必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引发力两种形式，对被领导者施加影响，以导致其努力去达到某个特定目标。

(3) 领导是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。在生产十分落后的情况下，领导和管理是“合二为一”的。只有在生产力发展到一定程度，社会活动日趋复杂的情况下，领导从管理中分化出来才成为可能。领导与管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但是他们有着显著的区别，主要表现在领导统御着一个相对独立的组织或团体，如一个地、市、县、乡，一个企业、商店、学校等；管理则执掌着这个组织或团体的职能部门，如人事、财务、物资、公务等；领导进行着战略性的工作，如确立组织或团体的目标及达到此目标的途径和步骤，制定相应的政策等，管理则进行着战术性的工作，它根据目标和政策，实施计划、组织和控制等；领导主要是对人和事的领导，处理人与人、人与事、事与事的关系，管理则主要是对人、财、物的管理，处理着人与物，物（财）与物（财）的关系；领导着重于赢得良好的外部环境，管理则着重于维持正常的内部秩序；领导强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理强调的则是某项工作的效率与效益。当然，领导与管理的区别也是相对的，有时候难以截然分开。可见，领导是管理的灵魂，管理是领导的基础，领导指导管理，管理保证领导。领导与管理科学地分解和有机的结合，

组成了一个组织或团体的优化的营运系统。

2. 领导者。

领导者，是领导活动过程中的指导者、指挥者、组织者。在社会主义制度下，领导者拥有法定的权力、责任和义务，因此，领导者是当权者、负责人和服务员。

(1) 当权者。领导者的权力大致包括以下五个方面：一是强制权。这是建立在惧怕之上的权力。在特殊情况下，领导者可以运用这种权力，对不服从上司命令的下属实行惩罚。二是法定权。这种权力来自组织机构正式授予他的法定地位，具有一定的职权范围和权力大小。三是奖励权。这是强制权的对立物和辅助物。对于积极完成任务的下属，领导者可以运用这种权力，适当给予物质奖励和精神奖励。四是专长权。由于领导者在某一方面具有出众的专业知识和特殊技能，凭借下属对他的尊敬和钦佩，因而具有的指导权和影响力。五是个人影响权。这是领导者凭借德高望重而具有的对他人的感召力和影响力。总之，前三种权力受到个人在组织中的地位的制约，是一种领导权。后两种权力，主要是个人的品质和才能决定的，是一种统御权。

(2) 负责人。一个组织或团体的领导者，肩负者一定的责任，所以称为负责人。领导者的责任是对领导行为提出要求。领导者的职权越大，其责任越重。每一个领导者必须对自己的责任作出承诺。如果一个领导者仅有职权，而没有相应的责任，那么他是做不好领导工作的。

一般说来领导者的责任，主要包括如下内容：

①政治责任。领导者必须积极贯彻党的方针、路线和政策，在政治上与党中央保持一致，必须认真执行国家的有关计划及上级交办的各项任务，自觉地接受监督。

②工作责任。领导者必须为组织或团体指引理想的发展方向，制定可行的战略和策略，建立良好的工作秩序，协调内部和外部关系，合理地利用人、财、物等资源，获得最佳的经济效益和社会效益。

③法律责任。领导者必须在国家法律、法令和各级政府的法规、条例允许的范围内工作，遵纪守法，依法办事。

每一个领导者，应当增强责任观念，明确责任范围，竭尽全力，恪守职责，不辜负党和人民的委托，完成自己的历史使命。

(3) 服务员。作为一个组织或团体的领导者，应当为广大人民群众服务，象毛泽东同志教导的那样，“不论职位高低，都是人民的勤务员”。所谓服务，就是为广大被领导者的利益而工作。领导就是服务，这是社会主义领导工作的本质所在。领导者就是服务员，这是社会主义的社会组织或团体的领导者的显著标志。领导者是否自觉自愿地为被领导者服务，服务质量的高低，是衡量领导者绩效的重要内容之一。

根据上述定义，我们可以看出，领导者，仅仅是拥有法定权力、责任和义务，在领导活动过程中占据一定职位的指导者、指挥者和组织者。能够当上领导者的人，并不意味着他一定能胜任领导者的工作。因此，领导者，不等于领导人才；而领导人才，必须首先是一个领导者。这就是领导者和领导人才的不同概念。

那么，领导人才的概念又是什么呢？让我们再作进一步的探讨。

3. 领导人才。

人才学界对于人才的定义，已经形成了比较一致的意见。简言之，人才就是指具有较好的内在素质，能用自己的开拓性劳动，对社会发展和人类进步作出积极贡献的人。

然而，在给领导人才下定义时，情况就要复杂得多，意见也颇有分歧。这首先是因为，根据人事管理学原理，领导者是多层次、多职类、多领域的。在高级领导岗位上难以胜任现职的人，有些调整到低一级领导岗位上以后，出乎意料，竟干得不错；还有的在这一行业政绩平平，调到另一行业，却战果累累。对于这些复杂的人才现象，可以从不同的角度作出不同的解释。其次，衡量领导人才的标准，也不尽相同。有人以实绩作为标准，认为谁工作有起色，谁将企业扭亏为盈，谁就是领导人才；有人以才能作为标准，视才高技绝为贤能；还有人以“四化”条件作为标准，机械地认为谁符合革命化、年轻化、知识化、专业化的要求（其实有时是表面上的“符合”），谁就是领导人才。显然，用上述标准来给领导人才下定义，都有以偏概全之嫌，缺乏科学性和准确性。

我们认为，所谓领导人才，就是具有较强的领导素质，在组织和管理社会活动的各极领导岗位上，用自己的创造性劳动，为社会发展和人类进步作出显著贡献的人。

这个定义，全面地、科学地反映了领导人才的本质属性。

提到人才的属性，人才学通常将其分为基础属性和本质属性两部分。目前，有些人才学专著，将社会性、创造性、进步性视为人才的三个本质属性，这显然是不全面的、不科学的。道理很简单：上述三个属性，都并非人才“专有”。构成我们这个社会的全体的广大工农群众，被马克思称为“推动历史前进的动力”的亿万人民（其中包括人才和普通人），无论就其个体还是整体而言，都程度不同地具有社会性、创造性和进步性。对于这三个属性，人才和普通人绝无“有无”之别，只有“强弱”之分。因此，这三个属性，只能视作人才和普通人“共有”的基本属性。

而唯有优异性、开拓性、自主性，才能成为人才“专有”的本质属性。这一点，是人才学近年来在理论发展上的一个新的突破。

(1) 领导人才的基础属性。

首先是领导人才的社会性。在人类社会里，孤立的、抽象的人是不存在的。任何人，都生活在一定的生产关系、政治关系和社会关系之中。因此，人，首先是作为一名社会成员而存在的。而作为领导人才的人，他的职责和工作性质，又与其他人才截然不同。领导人才，主要是参与组织和管理社会活动，包括各种政治活动、生产活动、文体活动、军事活动等，他们既是社会活动的组织者和管理者，又各自处于一定的生产关系和社会关系之中，受到各个不同的历史时期特定的生产关系和社会关系的制约。这就是领导人才比其他任何人才都具有的更加鲜明、更加突出、更加重要的社会性。

领导人才的社会性，在阶级社会里，当然集中表现为他的阶级属性，或叫阶级性。由于受到阶级性的限制和制约，对领导人才的理解和起用，各个不同的时代，不同的社会，不同的阶级，甚至不同的阶层，不同的集团，都有着明显不同甚至截然相反的人才标准。可以说，在阶级社会里，阶级属性对领导人才的选择是十分严酷的，淘汰率也是相当高的。而科技人才尽管也都打上阶级的烙印，为一定的阶级服务，然而，由于科技本身没有阶级性，有时候往往可能出现这种情况，就是敌对阶级出于本阶级利益的需要，采用非常的强制手段，迫使一大批政治信仰不同的科技人才为其服务。而这些科技人才在这种特殊的境遇中，居然得到了施展才能的机遇，在科技发明上取得了惊人的成就。在历史上，此类例子是屡见不鲜的。两者相比，科技人才受阶级性的限制和制约，比起领导人才，要弱得多。由此可见，强烈的、鲜明

的阶级属性，是领导人才明显区别于科技人才和其他人才的重要特征之一。

其次，是领导人才的创造性。作为社会活动的组织者和管理者，作为其他人才的组织者和管理者，领导人才的创造性就显得尤为重要。领导人才尽管是分层次、分领域的，他们的工作能力、组织能力、管理能力也不尽相同，但是，倘若他们能够从本地区、本部门的实际情况出发，按照客观规律去认识世界和改造世界，将党中央和国务院制定的路线、方针、政策，上级领导机关拟定的各种指令性文件，深刻领会，运用高超的领导艺术，通过自己的富有积极性和创造性的组织管理活动，使之付诸实现，那么，这种实现“目标”之能力，就是作为一个领导人才所必须具备的创造力，人才学界将组织、管理社会活动中表现出来的创造力，作为领导人才的又一基础属性。

与其他人才和普通人相比，领导人才的创造性，主要是通过组织和管理各类人的社会活动（包括生产活动），科学地、合理地发挥他们的最佳人才效能，从而间接地体现在其他人才或普通人所获得的经济效益和社会效益上（当然有时也可能直接获得经济效益和社会效益）。这和其他人才一般都是通过自己的创造性劳动，直接获得较大的经济效益和社会效益，是存有显著区别的。

领导人才的创造性，主要表现在以下六个方面：

一是能够顺应事物发展规律，对下级单位和部门，及时作出符合实际情况，经过努力完全可能实现的指令性决策。

二是能够积极地、创造性地贯彻执行上级领导下达的各项正确决定。对于在实现“目标”的过程中，遇到的各种阻力和障碍，能够机敏地判明情况，及时加以排除或克服。

三是能够运用自己的聪明才智，在短期内妥善解决别人长期解决不了的老大难问题，开创某项工作的新局面。

四是能够对各类人才产生强烈的“聚合”作用，充分调动他们的积极性和创造性，从而获得显著的社会效益和经济效益。

五是在改革开放和坚持四项基本原则中，能够及时发现新情况，提出新问题，抓住新典型，总结新经验。在没有现成条文和经验可以“借鉴”的情况下，通过自己的大胆实践，勇于开拓。为后人摸索出一套可贵的行之有效的办法。

六是能够将人类所积累的种种经验，包括组织管理经验，加以系统整理，使之从感性认识上升到理想认识，从局面经验上升到对全局具有指导意义的系统理论。在整理的过程中，能够由浅入深，由表及里，去伪存真，既有忠实的继承，又有大胆的创新，既有规律性的总结，又有自己的创见。

领导人才的创造性，当然不完全表现在以上六个方面。随着形势的发展，时代的变迁，还会对领导人才的创造性提出新的更高的要求。但是，有一点可以肯定，在任何时候、任何社会、任何层次、任何领域，都将始终如一地强调领导人才的创造性，并将有无创造性，作为区分领导人才和一般人的重要特征之一。

其三，是领导人才的进步性。看一个领导人才是否具有进步性，主要看他能否为社会发展和人类进步作出显著贡献。

领导人才的进步性，主要受到以下三个条件的制约：

一是阶级属性。首先看他属于哪个阶级，维护哪个阶级的利益，为哪个阶级服务，也就是说，看他究竟是站在先进阶级一边，推动历史前进，还是站在反动阶级一边，阻止历史前进。这是决定领导人才有无进步性的根本条件，也是三个条件中最重要的一条。在现阶段，工人阶级是最先进的阶级，只有属于工人阶