



中央民族大学“985工程”项目成果

领导干部协调艺术论

LINGDAO GANBU XIETIAO YISHU LUN

荣仕星 / 著

人民出版社



中央民族大学“985工程”项目成果

领导干部协调艺术论

LINGDAO GANBU XIETIAO YISHU LUN

荣仕星 / 著

人民出版社

责任编辑:夏 青

版式设计:东昌文化

图书在版编目(CIP)数据

领导干部协调艺术论/荣仕星著. —北京:人民出版社,2009.10

ISBN 978-7-01-008181-6

I. 领… II. 荣… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 157433 号

领导干部协调艺术论

LINGDAO GANBU XIETIAO YISHU LUN

荣仕星 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月北京第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米 1/32 印张:12

字数:288 千字 印数:0,001-5,000 册

ISBN 978-7-01-008181-6 定价:30.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言

协调是每一个领导干部经常要做的事情。把协调当做一门高超的艺术来研究、应用,有益于提高工作效能、改善工作环境。《领导干部协调艺术论》一书共十章分两大部分:一是理论部分,包括第一章、第二章;二是实践部分,包括第三、四、五、六、七、八、九、十章。理论部分主要概述了领导协调理论的学科来源、领导干部协调的素质、原则和方法,是铺垫全书的理论基础。实践部分主要论述了领导干部在班子内部的协调艺术、领导干部与上级、同级、下级、群众、上级主管单位、上级业务部门、合作单位的协调艺术,是领导干部常见并需常用的高超协调艺术和方法。全书的特点和亮点有四个方面:

一、经验总结与升华的结晶。书中论述的观点和内容是我从事近二十年领导工作和理论研究成功经验的总结与升华,具有很强的针对性、指导性和可行性。自1996年后我先后担任广西民族学院院长(正厅级)、中央民族大学校长、国家民委专职委员、宁夏回族自治区党委副秘书长、宁夏大学党委书记。同时,我长年从事教育教学工作,是行政管理学教授、博士生导师。多年的领导干部经历和教学研究阅历积淀,见的事多,思考的事多,大事、小事无所不有,要办好事、做成事、解难事都离不开协调,协调得多了,经验和教训就都有了。将其总结和升华成为专著,是我多年的心愿。本书就是基于这一点凝练成作的。

二、理论结合实际示范。第一、二章是理论部分,体现了领导协调理论的学科来源,论述了领导干部协调艺术的素养、原则和方法。第三章到第十章是实践操作部分,具有很强的针对性、操作性。当过领导的人会感到书中的方法与艺术是经验的提炼,是悟与知的统一,论与行的结合,或将受益颇深。未当过领导而想了解领导协调艺术的人,本书亦会使之有耳目一新的感觉,似乎自己进入了领导协调的角色,大有跃跃欲试的感觉,萌发了尝试协调艺术的愿望。书中许多领导干部协调艺术的观点均是第一次理论上的总结与提炼,也是实践上的真功夫,可谓是理论与实际结合的演示。

三、理论的拓荒与观点的创新。从理论上讲,第一章“领导协调理论的学科来源概述”,是理论处女地的拓荒。纵观中外领导学界同仁的著作或论文均没有从行政学、政治学、经济学、社会学、心理学、伦理学多角度地挖掘和论述领导协调理论。本书从六大学科来源论述了领导协调理论的基础,使协调理论具有坚实的理论支撑,牢牢地托起了协调理论运行于广阔的实践大地,这无疑是做了十分有益的探索。从观点创新上讲,本书闪烁着许多真知灼见的观点,如讲到领导干部要具备五种气质,一是要有正气,没有正气,压不倒歪风邪气;二是要有才气,没有才气,镇不住庸俗之气;三是要霸气,没有霸气,打不倒流氓匪气;四是要有锐气,没有锐气,摆脱不了灰心丧气;五是要有静气,没有静气,克服不了浮躁之气。诸如此类,书中处处可见。

四、学科独创与发展。对于领导干部协调艺术,作者最早于1998年作过论述,主要涉及领导干部班子内部的协调、领导干部与上级、同级、下级的协调,以后也有过其他学者论述的此类文章,但始终没有形成独立的学科体系。对此,我总感到有些遗憾。经

过多年探索,在给博士研究生多年授课的基础上,加上自己在领导岗位上的实际协调经验,逐步理清了本书的思路,形成了理论与实践两大部分的框架,以十个章节为支撑,在已有的四个章节的论著基础上,又增加了四个章节的实践论述、两个章节的理论论述。由此,坚实的理论支撑与全面的实践论述为领导干部们做好班子内部的协调,做好与上级、同级、下级、群众、上级主管单位、上级业务部门、合作单位的协调提供了有益的参考范本。可以说,本书不仅发展了作者原有的研究成果,而且构建起了领导干部协调艺术的学科体系。

荣仕星

2009年1月16日于宁夏银川

目 录

前 言	(1)
第一章 领导协调理论的学科来源概述	(1)
一、行政管理学与行政协调理论	(1)
(一)行政协调理论	(1)
(二)行政协调在行政管理中的作用	(7)
(三)行政协调的方法	(8)
(四)行政协调的相关原则	(11)
二、政治学中的协调理论	(15)
(一)政治哲学中的协调理论	(15)
(二)现代政治科学的协调理论	(16)
(三)结构主义的协调理论	(18)
(四)新制度主义的协调理论	(18)
三、经济学中的协调理论	(19)
(一)建立利益分配的目标机制	(20)
(二)建立利益的约束机制	(20)
(三)建立利益分配信息的传递机制	(20)
(四)建立利益分配的调控机制	(21)
四、社会学中的协调理论	(22)
(一)结构功能主义理论	(22)

(二) 关于冲突与冲突理论	(25)
(三) 和谐社会理论	(29)
五、心理学中的协调理论	(30)
(一) 查尔斯·埃杰顿·奥斯古德协调理论	(30)
(二) 认知不协调理论	(32)
(三) 情绪不协调理论	(36)
六、伦理学中的协调理论	(37)
(一) 协调伦理	(37)
(二) 协调伦理学	(41)
第二章 领导协调艺术的素质、原则和方法	(50)
一、领导协调艺术的性质	(52)
二、领导协调艺术的特征	(58)
(一) 原则性和灵活性相结合	(58)
(二) 适度性和适时性相结合	(61)
(三) 刚性和柔性相结合	(62)
(四) 坚定性和妥协性相结合	(63)
(五) 横向性和纵向性相结合	(64)
(六) 共性和个性相结合	(64)
(七) 一致性和多样性相结合	(65)
(八) 集中性和民主性相结合	(65)
三、领导关系协调的重要作用	(66)
(一) 各级领导从事领导活动的重要职能	(66)
(二) 有效发挥领导整体功能的重要手段	(67)
(三) 激发创造活力、提高绩效的重要方法	(69)
(四) 促使组织适应环境变化的重要因素	(70)
四、领导关系协调的素质	(70)

(一) 素质与领导素质的内涵	(70)
(二) 领导素质的特点	(73)
(三) 领导关系协调的素质	(77)
五、领导关系协调的基本原则	(78)
(一) 党性原则	(78)
(二) 平等原则	(79)
(三) 目标原则	(79)
(四) 沟通原则	(80)
(五) 协商原则	(81)
(六) 尊重原则	(81)
(七) 责任原则	(82)
(八) 利益原则	(82)
(九) 诚信原则	(83)
(十) 宽容原则	(84)
(十一) 平衡原则	(84)
(十二) 统筹兼顾原则	(85)
(十三) 求同存异原则	(85)
六、领导关系协调的一般方法	(86)
(一) 会议协调式	(86)
(二) 个别沟通式	(87)
(三) 制度协调式	(87)
(四) 联合协商式	(88)
(五) 心理调适式	(88)
(六) 自我调节式	(88)
(七) 上级仲裁式	(89)
(八) 组织调整式	(89)

七、领导关系协调的基本内容	(90)
(一)利益协调	(90)
(二)权力协调	(91)
(三)决策协调	(92)
(四)职能协调	(93)
(五)情感协调	(94)
(六)心理协调	(95)
(七)气质协调	(96)
(八)目标协调	(97)
(九)行动协调	(97)
(十)矛盾协调	(98)
第三章 领导班子内部协调的艺术	(100)
一、领导班子内部协调的重要性	(100)
(一)方向明确,思想统一	(100)
(二)凝聚力量,团结奋斗	(101)
(三)理顺关系,和谐共事	(101)
(四)发挥职能,提高效率	(101)
(五)互相支持,共同进步	(102)
二、如何做好领导班子内部的协调	(102)
(一)着力提高领导班子“一把手”的能力	(102)
(二)领导班子的“一把手”要全面负责而 不专断	(116)
(三)领导班子的“一把手”要讲党性、重 品行、作表率、有“五气”	(120)
(四)领导班子成员要明确分工,履行职责, 各负其责	(126)

(五)领导班子成员分工不分家,互相协作, 共同干事·····	(130)
(六)领导班子成员要心胸宽阔,思路宽阔, 眼界宽阔·····	(135)
(七)正确处理领导班子成员之间的关系·····	(140)
第四章 领导干部与上级协调的艺术 ·····	(147)
一、领导干部与上级协调的重要性·····	(148)
(一)得到上级的支持和帮助·····	(148)
(二)得到上级的信任和器重·····	(150)
(三)得到上级的谅解和爱护·····	(150)
(四)得到上级的肯定和表彰·····	(151)
(五)赢得下属更多的拥戴·····	(151)
二、领导干部怎样协调好与上级的关系·····	(152)
(一)坚决服从上级领导,不表面·····	(152)
(二)认真执行上级领导指示,不应付·····	(158)
(三)严格在自己的职权范围办事,不越位·····	(159)
(四)坚持原则,真心实意地帮助领导,不献媚·····	(163)
(五)实干巧干,干出成绩,不浮夸·····	(168)
(六)平等对待上级领导,不偏心·····	(173)
(七)正确处理与上级领导的关系,不张扬·····	(175)
第五章 领导干部与同级协调的艺术 ·····	(179)
一、领导干部与同级协调的重要性·····	(179)
(一)合作共事的重要基础——能够与同级 建立起一种和谐共赢的关系·····	(179)
(二)合作共事的重要保障——赢得同级的	

支持与合作·····	(181)
(三)合作共事的重要成效——促使自己的 工作顺利开展,取得良好政绩·····	(182)
二、领导干部怎样协调好与同级的关系·····	(183)
(一)真诚尊重,不自傲·····	(183)
(二)真心待人,不虚伪·····	(190)
(三)积极配合,不设障·····	(193)
(四)虚心互学,不自大·····	(200)
(五)共享利益,不贪功·····	(203)
(六)善于自制,不冲动·····	(206)
(七)处理分歧,不计较·····	(209)
(八)批评帮助,不挖苦·····	(212)
第六章 领导干部与下级协调的艺术·····	(215)
一、领导干部与下级协调的重要性·····	(215)
(一)争得下级的拥护,从而保证聚精会神搞 建设,一心一意谋发展·····	(215)
(二)有利于调动下级的积极性、主动性和 创造性·····	(216)
(三)有利于发现人才、培养人才和使用人才·····	(218)
二、领导干部怎样协调好与下级的关系·····	(219)
(一)平等待人,不偏见·····	(219)
(二)发扬民主,不专断·····	(226)
(三)上下沟通,不堵塞·····	(229)
(四)信任用人,不怀疑·····	(234)
(五)支持工作,不懈怠·····	(243)
(六)关心下级,不冷淡·····	(246)

(七) 批评有度, 不过分	(250)
(八) 全面提高, 不偏废	(252)
第七章 领导干部与群众协调的艺术	(258)
一、领导干部与群众协调的重要意义	(258)
(一) 有利于提高认识, 统一思想	(259)
(二) 有利于理顺关系, 凝聚力量	(259)
(三) 有利于消除矛盾, 和谐共事	(260)
(四) 有利于积极工作, 提高效率	(261)
(五) 有利于团结奋斗, 携手共进	(261)
二、领导干部与群众协调的途径	(262)
(一) 要提高对做好群众协调工作的认识	(263)
(二) 要提升领导干部自身的人格魅力	(267)
(三) 要掌握与群众协调的具体方法	(273)
第八章 领导干部与上级主管部门协调的艺术	(283)
一、领导干部与上级主管部门协调的重要性	(283)
(一) 调节理顺行政关系体系的需要	(284)
(二) 推动工作、促进生产力发展的需要	(285)
(三) 科学管理和科学执政的需要	(286)
(四) 科学决策、有效指导工作的需要	(287)
(五) 赢得上级部门支持的需要	(288)
二、领导干部与上级主管部门协调关系的途径	(290)
(一) 要明确协调内容	(290)
(二) 要做好协调准备工作	(294)
(三) 建立与上级主管部门协调工作的渠道	(296)
(四) 经常征询上级主管部门的意见	(300)

(五)主动邀请上级主管部门领导指导检查工作.....	(301)
(六)创造机会开展与上级主管部门的联谊活动.....	(301)
(七)准确估价同上级主管部门的关系程度.....	(301)
(八)要掌握好协调方法.....	(304)
第九章 领导干部与上级业务部门协调的艺术	(308)
一、领导干部与上级业务部门协调工作的重要性	(308)
(一)获得上级业务部门的指导和支持.....	(309)
(二)有利于共享业务资源.....	(309)
(三)有利于自身建设和发展.....	(310)
(四)及时获取上级业务部门发布的政策信息.....	(311)
二、领导干部与上级业务部门协调工作的途径	(312)
(一)要积极主动和上级业务部门取得联系.....	(312)
(二)要明了上级业务部门的内部职能设置和业务资源的配置.....	(316)
(三)要做好本单位职能部门与上级业务部门的工作对接.....	(317)
(四)及时向上级业务部门汇报本单位建设和发展的业务信息.....	(318)
(五)积极参加上级业务部门召开的各种业务会议	(319)
(六)邀请上级业务部门的领导前来视察指导.....	(320)
(七)借助上级业务部门的力量,促进本单位业务水平的提高.....	(321)
(八)与上级业务部门联合开发业务资源,	

建立合作研究平台	(322)
(九)主动为上级业务部门做好事、办实事、 解难事	(323)
第十章 领导干部与合作单位协调的艺术	(325)
一、领导干部与合作单位进行协调的重要性	(326)
(一)有利于建立良好的合作关系	(329)
(二)有利于实现互利共赢的目标	(331)
(三)有利于双方优势资源互补	(333)
(四)有利于联合研究开发项目	(336)
(五)有利于合作双方共同发展	(338)
二、领导干部与合作单位协调的有效方法	(339)
(一)了解和掌握合作单位的性质、职能范围 和经营范围	(339)
(二)掌握对方的资源配置和优势条件	(340)
(三)确定本单位与合作单位合作的项目	(342)
(四)签订合作协议书,明确合作的具体内容	(347)
(五)加强与合作单位的非正式沟通,积极 开展互访活动	(350)
(六)定期召开合作通报会、研讨会和会商会	(358)
主要参考文献	(363)
后 记	(367)

第一章 领导协调理论的 学科来源概述

领导协调理论的学科来源涉及的门类很多,在本书中不可能一一概述,这里仅就联系比较紧密的、与之有直接关系的行政管理学、政治学、经济学、社会学、心理学、伦理学中涉及的协调理论作些概述,以帮助读者了解概貌。

一、行政管理学与行政协调理论

行政协调理论,作为行政管理学的基本理论构成部分之一,乃是对行政管理学的具体拓深;从实践角度而言,行政协调是行政领导的基本职能之一,具有为其他领导手段和方法所不可替代的作用,它有助于化解组织内外矛盾、凝聚心气、整合资源、提升组织动力、提高行政组织整体效能与实现行政组织所承载的社会整体效益目标。

(一)行政协调理论

行政协调,即公共行政管理系统在系统内部各要素之间,系统内外环境之间改善关系、调整行为,以期协调一致地实现行政目标的管理活动。就行政系统内部而言,行政协调也是体现行政管理职能活动的一种具体行政行为。其目的在于将行政系统中分散、

冲突、矛盾的行为协调整合为集体、合作、协同的行为,从而使行政管理运行有序化、高效化。美国著名管理学家丹尼尔·A. 雷恩在谈到法约尔的“协调要素”观点时曾指出:协调是一种平衡行动,是行政主管采取主动行为促使组织内外各种要素保持协调一致。现代行政管理实践证明,行政协调作为贯穿行政管理过程各个环节的重要活动与行为,是平衡行政系统内外各种关系发展的保证,也是行政管理系统功能与整体效应得以发挥的前提。

行政协调的基本理论大致可归为“为何”与“如何”两个方面。

有关“为何”问题,可以从以下两方面表述:

其一,失去权威性协调的社会单元用以支付自身存在与发展的成本与代价极为高昂,实际会严重迟滞社会的整体发展,因而需要国家与政府肩负起权威性协调的责任。

众所周知,矛盾、冲突无时不有,无处不在。诚然,对于这些矛盾,社会各主体间存在着一定的自我消解功能。但通常来说,在自然状态下,支付这种自我消解活动的社会成本相当惊人,有时甚至是以非人道、反人类为代价的。有关此点,人类历史已无数次给出证明,这就是国家所以出现的前提之一。直言之,任何一个共同体都需要一个权威性协调,国家也是如此。

其二,在国家功能发挥的主要载体——行政管理主体的职能中,行政协调所具备的以下主要功能,可以作为规避种种负面现象的坚实力量。

首先,有利于化解行政活动中的各种矛盾,增强凝聚力。

现代行政系统是纵横交错的体系,纵向上可分为若干层级机构,横向上又分为不同职能部门。这些行政机构与职能部门所承载的公共职能以及为此而设立的公共职位,最终需要由人来充任