

LING DAO KE XUE
JIAN MING

领导科学简明教程

修 订 版

JIAO CHENG

主编： 杨尧忠 罗源新
副主编： 危国华 梅文干
刘全新 王守愚

华中师范大学出版社

LING DAO KE XUE JIAN MING JIAO CHENG

领导科学简明教程

(修订本)

主 编 杨尧忠 罗源新

副主编 危国华 梅文干

刘全新 王守愚

华中师范大学出版社

领导科学简明教程

杨尧忠 主编
罗源新

华中师范大学出版社出版

(武昌：桂子山)

新华书店湖北发行所发行 湖北省钟祥县印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：7·875 印数：203000

1988年1月第1版 1989年3月第2次印刷

印数：15001—25500

ISBN7-5622-0128-5/C·05

定价：2.50元

前 言

为了适应广大干部和青年学习领导科学的需要，在湖北省社联及经团联的支持下，湖北省荆州地区哲学社会科学学会及荆州地区经济学会总会约集了荆沙地区、武汉的一些从事领导科学教学和研究的同志以及从事实际领导工作的同志协作编写了本书。

本书是按教科书体例编写的，本书既可供干部大专班当作教材使用，也可用作干部中专班的教材。本书经数年使用后，曾于今年初正式出版。现根据各方面的反映和建议，作了部分修改，故这一版为修订版。

本书在编写过程中曾参考了夏禹龙等所著《领导科学基础》、王健纲主编的《领导科学丛书》、周吉主编的《现代管理学基础》、陈天生主编的《领导科学教程》等书籍，在此谨向这些作者表示谢意。

本书修订版的编写人员有杨尧忠、罗源新、危国华、梅文干、王守愚、刘全新、李明昌、张培炎、朱独秀、梁美星、杨永才等。湖北省教委会向志浔同志对本书修订版作了审阅和修改。

由于编者水平有限，书中难免存在错误和缺点，我们诚恳欢迎读者批评、指正。

《领导科学简明教程》编写组

1988年5月15日

目 录

导言	(1)
一、领导科学是领导干部的专业理论	(1)
二、领导科学的研究对象	(5)
三、建立具有中国特色的马克思主义领导科学	(6)
第一章 领导和领导者	(10)
第一节 领导和领导者	(10)
一、领导与领导活动	(10)
二、领导活动的三要素	(12)
三、领导者的概念	(16)
第二节 领导的层次与分类	(19)
一、领导的层次性	(19)
二、领导的分类	(21)
第三节 领导者观念的现代化	(23)
一、领导者观念现代化的必要性	(23)
二、现代领导者应树立的新观念	(25)
第四节 领导者的素养	(33)
一、领导者的素质	(34)
二、领导者的修养	(38)
第二章 领导的职能	(41)
第一节 领导职能的概念	(41)
一、领导职能的基本含义	(41)
二、领导职能的主要内容	(41)
第二节 领导的根本工作	(42)

一、作出决策是领导的首要职能·····	(43)
二、组建系统是领导的重要职能·····	(49)
三、合理地使用人才·····	(54)
第三节 领导的经常工作·····	(56)
一、沟通信息·····	(57)
二、协调关系·····	(60)
三、学习和组织学习·····	(63)
第三章 领导行为方式·····	(64)
第一节 领导行为及领导行为方式·····	(64)
一、领导行为的概念·····	(64)
二、领导行为方式·····	(67)
第二节 影响领导行为方式的因素·····	(70)
一、影响领导行为方式因素的含义·····	(70)
二、对影响领导行为的控制方式的因素分析·····	(71)
三、对影响领导行为倾向性因素的分析·····	(77)
第三节 领导行为方式的选择·····	(78)
一、领导行为方式选择的含义·····	(78)
二、领导行为方式选择的原则·····	(79)
第四章 领导方法·····	(83)
第一节 领导方法概述·····	(83)
一、领导工作与领导方法·····	(83)
二、约束性领导工作方法与诱导性领导工作方法·····	(84)
三、约束性领导方法与诱导性领导方法的辩证 关系·····	(88)
第二节 约束性的领导工作方法·····	(91)
一、行政性领导方法·····	(91)
二、法规性领导方法·····	(95)
三、正确把握行政性领导方法与法规性领导方法的	

辩证关系	(99)
第三节 诱导性的领导工作方法	(101)
一、物质利益的领导方法	(101)
二、思想教育的领导方法	(107)
三、处理好物质利益的领导方法与思想教育的领导方法间的关系	(111)
第五章 调查研究	(114)
第一节 调查研究与领导活动	(114)
一、领导者必须重视调查研究	(114)
二、现代调查研究的特点	(115)
第二节 现代调查研究方法简介	(116)
一、调查方法	(117)
二、研究方法	(123)
第三节 调查研究与科学预测方法	(127)
一、开会调查法	(128)
二、集体预测法	(128)
三、民意测验法	(130)
第六章 科学决策与政策	(131)
第一节 从经验决策到科学决策	(131)
一、决策的产生和发展	(131)
二、决策的基本概念	(133)
三、决策是行动的基础	(134)
四、科学决策的准则	(134)
第二节 决策的类型和基本程序	(136)
一、决策的类型	(136)
二、决策的基本程序	(138)
第三节 政策的制订与调整	(140)
一、政策的制订	(140)

二、政策的调整.....	(146)
第四节 领导者的决策行动.....	(149)
一、决策方案的审查.....	(149)
二、思考原则.....	(150)
三、系统观点的运用.....	(151)
第五节 决策的民主化和科学化.....	(152)
一、决策民主化和科学化的含义.....	(152)
二、实现决策民主化和科学化的意义.....	(154)
三、决策民主化和科学化的关系.....	(155)
四、实现决策民主化和科学化, 关键在于使决 策程序制度化、法律化.....	(158)
第七章 领导体制.....	(159)
第一节 领导与领导体制.....	(159)
一、领导体制的含义.....	(159)
二、领导体制产生的必然性.....	(161)
三、领导体制的二重性.....	(162)
四、领导体制在领导活动中的重要性.....	(163)
第二节 领导体制类型.....	(164)
一、一长制和委员会制.....	(164)
二、集权制与分权制.....	(165)
第三节 领导体制的组织结构.....	(167)
一、领导体制的静态结构.....	(167)
二、领导体制的动态结构.....	(168)
第四节 设置组织机构的原则.....	(170)
一、目标性原则.....	(170)
二、幅度、层次原则.....	(171)
三、职、权、责、利统一原则.....	(171)
四、上繁下简(或上多下少)原则.....	(172)

五、精简、统一、效能的原则·····	(172)
六、适应性原则·····	(172)
第五节 我国的政治体制改革·····	(172)
一、我国政治体制改革的必要性·····	(173)
二、我国政治体制改革的目的、性质和原则·····	(174)
三、我国政治体制改革的基本内容和措施·····	(176)
第八章 领导班子的合理结构·····	(182)
第一节 领导班子合理结构的意义·····	(182)
一、领导班子结构的含义·····	(182)
二、什么是领导班子的合理结构·····	(183)
三、领导班子结构合理化的意义·····	(184)
第二节 领导班子合理结构的主要内容·····	(185)
一、立体型的知识结构·····	(186)
二、比例合理的专业结构·····	(187)
三、较好的智能结构·····	(188)
四、较好的素质结构·····	(189)
五、梯形的年龄结构·····	(190)
第三节 实现领导班子合理结构的正确途径·····	(192)
一、经常进行调整,保持领导班子的优化平衡·····	(192)
二、抓好“三个梯队”的建设·····	(193)
三、加强对在职干部的正规培训·····	(194)
第九章 领导心理·····	(195)
第一节 领导心理的实质·····	(195)
一、领导心理是社会历史条件的反映·····	(195)
二、领导心理是群体需要和群体素质的表现·····	(197)
三、领导心理是权力活动的产物·····	(199)
四、领导心理是领导者的需要和素质的表现·····	(200)
第二节 领导者的心理特征·····	(202)

一、领导者的自我意识.....	(202)
二、领导者的职能意识.....	(205)
三、领导者的权威意识.....	(208)
第三节 领导班子的心理特征.....	(209)
一、相容心理.....	(210)
二、吸引心理.....	(211)
三、排斥心理.....	(213)
第四节 领导者的心理修养.....	(215)
一、心理修养概述.....	(215)
二、唯我独尊心理的防治.....	(216)
三、独断专行的防治.....	(217)
四、主观偏见的防治.....	(217)
五、嫉妒心理的防治.....	(218)

第十章 领导艺术.....(220)

第一节 领导艺术概述.....(220)

 一、领导艺术的概念.....(220)

 二、领导艺术的特征.....(221)

 三、领导艺术的种类.....(223)

第二节 用人的艺术.....(223)

 一、选贤用人的艺术.....(224)

 二、协调人际关系的艺术.....(226)

第三节 处事的艺术.....(229)

 一、领导者应该做领导者的事.....(229)

 二、看准了的事情要雷厉风行地办.....(230)

 三、办事要有计划.....(231)

 四、讲究开会的艺术.....(231)

第四节 指导改革的艺术.....(232)

 一、在改革中正确处理局部利益和全局利益、当

前利益和长远利益的关系.....	(232)
二、坚定不移，慎重初战，务求必胜.....	(233)
三、掌握适度的原则，及时巧妙地进行调整.....	(234)
四、在改革中不能许愿过多、过早，避免产生对 改革的反效应.....	(235)
五、为改革提供安定的政治环境.....	(235)
六、为改革创造适宜的舆论环境.....	(236)

导 言

我国正处在社会主义现代化建设的新的历史时期，四化建设和全面改革，对党的各级领导工作的科学化提出了更高的要求。同时，目前世界上正在兴起一场新的技术革命，对我们是一个严重的挑战，迫切要求党的各级干部努力学习和提高，成为既有马克思主义理论修养，又有战略眼光、系统观点、综合能力和创新精神的无产阶级革命家、战略家、实践家、事业家。为适应现代领导工作的新要求，我们各级领导干部，要懂得和善于运用现代领导科学知识，使领导工作实现由经验型向科学型的转变。

一、领导科学是领导干部的专业理论

领导者和领导活动，是人类社会活动的不可缺少的一部分，是社会集体活动的必然产物。正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少的需要指挥，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

人类社会活动是一种有意识、有目的的自觉活动，有其自身的发展规律。既然领导活动是人类社会活动的一部分，当然也是有规律可循的。只不过在过去小生产的条件下，由于生产规模狭小，技术落后，人们生活在孤立、封闭的环境之中，这就决定领导方式主要是凭经验办事。这种领导方式，人们称之为经验型

^①《马克思恩格斯全集》第23卷、第367页。人民出版社，1972年版。

领导。这样的领导知识有很大的局限性，只可意会，不便言传，难于用文字记录下来供人们学习和掌握。同时，经验型领导主要靠个人的才能指导工作，不同的领导者，领导水平不同，两代领导人之间的领导知识的传授，也不得不采取“传、帮、带”的手工业方式，这就势必影响领导工作和政策的连续性，甚至在新老领导者交替时出现社会生活的动荡。特别是在现代社会，整个社会活动更加复杂，互相影响的因素更多，领导者单凭个人经验很难驾驭庞大的社会机器，更需要靠科学从事领导工作。领导科学是专门研究领导问题的学问，作为领导干部，也应象各类专业干部具备专业技术知识一样，努力学习和掌握领导科学知识。

（一）现代领导工作的特点要求领导工作科学化

首先，现代社会大生产分工精细，要求整个社会生产密切协作，这就决定现代领导工作是高度综合的实践，要求领导部门和领导者纵观全局，系统筹划，运用多学科知识组织协调好社会各方面的发展。这种科学的领导方式，同过去小生产条件下那种“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的互相孤立的领导方式是根本不同的。

其次，现代社会，信息是极重要的资源，是领导决策的基础。现代领导者必须有强烈的信息意识，面向未来，高瞻远瞩，审时度势，及时决策，迅速付诸实施，才能不失时机，取得成功。这种科学的领导方式，同过去小生产条件下那种封闭的、保守的、一成不变的领导方式是根本不同的。

再次，社会活动和生产活动是普遍联系的不可分割的整体，呈现出系统性。按照系统论的原理，现代的科学领导，必须实行层次领导，上级不越级指挥，下级不越级请示。在制定正确决策之后，领导者的职责就在于选用人才，并通过他们组织群众按正确决策去实践。这种科学的领导方式，同过去小生产条件下那种

家长式的和“事必躬亲”式的领导方式也是根本不同的。

显然，现代领导工作的特点对各级领导干部的要求更高了。但是，由于封建社会残余观念和长期“左”的思想的影响，我们不少领导干部的工作往往习惯于旧时的领导方法，违背了现代领导工作的要求。出现这种情况，除了领导制度的原因外，缺乏现代领导科学知识和素养，也是一个重要原因。所以，为了适应新时期的领导工作，担负领导职务的干部应着重学习领导科学。

（二）领导科学是管理科学中高层次的分支学科，是领导干部的专业理论

领导科学是用来解决现代社会的控制和领导问题的。它也正是借鉴了管理科学的优秀成果，在管理科学的基础上形成的一门新兴学科。因此，领导科学也可以归属于现代社会管理学的范畴。

但是，领导科学又是比人们通常所说的管理科学更高一层的理论，是领导干部的专业理论。这是因为：

1. 领导层是比管理层更高的层次系统。一般来说，管理者往往只在一个专业领域从事社会活动，而领导者则要统筹全局，指挥不同领域的管理者。因此，有人称管理者是“将才”，领导者是“帅才”，将才善于带兵，帅才则是善于指挥带兵的将领。管理科学是“将才”的专业理论，领导科学则是“帅才”的专业理论。

2. 领导活动与管理活动有明显的区别。领导活动的主要内容是进行战略决策，而管理活动的主要内容则是贯彻实施领导决策；领导者的主要精力在于集中考虑地区和部门的全局工作，不过多拘泥于局部工作和细节，管理者则要进行具体组织和监督，集中精力抓好具体业务工作；领导者的工作重点在于处理人际关系，在支配意义上领导和控制人、财、物诸因素，管理者的工作

重点则在于处理人和物的关系，在使用意义上管理人、财、物诸因素；领导者所解决的主要是矛盾的特殊性方面，常常没有先例，要凭借灵活善变的领导艺术，管理者所解决的主要是矛盾的普遍性方面，可以在规范化的理论指导下，并运用数学方法和定量方法以及各种技术手段，来处理大量具体事务。因此，目前领导科学还达不到管理科学用适当数学方法和定量方法来描述的水平。领导科学是把管理科学中关于领导问题抽出来加以研究，揭示领导活动的特殊规律，在内容上更集中，在研究范围上比管理科学更广阔。领导者仅仅学习管理知识是不够的，只有学习掌握领导科学知识，在实践中不断提炼升华，才能够较好地解决“当班长”、“弹钢琴”问题。

（三）领导科学的特点

现代领导工作的新特点，决定领导科学有如下特点：

1. 综合性。社会各个领域的领导是一个领导系统。领导科学要研究它们共同的一般原理和原则，必须综合运用多方面的科学知识，包括哲学、政治经济学、科学社会主义、党的学说，还有政治学、社会学、管理学、系统论、控制论、信息论等，以及包括运筹学在内的各种社会数学理论。因此，它是马克思主义社会科学和现代科学技术紧密结合的综合性学科。

2. 应用性。领导科学主要研究领导活动的实践问题。它从极其复杂的领导行为中归纳有条理的经验，并加以提炼升华，有助于领导者明确一些具有普遍指导意义的领导原则和领导方法。因此，领导科学是领导者从事实际工作的指南。

3. 动态性。领导活动实践是不断发展的，领导科学的知识体系也必然会在实践中不断发展和完善。领导者和理论工作者要从客观实际出发，注意总结群众实践的新鲜经验，使领导科学不断在新的基础上得到发展。

二、领导科学的研究对象

任何科学都有严格的研究对象。“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领导科学研究的是领导活动特殊的矛盾性和独特的运动规律。

一般地讲，领导活动是个体人（领袖人物和领导集团）影响群体人（政党、阶级和群众）为达到某种群体目标而自觉进行的行动过程。领导活动中存在三个基本要素：领导者、被领导者和它们共同作用的对象（客观环境）。这三种基本要素的互相结合、互相作用，形成了领导活动的特殊的矛盾运动。领导科学就是研究这种特殊矛盾运动的规律及其应用的。

具体地讲，领导科学主要研究三个方面的内容：（1）领导活动矛盾运动的主导方面——领导者；（2）领导活动三要素相互作用的一般过程；（3）实现领导活动的条件。

领导者是领导活动矛盾运动的主导方面，研究领导问题，首先要研究领导者。对于领导者的研究，主要有以下内容：（1）领导者的本质。领导者是人不是“神”，领导者生活在一定的社会条件中，处于一定的政治地位和经济地位，这就决定任何领导者都有其特定的社会历史本质。在不同社会历史时期和不同社会制度下，领导者的社会历史本质不同，因而也决定领导活动有不同的性质。（2）领导者的职能。包括领导者的一般职能和特殊职能。同生产力、社会化生产相适应，领导者的一般职能有指挥、协调、组织、计划、决策等等，同生产关系、社会制度相适应，领导者还有其特殊职能，如加强思想政治工作就是社会主义社会领导者的一项特殊职能。（3）领导者的素质。包括自然素

^①《毛泽东选集》第一卷，第284页。人民出版社1966年7月版。

质（主要指身体素质）和社会素质（主要指政治素质和科学素质）。衡量领导者素质的主要标志，在于其能动地适应社会发展的能力。（4）领导者行使领导职能应当遵循的基本原则。

领导活动中三要素相互作用过程，就是领导活动进行的程序。如何使领导活动成为一种合理的社会秩序呢？关键是靠正确的计划和政策。这是因为，领导者与被领导者相互作用的信息载体主要是计划和政策，而正确的计划和政策，又必须符合客观实际。既然计划和政策有一个掌握情况、酝酿成熟、领导决策、执行和反馈的过程，那么，一个相对独立完整的领导活动程序，就可以划分为五个相互区别又相互联系的阶段：（1）调查研究阶段；（2）计划和政策的酝酿成型阶段；（3）领导决策阶段；（4）计划和政策的执行阶段；（5）检查调整计划和政策的反馈阶段。因此，建立科学的调查研究理论、计划和政策的成型理论、决策理论、执行和反馈理论，就是领导科学的主要任务之一。

实现领导的条件，主要指领导活动的组织保证。领导活动三要素的作用方式是多种多样的，但要实现群体目标，争取最好的社会效果，则必须有一定的组织保证。领导活动的组织保证包括建立科学的领导体制和合理的领导班子结构。因此，结合具体的社会历史条件，探讨具体的组织结构形式，研究体制的改革和机构的精简，研究如何提高领导工作的效率等，也就成为领导科学的重要任务之一。

三、建立具有中国特色的马克思主义领导科学

任何领导活动都具有两重性。一方面，不同社会历史不同社会形式的领导活动，都是社会共同劳动和共同生活的需要，必然存在着反映生产力发展客观要求的共同规律性，这种共性称为领