

徐仲华 孙尚俭 刘勇 主编

河南人民出版社

领导规律

献 给

现任领导者

未来领导者

理论工作者

目 录

序篇	(1)
----------	-------

第一章 孚众律	(9)
---------------	-------

一、孚众律的概念	(11)
----------------	--------

1. 什么是孚众律	(11)
-----------------	--------

2. 威信与信赖	(12)
----------------	--------

3. 领导与群众	(14)
----------------	--------

4. 领导活动的要素与矛盾	(15)
---------------------	--------

5. 孚众律与群众路线	(16)
-------------------	--------

二、孚众律反映的内在联系	(17)
--------------------	--------

1. 本质的联系	(18)
----------------	--------

2. 必然的联系	(23)
----------------	--------

3. 重复的联系	(25)
----------------	--------

三、孚众律是领导活动的基本规律	(29)
-----------------------	--------

1. 孚众律决定领导决策活动	(30)
----------------------	--------

2. 孚众律决定领导方法艺术	(32)
----------------------	--------

3. 孚众律决定领导思想作风	(34)
----------------------	--------

四、孚众律的特点与规律度	(35)
--------------------	--------

1. 孚众律的特点	(36)
-----------------	--------

2. 孚众律的规律度	(39)
3. 孚众律反映的是一种必然趋势	(42)
五、社会主义领导者如何掌握孚众律	(43)
1. 尊重人, 不为错误意见所左右	(43)
2. 爱人才, 不搞“乔太守乱点鸳鸯谱”	(48)
3. 懂心理, 把握社会进步潮流	(52)
4. 作表率, 保持公仆本色	(55)
5. 受监督, 保障人民民主权利	(57)
6. 审时势, 善于刚柔并用	(57)
第二章 超前律	(60)
一、超前与超前律	(63)
1. “超前”的概念	(63)
2. 超前律的涵义	(65)
3. 超前律发生作用的范围	(66)
4. 超前律与各门科学的发展观	(66)
5. 超前律与“战略热”	(69)
二、超前律与因果联系	(70)
1. 预测与决策的因果联系	(72)
2. 决策与成功的因果联系	(76)
三、超前律的重复性	(79)
1. 古代社会的超前思想	(79)
2. 超前律在近代社会的显现	(81)
3. 违背超前律必定受到惩罚	(83)
4. 我们在现代化建设中超前律的重视	(87)
四、领导者如何掌握超前律	(88)
1. 必须具备超前的素质	(88)

2.要善于观察形势	(92)
3.必须遵循三个原则	(96)
4.掌握超前的“度”	(98)
5.重视智囊的作用	(99)
6.把科学决策与经验决策结合起来	(101)
7.要“以智取胜”	(103)
8.用领导绩效来验证掌握超前律的程度	(105)
第三章 统一指挥律	(107)
一、什么是统一指挥律	(109)
1.统一指挥律的涵义	(109)
2.统一指挥律的适用范围	(110)
3.统一指挥律的客观性与普遍性	(111)
4.统一指挥律的必要性	(116)
二、统一指挥遇到的问题	(120)
1.统一指挥与集体领导	(120)
2.统一指挥与民主管理	(122)
3.统一指挥与领导授权	(124)
4.统一指挥与副职设置	(126)
5.统一指挥与“条块领导”	(128)
三、统一指挥律的原则要求	(132)
1.建立一元化领导体制	(132)
2.执行统一的计划	(138)
3.划分明确的职权范围	(140)
4.健全报告和请示制度	(142)
第四章 贤级律	(143)
一、什么是贤级律	(145)

1. 贤级律的定义	(145)
2. 贤级律发生作用的范围	(148)
3. 贤级律与能级原理	(148)
二、贤级律的内容与形式	(149)
1. 内容：德与才的矛盾	(150)
2. 形式：领导职务及升降制度	(155)
3. 内容和形式的辩证统一：竞争和绩效	(156)
三、贤级律的反复出现	(159)
1. 贤级律在原始社会的表现	(160)
2. 贤级律在奴隶社会和封建社会的表现	(160)
3. 贤级律在资本主义社会的表现	(164)
4. 贤级律在社会主义社会的表现	(166)
四、如何驾驭贤级律	(167)
1. 要按照贤级律培养各级领导人才	(168)
2. 要按照贤级律任免各级领导干部	(169)
3. 领导绩效是鉴别贤级与职级是否相符的根本依据	(170)
第五章 职权责利统一律	(175)
一、职、权、责、利的概念	(177)
1. 职位	(177)
2. 权力	(179)
3. 责任	(182)
4. 利益	(185)
二、职权责利统一律本身	(187)
1. 职权责利统一律的涵义	(187)
2. 职权责利统一律的适用范围	(190)

3. 职权责利统一律的客观依据	(190)
4. 职权责利统一律的普遍性和特殊性	(195)
三、职权责利统一律的原则要求	(197)
1. 职位和权力统一的原则	(197)
2. 权力和责任统一的原则	(201)
3. 责任和利益统一的原则	(209)
第六章 因势利导律	(217)
一、因势利导律及其根据	(219)
1. “因势”与“利导”的联系	(220)
2. 因势利导律与领导实践	(222)
3. 因势利导律与“权变理论”	(227)
4. 因势利导与现代领导	(228)
二、因势利导的前提	(230)
1. 掌握信息的重要性	(230)
2. “知势”所必需的信息	(232)
3. “知势”的信息渠道	(234)
三、因势利导律的原则要求	(235)
1. 解放思想，实事求是	(236)
2. 遵循客观规律，充分发挥主观能动性	(237)
3. 坚持原则性和灵活性的统一	(239)
四、如何驾驭因势利导律	(241)
1. 实行科学决策，防范潜在问题	(242)
2. 加强预测，实行前馈控制	(244)
3. 加强现场控制和反馈控制	(246)
4. 从组织上做好应变准备	(248)

第七章 系统整体律 (251)

一、系统整体律及其依据 (253)

1.世界的系统性与系统整体律 (254)

2.领导的本质与系统整体律 (257)

3.领导实践与系统整体律 (259)

二、系统整体律的表现形式及特点 (265)

1.领导目标的统一性 (265)

2.领导要素的统一性 (267)

3.领导职能的统一性 (268)

4.领导活动的综合性 (270)

5.系统整体律的特点 (271)

三、运用系统整体律应遵循的原则 (273)

1.整体优先原则 (273)

2.保证重点原则 (275)

3.统筹兼顾原则 (279)

4.封闭制衡原则 (281)

5.共鸣互补原则 (284)

6.集体领导原则 (287)

跋篇 (290)

主要参考书目 (293)

序 篇

规律，给人智慧，教人聪睿，使人明哲。

规律，象北极星，象航标灯，象方向盘，象金钥匙。发现与掌握了规律，就可以从“必然王国”进入“自由王国”，在纷繁复杂、千变万化的大千世界里，自由遨游，纵横驰骋。

规律，令人神往，受人青睐，对人们具有极大的魅力。人们重视它，琢磨它，驾驭它，以便掌握主动权，更多更好地为人类造福。

对于各级领导者来说，规律具有更大的吸引力。

因为各行各业的各级领导者，都处在指挥者的地位，都担负着舵手的使命。他要率领和引导他的下属顺利到达胜利的彼岸，就非得研究和掌握客观规律不可！

在领导干部中，有一大批从专业技术岗位走上领导岗位的同志，他们年富力强，血气方刚，想在领导岗位上施展自己的才华，所以迫切需要掌握客观规律。

有些领导干部，工作已经陷入忙乱被动状态，甚至遇到“险滩”，有“搁浅”的可能，他们想摆脱被动以争取主动，想绕过恶浪而走上坦荡的道路，更是十分重视对客观规律的研究与掌握。

领导者特别需要掌握的是领导活动的特殊规律，而不是其他的规律。

规律，分为普遍规律和特殊规律。马克思主义哲学中提出的几个规律，马克思主义政治经济学中提出的几个规律，都是普遍规律，是人人都应该学习和掌握的，领导者更是应该学习和掌握的。但是，作为领导者，光掌握这些规律是不够的，还必须掌握领导活动的特殊规律。最近几年，一些走上领导岗位的中青年知识分子，人还是他那个人，对普遍规律掌握的程度还是那个程度，为什么在他们原来的专业岗位上能够应付裕如，而在领导岗位上却为什么指挥不动、“玩不转”呢？说到底，就是因为不懂得领导活动的特殊规律。

这使我们想起了一个古老的故事：

在沧州城南一座临河的寺庙前，两只石兽因山门倒塌而沉入河底。十余年后，寺僧募金重修山门，寻找石兽。起先以为石兽已被河水冲往下游，许多人沿河而下找了十余里，没有找到。一位讲学家认为，石兽坚硬沉重，不可能被水冲走，只会陷在河底深处。大家认为言之有理，就深挖深掘，但仍未找到。后来，一位老河兵听说此事，笑笑说：“河中失石，应到上游去找。”因为石兽大而坚沉，流水冲不动它，而它迎水那一面的水流，却会把它迎水那一面的沙粒冲走，越冲越深，到了一定的程度，它就会倒在沙坑里。接着流水又冲它迎水那一面的沙粒，它又倒下去。时间一久，它就会翻滚着迎流而上了。大家依照老河兵的意见去打

捞，果然在上游好几里的地方找到了石兽^①。

这个故事说明，倘若不谙熟这条河流冲动巨石的特殊规律，而是按照一般河流冲动巨石的规律去寻找石兽，那是永远找不到的。

同样道理，如果领导者不晓得领导活动的特殊规律，那是肯定搞不好领导工作的。

在某些人看来，领导活动是一种随机性很强的活动，主要靠领导艺术，没有什么规律可言，也没有探讨规律的必要。难道领导活动真的无规律可循吗？显然不是！古往今来，领导者千千万万，有些领导者取得了成功，有些领导者遭到了失败。成功者之所以成功，在于遵循了某种规律性；失败者之所以失效，在于违背了某种规律性。

因此，领导者热烈呼唤领导活动的特殊规律。

探讨领导活动的特殊规律，不仅是领导者的热烈呼唤，而且是领导科学的学科建设的基础工程。

科学的根本任务，就是发现客观规律。各门科学之所以能够相互区别，就在于揭示各自独特的规律。毛泽东说：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。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”^②。因此，对于规律的认识，是各门科学赖以建立的基石。

国内外的领导科学专著，目前已达70多部。不少领导科学专著，给领导科学的定义是：“领导科学是研究领导规律及其应用

① 纪昀：《阅微草堂笔记》卷16《河中石兽》。

② 《毛泽东选集》第1卷第284页。

的一门学问。”我们认为这个定义是正确的。但领导规律是什么？就我们已经见到的领导科学的专著，谁也没有回答这个问题。

因此，我国很多学者都认为，领导规律问题，是领导科学亟待突破的一个重大课题。

现任领导者、未来领导者、领导科学的理论研究者 and 教学工作者对领导规律表现出来的极大兴趣，使我们萌发了探讨领导规律的使命感和紧迫感。

为了适应领导者的迫切需要和学科建设的迫切需要，我们以绵薄之力，向现任领导者、未来领导者、理论研究者 and 教学工作者奉献出这本《领导规律》。

本书的结构框架是：

首先，论证领导活动的基本规律——孚众律。这是根据历史唯物主义的基本原理，根据中国共产党创造的群众路线，根据领导活动的基本矛盾即领导和群众的矛盾，根据古今中外领导者的经验教训而揭示出来的。这已为千千万万成功或失败的领导者所证实。它是在领导活动的主要过程和主要方面起支配作用的基本规律。

其次，论证领导决策活动中的两个规律。一个是在领导战略决策活动中起作用的规律，即超前律。人类历史是人民群众不断前进的历史，尽管有曲折甚至有倒退，但谁也改变不了人类由低级向高级发展的趋势。领导者担负着率领和引导群众前进的责任。只有超越在群众前进步伐的前面，比群众站得高，看得远，才能率领和引导群众前进。但这种超前，是适度的超前，而不是盲目蛮干地超前。另一个是决策执行阶段发生作用的规律，即统一指挥律。一个下级只能接受一个领导人的命令，一个下级单位只能接受一个领导机关的命令。只有接受一个首脑的统一指挥而不

是政出多门，才能保证决策目标的顺利实现。

其三，论证领导用人和领导素养方面的规律，即贤级律。人才有通才与专才之分，这是对通才即领导人才起作用的规律。领导者的职务是否与其德才水平（贤级）相适应，关乎着事业的成败兴衰。

其四，论证在领导组织机构运行过程中发生作用的规律，即职权责利统一律。这个规律表明，只有把领导者的职、权、责、利有机地结合起来，才能提高领导效率。

其五，论证领导方式方面的两个规律。一个是因势利导律，就是领导者必须从实际出发，根据事物发展的趋势，发挥主观能动性，引导群众取得胜利的规律。另一个是系统整体律。这个规律可以表述为：领导工作是一个系统整体，领导活动的整体效益取决于领导工作中各种要素、各个环节、各个方面的有机配合，领导者只有从全局出发抓好总体协调，才能达到预期目的。

以上在领导决策、领导用人、领导组织和领导方式诸方面发生作用的规律，都是围绕着领导活动的基本规律（孚众律）进行的，都是受着领导活动的基本规律（孚众律）的制约和支配的。“一切为了群众”，是无产阶级的领导干部的一切活动的根本宗旨。为了人民群众的利益，在战略决策时作出适度超前的抉择，在执行决策时用统一指挥的规律保证事业的成功，就能深孚众望；在用人方面坚持德才兼备，就能深孚众望；在领导组织方面通过职、责、权、利的有机结合而提高领导效率，就能深孚众望；在领导方式上通过审时度势和统筹兼顾而取得优异成绩，就能深孚众望。

在探讨领导规律的时候，必须破除神秘的观点。

规律并不是深奥莫测、不可认识的。什么是规律？列宁说：

规律是“本质的关系或本质之间的关系”^①。列宁的话至少包含两层意思：其一是说，规律是一个事物内部的本质联系；其二是说，规律是诸事物之间的本质联系。马克思说：“规律——我指的是两个表面上互相矛盾的事物之间的这种内在的和必然的联系”^②。我们是辩证唯物主义者，认为世界是可知的，规律是可以被人们逐渐认识的。任何把规律神秘化的作法都是不正确的。

在探讨领导规律的过程中，随意性的做法也不可取。倘若把主观臆想的东西贴上规律的标签，或者不是下功夫揭示事物现象背后的内在联系，而是把现象当作规律，那么，这种所谓的规律是难以站得住脚的。

要解决神秘性和随意性的问题，就必须注意探讨规律的方法论问题。

必须按照规律的基本特性来探讨领导活动规律。规律的基本特性主要包括两个方面：其一是客观必然性。马克思指出：“规律本身”就是“以铁的必然性发生作用并且正在实现的趋势”^③。其二是重复有效性。恩格斯说：“就我们的直接观察所涉及的范围而言，正在非常广阔的范围內相当有规律的重复着。”^④规律是隐藏在事物现象背后的本质关系。研究规律的任务，在于发现和掌握这种本质关系。

要充分认识客观规律的多样性，善于从规律的多样性中把握领导活动规律的特殊性。物质世界是纷繁复杂、无限多样的；反

① 《列宁全集》第38卷第161页。

② 《资本论》第3卷第250页。

③ 《资本论》第1卷第8页。

④ 《马克思恩格斯选集》第3卷第128页。

映物质运动的规律就必然具有多样性。从规律发生作用的范围来看，可以分为自然规律、社会规律和思维规律3大类。从规律所起的作用及其在事物发展过程中的地位来看，又可分为普遍规律、特殊规律、主要规律和次要规律等等。在探索领导活动规律的时候，第一，要把自然规律同社会规律区分开来。在自然界，是盲目的、不自觉的力量起作用，而在社会生活中，起作用的则是有意识的人们；自然界的历史是自然发生的，而社会历史则是人类自己创造的。因此，把自然规律生搬硬套到社会历史领域是不科学的。第二，要掌握领导活动规律的特殊性。各个科学的规律，对于我们探讨领导活动规律可能有某些启迪作用，但决不能照抄照搬。我们应该深入研究领导活动中各种矛盾的特殊性，从中揭示出领导活动的特殊规律。

任何规律都是有一定适用范围的，正如剩余价值规律只适用于资本主义生产方式；生存竞争、自然选择规律只适用于自然界领域。因此，在研究某一领导规律时，必须注意研究该规律的特定适用范围，并根据这种范围来考察该规律的作用特点。本书所阐述的各种领导规律，在研究过程中，都遵循了这种方法论原则。

马克思主义的方法论，为我们研究领导活动的规律提供了有力的武器。如理论与实际相结合的方法，分析和综合相结合的方法，历史和逻辑相一致的方法，从抽象到具体的方法，辩证逻辑和形式逻辑相结合的方法，等等。现代科学，包括系统论、信息论、控制论在内的科学方法论，我们在探讨领导活动规律时，也应该有选择地采用。

探索领导活动规律的途径是多种多样的。其一，透过现象寻求规律。现象与规律之间，存在着对立统一的关系。一方面，现

象和规律是统一的，它们互相联系，不可分割；另一方面，现象是规律的表现，但并不等于规律。规律是现象的内部联系，却不是简单的堆砌。其二，通过偶然性认识规律。规律常常以偶然性的形式表现出来。科学实践反复证明，许多重要规律都是通过偶然性而发现的。其三，从事物的互相联系中探索规律。客观事物是相互联系的。联系就是事物内部和事物之间的相互矛盾、相互制约和相互作用的关系。相互作用表现为互为中介、互为条件、互为原因等等。其四，从事物的运动变化中发现规律。因为一切事物都是在运动、变化的。其五，探索规律的根本途径，是通过实践发现规律，又通过实践来验证规律。实践对于发现规律具有决定性的意义。实践为发现规律提供认识来源，实践决定我们探索规律的内容，实践还可以验证规律或加深我们对规律的认识。

远行必自迩，登高必自卑。探索领导活动规律的任务，历史地落在领导科学的理论工作者和广大领导干部的肩上。我们不应该等待观望。恩格斯说：“如果我们想一直等待定律的材料纯粹地准备好，那就等于说在此以前要停止思想的研究工作，就因为这一点，我们也就会永远找不到定律。”^①

让我们现在就开始！

^① 《自然辩证法》第201页。

第一章 孚众律

“党同群众的联系”是“基本的领导规律之一。”

——斯大林

• 9 •