一 领导概念、内涵、职能、属性(自然属性、社会属性)

概念：领导是指领导者在一定的环境下，为实现既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程。

内涵：1领导表现为一个过程.（领导环境:与领导活动及领导过程直接关联的各种因素）

2领导的内容是协调（统御调配有限的资源）（对领导者来说，拓展领导资源对领导工作的开展极为重要）

3领导的实质是一种手段（领导就是设计和保持一种良好环境，使人在群体中高效愉快地完成既定的目标。）

4领导是一种特殊劳动（因为特殊，要求性格特殊）

职能：1科学决策：确立目标、制订行动方案，着眼于有限资源的合理配置；

2知人善任

3制定战略

4 组建机构：组织设计、人员配备、权力配置，着眼于合理的分工与明确的协作关系的建立；

5建立科学合理的制度与规则

6思想教育

7检查总结

属性：领导的自然属性就是领导的一般属性或共同特征（决策、用人、制定战略、组建机构等）

领导的社会属性就是领导的特殊性或具体的属性（体现的立场、意识形态和服务目的以及责、权、利与社会本质的统一 ）

二 领导学的研究对象、内容、方法（两大类）、领导学的学科特征和领导学在我国产生的年代以及热点

研究对象：现代领导活动，根本任务是揭示领导活动中各种因素之间内在的本质的必然的联系，即领导活动的规律。

研究内容：领导主体，领导组织体制，领导职能，领导的方法与艺术，领导绩效及考评

研究方法：1理论概括（必须坚持马克思主义的基本立场和观点，要以辩证唯物主义和历史唯物主义理论作为总的指导思想。还必须有广泛的理论综合能力）

2经验分析（要坚持理论联系实际的原则和以开拓的精神来学习研究）

学科特征：1.综合性（领导活动的综合性和复杂性和涉及学科的多样性）

2.实践性（理论源于实践又指导实践和涉及领导工作的具体操作）

产生的年代：我国学科意义上的领导学起步于20世纪70年代末。

1983年5月，我国第一本领导科学理论专著《领导科学基础》出版发行，它的问世，标志着我国领导学的诞生。

1986年中共中央组织部主持了一次全国范围内的县级党政干部培训需求的问卷调查

三 西方领导理论的发展路径（阶段）（行为论、权变论。。。。）

阶段：特质论阶段（20世纪初～40年代）

行为论阶段（20世纪40～60年代）

权变论阶段（20世纪60～90年代）

领导理论的变迁：特质理论（一）

特质 （trait）是指把领导者和其他人区分开来的个人特征，如价值观、智慧、自信、外表，等等。20世纪初期的研究把注意力集中在伟人身上，这个时期的研究被称为伟人理论（Great Man approach)。

随着20世纪四五十年代心理学的发展，人格特征的研究者开始利用天赋和心理测试来研究更大范围的人格特征。

以下是人们多年的研究中确认的人格特征及其分类：

生理特质

个性特质

智力特质

工作特质

社会特质

领导理论的变迁：特质理论（一）

领导者6项特质---

进取心

领导意愿

正直与诚实

自信

智慧与工作相关的知识

高自我控制者

理论评述

这一派研究力图通过对个体经验的归纳，认定只有那些具有特定的领导品质的人，才能产生有效的领导行为。

领导特质理论成功的将人们的视野转向领导者个人的主观条件，同时过分专注于个人素质又使这一理论充分暴露了片面性。

但是没能证明哪些特质是成为成功领导者的充要条件。过于强调领导者个人的主观条件，存在片面性。

领导理论的变迁：行为理论（二）

该理论认为：有效的领导并不必具备一系列理想模式中的优秀领导特质，而是依赖于能够对组织成员完成组织目标而产生的有效领导行为方式。

基本的行为有两类：

独裁的领导者（autocratic）

民主的领导者（democratic）

领导行为的连续集合（坦南鲍母与施密特，1958）

1、俄亥俄州立大学的研究（斯托格蒂尔和沙特尔1945）

建立领导行为尺度（dimension)的研究，将领导者的行为分成两类：

体谅结构型（consideration）：指领导者对追随者的行为很关心，尊重他们的想法和感情，与他们建立了相互信任。

主动结构型（initiating structure）：指领导者完全以工作为首，领导追随者积极工作以达到目标。

2、密歇根大学的研究（利克特）

通过做组织调查问卷（survey of organization：直接拿有效和无效的领导行为举行比较)，确立了两种领导行为类型：

以雇员为中心（employee-centered）：领导者把注意力集中在他们追随者的需要上，领导者的支持和相互的促进是这种领导行为的两个要素。

以工作为中心（job-centered）：领导者以高效率、低成本、按照时序安排来指导自己的行动。强调目标和促进工作是这种领导行为的两个要素。

3、得克萨斯州立大学的研究（布莱克和莫顿1964）

领导方格理论（The leadership Grid)：

通过两个标准（对人的关心程度与对生产的关心程度）把领导者分为九等，形成了二维模型和五个主要的领导类型。

理论评述

行为理论看到了领导者的外在行为的重要性，并强调了训练和培训对于领导者成长的重要意义。该理论也有一定的困难：

首先是研究者们很难对什么是有效的普遍适用的领导行为方式达成一致意见；

其次，也没有研究成果让人们确信某种特定的领导行为就一定得到某种特定的领导效果；

最后，为什么有的人可以被成功地培养成卓越的领导者，而同样的培训在其他人身上却不产生效果。

领导理论的变迁：权变理论（三）

该理论认为，既不存在一种放之四海普遍发生作用的理想领导特质，也不存在一种万能的领导行为方式。领导工作是一个过程，在这个过程中，领导者施加影响的能力取决于被领导的群体和群体的工作环境，因而领导活动是一个系统。

权变（contingency）是指某一事物对其他事物具有依赖性。某一领导行为为了达到有效性，必须使领导模式和环境条件取得良好的适应。

费德勒模型（contingency model）---  
确定情境：领导者－成员关系（leader-member relations）

任务结构（task structure）

职位权力（position power）

费德勒模型（contingency model）---  
领导者与情境的匹配：任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作更有利；而关系取向的领导者则在中等有利的情境中干得更好.

路径—目标理论（path-goal theory）

加拿大多伦多大学M.G.Evans提出，后由R.J.House开发确立。

采用俄亥俄大学的结构和关系两个维度观点，确定了4种领导行为。并同激励的期望理论相结合，认为领导者的主要任务是提供必要的支持以帮助下属达到他们的目标，并确保他们的目标与群体和组织的目标相互配合、协调一致。所谓“路径－目标”，意味着为下属清理实现目标路程中的各种路障和危险，使下属的“旅途”更为顺利。

权变理论的三大贡献：

使领导具有更强的艺术化色彩

使对领导的判断不再局限于道德标准

使领导方式便无好坏之分，只有有效与无效之别。

四 领导学相关的特点

4.1领导的特点： 1是一个社会组织系统 2是一个动态的行为过程3是高层次的社会管理活动4具有权威性

五 领导权力的概念、权力异化、权力分化

领导权力：就是领导者（权力所有人）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（权力相对人）做出一定行为与施加一定影响的能力。

权力分化：指权力的结构复杂化和功能专门化，具体而言是权力在性质、手段或组织等方面的分解、独立的过程。

权力异化：指的是在权力动作过程中产生了与自身相矛盾的对立力量，使权力丧失了原有质的规定性并权力的原质相对抗。

领导权力异化：领导权力的异化，是指领导权力运行背离了自己的公共利益目的，即领导权力主体运用公共权力谋取私人或小团体利益。以权谋私是权力异化的主要表现形式。

领导权力的特性：权威，强制，职位，相对，排他，诱惑性。

六 领导监督概念以及我国的监督体系

领导监督：指领导者通过一定的领导组织和领导手段实现领导者与被领导者，领导者与组织，组织与组织之间的相互监察与督促，以保证领导职能的正确贯彻执行，最终实现领导目标的一种职能活动。

领导权力监督概念：是指有关国家机关、社会组织或公民对领导机关及其领导者是否依法行使领导权力所进行的监察与督促。

我国的（领导权力）监督体系：

政党监督 国家权力机关监督 行政权力监督 司法监督 社会监督

七 领导权力的腐败与异化带来的危害（卜克楠对权力寻租的理解）

领导权力腐化的表现：权责分离 用权神秘化 玩弄权术 权力角逐 权力寻租

权力寻租：权力寻租是指握有公权者以权力为筹码谋求获取自身经济利益的一种非生产性活动。权力寻租则是把权力商品化，或曰以权力为资本，去参与商品交换和市场竞争，谋取金钱和物质利益。即通常所说的权物交易、权钱交易、权权交易、[权色](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=8341714&ss_c=ssc.citiao.link)交易，等等。像物质形态的土地、产业、资本那样，在这里，权力也被物化了，转化为商品货币，进入消费和财富增值环节。权力寻租所带来的利益，成为权力腐败的[原动力](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=17487079&ss_c=ssc.citiao.link)或污染源。

危害1、经济损失

2、政治后果

（1）直接损害一个国家或组织的稳定，并可能造成根本的合法性危机

（2）破坏政治关系；

（3）阻碍或破坏政治过程；

（4）阻挠或中断政治发展

（5）毒化社会政治心理

3 社会后果：

腐败影响社会公平和效率（社会公平是社会和谐和社会稳定的重要条件，腐败行为的出现意味着公共权力的滥用，在给少量人带来利益的同时必然会给另一部分人带来损失，由此产生不公平。这种分配的不公会引起大多数人的不满，因为拥有腐败机会和腐败条件的只能是少数人，绝大多数人要么不腐败要么不可能腐败。因此腐败者的腐败行为就成为社会公平的巨大威胁）

导致社会整体道德水平的下降

八 我国在领导权力监督的问题及改进路径

问题： 监督机构监督力度不够，缺乏独立性

监督法规不完备，现行监督法规存在许多不足

监督体制不健全，监督功能有缺陷

权力监督的功能：导向，保障，预防，矫正，惩戒

领导权力腐败的原因：

1权力资源的垄断性

2权力占有的稀缺性

3权力价值的实用性

4权力运作的时空性

改进路径：完善领导权力监督的主体系统，保证监督机构的相对独立性

严格限制领导者个人权力，坚持民主集中制的组织原则

强化监督主体的职权，形成全方位的社会监督力量

健全领导权力监督的法律法规制度

九 领导环境和领导生态概念以及文化要素怎样影响领导活动的？

领导环境：指在领导活动中，除领导者自身因素以外，一切对领导活动及其目标有着直接或间接影响的时间空间条件和物质精神因素的总和，是领导者所面对的周围全部现实条件和客观境况，是制约和推动领导活动开展的各种自然要素和社会要素的组合，不仅包括领导者所处的组织环境，也包括整个组织所处的社会及文化环境。

领导环境：指与领导活动及领导过程直接关联的各种社会因素，包括政治，经济，文化，教育，科技，传统，习俗等因素。

领导生态：是指领导活动与过程及其据以发生，发展和产生效用的各种条件组合而成的领导综合状况。

领导环境变量因素:自然，社会，组织因素

领导环境的特征：客观性，差异性，复杂性，动态性，可塑性

文化要素是怎样影响领导活动的：

十 领导素质是从哪几个方面体现出来的?素质提升的途径和方法有哪些？

体现：1政治素养（要有坚定正确的政治方向，要全心全意为人们服务）

2知识素养（具有马克思主义的理论素养，具有广泛的科学文化知识，专业知识和管理知识）

3能力素养（领导者的创新能力---洞察力 预见力 决断力 推动力 应变力 辩才力，领导者的综合能力----信息获取能力 知识综合能力 利益整合能力 组织协调能力）

4心理素养（敢于决断的气质 竞争开放型的性格 坚韧不拔的意志）

提升的途径：理论学习和实践锻炼是素质培养的两个基本途径。（１、亲身参加认识世界和改造世界的实践活动，是素质培养和提高的最基础和最关键的环节。2、加强理论学习是培养和提高领导者素质的一个有效的重要途径。）

提升的方法：１、要善于读书学习

２、要与有知识的人交朋友

３、要善于“以人为镜”，提高自我意识水平

４、要自觉地做思想总结和工作总结

５、要以革命导师和老一辈无产阶级革命家为楷模

十一 领导班子素质结构包括哪些？改善该从哪些方面着手？

素质结构包括：年龄结构 知识结构 智能结构 气质结构 专业结构

科学合理的领导班子：

1应该是一个多系列、多层次、多因素、全方位的班子

2领导班子应该是由多种“子结构”形成的复合结构，包括不同年龄、知识、专业、智能、气质等方面

3应遵循适应性、互补性、精干性、平衡性等原则。

改善：1梯形的年龄结构（领导班子最佳的年龄结构，是根据不同领导层次，由老、中、青按合理比例构成的三结合的综合体。）

2合理的知识结构（领导班子的知识结构不应该采用等级互补式的阶梯式结构，而应该呈现波纹互补状。即在一个领导班子里，应该既有懂得自然科学技术方面的人才，也有懂得人文科学、社会科学知识方面的人才；）

3互补的智能结构（领导班子中，应包括不同能力的人物，既要有思想家，又要有组织家，还要有实干家，不应当是清一色的。一个领导班子，在成员组成上，应该是能担负着多种功能的领导群体。）

4协调的气质结构（他们在领导活动中能协调一致，互相补充，取长补短，相得益彰，实现领导班子的多功能和高效能化，使领导班子真正成为团结协作、富有开拓合作精神、创新能力和驾驭全局的坚强领导集体。）

5合理的专业结构：专业结构：是指一个领导集体内各类专长人员的合理组合。

十二 领导体制的概念及体制类型

概念：指在一定的组织与领导活动中，基于领导权限的划分所设置的组织机构及其所形成的用以规范领导活动范围和方式的制度体系。

体制类型：1.集权制与分权制2.一长制与委员会制3.完整制与分离制

4.层级制与职能制

十三 市场条件下，领导体制转变的原理（3R原理）

在现代组织中，领导者要想取得组织绩效，达到组织目标，不是靠他个人的努力直接获得的，而是调动组织内部的资源去共同完成的。这时，组织就成为一个社会单元，健康的集体就是一个成熟的人际关系网络。在这个网络中，要想产生组织效应，通常要由三个相互协调运作的因子共同来决定，即资源（resource）、关系(relation)、结果(result)。由于这三个协调因子在英文单词中都是“R”开头，所以，在协调理论中也称作为“领导三R原理”。

　　其中，资源，我们也称R1，是指组织中存在于员工当中的知识资本。

　　关系，我们也称R2，是指组织中人与人之间的一种相互关系。正如著名的管理专家库泽斯提出的：领导是一种关系。他强调领导是一种把人的资源转化为组织成果的一种动力关系，是基于一种领导者和被领导者之间相互需要的关系，没有这种需要，也就无所谓领导。因此，只有深刻的理解了这种关系，才能够找到释放出更大潜能的方式。

　结果，我们也称R3，是指组织目标达到的程度。它是通过群体的合作，矛盾的解决来实现的。结果可以衡量，比如效率、效益、创新、革新，以及政府的优质服务等就可以作为客观标准。

　　在这三个协调因子中，R2是核心的动因，因为如果R2运转正常，可以把R1成功转化为组织绩效。反之，则会使R1消失，从而影响到R3。

十四 科学决策的主要内涵（公共性和社会性）

内涵：1公共性（公正性---合理合法 公平性--政治，机会，结果平等 公开性）

2社会性

十五 完善组织决策机制要采取哪些措施与途径？

措施与途径：1推进决策与执行的适度分离

2加强专家在决策咨询中的作用

3建立有效的决策回应载体

4建立健全公共决策机制（承诺制，复议制，听证制，回应制）

十六 实现科学决策的环节有哪几个？依靠哪几个系统？

环节：1明确问题，确定目标

2集思广益，拟定方案

3分析评估，选择方案

4实施方案，完善方案

系统：决断，信息，执行，智囊，监督

十七 当前组织选人要把握的原则

原则：识别人才必须实事求是，用全面的、发展的观点去观察人才。具体就是:

1必须区别好坏 2必须实事求是，切忌主观推测

3 必须看整个工作历时，不能只看一时一事

4必须要高度的责任心，不能疏忽大意，冤枉好人

5必须有正当的方法，切忌耍手腕 6必须作出书面的结论

十八 科学用人对加强医院管理有哪些启示（意义或借鉴）？

启示：（一）因事设人、量才任职（ 1、设计科学合理得职位 2、要掌握干部的类型 3、要对号入座，授予职权）

（二）扬长避短，各尽所能（ 1、用其所长，安排到何时岗位 2、要容人之短 3、要能短中见长）

（三）明责授权，用人不疑（用人之道就是明责授权。这样才能让其放手工作，充分发挥聪明才智，努力去实现预定目标。）

（四）爱护人才，用养并重（人才是需要培养的，这不但至物质上的养育，更重要的是思想上，才能上的培育。1、为人才搭建施展才华的平台2、犯错误是慎重对待3、及时纠正人才的各种偏差）

（五）事业为重，举才荐贤（把握好二点：1、发现人才，有勇气把自己的下属推荐到比自己职位高的岗位。2、对接办的人才，要扶上马，送一程）

十九 战略的定义和特点以及它在领导中的地位和作用

定义：是一种重大的，带全局性的或决定全局的谋划

特点：全局性 长期性 层次性 稳定性

地位和作用：1决定着领导活动的发展方向和组织目标

2正确的战略是组织成员共同的价值观基础

3正确地实施战略，有利于夺取领导活动的总体胜利

二十 制定政策要把握的原则

原则：（一）民主性原则（1要充分考虑民意基础2要经过专家论证3要经过决策层的集体讨论，这也是依靠集体智慧的一个重要表现）

（二）科学性原则

（三）可行性原则（1法律上的考虑2政策系统的考虑3社会心理上的考虑4资源条件的考虑）

二十一 领导方法和领导艺术的概念

领导方法：是指在领导主体的领导活动中，为达到一定的领导目标，按照领导活动的规律采取的各种手段、办法或程序的总和

领导艺术：是领导者领导方法的个性化、艺术化，是领导者在工作中结合普遍经验和个人体会而形成的，它属于领导方法中创造性、随机性、权变性较强的部分。

二十二 领导方法论包括科学的和哲学的方法论以及领导的基本方法

哲学方法论：（一）马克思主义哲学方法论

1.实事求是方法论包含的基本内容（前提是承认外界事物的客观存在性 核心在于从“实事”中“求是” 基本方法是调查研究 目的在于用“求”出来的“是”去指导实践）

2.群众路线方法论包含的基本内容（从群众中来 到群众中去）

3.对立统一方法论的理论基础（矛盾的普遍性和特殊性 矛盾在一定条件下可以相互转化）

（二）科学方法论

1.系统论方法（系统是指由若干要素按一定结构方式结合成的具有特定功能的统一整体。）

2.信息论方法（信息方法就是把系统的联系、变化抽象为一个信息的过程，即信息的输入储存加工转换传递输出的过程，并使这个过程为一定的目的服务的一种现代科学方法。）

3.控制论方法（控制是指一个有组织的系统根据内外部的各种变化来进行多次调节，使系统始终处于某种特定状态或促使事物从一种状态向另一种状态转换。

领导的基本方法：1.调查研究方法2.合理授权、依靠集体的方法3.时间管理之ABC分类法

二十三 领导效能考评的定义以及考评的原则

定义：指领导者在实施领导活动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。

原则：1、统一规范的原则（要形成一套既能反映客观实际又便于操作的科学合理的考评指标体系 。要建立健全严格的考评制度，形成相应的考核规程或考核准则 。要有严谨、科学的考评方法）

2、贡献为主的原则（坚持贡献为主的原则是要以实际贡献和工作成绩作为重要标准来评价领导者履行职责的状况和德才水平。定性和定量考评相结合）

3、客观公正的原则（考评者要为人正直、作风正派。考评的标准要统一，过程要公平 考评的结果应当来自准确、完整的资料和数据以及对事实的调查分析）

4、民主公开的原则 （领导效能考评要在员工参与的基础上进行。领导效能考评工作要接受群众监督。 领导效能考评结果要公开）

二十四 领导文化的概念以及实现领导文化现代化的途径有哪些？

领导文化：是领导成员在领导活动中产生并通过后天学习和社会传递形成的反映领导实践的观念意识，是客观领导过程在领导成员心理反映上的积累或积淀，是领导成员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、领导魅力、领导价值观、领导合法性和领导行为模式等。

途径：1从把领导视为上对下的“统御”或下对上的“接受”的领导观念，转型、创新为把领导视为上下互动的“影响”的领导观念

2 从神圣传统型、个人魅力型领导合法性，转型、创新为现代法理型领导合法性

3从为民求主为民作主的民本式领导意识，转型创新为领导支持人民当家作主的民主式领导意识

4从只重“发政施仁”的输出领导行为模式，转型创新为兼重参政议政输入的领导行为模式

二十五 领导文化包含的内容（阶段，价值观）

内容：领导精神（时代性，代表性 渗透性，制约性）

领导价值观（导向功能 凝聚功能，激励功能）

领导形象（ 构成要素：外观形象和内在形象 认识论角度：局部形象和总体形象，传播媒介：真实形象和虚假形象，时间坐标：短期形象和长期形象）

领导魅力（真诚 风度 自信 幽默 信任）