

领导决策概论

宋煜萍摇高伟江摇著

**我们希望能提供一把钥匙
重要的是我们可以一起来制造这把钥匙**

中国矿业大学出版社

摇图书在版编目(CIP)数据

摇领导决策概论 宋煜萍,高伟江著 邳—徐州 中国矿
业大学出版社, 2004.12

摇I. 宋…摇II. 宋…②高…摇III. 摇决策学—概论

摇I. 摇…摇II. 摇①宋…②高…摇III. 摇决策学—概论
IV. 摇

摇中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第 号

书摇摇名摇摇领导决策概论

著摇摇者摇摇宋煜萍摇摇高伟江

责任编辑摇摇姜摇华

责任校对摇摇姜摇翠

网摇摇址摇摇

出版发行摇摇中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内摇摇邮编 摇摇)

排摇摇版摇摇中国矿业大学出版社排版中心

印摇摇刷摇摇江苏淮阴新华印刷厂

经摇摇销摇摇新华书店

开摇摇本摇摇摇摇印张 摇摇字摇摇数 摇摇千字

版次印次摇摇第 年 月第 版摇摇第 年 月第 次印刷

定摇摇价摇摇元

摇(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

目摇摇录

绪言	员
第一章摇领导概论	员
第一节摇对领导的基本界定	员
第二节摇经济全球化及现代领导活动特点	缘
第三节摇领导与管理	园
本章总结	苑
练习与讨论题	苑
第二章摇领导决策的基本问题	园
第一节摇决策的基本概念	园
第二节摇决策分类	獭
第三节摇决策理论评析	獭
本章总结	源
练习与讨论题	源
第三章摇领导理论	源
第一节摇广义的领导理论	源
第二节摇主要领导理论及评价	源
本章总结	远
练习与讨论题	远
第四章摇领导决策主体	远
第一节摇领导者素质	远
第二节摇国外的研究成果	苑
第三节摇决策主体结构	苑
第四节摇领导者素质建设	愿
本章总结	怨
练习与讨论题	怨
第五章摇领导决策过程	怨
第一节摇决策过程中的基本问题	怨
第二节摇决策的一般过程	员
本章总结	员

练习与讨论题·····	页码
第六章摇决策技术与方法·····	页码
第一节摇决策支持技术·····	页码
第二节摇决策方法·····	页码
第三节摇决策模型·····	页码
本章总结·····	页码
练习与讨论题·····	页码
第七章摇领导决策心理·····	页码
第一节摇领导心理的影响因素·····	页码
第二节摇传统的领导决策心理·····	页码
第三节摇领导决策的心理分析·····	页码
本章总结·····	页码
练习与讨论题·····	页码
第八章摇领导艺术与决策·····	页码
第一节摇领导艺术与领导科学·····	页码
第二节摇领导决策艺术·····	页码
本章总结·····	页码
练习与讨论题·····	页码
第九章摇领导文化·····	页码
第一节摇领导文化辨析·····	页码
第二节摇传统领导思想的特点·····	页码
第三节摇领导行为模式及评价·····	页码
本章总结·····	页码
练习与讨论题·····	页码
结束语摇领导者新角色·····	页码
后记·····	页码

绪摇摇言

领导与决策涉及领导科学与决策理论两方面的内容,领导科学是为适应现代社会活动的客观需要而出现的一门新兴学科,决策理论是从管理学的基础上发展完善起来的研究决策理论和技术的一门学科。在管理学的起始阶段,决策是管理的一个职能。20世纪初,随着管理学理论的发展和管理实践活动的深化,逐步分化出对领导及决策活动的研究,尤其是大工业的兴起,经济全球化的普及,以及社会发展中诸如人口、资源、环境等一系列综合问题的出现,研究者们对传统管理科学中有关领导决策的研究日趋看重。研究领导活动规律以及揭示其本质特征,研究领导者的素质以及领导者个人对决策过程、决策结果的影响,研究决策模式以及由此所制约的决策质量,成为理论界、尤其是管理学界的一个新兴课题。本书将引用部分研究成果,并在此基础上提出相应的见解。

摇员

在领导科学与决策理论的产生过程中,主要汲取了管理科学和行为科学的理论要点,同时也与哲学、社会学、心理学等存在着一定的联系,与新技术革命息息相关的控制论、系统论、信息论也大量地融入该学科。同时,在决策模式、领导模式的描述中,吸收了计算机科学中的相应内容。这样,逐步使领导科学与决策理论成为结构比较合理、实践性很强的综合性应用学科。本书试图从另一个角度,即领导科学与决策科学的交叉点,来研究领导活动的本质及其在决策过程中的重要作用。毫无疑问,领导工作的主要内容是决策,而在整个决策过程中,领导者作为决策的主体,其作用是关键性的。本书所要解决的问题是,一方面从领导科学的角度来看,领导者是如何介入决策过程的;另一方面从决策理论的角度来看,决策者(领导者)在这一过程中会起到什么样的作用。

需要说明的是,在对领导与决策的研究中,必然会涉及领导体制问题,本书没有对这方面内容展开论述。原因有二:其一,领导体制涉及政治制度的设计,应当属于政治学研究范畴;其二,领导体制涉及现行国家政治结构,属于宏观的政治制度改革研究。而本书则是研究相对微观的领导与决策问题,故无需涉及此类内容。

鉴于目前领导理论中普遍存在的泛政治化和泛道德化倾向,本书的研究尽量做到:首先,它必须是非政治化的,这些研究不是单纯从政治的角度来要求领导活动必须做到如何,而是更多地从技术的角度来说明和揭示领导决策

活动的本质及规律,以及如何遵循这种规律来实践领导活动过程;其次,它必须是非道德化的,也就是说,它避免了从道德要求的角度来规范领导活动和决策行为,而是从制度的要求、领导活动的内在本质方面提出了相应的操作规范。

强调上述两点,并非表示本书的研究有任何的“离经叛道”。事实上,在当今中国的社会主义现代化建设中,完全脱离政治要求和道德要求来研究这些问题是不可能的。大量的社会现实证明,在目前的领导活动中,无不渗透着政治和道德的要素。最典型的是目前我们常见的官吏腐败问题。从政治的角度讲,这些腐败者绝对没有政治上与党中央保持一致,他们以自己或大或小的腐败行为削弱了党在人民群众中的威信。从道德的角度讲,这些腐败者的腐败行为无论是与传统的道德标准,还是与现代市场经济条件下的道德准则都是背道而驰的,“多劳多得”变成了“不劳而获”,“社会必要劳动时间”之间的“等量交换”变成了“权钱交易”。因此,在明确看到了这些问题之后,使本书的研究有了进一步的指向。事实上,本书不可能、也没有必要演变为对领导进行政治教育和道德教育的教材,它只是、也只能是研究一般领导活动的规范与操作问题。这样的界定,使本书的研究具有相当明确的范围以及鲜明的理论特色。

如何确定本书的研究范围,是作者致力探讨的一个前提,作者的本意在于围绕领导在决策过程中的作用研究相关问题,从而避免出现传统教材中面面俱到、蜻蜓点水式的描述,试图编写出一本有特点且观点鲜明的教材。当然,这并不排除本书中引用已有的著作或他人的研究成果,凡是此类情况,均已说明出处。同时,本书适当地联系了我国当今领导与决策活动实践并加以评析和取舍。在此基础上,本书对决策主体的研究,领导素质的结构方式、决策方式的定位及分析,决策过程中的选择方式,领导文化的内容和特点,以及决策程序中的优先设置原则等等,提出了独到的见解,这是目前公开的资料中尚未提及的,属于作者的观点或见解,欢迎同行提出批评或引用。另外,本书有相当内容涉及当今中国社会发展中的诸多问题,作者将尽量做到有利于学习和体会中国现代化建设的特点,有利于理解中国特色社会主义建设理论。我们希望通过这类研究,能为已担任领导职务或今后有可能担任领导职务的读者们提供一定的参考,为提高领导活动的效率、提高领导者的能力、提高决策质量尽微薄之力。

第一章 摇领导概论

摇摇本章的主要问题

- 领导、领导者概念,领导者目标
- 现代领导活动特点,现代领导活动的内涵
- 领导与管理、领导者与管理者的联系与区别

第一节 摇对领导的基本界定

摇员

对领导与领导活动的讨论,将是全部研究的起点。本章将重点研究对领导的基本界定,领导与管理的区别与联系。同时,还要适当讨论有关的延伸概念,从总体上把握有关领导的基本问题。

摇摇□ 领导与领导者

领导是什么?这是我们首先必须明确的一个概念。在日常的社会生活中,可以看到有各种不同的表述,如“领导就是服务”、“领导是公仆”等等,这些表述往往是从一个或几个侧面在一定程度上解释了领导的含义。上述两个表述都是对领导活动的性质所提出的要求,而作为一个定义式的解释,是不够完善的。就像人们在回答“公司是什么”的时候一样,如果回答“公司是创造赢利的机构”,这只是解释了公司的作用(或功能),它说明了公司“想什么”,并没有说明“是什么”。类似的表达还有,“在某某工作中,领导是关键”,这个表达仍然只是说明了领导在活动中的重要性(作用),而没有说明“是什么”。

从一般的词义上看,领导可以解释为“率领、引导”的意思,这是原义。

领导可以有名词和动词之分,因此,它是个多义词。作为名词,领导就是领导者,即领导是一类“人”,是担任了一定职务的人,和我们平时所讲的“官”、“干部”是一个意思。有句很有名的台词:“当官不为民做主,不如回家卖红薯”,这里面的“官”就是指领导。与此类似,农村中常说的“村看村,户看户,社员看干部”,这里的“干部”也是指领导,都是名词。作为动词,领导就是

领导活动,即领导是一类“事”,是领导者的具体工作。不管领导者的职务高低,他们所从事的工作就是领导活动,他们的所作所为就是领导行为。

上述区分,对我们的研究意义十分重大。在日常生活中,人们常常把动词的领导 and 名词的领导加以混淆,实际上就是混淆了作为人的领导和作为活动的领导。因此,常常会对某种领导行为、某项领导活动的优劣判断混同于对某个领导者的判断,或者相反。从“文化大革命”中应当吸取的一个重要教训就是,人民群众十分信赖毛泽东同志,并把这种信赖作为判断毛泽东同志所做的任何一件事的具体标准,从而导致极大的盲从和过分的激情,使国家蒙受了巨大的损失。直到十一届六中全会的决议,终于使对人的评价和对事的评价截然分开,对毛泽东同志的结论是“伟大的马克思主义者”,“如果没有毛泽东同志多次从危机中挽救中国革命,……我们党和人民可能还要在黑暗中摸索更长时间”。^①但他在“文化大革命”中犯了严重错误。前面是对人的评价,后面是对事的评价。

在英语中,这种区分是十分清楚的,领导作为动词是 *lead* 而作为名词是 *leader*。搞清楚这种区分并非玩文字游戏,而是能清晰地给领导这个词下一个准确的定义。

所谓领导,是领导者在一定的环境下,为实现既定目标,对广大被领导者进行引导和统御的过程。

通过上述定义可知,领导行为过程(领导活动)是由相互联系的三个要素构成的,即领导者、被领导者和环境。领导者是领导活动的主体,被领导者是领导活动的客体,而环境则是领导活动过程的制约因素。还可以看到,对领导者的研究,是将其作为领导活动的三个要素之一而进行的。因此,领导科学不是仅仅研究领导者,而是主要研究整个领导活动过程,在这个研究中,当然包括了对领导者的研究。

应该看到,对领导的定义是多种多样的,迄今为止,甚至还找不到一个能被多数人普遍接受的说法,但其定义所包含的意思大体上应当是:领导是指“影响其下属行为及态度的方法”。换句话说,领导在其行为过程中,必须让下属按照领导者的意愿采取相应的行为和态度。

在领导活动的三个要素中,领导者处于相对主动的地位,这是由领导活动的本质所决定的,也是领导活动能否有成效的关键因素。在整个领导活动过程中,领导者扮演的是引导者、组织者、信息中心、导演、主将(在某些场合)的

^① 中共中央文献研究室:《关于建国以来党的若干历史问题的决议注释本》,见人民出版社1983年版,第182页。

角色。从这个意义上讲,正如毛泽东同志讲过的“政治路线确定以后,干部就是决定的因素”。

对领导者的定义相对比较简单,大体上应当是“领导是指具有那些让月按其意愿做事的品质”。事实上,这不仅仅局限于领导者的品质,而且应当是领导者的综合素质。如果领导者并不具备这种品质,那就说明,要么是被领导者错误地选择了领导者(在民主选举的条件下),要么是被领导者无奈地接受了领导者(在任命制的条件下)。不管是哪一种情况,对领导活动的成效都是不利的。

杜拉克对成功领导者的定义

- ① 领导者的惟一定义就是其后面有追随者;
- ② 一个成功的领导者不是受人爱戴的人,而是使追随者做正确事情的人;
- ③ 因为领导者受人瞩目,所以要以身作则;
- ④ 领导地位并不意味着头衔、特权、级别或金钱,而是责任。

准确地把握领导者的定义,除了上述提出的要区分作为行为的领导与作为人的领导之外,还应当注意区分领导(者)与管理(者)的不同涵义(下文有论述)。此外,在很多情况下,领导者是一个团体,要注意领导者团体与这个团体中的单个领导者的区分。在决策研究中,人们会发现,一个领导者团体的领导水平,不仅取决于其中的主要领导者,也不仅取决于所有的单个领导者的能力之和,还取决于他们的组合方式。

摇摇□ 领导者目标

对领导者目标的研究,比较著名的理论是迈克尔·阿盖尔(Michael Argyle)提出的三个交叠的需要领域:任务需要、团队需要和个人需要(如图 1-1 所示)。

从图 1-1 可以知道,这三个领域是相互联系的,团队是由个人组成的,也许个人与当前任务无直接联系,然而,由于任务要解决的问题可能会影响个人的日常工作,那么,作为团队成员,他们所处的地位可能会影响任务的完成。因此,忽视任何一个领域都有可能导致有害的后果,即使这种后果不会立即表现出来。

(员 任务需要与领导者

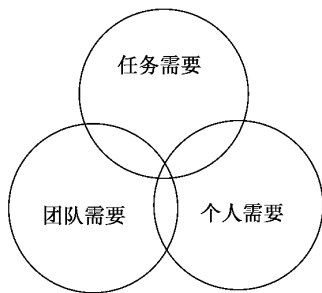


图 1-1

① 领导者必须 (或帮助团队) 决定团队的目标,并且要根据环境及条件的变化随时修正目标,否则,无法进行相应的措施。

② 领导者应当参与短期或长期计划的制定,避免个体成员过多地关注自己所处的领域 (在一个大系统内的子系统过多地关注自己的利益,往往会忽视大系统的利益)。

③ 领导者必须善于分析问题,并在下属需要的时候,将更多的信息提供给下属,以便共同决定解决问题的方法。

④ 领导者必须善于听取各种意见,善于说服不同意见,尽量争取团队成员理解目标或某项决定,而不是盲从或强迫接受。

⑤ 领导者必须起到模范带头作用,特别是在团队面临危险、挫折或障碍时,要具有锲而不舍的精神,在关键时刻,敢于挺身而出,敢于承担责任。

⑥ 为保证团队面临的任务得以完成,必须制定实施标准和控制措施,并根据目标任务进行考核或检测。

（圆）团队需要与领导者

① 领导者直接或间接地组织机构,决定职权的层次和权限,决定个人或团体的任务分配方法。因此,必须实际控制着团队中的内部关系。

② 实施奖励和惩罚。

③ 在许多情况下,领导者必须充当仲裁者,并保持公平合理的基本原则,这是保证团队稳定和具有凝聚力的重要手段。

④ 领导者必须接受团队准则,并在团队和外界推行这种准则。

（彡）个人需要和领导者

① 领导者必须尽量分担和保护成员避免个人责任,事实上,绝大多数被领导者需要并希望能得到咨询和接受指导。

② 当工作出现差错时,领导者必须敢于承担责任,尽管有些过失并不是领导者的过错引起的,但究其原因,往往是领导者不适当的指令或其他失误所造成的,最终损失是无法避免的。

除了上述的三点之外,在有些成员中,希望领导者是男性的,目的是希望有一位“父亲式的人物”,实际上希望领导者诚实可靠且善于关怀人。

一个合格的领导者,除了要明确任务需要之外,还应该对整个团队的需要以及团队中的每一位成员的不同层次的需要有所了解,而且应该清楚哪些需要已经满足,当然,也有些需要可能是无法满足的。在许多情况下,个人的自我实现的满足是可以通过领导者对任务的分配来实现的。在这种情况下,整个团队必然向着竞争向上、朝气蓬勃的方向发展。

迈克尔的研究成果,对当前处在现实领导岗位上的领导者的角色定位是

有极大的启发意义的。它对领导者与任务需要、团队需要的关系分析,以及从被领导者的角度对领导者的角色要求的研究,借鉴并运用了行为科学与管理心理学的成果,并进行了大量的调查和实证,这种微观和偏重于心理分析的方式是对传统研究中的笼统而原则的方式的一种修正。事实上,这种成果要比口号式的要求精辟而具体得多,值得我们学习。

第二节 摇经济全球化及现代领导活动特点

科学理论源于社会实践活动,尤其是社会生产实践活动。缘多年前,以领导工作为独立研究对象的领导理论能够得以产生并发展起来,其客观必然性主要在于现代社会活动,尤其是现代化大生产活动对领导工作提出了特殊的要求。而起源于二战以后的经济全球化趋势则在更大程度上影响着现代领导活动的特点。

摇摇 经济全球化

经济全球化是指世界经济发展的一种趋向。缘缘年底,中央经济工作会议总结了当前世界经济发展的三大趋势是“全球化、跨国公司和科技进步”。中国在 圆园年加入 宰粤韵 经济全球化的浪潮不可逆转地波及中国。这一年,中国大陆研讨全球化的会议多达 员园多个,事实上中国已成为世界经济一体化中的一个重要组成部分。

首先,全球化当然首指经济发展在全球范围内的合作,但不仅限于经济问题,它包括了更多的诸如文化的、意识形态的内容,它是指在社会发展中,人类集团之间的联系随着经济发展水平的提高而加强,最终形成一个全球性的联系。这是一个过程,当然也是一个漫长的过程,只是在目前的发展中,这个过程正在加快。

其次,从经济学的角度来看,全球化是符合市场规律的,交换的范围越大,流动性越强,资源配置率也就越高,这就越有利于技术、人力资源和资本等生产要素的合理流动,以达到最佳的利益目标。就广大发展中国家来讲,全球化客观上提供了一个很好的赶超机会,可以避免发达国家在发展过程中所走过的弯路,在短期内迅速缩小与发达国家的差距。

最后,全球化不仅仅是市场的扩张过程,它必然会通过这种经济上的扩张引发文化的、观念的、最终是政治的扩张。这只需要简单看一下英联邦国家的发展现状即可。英联邦国家历史上曾经是英国的殖民地,换句话说,都是受英国“侵略”的国家,这些国家在以后的现代化发展中,其语言、文化以及国家政

权结构形式无不体现出英国的影子,但不能机械地认为全都是英国“侵略”的作用,这其中也体现了经济全球化的必然结果。

中国在全球化中的地位^①

各个国家在经济全球化中的机遇和地位是不相等的,与其他发展中国家相比,应该说中国在全球化中居于相对有利的地位。

首先,这是由中国的经济实力决定的。中国不仅国土幅员广大,人口众多,而且经济实力在过去的 10 年里迅速增长。绝大多数中外专家都相信,中国在今后 10 年能够继续保持快速增长的态势。世界银行预测,“到 2000 年,中国占世界 GDP 的份额将从 1980 年的 15% 上升到 2000 年的 25%,按购买力评价,中国占世界 GDP 的份额将从 25% 上升到 35%。”

其次,1978 年的改革开放已经使中国成为经济全球化的受益者,中国不仅是世界引进外资最多的发展中国家,也是对外贸易增长最快的国家之一。中国作为经济全球化积极的一员,未来也仍可能是全球化的受益者。世界银行预测,2000 年“中国对外贸易占世界贸易的份额将会增加到 1980 年的 3 倍(达到 35%)以上,并有望成为世界第二大贸易国(仅次于美国 35%)”。

第三,中国在世界经济中具有一定的比较优势和竞争能力。经过 20 年的建设,中国建成了一个相对完备的工业体系,中国在轻工、纺织、家电、重化工等加工业都具备了相当的竞争力。今后,依据巨大的本土市场,在劳动密集和中间技术制造业,以及部分高技术产业中,中国仍将具有一定的比较优势,全球化有可能为中国经济的发展带来新的战略机遇期。

但中国是一个发展中国家,还处于工业化和体制转轨过程中。从总体讲,在全球竞争中处于弱势地位。主要体现在:一是我国实力弱,不掌握技术和战略竞争的主导权,在技术、信息、人才、资金、产业规模和结构等方面都处于相对弱势地位,总的态势是要被动接受国际分工的安排。二是我国还缺乏市场机制运作所必需的基础制度、能力和经验。全球化的制度基础是市场经济,发达国家经历了数百年市场经济的锻炼和完善,建立了一整套成熟的制度、行为范式、经验和组织体系。中国要掌握这些知识,还需要一个过程。三是我国只能接受和遵循现有的世界经济规则 and 标准,在一个时期内还缺乏规则制定和修改的主导权。现有的国际经济游戏规则是以发达国家为主导制定的,更多地反映发达国家的利益和价值观念,而对发展中国家的权益则很少考虑,世界围绕争夺制定规则主导权的斗争是十分激烈的。

^① 摘自鲁志强:《面向全球化趋势的中国经济》,国务院发展研究中心信息网,1999 年 9 月 20 日。

经济全球化给现代领导活动提出了一些新的要求,它需要领导者在考虑问题时站在一个更高的平台上,需要人们在观念和思路有一个更广阔的思维空间,在利益的判断和取舍上、在价值准则的确定和运用上,与时俱进,从传统的思维方式中迅速走出来。事实上,我们可以看到,从 20 世纪 80 年代初起,我们对市场经济的认识一直在不断地发展和进化着,从 80 年代初“农村家庭承包制”、商品经济到 90 年代初的社会主义市场经济,一直到十六大肯定的私营、民营经济,我们对经济发展的理论认识在不断地深化,而进入 21 世纪后,人们更多地谈论着 宰鞣和与国际接轨等与全球化更密切的概念。

摇摇 整体性特征

传统社会是以自然经济和小生产为主的,男耕女织,自给自足,人们的社会活动范围狭小,科学技术尚不发达。一些有远见卓识的领导人物,可以凭借自身的经验和智慧做出一些有效的判断和决策,即使决策失误,对全局的影响也不是很大,纠正起来也比较容易。同自然经济的小生产相比,现代社会的生产方式则是社会化大生产,是需要花费大量的人力、物力、财力,需要多门类学科共同协作进行的社会化活动。就以一个大型联合企业来说,一般由主体工厂、分厂、研究和市场部、销售部、技术服务部等组成,职工数以万计,其分支机构遍布世界各地,实际上仅靠一人掌握的知识和经验是操作不了的,必须进行群体协作和科学领导。例如,这几年备受关注的南水北调工程,就是一个多学科、多因素的复杂的系统工程,无论哪个天才的领导人或科学家,仅凭个人才智是不可能做出周密而科学的决策的。“南水”要“北调”多少量为最佳?走什么路径最科学、最合理?需要投入多少人力、物力、财力?对沿途 5 亿亩耕地的地质变化和十几个省市 2 亿人口的生活条件带来何种影响?对南北的生态平衡起什么作用?等等,都已超越了水利学及水利部门的单一范围,而广泛涉及多种自然科学以及社会学、经济学等多学科,需要进行复杂的技术、经济的研究和多种方案的分析、系统的综合判断及科学的预测,才有可能做出切实有效的科学决策。因此,现代领导活动具有明显的整体性特征。任何一个群体的领导者都要善于处理整体与局部的关系,从整体出发,统筹兼顾,妥善安排,谋求优化的整体效应。

南水北调工程总体规划内容简介^①

2002 年黄淮海流域的人口、国内生产总值、工业产值、有效灌溉面积、粮

^① 摘自《南水北调工程总体规划内容简介》,见《中国水利》2002 年第 1 期月刊。

食产量均占全国的三分之一强,是我国重要的经济区和粮食、棉花的主产区,具有承东启西、优势互补的有利条件,在我国国民经济与社会发展中具有重要的战略地位。

黄淮海流域水资源总量仅占全国的 1/16,人均水资源量为 1900 ㎥,为全国人均的五分之一,是我国水资源承载能力与经济社会发展最不适应的地区,资源性缺水严重。

南水北调工程的根本目标是改善和修复北方地区的生态环境。由于黄淮海流域的缺水量 1500 亿 ㎥ 分布在黄淮海平原和胶东地区,因而优先实施东线和中线工程势在必行。在黄淮海平原和胶东地区的缺水量中,又有 1000 亿 ㎥ 集中在城市,城市人口和工业产值集中,缺水所造成的经济社会影响巨大。因此,确定南水北调工程近期的供水目标为:解决城市缺水为主,兼顾生态和农业用水。

南水北调东线和中线工程涉及 7 个省(直辖市)的 10 座地级以上城市,受水区为京、津、冀、鲁、豫、苏的 10 座地级及其以上城市、10 座县级市(区、县城)和 10 个工业园区。

南水北调工程总体布局……仍推荐东线、中线和西线三条调水线路。通过三条调水线路与长江、黄河、淮河和海河四大江河的联系,可逐步构成以“四横三纵”为主体的总体布局,形成我国巨大的水网,基本可覆盖黄淮海流域、胶东地区和西北内陆河部分地区,有利于实现我国水资源南北调配、东西互济的合理配置格局,具有重大的战略意义。

规划的东线、中线和西线到 2050 年调水总规模为 1500 亿 ㎥,总投资规模约为 15000 亿元。分期实施后可基本缓解黄淮海流域水资源严重短缺的状况,并逐步遏制因严重缺水而引发的生态环境日益恶化的局面。

实施东线第一期工程和中线第一期工程的静态投资为 1500 亿元,其中:东线第一期主体工程静态投资为 1000 亿元,包括治污投资 500 亿元;中线第一期主体工程静态投资为 500 亿元,其中水源工程(包括丹江口水库大坝加高和移民安置)为 150 亿元,汉江中下游治理工程 100 亿元,输水工程 250 亿元。

摇摇□ 科学技术是第一生产力

在现代社会中,由于科学技术突飞猛进,经济迅速发展,社会生活节奏不断加快,因而领导者对现代科技的依赖性加强了。从 20 世纪初到现在的 50 年间,科学技术的发展,无论在速度和规模上,还是在广度和深度上,都是以往任何一个历史时期所无法比拟的。20 世纪初,诞生了相对论和量子论——现代科学的两大支柱。20 年代,合成化学飞速发展,出现了许多新兴的合成材

料和合成药物。源年代到缘年代,以原子能技术、电子计算机技术、空间技术为代表的现代三大尖端技术以及自动化技术、半导体技术迅速发展起来。此外,还出现了以控制论、信息论和系统论为代表的“软科学”。缘年代初,遗传物质 阅 双螺旋结构的发展,带来了社会生产力的迅速提高,并且日益深刻地影响着人类生产和生活的各个方面。远年代,人类登上了月球。而进入 圆世纪,美国的“勇气”号和“机遇”号火星探测器则从遥远的火星发回了十分清晰的照片。目前,全世界发表的含有新知识的论文平均每天超过 员园园园 篇,平均每天有 愿园- 怨园 项专利问世,全世界每年出版 缘万种图书,平均每员分钟就出版 员种新书。据联合国教科文组织统计,科学知识的增长率,从 远年代的 怨豫,发展到 苑年代的 员圆豫,愿年代则达到 员圆豫。过去每隔 员~ 员年人类知识总量就要翻一番,而如今猿- 缘年就要翻一番。有人统计,人类全部科技知识总量的 愿豫以上都是 圆世纪产生的。

现在,科技发明转化为现实生产力的周期越来越短。过去由发明到应用的周期十分漫长,如摄影技术为 员园年,蒸汽机为 愿年,电动机为 缘年,电话为 缘年,真空管为 猿年,飞机为 圆年。二战以后,其周期越来越短:原子弹为 远年,晶体管为 缘年,集成电路才用 猿年,而激光器只隔 员年。据美国的统计资料显示,第一次世界大战前,科技发明转化为现实生产力的周期为 猿年;第一次与第二次世界大战之间,周期为 怨年;第二次世界大战后为 苑年;现在是 猿- 缘年,甚至短到 圆- 猿年。正是在这个意义上,有的学者指出,我们这个时代的特点是极为迅速地利用科学成就,把科学研究很好地组织起来,以及在生产中利用科学研究成果,这具有越来越重要的意义。今天,采用一种生产过程,走在前面的可能不是申报科学发明的国家,而是能使科学发明最快地应用于实践的国家。

面对科学技术的迅猛发展,现代领导活动呈现出复杂性与多变性。现代领导者必须树立信息观念、人才观念、大教育观念等,眼观六路,耳听八方,深谋远虑,随机应变,对快速多变的社会活动做出正确的决策,以引导社会向前发展,否则便会在竞争中被淘汰。

摇摇 跨文化管理

传统的社会生产规模小,分工协作少,受地区分割影响,联系面狭小,假如对一些社会活动处置失当,影响也不大,而且容易纠正。现代社会的大生产是建立在整体化、综合化的基础上的,规模巨大,变化加速,各个领域既自成系统,又共同组成一个巨大的社会系统。更为重要的是,全球不同国家、地区的不同变化,在发展中会发生碰撞,甚至是很激烈的冲突,这是现代社会发展中

不可避免的一个问题。因此,现代领导者必须学会在文化的交融中处理和解决问题。在历史的比较中,有的学者认为,在农业社会,人们的思想方式是面向过去(经验和做法)在工业社会,人们的思想转为面向现在(技术和市场);在未来社会,人们的思想必须面向未来(目标和战略)。因此,现代领导者必须有长远的、全局的战略考虑,而不能目光短浅、就事论事,特别是对经济全球化进程中引发的文化冲突,应有足够的思想准备。一名成功的领导者不仅要在经济上有全球化意识,更要注意提高跨文化管理的能力。

第三节 领导与管理

这是一个富有趣味的话题。在大多数人看来,包括相当一部分专家看来,领导与管理是一回事,或者直接认为领导是管理的一个部分,领导者也是管理者的一部分,是管理者中间层次相对较高的人。实际上,领导与管理是不同的两个概念,领导活动与管理活动是有联系但性质不同的两种活动,尤其在目前的社会经济发展中,区分这种不同有着非常重要的意义。

摇摇□ 管理活动的分化

经典的管理科学理论认为,管理的功能可以归纳为四个方面:计划、组织、领导和控制(见图 1-1)。其中,每一个功能又可以划分出若干个细类。目前普遍使用的教材中也坚持了上述观点。这样的划分尽管比较符合传统和经典的观点,但存在着一个重要的弊端,即无意中忽视甚至抹杀了领导活动在整个组织活动中的决定性作用。这里不讨论管理和领导孰轻孰重的问题,因为两者在整个组织活动中的功能是不一样的,而理解这种不同,必定会给整个领导队伍和管理队伍工作思路上一新的启发。

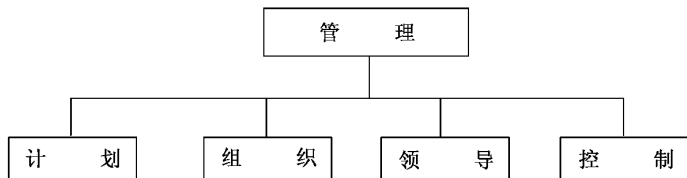


图 1-1

人类社会最早的管理活动源于共同劳动,可以说,当人类生产一旦出现共同劳动这种社会现象时,就必然会产生对这种劳动的管理活动。马克思

说过：“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，以协调个人的劳动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^①显然这里所讲到的对共同劳动实施“指挥”和“协调”活动，就是管理。尽管产生管理的过程是一个漫长而逐步积累的过程，但最早的管理出现了。

在漫长的历史发展中，特别是以农业为主要特征的社会发展中，由于技术、生产方式以及相应的劳动规模、产品流通方式等诸多原因，在整个指挥和协调过程中，管理与领导的区分是细微的，甚至是无关紧要的，因而实际上也是二位一体的，这时的领导包括在管理之中。

随着社会的发展，特别是19世纪欧洲产业革命以后，科技的迅速发展导致工业化进程的加快，工业生产成为主要的生产形式，而这种由工业生产方式所引发的社会变革也越来越明显，企业的规模越来越大，组织越来越复杂，管理活动的量也日趋增加，管理阶层迅速扩大。在管理活动的实践中，经典的管理理论受到了不同程度的挑战，客观上需要领导权与管理权的相对分离。

最早的变化发生在工业化进程最快、工业生产能力总量最大的美国。1825年，美国东部的一家铁路企业首先对管理体制进行了改革，老板只拿利润而不再参与管理，这标志着领导权（所有者）和管理权（经营者）相对脱离的开端。1844年，美国通用汽车公司成立“集体决策，分散管理”的“超事业部”，即决策权和管理权的彻底分家。随后，类似的变革席卷全美，波及欧洲，继工业革命后，整个西方又完成了管理上的一次革命，而后者则是前者发展的必然要求和结果。至此，对领导活动理论的研究，又大大推进了领导活动实践的发展和提高。一般来说，我们把围绕着领导活动而取得的理论研究成果，看做一门来源于管理又不同于管理的新学科——领导科学。

摇摇□ 领导活动与管理活动的区别

对领导与管理的区分，国内学者较早注意到这个问题并提出明确看法的是中山大学的王乐夫教授，他认为“从广义或外延层次看，两者具有相等性；从狭义角度看，两者有本质差异，领导就是决策，管理是对决策的执行；从两者广义和狭义的混合关系看，领导是高层次的管理，管理是低层次的领导”^②。

① 《马克思恩格斯全集》第3卷，人民出版社1955年第1版，第343页。

② 王乐夫：《管理、领导概念异同辨析》，《中山大学学报》1985年第3期。