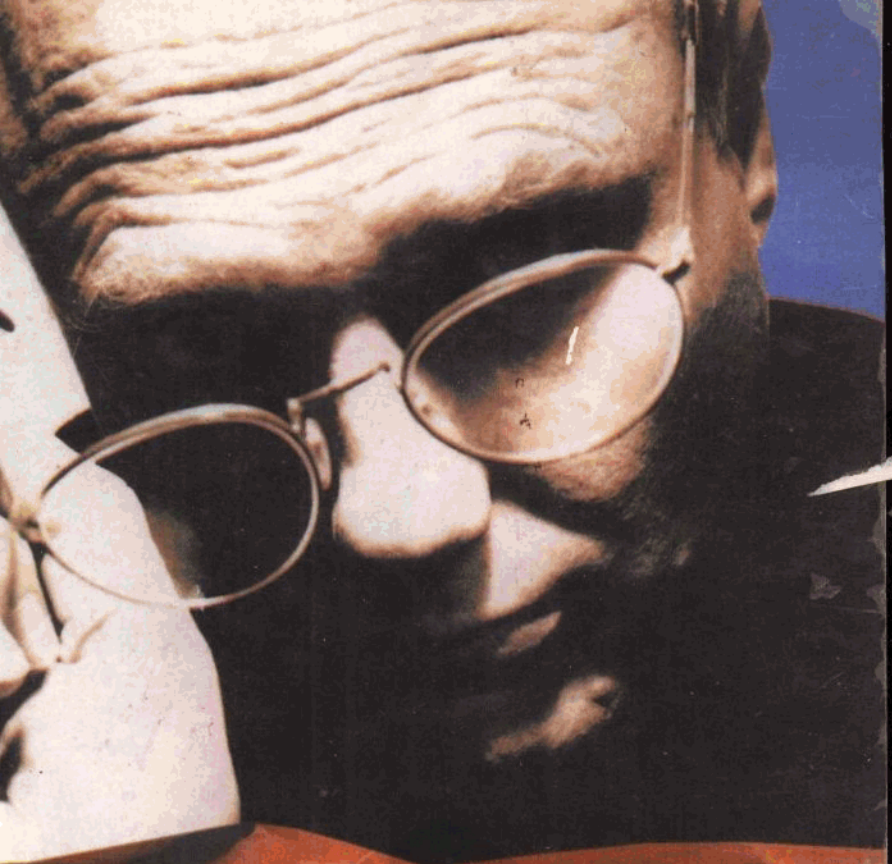




领导行为

何绍元 主编

与 领导艺术

哈尔滨工业大学出版社

前 言

领导科学,作为一门客观的、独立的科学,在我国还是近年来才被认识的。然而,自有人类社会以来,领导活动、领导行为、领导艺术就一直是客观地存在着的事物。

近年来,不少学者认识到领导科学的重要性,大胆地研究这类问题,并且著书出版。有些书的作者把领导与战略、领导与科学、领导与未来、领导与人才、领导与信息、领导与管理、领导与系统、领导与效益密切地联系起来,进行了详细阐述,是非常有益的,可以使人们受到启迪。

领导科学,是一门实用性很强的科学,它与政治、社会有着极为密切的关联。学习与研究这门科学,能够指导领导者的行动,增强领导者的素质,提高领导者的水平,从而促进政治、社会的稳定与发展。

本书试图从各级领导者的实践经验出发,归纳、总结其共性,找出带有规律性的东西,借以指导普遍意义中的实践。在阐述过程中,力图跳出陈旧、古板的框框,尽量结合各类模式的领导过程,把领导行为与领导艺术概括起来讲。由于领导者个人在领导过程中占有十分重要、带有决定性的地位,所以,在内容安排上,首先用大量篇幅讲领导者个人的行为、素质、用人、决策、技巧等;在此基础上,再概括地讲领导群体决策层结构与素质。

本书中的绝大部分内容曾在工商管理硕士班中、公务员培训班中、国有大中型企业领导干部培训班中,一些省市自治区处以上干部培训班中以及一些高等院校处以上干部培训班中讲授过,承蒙厚爱,得到了良好的反映,给以很高评价。本

书的出版问世,必将受到广大读者、特别是在岗位上领导者的欢迎,并也将得到各职级领导者的检验。

参加本书编写的人员有:何绍元(第一、二、三、十一章和附录)、邓伟(第四、六、十章)、张秀华(第七章)、何沛(第五、八章)、刘国明、王慧琳(第九、十三章)、王忠信(第十二、十四章)。全书由何绍元为主编、邓伟为副主编。由于作者水平有限,书中难免有不足之处,诚请读者赐教,以兹不断完善它、提高它。

何绍元

1997年11月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 领导科学的产生	(1)
第二节 领导科学与哲学的区别	(2)
第三节 领导科学与管理科学的区别	(3)
第四节 领导科学的定义与研究范围	(5)
第二章 领导者的共性	(7)
第一节 领导与领导者	(7)
第二节 领导者的共性	(10)
第三章 领导者的思想观念更新	(27)
第一节 树立大生产观念	(27)
第二节 树立系统观念	(32)
第三节 树立科技观念	(37)
第四章 受信赖、孚众望的领导者的标志	(43)
第一节 受信赖、孚众望领导者的影响力	(43)
第二节 领导才能的锻炼与修养	(45)
第三节 领导者的类型	(46)
第四节 受信赖、孚众望的领导者的标志	(47)
第五章 领导者的指导之道	(65)
第一节 战略指导	(65)
第二节 政策指导	(68)
第三节 思想指导	(71)
第四节 信息指导	(73)
第五节 典型指导	(77)
第六节 方法指导	(79)

第六章 领导者的用人之道	(81)
第一节 人才是世界上最宝贵的资本	(81)
第二节 关于人才的涵义	(82)
第三节 爱才之德	(83)
第四节 识才之智	(85)
第五节 用才之胆	(100)
第六节 用人的交流制与回避制	(108)
第七章 领导者的育人之道	(109)
第一节 领导者育人的特点	(110)
第二节 领导者育人的重点内容	(111)
第三节 对领导者有效育人的要求	(112)
第八章 领导者的知识结构	(120)
第一节 领导者知识结构的模型描述	(120)
第二节 领导者知识的特性	(124)
第三节 领导者知识总量的运用	(125)
第九章 领导者的创造力	(127)
第一节 创造力的涵义	(127)
第二节 创造过程	(129)
第三节 创造力类别划分	(132)
第四节 创造型人才的共性	(133)
第五节 创造性素质的培养	(137)
第六节 开发创造力的主客观条件	(148)
第十章 领导方式、方法与上下级关系	(156)
第一节 十“戒”十“提倡”	(156)
第二节 正确处理上下级之间关系	(163)
第三节 做一个好下属的“三、六、十”	(177)
第四节 关于领导艺术	(179)

第十一章 领导者的决策、决断能力	(181)
第一节 科学决策的重要性	(181)
第二节 决策的涵义及其特征	(184)
第三节 决策的分类	(186)
第四节 科学决策的程序和方法	(190)
第五节 决策决断中应遵循的原则	(198)
第十二章 领导者如何处理工作中的冲突	(200)
第一节 冲突的发生不只是坏事	(200)
第二节 冲突的性质	(203)
第三节 冲突发生的原因	(205)
第四节 选择适宜的解决办法	(207)
第十三章 现代组织理论概述	(211)
第一节 机构臃肿、人浮于事是官僚主义和产生 腐败的温床	(211)
第二节 组织的基本结构	(214)
第三节 组织结构类型	(216)
第四节 组织制度	(221)
第十四章 领导决策层的群体结构	(224)
第一节 群体的概念与特征	(224)
第二节 群体的分类	(225)
第三节 群体的凝聚力	(226)
第四节 领导决策层的特点与任务	(228)
第五节 领导决策层的群体智力结构	(230)
第六节 领导决策层的团结是有效实施领导的保证	(239)
附录	(245)

第一章 绪 论

第一节 领导科学的产生

自有人类社会活动以来，在各个历史时期，都出现过许许多多的杰出人物，他们带领人们或在适应自然和改造自然中，或在人间交往中、或在社会进步中都取得了巨大成果，也取得了丰富的经验，特别是领导工作的经验，这是人类最可宝贵的财富。随着社会的不断进步，社会化大生产取代了小生产，使社会活动越来越复杂；随着科学技术的迅猛发展，必将推动社会的进步与发展；社会化大生产的正确运转，是建立在整体系统化、综合化、科学化的基础之上的，使社会活动的影响越来越大。这个“越来越复杂”、“影响越来越大”，无论是从联系的广泛性来看，还是从后果的严重性来看，现代的领导者都不能不重视领导者本身所具备的科学的态度和方法，防止单纯凭经验办事。我们说，经验是宝贵的，但是，更重要的是在经验中找出带有共性的、规律性的东西，把经验归纳、总结、提炼，上升为理论，变成科学，反过来再指导实践。只有从经验上升为科学，才能使现代的领导工作适应“越来越复杂”、“影响越来越大”的现代社会活动，才能使领导者的工作水平提高一大步。

古今中外，所有的人类群体活动，总是需要有人去发

起、牵头、组织、引导、协调等等，我们把这样的人称之为领导者；与此同时，也自然地需要有协助人员、有具体执行的人员，我们把他们称之为被领导者。换言之，在人类群体活动中，由于分工的不同，群体成员中当然地分为领导者和被领导者。二者其所以能够组织在一起，必然在群体中要完成既定的共同目标，然而摆在人们面前的现代工作目标，其规模之大、影响因素之多、多方关联之复杂、变换速度之快，是前所未有的。为了有效地完成工作目标，提高活动带头人（领导者）的领导水平就成为当务之急了。因此，建立一门新兴的科学——领导科学，来研究现代领导工作的科学原理和方法，以适应社会发展之需要，就显得十分迫切、十分必要。

第二节 领导科学与哲学的区别

有人说，哲学就是科学的方法论，我们的领导工作就是按照马克思主义的哲学办的，不必再搞什么领导科学了。应当承认，马克思主义哲学是领导者必须具备的理论知识。它所规范的世界观和方法论对我们的领导工作有很大的指导。但是，哲学是一门高度概括的科学，“是关于自然知识和社会知识的概括和总结。”马克思主义哲学是指导一切科学和一切工作的，具有普遍的适应性，当然也指导领导工作。但是，正因为它有这种普遍的适应性，它就不能代替领导科学。

领导工作，除了有其普遍规律性以外，还有它的特殊规律性，而这种特殊规律性不是哲学所能完全代替的；正如马克思主义哲学可以指导物理学，但不能代替物理学一样。马克思主义哲学和领导科学是不同层次的科学。哲学是更高层

次的，领导科学不能与之并列。所以，我们研究领导科学必须以马克思主义哲学为指导，但是，马克思主义哲学不能够代替领导科学，哲学的领导不能代替科学的领导。

第三节 领导科学与管理科学的区别

有人说，现在有了管理科学，为什么还要领导科学呢？此问题提的有它一定的道理。近年来，我国对管理工作比较重视了，在理论研究、教学培训和实践应用方面都做了不少工作，取得了很大的进展，也收到了较好的效果。当然，与发达国家相比，在规模上还相差甚远，而且所学管理的内容，就其多数来看，往往偏重于局部的、战术的、微观的。即使如此，我们的许多领导干部都感到有相当大的困难，因为管理科学的掌握，没有相当的自然科学为基础，没有较深厚的数学基础、电子计算机的基础，是很难深入下去的。当然，我们并不是要求领导干部精通这些技术，只要求具备这方面的基本常识，大致了解，别人说了自己能够懂得。

而领导科学，则是每个领导者必须具备的专业知识。领导工作，不是一般的管理工作。领导者是在经营一个系统，经营一项事业，是从战略高度决定这个系统、这个事业的方向、任务、规划、目标等各项大政方针的。这是管理科学所绝不能代替的。管理科学，是各类管理专家应该掌握与精通的；而如何有效地激励各类管理专家，使其把全部智慧和精力，用于人类振兴事业，却是领导者的一项重要职责，也是领导科学所应研究的范畴之一。尽管领导科学与管理科学有交叉的地方，但又各自有不同的领域，且互有侧重。

总之，领导科学与管理科学是不一样的，至少有三个方面不同：

1. 研究对象不同。管理科学，集中在对事业层的具体业务规律的研究，如全面质量管理、成本管理等。它已形成一些比较定型的专业管理理论（比如网络计划、树形决策、价值工程、线性规划、投入——产出等），并且大量采用数学的方法，做定量或半定量的分析。

领导科学研究的对象是比事业层高一个层次的经营层（领导层），它是比“将才”活动层更高的“帅才”层次。在“将才”活动层上，领导过程十分具体，而在“帅才”层次，具体细节就被忽略，相互关系则变成主要的东西，即所谓“统帅不过问琐事”，因此领导科学又可比喻为“帅才”的科学。

2. 存在形式不同。管理科学是一门边缘科学，既有自然科学的成分，又有社会科学的成分，具有“硬科学”和“软科学”的特征。

领导科学，至少在目前还不能达到管理科学已达到的“硬科学”和“软科学”特征的水平。它涉及的问题，现在还很难用适当的数学工具来描述，将来也难以描述。

3. 应用的范围不同。管理科学是比较专业化的理论，知识的应用有针对性，如科研管理、人才管理、质量管理、成本管理、物资管理等。

领导科学；虽然也是一种专业，但专业面要宽得多，它是犹如一种“O型”血液一样的科学。它所研究的问题，“帅才”以下的各类“将才”都可能遇到，采用的方法可供研究管理理论借鉴。

第四节 领导科学的定义与研究范围

领导工作是一项高度综合的实际工作。它要解决的问题几乎都是综合性的问题，而解决这些问题需要综合运用哲学、政治学、经济学、社会学、心理学、人才学、管理学，以及各类科学技术学等多学科的知识。“综合出创造”，这不仅是因为如何最有效地综合运用各种知识本身就是一门学问，而且是因为各种知识的综合必然创造出一门新的知识，这门新的知识就是领导科学知识。领导干部，除了应具备技术专业知识之外，必须具备另一种专业知识，这就是领导专业知识。当前，之所以强调选拔那些有一定学历、文化知识和专业知识较高的人进入领导班子，主要不是要靠他们的那些专业知识来领导，而是因为他们比较容易掌握工作的特点和规律，比较容易理解科技人员，对于搞好领导工作有好处。但这远远不够。他们应该及时地补上领导者的专业必修课——领导科学知识。学习和研究领导科学对于领导干部专业化会起很大推动作用。

领导科学是一门新兴的科学，它是研究领导活动、行为及其规律性的一门科学。领导科学有三个特点：一是综合性，它不仅涉及哲学、经济学、社会学、管理学、系统论、信息论、控制论等，也涉及自然科学领域，是社会科学和自然科学的综合；二是实用性，用它来指导实践，把领导活动力求将其规律上升到理论上加以总结，把社会科学知识和自然科学知识用领导活动联系起来，并能直接应用到指导领导过程的实践活动，使之卓有成效；三是社会性，它是用来扩大为人民服务本领的。

领导科学的研究范围：①领导者个人的行为与素质；②

领导者与其所在系统及相关系统的关系；③领导者的用人与决策及领导艺术；④领导决策层的群体及其结构。

每一个领导者，无例外地应当努力学习，掌握这门专业必修课，通晓它的规律、共性和方法，以能切实担当起领导者的责任，为社会发展、为经济建设做出更多、更大的贡献。

第二章 领导者的共性

第一节 领导与领导者

1. 领导与领导者的含义

领导与领导者不能混为一谈，更不能等同。领导，就是领导者通过履行决策、用人、组织、控制、协调等职能率领被领导者去实现群体的一个动态过程。领导，首先是一种活动，是人的能动性的高度表现，它意味着主观的自觉性。并且这种活动必须围绕着群体目标来进行，其基础是被领导者，其主导内容则是履行领导职能。领导职能的正确履行，实质上是向被领导者施加一种有效的影响力量，即是：使一定的组织、人员、计划、规章等由静态变为动态，并使之有机运行起来的力量。正是在这种意义上讲，有的人把领导简明地定义为“有效的影响力”。

领导是一个动态概念，它所描述的重点不是瞬间行动，而是系统的运行过程。这个过程集中表现的不是个体的自我完善，而是群体的交互作用，尤其是领导者与被领导者的交互作用。这种活动或过程是人类社会群体活动中重要的、不可缺少的组成部分；绝不是单纯哪个人或哪几个人的才能与表现所能完成的。

通常，这种活动或过程，是通过某个人或某几个人带领群众（或领导者）来实现的。这个人或这几个人就称之为领导者。领导者，就是领导活动的主导者，即在这一活动中负责决策、用人、组织、控制的人员。具体说，就是具有一定职位，掌握一定职权，担负一定职责的个人或集团。

领导，是指活动或过程；领导者，是指人。

2. 领导者与被领导者之间的辩证关系

任何组织、团体、机关、企业等，都有自己的目标或任务。领导者就是从组织中挑选出来的实现组织目标、组织意志的执行者。

在群体中，领导者既是其中的一员，但又不同于一般成员，要求高于一般成员。其所以说高于一般成员，原因有二：一是为了执行组织意志，必然赋予他一定的权力，以便协调、指挥组织内的成员完成组织的目标或任务；二是要求他有较高的组织、协调 指挥能力，以能激励群众积极主动地去为完成组织的目标或任务而全力以赴地、协调一致地工作。

领导者是指挥者，而不是演奏者，也许他曾经是一个好的演奏者。任何领导过程，都不是孤立的一个人或几个人可以实现的。有领导者，必然有被领导者。领导者为完成组织目标（或称之为工作任务）不是舍弃被领导者，而是依靠被领导者，通过被领导者来实现的。“领”，就是带领群众前进；“导”，就是引导群众走上正确的轨道。领导者既不能包办代替被领导者，代替群众前进，也不能放任自流，对矛盾和问题不闻不问，听之任之，而是要协调关系，解决问题，引导大家走上正确的轨道，激励群众的积极性、主动性和创

造性，使被领导者与你一道完成工作任务。

领导者，在完成组织目标的过程中，既要指挥、协调被领导者，又要依靠、激励被领导者，通过被领导者来完成任务。这就是领导者与被领导者的辩证统一关系。

3. 实现领导过程的三要素

我们经常听到一些这样的议论：“××单位不是选几个或派几个领导人就能解决问题的。”还有的说：“某某很有本事，他上去也没有用，照样推不开！”这种议论是很有道理的。

我们这里所说的领导过程（或称之为群体活动或行为），包含的内容是很广泛的：指挥统率、威望影响、经营管理、决策决断、占有真理等。从系统的观点出发，领导这个群体活动过程，可视为一个完整的系统。在这个系统中，领导者欲实施领导，施加影响，必须具备三个要素，没有这三个要素就不能形成领导过程。三要素是：领导者；被领导者；作用对象（或称之为工作目标）。

以上三要素，三位一体，缺少了哪一个也不能形成领导过程；而且在其中任何一个要素上出现了问题，都不能有效地实施社会群体活动。三要素组成一个相互作用的完整的系统（如图 2-1）。

如果领导者或领导层出类拔萃，也有切合实际的工作目标与计划，而没有很好地激励被领导者的积极性、主动性，再好的目标也是达不到的。因此，领导者工作的好坏，取决于两方面，一个是领导者的决策能力，即确定正确的工作目标；另一个是领导者的素质与领导艺术，即调动下级的主观能动性。领导者与被领导者工作的好坏，要接受工作目标

(作用对象)的检验,借以不断改进工作,收到更好的效果。但是,在这个系统中,三个要素的地位与作用,并不是都是一样的。领导者是关键要素,重要的要素,起决定作用的要素。因此,我们着重讲述领导者。

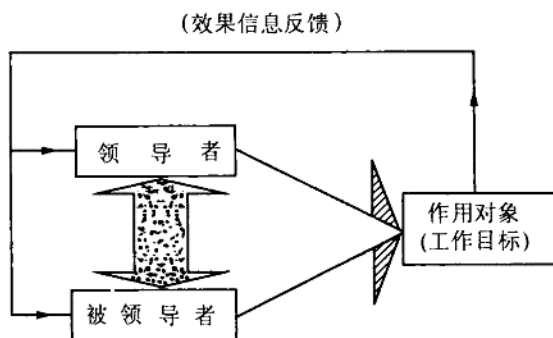


图 2-1 领导过程系统图

第二节 领导者的共性

如上所说,领导者是社会群体活动或领导过程中的三要素中的关键要素,我们就有必要花费精力深入地研究。

领导者,又称为指挥者、组织者、决策者。在我国,领导者的涵义是广泛的。各级机关中的各级领导人(包括立法机关、执行机关、参事机关)、工矿企业中的各级领导人、财经贸易界的各级领导人、农业组织中的各级领导人、文教卫生部门中的各级领导人、学术团体中的各级负责人、部队中的各级首长等等,都统称为领导者。领导者的具体称谓是各式各样的,诸如:主席、总理、部长、省长、市长、主任、校长、行长、所长、理事长、总经理、厂长、董事长、

总裁、总指挥、领队、军长、师长、团长、处长、科长等等。

然而，所有社会群体活动中的领导者，尽管在社会群体活动中所处的地位和作用不同，工作内容和性质不一样，工作目标又多种多样，主观条件和客观环境千差万别，但总是可以找到、也能够找到他们中间共同性的东西。

领导者的共性，概括起来有三项内容：权力；责任；服务。

权力、责任、服务，是三位一体不可分割的共性内容。光要权，不尽责，不讲服务，不能成为好的领导者。反之亦然。为了使读者深刻理解权力、责任、服务的实质内容，下边分别加以深入探讨。

1. 领导者的权力

所有领导者，就是某一组织或群体赋予他一定的权力并运用权力的人。“有职无权”，将无法尽到领导者的责任，也完不成组织赋予的使命。“有权滥用”，将使领导者丧失责任，更不能完成组织赋予的使命，最后终究要丧失权力。只有正确地理解与处理权力、责任、服务这三者的关系，使其有机地联系在一起，领导者才能把权力运用得当。

对于领导者的权力的理解，每个人不尽相同。权力，是一种使人产生神秘感的东西，人们看不到它的实际形象，但却是感觉到它的实际存在。单独的一个人，不和别人发生交往，无所谓有权力。权力，存在于人的相互关系中，权力，存在于社会机构（组织或群体）的职位之中。领导者的权力，确切些说，是给别人的行动施加影响的能力。

领导者的权力究竟有哪些成份构成？领导者对别人的行