

领导科学

高等专业函授教材

领导科学

高等专业函授教材

目 录

第一章 绪论	1
第一节 领导科学的对象和方法	1
第二节 领导科学的产生	(11)
第三节 领导工作科学化	(21)
第二章 领导的本质、职能和原则	(31)
第一节 领导的本质	(31)
第二节 领导的基本职能	(42)
第三节 领导的一般原则	(52)
第三章 领导体制的科学化	(65)
第一节 领导的体制	(65)
第二节 我国领导体制的改革	(76)
第四章 领导的调查研究	(93)
第一节 新时期领导调查研究的特点	(93)
第二节 调查的原则和方法	(103)
第三节 调查材料的分析和综合	(113)
第五章 领导和科学决策	(120)
第一节 科学决策在领导工作中的地位	(120)
第二节 领导决策的前提	(127)
第三节 领导决策的程序和原则	(141)
第四节 领导决策的方法	(153)
第六章 企业领导理论	(162)
第一节 企业领导概念	(162)
第二节 企业领导者职责	(166)

第三节	领导理论的发展	(171)
第七章	企业领导者的素质	(180)
第一节	国外企业家理论的系谱	(180)
第二节	国外对企业家素质的研究	(186)
第三节	我国企业家的素质	(192)
第四节	我国未来的企业家	(197)
第八章	企业领导者的修养	(204)
第一节	企业领导者素质修养的根本途径	(204)
第二节	政治思想修养	(206)
第三节	工作效率修养	(207)
第四节	创新能力修养	(211)
第九章	企业领导者的方法	(218)
第一节	有效领导方法的理论依据	(218)
第二节	有效履行管理的职能	(220)
第三节	有效运行宝贵的时间	(226)
第四节	组织好有效的会议	(230)

第一章 绪 论

领导科学是现代领导工作的理论指南，是广大领导干部的必修课。领导科学系统总结领导活动的经验和教训，集中阐明领导工作的基本理论问题。要了解领导科学，必须首先对领导科学的研究对象和方法，以及领导科学产生的社会历史背景、社会主义领导科学创立的过程，作一初步研究。

第一节 领导科学的对象和方法

领导科学作为一门具体的应用科学，有着自己特定的研究对象和方法。在阐述领导科学的内容之前，首先应当阐明它的研究对象和方法。

一、领导科学的研究对象

同任何科学一样，领导科学有着严格的研究对象。从一般的意义上说，领导科学的研究对象是领导活动的特点和规律。所谓领导活动，主要指领导的指挥、决策和协调活动，这种活动一般都关系着一个国家、一个地区、一个部门的全局工作和战略发展方向。因此，领导科学是一门具有重要实践意义的科学。从历史上看，由于一个时代的领导活动总要受到当时社会物质资料生产方式、科学文化水平和价值观念的影响和制约，因而不可避免地带有某种社会的历史烙印。这就是说，不同社会制度下的领导活动有本质的区别。社会主义领导活动的规律和特点显然不同于资本主义社会的领导活动。即使领导活动在一切社会形态下的某些

共同规律（如指挥和决策，在不同的社会形态下也会采取各自特殊的形式。譬如，在古代的奴隶制和封建专制制度下，决策一般采取个人独断的形式；而在现代社会中，专家集团式的决策成为领导决策的主要形式之一。

领导科学的研究对象，在每一个社会时代总是具体的和历史的。然而，这并不意味着各种领导活动之间毫无共同之处。实际上，从社会生产指挥过程的角度来看，一切领导活动（包括社会主义领导活动在内）存在着共同之处，都要受到生产力客观发展规律的制约。因此，社会主义领导科学的研究对象，乃是包含着领导活动一般规律在内的社会主义领导活动这种特殊的规律。

既然领导科学的研究对象是领导活动，有人或许要问，那么领导活动和管理活动之间有着什么区别呢？显然，弄清这个问题，有助于我们进一步认清领导科学研究对象的特点。

在现实社会生活中，领导活动和管理活动经常交织在一起，有时甚至难解难分。但是仔细考察起来，领导活动毕竟不同于管理活动。领导就其字面来说，一般包括引导、导向、带领、率领、指挥等涵义。管理的涵义大体有经营、处理、办理、运用、安排之意。领导活动和管理活动大体可从以下三个方面加以区别。

首先，领导活动最重要的特点表现在，为中央和本部门（省、市、地区和企业）的工作指引前进的方向和确定正确的目标。为此，领导者必须制定有关的方针、政策和长远发展规划。如工厂企业中，领导者的任务在于确定企业发展方向，考虑产品生产和销售的前景，技术更新的方向以及企业在一个较长时期的发展速度等。而管理活动的任务表现为对领导者制定的路线、方针的具体贯彻和落实。如企业管理者更多地关心产品质量的检验、技术革新的方法和措施、生产过程的具体组织等等，其使命在于动员企业内部的力量来实现领导者提出的战略目标。

领导活动的第二个特点表现在，它是一种统帅和协调全局工作的活动。为了有效地指挥本部门的全局活动，领导者要经常协调和解决下属各部门之间的分歧和摩擦。作为省长、专员，需要经常协调下属工交、财贸，文教、政法、农业、水利等各方面的关系。作为厂长、经理，必须处理好产、供、销各方面的关系。相比之下，管理则表现为局部范围或某一方面的活动，侧重于具体部门的业务规律和工作的展开。如全面质量管理，主要研究生产过程中如何控制和监测产品质量的方法和规律。

最后需要指出，领导活动着重于分析、研究和解决中央和本部门（省、市、地区和企业）与外界环境相关的一些比较重大、长期、广泛的问题，不过多拘泥于工作细节。正如古罗马法典曾经指明的那样：“行政长官不宜过问琐事。”而管理活动注重于解决部门一些将要的、短期的、策略性的、技术性的具体问题。如省、市、地区领导者的任务，主要落实党中央、国务院制定的方针政策和省委的决定，考虑直属下级机构的设置和重大人事任免事项，处理影响全局工作的重大问题等。至于下属部门的日常工作、职责范围内的问题，均属于下级管理活动的范围，领导者不应过多地干预。

当然，从辩证的观点看问题，领导活动和管理活动的区别也是相对的。这种情况往往表现在，企业的经理、厂长的活动对于下属生产车间来说是一种领导活动，但相对于上一级的领导（如公司）来说，则是一种具体的管理活动。不过相对性并不能抹煞两者之间的区别。

顺便指出，由于我国社会生产力的发展水平不平衡，相当一部分企业中的领导活动并没有完全从管理活动中分化出来。这种情况容易造成一些同志的错觉，以致于把领导活动与管理活动混同起来。从现代社会生产发展的趋势看，领导活动无论在时间上，还是在空间上，都势必从管理活动中脱离出来。这是由于社

会分工的不断发展所决定的。当今世界上某些社会生产力高度发达的国家，已经预示了这种前景。例如，发达国家的企业领导活动通常在最高层的范围内进行；具体的管理活动，即日常的生产和销售活动则由企业的各个事业部门进行。可见，领导活动并不等同于管理活动，前者致力于本部门大政方针的运筹和政策的制定，后者注重于日常的事务管理。从这方面看，领导科学在研究对象上并不同于管理科学。不过，由于领导活动和管理活动的区别是相对的，领导科学和管理科学存在着相互交叉之处。领导科学需要从现代管理科学中汲取有用的成分，而管理科学也要从领导科学中得到借鉴。

领导科学的研究对象，具体包括三个基本组成要素：（一）领导活动的主体；（二）领导活动的结构；（三）领导活动的过程。

所谓领导活动的主体，无疑是指各级领导者。领导科学研究领导活动的主体时侧重于下列问题：（1）领导者的本质。这种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。在社会发展的不同历史时期，尽管领导的某些“自然”属性相同（关于领导者这种“自然”属性的论述，请参看本书第二章第一弛），但是领导者的社会历史性却是经常变化的。弄清每一个历史时期领导的本质，有助于准确把握各个时代领导行为的特点和规律。（2）领导者的职能。包括领导者的一般职能和特殊职能。领导者的一般职能有指挥、协调、组织、计划、决策等等。领导者的一般职能是由领导活动在人类社会物质生产活动中的地位所决定的，因为领导活动是统帅社会全局的活动。领导者的特殊职能因不同社会而异，既包括一般职能的特殊表现，也包括一定社会领导者特有的职能。领导科学力求揭示领导的一般职能和特殊职能。（3）领导者的素质。这包括自然素质和社会素质两个方面。领导者的自然素质主要指人的身体素质，一般由年龄所决

定，同时受营养、疾病和锻炼的影响，表现在是否体质健壮和精力旺盛。领导者的实际素质主要指领导者个人所受的社会教育和实践的磨炼，表现在能动地适应社会发展的才能上。它包括政治素质和科学素质两大部分，前者指领导者的理论政策水平、事业心和政治责任感，组织纪律修养和思想方法修养，实事求是的科学态度等等；后者反映了领导者对有关科学知识的掌握程度和接受能力，一般表现在对领导科学和有关专业的基础理论掌握的程度，对本部门工作活动情况的熟悉和了解程度。

领导活动的结构，也就是领导的体制或组织形式。在任何社会中，领导活动都不会是凭空进行的，总要以一定的组织结构形式为依托并通过它发挥作用。领导体制的形式是多种多样的。如企业领导体制、科研领导体制、行政领导体制和军事领导体制，等等。从领导活动的社会空间范围看，领导体制可以划分为两种基本类型：社会的宏观领导体制和微观领导体制。前者主要指对整个社会领导的组织机构形式。如西方一些资本主义国家通常采取的“三权分立”领导体制形式以及我们国家中央集权式的领导体制等。社会的微观领导体制，具体说来，乃是单一企业和部门的领导体制形式。从我国目前的实际情况看，工厂企业中由主要推行厂长负责制这种领导体制形式。国外企业中普遍推行企业分权领导管理体制。领导科学的重要任务之一，就是要结合具体的社会历史条件，寻求较为合理的组织结构形式，研究各种领导体制的改革和完善，以便使领导活动获得最佳效益。

领导活动的过程，是领导工作运行的程序。一个相对独立完整的领导活动过程，可以划分为彼此区别、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。

调查研究是任何领导活动过程的起点。领导者调查研究的目的在于真实地了解现实情况，以便作出正确的决策。在新的历史

时期，领导调查研究的范围更加广阔，调查研究的方法和原则有了进一步的丰富和发展，出现了许多新的特点，这种情况需要引起各级领导同志高度注意。

调查研究之后，领导活动进入计划和政策的酝酿阶段。在这个阶段，由于对调查材料的认识不同，往往形成多种意见和方案。围绕这些方案的争论、批评和比较是正常的。反之，只有一家之言是不正常的。领导活动经过这种计划和政策的酝酿阶段，开始进入决策阶段。

这里所说的决策，是狭义的决策，指领导者为达到一定的目标，从各种选择方案中选出最佳方案的行为。这也就是我们有些同志喜欢说的“拍板”。决策阶段是整个领导活动过程的中心环节。领导要想正确决策，必须遵循许多基本原则，同时还要运用科学的决策方法。领导决策以后，就要考虑如何正确地贯彻和执行自己的决策方案。这个阶段需要做大量细致的工作，要根据本部门的具体情况，采取一般和个别相结合的方法，力求计划和政策执行的最大效果。如果领导者制定的计划和政策在实际执行过程中出现了某些偏差，领导者就要到群众中去重新调查、修改、补充和完善这些计划和政策，再组织贯彻。于是，又开始新一轮领导过程。总之，领导过程就是上述阶段的循环往复、上升以至无穷，这个过程有着自身复杂的运行规律。这里顺便提及，在某些人看来，领导活动是一种随机性很强的活动，主要靠领导技巧，没有什么规律可循。这种看法显然是不对的。恩格斯曾经说过：“在社会历史领域内，进行活动的，全是具有意识的、经过思虑或凭激情行动的、追求某种目的的人；任何事情的发生都不是没有自觉的意图，没有预期的目的的”，但是，“它丝毫不能改变这样一个事实：历史的进程受内在的一般规律支配的。”领导活动是人类社会历史领域中的一种非常重要的活动，必然存在客观规律。问题在于如何发现这些客观规律。

领导科学最重要的任务之一，就是要分析领导活动各个不同阶段的特点、规律，找出它们彼此的区别和联系，进而研究领导者在上述不同阶段的任务和作用，以及他们必须遵循的活动原则和工作方法。同时，还要研究领导活动过程整体的特点，力求提示贯穿领导全部过程的一般规律，从而在理论上为领导活动指明方向。

诚然，领导科学在研究领导活动时，势必涉及周围的社会环境（社会的经济和政治制度）。因为领导活动不可能孤立地进行，就其性质、目的和方向来说，很大程度上受周围的社会环境所制约。不过，社会环境并不构成领导科学研究对象的要素，它只是科学研究中需要考虑的外界因素而已。正如哲学研究必须结合到各门具体科学领域的知识，但哲学并不以这些领域为研究对象。

总而言之，领导科学在研究对象上有别于管理科学。这门科学结合个体的社会历史条件，研究领导活动的特点和规律、方法和原则。同时，作为这门科学的研究对象乃是包含着领导的主体、结构、过程诸多要素规定的整体。

二、领导科学的研究方法

领导科学研究总的方法论原则无疑是马克思主义的唯物辩证法。不过，唯物辩证法在领导科学的研究中，表现为若干具体的方法。这种研究方法上的特殊性归根到底是由领导科学研究对象的特点所决定的。

首先，领导科学在研究任何一种领导活动时，都要求从具体的社会历史形态出发，说明其特点和规律。采取这种研究方法，是因为无论何种领导活动总是处于一定的社会形态之中，它的特点和形式必然伴随着该社会的变化而变化。因此，在科学研究中，必须深入分析领导活动和其所处的社会制度的内在联系，从

一定的社会经济和政治关系出发，认识和把握领导活动的性质、特点和规律。

其次，在分析任何一种领导活动时，需要严格区分它们在各种社会形态下的一般规律和在某种社会形态下的独特规律。只有在充分研究各个时代领导活动共同规律的基础上，才能弄清领导活动在某一社会形态的独特规律。按照马克思的看法，领导活动的共同特点是由社会劳动过程本身的性质（生产力的性质）所决定的，而其独有的特点则是由特定社会生产关系的性质决定的。

正确地认识和区分领导活动这种一般和特殊、共性和个性及其相互关系，对于领导科学的学习和研究有着很重要的意义。各种不同社会形态的领导活动都存在着共同的方面。如资本主义的大企业和社会主义的大企业，由于都是从事物质资料的社会化大生产过程，在领导上就必然存在着某些反映生产力发展规律的共同性的东西。对此，我们必须予以研究，以便借鉴。如果把反映现代化大生产客观规律的科学的领导方法也看作是资本主义的东西加以排斥，那是错误的。

长期以来，在国外领导活动研究中存在两种倾向。一种倾向强调领导者的主观能动性，过分夸大领导者的个性作用，认为有效的领导者必须具备某些与生俱来的特性：素质或友善，把它解释为一种艺术和创造性。用德国管理专家波德的话说：“领导艺术不是任何人都能学会的。我们也不相信领导艺术可以教会。领导艺术不是某种可以借助外力学会的东西。它是从您的心灵和本身力量中产生出来的……。”另一种倾向就是强调领导活动的客观性，把领导活动的客观条件绝对化，取消领导者的个人主观能动性。玛格斯·韦伯尔认为：由缺乏热情的行政官吏组成的机构是最理想的机构。福特汽车公司总经理亨利·福特在其著作中也追求一种排除主观创造性的领导机构。

从马克思主义方法论的角度看，上述两种倾向都是错误的。

把领导者的主观因素、个性绝对化会导致唯意志论、主观主义、行政命令主义以及随心所欲的领导方法；把领导活动的客观条件绝对化会导致宿命论、自发性以致否定领导者对社会过程自觉施加影响的可能。

尽管领导工作正在逐渐变成一门严格的应用科学，这并不意味着领导活动中完全没有“艺术”的要素。领导者的个人特性（包括职业、年龄以及由生活经验和天赋等形成的特点）和个人心理特点（领导者的个人作风）对领导活动都会发生直接和间接的影响。领导是一门科学，因为这里可以找出某些一般性的规律；同时它又是一门艺术，因为领导者在工作中必须从具体情况出发，还要考虑到下属执行者的个人特点。领导科学和领导艺术相辅相成，是领导工作科学化不可分割的两个重要方面。

由此可见，领导工作是科学和艺术的统一体。它是受领导活动规律所制约的客观条件和个人因素的高度结合，领导活动的客观规律通过领导者丰富多彩的个人领导艺术表现出来。

系统分析方法也是领导科学研究中广泛运用的方法论之一。众所周知，系统就是由若干相互联系的要素组成的整体。无论是微小的基本粒子，还是巨大的太阳系，整个物质世界就是由无数相互联系、相互依赖、相互制约、相互作用的事物和过程所组成的系统。系统方法坚持把事物看做为一个系统整体，并从该系统整体关系出发考察其中的组成部分。

为什么在领导科学研究中需要运用系统分析方法呢？这是因为任何领导活动本身都是一个系统，即由领导活动的主体、结构、过程诸多要素组成的整体。而且这些要素就其本身来说，分别也是子系统。就领导活动的主体而论，在现代化的社会生产条件下，乃是一个包括一定年龄结构、人才结构、智能结构和心理素质结构的领导专家集团系统。这里集中了行政领导人才、政治领导人才、精通某一专业的“硬专家”和以领导见长的“软专家”的

智慧，构成领导的全才。这种领导专家集团系统只有在充分协调一致的情况下，才能发挥领导的高效率。又如，领导决策体制也构成一相对独立的系统，其中包括领导的决策机构、咨询机构、信息处理机构以及决策执行机构各个部分。这些机构之间的相互配合方式，决定着领导决策体制是否能够最大限度地发挥作用。

特别需要指出，领导活动的最显著特点是把各方面的局部工作协调为统一的系统整体。任何地区、部门和单位的领导都面临着一个如何处理整体和部门、全局和局部的关系问题。居于全局地位的领导者要注意照顾全局，协调各个局部的相互关系，充分发挥各个局部的积极性，同时还要关照对全局有决定意义的局部。

因此，在分析领导活动时，始终应当将其看作一个完整的、有机的系统，要认真研究领导系统和各个组成部分的特点，寻求领导活动各个方面的最佳相互配合关系，以便最大限度地提高领导效率。

此外，我们还要看到，领导活动不仅是一单独的系统，而且就其本身来说又是它所从属的社会系统的组成部分。这样，领导活动不能不受到社会系统多种因素的影响和制约。如领导者在制订企业的发展目标和计划时，必须把计划放在社会系统各种因素相互作用的过程中加以考虑，因为市场、政府法律、竞争对手的工艺技术以及企业外部其他许多因素，都可能对企业发展目标和计划产生不容忽视的影响。

由此可见，对领导活动系统分析包括两个相互联系的方法论原则，一方面要求对领导活动本身进行系统整体分析；另一方面又要求把领导活动置于更大的社会系统中进行研究。这种思考方式能使我们看到一些重要的可变因素和制约因素，以及这些因素之间的相互作用。这就促使名级领导同志深刻认识到，无论在理论上和实践上，对于单个问题或现象，如果不考虑它同其他各种

问题相互作用的后果，就不能进行处理。

第二节 领导科学的产生

领导科学是本世纪上半叶产生的一门新兴科学。这门科学的出现不仅是人类领导艺术长期集中、凝炼、提高和升华的结果，而且与现代社会管理和科学技术的发展有着密切的关系。学习领导科学就要了解这门科学产生的社会历史根源以及思想渊源，尤其需要了解社会主义领导科学的创立情况。

一、人类领导活动的历史演变

领导科学是人类领导活动长期发展的理论产物。在这个漫长的过程中，人类领导活动的内容和形式经历了很大的变化。为了深刻认识和理解领导科学的产生，有必要简略回顾一下人类领导活动的历史演变过程。

马克思主义认为，领导活动最初是由直接的社会生产和人类的共同劳动所引起的。一切规模较大的直接的社会劳动和共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。在任何社会中，从事这种指挥和协调的工作就是领导活动。从历史上看，由于每一个时代的领导活动总要受到当时物质资料生产方式、社会政治关系、科学文化水平和价值观念等多种因素的制约，因而也就产生了各式各样领导活动形式。

在原始社会的氏族部落中，最高领导机构是部落议事会，它是氏族的一切成年男女享有平等表决权的民主集会。这种部落议事会的领导职能在于“选举、撤换酋长和军事首领，以及其余的‘信仰守护人’；它作出为被杀害的氏族成员接受赎金或实行血族复仇的决定；它收养外人加入氏族。”部落议事会推选酋长和军事首领作为临时领导人。酋长军事首领和部落其他氏族成员之间是

一种平等的关系。在个人权力方面，无论酋长还是军事首领都不能要求任何特权。这种原始的集体领导方式是和当时社会的生产、生活方式相适应的。因为原始社会的基础是生产资料的原始公有制，人们过着集体劳动、共同消费的社会生活。

原始社会的晚期，随着社会生产力的提高和分工的进一步发展，劳动过程逐渐复杂，集体农业生产开始由各个家庭进行。由于剩余产品的增多和交换的进行，氏族部落的上层人物利用职权霸占财物、畜群以至土地。一些普通氏族成员逐渐贫困，沦为氏族贵族的附属。这种转变奠定了私有制的基础，使原始的集体领导形式的瓦解不可避免。尤其部落之间的掠夺战争“加强了最高军事首长以及下级军事首长的权力；习惯地由同一家庭选出他们的后继者的办法，特别是从父权制确立以来，就逐渐转变为世袭制”。于是，原始的集体领导形式开始转化为自己的对立物，变成以掠夺和压迫为目的的个人专制领导形式。

个人家长式的领导是奴隶社会、封建社会中占主导地位的领导活动形式。在社会生活中，奴隶主和地主是天然的领导者，他们自命为生来的统治阶级，掌握行政领导权，生产管理权，军事指挥权等一系列社会的最高权力，一切事情由他们个人说了算。广大奴隶、农民则依附于他们，从事着农业、畜牧业等生产劳动。这里，领导者和被领导者之间表现为赤裸裸的压迫和被压迫、掠夺和被掠夺的关系，奴隶、农民处于极其悲惨的被剥削地位，被任意役使、残酷殴打以至屠杀。这种典型的家长专制式的领导形式是同小生产的生产方式相适应的。奴隶社会、封建社会的君主专制制度就是这种小生产方式的最高产物。

尽管如此，从社会生产力发展的角度看，这种家长专制的领导形式较之原始社会的领导形式，仍为一种历史的进步。按照马克思的看法，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、埃及人等等的庞大建筑。

近代资本主义社会是从封建社会脱颖而出的。在其最初的发展阶段，无论工场手工业还是资本主义经营式的农业庄园，仍袭用封建专制的家长领导方式。不同之个在于，资本家取代地主一跃成为社会生产的领导人。按照马克思的形象说法，成为“工业的司令官”。但是，事情很快就发生了变化。十八世纪欧美工业革命以后，由于社会化大生产的出现、科学技术的日新月异和生产管理活动的日益复杂，资本家个人对企业的外行领导濒于困境。于是，专家式的领导首先应运而生并逐渐普遍化。这种专家式领导具体分为两种情况：（1）资本家依靠个别专家智囊辅佐领导；（2）资本家本既是领导者，同时又是精通生产业务的专家。十九世纪八十所代美国爱迪生领导的科技研究所就是后一方面的典型例子。这种专家式的领导形式与资本家个人的外行领导相比，无疑是一个进步，但是就其本质来说仍然是个人负责的家长式领导。

现代资本主义生产的发展潮流很快冲垮了个人家长式的领导方式。第二次世界大战前后出现了许多“大科研”和“大工程”。如美国研制原子弹的曼哈顿计划，参加者一万五千人。面对这样规模巨大、技术装置相当复杂的科学技术活动，个别专家的智慧 and 领导才能也就相形见绌了。因此，个别专家式的领导逐渐被专家集团式的领导所取代。

不论专家式的领导还是专家集团式的领导，都不过是资本主义方式的领导活动。社会主义领导的目的是“保证社会全体成员的充分福利和自由的全面发展，是为广大人民群众服务。邓小平同志说：“什么叫领导？领导就是服务。”这是对社会主义领导本质的概括。因此，社会主义各级领导者当然就是人民的勤务员、“社会的负责的公仆”。他们并不是按照自己个人的意志，而是代表人民的利益进行领导的。社会主义社会中，领导者和被领导者是