



主编 何孝瑛
冯秋婷

领导科学培训纲要

中共中央党校出版社

领导科学培训纲要

主编 何孝璜 冯秋婷

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导科学培训纲要/何孝瑛, 冯秋婷主编. —北京:
中共中央党校出版社, 1998. 7
ISBN 7-5035-1802-2

I. 领… II. ①何… ②冯… III. 领导学-培训-教材
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 13631 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

中共中央党校印刷厂印刷 新华书店经销

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 4.375

字数: 114 千字 印数: 1—5000 册

定价: 7.50 元

序 言

陈登才

十五大提出面向新世纪的中国共产党，需要解决两个重大的历史性课题，一不断提高领导水平和执政水平，二不断增强拒腐防变的能力。党政领导干部应当从这个高度来认识学习领导科学的重要性。

领导者学习和研究领导科学，有助于提高领导者的综合素质、领导水平和领导能力。中国共产党是人民信赖的执政党，作为执政党的党政干部，当然首先应当把握党的基本理论、基本路线、基本纲领和基本方针，深入学习马克思列宁主义、毛泽东思想特别是邓小平理论，增强理论修养，提高思想政治素质，树立科学的世界观、人生观和价值观，坚持解放思想实事求是，学会运用辩证唯物主义和历史唯物主义来观察和处理问题，建设和发展有中国特色的社会主义事业，为国家的富强和人民的幸福努力奋斗。然而，在领导干部的工作实践中，能否把握和运用领导科学，则直接关系领导水平和领导工作的成效。从这个意义上，学习和掌握领导科学，有利于党政领导干部领导水平和执政水平的不断提高，拒腐防变能力的不断增强。显然，这对于贯彻十五大提出的按照党的建设新的伟大工程的总目标，解决党的建设面临的两个重大历史性课题，将起强劲的推动作用。

《领导科学培训纲要》的出版，它帮助了党政领导干部学习当代中国和国外关于领导科学的重要研究成果，懂得领导科学是领导者的必修课，跨世纪领导者基本素质的要求，掌握领导者基本能力的八大要素，发挥领导集体整体功能的科学要领，改善领导

方法和提高领导艺术的基本功。全书共五编二十三个专题，有较强的理论性和现实针对性，反映了现时代的特点，显现了中国改革和发展的主题特色，体现了面向新世纪党政领导干部素养要求，具有显著的实用价值。但是，它作为培训纲要，仍然需要在实践中检验和完善，我们希望各级党政领导干部提出宝贵意见，把领导科学这门科学继续推向前进，并使之成为每个领导者的特出财富。

写于中央党校党的建设教研部

1998年4月

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

第一编 学习与研究领导科学	(1)
---------------------	-------

第一专题 领导科学是领导者的必修课	(1)
-------------------------	-------

第二专题 领导科学的理论基础	(7)
----------------------	-------

第三专题 吸收中国古代历史上的优良领导 思想	(11)
---------------------------------	--------

第四专题 国外领导理论的发展情况及其 借鉴	(14)
--------------------------------	--------

第二编 领导者基本素质	(23)
-------------------	--------

第一专题 领导者的素质是履行职能的基础	(23)
---------------------------	--------

第二专题 跨世纪领导者素质的基本要求	(28)
--------------------------	--------

第三专题 加强领导班子思想政治建设	(32)
-------------------------	--------

第三编 领导者基本能力	(38)
-------------------	--------

第一专题 决策能力	(38)
-----------------	--------

第二专题 选才用人能力	(44)
-------------------	--------

第三专题 创新能力	(50)
-----------------	--------

第四专题 组织管理能力	(55)
-------------------	--------

第五专题 协调工作能力	(59)
-------------------	--------

第六专题 调动与发挥被领导者积极性的能力	(64)
----------------------------	--------

第七专题 挫折应变能力	(68)
-------------------	--------

第八专题 领导者心理自我调控能力	(72)
------------------------	--------

第四编	发挥领导集体的整体功能·····	(78)
第一专题	适应与完善领导体制·····	(78)
第二专题	民主集中制与首长负责制·····	(83)
第三专题	领导班子结构的科学化·····	(88)
第四专题	领导班子成员的团结协作·····	(93)
第五专题	领导班子规范高效运作·····	(98)
第六专题	个人政绩与领导群体政绩·····	(106)
第五编	领导方法与艺术·····	(111)
第一专题	基本领导方法·····	(111)
第二专题	一般领导方法·····	(116)
第三专题	科学技术在领导工作中的运用·····	(121)
第四专题	领导艺术及其运用·····	(127)
后 记	·····	(133)

第一编 学习与研究领导科学

第一专题 领导科学是领导者的必修课

目的与要求：

明确领导科学是一门具有自身特点和规律，并在不断发展和完善中的综合性的科学。每一个领导者要有效地做好领导工作，必须认真学习和研究领导科学，提高掌握领导工作规律的自觉性。

一、领导活动是利用和改造自然界和人类社会的一种综合活动

（一）领导活动的内涵

把领导科学作为一门独立学科来研究的历史不算太长。但是，作为领导科学要研究的主体对象——领导活动，则是由来已久了。倒溯人类历史，已有文字记载表明，人类发展的各个历史阶段中，凡是以人群集团进行活动的时刻，都存在着领导活动；在人类改造自然的搏斗到人类社会进化的诸多领域，也都存在着领导活动。可以说，有人类活动，就有程度不等的领导活动。

领导活动的客观存在性是基于人们改造自然和社会活动的客观需要。

领导活动是人类生存与发展不可缺少的活动，人类社会的发展进程同人类不断地改造自然，利用自然资源的进程相一致。人类在谋生存、求发展的漫长历史进程中逐步实现着由自发向自觉过渡，由目标的极不清晰向逐步清晰明确过渡。在全部人类群体活动中，为了有效地处置人与事物的关系进而处置人与人的关系，

使群体形成整体，实现分工协作，就必须有组织领导，这就产生了领导活动。回顾人类文明发展进程，自有分工协作的共同劳动和共同活动的人群开始，就有着某种被公认并实际运作的履行指挥和协调职能的领导活动。

领导活动是应运而生的，是为了满足人类群体活动的存在和发展的需求而产生的，因而也必然伴随着社会生产力的发展，伴随着社会发展进化，逐步由简单向复杂、由低层次向高层次发展，日趋独立化为一项具有自身稳定的丰富内涵和有广泛外延的活动，成为人类社会活动和社会组织中一项十分重要和不可或缺的内容。

领导活动这种客观需要决定的存在性，使领导活动具有其独特的属性。

全部人类社会已有的历史进程表明，就通常的领导活动所具有的特性而言，领导活动既有一般社会领导活动所具有的属性，又有阶级社会特有的与阶级性相关联的属性，而社会性和阶级性在特定历史条件下常常兼容地存在于一个领导活动之中。认清这个历史特性，有助于我们在研究领导科学时，承认并把握领导活动规律中具有一般的、普遍的、社会共性的内容，加以发扬光大；又能区别历史上领导活动规律中具有阶级属性的内容，扬弃其剥削阶级社会的特殊要求，从而创造出符合我们需要的有中国特色社会主义的领导科学来。

（二）领导活动构成的基本要素

领导活动作为人类改造自然和推动社会发展的全部实践活动的必不可少的组成部分，既有自己独特的活动领域，又同社会实践活动的其他领域息息相关。这就决定了领导活动构成的基本要素是：领导者、被领导者、领导环境。

领导者——这是领导活动的主体、载体，是全部领导活动的率领者、引导者，通过领导者实施决策、组织、检查来实现领导活动。

被领导者——在从事具体实践活动的群体中，接受领导者引导、指挥的群众。这是领导活动实现的必要条件。没有被领导者，或领导者不能率领起被领导者，全部的决策、组织、检查，就只会沦为空谈。

领导环境——领导者和被领导者所构成的领导活动，都是在特定的自然环境和社会历史条件下进行的，都是同人们改造自然和推动社会发展的社会实践活动相联系的，都是同特定的自然环境和社会历史环境相联系的。领导活动必须利用环境提供的可能，又不可避免地要受到环境的制约。

这就是说，领导活动是领导者率领被领导者，在一定的客观环境下，为达到一个特定的目标而进行的活动。

上述这些基本要素构成了领导活动的整体。领导活动作为一个系统，其中任何一个基本要素都是不可或缺的；同时，这个系统中的各个要素又有各自的特殊性，因而也有着不相一致的矛盾，这就决定了这个系统只能也必然是一种辩证的统一体，而不是无差别的统一。作为领导活动主体的领导者，在全部领导活动中，处于矛盾统一体的主要方面。领导者能否恰当地自我认识、了解被领导者、判断领导环境、选准领导目标、准确地对被领导者施加影响，从而带领、引导被领导者实现既定的目标，是领导活动圆满实现的关键。所以，领导者的素质和能力是极其重要的。

二、领导活动的本质和规律

领导者要想科学而有效地做好领导工作，不仅要熟悉领导专业知识和技能，更要透过领导现象，认识领导特征，把握领导本质，按领导活动的客观规律办事。

领导活动的规律分为基本的、普遍的和特殊的规律。领导活动的基本规律，是它的基本矛盾运动规律。领导活动作为一定社会行为过程，是领导者、被领导者和领导环境（包括作用对象）三个基本要素相互作用的矛盾运动过程。在这三个要素中，领导者

是负责决策、组织、指挥、协调和管理的人员，因而在三个要素中居于主导地位；被领导者相对于领导者而言，处于他导地位，既受领导者的指挥、协调和管理，又制约和影响着领导者的活动；领导环境在三个要素中属于领导者和被领导者共同作用的客观实际对象，是领导者“率众达标”的舞台，又是领导者自身主观指导能力和实际领导水平得以改造和提高的舞台。这三个要素，根据它们在领导活动中的地位和作用，构成两对基本矛盾：第一对是领导者与被领导者的矛盾，第二对是领导者主观指导与领导环境客观实际的矛盾。所谓领导活动的基本规律，就是这两对基本矛盾的运动规律，主要是领导者与被领导者相结合的规律及领导者的主观指导与领导环境的客观实际相符合的规律。

领导活动的基本规律，集中地体现在领导活动的核心职能活动中，即领导者制定决策和推动决策执行的职能活动中。而这一职能活动，则是领导活动两对基本矛盾更为复杂、更为具体、更为生动的表现。虽然如此，它还是有章可循的，有规律的。如“有谋有断，先谋后断”、“有决策有执行，先决策后执行”，就是决策乃至整个决策活动的重要规律，或领导活动的一条普通规律。

领导活动的特殊规律，存在于不同层次、不同领域的领导活动中。一般地说，高层领导的决策是全局性决策，低层领导的决策是执行性决策，中层领导的决策则是介于两者之间的过渡性决策，而这种高、中、低之分又是相对的，其决策活动也会有相应的相对区分。凡此不同层次领导活动的不同特征，又存在着各自的特殊规律。领导活动按照不同的领域，可分为党务的、行政的、业务的领导，其中业务领导又包括工业、农业、科技、教育、文化、军事、外交等各方面的领导。由于领导领域不同，领导职能、领导方式、领导规范也显现其某种不同的个性，从而呈现着更为丰富多样的特殊规律。

可见，领导活动是有规律的，并且存在着有机的规律体系。这种规律和规律体系正是领导科学的研究对象。领导科学中的概念

范畴、原理原则、方式方法,就是从不同角度和层面反映这些规律的理论知识。所以,领导者要想把握领导本质,按领导活动的客观规律办事,就必须学习和研究领导科学。正如江泽民指出的:各级领导干部要研究领导科学,领导科学就是指领导工作中合乎规律的东西。每一个领导者不仅应当了解工作中最普遍、最一般的根本规律,而且应当了解具有中华民族文明特征的领导工作规律,特别需要把握有中国特色社会主义条件下领导工作的特殊性规律。

三、学习领导科学,掌握领导规律是提高领导干部素质的重要要求

提高领导干部素质是一项全面而又长期的工作,需要从理论和实践两个方面作出不懈的努力,而把握领导规律乃是极为重要的一条。

随着干部队伍“革命化、年轻化、知识化、专业化”方针的推行,干部队伍的新老交替日趋经常化、正常化。不断地有一批批新干部进入领导岗位。一般说来,进入领导岗位的干部在文化知识素养方面有较高的水平,而且大体齐备所处领导岗位必需的专业知识(毫无疑问,还需要随着历史发展而不断再学习)。而相比之下,关于领导工作的知识和能力,关于树立与领导改革和现代化建设相适应的观念和能力,关于如何掌握领导班子合作共事,关于如何领导群众有效工作等等一系列领导工作规律的熟悉与把握,则是当务之急。领导科学应当成为各级领导干部的一门必修课,成为领导干部的工作指南。各行各业的领导干部都应当提高学习和研究领导科学的自觉性。

四、认识和把握领导科学是建设有中国特色社会主义的客观需要

(一) 有中国特色社会主义事业是一个大有希望、前程无量的伟大事业

党的十一届三中全会以来，我们党已经形成并日臻完善着一整套路线、方针、政策，我们有了明确的方向，有了基本框架的蓝图，有了总体推进的发展战略。但是，每一个地区、系统、部门、单位的领导班子和领导干部并不是就可以当“传达室”了事。由于各个地区、系统、部门、单位的境况很不一致，内外环境条件有较大差异，原有的基础也不相同，人员的素质程度亦是大相径庭，因此，如何从各自地区、系统、部门、单位的实际出发，把握机遇，因势利导，保护和发挥好群众积极性，实现持续、健康、适当而又快捷地前进，便离不开这些地区、系统、部门、单位的领导班子和领导干部领导作用的发挥。而领导作用的发挥与是否娴熟领导规律，是否具有高超的领导方法和巧妙的领导艺术很有关系。

（二）我国目前所处的社会体制转型阶段的特殊性，对提高领导水平，掌握领导科学，提出了紧迫的要求

我们国家当前正处在一个伟大变革之中，跨世纪的“两个根本转变”历史任务的提出，意味着社会生活众多领域的重大变化。经济体制和经济增长方式的转变，要求也必然引起经济生活、社会生活、工作方式和精神状态的重大变化。这是一个社会大变动。在这个大变动中，必然而且已经涌现出许多文明的、健康的、科学的、从根本上适应社会主义现代化生产力发展和社会进步要求的积极因素和新生事物；但在社会大变动、新旧体制转轨、人们思想活跃中，也会而且已经出现不可避免的某种空隙无序时刻，使一些落后的、愚昧的、腐朽的、丑陋的、从根本上不利于社会主义现代化生产力发展和社会进步要求的消极因素和旧社会的沉渣产生。我们当然要积极扶持和发展一切文明的、健康的、科学的、从根本上适应社会主义现代化生产力发展和社会进步要求的积极因素和新生事物，我们当然也要坚决打击、遏制一切落后的、愚昧的、腐朽的、丑陋的、从根本上不利于社会主义现代化生产力发展和社会进步要求的消极因素和旧社会的沉渣。能不能识别并

有效地最大限度地发扬、完善积极因素和遏制、消除消极因素，是对领导干部领导水平的检验。领导干部提高对领导规律的认识和把握能力，是领导干部担当起历史性重任的重要一条。

第二专题 领导科学的理论基础

目的与要求：

了解有关马列主义、毛泽东领导思想、邓小平领导理论的基本内容与知识，树立起全心全意为人民服务的领导意识，提高自己的领导水平与能力。

一、毛泽东领导思想

毛泽东领导思想是马列主义领导观在中国革命实践中的运用与发展，是党中央第一代领导集体智慧的结晶。

（一）毛泽东论领导工作的基本原则

1. 全心全意为人民服务的原则

全心全意为人民服务，是毛泽东领导思想的核心。它要求领导工作必须符合广大人民群众的最大利益。根据这个原则，毛泽东提出了4条具体的标准：一是党的领导要“为人民的利益坚持好的，为人民的利益改正错的。”二是领导活动要“按照群众的需要和自愿”而实施，不能脱离了人民的意愿。三是共产党员无论何时何地都“应以个人利益服从于民族的和人民群众的利益”。四是党的领导干部要将“向人民负责和向党的领导机关负责的一致性”统一起来。

2. 坚持实事求是的思想路线

实事求是是我党认识世界和改造世界的思想路线。毛泽东认为，在领导活动中贯彻这条路线的基本原则是：（1）要开展调查研究工作。对于各级领导干部来说，没有调查研究就没有发言权，

因此更谈不上指导权、领导权。(2)要一切从实际出发，理论联系实际。有的领导干部，也从事调查研究，但不能从实际出发，仍然作出唯书、唯上的决策。(3)要按照实际情况决定工作方针。(4)在工作实践中检验真理，并且不断开辟认识真理的道路。

3. 坚持群众路线的领导方法

群众路线是我党最根本的政治路线、组织路线和工作方法。毛泽东将它运用到领导工作中，并概括为“从群众中来，到群众中去”。这包括了三个方面的内容：一是具体的工作方法。毛泽东认为，领导干部必须把群众的意见集中起来，通过领导者和领导机关的加工，使之成为集中的、系统的意见，又将这些意见通过宣传化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行动。这就是“集中起来、坚持下去”的领导方法。二是运用群众路线的原则来处理党群之间、干群之间的矛盾。毛泽东认为，共产党员要善于同群众商量办事，任何时候都不能离开群众。三是实行一般号召与个别指导相结合。即领导干部在工作中必须实行分类指导的原则。在作一般号召时，既要注意抓中心工作，又要照顾全面，学会“弹钢琴”。

(二) 毛泽东的领导方法与领导艺术

1. 审时度势，多谋善断。毛泽东认为，领导干部在搞清楚了形势、任务的情况下，需要审时度势，准确地把握自己的行动方向和决心。他提出领导干部要多谋善断，重点在“谋”字上。要与各方面商量，反对少谋武断。

2. 善于抓住主要矛盾。毛泽东形象地称之为“牵牛鼻子”的方法。他认为，在许多工作中，要善于抓住能够统辖全局的主要矛盾，解决主要矛盾，推动全局的工作。

3. 善于总结，抓两头、带中间。毛泽东认为，任何时候工作中都有两头，即先进和落后以及中间状态等状况，抓住两头才能将中间带动起来。要发现工作中的先进、落后和中间状态，就需要经常总结工作，通过总结发现问题、分析问题和解决问题。

4. 一切经过试验。毛泽东主张在工作中先试点，后推广。他要求领导干部要能够“解剖麻雀”，抓住典型，分类指导，争取突破一点，取得经验，然后再加以推广。

5. 坚持“两点论”和“两分法”。即对人对事不搞绝对化，在肯定成绩的同时，要找出差距；在碰到困难的时候，要看到光明；在失败的时候，要鼓起勇气，认真总结教训，使失败成为“成功之母”。

二、邓小平领导理论

邓小平领导理论是党在新时期对毛泽东领导思想的继承与发展，是马克思主义世界观、方法论在当代领导实践中的运用和发展，是邓小平在长期的革命实践中所体现出来的务实作风、革命胆略、敏锐思维和开拓进取精神的结晶。

（一）邓小平领导理论的时代特征

党的十五大决定将邓小平理论写入党章，确立为党的指导思想，这是我们党经过近二十年改革开放和社会主义建设的成功实践作出的历史性决策。邓小平领导理论是邓小平理论的重要组成部分，它的产生具有强烈的时代特征：

1. 继承前人，突破前人。邓小平继承了毛泽东领导思想，但他不是一般的重复，而是在新时期党和国家的领导活动中灵活、正确地运用。邓小平客观地指出了毛泽东晚年的错误，同时也肯定并继承了毛泽东正确的领导方法和艺术。邓小平的特点是：（1）不固守本本，不搞“两个凡是”；（2）不迷信权威，努力开拓新局面；（3）学习外国好的东西，但绝不简单照搬国外的模式，不简单照搬无论是东方的还是西方的现成经验；（4）不拘泥于自己以往的经验，在开拓中探索，在探索中总结新的方法。

2. 抓住根本，解放思想。邓小平抓住“什么是社会主义，怎样建设社会主义”这个根本问题，解放了广大群众和干部（特别是领导干部）的思想，让领导干部重新思考如何在建设有中国特

色社会主义的过程中进行领导工作，如何实现从“以阶级斗争为纲”到以经济建设为中心，从封闭半封闭到改革开放，从计划经济到社会主义市场经济的历史性转变。

3. 视野开阔，面向未来。邓小平提出“面向现代化，面向世界，面向未来”，要求领导干部要立足于中国大地又面向世界，正视国家的现实又放眼未来，自觉把握人类发展的大趋势，努力实现党中央提出的战略目标和工作任务。

4. 抓住机遇，发展自己。邓小平认为，我国当前正处于以和平与发展为时代主题的世界大环境之中，这给我们带来了不可多得的历史机遇。因此，在领导工作中不能搞空洞的争论，不争论是为了更好地抓住机遇。而判断领导工作的好坏，应该按照“是否有利于发展社会主义的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平”的标准来衡量。

（二）邓小平领导理论的基本内容

1. 领导就是服务。这是邓小平对马克思主义领导观最精辟的概括。领导工作是为经济基础服务的，必须促进生产力的发展，自觉地为人们服务。

2. 坚持党的领导，改善党的领导。这是邓小平在强调坚持四项基本原则的同时，对党的领导提出的新要求。改善党的领导，包括了改善党的组织状况、领导工作状况和领导制度等几项内容。

3. 依法从事领导活动。领导活动应该在宪法和法律的范围内进行，要做到“有法可依，有法必依，执法必严，违法必究”，任何领导人都不能有超出宪法和法律的特权。

4. 重视领导制度的改革。邓小平指出，领导制度、组织制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。他提出要改革以高度集权为特征的旧的领导体制，同时要建立起充满活力的、有效率的新的领导体制。

5. 实行决策民主化、科学化。一要建立起真正实行民主集中制的决策体制；二要在决策过程中走群众路线，建立健全领导、专