

领导的成本

THE COST OF
LEADERSHIP

张世和／著

中国言实出版社

国家社会科学基金项目

领导 的成本

THE COST OF
Leadership

张世和 / 著

中国言实出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

领导的成本 / 张世和著.

— 北京: 中国言实出版社, 2003.7

ISBN 7-80128-479-8

I. 领…

II. 张…

III. 领导效能

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 052362 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924761 64924716

<http://www.zgyscbs.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京市铁成印刷厂

版 次 2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

规 格 787 × 980 1/16 20.625 印张

字 数 200 千字

印 数 1-5000 册

定 价 32.00 元

作者简介

Z U O Z H E J I A N J I E

张世和，硕士，中共重庆市委党校、重庆行政学院教授，研究生部副主任，国家行政学院兼职教授，重庆中共党史(含党的学说与党的建设)学术带头人，中国管理科学研究院领导科学研究所副所长，中国领导科学研究会理事，西南师范大学兼职硕士生导师，重庆领导科学研究会副会长兼秘书长。长期从事领导科学的研究和教学，共发表、出版各种著述 90 余部（篇），先后提出了领导活动的交互使动律、领导科学的二律背反、领导三级本质、狭义领导学、领导成本等新的学术观点。其中《领导决策成本探析》一文入选 1999 年世界管理大会交流论文。应邀赴美国锡拉氏兹大学马克斯威尔学院进行学术交流。担任国家社会科学基金项目“领导观的新视野——领导成本问题研究”课题主持人。8 次获得省部级等级奖和优秀奖。

领导 的成本

The Cost of Leadership

总 论

本课题是国家社会科学基金项目，属于领导科学研究的范畴。

一、本课题研究的意义

本课题对领导成本问题进行了研究。此研究是从领导科学的学科要求和领导活动的实际出发而进行的，从学科自身的角度而言，具有基础理论研究的性质，是一种学术性的研究；从学科发展的角度而言，领导成本的研究是开拓性的，作者于1998年提出并论证领导成本这一概念之前，尚未见有人提出与论证过；从领导活动的角度而言，是一种应用性的研究。实际上，领导活动之中有一个成本问题，如党的十六大报告指出，决策过程中要“深入了解民情、充分反映民意、广泛集中民智、切实珍惜民力”，这就是对领导决策中成本问题的要求。

从领导科学的学科要求来看。领导科学在我国的发展已有二十来年的历程，在广大理论工作者和实际工作者的努力之下，其发展的速度和取得的成就是令人瞩目的。但是，学科的发展是永无止境的，在领导科学领域还

有许多未被开垦的处女地，为此，需要我们去不断创新。学科不断发展，是学科的生命力所在。从科学的本质要求来看，中止了发展的科学不是彻底的科学，因为客观事物在不断向前发展变化，科学研究必须去适应这种变化，而不能对此视而不见，否则就不能掌握规律，也不能适应领导活动的需要。鉴于此，我们必须创新与发展。然而，只是沿袭现有的思维模式是难以实现发展的。本课题突破了领导科学现有的研究空间和传统的研究方法，进入到领导成本问题的研究。领导成本这一概念在国内外尚未见有人提出，从这一点来讲，可以说是一种发展。作者在研究中采用了公式表述的形式，研究了领导活动中的若干因素间的关系，如就决策、用人、组织、协调和激励几方面提出了基本公式并对其加以演绎阐发。当今，学科的发展呈现交叉与综合的趋势，所以，领导科学的研究也需要在借鉴中才能创新，这也是领导科学学科发展的要求。

本课题的研究也基于领导活动的客观实际。领导活动是十分丰富多彩的，这种丰富多彩的领导活动激活着领导科学，也给领导科学提出了新的要求。我们可以将领导者区分为成功的、平庸的和无效的三种类型。其中，成功者在广阔的舞台上正确领导，高明决策，运筹帷幄，体现出炉火纯青的领导艺术。就其决策而言，他们能够及时地、敏锐地发现问题，同时能够预见问题的发展程度以及对系统所造成的影响，由此做出正确的决策。其中优秀分子的决策常常成为政策的依据。因此可以说，这种决策事半功倍的效果发挥着一种边界效应，使得决策成本降低，而平庸者则就问题而解决问题，他们不能从系统和长远的角度考虑问题，因此，问题虽然得到解决，但其效果并

不显著；至于无效的领导者，则是事倍功半乃至一事无成，导致成本浪费。就此而言，我们应当对决策成本问题进行研究，要研究决策成本的构成及如何降低这一成本。

本课题的研究也是对领导活动规律的进一步探讨。领导活动有着自身的规律性，早在20世纪80年代第三次全国领导科学学术研讨会上就曾将此作为会议主题，本课题主持人在这次会议上提出了领导活动的交互使动律。本课题可以说是对领导活动规律从另一角度的进一步论证，论证将更加具体和深入，从领导活动的几个重要方面入手进行探讨，说明领导者与被领导者以及同客观对象之间的关系。对领导活动规律的研究，必须紧紧抓住领导活动中本质的关系进行分析，本课题正是通过所研究的成本公式对领导活动中的若干本质性关系进行了分析，所以，可以说是对领导活动规律的进一步探索。从领导活动的实际情况看，领导者的成败与其是否遵循领导活动的客观规律直接相关。遵循这一客观规律就会取得成功，违背这一客观规律就会遭失败，这是被无数事实证明了一个道理，是不容置疑的。

二、本课题研究的主要内容

领导活动是一个投入与产出的创造性活动，其中必然有一个成本问题。所谓领导成本，就是为了取得领导绩效，由领导者、被领导者和领导环境所付出的总和。可用公式表示为：

$$LC = F/X$$

即：

$$\text{领导成本} = \text{领导活动总付出} / \text{领导绩效}$$

领导成本这一定义包含如下内容：

其一，领导成本由无形成本和有形成本构成。所谓无形成本，即在领导活动中为实现领导目标，领导者所付出的时间和精力。这种付出是必须的。在领导活动中，为实现领导目标，需要对事和人进行运筹，这决定了对时间的耗费；运筹是一种脑力活动，这决定了领导者精力的耗费。所谓有形成本，即在领导活动中为实现领导目标所付出的物力和财力，在有的成本中，这种有形成本是比较大的。

其二，领导绩效是由领导活动的目标和领导活动的效率决定的。在目标正确的前提下，效率越高，领导绩效越好，其成本越合理，因为效率与时间相关；如果目标不正确，效率高或低，都是谈不上所谓领导绩效的，因为这时领导者对无形成本和有形成本的付出是一种浪费。

其三，领导活动的总付出并不是一次性的付出，而是前后有机联系的一种付出。比如，在决策中所要解决的问题已经包含了问题本身所造成的损失，而这种损失已经使领导者在前一阶段作了付出。又比如用人，如果对该用者不用，实际上就浪费了对此人培养的成本，从而导致用人成本的增大。

可见，当领导活动总付出一定的时候，领导绩效越好，领导成本就越低；领导绩效越差，领导成本就越高。当领导绩效一定的时候，领导活动总付出越大，领导成本就越高；领导活动总付出越小，领导成本就越低。

这种领导成本分摊在领导活动中的几个重要方面，即决策、用人、组织、协调和激励，这几方面的成本构成了领导活动的主要成本。领导活动只有在目标正确而又合

理降低领导成本的前提下,才能取得较好的领导效果。

作者在1998年发表的论文《领导成本论》中,提出了领导决策成本公式、领导用人成本公式、领导协调成本公式、领导组织成本公式和领导激励成本公式,其中部分内容曾在1999年世界管理大会、中美领导科学研讨会和全国领导科学学术研讨会上进行了交流。本课题对此进行了进一步的深入研究。

一是对决策成本的研究。领导决策在领导活动中十分重要,领导决策是领导者最基本的职能,一个不善于决策的领导者是不能承担领导工作的。所谓不善于决策,从根本上来讲,一是不能确定决策目标,导致方向偏离;二是不能抓住时机,导致决策方案流产;三是在决策过程中不顾成本,使决策无效益可言。其实,以上三种情况都是决策成本问题。所以决策成本问题是研究领导成本时首先需要研究的问题,应当引起重视。领导决策成本的研究包含:(1)对问题可能带来损失的研究,要研究对问题的发现及损失状态;(2)对决策论证过程中的因素的研究,要研究决策者、辅助者、技术支持及物质形态;(3)对决策实施中的因素的研究;(4)对决策成本公式的研究,在研究中要对因素间的关系进行分析;(5)对决策成本公式的应用的研究,研究公式的实践意义和如何降低决策成本。

二是用人成本的研究。领导用人也是领导者的基本职能,领导者必须充分调动人的积极性才能推进整体工作的发展。如果不善于发现人才,或者不能将人才合理定位并充分发挥其作用,都是对人才的浪费。从总体上讲,这些都涉及用人的成本问题。因此,领导用人成本研究的

内容有：（1）对领导用人成本的构成因素的研究，重点研究被用者的潜在能力、成本的投入和产出；（2）对用人成本公式的研究；（3）对领导用人成本公式应用的研究，即研究其实践价值，其中研究领导观的革新、如何提高任用水平以及任用手段的完善。

三是组织成本的研究。领导组织是领导活动的载体，领导组织是否健全与是否科学直接关系着领导活动的成败，很难设想一个不能胜任领导目标的组织会给领导活动带来效益。领导组织成本的研究包含：（1）对组织成本构成因素的研究，要研究组织不适应状况带来的影响；（2）对组织成本的历史及趋势性的研究。组织成本与其他方面的成本相比较有其独特之处，从领导活动开始产生直至人类社会的消亡，它一直是一个受各种因素影响较大的成本构成，为此应当从历史及未来发展趋势的角度对其进行研究；（3）对组织成本的宏观立体结构即领导体制、组织结构、组织机构、领导集团以及团队与成本的关系的研究；（4）对组织成本的微观构成因素的研究；（5）对成本公式本身的研究；（6）对组织成本公式的应用的研究。

四是协调成本的研究。协调在领导活动中十分重要，一个不协调的组织会处于散乱状态，是无法完成领导目标的。领导者必须重视协调，这是领导者的基本职能。领导协调成本的研究包含：（1）研究影响领导协调的因素，包括显性因素和隐性因素；（2）对领导协调成本的构成的研究，包括不协调状态的工作损失、不协调状态的心理受挫、协调时间、协调者因精力分散可能带来的损失等；（3）对协调成本公式的研究；（4）对协调成本与成本效益

的变化规律的研究；(5) 协调成本公式的应用，要研究协调的相对性和绝对性，协调成本公式中量的缩减问题，协调的体制和运行机制，协调的手段和途径，协调的技能等。

五是领导激励成本的研究。领导者为了实现领导目标，必须调动下属的积极性，因此领导激励是领导活动的重要内容。领导激励成本的研究包含：(1) 对领导激励成本构成因素的研究，要研究群体动力结构、群体的协作、群体的沟通和群体的冲突；(2) 对群体领导的激励力及其表征的研究；(3) 对群体行为与群体绩效的研究；(4) 对领导激励成本公式的研究；(5) 对领导激励成本公式的应用的研究，要研究个体激励的基本规律以及群体品质的提高等。

三、几大成本公式之间的关系

领导成本总公式表现了领导成本、领导活动总付出与领导绩效三者之间的关系。因此，为了降低领导成本，必须合理控制领导活动的总付出，同时，努力提高领导绩效。领导活动总付出包括了领导决策、领导用人、领导组织、领导协调和领导激励几大方面的付出。因此，领导成本总公式统率着其他几个成本公式。而其他几种成本又影响着领导总成本的构成。

几大成本之间也是相互关联的。表现之一，成本所产生的绩效相互影响。例如，协调与激励的绩效影响组织的绩效，也同时影响决策的过程和结果；组织和用人的绩效也直接影响决策；决策的成败反过来影响士气，也由此会使整个系统或者更加协同从而使投入的成本产生更好的绩效，或者使系统陷于紊乱。表现之二，有形成本与无形

成本相互影响。就领导决策成本而言，它是领导成本之中有形成本的最大构成部分，因此，领导决策在领导活动中十分重要。领导决策的正确与否，直接关系到领导成本的大小及其投入的结果。从实际领导活动来看，凡是杰出的领导人，都是善于以相对最小成本获取相对最大绩效的人，而平庸者则与此相反。在决策成本之中，同时也有无形成本的构成，比如领导者的敏感度与思维方式、智囊人物的作用与执行者的素质等。几个公式相比较，在用人成本、组织成本、协调成本和激励成本之中，无形成本占的比重较大，有形成本占的比重较小。由于几个公式相互关联，所以，这几个公式中的无形成本的绩效影响着决策成本中的有形成本的增减以及投入的绩效。比如，用人得当，组织运行畅通、高效，必然会使决策获得预期效果，否则有可能导致决策失误。同时，在一个公式中的无形成本与有形成本也是相互影响的。

四、本课题研究的方法论

本课题的研究属于学术性与应用性相结合的研究。

一是在研究中坚持以唯物辩证法和科学的领导观为指导。因为领导科学有其自然属性和社会属性，而我们的领导活动是在某一特定的环境中进行的，有其特定的出发点和目标，如果离开了唯物辩证法和科学的领导观的指导，领导活动必然与时代的要求和社会的进步相悖。

二是坚持理论与实际相结合的原则。对领导科学的研究，不能是抽象的理论研究，也不能是形而上学的简单操作性的研究，因此必须将理论与实际相结合；再则，本课题是对领导活动规律的进一步探讨，在研究中做了具

体的调查研究,对实际领导活动进行了分析,对获取的素材进行了提炼。

三是运用论证的方法。在研究中,主要是采取了逻辑的论证方法,对公式进行了推理,也适当地采取了实证的论证方法。

四是运用比较的方法。在研究中,将无形成本与有形成本相比较,将成功的领导活动与失败的领导活动相比较,将传统的领导方法与现代的领导方法相比较,从而得出科学的结论。

五是运用综合的方法。为了使成本公式简明,在研究中,必须将零散的素材综合为概括的因素。

六是运用多学科的研究方法。在本课题的研究中,运用了领导科学、管理学、决策学、行为科学、组织学、心理学等学科对领导科学进行了深入研究。因为领导科学本身是一门综合性的学科,所以在研究中离不开有关学科的研究成果。

21 世纪的领导者必然在浩浩荡荡的世界潮流中革新观念,那种领导活动中的高消费和不计成本的现象将受到无情的冲击,因此,在课题的立意和研究中,还运用了预测的研究成果进行分析。

五、对本课题兼对领导科学的辩证

本课题研究的领导成本是一种高层成本,成本公式研究了本质的因素和因素之间的本质关系,表现了客观的科学性。所论领导成本,如前所述,包含了有形成本和无形成本。由于领导活动是十分复杂的活动,包含着十分复杂的因素,其中有的根本无法定量,因此不能照搬经济

成本量的核算方法，否则就会陷入形而上学，失去研究的意义。本课题所研究的成本问题从本质上揭示了领导活动的某种规律，从这一点来看，带有极强的应用性。虽然本课题所研究的成本问题核算不了精确的量，但一种模糊的成本量是能被人们掌握的。从实际来看，人们一般可以对某一领导活动做出得大于失或者得失相当或者得小于失的评价，本课题将这种评价定位到了本质的因素上。因此，本课题所提出的成本公式能使领导者更自觉地对领导活动中的付出与绩效进行掌握，从而更好地进行领导活动；也可以给组织人事部门考察各级领导者提供一种参考依据。

本课题对领导成本的运用进行了研究，运用性显而易见，但这种运用性是一种思路。作为领导者来讲，有了自己独特的领导方法与领导艺术，如果再能将这种思路与领导方法、领导艺术相结合，成本公式就会发生作用。

以上对课题的辩证是由领导科学这门学科的特点所决定的。领导科学之所以能成为一门学科，是因为它有自己独特的研究对象——研究领导活动的规律及其运用。领导者离开了领导科学的指导是难以进行领导工作的。另一方面，领导科学又有自己的特点，我们应当用科学的态度来对待这门学科，从而促进这门学科的不断发展和加强对其的运用。为此，本课题主持人曾提出过领导科学的二律背反，即领导科学是一门新兴学科，同时又不是一门新兴学科；领导科学是一门应用学科，同时又不是一门应用学科；领导科学告诉人们的答案是确定的，同时领导科学告诉人们的答案又是不确定的；领导科学的发展是有限的，同时领导科学的发展又是有限的。

领导科学之所以是新兴学科，是因为它是20世纪80年代初发展起来的，有自己独特的研究对象和研究方法，所以能区别其他学科而存在并得到发展。之所以说它不是一门新兴学科，这是因为在领导科学没有建立之前，领导科学之中的很多论述已经散见于古代、近代和现代一些杰出领袖人物的论述之中。但是如果不对其进行总结、概括和吸收，又是不能形成领导科学的，因为散见的言论不能代替一门学科。

领导科学是一门应用学科，这是因为它的知识来源于实际，又对实际有指导作用。并且，领导者能将这些知识与实际领导活动联系起来，在实际领导活动之中运用领导科学的一般原则和方法去解决问题，并从案例中得到启示，触类旁通。因此，其应用性显而易见，从广大领导者的实践活动来看已充分证明了这一点。但是领导科学又不同于一般的应用学科，它不具备机械的操作性，为什么？这是因为领导活动的因素是千变万化的。

领导科学告诉的答案是确定的，这是因为领导科学对大量的领导活动中的经验和艺术进行了概括和总结，得出了明确的原则和一般的程序与方法。例如领导者应树立的观念、科学决策的原则和程序以及一般工作方法等等，这些非个性化的东西是确定的，是感性的升华。但是领导科学告诉人们的答案又是不确定的，这是因为在丰富多彩的领导活动中，存在着大量的不确定的因素，对此不能划一。它只能靠领导者在对领导科学把握的基础上充分运用自己的领导艺术去处置，由此体现出领导者的创造性。

领导科学的发展是无限的。从社会发展的全过程来

看，人类的领导活动永无止境，因而以领导活动为研究对象的领导科学就有了取之不尽的源泉，这为领导科学不断拓宽研究领域提供了条件。但是，领导科学又不可能向抽象的程度发展，否则就会失去它的生命力。

鉴于以上分析，我们应当用辩证唯物主义的态度来对待领导科学的研究和运用。只有如此，我们才能真正把握领导科学存在的意义。

六、本课题的特点

本课题具有如下特点：

一是开拓性与创新性。本课题提出并论证了一个全新的概念：领导成本。使领导科学的研究进入了一个新的领域，使人们具有了一种新的观念。

二是深入的本质性。本课题着眼于对领导活动中的本质因素及其本质关系进行分析，由此构建出了几大领导成本公式。

三是立体的论证性。本课题在研究之中进行了全方位的严密的探讨，对领导活动中的几个主要成本公式的构成进行了论证，就理论和实际的结合进行了探讨。

四是研究的学术性。本课题对领导成本的理论进行了系统的探讨，就领导科学的基础理论进行了研究。

五是时代的动感性。领导成本这一概念的提出与论证本身就体现了时代的要求，同时在论证中紧扣时代的脉搏，就一些现实问题进行了深入的研究，吸收了世界范围内的最新研究成果。

本课题的研究是一种开拓性与创新性的研究，只要这个课题所提出的内容能引起广大领导者和理论工作者

的关注与思考，能对领导科学学科的发展和实际领导活动有所促进或帮助，就达到了提出“领导成本”这一概念和对此进行研究的目的。