

Public Administration

行政管理学

北京大学政府管理学院

张国庆 教授



第四讲 行政领导

- 第一节 行政领导概述
- 第二节 领导者的人生价值观
- 第三节 优秀领导者的品格
- 第四节 优秀领导者的基本素质
- 第五节 领导力及其提升



第一节 行政领导概述

- 一、领导的涵义
- “领导”属于那种内涵丰富，外延广阔的概念之一，因而不仅是一个很难确切界定的概念，而且是一个很难取得共识的概念。
- “领”是统领、带领，率领，“导”是教导、指导、引导，领导就是选择一个方向，确定一个目标，制定一个规则，集合一个群体为实现既定的目标而共同工作。



二、领导的基本功能

- 综合地看，领导的基本功能主要包括三个方面：
- 1. 确立发展方向和前进目标。
- ——其要义在于综合的事实判断和价值判断，即通过对问题、条件和可能性的理性分析和直觉感悟，确定价值基点、价值标准、价值坐标，以及实现目标的基本方式。
- 2. 聚合追随者。
- ——“追随者”指那些基于理想、理念和目标认同的志同道合者。他们通常人数不会太多，以坚持信念为动机，立场坚定，构成组织的核心团队，心甘情愿为实现组织的目标而贡献自己的一切。
- 3. 动员和组织群众。
- ——动员和组织群众，就是使分散的、无序的、无关的人群接受既定的价值标准，加入组织并确定位置，按照一定的规则协同工作和行动。



三、领导与管理的联系与区别

- 领导者与管理者是相对的。在宽泛的意义上，对上级而言下级就是管理者，对下级而言上级就是领导者。
- 在严格的意义上，只有那些确定方向、制定规则的组织人才是完全意义上的领导者，而执行政策及使政策具体化的组织人则是管理者。
- 组织可能因为领导者而发生方向性或根本性的改变，管理者的工作则主要改变组织的状态或情形。



领导者与管理者的区别：

- 1. 领导者是源于理想和信念的原创（造）者，富于创新精神，强调思想和价值观，注重方向感和感悟力，依靠个性和魅力吸引群众；管理者倾向于安于现状，至多是基于既定理念的创新者，强调制度和规则，注重管束和控制，依赖程序和数量化的方法实施管理。
- 2. 领导者有理想、有抱负，崇尚革新，乐于挑战现状，主张“不破不立”，即通过不断打破旧的平衡，建立新的平衡；管理者接受传统，重视原则、秩序和稳定性，习惯和强调技术方法。
- 3. 领导者富有激（热）情和奉献精神，愿意为实现既定的理想和目标而付出巨大的、包括生命在内的代价；管理者通常比较理性，比较在意付出与所得之间的平衡。
- 4. 领导者放眼未来，追求前瞻性的视角，历史的视角，注重谋取战略性和长远的利益；管理者重视策略性和短期效应，追求现实的利益。
- 5. 领导者着眼于全局性、综合性和宏观的问题；管理者着眼于局部的、专业性和微观的问题。
- 6. 领导者讲求“抓大放小”，善于抓住主要矛盾，主张有所为、有所不为；管理者重视勉力勤为、事必躬亲。
- 7. 领导者更依靠发自内心感悟的，包括来自灵感或直觉的个性化的行为选择，所以，在本质上，领袖从来是无法培养的；管理者更注重通过学习而获得知识，以及对规律性、普遍性方法的掌握。

第二节 领导者的人生价值观

■ 一、英雄观

- ——领导者追求卓越的人生价值取向，以及相应的动机强旺的进取状态，表现为有着比较强烈的建功立业的欲念以及比较高的成就期望值，并愿意因此面对风险、接受挑战、付出代价、承担责任。
- “英雄”——“草木之华谓之英，万兽之杰是为雄。”
- 其一，开历史之先河，创前无古人之伟业，并深刻影响后世者，谓之做英雄。如秦始皇，亚历山大大帝。
- 其二，摧锋于正锐，挽澜于极危者，且“死而不亡”，即精神（遗产）永存者，谓之做英雄。如美国开国总统乔治·华盛顿。
- 其三，“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”英雄乃人间之龙。如王安石的“人言不足恤，天变不足畏，祖宗不足法”。
- 其四，“夫英雄者，论世惊骇，言事有理，有纵观古今之能，通晓天地之智”，“夫英雄者，横则可理天下，纵则可惊世俗夫英雄者”。如亚里士多德、孔子、孟子、老子、司马迁、司马光等等。



二、生死观

- 生死观是关于生与死的根本看法，是人生价值的核心命题。
- 勘破了生死关的人是视死如归的人，是无所畏惧的人。勘破了生死关的领导者，是无所畏惧的领导者，是组织的栋梁。
- 但是，问题的另外一面是，生命诚可贵，匹夫之勇非真勇，不得有无谓的意气之争。生死抉择的唯一标准是要看是否能实现人生的价值与社会的价值。
- ——“古之真人，不知说生，不知恶死”；“人固有一死，或重于泰山，或轻于鸿毛，用之所趋异也”，“向令伍子胥从奢俱死，何异蝼蚁。弃小义，雪大耻，名垂于后世”，“知死必勇，非死者难也，处死者难。方蔺相如引璧睨柱，及叱秦王左右，势不过诛，然士或怯懦而不敢发。相如一奋其气，威信敌国；退而让颇，名重泰山，其处智勇，可谓兼之矣”。



三、名利观

- 名利观是关于个人的名位和利益的看法。
- 中国人自古以来的崇高境界是“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，“以天下苍生为念”；持平的要求是“君子爱财，取之有道”，“道常无为而无不为”；
- 保守的古训是“君子喻以义，小人喻以利”，“王亦曰仁义而已矣，何必曰利”；
- 出世的想法是“结庐在人境，而无车马喧。问君何能尔？心远地自偏。采菊东篱下，悠然见南山。山气日夕佳，飞鸟相与还。此中有真意，欲辨已忘言。”
- 名利观之于领导者正确与否的原则界限主要有以下两个互为条件方面：
 - 其一，出发点和目的是否具有正当性、有益性。
 - 其二，行为方式和权谋手段是否具有合法性、合理性。



四、修养观

- 修养表示一个人在理论、知识、艺术、思想等方面的一定的水平，亦表示正确的待人处世的态度和方法。
- 第一个层面上，领导者必须有修养。修养的背后是积极的人生态度，艰苦的学习过程，丰富的人生阅历和领导经验。“以其昏昏，使人昭昭”是领导者的最大的忌讳之一。
- 在第二个层面上，领导者应当是充盈、内敛、谦冲、和顺、平实的，修养的背后是大智大慧。静水流深。在这方面，中国传统的政治智慧讲求“智者不锐、慧者不傲、谋者不露、强者不暴”。
- 案例：周恩来总理，美国通用汽车公司的创始人阿尔弗雷德·斯隆



五、荣辱观

- 荣辱观就是关于荣誉和耻辱的基本看法。
- 中国人自古以来就认为荣辱观是与人格一样重要的人生价值观，主张无论做人还是为官，都应当“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”，并把礼义廉耻上升到“国运”的高度加以理解：“礼义廉耻，国之四维，四维不张，国乃灭亡”。
- 进入21世纪后，作为国家意识形态的一部分，执政党提出了引导国民、匡正政府官员的荣辱观的以“八荣八耻”为主要内容的新荣辱观：“坚持以热爱祖国为荣、以危害祖国为耻，以服务人民为荣、以背离人民为耻，以崇尚科学为荣、以愚昧无知为耻，以辛勤劳动为荣、以好逸恶劳为耻，以团结互助为荣、以损人利己为耻，以诚实守信为荣、以见利忘义为耻，以遵纪守法为荣、以违法乱纪为耻，以艰苦奋斗为荣、以骄奢淫逸为耻。”



第三节 优秀领导者的品格

- 一、道德无缺
- 道德是“社会意识形态之一，是人们共同生活及起行为的准则和规范，道德通过社会的和一定阶级的舆论对社会生活起约束作用。”对于领导者来说，道德是立身之本，是自律的核心。可以分出3个层次：
 - 1. 公民道德。
 - 2. 职业道德，既所谓官德。
 - 3. 使命道德。



二、心存仁义

- 对于领导者而言，心存仁义有两种情形：
- 其一，善心常驻。智者无虑，勇者无惧，仁者无敌。
- 其二，大仁大义。



三、为人正直

- “正直”是人类有关价值观和道德观的基本问题之一，也是为官者有关政治品格和政治道德的基本问题之一。
- 正直的领导者至少具有以下几个方面的行为特征：
 - 其一，正直的领导者是天下为公之人。
 - 其二，正直的领导者是正心诚意之人。
 - 其三，正直的领导者是公道正派之人。
 - 其四，正直的领导者是清正廉洁之人。

第四节 优秀领导者的基本素质

■ 一、动机强旺、意在高远

- 这主要指他们有明确的理想、志向和抱负，以及相应的追求卓越，建功立业的强烈而持久的欲念。
- 在现实生活中，“功业”构成了动机强旺、意在高远的价值基点，具体又包括三个方面，即功名、功利、功德。在中国历史上，这些被经典地概括为“太上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此之谓不朽”；简称立德、立功、立言。
- 后有唐代学者孔颖达对此作了精僻的阐述：“立德，谓创制垂法，博施济众；立功，谓拯厄除难，功济于时；立言，谓言得其要，理足可传。”简而言之，“立德”的价值取向是做圣人，“立功”的价值取向是做英雄，“立言”的价值取向是作传世之文章。



二、意志坚强、坚韧不拔

- 意志是“决定达到某种目的而产生的心理状态，往往由语言和行动表现出来”。意志力表示这种心理状态的特质和程度，即意志力愈强大，这种心理状态愈是自觉、强烈、持久、稳定。强大的意志力具有果敢性、忍耐性、自控性、持续性等特性。强大的意志力通常以忍辱就屈、坚韧刚毅为外在的表现形式，而忍辱就屈、坚韧刚毅则与“图谋”相联系。
- 强大意志力的来源，则是艰难困苦的社会实践。
- 英国第二次世界大战的名将之花伯纳德·蒙哥马利（Bernard Montgomery）说：“如果没有意志，即使有能力也无济于事”
- 美国前总统理查德·尼克松（Richard Nixon）的名言是：“永远不要放弃奋斗”。



三、执中有权、通权达变

- 通达，即执中有权、通权达变，乃政治谋略的核心内容之一。
- 在一般的意义上，执中有权、通权达变指酌客观情势的变化而因事制宜和因人制宜。在延伸的意义上，执中有权、通权达变与权谋相联系。
- 权谋亦称权术、权机、权变、权略、权数、权宜。其原本涵义是中性的，即以灵活、机动、多变的方法、技术和手段看待和处理问题，但在目的不正当的条件下，具有贬义。
- 成功的领导者都是权谋的高手。



第五节 领导力及其提升

- 一、领导力的涵义与构成
- “领导力就是在实践中有用的一系列人们能看到的技巧和能力。”
- 领导力讨论的中心问题，“是领导者如何通过实际行动，把理念化为行动；把愿景化为现实；把障碍化为革新；把分裂化为团结；把风险化为奖赏。”
- 值得强调的是，在一定的意义上，领导力就是行动能力。“如果说经济学家和其它思想家们拥有思想，把思想付诸实践的却是政治家；这场思想巨变的一个突出的教训就是领袖和领导作用的重要性。”
- 英国的玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）革命，美国的罗纳德·里根（Ronald Reagan）革命，中国的邓小平革命，都是以信念和理想为先导，在献身精神的支撑下，坚定不移、顽强奋斗的经典。



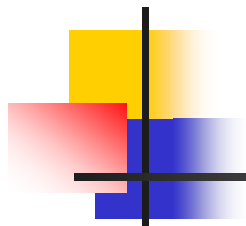
二、领导力的层次

- 领导力可以分为五个层次：
- 第一层次是职位和权利，大家跟随你是因为他们必须这样做；
- 第二层次是资源和个人关系。因此大家跟随你，是因为他们自愿的选择；
- 第三层次是成绩和贡献。大家跟随你是因为你为组织做出了成绩和贡献，因而建立了威信；
- 第四层次是星火相传。大家跟随你是因为你对他们的培养和提拔，你因此受到尊敬，虽然说你不是管他们，甚至有些人比你的职位更高，但是他愿意接受你的意见；
- 第五层次，也是最高的层次，是因为大家尊重你的品德、为人、能力和你所代表的目标和理想。品质。这一点与机遇和天赋有关。
- 领导力实际上到最后影响两件事情：一是组织的风格或文化，二是组织的价值观。



三、提升领导力的主要途径

- 1. 悟道。悟道的意义在于领导者通过在自觉的过程中不断提高个人修养，不断理解客观世界、理解自我，以及客观世界与自我的关系。其价值基点在于寻求和确立主体的宇宙观和人生观。
- 2. 知行合一。在这里，“知”是知识、感知；“行”是行为、行动；“合一”是二者的统一。“知者行之始,行者知之成。圣学只一个功夫,知行不可分作两事。”



谢谢!