

安徽省干部“决策科学化”讲习研究班学习材料之一

现 代 领 导 者

安徽省干部“决策科学化”讲习研究班

现 代 领 导 者

夏禹龙 刘 吉 冯之浚 张念椿

前 言

领导工作在现在既是一门科学，又是一门艺术。

我国正从事于工业现代化、农业现代化、国防现代化和科学技术现代化的宏伟事业。这个事业的胜利开展，当然要依靠广大人民群众的积极性。但是，如果没有好的领导者在组织和引导，那么，人民群众的积极性就不能充分发挥和不断提高。从这个意义上说，能否培养出大批符合四化要求的领导者是我国四化成败的关键。

我国现代化的领导者究竟需要具备怎样的思想、知识和素质呢？他们应该负有什么样的职责和采取什么样的工作方法呢？为了解决这些问题，借鉴经济发达国家的经验是必要的。然而，更为重要的是要从我国的国情出发，从我国三十多年来领导社会主义建设事业的经验教训出发。

我国的四化建设是同社会主义制度的巩固和发展紧密地联系在一起的。我国的现代化领导者必须坚持四项基本原则。我国对于领导科学和领导艺术的研究必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导。

建立和发展以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导的中国化的现代领导科学和领导艺术，是一项有关四化大业的重要而迫切的任务。这项任务的完成，需要许多专家和广大有丰富经验的领导者通力合作，付出长期的艰巨的劳动。我们虽然深知自己经验不足，知识有限，但仍愿为此贡献出一份绵薄的力量，以求正于大方。如能因此而引起各方面对这个问题的关注，有助于研究工作的进一步深化，那就算达到了目的。

作 者

1982年6月

现代领导者

目 录

前 言

第一章 现代领导体制.....	(1)
第一节 企业领导体制.....	(1)
第二节 科研领导体制.....	(6)
第三节 我国的企业与科研领导体制.....	(10)
第四节 现代智囊团.....	(11)
第二章 现代化管理的基本原理.....	(15)
第一节 系统原理.....	(15)
第二节 整分合原理.....	(19)
第三节 反馈原理.....	(21)
第四节 封闭原理.....	(24)
第五节 能级原理.....	(26)
第六节 弹性原理.....	(29)
第七节 动力原理.....	(32)
第三章 领导者的职责和工作方法.....	(36)
第一节 根本工作和经常工作.....	(36)
第二节 调查研究.....	(50)
第三节 思想工作.....	(63)
第四章 领导者决策的科学化.....	(71)
第一节 决策从经验到科学.....	(71)
第二节 科学决策的基本理论和方法.....	(74)
第三节 追踪决策.....	(81)

第四节 决策中的领导者.....	(85)
第五章 领导者的艺术.....	(91)
第一节 提高工作效率.....	(91)
第二节 调动下属的积极性.....	(101)
第三节 领导者的才能锻炼和素质修养.....	(104)
第六章 领导集团的智力结构.....	(110)
第一节 年龄结构.....	(111)
第二节 知识结构.....	(113)
第三节 智能结构.....	(114)
第四节 专业结构.....	(116)
第五节 素质结构.....	(117)

现代领导者

第一章 现代领导体制

第一节 企业领导体制

从近代到现代领导体制经历了四个阶段：

1. 家长制行政领导

近代社会是从中世纪封建社会脱颖而出的。很自然，在最初阶段，不论经济领导还是科学技术领导都因袭着封建主义的家长制领导方式。老板既是企业的所有者，同时也是企业的经营管理人。一切老板说了算、一切凭依老板个人的经验。第一代资本家许多都是从剧烈的竞争中苦斗出来的。所以，这个时期的管理被称为“磨锻出来的管理制度”。好在当时生产和科研的规模不大，这种领导方式还是适应的，这种领导方式一直继续到1840年。

2. 经理阶层的兴起

1841年10月5日在美国连接马萨诸塞——纽约的西部铁路上，两辆客车迎头相撞，一名列车员和一名乘客遇难身死，另有17人受伤，一时舆论哗然，严厉批评老板没有能力领导和管理现代企业。在马萨诸塞议会的推动下，这个铁路公司进行了改革，建立各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导，老板只拿红利，不管企业业务。这就是“美国第一家由全部拿薪水的经理人员通过正式管理机构管理的企业”。这个改革的实质在于财产所有权与经营管理权的分离。它立刻在实践中显现出其巨大的优越性，从而迅速得到推广。这就是所谓“经理制”。哈佛大学商学院企业史教授钱德勒指出：“一项制度在这样短的时间内变得这样重要，这样广泛，这在世界历史上是少有的。”

不言而喻，这时的经理主要是从那些精通本企业生产过程的技术专家中选拔，即经理是由“硬专家”们转行的。

3. 职业“软专家”领导

随着现代社会化大生产的发展，现代科学技术与生产的进一步结合，经营管理的作用日益增大，任务也日益繁重复杂。因此，精通某一门专业技术的“硬专家”，也越来越不能适应了，管理逐渐成为一门科学，从而，以经营管理为专长的职业“软专家”应运而生。1881年美国宾夕法尼亚大学首先成立了华顿财商学院，所培养的主要还是初级管理人员。1920年美国总统胡佛呼吁：“美国将来的人才的一大需要，是在经济问题

方面具有领导才干的政治人才”。在这位校友的推动下,第二年斯坦福大学成立了工商管理研究院。五十多年来造就了上万名高级经营管理人才。以后许多大学也都先后建立了专门培养经营管理人才的学院。其中哈佛大学尤为著名。它自诩现在美国500家最大公司的高级领导中,有20%是哈佛大学的毕业生。而据1976年《幸福》杂志对美国最大的五百家工业公司、五十家商业银行、金融公司等八百位首脑进行调查,一半以上受过商学或经济学高等教育,四分之一曾在工商研究院学习过,还有五分之二是学金融和法律的。正是这样,经营管理专业成为美国大学发展最快的一门专业。据统计1964年全美颁发企业管理硕士激增至三万二千名,而其它专业硕士颁发数基本不变,甚至下降。目前,美国大学中从事经营管理专业学习的大学生达90万人,占全部大学生的9%左右。

4. 专家集团领导

第二次世界大战后,特别是近二十年来,随着现代生产和科学技术的高度分化与高度综合,随着现代社会的加速发展和急剧变化,靠职业“软专家”个人领导能力也已经不够了。首先大企业的最高领导出现集体领导的趋势。许多大公司组成了总经理办公室,代替过去董事长、总经理一、二个人负责决策经营的传统方式。例如国际商用机器公司由董事长、总经理及三位副总经理组成董事长办公室。重大决策都是经过共同讨论后决定的。与此同时,出现了大批的“智囊团”、“思想库”。美国从1948年建立“兰德公司”开始,现在已有几十个专业性的智囊组织,给各部门企业的领导提供各种决策的方案和依据。从六十年代起,各企业公司更纷纷建立起自己的顾问评议会等智囊机构。通用汽车公司在六十年代就有工程、销售、研究、人事和公共关系等九个政策小组,1971年更进一步建立了顾问团。这种智囊机构对技术决策尤其重要。惠而浦公司研究部主任卡特勒曾说:“在做技术方面的决策时,实在有必要听听顾问们的建议,否则太容易出问题了”。经营管理最高层的集体领导和这些智囊机构的蓬勃发展,标志着现代领导体制已经发展到一个更高的阶段——由“软专家”为主组成的集体领导。

随着现代领导体制的变迁,经理制本身也有了很大的发展。其初期是采用“直线参谋制”(Line and Staff Organization),事无巨细,均由经理负责处理。但随着企业的经营规模越来越扩大,领导层次增加,产品种类繁多,市场竞争剧烈,企业与外界的信息、物资交流范围越来越广,因而集权式的直线参谋制就难以适应大生产的要求。本世纪二十年代,美国一些企业开始了体制改革,其中最有影响的是1921年通用汽车公司的改革。它第一个实行了“集中政策,分散管理”的所谓“事业部制”,这项改革的实质是将政策、经营与具体管理分开了,使经理等公司一级领导摆脱日常管理事务,主要致力于研究和制定各种经营政策。譬如财务大权、重要的人事任免、制定规划、产品和科技发展方向以及其它重要决策等。而日常生产、销售等具体管理活动由各个事业部担任,各事业部都是独立核算单位。

事业部制的模式大体上是这个样子的(见下图1)

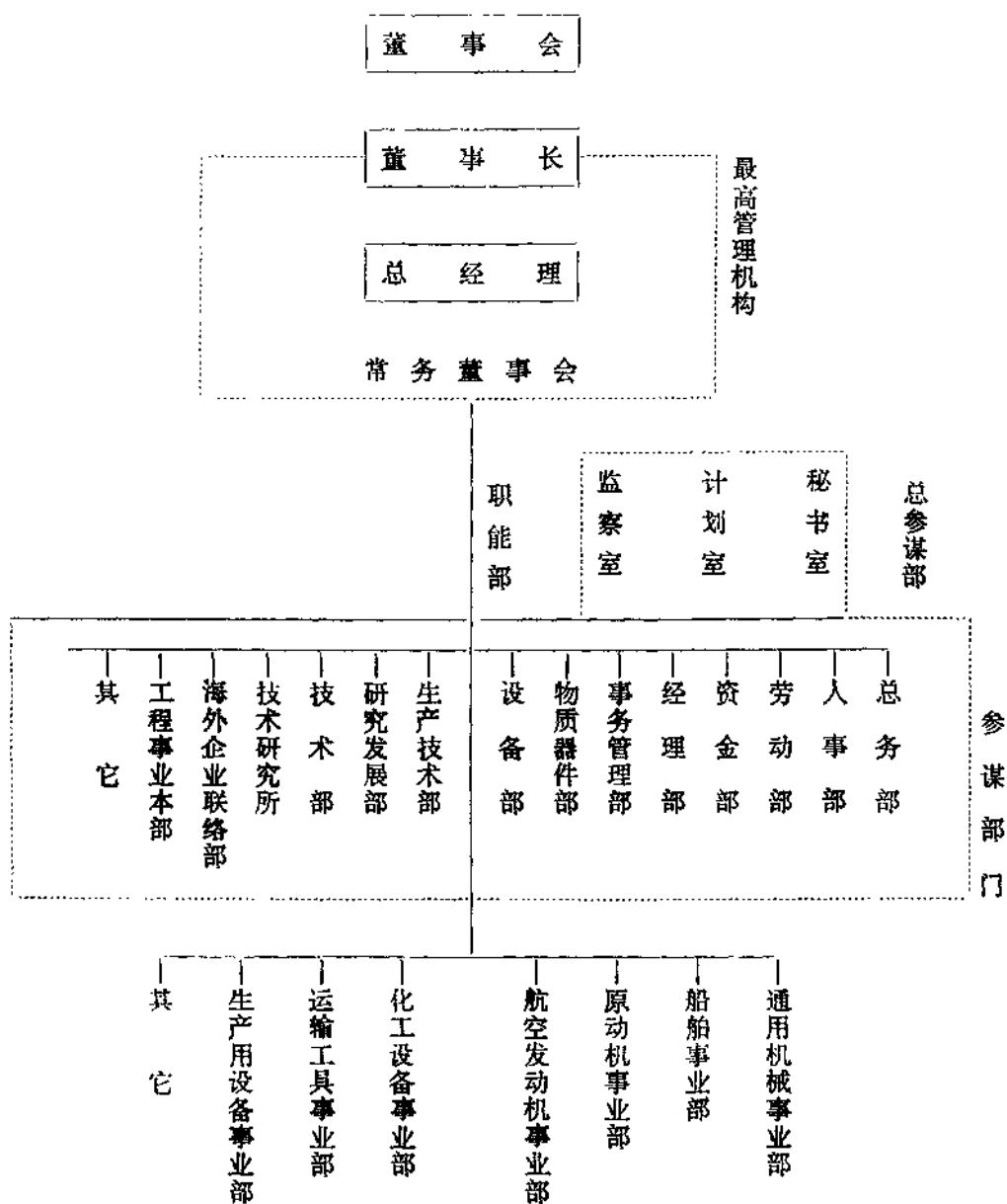


图 1 事业部制模式

国外管理专家认为，事业部制的优越性是非常明显的，它表现在以下几个方面：

(1) 最高经营层领导可以摆脱日常事务，集中精力去考虑全局性的问题，做到“大权独揽，小权分散”；(2) 各事业部独立核算，能发挥管理的主动性与积极性；(3) 各事业部之间有比较，有竞争，事业部内部的人、财、物、供、产、销之间比较容易协调；(4) 事业部的职员因接近生产现场，因而他们作出的决定比较切合实际情况；(5) 便于培训管理人才。由于事业部制有这些优点，这一制度很快被各大企业纷纷采用。据1969年统计，美国最大的500家公司中有76%采用了事业部制。

事业部制也在不断发展。这是为了克服事业部的本位主义和事业部与职能部门之间的矛盾，全面有效地运用整个企业的资源，同时把分权与集权，系统性与灵活性更好地结合起来。因此，在事业部的基础上又产生了两种模式：

(1) 超事业部制。在事业部之上再加一级（执行部）来管理，目的是协调各事业部的活动。这就更减轻企业最高领导的日常事务工作，增强了企业经营活动的灵活性。

(2) 矩阵管理制。其纵向按“指挥——职能”的领导关系，其横向按“规划——目标”的领导关系。规划管理人员、执行人员接受两个方面的领导，在执行规划项目方面，接受规划主任的领导；在执行日常工作方面，接受职能部门负责人的领导（见下图2）。

我们不妨以著名的福特汽车公司的经历为例，来说明现代领导体制的这个发展和转变的巨大意义。

老亨利·福特出生农民家庭，16岁跑到底特律在爱迪生照明公司当工人。当时汽车发明不久，从1899年起他曾二次创办底特律汽车公司和福特汽车公司，都失败了。后来，他找到了詹姆斯·库兹恩斯这个专家担任经理，第三次办起了福特汽车公司。库兹恩斯采取了三项重大措施：(1) 首先进行市场预测，认识只有价廉才能多销，定出了一辆汽车850美元的奋斗目标。(2) 要价廉，必须象当时军事工业已经作的那样，采取流水作业大量生产，为此他聘请了一位“机械化天才”沃尔特·弗兰德和两位设计师艾弗里·威廉·克兰，建立了世界上第一条汽车流水生产线，使过去12小时28分钟生产一辆汽车提高到仅9分钟生产一辆。(3) 建立销售网。到1912年已有七千家商行从事销售福特汽车。这样，从1908年起价廉耐用的黑色的T型汽车冲向全世界，使福特一下子成了著名的汽车大王。胜利冲昏了亨利·福特的头脑，他在1915年辞退了库兹恩斯，实行他个人的独裁。但是，经营管理自有其固有的规律，违反这个规律就要受罚。第一次世界大战后福特公司走下坡路了，而通用汽车公司却赶了上来，它在1923年聘请“现代化公司组织天才”——斯隆当总经理，他不仅进行了前述事业部制的改革，还在通用公司内建立起各种管理委员会，按照他的说法，所有政策交由各人实施以前，都必须经过各委员会评议和批准。换句话说，“通用”是由一群非常能干的人集体管理的。”这样，通用汽车公司吸收集体的智慧，首创汽车式样翻新，向市场提供不同型号的汽车，向豪富供应“凯迪拉克”牌，向中产阶级供应“奥尔兹莫比尔”牌，向普通大众供应“雪佛兰”牌，这样1928年在销售方面超过了福特公司，使通用汽车居世界之鳌首。据统计1923年通用公司的国内汽车市场占有率仅12%，而到1956年斯隆退休时达53%。老福特看到情况不妙，被迫在1928年改型生产（A型），但仍无法挽回颓势。1929年市场占有率降为31.3%，到1940年跌至18.9%。因为他的家长式行政领导已造成全公司管理的极度混乱，他甚至胡吹他的公司“没有组织，没有专门的职责，没有权力的转让。绝少有头衔的人

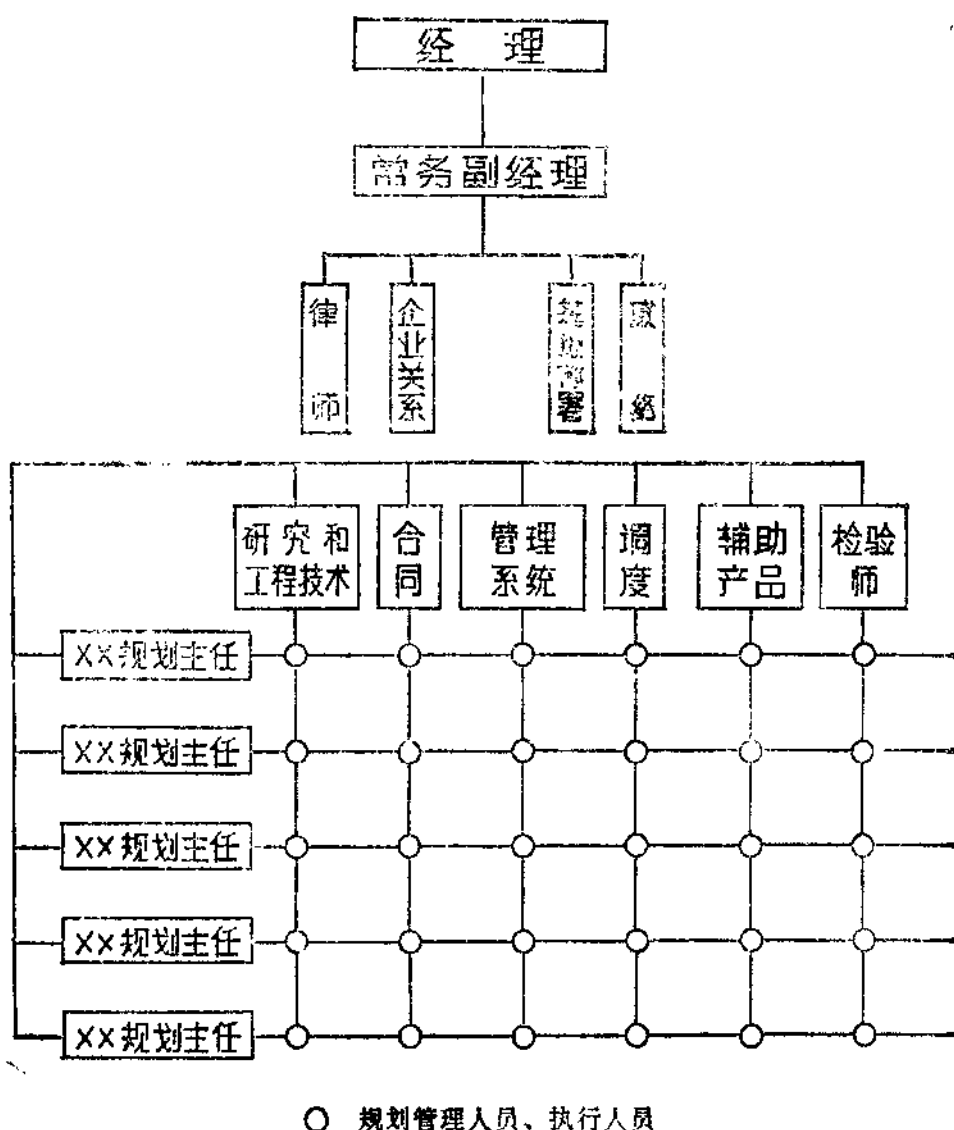


图2 矩阵管理制模式

物，也没有什么代表会议”。家长式领导必然任人唯亲，在公司里担任高级职员的五百人中竟没有一名大学毕业生。机器厂房陈旧，无人过问技术更新；财务报表象杂货店里的帐簿一样原始；公司没有预决算，连早已死去的职工也列在工资单上……。这样，到1945年每月亏本九百多万美元，濒临破产。事情发展到这种地步，老福特不得不在同年9月让位于他的孙子亨利第二。亨利第二受过完全的高等教育，他上台后立即重金聘用管理人才，任用原通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇负责全面领导。布里奇又将几个“通用”高级管理人员刘易斯·克鲁索等人带来，并不拘一格地聘用了十个年轻的“神童”（包括现任世界银行行长罗伯特·麦克纳马拉），新的领导班子进行了一系列的制度改革。当年就改变面貌，虽然只赚了二千美元，但毕竟扭转了多年亏损的局面。

此后，经过几年努力，终于使福特汽车公司在销售额方面成为美国第二家最大的汽车公司。可是孙子又重犯爷爷的毛病，1960年他对布里奇说：“我已经毕业了”，随即辞退了布里奇。六十年代正是企业智囊团兴起的时期，通用汽车公司及时地建立了自己的专家智囊机构，而福特汽车公司直到1979年底才被迫成立了顾问团，它的总经理卡勒德威尔说：“我们再不创新的话，就无法活下去了”。

福特汽车公司的经历表明：“凡是按照现代领导体制的发展规律办事的，就兴旺发达；反之，就败落衰颓。这是不以人的意志为转移的。”

美国企业领导体制的这个变革过程，在任何国家的现代化历程中都发生过。例如日本，战前原是财阀的家长式领导，战后引入美国企业的董事会制、事业部制、长短经营计划制等“工业民主制”，与此相应，中上层企业经营者选用专家集团。到1960年，据对229家大公司的董事所作的统计，经营管理和技术专家已占61.9%，而股东或股东代表仅占9.4%。日本总结他们的经验时说：“企业成功的关键在于组织起一个能干的企业管理队伍”。（《中央公论》1973）还可以提及苏联，它大体上在五十年代开始，企业领导专家化；而在1970年左右更提出“向哈佛商学院学习”的口号。经济部门与大企业领导人，从部长局长到经理厂长均必须在“国民经济管理大学”学习，并规定所有领导人和专家原则上必须每六年接受一次再教育。目前有56所大学140多万人学习经营管理专业。这表明苏联也已实行领导专家化了。

第二节 科研领导体制

十九世纪下半叶，当时世界上经济比较发达的国家陆续建立了一些科学技术研究机构。从此，科学技术研究的方式逐步由个人研究向群体化发展，变成一种集体劳动。在研究过程中出现了分工与协作。于是，人与人的关系、人财物的安排、科研成果的评价与奖励等一系列问题由此产生。为了使科研更有成效，迫切需要加强安排、监督、组织、协调等管理工作，对科研管理的基本原理、工作方法等作为科学问题来进行探索和研究。

科研集体研究机构即科学技术研究所，从世界上第一批研究所建立至今，已经有一百多年的历史了。在这一百多年中，数量越来越扩大，形式越来越多样，组织越来越健全，成果越来越显著。集体研究机构的发展，使科研工作走向了群体化、综合化，科研变成一种集体劳动，以个人研究方式为主的时代一去不复返了。因此，科研管理的重要意义日渐被人们所重视。随着科研管理的发展，科研领导体制也类似于企业，经历了四个阶段的变迁，不过在时间上较之企业有一定的滞后。

1. 家长制的科技专家领导

最早成立的一批科研机构，其中有的是依靠科技专家个人筹款建立的，由他担任经营领导；他既是这个研究所的财产拥有者，又是科研的带头人。研究所的技术力量与工作人员由所长雇用，如同资本家雇用工程师与工人一样。显然，其研究所的科研成果都应归功于所长本人。如爱迪生筹建的“门罗顿实验室”就是一例。门罗顿实验室建立在纽约西南角，离美国金融中心仅仅25英里。因该地称“门罗公园”而得名。建所初期，规模很小，爱迪生亲自动手，在助手们的帮助下装备和布置实验室。在研究工作中，爱迪生主要依靠三个助手：美国人奥特，他在机械方面独具专长；英国人白契勒，他沉

默寡言，埋头苦干；瑞士人克鲁西，他擅长绘图。爱迪生的一切手稿，无论怎么潦草，他都能照着绘制成正式的机械图。其他还有几十个实干家，他们来自世界各国，有些德国人，不会讲英语，爱迪生也不在乎。他说：“这有什么关系？他干的活儿，已经把一切讲得清清楚楚了”。就在这门罗顿实验室内通过设计、试验、研制和发明了自动电报机、打字机、留声机、发报机等新技术。单1882年这一年，他申请立案的专利权达141种，实际上加上没有公开发表的、未申请专利的在内，一共有2000多项发明。对美国工业化建设作出了贡献，爱迪生本人也因此而扬名天下，并且发财致富，随着他又在勒威林公园建立了规模较大的实验室，在这个科技研究所中，许多不同专业的人，在爱迪生指导下，围绕着明确的课题进行分工合作，通过集体劳动，取得显赫的成果。但在研究所内，爱迪生说了就算数的，其他人都是被雇用者，这就是家长制的科技专家领导制。

2. 被选拔或招聘的“硬专家”领导

硬专家领导相当于企业管理中的经理。科技专家既担任研究机构的行政负责人，又是学科带头人，他们都是研究所选拔或招聘的。如英国剑桥大学的卡文迪许实验室历届主任，几乎都是该科学领域的学术权威，第一任主任麦克斯韦，曾被爱因斯坦认为如伽利略、牛顿、法拉第在物理史上占有同等重要的地位，他是电动力学理论的奠基人，他在电磁学方面的研究成果，为后来的无线电通讯、广播电视和雷达等技术提供了理论基础，以后的几届主任，如瑞利曾在气体密度的研究工作中卓有成效，并发现了氩气；发现电子的汤姆逊用他自制的气体导电仪，证实了原子可分性；卢瑟福提出了元素天然性衰变理论；曾同他人合得1977年诺贝尔物理奖的莫特教授，领导卡文迪许实验室近二十年，他把固体物理研究部分发展成为一个规模较大的现代化实验室。

3. 有一定科学技术造诣的“软专家”领导

随着研究机构的规模日益扩大，由只精通某一门科学技术的“硬科学”专家担任领导工作的弊病就显露出来了，因为他们虽然是某一科学领域中的佼佼者，但并不等于具有同样的组织与管理的才能。在研究所中，有大量的用人、理财、制定科研计划、处理人与人之间关系等工作要做，这就需要既有科技知识，又有管理才能的专家，才能胜任。德国物理学家海森堡是量子力学的创始人之一。他又在1927年推算出测不准关系式，因而获得了1932年诺贝尔物理奖。第二次世界大战后，西德政府为海森堡建立了庞大的研究机构——马克思·波恩研究所，请他任所长，并为他配备了五十多位博士。该所经费充裕，人才荟萃，可是一直到前几年海森堡去世，该所的研究成果并不理想，这证明海森堡卓越的物理学成就并不能代替管理才能。同样，在法国的科贝尔欧洲中子技术中心，若干年前，一位卓有远见的诺贝尔奖金获得者退休了，顺理成章地由一位六十岁的副所长接班，原先他在老所长的“大树底下好乘凉”，一旦独挑大梁，立即暴露他是一个在科学上没有闯劲的人，一位“维持派”，并且缺少管理才能，不出两年，中子技术中心工作变得缺乏生气。法国科学部门领导坚决予以撤换，并且不顾许多核物理专家们的激烈反对，从巴黎大学请来了一位三十九岁的声学教授继任领导。因为“他有巨大的组织才能，他的科学见解不简单”。实践证明，这位领导选拔对了。现在欧洲中子技术中心又重新站在世界科学战线的前列了。因此，片面地拘泥于本专业科技专家担任研究所领导，未必是最妥当的。

4. 专家集团领导

在现代的科研机构中，由于研究任务繁重，输入输出的信息量巨大，因而个人领导已显得力不从心，许多国家组织较多的科学家，采取“学术委员会”、“科技委员会”或“科学家会议”等形式，研究科研所的大政方针，参与科学咨询与同行审议。如在苏联的研究机构中，层层设立学术委员会，参与决策；在英国的科研机构中，实行学术与管理合一，科学家们行使全面职权，包括经费筹措、计划制订、人才选拔和培养等；在美国大学的研究机构也普遍采用“同行审议”的办法组织本机构内外的科学家审定研究计划，考核研究人员，评价成果等。

二十世纪四十年代开始，出现了“大科研”。“大科研”指的是规模庞大、结构复杂、功能综合、因素众多的科学研究项目。如研制导弹、氢弹、高能加速器、核潜艇等。“大科研”通常采用大规模的集体研究方式，由国家出面组织协调多方面的研究力量，才能有效地完成任务。

“大科研”在整个科学研究体系中，有着独特的性质和特点，它一般表现在如下三方面：

1. 日益增大的规模和复杂性。每个“大科研”项目规模十分庞大、结构相当复杂。它涉及的科学知识多，参加研究的机构和人员多，投入的研究经费也十分可观。因而，对待“大科研”就不能认为是一般科研的扩大。

“大科研”首先应具有强有力的组织管理体制，才能使管理工作做到有条不紊。下图9为美国四十年代在研制原子弹过程中，逐步健全的专家集团组织管理体制——原子能计划组织系统。

其次，在“大科研”中要重视组织管理能力，其重要性往往要超过科学研究中的创造力与想象力。这是因为大科研中融汇和应用的学科日益增多，以至沟通联系十分困难，研制周期漫长，要按期完成计划中的某些部分，必须依靠强有力的组织管理。在人的方面要求科学家、工程技术专家、行政人员、管理人员及后勤人员保持高度的协作精神，相互协调；在财物方面要求有特色的配套齐全，使科研计划能顺利开展；在机构与部门中建立专业职能制度；在机构与机构、部门与部门之间强调相互协调和在完成计划前提下的一致性。

再次，大科研的组织管理的总指挥必须由懂得专业的管理干才来担任。如果没有管理才能，即使是这个专业的权威也不宜录用。如当时美国研制原子弹，在选拔技术总指挥时，并没有录用三个主要实验室的领导人：伯克利的劳伦斯，哥伦比亚的尤里和芝加哥的康普顿。这三个都是诺贝尔奖的获得者，威望很高。但是最后还是确定由欧本海默担任此职。“曼哈顿工程”（即原子弹计划）总负责人格罗夫斯少将说：“他完成了交给他的使命，而且完成得很出色。我们永远不会知道，是否有其他任何人能比他做得更好，或者做得象他一样好，我想是不会有，而且凡是熟悉洛斯——阿拉莫斯战时工作的人，几乎均有同感”。

2. 目标的多样化。“大科研”是属于大系统范畴，因而其企望达到的目标并不是单一的，而是多种多样的，或是在总目标下面，有着许多分目标。如美国阿波罗计划，总目标是把人送上月球，但却有大量的分目标，如完善飞船系统、火箭推进系统、燃料系统、飞行制导系统、轨道控制系统、通信系统和测试系统等。这些分系统间又有着各种各样的相互联系。如飞船的重量一增加，火箭的推力就成问题，而且还影响到燃料问题。

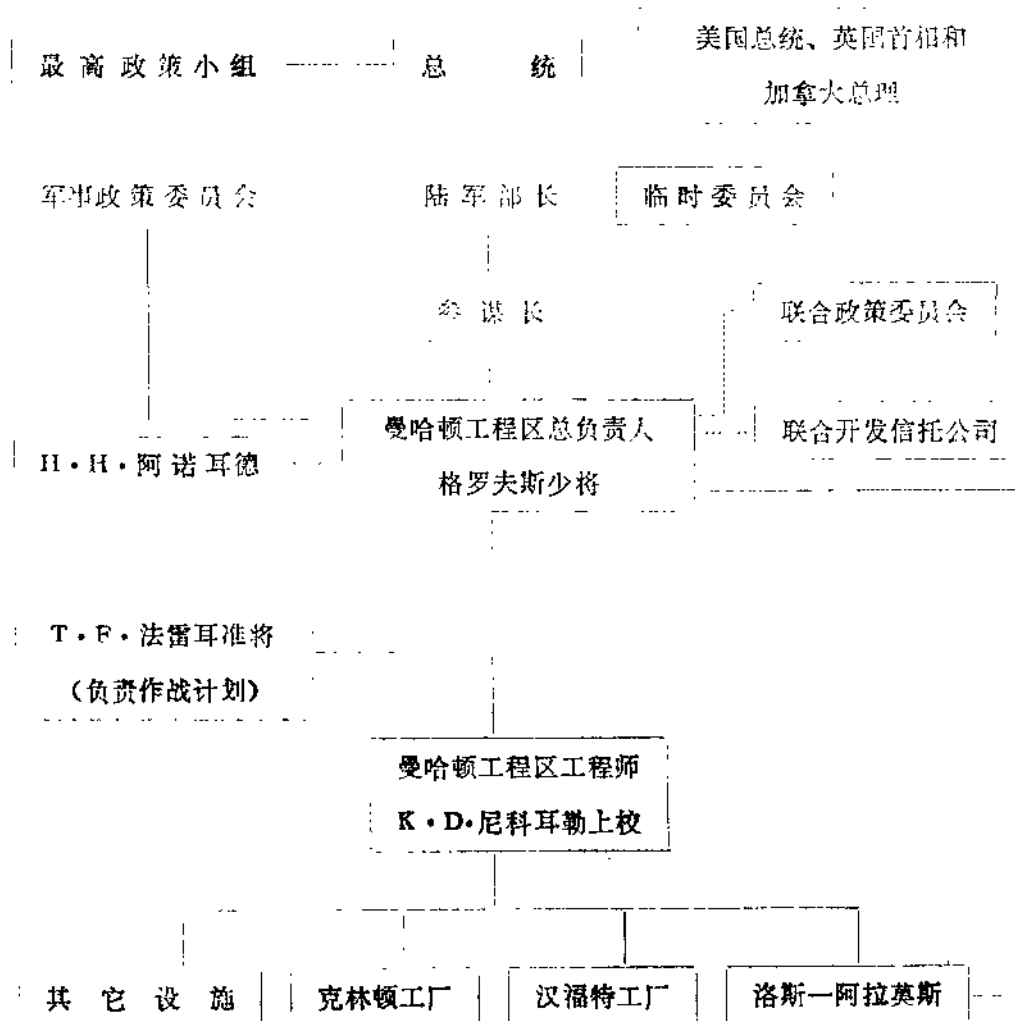


图3 美国原子能计划组织系统简图

因此，“大科研”中的主要管理问题就是要将不同的、相互矛盾的目标统一起来。

3. 实施过程的系统化。由于“大科研”实施过程极为复杂，就要求研究工作具有整体性和系统性，各环节各就各位，按步就班，力求整体效益的最佳化。因此，在“大科研”实施过程中必须运用系统工程的方法，如PERT（计划协调技术），GERT（随机型计划协调技术），CPM（关键线路法），PPBS（计划、规划、预算法）等。如美国研制北极星导弹与潜艇计划（简称FBM系统）于1957年1月被批准，预计六年内完成。但由于采用了PERT这一系统工程方法，提前两年多就完成了。

因此，在管理工作中必须符合“大科研”的性质与特点，其管理体制非但强调专家集团领导，而且必须建立不同层次的管理机构、咨询机构，才能取得成效。

第三节 我国的企业与科研领导体制

建国以来，我们的企业与科研机构的领导体制曾经实践过多种形式，大体上有以下几种：

1. 一长制

五十年代初，我国学习苏联的领导体制，实行一长制。在工业企业中实行厂长或经理负责制；在研究所实行所长负责制。

一长制领导体制的核心，是厂长有职有权有责，在生产上指挥一切。例如在第一个五年计划期间，鞍钢炼铁厂有职工二千人，产量占全国铁产量的一半以上。厂领导仅正、副厂长各一人，副厂长协助厂长，受厂长的委托去完成各种任务，而这些任务都是由厂长根据需要单独作出决定的。厂长每周向党委会汇报本周的生产情况和工作，然后把党委决定的事项带回去组织实施，党委会不干预生产技术指挥，党组织的主要职责是通过党员和党的干部的模范作用，来影响群众，动员群众，组织群众，贯彻执行党的路线、方针、政策，完成党和国家提出的各项任务。

2. 党委领导下的厂长（所长）负责制

1956年，党的第八次全国代表大会上确定了党委领导下的厂长分工负责制。它是指企业生产行政工作的重大问题，必须由党委会讨论决定，在党委领导下，由厂长负责组织执行，进行统一指挥和管理。这一领导体制的实质是企图把企业管理中党的集体领导和个人负责结合起来。

在很长一个时期内，党委领导下的厂长分工负责制成为我国各类机构的主要领导体制，在施行过程中，取得了许多好的经验，也产生了一些问题和弊病，尤其是在十年内乱期间表现得更加突出，不少单位实际上成了党委书记一长制，事无巨细书记一人说了算，严重削弱了厂长集中统一指挥的职能，使企业管理效率大大降低。

3. 党委领导下的职工代表大会制

粉碎“四人帮”以后，党中央提出了改革企业领导体制的问题，部分单位做了这一方面的变革试验，职工代表大会制就是一种形式。它是一种吸收广大职工参加企业管理和监督企业行政领导的重要制度，把管理企业的权力交给职工群众，让职工群众当家做主。职工代表大会是管理企业的权力机关，它大体上有以下职责：对企业生产经营方面的重大问题有审议权；对涉及企业内部的分配问题、职工切身利益问题，对制定、修改和废除全厂性重要规章制度有决定权；对于干部有监督权，建议任命、处分权，或选举权、罢免权；对上级机关的规定和指示，如有不同意见，有建议权等等。

职工代表大会的召开，要在党委的领导下，由工会进行准备工作，定期由工会主持召开。大会闭会期间，日常工作由工会主持，宣传和贯彻大会决议，定期检查和公布决议执行情况。

实行党委领导下的职工代表大会制并不意味着对党委领导下的厂长（所长）负责制的否定，两者是相互补充的。在实现四化的过程中，改革现有的企业和科研领导体制，建立和完善适合我国国情的领导体制，将是一项重要的而又困难的任务。

第四节 现代智囊团

在现代领导体制中，无论是企业，还是科研机构，无不重视智囊人员的咨询作用，尤其在大企业与大科研院所中，都建立了自己的智囊团，帮助领导部门进行决策。因此，智囊团实质上已成为现代领导体制中的一个组成部分。

智囊团(Think Tank)，也称思想库，是一种软科学咨询研究机构，在智囊团中聚集了一批专家，运用他们的集体智慧，为社会、经济、军事、科学技术的发展提供科学依据，提供满意的或最优化的方案、策略和方法，以帮助领导部门进行决策。它已成为现代领导体制中一个不可缺少的组成部分。

智囊团作为一种组织形式，大体上产生于本世纪四十年代，但运用智囊人物的智慧在领导决策中起咨询作用的方式，却自古有之，并已经形成了一定的制度。

智囊制度在浩瀚的史典中，很少见到系统的考证，何为智囊？唐朝颜师古注释“智囊”说：“言其一身所有皆是智算，若囊橐之盛物也。”这一注释虽然过于简单，但确实道出了智囊的主要特点。

其实，运用具有一技之长、一得之见的人材辅佐领导者工作的作法，可以追溯到我国古代春秋战国时期。如齐桓公曾供养游士八十人，称作“养士”，给予车马、衣裳、财币，请他们周游四方，号召天下贤士来齐国，共举大业。

这种养士制度到了春秋末、战国初风靡一时，养士的数量大大增加。国君养士著名的有魏文侯、齐宣王、燕昭王等；贵族养士著名的，齐有孟尝君田文，赵有平原君赵胜，魏有信陵君魏无忌，楚有春申君黄歇。清代后期的幕府实际上是地方官吏的智囊，幕府中的人物——幕宾往往是主管官员自行招聘而来的，幕宾不在国家官制系统之内，不属公职，但他们存在的地位却得到国家的承认，入幕当智囊也是当时读书人的出路之一。幕宾与幕主是宾主关系，基本上是平等的，无隶属关系，幕宾的主要任务是为幕主出主意，帮助处理行政事务。

智囊制度在国外也有悠久的历史，它首先出现在军队中。十七世纪三十年代，瑞典国王斯塔夫二世，在他的军队中，以不正规的形式设置了助手，在国王需要之时，就唤他们进行咨询。十七世纪中叶，在路易十四的法国军队中出现了参谋长，为军队首长出主意。十九世纪初，普鲁士将军香霍斯特，在军队中进行体制改革，建立了参谋部制，用参谋的集体智慧来帮助统帅进行决策。1828年上任的美国总统杰克逊，他任用了一些人才，安插在他的周围，这些人虽然没有官衔，但却是影响很大的顾问，杰克逊常和他们在白宫的厨房内讨论国事，决定大政方针，故有“厨房内阁”之称。

从上可见，古代智囊制度曾经在历史上起过积极作用，而现代智囊较之古代又大大地前进了一步，并且具有本质的区别。主要表现在下面三个方面：

1. 古代智囊人物个体地起作用，而现代智囊团则注重发挥集体智慧。
2. 古代智囊人物的工作方法基本上是凭经验和推理事行的，这就免不了经常发生失误，而现代智囊团是以周密的调查和科学的方法作为咨询的依据。所以，结论的可靠性就大大提高。
3. 古代智囊人物都是隶属于某个领导人。因此，在咨询过程中不免会按主人的脸色办事，其科学性、正确性必然会受到影响，而现代智囊团大多数是属于有自主权的机

构，他们接受委托，独立研究，根本不需了解委托单位的初始意见，这就比较能客观地、实事求是地提出咨询报告。

现代智囊团虽是脱胎于古代的智囊制度。但是，青出于蓝胜于蓝。今天，随着工农业、科学技术的高度发展，情况瞬息万变，摆在人们面前的未知数愈来愈多，智囊团的作用就越显得重要。事实上，各种类型的智囊团已经为一个国家、一个地区发展工农业、科学技术等提供了“望远镜”和“显微镜”，使领导者望得远、看得清，更能按科学规律办事。因此，在经济发达国家已基本上形成这样一种制度：一个企业、一个地区甚至一个国家的领导者，如果没有通过咨询机构的工作，是不会轻易对重大问题作出决策的。

当前，世界上许多智囊团为社会发展与经济繁荣作出了巨大的成绩。下面我们介绍一下美国兰德公司，小阿瑟公司和巴特尔研究所，便可见一斑。

“兰德”是英文中“研究”与“发展”两词（Research Development）的缩写。1946年，流体力学奠基者冯·卡门向美国空军建议搞一个兰德计划，到1948年改名为兰德公司，由一批自然科学和社会科学的专家组成。美国前国务卿基辛格，就曾是兰德公司的成员。起初，兰德公司主要研究各种武器系统的改善，经营管理的改善和战略概念的重新制定等；后来，迅速发展、扩大了研究范围，研究国内保健、教育、交通、住宅、公害、民族差别等问题；同时，在国际关系方面，也研究世界各地的政治、经济及安全问题，成为一个综合性的战略咨询企业。

1957年，苏联发射第一颗人造卫星，对美国震动很大，而兰德公司却在十年以前就向美国国防部提出过一份人造卫星的初步设计，可惜当时五角大楼没有采用；显赫一时的中子弹，也是兰德公司在1958年提出应搞的一种武器；兰德公司的成员在美国曾首先提出建议，认为应当与中国建交，并研究其细节安排。

在兰德公司研究的大量论文和报告中，人们还可以查到《中国的汽车工业》、《日本的科学与技术》、《苏联激光的发展概况》等评述。另外，兰德公司还从事大量的未来研究，如他们曾正确预测到中国将参加朝鲜战争，把军队开过鸭绿江；预测苏联发射第一颗人造卫星的时间，误差仅仅两周……。兰德公司又创造和发展了许多预测技术，如用特尔斐法，分1985、2000、2050、2100年等阶段进行预测，获得了人们的好评。

“人类2000年国际协会”主席、国际技术评估协会秘书长、荷兰未来科学家波拉克曾说过：“兰德公司所作的预测是令人感兴趣的。”

兰德公司是美国第一家最有实力的智囊团，它有工作人员1100多名，研究人员500多名，其中博士学位的占百分之三十五，有硕士学位的占百分之三十四，有学士学位的占百分之二十八。

美国波士顿小阿瑟公司是著名的商业咨询公司，它侧重于搞技术预测。许多国家，美国许多公司都上门“定货”。据统计，美国500家公司中有400家曾向小阿瑟公司咨询过，世界上100多个国家在小阿瑟公司有咨询“定货”。他们预测的内容涉及面很广，如1980年美国140个工业门类发展预测，1980到2000年俄亥俄州经济预测，印度国防工业发展规划，荷兰城市人口疏散的长远规划，伊朗完善航空系统规划，……都是小阿瑟公司的著名研究报告。

美国巴特尔研究所是仅仅次于贝尔电话公司研究所的庞大科研机构，它拥有科研人员7000名。巴特尔研究所成立于1925年，是用企业家戈登·巴特尔的遗产投资的。巴特尔