

领导学

N
G
D
A
O
X
U
E

提高领导能力首选培训读本

LINGDAO XUE

华阅◎编著

本书集MBA（工商管理硕士）和MPA（公共管理硕士）理论之精华，系统地阐述了领导科学的各类实质性和实务性问题，内容全面具体，结构严谨有序，语言通俗易懂，对新时期领导者加强自身修养，提高领导能力，汲取领导经验，探求领导方法提供了可资依循的理论指南和行为范式，是各级别各行业领导者集中培训学习的最佳读本和首选教程。

中国商业出版社

华阅◎编著



LING DAO XUE

提高领导能力学习培训读本

L
I
N
G
D
A
O
X
U

领导学



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导学/华阅编著. —北京:中国商业出版社,2010.6

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6890 - 1

I. ①领… II. ①华… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 096257 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 19.5 印张 250 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

一个人要想成为一名合格的领导者，需要具备哪些条件？已经居于领导职位的人应当怎样包装和设计自己？其中包括能力和素养的包装与设计，形象与魅力的包装与设计，也包括性格与气质的包装与设计。须知，领导并不是人人都能当的，当上领导的人又未必都能称职称位，未必都能得到上司的欣赏和属下的赞誉。要想获得上下两方面的支持和拥戴，所要仰仗的不单单是做人的水平，更包括处事的技巧，而前者要求的是高贵的品质，后者要求的是高明的手段。手段者，手腕也。没有手腕的领导不可能创造出优异的领导业绩，更不可能获得众口皆碑的好评。所以，从领导学的意义上说，领导者高明的手腕在一定程度上代表了他高超的领导水平。

当然，领导者的手腕不必是鬼祟的和卑污的，它完全可以是高尚的和正大光明的。它是为达到领导目的而施加的各种手段，并不等于“不择手段”。换句话说，这是出之于“公心”的方策和技巧，是一门为了实现组织目标而施之于人的权术和艺术。

所以，任何一位领导都不应对这门艺术等闲视之，都不应对这门艺术无动于衷。历数古今中外的成功领导人，无一不是谙熟领导权术和艺术的典范，他们所获取的成功，他们所获得的荣耀，至少有 85% 的比例取决于他们高明的领导技巧和手段。

一句话，一切成功的领导者都非常清醒地知道应该怎样当领导和怎样当好领导。

本书就是为各级和各行业领导者如何用好权和行好权而专门组织编写的领导工作指南。内容包括领导定位、领导内容、领导原则、领导方法、领导绩效、领导关系、领导魅力、领导过程等十个

部分。任何领导者，只要掌握了这十方面的内容，就一定会成为一名合格和称职的领导者，就一定能创造出令人瞩目的领导绩效，从而为今后的“百尺竿头，更进一步”创造更有利的空间和条件。要知道，你的成功来自于上级的赏识和属下的拥戴，而这一切都可以在《领导学》中找到权威的理论指南和行为范式。

作 者

2010年8月于北京

目 录

第一章 领导定位

一	领导的概念	(1)
1.	领导是一个社会组织系统	(1)
2.	领导是一个动态行为过程	(2)
3.	领导是高层次的组织管理活动	(2)
4.	领导具有一定的权威性	(3)
二	领导的性质	(3)
1.	领导的二重性	(3)
2.	领导权力的公共性问题	(5)
三	领导的分类	(5)
四	领导的地位与作用	(6)
1.	领导是社会组织协调统一的重要保证	(6)
2.	领导贯穿于社会组织活动的全过程	(6)
3.	社会组织活动成败取决于领导决策正确与否	(7)
五	领导者的职位、职权和责任	(7)
1.	领导者的职位	(7)
2.	领导者的职权	(8)
3.	领导的责任	(10)
六	领导的构成要素	(11)
1.	领导者	(11)
2.	被领导者	(11)

3. 领导环境	(12)
---------------	------

第二章 领导内容

一 管人：对被领导者负责	(14)
1. 有条件的被支配性	(15)
2. 可塑的功能性	(16)
3. 内在的规律性	(16)
4. 最终决定性	(17)
二 管事：对事业负责	(17)
1. 事业是领导的重要工作内容	(17)
2. 事业是领导者的重要追求	(19)
三 管物：对经济财产负责	(21)
四 “上管天”：对上级负责	(23)
五 “下管地”：对领导环境负责	(24)
1. 领导环境的特征	(24)
2. 客观环境与领导者的关系	(25)
六 “中间管空气”：对发展方向负责	(26)
1. 对政治的领导	(27)
2. 对文化的领导	(27)
3. 对技术的领导	(28)

第三章 领导方法

一 领导方法及其基本特征	(30)
1. 领导方法具有多层次性	(31)

2. 领导方法的目的服务性	(31)
3. 领导方法的动态变异性	(32)
4. 领导方法的客体真理性	(33)
二 领导方法的分类	(33)
三 根本领导方法	(34)
1. 实事求是的方法	(35)
2. 群众路线的方法	(35)
3. 矛盾分析的方法	(36)
四 基本领导方法	(37)
1. 调查研究的方法	(37)
2. 一般号召与个别指导相结合的方法	(38)
3. 全局与局部相结合的方法	(38)
五 具体领导方法	(39)
1. 树立领导权威	(39)
2. 授权的方法	(40)
3. 防止和纠正越权的方法	(40)
4. 新任领导开创工作新局面的方法	(40)
5. 激励与协调的方法	(41)
6. 领导讲话的方法	(41)
7. 组织会议的方法	(41)
8. 表扬与批评的方法	(42)
9. 个别谈话的方法	(42)
六 现代科学领导方法	(42)
1. 控制论方法	(43)
2. 系统论方法	(44)
3. 信息论方法	(45)
七 创造性的领导方法:领导艺术	(46)
1. 领导艺术的基本特征	(46)

2. 领导艺术的基本内容	(47)
八 常见的几种领导方式	(53)
1. 集权式、分权式与均权式的领导方式	(54)
2. 重人式、重事式与人事并重式的领导方式	(54)
3. 示范式、激励式、说服式、强制式的领导方式	(54)

第四章 领导原则

一 激励原则	(56)
二 目标导向原则	(57)
三 分层原则	(58)
四 适度原则	(58)
五 权变原则	(59)
六 宽严相宜原则	(60)
1. 宽严公道,赏罚分明	(60)
2. 赏罚慎重,掌握时机	(60)
3. 宽严相济,交替使用	(61)
七 弹性原则	(61)
八 系统原则	(62)
九 反馈原则	(62)

第五章 领导效能

一 领导能力及其相关因素	(66)
1. 目的与效果	(66)

2. 能力与效果	(68)
3. 效果——能力——环境	(70)
二 领导效能与考评原则	(71)
1. 直接与间接相结合的原则	(71)
2. 动态与静态相结合的原则	(72)
3. 系统与环境相结合的原则	(73)
4. 主要与次要相结合的原则	(73)
5. 显性与隐性相结合的原则	(74)
6. 整体与局部相结合的原则	(74)
7. 政治与业务相结合的原则	(75)
8. 稳定与发展相结合的原则	(75)
三 领导效能的考评类型与方法	(76)
1. 领导效能的考评类型	(76)
2. 领导效能的考评方法	(78)

第六章 领导魅力

一 领导的形象魅力	(81)
二 领导者的品格魅力	(82)
1. 人格的力量	(83)
2. 意志的力量	(85)
3. 信念的力量	(88)
三 领导的情感魅力	(90)
1. 情绪的几种形态	(91)
2. 控制和改善情绪的若干方法	(92)
四 领导魅力的培植方法	(96)
1. 给出最佳的静默语	(97)

2. 带着威信去说	(100)
3. 专注于聆听	(104)
4. 强化聆听技能应注意的十个方面	(105)
5. 变得更有说服力	(107)
6. 利用时空打造自己的优势	(111)
7. 要表现出多方面的适应能力	(114)
8. 所见贵以多、所识贵以广	(117)

第七章 领导素质

一 领导者素质的基本特征	(122)
1. 综合性	(122)
2. 层次性	(123)
3. 动态性	(124)
二 领导者个人素质结构	(125)
1. 政治素质	(125)
2. 知识素质	(126)
3. 能力素质	(127)
4. 心理素质	(131)
三 领导人才与竞争	(133)
四 提高领导者素质的途径	(135)
1. 素质培养的途径	(135)
2. 素质培养的方法	(137)
五 领导班子素质结构	(141)
1. 年龄结构	(142)
2. 知识结构	(142)
3. 智能结构	(143)

4. 气质结构	(144)
---------------	-------

第八章 领导体制

一 领导体制的内容	(145)
1. 领导组织结构	(145)
2. 领导的层次与跨度	(145)
3. 职责与权限的划分	(146)
4. 领导干部的管理制度	(146)
二 领导体制的特点	(147)
1. 根本性	(147)
2. 全局性	(147)
3. 系统性	(148)
4. 稳定性	(148)
三 领导体制的作用	(148)
1. 科学的领导体制是领导活动的组织保证	(149)
2. 科学的领导体制是提高领导效能的重要因素	(149)
3. 科学的领导体制是规范领导行为的根本机制	(149)
四 领导体制的类型	(150)
1. 一长制与委员会制	(150)
2. 分权制与集权制	(151)
3. 职能制与层次制	(151)
4. 完整制与分离制	(152)
五 合理的领导组织结构	(153)
1. 线型结构	(153)
2. 职能型结构	(154)
3. 混合型结构	(155)

4. 矩阵式结构	(155)
----------------	-------

第九章 领导关系

一 领导关系与组织制度的关系	(158)
1. 领导关系直接受制于组织制度	(158)
2. 领导关系对组织制度的影响	(159)
二 领导关系的基本结构	(160)
三 领导关系的划分和种类	(162)
四 领导关系对领导主体的影响	(164)
五 良好的领导关系的协调	(165)
1. 增长领导才干	(165)
2. 交流领导信息	(166)
3. 激发领导活力	(166)
4. 改善领导环境	(167)
六 领导关系对领导格局和领导业绩的影响	(169)
七 领导关系的影响因素	(172)
1. 领导体制类因素	(172)
2. 领导素质类因素	(173)
3. 领导环境类因素	(174)

第十章 领导过程

一 决策	(175)
1. 决策的概念	(176)
2. 领导决策的特征	(176)

3. 决策的类型	(179)
4. 决策的模式	(180)
5. 从经验决策到科学决策之必然性	(183)
6. 科学决策的七大程序	(185)
7. 科学决策的原则	(192)
8. 科学决策方法	(195)
9. 科学决策系统	(203)
二 动员	(205)
1. 动员的基本内容	(206)
2. 动员的方法	(207)
三 指挥	(209)
1. 指挥的方式	(209)
2. 提高指挥艺术的方法	(210)
3. 领导者的性格与指挥	(212)
四 组织	(216)
1. 组织效应	(217)
2. 组织机构设置的基本原则	(219)
3. 提高组织效能的方法	(222)
4. 建立科学而完善的规章制度	(225)
5. 重视组织的信息沟通	(226)
6. 发挥组织中各部门的作用	(226)
7. 有序前进,保持稳定性	(227)
五 控制	(227)
1. 控制的类型	(228)
2. 控制的程序	(230)
3. 控制的方法	(232)
4. 控制的基本原则	(234)
5. 控制弹性原则	(236)

6. 提高控制效能的方法	(236)
7. 决策纠错	(238)
8. 追踪决策	(240)
六 用人	(244)
1. 领导者的用人要求	(244)
2. 选用人才的标准	(248)
3. 选用人才的原则	(251)
4. 人才使用要义	(253)
5. 人才选用方式	(256)
6. 人才选用方法	(259)
7. 用人艺术	(261)
七 驾驭人	(269)
1. 沟通	(270)
2. 协调	(275)
3. 团结	(277)
4. 激励	(280)
5. 批评	(284)
6. 惩处	(294)

第一章 领导定位

一位对世界历史进程产生过重大影响的哲学家说过：“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，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一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。”这一伟大的论述告诉我们，任何连续的劳动形成一定规模或达到一定程度后，客观上自然就会产生和分化出对劳动进行指挥和协调的“独立器官的运动”——“领导”——这样一个专门的社会职能。

一 领导的概念

领导是社会组织链条上的关键点位，是指令和协调社会组织、统一意志和统一行动的规范力、引导力和驱动力。一般说来，“领导”可以解释为率领、引导的意思。同时，领导又是一个多义词，名词意义上的领导是指领导者，动词意义上的领导则是指领导活动。领导科学中所讲的领导，主要是指领导活动，即领导者在一定环境下，为实现既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程。

根据上述概念，可以将领导的特征归纳为以下四点：

1. 领导是一个社会组织系统

构成领导活动有三个基本要素，即领导者、被领导者和环境，在领导活动中，领导者处于支配地位，即在构成领导的组织体系中，无论是个人领导或集体领导，领导者一定是处在决策、指挥、协调和控

制的重要地位。被领导者就是在领导者支配下从事具体实践活动的个人或集团。它是领导者决策和意图的最终执行者和实现领导目标的基本力量。一般来说,领导者与被领导者的关系就是权威与服从的关系。环境是对领导活动产生直接或间接影响的各种因素。领导者若要正确圆满地实现自己的既定目标,就必须正确地认识环境,自觉地适应和更好地利用环境,并且不断改善和创造环境。因此,构成这个系统的三个要素缺一不可,它们的相互结合便构成了有效的领导活动。

领导者、被领导者、环境三者之间关系的变化可用一个函数公式反映:

$$\text{领导} = f(\text{领导者、被领导者、环境})$$

2. 领导是一个动态行为过程

任何社会劳动都存在着对立统一的矛盾,因规模劳动而产生的领导及领导活动也同样存在着多种矛盾。其中有两对基本矛盾:一是领导者与被领导者之间的矛盾,二是领导者的“投入”(即决策、设想和推动其实施的办法)要与被领导者行为效率的“产出”之间的矛盾,等等。这些矛盾的存在和解决必然使领导活动变成一个动态的行为过程。

3. 领导是高层次的组织管理活动

领导活动是通过领导者策划、组织、决策、协调和控制等行为,引导和带领被领导者实现预定目标的过程。这就告诉我们,领导本身还具有管理性质。

从广义上说,领导与管理是相同的,但从二者具体的内涵来说,它们又具有十分明显的区别:领导侧重于大政方针的决策,而管理则以执行政策为主;领导面向全局和未来,而管理则侧重于追求当前某项工作的实施与落实。由此可见,在所有的社会管理活动中,领导既