

领导科学

高玉山 主编

中国商业出版社

领导科学

高玉山 主编

中国商业出版社

主 编 高玉山
副 主 编 李炳恩 王传忠
编写人员 高玉山 李炳恩 顾英伟 王传忠 何秀兰
蒋正国 赵树民
主 审 马 骏

领 导 科 学

高玉山 主编

中国商业出版社出版发行

沈阳市光华印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 8.75印张 195千字

1991年1月第1版 1991年1月北京第1次印刷

印数：1—5000册 定价：3.90元

ISBN7—5044—0901—4/C·9

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 领导科学的产生和发展.....	1
第二节 领导科学的研究对象和内容.....	5
第三节 现代领导观念.....	10
第四节 领导、领导者、被领导者.....	17
第二章 领导者的素养和群体领导结构.....	26
第一节 领导者的素养.....	26
第二节 领导者素养的基本内容.....	28
第三节 群体领导结构科学化.....	42
第四节 领导者加强素养的途径和方法.....	46
第三章 领导体制.....	50
第一节 领导体制概述.....	50
第二节 领导体制的结构.....	56
第三节 领导宽度和领导层次.....	61
第四节 领导体制的类型.....	64
第五节 领导体制的改革方向.....	70
第四章 领导的决策.....	74
第一节 决策在领导工作中的地位.....	74
第二节 领导决策的前提.....	79
第三节 领导决策的程序和原则.....	89
第四节 领导决策的方法.....	96

第五节 决策者素质的类型和修养	100
第五章 领导用人	105
第一节 选好人才	105
第二节 用好人才	117
第三节 育好人才	122
第六章 领导环境	128
第一节 领导环境的涵义与特征	128
第二节 领导环境的作用	133
第三节 对领导环境的认识、利用和改造	138
第七章 领导的信息沟通	146
第一节 信息沟通的涵义和意义	146
第二节 信息沟通的分类	149
第三节 信息沟通的有效性	156
第八章 领导的统御人	165
第一节 领导统御人的原则	165
第二节 领导协调人际关系的艺术	169
第三节 领导的授权艺术	172
第四节 领导的倾听、面谈、发问和语言艺术	180
第五节 领导主持会议的艺术	186
第九章 领导的思想政治工作	193
第一节 思想政治工作的基本特征	193
第二节 思想政治工作的地位和作用	196
第三节 思想政治工作的类型	200
第四节 思想政治工作的规律	204
第五节 思想政治工作的基本方针、原则 和方法	207

第十章	领导的调查研究	216
第一节	调查研究是实行正确领导的基础	216
第二节	调查研究的原则和方法	220
第三节	调查材料的分析和处理	229
第十一章	领导的群众路线	235
第一节	群众路线是根本的工作路线	235
第二节	群众观点是群众路线的灵魂	237
第三节	群众路线的具体工作方法	241
第十二章	领导者的科学思维方式	247
第一节	思维的一般特征	247
第二节	思维方式的科学化	250
第三节	创造性思维	254
第十三章	领导与公共关系	262
第一节	公共关系的涵义和特征	262
第二节	公共关系的基本职能	266
第三节	增强领导的公共关系意识	270
后记		274

第一章 绪 论

领导科学是一门新兴的、独立的科学。在新的历史时期，是指导领导活动实践的一门专业理论，对领导工作的科学化，具有重要意义。

第一节 领导科学的产生和发展

任何一门科学的产生，绝不取决于人们的主观想象，它必然是人类历史的科学总结。领导科学也是这样，它的产生决不是偶然的，是伴随着漫长的人类历史发展过程而产生和发展的，是适应当今社会领导活动中分工不断精细这一趋势的客观要求而建立起来的。它与最近几十年来科学技术的迅猛发展和经济飞跃密切相关。领导科学是人类社会领导活动的经验总结、提高和升华，是社会实践的理论概括，是长期发展的产物。

在世界历史上，有多少伟大的人物运筹帷幄，叱咤风云，指挥千军万马，演出无数威武雄壮、多姿多彩的活剧。他们凭借自己的智慧、才能和经验，进行了卓有成效的领导活动，留下了有价值的思想。比如，《后汉书》就记载了刘邦和韩信的一次“论将”话题，韩信的“能领兵者，谓之将才也”，“能将将者，谓之帅才也”，就提出了一个十分重要的领导人才分类原则。由于历史条件的限制，这些个别的、杰出的领导经验，没有也不可能上升为系统的理论，

形成一门专门的学问。本世纪以来，随着生产的发展和科学技术的进步，建立了许多管理科学的分支科学，如经营学、决策学、市场学、管理学等等。这些科学的内容，都涉及到对领导活动的研究，这就形成了领导活动与管理活动分离的趋势，并逐步自成体系，形成单独的一门新兴学科。马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义和党的学说，科学地阐明了关于领导问题的一系列原理。一个多世纪来，各国无产阶级政党领导革命和建设的实践，进一步丰富和发展了马克思主义关于领导问题的一般原理。所有这些，都为领导科学奠定了坚实的理论基础。由于现代科学的发展，特别是系统理论的研究和应用，为研究领导科学提供了一般方法论基础，为领导工作的科学化，开辟了道路。

领袖、领导者、领导活动自人类社会有史以来就一直存在，在漫长的社会演变过程中，它的内容和形式也不断变化——按照事物发展的客观规律变化。从历史的角度来研究，我们可以发现，领导活动在不同的社会形态下，有不同的内容和形式。每种社会形态下的领导活动都是受当时的生产方式、社会政治关系、科学技术、价值观念等多种因素的影响。因此，要学习和了解领导科学的发生和发展，就必须研究领导活动在不同社会形态上的演变过程。

在原始社会里，生产力极为低下，生产工具非常简陋，人类在同自然界的斗争中，不得不联合成群体过着追水、逐草的渔猎生活，劳动的产品极少，只能平均分配，共同消费，形成了原始共产主义的社会形态。在这个社会形态中，领导者都是由推选产生的，他与每个成员之间是平等的关系，不要求也没有任何优越权，这种原始的领导形式是与当

时那种原始的生产方式相适应的。

原始社会后期，随着生产力的发展和提高，生产的产品有了剩余，社会产生了分工，从而引起了生产关系的变化，由原来劳动成员完全平等的关系，变成在社会生产中的地位和利益根本对立的两个阶级，即奴隶和奴隶主阶级。这是人类社会第一次出现人剥削人的生产关系。人类社会从此也就进入奴隶社会。

在奴隶社会里，奴隶制生产关系的基础，是奴隶主不但占有生产资料而且占有奴隶本身。奴隶除了从奴隶主那里得到一些不得温饱的生活资料外，全部劳动产品都归奴隶主所有。这就形成了以掠夺、压迫为目的的个人专制的领导形式。

奴隶制崩溃后，人类社会进入了封建社会。封建社会生产关系的基础，是封建地主占有生产资料和不完全占有劳动者——农奴。这同奴隶制相比是社会的一大进步。但是，广大农奴对封建主仍然有人身依附关系。

进入奴隶社会和封建社会之后，奴隶主、封建地主与广大劳动者之间的关系是剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系。在社会生活中，奴隶主和封建主是天然的领导者，他们掌握行政领导权、生产管理权、军事指挥权等社会最高的权力，家长式的领导是奴隶社会、封建社会占主导地位的领导活动形式。从发展生产力方面说，这种家长制的领导形式比原始社会的领导形式是历史的进步，马克思对这一点曾有过论述。他指出，只有当劳动者赖以生活的那些收入都集中在一个或少数人手里，只有当他们存在着指挥和调动这些群众的权力，才有可能产生出诸如古代亚洲人、埃及人金字塔式

的庞大建筑。

封建社会后期，生产力进一步发展，资本主义开始萌芽，工场手工业和农业庄园的出现和发展，使社会生产力有了新的发展。在最初的工场手工业和农庄里，尽管领导者仍然袭用封建专制的家长式的领导方式，但他们作为先进生产力的代表却一跃成为社会的领导人——资本家，为资本主义兴起和发展奠定了基础。到了19世纪，欧洲的产业革命促进了资本主义的兴起，文艺复兴运动的迅速发展，加速了资产阶级民主化的进程。无产阶级队伍的不断壮大和斗争，迫使资产阶级强权政治逐步有所改变，资产阶级民主有了一定的发展。随着社会大生产的出现，科学技术的飞速发展，生产管理的日益复杂，现代资本主义社会生产的领导方式也就应运而生，资本主义专家式的领导方式代替了封建专制个人家长式的领导方式。第二次世界大战以后，出现了许多“大科研”和“大工程”。美国制造原子弹的曼哈顿计划，参加者15000人，这样规模巨大、技术装置相当复杂的科技活动，个别专家的智慧 and 领导才能是根本不行的，所以个别专家式领导逐步被专家集团所代替。

在社会主义国家里，社会生产的领导活动是以生产资料的公有制为基础的。我国宪法规定：“中华人民共和国的一切权利属于人民”。“中华人民共和国的国家机构实行民主集中制的原则”。这就是说，社会主义国家各级领导者必须全心全意地为人民服务，是人民的公仆。领导者和被领导者是同志式的平等关系，虽然也有强制性领导关系出现，但这是在根本利益完全一致的情况下，对落后思想的教育和反动势力的强制。这就体现了社会主义领导活动同其他任何社会

领导活动的本质区别，是人类社会的进步。当然，社会主义是从旧社会脱胎出来的，它的领导方式仍然残留着旧的痕迹，我国受几千年封建主义领导方式的影响，家长式的领导、个人专断、权力过分集中、特权等各种官僚主义的现象还顽固表现，这就需要不断加以改革和自我完善。

综上所述，我们不难看出，人类领导活动的发展，是人类社会的发展同时进行的。人类领导活动的历史演变表明，领导科学的产生和发展，是人类社会历史发展的必然产物，有深厚的思想基础、社会基础和理论基础。

第二节 领导科学的研究对象和内容

领导工作是一种社会活动，领导科学是一门综合性的具体的应用科学，同其他科学一样，它也必然有自己的研究对象和内容。

一、领导科学的研究对象

领导科学的研究对象，就普遍意义来说，是研究领导活动的规律、特点和方法，既包括领导活动的一般规律和特点，也包括领导活动的特殊规律和特点。尽管对领导科学的研究对象有过这样或那样的论述，但最基本、最核心的问题是领导活动的基本规律问题。这一规律，决定着社会领导的本质和发展方向。

所谓领导规律，是指在一定社会发展过程中，各种领导现象中共同的、普遍的和经常起作用的东西，是领导现象之间的本质联系。领导规律的主要特点是：

(1) 它同其他规律一样，是抽象的，不是错综复杂的

领导现象，但它体现在领导现象之中。

(2) 它表明了领导内在的必然趋势，它总是存在着并且一定要发挥作用。

(3) 领导具有鲜明的阶级性、时代性。领导规律作用的结果总是涉及到社会各集团的政治利益和经济利益。

领导规律有很多，但是这些规律却不是单独发生作用的，而是互相联系、互相制约的，在彼此联系和制约中发生作用。

从历史的角度看，社会制度不同，领导活动就不同，因为领导活动总是受当时社会物质生产方式、思想道德、科学文化及价值观念的影响和制约的，不可避免地带着某种社会的历史烙印。从有阶级以来，领导活动总是代表本阶级的利益，为本阶级的利益服务，按本阶级的利益的要求进行指挥和决策。但从生产的角度来看，一切领导活动，不论在何种社会形态上，都受生产力发展规律的制约而要求指挥和决策等等。由此可见，在不同的社会形态上，领导活动既有本质区别，又有共同之处。

二、领导科学的研究内容

由于领导科学是一门综合性科学，因此它所涉及的内容比较广泛。从领导科学自身来讲，它还是一门非常年轻的科学，有很多内容还不断发展，这里仅就三个方面加以说明：

1. 领导活动的主体即各级领导者

研究主体时，要侧重研究的问题有：

(1) 领导者的本质。领导者的本质是由领导者在一定社会中所处的经济地位和政治地位所决定的。领导者具有两种属性，即“自然”属性和“社会”属性。“自然”属性是

指人和大自然的关系，“社会”属性也就是政治属性，是指人与人之间的关系。

(2) 领导者的职能。领导者的职能包括一般职能和特殊职能。一般职能表现为指挥、计划、协调、决策、组织等等；特殊职能因社会形态不同而异，既包括一般职能的特殊表现，又包括一定社会领导者特殊的职能。象共产主义思想教育就是社会主义领导者的特殊职能之一。

(3) 领导者的素质。领导者的素质包括领导者的自然素质和社会素质。自然素质主要是指人的身体素质；社会素质主要是指领导者个人所受的社会教育和实践的锻炼，社会素质又表现在适应社会发展的才能上，包括政治素质和业务素质两大方面。

2. 领导的活动结构即领导的体制或组织形式

领导体制的理论是领导科学研究的一个主要方面。所谓领导体制，简言之，就是领导的意图和职能借以实现的组织机构形式及各种领导制度。根据马克思主义的观点，任何社会的领导体制都具有二重性：一是政治属性，国体决定政体，国家的性质决定了政权的性质。二是自然属性，不同社会都有指挥和协调，这是永恒的职能，任何领导体制都有一个不带政治属性的组织效率问题。因此，我们在研究领导体制时，既要考虑它的政治属性，又要注意到它的一般属性。

3. 领导的活动过程即领导工作进行的程序

一个相对独立完整的领导活动过程，可以分为相互区别、相互联系的四个阶段：

(1) 调查阶段；

(2) 计划和政策的酝酿阶段；

(3) 决策阶段;

(4) 执行阶段。

除此之外,领导科学研究的内容还有领导观念、领导方法和领导艺术、领导班子的群体结构、现代管理的基本原理等等。

三、领导活动与管理活动的区别与联系

领导活动和管理活动常常是交织在一起的,两者既有区别又有联系,主要表现在四个方面:

1. 领导活动是高层次的管理活动

它主要是为本部门(省、市、地区、企业)的工作指引前进的方向和确定正确的目标。领导者必须制定有关的方针、政策和奋斗目标。而管理者的任务必须很好的研究如何具体贯彻领导者提出的方针、政策、任务等等。例如,一个工厂,领导者的任务就在于确定企业的发展方向和长远规划,着重考虑产品的销售前景和生产规模,对技术改造和设备更新等重大问题的决策。而企业的管理者的任务是如何动员企业内部力量来实现领导者提出的目标,他们关心的是产品的质量检查、技术改造、设备更新的方法和生产如何组织、产品如何销售等等。

2. 领导活动是一种指挥、统率和协调全局的工作

领导者应该有效地指挥本部门的全局行动,必须经常地协调和解决下属各部门之间的分歧和摩擦。例如,作为市长需要经常协调下属的工交、财贸、文教、农业、能源等各方面的关系。而管理活动则表现为在某一方面的活动,只侧重于

本部门具体业务工作的开展。

3. 领导活动着重分析、研究和解决本部门与外部环境相联系的一些重大、长远、广泛性的战略问题

管理活动则注重于解决短期的、策略性的、技术性的问题。例如，一个工厂要扩大生产规模，作为厂长就要通过对外界条件的深入调查和综合分析进行决策，而作为厂长下属的具体工作部门，只能就某个方面的工作进行策略性的、技术性的安排。

4. 领导活动对“人本”原理的认识必须明确

在一定的社会形态下，领导活动反映着人与人之间关系，领导者的指挥、统率、引导和调查对象首先是人，只有调动和发挥人的主动性、创造性、积极性，才能完成各项任务。管理活动就总体来讲，也需要把“人本”放在第一位，但有些具体的管理，如制定计划、管理财、物，管理者应把主要的注意力放在对物的管理上，通过对物的科学化、合理化的管理，才能有效地发挥物的作用。

综上所述，我们不难看出，领导活动和管理活动既有联系又有区别。这种联系和区别概括地说，是高层次和低层次、战略性和策略性、全局和局部等，领导属于宏观管理，一般管理属于微观管理。这种联系和区别又是相对的，在一个企业中，厂长或经理的实践活动，对下属的具体部门或车间是领导活动，而对上一级的领导来说，又是一种具体的管理活动。了解领导活动与管理活动的联系和区别，对各级领导正确处理上下级的关系，有效地实施各自的职能，提高工作效率有重要的意义。

第三节 现代领导观念

领导观念是领导科学研究的主要课题之一。因为任何社会的变革，首先取决于观念的变革。纵观历史上的每次大变革，都是以思想解放，观念变革为先导的。反映客观实际和发展趋势的新观念一旦形成，就具有未来的导向性，可以走在改革实践的前面，指导改革的行动。从这个意义上说，观念的变革要超前进行。目前，世界科技、经济在迅速发展，我国又正处在改革、开放的新时期，提出了许多新的问题，过去的领导观念就不完全适应了，有些观念需要更新。

观念，通俗地说，就是人们对事物的看法。观念并不是人们头脑固有的东西，它是客观世界现实在人们头脑中的反映。马克思曾明确指出：“观念的东西不外是移入人的头脑并在人的头脑中改造过的物质的东西而已。”^① 社会存在决定社会意识。有什么样的生产方式和生活方式，就产生什么样的观念形态，这是历史唯物主义的一条基本原理。

领导观念就是领导者在领导实践活动中，形成的对事物的一系列看法。现将新的领导观念归纳起来，主要有以下几个方面：

一、战略观念

作为现时代的领导者，必须是高瞻远瞩，具有战略眼光，要善于把自己从事务性工作中解脱出来，把一些与全局工作关系不大的局部工作委托下属去做，树立面向整体工

① 《马克思恩格斯选集》第二卷，人民出版社1972年版，第217页

作，望未来，想大事，议大事，抓全局的战略观念。

战略，是指重大的、长期的、带全局性的谋划。战略一词起源于军事学，它是同战术相对的，是研究战争全局的规律性东西。后来，它扩展应用于政治、经济各个领域，它的含义也就普遍化了。

战略具有三个本质特征：

1. 全局性

战略问题是研究全局的指导规律的东西，那些只关系到局部的指导规律不在战略研究的范围之内。但是，全局是所有局部的综合，因此，照顾各个局部之间的关系，特别要注意对全局有决定意义的局部的研究，是战略指导的主要任务。

2. 长期性

战略的着眼点不是当前，而是未来，它要有一个很长的时期。与那些只在短期内起作用的活动和措施相比，具有更深远的意义。当然，未来是以当前为出发点的，未来的预测也是要以过去和当前作为依据的。所以各级领导一定要立足当前，放眼未来。处理好当前和未来的关系，是战略考虑的重要之点。

3. 层次性

战略具有全局性，全局性也就是系统。所谓系统，是互相作用的若干元素的复合体。每个系统都构成一个全局。系统是有层次性的，有大系统，有小系统，有母系统，有子系统。相应不同层次的系统，就有不同层次的战略。全国有全国的战略，各地区、各部门、各企业、事业单位都有自己的战略。这种区分是相对的，子系统对母系统来说，只是一个