

# 浅论领导与管理的关系

郑卫国

(中共成都市委党校,四川 成都 610081)

**摘要:**认清领导与管理的关系,有助于我国领导干部既改善领导又加强管理。领导与管理具有许多重要的共同点,但也存在着明确的区别。在领导实践中,领导干部需要综合考虑六个重要因素,正确选择和运用领导方法或管理方法,使领导与管理取得最大限度的互补,以不断提高领导有效性。

**关键词:**领导与管理;共同点;区别;选择因素

**中图分类号:**C933.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-679(2003)05-0047-04

领导与管理是两个有联系又有区别的概念。可是,在过去一个长时期里,领导与管理大多混为一谈,许多人认为“领导”和“管理”可以交换使用。如果说弄清楚领导与管理的关系对传统的领导者是无所谓,那么对现代领导者却是十分必要。特别是我国的各级党政领导干部现在肩负着加强管理和改善领导的双重任务,只有掌握领导与管理的共同点和差异性,既会管理又善领导,才能有效提高领导力,有效地把全体人民的意志和力量凝聚起来,加快推进社会主义现代化,实现全面建设小康社会的宏伟目标。

## 一、领导与管理的共同点

应当承认,领导与管理曾经长期被人们视为一回事有其合理性,因为领导与管理确实紧密联系,具有许多重要的共同点。领导与管理都是社会群体活动中的一种行为、关系、职能、过程,都是适应社会群体活动的客观需要而产生并发展的。领导与管理的基本功能都是为了提高社会群体活动的有效性,其目的都是为了使组织能高效的实现目标。需要指出,这里所说的“领导”是指正式领导,即拥有正式职位和合法权力的领导者及其行为。正式领导者必须为实现组织目标努力奋斗,而非正式领导者却不一定要去实现组织目标。

领导与管理最突出的共同点是它们有相同的主要职能。领导者与管理者都要通过一系列有效的活动,主要有计划、组织、控制和激励,来达到组织的目标。这些活动就是领导与管理的具体职能,是不同类型和不同规模组织中的领导者与管理者的基本工作。

(1)计划。计划就是通过调查研究预测未来,确定组织活动的目标和方针,决策与规定行动方案,制定实现组织目标的操作计划和具体措施。工作目标正确与否,实施计划是否可行,往往决定组织的成败。从这个意义上说,计划是领导与管理的首要职能。任何层次的领导者与管理者都应当高度重视正确确定组织总体发展目标和具体工作目标,并制定紧密衔接、相互配套的长中短系列计划,以保证目标的实现。

(2)组织。组织就是将一个组织活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上,在上下左右的相互关系上,在对外往来上,合理地组织起来,充分发挥集体功能。组织是领导与管理活动的载体,是实现领导与管理的工具。现代领导者与管理者要做好组织工作,都应注意根据社会组织的外部环境和内部条件变化,建立、调整组织结构体系,包括组织机构、领导与管理体制、规章制

收稿日期:2003-05-25

作者简介:郑卫国(1953-),男,中共成都市委党校管理学教研部教授,

度等等,而且还要有效指挥、沟通、协调,提高整个组织的运作效率。

(3)控制。控制就是检查组织活动的实际情况,考察实际情况与原定计划的差异,分析原因,采取必要的对策,督促各项工作达到满意的效果。控制是领导与管理过程中不可缺少的重要环节,控制水平的高低直接影响着领导与管理水平的高低。称职的领导者与管理者都要强化控制,设立工作标准,及时纠正偏差,促进计划落实和组织的有序运行。

(4)激励。激励就是调动组织成员的工作积极性,发挥个体、群体的主观能动性,最大限度地激发人的创造力,推动组织更快更好地发展。在二十一世纪,人类社会正在进入知识经济时代,人的作用更加重要,激励也将成为现代领导与管理的核心职能。优秀的领导者与管理者必定都是有效的激励者,能够营造良好的激励环境,健全激励机制,改善人际关系,让每一个人都自觉地、愉快地全身心投入工作,使组织充满生机与活力。

此外,领导与管理的实施都需要主体拥有一定的职务、职权、职责和必备的素质,实现领导与管理都需要主体拥有某种权威和客体的某种服从,特别是自觉自愿地服从。领导与管理都有主体、客体、目标、手段、环境等基本相同的构成要素和活动原理、原则、程序,二者之间相互包含、相互渗透,并在一定条件下相互转化。在领导与管理的实践中,领导者必须履行管理职责,而管理者也需要运用领导艺术。如果管理不与正确的领导相结合,由于偏离正确的发展方向,效率再高也产生不了好的效果;如果领导不与高效管理相结合,即使前进目标正确,也难以有效地实现。

## 二、领导与管理的主要区别

现代领导者必须看到领导与管理的密切联系,把握二者的共同点,这有利于领导者关注管理工作,努力学习现代管理知识,不断增强管理能力,有效提高组织的管理水平。但是,现代领导者更应该分清领导与管理的区别,认识二者的差异性,这有助于界定领导的实质,促使领导者确立现代领导观念,演好领导角色,加快向战略型、服务型、创新型、学习型领导的转化,能动地开发自己的领导潜力,善于运用领导方法和艺术,逐步成为有效的领导者。

领导与管理的区别很多。总体而言,领导多带

有战略性、综合性,管理多带有战术性、专业性;领导对管理有统帅性,要为之前进指明战略性的方向、目标、路线,管理对领导有执行性,要为之落实提出战术性的方式、途径、措施;领导统帅管理,是管理的灵魂,管理落实领导,是领导的基础;领导职能更偏重于运筹,管理职能更偏重于实践;领导要求宏观性、原则性,不过问细节,管理要求微观性、具体性,必过问细节。具体地说,领导与管理的区别主要表现在六个方面。

第一,工作重心不同。领导的重心是解决方向、目标、路线问题,主要进行战略指导的综合性工作,研制目标规划、方针政策、规范章法,尤其关注组织的长期发展,重视组织战略发展目标的确定和长远发展方向的把握;管理的重心是解决效率、效益、效果问题,主要根据既定的目标政策,进行战术运行的职能性工作,实施具体的计划、组织、控制,尤其关注工作的完成过程,追求把工作干得出色完美。

第二,工作对象不同。领导的对象只能是人(包括个体和群体)及其事业,而事在人为,所以领导主要是对人的思想和行为进行指导,调动人的智力资源的潜力,这也要求领导有导向性,手段要让人信服,注重思想、威信、榜样的力量,主要依靠吸引力和人们的自愿服从;管理的对象可以是人、财、物、时间、信息,主要是对人、财、物、时间、信息的支配和控制,挖掘物质资源潜力,因此管理有强制性,注重权力、法律、制度的力量,主要依靠约束力和人们的被迫服从。

第三,工作范围不同。领导总揽全局,解决下属层次和部门的矛盾,协调整个组织的活动,处理同更大社会系统及其相关社会组织的关系,特别关注外部环境的变化,如宏观政策和国内外市场变化等,争取良好的外部环境;管理则是掌管局部,处理本职业务,两眼向内,偏重搞好组织的内部工作,全力维持正常的内部秩序。

第四,适应能力不同。领导欢迎变化,对组织内外的人、事和环境变化适应能力强,无论再困难再复杂的局面也能灵活应对,处理问题包容性大、富有弹性,因为领导所用的知识多有综合性,手段多具艺术性,方式多带有非模式性、非规范性、非程序性,领导的实践是科学加艺术;管理追求稳定,总希望置身的环境、从事的工作、解决的问题都处于平稳状态,如果组织内外的人、事和环境变化太大

太快,往往难以适应,因为管理所用的知识多有专业性,手段多具技术性,方式多带有模式性、规范性、程序性,管理的实践是科学加技术。

第五,创新精神不同。领导的本质是变革活动,是为使社会获得充分的进步和发展,而创新是推动进步、发展的动力,因此创新是领导活动的实质,领导的关键是领导者要把创新定为使命和责任,必须有开拓精神、改革精神、创造精神,勇于也更善于迎接各种挑战,始终保持高昂的创新精神;管理的本质是变动活动,是人、组织、物质、信息资源等的获取、传输、交流、调节、控制的活动,主要解决相对静止状态下的近期或者眼下的问题,虽然管理也要求创新,但往往把创新视为一种手段和方法,是取得管理效率、效益最好的投入,因此管理更强调常规性,更喜欢按部就班地推进工作,力求在维持现有秩序的条件下使事情高效运转。

第六,思维类型不同。领导的思维方式属于复合型,领导者的思维更具有广阔性、敏捷性、灵活性、深刻性和创造性,善于归纳、总结,习惯于从多领域、多层面、多角度系统地深入思考问题,由此及彼,由表及里,由浅及深,整合各种理论、各种知识、各种观点、各种意见,然后准确地判断和作出富有想象力的结论;管理的思维方式属于分析型,管理者的思维更具有逻辑性和精确性,擅长于细致周密地分析问题,论据准确,论证充分,提出的解决问题的方案更具有可操作性。

领导与管理的区别还可以用更精炼的语言概括。美国南加州大学教授华伦·班尼斯认为:“领导者是做正确的事情的人,而管理者是将事情做正确的人。领导者关注的是方向、前景、目标、意图、目的和效果这类正确的事情,而管理者则致力于效率、方式和短期的效应。”“领导者探讨革新,管理者寻求稳定;领导者开辟新径,管理者循规蹈矩;领导者提高发展,管理者维持原状;领导者注重人力资源,管理者注重组织结构;领导者激发信任,管理者依赖控制;领导者目光远大,管理者目光短浅;领导者重视事情和原因,管理者重视原则和方式;领导者看到希望,管理者盯着结果。”概而言之,领导就是为组织确立正确的发展方向和前进目标,制定进行变革的战略,并动员和联合组织成员,激励和发挥他们的积极性和创造力,齐心协力为实现组织目标而奋斗;管理则是在既定的目标下,依靠维护组织内部的秩序,保持组织各部门之间的和谐与协

调,使组织能够高效地实现目标。

### 三、选择领导与管理需考虑的因素

研究领导与管理的联系和区别,不是要对领导行为和管理行为进行价值判断。应当指出,领导行为与管理行为本身没有高低好坏之分,我们绝不能偏爱一方,贬低另一方。每一个党政领导干部都既要从事领导活动,又要从事管理活动,往往是领导者与管理者系于一身,领导行为与管理行为交错进行,要提高领导有效性,关键是要使领导与管理最大限度地取得互补。这就要求各级党政领导干部懂得在什么时候、什么情况、什么条件下应当优先发挥领导功能,或者加重管理份量,从而适应工作和环境的要求,要么运用领导方法,充分展示领导才华,不断提高组织的领导水平,要么采取管理措施,强力施展管理本领,持续扩大组织的管理成果。根据调查研究,在领导实践中,要正确地选择领导或管理,有六个主要因素需要综合考虑。

#### 1、时期

如果领导者处在社会变革时期、组织创业时期、个人工作变动剧烈时期,要找准方向、找准市场、找准位置,应该强调领导行为:明确方向、把握目标、迎接挑战、抓住机遇、用好下属、灵活应变。例如,当一个领导者由副职升任正职,或者被调到陌生的单位主持领导工作,或者从上级领导机关派到基层做主要负责人,都表明领导者的工作发生了大的变动,特别是在上任初期,领导者往往面临着情况不明、头绪纷繁、诸事交织的局面,此时必须主要依靠领导行为,在调查研究的基础上弄清情况,及时提出组织发展的新方向、新目标、新任务、新思路、新对策、新方法,并把靠得住有本事的人安排到合适的岗位上,这样才能保证总揽全局,迅速打开领导工作新局面。

如果领导者处于相对平稳的社会发展时期、组织成长时期、个人工作变化不大或已由剧烈变动复归正常运转时期,要建章立制,一心一意把事情做好,需要强调管理行为,实现规范化、程序化、制度化,提高管理效率,巩固管理成果,有条不紊地推进组织持续发展。当然,一旦新变化新挑战出现,又要注重领导行为。

#### 2、下属素质

领导者的下属素质高,文化知识水平高,心理成熟度高,应多强调领导。高素质的下属往往对任何问题都有自己独到的见解,见多识广,思维敏捷,

同时他们往往又是最感性的人,感情丰富,渴求与领导者沟通。如果领导者对高素质下属单纯采用严格管理,一味用制度卡、压,要么会使他们口服心不服,拨一下动一下,丧失工作自觉性和热情,要么他们可能利用高智商与领导者对着干,故意钻制度的空子,逃避严格管理,造成“双败”的结果。因此,领导者对高素质下属一定要多采用领导方法,而不是管理方法。领导者要为高素质下属提出挑战性目标,帮助他们确定与组织目标紧密结合的个人目标,并努力创造良好的组织环境,扫除他们前进路上的绊脚石,支持他们尽快实现个人目标,进而推动组织目标更好地实现。至于那些素质差的下属,一般文化程度不高,心理成熟度低,领导者别无选择,只有更多采用管理方法,为他们提供完整的组织体系和严密的规章制度,确定工作标准,分配工作任务,干得好及时兑现奖励,做得糟坚决予以处罚。对于“核桃型”人物就得用锤敲,该淘汰者一定要让走人。不过,随着这些下属素质的逐渐提高,领导者也要逐步增加领导方法的运用。

### 3、职务层次

一般而论,在组织内领导职务级别越高,越应该强调领导行为,一个地区、一个部门、一个单位的高层领导者,尤其是主要负责人,必须总揽全局,放眼外部环境,注视长远目标,考虑人的选拔、使用、培养及其潜力的开发。而组织内担任中下级职务的领导者,更多选择的应是管理行为,注意力和精力都要集中到具体工作上,拟定操作计划,合理安排人事,督促任务完成,实现既定目标。

聪明的领导者一定要防止出现职务错位。高层领导者不要事必躬亲,过于关注细枝末节,随意插手中下层领导者负责的工作,这既会使下级认为上级不信任不放心自己,因而降低自信心,挫伤积极性,产生依赖性,凡事都找上级定夺;又会使高层领导者深陷日常事务中,无法全力定方向抓大事,不能很好地解决那些影响全局、但中下层领导者没有权力或没有能力处理的“例外事情”。中下层领导者如果不是聚精会神地做好负责的具体工作,而是一门心思谋划整个组织发展的宏图大略,不仅可能“荒了自己的田”,还会因为“种别人的地”引起高层领导者的猜忌和不满。

也要看到,领导者职务层次的高低是个相对概念。例如,一个县的局长相对于县长而言,只能算中层领导者,必须强调管理行为,认真负责地完成

县长交办的具体任务。但是局长相对于局里的科长股长们来讲,却是属于高层领导者,需要更多采用领导行为,通盘运筹全局的工作,动员、鼓舞、激励全体工作人员勤政廉政为人民服好务。显然,领导者只有既善领导,又会管理,才能在不同的领导环境中都应对无误。

### 4、工作性质

领导者所从事工作的性质对其应当具有的领导或管理能力的强弱有不同的要求。对于在中央部门、党政机关工作的领导干部来说,虽然职务层次较高,如司局级、处科级,但因为机关工作程序性强,要求按部就班推进,必须严格照章办事,这就使在机关工作的领导者往往管理能力强者更胜任。而在地方县乡、街道和企业工作的领导干部,职务不算很高,但由于是基层一线领导,需要独挡一面,工作综合性强,甚至“工农商学兵、吃喝拉撒睡”都得操心,只有领导能力强者才能应付自如。领导者一定要根据工作性质调整行为,在机关干,多讲管理,注意增强管理能力;到了基层,多讲领导,重视提高领导能力。称职的领导者总是能够很快适应不同性质的工作,并取得出色的领导成绩。

### 5、上级的领导方式

上级的领导方式对下级领导者是选择领导行为,还是选择管理行为,有着不能忽视的影响。如果直接的上级领导者十分开明,乐于放权,善于授权,实际上给了下级领导者较大的活动空间,下级领导者应当抓住机会,强调领导行为,自主地、创造性地施展领导才华。如果顶头上司是个管理型的领导者,大权小权都紧不放,大事小事都要个人说了算,这就使下级领导者没有多少自主活动余地,只能上级叫干啥就干啥,全力做好具体工作,突出管理行为是自然选择。

### 6、组织规模

在领导者决定究竟是采用领导行为,还是坚持管理行为的时候,组织规模的大小也是需要考的重要因素。规模大的组织,必然人多、机构多,人际关系也复杂,领导者要掌握、运用高超的领导艺术才能驾驭,才能理顺关系,把分散的各种力量凝聚起来,形成推动组织目标实现的强大合力。如果组织规模小,即使级别高,象机关的处室一类组织,领导者也需要具有、运用更多的管理技能才宜于操作,才能保证各项工作任务落到实处。

责任编辑:孙英