

第二讲 领导的职能、权力

这一章属于领导科学中的理论部分，内容庞杂，我们择要分析，对个别问题有所思考，展开讨论。

两个大问题：

一、领导的职能

二、领导的权力

其中领导的权力有：

(一) 引导

(二) 指挥

(三) 组织

(四) 协调

(五) 监督

(六) 教育

(一) 引导 →

目标管理的阶段

第一、制定目标

第二、实施目标的过程

第三、对成果进行检查和评价

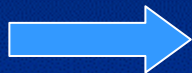
(二) 指挥 →

指挥的方式

命令
说服
示范

以身作则
树立典型

(三) 组织



组织的含义

(1) “静态”、“动态”的分析

(2) 从形成、作用的特点

（四）协调 →

协调的内容

“和为贵”

“接好地线”

“挂好天线”

“左右逢源”

“继往开来”

“广交朋友”

(六) 教育 →

教育的内容

思想政治教育

业务技术教育

一、领导的职能

领导职能就是领导的职责和社会功能，它是领导本质的具体体现。领导活动的复杂性，决定了领导的具体职能的多样性，并随着社会生产和领导活动的发展而处于不断的变化之中。

（一）引导

是领导就必须为群众引路和导航。
为此，领导就要正确地规划目标，
提出任务和制定实现任务的方法。

正确的规划**目标**是引导的**核心**。

正确地提出**任务**是实现引导的
中心环节。

科学地制定领导**方法**是引导的**重
要内容**。

正确的规划目标是引导的核心

当代认为领导的引导是通过目标管理实现的。

1、目标的分类：

以时间划分：有长期、中期、短期；

以任务划分：利润目标、育人目标、科研目标、教学目标等。

2、目标管理的先决条件

第一、高层领导的过问，同级领导的参与与组织；

第二、下级人员的热情；

第三、充分的情报资料；

第四、对实现目标的手段有效的控制权；

第五、要有激励、奖惩的机制；

第六、对职工要有信心。

3、 目标管理的三阶段

第一、制定目标

第二、实施目标的过程

第三、对成果进行检查和评价

思考：

三个阶段哪个是最重要的？为什么？

第一个。

因为目标制定的正确与否，将直接决定全过程的成败。因此，当领导的对制定目标一定要全力以赴，要慎之又慎，要充分听取各方的意见。

在第二阶段——实施目标的过程
要注意什么？

一定要依靠职工的自主管理、自我控制，充分调动职工的积极性。当领导的只是根据例外情况，对重大问题进行过问或干预。

在第三阶段——对成果进行检查和评价时，要注意什么？

要注意：

对成果的评价一定要实事求是；
在这一环节上要兑现奖惩。

（二）指挥

指挥就是运用组织权责，发挥领导权威，推动下属为实现既定规划目标任务而努力，这是领导者权力突出的表现。

指挥一般可采取命令、说服、示范等三种方式。

命令：以强制性为后盾，是一种具有明显约束力的指挥方式，也是一种最常见的指挥方式。

说服：采取的方式，是指领导在布置任务时要能够晓之以理，动之以情，作耐心细致的工作。

示范：有两种形式，一是领导身先士卒，为人表率；二是通过树立典型，表扬先进，推广经验，以点带面。

（三）组织

组织就是按照目标，合理设置机构，建立体制，分配权力，使用人员等，这是实现领导任务的可靠保证。

组织功能的有效发挥有赖于组织结构的合理配置，取决于组织结构内在要素的存在形式与组合方式。

1、组织的含义

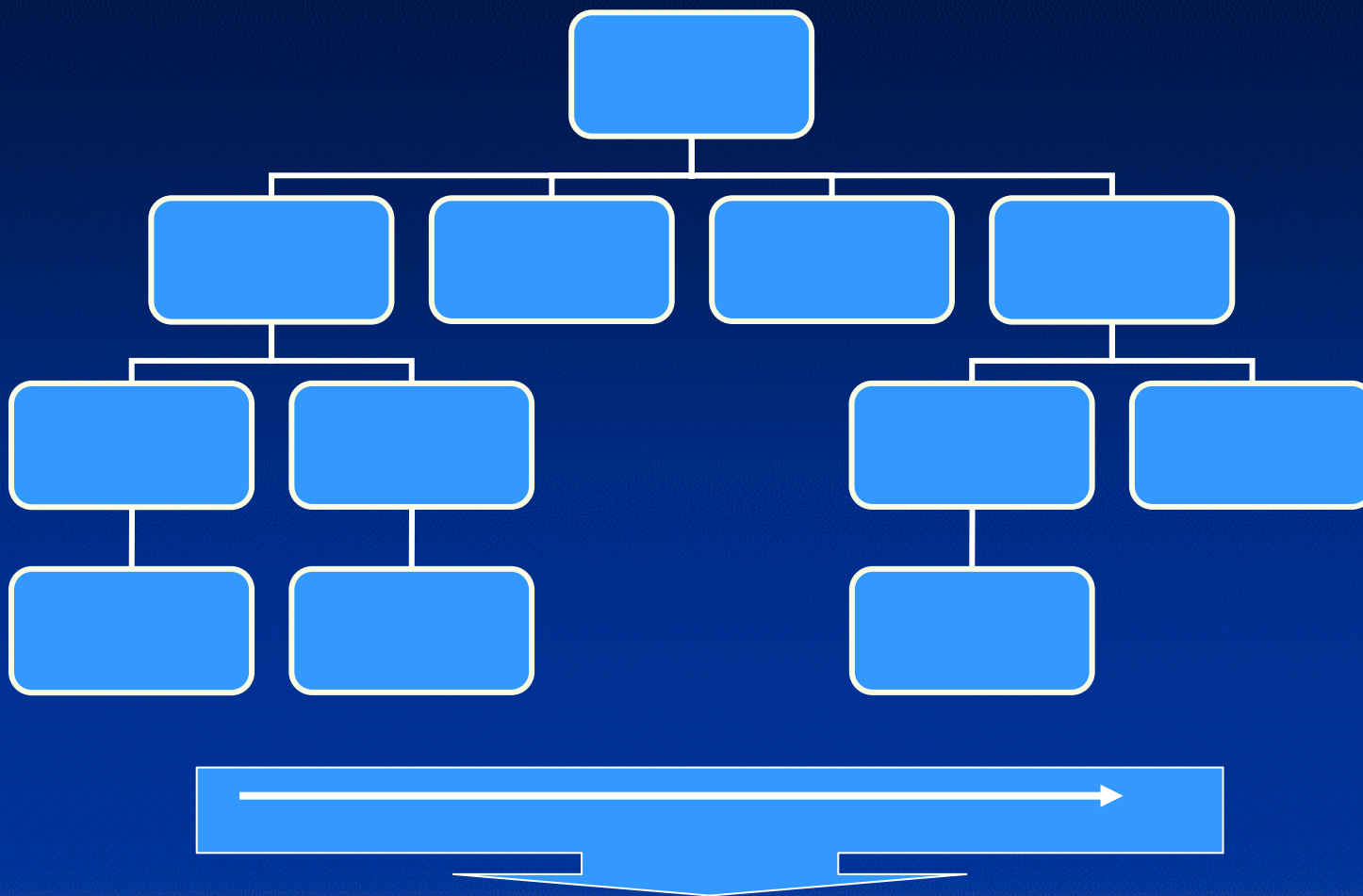
包括这样两个意思：

（1）“静态”、“动态”的分析

首先，组织可以指组织内部的机构设置。

包含了两层：
一是层次的关系；
二是平行的设置。

上下隶属的关系——纵向组织机构



平行并列的关系——横向组织机构

问题：

纵向层次的安排是根据人才的什么？平行的安排是又是根据人才的什么？

一般说来，层次安排是人才能力的象征；平行的安排是人才专业的象征。不要“大材小用”，也不要“用非所学”，专业不对口。

其次，组织也有“动态”的含义，它是指领导者在具体的领导工作中，如何调配人员，结成工作的群体等活动。

(2) 从形成、作用的特点上去区分的话，组织结构可分为正式结构和非正式结构。

正式结构一般类似于组织机构，它是指那些经过有关的组织手续后产生的，具有正规、合法的权威性，它确定等级职权，规定彼此之间的隶属关系、平行关系、制衡关系，是单位内管理活动的“刚体”支撑点与运转站，是领导工作及管理工作有序化进行的机制的重要保证。

非正式结构主要是指单位内由于历史的、传统的、现实的、个体的原因而形成的人际关系潜在形式，是指上下级之间、同级同事之间相互联系、相互作用、相互沟通的方式。

它对单位内的领导和个人会产生一种无形的、软性的、长久的钳制与同化的力量，成为单位内管理活动、决策活动中不能不考虑，有时甚至不能不趋同“无组织的力量”。

组织

动态
静态

形式、作
用特点

组织机构
(静态)

组织活动
(动态)

正式
结构

非正式
结构

纵向
的层次

横向
的平行

2、组织的作用

第一、求得整体的最优化

第二、改变整体的功能

第三、非正式结构的作用不可忽视

（四）协调

协调就是通过不断、及时的调整，
使各个方面、各个部分的工作配合
得当。

在当代，当领导的必须协调好各方面的关系，要懂“关系学”。现代社会讲网络化管理，协调也要注意所谓的“网络”。

1、协调的含义

协调就是通过不断、及时的调整，使各个方面、各个部分的工作配合得当，以达到相互配合、形成最大的合力和支持力的活动。

2、协调的作用

第一、通过协调，可以充分调动群众的积极性。

第二、通过协调，可以化解矛盾，增进团结。

第三、通过协调，可以有效地提高工作的效率。

3、协调的内容

(1) “和为贵”。建设组成一个团结的领导班子是协调工作中最重要的内容

①明确责权利。

②“一把手”的表率作用，

③相互信任，不猜忌。

④顾全大局，切忌相互拆台。

⑤实事求是地评价个人的业绩，“一把手”切忌偏袒、护私。

⑥班子内部的协调工作是件长期的重要工作，要依靠法规、机制和体制。

(2) “接好地线”。这是用来比喻领导要处理好自己与下级的关系。

①要有平等待人的意识，增进服务的意识。

②要知人善任。

③要广开言路。

④及时奖惩。

⑤激发和满足下属的正当要求。

⑥为下属发挥才能创造条件。

(3) “挂好天线”。这是用来比喻领导者要处理好与上级的关系。

①要充分自尊的基础上，尊重上级。

②要诚实。

③要忍耐。

④要灵活。

⑤要保持一定的距离。

⑥不越位。

⑦要有原则。

（4）左右逢源。这是指领导要处理好与同级的关系。

①各司其职，相互帮助。

②掌握好竞争与合作的关系。

③不要在平级面前，谈论上级领导。

④不要拉帮结派。

(5) “继往开来”。

①与前任领导要适度保持联系。

②与后任领导相处时要尽力提携，心胸大度。

(6) 广交朋友。这是说领导者要注意公共关系。

(1) “和为贵”

(2) “接好地线”

(3) “挂好天线”

(4) “左右逢源”

(5) “继往开来”

(6) “广交朋友”

（五）监督

监督就是经常检查规划目标任务的执行情况，及时发现问题，纠正偏差，确保任务的完成。

6、教育

教育就是对广大群众进行宣传、动员、培养、训练，从各个方面提高他们的素质。

教育的内容十分丰富，主要包括帮助群众提高政治思想、科学文化、生产技能等方面的水平，一般可以将教育划分为：政治思想教育与业务技术教育。

二、领导的权力

任何领导者，当他被组织或群体正式授予某种领导职务时，就意味着他从此获得了与此相适应的权力。

授予的职务越高，他所获得的权力也就越大。这种权力又称为职权或领导权。这种权力具有法定的性质，受法律的保护。它以服从为前提，具有明显的强制性。

（一）正确认识权力、运用好权力

对权力的双重效应要有清醒的认识。著名的哲学家罗素说过：“人类最大的、最主要的是权力欲和荣誉欲”。

第一、权力可以带来威势，维护、推动组织的稳定发展，使自己的决策实施，实现自己想实现的目标。

费萨尔

第二、权力可以腐蚀人、伤人、误人、害人

（二）掌权的原则

第一、谨慎（戒滥用权力、以权谋私、义气用权）

第二、业绩第一

第三、果断

第四、以德服人

第五、知己知彼

第六、守信

第七、奖励、称赞下属

（三）用权的原则

巩固自己的权力

- A 把握机遇、创造奇迹
- B 保持适度的距离感
- C 谨慎行事、自我保护
- D 当断则断

2、防止权力异化

A 自我约束

B 制度保障

C 群众监督

（四）领导权力的构成

1、决策权

2、组织权

3、指挥权

4、人事权

5、奖惩权

6、控制权

7、监督权

8、其它权

1、决策权

决策权是各种职权中最重要、最基本的领导权。

2、组织权

一般说，一个领导者大都同时也是一个组织者。所谓组织权就是指领导者在其领导活动中，根据事业或工作的需要，对机构设置、权力分配、岗位分工和人员使用等作出安排的权力。

3、指挥权

所谓指挥权就是指挥机关或指挥人员即有关领导者向其下属部门或个人下达命令或指示等，为实现决策、规划中规定的目标和任务而进行各项活动的权力。

4、人事权

所谓人事权，就是领导者对其下属人员所具有的选拔、录用、培养、教育、升降、调配、任免等的权力。

5、奖惩权

与人事相关的奖惩权，就是领导者根据其下属的功过表现，进行奖励与惩罚的权力。

6、控制权

领导不仅要指挥，而且要控制全局，通过及时地调整或协调，使各个部门、各项工作的各个环节，都能步调一致和谐地配合起来，以便顺利地完成任务，达到既定的目标。

7、监督权

所谓监督就是根据领导机关或已有的决策所规定的目标和任务等，对下级的工作进行检查监督，及时查明和纠正各种可能产生的偏差甚至错误，确保任务的顺利完成。

八、其它权

课堂练习题：

请分析权力与职权的关系，认识它对改进领导工作有什么意义？

答案

（五）职、权、责的关系问题

从理论上说，三者要统一起来，领导工作才能得以进行，即谋其政、行其权、尽其责。

现实中常有分离的现象出现

1、职与权的分离

主要有两种，一是有职无权；一是有权无职。

2、权与责分离

主要有两种：一种是有责无权；一种是有权无责。

3、职与责的分离

有两种表现：一是有职无责；一是有责无职。

4、“揽权”与“越权”

“揽权”就是有的领导，对一些本来不属于自己而是属于下级职权范围内的事情，硬要插手去管，把本来属于下级的职权揽到自己身上，大大束缚了下级的积极性和创造性。

越权”就是有的领导，对一些本来不属于自己而是属于上级领导职权的事情，硬伸手去做，超越了自己的职权范围，造成了职权的混乱，削弱了上级的权力，带来不良的后果。

5、“抗衡”与“架空”

“抗衡”主要来自下级，表现为“明里”、“暗里”与领导对着干。

“架空”主要来自领导班子内部。一部分领导成员，联合起来配合行动，“架空”某一成员，使其徒有其名，不能行使权力。

(六) 领导者的科学授权

1、科学授权的原则

第一，视能授权原则

第二，单一隶属原则

第三，有效控制原则

第四，信任支持原则

2、科学授权的模式

常见的授权模式有：

第一，充分授权

第二，有限授权

第三，弹性授权

第四，制约授权

3、科学授权的障碍——模糊的认识：

1、对下级不放心，怕授权导致失误和偏差。

2、认为只有牢牢把握权力，才能一切自己说了算数。

3、怕授权后办起事来太麻烦，不如自己“拍板定案”直截了当。

4、认为只有“事必躬亲”，才能显示自己的本事。

5、怕授权缩小手中的权力，从而影响自己的地位与利益等。

当代的领导工作都要通过授权，所以，要实施科学授权，就必须提高领导者自身的能力。

本章小结：

一、领导的职能（引导等）

二、领导的权力（决策等）

（一）正确认识权力

（二）掌权的原则

（三）用权的原则

（四）领导权力的构成（决策权等）

（五）职、权、责的关系问题（职与权的分离等）

（六）领导者的科学授权

1、科学授权的原则

2、科学授权的模式

3、科学授权的障碍