

领导能力自我透视

善于协调，统筹兼顾

协调

能力的提升与自测

韩 冰



XieTiao

NENGLI DE
TISHENG YU ZICE



中共中央党校出版社

领导能力自我透视

协调能力的提升与自测

冯秋婷 顾问

韩 冰 编著

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

协调能力的提升与自测/韩冰编著. —北京: 中共中央党校出版社, 2006. 1

(领导能力自我透视)

ISBN 7-5035-3282-3

I. 协… II. 韩… III. ①领导学②人际关系学
IV. ①C933②C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114535 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 河北省三河丰华装订厂装订

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 8.5

字数: 220 千字 印数: 1—6000 册

定价: 17.00 元

出版说明

随着我党执政环境的变化，提高党的执政水平和领导能力，则成为新形势下党的建设必须着力解决的历史性课题。

十六大报告依据对这种变化的客观分析，在深刻总结党的执政经验的基础上，明确提出了要“加强党的执政能力建设，提高党的领导水平和执政水平”的历史任务，科学回答了进一步提高执政水平和领导能力的一系列重大问题。

党的十六届四中全会又专题研究了加强党的执政能力建设问题并通过《中共中央关于加强党的执政能力建设的决议》，提出了加强党的执政能力建设的指导思想、总体目标和主要任务，赋予了党的建设新的伟大工程以新的时代内涵。

党的领导机关和领导干部执政水平是高是低，是强是弱，决定着整个党的执政能力。因而，加强党的执政能力建设，首先就要求提高各级领导机关特别是领导干部的领导能力。加强自身能力建设，应是领导机关和领导干部永恒的课题。

为此，中共中央党校出版社特推出“领导能力自我透视”丛书。该丛书注意理论和实际相结合，具有理论性、实用性和可操作性，能够使广大干部了解自身各种能力的强弱，有针对性地加以提升。希望该丛书对广大领导干部的能力建设有所启迪和帮助。

“领导能力自我透视”丛书包括：

《协调能力的提升与自测》

《用人能力的提升与自测》

《决策能力的提升与自测》

《思维能力的提升与自测》

《应变能力的提升与自测》

《沟通能力的提升与自测》

《激励能力的提升与自测》

前 言

社会在发展，科技在进步。瞬息万变的新形势，对各级各类领导者素质和能力的要求越来越高。也就是说，领导者要实现有效领导，他必须具备推动事业发展、带领众人前进的各种能力。一个以狼为首领的羊群可以打败以羊为首领的狼群——领导者能力超强，一人能抵十万大军；能力不行，即便手下有千军万马，也会一败涂地。领导者素质和能力的重要性不言而喻。

领导协调能力是众多领导能力中一项十分重要的能力。一个领导者如果本身仅仅缺乏应有的技术性知识和能力，只要他能够充分发挥协调功能的作用，还可以借助别人的长处来弥补自己的不足，仍然可以建立起一套科学的领导管理系统。但是领导者协调能力自身却不是能借别人的能力来实现的。因此，提高领导素质，一个重要的方面就是提高领导的协调能力和素质。而提高领导协调能力的的一个重要前提是对领导者自身协调能力进行客观估价，也就是测试领导者的协调能力和水平。

随着现代领导科学研究的兴起，测评与提升领导协调能力作为现代领导科学的一个重要研究领域，在不少有关领导科学的著作及教材中，学者们大都对此有所涉及和介绍。但实事求是地说，领导协调只是领导科学的一部分，要求这些著作及教材对协调能力测试与提升作出系统全面的梳理，是不现实的。为帮助领导者系统地掌握领导协调理论，提升自身的协调能力和素质，进而实现对组织的有效控制和领导，我们编著了这本《协调能力的提升与自测》。

本书详细介绍了领导协调理论、领导协调方法艺术，并结合现

实,对领导者在协调过程中容易出现的误区作了较为细致的分析研究,对如何科学正确地提升领导协调素质进行了探讨。第一章从领导与协调概念的界定入手,阐述了领导协调能力的丰富内涵,同时,附以领导协调能力测试方法与测试题,帮助大家了解自身的协调能力现状,增强了学习的针对性。第二章至第六章分别介绍了几种典型的提升领导协调能力的方法艺术,第六章介绍了领导协调误区的防范,第七章介绍了领导协调素养和能力的综合训练提高。各章都附以领导协调能力案例与分析,使大家在欣赏体味典型成功协调案例的基础上,潜移默化地提升自身领导协调素质。因此,本书在系统介绍国内外领导协调理论的基础上,突出了理论联系实际这一特点,增强了可读性、趣味性。

当然,把提升领导协调能力作为一项专题来研究,作为一个系统工程来做,这还只是一种尝试,难以从古到今、从理论到实践面面俱到,难以对所有关于协调方面的知识都一一阐述清楚,特此敬请读者给予谅解。如果广大读者通过阅读这本书,能从中领悟到更深层次的知识,获得抛砖引玉的效果,那么,作者将感到无比欣慰。同时由于作者水平有限,本书难免会有一些缺点和错误,诚请同行、专家及广大读者予以批评指正。

本书从最初的策划到整体框架的设计,从拟订提纲到基本草稿的形成,从主要案例的遴选到文字符号的修改,都是在冯秋婷教授的精心指导下完成的,在此深表谢意。

在本书的编写过程中,借鉴、参考和吸收了相关著作和教材的一些成果,在此谨向有关作者表示诚挚的谢意。

作 者

2005年6月于中央党校

目 录

第一章 领导协调能力的内涵与自测

第一节	领导与协调的关系	(1)
一	领导概念及其核心特征	(1)
二	领导协调的定义及内涵	(2)
三	领导与协调的关系	(3)
第二节	领导协调能力的丰富内涵	(5)
一	领导协调能力及其特点	(5)
二	领导协调能力的作用及意义	(8)
三	领导协调能力的构成	(9)
第三节	领导者素质和协调能力的自测	(17)
一	领导者素质测评及其意义	(17)
二	领导者素质综合测评的方法与技术	(19)
三	领导协调能力的测试	(26)

第二章 掌握工作任务协调方法与艺术

第一节	思想与目标的协调艺术	(38)
一	思想协调的内容及意义	(38)
二	掌握思想协调的方法与艺术	(40)
三	目标协调的原则及方法艺术	(50)
第二节	“弹钢琴”的协调方法与艺术	(60)
一	“弹钢琴”协调的内涵	(60)

二	“弹钢琴”的基本要求	(61)
三	“弹钢琴”需要注意的几个问题	(63)
第三节	网络(关键线路)的协调方法与艺术	(71)
一	网络(关键线路)计划技术的概念	(71)
二	网络协调是最优化地实现领导目标的科学方法	(72)
三	网络图绘制基本规则和网络协调程序	(74)
四	如何提高网络协调能力和艺术	(81)

第三章 掌握人际关系协调方法与艺术

第一节	人际关系的概念及类别	(88)
一	人际关系及其特点	(88)
二	人际关系的类别	(90)
三	人际关系的行为模式	(92)
第二节	领导班子内部关系的协调与处理	(94)
一	领导班子不协调的总体表现	(94)
二	领导班子协调注意事项	(96)
三	协调好几对主要关系	(97)
第三节	上下级关系协调的方法与艺术	(112)
一	协调与上级关系的方法和艺术	(112)
二	协调与下级关系的方法和艺术	(116)
三	处理与群众关系的方法和艺术	(128)
第四节	同事关系和组织关系的协调与处理	(139)
一	同事关系及其协调的意义	(139)
二	同事关系协调的方法和艺术	(139)
三	组织关系协调的方法与艺术	(143)

第四章 重视沟通在领导协调中的作用

第一节	沟通概念的丰富内涵	(148)
-----	-----------	-------

目 录

一	沟通的定义	(148)
二	沟通的特点	(149)
三	沟通的类型	(150)
第二节	沟通的过程与障碍	(154)
一	沟通的四个要素	(155)
二	沟通的三个层次	(155)
三	沟通的四个阶段	(156)
四	沟通的障碍及克服	(159)
第三节	掌握沟通的技巧和艺术——积极的建设性沟通	(167)
一	积极的沟通是实现组织目标的基础	(167)
二	积极的沟通态度——创造亲和力	(169)
三	非语言沟通的积极意义	(171)
四	运用积极的建设性沟通	(173)
第四节	化解对抗性与攻击性沟通的艺术	(185)
一	化解对抗性沟通的方法和艺术	(185)
二	化解攻击性沟通的方法和艺术	(190)

第五章 冲突及冲突的协调与解决

第一节	冲突的内涵、类型及原因	(195)
一	何谓冲突	(195)
二	冲突的类型及产生原因	(196)
第二节	冲突的过程及分析	(200)
一	潜在的对立阶段	(200)
二	认知和个性化阶段	(202)
三	行为意向阶段	(203)
四	行为阶段	(205)
五	结果阶段	(205)
第三节	团体关系的冲突及协调与解决	(206)

一	传统冲突的处理方法	(206)
二	处理冲突的一般方案	(208)
三	团体关系的管理	(210)
第四节	人际关系的冲突及解决技术	(211)
一	潜在冲突形成的原因	(212)
二	预防潜在性冲突的措施	(213)
三	解决人际冲突的一般技术	(214)
四	团体领导者处理人际冲突的原则	(216)

第六章 防范和突破领导协调误区

第一节	防范和突破领导协调误区的意义	(222)
一	领导协调误区概念	(222)
二	防范和突破协调误区的重要性	(223)
第二节	领导协调误区的主要表现	(225)
一	直接介入,不能保持协调“超脱”地位	(225)
二	协商调解与指令制约相对立	(226)
三	领导者在协调中认识与行为错位	(226)
四	不顾大局和整体,存在“职能偏见”	(226)
五	感情用事,处理不公	(227)
六	不顾协调客体的差异和特点,方法不当	(227)
七	语言不妥,缺少艺术	(228)
第三节	领导协调误区的防范和突破	(228)
一	突破协调误区必须遵循的基本原则	(228)
二	防范和突破协调误区的方法与艺术	(230)

第七章 领导协调素养和能力的训练提高

第一节	领导协调素养与能力基础	(238)
一	心理生理基础	(238)

目 录

二 实践基础.....	(239)
三 知识基础	(239)
四 一般能力基础.....	(240)
五 性格基础.....	(240)
第二节 培养和开发协调能力的途径和手段.....	(242)
一 成功协调评判标准.....	(242)
二 领导协调能力开发类型.....	(243)
三 可供选择的协调手段和协调途径.....	(244)
第三节 在构建和谐社会的实践中锻炼提高协调能力.....	(246)
一 在协调各阶层利益关系、正确处理人民内部 矛盾中锻炼提高.....	(246)
二 在综合协调、妥善处理突发性群体事件中锻炼 提高.....	(248)
主要参考书目.....	(258)

第一章 领导协调能力的 内涵与自测

随着现代领导科学的兴起和发展，对领导素质和能力问题研究已越来越得到人们的重视。领导协调能力作为领导者素质和能力体系的重要组成部分，直接影响着领导活动的绩效，而测试与提升领导协调能力将为领导者实现有效领导提供必要的前提条件。

第一节 领导与协调的关系

研究和讨论测试与提升领导协调能力，首先要弄清什么是领导和协调以及它们之间的相互关系。

一、领导概念及其核心特征

“领导”概念有狭义、广义之分。狭义的领导是指名词意义上的领导者个人或集团。本书讲的是广义的领导，即动词意义上的领导活动，其定义是：领导是个人（或集团）用来影响团体成员，以实现团体目标的一个过程，并且团体成员认为这种影响是合理的，它由领导者、被领导者、领导目标、领导环境四个要素构成。这个定义涉及的核心特征表现在以下几个方面：

首先，领导是一个过程或一种合理、系统、连贯的一系列行为，它直接面向团体的目标。它不是通常的那些在特定情形下采取的单个或几个行动，而是一种有着特定目标且始终如一的行为方式。其次，领导们的行动是为了对人们产生影响，使他们修正自己

的行为。第三，虽然有时实施上述一系列行为的人可能不止一个，但在特定的团体中，人们总是期望一个人来履行领导者的角色。不管这些领导者是通过何种渠道产生出来的，也尽管他们的权力和义务存在一些不同点，但他们在扮演领导角色过程中展现出来的行为方式却惊人地相似。第四，追随者认为领导者施加影响是合法的，也就是说，这种影响在何种情形下是合理的、公正的。这通常是指领导者采用非强制手段来确保追随者就各种问题保持意见一致。第五，领导者的影响旨在实现团体目标。一旦目标实现以后，领导者就开始为团体设定未来的发展目标，领导者的作用就是要帮助团体实现这一目标。图 1-1 总结了领导概念的核心特征：

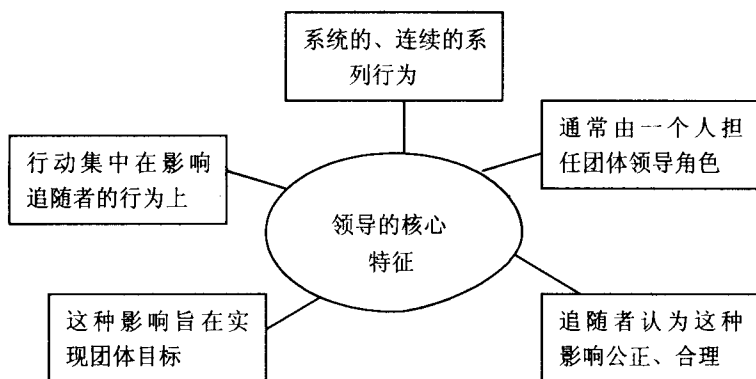


图 1-1 领导概念的核心特征

二、领导协调的定义及内涵

领导协调就是领导者采取一定的措施和办法，使其所领导的组织同环境、组织内各个部分以及组织内外人员等协同一致，相互配合，以便高效率地实现领导目标的行为。

构成领导协调必须具备四个要素，即领导者、协调对象、协调手段以及协调目标。其中，领导者是协调主体，在协调中处于

主动的、中心的位置；协调对象包括的范围很广，有组织、环境、组织内外的人员，以及组织的各项职能活动，等等；协调手段是领导协调的中介和桥梁，包括协调工作所采取的一系列物质的、非物质的以及法律的等一切措施和方法；目标是领导协调想要达到的结果。目标是领导协调的原动力，没有目标、目的的协调是不可想象的。

领导协调以不同的标准可分为很多类型，如按协调的内容为标准，可以将领导协调划分为领导职能协调、组织同环境协调、组织机制协调、领导班子内部协调、人际关系协调等；按协调过程为标准，可分为事前协调、事中协调和事后协调；从领导协调的实质看，可以划分为权力协调、利益协调和心理协调，等等。

三、领导与协调的关系

领导行为很广泛，其中最重要的领导行为就是决策、用人、组织、指挥、协调和控制等几项，领导协调是领导行为中的一种，是领导者的一项经常性工作，是非常普遍的领导现象，可以说哪里有人群、有组织，哪里就有领导，就存在领导协调问题。协调可以看作领导系统的一个子系统，见图 1-2。

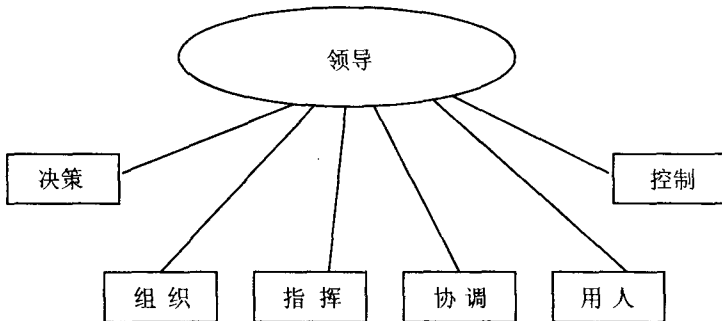


图 1-2 领导与协调关系示意图

领导与协调的关系，主要表现在：

1. 领导协调是领导的一项基本职能。马克思曾经指出，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。这就是说，有人类的共同劳动，就必然产生指挥、协调等领导活动。随着生产力的发展，人们共同劳动的领域越来越广，规模也越来越大，这种指挥和协调职能也越显重要。被人们称为现代管理学之父的巴纳德把协调作为组织系统三要素，他指出，领导最重要的职责，第一是使大家互相交流思想；第二是使大家在关键的地方一齐努力；第三才是规定硬性指标。由此可见，协调在领导和管理工作中占有极其重要的地位，是领导者和管理者的一项基本职能，没有有效协调就没有有效领导。

2. 领导协调是减少内耗和浪费、降低领导成本的桥梁和纽带。领导协调的根本目的在于提高组织的整体效能，即高效率地实现领导目标。组织是由若干个相互制约、相互联系的子系统和元素组成的具有特殊功能的整体。组织内部各子系统和各元素互相联系和作用，必然产生出某种整体效应，表现为组织系统的整体功能不等于组成该系统的各子系统和元素的功能的简单相加。这种非加和性有两种可能：一种是组织整体功能大于各部分相加之和，多出一个附加量；另一种是组织整体功能小于各部分相加之和，甚至整体功能等于零或出现负值。附加量的出现，来自于系统内部各部分和元素之间的协调作用和联系；而后种情况的出现，则是由于系统内部各部分、各元素之间不协调，各部分和元素之间力量相互抵消而产生的内耗造成的。而领导协调就是为了使组织内部协调有序，尽量减少这种内耗和浪费，降低领导成本，从而增大组织系统整体功能的附加量。

3. 领导协调是增进组织和人员团结统一、实现有效领导的重要手段。领导者在从事领导活动中，要同上级、同级、下级等人员发生多层次、多方位、多角度的复杂关系。由于人们的知识水平、

工作动机、性格、需求等的差异以及强度差异，必然产生种种矛盾和冲突，要把这些人员的力量和兴奋点统一到实现领导目标上，需要领导者以极大的精力和高超的艺术加以协调。只有把人们心理上、利益上、权力上的各种关系协调好了，才能团结组织和人员，相互支持，拧成一股绳，去实现领导目标。从这个意义上讲，领导者从事领导，实质上就是协调各种关系，领导协调是实现有效领导的重要手段。

第二节 领导协调能力的丰富内涵

协调能力是领导者履行协调职能必须具备的主观条件，要搞好领导协调，必须注意研究领导者的协调能力及其培养和提高问题。

一、领导协调能力及其特点

从心理学的角度讲，能力是直接影响人们顺利有效地完成活动的主观特征。能力按其性质分，可分为一般能力和专门能力。一般能力是指完成各种活动都必须具备的基本能力；专门能力是指完成某种专业活动所需要的能力。领导协调能力是一种专门能力。现实的领导协调能力，总是存在于具体的领导协调活动中并通过这些活动表现出来。领导者的协调能力同领导者的决策能力、组织能力、指挥能力、控制能力有机组合在一起，构成了领导者的领导能力。领导者的协调能力具有如下特点：

（一）内容的综合性

领导协调能力不是单一的能力，而是一种综合性的能力。大家知道，领导协调活动是一种非常复杂的活动。要顺利完成协调任务，单凭某一种能力是不行的，而需要多种能力共同发挥作用，这其中包括高度的观察力、辨别力、分析力、判断力、综合力、理解