

第五章 领导科学与艺术

主讲人：胡税根

主要内容：

-
- 领导与管理的区别
 - 行政领导
 - 公共管理者的角色

案例

A县政府领导班子由一名正县长和四名副县长组成，他们都是六十年代农林大学毕业生。十一届三中全会后该县乡镇企业日渐发展，但由于5个领导成员都缺乏工业管理方面的知识和领导能力，始终未能在乡镇工业的发展方面作出具有重大推动作用的决策，与周围地区相比，该县整个乡镇企业发展缓慢。

案例

根据案例思考并回答：

- 1.合理的领导群体专业知识结构应该是如何的？
- 2.该县领导班子中存在的主要问题是什么？
- 3.你认为该如何解决？

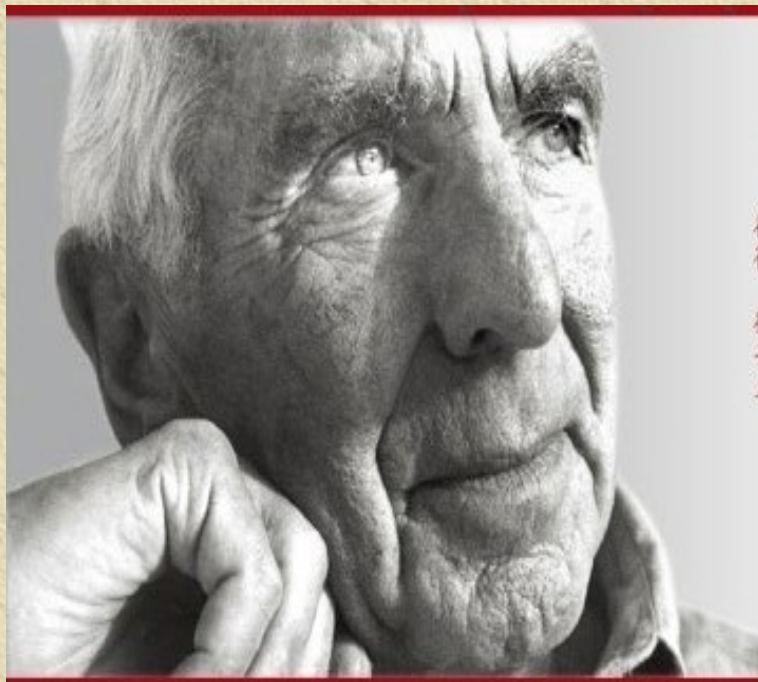
第一节 领导与管理的区别

- 1.沃伦·本尼斯的观点
- 2.比尔·韦斯特福尔的观点
- 3.总结

1.沃伦·本尼斯的观点

(1) 沃伦·本尼斯简介

•Warren G.Bennis，领导艺术的指导者，组织发展理论创始人。沃伦·本尼斯是麻省理工学院博士，美国当代杰出的组织理论、领导理论大师。



-
- 他曾是四任美国总统的顾问团成员，并担任过多家《财富》500强企业的顾问。1993年及1996年两度被《华尔街日报》誉为“管理学十大发言人”，被《福布斯》杂志称为“领导学大师们的院长”，《金融时报》最近则赞誉他是“使领导学成为一门学科，为领导学建立学术规则的大师”。

(2) 本尼斯的观点

- 管理者好于管束，领导者善于革新；
- 管理者是模仿者，领导者是原创者；
- 管理者因循守旧，领导者追求发展；
- 管理者依赖控制，领导者营造信任；
- 管理者目光短浅，领导者目标远大；

-
- 管理者只顾眼前，领导者放眼未来；
 - 管理者接受现状，领导者挑战现状；
 - 管理者是听话的士兵，领导者是自己的主人
 - 管理者问怎样做和何时做，领导者问做什么和为何做。

2. 比尔·韦斯特福尔的观点

- 美国加利葛·韦斯特福尔公司副总裁比尔·韦斯特福尔 (Bill Westfall) 认为
- 谁拥有卓越的领导能力，谁就拥有了整个世界！
- 作为领导人，我们必须提醒自己：每一种矛盾都包含两个方面的问题。一方面是管理问题，另一方面是领导问题。在管理一方：是正确地做事；在领导一方：是做正确的事。——[美]比尔·韦斯特福尔

管理者	领导者
正确地做事	做正确的事
可见	不可见
裁判	拉拉队队长
指导	教练
做什么	如何做
发号施令	帮助
负责	反应


管理者	领导者
有对任务的想法	有关于任务的愿景
从里向外看世界	从外向内看世界
高高在上的领导	第一线的领导
说什么	如何说
保守	进取
得过且过	对生活充满热情
受约束驱动	受目标驱动

管理者	领导者
关注做错的事	关注做对的事
以成本为中心	以努力为中心
注重数量	注重质量
提出方案	发起持久的过程
开发方案	开发人
关注方案	关注人
关注效率	关注有效性
逞英雄	韬光养晦

✦ 3.总结

- 一个人可能是领导者但不是管理者，也不一定具有管理的才能，非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子：组织并没有赋予他们正式的管理职位和职权，他们也没有义务去负责组织的计划和组织工作，但他们却能引导、激励、甚至命令自己的追随者。

-
- 管理者是受到上级任命在岗位上从事工作的，他们的影响力来自于这一职位所赋予的正式权力。
 - 与此形成对照，领导者可以是上级任命的，也可以是从群体中自发产生出来的，领导者可以运用正式权力之外的活动来影响他人。
 - 理论上说，一切管理者都应该是领导者，但领导者并不一定是管理者。



第二节 行政领导

一、行政领导概述

-
- 1.行政领导的含义
 - 2.行政领导活动的要素
 - 3.行政领导活动的基本关系
 - 4.行政领导者的产生与特征

1.行政领导的含义

-
- 人们理解行政领导角度的变化：
 - 由于行政领导总是与特定的行政体制、权力分布和机构体系联系在一起，因此人们对行政领导的理解首先是从权力运用、规章制度这一体制性要素去理解的。
 - 随着人际关系学派理论的产生，人们开始透过体制性要素，试图从人际关系、感情结构这一视角去理解行政领导。
 - 当菲德勒的领导权变理论产生以后，人们便把环境因素纳入进来，试图从组织和外在环境的互动来理解行政领导的含义。

三种对行政领导的理解：

- 第一，从权力运用、规章制度的执行、与正式组织结构相吻合的角度去观察行政领导。
- 第二，从人际关系、感情因素的角度去观察行政领导。
- 第三，从行政组织所处的环境这一角度去观察行政领导。

“行政领导”含义的总结：

-
- 行政领导就是通过指挥和说服等途径影响组织内的个体和群体，在一定条件下实现组织某种目标的活动过程；而致力于这一过程的人，就是领导者。这样，行政领导就被理解为一个动态的过程，它是领导者、被领导者、环境相互作用和相互结合以实现群体目标的过程。

2.行政领导的来源

- 在不同的时代，不同的国家，从社会成员中选拔行政人员的制度各不相同。而不同的行政人员选拔制度也必然会导致行政人员的来源有很大的差异。
- 中国古代官吏选拔机制主要有：“世卿制”、“军功爵制”、“察举征辟制”、“科举制”等几种主要形态，同时还出现了“恩赐官职制”“纳费”（出钱买官）等次生形态。
- 西方国家的官吏制度的发展与中国有一定差异，在建立现代文官制度之前，主要经历了“恩赐官职制”和“政党分肥制”两种形态。

[返回](#)

恩赐官职制：

- 在封建君主专制制度下，国王集立法、司法和行政大权于一身。所有的官员，都是国王的臣仆，一切听命于国王，官职来自于国王的赏赐，这种官吏选拔机制称为“恩赐官职制”。
- 西方的“恩赐官职制”在本质上与中国封建时代的选官制度是相同的。至于资产阶级的“政党分肥制”则明显地体现了“立党为私”，社会公共权力成为选举获胜的政党获得政党私利的工具。

3.行政领导活动的要素

-
- 行政领导的要素包括领导者、被领导者、群体目标和客观环境。
 - 这四个要素之间良性的互动作用就构成了领导活动的过程，换言之，这四个要素如何有效地结合在一起，就成为领导活动成败的关键。
 - 行政领导包含四个方面的规定性。

四个规定性：

- 第一，领导者在行政活动过程中处于一个极其重要的地位，他不仅要树立正确的领导理念，而且还要有发动和鼓励下属的能力和技巧，引导整个组织在一种积极的状态中运转。
- 第二，行政领导活动的顺利推行必然是在群体成员的积极参与和领导者与被领导者相互沟通的过程中实现的。
- 第三，领导活动的最终目的是实现领导目标，在实现目标的过程中，决不是领导者自身的单一化受益，而是使组织价值、个体价值和领导者自身的价值三个方面都获得社会的肯定。
- 第四，任何行政领导活动必须在适应或有效改造外在环境的前提下，才能获得有效性。

4.行政领导活动的基本关系

- 行政活动的基本关系包括两个方面：
 - 一是领导者与被领导者之间的关系；
 - 二是领导者的主观指导与客观环境之间的关系。
-
- 行政活动的这种基本关系是由行政领导活动自身的特殊性所决定的。

行政领导活动自身的特殊性：

- 首先，自从行政领导活动从日常的程序化管理活动分离出来之后，就赋予了它超脱性、综合性、战略性的属性，因此领导者作为整个组织运作的发动者和主导者，就处于一个非常重要的地位，与此同时没有被领导者的积极实践，再好的战略和设想也终究无法推行，这样就导致了领导者和被领导者之间的关系成为行政领导活动中的一个主要关系。
- 其次，领导者的主观指导与客观环境的关系是行政领导活动的第二个基本关系。

5. 行政领导者的产生与特征

- 行政领导者作为从人群中逐渐分化出来的一种角色，是社会发展的客观结果。
- 领导者是怎样产生的？从西方领导科学的研究来看，对这一问题的看法大致经历了三个阶段：伟人论阶段、行为论阶段、权变论阶段。

行政领导者具有的特征：

- 行政领导者必须具有哪些特征呢?我们的看法是，至少有如下三个因素是不容忽视的：
- 第一，经过自身修炼而具有的气质，经过学习所建立起来的完整的知识结构，以及通过实践和摹仿所累积起来的经验，是决定一个人成为领导者的首要因素。
- 第二，敢于承担责任和敢于开拓是一个人成为领导者的又一决定性因素。
- 第三，具有较强的组织和协调能力是一个人成为领导者的必不可少的条件。

二、行政领导的独特性

-
- 行政领导的独特性
 - 行政领导的失败

（一）行政领导的独特性

- 行政领导不同于其他类型的领导活动。
- 我们从行政领导本身入手，把其独特性界定如下：
 - 1. 等级性。
 - 2. 权威性。
 - 3. 综合性。
 - 4. 服务性。

1.等级性

-
- 首先，行政领导均是在特定的行政体制中进行，而行政体制则是以权力分层的科层制作为其存在形式的。
 - 其次，行政体制中科层结构决定了领导者总是处于一定的行政职位上，并且领导者与被领导者的差异首先体现为职位的高低，高职领导低职。

2. 权威性

-
- 行政领导的权威性来自其合法性，这是不同于那些自发型领导的一个重要区别。
 - 行政领导的权威性是构筑在理性基础之上的。因此，现代意义上的行政领导权威是一种理性权威，其特征不在于它的合理合法性，在于它的活动过程中表现的规章制度取向。

3.综合性

- 按照领导科学的一般原理，领导作为由“软专家”所进行的指挥、协调活动，首先表现为极强的综合性。这是领导活动不同于“硬专家”纯技术活动的一个重要特征。
- 首先，行政领导的综合性是由社会的劳动分工决定的。
- 其次，现代社会也是一个利益多元化的社会。
- 现代行政领导涉及两个方面的综合性活动：技术性层面和政治层面。

4.服务性

-
- 行政活动从本质上来说是一种公共活动，行政领导是以承载一种公共使命作为其本原的。
 - 服务是行政领导本质所在。
 - 行政领导的服务性并不是一种虚假的设定，而是引发领导者敬畏的法则，更是驾驭领导者行为的信念。

（二）行政领导的失败

- 在现实生活中并不是所有的领导者都是成功者，领导活动的最终结局也并不都是以圆满而告终。这就是我们要研究的一个特殊问题——领导者的失败。

行政领导失败的表现：

-
- 一是体制的失败；
 - 二是能力的失败；
 - 三是性格的失败；
 - 四是人生的失败。

体制的失败：

- 因客观的体制力量所导致的领导者的失败称之为“体制的失败”。
- 结构主义者认为体制构成了“领导替代物”，即组织中健全的任务与结构可以完全取代领导者的作用，使其成为不必要。
- 因体制的失败而导致的行政领导的失败是不可挽救的。

能力的失败：

-
- 如果健全的体制为领导者提供了有利的环境和支撑，领导者因其能力的低弱所导致的失败，我们称之为“能力的失败”。
 - 领导者自身因素导致，可以通过提高自身能力而改善。

[返回](#)

性格的失败：

-
- 在领导体制和领导能力均已具备的前提下，领导者因其性格上的缺陷而导致的失败，我们称之为“性格的失败”。
 - 此中情况下，某些不良性格可以经过修炼而得以改进，领导者应该极力避免这一失败。

人生的失败：

-
- 在优良的领导体制、较强的领导能力、优秀的领导性格均已具备的前提下，因领导者对人生理解上的偏误所导致的失败，我们称之为“人生的失败”。

三、行政领导的结构

- 所谓结构乃是指在社会现象背后处于支配地位并赋予事物以秩序的力量。这样一种力量可以是显性的，也可以是隐性的。行政领导活动在何种结构中展开，完全取决于它所面临的压力。
- 行政领导活动的两种结构形式：一是正式结构，二是非正式结构。

正式结构：

-
- 行政领导活动的正式结构就是科层结构。
 - 科层制作为现代“官僚制”的核心特征，是德国思想家马克斯·韦伯分析现代法理型统治的理论基础之一，是任何现代组织进行有效管理的制度基石。科层制是最符合理性(工具合理性)的制度表达形式。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/978002104016006123>