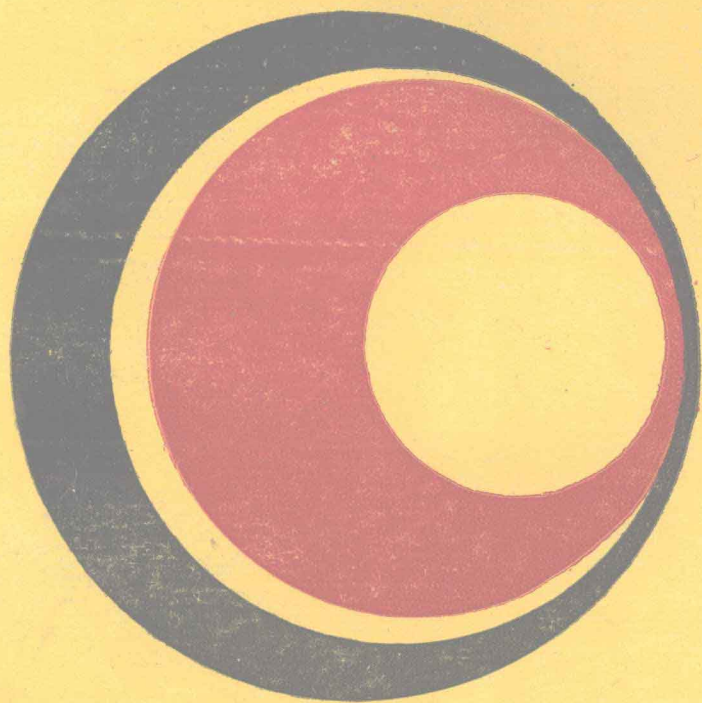


主编：王世俊、卢凤山、沈东生

新编领导科学



哈尔滨船舶工程学院出版社

新 编 领 导 科 学

王世俊 卢凤山 沈东生

哈尔滨船舶工程学院出版社

前 言

随着我国社会主义现代化建设和经济体制、政治体制改革不断深入发展，要求造就大批革命化、年轻化、知识化和专业化的领导干部。近年来，越来越多的领导干部认识到，作好各项工作只凭热情、经验很难适应形势发展的要求。他们迫切需要从理论与实践的结合上掌握领导科学理论，提高领导水平和领导艺术。恩格斯说过，理论在一个国家的实现程度，决定于理论满足这个国家的需要程度。为了满足广大干部学习领导科学理论的需要，我们编写了《新编领导科学》一书。

本书既可作为各级党干校、大专院校教材，也可供各及党政机关、企事业单位的领导干部自学使用，对从事领导科学理论研究的同志也是一本较好的参考书。

本书由王世俊、卢凤山、沈东生主编。参加编写的有（按姓氏笔划为序）：马振凤、王世俊、王烈、王强、卢凤山、沈东生、何肃、张晓峰、贾嵩惠。全书由王世俊统筹修改定稿。

本书在编写过程中，参考了一些有关著作、教材，对有关编著者表示感谢。由于领导科学是一门新兴学科，许多理论问题需要作出新的探索。加之编者水平有限，书中难免疏漏，不妥和错误之处实所难免，悬请专家、读者批评指正。

编 者

1989年7月

目 录

第一章 绪论	(1)
--------	-----

第一节 领导科学的研究对象	(1)
---------------	-----

第二节 领导科学的产生和发展	(5)
----------------	-----

第三节 领导科学的体系	(11)
-------------	------

第二章 领导者	(15)
---------	------

第一节 领导者素质	(15)
-----------	------

第二节 领导作风	(27)
----------	------

第三节 领导者的思维方式	(34)
--------------	------

第三章 领导班子结构	(46)
------------	------

第一节 领导班子结构优化与领导效能	(46)
-------------------	------

第二节 领导班子的合理结构	(49)
---------------	------

第三节 实现领导班子结构优化的途径	(56)
-------------------	------

第四章 领导体制	(59)
----------	------

第一节 领导体制的历史发展	(59)
---------------	------

第二节 领导体制的基本原理	(65)
---------------	------

第三节 领导体制的改革	(71)
-------------	------

第五章 领导的科学决策	(82)
-------------	------

第一节 现代领导者必须实行科学决策	(82)
-------------------	------

第二节 科学决策的特征和分类	(84)
----------------	------

第三节 科学决策的原则	(87)
-------------	------

第四节 科学决策的程序	(89)
-------------	------

第五节 领导的决策方法	(95)
-------------	------

第六节 科学决策与裹团·····	(100)
第六章 领导用人·····	(108)
第一节 现代领导者的人才观·····	(108)
第二节 现代领导者选贤任能的原则·····	(114)
第三节 人才的识别和考核·····	(122)
第七章 领导的调查研究·····	(129)
第一节 调查研究是领导的重要职能·····	(129)
第二节 领导者调查研究的基本方法·····	(132)
第三节 领导者调查研究的基本原则·····	(140)
第八章 领导预见·····	(145)
第一节 领导预见的科学涵义·····	(145)
第二节 领导预见在领导活动中的作用·····	(149)
第三节 领导预见的原理和依据·····	(153)
第四节 领导预见的方法·····	(158)
第九章 现代领导方法·····	(165)
第一节 基本领导方法·····	(165)
第二节 系统科学方法·····	(172)
第三节 目标管理方法·····	(179)
第十章 领导的思想政治工作·····	(188)
第一节 思想政治工作的地位和作用·····	(188)
第二节 思想政治工作的方针和原则·····	(199)
第三节 思想政治工作的方法和方式·····	(209)
第十一章 领导艺术·····	(217)
第一节 领导艺术的含义和特征·····	(217)
第二节 几种领导艺术·····	(223)
第三节 领导艺术的提高·····	(239)

领导者并且必须在他们为实现既定目标共同作用于客观对象的时候，才能构成完全的领导活动。可见，领导科学应当是研究领导活动的三项基本要素——即领导者、被领导者、客观环境及这三者互相结合、互相作用的规律性的学问。

领导活动是领导者与被领导者在一定的空间和时间条件下的矛盾运动。这种时间和空间的外界条件就是领导活动赖以进行的客观环境。任何领导者要实施领导行为必须有作用对象（客体），即被领导者与客观环境、主体、客体形成互为变量的关系，其中一个要素发生变化，整个领导活动都要受到一定影响。例如，一个单位领导班子发生了变化，由于领导者素质、能力、领导艺术等各方面的差异，领导过程会发生明显的变化，这种变化会直接影响工作绩效。如果一个领导者从一个单位调到另一个单位任领导职务，客体发生了变化，也会对领导活动产生影响。在现实生活中经常有这种情况，某领导者在甲单位工作成绩卓著，而调到乙单位却业绩平平。原因故然是多方面的，但一个很重要的原因是主体（领导者）同客体（被领导者，环境）互相作用出现了不协调甚至产生排斥反映所致。例如把一位长期在教育界担任领导职务的同志调到企业当厂长，就可能出现上述情况。这就是说主体同客体的互相作用是不断变化的，领导科学所要研究的就是要找出在各种情况下，这种变化的一般规律。过去由于我们对领导活动所产生的结果，分析原因总是单项的分析主体，很少综合研究三要素之间的关系。有的领导同志在某个单位工作出了问题，我们总是习惯把责任推到这个领导者身上，而很少追究组织部门和人事部门的责任。如果我们把一个司务长不通过认真的训练和考核，派到前线带兵打了败

仗,十分明显,用人不当是根本原因。这就是说,对干部的使用,要充分的考虑主体要素与客体要素的适应性。可见领导过程离不开三要素,评价领导过程更离不开三要素。所以说,领导科学的研究对象就是围绕三要素逐项分解和综合。

领导科学对领导者的研究,主要侧重研究领导班子的优化组合和领导体制的形成、领导者的本质、领导者的一般职能和原则、领导者的思想方法和工作方法、领导艺术、领导的科学决策、领导者选人用人、领导者的素质等等。

领导科学研究领导者与被领导者之间的关系,是一定社会人与人之间关系的主要方面。具有鲜明的阶级性,是同一一定的社会制度相联系的。在社会主义社会这种关系既是一种分工,又是密切的合作关系。既有同一性,又不断的产生矛盾。在领导过程中处理好领导与被领导之间的关系既有客观环境的因素,也有领导者、被领导相互作用的因素。这些主客观因素相互矛盾运动,存在着一种内在的联系。领导科学要研究的就是这种内在联系的规律性,使领导者处理好领导过程中人与人之间关系,人与客观对象的关系。

二、领导科学的特点

1. 领导科学的综合性。领导科学综合性的特点是由它的研究对象、所涉及的领域决定的。对领导活动的矛盾运动及其规律的研究,既涉及人与人的关系的研究,又涉及人与一定社会环境的研究。所运用的知识同自然科学、社会科学的许多学科相联系,是各门科学的综合运用。因此,领导科学是一门综合性的科学。

2. 领导科学的实践性。主要指它所研究的领导活动是对领导实践经验的概括和总结，它的理论来源于实践，又必须为领导实践服务。理论失去了应用价值是空洞的、毫无价值的理论；同样，离开了理论指导的领导实践，又是盲目的实践。所以说，领导科学是领导实践的科学总结，新的领导实践又使领导科学不断得到丰富和发展。

3. 领导科学的时代性特点。研究领导科学，必须注意时代的特色，不同的历史时期，领导行为的目的、对象、环境都不同，对领导者素质的要求也有区别。离开时代的特征去研究领导活动必然陷入形而上学的泥坑。

三、领导科学的研究方法

理论与实践相统一，是研究领导科学的根本方法。也就是要运用马克思主义的唯物辩证法去研究和分析领导活动所涉及的各种问题。

1. 要坚持两个结合。一是把马克思主义革命理论同总结我党长期领导中国革命和建设的实践经验相结合；二是立足本国实际同吸收与借鉴外国经验相结合，创建有中国特色的社会主义领导科学。然而我们又不能闭关锁国，要科学的吸收国外包括资本主义国家的领导、管理经验和学说。虽然指导思想 and 国情与我们不同，但是领导活动的一些共同规律（如指挥、决策、监督、协调等）所形成符合科学的部分还是有吸收和借鉴价值的。盲目照搬和一概拒绝外国的经验都是不可取的。只有用科学的态度去研究领导科学才会取得成果。

2. 系统分析方法。系统分析是领导科学研究中广泛运用的方法。因为领导活动本身就构成一个系统，对领导系统

的研究就要充分考虑母系统与子系统之间的内在联系。例如，当我们研究领导者素质的时候，就要考虑在不同的行业、不同的领导部门对干部的素质要求，存在着很大的差异性，离开了全局去研究局部就可能产生排斥反应。而领导过程总体运行又需要局部（个体）之间的互相配合，为了全局的目标而共同努力才能产生良好的领导效果。另外我们还要看到，领导活动不仅是一个单独的系统，它是整个社会系统的组成部分。这样，领导活动必然会受到社会系统多种因素的影响和制约。可见，领导活动一方面要求要进行系统的整体的分析，另一方面又要把领导活动置于更大的系统中进行研究。

3. 定性定量分析法。对领导活动的研究既要采用定性分析法，又要采用定量分析法。长期以来对领导活动的研究更多的是采用定性分析法，这是十分必要的。但是定性分析必须同定量分析相结合。结论就会更科学，更能为建立领导活动模型提供科学依据。

第二节 领导科学的产生和发展

领导科学是本世纪上半年兴起的一门新型科学。这门科学的出现不是偶然的，而是人类长期领导活动不断升华的结果，同时领导科学与现代管理活动及科学技术的发展有着密切的关系。学习和研究领导科学就要充分了解这门学问的产生和发展，尤其要了解中国共产党几十年来领导中国革命和建设的实践，对加深这门科学的了解和研究具有十分重要的意义。

一、领导科学是现代社会的产物

领导科学的产生是有深刻的社会背景的。

1. 现代化大生产客观上要求领导过程必须从经验上升为科学。

二次大战以后，现代科学技术的迅猛发展，生产领域开始出现一大批如电子、激光、原子能、计算机和宇航工业等科学工业部门，这些科学工业的最大特点就是企业的高度专业化和综合化。企业与企业之间的协作，科研与企业间的配合比历史上任何时候都更加紧密，更加重要。一个大型企业，往往需要成千上万个中小企业为它生产零部件，为它提供原材料和进行工艺处理。六十年代后期，西方社会相继出现了更大规模的科学——工业综合体。它如同生物群体一样，把社会的科研系统、教育系统和生产机构紧密地连在一起，使现代管理活动趋向系统化。所以，社会生产力的发展是导致领导科学诞生的基础。

2. “大科学”管理活动的复杂性，对领导工作科学化的要求。

领导科学的诞生还在于“大科学”管理的复杂性。第二次世界大战以后，现代社会的科学能力有了大幅度的提高。这主要表现在数百万人组成的科学家队伍的形成，又有价值数百亿计的实验技术装备的出现，加上图书情报资料所形成的高度社会化的知识系统，这样便在全社会的范围内造成一个层次分明、纵横交错的科学劳动结构。科学研究基本上摆脱了“个体劳动方式”，变成国家规模的“大科学”事业。象二十年代列宁提出的苏维埃电气化社会工程，第二次世界

大战中出现的曼哈顿计划，六十年代实施的阿波罗登月计划，对这些大科学的管理，决不能象管理企业那样规范化。因为科学劳动本质上是创造性的劳动，科学研究中的探索性和不确定性，大大增加了管理上的困难。它需要在不确定性中捕捉确定性的规律；需要在非模式活动中发现某种相对稳定的模式。它需要精心的设计，合理的规划，综合的平衡，系统的分析，然后编制出比较科学的科研程序，借以调动人力、物力、资金、设备和物资，形成最经济、最合理、最有效的动态结构，大幅度地提高科学研究的效率。因此，在现代科学研究管理当中，“领导艺术加算盘”，是会遇到困难的，它非常需要“领导科学加计算机”。

3. 现代战争的军事博弈活动是领导科学诞生的直接原因。现代战争不同于古代战争，它是多层次、多兵种的立体战争，也是多因素、多战线的总体战争。现代战争无论是复杂性还是流动性，都比历史上任何战争大得多。为了指挥这种总体战争，赢得战争的胜利，军事家必须及时地掌握大量的随机因素，运用运筹学，进行战争博弈。例如，在第二次大战中，英国海军就曾经利用运筹学击败过德国的潜艇。

本世纪四十年代，由于工程自动控制和生物有机控制行为的研究，有力地推动了控制论、信息论和系统论的迅速发展。这样就给领导科学提供了严密的基础理论和数学工具，加上电子计算机技术的应用，人们便可以根据数学模型和数据，进行社会的“模拟试验”。如军事上的战术模拟，就是利用电子计算机来模拟战争中复杂因素，从而获得战术上的最佳方案的。因此，军事“模拟试验”及其科学理论，实际上是军事上的领导科学的雏形。

综上所述，不难看出，领导科学的产生是现代科学技术高度发展的结果，也是现代社会管理的直接产物。正因为如此，世界各国都把领导科学当做本国社会现代化的重要标志之一，并且投入巨大力量来研究这门学科。比如美国的兰德公司、斯坦福研究所、小阿瑟公司，英国的伦敦战略研究所，以及1972年出现的由美国、苏联、日本、加拿大、捷克、法国、联邦德国等十七个国家参加的国际应用系统分析研究所，都是领导科学的专门研究机构。这些研究机构，往往充当了国家最高领导、社会各部门的决策人物的“智囊团”，标志着领导艺术开始向领导科学的过渡。

二、领导科学研究在我国兴起

社会主义领导科学作为一门独立的学科出现，是最近几十年的事情。在我国这门科学的提出和研究，严格地说，只是近十几年才开始的。最初的研究成果发表在《科学学与科学技术管理》，《中国社会科学》等杂志上。国内第一部领导科学的专著是《领导科学基础》。开始，从事这方面研究的人员很少，成果也不多。现在领导科学的研究有了很大的发展，已出版若干专著和论文，领导科学的研究队伍也迅速壮大，我国领导科学的研究已经发展到了一个新的阶段。在引进管理科学的同时，还吸收了社会学、心里学、政治学、法学、党史学、党建学、教育学、行为学以及思维科学等等，现代新学科如信息论、系统论、控制论、运筹学等也引进了领导科学领域。使领导科学更具有中国特色。为提高我国领导干部的素质和提高领导工作水平起到了十分重大的作用。

三、中国共产党领导中国革命和建设的理论和实践为创建社会主义领导科学提供了坚实的基础

我们党在领导民主革命、社会主义革命和社会主义建设中，积累了丰富的经验。我国的民主革命是在中国共产党的领导下，是在马克思主义世界观和方法论的指导下进行的，因而可以说，它的领导方法已经超越了当时我国小生产的社会条件。比如，我党领导的有数十甚至上百万军民参加的军事战役，就是在统观全局，关照各方面，高屋建瓴、势如破竹的战略战术的领导艺术，具有一定的科学性。又如我党和毛泽东同志一贯倡导的调查研究、群众路线、一般号召和个别指导相结合等一整套科学的领导方法，正是领导科学研究的主要内容。

在我党领导工作的历史经验宝库中，为建立社会主义领导科学提供了丰富内容。

1. 我党老一辈无产阶级革命家的论著中，已经提出了和阐述了不少马克思主义领导科学的概念和原理。毛泽东同志的《中国共产党在民族战争中的地位》、《关于领导方法的若干问题》、《论联合政府》、《关于健全党委制》、《党委会的工作方法》，周恩来同志的《论怎样作一个好的领导者》，刘少奇同志的《论党》、《论共产党员修养》等著作表明，他们已经在从事马克思主义领导科学理论研究，并在某些方面，对过去的领导工作经验进行了深入的总结和高度的概括。其中，有关于领导的定义、领导者的作用、领导者的任务和职责、领导的组织原则和干部工作、思想政治工作、领导方法和工作方法的探讨，也有关于领导作风、领导者

的修养等论述。这些研究成果已经成为领导科学的主要内容。

2. 在我党的大量历史文献和许多领导干部的理论著作中, 记录和论述了我党在各个历史时期的政治、军事、经济文化、群众运动、党的建设等方面生动而又丰富的领导经验和工作方法, 这些对今天领导科学的研究具有一定的启迪作用和指导意义。

总结我党领导四化建设的新鲜经验, 对于研究和发展我国的现代领导科学, 意义更为重大。首先, 这是当前我国领导科学的研究必须具有现代化、中国化的特点所决定的。领导科学研究中, 尽管有大量国外现代化大生产管理的经验和我党历史上领导革命、领导建设的成功经验可供借鉴, 然而, 昨天的中国和今天的外国, 其经验都不可能完全适合当前中国的条件。其次, 这也是现代科学综合发展的趋势所要求的。随着现代科学技术的迅速发展, 自然科学技术的丰硕成果, 已广泛地渗透到社会生活的一切领域之中, 出现了科学社会化、社会科学化以及自然科学和社会科学汇流的趋向; 社会科学领域也象自然科学领域一样, 已从基础理论研究走向应用科学研究, 再走向建立改造整个社会的系统工程。这种趋势, 要求我们必须到活生生的现实活动中去开掘最新成果, 以充实和丰富新兴的科学体系。

党的十一届三中全会以来, 我们党在总结历史上正反两方面经验的基础上, 依据社会主义建设的新情况, 对于如何加强和改善党的领导, 如何改革党和国家的领导体制, 以及如何改进领导方法和工作方法等问题, 作了科学的分析, 提出了许多创造性的见解。这些见解, 反映在邓小平、陈云、

李先念、胡耀邦、赵紫阳等同志的多次重要讲话和党的有关文件中。它是马克思主义领导科学同我国具体实践相结合的新成果，是全党全国在新的历史时期做好领导工作的指针。这些成功经验，连同举国上下千百万各级领导者们在领导四化建设中所创造的丰富的工作经验都应认真地加以总结、研究和学习，用以指导今后的工作。

第三节 领导科学的体系

一、领导工作是一个体系

领导工作是一门科学，也是一门艺术。领导科学要研究领导结构、领导过程和领导者的素质几个方面的规律。应当看到，领导工作本身是一项系统工程，它有严密的组织结构，是一个领导和组织管理的体系。下面从我国宏观领导工作来分析它的体系。

关于国家的全面领导问题，也就是讲国家领导工作的系统工程和科学领导。从科学理论的角度来讲，也可以叫社会的系统工程或社会工程，就是把整个社会，整个国家作为一项系统工程来考虑，这样更偏重于实施。还可以从更概括的高度看问题，那就是所谓“大战略”的问题。“大战略”是指国家总的方针政策和策略，也叫“国家战略”。现在我们的国家战略目标就是邓小平同志讲的到二〇〇〇年实现工农业总产值翻两番，而且不以此为满足，还要用三至五十年的时间，在二十一世纪中叶赶上世界先进水平。这个“大战略”是一个最高层次。在这个“大战略”下面我们可以把它分为八个

方面或八个部门。这八个方面的任务和内容,即:①物质财富的生产事业,包括农业和工业。②社会主义精神财富的创造事业。精神财富就是知识、文化,包括教育、科技、文学艺术、出版事业、报刊广播、体育等。这里加了一个“社会主义”的限制词,就是要防止外国资本主义腐朽东西的影响。③社会主义的服务事业,用军队的话说就是后勤工作,这方面包括交通、运输、通讯、医药卫生、生活福利、商业、住房等等,大致相当于国外的“第三产业”。④国家和各级行政管理机构。最近国务院决定成立上海经济区,包括上海市、江苏省、安徽省、浙江省、江西省。经济区搞起来后,省到底有多大作用,显然跟现在的作用不一样了。⑤社会主义法制。我们搞社会主义要重视法制,因为现在那么多复杂的事情,光靠哪个领导想一想就决定办,那肯定是要出问题的,还是要靠法律,有法制、有规章、有制度,大家共同遵守。⑥国际的交往。我们说国际交往,因为外交是政治的,外贸是经济的、商业的,还有科学技术的交流、引进、外援以及对外文化艺术的交往等等,这些要看成一个大的方面,形成一个相互协调的体系。⑦国家的环境管理。这个问题解决不好,即使生产搞上去了,因环境严重污染,后患无穷。因此,要严格控制废水、废气、废渣对环境的污染,同时还要把这“三废”看成是送上门的资源。⑧国防事业。这八大部门也是一个层次,实际上是社会主义的八种基本功能。它们分别作用于国家大战略的实现,并且相互发生作用。每一个部门又是一个方面,下面还有不少层次。所谓领导工作,从国家的领导系统看是分层次的,是有结构的。有国家的大战略,又有国家几个大部门的战略。许

多层次的整体结构形成一个领导体系，这就是整个国家的领导体系。作为一个现代领导者，要真正实现科学领导，首先必须明确自己在国家领导体系中所处的层次、位置，要根据国家战略或大部门的战略制订自己的规划，从宏观的角度考虑领导工作科学化的问题。这就是我们在研究领导科学时应当加以注意的。

二、领导科学是一个大的门类

领导科学有若干分支学科。在我国人民最为熟悉也是最为明显的分类方法，是党（政党领导学）、政（行政领导学）、企（企业领导学）的分类方法。这三个方面的领导问题虽然有密切的联系，但毕竟也有某些很不相同的特点。党政必须分离，政企必须分离，而不能党政不分，政企不分，以党代政，以政代企。我国的领导体制改革，正在着手解决这一课题。

自从马克思主义诞生以来，无产阶级为了夺取政权和巩固政权，对政党的领导活动规律进行了大量研究，形成了马列主义、毛泽东思想的科学体系。相比之下，对于行政领导和企业领导规律的研究，就要差得多。加强行政领导学和企业领导学的研究，是我国工作着重点转移后的重要任务。

党、政、企的分类，是领导科学学科的纵向分类，如果我们从领导科学所需要的科学知识和构成要素来分，领导科学又可以从横向分成五个大的方面，即：领导科学学、领导技术学、领导艺术学、领导方法学、领导哲学学。

在领导科学学方面，必须以马克思主义的哲学、政治经济学、科学社会主义理论为指导，同时广泛地借鉴、吸收