

经营管理知识丛书之十

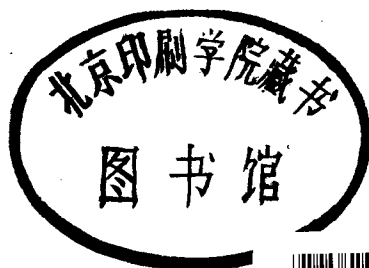
LINGDAO KEXUE YU
LINGDAO YISHU

领导科学
与
领导艺术

3
1
:10

《经营管理知识丛书》之十——

领导科学与领导艺术



S0119927

上海铁道学院管理科学研究所
武汉大学经济管理系
《世界科学》社

前 言

当前，管理工作越来越被人们重视，成为一门重要的科学。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，是发达国家成功的一条共同经验。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，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，并且做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》社共同编写了一套《经营管理知识丛书》。《丛书》共十本：①《经济管理综论》、②《行政管理》、③《大科学，大经济》、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》。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，出版分两步走，第一步内部发行，旨在向各界同仁征求意见，进行修改；第二步正式出版。

本书由上海《世界科学》社主编，在编写过程中曾引用夏禹龙、刘吉、冯之浚、张念椿、王健刚、孙章等同志的文章，在此谨表谢意。

目 录

第一章 领导和领导者……………(1)

第一节 应运时代而生的新型学科——领导科学…(1)

第二节 领导和领导者的概念……………(7)

第三节 领导类型和干部队伍的“四化”建设……………(14)

第四节 科学地组成高层领导层的群体结构……………(23)

第二章 领导工作为什么是一门科学……………(33)

第一节 领导工作从经验到科学……………(33)

第二节 领导科学的定义、研究对象和范围……………(41)

第三节 领导科学和领导艺术的关系……………(46)

第三章 现代领导体制……………(50)

第一节 现代领导体制的结构……………(50)

第二节 西方现代领导体制的发展……………(54)

第三节 我国领导体制的发展和改革……………(60)

第四章 领导工作的科学化……………(67)

第一节 调查研究的科学化……………(67)

第二节 思想工作的科学化……………(86)

第三节 决策科学化……………(94)

第五章 现代领导者的人才观……………(105)

第一节	人才的重要性与迫切性·····	(105)
第二节	知识与人才·····	(108)
第三节	选拔人才·····	(112)
第四节	使用人才·····	(116)
第五节	培养人才·····	(119)
第六章	领导者如何提高工作效率·····	(121)
第一节	效率与效能·····	(121)
第二节	提高工作效率的客观因素·····	(123)
第三节	提高工作效率的主观因素·····	(133)
第七章	现代思维方法·····	(142)
第一节	系统论方法·····	(143)
第二节	层次论方法·····	(147)
第三节	控制论方法·····	(157)
第四节	模糊论方法·····	(161)
第八章	领导者的才能和素质锻炼·····	(164)
第一节	领导者的创造才能和创造素质·····	(164)
第二节	领导者的决策才能和决策素质·····	(181)
第三节	领导者的哲学素质和素质修养·····	(194)

第一章 领导和领导者

第一节 应运时代而生的

新型学科——领导科学

何谓领导？什么人是谁领导者？即使是社会科学的权威人士，回答不出上述两个问题，也是毫不奇怪的。迄今为止，社会科学著作与辞书中，除了“领袖”一词之外，都找不到“领导”和“领导者”的条目，而仅作一般的名词释义。《辞海》中把“领袖”一词定义为“人之表率，系指国家、政党和组织中的最高领导人”。这一定义显然没有包括以千万计的、在我国各行各业和各条战线工作的领导者，而且也是经不起推敲的。

近几十年来，管理科学有了飞速的发展。众多的管理科学书籍中，不可避免地要涉及到领导和领导者的问题。书中大多从各个局部的需要出发，给领导行为和领导者以某种定义、解释和发挥，众说纷纭，莫衷一是。

是不是领导科学不成其为一门学科呢？不是的，领袖、领导者、领导行为和领导活动，乃是自人类有史以来就一直存在的。人们并不乏其研究，只不过是长期来没有把它辟为一门专门的学科来加以研究罢了。

还在人们处于蒙昧的原始共产主义时期，那时的生产力极为低下，人们运用棍棒、石器等简陋粗糙的生产工具，依靠氏

族集体的力量与大自然开展斗争，因此，氏族的首长就是领导者。生产力稍微发展之后，特别是农业生产发展之后，渐渐地形成了氏族联盟。生活单元的扩大，使领导活动加强了。不过，那时人们的知识十分贫乏，生活依然十分简单，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由一种神力控制和支配的。在这种历史背景下，神权政治和迷信行政应运而生。

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。这时的行政官僚，只对皇上、君主负责，横征暴敛，完全不顾劳动人民的死活，使阶级矛盾尖锐化。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，领导与被领导的关系，变成了专制与刑罚的关系。历代的统治者，出于维护本阶级利益的需要，必然研究“统治学”、“奴役学”、“压迫学”，拼命地维护其反动特权的统治。

到了十六、十七世纪，欧洲产业革命促进资本主义兴起，文艺复兴运动发展迅猛，开始了资产阶级的民主化进程。资本主义的发展，同时也诞生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。

面对这一客观形势的变化，为了适应资产阶级统治的需要，资产阶级社会学家又公开地研究过“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了歧途。

马克思主义的诞生，标志着无产阶级在人类历史上开始登上政治舞台。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科学地为确认领导与被领导、领袖与群众的关系奠定了基础。一八七一年，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来（缠绕起来）……”（《马克思恩格斯选集》第二卷第408页），“这个实体的集中表现是对内腐败透顶，对外昏愤无能，从头到脚卑鄙齷齪。”（同上第412—413页）

马克思对伟大的巴黎公社革命，在为人类确立人与人之间的新型关系，给予了极高的评价，指出：“公社——这是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……。”（《马克思恩格斯选集》第二卷第413页）巴黎公社革命虽然失败了，但马克思所揭示的这种领导与被领导、人与人之间关系的科学原则却是永远地保存下来了。

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：“中华人民共和国是工人阶级领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家。”“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。”（一九八二年十二月四日五届五次人大通过的

《中华人民共和国宪法》》这些原则都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“建立和巩固了工人阶级领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政即无产阶级专政的国家政权。”（《中国共产党中央委员会关于建国以来党的若干历史问题的决议》第7页）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”（同上第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、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，把“专制主义”和“权力学”一齐用。这之中最为典型的自然要算林彪一九六六年五月十八日那篇大谈“政变经”的讲话了。他在这篇讲话中，放肆地鼓吹“有了政权，……就有了一切。没有政权，就丧失一切。”“政权就是镇压之权。”抓权靠的是“笔杆子，枪杆子”，保权也靠“笔杆子，枪杆子”（林彪《在中央政治局扩大会议上的讲话》）。他们把领导和权力划上等号，并以此为“理论依据”，作为进行“文化大革命”的“理论基础”，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指导的，具有中国特色的领导科学，这乃是时代的需要，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。三中全会公报指出：“社会主义现代化建设需要集中统一的领导，……但是必须有充分的民主，才能做到正确的集

中。……当前这个时期特别需要强调民主，强调民主和集中的辩证统一关系，使党的统一领导和各个生产组织的有效指挥建立在群众路线的基础上。”一九八二年十月三日，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，关系到社会主义建设事业的成败，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。”（《人民日报》一九八二年十月十三日）

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。

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，它必然是一个历史的科学总结，是一个承前启后的发展过程。领导科学的建立，也必然要遵循这一历史的法则。

从马克思主义的三个来源与三个组成部分来看，马克思主义的确立，是科学地、批判地继承发展了以黑格尔、费尔巴哈为代表的德国古典哲学，以亚当·斯密、大卫·李嘉图为代表的英国古典政治经济学，以圣西门、傅立叶为代表的法国空想社会主义的结果。正如列宁在《卡尔·马克思》一文中指出的那样：“马克思是十九世纪人类三个最先进国家中三种主要思潮的继承人和天才的完成者。”（《马克思恩格斯选集》第一卷第5页）

那么，中国的领导科学又将继承和完成些什么呢？

首先，它必须继承发展马列主义、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，有关国家机器的论述，有关领导科学、领导艺术和领导方法的有关论述和经验。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、陈云等同志的集体贡献，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，并建立了许许多多的管理科学的分支学科。如：经济管理、行政管理、企业管理、经营管理、工程管理、科研管理等等；相应地发展了管理的基础学科，如：管理心理学、行为科学等；建立一系列的管理技术和方法论，如：控制论、信息论、系统论，数学规划（包括线性规划、非线性规划、整数规划、动态规划等）、排队论、博弈论、决策论、对策论、判定论、网络分析、管理信息系统、模拟学、策略规划、目标规划等等。以上内容，当然不可能都成为领导科学的必备内容，但是，在有关的著作中，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，也不可能是凭空产生的，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内容和科学部分，必将对我国建立社会主义的领导科学学科起到积极的借鉴作用。

时代的需要，全面开创社会主义现代化建设新局面的历史重任，为我们建立领导科学学科提供了必要条件，马列主义、毛泽东思想，以及世界管理科学研究的科学成就，为我们建立领导科学学科提供了充分条件。领导科学应运时代而产生，实属历史的必然的产物。

第二节 领导和领导者的概念

人们常常说到的“领导”和“领导者”，说来简单，可是很难下一个简明的、精确的定义。在本节中，我们想从其社会职能方面，探讨其概念的内涵和外延。

何谓领导呢？

领导乃是一种活动和行为，是人类社会活动中重要的、不可缺少的一种职能。

马克思说过：“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。”（《资本论》第一卷第367页）马克思的论述，简明地阐述了领导活动乃是人类社会群体活动的必然产物。

列宁也曾精辟地论述到，“谁都识道，群众是划分为阶级的；……阶级通常是由政党来领导的；政党通常是由最有威信、最有影响、最有经验、被选出担任最重要职务而称之为领袖的人们所组成的比较稳定的集团来主持的。”（《列宁选集》第四卷第209页）列宁在这里说得十分清楚：领导者和被领导者，领袖和群众，是人类社会群体中不可分割的两个方面，是社会分工的必然产物，是辩证的统一体。一方面，领导者也和群众一样，是群众中的一员，与群众有着共同的目标、利益和要求，领导者和群众是平等的关系；另一方面，正由于领导者和群众的分工不同，他们又起着各自不同的作用。领导者作为群众的代表和带头人，要比群众站得高、看得远、率领群众前进。虽然领

导者是领导活动中十分关键、十分重要的构成要素，但绝不是领导活动的全部主宰者。

我国目前辞书中还没有专门解释领导和领导活动的条目。英语中至少有三个词汇及其解释与领导活动有着密切的关系。

一是 Leadership，它包含有领导、指导、指挥、统率力、将才力等许多解释。在领导科学和管理科学范围内，这个词汇还有更为严格的定义，一般是指组织、或者上级正式赋予某一领导人的权力，以控制、监督下属去完成组织的目标。也就是说，当某一位被正式任命为某一领导职务之后，他同时也就取得了某一领导活动的权力。

二是 Leadship，统御之意。在领导科学和管理科学范围内，统御一词有其更为严格的涵义，它系指领导者不凭籍特权，不凭籍组织机构赋予的权力，也不凭籍外在势力，而能说服并能指导他人行动的能力。也有人认为：统御能力是集结人们的能力和意愿，为着共同的目标而努力的才能。

三是 Management，它包含有管理、经营、办理、处理等涵义。在领导科学和管理科学的范围内，它也有其严格的定义。所谓管理，系指对被管理对象的一种计划、组织和控制的工作，以尽可能少的人力、物力、财力、达到尽可能理想的目标。

我们的国家，不管党、政、企的一切组织，凡是组织中的负责人，一概称之为领导（确切地应称之为领导者）。这是我国的社会主义制度所决定的，是生产资料公有制和民主集中制的必然产物。

既然党的工作、政府工作、经济工作、科技工作的领导、指挥都属于领导活动的范围，它就决定了领导活动概念的广泛性。同时把上述三个方面的内容都纳入到领导科学的研究领域，是客观国情的需要。

当然，如此广泛的领导概念，给领导科学的研究又带来了相当的复杂性和困难。不同的领导领域，在领导行为和领导方法上，是有着千差万别的，对领导者的才能、知识、素质要求有很大的不同。不弄清这些复杂的现象和行为的差别，我们在领导干部的培养、造就、选拔、使用方面就可能出现偏差。这个问题在下面将专题讨论。

差别仅是一方面，不管党、政、企各行各业的领导活动有多大的差别，它们依然存在着共同的规律，领导科学的任务在于：首先应当把这些共同规律探索清楚。

从马克思主义的系统领导观出发，所谓领导活动，应当是一个完整的过程，领导活动必然包含在群体活动之中。它和生产力包括人、工具、劳动对象三个必不可少的要素一样，领导活动也应当包括以下三个必不可少的要素：领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）。

人们以往对领导活动缺乏深刻的认识，往往认为领导活动只是少数领导者的事，把它与人类社会的群体活动割裂开来。这种片面的认识对我们的事业贻误甚大。在当前的领导机构改革中，常常会听到一些议论：“某某人上去也没有用，推不动！”“某某单位不是上去几个新领导成员就能解决问题的。”“某某人有天大的本事也不要想把这个单位搞好！”从领导活动的三要素来系统、全面地考虑，这种议论是有其道理的。

出于习惯，人们在组建一个领导班子时，常常自觉或不自觉地沿用早期对领导人才的研究方法，即着重于个人特质的分析。如某某人的思想政治觉悟、道德品质、智慧、知识、成就、自信心、组织才能、领导才能、联系群众的能力、表达能力等等。这些当然是必要的。但是，从领导科学的角度出发，领导活动绝对不单是指某几位领导干部的活动，而是把领导者、被

领导者和作用对象视作一个相互作用的完整系统。领导活动乃是对一个组织起来的集体，为确立目标，实现目标所进行的活动施加影响的过程。这是一个十分重要的指导思想。

从这一系统的指导思想出发，人们不难看出，领导者仅仅是组织中的一种角色，而不是一位或几位至高无上的“神仙”。领导只是一种相互关系的行为，而绝不仅仅是命令与服从、统治与被奴役的主从关系。一个组织可以任命或选举一位或者那一位当领导者，某一位领导者也确实会对组织产生某些重大的影响；但是，和客观存在不依人们的主观意志为转移的哲学规律一样，领导行为的客观发展规律也是不依人们的主观意志为转移的。这就给每一位领导者提出了一条重要任务：只有充分认识领导行为的客观规律，才能做一位有效的领导者。

摆在我们面前的重要任务是：我们不仅要注意对领导干部的选拔，更重要的是要重视对领导行为的研究，这才是最根本的建设。只有透彻地研究了领导行为，把领导行为真正当作一门科学，才能从根本上解决领导者的造就问题。只有这样，领导者的后备队伍才会源源不断地产生。这和过去常常宣传的某某人具有当领导者的品质和条件，是一位好的领导者的“料子”，某某人不具备当领导者的品质和条件，不够资格当领导者的传统观念是有很大差别的。

从领导科学的角度出发，任何人，如果具有一定的知识和能力，经过专门的严格训练，并能按照领导行为的客观规律办事，应当都能成为一位有效的领导者，不过，这三个前提条件并不是轻易可以达到的。

以往，我们不把领导者、被领导者和作用对象三要素加以综合考虑，常常只孤立地考虑一个领导层，这就经常发生一种怪现象：一个新的领导层，纵然是出类拔萃的领导层，但依然

无法有效地实施其领导活动，使指挥权、控制权失灵。如果改变一下组建领导班子的方式，如选举组阁制，当某某人被当选为领导者之后，由他来全权组阁，同时解决被领导者和客观环境的问题，指挥线就容易畅通了。

何谓领导者呢？

领导者乃是人类社会活动、特别是领导活动三要素中的关键要素，即俗称“领导(领导者)是关键”。尽管领导者仅仅是组织中的一种角色，但毕竟是关键角色。领导者是领导活动过程中的指导者、指挥者、组织者、主将、导演和领袖。

我国目前同样没有有关领导者的专门解释条目。在英语中，可以找到以下一些词汇与领导者的定义息息相关。

一是 Leader，它包含有领袖、领导人、首将、主将、首席律师、第一提琴手、响导船、先头舰等众多的涵义，其主导内容是“带头人”之意。我国常把 Leader 一词与“领袖”对应，成为特定人物所有，把这一词汇不适当地拔高了。其实，Leader 一词在国外很普通，三人团体，必有一位被称之为 Leader 的人统御(Leadship)其他两人的行动。在领导科学范围内，这一词多用于党政领导人。

二是 President，它包含有总统、总裁、长官、主席、议长、会长、银行行长、总经理等涵义。这个词一般指较高层的领导者。如果不在 Leader 一词之前加上 Great (伟大的) 一词来说明，在词意上，President 反而比 Leader 一词要高得多。

三是 Director。这个词在意义上与 President 相近，包含有总裁、经理、指导者、指挥者、董事、校长、社长、导演等多种涵义。不过，在领导层次上显得比 President 要略低一些。这一词多指经济组织、社会组织中的决策人物。

四是 Manager，它包含有经营者、管理者、理事、干事、经