

雍 涛 陈祖华 李南熏

主 编

领导活动 的过程· 要素与结构

武汉大学出版社

LING DAO HUO DONG DE GUO CHENG · YAO SU YU JIE GOU



领导活动的过程、要素与结构

雍 涛 陈祖华 李南霖 主编

武汉大学出版社

1987·武汉

17279

领导活动的过程、要素与结构

雍 涛 陈祖华 主编

黄岳编著 陈祖华

武汉人民出版社出版

新华书店湖北发行所发行 武汉市印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 8.75印张 221千字

1987年7月第1版 1987年7月第1次印刷

印数：1—6000

ISBN 7-307-00094-6/C·3

统一书号：17279·11 定价：1.75元

版权所有 不得翻印

目 录

绪论	1
一、建立现代领导科学是历史的必然	1
二、关于领导活动的过程、要素与结构的理论是现代领导科学的重要内容	5
三、坚持理论和实际相统一的原则，建设有中国特色的社会主义领导科学	12
第一章 领导活动的性质和特点	21
第一节 领导活动的性质	21
第二节 现代领导工作的特点	26
第二章 调查研究	31
第一节 领导工作与调查研究	31
第二节 关于调查研究的几个理论问题	34
第三节 调查研究的基本方法	43
第三章 规划与决策	54
第一节 目标与现实	54
第二节 规划	66
第三节 决策	70
第四章 计划的实施过程	77
第一节 任务的落实	77
第二节 试验	81
第三节 指挥	87

第四节	协调	90
第五节	控制	95
第五章	发挥人的作用	100
第一节	干部的配备	100
第二节	发挥广大职工的积极性、主动性	110
第三节	干部培训与职工教育	115
第四节	思想作风的训练	120
第六章	组织活动与组织机构	128
第一节	组织活动	126
第二节	组织机构	142
第七章	价值评判与信息反馈	159
第一节	领导活动与价值评判	159
第二节	领导活动的价值内容	163
第三节	实践检验与价值评判	170
第四节	反馈与完善	178
第八章	领导方法的层次与结构	186
第一节	领导方法的“平面结构”	186
第二节	领导方法的“立体结构”	193
第三节	不同领导系统之间领导方法的相互影响和渗透	201
第九章	理论、经验与直觉	210
第一节	理论、经验与直觉的平衡	210
第二节	经验思维的作用	217
第三节	直觉思维的作用	227
第十章	领导艺术与领导科学	236
第一节	问题的提出	236
第二节	领导艺术	239
第三节	领导艺术与领导科学的结合	243

第十一章	领导活动的主客体及其相互关系	249
第一节	领导活动的主体	249
第二节	领导活动的客体及其与主体的	
	关系	258
后记		273

绪 论

一、建立现代领导科学是历史的必然

凡有人群，需要协同活动的地方，都有领导、领导活动和领导行为。马克思指出：“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。”^①恩格斯也指出：一方面是一定的权威，不管它是怎样造成的，另一方面是一定的服从，这两者，不管社会组织怎样，都是我们所必需的^②。这里说的“指挥”、“权威”就是指的领导。它说明领导活动乃是人类社会群体活动的必然产物。原始社会尽管生产力低下，母系氏族的时候，人们过着渔猎生活，但由于猎取食物，分配果实的需要，就自然而然地产生了领导；后来农业生产有所发展，逐渐形成了部落，人们的生活范围扩大了，需要有人管理公共事务，指挥打仗，于是产生了酋长，这也是一种领导。原始社会的领导具有原始的、自发的、朴素的性质。人类进入奴隶社会以后，产生了阶级，人与人之间的关系发生了变化，领导与被领导的关系带有统治与被统治、压迫与被压迫的性质。奴隶主阶级、封建地主阶级为了维持它们的统治，开始研究“领导学”、“领导术”，当然，这种“领导学”、

① 《资本论》第1卷，人民出版社1957年版第367页。

② 参看《论权威》，《马克思恩格斯选集》第2卷第553页。

“领导术”，归根到底是为统治阶级服务的，是“统治学”、“压迫术”。

资产阶级取得政权以后，为了巩固自己的统治，为了有效地组织生产和社会生活，在企业经营和行政事务方面越来越注意科学管理。十九世纪末、二十世纪初开始出现许多管理理论，其中一些内容涉及领导、领导活动、领导行为，但还不能说已经形成了一门系统的领导科学。第二次世界大战以后，西方社会出现了一大批科学工业部门，如电子、半导体、激光、原子能、计算机和宇航工业等，这些科学工业的最大特点是企业的高度专业化和综合化。紧接着又出现了更大规模的科学—工业综合体，这种综合体把社会的科研系统、教育系统和生产系统紧密地连在一起。同时，科学事业有了很大的发展，科研工作摆脱了“个体劳动方式”，变成了国家规模的“大科学”事业。管理这样的“大工业”、“大科学”，一般管理理论不够用了，需要有更高层次的领导理论产生。例如，美国研制原子弹的“曼哈顿”工程，实施发射运载火箭的“阿波罗”登月计划，不仅需要动员大量的人力、物力、财力，而且还需要十分细致、严密的组织、协调和管理。如此庞大的工程，只要在任何一个环节上失误，就会带来不堪设想的后果。西方领导理论产生之更为直接的原因是现代战争中的军事博弈活动（研究敌我双方的对阵胜负问题的活动）。现代战争不同于古代战争，它是多层次、多兵种的立体战争，也是多因素、多战线的总体战争，其复杂性和流动性要比历史上的任何战争大得多。指挥这样的战争，需要及时地分析敌我双方力量的变化，掌握大量的随机因素，善于捕捉战机，以便克敌制胜。这就需要进行军事博弈活动。军事“模拟试验”及其科学理论，实际上是军事上的领导科学的雏形。

在国际共产主义运动中，无产阶级革命导师马克思、恩格斯、列宁、斯大林曾经运用辩证唯物主义和历史唯物主义的基本

原理于革命实践，为无产阶级政党制定了一系列正确的路线、方针、政策，规定了适应于各个历史时期的战略策略，对领导方法和领导艺术作过许多精辟的论述。以毛泽东同志为主要代表的老一辈无产阶级革命家在中国革命和建设的长期斗争中，把马克思主义哲学运用于我们党的全部工作，创立了一整套具有中国共产党人特色的领导方法和工作方法，表现了高超的领导艺术，领导我国人民取得了革命和建设事业的伟大胜利。无产阶级革命导师关于政党、政权、国家机器等问题的论述，关于领导方法、工作方法的论述，既是他们长期革命实践经验的概括和总结，又包含有丰富的理论内容，是为实践所反复证实了的科学真理，它为我们今天建设一门适应新时期需要的领导科学奠定了很好的基础。这是我们所不应忽视的一个基本事实。

但同样明显的事实是：从马克思主义产生到现在，时间过去了将近一个半世纪，科学技术有了突飞猛进的发展，国际共产主义运动提出了许多新的重大课题，我国已经进入社会主义现代化建设的新时期。国际国内形势的发展，我们面临的建设任务，要求领导工作从内容到形式都要发生相应的变化，要求建立具有现代科学技术水平、适应社会主义建设需要的现代领导科学。这是因为：

第一，原有的领导理论主要不是领导经济活动的理论，而主要是领导政治活动的理论。当然它的基本精神、基本原则在今天来说，仍然是适用的，但经济活动和政治活动有很大的不同，对于原有的领导经验和领导方法，我们不能机械地搬用，而必须根据经济活动的特点加以改进和完善，并且要创造出新的科学的方法来适应新的需要。同时原有的领导理论，内容比较狭窄，主要涉及领导方法、工作方法方面，尚未建立起系统完整的科学体系。

第二，原有的领导方法在相当大的程度上还带有手工业性

质，同现代化的大生产不相适应；并且定性研究较多，而定量分析不够。这就给领导工作的科学化、精确化、规范化、程序化和高效率造成了困难。

第三，原有的领导方法的思维方式，总的来说，是建立在传统科学基础之上的经验思维和以分析为主的近代思维。然而从本世纪中期以来，系统论、信息论、控制论有了很大的发展，许多新兴学科、交叉学科如雨后春笋般地出现，自然科学和社会科学互相接近和融合，向我们展示了科学在不断分化的基础上又一次向更高程度综合的趋势。面对这种情况，不仅经验思维模式不够用了，而且以分析为主的近代思维模式也不够用了，必须代之以系统综合为主的现代思维模式。这就要求我们用系统或整体的观念来把握对象，解决问题。

国际共产主义运动的实践证明，由于领导活动未能科学化、程序化、规范化，领导者在相当大的程度上靠个人的经验、技能和艺术来开展工作，因而一个单位的工作局面如何，常常取决于领导者个人的状况，同样一种工作方法在不同人的手里，其效果也很不相同。领导人的正常调动，常常会带来政策上和工作上的摇摆，尤其是杰出的社会活动家和政治家的逝世，常常会造成一代智力的真空；领导人的错误思想、错误冲动，很容易变成错误行动，给革命事业带来很大损失。这一切说明，系统地研究现代领导活动的特点和规律，建立马克思主义的领导科学已成为时代的需要，培养千百万无产阶级革命事业接班人的需要，社会主义现代化建设的需要。在本世纪七十年代，一些社会主义国家不约而同地提出了这个任务。罗马尼亚共产党大力提倡用领导科学教育全党干部，规定党校干部轮训课程中领导科学要占百分之三十以上。我们党面临社会主义现代化建设的伟大事业，迫切 need 提高广大干部的领导水平，同时，我们党在长期的革命和建设实践中积累了丰富的领导经验，因此我们不仅需要而且有可能把马克思

主义的领导经验、领导艺术、领导的思想方法和工作方法推向一个更高的发展阶段，建设一门具有中国特色的社会主义领导科学。

二、关于领导活动的过程、要素与结构的理论是现代领导科学的重要内容

要建设社会主义领导科学，首先要明确这门科学的对象、内容和任务。

（一）领导科学的研究对象

什么是领导？领导是一种活动和行为，是人类社会活动中重要的不可缺少的一部分。领导活动是包括领导者、被领导者和客观环境在内的一个完整的系统，是三者相互作用的过程，即领导者运用组织赋予自己的权力，通过一定的手段，组织指挥人们实现一定的目标的过程。

领导活动从它所要解决的矛盾来划分，可分为政治领导、业务领导、行政领导、学术领导等几个类型。政治领导以解决上层建筑领域的矛盾为主要对象。在我国，政治领导集中体现为党的领导，其基本任务是制定路线、方针、政策，解决方向、道路问题。业务领导以解决经济基础领域内的矛盾为主要对象，任务是创造社会物质财富。行政领导以推行国家公共事务为主要目标，任务是贯彻执行政治决策和业务决策。学术领导以发挥专家智囊团体的作用为主要目标，其任务是创造社会精神财富。

各行各业的领导尽管有所不同，但都有权力、责任、服务三位一体的共同特征。

领导者要实施领导，必须有一定的权力。所谓领导者，就是由某一组织赋予他一定权力并运用这种权力进行工作的人。“有职无权”的领导者是无法尽到责任和完成使命的。这里所说的权力，是与一定的职务相联系的职权，而不是什么特权。

领导者担任某种职务，意味着他承担了某种责任。职位越高，权力越大，责任也就越大。一个领导者如果没有尽到责任，就意味着他失职。对失职的领导人必须追究责任。

领导不仅意味着权力和责任，还意味着服务。在我国，人民是国家的主人，领导者是人民的公仆，因而领导就意味着为人民服务。邓小平同志说：“什么叫领导？领导就是服务。”^①西方管理理论也讲领导有服务的含义，当然它的目的是为了资本家获得最大限度的利润，但它强调服务这个概念，则是领导效率所需要的。

了解了领导的科学含义之后，对于现代领导科学的研究对象就比较容易把握了。

毛泽东同志在谈到科学研究的对象时指出：“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。”^②这一论断在科学迅速发展的今天仍然具有重要意义。从这个观点看问题，我们认为，领导者与被领导者、领导活动的主体与客体的矛盾，是领导活动过程的基本矛盾。这对矛盾贯穿于领导活动过程的始终，它既与一般的实践主体与实践客体的矛盾相区别，又与人际关系中一般的人与人之间的矛盾相区别。正是这对矛盾构成领导科学研究的主要对象。领导科学就是研究领导活动中领导者与被领导者、主体与客体（它和领导者与被领导者

① 《在全国教育工作会议上的讲话》，载1985年5月20日《人民日报》。

② 《矛盾论》，《毛泽东选集》第1卷第284页。

有区别)的矛盾的产生、发展和解决,以实现有效的领导的科学。简单地说,领导科学是关于领导活动的性质、特点和规律的科学。它研究领导活动的一般过程和领导活动的结构等问题。所谓领导活动的一般过程,就是指领导者的认识过程和实践过程,如调查与研究,规划与决策,组织与指挥,监督与控制,教育与激励等等。所谓领导活动的结构,就是指领导活动的要素(领导者、被领导者、手段和环境等等)之间的关系以及领导集团的构成(年龄结构、知识结构、智能结构、素质结构等等)。我们要通过对这些问题的研究,发现其发展规律,并加以有效地运用,这就是领导科学的任务。

一门学科能否成立,不仅要确定它的研究对象,还要进一步划定它的边界,解决它与相邻学科的关系问题。领导科学的划界,首先碰到的是它与管理科学的联系和区别的问题。从发生学的角度来看,领导理论既是管理理论分化的产物,又属于研究高层次管理活动规律的学问。我国古代的《史记》、《汉书》、《资治通鉴》等历史文献,既包含有领导经验和领导理论的论述,又包含有管理经验和管理的记载,但在当时的历史条件下,不可能对二者加以区分,更不可能使之具有科学形态。从西方管理理论发展的历史进程来看,一方面,较为集中的领导理论是在管理理论发展过程中出现的,如领导理论被作为“组织行为”的一个组成部分加以论述,领导方式被作为企业管理的一项重要内容加以研究。苏联管理理论专家波波夫也把领导理论看成是相对于管理学科系统的一门特殊学科。另一方面,也有一些专家认为,管理只是企业全部活动中的一部分,而领导则是包括管理职能在内的六项基本职能(技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能)得以顺利完成的保证。这意味着管理活动统属于领导活动之下。因此,我们可以把领导科学看成是管理科学这个大门类中的一个分支,它把管理科学中的领导

活动、领导行为抽出来作为专门的研究对象。这样，领导科学和管理科学之间就有着密切的联系，如内容上有交叉，方法和手段在一定程度上相同，等等。但另一方面，领导科学分化出来以后，它与管理科学在层次、性质和作用上还是有区别的。领导科学主要是研究高层次管理活动的规律，带有宏观方面的、战略学的性质。领导科学和管理科学虽然属于都“软科学”范围，但管理科学在许多方面能够运用数学工具作定量描述，因而在规范化、程序化、精确化方面进展得比较快，而领导科学所涉及的问题，由于随机因素大，约束条件多，变化速度快，许多问题目前还很难用数学方法进行精确的定量描述，因此在领导科学中，经验、想象、直觉与灵感等仍然具有很大的作用。至于领导艺术更是一种离开数学领域的才能，是不可能数学化、程式化的，因此在这一方面，领导科学与管理科学的差别也同样是存在的。

（二）领导科学的基本内容

与领导科学的研究对象相联系的另一个重要问题，是对构成这门学科的基本内容和理论体系的探讨。领导科学是一门新学科，目前正在形成之中，究竟应该包括哪些内容，构建怎样的理论体系，还没有定型，有待于深入研究。从我国现在已经出版的关于领导科学的论著来看，有的是从介绍国外的领导体制和西方的管理原理入手，来谈领导者的职能和工作方法；有的是从领导者个体的素质、领导层的群体结构入手，来说明怎样才能做一个明白的领导者；有的从管理心理学入手，着重讲领导行为、组织行为等行为理论；有的抓住方法问题，着重讲领导者的思想方法、决策方法、管理方法、工作方法、用人方法等领导方法；有的则着重研究领导科学的分支性学科，如行政领导学、企业领导学、科技领导学等等。这些都是有益的工作，但应该承认，大多数的论著还是专题性质的东西，缺乏应有的理论规范，缺乏结构

的严谨性和完备性，以致使人怀疑这门学科的科学性和存在的合理性。鉴于上述情况，我们试图把马克思主义哲学的一般原理和领导工作的具体实践结合起来，寻找一种理论规范，即从认识论的角度，对领导科学的基本内容和体系结构作一些初步探讨。

如前所述，领导活动是一种有别于一般认识和一般实践的特殊认识活动和实践活动。领导者的基本职责，就在于指导下属并带领群众，去有效地认识世界和改造世界。因此，考察领导活动的规律，必须以人类认识运动和实践发展的一般规律为指导，去探讨它的特殊过程和特殊规律。领导活动是作为主体的领导者依据一定的目的，利用一定的手段，作用于包括被领导者在内的客体，从而产生某种社会效应的过程。因此，领导科学的基本内容至少应当包括：

1. 对作为特殊实践形式的领导活动的性质和特点的考察；
2. 阐明领导者获取信息、加工信息的途径和方法——调查研究的方法；
3. 研究领导者预测、规划、决策的理论与技术；
4. 研究计划的实施过程和主要环节；
5. 研究用人之道，如何发挥人的作用的问题；
6. 阐明领导活动价值评判的理论与技术，以及反馈调节的机制；
7. 研究领导者在认识和实践活动中的各种要素——经验、直觉和理性认识的作用及其相互关系；
8. 探讨领导方法的结构和层次；
9. 论述领导活动中任务、组织与人三者的相互关系；
10. 研究领导艺术及其与领导科学的关系；
11. 对领导活动的主体与客体及其相互关系的全面考察：主体方面，应包括领导类型、领导结构、领导素质、领导作风等，在适当的地方还要涉及领导体制问题；在客体方面，应包括如何处

理人、物、事之间的关系，探讨被领导者的思想、心理、文化、精神、作风，以及如何满足他们的物质需要与精神需要，发挥他们的主动性、积极性、创造性和被领导者的自我管理等问题。

在上述内容中，1—6条是关于领导活动过程的理论，7—10条是关于领导活动过程中的各种要素、各种方法的相互关系的横向考察，最后，第11条是关于领导活动的主体与客体、领导者与被领导者及其相互关系的总体性考察。把这些内容综合起来看，这是一种关于领导活动的过程—结构的理论，也即是关于领导活动的系统结构与系统演化的理论。本书的内容和体系就是基于这种认识安排的。

上述领导科学的理论基础是马克思主义哲学。马克思主义哲学是科学的世界观和方法论，它为我们提供了正确地认识世界和有效地改造世界的强大思想武器。现代领导科学的建立和发展，必须以马克思主义哲学作指导。但是马克思主义哲学与领导工作的实践相结合需要一定的中介。这种中介在今天来说，就是系统论、信息论、控制论等横断科学，同时也应该包括技术科学。领导活动绝不是某一个领导者的孤立活动，而是由领导者、被领导者以及领导活动中的其他因素之间的相互作用而构成的完备系统。我们只有对这一系统的要素、相互作用的机制、结构、功能以及它的演化规律有深刻的了解，才能使这种活动富有成效。从另一个角度看，领导活动的过程，也就是获取信息，对信息加工处理，制定规划，作出决策，付诸实施，并通过价值评判，信息反馈，改进系统的活动方式，增强系统功能的过程。领导者的一个重要职责，就是通过各种手段，控制与调节所管辖的系统，及时纠正它在运动中所出现的偏差，不断提高它的功效。由此可见，今天的领导工作如果离开了系统论、信息论、控制论，就不可能科学化、现代化，就不能有名副其实的“现代领导科学”。现代

领导科学除了必须借助于“三论”以外，还要采用现代科学技术（如电子计算机、现代化的通讯设备等等）和现代科学方法（如系统工程、模拟研究、运筹方法、抽样调查、专家预测法等等）。不仅如此，现代领导科学还涉及政治学、经济学、社会学、心理学、科学学、未来学、人才学等广泛的知识领域。因此，现代领导科学是一门跨学科的综合性的科学，同时又是一门应用科学，它是马克思主义哲学、现代某些社会科学和自然科学在领导和管理方面的具体运用，是科学、技术、艺术的一体化，它直接解决领导活动的实践问题，具有明显的应用性。

（三）领导科学的任务

现代领导科学的基本任务就是提高领导者的素质和领导水平，使领导工作符合客观规律，即使领导工作科学化、现代化，促进社会主义现代化建设的发展。

科学的领导和管理，对于社会的发展和进步，始终具有十分重要的作用。我们国家正处在社会主义现代化建设和经济体制改革的新时期，规模宏伟的建设事业和复杂深刻的改革工作，迫切需要提高广大干部的素质和领导水平。1982年10月中共中央、国务院作出的《关于中央党政机关干部教育工作的决定》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，需要特别重视学习政治、学习业务，学习经济、管理、法律、科学的领导方法和领导水平。1984年10月《中共中央关于经济体制改革的决定》也指出：“在新时期的崭新任务面前，不论干部还是群众，都说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。那种抱残守缺，老是停留在旧知识旧经验上的态度，是不对的。”我国有近两千万的领导干部和管理人员，为了适