

领 导

管 理

人 才

河南省人才研究所编

当代领导 科学

夏禹龙 刘 吉

冯之浚 张念椿

当代领导科学

3
3

河南省人才研究所编

当代领导 科学

嘉禹龙 刘吉
冯之浚 张念椿

内 容 提 要

本书以中外成功的领导经验与教训为例证,站在 现代
社会化大生产需要之高度,阐述了当今领导科学的重要地
位、作用及任务,讲解了领导与科学、领导与战略、领导
与决策、领导与人才、领导与咨询工作、科学与艺术,以
及领导的素质修养等问题。由于本书是以讲演稿的形式出
现,除内容丰富之外,形式也显得活泼,语言生动亲切、
有较高的可读性与趣味性。

领导·管理·人才丛书

当代领导科学

夏禹龙 刘 吉

冯之凌 张念椿

特约编辑 章 学

责任编辑 单 纯

河南人民出版社出版

郑州商城印刷厂印刷

河南省新华书店发行

850×1168 毫米 32开本8.625印张194千字

1986年11月 第1版 1986年11月第1次印刷

印数1—16,640册

统一书号7105.451 定价1.90元

本院學習部
如後提之幹部
管理の事

九月三日

楊如驊

要认真读点书(代序)

赵 地

要认真读点书,这是社会主义现代化事业给每一个领导干部提出的共同要求,特别是对于近几年内走上领导岗位的中青年干部来说,就更显得必要。因为作为一个成熟的领导者,必须具有广博而精深的理论知识,又有丰富的实践经验。必须具有马克思主义的理论素养,又有战略眼光、系统观念、综合能力和创新精神。而要达到这些要求,最主要的途径有两条:一是要经常认真读书,二是要经常深入实际。

现代领导者需要学习的知识是多方面的,包括必要的自然科学和社会科学知识,业务技术、经营管理知识和党的路线方针政策等。而其中最为主要和必须掌握的知识有两个方面,一方面是马克思主义的理论,因为在我们中国,一个成熟的领导者,必须首先是一个马克思主义者。只有比较系统地掌握马克思主义的基本理论,善于运用马克思主义的立场、观点和方法观察问题和解决问题,才能在错综复杂的社会现象中,抓住事物的本质,才能更好地理解和贯彻执行党的路线、方针、政策,不断开创各项工作的新局面。

现代领导者必须学习和掌握的另一方面的知识就是领导科学和管理科学知识。象化学家必须懂得化学,物理学家必须懂得物理学一样,作为一个领导者和管理者,必须懂得领导科学和管理科学。因为这些知识,正是领导者和管理者的专业理论知识,只有学习和掌握了这些知识,才有可能在实践中把自己锻炼造就为一个合格的现代领导者和管理者。所以每一个领导干部都应该有计

DN44/12

划、有步骤地、系统地认真地阅读一些有关领导和管理科学方面的著作和文章。以求不断丰富自己的领导科学知识和管理知识，为更好地掌握和运用现代领导和管理工作的规律打下理论基础。

《领导·管理·人才》这套丛书，就是为了适应广大领导干部学习和掌握现代领导和管理科学知识的需要而编辑出版的。其中的一些文章已经在我省县团级干部现代化领导和管理知识函授班上讲授过，受到了普遍的好评。现在经过作者进一步修改，再次集中出版。它对于广大领导干部进一步系统地学习和掌握现代领导和管理科学知识，尽快提高领导和管理水平将会起到很好的作用。愿作者和读者共同努力，为从理论和实践的结合上把领导科学、管理科学和人才科学不断加以深化、提高和完善，为培养造就千千万万个合格的现代领导者和管理者，为把我们各项改革和两个文明建设事业推向前进而刻苦学习，锐意创新，不断取得新的成绩，做出新的贡献。

前 言

《当代领导科学》是最近几年应邀在各地讲课的讲稿，它如同学校教师的教案，但又不完全与教案雷同。说它象教案，是因为我们已将每堂课所要讲授的内容、范围以及重点都列出来了；说它不完全象教案，是因为在内容上已经口语化了，给人们一种听讲课录音或者干脆面对面听课的感觉。它的好处是比较亲切，同时也带来了一定的缺陷，如逻辑不够严密，结构比较松散。但是，我们还是把它交给河南人民出版社出版，贡献于广大读者，其非常重要的原因是想借这本口语化的讲稿，偿还很多单位的“债务”，因为他们曾多次盛情邀请我们去讲课，但由于我们每人都有一摊本职工作，因而没能前往，欠下了“债”，这同交不出文章欠下“文债”一样，只不过是些“课债”罢了。然而“债务在身”，一直感到遗憾和歉意。现在，多谢河南人民出版社为我们还清了“债务”，精神不禁为之一轻。

领导科学这门新兴学科在我国发展甚快，著作、教材、刊物、论文不断问世，读者面也相当广泛，这是一个好兆头，说明广大的领导干部需要领导科学，领导科学也有了固定的服务对象，这给领导科学的自身发展开创了良好的环境。这本“演讲集”是领导科学文海中的一朵小浪花，仅以一种新颖的形式传播领导科学的内容，我们热望能得到读者们的喜爱。

作 者

1986.5.

目 录

前言

第一讲	栋梁之才要研究栋梁之学 ——领导工作应作为一门科学来研究.....	(1)
第二讲	领导与战略.....	(29)
第三讲	科技战略与经济发展.....	(54)
第四讲	领导者如何进行战略研究.....	(89)
第五讲	领导与决策.....	(124)
第六讲	现代咨询工作.....	(135)
第七讲	领导者如何提高工作效率.....	(151)
第八讲	现代领导者的人才观.....	(171)
第九讲	现代领导艺术.....	(204)
第十讲	现代领导者的素质修养.....	(242)
编后记		(265)

147

第一讲 栋梁之才要研究栋梁之学

——领导工作应作为一门科学来研究

一、领导工作从经验到科学

领导工作由来已久。按照马克思主义的学说：人之区别于禽兽，是由于人有社会性，一开始就结成了人类社会。在原始社会已有了人的群体，有群体也就有领导。原始社会的酋长、部落联盟的领袖，都是领导者。夏禹，是中国上古时的一个部落联盟领袖，他领导人们治水，后来传位给他的儿子启，中国社会也就进入奴隶社会。虽然自有人类以来就有领导，但却从来没有听说有什么领导科学。所以有些同志提出质问：我们干了一辈子领导，也从来没听说过领导科学，你们在标新立异。

领导工作能不能成为一门科学？我们中国需要不需要这一门科学？

回答这两个问题，首先要从我们现代社会的特点讲起，特别是要比较现代社会化的大生产和封建性的手工业小生产的区别。把这个问题搞清楚了，那么，为什么需要领导科学也就清楚了。

现在分几点来讲：

1. 现代社会活动越来越复杂

过去我们中国的封建社会是非常发达的，是世界第一。欧洲则差得很远，那里的封建君主的领地很小，只是一些城邦国家。

欧洲自罗马帝国被日耳曼人攻破以后，就分裂成各个小国，象我国周代那样，中国从秦始皇以来就是一统天下。但中国封建社会经济是小生产的，自给自足，交换很不发达的自然经济，所以政治上也受限制。过一定时间，土地高度兼并，阻碍了生产力的发展，人民活不下去了，就爆发农民起义，改朝换代，搞权力再分配。这中间就会出现分裂局面，但统一毕竟是长时期的，主要的由于中国封建社会的充分发达，小农经济，手工业行会很牢固。这样的一个传统对我们的影响是很深刻的。到现在为止，我们搞现代化一个很大的障碍就是小生产传统观念问题。不弄清现代化社会化大生产和封建性手工业小生产的区别，用小生产的方式来搞四个现代化是搞不起来的。因为在小生产的情况下，它生产的规模很小，市场也很小。这样的领导凭经验办事就够了，不必注重讲什么科学，所以历来小生产都是凭经验办事。所谓：智者，乡里之长老也。就是说年龄越大，智慧就越多，因为经验是靠长期积累的。在这样一种规模不大的小生产中，凭经验来领导是完全可以的。过去的县太爷就是负责坐堂审理官司，春天下一次乡，名曰“劝农”。长期以来，小生产就靠这种经验领导。

而现代社会就和小生产占优势的古代社会不同。我们现在有“三大”：大生产，大科学，大工程。现在有一种习惯的观念，认为企业就是工厂，其实这个理解是错误的，至少是片面的。工厂不等于企业，工厂是一个生产部门，而一个企业是一个相对独立的经济实体，整个社会的一个经济细胞。这个细胞有没有活力，对整个社会经济体系有没有活力，关系很大。企业要有活力，就要有相对的独立性，能够依靠自身的力量发育、生长，这才行。所以在现代化大生产的条件下，企业只有一个生产部门是不行的。原料可能来自很远的地方，产品可能销往世界各国。如

果企业只有生产部门，就好比只有一条腿，是站不起来的。你要站起来，至少要有这么几个部门：市场规划，下来是研究和开发、设计、生产、推销、服务。国外的推销是很重要的一环，市场经济嘛！一个大公司有三、四个副总裁，第一副总裁通常是管推销的。只有多几条腿，才能站起来，才有相对的独立性。现在我们正在搞企业自主权扩大。所以企业跟工厂不完全是一回事。

我们现在为什么有这样一个通常的概念呢？不能不说是受传统的小生产经济观念的影响。因为小生产是就近取得原材料，除自己消费外，多余的拿到附近集市上去卖，活动范围就那么方圆几里。所以，商品流通不受重视，商人的地位不高，中国的儒家就有农本商末之说。在这样一种经济状况下面，就形成一种小生产的经济观念，它的公式是：经济 = 生产。建国以来，这种影响很明显地表现出来，不是有一个流行的口号，叫做“变消费城市为生产城市”吗？把这个口号片面化，绝对化了，于是，每个城市都大办工业，而商业、金融、服务等第三产业就相对萎缩，城市建设也不配套，结果造成大、中城市普遍害“膨胀病”。因此，我们要搞现代化，就必须破一破“经济 = 生产”、“工厂 = 企业”的观念。

看一看国外，美国的第一家跨国大石油公司——埃克森石油公司，到处都有该公司的加油站，它从石油勘探、开采一直到加工直至销售，无一不包。它1980年总收入是一千一百多亿美元。公司如此之大，是体现了一定的管理水平的。我并不是说我们国内也搞这样的大公司，目前我们的水平还不够。

美国有个电报电话公司，雇员有一百万人，每二百个美国人中就有一个是该公司的雇员。杜邦化学公司，1981年销售额是三百三十亿美元，该公司从1802年创立，一开始只有五十几个人，

二万美元资金，经过180年历史发展，才具有今天的规模。我们马上搞这么大的企业，我看搞不起来。即使搞了，也是徒具形式。象我们上海，各主管局下辖公司，再下面是工厂，我看这些公司就名不副实，实际上并不是真正的企业性公司。我很不主张搞什么全国的大公司，因为这种徒具形式的大公司，不可能真正企业化，要是真正企业化，垄断性不太强，不利于竞争。真正从生产到销售内在联系在一起的公司如何办，还是一个问题。当然我们也有，象宝钢是不小的，投资了二百亿，鞍山也是老牌企业，但这样的企业不多，而且缺少跨省的，更不用说跨国的了，这也不符合现代化的要求。这是讲的大企业。

现在再讲大工程。大工程我们也搞了不少。外国象北欧搞了个电力网工程，不是一个国家，规模是很大的，跨国工程。我们葛洲坝也是个大工程，将来搞三峡工程就更大了。

还有大科学，它的起步较晚。大生产在英国的产业革命时早开始了，而科研长期还停留在小生产的方式，从牛顿到居里夫人都是。但自从十九世纪末，二十世纪开始，科研也逐渐社会化，规模也大了。现在的大科学，如高能加速器，管子就有两里长。两弹一箭也是大科学。我这次到美国去，美国同行对中国有个评价：你们中国集中力量搞两弹一箭是有本事的。社会主义计划经济，集中力量，不惜工本。但你们的这些科技成果，要真正用于优越性生产，成为社会的一种产品销售出去，就不行了。这话我觉得他们还是讲得不错的。大科学概念是美国的科学家普赖斯提出来的，这个概念讲：现在的科研已经脱离小生产方式，规模大了，往往是成千上万的科技人员集合起来，象军队那样很有纪律地来搞。联邦德国的G·贝希曼对这一理论有所发展。他说：所谓大科学不仅是指规模大，而且是指的解决大问题。什么叫大问题

呢？就是那些只有依靠科学才真正能解决的、涉及到国计民生的、与人类发展密切相关的、基本的社会问题。

现代化的社会活动，可用四句话来概括：规模庞大，结构复杂，信息巨量，因素众多。

这样的社会活动，就不是一个人的经验、一个人的智慧所能胜任指挥的。单靠经验可以领导简单的小系统，却领导不了现代这样复杂的大系统、巨系统。现代生产是一个大系统，但它又作为子系统包括在现代经济的母系统内，而现代经济相对于现代社会大系统来说，也只能是后者的一个子系统。面对这样高度综合的系统，以至系统的系统，领导者不依靠科学的理论和方法能行吗？

2. 现代社会活动越老越多变

小生产的特点就是整个社会节奏缓慢，所以可以按常规办事，“天不变，道亦不变”。自从中国开始有农业直到近代，几千年来，变化不大。所以就可以凭老经验办事，一传下去就是若干代人。我们的中医，也是讲几代祖传，越老越好。

记得“文化大革命”前，有一部叫《平原游击队》的电影，一开头就出现一个老更夫，一面敲锣，一面喊“平安无事喽！”这个“平安无事”，就是代表一种小生产者的心理。社会长期没有多大变化，领导者只希望它所领导的单位不出乱子就好了，并不要求有什么新套套。现代社会就不一样了，现代社会的特点就是：变化越来越快，科学的发现、发明越来越多，设备更新越来越快，新产品也越来越多。这主要由于市场和竞争在起作用。而我们国家就缺少这一点，开放开始不久，产品仍习惯于十年几十年一贯制。为什么会这样呢？这主要就是我们缺乏竞争。赵紫阳同志不是说了：企业要搞好，就必须有三个“力”——实

力、动力、压力吗？实力我们姑且不谈。由于我们吃大锅饭，所以往往既无动力，又无压力。我这次到美国去，和美国同行讲：我们中国的厂长有一种反革新倾向，对一些老的产品感情很深，不愿意改，不知你们美国是不是有这样一种现象？他们回答说：完全一样，美国的厂长在主观上也往往不愿革新、改变一种产品。因为你搞新的产品，就得有新的工艺，那原来的流水作业线就完全打乱了，得变动原有秩序。原来一套成本核算、技术标准、定额指标、规章制度、操作规程也得修改或推倒重来，人员要重新培训、安排。所以谁也不情愿。老产品继续生产下去多顺当呀！改得不好，还要担风险，但是有一条跟你们中国不一样，我们这里是搞市场经济的，要竞争，哪个企业、工厂不搞新产品、新技术，哪个厂就要关门，搞出适销对路的新产品，可以赚大钱。正是由于有这样一个压力和动力，他们才去搞这些的。我们就是由于没有这个，所以还是那个小生产的办法，“以不变应不变”。

我们搞现代化大生产，不能满足于平安无事，“以不变应万变”，而是要主动地去找事，找自己事情中的问题，然后去竞争。要善于去找事，要积小变为大变，不断地改进，不断地完善。不要等客观事情已变得很大，再来作研究，那样会贻误时机，带来重大损失。所以领导社会化大生产就是要不断地找事情来改进。要这样做，就要注意反馈。反馈是控制的一个极其重要的概念。

什么叫反馈呢？反馈就是由控制系统把信息输出去（发出指令），又把执行的结果返回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，再以达到预定目的。反馈包括三个过程：**a**、感受，**b**、分析，**c**、决断，这是就控制系统而言。在小生产时，这三个过程，由一个人就可以完成了。如一个木工专门打桌椅、板凳，

椅子拿到集市去卖，在市场上同顾客讨价还价。这个不好，矮一点了；那个不行，靠背椅摇了，你们的价钱要降低一点，漆得不好，……各种情况都带回来了。隔壁张三、李四卖得价钱高，所以我的要改进，我要分析自己的产品有什么缺点，明天做的时候就改，这样三个过程就在一个人手中完成了。但是，到了现代化大生产，这三个职能就变成了三个系统：感受变成了情报系统，分析变成了咨询系统，决断变成了决策系统。这三个系统的结合就要有一个科学方法，绝不能单靠经验来办事。麻省理工学院里有个管理学院，它是一个训练经理的高级学府，它对美国六大公司一百五十六个企业调查研究得出一个结论，凡是成功的新技术，成功的新产品，百分之六十到八十来自用户的意见或者是吸收了用户的改革意见，即用户的反馈。所以外国大企业的服务部门是很庞大的，它一方面进行技术服务，一方面吸收用户的反馈意见。我们国内大概只有决策和执行系统比较发达，一正多副，属下众多。因为要有权，一般都不愿到咨询和情报系统去。其实有权不在于有行政权力，真正要有权，你就要懂科学，执行正确的方针政策，否则权力也会丢掉的。我们的情报系统，咨询系统太薄弱。我是经常在叫这个事情。现在不是有一些年龄大的要退居二线吗？我建议他们中间有思想、有经验的搞一些咨询工作，参加智囊团，在外国象兰德公司这些单位，地位是很高的。在国外和咨询机构的人谈话都是要付报酬的，高级的谈一个小时话要付二百美元。

我们的反馈系统很薄弱，这是一个大问题。我们往往执行系统同时是反馈系统，这是不行的。上级布置任务靠它，听取汇报也是它，上下这么一转，信息往往失真。你是执行者，总归希望讲自己好一点，这件事是我干的嘛。讲一塌糊涂，怎样不好，那

怎样向上交帐呢？当然最后也会讲一些自己的不足，但往往这时已有气无力了。这并不是哪一个同志品质不好，因为自己是执行者嘛，看问题总是角度不同的。所以执行从一个系统下去，反馈要从另一个系统上来。当然执行也可以反馈，但仅仅是这一条渠道，容易偏听偏信，一定要有另外灵敏的反馈系统。我们当然也有反馈系统，如人大、政协，也起反馈系统的作用。人大首先是决策系统。一些老同志将要去人大、政协，就应该起到这种作用。资产阶级国家的国会有各种专门的委员会，下面还有专家集团为之服务，对各种国策进行讨论。而我们的代表开完会回来就没事了。象人大、政协，还有其它机构，可以成立各种专门委员会，事先把各种材料印发给他们，把讨论的问题及早地通知他们，然后开会就一定很有起色。人大是最高决策机关，不是什么荣誉机构。你作为人大代表应该是一个政治活动家、社会活动家，知识面要广，联系群众要比较多，要愿意提意见，不是样样都是“好的、好的”的人才去当代表。当然对于人大代表要进行法律保护，不是随随便便可以更换的。

我看要加强咨询系统、反馈系统。让执行系统比较精干，不能庞大。我们过去是搞产品经济，国家统购包销，出个产品，就是堆在仓库里，企业职工也照拿超额奖金。现在不行了，我们要讲计划经济和市场机制相结合，要保护竞争，要进入世界市场。如果在这个时候，再不加强反馈系统，那我看很危险。我是从上海来的，上海有上海的优势，但上海也有上海的难处。如《红楼梦》内王熙凤所讲：大有大的难处。国外也是这样，首先采用新技术、新工艺的，不是大企业，而是中小企业。中小企业调头快，灵活，这是中小企业的优势。现在大企业讲垄断，但是它们还是挤不掉，主要原因也在这里。大企业就不行，一个日产一千辆汽

车的工厂，你叫它调个头，两个月就是六万辆，它是舍不得的。万一调头调错了，那是性命攸关。小企业就便当了，灵活了。所以新工艺往往是小企业开头，有了成效，大企业来干，或把小企业收买过来。中小企业如能加强信息反馈，我看是大有作为。要扬长避短，不能搞无效的劳动。

3. 社会活动的影响越来越大

过去搞小生产，规模小，影响也小，板凳做坏了，重来，劈掉当柴烧，也损失不了几个钱。所以小生产时，出一点差错是不要紧的。而我们现在是搞的社会化大生产，规模大，影响大，有的事情做错了就无法挽回，正如现在搞改革，改革是一个很大的社会系统工程，各种因素错综复杂。每项改革都可能牵一发而动全身，引起一系列的连锁反应。现在经济体制改革走一步，马上就反映出很多问题，有些地方还闹出点事来。这个问题我觉得要考虑一下，因为现在中国大，不可能样样都搞得对，要走一步，看一步，走得不对就缩回来，这个话也对，不能说不不对，这只是一面；另外一面，我认为更重要的，就是我们要系统的尽可能全面的改革方案。没有这个方案，我看改革很成问题。前几年我碰到钱学森同志，，钱学森同志跟我说了一件事情，他说我搞导弹，我怎么能够保证上去，不出问题呢？我有一个总体部，总体部有二百多个至少是名牌大学的大学毕业生，还有硕士、博士、高级工程师等，各个地方，各个单位搞的怎么样，都到这里来搞平衡、搞综合。就是靠这二百多人组成总体部，导弹上去才没有出偏差。没有这个总体部，我就完了。他说我们社会要改进，也应该要总体部，他一再提出这个问题。我是很赞成他的看法。我看经济体制改革的总体部不能少人，要找各个方面的专家参加，并要让所有的资料向他们开放，让他们到各个地方去调查。这个事