

经贸大中型企业领导干部岗位培训教材

领导科学

王亚平 编著

ON LEADERSHIP

中国对外经济贸易出版社

对外经贸大中型企业领导干部岗位培训教材

领 导 科 学

王亚平 编著

中国对外经济贸易出版社

领导科学

王亚平 编著

*

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街 272 号)

新华书店北京发行所发行

北京新华印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 9 印张 200 千字

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数 1—5000册

ISBN 7-80004-120-4/G·1

定价: 3.50 元

前 言

1987年1月，国家经委、中共中央组织部、国家教委党组转发了中共中央、国务院批准的《关于开展全国大中型企业领导干部岗位职务培训工作的报告》。遵照报告提出的指导思想和具体要求，结合当前实行改革开放政策，发展我国对外经贸事业的需要，对外经贸部原教育局组织编写十二本教材，供对外经贸大中型企业领导干部岗位培训使用。这十二本教材是：《社会主义初级阶段基本经济理论和政策》、《中国对外贸易理论和政策》、《外贸企业管理》、《外贸财务管理》、《国际贸易实务》、《国际贸易》、《国际金融》、《国际营销学》、《国际经济技术合作》、《领导科学》、《新时期党的建设》和《对外经济贸易企业思想政治工作研究》。

《领导科学》由对外经济贸易管理干部学院王亚平讲师编写，编写提纲是经过对外经贸大中型企业领导干部培训教学指导委员会审定的。初稿完成后，送对外经贸教材编审委员会和对外经贸大中型企业领导干部培训教学指导委员会的部分成员审阅过，并承对外经贸管理干部学院院长周福久同志、上海外贸学院院长王钟武副教授、北京市机械局干部培训中心宋耀武副教授和我司干训处刘德标副处长提出了很好的修改意见，经修改后出版。

本书是经过深入探索、认真思考编写而成的，是有一定参考价值的。但“领导科学”是一门新兴学科，许多问题还处

在探索阶段，本书有些内容可能还值得进一步商榷；也可能还存在其他缺点与不足之处，欢迎读者批评指正，帮助我们继续提高教材的水平。

本书也作为对外经贸小型企业领导干部岗位培训教材，并可供其他经济管理干部培训学习参考。

对外经贸部人事教育劳动司

1989年4月4日

目 录

第一章 领导科学总论	(1)
第一节 领导、领导者的概念.....	(1)
一、权力是领导的基本特征.....	(2)
二、责任是领导的真正象征.....	(4)
三、服务是领导的实质内涵.....	(5)
第二节 领导科学的定义及研究领域.....	(6)
一、领导科学定义.....	(6)
二、领导科学研究领域.....	(6)
第三节 领导科学的产生.....	(9)
一、生产方式的变革向现代领导工作提出了 挑战.....	(9)
二、领导科学的产生条件和建设发展过程.....	(14)
第四节 领导科学与领导艺术.....	(17)
一、领导科学=领导艺术+科学总结.....	(17)
二、领导艺术=领导科学×实践经验.....	(19)
第五节 领导科学与管理科学.....	(20)
一、领导科学是现代管理学科的一个分支.....	(20)
二、领导科学与各门具体管理学科的异同.....	(21)
第二章 现代领导者的个体素养	(25)
第一节 现代领导者的基本素质.....	(25)
一、政治品质.....	(26)
二、知识素养.....	(30)

三、领导才能·····	(32)
四、体格条件·····	(36)
第二节 领导者素质的特点·····	(37)
一、综合性·····	(37)
二、层次性·····	(39)
三、时代性·····	(40)
第三节 领导者的修养·····	(42)
一、勤于读书·····	(42)
二、勇于实践·····	(44)
三、乐于自省·····	(46)
四、宽于待人·····	(48)
第三章 领导集团的群体结构·····	(50)
第一节 领导结构合理化的基本原则·····	(50)
一、稳定性原则·····	(50)
二、高效性原则·····	(51)
三、最少最多原则·····	(51)
四、能位相称原则·····	(52)
五、自我完善原则·····	(53)
第二节 领导结构合理化的内容·····	(54)
一、年龄梯形·····	(54)
二、知识互补·····	(56)
三、专业配套·····	(58)
四、智能叠加·····	(59)
五、气质协调·····	(61)
第三节 实现领导结构合理化的途径·····	(63)
一、按照系统观点,科学地组建和调整领导班子··	(63)
二、深化改革干部管理制度·····	(64)

三、加强干部培训,提高干部素质·····	(66)
第四章 现代企业领导体制 ·····	(67)
第一节 国外企业领导体制介绍·····	(67)
一、近现代西方企业领导体制的演变·····	(68)
二、资本主义企业的董事会制度·····	(72)
三、苏匈南罗等国企业领导体制概况·····	(74)
四、国外企业领导体制的发展趋势·····	(79)
第二节 我国企业领导体制沿革·····	(82)
一、一长制·····	(83)
二、党委领导下的厂长经理分工负责制·····	(84)
三、“文革”时期的革委会和党委一元化领导制·····	(85)
四、党委领导下的厂长经理负责制·····	(86)
第三节 厂长经理负责制·····	(87)
一、厂长经理负责制的基本内容·····	(88)
二、实行厂长经理负责制的重大意义·····	(89)
三、健全厂长经理负责制的配套措施·····	(91)
第五章 领导决策的科学化 ·····	(97)
第一节 科学决策的基本概念和基本程序·····	(97)
一、科学决策的基本概念·····	(97)
二、科学决策的基本程序·····	(99)
三、追踪决策·····	(112)
第二节 决策技术和决策方法·····	(118)
一、预测技术·····	(118)
二、系统分析法·····	(121)
三、可行性研究·····	(123)
四、智囊技术·····	(128)
五、定量决策分析方法·····	(130)

第三节 非程序决策·····	(134)
一、非程序决策的超前思想准备·····	(134)
二、非程序决策应该遵循的原则·····	(136)
第四节 决策中的领导者·····	(141)
一、领导者与智囊团·····	(141)
二、领导者的决策行动——拍板定案·····	(145)
三、决策者的素质类型和素质修养·····	(148)
第六章 现代领导者的用人之道·····	(152)
第一节 现代领导者的人才观·····	(152)
一、人才是事业成败的关键·····	(152)
二、我国人才问题的紧迫性·····	(155)
三、现代人才所需具备的基本素质·····	(159)
第二节 领导者识才用人之道·····	(163)
一、求才若渴，任人唯贤·····	(163)
二、知人善任，用当其能·····	(166)
三、用人所长，避人所短·····	(171)
四、用人不疑，疑人不用·····	(174)
五、宽于待人，勇于护才·····	(177)
六、举荐人才，用当其时·····	(182)
第三节 科学管理和合理使用各类人材·····	(185)
一、适才适所，用当其才——知识分子的管理·····	(185)
二、工作的丰富化和简化——一般职工的管理·····	(188)
三、掌握其心理和特性——女性职工的管理·····	(191)
四、老马识途，老当益壮——老年人材用处多·····	(196)
第四节 对下属实行心理领导·····	(198)
一、人的主导型与依附型·····	(198)
二、人的理性型与情绪型·····	(201)

三、人的个体性与群体性·····	(203)
四、运用人的心理特征科学地领导下属·····	(205)
第七章 提高领导工作效率·····	(214)
第一节 科学运筹时间·····	(215)
一、工作时间的统一运筹·····	(215)
二、提高时间的利用率·····	(217)
三、充分挖掘时间资源·····	(219)
第二节 提高会议效率·····	(223)
一、讲究会议效益·····	(223)
二、严格控制会议的时间和规模·····	(225)
三、善于提高会议的质量·····	(227)
第三节 领导必须干领导的事·····	(230)
一、不包揽下一层次的事·····	(230)
二、不颠倒工作的主次·····	(232)
第四节 实现精兵简政·····	(234)
一、精兵简政是现代科学管理的经常活动·····	(234)
二、科学地理解精兵简政·····	(239)
三、科学地进行精兵简政·····	(242)
第八章 做一个孚众望的领导者·····	(245)
第一节 孚众望的衡量准则·····	(246)
一、正确认识自己·····	(246)
二、居安思危，主动寻找问题·····	(247)
三、化繁为简，抓住中心·····	(248)
四、作决定时能预料到所有的后果·····	(248)
五、说话算数，言而有信·····	(249)
六、平等待人，抛弃优越感·····	(249)
七、切忌庸俗嫉妒症·····	(250)

八、积极进取，敢于竞争·····	(251)
第二节 领导部属须遵循的六项原则·····	(251)
一、尊重人格原则·····	(251)
二、利益相关原则·····	(252)
三、积极激励原则·····	(254)
四、意见沟通原则·····	(254)
五、人人参与管理原则·····	(256)
六、互为领导原则·····	(257)
第三节 提高领导工作艺术·····	(257)
一、行使权力的艺术·····	(258)
二、运用制度的艺术·····	(260)
三、掌握会议的艺术·····	(263)
四、协调人际关系的艺术·····	(269)
五、与人谈话的艺术·····	(272)

第一章 领导科学总论

当今的中国处于变革的年代，社会运行的机制在变，人们的思想观念在变，每一社会成员的生活和工作方式也在变。变革给现代领导带来了一个严峻的课题：只有科学的领导才是有效的领导。一门崭新的学科——领导科学由此应运而生了。

第一节 领导、领导者的概念

我们要学习和研究领导科学这门学问，首先必须弄清楚领导、领导者概念的含义是什么？

“领导”是一个多义词，《现代汉语词典》对领导一词作动词和名词两种解释。作动词解释时，“领导”解释为“率领并引导下属和群众朝一定方向前进”。严格地给“领导”下一个动词型的定义，可以这样说，所谓“领导”是指在一定的社会组织或团体内，统御和指引人们实现一定目标的一种高层次的社会管理活动。

“领导”一词作名词解释时，指担任领导职务的人，即“领导者”。领导者的英文单词叫leader，leader包含有领袖、领导人、首将、主将、首席律师、第一提琴手、响导船等多种含义，其主导内容是带头人的意思。我国把leader一词常常单独翻译成“领袖”，不适当地提高了它的词义。其实，leader

一词在国外使用很普遍，三人团体，其中必有一位被称之为 leader (领导) 的 lead (统御) 其他两人的行动。所以，“领导”作为一个名词，上指政党领袖、国家元首、政府首脑，下指车间主任、门市部经理、党支部书记，凡担负一定领导工作的人，凡属于一定团体和组织的带头人，统称为领导。

怎样去理解“领导”和“领导者”概念的内在含义呢？剥削阶级的社会意识和人们的传统习惯，总是过多地从权力方面去考虑，认为“领导”就是上级赋予某一个人的权力。资产阶级的社会学家曾经公开研究过“权力学”，把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，以踏上最高权力的“宝座”，把领导科学的研究完全引入了歧途。只有当马克思主义问世以后，无产阶级政党赋予领导以服务的内含，提出“领导就是服务”，“领导是人民的公仆”，“领导是人民的勤务员”，这使人们对“领导”概念的认识才逐渐地清晰和科学起来。

现代领导科学认为，“领导”和“领导者”的概念应有三重含义：第一是权力，第二是责任，第三是服务。权力、责任和服务是现代领导概念的基本含义。

一、权力是领导的基本特征

作为一个领导，作为一名领导者，首要的就得有职有权，没有职务，没有权力，就不成其为领导。领导者的权力来自于组织机构正式授予的法定地位。任何一名领导者，或是由上级领导任命，或是由本单位群众选举，或通过投标和招聘的方式任职，一旦担任某一领导职务，就意味着具有这一职务的法定权力。领导者行使权力的关键在于引导下属能够沿着正确的轨道前进，这种权力的表现形式主要有以下四种：

1. 奖励权

这是建筑在下属积极向上的心理基础之上的权力。它使下属认识到，积极地、很好地完成任务会带来一定的奖励，包括增加报酬、奖金，委以更加重要的职务，也包括精神鼓励，颁发奖状、授予荣誉称号等。现在有些领导存在一种片面的想法，认为只要给钱就能办事，“有钱能使鬼推磨”。其实，在许多场合，在许多情况下，对于许多下属来说，给予关心、信任和尊重，往往会比给几十元奖金更管事。

2. 强制权

这是建筑在下属惧怕心理基础之上的权力。它使下属认识到，不服从上司的命令，由于主观原因而没有完成好任务，将会导致惩罚，包括扣发工资、奖金、通报批评乃至行政处分等。在特殊情况下，在关键时刻，这种权力的使用当然是需要的。但如果把这种权力看作是唯一的，到处都去使用，动不动就惩罚人，那就会造成“滥用职权”和“专制主义”，后果只会加速失去领导权。所以说，强制权的使用要适可而止。

3. 专长权

由于领导者在单位业务或组织管理方面有专门的知识 and 特殊的技能，因而赢得了下属的尊敬和佩服，从而使领导者在许多方面有特殊的指引权和统御权。我们提倡培养内行领导，让业务专家或组织管理专家去担任领导，目的就在于使我们的领导真正具有这方面的权力。

4. 个人影响权

由于领导者在平时的一言一行中表现出高尚的品格和良好的作风，因而深受下属的钦佩和爱戴，使权力能以崇高的威望为基础，下属心悦诚服地认可你的权力，接受领导。可见，领导者的为人师表、以身作则显得格外重要。

在领导权力的上述四种表现形式中，前两种（奖励权、强制权）主要来自于领导者在组织机构中的法定地位，只有当领导者个人担负了领导职务时，才具有这两种权力；后两种（专长权、个人影响权）主要是由领导者个人的才能和品质所决定的。这种才能和品质在领导者个人尚未担任领导职务时，就已经具备了。现代领导者应当不断地改进领导方法，恰如其分，得心应手地使用奖励权、强制权。现代领导者更应不断地锻炼和提高个人的才能和品质，使专长权和个人影响权发挥更好的作用，因为这才是真正取得领导权的客观基础，是不断加强领导权的重要条件。

二、责任是领导的真正象征

领导的第二个含义是责任。责任是职务所要求的。科长有科长的责任，处长有处长的责任，局长有局长的责任，你担任某种职务意味着要承担这个职务所应当承担的责任。职位愈高，权力愈大，责任也就愈重。如果领导者没有尽到自己的责任，就意味着失职，等于放弃了领导。比较而言，责任比权力更本质，权力只是尽到责任的手段，责任才是领导真正的象征。

我们必须坚持权责统一的观点，有权就要有责；同样，有责也要有权，两者不可分离。如果一个领导者有责无权，就无法履行职务，就领导不了，就会感到被捆住了手脚，日子很难过。出了问题也无法追究责任，如硬要追究他的责任，那只能让他去当替罪羊。国外管理界有个说法：“有责无权活地狱。”反之，有权不负责任，就会滥用权力，就会给所领导的工作带来混乱和损失，这样的领导是不称职的领导，应当予以罢免。现在许多事情出了问题，谁也不负这个责任，也不去追究谁的责任，问题的性质很严重，最后却不了了之，

这种现象应该杜绝。以前报纸上有一幅漫画，一位港商因为经营不善而造成企业亏损80万元，要跳楼自杀；我们一位“官商”因为经营不善而造成企业亏损800万元，准备写一个检查报告交差了事。有人还冠冕堂皇地把这种现象简单地解释为经验不足，认为这是在支付“学费”。这种支付“学费”的方法，再富的国家也是会被支付穷的。权力和责任一定要结合起来，给了你这个权力，干好了，干出成绩来了，应该受到表扬，受到奖励；干不好，干砸了，就得追究原因，承担责任，直至承担法律责任，这就叫做权、责、利的统一。随着我国体制改革的不断深化，这方面的情况正在逐步好转。大兴安岭一场大火，烧掉了林业部长的“乌纱帽”；铁路出现几起重大事故，铁道部长引咎辞职；飞机一失事，民航局局长也受了记大过的处分。我国许多企业实行了承包、租赁等经营形式，使企业领导的权力加大了，责任加重了，吃不了太平饭，睡不了安稳觉，企业经营得好坏，直接与个人利益挂钩，从而使权、责、利得到了更好的统一。

三、服务是领导的实质内涵

除了权力和责任之外，领导还有第三个含义，那就是服务。领导的概念不仅意味着要在所辖的范围内行使领导职责，还意味着要为下属服务，服务是现代领导的实质内涵。领导的头脑中如果只有“管人”的思想，而没有为人服务的思想，群众就不会把领导看成是他们的贴心人，领导也就难以顺畅地行使领导职责。当厂长的，当经理的要为所领导的全体成员服务，为他们排忧解难，创造必要的劳动条件，工作条件和生活条件。这样，下属就会拥戴，就会真心诚意地服从领导。领导通过为下属服务，使下属更加努力工作，做出更好的成绩，从而达到为国家、为社会、为人民服务的最终目的。

这是现代领导做好工作不可忽视的一个重要方面。

权力、责任加服务三位一体的领导者概念，是我们社会主义国家正确的领导观，也是人类社会在领导科学问题认识上的重大进展。

第二节 领导科学的定义及研究领域

一、领导科学定义

顾名思义，领导科学是研究领导工作的科学。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任何一门学科之所以能够独立存在，就在于它必定有自己独立的研究对象和特殊的规律性。领导是一项工作，是一种行动，是一个完整的社会实践活动过程，它有其特殊的矛盾和规律，因而也必然有明确的研究对象。领导活动包括三个不可缺少的要素，即领导者，被领导者和作用对象。领导活动的过程就是领导者通过一定的组织形式，率领、协调被领导者，为实现某一既定目标共同作用于客观对象。领导者、被领导者和作用对象三要素之间互相结合，互相作用，特别是领导者在领导活动中的主导作用，就是领导科学所要研究的对象。由此我们可以得出这样一个简单的定义：领导科学是研究现代领导工作的特点、规律及应用的一门科学。

二、领导科学研究领域

领导科学研究的领域是十分广泛的。领导科学作为一门

^① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1971年版，第284页。