

LING
DAO
KE
XUE

LING
DAO
KE
XUE

LING
DAO
KE
XUE

LING
DAO
KE
XUE

LING
DAO
KE
XUE

领导科学

主 编：王惠岩

副主编：孙占国

刘宪臣

朱勇征

中国展望出版社

领导科学

主 编 王 惠 岩
副主编 孙 占 国
刘 宪 臣
朱 勇 征

中国展望出版社

一九八六年·北京

领 导 科 学

主 编 王惠岩

副主编 孙占国 刘宪臣 朱勇征

中国展望出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

长春市南关区全安东三印刷二厂印刷

北京新华书店发行

开本850×1168 毫米 1/32 印张 7.5

185千字 1986年1月 北京第1版

1986年1月第1次印刷 1—47,000册

统一书号: 3271·024 定价: 1.55元

编者说明

为了适应干部继续教育的需要，中共吉林省委讲师团组织编写了这本《领导科学》。本书在编写的过程中得到了中共吉林省委领导同志的亲切关怀，省委书记高狄同志作了序。同时也得到了吉林大学、吉林省委党校的大力支持。

本书的编写注意吸收了国内外学术界的有关研究成果。由于我们水平所限，加上时间仓促，书中难免有缺点、错误，恳请读者批评指正。

参加本书编写的同志（按章次排列）：

第一章：胡厚钧（中共吉林省委宣传部）

第二章：朱勇征（中共吉林省委讲师团）

第三章：曾 宏（中共吉林省委讲师团）

第四章：徐 任（吉林大学）

第五章：王惠岩（吉林大学）

第六章：刘宪臣（中共吉林省委党校）

第七章：李德明（中共吉林省纪检委）

第八章：孙占国（中共吉林省委讲师团）

第九章：尹元玄（中共吉林省委宣传部）

第十章：张延生（中共吉林省委党校）

第十一章：朱勇征（中共吉林省委讲师团）

序



案头有一本《领导科学》的打字稿，是吉林省委讲师团组织编写的供干部继续教育使用的教材。作者要我为这本书的公开出版写点什么。我觉得确有必要说几句话。

领导活动自古有之，而把研究领导活动做为——门科学却是现代的事。我国近几年对领导科学的研究发展很快，其原因是广大干部对这门新兴科学有迫切的需要。一九八二年十月，中共中央、国务院就发出了《关于中央党政机关干部教育工作的决定》，把领导科学列为党政干部必须学习的业务基础课，这是非常正确的。作为领导者，如果不懂得领导科学，就象军事家不懂军事科学，化学家不懂化学一样，不可能成为称职的领导者。

各级干部在四化建设中负有领导的责任，不仅要掌握马克思主义基本理论，还要掌握自然科学知识，掌握现代管理知识。领导科学更是干部必须具备的专业知识。四化建设是人类历史上最伟大的创造性的工程之一，其特点是规模庞大，结构复杂，因素众多，变化迅速，领导这样的社会活动，就不是靠个人的经验和智慧所能胜任的，必须依靠科学的理论和方法来指导。我们不能满足那种“眉头一皱，拍板定案”的经验领导。经验领导在处理复杂的社会问题时，往往会造成决策上的失误。决策失误是最大的失误，这方面的教训应该说是不少的。这就要求我们必须很好地学习领导科学，掌握领导活动规律，才能实现从经验领导到科学领导的转变，才能适应四化建设的需要。

我相信在这方面，《领导科学》这本书会给广大干部提供有益的帮助。目前国内关于领导科学方面的书，各有长短。这本《领导科学》，有它自己的特色。其一，这本书注意总结了我们党领导革命和建设的经验，同时也借鉴吸收了国外在管理科学上的新成果，着重阐述现代领导活动的一般规律，有针对性，有时代感。其二，这本书在知识体系上，以决策为核心，对领导科学的主要问题作了系统的论述。领导活动无非是领导者、被领导者和客观环境三者相互结合、相互作用的过程。由于决策行动的存在，才使三者之间发生必然的联系。因而以决策为核心，才能把各部分贯串起来，形成互相连结的有机整体。其三，这本书材料充实，具有新颖性，论述也较简明顺畅，通俗易懂，很适合大多数干部学习的要求。

这本书的作者有学科方面的专家，有领导干部，还有志于这门新学科建设的年轻人。它是我省第一本正式出版发行的领导科学教材，也是我省在这个新学科建设上的一个新的尝试。正因为如此，它必然还有其不成熟的地方，这有待于在今后的实践中进一步研究、完善。所以，我乐于向广大干部推荐这本书，希望它对干部学习新知识能有所裨益。至于我自己，很愿意跟同志们一起学习新知识，以丰富自己的头脑，不断提高工作水平。为此我想引用党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中的一段话与大家共勉：“我们的同志在过去革命和建设积累起来的正反两方面的丰富经验是十分宝贵的，但是在新时期的崭新任务面前，不论老中青干部，总的来说都缺乏现代化建设所需要的新知识新经验，都要重新认识自己，都要重新学习。”我们就这样去办罢！

1985年10月23日于长春

目 录

序.....	高 狄
第一章 领导工作是一门科学	(1)
第一节 领导科学的产生和发展.....	(1)
第二节 领导科学的研究对象.....	(4)
第三节 学习领导科学的意义.....	(11)
第二章 现代领导观	(14)
第一节 战略观念.....	(14)
第二节 大经济观念.....	(18)
第三节 改革创新观念.....	(23)
第四节 时间观念.....	(26)
第五节 尊重知识尊重人才观念.....	(31)
第三章 领导与预测	(36)
第一节 科学预测在领导活动中的作用.....	(36)
第二节 科学预测的基本原理和程序.....	(40)
第三节 科学预测的方法.....	(48)
第四章 领导与智囊	(56)
第一节 智囊机构的产生与发展.....	(56)
第二节 智囊机构在现代领导活动中的作用.....	(62)
第三节 领导者与智囊机构的关系.....	(77)
第四节 智囊机构的现状及发展趋势.....	(80)
第五章 领导与决策	(86)

第一节	决策是领导的基本职能	(86)
第二节	决策的类型和程序	(91)
第三节	领导者的抉择	(97)
第四节	决策的实施	(105)
第五节	追踪决策	(106)
第六章	领导者的素质	(110)
第一节	新时期需要领导者具有新素质	(110)
第二节	领导者的基本素质	(116)
第三节	提高领导者素质的途径	(126)
第七章	领导体制	(129)
第一节	领导体制的概念及类型	(129)
第二节	组织结构	(139)
第三节	领导层结构	(145)
第八章	领导与用人之道	(154)
第一节	选才用人是领导者的职责	(154)
第二节	人才的特性及类型	(157)
第三节	识别人才的原则	(161)
第四节	合理使用人才	(165)
第五节	用人制度	(168)
第九章	思想政治工作	(174)
第一节	思想政治工作的地位	(174)
第二节	思想政治工作的内容和基本原则	(181)
第三节	思想政治工作的方法	(188)
第十章	领导艺术	(193)
第一节	领导者要善于运用领导艺术	(193)
第二节	科学地运筹时间	(196)
第三节	善于运用会议	(201)
第四节	善于运用权力	(206)

第十一章	领导效绩考评	(213)
第一节	领导效绩考评的意义	(213)
第二节	领导效绩考评的原则	(215)
第三节	领导效绩考评的方法	(220)

第一章 领导工作是一门科学

在现代社会中，领导工作已经发展成为一门独立的科学，这就是领导科学。每一个现代领导者，要担负起自己的领导责任，就必须钻研这门科学。为了掌握领导科学，首先需要对领导科学的产生和发展、研究对象和内容，以及学习这门科学的意义有一个总的了解。

第一节 领导科学的产生和发展

领导科学是研究领导活动及其规律的科学，人类的领导活动自古就有了，而把领导活动做为是一门科学来研究却是现代的事。

领导活动产生于人类的共同劳动，并随着分工的发展而发展。早在原始社会，人们为了生存，不得不自发地组织起来同大自然进行搏斗。正如恩格斯所说，在生产力极低的情况下，为了获得生活资料，原始人就自然地聚集在一起，“以群的联合力量和集体行动来弥补个体自卫能力的不足。”^①这种共同的劳动需要有人进行指挥协调，这就是人类最初的领导活动。由于生产力的发展，人们共同劳动的领域和规模越来越大，社会组织也更加复杂化，就出现了专门行使领导职能的人物。在氏族部落里，由公众推选出氏族首领，负责指挥氏族成员猎取食物，分配果实，主持祭祀活动，保护氏族安全。历史传说中的尧、舜、禹就是古代父系氏族社会中的杰出领导者。在私有制社会里，指挥、领导的职能一般是由生产资料的占有者行使。领导者对劳动、对

^① 《马克思恩格斯选集》第4卷，第29页。

社会的管理完全是一种带有强迫性的控制行为。在这样的社会里，领导与阶级的统治权力紧紧结合在一起，所谓领导实质就是阶级的统治，由各级各类官吏组成庞大的统治集团，象蛛网一样统治着人民。社会主义社会消灭了阶级剥削，实现了生产资料公有制，劳动者成了国家的主人。对劳动、对社会的领导和管理，直接体现着全体劳动者的利益和意志，因而领导活动所具有的指挥、协调职能会得到充分发挥。

领导活动就是为达到预期目标而进行的指挥、协调的行为过程，总是有规律可循的。历史上，有许多杰出人物凭借自己的智慧和才能，进行了卓有成效的领导，留下了不少书之史册的宝贵经验。一些古代的政治家、军事家、思想家对领导活动作过许多研究，留下不少著述，比如我国典籍中的《尚书》、《史记》、《资治通鉴》等，就对古代统治经验作过总结，但是不可能上升为系统的理论，更没有形成专门的学问。对人类领导活动的规律进行科学地研究，形成一门独立的科学，还是从本世纪四十年代开始的。社会需要是这门科学产生和发展的直接动力。随着社会生产力的巨大增长和现代科学技术突飞猛进的发展，社会生活也发生了巨大的变化。其特点是规模庞大，结构复杂，信息巨量，因素众多，变化迅速，领导这样的社会活动，就不是靠个人的经验和智慧所能胜任的，必须依靠科学的理论和方法的指导才能解决。于是，用先进的思想和科学方法来研究领导活动的规律，就成为时代的迫切要求。

首先，领导科学是适应现代化大经济的复杂性而产生的。从本世纪三十年代以来，出现了大企业、大金融、大工程、大科学等等。其复杂程度以及信息量之巨大，都是过去那种自然经济无法比拟的。以大企业而言，并不是单纯的生产工厂，而是由科研、生产、销售、技术服务等众多部门组成。象我国的鞍钢、大庆油田都是有几十万职工的联合企业；至于世界上的跨国公司，机构遍布全世界，实际上是一个自成体系的经济王国；美国研制

第一颗原子弹的曼哈顿工程，耗资二十亿美元，动员了十五万科技人员，其复杂程度是难以想象的。这样复杂巨大的工程必须进行科学的管理，才能达到有效的组织和控制。适应这种需要逐渐产生了一系列的科学管理方法和手段，进而出现了各种流派的管理理论，如职能学派、行为学派、模型学派等等。管理科学还出现很多分支学科，如经济管理、行政管理、工程管理、科研管理等等。管理科学的发展为领导科学的产生准备了前提条件。

其次，领导科学是适应现代化大经济的多变性而产生的。第二次世界大战以来，科学发明转化为社会生产力的周期愈来愈短，技术和知识老化愈来愈快，产品更新率愈来愈高。这一切使社会的政治、军事、经济、文化、社会生活都变化多端，复杂性、流动性达到前所未有的程度。任何领导者都要面对层出不穷的新问题，审时度势，综观全局，在千头万绪中找出关键所在，在千变万化中权衡利弊，及时作出有效的决策。再加上社会化大生产、大经济环境中，竞争十分激烈。在行动目标和方案的确定上，不仅不能是错误的，而且必须是优化的，否则会在竞争中被淘汰。这就要求决策必须科学化，必须充分发挥智囊团、思想库在决策中的作用。相应地，决策理论得到了迅速发展，出现了决策论、对策论等新的学科。同时，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、信息论和系统论的发展。这样就给领导科学提供了严密的现代化手段和数学工具，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，进行社会控制活动。

在这种历史的大趋势下，一门以决策理论为核心的，把管理科学中的领导职能抽出来专门加以研究的领导科学就应运而生了。可以说，领导科学的产生是现代科学技术、经济与社会高度发展的结果，也是现代社会管理的直接产物。

在我国，同样存在着研究领导活动规律的客观要求。我们的社会主义建设有马克思主义理论作指导，这是我们事业能够不断

前进的基本保证。但是，马克思主义只能指导而不能代替领导科学。社会的政治、经济、军事、文化、科学、教育等领域的领导活动都是有规律的，都需要给以科学地总结。所以，对领导科学的研究就成了全社会的迫切需要。我国对领导科学的研究虽然只有几年的时间，但是发展很快，目前已经出版了多种教科书和专著，有些地方成立了专门的学术研究机构，有很多党校、干校、军事院校和在职干部教育中开设了这门课程。我们对领导科学的研究，是在马克思主义基本理论指导下进行的，通过总结我们党的领导经验，借鉴吸收国外现代领导和管理的积极成果，目的在于建立具有中国特色的马克思主义领导理论，以指导四化建设实践。

领导科学是研究领导活动的，既要涉及人与人的关系，又要涉及人与客观对象的关系，这就决定它具有综合性的特点。从知识体系上表现为社会科学和自然科学的渗透，综合运用了哲学、政治学、经济学、社会学、管理学、人才学、心理学、数学和现代科学技术等等。同时，领导科学又具有很强的应用性，它不象哲学和政治经济学那样具有抽象性很强的理论科学，而是以马克思主义基本理论和某些自然科学的基础理论为基础，着重研究领导活动实践问题的应用科学。它是现代领导和管理经验的具体总结和升华，反过来又直接指导人们的领导实践。领导科学同管理学一样，一方面，它反映了适应生产力发展客观要求的领导活动一般规律；另一方面，它又是研究一定生产关系条件下的领导活动，不能不反映特定生产关系的色彩。我们的领导科学是着重研究社会主义条件下领导活动的规律性，目的是为社会主义现代化建设服务的，是具有强大的生命力的新兴科学。

第二节 领导科学的研究对象

毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所

具有的特殊的矛盾性。因此,对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究,就构成某一门科学的对象。”^①领导科学既然是一门科学,就有自己的研究对象。那么,领导科学的研究对象是什么呢?简单地说,就是研究领导活动的结构及其一般规律。

要对领导科学研究对象有全面的了解,就必须对领导活动的性质、结构和功能有深入地理解。

一、什么是领导

领导,是领导科学中一个最基本的范畴,它是领导科学研究的出发点和构成整个知识体系的基石。

一提领导,有人首先就想到领导者,其实这是一种误解。领导与领导者密切相关,但不相等。领导是一种活动,它是领导者为实现预定目标,对群体活动进行组织、引导和指挥的一种行为过程。

领导活动在历史的长河中,其内容是不断发展变化的,其形式也越来越复杂多样。古今中外,不管领导活动有多大变化,有多大差异,它都是人类社会集体活动的产物,必然有共同的性质。这就是马克思所说的:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生出的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^②这是马克思主义经典作家对领导活动一般性质的精辟概括。

领导活动的性质归纳起来有这样几层意思:

第一,领导是一种有目的的社会行为。领导活动是人类改造自然、改造社会而进行的为了达到某种群体目标的自觉活动。这种活动是属于调整人与人关系,处理人与自然关系的社会行为。一个流落到荒岛上的人,尽管他为了维持自己的生存而进行各种

^① 《毛泽东选集》合订本第284页

^② 《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

活动，但他的活动是孤立的，不涉及与其他人进行协调的问题，因而不具有社会性，也就不存在领导行为。

第二，领导是一种有序的行为过程。领导，不能简单地理解为就是发号施令。特别是现代社会，领导是一种复杂而有序的行为过程。从领导行为的实际过程来看，大致可分四个前后关联的阶段：（1）研究现状，确立目标；（2）科学决策；（3）对确定范围内的社会活动的控制和管理；（4）后果审查和评价。这四个阶段，是前后相连，一环扣一环的过程。任何一个环节上的失误，都会导致整个过程的破坏，预定的目标也就无法实现。

第三，领导是进行总体行为控制的活动。人们改造自然，改造社会的活动是各种各样的，但是领导活动所执行的职能是制定群体活动目标，对群体活动进行组织和行为控制。就象乐队指挥一样，社会群体活动要达到一定的目标，就必须集中在一个指挥的意志上。这种指挥并不是对每个演奏者进行个别细琐的指导，而是对整个乐队进行总体的行为控制。古罗马法典上规定：“行政长官不宜过问琐事”，就是指领导行为的专属职能。

二、领导三要素

领导活动是一个过程，这个过程包括三个基本要素，即领导者、被领导者和客观环境。这三者缺一不可，构成了领导活动的矛盾统一体。

领导者

领导者是领导活动三个要素中的关键要素，是领导活动的主体。所谓领导者，通常是指在人类社会生活中负责组织、决策、指挥和管理的人员。领导者可以是个人，也可以是集团。他们在领导活动中起着确立行动目标，进行决策和监督决策实施的重要作用。当然，领导者的活动也不是随心所欲的，是受被领导者和客观环境制约的。一般来讲，领导者的意愿只有适合于被领导者的要求，顺应了历史发展趋势，才会发挥进步作用，达到预期目的。在现代社会中，领导活动处在一个巨大的系统中，一个系

统中的领导者则是更高层次领导系统中的被领导者。因此，这类领导者在实际工作中，不能不执行领导与被领导的双重职能。

被领导者

被领导者是相对领导者来说的，是指在一定的组织中处于被领导地位的人员。如果说领导者是整个领导活动的首脑部分，被领导者则是领导活动统一体的躯干部分。在我们社会主义国家，领导者和被领导者都是社会的主人。因而，被领导者并不是完全被动的历史因素，而是达到任何组织目标的历史主动力量。因为，领导者的意愿和决策，只有通过被领导者的行动才能实现。得不到被领导者支持的领导者，办任何事情都不会成功。

客观环境

客观环境是指领导者、被领导者共同作用的对象和领导活动赖以进行的条件。任何领导活动都是在一定客观环境中进行的，无论是目标的确定，还是决策的实施都要受环境的限制。从大的方面讲，客观环境是说进行领导活动的社会舞台，包括自然条件、社会生产力和生产关系发展水平；从具体方面讲，就是施行领导活动的具体社会环境和条件。这些是领导活动得以开展的基础，是不可忽视的重要因素。斯大林说：“伟大人物只有善于正确地认识这些条件，懂得怎样改变这些条件，才有一些价值。如果他们不认识这些条件而想凭自己的幻想去改变这些条件，那么他们这些人就会陷于唐·吉珂德的境地。”^①这就是说，任何高明的领导者，其领导活动都要受环境的限制，只有正确地认识环境，按客观规律办事，才能演出威武雄壮的活剧来。

三、领导的功能

领导功能是领导活动所具有的作用、行为、能力和功效。社会主义领导的外部功能，是领导活动中的主体通过对社会活动的控制、调节和监督，在人与自然的物质变换中建立一种谐调的关

^① 《斯大林全集》第13卷，第94—95页。

系，达到认识世界和改造世界的目的。社会主义领导的内部功能是对构成领导活动各要素的组织和协调，这种功能的发挥是为了更好地实现领导的外部功能。领导活动的内部功能主要表现在领导者和被领导者之间的互相作用关系上，大体有以下几个方面：

第一是行使权力。马克思主义者从来不反对领导者应有权力，而反对的是权力的滥用。在我们的国家，领导者的权力是人民给的。他们的活动是代表人民施行对社会的管理权，权力是领导者实施其领导的基本条件。马克思指出：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上”。^①领导者应当是有职有权，没有权力，任何领导活动都难以进行。领导者的权力包括两部分：一部分是强制权、法定权、奖励权，这是在组织中的实际领导权；另一部分是由个人的品质和才能在下属中造成的统御权。领导者只有正确地运用这些权力，才能保证预定目标的胜利实现。如果领导者错误地运用人民所给予的权力，甚至是以权谋私，就从根本上破坏了领导的功能，给事业造成损失。

第二是履行责任。领导者承担多高职务，有多大的权力，就要承担多大的责任。领导活动就是履行领导者责任的行为。权力是进行领导活动的条件，是尽到责任的手段，责任才是领导活动的真正的动力。领导者如果不把领导活动看成是履行责任的过程，如果没有尽到责任，那就意味着失职，就没有起到领导的作用，就要追究其责任。日本著名管理学家土光敏夫说：“责任，那是一种严峻的行为，一旦决定了，就要排除万难，坚持到底。”^②真正称职的领导者应当是尽职尽责的，不仅要为他们直接承担的工作任务负责，而且要为党的事业、人民的事业负责。

第三是进行服务。社会主义领导者，按马克思的说法，就是

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

^② 土光敏夫：《经营管理之道》，北京大学出版社1982年版，第19—20页。