

领导学概论

班杰 主编

中国档案管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导学概论/班杰主编. —中国档案管理出版社, 2004 .10

ISBN 7—8500—2534—1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 077444 号

2004 年 10 月第 1 版

ISBN 7—8500—2534—1

定价:15.00 元

目 录

第一论 领导	1
一、领导基础	1
1、领导的基本概念	1
2、实施领导活动	3
3、案例：热爱变革的杰克·韦尔奇	5
二、塑造自我形象	6
1、积极表现自我	7
2、拥有远大的目标	9
3、案例：让士兵崇拜的巴顿将军	10
三、影响下属的价值观和态度	12
1、树立共同的价值观	12
2、实践价值观	13
3、案例：坚持信念的拉尔夫·拉森	14
四、改变下属的认知	15
1、激发下属的激情	16
2、解放下属的思想	17
3、鼓励下属行动	18
4、案例：李光耀鼓励国民“不当小虾，学做蝌蚪”	20
五、临机给予下属利益	21
1、替下属着想	21
2、让下属感到满足	23

3、案例:不用皮鞭而用荣誉来进行领导的拿破仑·····	24
-----------------------------	----

六、临时授予下属权力	25
-------------------------	----

1、准备授权	26
--------------	----

2、确认授权任务	27
----------------	----

3、授权给下属	28
---------------	----

4、案例:敢于授权的撒切尔夫人·····	30
----------------------	----

七、提高领导者素质	31
------------------------	----

1、正直	31
------------	----

2、远见力	32
-------------	----

3、自信心与进取心	32
-----------------	----

4、感召力与意志力	33
-----------------	----

5、魄力与权变力	34
----------------	----

6、案例:向下属展示赤诚之心的李更生·····	35
-------------------------	----

第二论 行政法治	37
-----------------------	----

一、行政主体	37
---------------------	----

1、行政主体的特征	37
-----------------	----

2、行政主体的分类	38
-----------------	----

3、行政职权	40
--------------	----

4、案例:从一起诉讼案中引发对原告主体资格的思考·····	40
-------------------------------	----

二、国家行政机关	42
-----------------------	----

1、行政机关的概念和特征	42
--------------------	----

2、国家行政机关的分类和结构	43
----------------------	----

3、中央行政机关	44
----------------	----

三、行政立法行为	45
-----------------------	----

1、行政立法的分类	46
2、行政立法的原则	47
四、具体行政行为	48
1、行政监督	48
2、行政处罚	50
3、行政奖励	51
4、案例：“报告”、“声明”是否属 于可诉的具体行政行为？	52
五、行政合同	53
1、行政合同的特征	53
2、行政合同的种类	54
3、行政合同的作用	55
六、行政指导	57
1、行政指导的方式和类型	57
2、行政指导的特征	58
3、社会主义市场经济与行政指导	59
4、行政指导的积极作用与消极作用	59
七、行政程序法	61
1、行政程序法的特征	61
2、行政程序法的作用	62
3、行政程序法的基本原则	63
4、案例：违法者负咎逃罚，执法者处境尴尬	64
 第三论 行政伦理与道德	 66
一、行政道德教育	66

1、行政道德教育的意义和作用	67
2、行政道德教育的任务和方法	67
二、行政道德修养	69
1、行政道德修养的特点	69
2、行政道德修养的方法	71
三、政治品质规范	72
1、坚定的共产主义信念	72
2、坚持四项基本原则	73
3、全心全意为人民服务	74
4、密切联系人民群众	75
四、道德品质规范	76
1、吃苦与享受	76
2、克己奉公,艰苦奋斗.....	77
3、忠于职守,勇于献身.....	78
4、案例:参天的树,大写的人	79
五、思想作风规范	79
1、求实	79
2、容人	81
3、律己	82
4、开拓创新	83
六、精神文明建设与行政道德.....	84
1、行政道德是精神文明建设的重要内容	84
2、行政道德与政治方向	85
3、行政道德与党的基本路线	86
4、行政道德与政治环境、社会环境.....	86
七、现代伦理观念	87

第四论 现代领导 91

一、总论 91

二、领导者的素质 91

 1、领导者素养的基本要求 92

 2、提高领导者素质的途径与方法 93

 3、案例：“官本位”浸泡的丑剧 95

三、领导体制 96

 1、领导体制的定义及特征 96

 2、领导体制的内容 97

 3、我国领导体制改革的原则 99

 4、案例：新加坡的领袖自我更新 101

四、科学决策 101

 1、科学决策的程序 102

 2、案例：从“巨人”的失误看决策的重要性 104

五、领导的基本职能 105

 1、选才用人 105

 2、如何做到“善任” 107

 3、案例：身临其境话“考官” 109

六、领导艺术 110

 1、表扬下属的方法 110

 2、批评下属的方法 112

七、领导误区 115

 1、领导误区的危害 115

 2、如何突破领导误区 117

第一论 领导

一头狮子带领的一群绵羊部队要比一头绵羊带领的狮子部队强。从这句话中，我们可以看到领导的举足轻重的作用。

一、领导基础

领导，是研究领导问题的主要范畴，深入研究领导的含义和要素，有助于领导者把握领导活动的基本内涵，提高其履行领导职能的自觉性，在组织和工作中充分发挥领导作用。

无论是在中国，还是在世界范围内，领导都是一个永恒的话题。无论是在中国的春秋战国时代，还是在古埃及、巴比伦王朝，都存在着领导活动。不过，随着时代的不同，人们对领导的认识也不同。

1、领导的基本概念

领导（这里指组织中的领导）是在既定的组织中，在一定的命令与服从的权力关系和一定的人事安排下，上级（领导者）为实现组织目标而调动下属（即被领导者）的工作积极性、提高下属的工作效率和效果的活动。换句话说，领导是率领下属实现组织目标的过程。

领导活动与领导过程并非只涉及领导者。根据上述的定

第一论 领导

义，不难看出，领导是由领导者、下属和领导环境三者构成。总之，领导的三个要素构成了两对基本关系：一是领导者与下属之间的关系：二是领导者与领导环境之间的关系。领导者的投入要通过下属的行为来实现“产出”。客观环境具有两重性（自在性和为我性），领导者作用于客观环境的过程，表现为客观环境由“自在之手”不断转化为“为我之物”的具体过程。

大凡领导都意味着权威，两者有着不解之缘。领导是组织系统中的领导者具体发出的行为和具体完成的过程。只要是领导者发出的行为就是领导。这充分反映了领导者拥有权威的地位。领导者的地位体现为影响力、领导权力、领导权威。

影响力一般指一个人在人际交往中影响和改变他人心理与行为的能力。领导者的影响力，就是领导者在领导活动中，有产生影响和改变下属的心理和行为，使之纳入组织活动目标轨道的能力，也就是领导者的状况和行为在下属身上产生的心理效应。任何领导活动都是在领导者与下属的相互作用中进行的。

权力，它是指权力主体凭借自己所拥有的力量，从而使权力；客体服从于自己的一种社会力量。也就是说，权力是指一定的法律法令、意志、威望和影响力。

由于领导权力往往直接涉及到阶级、阶层和群体的利益问题，而这一方面的研究专家往往受其社会地位和阶级关系所制约，因此，学者们往往从不同的角度，根据不同的政治需要和目的，而对领导权力作出不同的解释和定义。一般来说，人们都是以领导权力的核心为出发点来对其含义进行界定的。这样，可以将有关领导权力定义的研究归类于参与

第一论 领导

论、能力论、零和论、控制论、支配论和糅合论。

领导权威（非权力性影响力），指的就是领导者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对下属造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力，但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

2、实施领导活动

领导者惟有与变革时代齐肩并进，才不会被 21 世纪抛弃。新的世纪需要新的领导风范，这种风范就是敢于驰骋于改革之峰，而不步入后尘。

无论你现在是领导者也好，还是一位正要迈入领导生涯的人也好，要想成为一位优秀的领导者，必须不断在生活中提升自己的素质，并在实践活动中提升自己的领导能力。

领导者作用的主要对象是下属。为了吸引下属行动，他需要实施以下活动：

造型：塑造自我形象；

教化：影响下属的价值观和态度；

鼓动：改变下属的认知；

激励：临时给予下属利益；

授权：临时授予下属权力。

1) 造型：塑造自我形象

真正的领导者不是天生的，而是奋斗出来的，并且通常是自己奋斗出来的。

领导者形象指的是领导者用以带领下属的个人魅力及磁

第一论 领导

力。如果你想要树立自己的形象，以下五个行动同样对你有所帮助：

积极表现自我；
拥有远大的目标；
迂回暗示；
善于表达情感；
力挽狂澜。

2) 教化：影响下属的价值观和态度

价值观是能够自我明了和自我确认的准则，是一种外显或内隐的、有关什么是值得的看法，它是个人和组织的特征，影响着人们可能会选择什么行为方式、手段和结果来工作和生活。价值观不会随意改变或更换。

态度是个体对特定对象（特定的人、观念、情境或事件等）所持有的稳定的心理倾向。这种心理倾向中蕴涵个体的主观评价，以及由此而产生的行为倾向性。

3) 鼓动：改变下属的认知

领导者不能光凭借手中的权力去命令下属实现组织的目标，更需要让下属认知到组织目标对他个人和组织意义，从心底改变下属心中的认知，让他全心全意为组织奋斗。

4) 激励：临机给予下属利益

无论领导者是用确定组织目标、塑造自我形象来吸引下属，还是用改变下属的认知来动员下属行动，这都是让下属介入组织目标的开始。下属真正为组织目标的实现奋斗是受很多因素激励。而且，个体不同，时间不同，起作用的因素也是大相径庭的。研究表明，下属最渴望的不是高薪、好的福利待遇以及工作安全感，下属更在乎的是领导者对他们的尊重，对他们出色工作的认可，领导者是否关心他们，领导

第一论 领导

者是否给他们提供自我发展的机会。

5) 授权：临时授予下属权力

“授权”是指把决策权和职责从领导者手中传送给下属。大多数人认为授权是积极有益的，因为它意味着领导者将分享和交接他们的一些权力给那些只有少量正式权力的人。简而言之，你要把一些权力授予他人而不成为一个全权在握的独裁主义者。除了上述几个方面外，领导者还应确定组织目标。

确定目标对领导者来说至关重要，它是领导者实施领导活动的基础，是领导者成功与否的界限和坐标轴。

领导者描绘组织目标的方法有很多，但他们大多把注意力放在发展下属的积极性上面，让下属去行动，从而使组织目标成为现实。宣传这种愿望的方法包括四个方面：与下属沟通、期待积极的结果、重视结果、宣扬自己的信念。

3、案例：热爱变革的杰克·韦尔奇

从 20 世纪 80 年代早期韦尔奇发动的重组行动，到 20 世纪 90 年代中期遍及整个公司的质量行动，韦尔奇马不停蹄地重新修订着通用的一个又一个发展计划。目标只有一个——发展，而手段和方法则在不断更新。

韦尔奇鼓励同事们永远不要停止变革。他对他的经理们说，把每一天都当作你参加工作的第一天，以崭新的视角审视你的工作，进行任何必要的有利的改进。经常不断地研究你的工作计划，如果必要，就重新拟订。这样，你才不会因循守旧。

他对他的员工们说：“记住要自己做决定。如果你自信

第一论 领导

你是对的，就不要放弃，更不要屈从于别人的意志。你可以改变你的上司，或者你可以督促他们去改变。”

高科技产业和全球化竞争趋势迅猛发展，对通用的销售收入和市场份额构成了挑战，质量不断改善的高水平产品层出不穷。而且所有这些变化正在以越来越快的速度发生着。

杰克·韦尔奇不仅承认这种变化是不可逆转的，而且以一贯的积极态度去接受它、利用它。外界变化给他提供了一个机遇去创造一个崭新的通用电气公司，去造就一个能够在变幻莫测的经营环境中勇敢搏击风浪的公司。

当他对公司进行了研究之后，发现有一件事情变得相当清楚：通用需要的那种变革不是一种表面化的临时的修修补补。为了真正增强通用电气的竞争力，必须进行更加激烈、触及到深层次的变革，这种变革是美国主要的大型企业所未尝试过的。没有别

的什么人或事件胁迫他这样做——那甚至也不是通用基层人员的呼声，这些人恰恰认为公司状况很好。他确信自己是——这就足够了。

在解释他 1981 年接手通用时的具体情况时，韦尔奇着重强调两个主要现实：20 世纪 70 年代末期的高通货膨胀和每个通用部门面临的来自亚洲的威胁。

二、塑造自我形象

作为一个优秀领导者，应从以下两方面入手，塑造良好的自我表象：

第一论 领导

1、积极表现自我

1) 相信自己

领导者应该常常设想自己富有领导魅力，具有良好的个人形象。正所谓心想事成，所以领导者要想在下属心目中保持住积极、良好的形象，成为自我意识中不可或缺的有机组成部分，那么必须要敢于相信并告诉自己：“我很有魅力”。

自信能带来成功，并帮助人们塑造突出的形象，而不是等成功之后才有好形象。

我们常常可以听到这样一些说法：“领导者的魅力是与生俱来的”，或者“领导者是天生的，不是培养的。”这些说法，往往会把人们引向悲观主义的死胡同。但事实上，这些说法都站不住脚。

也许对我们大多数人来说，既不可能领导大公司，也不可能领导社会革命或社会运动。但是，不论干大事还是做小事，只要你想驱使他人跟随你，都需要塑造自己的形象。

2) 展现你对目标的专注

领导者要想拥有非凡的魅力，塑造良好的个人形象，只是全力去做自己要做的事还不够，还必须让下属知道自己在奉献，自己对目标实现很重视和用心。

领导者展现自己对目标的专注有很多方法，比如坚持既定的目标、自我牺牲、冒险、牺牲己方资源等。

为什么每个国家的开国元勋都具有光辉、伟大的形象？因为他们在很多方面都证明他们在奉献，他们把自己的“生命、财富和神圣的荣誉”都托付给了人民为之奋斗的目标。

第一论 领导

3) 注重仪表

领导者应该知道自己是哪种类型或级别的，也应该清楚自己领导的下属是谁，这些不同都要求用不同风格的服装来发挥最大的效率。如果领导者西装革履地去管理大农场，那就没有人会认为他具有魅力。不同的国家有着不同的风俗习惯，因此，领导者来到别的国家时，要依据所在环境来设计自我形象。

不管我们从事哪种职业或工作，这对我们所有人来讲，都是一个好的建议。无论如何，穿着像个将军就意味着我们的穿着要具有职业特征。

4) 利用时空创造优势

领导者的个人形象和魅力都是在一定的情势下培植的，是在一定的时空中营造的。因此，利用时空创造优势，也是领导者塑造自我形象的方法之一。

领导者可以随时随地在下属面前展现自己的形象。只要你注意、细心控制自我，你会发现，不知不觉中你在下属心中的地位和形象大大提高。

领导者要尽量做得得体一些，尽量做得有礼貌一些。总之，要成为一个优秀的领导者，就要处处替别人着想，要事事都合情合理——这正是魅力的奥妙所在。

5) 拓宽自己的见识

一个人的远见卓识可以在某种程度上弥补他在某些方面魅力的不足，就如爱因斯坦、罗斯福、林肯、比尔·盖茨。因为在人们的眼里，他们并不属于那种精神抖擞或殷勤有礼的有魅力的领导者。但是，他们的聪明才智、远见卓识，大大弥补了他们的弱点。见多识广是领导者塑造自我形象的重要因素。在很大程度上我们可以说，见识是一块拱心石。一

第一论 领导

个人其他样样具备，只是缺少见识，那就像盛装打扮之后，却没有地方去一样。……但如果你凡事都有所见有所识，就会给魅力的其余因素指明方向。

2、拥有远大的目标

富有远见的领导者留给下属的形象是目标明确。在危难之中，领导者要想主动出击从而使局势更加稳定，必须有一个明确的目标。领导者应该在下属面前塑造明察秋毫、当机立断、临危不乱、指挥若定的形象，从而在组织内部举起一面鲜明的大旗，为惊慌之中的下属点燃一盏明亮的航灯。

领导者塑造自我形象的首要原则是对你想要去哪儿或想要做什么有一个明确的目标。尤其是在危机时刻，目标明确的领导者给予下属的是一种巨大的信心。

1) 目标崇高

珠穆朗玛峰高达 8848 米，貌似无法攀越，但最终还是被登山运动员成功登上主峰。领导者应该始终相信：没有爬不过的山，没有克服不了的困难，也没有实现不了的目标。领导者在为别人或团队设定目标时，要有一个高的期望值，哪怕最后取得的成功会低于这个预定期望标准也无所谓。另外，还有一个重要的地方应该清楚，即没有人愿意为一个小的目标去努力工作或作出牺牲。为什么呢？因为每个人在任何时候都可以达到这样小的目标。

具有伟大抱负的领导者所要完成的都是伟大的责任和真正有价值的使命，尽管在实现目标的过程中要经历众多的艰难，但他的下属并不会因此而退缩。因为这种远大的目标激励着他们奋进。拥有一个宏伟的梦想，并在你领导的人中间

第一论 领导

培育高远的希望，你就不容置疑地拥有了魅力。

2) 做必要的准备工作

对于有魅力的领导者来讲，那些看你表演的人只是看到了你在运动场上所用的力量，而没有看到你为此投入大量时间进行的准备。反过来讲，如果你做那些困难的事情时，表面上看来轻松自如，那么别人也会认为你很有魅力。

做必要的准备工作能为你的一生带来富有魅力领导者的名声。

3、案例：让士兵崇拜的巴顿将军

英国元帅蒙哥马利曾这样称赞美国四星上将巴顿：“巴顿将军是一位统帅大军的天才和最具进攻精神的先锋官。”

1944年，盟军和法西斯德国之间的最后决战以诺曼底登陆为冲锋号吹响了。在随之而来的一系列重大战役中，巴顿充分发挥了美军装甲部队快速、机动和火力强大等特长，采取长途奔袭和快速运动的战术，以超常规的速度在欧洲大陆上长驱直入，横扫千里，不顾一切地穷追猛打，穿越法国和德国，最后到达捷克斯洛伐克。

在近乎疯狂的推进中，巴顿注意抓住一切战机，迅速果断地围歼敌军，在281天的战斗中，巴顿将军所率领的部队保持了直线100多英里宽的作战平面，并向前推进了1000多英里，解放了13000多座城镇和村落，歼敌140余万，为解放法国、捷克斯洛伐克等国家并最终击溃法西斯德国立下了汗马功劳。

巴顿将军是一个富有领袖魅力的实干家，他特别注重用自己的形象和实际的行动去影响部队的士气。