

领导科学基础

LINGDAOKE XUE JICHU

夏禹龙 刘吉 冯之浚 张念椿 著

领导科学基础

夏禹龙 刘 吉 著
冯之浚 张念椿

广西人民出版社

领导科学基础

夏禹龙 刘吉 著
冯之浚 张念椿

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西民族印刷厂印刷

※

850×1168 1/32 9印张 插图2 162千字

1983年5月第1版 1984年2月第3次印刷

印数 155,501—355,500 册

书号: 3113·296 定价: 1.10元

前 言

领导工作在现代已经发展成为一门科学，这门科学叫做“领导科学”。

我国正在从事工业现代化、农业现代化、国防现代化和科学技术现代化的伟大事业。党的十二大规划了到本世纪末工农业总产值翻两番的宏图。正确路线确定之后，干部就是决定的因素。全面开创社会主义现代化建设的新局面，要靠各级领导干部带领着十亿大军去进行各项改革事业。同时也对各级领导干部提出了更高的要求。可以说，能不能及早地造就出一大批革命化、年轻化、知识化和专业化的干部，是我国四化大业成败的关键。

因此，各级领导同志迫切要求学习和掌握领导科学，以便运用到四个现代化的实践中去。为了满足广大领导同志的要求，我们谨以绵薄之力，贡献上这本《领导科学基础》。

我国的领导科学是社会主义的领导科学。我党在漫长的革命实践中，不论是战争年代，还是建设时期，都有着极其丰富的成功的领导工作经验，它们是合乎科学规律的。当然，也有某些失误，但错误常常是正确的先导。所以，无论成功的经验和失误的教训，都是十分宝贵的，我们都应该在马克思列宁主义、毛泽东思想基本原理的指导下，加以认真总结，升华到理论高度。

我国社会主义革命和建设的实践是社会主义领导科学产生、生长的最肥沃的土壤。

当然，社会主义领导科学决不是排他的。列宁教导我们：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称共产主义者。……我们无产阶级政党如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”^①所以，我们不能故步自封，满足于过去的经验。唯物主义者是最尊重历史的。一些外国的现代化毕竟比我们早几十年、上百 years 了，他们经过实践检验的成功经验，有着许多科学的东西，值得我们借鉴。这在当前我国现代化事业正方兴未艾的时候，尤应更多地注意。

我们就是本着这样的认识写了这本书。我们深知自己水平有限、知识不足、经验更少。所以，只能算是为领导科学提供一个初步的基础，以求教大方。社会主义领导科学的雄伟大厦，有待于各方面专家，特别是有着丰富实践经验的各级领导同志去建造。

实现四化，时代在呼唤着千百万现代领导者；

振兴中华，愿我们的领导者都成为党的优秀的开拓新局面的事业家。

作者

1983.1.13

^①《列宁选集》第3卷第555页。

目 录

前 言.....	(1)
----------	-------

第一章 现代领导体制.....	(1)
-----------------	-------

第一节 国外企业领导体制	(1)
--------------------	-------

第二节 国外科研领导体制	(11)
--------------------	--------

第三节 我国领导体制的改革	(18)
---------------------	--------

第四节 现代智囊团	(30)
-----------------	--------

第二章 现代化管理的基本原理	(38)
----------------------	--------

第一节 系统原理	(39)
----------------	--------

第二节 整分合原理	(47)
-----------------	--------

第三节 反馈原理	(55)
----------------	--------

第四节 封闭原理	(60)
----------------	--------

第五节 能级原理	(65)
----------------	--------

第六节 弹性原理	(72)
----------------	--------

第七节 动力原理	(78)
----------------	--------

第三章 领导者的职责和工作方法	(87)
-----------------------	--------

第一节 根本工作和经常工作	(87)
---------------------	--------

第二节 调查研究	(124)
----------------	---------

第三节 思想工作	(151)
----------------	---------

第四章 领导者决策的科学化	(169)
---------------------	---------

第一节 决策从经验到科学	(169)
--------------------	---------

第二节	科学决策的基本理论和方法	(177)
第三节	追踪决策	(192)
第四节	决策中的领导者	(205)
第五章	领导艺术	(221)
第一节	提高工作效率	(221)
第二节	调动下属的积极性	(245)
第三节	领导者的才能锻炼和素质修养	(251)
第六章	领导集团的智力结构	(263)
第一节	年龄结构	(266)
第二节	知识结构	(270)
第三节	智能结构	(273)
第四节	专业结构	(277)
第五节	素质结构	(279)
(17)		第一章
(18)		第二章
(19)		第三章
(20)		第四章
(21)		第五章
(22)		第六章
(23)		第七章
(24)		第八章
(25)		第九章
(26)		第十章
(27)		第十一章
(28)		第十二章
(29)		第十三章
(30)		第十四章
(31)		第十五章
(32)		第十六章
(33)		第十七章
(34)		第十八章
(35)		第十九章
(36)		第二十章
(37)		第二十一章
(38)		第二十二章
(39)		第二十三章
(40)		第二十四章
(41)		第二十五章
(42)		第二十六章
(43)		第二十七章
(44)		第二十八章
(45)		第二十九章
(46)		第三十章
(47)		第三十一章
(48)		第三十二章
(49)		第三十三章
(50)		第三十四章
(51)		第三十五章
(52)		第三十六章
(53)		第三十七章
(54)		第三十八章
(55)		第三十九章
(56)		第四十章
(57)		第四十一章
(58)		第四十二章
(59)		第四十三章
(60)		第四十四章
(61)		第四十五章
(62)		第四十六章
(63)		第四十七章
(64)		第四十八章
(65)		第四十九章
(66)		第五十章
(67)		第五十一章
(68)		第五十二章
(69)		第五十三章
(70)		第五十四章
(71)		第五十五章
(72)		第五十六章
(73)		第五十七章
(74)		第五十八章
(75)		第五十九章
(76)		第六十章
(77)		第六十一章
(78)		第六十二章
(79)		第六十三章
(80)		第六十四章
(81)		第六十五章
(82)		第六十六章
(83)		第六十七章
(84)		第六十八章
(85)		第六十九章
(86)		第七十章
(87)		第七十一章
(88)		第七十二章
(89)		第七十三章
(90)		第七十四章
(91)		第七十五章
(92)		第七十六章
(93)		第七十七章
(94)		第七十八章
(95)		第七十九章
(96)		第八十章
(97)		第八十一章
(98)		第八十二章
(99)		第八十三章
(100)		第八十四章
(101)		第八十五章
(102)		第八十六章
(103)		第八十七章
(104)		第八十八章
(105)		第八十九章
(106)		第九十章
(107)		第九十一章
(108)		第九十二章
(109)		第九十三章
(110)		第九十四章
(111)		第九十五章
(112)		第九十六章
(113)		第九十七章
(114)		第九十八章
(115)		第九十九章
(116)		第一百章

第一章 现代领导体制

领导体制可以根据系统的性质分成企业领导体制、科研领导体制、行政领导体制等。其中行政领导体制同社会制度关系最为密切，在不同社会制度的国家之间差异很大，这里姑且不说。企业领导体制和科研领导体制虽然也因社会制度的不同而有所不同，但它们同社会生产和科学技术有着更直接的联系，随着生产和科学技术的发展而发展，显示出一些共通的规律性的东西。为了阐明近代以来企业和科研领导体制的发展过程，我们以发达资本主义国家的情况为例，因为在这方面它们更具有代表性。了解这种发展过程，对于我国的机构和体制改革，是会有有一定的参考意义的。

第一节 国外企业领导体制

从近代到现代国外企业领导体制经历了四个阶段：

一、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，在其最初阶段，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。一切由老板说了算，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搏斗出来的，所以，这个时期的管理被称为“磨炼出来的管理制度”。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。

二、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，两列客车迎头相撞。一名列车员和一名乘客遇难身死，另有十七人受伤。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。在马萨诸塞州议会的推动下，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。

三、职业“软专家”领导

随着现代化大生产的发展，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”，也越来越不能适应形势了。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，它自诩现在美国五百家最大公司高级领导人中，有百分之二十是哈佛大学的毕业生。而据1976年《幸福》杂志调查，美国最大的五百家工业公司、五十家商业银行、金融公司的八百位首脑，一半以上受过商学或经济学高等教育，包括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。正因为这样，经营管理专业成为美国大学发展最快的一门专业。据统计，1976年全美颁发企业管理硕士学位数由1964年的六千名激增至三万二千名，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九十万人，占全部大学生的百分之九左右。

四、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”个人的领导能力也已经不够了。于是大企业的最高领导首先出现了集体领导的趋势。许多大公司组成了总经理办公室等，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，给各个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。但是随着

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，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方针政策，譬如财务大权的掌管、重要的人事任免、规划的制定、产品和科技发展方向的规定以及其他重要决策等，而日常生产、销售等具体管理活动则由各个事业部担任，而各事业部都是独立核算单位。

事业部制的模式大体上如图1所示（见第6页）：

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

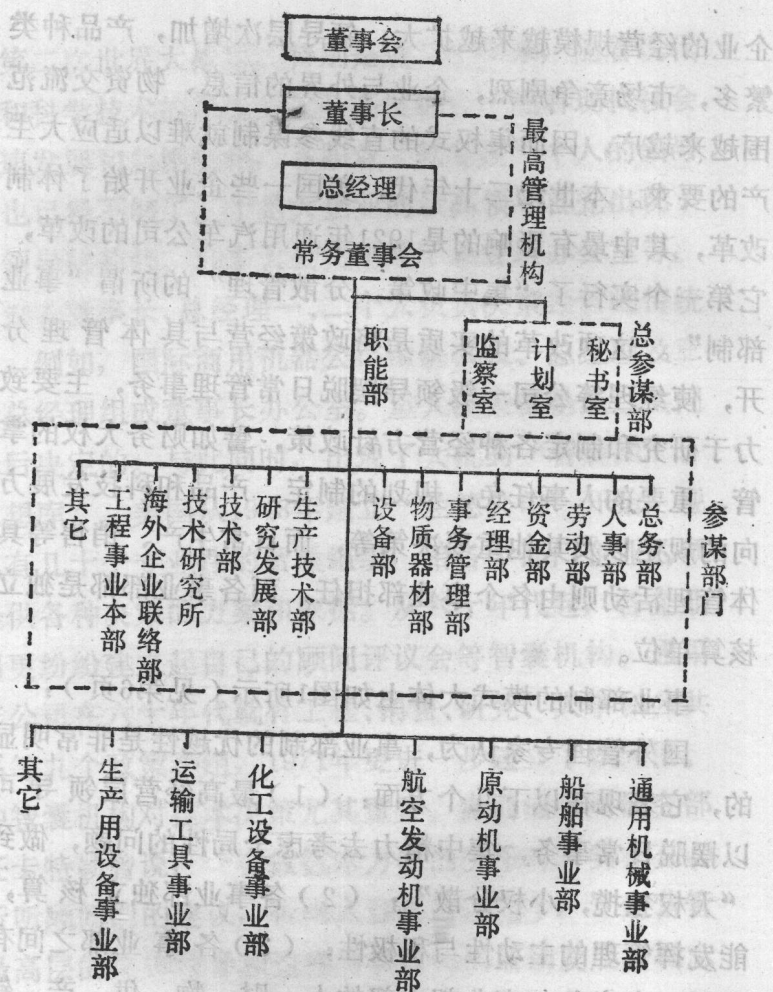


图1 事业部制模式一例

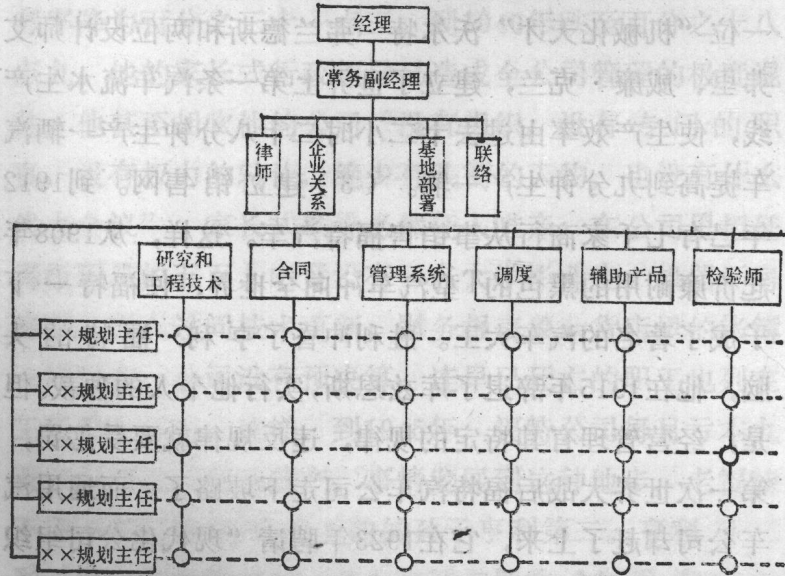
五百家公司中有百分之七十六采用了事业部制。

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（见图2）。



(注：○为规划管理人员、执行人员)

图2 矩阵管理制模式

我们不妨以著名的福特汽车公司的发展经历为例，来说明现代领导体制的如上发展和转变的巨大意义。老亨利·福特出生于农民家庭，十六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年起他曾两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。他认为只有价廉才能多销，定出了一辆汽车八百五十美元的奋斗目标。（2）采取流水作业法。他认为要廉价，必须象当时军事工业已经作的那样流水作业大量生产。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，使生产效率由过去十二小时二十八分钟生产一辆汽车提高到九分钟生产一辆。（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，经营管理有其特定的规律，违反规律就要受惩罚，第一次世界大战后福特汽车公司走下坡路了。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。斯隆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。如向豪富供应“卡迪莱克”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百分之十二，而到1956年斯隆退休时达百分之五十三。老福特看到情况不妙，被迫在1928年改型生产A型汽车，但仍无法挽回颓势，1929年福特公司市场占有率降为百分之三十一·三，到1940年跌至百分之十八·九。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，连早已死亡的职工也列在工资单上……。这样，到1945年，福特公司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”（包括后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，在其它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，据对二百二十九家大公司的董事所作的统计，经营管理和技术专家已占百分之六十一·九，而股东或股东代表仅占百分之九·四。日本总结他们的经验时说：“企业成功的关键在于