

领导学教程

王建刚 著

上册



六盘水市科学技术协会

领导学教程

王建刚 著

上册

六盘水市科学技术协会

序 言

记得有人说过，好的领导能使消极的变成积极，愚昧的变得聪明，怯懦的变得勇敢。诚然，这样说有些夸张，但它所强调的领导工作的重要性是不无道理的。

当今世界瞬息万变，全球经济竞争激烈，我国的社会主义现代化建设日新月异，新情况、新问题大量涌现。生产的发展，科技的进步，经济的增长，使现代社会活动的规模越来越大，变化越来越快，政治、经济、科学、文化各个领域紧密联系，出现了牵一发而动全身，差毫厘而失千里的局面。

新的历史时期，新的形势和任务，对各级干部特别是领导干部，提出了更高的要求。要求领导干部增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性。实践证明，“四性”的有无、强弱，对于一个地方，一个企业，一个单位工作的优劣、事业的兴衰，以及能否政通人和，都是至关重要的。实践还证明，“四性”的有无、强弱，并非决定于个人的愿望，而是决定于领导者的综合素质，决定于他们是否能够统观全局，高瞻远瞩、注重战略、科学决策。显然，用小生产者的思想方法、凭老经验办事，把决策、领导和指挥工作建立在个人直观感觉的基础上，是远远不能适应现代化建设的需要了。

改善领导的前提，是领导干部思想观念的更新。邓小平同志说：“不打破僵化思想，不大大解放干部和群众的思想，四个现代化就没有希望。”领导者在思想方式上，要从封闭型转变为开放型；在领导观念上，要从传统型转变为现代型；在决策方法上，要从经验型转变为科学型。改善领导的实质，是领导工作要按科学行事。在人们为使领导工作科学化而孜孜以求，努力探索的时候，我国的一门新的学科——领导科学应用而生了。

一九八六年六月，中共六盘水市委组织部、六盘水市科学技术协会，邀请中国科技培训中心讲师团副教授、上海科学学研究所副研究员、《现代领导》杂志副主编王健刚同志来市作了为期七天的领导科学学讲座。听了讲座的人普遍反映很受启发，大有收益。为了帮助更多的同志步入领导科学学的门槛，学习、思考、研究、探索领导工作的科学规律，征得健刚同志的同意，市科协将这次讲座的讲稿，组编成《领导学教程》一书印发，供内部学习参考。

这本《领导学教程》，较为全面、系统地阐述了现代化领导者应有的思想、行为、才能及领导方法。我建议六盘水的广大干部特别是领导干部，都读一读这本书。

谢养惠

1986年12月

目 录

序 言

第一章 领导活动和领导者	(1)
第一节 领导学是研究领导活动规律的科学	(1)
第二节 领导活动和人类社会群体活动同时产生	(4)
第三节 领导工作从“经验”向“科学”过渡的 客观依据	(8)
第四节 领导——领导活动	(16)
第五节 领导者	(23)
第六节 领导类型和干部队伍的“四化”建设	(28)
第二章 领导者的个体素质	(42)
第一节 深孚众望的领导者必须顺乎人心	(42)
第二节 领导者孚众望的科学衡量准则	(46)
第三节 领导者孚众望的原则和技巧	(56)
第四节 现代领导观念的变革与发展	(63)
第三章 领导层的群体结构	(79)
第一节 正确认识领导层的职责和使命	(79)
第二节 科学地组建领导层内部的群体结构	(82)
第三节 领导层之间的外部群体结构	(90)
第四节 领导层孚众望的技巧	(93)
第五节 授权——领导者成事的分身术	(96)
第四章 领导者的开拓与创新	(103)

第一节	时代需要创造型领导人才	(103)
第二节	创造力的定义及形成	(109)
第三节	“创造型”人才的内在因素	(117)
第四节	开发创造力的社会因素	(126)
第五节	开发创造力的思维方法和技法	(137)
第六节	创造力受阻的原因	(142)
第五章	领导者的决策与决断	(145)
第一节	决策是领导者的主要职能	(145)
第二节	决策的认识论基础	(149)
第三节	决策科学的历史发展	(153)
第四节	决策的分类	(156)
第五节	决策的程序	(172)
第六节	决策者的素质	(185)
第七节	决策者的素质类型和修养	(189)
第八节	决策方法的“软”“硬”观	(194)
第六章	领导者的心理与气质	(199)
第一节	领导心理是一门专门的学问	(199)
第二节	领导者的气质与意志	(207)
第三节	领导者的心理分类和管理	(224)
第四节	领导者的老年心理与离休生活	(240)
第七章	现代领导体制及改革方向	(247)
第一节	一长制与委员会制	(247)
第二节	层次制与机能制	(259)
第三节	完整制和分离制	(276)
第四节	集权制与分权制	(280)
第八章	人事制度及其改革目标	(291)

第一节	我国古代的人事制度	(291)
第二节	西方的文官人事制度	(296)
第三节	建国以来我国人事制度的形成、发展 及其改革目标	(304)
第四节	开拓型人才的特征、规律、鉴别与选拔	(311)
第九章	现代组织理论	(333)
第一节	机构臃肿、官僚现象的产生	(333)
第二节	传统组织的基本结构	(339)
第三节	组织规模大型化带来的组织变革	(345)
第四节	从功能型组织到任务型组织	(348)
第五节	矩阵式组织——双道命令系统	(352)
第六节	人才的矩阵式管理	(356)
第十章	主持会议的科学与艺术	(360)
第一节	会议的历史沿革和功能	(360)
第二节	会议的类型和准则	(363)
第三节	主持会议的科学与艺术	(369)
第四节	会议管理与会议效率	(377)
第五节	会议主持者的素质和修养	(385)
第十一章	领导者的时效观与时间管理	(388)
第一节	时效观与时间哲学	(388)
第二节	政治准则的时效观	(392)
第三节	经济原则的时效观	(397)
第四节	思想观念的时效观	(403)
第五节	认识论的时效观	(408)
第六节	学习战略的时效观	(413)
第七节	领导者的时间管理	(417)

第十二章 领导者的人才观与人才管理	(437)
第一节 用人之道的几个理论问题	(437)
第二节 人的思维结构与思维领导方法	(444)
第三节 不同人才的科学管理	(458)
后 记	(472)

第一章 领导活动和领导者

第一节 领导学是研究领导活动规律的科学

领导工作竟是一门学问？就在几年以前，不少人还认为这是一件新鲜的事。但是，短短几年间，她已在中华大地崛起了。在党中央的关怀下，在党的十一届三中全会的正确路线指引下，她应运时代而生。

领导学研究在我国的萌生，与我国总结建国以来的历史经验、拨乱反正、以及党的工作重心转移到经济工作中来的进程，都有着密切的联系。《关于建国以来党的若干历史问题的决议》在充分肯定建国以来成就的基础上，曾沉痛地总结到：“由于我们党领导社会主义事业的经验不多，党的领导对形势的分析和对国情的认识有主观主义的偏差”，以致发生了“文化大革命”这样全局性的、长时间的严重错误。在以后党中央和国务院的多次文件中，都反复地强调了要学习“科学的领导方法和工作方法”。

我国一批领导科学研究的学者，响应党中央的号召，开始致力于领导学的探索。在1979年至1980年期间，这种研究力量还显得十分薄弱和分散，研究中心是“领导工作的基本原理和规律”，“领导科学和领导艺术的辩证关

系”，“领导决策”、“领导方法”等内容，形式则以论文和讲学为主。

随着时间的推移，单篇论文开始组成片断，片断再形成论文集，由论文集再形成专著。到了1983年上半年，已开始有了《领导科学基础》、《怎样做一个明白的领导者》等专著问世。讲学活动开始遍及全国，到了1985年底的短短两年间，全国公开或内部出版的领导学专著已有数十部之多了。领导学杂志又相继创刊，目前已有《领导科学》（河南）、《现代领导》（上海）、《领导艺术》（四川）、《决策与信息》（湖北）等杂志问世。参加领导学研究的人员和队伍遍及祖国各省市的党校、社会科学联合会、交叉科学学者、高校，并有大批在职和离职的实际领导者参加，已经形成了“星火燎原”之势。一门学科在如此短的时间内萌芽生长，实属历史之罕见。这一发展事实雄辩地说明，领导学在中华大地的崛起绝非偶然，她是我国走向全面开创社会主义现代化建设新局面的历史产物，是人类对领导工作科学化认识的一个划时代飞跃。

我国正处在一个人才辈出、群星灿烂的伟大时代，各行各业都有了自身的人才群体。大学里有教授、讲师；科研单位有研究员，助理研究员；工程技术部门有高级工程师、工程师；还有编辑、编审；记者、高级记者，会计师、经济师、统计师等等。可谓之各行各业均有了自己的“桂冠”。但是，在以往的年代里，唯有领导干部是一个例外，他们的“帽子”不伦不类，名曰“万金油”。

果真如此吗？否！

首先，在我国从事各行各业领导工作的人，数以百万

计，超过了任何一门专业的专家人数。千百万领导干部的实践活动难道没有规律可循吗？难道无科学可言吗？领导工作不仅是一门科学，而且是一门高度综合性的实践科学。它所面临的局势总是极为复杂的局势，它所处理的每一个重大问题，几乎都是综合性的问题。欲解决这些综合性的问题，需要综合运用哲学、政治学、经济学、科技、社会、心理等各个方面的许多学科知识。然而，“综合就是创造”，综合本身就是一门学问。什么叫科学？科学就是关于自然、社会和思维的知识体系。将各门学科中的知识片断，综合运用到领导工作中来，创造性地解决领导工作的实践问题，则必然构成新的知识体系。这个体系的学问就叫做“领导学”。

其次，任何学科，总是研究其有关领域的运动及变化规律的学问。领导活动有其自身的独特运动规律。领导者所经营的是一個大系统，她必须从战略的高度来决策大系统和整个事业的方向、任务，规划整个系统的目标和大政方针。这是其它任何一门社会科学和管理科学所无法取代的。管理科学是各类管理专家的专业，哲学、社会学、法学是各类社会科学专家的专业，而如何综合、有效地运用各类管理学家和社会科学专家，则是领导者的一项重要职责了。探索这种领导活动的基本规律，便是领导学研究的主要任务。

“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。领导工作不仅可以、而且完全应该成为一门学问。从事这门学问的研究者和实践家，也应公平地有一顶“桂冠”，即“领导学专家”。

第二节 领导活动和人类社会 群体活动同时产生

领导活动理应和人类文明史一样悠久。马克思论述过：“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^{*} 这一论述，简明地阐释了领导活动是人类社会群体活动的必然产物，和人类社会群体活动同时产生，是人类社会群体活动中重要的不可缺少的、组成部分。

还在人类处于草昧的原始共产主义时期，那时的生产力极为低下，那时人们过着追水、逐草的渔猎畜牧生活，其社会组织单位便是图腾^{*} 队群，以后又进化为图腾地区化的氏族。那时的政治组织型态，可谓之为“游动国家”，其后才演进为“部落国家”。那时，人们的生活简单，知识贫乏，征服自然的能力十分有限。人们对自然界的最普通现象，如生老病死、吉凶祸福，都没有科学的了解，也没有力量进行征服和控制，误以为人们的生活完全受一种神力的控制和支

^{*} 《资本论》第一卷，人民出版社1975年版第367页

^{*} 注：图腾，原始社会中的人认为与本氏族有血缘关系的某种动物或自然物，一般用作本氏族的标志。
此词是英文totem的译音。

配，于是产生了所谓“知天通神”的巫覡、祭祀一类的人。他们用卜筮、祷祀、符咒等方法，以听取神意，指导社会，慰藉人生。久而久之，这批巫覡便成了人类社会中最早的统治者，卜筮与祭祀也就成了最早的国家大事。因此，最早的领导行为和领导活动，便是神权政治和迷信行政。

进入奴隶社会和封建社会之后，人与人之间的关系发生了质的变化。奴隶主和奴隶，地主和农民，成了奴役与被奴役、压迫与被压迫、剥削与被剥削的关系。这时的行政官廷，只对皇上、君主负责，横征暴殄，完全不顾劳动人民的死活，使阶级矛盾处于空前的激化之中。在这一漫长的历史时期里，神权政治和迷信行政逐步为统治者所利用，领导与被领导的关系，成了专制与刑罚的关系。历代的统法者出于维护本阶级利益的需要，必然研究“统治学”、“奴役学”、“压迫学”，拚命地维护其反动特权统治。

到了十八、十九世纪，欧洲产业革命促进资本主义兴起，文艺复兴运动发展迅猛，开始了资产阶级的民主化进程。资本主义的发展，同时也诞生了宏大的无产阶级队伍。在无产阶级革命的猛烈冲击下，迫使资产阶级的强权政治逐步有所改变。英国的“圈地运动”，美国残酷贩运“黑人奴隶”的行动再也维持不下去了。资产阶级民主化有了一定的发展。

面对着这一客观形势的改变，为了适应资产阶级统治的需要，资产阶级社会学家又公开地研究“权力学”。他们把人类社会中所不可少的领导活动，简单地归结为“权力”，渲染一些冒险家怎样玩弄权术，玩弄政治手腕，以登上最高权力的“宝座”，把领导科学进一步引向歧途。

我们对资产阶级“权力学”其所以要警惕和注意，这不

仅仅是对他们国家人民的欺骗性，而且他们一直是把魔爪伸向国际共产主义运动和社会主义中国的。苏联三十年代联共（布）党中央督导员阿·阿夫托尔哈诺夫，1937年被作为“人民公敌”逮捕，1942年获释，1943年流亡西方，先后发表八、九部专著、被西方誉为“克里姆林宫学家”。56万字的《权力学》被认为是他的代表作。^{*}书中把列宁逝世后的苏联党内斗争几乎都说成权力之夺，对无产阶级专政和共产主义进行贬损和攻击，便是西方权力学插手国际共产主义运动的例证之一。在1966年至1976年的十年内乱期间，西方将林彪、江青反革命集团的主要头目江青的《红都女郎》出版发行，也是企图用权力学插手我国的例证。这一切，理应引起我们的高度警惕和注意。

任何事物总是复杂的、由多因素构成的。封建主义和资本主义也有一个从上升走向没落的过程。在它们上升的过程中，也创造过有利于人类文明发展的进步因素，一些严肃的学者、甚至某些开明皇帝，他们也探索过领导活动的规律，得出过许多有价值的科学结论。“兼听则明，偏听则暗”，“知己知彼，百战不殆”，“招贤纳士”，“唯人唯贤”等等领导原则，虽为某些封建代表人物所归纳总结，但至今仍不失为有用的领导原则。有些封建统治者，甚至对领导科学的贡献还相当突出，唐太宗便是其中的一例。

唐太宗在推翻了隋朝统治，取得政权之后，立刻面临着夺取政权的武将和治理国家的文官之间的矛盾。他没有掩盖这一矛盾，更没有偏向与他一起出生入死的武将，而是巧妙

^{*} 《权力学》上、下册，新华出版社1980年出版

地引导群臣敞开思想，民主讨论。一次，太宗问侍臣：“是创业难，还是守业难？”老将房玄龄认为：“创业的时候，和群雄竞争天下，包打天下是难的。”魏征则认为：“打天下并不难，而得了天下之后，容易产生安逸，治理天下是难的。”唐太宗针对群臣的不同见解，精辟地归纳道：“房玄龄和我一起打天下，出百死得一生，所以知道创业的艰难。魏征与我治理天下，常恐骄奢生于富贵，祸乱生于所忽，所以知道守业的艰难。但是，现在创业的艰难已经过去了，而守业的艰难则应当引起我们的警惕和注意。”* 他针对当时部分武将存在着“文不及武”的思想，利用一次宴请群臣的机会指出：“戡乱以武，守成以文，文武之用，各随其时。”*** 及时指出建国后，要根据时代的要求，实施工作着重点的转移，用人要从武的方面转到文的方面来，必须学会治理国家的本领。他的循循善诱，博得了群臣的称赞，把群臣的思想转移到巩固政权方面来，为教育群臣做到轻徭薄赋，廉洁奉公，严肃法纪打下了良好的思想基础。据历史记载，在他执政的二十三年间，政治清明，社会安定，封建经济空前繁荣，相传是我国历史上“群凶席卷，寰海镜清”，“夜不闭户，道不拾遗”的太平盛世，被誉为“贞观之治”。

资本主义国家的统治者和学者，他们在解决复杂的科技、经济、社会事务方面，也作了不少的有益探索，发展起了管理科学和行为科学，为提高领导工作的效率起到了积极作用，这其中的科学部分，无益也是值得借鉴的。邓小平

* <资治通鉴> 197卷

** <资治通鉴> 192卷

同志在《答意大利记者奥琳埃娜·法拉奇问》中指出，“有些东西并不能说是资本主义的。比如说，技术问题是科学，生产管理是科学，在任何社会，对任何国家都是有用的。我们学习先进的技术、先进的科学、先进的管理来为社会主义服务，而这些东西本身并没有阶级性。”

既然领导活动和人类社会群体活动同时产生、同时存在、同时发展，那么，古往今来的实践活动必有科学。“古为今用，洋为中用”是我们尊重科学的一贯方针。我们在领导学的研究中，也必须无例外地遵循这一方针。

第三节 领导工作从“经验” 向“科学”过渡的客 观依据

认识领导活动和人类社会群体活动同时产生，并不等于自人类社会群体活动产生以来就有一门领导学。正如物理学、化学的客观规律一直存在，但人们自觉地认识它，并整理、归纳成科学，也不过是近几百年的事。前者是客观存在，后者属于人们的认识范畴。两个概念不可混淆。

任何一门学问，只有当人们的认识 and 知识积累到一定的程度，才可能成为一门真正的科学，它的产生和发展，是历史的必然。从人类的认识 and 知识的积累程度来看，领导工作

• 《邓小平文选》人民出版社1983年版第310页

其所以能从“经验”上升成为一门科学，也只是在当代的科学知识前提下才能办到的。在这里探讨一下领导工作从“经验”向“科学”过渡的客观依据和转换机制，对领导学的学科建设是有益的。

领导活动发展的第一阶段，是极其简单、粗放的阶段。这种领导方式被称之为图腾领导（图腾：原始社会中的人认为与本氏族有血缘关系的某种动物或自然物，一般用作本氏族的标志。图腾是英文totem的译音）。原始共产主义社会时期，那时生产力十分低下，人们过的是追水逐草的渔猎生活，其社会组织是一种图腾队群，以后又进化到图腾地区化的氏族。那时的政治组织型态，可谓之“游动国家”，其后才演进为“部落国家”。人们对自己的命运无法控制和支配，于是产生了所谓“知天通神”的巫覡、祭祀一类的人。他们用卜筮、祷祀、符咒等方法，以听取神意、指导社会，慰藉人生。久而久之，这批巫覡便成了人类社会最早的领导者（统治者）。卜筮和祭祀也就成了人类最早的国家大事。因此，最早的领导行为和领导活动，便是神权政治和迷信行政。

领导活动发展的第二阶段是专制统治。“领”与“导”“统”与“治”，虽在使用上常无人细究，但内容和含义上有别。领导有带领、治理、统率等含意。统治则有主管、综理之含意。专制统治更是阶级社会中的一种特有现象。进入奴隶社会和封建社会之后，人与人之间的关系发生了质的变化。奴隶主和奴隶，地主和农民，成了奴役与被奴役、压迫与被压迫、剥削与被剥削的关系。那时的行政官僚，只对皇上、君主负责，横征暴敛，完全不顾劳动人民的死活，使阶