

# 领导科学基础

增订本

LINGDAO KEXUE JICHU

夏禹龙 刘吉 冯之浚 张念椿 著

# 领导科学基础

增订本

夏禹龙 刘吉 著  
冯之浚 张念椿

广西人民出版社

# 领导科学基础

增订本

夏禹龙 刘吉 著  
冯之浚 张念椿

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西民族印刷厂印刷

\*

开本 850×1168 1/32 11.128 印张 插页2 215 千字

1983年5月第1版 1985年4月第2版

1986年8月第3次印刷

印数 553,801—655,800 册

书号: 3113·296 定价: 1.90 元

## 前 言

领导工作在现代已经发展成为一门科学，这门科学叫做“领导科学”。

我国正在从事工业现代化、农业现代化、国防现代化和科学技术现代化的伟大事业。党的十二大规划了到本世纪末工农业总产值翻两番的宏图。正确路线确定之后，干部就是决定的因素。全面开创社会主义现代化建设的新局面，要靠各级领导干部带领着十亿大军去进行各项改革事业。同时也对各级领导干部提出了更高的要求。可以说，能不能及早地造就出一大批革命化、年轻化、知识化和专业化的干部，是我国四化大业成败的关键。

因此，各级领导同志迫切要求学习和掌握领导科学，以便运用到四个现代化的实践中去。为了满足广大领导同志的要求，我们谨以绵薄之力，贡献上这本《领导科学基础》。

我国的领导科学是社会主义的领导科学。我党在漫长的革命实践中，不论是战争年代，还是建设时期，都有着极其丰富的成功的领导工作经验，它们是合乎科学规律的。当然，也有某些失误，但错误常常是正确的先导。所以，无论成功的经验和失误的教训，都是十分宝贵的，我们都应该在马克思列宁主义、毛泽东思想基本原理的指导下，加以认真总结，升华到理论高度。

我国社会主义革命和建设的实践是社会主义领导科学产生、生长的最肥沃的土壤。

当然，社会主义领导科学决不是排他的。列宁教导我们：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称共产主义者。……我们无产阶级政党如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”<sup>①</sup>所以，我们不能故步自封，满足于过去的经验。唯物主义者是最尊重历史的。一些外国的现代化毕竟比我们早几十年、上百 years 了，他们经过实践检验的成功经验，有着许多科学的东西，值得我们借鉴。这在当前我国现代化事业正方兴未艾的时候，尤应更多地注意。

我们就是本着这样的认识写了这本书。但是，我们深知自己水平有限、知识不足、经验更少。所以，只能算是为领导科学打下初步的基础，以求教大方。社会主义领导科学的宏伟大厦，有待于各方面专家，特别是有待于具有丰富实践经验的各级领导同志去建造。

实现四化，时代在呼唤着千百万现代领导者；

振兴中华，愿我们的领导者都成为党的优秀的开拓新局面的事业家。

作 者

1983.1.13

---

<sup>①</sup> 《列宁选集》第3卷第555页。

# 目 录

|                      |         |
|----------------------|---------|
| 前 言                  | ( 1 )   |
| 第一章 领导工作应作为一门科学来研究   | ( 1 )   |
| 第一节 现代领导工作必须从经验上升到科学 | ( 1 )   |
| 第二节 领导科学的定义、研究对象和范围  | ( 6 )   |
| 第三节 领导科学和领导艺术的关系     | ( 14 )  |
| 第二章 现代领导体制           | ( 19 )  |
| 第一节 国外企业领导体制         | ( 19 )  |
| 第二节 国外科研领导体制         | ( 29 )  |
| 第三节 我国领导体制的改革        | ( 37 )  |
| 第四节 现代智囊团            | ( 50 )  |
| 第三章 现代化管理的基本原理       | ( 58 )  |
| 第一节 系统原理             | ( 59 )  |
| 第二节 整分合原理            | ( 67 )  |
| 第三节 反馈原理             | ( 74 )  |
| 第四节 封闭原理             | ( 79 )  |
| 第五节 能级原理             | ( 85 )  |
| 第六节 弹性原理             | ( 91 )  |
| 第七节 动力原理             | ( 98 )  |
| 第四章 领导者的职责和工作方法      | ( 107 ) |
| 第一节 根本工作和经常工作        | ( 107 ) |
| 第二节 调查研究             | ( 147 ) |

|     |                    |         |
|-----|--------------------|---------|
| 第三节 | 思想工作 .....         | ( 174 ) |
| 第五章 | 领导者的人才观 .....      | ( 194 ) |
| 第一节 | 人才问题的重要性和迫切性 ..... | ( 194 ) |
| 第二节 | 现代知识的特点 .....      | ( 196 ) |
| 第三节 | 现代人才所需具备的素质 .....  | ( 199 ) |
| 第四节 | 领导者对待人才应有的态度 ..... | ( 205 ) |
| 第六章 | 领导者决策的科学化 .....    | ( 228 ) |
| 第一节 | 科学决策的重要性 .....     | ( 228 ) |
| 第二节 | 科学决策的基本理论和方法 ..... | ( 233 ) |
| 第三节 | 追踪决策 .....         | ( 248 ) |
| 第四节 | 决策中的领导者 .....      | ( 261 ) |
| 第七章 | 领导者的工作效率 .....     | ( 277 ) |
| 第一节 | 发挥领导者自身的能动作用 ..... | ( 277 ) |
| 第二节 | 实行精兵简政 .....       | ( 290 ) |
| 第三节 | 调动下属的积极性 .....     | ( 303 ) |
| 第八章 | 领导者的自我锻炼和修养 .....  | ( 310 ) |
| 第一节 | 领导者的才能锻炼 .....     | ( 310 ) |
| 第二节 | 领导者的素质修养 .....     | ( 313 ) |
| 第三节 | 领导者的思维方法训练 .....   | ( 321 ) |
| 第九章 | 领导集团的智力结构 .....    | ( 332 ) |
| 第一节 | 年龄结构 .....         | ( 335 ) |
| 第二节 | 知识结构 .....         | ( 339 ) |
| 第三节 | 智能结构 .....         | ( 342 ) |
| 第四节 | 专业结构 .....         | ( 346 ) |
| 第五节 | 素质结构 .....         | ( 348 ) |

# **第一章 领导工作应作为一门科学来研究**

## **第一节 现代领导工作必须从经验上升到科学**

在几千年的人类社会，出现过许多杰出人物，积累了丰富的领导经验。随着现代社会的进步，领导工作的水平要求不断提高，不断发展，因而领导工作的本身应该作为一门科学来研究。领导工作能不能成为一门科学？需要不需要有这样一门科学？这得从现代社会活动的特点谈起。

### **一、现代社会活动越来越复杂**

现代社会进入了社会化大生产，它与小生产有着显著的不同。小生产的生产规模较小，主要靠技艺和经验就可以生产；而社会化大生产的特点，主要表现为三个“大”，即大科学、大工程、大企业。

#### **1. 大科学。**

大科学需要各类学科共同协作，投放大量人力、物

力、财力进行科学研究。开始，科学的研究方式落后于工业生产方式。工业已经发展到了大生产，而科学研究仍处在个体研究阶段，在相当长的时间内还是“小生产”方式。从牛顿到居里夫人都是如此，最多是几个人协作研究。研究项目，绝大多数也是凭个人的兴趣和爱好自由选择的。现代科学技术既高度分化，又高度综合。美国科学家普赖斯，第一个提出了“大科学”的概念。他认为：大科学就是科学研究的规模大，除了极少数纯粹的理论科学项目可以单独研究外，大多数研究项目是集体研究，包括分工进行的大规模科学研究。后来，西德的C·贝希曼对大科学作了进一步的阐明。他认为：大科学不仅理解为规模大，它还能够取得广泛的大知识，解决大问题。所谓大问题就是指那些依靠科学，真正解决那些涉及到国计民生与人类社会发展的密切有关的大问题。如环境、能源、海洋等问题。贝希曼所说的大科学，可以分三种类型。

第一种：基础理论研究。这个研究需要有庞大的技术装备，没有大型的必要的精密仪器就无法进行研究，如高能物理研究。

第二种：定向研究。它不是从学科出发，而是从一定的研究对象出发，采用多学科的知识，进行定向研究，于是就产生一种综合性的科学，如海洋科学研究。

第三种：多学科协同配合研究。围绕大型科学技术项目进行多种学科协同配合的研究，如美国“阿波罗”

登月计划等大型科学技术项目的研究。

## 2. 大工程。

大工程指大型水利工程、地区性供电工程、超高层建筑工程等等。如北欧几个国家联合建造的北欧电力网工程，它向北欧好几个国家的两千万居民和工业供电。它拥有火力、水力、原子能等发电站，每个电站包括许多发电机组，以及大量配电设备和纵横数千里的输电线路，规模很大。

## 3. 大企业。

大企业指规模庞大的联合企业。它由市场规划部、主体工厂及分工厂组成的生产部、研究和发展部、销售部、技术服务部五大部门组成。如美国电话电报公司，人员有一百万，总销售额为一千亿美元。这样的大公司实际上是一个自成体系的“经济王国”，它的分支机构遍布全世界。当前更出现一种倾向：在大企业的基础上，合股经营，形成一种企业集合体，美国称为“利益集团”，日本称为“企业集团”，例如三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行与三和，就是日本的六大企业集团。

建国以来，在社会主义建设事业中，我们也进行了大科学研究项目，如原子弹、氢弹、中程导弹、人造卫星等；也搞了大工程项目，如成昆铁路、南京长江大桥、葛洲坝水利工程等；也建造了大企业，如鞍钢、宝钢、燕山石化总厂等。随着我国现代化建设的进展，这类大科学、大工程、大企业，还将继续增多。

总之，大科学、大工程、大企业具有许多共同的特点，可以归结为：规模宏大，结构复杂，信息巨量，因素众多。从性质上判断，具有广博性、多结构性、多分支性和综合性，其参变量之多，活动规律之复杂，输入和输出信息量之巨大，是过去小生产的自然经济所无法比拟的。要领导这样的大科学、大工程、大企业，单凭个人的经验和智慧是断乎不够的，也是不可能的。领导社会化大生产，需要有一套科学的原理和方法。

目前，我国对于建立企业化的大公司缺乏成功的经验和有效的办法。许多机构名为“公司”，实际上还是一级行政组织，这同我们的干部熟悉领导小生产，而不懂得领导社会化大生产的科学原理和方法是有关系的。

## 二、现代社会活动越来越多变

几千年来，我国封建社会变化不大，小生产的传统习惯势力很强，生产上按常规办事。就是有变化，也是极其缓慢。然而现代社会的变化速度却越来越快。

第一，现代的科学技术发展迅猛。有人估计，近三十年来，科学技术的发现和发明，超过了人类历史两千年的总和。

第二，从科学技术发明到产品生产的周期越来越短。据美国资料表明：第一次世界大战前，周期大约是三十五年；第一次世界大战后到第二次世界大战期间，周期缩短为十六年，到了现在，从科学技术到产品生产变化更

快了。

第三，机器设备和产品更新换代的周期大大缩短。据统计，最近十年发展起来的工业新技术，到今天有百分之三十已经过时，而在电子技术领域中，这一比例已达到百分之五十，一种大规模集成电路的平均寿命仅为五年。

在多变的社会活动中，领导者不断面对层出不穷的新问题，要求他们审时度势，统观全局，于千头万绪之中找出关键所在。要做到这一点，单靠个人的经验是无论如何也不够的。经验对解决同类的问题可能十分有效，但在解决前所未见的新问题时，就显得捉襟见肘，很不够用了。

过去相当长一段时期，由于主客观种种原因，我国经济与国际市场的联系较少，国内商品交换也不发达，这就使得我们对现代社会的变化多端体会不深，造成一种印象：凭经验办事似乎还勉强过得去。而今天，我国已坚定不移地执行对外开放、对内搞活经济的方针，与国际经济贸易的联系日益增多，在这种情况下，如果再不讲究科学的领导方法，就必然给实际工作造成更大的危害。

### 三、现代社会活动影响越来越大

小生产方式主要的特点是自给自足，商品率很低，因而各方面影响较小，就是搞错了，改正也容易。现代

社会化大生产建立在整体化、综合化和科学化的基础之上，规模是巨大的，各种因素是交织在一起的，一旦出现问题，对社会各个领域都会产生巨大的影响。因此，无论从联系的广泛性还是从后果的严重性来看，现代的领导者都不能不更重视科学的态度和方法，而防止单凭个人的狭隘的经验办事。

现在我国正在进行体制改革，这是没有现成的经验和方法可供搬用的。假使“走一步，看一步”地进行改革，发现错误，再进行纠正，可能已经走了很长的一段弯路，付出的代价会很大。所以，搞改革要全面地、系统地、有领导地、有步骤地进行。没有全面的、系统的调查研究和周密的计划方案，没有应变的对策，就可能出现一错再错的连锁反应，造成不应有的损失。这就更加需要提高我们领导工作的科学化水平。

综上所述，现代的领导工作，必须从经验上升到科学，才能适应现代社会活动的三大特点，使领导工作的水平大大提高一步。为此，就需要建立一门新兴科学——领导科学，来研究现代领导工作的科学原理和方法。

## 第二节 领导科学的定义、研究对象和范围

领导工作能不能作为一门科学来研究，不但取决于领导工作是不是包含着科学的成份和科学的内容，而且还取决于领导科学有没有它特定的研究对象和范围。如

果它的研究对象和范围，别的科学都包括了，那就不需要这一门科学。因为这是一个新的学科，所以就有一些同志不太理解，提出了一些问题。既然成为一门科学，就应该回答这样一些问题。

有一种说法：我们的领导工作就是按照马克思主义的哲学去办的，哲学就是科学的方法论，不必要再搞一门什么领导科学了。

应该承认，马克思主义哲学是领导者必须具备的理论知识。因为它是无产阶级的世界观和方法论，对我们的领导工作有很大的指导意义。这一点应该首先肯定。但是，哲学是一门高度概括的学问。毛泽东讲：哲学是关于自然知识和社会知识的概括和总结。马克思主义哲学是指导一切科学和一切工作的，具有普遍适应性，当然也要指导我们的领导工作，但正是由于它有这样一种普遍适应性，它就不能代替领导工作的科学。因为领导工作除了有它的普遍规律性以外，还有它的特殊规律性，这种特殊规律性不是哲学所能完全代替的。这正如马克思主义哲学可以指导物理学，但不能代替物理学一样。指导跟代替是两码事。马克思主义哲学和领导科学是不同层次的学问。哲学是更高一层次的，不能与领导科学混淆。

我们中国的汉字是有它的妙用的，和拉丁文不一样，它一字一旨，这有它的好处，四字一句，六字一句，比较好记，琅琅上口。我们党的很多方针政策都是用四字

一句、六字一句来表达的，如八字方针等，大家很熟悉，这是优点。但如缺乏正确理解，也会带来一些弊病。我们往往只是满足于这么一个四字一句或六字一句，以为“奥妙尽在其中”，殊不知这些方针政策还需要展开，具体化。我们往往在这方面的工作做得较差。四字一句、六字一句，从上到下，层层传达贯彻，做到家喻户晓，人人皆知。但由于它没有展开，没有具体化，因此，各有各的理解，各取所需。这句话本身虽没有变，但它的涵义到下面却走样了，这种现象相当普遍。都是贯彻这个方针，但是大家所做的却是各个样子。所以，有人讲这样的领导是“哲学”领导，抽象领导。我们要把这种一般的领导化为具体的领导，把“哲学”领导化为科学领导。我们除了需要这种四字一句、六字一句的高度抽象化的方针政策外，还要对之定出一系列的政策界限、条例、法规、措施，加以具体展开，来保证这个方针政策的正确贯彻和执行，这才叫做科学领导。

日本人提口号也是比较多的，它的工厂里，标语口号不少，这一点据说是从中国学去的，而且学得很不错。日本是资本主义国家，有什么科技厅、通产省，它也搞规划，也有政策指导。但它不能用行政命令，而是用经济杠杆，法律条文来保证政策、规划的贯彻。它要提出一个规划，要优先发展哪一个部门，它就在税收、贷款、银行利息等方面给予优惠；不要发展，就在经济措施上加以限制。这些办法，对私营企业也能起到作用。

我们的方针政策就缺少具体展开。不仅如此，有时我们的一些具体的措施、条文却与我们公布的方针政策背道而驰，我们有些方针政策贯彻不下去，原因就在这里。比如，关于人才流动问题，要从大城市向中小城市流动，从沿海地区向边疆地区流动，这是我们的政策。但是我们的措施却相反，是把他们往天（津）南（京）海（上）北（京）吸引。

所以，我们研究领导科学必须以马克思主义哲学为指导，但是马克思主义哲学不能代替领导科学，哲学的领导不能代替科学的领导。这是一。

还有人说：现在不是有了管理科学吗，为什么还要领导科学呢？这话有一定道理。确实近年来，我们对管理比较重视了，在理论研究、教学培训和实践应用方面都做了不少工作，取得了很大进展，收到了较好的成效。当然，和发达国家相比，在规模上还相差很远，而且所学习的管理的内容，就其多数而言往往偏重于局部的、战术的、微观的。

什么叫管理科学？国外先是叫科学管理，后发展为管理科学。管理科学与科学管理的一个重要区别，就是前者更多地依靠数学，把它运用到管理中来，并借助于电子计算机进行计划、质量、劳动工资、财务等的管理。这样一些内容主要适合于企业里搞部门管理的。而且，象这样的管理科学，没有相当的自然科学的基础是学不下去的。对我国的领导干部来说，有相当部分会感到有困

难；又由于，它侧重于对各个职能部门的技术的适用，这对于掌握全局的、领导整个系统的干部来说，虽然都应该大致了解这些技术，但要他们精通这些技术，显然是不可能的，也是不必要的。一个厂长对所属各个职能部门的管理都精通，是难以做到的。搞全局领导的人，有这些方面的基本常识就行了。

而领导科学则是领导者必备的专业。因为领导工作不是一般的管理工作，领导者是经营一个系统，经营一项事业，是从战略高度决定这个系统、事业的方向、任务、规划目标等各项大政方针的。这就不是管理科学所能代替的了。管理科学是各类管理专家的专业，而如何有效地运用各类管理专家，却是领导者的一项重要职责。所以，尽管领导科学与管理科学有交叉的地方，但又各有不同的领域，它们是互有侧重的。日本人就是把经营和管理分开的，这很有道理。我们过去只讲效率，不讲效能，而效能等于效率和经营方向的乘积。如果产品是行将淘汰的，尽管管理得很好，质量高，产量大，成本便宜，一句话，效率很高，但是产品卖不出去，还是等于零，而且浪费能源和原材料。而如果经营方针是正确的，产品是销得掉的、有竞争力的，那末，效率提高了，效能就上去了。所以，经营是解决方向的、战略的问题，而管理是解决效率的问题；两者加起来就是效能。由于我们解放以来搞了很长时期的统购包销，工厂不管销售，也不管材料，材料是上头调拨，产品是国家包销。产品