

ZUO XIANDAI LINGDAO DE
XUEWEN

做现代领导的学问

◎ 郑莉 李夏颖 张路平 张凯 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

013067978

ZUO XIANDAI LINGDAO DE
XUEWEN

C933
314

第2版 (2012) 目录

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

2012.9 出版

ISBN 978-7-314-2346-0

做现代领导的学问

◎ 郑莉 李夏颖 张路平 张凯 / 著

C933
314



北航

C1674005



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

做现代领导的学问 / 郑莉等著. —北京: 经济科学出版社, 2013. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3746 - 0

I. ①做… II. ①郑… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 206297 号

责任编辑: 张 频

责任校对: 刘 昕

版式设计: 代小卫

责任印制: 李 鹏

做现代领导的学问

郑 莉 李夏颖 张路平 张 凯/著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京欣舒印务有限公司印装

710 × 1000 16 开 17.75 印张 260000 字

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3746 - 0 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序



在经济全球化的时代，在我国深化改革加快转变经济发展方式和社会全面转型的时期，特别是大经济的整体性、复杂性、竞争性和多变性等，都使得领导工作产生了质的飞跃。领导现代化的社会经济建设，坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路，不是一个领导艺术所能解决的问题，因此，我们不仅要研究领导艺术，更要向领导科学发展，用科学理论武装现代领导者，这是时代发展的要求。现代领导工作如何走向科学化，已成为一个迫切的问题，需要系统研究现代领导这门学问。

领导是一门学问，是一门科学，是研究领导的一般结构、模式、过程及其运动的规律。研究的宗旨在于提高领导者的综合水平，以适应现代社会高速发展的要求，因此具有一定的现实意义和理论意义。

《做现代领导的学问》从理论与实务两方面研究了如何做一个现代的领导者，如何提高现代领导工作水平。它以适应需要为出发点，研究了现代领导应具有的观念、理论、领导的素质与修养、领导力、效能考评、战略与政策、决策、选才用人、领导方法与艺术、领导文化以及新形势下领导者如何进行

人际交往、开展公共关系和处理危机事件，力图反映领导学研究的新趋势。如何做一个现代领导者是一门大学问，我们撰写这本书的目的只是抛砖引玉，谨想为领导科学化和社会经济建设尽一点绵薄之力。

全书分为理论和实务两大篇，共 14 章。郑莉（青岛大学）对全书进行了总纂。在写作过程中，参阅了许多文献，特向这些作者表示深深的谢意。在研究中未免有不成熟之处，在此，我们真诚地欢迎来自各方面的批评指导。最后感谢出版社的大力支持。

作者

2013 年 6 月

目录

第一篇 理论篇

第一章 导论 / 3

- 第一节 领导概述 3
- 第二节 领导科学研究内容、特性和方法 9
- 第三节 领导科学的产生与发展 12

第二章 领导体制 / 18

- 第一节 领导体制概述 18
- 第二节 领导体制的结构 22
- 第三节 领导体制的类型 26
- 第四节 我国领导体制改革的基本原则和主要内容 31

第三章 现代领导者的素养 / 36

- 第一节 领导者素养概述 36
- 第二节 现代领导者素养的基本内容 40
- 第三节 领导集团的素养结构 45
- 第四节 提高领导者的素养 47

第四章 领导力 / 55

- 第一节 领导力的解析与思考 56

第二节	领导者的角色与定位	62
第三节	领导力发展不足的因素分析	67
第四节	提升领导力的方式	69

第五章 领导监督 / 74

第一节	领导监督概述	74
第二节	领导监督的原则、方法和程序	76
第三节	领导监督体系的建设和完善	80

第六章 领导效能的考评 / 85

第一节	领导效能考评概述	85
第二节	领导效能考评的指标与原则	88
第三节	领导效能考评的类型与程序	91
第四节	领导效能考评的方法	94

第二篇 实务篇

第七章 领导战略与政策：领导的主要职责 / 99

第一节	领导战略概述	99
第二节	领导战略研究的主要内容	104
第三节	领导战略研究的基础系统建设	108
第四节	政策的制定	111
第五节	政策实施的步骤、方法与创造	115

第八章 领导决策：领导工作的核心 / 118

第一节	领导决策概述	118
第二节	经验型决策向科学型决策的转化	121
第三节	现代科学决策的组织体系	123
第四节	领导决策的原则和职责	126
第五节	领导决策的基本程序	130
第六节	领导决策的方法	133

第九章 领导选才用人：现代领导的重要职能 / 136

第一节	领导应树立人力资源管理与人力资本管理观念	136
第二节	领导选才用人的态度和原则	141
第三节	领导选才的对策与方法	146
第四节	领导用人的制度和办法	149
第五节	领导用人的激励	153

第十章 领导方法和艺术：现代领导的重要手段 / 166

第一节	领导方法概述	166
第二节	领导工作方法	171
第三节	领导艺术	177

第十一章 领导文化：提升领导力、强化执行力 / 186

第一节	领导文化概述	186
第二节	领导文化的主要内容	190
第三节	中西方领导文化的比较	195
第四节	领导文化创新	198

第十二章 人际交往：领导成功要素之一 / 207

第一节	人际交往概述	207
第二节	人际交往的形态	209
第三节	人际交往的心理障碍与排除	211
第四节	人际交往的艺术	214
第五节	学会做一个受欢迎的领导	218

第十三章 领导公关：现代领导的重要标志 / 223

第一节	领导公关概述	223
第二节	领导与公众关系的处理	226
第三节	领导公关工作程序	229
第四节	领导公关文书的写作要求	233

第五节	领导公关演讲的表达技巧	236
第六节	领导公关谈判的程序与策略	239
第七节	领导公关礼仪	243
第十四章	危机管理：领导者能力的重要检验 / 249	
第一节	危机管理概述	249
第二节	危机管理应遵循的基本原则	254
第三节	危机处理的基本程序和技巧	256
第四节	领导者应具备的危机管理能力	259
第五节	完善危机管理的措施	263
参考文献		270

第一篇

理
论
篇



第一集

野

山

集

第一章

导 论

领导活动的产生最早可以追溯到原始社会时期，领导来源于社会实践，是人类漫长历史中经验的不断积累和总结。然而，现代领导科学的产生却是源于管理的现代化，管理的现代化有利于促进经济社会的现代化进程，是生产社会化迅速发展的必然要求。要实现管理现代化就必须要有领导的科学化。领导是一门艺术，更是一门科学，而且是更重要的科学。社会、经济的急剧变革和日益复杂性，要求必须具有强有力的领导，学习研究领导科学是社会历史发展的必然要求。提高现代领导水平，促进领导的科学化，有利于增强综合国力、推动现代化建设，有利于提升现代领导者整体素质，打造一支强有力的现代化领导队伍。

第一节 领导概述

一、领导的定义

领导就是某一具体社会系统中处于支配和决定地位的主体，根据该系统的需要和愿望以及现实情景和条件，确定本系统的目标、任务和行动指南，获取和动用各种资源及手段，发动整个系统，特别是非居支配与决定地位的群体与组织等力量，致力于完成既定任务、实现既定目标的最权威的行动过程，它是一种规范化、制度化、非人格化的活动。领导既是一种现象，也是一种过程，更是一种事物。

关于领导的定义直到今天，仍旧没有一个统一的定义，1998 年，美国著名领导学研究学者尤克尔（Yukl）总结出八种比较有代表性的领导定义，具体见表 1-1 所示。

表 1.1 领导定义汇总

年份	姓名	领导定义
1957	Bennis	有权者诱导其下属，按照其意欲的方式行事的过程
1978	Katzkahn	领导是超越组织例行指导之机械式顺从的总影响力
1984	Roach&Behling	对一个组织的群体施加影响，以推动其实现目标
1986	Richard	领导是规划愿景，树立价值观，创造环境来让事情实现
1988	Hosking	领导者是那些持续不断为社会秩序做有效贡献，并且被人们期望和认识到应该做这些事情的人
1990	Jacobs Jaques	领导是为集体努力制定目标（有意义的方向），并促使人们期望和认识到应该做这些事情的人
1992	Schein	领导是超越文化限制，进行具有更强适应性的革命性的能力
1994	Drath Palus	让成员认识到所从事的工作的意义，并让成员认同和投入到这些工作中去的过程

不同学者对领导的概念有不同的理解，但都有一个共同的特点，领导工作应包括领导主体（领导者）、领导客体（被领导者）、客观环境、领导职权和领导行为这五个不可缺少的因素，而领导者是决定性的因素。

二、领导的功能

1. 引导

领导的具体任务就是规定组织的发展方向。其引导功能具体体现在以下几个方面：一是正确地规划组织目标，并鼓励组织成员尽最大努力

去实现这一目标；二是对组织未来发展能做出正确判断，制定合理的发展战略；三是制定正确的活动计划，确保组织计划能按照一定的程序、规范有条不紊的展开；四是根据组织的具体情况，选取适当的领导思维模式和方法；五是创建、维持和变革组织文化，引导组织成员养成对组织的认同感和归属感，树立共同的责任感和使命感，增强组织的凝聚力和竞争力。

2. 组织

组织就是领导按照目标合理地设置机构、建立体制、分配权力、适用人员等。组织功能是实现领导任务的可靠保证，其具体内容主要包括：一是根据组织内部和外部的条件、需要与可能，构建合理的组织结构。组织功能能否有效发挥其作用，很大程度上依赖于组织结构的合理化程度，取决于组织结构内在要素的存在形式与组合方式。现代化分工的深入发展，要求组织结构必须成为具有强大应变能力的网络化系统；二是根据组织目标的工作任务，聚集力量，对人力、财力、物力、时间、信息等资源进行合理配置，将合适的人放在合适的位置；三是根据组织内、外部环境变化，对组织进行改进，提高组织的应变能力和生存能力，增强组织的变革能力与创新能力。

3. 指挥

指挥就是领导者运用组织权责，发挥领导权威，推动下属为实现既定目标发挥积极作用。指挥功能具有两种形式：第一种形式是行政命令。命令是一个组织中不可或缺的一部分，是组织计划得以实施的必要条件，为了使指挥工作能够有效地进行，命令需要具备三个基本特性，即完整性、清晰性、可执行性。此外，在命令的执行过程中，还需要领导者为下属创造有利条件，对命令的执行情况进行及时反馈，确保命令得到正确执行或对命令中不合理的部分进行及时修正；第二种形式是合理授权。授权就是由领导者授予下属一定的权力，下属在领导者的监督下，自主地对本职范围内的工作进行决断和处理。授权是领导者进行有效指挥的重要途径，能够有效提高员工的积极性和参与度，适当授权能激发员工的创新能力，发挥员工的能动性。

4. 控制

控制就是领导从外部对执行者和执行组织的活动和运行状况进行宏观把握,以保证组织目标得以实施,防止失误,使组织稳定和不断地发展。以控制开始的时间为标准,控制可以划分为三种类型:一是前期控制。前期控制发生在工作过程发生之前,关注的重点在行动的输入端。前期控制有助于防患于未然,排除问题隐患;二是中期控制。中期控制与工作过程同时进行,能对工作过程进行监控,对出现的问题进行及时反应,有助于及时发现问题并加以改正;三是反馈控制。反馈控制主要发生在工作过程之后,其重点对计划执行中的有关资料进行及时整理,对经验进行及时总结,作为以后工作的借鉴。领导的控制功能从计划的执行到结束贯穿整个执行过程。

5. 协调

协调是通过及时的调整,使各个方面、各个部分的工作配合得当。协调功能主要体现为组织方面的协调和人员方面的协调。协调的途径主要包括:一是通过政策与目标对组织活动进行协调;二是通过正式沟通和非正式沟通进行协调;三是通过行政组织进行协调。领导协调既可以通过积极的促进来谋求平衡,也可以通过严肃的纠偏来维护正常的秩序。无论是表彰先进,还是惩戒落后,为了确保协调功能的有效发挥,我们需要坚持以下基本原则:一是公平原则;二是统筹兼顾原则;三是求同存异原则。

6. 激励

激励就是领导激发下属的潜能、积极性和创造性的过程。激励功能主要体现在以下两个方面:一是通过不断地挖掘潜力,提高下属为组织目标奋斗的积极性和自觉性。人的行为由需要引起,由动机激发。领导的激励功能可以提高下属的个体目标与组织目标的正相关性,增强下属对组织目标的认同感和实现组织目标的热情,使下属在为组织目标奋斗的同时,加强了自己的存在感与成就感,进而对组织产生归属感,这样就保证了组织人力资源的持久与稳定,这也是领导力的根基。二是通过

环境和心理气氛的营造,提高下属的行为效率。

7. 教育

教育就是通过领导者的宣传、动员以及个别谈心,从各方面提高下属素质、改正错误、消除纰漏的过程。领导的教育功能主要体现在以下三个方面:一是积极支持和参与国民教育,提高国民素质;二是创建学习型组织,加强职业教育和培训,为培养组织成员终身学习的学习习惯,创造良好的氛围与环境;三是培养更多的未来领导者,使组织的发展长盛不衰。

三、领导的类型

关于领导类型的分类,一直以来没有一个公认最好的分类方法,常用的领导类型的划分有以下几种。

第一,以行为方式和特征为标准,可分为自然式领导、专制式领导、民主式领导、专家式领导和专家集团式领导。

其中,专家式领导。随着社会生产力的不断发展和科学技术的广泛应用,社会各个领域的专业化、科技化程度日益加深,这一新形式迫切需要领导工作由一批善于战略决策和管理,掌握现代领导科学的高级专门人才来进行,使领导工作向科学化发展,专家集团式领导。现代化大生产是一项巨大的社会工程,具有影响因素众多、变化发展迅速、结构规模复杂的特点。因此,仅仅专家个人参与领导有时是远远不够的,还需要多名专家组成领导集体进行领导,从而形成专家集团式的领导类型。

第二,以领导工作的性质和对象为标准,划分为政治领导、行政领导、业务领导和学术领导。

其中,学术领导是现代科学(包括自然科学和人文社会科学)、现代技术发展的产物,是从政治领导、业务领导中分离出来的一种领导类型。技术领导的主要职责包括:决策某一学科的研究方向,组织、协调科研力量,控制科研进程等。学术领导是由专家组成的人才群体,一般以智囊团、政策研究小组、咨询机构等形式出现。

第三，以领导者与被领导者的作用方式为标准，划分为层次式领导、单线式领导、星式领导、轮式领导和网络式领导。

层次式领导又称金字塔式领导，即每个单位只有一个上级机关和几个下级机关，通过一条渠道解决工作问题。它具有机构简化、权责分明、效率比较高的特点。层次式领导常见于企事业单位和行政部门，适用于工作内容单一、规模较小的组织。

单线式领导的特点是组织中的每个成员只与相邻的两个人联系，具有很强的保密性。它多适合于国防、安全、特工等工作。

星式领导只有一个指挥中心，各单位只能与指挥中心联系，彼此之间不发生联系，具有较强的保密性。它多适用于国防、安全、谍报等工作。

轮式领导，即每个单位或团体既与领导核心保持联系，也彼此进行沟通，具有信息传递快、可靠性高、反应迅捷等特点。它多用于政府和行政部门。

网络式领导的特点是，各级领导在各自的管理权限内可以直接指挥下级组织，职责分工十分明确。但由于各单位之间的横向联系比较欠缺，所以容易出现政出多门、贯彻不利的问题，从而降低了领导效能和效率。网络式领导常见于政府、企业中各职能部门与下属机构。

第四，以领导方式为标准，划分为权威式领导、参与式领导和放任式领导。

美国管理学家罗夫·怀特（Ralph K. White）和罗纳德·李皮特（Ronald Lipper）依照领导方式的不同，将领导分为权威式、参与式、放任式领导方式，是迄今最有影响的分类方式之一。

权威式领导。组织中所有的决策均由领导者决定，工作如何分配、由谁去做、如何做等一系列方案均由领导者单独决定，领导者跟下属的沟通交流和接触较少。这一类型的领导通常也被称为“独裁式”或“法西斯式”领导。领导者对工作的计划、操作的标准、流程等都做出具体要求，要求下属严格执行。大多数的权威式领导者对下属十分严厉，而且要求较多，借助对资源的分配权和奖惩权实现对下属的控制。

参与式领导。参与式领导是指在理性指导及一定规范下，制定组织