**行政领导学教辅材料**

**第一章　领导学的基本原理与发展历程**

一、领导的含义

领导是由特定组织中的领导主体，根据领导环境和领导客体的实际情况，确定组织目标，并通过示范、说服、命令和合作等途径获取和调动各种资源，引导和规范领导客体，实现既定目标的行为互动过程和强效社会工具。

这一含义包括五种要素：

1．领导主体。它是指组织中担任决策、指挥、协调和监督等职责的个体或群体。领导主体是领导活动的发动者和组织者，是领导活动得以开展并取得成功的核心力量。

2．领导客体。它主要包括领导者的下属和部分领导相对方，是领导活动的执行者与作用对象。领导目标的实现，有赖于领导主体和客体之间的密切合作与良性互动。

3．领导目标。它是领导活动的方向，是实现组织绩效的基础性因素。

4．领导手段。它是指领导主体适应、利用并改造环境，以及激励和调动下属的方式方法。

5．领导环境。它既包括宏观意义上的政治、经济、文化环境，又包括微观意义上的组织环境。领导主体通过把握、利用和改造领导环境，实施领导活动，实现组织目标。

二、领导与管理

管理是与领导含义最接近、关系最密切的社会行为。科学地辨识二者的关系有助于更加清晰地认识领导的本质，规范领导的职能，确保领导活动的顺利进行。

1．领导与管理的联系

（1）领导的产生和发展源于管理活动的需要。

（2）领导和管理具有较强的相容性和交叉性。

2．领导与管理的区别

领导是从管理中分化而来的，同时也具有管理所不具备的一些特点。这些特点主要体现为以下几点：

（1）战略与战术的区别。领导侧重于重大方针的决策，着眼于通过一定的领导手段实现组织目标；管理则侧重于政策的执行，着眼于规范和引导下属完成管理任务。

（2）宏观与微观的区别。领导注重长期和宏观规划，不排斥带有一定风险性的战略；管理强调一定时间范围内具体工作的执行，追求合理性和可行性，希望降低甚至排除风险。

（3）稳定与变革的区别。领导行为的目标是通过变革提高组织绩效，管理则以有效地维持秩序为目标。

（4）综合与专业的区别。领导追求组织乃至社会的整体效益，对从业人员的要求侧重于综合素质；管理则着眼于某项具体问题的处理，对从业人员的要求侧重于专业水平。

综上所述，领导与管理，虽有联系，但各有侧重。领导不力会导致组织缺乏创新精神和创新能力，进而削弱竞争力，使组织难以适应环境的重大变革。管理不力则会导致组织缺乏规范与分工，引起混乱，背离组织目标。因此，只有把有效的领导和科学的管理相结合，才能够顺利地推进组织发展，提高组织绩效。

三．领导的本质

领导的本质，在于发挥影响力，获取并引领追随者，最终实现领导目标。

追随者是指那些在领导活动中与领导者有共同利益或信仰，追求共同的组织目标的人。他们有主体地位，有独立意识和选择权，对领导绩效发挥着举足轻重的作用。

四、领导的属性和特点

1．领导的属性

领导的属性就是领导和其他事物发生联系时表现出来的性质，包括自然属性和社会属性。领导的自然属性是指领导源于社会活动的自然需要，这是不同阶段、不同社会的领导活动所共有的。领导的社会属性是指采取什么样的领导方式，应由生产方式的性质决定。

在同一领导活动中，既包含领导的自然属性，又包含领导的社会属性。在领导的双重属性中，社会属性以自然属性为基础，同时决定甚至改变自然属性，使其发生某种形式上的变化。不同的社会属性决定了这种权力与服从关系是以强制或欺骗为基础，还是以民主自愿为基础。

2．领导的特点

（1）系统性和互动性。

（2）强制性和权威性。

（3）战略性和前瞻性。

五、领导的功能

领导的功能指领导者在实施领导行为的过程中必须发挥的作用，即为了实现组织目标，领导者运用权力和资源，通过带领、引导、协调、鼓舞或控制等手段，约束下属为实现组织目标共同努力。

领导的功能有：1．规划功能；2．组织功能；3．指挥功能；4．控制功能；5．协调功能；6．激励功能；7．教育功能。

六、领导学的产生和发展历程

1．领导学产生的历史背景

（1）社会化大生产是领导学产生的客观要求；

（2）现代社会纵向分工的发展直接推动了领导学的产生；

（3）科学的发展为领导学的产生提供了现实条件。

2．领导学的发展历程

领导学学科的形成经历了一个极其漫长的发展过程。在长期的领导活动中，人类摸索和积累了丰富的实践经验和朴素的领导思想，无论是在中国还是在西方国家，关于领导学的研究一只酒没有中断。无论是在中国还是西方国家，关于领导学的研究一直就没有中断，这些朴素的领导思想、领导经验和领导观点，尽管没有发展成为完整的理论体系，但是成为领导学的思想源头，并为领导学在新的历史条件下实现新的发展与创新提供了深厚的历史资源。

由于社会发展的推动，使领导实践的领域得到全面开拓，内容得到深入的发展。同时，各门学科高度分化，科学研究的新领域不断开辟，新兴学科及其研究成果的出现，为领导学的产生和发展创造了完备的学术基础。特别是现代管理学的发展，为领导学的理论整合提供了最直接的学术支持。在这种情况下，领导学的产生和发展成为一种必然，实现了对丰富的领导实践与朴素的领导思想的集成化、系统化和理论化。

七、领导学的研究内容与学科特色

1．领导学的研究内容

领导学就是研究领导活动的学科，是一门研究领导活动各个因素之间的相互联系、相互作用的客观规律有效运用的综合性学科。

本教材主要从以下角度展开论述：

第一，以领导的本原和基本要素为逻辑线索，主要研究的问题包括：领导学的基本原理与理论发展、领导环境与文化、领导权力及其监督与制衡、领导素质与群体结构。

第二，以领导的结构为逻辑线索，主要研究的问题包括：领导体制与改革发展、领导关系与非正式组织。

第三，以领导的功能与方法为逻辑线索，主要研究的问题包括：领导决策与现代智库、领导选才与用人、领导性格与魅力领导、领导思维与实践创新、领导效能与执行力、网络领导与舆情管理。

2．领导学的学科特色

（1）社会性；（2）综合性；（3）应用性；（4）交叉性。

八、领导学的研究方法与研究意义

1．领导学的研究方法

（1）辩证研究方法；（2）实证研究方法；（3）历史研究方法；（4）比较研究方法；（5）案例研究方法；（6）系统研究方法。

2．领导学的研究意义

（1）社会历史发展的必然要求；

（2）增强综合国力、推动现代化建设和促进民族发展的需要；

（3）提升领导者整体素质的必要条件。

九、中国领导理论的发展与演变

1．中国古代领导思想

（1）中国古代领导思想的主要流派

儒家：儒家反对一味以刑杀治国，主张以“德治”和“仁政”维护政治统治。

道家：道家的政治思想是无为而治，主张“齐物论”和“道法自然”。

法家：与儒家相反，法家主张“法治”“刑治”“霸道”。其核心思想是依靠严刑峻法，以力服人。

兵家：《孙子兵法》的贡献不仅体现在对军事指挥的经验总结上，更体现在以下方面：一是对战略和战术的区分；二是对帅才和将才的素质进行了界定；三是提出了“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”的权变理念。

（2）中国古代领导思想的主要内容：民本思想（信民、富民、教民）；谋断分离的思想；人本思想。

2．中国共产党的领导思想

（1）坚定地走中国式的革命和发展道路，是中国共产党的实现政策目标公共性的方向保证。

（2）不断地思考自身的建设，持续深化领导体制改革，是中国共产党实现政策目标的公共价值的制度保障。

（3）坚持群众路线的领导理念、密切联系群众的领导风格以及民主集中制的领导方法是中国共产党实现政策目标的公共价值的有效手段。

（4）坚持选才、用人与党内管理、作风建设并重是提升中国共产党领导效能的有效方法。

十、西方领导理论的发展与演变

1．西方领导理论研究的基本原则和方向

总体而言，西方领导理论研究的基本原则是沿着由价值中立理论向价值非中立理论的线索发展的。价值中立是指一个人只要能掌握一定的权力，占据一定的地位，能够有效地指挥下属实现组织目标，就被认为是领导者，而不论这个人对历史与社会的作用是进步的还是非进步的。非价值中立则是指领导者不仅应注重权力的拥有与组织目标的达成，更应注重对社会的进步意义以及公民道德的提高与升华。非价值中立理论还认为领导者与权力滥用者和暴君是不相容的。

西方领导理论研究主要有两个方向：一是从研究领导者入手来研究领导理论，二是从研究领导活动入手来研究领导理论。总的来看，对领导者的研究时间长、成果多、影响大，对领导活动的研究则起步较晚。

西方领导理论研究，主要涉及以下三个研究领域：（1）政治与行政领导领域；（2）企业领导领域；（3）军事领导领域。

2．西方领导理论研究的主要发展阶段

（1）领导特质理论阶段(20世纪30—40年代)

领导特质理论也称领导性格理论、领导素质理论。这一理论以领导者为中心，从不同领导者在领导活动中显示出的性格、生理、智力等特质出发，分析领导者与被领导者的特质差异，希望通过对领导特质的研究，发现领导者的一般特征，解释领导现象的发生与变化，并制定选拔有效领导者的标准。

领导特质理论虽然开辟了对领导主体及其内在构成和原因进行研究的新领域，但它并没有对领导行为进行有效的解释，也没能构架出领导理论的完整体系。

（2）行为理论阶段(20世纪40—60年代)

随着行为科学的兴起，学者们的研究兴趣逐渐转向领导行为。领导行为理论也称领导风格理论。学者们通过对领导行为的研究发现领导的本质是一种影响力，而这种影响力是在领导者与被领导者之间的相互作用中形成的。领导者借助这种相互作用来引导被领导者的思想与行为并最终实现组织目标，而领导者在对被领导者实施影响时所采用的行为模式就是领导风格。这种行为模式具有一定的基本倾向，被领导者会对这种倾向产生判断和反应，进而调整自己的行为。领导行为理论强调对领导行为的基本倾向进行划分，并据此界定出不同的领导风格，进而研究不同领导风格对领导绩效的影响。

（3）权变理论阶段(20世纪60—80年代)

所谓权变，是指行为主体根据环境因素的变化，适当调整自身行为，以期实现理想效果。领导权变理论就是有关领导者在不同的领导环境因素条件下，如何选取相应的领导方式，并最终实现理想的领导效果的理论。领导权变理论认为，领导是在一定环境条件下，通过与被领导者的交互作用去完成特定领导目标的动态性行为过程，领导的有效行为应随着被领导者的特点和环境因素的变化而发生变化。这一理论认为领导的成效依赖于领导者本身的条件、被领导者的条件、环境条件三个因素的交互关系。此外，这一理论还认为应把研究的重点放在领导者、被领导者的行为与环境的相互影响上。

领导权变理论的主要贡献在于，它使领导具有了更强的艺术化色彩，并且使得人们对领导的判断不再局限于道德范畴。

（4）领导理论新发展阶段(20世纪90年代以来)

第一，变革型领导理论。美国政治社会学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在其经典著作《领导学》中提出了“变革型领导”这一概念。伯恩斯认为，领导者是能够激发追随者的积极性从而更好地实现共同目标的个体。因此，变革型领导就是领导者通过让组织成员意识到所承担任务的重要意义和责任，激发他们的高层次需要或扩展他们的需要和愿望，使被领导者为团队、组织和更大的政治利益努力工作甚至牺牲个人利益。这一理论重点研究变革型领导与领导有效性之间的关系。

变革型领导与交易型领导的关系是研究的另一个重点。伯恩斯将传统的领导类型总结为一种契约交换，这种领导行为的本质是一种交易，即在特定情境下，领导者和被领导者相互满足的交易过程。在交易中，领导提供报酬、实物奖励、晋升机会、荣誉等，以满足被领导者的需要与愿望；而被领导者则以服从领导者的命令指挥，完成其所交给的任务作为回报。

第二，柔性领导理论。所谓柔性领导，就是指在研究人们心理和行为的基础上，依靠领导者的非权力影响力，采取非强制命令的方式，在人们心目中产生一种潜在的说服力，使其自觉服从和认同组织意志，从而把组织意志变为人们自觉地行动的领导行为。

柔性领导理论认为，领导活动是领导者与被领导者在思想与动机上的互动的过程，组织和社会的发展是由领导者与被领导者共同推动的，而不是主要由领导者推动的。因此，现代领导者要善于通过沟通、协调、激励等方法，依靠其非权力影响力实现被领导者内心的服从和认同，实现平等、理解、尊重基础上的心灵感召和互动。

1. 内隐领导理论。有关领导概念的看法，既含有领导者是什么的内容，也含有领导者应该是什么样的内容，既有实然，也有应然。心理学家把这种探明人们“内心”领导概念结构的理论称之为内隐领导理论。

**第二章　领导环境与文化**

一、领导生态系统

领导生态系统是指领导者在领导活动的过程中，与领导环境中的诸要素在不断地互动中形成的有机整体。领导活动本身就构成了一个生态系统，其基本要素为领导者、被领导者和领导环境。领导者、被领导者和领导环境之间构成了相互依存、相互作用的互动关系。

1．领导者是指在社会生活中，经过选举、任命、聘用或推举出来的能够指导和协调组织成员向着既定目标努力的、具有影响力的个人或集体。在领导活动中，领导者居于中心地位，发挥主导作用，是一个组织正常运转和发展的发动者和推动者。

被领导者是指在领导活动中执行决策方案、命令、任务，实现组织目标的具体执行者。

2．领导者与被领导者的互动关系。领导者与被领导者之间的关系，是领导活动中的基本关系，二者相互依存、相互制约，既协调统一又矛盾冲突。

（1）领导者对被领导者的影响具体表现在：领导者对被领导者的工作能力和业绩给予认可，并激发他们的工作热情；领导者通过及时了解和掌握被领导者的需求并对被领导者的需求予以适当的满足；领导者通过经常有效的沟通，与被领导者分享信息，帮助被领导者了解组织对员工的要求、明确工作努力的方向；

（2）被领导者对领导者的影响具体表现在：领导者的决策效能有赖于被领导者执行与实施的程度；领导者权威取决于被领导者心理认同的程度；由于被领导者对弈领导行为的影响，可以说被领导者在一定程度上“决定”了领导者的命运。

3．领导环境是指制约和推动领导活动发展的各种自然要素和社会要素的总和。

二、领导环境的内容与层次

以组织为边界将领导环境可以划分为内部领导环境和外部领导环境。

　 1．外部领导环境

外部领导环境是领导环境的重要组成部分，是领导活动中所有能直接、间接地参与或影响领导行为或领导过程的外部有效因素的总和。从其作用看，外部领导环境是同领导成败得失直接相关的外在条件，是领导主体赖以生存、发展和发挥作用的综合性客观基础和客观条件。反过来，领导者的行为选择又会对外部领导环境产生直接或间接的影响。

结合领导科学的研究内容，外部领导环境大致可以分为政治环境、经济环境、文化环境等。

　 2．内部领导环境

内部领导环境是指组织内部对领导活动产生制约和推动作用的各种要素的总和，即领导活动发生的具体的小环境。它对领导活动的影响最为直接、现实，与领导活动的方式和功效密切相关。

与外部领导环境相比，内部领导环境也可以视为一种微观层面的环境类型，因此也可称为微观领导环境。它包含的内容主要有：组织的性质与类型、职位权力、任务结构、领导者的特质、组织的物质基础和经济基础、领导关系等。除上述因素之外，内部领导环境还包含许多其他方面的内容，它们相互影响、相互联系，从各自不同的角度对领导活动产生影响。此外，还存在一类比较特殊的环境类型，如家庭、幕僚、秘书、同僚、下属等个人或组织。

　 3．外部领导环境与内部领导环境的相互作用

一般而言，外部领导环境对领导活动的影响和作用是从根本上决定领导活动的特性和功能，具有宏观性、整体性、战略性的特点。内部领导环境则具体规范了领导活动的目标、管理模式、领导者的价值标准、心理特征等。内外部领导环境二者之间的关系主要表现在：

（1）外部领导环境对内部领导环境产生压力和制约作用。

（2）内部领导环境对外部领导环境存在着适应和抵制的两重性。

需要指出的是，外部领导环境和内部领导环境在一定条件下会发生转换，所谓的“外部”与“内部”只有影响范围和影响程度上的不同，并无实质上的差异。

三、领导环境与组织发展

1．组织与环境的关系

组织行为学认为，环境是对组织存续产生持续影响或潜在影响的各种外部力量的总和。组织存在于环境之中，不可能脱离环境而独立存在。以系统论的观点来看，组织是一个与外部环境时刻发生密切联系的自组织系统；组织的存在与发展需要从外部环境中获得有关需求、竞争状况、技术动态、政策法规等信息，需要从外部环境中获得所需要的各种资源。这可概括为企业与外部环境发生物质、能量和信息交换的过程。

沃伦·本尼斯曾指出，组织是一种复杂的、追求自己目标的社会单元。组织要生存下去，必须完成两项互相关联的任务：一是协调组织成员的活动和维持内部系统的运转，二是适应外部环境。第一项任务要求组织经由某种复杂的社会过程让其成员适应组织的目标，而组织也适应成员的个人目标，这一过程称之为“内适应”或“协调”；第二项任务要求组织与周围环境进行交流和交换，称之为“外适应”。

领导行为总是力求使自己的“选择压力”减少，为此，总是试图选择较为稳定的环境。

2．环境的不确定性与组织发展

影响环境不确定性的因素是环境的简单与复杂程度、因素的稳定或不稳定程度。这两个维度组成的矩阵可以把组织环境，即领导决策所面临的环境分为以下四种类型：稳定简单型、稳定复杂型、动态简单型和动态复杂型。在稳定简单型环境中做决策，组织发展和领导决策面对的是最低的环境不确定性，而在动态复杂型环境中做决策，组织发展和领导决策则面对的是最高的环境不确定性。

总之，外部环境影响组织的成长，组织在适应外部环境的同时，对环境具有反作用。不同环境下的组织发展具有不同的特点，环境的不确定性越低，组织越呈现出依靠实力的渐进式成长；环境的不确定性越高，组织越呈现出依靠实力与机遇并重的突变式成长。

四、领导环境的发展和优化

　 1．领导环境发展的含义和目标

领导环境的发展是指领导主体通过发挥主观能动性，创造适于发挥组织成员积极性的全新环境条件，实现领导环境的优化乃至创新。领导环境的发展和完善是领导主体对环境能动作用的最高体现，是研究领导环境问题乃至整个领导科学的根本出发点和落脚点。

领导环境发展的根本目标是一致的，即通过对领导环境的改造，降低领导活动成本，促进领导目标实现，提高领导效能。

　 2．领导环境发展的原则

（1）科学性原则；

（2）层级性原则；

（3）超前性原则；

（4）系统性原则。

　 3．领导环境发展的过程

领导环境发展的过程包括认识环境、适应环境和改造环境三个方面。

（1）认识环境

认识环境是指领导者在周密调查的基础上，对领导环境的各方面情况进行全面研究分析，把握客观环境的本质及其发展的规律。正确认识环境是开展领导工作和发展领导环境的前提。

（2）适应环境

适应环境是指领导者在认识环境的基础上，根据客观环境的特性和要求，采取适当的方式方法开展领导工作，使领导活动符合领导环境的情况及发展规律。

（3）改造环境

改造环境是指领导者在认识环境、适应环境的基础上，通过发挥主观能动性，促使环境条件向有利于实现领导目标的方向转化，最终实现领导环境的优化和创新。

领导环境发展的上述三个过程环环相扣、密切关联、缺一不可，具有时间上的相继性和逻辑上的继承性。在实现领导环境发展的过程中，任何一个步骤的疏漏或失误，都有可能造成领导环境发展受阻、停滞乃至倒退。

五、一般意义上的文化分析

　 1．文化的含义与结构

文化是在人的社会活动中形成和发展的，是人类一切活动的条件、方式、状态和结果的综合体。文化从结构上可以划分为三个层面：物质文化、精神文化和制度文化。这三个层面各有自身的特点，物质文化是文化结构中最活跃的因素。制度文化的特性表现为权威性和稳定性，它的性质直接决定文化结构的整体性质。而精神文化则是一种柔韧度最大的文化，兼具先导性和滞后性的矛盾性质。

　 2．文化的特征

（1）文化的层次性特征；

（2）文化的双重性特征：显性和隐性。

六、领导文化的含义、功能及构建

　 1．领导文化的含义

领导文化是指领导者群体或个体在领导实践中形成并通过后天学习和社会传递得到发展的，关于领导活动的过程、本质、规律、规范、价值和方式方法等各方面内容的综合反映形式，是客观的领导过程在领导者心理反应上的积累或积淀，是领导者开展领导活动和从事领导行为的内驱动力和精神导向。

领导文化代表了一种获得普遍认可的价值观念、共同信守的行为模式和广泛流传的态度作风，包括领导意识、领导观念、领导态度、领导价值观和领导行为模式等。

　 2．领导文化的功能

（1）内化功能；

（2）规范功能；

（3）调适功能。

　 3．领导文化的理解

（1）对一般性文化本质和文化特征的理解，将有助于理解领导文化。领导文化只是文化在特定领域中的一个表现样式，依然符合文化的本质特性。

（2）必须结合政治文化、行政文化和组织企业文化等相关内容理解领导文化。一是领导文化具有综合性、交叉性强的特点，它既涉及政治文化的一些内容，又与行政文化的研究范畴相联系，还兼具组织文化的一些特点。二是领导文化涉及政治、经济、文化、思维、心理等诸多方面，特别是与政治文化、行政文化和组织文化关系密切。因此，对于领导文化的研究，一方面要关注它与母体学科及相关学科的联系；另一方面，更要注意把握领导文化发展的特质，积极尝试和探索建立体现领导文化自身发展规律和研究特色的理论体系。

（3）不能把某一个体的价值观、态度、观念等所有文化现象都视为领导文化。领导文化虽然具有内容上的广泛性和丰富性，但在概念的外延上却具有严格的限制。

4．领导文化的建设

（1）加强领导素质建设，提高领导文化建设的主动性和有效性；

（2）加强制度建设，保障领导文化建设的持续性和稳定性；

（3）加强文化交流，增强领导文化与环境的适应与发展。

**第三章 领导权力及其监督与制衡**

一、领导权力起源概说

关于权力起源的代表观点主要有：1．神权说；2．德仁说；3．智慧说；4．暴力说；5．契约论；6．资源说；7．接受论。上述观点中，除了“神权说”外，其他主张都有一定程度上的合理性，同时也说明权力起源于多种因素的作用与影响。

二、领导权力的发展

1．传统社会时期的领导权力

传统社会时期的领导权力是指与传统农业社会相适应的领导权力，这种领导权力主要具备如下特点：

（1）社会职能与国家政治权力的统治职能相结合。

（2）领导权力与宗教权力相结合。

（3）与宗法权力等血缘关系权力有根深蒂固的联系。

（4）政治权力与经济权力相结合。

2．现代社会的领导权力

现代社会的领导权力是与现代工业社会相适应的领导权力，与传统社会时期的领导权力相比，具有自身鲜明的特点：

（1）自主性非常明显，社会管理职能日益突出。

（2）内部的功能分化也日益加快。

（3）逐渐体现出典型的法理型特征。

3．社会转型期的领导权力

在社会转型期，领导权力的现代性特征与传统性特征盘根错节地交织在一起。这种转变中的社会的领导权力可称为社会转型期的领导权力。把握社会转型期的领导权力的特征及发展趋势，对理解发展中国家的行政现代化是很有必要的。

三、领导权力的含义

　 领导权力是指领导者遵循相关的法律法规，运用多种方法与手段，在实现特定目标的过程中，对被领导者做出一定行为与施行一定影响的能力。这一定义包含的主要内容有：

1．领导权力的主体

领导权力的主体包括党政机构的领导者、企事业单位的领导者、广大社会组织中的领导者。

2．领导权力的目标

国家层面上的领导权力的根本目标是要通过贯彻执行国家法律、法令和各类政策来有效地实现国家意志。在这个根本目标的指引下，每一个组织的领导者都必须制定并完成各自组织内部的分目标。

3．领导权力的作用方式

领导权力的主要作用是推行政令，有强制性和非强制性两种方式。

4．领导权力的客体

领导权力的客体是那些受到领导活动影响和支配的人们，包括组织成员和领导活动所涉及的社会公众。

四、领导权力的特征

1．领导权力的共性

（1）无形性；（2）依附性；（3）可塑性；（4）有限性；（5）强制性；（6）目的性；（7）交换性；（8）垄断性；（9）诱惑性。

2．领导权力的特殊性

（1）载体的确定性。领导权力往往以特定的组织机构为载体。

（2）职责范围的限制性以及职权层级性。

（3）作用机制的强制性。领导权力往往具有强大的制度保障、组织保障和资源保障。

（4）目的的复杂性。领导权力的目的往往是结合了组织目标与领导个人目标的复合体。这一特征又决定了领导权力具有交易的可行性以及以公共目标换取个人目标的诱惑性。

五、领导权力的结构

领导权力的结构是指领导权力的各种构成要素依附于一定的组织机构，并且在进行有序性活动的过程中形成的静态结构与动态结构的总称。

1．领导权力的静态结构

（1）领导权力主体

领导权力主体是指国家党政机关、企事业单位与社会组织的各级领导者，以及在确定领导目标、履行领导职能、取得领导绩效过程中起主导作用的人或集团。

（2）领导权力客体

领导权力客体是指领导权力作用的对象，即指领导活动中的被领导者。

（3）领导权力载体

领导权力的载体是指领导权力赖以存在和运行的组织依托和制度体系。这种组织结构大致在纵向与横向两个方向上展开，同时这两个方向又相互交织、彼此渗透。

2．领导权力的动态结构

领导权力的动态结构是由领导权力作用的方向、方式、轨道、层次、时间和结果等要素结合在一起所构成的权力运行模式。这种运行模式赋予领导权力的静态结构以生动的实际内容。

六、领导权力的合理划分与配置

1．影响领导权力的合理划分与配置的宏观要素

这主要是从与社会大系统诸要素的互动中探索领导权力的合理划分与配置。

（1）国家政治制度

国家政治制度即国家政治体制，通常是指取得政权的统治阶级采取何种形式组织政权。它包括国家的管理形式、结构形式、选举制度、政治权利的运行制度等。公共部门的领导权力服从国家政治制度是权力划分的基础。需要注意的是，领导权力的划分与配置必须与司法机关权力的配置与运用相配套。

（2）公民权利

公共部门的领导权力根本而言是一种公共权力，领导权力与公民权利是相互联系、相互促进和相互制衡的。所以，合理划分与配置领导权力，从而创造一个独立、民主、宽松、自主的气氛是保障公民权利充分实现的重要条件，也是社会发展现代化的必然要求。

（3）社会经济结构

领导权力的合理划分与配置必须与社会经济结构相适应，否则便会带来变革甚至革命。

（4）民族传统文化

民族传统文化主要是指一个国家或民族共同体，在长期的历史发展过程中形成的共同的政治观念、价值观念与心理倾向等。民族传统文化长久的、潜在的、无形的与不可估量的影响着行政领导权力的划分与配置。

2．影响领导权力的合理划分与配置的微观要素

这主要是从行政系统内部各要素的联系中寻求领导权力的合理划分与配置。

（1）组织职能的配置

组织职能的配置是领导权力的合理划分与配置的基础。所谓组织职能，就是各种组织依法管理国家事务和社会事务过程中所具有的职责与功能。组织职能与领导权力是紧密联系在一起的，如果离开了组织职能，而去孤立地研究领导权力的合理划分与配置是不明智的，也是不科学的。

（2）组织机构

领导权力是组织机构建立的依据，组织机构是领导权力合理划分与配置的载体。与领导权力在组织系统内部的纵向与横向划分相适应，组织也划分为纵向结构与横向结构，呈现出由垂直层级与平行部门相交叉而形成的网络状组织结构。组织机构作为领导权力合理划分与配置的载体，不可避免地要对领导权力产生积极或消极的作用，组织设置的合理程度，影响着领导权力划分与配置的科学程度。

（3）组织人员

组织人员是领导权力运行的主体。组织是由组织人员组成的，没有组织人员，组织与领导权力便全部失去了存在的意义。领导权力的划分与配置必须与组织人员的素质水平相适应。

总之，领导权力的划分与配置必须与社会大系统相适应，并充分考虑领导系统内部的各种要素，从而把各种要素相互融合与协调，才能达到领导权力划分与配置的科学化与合理化。

七、领导权力运行的原则

1．正当性原则；

2．可行性原则；

3．民主性原则；

4．效益性原则；

5．权变性原则。

八、领导授权的含义与意义

1．领导授权的含义

领导授权，是指在组织系统内部，领导者依法将特定的权力、任务授予下级行政机关或职能机构，进而为被授权者提供完成任务所必需的资源和条件，以便下级行政机关能够在上级的监督下自主地行动和处理行政事务。

2．领导授权的意义

（1）领导科学授权是完成领导任务、实现现代领导目标的需要。

（2）领导科学授权能够锻炼被授权者的能力，增强他们的责任心，调动他们的积极性、主动性与创造性，有助于锻炼、提高和发展被授权者，进而提高整个组织的总体水平。

（3）领导科学授权能够改善上下级的关系，使之更为融洽，从而营造一种团结合作、奋发向上的组织气氛，有利于改善和提高整个组织的效能。

九、领导授权的特点与形式

1．领导授权的特点

（1）领导授权在本质上是组织内部权力分配的特定形式。

（2）领导授权实际上是领导活动过程的一部分，其核心内容是上级领导给下属分派任务以及相应的资源配置权限。

（3）领导授权是一种权责高度统一的行为。

2．领导授权的形式

领导授权是一种带有权变色彩的行为，要因时、因地、因人制宜，人们站在不同的角度，根据不同的标准，可以将其分成不同的类型。

（1）根据在授权时所凭借的媒介的不同，领导授权可分为口头授权与书面授权。所谓口头授权，是上下级之间以口耳相传的形式进行的工作分配。这种授权形式一般适合临时性与责任较轻的任务。所谓书面授权，是上级领导主体利用文字形式对下属工作的职责范围、目标任务、组织情况、等级规范、负责办法与处理规程等进行明确规定的授权形式。这种授权形式适合比较正式与长期的任务。

（2）根据授权的规范性程度的不同，领导授权可分为正式授权与非正式授权。正式授权是领导主体根据法律规定并按照法定程序所进行的授权活动，即下属据其合法地位获得相应职权的过程。非正式授权是指无法律特别规定或组织体系之外的非程序性授权，带有随机性，因机遇与需要而定，往往是临时性的。

（3）根据工作内容的重要性程度、上下级的水平与能力等综合情况，领导授权可分为充分授权、不充分授权、制衡授权和弹性授权等形式。

充分授权也叫一般授权，是指上级行政主体在下达任务时，允许下属自己进行决策，并能进行创造性工作。充分授权又可分为三种情况：一是柔性授权；二是模糊授权；三是惰性授权。

不充分授权，也称为特定授权或刚性授权，是指上级领导主体对于下属的工作范围、内容、应达成的目标和完成工作的具体途径都有详细规定，下属必须严格执行这些规定。在这种形式中，下属的职务、责任和权力等均有明确的规定。

制衡授权，又叫复合授权，是指上级领导主体将某项任务的职权分解授给两个或多个子系统，使子系统之间产生互相制衡的作用，以免出现疏漏。这种形式适用于工作难度较大、技术性较强而容易出现疏漏，且上级领导主体管理任务重、管理幅度大，或者专业知识有限的情况。

弹性授权，又称动态授权，是指在完成任务的不同阶段采用不同的授权形式。这种形式适用于任务复杂、上级领导主体对下属的能力和水平无充分把握、环境和条件处于多变状态的情况。

由以上的分析可以看出，领导授权的形式是多样而灵活的，上级领导主体应根据不同的任务与不同的环境和条件采取不同的形式。

十、领导授权的程序与原则

1．领导授权的程序

一般情况下，领导授权的科学化程序依次表现为以下几个步骤：（1）确定授权的工作内容；（2）选择授权的对象；（3）正式授予权力并明确责任；（4）建立检查监督机制。

2．领导授权的原则

（1）适当原则；

（2）责任原则；

（3）可控原则；

（4）信任原则；

（5）考绩原则。

十一、领导权力的异化

1．权力异化的含义

权力异化特指权力的蜕变，即公共权力主体滥用权力或者偏离公共职责，借职务之便获取个人或群体的非公利益，从而使国家政治生活发生病态变化的过程。

　 2．权力异化的特征

（1）权力异化的主要表现形式是以权谋私。

（2）权力异化的主要内容为“寻租”与“设租”。

（3）权力异化的主客体趋向法人化与集团化。

（4）权力异化的范围不断扩大，程度日渐加深。

（5）权力异化的新形式不断出现。

3．权力异化的危害

（1）权力异化直接损害了一个国家的政治稳定，并可能造成危及根本的合法性危机。

（2）权力异化直接消解了一个国家政治生活朝着民主化方面发展的积极力量。

（3）权力异化破坏了行政效能。

（4）权力异化阻碍了社会经济的发展。

（5）权力异化已经并将继续对经济收入的分配产生极其严重的不利影响。

（6）权力异化完全可能造成优秀人才的外流和埋没。

（7）权力异化会导致社会整体道德水平的下降。

十二、监督与制衡的概念与内涵

1．权力监督的含义与作用

权力监督是民主或民主政治的重要范畴，它是指国家权力机关、专责机关和公众为维护公共利益，依照一定的法律、制度规范对公共组织或公职人员行使公共权力的行为进行督察、监控和管理的社会活动。

对权力进行监督的作用有：（1）规定权力的运行方向；（2）规范权力的运行过程；（3）保障公众通过各种方式查看、督促公共部门履行公共权力，以实现公众对公共事务的管理参与，提高社会的民主程度。

2．权力制衡的含义与功能

权力制衡就是享有制衡权力的个人或者组织与群体，运用民主、法制与新闻舆论等多种手段，通过各种有效途径，对权力所有人与运行者所形成的特定的限制与约束关系。

权力制衡的基本功能是对权力正常运行的肯定和保护，是对权力偏离轨道的防范与矫正，是对权力的补充与完善。其功能具体表现为：（1）导向功能；（2）保障功能；（3）防范功能；（4）矫正功能；（5）惩戒功能；（6）调整功能。

十三、权力的监督与制衡的差异分析

1．二者的主体关系不同

一般而言，监督是发生在上级对下级的权力行为中，监督者居于主导地位，监督与被监督者是不平等的。权力制衡关系是横向的，各种权力的地位是平等的或同层次的，不存在隶属关系，有不同的利益、不同的机构，分属不同的权力系统，因此不存在“左手监督右手”的问题。

2．二者的作用机制不同

由于监督是自上而下的，因此更多地依赖于权力的规定性，即监督主体具有监督的权力，权威是运行监督的有效推动力。制衡则不同，由于双方地位的平等性，制衡更多的依赖法定的程序制约，即特定的职能分工、专门的监督程序和监督手段保障监督的事实。

3．二者的作用方向不同

监督是单向行为，上级监督下级，中央监督地方，公众(权力的主人)监督公共部门和公职人员(权力的代理人)。权力制衡的关系是双向的，即各种权力主体通过承担不同的职能来达成双方之间的限制与平衡。二者之间没有地位的上下之分，只有启动程序的先后之分。

4．二者的作用阶段不同

广义的监督过程也包括反馈过程，即监督既是一种事中行为，也是一种事后行为。制衡则包含了事前、事中、事后三个阶段。由于制衡存在的前提是平等的权力存在的既定现状，因此从程序而言，“防”的功能得到了很好的发挥。

十四、我国权力监督与制衡机制的现状

1．权力的相互制衡机制：以权力制衡权力

权力的监督存在于上下级关系之间，而权力的制衡则依赖于权力的平等与平衡。进一步完善权力结构，包括完善执政党与权力机构的关系、执政党与政府的关系、执政党与政府和司法部门的关系。

2．道德制衡机制：以道德制衡权力

道德制衡机制的含义是通过学习和教育的方法使社会或统治阶级对政府官员的要求内化为其道德信念，帮助他们树立“正确”的权力观，培养他们为统治利益或公共利益服务的意识和品质，使他们能够自觉地以内心的道德力量抵制外在的不良诱惑，自觉地严格要求自己，运用好手中的权力。

现实中道德制衡机制与以权力制衡机制往往是并存的。

3．权利制衡机制：以权利制衡权力

权利制衡机制是民主社会所独有的一项治国战略。它主要是在正确理解权利与权力关系的基础上，恰当地配置权利，以使它能够起到一种限制、阻遏权力之滥用的作用。这里包含两重意思：第一，承认公民的权利，这是一种消极的制衡作用。第二，一些公民权利可以发挥积极的制衡作用。

民主原则表明，以权利制衡权力这一机制具有正当性的基础。这一机制不仅充分体现了制衡权力的根本目的，而且弥补了其他两种机制的缺陷。这三种机制存在不同的内在制衡原理，但是在民主社会中这三种机制是可以相互并存、相辅相成的。

实践中，无论我们建设哪一种机制，有关的制度建构都要符合一定的制衡原理，才能起到真正的制衡作用。在制度建设中，我们要注意使三种制衡机制相互配合和相互支持，因为对于有效制衡权力的目的而言，这些机制是相辅相成、共同作用的。保证权力的相互制衡机制正常运行，是避免 “集体异化”和 “官官相护”现象出现的一种有力措施。健全以权利制衡机制，使公共利益的主体———广大公民承担起监督者的责任。同时，要发挥权利对权力的制衡作用，又离不开公共权力的恰当配置和有效的相互制衡。

**第四章　领导体制与改革发展**

一、领导体制的含义与属性

　　1．领导体制的含义

领导体制是指政党、国家机关、企事业单位和社会团体，以领导权限的划分为基础所设置的组织机构及用以规范领导活动范围和方式的制度体系。它包括的主要内容有：

（1）领导权限的划分与职责的确定是核心。

（2）领导机构的设置是载体。

（3）领导层次与领导幅度是内在联系机制。领导层次是指领导体制中纵向组织结构的等级层次，有多少等级层次，就有多少领导层次。领导幅度也称领导控制跨度，是指领导者可直接指挥下级的人员范围。

（4）狭义的人事制度是外在体现形式。狭义的人事制度主要包括领导者的选举、招考、任免、考核、监督、轮换、培训、离退休等方面的制度规范。

2．领导体制的属性

领导体制具有自然与社会的双重属性。双重属性中，社会属性是本质属性，而自然属性则是外在属性，随社会属性的发展而发展。

二、领导体制的特征与作用

1．领导体制的特征

（1）系统性；（2）适应性；（3）稳定性；（4）灵活性。

2．领导体制的作用

（1）科学的领导体制有助于更好地推动社会生产力的发展。

（2）科学的领导体制有助于保障领导活动的正常开展。

（3）科学的领导体制有助于造就优秀的领导者。

（4）科学的领导体制有助于建立领导者与被领导者之间的良性关系。

（5）科学的领导体制有助于克服官僚主义，提高领导活动的效率并增强活力。

三、领导体制的组织结构与类型

　 1．领导体制的组织结构

领导体制的组织结构作为领导内部各个基本要素的组合形式及相互关系与联系方式，主要有四种基本表现形式，即直线式组织结构、职能式组织结构、混合式组织结构和矩阵式组织结构。

（1）直线式组织结构。直线式组织结构又称层次制、分级制、金字塔式或传统式组织结构，指一个领导系统，在纵向上垂直划分为若干层次，从最高的指挥中心到最低的基层单位，形成一个逐级扩散、层次分明的金字塔式的组织结构。

（2）职能式组织结构。职能式组织结构又称职能制、分职制、功能制或机能制组织结构，是指为完成某一较为复杂的工作任务或特定的领导功能而设置的专门机构，在一个领导机关中在横向上作职能为依据划分领导权限，平行地设置若干个职能部门，辅助领导机关实施领导，各个职能部门所管辖的范围都以本领导机关的整体为对象，只是工作的性质与内容不同的领导体制。

（3）混合式组织结构。混合式组织结构是一种将直线式组织结构与职能式组织结构有机结合起来的组织结构形式。它以直线式组织结构为基础，在每个领导层次都设立专业性的职能部门，按照职能分工分别处理各类问题。

（4）矩阵式组织结构。矩阵式组织结构是一种在混合式领导组织结构的基础上，按照数学上的矩形方阵原理建立起来的领导体制，又称“规划—目标”结构形式。

2．领导体制的类型

（1）集权制与分权制

根据领导系统中各层级领导机关与领导者职责权限的集中程度不同，领导体制可分为集权制与分权制。

集权制是指一切重大问题的最后决定权都集中在上级领导机关与领导者，下级领导机关与领导者必须完全按照上级的指示或决定来办事的领导体制。

分权制是指下级领导机关与领导者在自己的管辖范围内有独立的自主权，可以自主解决问题，上级对下级在自己的管辖范围内决定处理的事情不得随便干预的领导体制。

（2）一长制与委员会制

根据领导机关中最高决策者人数的不同，领导体制可分为一长制与委员会制。

一长制，又称首长负责制或独任制，是指在一个系统或者组织的领导机关内部，其法定的最高决策权力完全集中在一位行政首长身上的领导体制。

委员会制又称会议制或者合议制，是指在一个系统或者组织的领导机关内部，其法定的最高决策权力由两位或者两位以上的行政负责人共同行使的领导体制。

（3）完整制与分离制

根据上级领导机关对下级行政领导机关的指挥、控制方式与程度的不同，领导体制可分为完整制与分离制。

完整制又称集约制、一元制或统属制，是指属于同一个领导层级的各机关，或者一个机关中的各个构成单位，不分工作性质，接受同一位上级领导或同一个上级机关的指挥、监督与控制的领导体制。

分离制又称独立制或多元统属制，是指同一个领导层级的各机关，或者一个机关中的各个构成单位，按照不同的职责分别被赋予相应的权限，分别接受特定的上级领导或上级机关的指挥、监督与控制且彼此之间相互独立并制约的领导体制。

（4）层级制与职能制

根据组织系统内部各机构的职责权限的性质与范围的不同，领导体制可分为层级制与职能制。

四、西方领导体制的变迁

　1．西方企业领导体制的演变

（1）家长制领导体制。

（2）经理制领导体制。

（3）集中领导、分散管理体制。

（4）职业“软专家”领导制。

（5）专家集团领导制。

　 2．西方政治领导体制的沿革

（1）家长制领导体制。

（2）议会制领导体制。

（3）议行合一的领导体制。

五、我国领导体制的历史沿革与本质特征

1．我国领导体制的历史沿革

第一阶段：1949—1956年，领导体制的基本确立阶段。

第二阶段：1956—1966年，对领导体制进行探索与调整并走向集权化阶段。

第三阶段，1966—1976年，领导体制的混乱与畸形阶段。

第四阶段，1976年以来，领导体制的改革发展阶段。

　 2．我国领导体制的本质特征

（1）人民群众的主人地位。

（2）中国共产党的领导核心作用。

（3）以民主集中制为原则的领导体制。

六、我国领导体制改革的历史回顾与发展方向

改革开放之初，邓小平同志明确提出了政治体制改革的初步设想，必须使民主制度化、法律化，使这种制度和法律不因领导人的改变而改变，不因领导人的看法和注意力的改变而改变。

改革开放以来，我国对领导体制的改革，以党的十五大的召开为分界，大致可以分为两个阶段。

第一阶段的改革，鲜明地提出了要与经济体制改革和经济发展相适应的原则，并把改革目标明确地规定为克服“官僚主义现象，权力过分集中的现象，家长制现象，干部领导职务终身制现象和形形色色的特权现象”。这就决定了领导体制的改革领域必然以行政管理领域为重点，在形式上体现为转变职能、简政放权等一系列举措。

党的十五大召开之后，开始第二阶段的改革。在行政管理领域的体制改革持续开展的同时，我国的领导体制改革在目标、内容、领域和体现形式上都得到了进一步的深化和扩展。概括来说，在改革目标上，更着重强调发展社会主义民主；在内容上进一步强调民主监督、公众政治参与；在领域上扩展到党的领导体制改革和执政能力建设；在形式上延展到尝试推进基层民主选举制度，拓宽基层政治参与渠道。

党的十八大召开以来，党和政府准确把握我国发展的阶段性特征，对深化重要领域改革做出了新部署，加快完善社会主义市场经济体制和转变经济发展方式，积极发展社会主义民主政治，扎实推进文化建设。

在关于《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》的说明中，政治体制改革的重点明确地指向了三个方面：推进协商民主广泛多层制度化发展；改革司法体制和运行机制；健全反腐败领导体制和工作机制。这三个方面与我国长期积累的突出问题是相适应的。因此，作为国家政治体制的重要组成部分，领导体制改革重点必然聚焦于这三个方面。

十九大报告强调，要坚持党的领导、人民当家作主、依法治国有机统一。要健全人民当家作主制度体系，发展社会主义民主政治。要长期坚持、不断发展我国社会主义民主政治，积极稳妥推进政治体制改革，推进社会主义民主政治制度化、规范化、程序化，保证人民依法通过各种途径和形式管理国家事务，管理经济文化事业，管理社会事务，巩固和发展生动活泼、安定团结的政治局面。为了进一步深化依法治国，专门成立中央全面依法治国领导小组，加强对法治中国建设的统一领导。

２０１８年 ２月，十九届三中全会通过了 《中共中央关于深化党和国家机构改革的决定》，同时出台了 《深化党和国家机构改革方案》，以推进党和国家机构职能优化协同高效为着力点，统筹考虑各类机构设置，科学配置党政部门及内设机构权力、明确职责。这两个文件成为新时期坚持和完善党的领导、进一步推进我国领导体制改革，构建系统完备、科学规范、运行有效的领导体系的行动指针。

七、我国领导体制改革的原则与内容

1．我国领导体制改革的原则

（1）环境适应原则。

（2）民主法治原则。

（3）公平正义原则。

（4）效能与效率原则。

（5）权责相应原则。

2．我国领导体制改革的内容

（1）加强社会主义协商民主的制度建设，提升民主参与的效能。

（2）加强权力制约机制的建设，是加强领导体制改革的核心内容。

（3）建立健全司法体制，持续维护公平正义。

（4）进一步深化行政领导体制改革，提高领导效能。

**第五章　领导素质与群体结构**

一、领导素质的含义与特征

领导素质是指充当领导角色的个体为完成其特定职能职责，发挥其特定影响和作用所必须具备的自身条件，是在一定的心理、生理条件的基础上，通过学习、教育和实践锻炼而形成的在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。

领导素质的个体特征主要表现为：1．物质性和精神性；2．先天性与后天性；3．适应性与发展性；4．相关性与变异性；5．多样性与综合性；6．社会性与时代性。

二、领导素质的内容

1．政治素质。其内容主要体现在：政治理论；政治知识；政治观念和政治意识；政治理想与政治信念；政治态度和政治立场。

2．道德素质。其内容主要包括：事业心和使命感；进取心；胸怀；公正；廉洁；良好的家庭美德。

3．能力素质。其内容主要包含：政治能力；科学决策能力；选才与用人能力；计划规划能力；组织协调能力；沟通与人际交往能力；控制与自控能力；应变与解决复杂矛盾的能力；开拓与创新能力；学习能力。

4．知识素质。其内容主要包括：宽广的知识面；现代管理知识；一般的科学知识；本职专业知识；丰富的社会实践知识。

5．心理素质。其内容主要包括：乐观的情绪；坚强的意志；广泛的兴趣；开朗的性格。

6．身体素质。

三、领导素质的作用

1．领导素质是一种重要的竞争力。

2．领导素质是一种重要的领导力。

3．领导素质是形成优化高效领导班子的基础。

四、西方领导特质理论简介

领导特质理论是指从领导者的性格、生理、智力及社会因素等方面寻找和归纳领导者特有品质或应有品质的理论，也就是领导素质理论。领导特质理论研究从19世纪末期开始，其创始人是阿尔波特·戈林，代表人物是让尔法·斯托格蒂尔、威廉·吉伯和肯特·穆恩等。他们以领导者的个性、生理或智力因素为观测点，希望制定出有效领导者的标准，以之作为选拔领导者的依据。特质理论一般是从五个方面进行研究：一是生理特质；二是个性特质；三是智力特质；四是工作特质；五是社会特质。

五、领导素质测评

1．领导素质测评的含义与用途

领导素质测评是指对领导素质进行检测、测试、测量、验证、判断和评价的总称。

领导素质测评的基本用途是：能比较准确地反映领导人才的专项素质与综合素质；能比较准确地鉴定、验证有关领导素质与实际岗位要求之间的实际差距；能为育人、选人、用人及开发领导人才提供全面、系统、科学、客观、权威的佐证。

2．领导素质测评的类型

领导素质测评的类型主要分为定性测评和定量测评两种。

领导素质测评的手段可分为卷面测评、口头测评、演示测评、音像测评、计算机测评等，计算机测评是领导素质测评未来发展的方向。

3．领导素质测评的方法

（1）领导个体素质测评的方法：因素评鉴法；心理测验法；情境模拟测评法。

（2）领导群体绩效测评的方法：双层测评法；群体行为测评表；人际关系的测评法；角色知觉测验法。

六、领导素质的提升途径

1．教育。教育是最普通的领导素质提升途径，领导者的全面发展或者领导素质的全面提升都要依靠教育。

2．实践锻炼。领导者亲身参加社会实践，是素质培养和提升的最关键环节。领导活动不是抽象的理论研究，而是实实在在地解决具体问题，这种解决具体问题的能力只有在领导活动的实践中才能得到锻炼和提升。

3．修持。修持是公认的各种德才标准内化、德才水平提升的修炼过程，是在自我要求、自我推动、高度自律的状态下进行的品格锻炼、精神锤炼和才干提升的综合性过程。这是一种内向和内省的方法，完全依靠人的自觉性，依靠原来就具有的一定程度的领导素质，而后才有可能进行并有所提升。

七、领导群体结构的含义和内容

1．领导群体结构是在一个系统内，构成领导群体的各种人员的构成比例及其组合方式。

2．优化的领导群体结构主要内容包括：（1）年龄结构；（2）知识结构；（3）智能结构；（4）心理素质结构。

八、领导群体结构的功能

1．群体感应功能；

2．群体互补功能；

3．群体功率放大功能；

4．群体自调节与自组织功能。

九、领导群体结构的优化

1．领导群体结构优化的意义

（1）优化领导群体结构有利于实施系统性领导。

（2）优化领导群体结构有利于运用现代管理技术和科学方法。

（3）优化领导群体结构是高效能领导的需要。

2．领导群体结构优化的标准

（1）立体构成。由各种因素及同一因素各种层次构成的领导群体，就是立体构成的领导群体。这种立体构成，是组建领导班子的基本要求。

（2）自我适应。领导群体结构只要本身具有自我适应性，能够通过内部的自身调节，实现自我更新，在不停息的运动中，逐步求得平衡和稳定，不断地自我完善，就算得上是一个合理的领导群体结构。

（3）协调稳定。领导群体内部要协调一致，这是发挥系统功能的一个重要条件。

（4）职权分明。领导群体中的成员，必须有明确的分工，使职责与权力相称。

（5）高效性。

3．领导群体结构优化的原则

（1）目标原则；

（2）互补原则；

（3）精干原则；

（4）开放原则；

（5）绩效原则。

　 4．领导群体结构优化的途径

实现领导群体结构优化的途径主要有两个：一是采取组织措施，也就是适当调整，以重新选拔或招聘群体成员的方法，改变群体结构；二是发挥群体中每个成员的内部因素作用，改善各自的素质状况，使结构不断优化。具体的措施有：

（1）从整体上选配领导人才。

（2）努力开发人才资源，重视提高领导者后备队伍的建设。

（3）大力开展领导者的继续教育工作。

（4）加强领导群体自身建设。

（5）引入竞争机制，建立能上能下、有进有出的干部制度。

**第六章　领导性格与魅力领导**

一、性格的含义、结构维度与特征

1．性格的概念

性格是指人在长期与社会互动过程中所形成的对现实的态度，以及体现在相应的行为方式中的比较稳定的、具有核心意义的心理特征。一般来说，主要通过个体对自己、对别人、对事物的态度和言语行为等外在表现来归纳其性格倾向。

　 2．性格的结构维度与特征

（1）性格的结构维度

关于性格结构的分层标准，学者们至今也没有得出统一的结论。其中，“大五模型”比较具有代表性：外向性；随和性；尽责性；情绪稳定性；开放性。

（2）性格的特征：独特性；稳定性；统合性；功能性。

二、性格对领导行为的影响

1．美国学者安弗莎妮·纳哈雯蒂对A型性格的行为与领导行为的联系进行了研究。她的结论是：这一性格影响组织者对组织战略的制定。

2．美国心理学家约翰·霍兰德于1959年提出了具有广泛社会影响的职业兴趣理论。他认为人的人格类型、兴趣与职业密切相关，兴趣是人们活动的巨大动力，凡是具有职业兴趣的职业，都可以提高人们的积极性，促使人们积极地、愉快地从事该职业，且职业兴趣与性格之间存在很高的相关性。

该理论把个体的性格分为社会型、企业型、常规型、现实型、研究型、艺术型六种类型。

3．个性心理学研究从典型气质的角度归纳出不同的性格类型对领导者行为的影响。研究者根据传统的气质类型分类依据，把人们分为四种气质类型：胆汁质，多血质，粘液质，抑郁质。这四种气质类型在从事各种工作的人中间都能找到。人的气质并无好坏之分，任何一种气质类型对领导者都有利有弊，并且，同一气质类型体现在不同的领导者或同一领导者在不同领导环境的行为上都存在一定的差异。

三、有效领导与性格特质的关系

根据特质理论的发展脉络，有效领导行为与性格特质的关系概括如下：首先是稳定性，即在领导者的个性中，普遍包括有助于导向有效领导的特性。其次是相对性，即领导者的个性特质在不同环境或不同阶段具有相对性。最后是不对应性，性格特质对有效领导有一定影响，但没有确定的匹配模式。

四、与有效领导行为相关的几种性格特质分析

1．内驱力和权谋倾向

（1）内驱力，也称驱力或驱动力，就是个体为了满足某种需要，促使或激发自己进行某种行为的那些心理因素。根据学者们的研究，与领导行为有关的几个内驱力的要素包括主动性、成就欲、支配欲和权力动机等。

（2）权谋倾向。权谋指一个人通过影响和操控别人达到自己目的的偏好和能力。权谋倾向即个体利用他人达成个人目标的一种行为倾向。实践中的权谋倾向是否能导向有效的领导行为，取决于其强度是否与组织环境、领导目标、下属成熟度等因素相匹配。

2．控制意识

根据个体对环境和外部事件的控制意识的不同，美国心理学家朱利安·罗特提出，个体的性格可以分为内部控制类型和外部控制类型两大类。由于控制意识的差异，对人的行为方式也产生了相应的影响。越来越多的研究结果显示，内控型的领导者更可能进行有效领导行为。

3．情商

心理学家们普遍认为，情商水平的高低对一个人能否取得成功有着重大的作用，有时其作用甚至要超过智力水平。情商越来越多地被应用在管理学上，形成了领导力的重要构成部分。影响领导有效性的情商要素主要有：（1）健康的自信与稳定的情绪；（2）勇气与意志力；（3）乐观与热情；（4）敏感与理解。

4．性格性别差异

研究认为，每个人都是两性同体的，既具有一定的男性性格特征，也具有一定的女性性格特征。研究证明，性格性别差异在判断是否能够成为领导者以及完成不同性质的任务的过程中都会产生影响。

五、领导形象的含义、特征与影响因素

1．领导形象的含义

领导形象是指组织成员或社会公众对领导者的外在风度、气质，以及通过领导活动所体现出来的品德、能力等方面进行的综合评价和形成的整体印象。

领导形象包括以下含义：

（1）领导形象主体既包括领导者本人又包括组织成员或公众对其进行的综合评价。

（2）领导形象既包括领导者在进行公务活动时得到的评价，又包括领导者在进行非公务活动时得到的评价。

（3）领导形象不仅包括领导者个体的形象，也包括领导群体的形象，二者在形成的过程中相互影响。

（4）领导形象的评价主体不仅包括与其领导行为直接相关的组织成员和社会公众，也包括与其行为无关的公众。

2．领导形象的特征

（1）客观性；（2）主观性；（3）稳定性；（4）发展性。

3．领导形象的影响因素

（1）内部因素：性格；知识水平；能力结构等。

（2）外部因素：领导体制、组织成员、领导活动的对象以及其他有关因素在内的复杂整体。其中，包括有关法律规范在内的领导体制规定了领导的职能、行为规范，也因此决定了领导形象的基本构成。由于领导行为的有效性必须建立在有追随者支持的基础之上，领导者必须考虑组织成员的意愿和偏好，因此，一个领导者必须根据不同的领导情境选择和树立领导形象。

六、魅力领导的特质与行为方式

1．魅力领导的含义

魅力领导是那些具有高度的自信、明确的目标、出色的形象管理技巧和表达技巧，更多地依靠激发组织成员的热情，而不是依靠制度规范所授予的刚性奖惩措施来获得他们的高度认同和追随，共同为组织愿景而努力的领导者。

2．魅力领导特质

（1）高度自信；

（2）精力充沛，充满激情；

（3）积极乐观，坚韧不拔；

（4）有勇气，愿意承担风险和责任；

（5）敏锐、决断力和调控力兼备；

（6）出色的表达能力以及杰出的激励本领。

　 3．魅力领导的行为方式

（1）反对并努力改变现状；

（2）积极进行领导，善于树立领导形象，使自己在组织中成为值得追随的模范英雄人物；

（3）设置有挑战性的、与现状距离很大的目标；

（4）对自己的判断力和能力高度自信；

（5）口才好，能清楚、有效地向下级说明自己的理想和远大目标，并使之认同；

（6）敢于冒险；

（7）对环境的变化非常敏感，并采取果断措施改变现状；

（8）更喜欢用自身的专长、与下属的有效沟通来说服人和影响人；

（9）经常突破现有秩序的框架，有时会采取一些超常规的手段；

（10）说服、影响和改造追随者，使之与自身的目标一致。

七、领导形象的管理与领导魅力的培养

1．对领导形象进行管理的必要性

（1）领导形象对领导活动的开展发挥着重要作用；

（2）领导形象对组织文化的建设发挥着重要的作用；

（3）领导形象对组织成员的形象管理和行为管理发挥示范作用。

2．领导魅力、领导形象以及领导绩效的关系

领导魅力是一种无形的影响力，是通过领导者的言行举止传递给被领导者，并引发被领导者的欣赏、喜爱、信任、服从行为的非强制性权力。当这种影响力作用于被领导者时，被领导者就会感知到并对其做出评价，进而形成稳定的印象。因此，领导魅力是领导者构建领导形象的重要组成部分。

一般来说，魅力领导会因其完美的形象而获得组织成员的信任和追随。特别是在组织的困难时期或危机时期，组织成员可能会由于对理想化的领导者的信任而对组织的发展充满信心，从而实现个人目标与组织目标相结合，追随领导者共渡难关。

但也不能忽视，魅力领导理想化的或英雄化的领导形象也有可能对组织绩效产生负面的影响。

因此，领导魅力作为领导形象的重要构成要素，可以塑造良好的领导形象，并推动组织健康发展，也有可能引导组织成员走向背离组织目标的方向。这样的领导者既能够成就组织，也能够毁灭组织。

　 3．领导形象管理的过程及其原则

领导形象管理的过程，按时间顺序可以分为设计领导形象、建构领导形象和维护领导形象三个环节。

（1）设计领导形象

设计领导形象要坚持的原则有：第一，以有关法律规定和制度规范为依据；第二，要与领导环境的要求相一致；第三，要以自身素质条件为基础，实事求是。

（2）构建领导形象

领导形象的构建是一个动态的、系统的过程，它贯穿于领导活动开展的全程，包括了领导形象的确立、调整、提升。构建领导形象，要坚持的原则有：第一，正确认识领导形象；第二，正确使用权力；第三，加强领导魅力建设。

（3）维护领导形象

维护领导形象需要注意的原则有：第一，加强学习，提高领导者个人的知识水平和能力水平；第二，加强性格管理，提高领导者的情商水平。

**第七章　领导决策与现代智库**

一、领导决策的含义与特征

　 1．领导决策的含义

领导决策是指领导者为了达到某种领导目的而选择一种最佳途径或方案的行为过程。决策不是静态的，也不是一次完成的，而是一个不断从对象或环境中获取决策依据，从而不断地修正、调整目标与行为的动态过程。

　 2．领导决策的特征

（1）目标性；（2）预见性；（3）选择性；（4）实施性。

二、领导决策的类型

　 1．按决策问题的出现概率不同，领导决策可分为程序性决策和非程序性决策。

2．按决策的层级不同，领导决策可分为宏观决策、中观决策和微观决策。

　3．按决策本身所依据的条件不同，领导决策可分为确定型决策、风险型决策和非确定型决策。

　4．按决策方式不同，领导决策可分为经验决策和科学决策。

　5．按决策目标的多少不同，领导决策可分为单目标决策和多目标决策。

三、领导决策的要素与模型

　 1．领导决策要素

领导决策一般由决策者、决策信息、决策目标、决策备选方案、决策环境、决策后果六个要素组成。

　2．领导决策模型

领导决策模型随着决策理论的发展，大致经历了传统的理性决策模型、有限理性决策模型、渐进决策模型和综合扫描决策模型四个阶段。

四、领导决策的体制与原则

　 1．领导决策体制的含义

领导决策体制是指在决策过程中承担决策的机构和人员所形成的组织形式。

2．领导决策体制的结构

领导决策体制在宏观上完整的结构，一般由以下五个系统组成：（1）决策系统；（2）智囊系统；（3）信息系统；（4）执行系统；（5）监督系统。

　 3．领导决策的原则

（1）信息原则；（2）预测原则；（3）系统原则；（4）优化原则；（5）智囊原则；（6）动态原则；（7）求实创新原则；（8）公正原则。

五、领导决策的程序

领导决策程序就是把决策行为阶段化、规范化、条理化，形成一整套前后衔接、科学严谨的基本步骤，避免因决策过程无序性而产生混乱，从而造成决策效能的降低与决策成本的增加。领导决策的程序主要包括以下环节：

1**．**发现问题

问题是决策的逻辑起点，决定了决策所涉及的范围及其基本性质。能否及时发现真实的问题是领导者能否进行正确决策的首要前提。因此，为了能够及时发现问题，从而进行有效的决策，领导者应当培养自己的问题意识，并且要学会寻找、界定和筛选问题的方法。

　 2．确立目标

决策目标要具备以下基本条件：第一，明确性；第二，可行性；第三，具体性；第四，层次性。

　 3．拟订方案

决策目标确定后，提出若干行动方案以备选择是决策不可缺少的环节。备选方案在2～7个为宜，且方案之间必须是排他的。

　 4．分析、评估与优选

备选方案拟订出来后，还要委托各种专家和咨询机构对备选方案进行全面的分析、评估，在对各种方案的优劣与得失进行比较后，选择一个理想的方案。

　 5．慎重实施

决策的实施往往需要投入大量的人力与物力，如果出现决策方案或目标错误，就会给全面实施造成巨大损失。为此，决策实施必须慎重，实施过程中的管理、控制必不可少。在一些重大决策中，可以在决策普遍实施之前，进行局部试验。

　 6．追踪决策

追踪决策是指对决策方案付诸实施后的情况进行严密的监控，随时检查其发展趋势是否与预定目标相一致。要是出现发展趋势与预期目标发生偏差，应对原方案或目标进行及时修正或再决策。决策实施过程中可能出现的情况有：第一，方案错误；第二，目标错误；第三，环境变量。

六、领导决策的方法

1．头脑风暴法

头脑风暴法又称专家会议决策法，是指依靠一定数量专家的创造性逻辑思维对决策对象未来的发展趋势及其状况做出集体判断的方法。这种方法充分发挥专家团体的宏观智能结构作用，通过专家之间的信息交流和相互启发，引发思维共振，从而在较短的时间里得到更多新的创意。

　 2．德尔斐法

德尔斐法采用匿名通信和反复征询意见的形式，通过书面的方式向专家们提出所要预测的问题，得到专家不同意见的答复后，将意见集中整理和归纳，然后匿名反馈给专家，再次征询意见和反馈。被征询的专家在互不知晓、彼此隔离的情况下不断交换意见，经过多次循环，最终得到一个比较一致的预测结果。德尔斐法具有如下特点：第一，匿名性；第二，多轮反馈沟通；第三，预测结果的理性。

　 3．模拟决策法

模拟决策法是人们为取得对某种客观事物的准确认识，建立一个与所研究对象的结构、功能相似的微型模型，即同态模型，然后运行该模型，并对各种不同条件下的模拟运行结果进行评价、分析和优选，从而为领导决策提供依据。

　4．“决策树”法

“决策树”法是风险决策的一般性方法，即把决策过程用树状图来表示。树状图一般由决策点(常用方块表示)、方案枝(常用细线表示，一个方案枝代表一个方案)、状态结点(常用圆点表示)、概率枝(常用细线表示，每条概率枝代表一种自然状态)、收益值(或损失值)几个关键部分组成。“决策树”法的分析步骤是：第一，绘制决策树图；第二，计算期待收益值(或损失值)；第三，修枝。

七、危机的含义与特征

危机是威胁决策者的核心价值或根本利益的，迫使决策者在信息不充分和事态发展高度不确定的情况下，迅速决策的不利情势的集合。

危机通常都具有以下特点：一是突发性；二是高度不确定性；三是核心价值受到威胁；四是颠覆性；五是独特性、无序性；六是决策的时效性。

八、危机决策的含义与体系构建

　1．危机决策的含义

危机决策是指一种决策情势，在这个情势中，组织决策者所认定的基本利益和核心价值面临着严重威胁或挑战，突发事件以及不确定前景造成高度的紧张与压力，为使组织在危机中得以生存，并将危机所造成的损失限制在最低限度内，决策者必须在相当有限的时间内对事件做出关键性的决策和应对措施。

　 2．危机决策的体系建构

一般而言，危机发展的过程可以分为以下阶段：一是前兆阶段；二是爆发阶段；三是持平阶段；四是危机解决阶段。

与危机发展过程相对应，决策者需要根据不同阶段的特点采取相应的对策：（1）预警；（2）识别；（3）控制；（4）善后。

九、危机与契机

　危机并不是绝对的坏事，危机有时会蕴藏巨大的机会。基于这种辩证的理解，危机对组织来讲有可能是一个契机，是组织命运“转机与恶化的分水岭”，从组织管理的角度来看，危机可以暴露出旧模式中的弊端，并渲染着改革的迫切性，管理者可以通过解决危机使组织获得进步。对于组织来讲，危机本身也是一种契机，对改善组织结构、完善管理机制、提高领导效能起到了重要的促进作用。

　 有效地处理危机可以使领导人得到更高的权威，也有助于领导人在今后的工作中更好地贯彻自己的理念。富有改革精神的领导人，应不失时机地推行自己的改革理念，使那些在常规情况下难以解决的问题得到解决。

十、智库的含义与构成

　1．智库的含义

智库是自主运行、不依附于任何组织或个人的、不以经济利益为取向的非营利组织，其成员以影响决策为主要目的，以公共政策为主要研究对象，或从事基础性学术研究，为应用性政策研究提供支持，以增进公共利益作为基本价值取向。

　 2．智库的构成要素与类型

（1）智库的构成要素：研究者、营销者与管理者。

（2）智库的基本类型：官方智库；民间智库和高校/企业智库。

十一、智库的功能及作用

　 1．智库的功能

（1）为政府提供战略服务；

（2）对社会的引导和教育功能；

（3）人才的储备库。

2．智库的作用

（1）发现并提出前瞻的政策问题；

（2）收集汇总信息，并进行科学分析；

（3）激发创造性思维；

（4）制订可行性方案；

（5）政策推行的舆论引导。

十二、我国智库的现状及发展

1．我国智库的现实困境

（1）内容与渠道的矛盾。智库除了要关注研究成果的质量，还必须努力拓展联系决策层的渠道，进而增加观点被采纳的机会。最理想的状态当然是内容与渠道两者齐头并进，而一旦“鱼与熊掌不可兼得”，则要面临偏重内容还是偏重渠道的选择。长此以往将陷入呈递渠道越拓越宽，而内容质量越做越差的困境。

（2）建议与参考的矛盾。在网络时代，为了应对信息超载，信息接受者往往倾向于依赖其固有的思路来处理信息。智库作为信息供给方，自然而然地产生了投其所好的偏好选择，以增加自己的观点在信息过滤机制下“幸存”的概率。在这种情况下，将如何分辨到底是智库在为决策者提供参考建议，还是决策者在为智库提供研究方向？

（3）基础与应用的矛盾。虽然从事基础研究不是智库的主要工作，研究成果也不是智库的最终产品，但是对基础研究的积累决定了应用研究的价值。因此，对从事基础研究的智库成员的激励就成为一个问题，同时，这一对矛盾也模糊了智库与科研院所的边界。

（4）市场与立场的矛盾。智库影响力是智库存在的基础，但是智库的政策影响力与社会影响力却不能统一，某种程度上两者之间甚至存在一种“跷跷板”效应。因此，政策影响力的极大化有可能造成社会影响力的极小化。作为相对独立运行的机构，缺乏社会影响力将难以获得可持续的资金注入与人才供给；而单纯依靠政府或某个机构的全额拨款，其价值中立又将难以体现。

　 2．现阶段我国智库的发展管理

（1）准确定位智库性质。

（2）理顺政府与智库的关系，确保智库的独立性和公正性。

（3）建立健全有关法律法规，保障智库的建设有法可依、有序推进。

（4）进一步推动智库的内部管理体制建设，提高智库的专业化程度。

**第八章　领导思维与实践创新**

一、思维的含义与特点

一般情况下，思维有广义和狭义两种用法。广义的思维是泛指一切精神现象，包括人的感觉、知觉、表象，以及概念、判断、体力等一切观念形态和精神现象的总和。思维具有物质性、自觉性和历史性等特点。

二、思维品质的含义

人与人之间在思维活动中所表现出的差异，就是思维品质。

三、领导思维与领导思维品质

1．领导思维

领导思维存在于领导行为的过程之中。领导思维过程主要分为三个步骤：分析和综合，比较和分类，抽象、概括和具体化。领导思维的过程就是对领导目标和环境进行分析，对各种资源、情势进行比较分类，并在综合各种分析的基础之上进行决策的循环过程。

　 2．领导思维品质

（1）领导思维品质是领导思维能力的综合反映。

（2）领导思维品质是领导艺术的基础和前提。

（3）领导思维品质的训练是领导发展与培训的重要内容。

四、决策过程中的思维活动

科学思维是科学决策的前提和基础，根据决策过程中不同阶段的特点，采用一系列科学的决策方法，就是领导思维的具体体现和应用。

1．“发现问题，确立目标”的思维方法

深入细致的调查研究是正确反映客观存在、科学发现问题的前提。科学地调查和发现问题的方法，实质上就是科学的思维方法在领导活动中的具体运用。这些方法包括德尔斐法、表格征询法、回归分析法等。

2．方案制订和方案选择的思维方法

制订方案是决策程序中的关键步骤，既要实事求是，尊重客观规律；又要锐意创新，富于想象力和预见力。在这一阶段，思维活动既要运用创新性、敏锐性和超前性的思维方法，借助想象、联想、灵感等思维形式进行“大胆假设”，又要采用冷静思索、严密推理、反复计算、定量分析等思维方法“小心求证”，确保思维的准确性和科学性。可见，方案制订的过程，是思维方法中的多种对立因素矛盾运动并趋于统一的过程。

方案选择，是对制订方案阶段提供的多个被选方案进行综合评价，在比较的基础上进行判断和筛选的过程。组织的领导者或决策者通常在方案选择的过程中起主导性作用，因此，方案选择过程中的偏好，在一定程度上也反映了决策者思维水平的高低和思维能力的差异。

3．决策实施中的思维方法

选定方案后，就进入决策实施的阶段。从思维活动的角度看，决策实施就是把思维活动的产品化为具体实践活动的过程。从方案的试点到方案的普遍实施，并不是简单的仿效，而是从个别到一般、从局部到全局、从特殊到普遍的转化和飞跃，这个过程既需要在思维上进行再创造，又需要从实践上进行再开拓。因此，试点阶段的经验并不完全适用于普遍实施的阶段，在思维活动中也需要继续进行新的探索与尝试。

4．反馈过程中的思维方法

决策过程不是一个单向的发展过程，而是伴随着一系列多层次、多回路的反馈活动。决策过程中的每个阶段，以及各个阶段中的每个发展环节，随时都有可能出现问题和失误，反馈必须做到及时、准确。因此，反馈活动中的思维方法一般要具有高度的灵活性和准确性，同时，也需要具有一定的超前性，对可能出现的问题做出合理的预测，避免或减少决策过程中的失误。

五、领导科学决策必备的思维方法

　 1．战略思维

　2．法治思维

3．系统思维

六、领导思维创新的理论与实践探索

1．领导思维创新的含义、特征与思维创新的影响因素

（1）领导思维创新的含义

领导思维创新是指领导者依据形势的变化和实践发展要求，学习和运用各种技能和思维方法，对知识、信息进行加工处理，改变思维活动的模式或过程，获得新的思路、新的观念、新的方法、新的理论。

（2）领导思维创新的特征

发散思维与收敛思维的结合；纵向思维与横向思维的结合；质疑思维；互动思维。

（3）思维创新的影响因素

1．思维创新的影响因素

（1）明确的创新目标；

（2）健康的情绪与情感；

（3）坚强的意志与品质；

（4）丰富的知识与经验。知识也是思维创新的基础和前提。经验也是一种知识，由于尚未形成理论形态，往往表现为个人在实践中积累的精辟见解和高超艺术。创新者知识的深度、广度以及知识结构的合理度，直接关系到创新的成败和创新成果的大小。知识和经验是对以往思维创新成果的总结，调整知识结构，增加思维营养，可以推动思维的深化，使思维创新得到升华。单一的知识结构会限制思维创新的深入发展，而知识和经验越丰富，越容易进行广泛的想象和联想，调动多种思维方法进一步认识未知的事物。

同时，也必须看到，知识和经验本身并不等于思维的创新，如果运用不当，还可能妨碍思维创新活动。所以，我们必须用辩证的态度对待知识和经验，既要尊重知识，尊重经验，通过不断地学习知识，积累经验，加强自身修养，又要善于思考，敢于质疑，勇于挑战，推动思维创新活动的深入发展和新的突破。

七、领导思维创新的实践途径

1．树立创新意识，以持续的学习和训练提升思维创新能力。

2．以实践为动力，在坚持理论联系实际的原则下进行思维创新。

3．坚持系统思维，建立鼓励创新的组织文化环境。

**第九章　领导关系与非正式组织**

一、领导关系的含义与属性

领导关系是领导主体在领导活动中与组织系统中的其他成员发生的工作关系和非工作关系的总和。

任何一种领导关系，都是自然属性和社会属性的统一。领导关系的自然属性是指只要人类需要共同的劳动和生活，就需要分工协作，需要有人从事组织、指挥、协调和引导的工作，这是所有生产方式中一种普遍的、共同的规律。领导关系的社会属性是指领导活动总是建立在一定的生产方式之上，直接表现了某种特定的人与人之间的关系，领导者总是代表和反映着一定社会掌握领导权力的阶级与集团的利益。

在领导关系的两重属性中，社会属性占据主导地位，决定着领导关系的本质，对领导关系具有重要的特殊意义。

二、领导关系的特点

1．客观性

领导关系的客观性是指领导关系作为领导活动过程中人与人相互交往的一种现实结果。

首先，领导关系的产生和发展都来源于人类丰富的领导实践，具有不以人们的意志为转移的客观必然性。其次，领导关系作为一种特殊的社会现象，一旦形成就具有相对的稳定性，自身运行也有其内在的规律性，人们对领导关系的认识和调控，归根结底是对领导关系客观存在的反映。最后，领导关系是一种与领导活动关系密切的人与人、人与群体或群体与群体之间的关系，具有闭合性，影响和制约领导关系的各种因素具有客观性，它们包括既定领导关系、领导体制、领导环境等。因此，对领导关系的改变也不是随心所欲的，是以各种客观条件为前提和基础的。

2．社会性

领导关系的社会性是指任何时代、任何社会的领导关系都是一种社会关系，是社会成员和社会团体中的权力主体与权力客体之间的关系。

3．动态性

构成领导关系的两极，即权力和服从都是不断变化的，使领导关系呈现动态性。

4．强制性

领导关系的强制性主要基于使权力客体服从的需要。权力和服从是领导关系的实质。

5．扩张性和渗透性

领导关系的扩张性主要表现在领导者对其权限和权力行使领域的扩张。权力是领导关系的存在前提，人类权力扩张的本能使得渗透性成为领导关系中普遍具有的一种趋势。渗透性既存在于正式组织内部，也存在于正式组织与非正式组织之间。

6．复杂性

随着组织规模的不断扩大和组织成员的不断增加，领导关系的复杂性越来越突出。这不仅表现在领导者与被领导者之间的纵向关系上，而且表现在领导者之间的横向关系上。

三、领导关系的影响

领导关系对领导活动的影响分为正面效应和负面效应两个方面。良好的领导关系，能够形成良好的领导格局，使领导集体富有活力和创造力，从而创造出优秀的领导业绩。

第一，良好的领导关系能使领导集体内部形成优势互补，激发领导活力，增强领导集体整体的适应能力，优化领导格局。

第二，良好的领导关系有利于保证领导活动和领导事业的持续发展。良好的领导关系不但能保证领导集体的稳定、和谐，而且能促进领导集体不断更新，并有助于领导集体在代际转换的动态过程中保持相对稳定的状态，保证领导活动和领导事业的延续，避免出现“人存事兴，人亡事废”的局面。

第三，良好的领导关系有助于提高领导效能。它能够有效整合领导活动中的各个方面，促进各种信息的交流，使各种领导资源得到有机的结合和充分的利用，塑造团结协作、同心协力的领导集体，提高领导效能，不但能够有效地解决现存的问题，而且具备迎接未来各种挑战的应变力。

总之，领导关系是对领导活动的综合反映，它产生于领导活动的实践，同时又直接制约着领导行为，直接导致某种现实的领导结果和社会结果。正确地把握和处理领导关系并加以充分合理的运用，有助于领导职能职责的履行。

四、非正式组织的含义、特征和分类

非正式组织是指以成员的感情、兴趣、价值观、信息沟通等非工作性因素为主要联系纽带，以满足成员个人需要为主要目的，且不存在固定成员和明确职责分工的组织。

非正式组织的特点主要有：1．自发性；2．不稳定性；3．有自发形成的领袖且作用突出；4．归属感。

　从不同角度对非正式组织进行分类，可以分为各种不同类型，其中，与领导关系联系最为密切的是非正式组织中的纵向寄生型、纵向共栖型、横向进取型和横向防守型四种类型。

五、非正式组织与领导关系的互动作用

非正式组织存在的广泛性和必然性以及在领导活动中所发挥的特殊作用，使其成为诸多组织类型中与领导关系关联最为密切、影响最为重要的一个因素，特别是在正式组织的沟通和指挥协调遇到问题时，非正式组织往往成为影响和制约领导关系的关键因素。

当非正式组织的组织结构和行为取向与正式组织保持一致或基本一致时，非正式组织往往发挥积极的作用，有助于营造良好融洽的领导关系。主要体现在：（1）协调组织成员间的人际关系，缓和或改善领导关系中存在的问题；（2）调节组织成员的心理情绪，有利于保持和创造组织内和谐的领导关系；（3）促进组织目标的实现，提高领导效能。

当非正式组织不配合正式组织的工作时，特别是非正式组织的领导行为与正式组织的领导行为发生严重冲突时，非正式组织就会发挥消极作用，破坏既有的良好领导关系，或者激化矛盾，使得已经出现问题的领导关系进一步恶化，最终阻碍组织目标的实现。

在领导活动中，作为领导行为主体的领导者不但要对正式组织进行科学的规范和有效的领导，而且要对正式组织中大量存在的非正式组织给予充分的关注和重视。对待非正式组织，应着重做好以下工作：第一，承认；第二；分析；第三；利用；第四，控制。

六、竞争与合作的客观性

竞争与合作作为领导关系互动行为的运动形态，实质上是构成领导关系的各种因素和力量之间的矛盾性与统一性的必然反映。领导关系中竞争与合作的存在，具有不以人们的意志为转移的客观必然性。领导关系系统中各组成部分之间的差异性和特殊性决定了其竞争的客观性，其统一性和共同性决定了其合作的客观性。

七、竞争与合作的矛盾性

竞争与合作的矛盾性是由竞争与合作的不同性质和功能决定的。活跃和富于变化是竞争的特点，它具有使系统不断发生变化的功能。这种性质和功能，既可能使系统发生积极性变化，也可能使系统发生破坏性变化。在领导关系中，竞争的破坏性往往造成系统的动荡和裂变，导致内耗现象的发生。

与竞争相对应的是合作。以内容为标准，合作可以分为目标合作、权力合作、信息合作、心理合作、利益合作等。无论哪种合作，其基本功能都在于最大限度地克服由于竞争而产生的各种内耗，保持系统的稳定性和凝聚力，最优化地实现组织目标。

八．竞争与合作的统一性

竞争与合作不仅具有矛盾性，而且具有统一性。竞争与合作的统一性主要表现在：

1．竞争与合作都能促进系统功能的充分发挥。与竞争相比，合作注重全局性和总体性，是系统保持相对稳定的力量，有利于系统功能的充分发挥。同时，竞争也能促进系统功能的充分发挥。

2．竞争与合作都能推动系统的有序化。领导关系建立之后，随着领导活动的进展而不断发展，其有序性在质、量两方面都不同程度地发生着变化。合作有助于系统的稳定和团结，有助于推动系统的有序化。竞争能够充分展现系统不同元素的个性和差异性，形成优胜劣汰的局面，为有序化的发展指明了方向。

3．竞争与合作同时存在于领导关系中，它们既对立又统一，反映了领导关系运动的基本规律。合理的竞争并不纯粹是一种对立，它同时也包含着一定的合作和互助。

九、冲突的定义、性质与类型

1．冲突的定义

冲突是指两个或两个以上的社会单元之间，由于各自的目标、特点和利益的不同，所产生的对立态度或行为。

2．冲突的性质

冲突不同于竞争，它的特殊性质在于目标的不相容性。也就是说，冲突双方都认为对方的目标是己方达到目标的障碍，双方的目标是不可调和的。

从现代的观点看，冲突本身并无所谓好坏，正常、健康的群体行为不在于没有冲突，或一味地消灭所有的冲突苗头，而在于巧妙得当地处理冲突，并把冲突维持在一个最佳水平上。

3．冲突的类型

按照冲突的规模不同，冲突可分为个体冲突和群体冲突。

按照冲突的表现形式不同，冲突可分为四种类型：（1）目标冲突；（2）认识冲突；（3）情感冲突；（4）行为冲突。在一般情况下，这四种类型的冲突表现形式是依次出现的，行为冲突是冲突的最高表现形式。

十、产生冲突的原因

1．个体冲突产生的原因

个体冲突主要是指个体自身所面临的不同形式的冲突。常见的个体冲突主要有：（1）个体目标冲突；（2）个体角色冲突；（3）个体之间冲突；（4）个体与群体冲突。

2．群体冲突产生的原因

（1）目标因素；（2）资源因素；（3）责权因素；（4）信息沟通因素；（5）结构因素。

十一、调适和冲突的解决

1．调适的含义

调适是以不同的方式调节或缓和人与人、群体与群体之间的冲突的一种互动方式。针对冲突的具体调适方式有和解、妥协、容忍、调节和仲裁等。在冲突的调适处理中包含有两种因素：合作意向，即关心对方利益的程度；固执意向，即执着于自身利益的程度。这两种因素的不同组合，构成了调适处理冲突的五种行为模型：（1）回避型；（2）争斗型；（3）克制型；（4）妥协型；（5）协作型。

2．调适的原则与方法

（1）中庸原则；

（2）无为原则；

（3）竞争原则。

3．领导关系中解决冲突的基本方法与过程

（1）整合群体目标；

（2）合理确立群体行为的规范，限制冲突；

（3）加强沟通，增进了解，促进冲突的解决。

十二、领导角色的含义与特征

　 1．领导角色的含义

领导角色是指符合领导者个人的社会地位及其义务要求的行为模式。这个概念包括领导角色规范、领导角色期待、领导角色知觉和领导角色实践。

　2．领导角色的特征

（1）导向性；（2）服务性；（3）感染性；（4）非我性；（5）多重性。

十三、领导角色的学习

1．角色学习的内容

角色学习是指组织成员掌握社会理想角色的行为准则、技能，提高角色认知水平，缩短与理想角色的差距的过程。角色学习的内容由扮演角色所需要的知识和技能来决定，主要包括角色义务、角色权利、角色规范，以及角色情感和角色态度。

　 2．角色学习的特点

（1）实践性；（2）互动性；（3）连续性；（4）综合性。

3．角色知觉的建立

领导者要想成功地扮演领导角色，首先要“入戏”，即要有明确的角色知觉。所谓领导角色知觉，是指在取得领导地位以后，领导者对领导角色在权利、义务、职责和社会期望等方面的自我意识和自我认识。在新时代领导者应扮演以下三类角色：

（1）领导者应是知识、经验和智慧的传播者，这种新角色被称为教师、师傅、教练、导师等；

（2）领导者应该联合组织成员，设计组织，成为变革的控制者，这类角色常被称为设计师、社会建筑师、组织缔造者等；

（3）领导者应该传播领导技能，培养潜在的未来领导者，这类角色被称为领导铸造者、栽培者、超级领导者等。

**第十章　领导选才与用人**

一、人力资源的含义与特征

　 1．人力资源的含义

“人力资本”理论的基本思想是：（1）单纯从自然资源、资本资源和技术资源这些生产要素的投入来看，人们无法解释现代社会生产力提高的全部原因；（2）人力的取得不是无代价的，其成长过程需要消耗各种稀缺的资源，也就是说，需要消耗资本投资；（3）人力投资的结果是将货币资本或财富转换为人的知识和能力形态，使人力与其他商品一样，具有了价值和使用价值；（4）人力投资的目的是要获得投资收益。

从广义上的角度讲，人力资源就是一个国家在一定时期、一定范围内能够作为生产性要素投入到社会经济活动过程中的全部劳动人口的总和；从狭义的角度讲，人力资源也就是一个经济组织内在生产过程中能够有效利用的劳动力总量。

　 2．人力资源的特征

（1）能动性；（2）增值性；（3）开发性；（4）时效性；（5）消耗性。

二、人力资源管理的含义与意义

1．人力资源管理的含义

人力资源管理是指在合理制订人力资源计划的基础上，运用相关手段和方法，实现组织岗位与员工的合理匹配，并通过一系列管理手段，提高员工的素质，激发员工的工作动机，协调各方面的关系，充分调动员工的工作积极性，以保证组织目标的实现。

2．人力资源管理的意义

（1）人力资源是社会生产力的第一要素；

（2）人力资源状况决定社会生产力的水平状况；

（3）人力资源对社会生产力的影响是能够优化的。

三．人力资源管理与传统人事管理的区别

1．在传统人事管理看来，人只是一种成本或生产、技术要素，是对组织资本资源的消耗；人力资源管理则将人本身看作资源，与其他物质资源的一次性开发、使用不同的是，人力资源可以被持续不断地开发和有效使用。它本身就能够给组织带来巨大的投资回报率和效益。

2．传统人事管理一般将组织的成员看成被动的工具，他们的存在无非是要满足组织的需要，与组织和工作相比，人的地位是附属性的。因此，在人事行政管理的过程中，组织比较强调管制、监控等方面的功能。人力资源管理将组织中的人视作组织发展的主体。人与工作相比，具有广泛的能动性。因此，人力资源管理注重的是塑造组织人才成长的环境，尊重员工主体地位的态度和发展激励、保障、服务、培训等引导性、开发性的管理功能。

3．传统人事管理的内容比较简单，主要从事录用、考核、奖惩、工资等管理活动；人力资源管理的内容则大大丰富了，不仅包含传统人事行政管理的基本内容，而且适应现代社会发展和人力资源发展的需求，重视和增强了一些新的管理内容，这些新内容也使人力资源管理与组织发展紧密地结合在一起。

4．传统人事管理强调的是组织成员的现状，它比较注重现有人员的使用，而不重视其素质的进一步开发；人力资源管理不仅强调人力资源的使用，而且非常重视人力资源的开发，充分发挥现有人员智慧才能的同时，还要充分挖掘现有人员的潜能，使其在未来发展中具有较大的弹性，这就是现代人力资源管理的“全方位拓潜”的功能。

四、领导者公共人力资源开发新观念

1．确立人力资源是第一资源的观念；

2．确立人力资本的观念；

3．确立人才商品化的观念；

4．明确人力资源开发的特殊性。

五、领导选才的原则

1．因事择人；

2．公开公平；

3．竞争择优。

六、领导选才的方法

1．竞争考试法；

2．绩效考核法；

3．荐举法；

4．群众评议法；

5．考察法；

七、领导用人的含义和特点

领导用人是指领导者科学、合理地使用人力资源中的人才资源，以做到人事相宜，相得益彰，这主要包括两个方面：一是用得准确，即用当其位，使其担负的职责与其才干正好相匹配；二是用得及时，即用当其时，使其能在年富力强，能够发挥最佳作用时，担负起相应的工作。

领导用人主要有以下特点：1．着眼关键性；2．覆盖周延；3．兼顾灵活；4．包容争议；5．动态调整；6．准确得当。

八、领导用人标准与用人制度

　1．领导用人标准

用人标准，就是用人尺度。我们党一贯坚持的用人标准就是德才兼备、以德为先。德和才两个方面是不能割裂和偏废的，既不能重德轻才，也不能重才轻德。有德无才，不成其为人才；有才无德，不是真正的人才。因此，领导用人必须坚持德才兼备、以德为先的标准。

　 2．领导用人制度

（1）考核制度

考核制度是指对一定职位的人才的德才素质、工作能力、工作表现、工作成绩和勤政廉洁所进行的考察、审核和评价的一项制度。考核的内容主要包括德、能、勤、绩、廉五个方面。

（2）奖惩制度

奖惩制度是指对有突出成绩的人才给予物质奖励或荣誉奖励，对犯错误的人给予必要惩处的一种制度。奖励的方式主要有三种：荣誉奖励、物质奖励和晋升奖励。惩罚的方式主要有三种：党纪处分、政纪处分和司法处理。奖惩必须分明，恰当及时。

（3）回避

回避是借用程序法的一个法律概念。干部回避制度，是指避免领导者及其近亲或直系亲属在同一个单位从事有从属关系或有监督关系的工作的一种制度。

（4）任期制度

任期制度是指规定某些职位的工作人员其任职起止期限的制度。

九、领导用人的原则

1．峰区年龄原则；

2．扬长避短原则；

3．量才任职，职能相称原则；

4．诚信不疑原则；

5．明责授权原则；

6．环境适应原则；

7．幅度适宜原则；

8．用养并重原则；

9．流动原则。

十．领导用人的方法

1．试用法；

2．委任法；

3．聘任法；

4．选举法；

5．晋升淘汰法。

十一、领导用人的心理误区分析

　1．晕轮效应

晕轮效应是指人们在判断别人时，容易产生一种主观倾向：首先把人分成“好的”和“不好的”两部分。当一个人被列为“好的”部分时，便把一切好的品性加在他的身上。相反，当一个人被归于“不好的”部分时，人们又容易把一切不好的品性加到他的头上。

　2．投射效应

投射效应是指人们往往有一个强烈的倾向：当他不知道别人的情况（如个性、爱好、思想等）时，就常常认为别人具有与自己相同的想法。或者说，当他需要判断别人时，就往往将自己的想法“投射”给别人，想象其他人的想法也和自己的想法一样，即常言所说的“以己之心，度人之腹”。

　3．相互回报心理

相互回报心理也叫相互回报行为，是指社会上的人往往有一种倾向，即他喜欢那些自认为喜欢他的人，讨厌那些自认为讨厌他的人。

　4．嫉妒心理

嫉妒心理是人们在相互类比中产生出的一种消极有害的心理，即对才能、名誉、地位或境遇超过自己的人心怀怨恨。

　 5．首因效应

首因效应是指对人的看法过多地依赖第一印象，因此往往形成错误的心理定式。

　6．近因效应

近因效应是指过多地依赖最近的表现对人做出评价，而不考虑他的全部历史和一贯表现的一种现象。

7．偏见效应

偏见效应是指从某种错误的观念和偏见出发，纯主观地做出对人的判断的一种现象。

8．马太效应

马太效应是指对已有相当知名度的人给予的荣誉越来越多，而对那些尚未出名的人则往往忽视他们的成绩，或不承认或贬低其价值的一种常见的不合理现象。

**第十一章　领导效能与执行力**

一、领导效能的含义与特点

　 1．领导效能的含义

领导效能是指领导者在实施领导活动的过程中，实现领导活动目标的能力与所获得的领导效率、领导效果、领导效益以及所引起的组织状态、组织环境与组织关系的有效变化的系统综合。

领导效能包括的要素主要有：（1）领导能力。领导能力即领导者的行为能力。（2）领导目标。领导目标是领导效能的中心线，实现领导目标的程度是衡量领导效能的尺子。（3）领导效率。领导效率一般是指领导者从事领导工作的产出同所消耗的人力、物力、财力等要素之间的比率关系。（4）领导效果。领导效果是领导活动对象化的直接反映，是通过领导效率所取得的直接结果，是领导效率向领导效益转化的中介体，领导效益要通过领导效果这个中介才能实现。（5）领导效益。领导效益是指领导活动的最终效果，带有社会性、公益性与长远性，主要表现为政治效益、经济效益、文化效益、人才效益与社会效益等，是一个综合性的指标体系。

　2．领导效能的特点

（1）综合性；

（2）社会性；

（3）历史继承性；

（4）主观与客观统一性；

（5）动态变化性；

（6）形式多样性。

二、领导效能的类型

1．根据领导效能层次的不同，领导效能可分为宏观领导效能与微观领导效能。

宏观领导效能是指领导活动在社会整体中所达成的效能，主要包括：（1）政治效能；（2）经济效能；（3）文化效能；（4）社会效能。

微观领导效能是指领导者在领导活动的具体过程中所体现出来的效能，主要包括：（1）决策效能；（2）用人效能；（3）办事效能；（4）时间效能；（5）组织的整体贡献效能。

2．根据领导效能性质的不同，领导效能分为正效能与负效能。无论是宏观领导效能还是微观领导效能，都有正负之分。

三、领导效能理论

对领导效能的研究，可以从不同角度去进行，成熟的领导效能理论产生于现代西方国家，其中尤以弗雷德·菲德勒在其专著《领导效能新论》中提出的封建制领导效能理论、层峰式领导效能理论和权变领导效能理论三种理论最具代表性。

我国目前没有相对成熟的领导效能理论，我们应该在正确分析西方领导效能理论的基础上，结合自身的实际，去粗取精，扬长避短，着眼于整体，立足于局部，逐渐发展出有利于提高社会主义领导艺术的领导效能理论与方法。

四、领导效能测评的含义与意义

　 1．领导效能测评的含义

领导效能测评即特定的测评主体根据一定的标准，遵循一定的原则，按照一定的程序，通过一定的方法，对领导者实施领导活动的能力与效果进行综合测试与评价的过程。

　 2．领导效能测评的意义

（1）领导效能测评是一切领导活动的出发点与归宿；

（2）领导效能测评是衡量领导活动成败得失的标尺；

（3）领导效能测评是改善领导者素质和提高领导水平的重要环节；

（4）领导效能测评是正确使用与科学培训领导者的重要依据；

（5）领导效能测评是对领导活动进行民主监督的有效途径。

五、领导效能测评的内容

1．对领导者之德的测评，即对领导者的道德、品质、作风、修养等方面的测评。

2．对领导者之能的测评，即对领导者的文化程度、业务水平、工作能力以及身体素质与心理素质等方面的测评。

3．对领导者之勤的测评，即对领导者的事业心与工作态度的测评。

4．对领导者之绩的测评，即对领导者的工作实效的测评。

5．对领导者之廉的测评，即对领导者廉政的测评。

六、领导效能测评的原则与程序

1．领导效能测评的原则

在“实事求是，客观公正和民主公开”总原则和总要求的指导下，根据具体情况，在领导效能的测评工作中，坚持下列原则：

（1）主观测评与客观测评相结合的原则；

（2）静态测评与动态测评相结合的原则；

（3）直接测评与间接测评相结合的原则；

（4）定性测评与定量测评相结合的原则；

（5）整体测评与局部测评相结合的原则。

2．领导效能测评的程序

（1）舆论宣传与组织准备；

（2）内容确定与方法设计；

（3）自我总结与他人评议；

（4）综合分析并做出结论；

（5）结论反馈与复核修正；

（6）结果公布与资料存档。

七、领导效能测评的方法

　1．调查研究法

调查研究法是测评主体在领导效能测评过程中，通过各种方式，包括典型调查、抽样统计等，对被测评领导者的周围环境及其自身表现进行调查了解并做出一定的判断。

　2．民意测验法

民意测验法是现代民主社会日益广泛使用的一种测评方法，即通过投票法、对话法与问卷法等方式对被测评领导者进行评议，以获得其某一方面或总体情况的方法。

　3．目标测评法

目标测评法也称目标对照法，是指由测评主体按照领导活动中预先设定的目标或指标体系，检查其完成情况，从而评定被测评领导者的工作成效的方法。

　4．比较测评法

比较测评法也称相对比较法，是指在常规的测评中加入比较因素，通过选择一定的参照系来对比评价领导者效能的方法。

　5．模拟测评法

模拟测评法是一种比较直观的测评方法，具体来说就是让被测评领导者进入一个模拟的工作环境，要求他按照既定的条件进行模拟操作，同时运用多种方法观察他的行为方式、心理素质、反应能力等，并根据这些观察的结果来评价被测评领导者的领导效能。模拟测评法具体包括以下方式：（1）公文处理；（2）模拟会议；（2）即兴发言；（3）情境模拟。

八、领导执行力的含义与构成

　 1．领导执行力的含义

领导执行力是指领导者通过运用各种资源，在对政策和决策准确理解的基础上，有效地对政策和决策进行宣传，科学地执行政策和决策的实施，及时对政策和决策的执行进行监督和检查，将政策和决策理论的内容转化为实际的影响，以实现既定政策和决策的一种能力和力量。

分析领导执行力时要注意以下几点：（1） 整体性。（2）前瞻性。（3）动态性。（4）合法性。

　2．领导执行力的构成

按照政策和决策的执行过程不同，领导执行力可分为理解力、宣传力、实施力和监督检查力。

（1）理解力是指领导者正确理解上级制定的政策和决策的内容、实质的能力。

（2）宣传力是指领导者将政策和决策的内容和实质向下属和公众进行宣传解释的能力和力量。

（3）实施力是指领导者通过实践活动、具体步骤将政策和决策变为现实的能力。

（4）监督检查力是指领导者根据工作目标和任务对各单位、各部门以及个人进行监督、检查、总结的能力和力量。

九、领导执行力弱化的表现与制约因素

　 1．领导执行力弱化的表现

（1）象征式执行；

（2）替代式执行；

（3）附加式执行；

（4）残缺式执行；

（5）照搬式执行。

2．领导执行力的制约因素

（1）领导者学习力的缺失；

（2）领导者现代管理理念的缺失；

（3）领导者组织文化建设理念的缺失；

（4）领导者情商偏低。

十、构建领导执行力的有效途径

　1．提高学习力

领导干部不仅要提升自我的学习力，还需尽力提升组织成员整体的学习力。

　 2．更新管理理念

更新管理理念，最重要的是领导者要深刻理解以人为本的科学内涵，高度重视人在组织中的价值地位，尊重和满足人的合理需求，而不是把以人为本作为时髦的口号。

　 3．加强组织文化建设

加强组织文化建设的关键在于领导者要强化组织文化建设意识，通过组织文化塑造和影响组织所有成员的行为，进而提升组织的整体执行力。

　 4．提升情商水准

一个具有强大执行力的组织必定是一个情绪高昂、积极奋发的组织，而这个组织必定有善于激发、调动、控制组织成员情绪的高情商领导者。这种领导者善于调节情绪，运用情感的感染力，引领组织成员追随领导者的激情和行为，心往一处想，劲往一处使，朝着既定的目标前行。

构建领导执行力，领导者需有提高有效调控被领导者情绪的能力。领导者不仅应能有效地管理控制自己的情绪，还要有效地调控被领导者的情绪。

**第十二章　网络领导与舆情管理**

一、网络时代的含义与特征

　 1．网络时代的含义

网络时代是指在电子计算机和现代通信技术相互结合基础上构建的宽带、迅速、综合、广域性数字化电信网络的时代。

　2．网络时代的特征

（1）网络时代是信息时代；

（2）网络时代是促成民主政治的新时代；

（3）网络时代是高效的时代。

二、网络时代对领导提出的要求与挑战

1．网络的普遍性和共享性对领导的分权化、民主化提出要求；

2．网络的时空观呼唤领导更加灵活、时效性更强；

3．网络的资源性质促进了领导的创新和持续学习；

4．网络的复杂性、混乱性对领导者提出了挑战和期待。

三、网络时代领导角色定位及职能转变

1．网络时代领导角色的定位

（1）领导者是设计师；

（2）领导者是教师。

2．网络时代领导角色的职能转变

（1）从权力控制向魅力导引转变；

（2）从提出目标向共建愿景转变。

四、舆情的含义与内容

舆情，也称社会舆情，是“舆论情况”的简称，是指在一定的社会空间内，围绕社会事件的发生、发展和变化，作为主体的民众对作为客体的社会管理者及其政治取向产生和持有的社会政治态度。它是民众关于社会中各种现象、问题所表达的信念、态度、意见和情绪等表现的总和。

五、网络舆情的含义、形式与特点

网络舆情是指在一定的社会空间内，通过网络围绕中介性社会事件的发生、发展和变化，民众对公共问题和社会管理者产生和持有的社会政治态度、信念和价值观。它是民众关于社会中各种现象、问题所表达的信念、态度、意见和情绪等表现的总和。

网络舆情的内容丰富、形式多样，表现方式主要为新闻评论、论坛、微博、微信、播客、聚合新闻、新闻跟帖及转帖等。

网络舆情呈现出以下特点：

1．直接性和广泛性；

2．随意性和多元化；

3．隐蔽性和偏差性；

4．突发性和交互性。

六、网络舆情的生成基础

要形成网络舆情，“星星之火”达成“燎原之势”，必须借助特定事件的催发。这个特定事件就是舆情因变事项。舆情因变事项的主要作用就是凝聚分散的网上民意，充当网民表达意志的指针，作为网上民意升发的载体。通俗地说，舆情因变事项就是导火索和催化剂。社会矛盾、突发事件、虚假信息和不良信息以及恶意操控最容易成为舆情因变事项。

七、网络舆情管理的含义与意义

　1．网络舆情管理的含义

网络舆情管理是指对互联网信息监测、舆情态势分析、舆论环境研究、网络危机处置、互联网信息监测、分析和咨询服务体系的整体构建与实施。

　2．网络舆情管理的意义

（1）网络舆情管理是社会主义民主建设的重要组成部分；

（2）网络舆情管理能更好地实现社会公众作为监督主体的本位回归；

（3）网络舆情管理是信息安全管理的重要构成部分；

（4）网络舆情管理是塑造政府公信力的重要途径。

八、网络时代的舆情管理

　1．网络舆情管理的原则

（1）以理性心态对待舆情

网络舆情的频发、高发、多发、突发成为常态。处置网络舆情首先要适应挑战，破除传统的不理、不用、不管的思维定式，舆论压力面前不卑不亢，做到不慌、不怕、不躲、不拖、不堵、不抗、不纵。

（2）以客观公正的原则还原事实真相

网络社会是现实社会的延伸，网络舆情是社会不同层面复杂矛盾的外显形式，反映的是社会实情。处置网络舆论，应站稳立场，全面客观，还原事实真相。

（3）以灵活多样的回应方式管理舆情

网络治理的建设期，掌握舆情处置的时、度、效原则是各级领导干部克服“本领恐慌”，提高科学应对水平的秘籍。

　2．网络舆情管理的理念与方法

（1）加强舆情管理的领导机制建设；

（2）加强网络舆情管理的法制建设，为网络舆情管理提供基本的规范和保障；

（3）加快网络舆情监督平台建设；

（4）加强网络舆情监督的信息过滤机制建设。