

现代领导学

黄才骏

吕 昌

主编



中国铁道出版社

现代领导学

黄才骏 吕 昌 主编

中国铁道出版社

1993年·北京

(京) 新登字063号

内 容 简 介

本书围绕现代领导活动的特点及其规律,从理论到实践对现代领导科学进行了系统而有重点的论述。

本书在结构体系上,根据领导主体三个不同层次——领导个体、领导群体、领导组织而分列三篇进行论述,在内容选择上,根据我国领导科学研究与实践的需要,进行选材与增补,力求突出本书的实用性。

本书可供各级领导干部阅读,也可作为领导干部培训和大专院校有关专业教学用书。

现 代 领 导 学

黄才骏 吕 昌 主编

中国铁道出版社出版、发行

(北京市东单三条14号)

责任编辑 潘茂林 封面设计 翟达

各地新华书店经售

中国铁道出版社印刷厂印

开本: 787×1092毫米1/32 印张: 12.875 字数: 285 千

1993年 1月 第1版 第1次印刷

印数: 1—5000册

ISBN7-113-01362-7/C·34 定价: 6.90 元

前 言

领导科学是研究领导活动特点与规律的科学。其目的在于提高领导水平，取得最佳领导效益，从而圆满地完成领导任务。

近百年来，马列主义毛泽东思想在指导中国革命和建设的伟大实践中，已经形成了一部无产阶级领导科学的巨著，其中对于领导的地位、作用、本质、特点、任务、方法、过程以及对领导者的基本要求，都有极为精辟的论述，这是我们学习和研究领导科学最丰富、最宝贵的内容。

改革开放以来，随着战略重点的转移，为适应社会主义经济建设的需要，加强和改善领导又成为一个新的课题。于是在引进、借鉴国外领导科学理论的形势下，先后出版了约300种研究领导科学的专著，可以说是盛况空前。

我们在吸收上述两方面领导科学成果的基础上，通过教学实践，逐步体会到，领导科学也要实行古为今用、洋为中用。一方面，无产阶级的领导科学为我们从事领导工作指明了正确的方向和奠定了雄厚的实践基础，并需要在新形势下继续发展前进；另一方面，国外的领导科学为我们从事领导工作提供了新鲜的经验，但是也需要有选择地、有鉴别地加以采用。因此，把这两方面结合起来，以我为主，博采众长，探索适应我国社会主义特色的领导科学体系和内容，乃是当前领导科学发展的趋势。

我们就是本着上述精神来编写本书的。

本书的结构，采用了以领导主体的三个不同层次范围来论述，即领导个体，领导群体，领导组织，分别并列为三篇。

在第一篇现代领导个体中，从领导职能(第二章)开始，推论到领导素质(第三章)和领导方法(第四章)。

在第二篇现代领导群体中，从领导群体工作原则(第五章)开始，推论到领导群体优化结构(第六章)和领导相互关系准则(第七章)。

在第三篇现代领导组织中，主要论述领导体制(第八章)和领导组织(第九章)。

本书在内容选取上，力求突出重点，不求全面，及时更新，避免陈旧，但对于某些基本内容，仍然适当予以保留。

本书各个章节，具有相对独立性，可以根据读者需要灵活选用。

本书编写人员及分工如下：

黄才骏 第三章第二、六节，第四章第一、四、六节，第七章。

吕昌 第一章，第二章第一节，第三章第八节。

马树林 第三章第一、五节，第四章第二节，第五章。

王祖恩 第四章第五节，第八、九章。

胡伟 第二章第二节，第三章第三、四、七节，第四章第三节，第六章。

由于作者水平有限，在本书中一定存在不少不妥之处，敬请广大读者和专家不吝赐教。

编 者

1991年12月于北京

目 录

第一章 领导科学导论	1
第一节 领导科学产生的历史背景	2
第二节 领导科学的研究和应用	11
 第一篇 现代领导个体	16
第二章 现代领导职能	16
第一节 现代领导决策	16
第二节 现代领导用人	28
第三章 现代领导素质	44
第一节 现代领导的基本素质	44
第二节 现代领导的基本功	69
第三节 现代领导的思维方式	100
第四节 现代领导的观念	125
第五节 现代领导的心理	153
第六节 现代领导的风度	167
第七节 现代领导的风格	189
第八节 现代领导的学习与培训	208
第四章 现代领导方法	224
第一节 领导干部的上任	224
第二节 现代领导基本方法	238
第三节 现代领导授权方法	260
第四节 现代领导的时间管理	274

第五节 现代领导艺术·····	289
第六节 领导干部的卸任·····	305
第二篇 现代领导群体·····	311
第五章 现代领导群体工作原则·····	311
第一节 现代领导群体的基本概念·····	311
第二节 现代领导群体的工作原则·····	318
第六章 现代领导群体优化结构·····	331
第一节 现代领导群体的“硬结构”·····	331
第二节 现代领导群体的“软结构”·····	344
第三节 现代领导群体的动态调节·····	349
第七章 现代领导的相互关系·····	356
第一节 现代领导干部的内部关系·····	357
第二节 现代领导干部的外部关系·····	365
第三篇 现代领导组织·····	373
第八章 现代领导体制·····	373
第一节 现代领导体制的基本内容·····	373
第二节 现代领导体制的基本原则·····	380
第三节 现代领导体制的改革方向·····	382
第九章 现代领导组织机构·····	393
第一节 现代领导与组织机构的关系·····	393
第二节 现代领导组织机构的原则·····	395
第三节 现代领导组织机构的作用·····	399

第一章 领导科学导论

我们的时代已经进入20世纪90年代，新世纪来临的脚步声已清晰可闻。在党的十一届三中全会确立的基本路线指引下，全国人民正在为中华民族的新腾飞而改革创新、开拓进取。为了完成这个伟大的历史任务，我国各级领导干部正在努力了解和吸收人类社会创造的一切文明成果，学习和借鉴当今世界各国包括西方发达国家的先进技术和一切反映现代社会化生产规律的先进经营方式、管理方法，努力提高领导水平，迫切需要学习现代领导科学。

我们的时代是新技术革命的时代，科学技术对人类生产和生活的影响已达到空前的广度和深度。科学力量的显示，不仅体现在航天飞机、激光器和核反应堆上，还体现在科学的组织形式、工作作风和科学的思维方式上。为了使我国早日建设成一个社会主义的现代化强国，我国各级领导干部正在努力拓展思路和视野，了解和掌握现代领导活动的规律和方法，提高领导水平。从坚持以经济建设为中心，全面贯彻党的基本路线的要求看，实现领导工作科学化是在新的历史条件下，每一位领导干部面临的重要而又必须解决的新课题。那么，领导科学是一门什么样性质的学科？它产生的历史背景、研究方法及其应用等问题，将是导论中要探讨的主要内容。

第一节 领导科学产生的历史背景

一、领导科学与管理科学

什么是领导？从字面意义上来说，“领”即率领，“导”即引导。一般来说，领导是指一定的人或人的集体，通过某种方式，率领并引导另外一些人或人的集体朝既定目标的运动过程。有时候，它也指领导者。

领导概念的形成有着悠久的历史。人类要生存，就必须进行生产，生产活动是人类社会最基本的活动。有生产活动，就有生产技术和生产管理。马克思曾经指出：“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。”这里所说的指挥和协调，就是领导活动；领导是广义管理的一部分。

随着社会生产的发展，管理也在逐渐发展。在原始社会、奴隶社会和封建社会的生产管理和社会管理活动中，都有不少合乎客观规律的内容，但总地说来，管理（其中包括领导）还只停留在经验的阶段，还没有成为科学。

那么，什么是管理呢？1937年，美国哥伦比亚大学公共管理学院院长、曾任总统行政管理委员会成员的卢瑟·古利克在系统地阐述泰罗、法约尔等人传统管理理论的基础上，提出了著名的“POSDCORB”（POSDCORB是计划Planing、组织Organising、配备人员Staffing、指挥Directing、协调Coordinating、报告Reporting、编制预算Budgeting等7个英语词的词头组合而成的），即管理就是计划、组织、用人、指挥、协调、报告和编制预算。古利

克提出的这个管理概念，以后虽然有人加以增减或修改，但基本上包括了传统管理学派到那时为止有关管理论述的各个方面，并成为以后有关这类研究的出发点。从这个比较权威的观点来看，用人、指挥、协调都属于领导范畴，领导是管理职能的一部分。

从社会生产的进程来考察，当生产的技术和规模停留在木匠担和手纺车的时候，与其相适应的是家庭作坊的管理，当炼铁业和初级钟表的分工制作工艺发展到一定程度，手工工场的管理顺势登台，当蒸汽机和钢铁机械成为劳动手段中的主力时，工厂管理显示了提高生产效率的巨大威力。所以，管理也是社会生产发展的产物。在一定的社会生产条件下，人们依照某些原则、程序和方法对管理对象的诸要素（人、物、资金、信息、空间、时间）及其运动过程加以计划、执行和控制等，以达到预期的目的，这就是管理。其中对人的管理就属于领导。而且，在这种有意识、有目的的各项管理活动中，当所遵循的那些原则、程序和方法具有了普遍意义，因而能够反映出管理事物的客观规律性时，它的总和就形成了管理科学。

本世纪初，工业革命的蓬勃浪潮已席卷整个世界。伴随着电力的应用、铁路发展和装配流水线的出现以及生产社会化的空前规模，以生产管理为研究对象的泰罗制出现了。1911年泰罗发表了《科学管理原理》，泰罗制的主要内容是：（1）每个企业应有专人或专门机构从事生产组织管理的研究；（2）研究工人的操作时间与动作合理化；（3）研究作业程序，使各个工作阶段衔接一致；（4）建立差别计件工资制；（5）在管理人员与工人之间进行明确分工，并增加他们之间的“合作”。在生产管理实践中，泰罗

制的大部分内容都获得了显著的成功。由于泰罗制在美国的推行，使美国的劳动生产率1930年比1920年翻了一番。列宁在一方面批判泰罗制作为资产阶级剥削工具的同时，曾高度评价它“是一系列最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等”。泰罗制的出现标志着管理开始成为一门科学登上了舞台。

在泰罗制出现以来的80多年里，由于科学技术日新月异的进步以及各门学科的互相渗透和综合，管理科学的理论和内容也越来越深化，越来越拓展。例如，对物的管理，由消耗定额、设备管理到物流学；对资金的管理，由会计学到管理会计，以及资金筹措、运用、分析的各种最新财务理论；对信息的管理，由于与电子计算机科学技术的结合而兴起的企业信息数据库、管理信息系统和管理决策支持系统等；对时间的管理，从动作研究、劳动定额到人体工程学；对空间的管理，从厂房布置、立体仓库到工业布局以及生产环境优化理论等等。尤其对人的管理，近80多年来，企业界对人在管理系统中的地位越来越重视了。在美国，管理由以“事”为中心发展到以“人”为中心。西欧、日本的一些管理学者已逐渐认识到，虽然先进的装备在企业管理上占有重要的地位，但对人的管理仍然是企业管理的核心；在一个企业中，物不过是被动的要素，人才是企业的主体，要提高劳动生产率，必须向人“投资”，认为管理必须着重研究人在企业中的行为，研究在不同环境中领导者与被领导者之间的关系、班组的性质、特点和作用，也必须研究不同风格的领导方法以及企业组织形式的变迁等。对此，美国《幸福》杂志在谈到当今西方企业管理的特点时写道：“企业界越来越依赖学

术界的帮助，尤其喜欢请行为科学家——心理学家、社会学家和人类学家——帮忙。”这也从侧面反映了对人的管理已日益重要地成为资产阶级进行剥削的重要工具。

我们应该看到，西方管理学中重视对人的管理也有着二重性。一方面是加强剥削的需要，另一方面是现代社会化生产规律的需要。这是因为随着当代科学的进步，技术工艺的日益复杂化和各种生产信息数量的急剧增多，使得职工的脑力劳动大大加强，职工的心理负担逐渐加重。同时，由于职工的知识与文化教育素养的丰富和提高，加上普通信息工具的增多，使得职工之间、个人与集体之间、上下级之间的社会心理关系越来越交叉多变，生产管理中的社会心理因素的影响越来越大。并且，现代生产的进步已更依赖智力的作用，依靠知识的推动。而人是智力和知识的掌握者。所以，管理只有充分重视和发挥人的作用，才会给企业带来最大的收益。

在社会主义经济制度下，劳动者是国家的主人。无论从保护劳动者的健康和充分发挥劳动者的智力能动性出发，管理和科学也必须尽快加强对人管理的科学研究与实践。

综上所述，从管理科学形成和发展的80多年的历程，沿着深化对人管理的研究方向，并结合心理学、社会学等科学的新成果，我们就能观察到一门新兴学科——领导科学形成的基本轨迹。

二、领导科学与行为科学

前已述及，泰罗制曾认为：要提高劳动生产率，就必须取得管理者与工人两方面的“合作”；管理者关心的是低成本，工人关心的是高工资，只要使管理者和工人两方面都认

识到，通过“科学管理”提高了生产率，他们就都可以达到自己的目的，从而改变互相指责、对抗为“互相合作”。但泰罗只是把工人看成是机器的附属品，看成单纯的“经济人”，并没有从社会学和心理学的角度来考察企业中“人的关系”。关于这方面的考察，是在西方被称之为行为科学的研究内容。所以，从这个意义上来说，行为科学是“泰罗制”在对人的管理方面的延伸和发展。

行为科学有广义和狭义之分。广义行为科学把一切与行为有关的研究，甚至动物行为的研究都划入行为科学的范围，把心理学、社会学、人类学、遗传学等都算做行为科学的组成部分。许多人不满意这种过于广泛的理解，提出了“组织行为学”这一名称，即狭义行为科学。它主要是对工作环境中个人和群体的行为进行分析和解释的学说。它的主要内容包括以下几个方面：

第一，个体行为。在个体的层次上，考虑影响人的行为的各种心理因素，即人对于周围事物的知觉与理解，人们的思维方法、归因过程，人的动机、个性、态度、能力、价值观等。

第二，群体行为。主要是研究群体行为的特征，群体对个体的影响，个人与组织的相互作用，群体中的人际关系、信息传递方式等。

第三，领导行为。组织行为学认为，领导是包括领导者、被领导者和环境在内的整体；过去较强调领导者本身的品质，近年来则偏重于领导素质的评价、培训及决策行为等方面的研究。

第四，组织开发。研究组织变革的策略与原则，变革的力量及其成效的衡量方法，对变革进行目标管理等。

行为科学研究的起步是在1924年由美国科学院组织专家到芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行实验开始的。原来的目的是想发现工作环境的物质条件与劳动生产率之间的关系。但美国哈佛大学教授梅约和罗特利斯伯格经过长期的实验认为：工作条件、休息时间以至工资报酬等方面的改变都不是影响劳动生产率的第一位因素；最重要的是管理当局和工人之间以及工人相互之间的社会关系。他们以“霍桑实验”的结果为依据，得出了以下几点结论：（1）工人是“社会人”，必须从社会系统的角度来对待；（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在“非正式组织”；（3）企业管理者新的领导能力在于，要同时具有技术经济技能和人群关系技能。因为满足效率逻辑的能力与满足感情逻辑的能力是不同的，所以要对各级领导者进行训练，使他们学会了解人们效率逻辑和感情逻辑的行为，学会通过同职工交谈来了解其感情的技巧，并提高在正式组织中的经济需求和非正式组织中的社会需求之间保持平衡的能力。平衡是取得高效率的关键。如果技术变化过于迅速而领导者又不了解职工的感情，就会产生不平衡。所谓新的领导能力就是能够在效率的逻辑和感情的逻辑之间取得平衡。梅约等人认为，这种新的领导能力可以弥补传统管理理论的不足，解决劳资之间以至工业社会的矛盾和冲突。自从梅约和罗特利斯伯格等人开创了管理科学中的行为科学学派以后，从30年代开始，西方从事行为科学研究的人大量出现，其中有社会学家、心理学家、人类学家、经济学家等。行为科学中的许多内容也就是西方领导科学的内容，如马斯洛在《人类动机的理论》（1943年）和《动机和人》（1954年）等著作中提出的“需要层次理论”、麦格雷戈在1957年提出的“X理论和Y理

论”、莫斯和赖斯卡通过试验在X和Y理论基础上提出的“权变理论”以及布莱克和穆顿在1964年出版的《管理方格》一书中提出的5种领导类型等等。可以这样说，行为科学研究的起步同时也是西方领导科学研究的起步。但是，西方的领导科学还没有真正成型，它的研究成果散见于行为科学、企业管理、心理学、社会学等各门学科的论著中。虽然在美国的一些大学里设置了“领导艺术”等课程和出版了几本专著，也尚未构成一定的理论体系。另外，西方有关领导理论的研究一般偏重于微观领导活动，并且与企业管理领域结合得比较紧密。例如，对谈话这一基本的领导方法，德国领导科学研究就区分为个别谈话、与二人谈话、与多人谈话、即兴谈话、有目的谈话、介绍情况的谈话、了解情况的谈话、批评谈话、表扬谈话等多种类型。还对领导与下属的谈话提出了成功的5个先决条件，即双方合适的时间、不受干扰的地点、轻松的方式、内容和清晰的谈话结果等，以及谈话过程的7个阶段、导致谈话失败的9点原因等。再如对于领导开会的方法，也从会议的准备、会议的进行、会议的结束、与下次会议的衔接等都进行了细致的探讨，提出切实的办法。此外，如对新职工进入企业的引导，以及表扬、批评、激励、工作团体的职责范围、上级如何处理下级的抱怨等都作了深入的研究。笔者在英国技术大学管理科学系进行学术访问时，看到系里有这样二个研究课题：在企业里应该提拔什么样的人？什么样的人在企业里会较快地得到提拔？对此，系里还对历届毕业生作了追踪调查。总之，西方的领导科学通过偏重于对这些微观领导活动的研究总结出这一微观层次的领导规律，来指导领导者的行动，以期望使企业内部搞得有序、活跃、高效。

从国外一些企业的情况来看，在管理工作中应用领导科学理论是有一定成效的。但在应用中，一般还认为存在两个问题。首先是成熟性问题。由于人是最复杂的有思维的机体，人的行为是多种因素错综复杂的综合反映，规律性还未被人们完全认识和掌握。因此，与其他学科相比，这门学科就显得很不成熟，需要进一步深入探讨。其次是普遍性问题。领导科学既然是研究领导活动的规律，就应该具有普遍的意义。但是不同的管理制度，不同的国家，不同的企业，不同的人，各有其特殊性。领导科学又必须结合实际情况灵活运用，无法生搬硬套，对号入座。

应该指出，如同泰罗制一样，西方领导科学也有其二重性。一方面，它是为资产阶级效劳，为巩固资本主义服务的；另一方面，它的确反映了传统管理理论中注意不够的人们的心理和社会方面的因素，特别是由于科学技术的迅速发展给现代生产中劳动的性质和劳动力的结构带来了重大变化。现在知识性的劳动和知识性的劳动者所占的比重越来越大，已很难完全用泰罗制那样的方法来指挥和督促劳动者提高生产率，因而西方领导科学提出了许多新方法和新理论。其中当然有许多是非科学的内容，但有些内容也反映了领导现代化大生产的客观需要。

三、社会主义领导科学在我国产生

在马克思主义指导下，中国共产党领导中国人民在长期的革命斗争和社会主义建设实践中积累了丰富的领导经验，发展了马克思主义关于领导问题的一般原理，为具有中国特色的社会主义领导科学的建立奠定了坚实的基础。但是，领导科学作为一门独立的学科在我国出现，严格地说是在70年

代末、80年代初。党的十一届三中全会提出了全党的工作重点从以阶级斗争为纲转移到社会主义现代化建设上来的伟大决策。随着拨乱反正任务的完成，改革开放的全面展开，对各级领导干部提出了崭新的工作任务和更高的要求；机构改革中领导班子的调整和新老干部交替，大批新上岗的领导同志迫切需要掌握领导规律，提高领导水平；为领导全国人民在本世纪末实现国民生产总值翻两番的宏伟目标，各级领导干部急切要求知识更新，迅速成为领导现代化建设的内行，殷切盼望得到以领导活动的特点和规律为研究对象的科学的指导。社会主义领导科学就是顺应这深刻变革和朝气蓬勃的新时代而产生的。

早在1981年11月中组部和中宣部联合召开的干部教育工作座谈会上，首先提出了在培训党的领导干部时开设领导科学课程、研究领导理论的设想。随后，中共中央和国务院于1982年10月发布了《关于中央党政机关干部教育工作的决定》，正式将领导科学列为党政干部必须学习的业务基础课程。10年来，我国领导科学的教育和研究工作，由于广大理论工作者、教师、企业家和各级领导干部的共同辛勤劳动，在广泛实践的基础上，以马克思主义为理论指南，系统总结了我们党在长期革命活动中所积累的大量宝贵的领导经验，以及在这些经验基础上所创造出来的丰富的领导方法和领导艺术，并批判地吸取了古代和国外有关领导活动理论的合理内容。现在，领导科学已经发育成为一门直接为四化建设服务的综合性的应用科学，受到各级领导干部的重视和欢迎。

由于这门学科起步的年代，正是痛定思痛、拨乱反正的年代。随着人们对过去的20多年中，发生的诸如反右扩大化、“大跃进”、人民公社化、以阶级斗争为纲和十年动乱