

实用领导科学

黎克明 张尚仁 李运生 刘志光

广东高等教育出



实用领导科学

黎克明 张尚仁

李运生 刘志光

广东高等教育出版社

责任编辑 杨明新

实用领导科学

黎克明 张尚仁 李运生 刘志光



广东高等教育出版社出版

广东省新华书店经销

广东省佛冈县印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 5印张 120千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷 1993年12月修订

印数5500——8500册

ISBN7-5361-0445-6/C·11

定价：3.20元

目 录

第一章 领导与现时代	(1)
第一节 时代特点.....	(1)
第二节 领导系统.....	(7)
第三节 领导原则.....	(14)
第二章 现代领导的意识	(23)
第一节 精神状态.....	(23)
第二节 思想方法.....	(31)
第三节 观念更新.....	(38)
第三章 现代领导的职能	(48)
第一节 科学决策.....	(48)
第二节 优化管理.....	(63)
第三节 开发人才.....	(78)
第四章 现代领导的工作方法	(92)
第一节 调查研究.....	(92)
第二节 思想工作.....	(103)
第三节 高效操作.....	(111)
第五章 现代领导的自我完善	(121)
第一节 领导素质.....	(121)
第二节 群体结构.....	(130)
第三节 绩效考评.....	(138)

第一章 领导与现时代

摆在读者面前的这本小书，编写目的在于为从事建设现代化社会主义中国这一艰难事业的各级领导人提供关于领导工作的比较系统的科学知识，帮助他们掌握理论，结合实际，做好领导工作。

第一节 时代特点

任何领导者要做好自己担负的领导工作，都必须明确自己所要完成的任务。领导者所要完成的任务是历史赋予的，它随着历史的变化而变化。因此，领导者必须明确自己所处历史时代的条件。历史发展到今天，中国的各级领导者肩负的历史任务，就是在中国实现社会主义的现代化。具体来说，就是通过改革开放来建设具有中国特色的社会主义物质文明和精神文明，使我国在工业、农业、国防、科技、管理等方面逐步赶上和超过当代发达国家的水平。

“现时代”是一个历史概念，它是以不同的时代特征来划分的。所谓时代特征，其根本的标志是在社会生产方式方面。比如，从手工操作的小生产改变为机械化的大生产就是属于时代的改变，因而我们通常把手工生产的时代称为古代，而把进入机械

化大生产的时代称作近代。近代是从十七世纪开始的，到现在已经有三个多世纪了。从现在来看，尽管机械化大生产在整个社会生产中仍占相当大的比重，但是，这种机械化大生产却也正在受到新技术革命的冲击。新技术革命意味着人类社会生产正在经历一次新的变革，这种变革就成了现时代的开端。

标志现时代开端的是新的科学技术革命。新科学技术革命发端于本世纪四十年代，以新能源、电子计算机、遗传工程、光导纤维、激光、航天技术等开发、利用为标志。虽然离开现在不到半个世纪，但其对人类社会生产和社会生活的影响已经越来越明显了，而且其发展速度之快和应用范围之广是以往任何时代都无可比拟的。为了说明这个问题，有必要简略回顾一下新的科学技术革命的历史过程。

新的科学技术革命以新能源的开发为开端。四十年代建成的核反应堆就是人类利用新能源（原子能）的开始。在此前后，新的划时代的科学理论和技术成果大量涌现出来了。其中最重要的科学理论是美籍奥地利人冯·贝特朗菲提出的建立系统科学的理论，美国数学家申农提出的信息论，以及美国的 N·维纳提出的控制论。现在，人们几乎公认系统论、信息论、控制论是当代科学技术的理论基础。在新理论提出的同时，新技术也发展起来了。从1946年制造出第一台电子计算机起，到现在已经发生了几次换代，这就是：1957年制造出晶体管计算机，1965年出现集成电路计算机，1971年研制成功微处理机。现在电子计算机已经向第五代的人工智能型迈进了。在这个过程中，1957年第一颗人造卫星上天，表明了人类的活动领域开始超出了地球表面的范围，此后，航天技术不断取得突破。1960年制造出世界上第一个红宝石激光器，开辟了光的应用的新途径，十年后制成了在室温下连续工作的半导体激光器，同时发明了制造高纯度、高透明度玻璃的新技术，光导纤维通讯由此而得到大发展。1963年，科学家从

胡萝卜的细胞培养出了一颗完整的胡萝卜，生物工程从此成为现实。1973年，首次实现了遗传基因的剪接与重组，证明遗传工程可以创造新的物种。一些科学家断言，二十一世纪将是生物工程的世纪。

如果用狭隘的眼光来观察问题，那就会把新的科学技术革命同领导工作看作是互不相关的两码事，似乎领导工作同新的科学技术革命没有什么必然联系。但是，只要我们对领导活动有一个全面的认识，就不难发现，新的科学技术革命同领导工作之间的关系极其密切。正是上述各项新科技成果的广泛应用，带来了人类社会生活各个方面的深刻变化。领导活动是涉及社会生活的各个方面的活动，无论领导的内容、领导的方法以至领导工作运用的手段，无不刻上新的科学技术革命的烙印，以至现在我们可以这样说，不了解新的科学技术革命必然带来社会生活新变化的领导人，就是脱离了现时代的领导人。这样的领导人根本做不好领导工作，迟早会被时代所淘汰。而真正认识到新的科学技术革命将带来社会生活变化的领导者，则无不深感为了适应现时代的工作任务，领导工作必须进行深刻的改革。

那么，新的科学技术革命及其成果的广泛应用正在带来和将要带来社会生活哪些方面的重大变化呢？对于这个问题，还难于作出全面而具体的回答。但是，总的来说，它不仅将引起生产技术方面的根本性变化，而且将引起经济结构、政治体制以及人们思想观念等许多方面的重大变化。

从生产技术方面看：

由于新的科学技术革命的突飞猛进，人类梦寐以求的消除城市与乡村之间的差别，工业与农业的差别，体力劳动与脑力劳动之间的差别，正在从理想变成现实。在最发达的国家的部分地区，由于交通十分发达，农业部门的高度机械化和自动化，农村生活水平甚至高于城市生活水平。这些国家的劳动者的大多数已

经是脑力劳动者。因而，可以预计，下个世纪前半期，在发达国家中就有可能消灭三大差别。

科技成果的作用将从减轻人的体力负担转向减轻人的脑力负担。就是说，过去科技成果主要表现为发明新机械，其作用属于人的四肢的延伸和加强；今后科技发明则主要属于人的神经和大脑的延伸和加强。

人们的经济组织活动中心将从物质生产场所转向信息场所。就是说，过去人们生产活动的主要中心是工厂，今后则将转向信息库和信息网络。

人们进行活动的方向将从主要加工物质原料转向主要加工知识信息。就是说，过去人类的绝大多数所进行的都是加工物质原料的体力劳动，今后人类的绝大多数将转向加工符号、文字、信息、知识的脑力劳动。

人们进行活动的实力将从物质金钱转向知识技能。就是说，事业的创办和发展，在过去依靠金钱和物质，而今后则主要依靠知识和技能。

从经济结构方面看：

无论哪一种生产资料所有制占主导地位的经济体系，都必须建立在市场经济的基础之上，才能在竞争中生存和发展。

市场只能是全球的市场，决不能局限于一个国家一个地区范围之内。所谓社会主义和资本主义两个“平行市场”，只不过是主观幻想。

从政治体制方面看：

任何国家都不可避免地走向政治民主化和法制化。尽管前进的速度有快有慢，采取的形式多种多样，但人民大众当家作主的程度日益提高，这已经成为不可阻挡的历史潮流。

从思想意识方面看，社会进步对人们的思想意识的影响就象一把双刃剑：

一方面人的主体意识高度发扬，精神文明花开灿烂。人们观察问题的眼光从着眼于过去和现在，转向着眼于未来。就是说，由于科技和生产活动日新月异的发展，人们为了在竞争中取胜，就必须主动地面向未来，通过预测未来来决策现在。教育工作也从学校的短期教育转向社会的终身教育。就是说，由于知识更新的周期越来越短，靠短期的学校教育来传授知识已经赶不上知识更新的速度，因而学习新知识成为人们终身的事情。

另一方面，人们的享乐主义、拜金主义和极端个人主义思想可能滋长，社会腐败现象也会层出不穷。

对于上述新的科学技术革命已经带来或即将带来的重大变化，领导者必须充分注意和务求深刻理解。因为领导者的作用本来就在于率领和引导广大群众去认识世界和改造世界，如果对于现时代的特点没有深刻的认识，不能先知先觉，适应现时代的要求，就不可能发挥领导作用。

关于现时代的特点，从不同的角度可以作出不同的概括，就考察领导工作的变革的角度来说，则主要应注意下述几个方面：

（1）新的精神面貌，新的思维方式，新的思想观念特别引起了人们的重视。因为在信息社会中，信息越来越重要，而信息又是需要经过加工才能发挥其作用的，思想的作用正在于加工信息和在信息加工的基础上创造新信息。现在我们说尊重知识、发挥智囊团的作用等等，即是当代这一特点的表现。

（2）科学决策对于人们的事业和生活来说越来越重要。之所以如此，是因为一方面多样化的选择本身就是决策；另一方面，决策是否正确决定着在竞争中能否取胜。因此，参与决策活动的人将越来越多，决策科学将成为人们普遍关注的一门科学。

（3）管理在社会生活中的作用越来越突出。之所以如此，是因为信息通讯的现代化，各方面的社会联系空前地加强了，社会组织也愈益复杂化，如果管理不当，正确的决策也将无法实

施，预想的目的将不可能达到。人们在形容管理的重要性时，甚至把十九世纪称为经济人才的盛世，而把本世纪六十年代以来看作是管理人才的天下。瑞士一位著名的经济学家说过：“十九世纪是工业世纪，二十世纪则作为管理世纪载入史册。”

（4）对人们的工作科学化的要求越来越高。之所以如此，是因为科学技术新成果的运用要求人们的工作做到严格的科学化，需要准确、快捷、高效。人们应把任何一件工作都看作是一个系统，只有求得系统要素的最佳结构，才能产生最高的系统功能。

（5）选人用人发挥人才的作用成为事业成败的关键。之所以如此，是因为现代社会竞争的重点，已经从人与自然的竞争转向人与人的竞争，人力资本的作用甚至比实物资本的作用更加重要，因而培养人才、发现人才、充分发挥人才的作用成了最重要的工作之一。

以上论述现代社会的特点，无一不与领导工作密切相关，无一不要求领导工作进行改革。在这样的时代条件下，做好领导工作已经不再仅仅靠某些领导经验就能解决问题，而需要对其作专门的科学研究才能解决。

领导科学作为一门新兴科学，是在多门新兴科学的形成和发展过程中逐步产生出来的。究其渊源，它的形成和管理科学的关系最为密切。这里所说的管理科学主要是指企业管理学。对企业管理的研究，涉及到企业的最高决策者、组织者和管理体制，以及管理中人与人之间的关系等问题。企业是分成决策层、管理层和操作层等不同层次的。对企业决策层作专门研究，也就是对企业领导者及其组织和工作等问题的专门研究，由此逐步分化出研究企业领导的科学。而领导的存在和作用又不只是企业中，实际上任何社会组织都有领导和被领导的关系。就其他社会组织而言，比如，国家、军队、学校等等，过去对领导的问题也都是有

所研究的。于是通过对企业的领导的研究，再将对其他社会组织的领导的研究问题汇集起来，才逐渐形成了以领导作为研究对象的领导科学。

领导科学具有新兴科学的一般特点：一是综合性。领导科学属于综合科学，它不像传统学科如历史学、政治学、经济学、法学、社会学那样，每门学科都有自己的特定的十分明确的、严密的研究对象、规律、概念和理论体系，而是存在着许多重叠、渗透的情况。二是开创性。领导科学诞生在二十世纪四十年代，历史很短，它不可能像传统学科那样定型，它同其他新兴学科一样，只能说是一门正在形成中的科学。它要完备起来，还需要经历一段漫长的发展道路。领导科学像其他新兴软科学一样，以新的对象，新的领域，新的规律，作为自己的研究内容，是一门具有开拓性和创造性的科学。三是应用性。领导科学同其他新兴软科学一样，一般都直接为现实的活动服务，有着鲜明的针对性和强烈的现实感。因此，学习领导科学必须联系实际，才能收到好的效果。

本书力求结合我国各级领导干部的实际，从实用的角度，比较系统地阐述时代特点、领导系统、领导原则，领导的精神状态、思维方法、观念更新，科学决策、优化管理、开发人才，领导方法中的调查研究、思想工作、高效操作，以及领导素质、群体结构、绩效考评等十五个问题。

第二节 领导系统

学好领导科学，不仅要了解时代特点，而且还要在这个基础上，进一步理解领导的含义，深刻认识本学科的研究对象。在这

一节里，我们主要讨论两个问题：领导系统和领导体制。

世界上各种事物、过程，都是由一定数量的、相互联系和相互作用的要素所组成的系统。一个系统的整体的各个部分是由更小的部分所组成的；同时，一个系统的整体又是更大系统的组成部分，是更大系统中同其他事物相联系的一项要素（或子系统）。人们对系统的认识，是随着对自然界和社会的认识能力的提高和科学技术的进步而不断发展和深化的。今天，人们所认识的系统的范围，是以往所不可比拟的。如对社会系统的认识远远超出自己所居住的村落、城镇，而达到国家和国际的范围。人们对系统的内容、性质的认识，较之过去也日益深入。随着现代科学技术的发展，人们逐渐用定量化的手段对系统的内容及发展作出比较精确的描述。

领导就是一个系统，是领导者（个人或集团）通过一定的手段带领和引导群众在一定环境下实现目标的动态系统。领导系统和任何其他系统一样，由其自身的要素构成。哪些是构成领导系统的要素呢？它们是领导者、被领导者、领导手段和领导环境。

领导者是指掌握着一定的权力，并有义务、有责任充分地调动本单位、本部门、本系统群众的积极性、主动性和创造性去实现宏伟目标的人们。从字面上来看，“领”是率领，“导”是指导，因而所谓领导者，就是率领和指导别人的人，就是掌权和发号施令的人或当官的人。还有人认为，“领导者是群体利益和意志的集中体现”，“领导是建立在民主基础上的权威”等等，各种说法不一，各有其一定的道理。

现代领导者身上体现着权、责、服务三者的统一。“权”指的是职权、权力和权威。领导者行使权力不是无限制的，而是有一定范围的。在一定职务范围内能够行使的权力就是职权。职权是法定的，同领导者个人因素无关，就是说不论谁担当某一领导职务，其权限都是明文规定好了的。所谓权力，是一种对人和事的

支配力量。作为领导者必须具有决定和处理问题的权力。权力是领导者的基本标志。但在现实中，有的领导者可能处于有职无权的状态。这是因为行使权力尚需权威与之配合。在现代领导活动中，只是依靠职位所赋予的权力，而不具备下属群众认可和接受的权威，领导活动是难以进行的。权威的实现同领导者的自身因素相关，更重要的是依靠领导者的素质、知识、才能和作风等形成和发展起来的。

领导者的“责”指的是领导责任，主要是指职责任务。任何人都负有一定的社会责任，但只有当责任同职权相结合时，才成为领导责任，就是说，担任一定的职务则相应地承担一定的职责任务。职务愈高，责任愈大，领导职务高低同责任大小是一致的。作为一个领导者不能只考虑自己“官”有多大，更重要的是必须意识到自己负有多大的责任。工作做好了则是尽责任，如果没做好甚至造成重大失误，就应该实实在在地承担责任，并以切实行动把造成的损失补回来，有些弥补不了的，则需通过党纪国加以法追究。

“服务”是现代领导者的精髓。现代领导者的权力是人民给的。谁承担了人民所给的权力，谁就承担了全心全意为人民服务的义务。在现代社会，国家机关领导人是人民的公仆，而不是人民的主人。有的人常常把位置颠倒过来，不能真正从本质上认识领导者的含义。我们不能把“服务”理解为“侍候人”，而应该是从事业上代表群众利益，利用自己的权力使群众利益得到实现，为发展社会生产力和提高人民的生活水平服务。

领导者在领导系统中具有重要的职能和作用，这点是大部分人都能认识到的。至于说被领导者在领导系统中也有不可忽视的职能和作用，并且是一个变得越来越重要的要素，恐怕就有很多人认识不到。以前，在专制政治下，封建君主号称“真命天子”，具有至高无上的权威；各级官吏同广大人民群众的关系是统治和

服从的关系；当官的可以为所欲为，老百姓只能是逆来顺受。在这种情况下，人们的确不容易看到被领导者在领导系统中会有什么突出的作用。但在现代社会的民主政治下，情况就不同了。首先，民主政治要求各级领导者主要地由群众选举产生，而不单纯地由上级委任。在我国，1984年，“差额选举”已经迅速进入党内民主生活之中。领导人要保持自己政治上的地位和领导权，就必须主动了解群众的要求，争取群众的支持，接受群众的监督。其次，民主政治要求各级领导人必须根据民众的意愿进行决策。一项决策活动，从其提出、制定到实施、实现，都必须获得民意的认同和拥护。否则，它就不可能真正形成，甚至要彻底失败。从上面的分析可以看出，被领导者不仅是领导系统中的一个要素，而且其作用将会越来越突出，越来越不可忽视。

领导手段也是领导系统中的一个要素。它包括许多方面，诸如法令条例、规章制度、机构设置、领导方法等，都属于领导手段的内容。领导手段是领导者对被领导者施加影响、实现领导职能的方式或工具。没有好的工具，任何工作都难以圆满地完成。所以，不仅要有一套领导手段，而且必须不断地使之完善化，高效化。建国以来，我们在这方面积累了一些经验，但由于“左”的影响和传统观念的束缚，没有系统地整理和提高，没有形成一套完整的科学的领导和管理手段，以致现在我们在许多方面的许多手段都还是落后的，甚至是原始的，不能适应领导现代化事业的要求。重视领导手段的完善，强调优化管理过程，对我们今天所从事的现代化建设有重要意义。

领导环境可以分为两个层次来看，首先是领导系统内部的小环境、小气候。一个地区、一个部门、一个单位就是一个领导系统内部的小气候、小环境。它既可以作为一种客观的前提条件制约着领导活动，又可以为人们所改变所创造，可以成为领导活动的结果。如何利用领导系统内部的小环境、小气候，并不断地建

设它、改造它，是各级领导者都应该认真考虑并付诸行动的事情。

一个领导系统，又总是处在更大的系统之中。大系统是一个领导系统所处的大环境、大气候。它与领导系统自身的小环境、小气候既有联系又有区别。在认识领导系统时，应自觉地将它放在更大的系统之中，作为更大的系统的一个要素来看待。也就是说，要考虑到更大的系统要求自己的领导系统干什么，自己的领导系统能干到什么程度，自己的领导系统干什么才有利于更大的系统的发展。要考虑到既把自己领导系统内的工作做好，又使自己领导系统符合更大的系统的要求，而不是破坏更大系统的合理结构，不是破坏更大系统整体功能的发挥。这就自然要说到领导体制问题了。

当我们说到领导者时，不仅是指某个领导人，而且是指某个领导班子、领导集团、领导机构。现代领导是由一系列组织构成的。总是有上级组织、下级组织，也有同级组织，形成一个领导组织网络。在这个网络中，被明确规定了的上下左右的权责划分形式，就是领导体制。

领导体制可以从纵向和横向两个角度来考察。

纵向领导体制所反映的是整个领导组织中上下级之间权责的主从关系。例如，在我国，国务院领导各省人民政府，省人民政府领导市人民政府，市人民政府领导县人民政府，县人民政府领导镇人民政府。国家人事局领导省人事局，省人事局领导市人事局，市人事局领导县人事局，也属这种纵向体制。在纵向体制中，权责分配有集权制和放权制两种形式。集权制是指上级机关将一切比较重要的决定权都集中在自己手里，下级机关一切措施皆须依据上级决定和指示办理。放权制是指上级机关只就某些重大方针原则问题作决定，具体问题由下级机关自主决定，上级对下级权责范围内事情不加干涉。

历史经验表明，集权制利少弊多。它能够统一意志，统一指挥，统筹全局，兼顾各方。但使下级不能因地制宜，缺少灵活性，难以调动下属的积极性、主动性和创造性；弄得不好，还很容易造成“一刀切”、“一阵风”、“一边倒”，很容易造成上级机关的官僚主义。放权制可以克服集权制的缺点，能做到因地制宜，从实际情况出发，灵活地应付客观环境的发展变化，从而发挥下属的积极性、主动性和创造性。放权是我国当前体制改革的主要任务。但是，放权太甚，会造成分散主义，甚至地方割据，使局部利益凌驾于整体利益之上。放权放到什么程度？这要根据领导人、管理阶层以及广大群众的素质以及周围各种环境因素而定，不应该搞“一刀切”。

横向领导体制所反映的是同一领导层次上各个部门权责协作的平行关系。例如，同一层次上的执政党、政府、群众团体，各自因职责不同而享有不同的权力。又如国务院各部委办，省人民政府各厅局，一个单位内部各个职能部门诸如大学的教务处、科研处、人事处、财务处、总务处等，都属这种横向体制。在横向体制中，权责分配有一元制和分权制两种形式。一元制是指同一个领导层次的各个机关，均接受同级党组织统一领导。分权制是指同一个领导层次的各个机关按职责不同，分别赋予相应的权力，各司其职，各尽其责。如美国的“三权分立”就属这种体制。

一元制和分权制各有利弊。一元制的好处是有利于贯彻执行党的各项政策，容易协调各方面的矛盾和利益，防止政出多门，各自为政。但是，搞得不好，就会造成以党代政，党委包揽一切，家长制领导，削弱行政系统的指挥效能，压抑企业的生机和活力。我国在这方面有过深刻的教训。分权制的好处则在于能够使党、政、企、社会团体等各个组织各司其职，充分发挥各职能部门的长处和积极性，又可以彼此制约，相互促进。当然，如果

分权分得不妥当，就会出现各行其是，互相扯皮的弊病。可见，在体制改革过程中应注意充分吸取两者的长处：既要坚持首脑机关的集中领导，又要把过分集中的权力分解给同级各个机构、各个职能部门，以便有效地实施科学管理。

除了从领导组织网络的纵向和横向两个角度考察领导体制外，还可以从某一单位领导集团中各成员权责分配的形式来考察领导体制。按领导集团中最高决策人数的多少，可分为一长制和委员会制两种形式。一长制是指法定的最高决定权集中在一位首长身上，由一人负责，如厂长负责制。委员会制是指法定的最高决定权由两个或两个以上首长共同行使，由多人负责，如党委制。

一长制的优点在于：权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高。其缺陷是，一个人的知识、智慧和才能毕竟有限，处事难免有欠缺之处；严重的还可能造成个人独断专行、滥用权力的弊端。在当前要求决策科学化民主化的形势下，一长制的缺陷显得尤其突出。委员会制的优点在于：能集思广益，考虑重大问题可以相互取长补短，可以减轻主要负责人的工作负担，也可以避免个人专制和滥用职权。其缺点是：权力分散，责任不明；往往议而难决，坐失良机；另外也难以考察干部的优劣。有一段时间，我们曾对一长制持否定态度，片面地强调委员会制的优点。其实两者并无绝对优劣之分，关键在于根据不同领导类别和不同环境情势具体应用。

当今世界由于生产和科学技术的发展既高度分化又高度综合，无论政府部门或企业，管辖的范围、规模都越来越大，远非个人领导能力所能胜任。因而在大部门、大企业中出现了集体领导的趋势。如一些大公司成立了“总经理办公室”，以代替总理个人负责决策和经营。与此同时，一些大的部门还聘请各类专家组成“智囊团”，由它们负责专门调查和研究，提出各种可供