

公共组织中的领导者

罗湘衡

(南开大学 周恩来政府管理学院, 天津 300071)

[摘要] 公共组织是由若干个人所组成, 而其中最为重要的无疑是其领导者。公共组织的领导者究竟扮演什么样的角色, 他们在公共组织中发挥怎样的作用, 如何产生有效的领导者个人行为, 当前公共部门经历了怎样的发展与转型以及对领导者提出了怎样的挑战, 如何应对这些疑问将直接关系到怎样理解和认识公共组织中的领导者, 同时也与公共组织自身的发展密切相关。

[关键词] 公共组织; 领导者; 作用; 挑战

[中图分类号] D63 [文献标识码] A [文章编号] 1671-511X(2008)05-0080-04

组织是由若干个人所组成, 他们基于某些共同的利益、兴趣、爱好、目标和任务而构建成为一种相对稳定的结构状态, 并依托组织本身所具有的资源(诸如财政、权力、复杂的关系网、人事机制等等)来达成对个人和组织而言都具有重要意义的最终双赢。基于此, 组织也可以被视为小社会, 在这个小社会中, 人们为自己创立了共享的意义、符号、规范和认知方案, 正是这些东西让他们创造和维持了他们之间以及他们与超出他们小社会的世界的联系中很有意义的互动^[1]。毫无疑问, 个人对于组织有着难以估量的显著作用和重要意义, 从某种意义上来说个人就是组织的一切。

但组织中的个人是有着不同的地位、角色、任务和权力的, 正是因为组织赋予他们每一个人的资源存在先天不足, 因此他们被有效地区分为不同的组织行为扮演者。在这些不同的“脸谱”之中, 领导者毋庸置疑地成为最吸引组织内外公众眼球和有效社会关注的个体, 在公共组织中这一点尤为突出。公共组织的领导者究竟扮演什么样的角色, 他们在公共组织中发挥了怎样的作用, 如何产生有效的领导者个人行为, 当前公共部门经历了怎样的发展与转型以及对领导者提出了怎样的挑战, 对这些问题的回答将直接关系到怎样理解和认识公共组织中的领导者, 同时也与公共组织自身的发展密切相关。

一、公共组织的领导者是什么样的角色?

1. 领导者与领导

通常意义上人们习惯性地领导者称为领导, 这在公共组织的日常工作中司空见惯的, 也得到了广大社会公众的认可与接受。但是从学理的角度来看, 领导者与领导还不能完全等同。领导具有比领导者更为宽泛的含义, 其适用性也更强; 反之, 领导者可以被视为从属于领导的一个子集。

领导就是影响其他人——下属、追随者、同事, 或一个

团体——以完成特定目标的行为的过程^{[1]131}。或者说, 行政领导就是通过指挥和说服等途径影响组织内的个体和群体, 在一定条件下实现组织某种目标的活动过程^{[2]55}。这些定义的出发点在于将领导看成一个持续的动态变量, 它有始有终, 目的性明确(带有功利性的色彩)。从静态的角度而言, 领导就是能够对组织中的下属、追随者、同事或一个团体施加指挥、说服、控制等能力以求有效达成组织既定目标的个人。此时静态意义上的领导等同于领导者, 二者是完全一致的。

2. 公共组织领导者的影响力及其来源

公共组织中的领导者之所以能够对组织中的其他人施以指挥、说服、控制等多种手段, 关键在于其拥有的影响力, 这种影响力的构成是十分复杂而多样的。按照不同的分类标准, 可以划分为正式与非正式、规范与非规范、制度与非制度、政治性与非政治性等多种类型组合, 笔者倾向于采用权力性影响力和非权力性影响力的搭配方式。

顾名思义, 权力性影响力主要依托领导者个人所具有的权力, 权力因素是上级组织授予个人的职位及权限, 具有强制性, 以外部压力的形式发挥作用, 其下属主要是被动地服从^{[3]62}。公共组织的领导者所拥有的权力性影响力包括奖惩权、强制权、控制权、命令权等。非权力性影响力抛开职位和权力效应, 凭借和依靠行政领导自身的品质、素质、人格、知识结构、工作能力、工作作风、业绩、领导方法、创新思维以及榜样的力量, 对下属成员产生支配力量, 使下属成员为之动情、为之动心、为之行动, 从而最佳地实现领导职能^[3]。尽管非权力性影响力覆盖的范围很广, 但是归纳起来可以有: (1) 个人情感因素; (2) 工作能力与领导艺术因素; (3) 知识素养因素; (4) 人格道德因素等四大方面。众所周知, 公共部门的领导者在日常工作中更多依赖权力性影响力以引领下属达成组织目标, 但是鉴于非权力性影响力作用更加深远, 形式多样, 影响持久, 往往能够在关键场合弥补权力因素所难以涉及的空缺

[收稿日期] 2008-04-26

[作者简介] 罗湘衡(1984—), 男, 湖南长沙人, 南开大学周恩来政府管理学院 2007 级硕士研究生, 研究方向: 行政管理。

地带。

3. 公共组织的领导者与工商企业的领导者

工商企业也是现代组织结构的重要外在表现形态,公司制企业被誉为人类自工业革命以来伟大的天才的创造,其中以有限责任公司和股份有限公司二者最为突出。但是公共组织的领导者与工商企业的领导者追求的价值不同,两者尽的责任和提供的服务不同,行使的权力不同^[4],导致二者之间存在天壤之别。

公共部门最本质的特征在于公共性,它的权力来自于社会公众的让渡,掌握权力的领导者与广大公民之间形成了契约关系。公共组织的领导者追求全社会的公平与正义,追求实现平等的社会价值观;他们提供供全社会享用的公共产品、公共服务,以实现自身对社会公众的承诺,并保证从道义上使全社会公民均等地享受这些产品和服务,而不以公民的社会地位和经济待遇为由加以偏重和歧视;他们行使的是公共权力,公权力的权威性、强制性、普遍性、排他性决定了它在社会政治经济生活领域中,远比私权力重要^[4]。而工商企业的领导者则与之完全相反,“公”“私”对立的现象在当代社会中是普遍存在的,这也要求公共部门的领导者不能以“私”废“公”,更不能利用公共权力为私权牟取利益。

二、公共组织领导者的作用

公共组织的领导者发挥着重要的作用,对公共组织的活动产生了深远而持久的影响,甚至于在能够想象到的有关公共组织的所有方面都存在领导者的影子。

1. 制定组织发展的长期战略规划

战略是涉及组织生存与发展的最高层次的计划、规划、设想和安排,它与一般意义上的计划和安排最大的区别就在于其前瞻性、长远性、高度的概括性、抽象性和宏观性。合适的战略规划是组织长期发展的不竭动力和智力支持,无论在历史上还是在现实中由于战略规划失误而导致全盘皆输以至组织走向灭亡的事例可谓不胜枚举。因此战略管理伴随着近代工商业的发展而异军突起,成为现代企业管理环节中不可或缺的步骤。

公共组织目前也把它们纳入自身考虑的范畴。正如欧文·休斯指出的,“传统的行政模式因其过分关注内部问题及其短视行为而受到批判。随着新公共管理的出现,以及公共部门越来越比以往更重视长期战略,这两方面的不足已有所改善”^[5]。公共部门与私营部门完全不同,公共部门由于追求社会价值的公平与正义,追求提供给全体公民以无排斥性和均等享受机会的公共产品和公共服务以及高度重视公共权力运用的合法性、有效性、规范性,所以涉及其具体长期战略规划就更加难以驾驭。在官僚制的政府结构体系之中,权力由下而上,逐渐集中,最后归结于领导者一身。也只有领导者才具有足够的权力、影响力和合法性来制定公共组织的战略。

客观而言,战略也是一种政策,同样也是一种假设。谁也难以完全预料若干年后的社会政治、经济、文化等诸

环境要素,也无法准确无误地去判读绩效水平和施政成果,更无法精确地揣度战略本身与实际情况之间的“偏离”到底有多大。为公共组织拿出“量身定做”的战略规划确实是难上加难。这就要求公共组织的领导者具有高超的政策理论水平、渊博的知识素养、合适而准确的信息搜集渠道来保证所制定的战略规划的适用性和客观性。当然,任何战略规划也不可能是无懈可击的,公共组织的领导者不应该抱定一蹴而就、墨守成规的理念,在适当的时机可以结合现实情况的进展来对业已确定的战略规划加以调整和修改。例如,当新中国第一个五年计划仅用了三年就提前完成之际,毛泽东主席、周恩来总理等领导者及时调整了早先拟定的国家工业化发展战略,提高了部分工业建设项目的进展速度,对主要的经济指标进行变动,并决定提前开始进行二五计划。这样务实的战略规划调整为新中国的社会主义建设提供了准确的指南,为后世领导者所借鉴和参考。

2. 决定组织的政策产出

公共组织对全社会产生持续而深远的影响的最有效方式就是政策产出,政策是公共组织实现其对社会公众的契约式诺言的最终生成物。可以说,一旦失去了政策的制定权和选择权,公共组织存在的意义就被完全剥夺。

从利益表达、利益综合,到产生多套可选择的政策方案,再由决策阶段最终输出一套付诸实现的方案并将其贯彻落实,整个公共组织的政策过程渗透着民主与专断的交替循环。但是对组织的政策产出形成最大影响则是决策阶段,由公共权力来行使最终表决权以将被选择的“殊荣”赋予某一套政策方案,而能够在公共组织中行使公共权力的个人当然是它的领导者了。

领导者不会单纯从某一个特定的利益群体的角度来思考进行决策,这种复杂的政策过程充满了政治因素:正所谓政策是政治体系业绩中的一个因素^[1125]。领导者出于政治、权力、利益、经济等多方面因素的权衡,最终导向某一个特定方案。从实现过程来看,最后的政策产出也不单纯照搬原有政策方案中的某一套,有可能是多套方案的折中、妥协的产物,但是无论过程如何,公共组织的领导者执掌了修改与决定的权力。

3. 对组织内部进行日常管理

领导意味着进行管理。尽管中国历史上的传统公共组织的领导者(诸如皇帝、宰相、丞相、总督、巡抚等)更兼具统治色彩,但是在管理主义兴起、新公共行政渐趋强势、市场经济的发展以及对政府定位的讨论和重新思考的背景下,公共组织的领导者(尤其在中国)肩负着日益重要的管理职能。

伽森和欧弗曼就认为,1975年的“政策管理协助研究委员会报告”,曾把公共管理划分为3个领域:政策管理、资源管理和项目管理^[5]。笔者认为其中的资源管理和项目管理倾向于公共组织的内部日常管理。资源管理涉及预算、财务管理、人事、采购和供给、财产管理和信息管理;项目管理涉及日常执行,包括日程安排、记录

保存、生产效率与监督等^[5]。公共组织的领导者在日常工作中与这些方面的管理无时无刻不在发生着联系,有相当数量的专业委员会(比如财政委员会、政府采购委员会、政府信息化办公委员会等)都由本组织的领导兼任主管,以显示对组织内部某些重要方面管理的重视,并确保政令畅通。

尤其在中国传统的单位体制下,公共部门的领导者对组织内部的管理就是在管理一个极度浓缩的社会,几乎涵盖了当时组织成员从进入本组织开始直到调离本组织或者病逝时为止的全部事物,这一时期的领导者仿佛就是整个公共组织的“爹妈”一般。

三、如何产生有效的领导者行为

长期以来围绕公共组织领导者所进行的研究已经十分丰富了,无论是在特性理论、行为研究,还是权变研究,它们都渴望从不同的角度来揭示怎样才能成为领导者,怎样才能成为优秀的领导者,怎样才能产生有效的领导者行为。

应该认识到产生有效的领导者行为是十分复杂的问题,它涉及领导者个人的某些特质,诸如才华、性格、人格魅力等;它也涉及个人行为,诸如廉洁勤政、真抓实干等;它更牵扯到周围环境与条件的限制程度。所以直到今天,学者们也难以像数学公式一样得出某些固定的公式、定理和方程式来阐明领导者行为。但是,一般公认以下几大方面对于生成有效的领导者行为是积极而有意义的。

1. 拥有对管辖范围内的人与物的适当权力

领导者不能离开权力,正所谓有职必有权,只有拥有了与之职能、地位相符合的权力之后才成为名副其实的领导者。领导者利用权力可以保证政令上传下达,畅通无阻;可以保证上级意志与命令得以贯彻执行;可以对任何妨碍与破坏整体行政利益的个人与行为加以制止和惩罚;可以树立自身的权威和形象。

2. 树立领导者的权威与形象

权威是一种在实施领导活动中,所建立的统治与被统治、领导与服从的关系,同时它又是权力影响力的外在体现^[6]。权威与权力不同,前者更多依靠领导者个人的业绩、与下属和同事结成的良好人际关系、出色的才华、非凡的领导艺术以及卓越的声望和影响力。权威不是先天赋予的,而是领导者后天施政和努力的成果。权力是一种外在资源,它依赖于职位得以存在,具有先天禀赋的特性。公共组织的领导者需要从单纯拥有权力向拥有权力与权威双重政治资源转变,力争成为“复合型”人才。

当前我国正处于转型期,综合来看公共部门领导者的权威拥有以下特征:(1)以农业经济占较大比重的经济形态和传统文化价值的影响,传统型领导权威得以存在,并影响深远;(2)个人魅力型权威依然存在,并在革命和改革时期发挥了重要作用;(3)合法型权威的建立与发展^[6]。面对现实的复杂和紧迫,广大公共组织的领导者要适度把握个人权威的魅力化,力争将民主型规范化的领导

权威引入日常工作中。

3. 具备良好的科学文化素养和知识积淀

21 世纪是知识经济的时代,知识文化要素在国民经济和社会发展中所发挥的作用将越来越大。伴随着全社会知识文化水平的飞速提高,尤其是一大批大学学士、硕士、博士学位获得者加入了政府公务员的行列,这对领导者的知识水平提出了新的挑战。更由于当前社会管理难度加大,公共部门需要涉及的领域日益扩大,职能扩张的趋势仍在继续,这也对领导者的管理水平形成了巨大压力。

俗话说:“非学无以广才,非学无以明智。”事实证明,一个行政管理者的知识水平如何关系到本身思想政治素质的高低、工作能力的强弱以及工作成效的大小^[3]。公共部门的领导者拥有的知识水平越高,就越能驾驭复杂的行政事务,越能确保管理目标的达成。同时个人知识素养也是构成领导者非权力性影响力的重要组成部分,无论是领导者希望树立自身权威还是渴望令行禁止,有效管理,强化知识水平都是必要的途径。

领导者尤其需要强化专业管理的知识,应当对自己所领导和管理的领域有较多的了解,要学习心理学、经济学、管理学、法学、领导学等方面的基础知识,这是领导者必须具备的专业知识^[7]。

4. 与下属保持良好的关系,促进有效信息沟通

作为掌握权力和享有地位的领导者本身与下属之间就存在着某种天然的隔阂,平时下属对领导者往往小心翼翼,谦虚谨慎,唯唯诺诺,不敢有丝毫冒犯,生怕触怒“龙颜”。而在官僚制结构的公共组织中,领导者高居其上,权力自上而下,处处显示着地位的差异和权力的不等。因此,在许多公共组织中,领导者与下属之间处于一种很微妙的关系状态,看似平静,和和气气,实则相互不信任;领导者总抱怨下属办事不力,行政信息失真,政令难以迅速下达,政策效果反馈慢;而下属总理怨领导者官僚主义作风太浓,拍脑门决策,只要政绩不理实际等等。

领导者与下属之间最重要的沟通媒介就是行政信息,它在行政管理过程特别是政策制定和执行过程中具有十分重要的作用^[8]。而双方关系状态如何直接决定着行政信息的传递速度与真伪程度。如果领导者对下属充分信任,双方知无不言,言无不尽,有错误就提,有意见就说,那么下级对领导者传递行政信息就不会有太多顾虑,不必专拣领导者爱听的,报喜不报忧的现象将得以有效控制。公共部门的领导者为达成有效的行政信息沟通,可以采取以下多种措施:(1)坚持行政信息沟通的科学原则;(2)健全组织机构,设置专职负责的联络人员,明确规定沟通渠道,完善行政信息沟通制度;(3)注意发挥非正式沟通的作用;(4)遵循行政信息沟通的程序;(5)提高行政人员的素质,克服领导机关和领导干部发送信息词不达意、概念不清、下级人员接受信息知识准备不足等问题^[9]。

5. 注意保持与环境的适应性,适当灵活变化

对某个组织而言,环境是全部客体的组合,客体属性

的改变会影响系统,同时系统行为也会影响客体属性^{[10][15]}。权变理论认为,不存在普遍适用的领导风格,并且更进一步来看,领导风格产生的后果是根据条件因素而定的^[1]。许多领导者常感慨:为什么在原工作单位使用成熟的管理方法到了新的工作岗位就完全不适用了呢?关键在于新的环境和条件并不适合以往的领导方式,需要及时进行调整。

领导行为的有效性是一个复合体,它既需要领导者个人具备一定特质,同样也需要周围环境的契合,二者的协调程度共同决定了领导行为的有效性。公共组织的领导者要及时认识周围环境的特点,结合自身的性格特征与领导风格,适当对不适宜之处加以改进。

四、当前公共部门的发展与转型

1. 责任政府呼之欲出

现代政府从本质上来说是责任政府。由于在立法、司法、行政三权之中行政权的膨胀趋势一直在持续,政府的自由裁量权也越来越大。因此公共权力的行使对相对人造成的影响就随之扩大,一旦权力行使不当极有可能给相对人造成重大的甚至是难以挽回的损失。鉴于公共权力可怕的“破坏性”以及维护相对人合法权益的必要性,务必使公共部门的领导者树立高度的责任意识。同时,现代行政理念认为,政府是公共管理和公共服务的提供者,其权力来源于人民,并受人民监督,公民权力是国家权力之本,是行政权力之源,不是人民为了政府而存在,而是政府为了人民而存在,政府官员应牢固树立行使权力的责任意识,明确权力意味着责任和义务,权力越大,责任也就越大^[11]。

2. 政府的“软实力”更加受到重视

传统意义上,政府的实力更加倾向于物质形态和权力要素,将诸如财政收入、公共设施建设与维护能力、固定资产投资、行政权力覆盖范围等方面纳入视野范畴。但是对政府的“软实力”方面较为忽视,其中的一个显著方面就是对公共部门的行政文化建设关注程度较低。

文化要素是构成一个国家综合国力的重要“软实力”,同样在公共部门内部文化因素的影响力也日益引起广大领导者的关注。行政文化是以一定的社会文化为背景的行政主体在行政活动中所形成的一种精神文化形态,是关于一切行政活动的行政意识、信仰、价值观、道德观、思维方式、行为模式、心理倾向、传统习惯等的复合体,其各要素之间相互联系、互相贯通,并在一定条件下相互转化,由此构成一个多层面、多方位的有机整体结构^[12]。毫无疑问,行政文化对于领导者个人也提出了艰巨的挑战,它对于行政领导权力的运用、行政领导决策方式的选择、行政领导施政风格的塑化以及行政领导的素质构成都产生了显著的压力。

公共部门的领导者一方面是本部门行政文化的有力建设者与推动者;另一方面也深受行政文化的影响。面对政府的“软实力”受到高度关注的今天,领导者要敢于走

出传统封闭思想及保守传统的禁锢,大胆探索适合本部门特点的行政文化建设方式,调整个人素质结构,走出一条与当代社会发展相适应,兼具公共部门特色的多元民主文化建设之路。

3. 从注重政府绩效向更加关注投入与过程转变

公共部门与私营部门的一个显著区别就在于:前者往往重视产出、结果,而后者可以实施从输入—输出的全过程跟踪监控。只关注结果导致公共部门忽视投入与过程的显著意义,不注意管理过程的理性化、科学化,行政过程中的理性色彩与知识要素被破坏殆尽,甚至成为某种“异化”的源泉。尤其需要关注中国当前的 GDP 风,就是这种以结果为导向的必然结果。

新公共行政强调从“3E”的角度来考察公共管理的流程,efficiency(效率)、effectiveness(效益)、economics(经济)三大元素共同瞄准了行政过程的合理化,而不是仅仅关注结果。在企业中大量普及的全面质量管理(Total Quality Management, TQM)也要求:在生产过程中的早期,质量就(作为一种投入)介入了产品,而不是在最终(产出)时才被加进去的^[13];赢得质量的过程并不是动态的,它需要不断改进投入和生产过程^{[14][170]}。随着一些现代化管理方法在现代公共部门中的逐步应用,当代政府将对自身内部管理过程加以关注,重视投入要素的质量,从强化投入与过程管理的角度来提高最终绩效。同时也应该注意绩效产出与投入过程之间的相互关系,寻找二者间有效搭配形式。

五、结 语

伴随着公共部门的全面转型,领导者面临着极大挑战,综合而言,未来公共部门的领导者需要:(1)管的少还要管得好;(2)不出格还要快出活;(3)端得平还要跑得赢;(4)高透明还要保稳定;(5)顺民意还要有定力^[15]。这五大方面言简意赅,其实难度是相当大的。领导者要兼顾公共部门的管理职能与管理效能之间的矛盾;遵守法律、行政法规与达成行政效率之间的矛盾;经济建设、社会发展与兼顾不同社会阶层,尤其是弱势群体利益的矛盾;政务信息公开化和行政过程透明化与民众接受程度和承受能力之间的矛盾;充分尊重和吸取民意,发扬民主与保持政府自身定位之间的矛盾。

公共部门的领导者肩负着重要的政治责任,正视挑战,主动探索有效的领导方式,就能使自身的领导艺术和管理才能迅速适应新的行政环境的要求,实现部门发展与个人进取的双赢局面。

[参 考 文 献]

- [1] 雅米尔·吉瑞赛特.公共组织管理——理论和实践的演进[M].李丹译.上海:上海译文出版社,2003.
- [2] 竺乾威.公共行政学[M].上海:复旦大学出版社,2000.

(下转第103页)

为了寻找自身利益最大化的机会。貌似和谐的关联关系掩盖不了围绕关联关系产生的非常激烈的多种利益冲突,特别是控制股东与中小股东之间、不同关联企业的债权人之间的利益冲突。毫无疑问,如果法律制约机制缺位,最大的受害者就是中小股东和利益受到损害了关联企业的债权人。法律作为一种调整社会关系的工具,主要是来调整利益有可能发生冲突的社会关系的。法律对社会关系的调整是通过对冲突的利益进行公正的再分配来实现的,法律机制本身并不能创造利益。当然,利益冲突的发生无疑并不取决于法律机制的有无,但是,冲突的利益能否得到协调以及协调的程度如何却在很大程度上要取决于法律机制的有无及是否公正。如何在我国公司法制度中构建相应的法律机制,调整关联交易导致的债权人之间的利益冲突,已经到了十分迫切需要解决的程度了。

[参 考 文 献]

[1] 顾功耘. 公司法律评论: 2001, 2002, 2003 年卷[M] . 上

海: 上海人民出版社.

[2] 周友苏. 公司法通论[M] . 成都: 四川人民出版社, 2002.
[3] 范健, 蒋大兴. 公司法论[M] . 南京: 南京大学出版社, 1997.
[4] 江平. 新编公司法教程[M] . 北京: 法律出版社, 1994.
[5] 王保树, 崔勤之. 中国公司法原理[M] . 北京: 社会科学文献出版社, 1998.
[6] 张民安. 公司法上的利益平衡[M] . 北京: 北京大学出版社, 2003.
[7] 毛亚敏. 公司法比较研究[M] . 北京: 中国法制出版社, 2001.
[8] 王保树. 商事法论集: 第 1, 5, 6, 7 卷[M] . 北京: 法律出版社.
[9] 梅慎实. 现代公司法人治理结构规范运作论[M] . 北京: 中国法制出版社, 2001.
[10] 刘连煜. 公司治理与公司社会责任[M] . 北京: 中国政法大学出版社, 2001.

(上接第 83 页)

[3] 秦少卿, 吴定伟. 浅析行政领导的非权力性影响力[J] . 广西民族学院学报: 哲学社会科学版, 2002(院庆专辑): 62—64.
[4] 朱立言. 公共行政领导者与工商企业领导者之比较[J] . 中国行政管理, 2000(3): 17—18.
[5] 王乐夫. 论公共领导——兼议公共领导与公共管理的关系及其研究意义[J] . 管理世界, 2003(12): 51—56.
[6] 魏娜. 转型时期我国行政领导权威的特征与发展趋向分析[J] . 中国行政管理, 2001(7): 22—24.
[7] 朱斯琴. 行政领导失效的心理分析及对策[J] . 内蒙古大学学报: 人文社会科学版, 2007(1): 70—73.
[8] 金太军. 政策制定体制中的信息系统[J] . 中国行政管理, 2001(4): 54—55.
[9] 袁戟俊. 行政信息沟通的障碍及排除[J] . 理论探讨, 2004(2): 72—75.
[10] 理查德·斯格特. 组织理论: 理性、自然和开放系统[M] . 黄洋译. 北京: 华夏出版社, 2002.
[11] 郭玲玲. 树立责任行政理念, 努力建设责任政府[J] . 理论学刊, 2002(6): 42—43.
[12] 范晓燕. 行政文化对行政领导的影响与制约[J] . 特区理论与实践, 2000(8): 53—55.
[13] 常健. 制约权强势对行政领导能力的五大挑战[J] . 湖南社会科学, 2005(1): 57—59.