

XIANDAI REN CONG SHU 现代人丛书

现代领导 知识要览

赵履宽 主编

■ 浙江人民出版社

XIANDAI RENCONGSHU

现代领导知识要览

主 编 赵履宽
副主编 姚裕群
卢存岳
孙久文

浙江人民出版社

本书撰稿人名单

(按姓氏笔划为序)

王文仲	卢存岳	叶秋华	刘平
刘新	刘慧珍	孙久文	吴小求
汪志洪	尚可	赵履宽	段成荣
姚裕群	洪小明	张明澍	徐海宁
费穗宇	黄玉石	樊天顺	

现代领导知识要览

主编 赵履宽

浙江人民出版社出版
(杭州武林路125号)

萧山东潮印刷厂印刷
(萧山市)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张7.875 插页3 字数178000 印数1—3240
1989年3月第1版 1989年3月第1次印刷

ISBN 7-213-00303-8/C·32 定价: 3.20 元

GDF 27/53

序

田 森

我怀着极大的兴趣，多次拜读了赵履宽教授主编的《现代领导知识要览》。

我们知道，研究、探索领导活动的规律，对于改善领导、加速四化进程具有重大意义。领导科学是一门软科学。关于这门学问的重要性，万里同志在他那篇著名的《决策民主化和科学化是政治体制改革的一个重要课题》中说得很透彻。在我们看来，软科学这门新兴的科学技术，要为我们解决的重要课题，就是探索如何科学化地管理我们的国家，如何有成效地加速社会主义建设。钱学森同志曾经形象地把软科学说成是一门“一本万利”的学问。我同意这个说法。如果我们把领导科学这门软科学研究好了，并把它付诸实施，那对我们国家的良性循环肯定会大有裨益。软科学最早形成于资本主义国家，但是由于资产阶级受其利益的驱使，很难说其宏观规模的预测是实事求是的；而在社会主义国家里，无产阶级的无私的胸怀决定了它能不怀偏见地运用软科学来真实地反映客观情况，为人民事业服务。所以说，形成于西方的软科学在东方才有最广阔的用武之地。我们必须努力掌握软科学，把它用来为振兴中华服务。

随着党的干部年轻化方针的深入贯彻，日益众多的年轻干部走上领导岗位。我们应当帮助他们尽快地掌握软科学，掌握领导科学的方法，只有把握了事物发展的客观规律，才能实现

科学的领导。

青年干部走上领导岗位，一个很大的优越是充满了生机和活力，开拓性强。然而伴随着优势的也必然有劣势。看来，领导能力不如老同志强就是一个劣势。我们所说的领导能力起码包括下面五个方面：认识客观的能力，处理问题的能力，用人的能力，调整各种关系的能力和应变的能力。唐朝著名诗人孟浩然有“人事有代谢，往来成古今”之句，它道出了历史发展的真谛。新老干部的交替是历史的必然。我们应当满怀热情地帮助那些新近走上领导岗位的中青年干部。赵履宽教授长期研究干部问题，是我国研究劳动人事问题的颇有成就的专家，现任劳动人事学院副院长。他主编的这部《现代领导知识要览》，对各级领导者、特别是新近走上领导岗位的同志们，将是一本很有用处的参考书。

应当说，这本书是应用软科学来解决组织、管理和决策的一个新的有价值的尝试。它从不同角度如领导者与领导方法；领导者必须具备的各种观念、素质、知识结构；领导者的选拔、考评；如何科学决策；怎样用人等一系列问题，做了比较中肯的论述。还介绍了领导者必须具备的各种基本知识，从哲学、经济学、社会学、政治学、行政学、法学、教育学直至心理学均有阐述。立论严谨、材料翔实、文字流畅，对于读者查阅，甚为方便。

鉴于领导科学这门软科学的重要性，我们现代人丛书在今后的岁月中，还将陆续出一些有份量的论述领导活动的著作。去年高占祥同志写的《领导艺术纵横谈》是一本深受广大读者欢迎的好书，现在我们又把赵履宽教授主编的这本书贡献给大家。我们希望在未来的日子里，我们还将为读者提供更多的有关这方面的精神食粮。

一九八七年夏于首都

目 录

〔 1 〕第一章 领导科学概述

〔 1 〕一 领导活动的含义

〔 3 〕二 科学的内涵

〔 4 〕三 领导科学概念

〔 11 〕第二章 领导者的观念

〔 11 〕一 政治观念

〔 13 〕二 人性观念

〔 16 〕三 权力观念

〔 18 〕四 决策观念

〔 20 〕五 用人观念

〔 21 〕六 时效观念

〔 22 〕七 民主与法制观念

〔 23 〕八 学习与创新观念

〔 25 〕第三章 领导者的素养和知识结构

〔 25 〕一 领导者的素养

〔 27 〕二 领导者的知识结构

〔 41 〕第四章 领导者的选拔、培养和考评

〔 41 〕一 领导者的选拔

〔 43 〕二 领导者的培养

〔 45 〕三 领导者的考评

〔 58 〕第五章 领导原理 -

〔 58 〕一 领导的任务

{ 62 } 二 领导环境

{ 66 } 三 领导过程

{ 71 } 四 领导机制

{ 78 } 第六章 领导决策

{ 78 } 一 决策的发展

{ 82 } 二 决策的类型

{ 83 } 三 决策的程序

{ 96 } 四 实现决策科学化

{ 102 } 第七章 领导者的用人之道

{ 103 } 一 领导者的用人原则

{ 108 } 二 选拔人才的“两宜与两忌”

{ 111 } 三 人才选拔制度

{ 113 } 四 发现人才的途径

{ 116 } 五 用才艺术

{ 120 } 六 调动下属积极性的途径

{ 121 } 七 人才培养

{ 124 } 第八章 领导方法

{ 124 } 一 领导方法的重要性

{ 125 } 二 领导方法选择必须遵循的基本准则

{ 126 } 三 领导方法的类别

{ 127 } 四 一般领导方法

{ 135 } 五 系统方法

{ 153 } 六 预测方法

{ 170 } 七 调查方法

附 领导者基础知识

{ 180 } 世界观 { 180 } 方法论 { 180 } 马克思主义哲学

[180]唯物辩证法 [181]个别和一般 [181]现象和本质
 [181]形式和内容 [182]原因和结果 [182]可能和现实
 [183]局部和全局 [183]认识和认识论 [183]归纳和演绎
 方法 [184]分析和综合方法 [184]具体和抽象方法 [185]
 逻辑和历史统一方法 [185]比较和分类方法 [185]模型方法
 [186]系统方法 [186]控制论方法 [187]调查研究方法
 [187]政治 [187]政治学 [188]国体 [188]政体 [189]
 选举 [189]选举制度 [189]国家公务员制度 [190]公务员权
 利和义务 [191]考试与考核 [191]行政 [192]行政学 [192]
 行政行为 [193]行政权 [193]行政决策 [194]行政责任
 [194]行政效率 [194]帕金森定律 [195]行政监督 [195]职
 位分类 [196]管理幅度 [196]组织理论 [197]公民基本权利
 和义务 [197]民事责任 [198]财产权 [198]人身权 [198]
 法人 [199]合同 [199]知识产权 [200]经济法 [200]经济
 合同 [200]投资法 [201]环境保护法 [201]劳动法 [202]
 诉讼法 [202]诉讼主体 [202]诉讼参与人 [202]诉讼程序
 [203]律师 [203]法律顾问处 [204]国家公证处 [204]经济
 制度 [204]经济体制 [204]经济结构 [205]生产 [205]交
 换 [205]流通 [205]分配 [206]消费 [206]自然经济
 [206]商品经济 [206]计划经济 [207]产业结构 [207]技
 术结构 [207]基础结构 [208]所有制结构 [208]社会总产品
 [208]国民收入 [208]国民生产总值 [209]生产目的 [209]
 基本经济规律 [209]经济利益 [209]竞争 [210]经济动力
 [210]经济杠杆 [211]宏观经济控制 [211]投资 [211]宏
 观经济学 [212]微观经济学 [212]国民经济和社会发展规划
 [212]国民经济综合平衡 [213]统计指标 [214]统计调查
 [214]发展速度 [214]审计 [214]审计程序 [215]财政
 [215]价格体系 [216]比价 [216]企业管理 [217]企业利润
 率 [217]经济区 [218]经济区划 [218]经济发展战略目标

〔218〕地域分工 〔219〕生态平衡 〔219〕自然资源 〔219〕社会学 〔220〕文化 〔220〕社会化 〔220〕角色及角色关系 〔221〕群体 〔221〕社会组织 〔221〕正式组织 〔222〕非正式组织 〔222〕社会分层与社会流动 〔223〕社会问题 〔223〕社会控制 〔223〕社会学方法 〔224〕抽样调查方法 〔224〕问卷研究法 〔225〕参与观察法 〔225〕访问法 〔226〕资料研究法 〔226〕实验法 〔226〕比较法 〔227〕个案研究方法 〔227〕社区研究方法 〔228〕人口政策 〔228〕普通教育 〔228〕特殊教育 〔228〕义务教育 〔229〕学校教育 〔229〕学前教育 〔229〕职业教育 〔230〕业余教育 〔230〕终身教育 〔230〕教育制度 〔230〕教育投资 〔230〕教学过程 〔231〕人才 〔231〕人才学 〔231〕人才培养 〔231〕人才结构 〔232〕智力开发 〔232〕人才流动 〔232〕人才预测 〔232〕心理学 〔233〕心理 〔233〕感觉 〔233〕知觉 〔234〕注意 〔234〕记忆 〔235〕想象 〔235〕思维 〔236〕情感 〔236〕意志 〔237〕气质 〔237〕个性 〔237〕心理测验 〔238〕智力商数 〔238〕能力 〔239〕双因素论 〔239〕期望理论 〔240〕公平理论 〔240〕态度 〔241〕顺从 〔241〕群体内聚力 〔241〕群体沟通 〔242〕群体冲突 〔242〕特性理论 〔243〕作风理论 〔243〕领导生命周期理论 〔244〕行为科学 〔244〕需要层次论

第一章

领导科学概述

一 领导活动的含义

领导活动是人类社会重要的群体活动。它由三个基本要素组成：领导者、被领导者以及他们的共同的群体目标。这三个要素构成一个相互作用、相互制约的有机体^①。凡是两个人以上去共同完成一个群体目标，就会存在领导和被领导的关系。可见，群体目标作为联系领导者和被领导者的纽带，在领导活动中具有特殊重要的意义。

在实际生活中，人们经常运用“领导”一词。所谓领导，可解释为率领、带领、引导、指导的意思。领导是一个多义词，可以是名词，也可以是动词。作为名词，领导是指在人类特有的社会活动中，在整体和全局意义上担负统筹、组织、控制、协调任务的人，是领导者的代称；作为动词，领导是指领导者统率有组织的群众实现共同目标的行动过程，是领导活动的代称。

领导者，是社会组织和工作团体中身居高位、肩负重担、总揽全局、运筹帷幄的特殊成员。马克思曾经指出，凡是有多人进行协作的劳动，过程的连续和统一都必然要表现在一个

^① 上海科学学研究所王健刚同志最早提出，领导活动由领导者、被领导者以及他们共同的作用对象——客观环境三个要素构成。最近，他以“群体目标”来取代“客观环境”，作了颇有价值的发展。

指挥的意志上，就象一个乐队要有一个指挥一样。人类各种社会活动有如宏篇巨幅的交响乐，领导者就是人员众多、规模庞大、结构复杂、功能综合的社会交响乐的指挥。从领导者的工作性质和担负任务的角度观察，领导者在社会组织中的指挥职能，常使领导者成为政策的制定者、规划的决定者、工作的控制者、任务的分派者、冲突的仲裁者、赏罚的实施者、关系的协调者、集体的代表者、价值的规范者、信念的依据者。从领导者所处位置和发挥作用的角度观察，领导者在工作团体中的指挥职能，常使领导者成为群众的首领、组织的代表、集体的替身、行动的榜样、团体的象征、责任的化身、权力的体现、奖惩的对象。

领导活动是社会组织和工作团体的群体活动，表现为能动地认识世界和可控地改造世界的行为过程。领导活动是群体能够实现整体大于部分之和的机制所在。这种机制来源于领导者指挥被领导者为实现共同目标而分工协作的有机结合，因此，领导活动不仅要有领导者，而且要有被领导者。在领导者和被领导者共同寻求目标、确定目标和实现目标的行动中，领导者切实激励和调动群众的积极性与创造性，被领导者不断调整与规范自己的行为，通过组织群体的一致努力，实现领导活动的有益和高效。以领导者为主导、被领导者为作用对象的领导活动，是人类社会赖以存在并不断前进的基础。

领导是一个不断发展的概念。领导活动古已有之，我国古代军事家、哲学家孙武在《孙子兵法》的“计篇”中写道：“将者，智、信、仁、勇、严也。”孙子远在2500年前提出的领导者的智谋才能、赏罚有信、爱护部属、勇敢果断、纪律严明等条件，在今天看来，依然十分中肯。

综合起来讲，我们可以把领导理解为团结和谐的集体在领

导者率领、引导下，为实现预定目的而进行的有组织的社会活动。

二 科学的内涵

科学的最基本要素是知识。用科学的方法去探求科学自身发展规律是一桩艰巨浩繁却极有意义的工作。很多科学工作者对于诸如科技文献种类、科学论文数目、科技专家人数、知识增长与陈旧速率等科学参数进行了长时间的统计与研究，结果是殊途而同归，共同的结论是：科学知识正在遵循指数函数规律以逐年递增7—9%的速度迅猛增长。这种势头甚至超过正在惊呼“知识激增”、“信息污染”的人们的想象。现在，人们每10年获得的对于自然界的新理解、新认识和改造物质世界的新技能、新手段，比以往任何一个世纪所能得到的总和还要多得多。科学技术提供的知识和方法不断地改变着人们的生产方式、生活方式和思维方式，其变化的规模和速度均为人类历史上任何时期所无法比拟的。人们越来越清楚地看到，国家经济、民族文化、社会教育等各项事业的发展，都有赖于先进的科学技术作指导。为了探索与运用领导工作的客观规律，使领导工作适应与推动科学知识的增长态势，从而充分发挥科学领导与科学技术在我国现代化建设事业中的影响与作用，我们应当深入探讨科学自身的结构与功能，潜心研究科学技术与经济社会协调发展的机理。

在现代常用词汇中，“科学”的使用频度越来越大。其实，“科学”的含义是随历史前进而不断发展的。“科”字由左“禾”右“斗”两部分合成，它表明在遥远的古代，能收获数以斗计的禾谷就是大学问。后来，这层学问的意思以科第、科

举、科班、科目、科室等等形式一直沿用下来。光阴荏苒、斗换星移，时至今日，“科学”含义的深刻与广博，已远非昔时可以企及。从各种角度去观察，科学有着至为丰富的内涵。从起源上看，科学是人们运用大自然观实现人控自然、人改自然、人造自然、人适自然过程中客观规律的总结；从内容上看，科学是关于自然、社会和思维的知识体系，是关于材料、概念、分析、判断的理论系统；从获取上看，科学是人们的直感（形象）、逻辑（抽象）、顿悟（灵感）等三种思维方式相互影响、交互作用的结晶；从职能上看，科学是宗教、迷信的对立物，是人们摆脱愚昧、落后的有力武器。

概括地讲，科学是由事实和规律这两个基本部分有机合成的综合体系。科学以发现历史的、自然的、社会的和其他方面的事实和揭示各种各样客观事实之间内在的、本质的、必然的联系为特征，并载入人类的知识宝库。

科学具有巨大的社会功能。这是因为，科学不但具有洞察世界、积累知识与揭示真理的认识功能，而且具有物化技术、研制产品、加强管理的生产功能，更重要的是，科学还具有否定落后、改变习惯、更新观念的变革功能。因此，我们不仅要注重科学作为特殊生产力，能够有效地推动技术进展和生产发展的作用，而且更要重视科学能够武装人们头脑、指导人们行动，从而切实地提高工作效率的作用。领导科学的研究重点，正是要探讨充分发挥科学的巨大社会功能的途径，通过充满生机与活力的科学领导活动，促进经济社会的高速、协调发展。

三 领导科学概念

从现在的认识水平出发，可对领导科学做如下定义：领导

科学是以领导活动为研究对象，以领导规律为研究内容，以提高领导效能为研究目的的一门综合性学科。

在领导科学的定义中，包括了四个概念：研究对象、研究规律、研究目的和学科性质。

（一）领导科学的研究对象

领导科学的研究对象是领导活动，即研究由领导者率领被领导者组成的有组织群体实现共同目标的行为过程。在领导活动中起着主导作用的领导者成为研究对象，这是因为领导者位高智广，他们是制订工作目标的组织者、实现工作目标的指挥员，是领导工作获得成功的关键；在领导活动中，作为客体的被领导者成为研究对象，这是因为被领导者人多势众，他们是制订工作目标的参与者、实现工作目标的主力军，是领导工作获得成功的保证；在领导活动中实现领导者与被领导者围绕工作目标形成有机结合是更重要的研究对象，因为这是组成合理结构、促发组织的新质、实现“整体远大于部分之和”的机制之所在，是构成组织的意义之所在，是组织存在价值之所在，是组织内部潜力之所在。在社会规模日益庞大、因素日渐增多、结构日臻复杂、功能日趋综合的现代条件下，组织效益越来越多地体现在被领导者工作成果上。

人们经常说：“选准一个人，富了一个村”、“选对一个长，救活一个厂”，无疑是对优秀领导者杰出作用的肯定。但农村致富、工厂搞活绝非是村长或厂长一个人东冲西撞、孤军奋战的结果，而是他运用自己的组织、统领能力，发挥凝聚、结合作用，指挥全村农民或全厂职工齐心协力、共同奋斗的结果，是现代领导活动催化效应的鲜明写照。可以打个形象的比方：正在研究和试验中的新型列车速度可以比传统列车提高4—5倍，又快又稳地在奔向目的地的轨道上运行。这是因

为新型列车的每个车厢都有动力，机车的作用仅在于协调和调度各车厢的动力实现同步驱动，使整个列车做到力往一起用、劲往一处使。在这里，传统的领导者就象旧式蒸汽机车，把被领导者视作各节车厢，结果是机车“扑扑”地喘着粗气，“呼呼”地冒着黑烟，车速却难得提高；现代领导犹如新型列车，充分调动和发挥做为被领导者的各个车厢的动力，实现同步运行，车速就能大幅度提高。从社会进步的意义讲，研究现代领导方式比研究新型列车更加迫切、更加重要。

（二）领导科学的研究内容

领导科学的研究内容是领导规律，即研究领导活动中各种因素之间的内在的、本质的、必然的联系。规律具有客观存在、相对稳定、经常出现、反复作用的特征。规律本身不依赖人们的意识而存在、不以人们的意志为转移，但人们却完全可以通过实践活动和理论研究来揭示规律、认识规律，从而掌握规律和驾驭规律，让客观规律为人类发展与社会进步服务。尊重客观规律和运用客观规律是领导工作头等重要的大事，应用规律的好坏与领导活动的优劣关系至为密切。在工作中积极探索、主动运用领导规律的人们能够成为有识之士，在工作中消极接受、被动使用领导规律的人们就会成为平庸之辈，在工作中思想抵制、行动违背领导规律的人们必将成为昏聩之徒。它深刻地提示着各级领导者都要在研究领导规律和应用领导规律上花大气力，下大功夫。本篇的各章内容，都是试图从不同角度、不同侧面、不同层次、不同方位，对于领导工作的规律进行探讨与研究。领导活动的复杂性决定了研究领导规律的艰巨性，但是，领导规律的逐步揭示又必将对科学领导实践产生巨大的促进作用。我国领导科学理论工作者在努力探索领导工作在领导观念、领导职能、领导组织、领导预测、领导决策、

领导用人、领导素养、领导方法等领域具体规律的同时，还潜心研究领导活动中的具有普遍意义的一般规律。他们以领导工作的中枢性、中介性、超前律和前馈性为依据，归纳出来沟通律、超前律、贤级律和孚众律等领导活动一般规律；以领导责任的多元性、复杂性、可制性和层次性为先导，总结出要素集合律、反馈调节律、立体成长律和集中统御律等领导职能的一般规律；以领导行为的普遍性、群体性、多变性和延展性为前提，研究出民主律、促进律、齐贤律和集中律等领导过程的一般规律；以领导任务的针对性、高效性、重要性和开拓性为基础，提炼出领导观念二八律、领导方法二八律、领导机构二八律和领导机制二八律等领导工作的定量度量规律。已经提出的这些领导工作的一般规律，虽然还带有局部的特点和初步的性质，但努力揭示领导工作的规律具有开创的意义。我们说，我国领导科学的理论研究虽然正在蓬勃地开展起来，但还有待于不断地发展与完善。其中的一项重要所指，就是领导活动的一般规律的研究尚属起步探索，有待于不断地提高和深化。广泛深入地进行领导规律的研究，有赖于互为基础、互为前提的科学领导实践和领导科学理论之间互相推动和互补共进。各级领导干部带着自己的实践经验和实际感受学习和研究领导科学理论，有利于实现理论和实践的有机结合与总结升华，有益于揭示在更高层次上具有更普遍意义的领导规律并进而发展和完善领导科学的知识体系。

（三）领导科学的研究目的

领导科学的研究目的是提高领导活动的效能，即研究提高领导活动效率和能力的方法与途径。在通常的意义上，效率是指单位时间内工作的数量和质量；能力是指胜任工作的条件和水平。因此，衡量领导工作的效率和能力，也包含工作多少、

工作优劣、工作水准和工作成绩的成份。然而，由于领导者能够在很大程度上确定自己的工作方向、规划自己的工作内容，也由于领导者还能够在很大程度上决定下属的工作方向，制订他们的工作内容。因此，在衡量领导者的工作效率和工作能力时，不能仅限于考查其所从事工作的进展快慢和质量高低，而是要更重视评价其工作方向是否正确和工作内容是否合理。因为如若工作方向失控、工作内容失误，那么，办事效率越高、工作能力越强，则给事业造成的损失越大，为组织带来的损害也越甚。比如基本建设投资方向或投资项目发生错误，则建设工作进展越快，给国家造成的浪费就越大，而投资方向和投资项目的确定，恰是领导工作的内容。从这个意义上讲，衡量领导者的工作效率和能力的标准，首先是其正确地做事的本领。这就是说，同被领导者不同，领导者不能满足于勤勤恳恳、忙忙碌碌，而是必须首先考虑为何忙和忙什么的问题，正确地确定自己的工作方向和工作内容，其次才是考虑怎么忙和怎样忙的问题，从而提高工作速率和驾驭时间的能力。只有这样，才能避免劳而无功，甚至劳而有过的情况发生，这是领导工作的一个突出特点，并形成整个领导活动的最为重要内容。因此，领导科学的研究，要紧紧地把握住提高做正确的事和正确地做事的本领这个根本目标。

（四）领导科学的学科性质

领导科学是一门综合性的应用科学。科学发展的主要特征是在相当长的历史时期内按照指数规律高速增长。这种增长先是表现在学科体系的高度分化。如果从1665年英国出版世界上第一种学术刊物《皇家学会哲学论坛》算起，大约经过200年左右时间，学科就分化为数、理、化、天、地、生、文、史、哲、经、法、林、医、农等10多种科系。在最近100年间，这种