

L^r “军队领导与部队管理研究丛书”第一部

现代军队领导力

Xiandai Jundui LingdaoLi

徐国荣 著

国防大学出版社

“军队领导与部队管理研究丛书”第一部

现代军队领导力

徐国荣 著

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代军队领导力/徐国荣著. —北京: 国防大学出版社, 2009. 4
ISBN 978-7-5626-1712-9

I. 现… II. 徐… III. 军队—领导学 IV. E07

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 036996 号

出版发行: 国防大学出版社

(地址: 北京市海淀区红山口甲 3 号 邮编: 100091)

经 销: 全国新华书店

印 刷 者: 空军指挥学院印刷厂

开 本: 1000 × 1400 1/B5

印 张: 23

字 数: 360 千字

出版时间: 2009 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 2000 册

责任编辑: 彭层仓

封面设计: 徐灵芝

责任校对: 谢英华

书 号: ISBN 978-7-5626-1712-9

定 价: 46.00 元

ISBN 978-7-5626-1712-9



9 787562 617129 >

前 言

人类的军事史是领导人才辈出、群英灿燦的历史。一个个杰出的军队领导者，在历史的长河中闪闪发光，永不消逝。我们希望从先辈们号令三军的指挥艺术、决胜千里的运筹帷幄、临阵不惊的气质修养中探寻他们成功的秘密。现实，是那样的纷繁复杂，信息社会和新军事变革撞击着现代军人的每一个神经器官。繁重的军事工作任务，艰巨的思想政治工作，错综的人际社会关系，如块块磐石，压在军队各级领导者的肩上。面对现实，有的军队领导如临轻舟绿水，扶摇自如；也有的军队领导如坠烟海，不知所措。研究现代军队领导力则可以使你得到某种启迪，还可以帮助军队领导者历史地、全面地、科学地探索军队领导工作的特点和规律，解决问题，把握方向。

现代军队领导力的研究是个前沿性课题，培养现代的新型军队领导人才需要研究军队领导力。现代化的军队、现代化的国防需要千千万万个军队领导人才。军队干部逐步实行年轻化，大批新干部走向领导岗位，他们年富力强，精力旺盛，文化基础好，求知欲望强，但也缺乏领导经验。加强对现代军队领导力的研究，可以使年轻干部有针对性地锻造自己的领导素质和能力，克服某些方面的不足，早日成熟起来。经验丰富的领导干部研究现代军队领导力，也有助于树立新的领导理念，把经验科学化、理论化。

二十世纪八十年代初，适应当时经济社会形势发展的要求而产生了领导科学。进入二十一世纪后，伴随着国际上领导力研究热的兴起，领导力作为提升竞争力和推动变革的有力杠杆在我国

也日益受到关注，成为领导科学研究领域的热点。而今，领导环境、领导实践的变化及提升领导力的强烈需求，使得深化领导科学的研究显得更加迫切。军队领导科学的发展明显滞后于地方。为了适应新世纪、新阶段军队全面建设的需要，从2001年起，我们就开始了这项研究工作。自2002年起，空军指挥学院决定将各中级指挥培训专业开设的《空军部队管理》课程改成《领导科学与军队管理》课程，课程的教学目的是培养学员任职所需的领导素质和管理能力。作者经过多年的教学实践，在总结实践体会和研究成果并广泛征求专家、部队领导意见的基础上，撰写了这本著作。全书由四篇十三章组成，第一篇基础篇包含三章，第二篇基本篇包含二章，第三篇职责篇包含五章，第四篇技能篇包含三章。全书以领导活动过程为主线来展开现代军队领导力的内容，将哲学社会科学、自然科学与军事科学融为一体，有比较强的理论性和现实针对性，注重了军队领导的时代特色。通过军队领导力来显现军队领导工作的职责任务、体现军队干部的领导素养、反映军队领导的实践性要求，并介绍了提高军队领导力的方法手段，具有较强的实用价值。每章后有案例，案例的知识背景以本章内容为主，其它章内容为支撑，案例注重真实性、有生活原型，留有较大思考空间。

军队领导科学正处在不断发展完善之中，许多方面还需要进一步深入探索。作者虽历经四载才成书，但由于水平有限，本书难免有不足之处，恳请读者批评指正。本书撰写过程中，参考了有关专家学者的研究成果，采纳了许多直接从事军队领导工作的领导者的宝贵意见和建议，得到了空军指挥学院训练部、科研部和国防大学出版社的大力支持，在此一并致谢！

徐国荣

2009年3月23日完成于四十五周岁生日之夜

目 录

第一篇 基础篇

第一章 军队领导与军队领导力	(3)
一、军队领导含义	(3)
二、军队领导力含义	(8)
三、军队领导特征和类型	(11)
【案例链接】处在“夹缝”中的年轻副团长	(20)
第二章 军队领导者及其素质	(23)
一、军队领导者与被领导者	(23)
二、军队领导者素质	(28)
【案例链接】冲冠一怒为红额	(57)
第三章 军队领导权力与影响力	(61)
一、军队领导权力	(61)
二、军队领导影响力	(63)
三、军队领导者正确运用权力	(69)
【案例链接】推荐一名干部的前前后后	(78)

第二篇 基本篇

第四章 军队“软”领导力	(85)
一、道德感召力	(85)
二、团队学习力	(91)
三、班子凝聚力	(96)
【案例链接】主任书记	(103)
第五章 军队“硬”领导力	(107)

一、组织指挥力	(107)
二、危机应变力	(115)
三、改革创新力	(121)
【案例链接】警惕虚拟世界幽灵筑牢网络安全防线	(126)

第三篇 职责篇

第六章 军队领导决策力	(145)
一、军队领导决策概述	(145)
二、军队领导决策力构成	(151)
三、军队领导决策力的提高	(155)
【案例链接】新办公楼选址与旧办公楼装修	(168)
第七章 军队领导选才用人力	(171)
一、军队领导选才用人理念和原则	(171)
二、军队领导选才用人力构成	(175)
三、军队领导选才用人力的提高	(178)
【案例链接】上报一名副团长人选	(192)
第八章 军队领导协调力	(197)
一、军队领导协调概述	(197)
二、上行协调力	(203)
三、平行协调力	(209)
四、对下协调力	(213)
【案例链接】王部长该怎么办?	(222)
第九章 军队领导做经常性思想工作力	(225)
一、经常性思想工作概述	(225)
二、做经常性思想工作力构成	(233)
三、做经常性思想工作力的提高	(236)
【案例链接】上任之后	(249)
第十章 军队领导执行力与监督检查力	(253)
一、军队领导执行力	(253)
二、军队领导监督力	(266)
三、军队领导检查总结力	(273)

【案例链接】三人预防责任制	(282)
---------------------	-------

第四篇 技能篇

第十一章 军队领导绩效力	(287)
一、军队领导绩效力构成	(287)
二、军队领导绩效力的作用	(290)
三、制约军队领导绩效力提高的基本因素	(292)
【案例链接】一次年终考核的实施	(301)
第十二章 军队领导测评力	(307)
一、军队领导测评概述	(307)
二、军队领导测评力构成	(322)
三、军队领导测评力的提高	(327)
【案例链接】军事训练先进连大比武后的思考	(333)
第十三章 军队领导定量分析力	(339)
一、人事定量考核与定量预测	(339)
二、确定性定量分析与不确定性定量分析	(352)
三、军队领导常用的不确定性定量方法	(362)
【案例链接】中级指挥院校学员素质测评的 AHP - RAP - F 综合评判模型	(388)
参考文献	(395)
后 记	(397)

第一篇 基础篇

第一章 军队领导与军队领导力

一、军队领导含义

(一) 领导

如果从字义上讲，领导是由“领”和“导”二字组成。“领”字作治理、带领、率领、统领解，它包含三层意义：一是领人。领和管不一样，管理是和人、财、物、信息、时间打交道；领导主要是和人打交道。世上和人直接打交道的，最典型的是医生和领导。医生主要是从生理的角度研究人，为人治病，这是不言而喻的；而领导主要是从心理的角度研究人，全面和人打交道。领导的主要心思、精力是研究人，如何挖掘人的潜力、调动人的积极性。人是万物之灵，有血有肉、有思想、有情感，是最为复杂、最难驾驭的。你要是把人研究透了、控制住了，让人真正服你，那是你的本事。群众看领导的水平、能力如何，有多种衡量的标准，其中主要是看你如何对人。领导的时间、精力、心思应放在人上。领人主要包括：育人、识人、选人、用人、管人。总之，领导要以特殊的眼光识才选才，以特殊的机制引才聚才，以特殊的政策重才用才，以特殊的方法管才聘才，以特殊的环境留才育才。二是领策。首先是政策，领导要懂政策、讲政策，这是我们共产党人的光荣传统。毛泽东同志讲过：“政策和策略是党的生命，各级领导同志务必充分注意，万万不可粗心大意”^①。懂政策也是领导者的一种能力，当领导的要求学会制定政策、执行政策；要有政策意识、政策水平。其次是决策，决策是领导的主要职责，是领导能力的集中体现。三是领力。领导是力量的象征。领导要追求领导力，领导力既强调领导、被领导的统一，缺一不可；也强调多个分力形成的合力，以力促力。“导”即指导、引导、开导、疏导、导向、导航。领导如同舵手或旗手，你导向哪里，群众就跟向哪里。用科学的理论武装人，用正确的舆论引导人。领导要注意导向，千万不可误导，要科学引导，还要注意“导”的艺术。

^① 《毛泽东选集》第4卷，人民出版社1991年版，第1298页。

领导有广义、狭义之分。广义的领导指动词意义上的领导活动，它由四个要素构成，即领导者、被领导者、领导目标、领导环境。狭义的领导是指名词意义上的领导者个人或集团。一般地，所谓领导，是指在一定的社会组织或群体内，其牵头或为首者为了实现预定目标，运用其法定的职权和自身的影响力，采用一定的形式和方法，率领、引导、组织、指挥、协调、控制其下属，为实现一定目标所进行的高层次的社会管理而施加影响的活动过程。

这一概念包含四层意思：

一是领导是一种有目的的组织行为。人类从开始自觉劳动那天起，就以群体的形式活动着，而这种群体形式就是一定的社会组织。一个组织是有一定目的的，没有目的的组织是不存在的。人们为实现一定的目的，不仅要正确处理与自然界的关系，还必须正确处理人与人之间的关系，这就要建立某种组织系统，以便发展生产力，获得较大效益，要使组织系统正常运行，就需要领导来指挥。可见，领导产生于组织，又服务于组织。为什么要求领导要增强组织观念，要有组织能力，道理就在这里。

二是领导是统御和指引的行为过程。领导是靠什么力量去领导的呢？这主要是靠“三力”的作用。一靠强制性的推动力。它是由领导的权力决定的。二靠非强制性的引力。它主要是由领导的专长权所决定的。相对而言，引力比推动力更易奏效。三靠磁石般的凝聚力。它主要是由领导的影响权所决定的。领导要善于把三种力量汇集在一条同向运动的轨迹上，形成“三力之和”，以便达到领导目标的实现。

三是领导的实质是有效的影响。影响，是对人对事所起的作用，“影之随形，响之随声”就是影响。影响是互相的，影响是普遍的。一般来说，领导的影响力要比群众大些，越往高层，领导的影响力越大。一般老百姓开个玩笑，影响不会太大。但是，一个高层领导开个玩笑，影响就会很大。因此，作为领导的一言一行、一举一动，要处处考虑影响。

四是领导是一种有序的完整的动态过程。一切物质都具有系统的属性，而一切系统又都具有整体性。系统的整体性要求每个领导必须从思想上明确，领导活动的控制对象是一个有序的、完整的动态系统，而不是独立的局部。这也就是说，领导绝不是发号施令，绝不是瞎指挥，领导先干什么，后干什么，再干什么，必须有严格的程序规定。领导活动的程序过程可以概括为“八环节”，即思维——调研——咨询——决策——用人

——执行——监督——检查与总结。八个环节不能省略，不能颠倒，一环套一环，环环相扣，无懈可击，如同自行车链条那样形成封闭的管理体系，这样做就避免了少走弯路，少犯错误。

（二）军队领导

关于军队领导概念的内涵，可以说是众说纷纭。如，军队领导是领导者以自己的人格力量对被领导者施加影响的过程，从而使被领导者心甘情愿地为实现军事活动的目标而努力；是一种权力关系和对部队的指挥控制；是引导、指挥、指导与先行，不是站在部队的后面去推动和鞭策官兵，而是站在部队的前列去带领官兵前进并鼓舞官兵去实现目标。这些界定尽管不同，但却贯穿着一个基本思想，即军队领导就是在军事活动中，具有影响力的个人或集体通过示范、说服、命令等途径，动员官兵实现军事活动目标的过程。这一界定告诉我们，除了要关注上述领导概念包含的四层意思之外，还要关注军队领导活动的前提、主体、结构、手段与目标五个环节。

其一，军队领导活动是存在于军事活动之中的，军事活动是领导得以诞生的前提。正是为了军事活动的顺利发展，才需要通过领导保持一种秩序，提供一种动力，明确一个方向。军队领导就是军事活动得以顺利进行的保证力量。

其二，军队领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者（即领导者）与执行者（即被领导者）共同组成的。从领导者与被领导者的关系角度来讲，领导者处于领导活动的主体地位，因为他是领导活动的发动者与组织者。但领导活动不同于其他所有社会活动的一个重要特点，就是领导行为与领导目标之间的间接性。它决定了领导目标不仅要依靠领导者身体力行，而且要依靠被领导者的积极参与和行动来实现的。因此，从领导者、被领导者与目标的关系角度看，领导者与被领导者共同构成了领导活动的主体，其中被领导者的主体地位在一定程度上是不可替代的，被领导者的积极程度是领导活动顺利展开的关键。

其三，军队领导活动的结构是领导者发动和组织领导活动所依存的体制或规则。军队领导活动的展开并不是无序的、混乱的，而是在一种制度化的规则中展开的。

其四，军队领导活动的手段是领导者调动和激励官兵的方式。军队领导活动说到底是由领导者的组织、协调和官兵的执行共同组成的，单有任何一方，都不构成领导活动。这就决定了军队领导者必须通过一定的途径调动官兵的积极性，使其按照领导意图行动，最大限度地实现军事活动目

标。因此，军队各级领导不仅要树立正确的领导理念，而且还要有发动和鼓励官兵的能力和技能，以激励、动员和鼓舞官兵为核心实施领导。只有这样，才能保证军队领导活动的成功。从这个意义上讲，军队领导艺术很大程度上表现为激励的艺术、用人的艺术。

其五，军队领导活动的目标是军队领导活动的归宿。目标是规定领导活动方向和归宿的载体，一个没有目标的领导活动不仅没有成效，而且也会迷失方向。因此，军队领导者要尊重官兵的人格、要求和能力，使领导目标充分体现军队整体利益、官兵个人利益和领导者自身利益，而不是将自身的利益需要置于首要地位。只有这样，才能把领导目标内化为官兵之奉献的导引力量，使部队在一种积极的状态中运转。

（三）军队领导与军队管理的联系与区别

在古代，“管”的原意是指门的锁钥，后来逐渐引伸为对人、财、物的执掌和制约；管，侧重于从刚性方面考虑。“理”与“治”相通；理，侧重于从柔性方面考虑。中国古代长期把管理称为“治理”，直到明清，才开始使用管理这个概念。清军曾把军官称为“管理列阵之官”。同时，在清朝也出现了“带兵”这一概念，把海军舰长称为“管带”，管带包含了管理、带兵之意。管理一词原有的“管辖和治理”这一普遍意义，已为大家所熟识。对管理概念有很多不同的解释，比较趋同的看法是认为管理是一种活动，是在一定组织中通过决策、计划、组织、协调和控制，有效地配置和利用各种资源以实现组织目标的活动过程。相比较而言，用“活动过程”来概括和抽象管理的概念，较为全面、合理一些。具体来讲，管理又分为一般工作人员的管理与领导者的管理。一般工作人员的管理是指具体管钱、管物、管事；而领导者的管理主要是出主意、用干部，即给那些具体管钱、管物、管事的人出主意，把他们用好。也就是组织协调部属去管好钱、管好物、管好事。

从一般意义上说，根据军队所具有的特殊性，军队管理的概念可概括和抽象为：军队管理是指军队管理者，为维护国家安全利益，根据军事斗争和军队建设的客观规律，依据党和国家关于军队建设的方针政策、军队的条令条例和法规制度等，结合管理科学的理论原理，为有效配置和运用各种军事资源，以实现极大提高部队战斗力这一目标，对军队管理诸要素所进行的科学决策、计划、组织、指挥、控制、协调、教育和激励的活动。

军队是一个综合性的大系统，其组织结构的多系统和多层性，以及军

队装备技术的复杂性等，决定了军队管理是一项极其复杂的综合性管理。按不同的标准，从不同的角度，可分为不同的管理：按管理层次，可分为高层管理、中层管理、基层管理；按专业分工，可分为军事、政治、后勤、装备管理，作战、训练、行政、物资管理；按管理要素分，有人员、事物、财务、物资、时间、空间、信息管理；按动态环境分，有平时管理、战时管理等。军队管理的主要对象包括人、财、物、时间、信息等。在军队管理活动中，人既是管理者，又是被管理者，是管理活动中最积极、最活跃的因素。一切管理目标最终都要通过人的活动去实现，一切装备和物资都要靠人去生产、使用、操作。因此，人在管理活动中起主导的作用，军队管理要突出对人的管理。军队管理就像是由一个或多个人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。军队管理工作无非是工作和人事两大块：协调官兵工作的活动，包括确定目标、组织官兵的工作、评定官兵的工作成绩；与官兵本身有关的活动，包括激励和沟通联系、培养人才等。

军队领导与军队管理既有内在联系，又有区别。但是，联系是主要的、绝对的，区别是次要的、相对的，我们要在紧密联系上看区别。

从区别上看，一是军队领导侧重于将官兵潜力变为现实的催化，军队管理侧重于程序化的控制。在所有情况下，军队领导的根本任务是发现、发展、发挥和丰富官兵中业已存在的潜力，善于调动官兵的积极性。而军队管理则是一种程序化的控制工作，其重要作用之一就是维持秩序。

二是军队领导具有全局性，侧重于战略，军队管理具有局部性，侧重于战术。军队领导活动注重整体性的计划、协调和控制，对军事活动实施宏观指导，不仅要协调本单位内各个部门的相互关系，实现整体绩效，还要协调本单位与外部环境（包括上级单位、兄弟单位、驻地政府和老百姓）的关系，争取良好的外部环境。而军队管理则是一种技术性较强的工作，通常是在更低的层面上进行组织和指挥，直接在基层与官兵、武器装备、后勤供给等打交道，努力提高某项具体工作或事务的效率。

三是军队领导具有超前性，军队管理具有当前性。军队领导活动致力于运筹和谋划军事活动的目标和方向，其主要职责是决策，制定规划和各项方针政策。而管理则偏重于当前活动的组织落实，其主要职责是执行决策，实现目标。当然，军队管理也有确定目标的问题，但这些目标通常是管理者根据领导决策，为分段、分步、分项实现总目标而制定的局部的或

单个的、当前的或阶段的目标。

四是军队领导具有超然性，军队管理具有操作性。军队领导要从根本上、宏观上把握和控制活动过程，不宜过多地干涉各领域、各部门的工作细节。事必躬亲的领导并不是称职的领导。而军队管理却必须从宏观和整体出发，注意微观细节问题，要对人、财、物、时间、信息进行具体的安排与配置，使诸要素得到合理运用。其内容包括政策管理、计划与规划管理、人力与人事管理、武器装备的技术管理、物资管理、运输管理、工程管理、训练管理、军费与财务管理和行政管理等。军队管理者必须关注细节。

从联系看，一是军队领导是从军队管理中分化出来的；二是军队领导与军队管理具有共生性、相容性和复合性，是一对伴生物。哪里有军队管理，哪里就有军队领导，军队领导工作必须基于军队管理工作自上，军队领导是为有效的军队管理而出现和存在的。有效的军队领导能影响管理，使官兵在现有的技能、才智和技术水平上做出更高水平的成效。所以，军队领导通常被理解为“高层次的管理”，而军队管理则通常理解为“低层次的领导”。但军队领导与管理高低层次的区别是相对的。

在实际工作中，军队领导与军队管理必须合理定位、各司其责，且紧密结合。只有有力的管理与有力的领导联合起来，才能带来满意的效果。管理过分而领导不力，就会造成注重细节之处，短期行为，缺乏长期性、宏观性和整体性；过分注重专业化，选择合适人员从事各项工作，要求服从命令，按部就班，刻板教条，为了维持秩序而维持秩序，缺乏创新精神。领导有力而管理不足，就会导致只见口号式的长远目标，而不见具体的组织落实，形式主义盛行；高高在上，官僚主义盛行。作为军队领导与管理干部，要树立领导工作与管理工作的融为一体的理念。特别是团以上的中级领导干部要牢记自己是管理型领导干部，营以下管理干部要牢记自己是具备领导素养的管理干部，不当“小干部大领导”也不要“事无巨细”。

二、军队领导力含义

有领导者就有领导力，有领导活动就需要领导力。领导得好不好，要看领导者的领导力强不强。领导力是领导能力的核心，加强军队领导干部的领导能力建设要做的工作很多，当务之急是要把重点放在提高军队领导者的领导力上。

（一）走出领导力的误区

领导力是领导地位吗？是领导权力吗？是领导业绩吗？是领导能力

吗？一般意义上可以这么说，领导力与这些因素确实有密切的关系，领导力也需要这些因素作支撑，甚至领导力往往在这些方面表现出来。但是，这些都是传统的观点，而且可能是引入误区的观点。比如，说领导力就是领导地位。你可以说，领导地位越高的人，可能领导力越强；而且还可以反过来讲，没有很强的领导力，怎么会被提拔到那么高的领导地位上去？领导权力也是这样。但是，如果将领导地位和领导权力与领导力等同，很可能就会导向人们把主要精力放在片面地去追求高地位、高权力上，什么“跑官”、“要官”，什么“玩弄权术”，就鱼贯而出。说领导业绩就是领导力，在很大程度上是这样的。但是，也可能导向人们片面地追求业绩，短期行为，把主要精力放在显示个人的业绩上，不注重科学发展，错误的政绩观产生错误的政绩。说领导力就是领导者的领导能力，这从一般意义上也是说得过去的。领导能力确实能体现领导力，所以，人们常常把领导能力当作领导力。但是，如果完全等同，领导者就会将主要精力用于展现自身的才能上，从而忽略了领导力本身，忽略了被领导者的能力也是领导力的一部分。胡耀邦同志担任总书记后曾讲过：不要认为我一担任了总书记，我的能力和水平就一下子提高到总书记的能力和水平上来了。

（二）全面认识领导力

从本质上讲，领导力的核心是影响力，是通过影响使被领导者成功的一种力。有的人，有一定的领导职务，居于一定的领导地位，有一定的权力在握，自认为自己就是领导者，就有领导力了。但是，他的身后却没有追随者，他只是在“散步”；他后面有追随者，但是，如果追随者没有获得成功，他也只是在“指路”，他还不是有领导力的领导者。一个有领导力的领导者要有心甘情愿的追随者，在他的周围形成磁力线，形成领导磁场，把追随者牢牢地吸引住，并带领团队获得成功。我们可以从四个方面具体分析。

第一，领导力要求领导者、被领导者缺一不可。

领导者实施领导，出了招，用了方法，出力了；被领导者就受力了，他们的反作用力，就是他们是否跟领导者一起走，是否把本职工作做好。没有作用力，就无所谓反作用力；没有反作用力，作用力有何用？单个物体是谈不上“力”的。两个及两个以上的物体作用才有“力”。根据这个“力”的原理，领导力是存在于领导者与被领导者之间，离开了领导者，就没有领导力；离开了被领导者，也没有领导力。有领导者和有追随者才有领导力，缺一不可不成其为领导力；缺一不可，智商、情商、能力要么没有