

经营管理知识丛书

领导科学 与 领导艺术

LINGDAO
KEXUE
YU
LINGDAO
YISHU

上海交通大学出版社

《经营管理知识丛书》之十

领导科学与领导艺术

王健刚

上海交通大学出版社

2570/12

《经营管理知识丛书》之十

领导艺术与领导科学

上海交通大学出版社出版

(淮海中路1984弄19号)

新华书店上海发行所发行

江苏常熟梅李印刷厂印装

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 6.875 字数 152000

1985年10月第1版 1985年11月第1次印刷

印数: 1—74000

统一书号: 17324·15

科技书目: 98--263

定价: 1.15 元

前 言

随着我国现代化建设的发展，需要大批合格的各类管理人员。以科技战线为例，全国科技人员有 517 万，其中担任管理工作的人数，1981 年 4 月为 37.4 万，到 1982 年 4 月达到 47.5 万，仅仅一年时间就增长了 27%，发展之快是十分惊人的。

重视系统地有目标地培养管理人员，搞好管理队伍的建设，是世界上经济发达国家一条共同的成功经验。无论是美国或苏联，都设管理学院或系科，美国拥有管理专业本科生和研究生达九十万人，占大学生总数的 15%，而且举办各种形式的在职人员进修班，学习现代管理科学，并通过大量的案例教育，提高学员的管理水平；苏联设有 65 所管理进修学院和 100 所分院，500 个多种学科的进修系，每年约有 140 万经济干部参加管理专业学习，各级领导干部都要进管理大学学习，并且作出数年内接受一次再学习的规定。

对管理干部智力投资的效果是十分明显的。据报道，挪威在 1900~1955 年的五十五年中，固定资本每增加 1%，生产提高 0.2%，劳动力每增加 1%，生产提高 0.76%，而经过训练的管理人员每增加 1%，生产提高 1.8%。可见提高管理队伍素质、改进管理的重要。我国近几年来，也开始重视培训干部，如工交系统到 1981 年底，轮训干部达 160 万人，占干部总数的 23%，经过培训也收到了一定的效果。

为了便于管理干部的培训，上海铁道学院管理科学研究

所、武汉大学经济管理系、上海《世界科学》社、上海交通大学管理学院共同编写了一套《经营管理知识丛书》。《丛书》共十一本：①《经济管理综论》、②《行政管理》、③《大经济、大科学》、④《管理理论入门》、⑤《科技管理》、⑥《管理哲学——系统学》、⑦《决策与咨询》、⑧《技术开发与技术预测》、⑨《智力开发》、⑩《领导科学与领导艺术》、⑪《计算机在企业管理中的应用》。

本书是第十本。丛书由上海交通大学出版社出版，为了提高丛书质量，先由《世界科学》内部发行，旨在向各界同仁征求意见。现经编者王健刚根据各方面的意见重新作了修改和整理，正式出版。

目 录

第一章 现代领导工作是一门科学	1
第一节 历史的经验与时代特点.....	1
第二节 领导和领导者的科学概念.....	11
第三节 不同类型的领导者.....	17
第二章 现代领导者的个体素质	29
第一节 现代领导者的个体素质.....	29
第二节 现代领导者个体素质的标准.....	35
第三节 作为领导者的若干原则与技巧.....	41
第四节 现代领导层的群体结构.....	46
第五节 授权——领导者成事的分身术.....	52
第三章 开拓型人才的素质特征与鉴别选拔	59
第一节 开拓型人才的素质特征.....	59
第二节 开拓型人才的心理、人格、知识特征.....	64
第三节 开拓型人才的鉴别与选拔.....	70
第四章 领导者的创造力	76
第一节 概述——人人都具有创造能力.....	76
第二节 创造型人才的一般特征.....	82
第三节 开发创造力的思维方法和技法.....	87
第四节 领导者的预测力.....	93
第五节 领导者的决策与决断才能.....	99
第六节 决策是领导者的主要职责.....	105
第七节 决策者的主客观因素.....	111

第五章 干部的遴选、考核、使用和管理	118
第一节 人事工程	118
第二节 干部的遴选与录用	124
第三节 干部的考核	130
第六章 现代领导体制	138
第一节 一长制与委员会制	138
第二节 层次制与机能制	149
第三节 完整制与分离制	156
第四节 集权制与分权制	161
第七章 会议是实施领导的重要工具	169
第一节 会议的功能	169
第二节 违反会议功能的无效会议	172
第三节 会议的类型	175
第四节 主持不同会议的原则和技巧	178
第五节 主持会议的要领	181
第八章 领导者的哲学观	188
第一节 领导者的时效观	188
第二节 领导者的系统观	199
第三节 领导者的权威观	205
第四节 领导者的权变观	208

第一章 现代领导工作是一门科学

第一节 历史的经验与时代特点

一、从历史经验来看……

近几年来，在中华大地上蔚然兴起了一门新型学科——领导科学。它一经出土，就立即为我国的领导干部、学者和各方面人士广泛地注意、培育和关怀，一批领导科学的著作问世，各种学术讲座和报告会遍及祖国各地。领导科学虽然还是一株幼芽，但它正在以无限的生命力，加速成长之中。

领导科学伴随着党的十一届三中全会路线指引而渐渐成长，这绝不是偶然的现象，而是有着它的深刻历史根源和社会根源。这里首先从历史经验的角度来观察其成长的必然性。

大家知道，领袖、领导者、领导活动和领导行为，乃是自人类有史以来就一直存在的，只不过是长期以来没有把它辟为一门专门的学科加以系统地研究罢了。

还在人类处于草昧的原始共产主义时期，尽管生产力极为低下，那时人们过着追水、逐草的渔猎生活，可一个母系群也就有一位领导者了。

生产力稍微发展之后，特别是农业生产发展之后，渐渐形成了部落。生活单元的扩大，使领导活动成为必要。不过，那时人们的知识十分贫乏，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是受一种神力的控制和支配。在这种历史背景下，神权政治和迷信行政相伴而生。

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。奴隶主与奴隶，地主与农民，成了奴役与被奴役、剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系。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，以维护其反动特权统治。

到了十八、十九世纪，欧州的产业革命促进了资本主义兴起，文艺复兴运动发展迅猛，开始了资产阶级民主化进程。资本主义的发展同时，也发展了宏大的无产阶级队伍。在无产阶级的猛烈冲击下，迫使资产阶级的强权政治逐步有所改变，使资产阶级民主有了一定的发展。

面对着这一客观形势的改变，资产阶级社会学家又公开地研究“权力学”。他们把人类社会中必不可少的领导活动，简单地归结为“权力”，渲染一些冒险家怎样玩弄权术，要弄政治手腕，以登上最高权力的“宝座”，把领导科学的研究引向歧途。

当然，封建主义社会，特别是资本主义社会的一些严肃学者，也为人类研究领导科学积累了有益的知识 and 经验。

马克思主义的诞生，标志着无产阶级在人类历史上登上政治舞台的开始。科学社会主义和共产主义理论，为人类的未来社会描绘了最为绚丽、壮观的美景，同时也在人类历史上第一次为科学地确认领导者与被领导者，领袖和群众的关系奠定了基础。1871年，马克思在《〈法兰西内战〉初稿》中，痛斥残暴的统治者“以其无孔不入而且极其复杂的军事、官僚、僧侣和司法机构象蟒蛇一样地把活生生的市民社会从四

面八方网罗起(缠绕起来)”，“这个实体的集中表现是对内腐败透顶，对外昏愤无能，从头到脚卑鄙龌龊。”

马克思对巴黎公社确立的人与人之间的新型关系给予了极高的评价，指出：“公社——这是社会把国家政权重新收回，把它从统治社会、压制社会的力量变成社会本身的生命力；这是人民群众把国家政权重新收回，他们组成自己的力量去代替压迫他们的有组织的力量；这是人民群众获得社会解放的政治形式，这种形式代替了被人民群众的敌人用来压迫他们的社会人为力量”（马恩选集二卷 413 页）。巴黎公社革命虽然失败了，但是马克思所揭示的这种领导与被领导，人与人之间的关系的科学原则却有着强大的生命力。

一百多年以来，国际共产主义运动沿着马克思主义所揭示的方向发展。中华人民共和国的成立，标志着我国的国体和政体的根本改变。我国宪法规定：“社会主义制度是中华人民共和国的根本制度。”“中华人民共和国的一切权力属于人民。”“中华人民共和国的国家机构实行民主集中制的原则。”这些标志着人类社会最进步的原则，是建立社会主义领导科学的最本质基础。

建国以来，我们所取得的成就是主要的。当然，由于“新中国建立的时间不长，我们取得的成就只是初步的。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”（见《中共中央关于建国以来党的若干历史问题的决议》第10页）。这之中也包含着我们没有把长期积累起来的领导经验进一步升华、系统化，没有建立一门领导科学，来科学地、系统地、正规地培养和造就领导干部，严重地影响了干部队伍的“四化”建设。

林彪、江青反革命集团乘虚而入，继承历代封建王朝和

资产阶级统治的衣钵，竭力地贩卖“权力学”和“政变经”。这之中最为典型的，自然要算林彪1966年5月18日那篇大谈“政变经”的讲话了。他在那篇胡言中放肆地鼓吹“有了政权，……就有了一切”，“政权就是镇压之权”。他们把领导和权力划上等号，大搞篡党夺权的反革命活动，给中国人民带来了十年内乱的深重灾难。

积历史之经验，人们深刻地认识到，建立一门以马克思主义为指导的，具有中国特色的领导科学学科，乃是时代的需要，是全面开创社会主义现代化建设的需要。

党的十一届三中全会以来，中央对于领导干部队伍的建设十分重视。1982年10月3日，中共中央、国务院作出了《关于中央党政机关干部教育工作的决定》。决定指出：“干部队伍的素质如何，能否适应总任务的要求，关系到社会主义事业的成败，关系到党和国家的盛衰兴亡。”决定还指出：“从干部队伍的现状来看，需要特别重视业务学习，提高业务水平。……如经济、管理、法律、科学的领导方法和工作方法等等。”

党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，更是把“起用一代新人，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍”，提高到关系改革成败的战略高度，指出“进行社会主义现代化建设必须尊重知识、尊重人才，同一切轻视科学技术、轻视智力开发、轻视知识分子的思想 and 行为作斗争。”

这些指导方针和决定，为我国建立领导科学学科指明了目的、任务、对象和范围，应当成为建立符合我国国情的领导科学学科的重要指导原则。

从历史经验的角度看，怎样建立符合我国国情的领导科

学学科呢？

谁都知道，任何一门学科的建立，绝不取决于人们的主观想象、或一时的“灵感”，也不可能从天上掉下来，它必然是人类历史的科学总结，是一个承先启后、继承发展的完整过程。领导科学的建立也必然要遵循这一历史法则。

那么，中国的领导科学又将继承和完成些什么呢？

首先，它必须继承马列主义、毛泽东思想的科学体系，特别是马克思主义有关政权、政党的论述、国家机器的论述，有关领导科学、艺术和方法的论述和经验。特别是毛泽东思想，它包括了我国老一辈无产阶级革命家毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平、陈云等的集体贡献，是一个巨大的领导科学思想宝库，概括了我国建国前后的历史经验，是适合我国国情的典范。

其次，我们也必须注意到，从本世纪以来，全世界对科技、经济、社会的管理活动研究，已经逐步从科学管理发展到管理科学，并建立了许许多多管理科学的分支学科。这些学科内容当然不可能都成为领导科学的必备内容，但这些著作中，差不多都涉及到领导者和领导行为的研究，是现代领导者手中的重要工具。这些学科和方法论的发展，也不是凭空产生的，它也是当代科技、经济、社会向复杂、综合方面发展的必然产物。这些学科和方法论中的积极部分和科学内容，理应作为建立我国社会主义领导科学的借鉴。

历史总是一面光亮夺目的镜子。把领导工作当作一门科学来研究，这是从上下五千年的历史经验中所得到的深刻启示，也是从建国三十多年来正、反经验教训中所得到的深刻启示，它在我国全面开创社会主义现代化建设新局面的伟大历史时刻倍加受到人们的重视，是客观历史发展的必然。

二、从当前时代特点来看……

世界科技、经济、社会在迅猛发展，我国的改革开放又提出了许许多多新的问题。这是过去的领导观念和工作模式所不能完全适应的。

当前的时代提出了哪些新的领导观念呢？

第一，应当变单一模式化为多重模式。与新的形势相比，我们过去鉴别、选拔人才，或多或少地存在着单一模式化的问题。人们一谈到人才问题，立刻就会想到政治思想好，谦虚谨慎，戒骄戒躁、联系群众、勤勤恳恳，任劳任怨，尊重领导，听话的，老实的，还有“工人身上有多少油，领导身上也有多少油”，“哪里最艰苦，领导就出现在哪里”。这种单一的模式，尽管也十分必要，不过要适应面向现代化、面向世界、面向未来，显然还是不够的，无法对付西方和时代的挑战。

据报载，在一家工厂的领导班子调整中，有一个所谓的“好厂长”被免职了。这个厂长好到什么程度呢？他每天早晨第一个上班，每天下午总是关上厂里最后一扇门窗后才离厂，他爱厂如家，工人身上有多少油，他身上有多少油，哪里最艰苦，他就在哪里，其缺点就是没有给工厂带来经济效益。新提拔的厂长是什么人呢？是一个有争议的人物，领导班子一宣布，职工哗然，都问上级领导。上级领导理直气壮地回答：前厂长是好人，但不是能人；新厂长是能人，但不是完人。理由就是这么简单。前厂长辛辛苦苦，但没有把厂办好，新厂长虽不是完人，但他有能力开拓新局面。我们现在搞四化，是要选拔能开拓新局面的人，除了其他条件之外，还应强调重用人的能力。

人的能力是多种多样的，这是以往单一的模式不能完全

包括的。《中共中央关于经济体制改革的决定》就列举了多种领导人才的模式，指出要“在不太长的时间内，造就出大批能够卓有成效地组织和指挥企业生产和经营的厂长(经理)，能够有力地加强企业的技术管理、推动技术进步的总工程师，能够切实加强企业经营、提高经济效益的总经济师，能够严格维护财经纪律、精打细算、开辟财源的总会计师，能够坚持正确的政治方向、团结企业广大职工的党委书记，形成一支包括这些人在内的，门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部和技术干部的宏大队伍。”

第二，应当从个体观念转变为群体观念。如果说我们过去选拔领导干部有什么教训的话，其中之一可以简单地归结为一句话：过去是“只会换零件，不会装整机”。我们的干部是单个地选拔，单个地任命。如果他工作不好，就把他换掉，或者是当不好也不换，零件生锈了也不换，非得要出了事再打倒。不会装整机，不会把整个领导班子搭配好。

这一点如果我们还认识不清的话，国外已经是看得很清楚了，来自各方面的信息都说明这一点。日本人讲，如果选拔十个中国人和十个日本人单个相比，那么比十个要输十个，就是说，作为单个人来讲，中国人是很聪明的。如果我们十个人组在一起比的话，我们保证胜利。这就是说，他们整机装配得好，而我们十个人加在一起时就开始扯皮了。

据美国研究部门的人说，他们对中国和日本去美国参观考察的人，态度正好相反，他们对中国单个考察的人特别警惕，因为中国智力发达、聪明、一看就会。如果中国是双人代表团考察，他们便可勉强松一口气，因为两人便开始“龙虎斗”，内耗便产生了。如果是五、六人的考察团，他们就放心了，认为这种代表团只不过是走走形式而已。他们对日

本正好相反，日本人单个考察，他们毫不在意，因为他们单个人专业范围狭窄，学不走东西。如果是双人考察团，他们便开始警惕，因为他们可以分工把较多的东西带走。如果他们是五、六人的代表团，美国人则就十分紧张了，因为他们可以分工协作，带走全部秘密。

我们过去只注重领导人才的个体素质，而不会组成最佳的群体结构，这也是造成领导班子工作效率差的重要原因。

第三，应当从体力型转变为智力型。在这方面，有的领导者已经在进行科学实验了。过去领导者交给某人一项工作，听说他连续三天三夜才完成，尽管完成得并不理想，可领导者还是为他的精神所感动，小会大会表扬，年终评奖，劳动模范，先进人物都是他。现在的领导者，把同一任务交给不同的两个人去做。一个人三小时做完，完成得很漂亮，另一个人三天三夜才完成，结果质量并不好。究竟应当表扬哪一个呢？现代效率的公式，是人的知识量除以单位时间。你的知识量越大，效率就越高。那个三小时能完成任务的，是因为他长期的知识积累，几十年勤奋学习的结果。那个开三天三夜车的人，恰是平时不注重学习、脑子空空的人。而以往人们常常会认为三小时完成任务的人有点小聪明、脑瓜子灵，经过比较实验和调查之后，才知道过去的结论错了。领导观念的确应当从体力型转向智力型。

第四，应当从顺从型转向为开创型。重视人的创造力，这在发达的国家已经是甚为流行的观念，我们今天也正面临着这种严峻的考验。我们有两个留学生派到外国，在一位指导老师的指导下开展研究工作。这两位留学生在国内的特点是学习成绩都好，其中一位的鉴定表中都是优点，另一位则有骄傲、看不起人，群众关系紧张等缺点。到国外后，

指导老师分别问他们来这里留学的目的是什么。那个鉴定表上缺点不少的人说：“老师，我在国内拜读过您的著作，你的著作很有见解，但还有某些不足，我在这儿学三年之后，至少要发展你的理论”。这个老师一听非常高兴，决定为他增加奖学金和研究费。老师再问另一个学生，他回答：“我在这里三年要老老实实向导师学习，把导师的理论真正掌握好、学到手，学好后，回国开一门课程，使学生都掌握你的理论。”这位老师越听越不是滋味，搞了半天，你来就是偷我一点东西。不久，这个学生接到校方通知：由于我校经费缺乏，无力继续资助你的学习，请在短期内回国。当今的世界，竞争性很强，重视创造性，将是领导者真正的生命力所在。

第五，应当从守旧型转变为战略型。过去的领导者，常常是“坐井观天”，只了解很小一个局部的事情。现在不同了，领导者必须有战略眼光，才能使自己领导的局部生存下去。我们过去习惯于把自己比作螺丝钉，拧在哪里就在哪里起作用。这种观念已经陈旧了，说明不了局部与全部的有机联系。从系统观念出发，应当用细胞与有机体比较更科学。没有大量的细胞，构不成有机体，没有有机体各系统的有效运转、细胞也不能生存。

当前，我们的领导者应当看到两个百分数，两个八比二的关系。一个百分数叫做十亿人口、八亿农民。过去人们担心农民拉四化的后腿，现在农民开始富起来了。同时又有一个百分数，叫一亿多一点的职工，八千多万是企业职工，二千万党政科教文卫干部，又是一个八比二。利改税之后，八千多万职工的工资国家不管了，只管二千万人的工资。两个八比二之后，绝大多数人的“大锅饭”没有了，没有远大的战略眼光，企业随时都有了风险。

现在大家都在讨论新的科学技术革命，这也是一个重大的战略。我们现在选拔领导人才，提拔专家，晋职晋级总是搞不清，有没有成果、成绩不知道，别人拿出成果后又问算不算。大家不是知道世界有个三 A 革命吗？叫做工厂自动化、办公自动化、家庭自动化。现在美国的计算机相当于五千亿人的工作量，为我国总人口的五百倍。由于这些计算机的工作，使他们在战略上处在明处，我们处在暗处。他们对世界的干部都考察了，只要你在哪里见过报，发表过什么文章，他的计算机都有储存，水平如何，一清二楚。我们不加速新科学技术革命的步伐，就会落后。

现在，大家都在议论世界的经济重心已转移到环太平洋地带。早在六十年代，日本、美国就相继提出过环太平洋圈的种种战略设想，他们幻想未来的太平洋经济重心将是美、日两极轴心。现在他们也在思考未来可能是美、日、中三极结构。

如果把环太平洋圈作为一个经济体系，那么，沟通大西洋贸易，一靠海运，二靠“陆桥”。在当前瞬息万变的市场情况下，海运已太费时，日、美便寄希望欧亚“陆桥”。过去日本利用苏联的纳霍德卡港（海参威附近），通过西伯利亚铁路到欧州，比海运可缩短三十五天。但纳霍德卡港每年有三个月的冰冻期。此外，接通欧亚“陆桥”的通路就必须经中国了。一是从大连经满州里接通西伯利亚铁道；二是从天津经蒙古连通西伯利亚铁道；三是经过连云港过境新疆经苏联到欧州。仅此一例，即可看到，我国沿海港口城市开放，即构成了全线对外势态，对搞活我国经济是大有益处的。

综上所述，今日的领导者，必须有战略观念，顺应世界的潮流，对宏观全局有透彻地了解，才可能搞活微观和局部。