

# 领导科学

干部读本

LINGDAOKEEXUE

GAN  
BU  
DU  
BEN

中共河北省委党校

领导科学教研室编



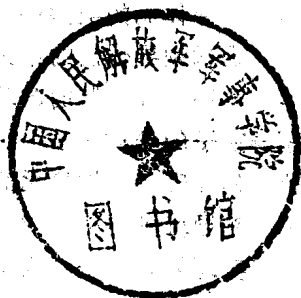


## 前 言

为了适应党校教学和广大干部学习领导科学的需要，我室编写了《领导科学干部读本》。在编写过程中，引用和借鉴了一些专家、学者的研究成果，得到了校内外许多领导同志和同行的指点、帮助，在此一并致谢。由于时间仓促，错误难免，敬请读者批评指正。

——编者

1985.10



# 目 录

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| <b>第一章 导论</b> .....           | ( 1 )  |
| 第一节 领导学——一门兴起中的<br>新型学科.....  | ( 1 )  |
| 第二节 领导学的对象和性质.....            | ( 9 )  |
| 第三节 建立有中国特色的马克思<br>主义领导学..... | ( 14 ) |
| <b>第二章 领导与领导者</b> .....       | ( 25 ) |
| 第一节 领导.....                   | ( 25 ) |
| 第二节 领导者.....                  | ( 35 ) |
| 第三节 现代领导工作的特点.....            | ( 45 ) |
| <b>第三章 领导体制</b> .....         | ( 54 ) |
| 第一节 领导体制的历史发展.....            | ( 54 ) |
| 第二节 领导体制的类型.....              | ( 60 ) |
| 第三节 现代领导体制的结构和功能.....         | ( 71 ) |
| 第四节 我国领导体制的改革.....            | ( 74 ) |
| <b>第四章 领导班子的结构</b> .....      | ( 80 ) |
| 第一节 领导班子结构优化的原则和标准.....       | ( 80 ) |
| 第二节 领导班子结构的内容.....            | ( 87 ) |
| 第三节 实现领导班子结构优化的途径.....        | ( 95 ) |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| <b>第五章 领导原理与原则</b> ..... | ( 101 ) |
| 第一节 人主原理.....            | ( 101 ) |
| 第二节 统筹原理.....            | ( 113 ) |
| 第三节 调控原理.....            | ( 124 ) |
| 第四节 绩效原理.....            | ( 132 ) |
| <b>第六章 领导者素养</b> .....   | ( 141 ) |
| 第一节 素质.....              | ( 141 ) |
| 第二节 修养.....              | ( 149 ) |
| 第三节 学习.....              | ( 156 ) |
| <b>第七章 现代领导观念</b> .....  | ( 163 ) |
| 第一节 大经济观念.....           | ( 165 ) |
| 第二节 战略观念.....            | ( 168 ) |
| 第三节 人才观念.....            | ( 173 ) |
| 第四节 服务观念.....            | ( 177 ) |
| <b>第八章 领导与信息</b> .....   | ( 181 ) |
| 第一节 领导的信息意识.....         | ( 181 ) |
| 第二节 获取和利用信息.....         | ( 187 ) |
| 第三节 调查研究.....            | ( 197 ) |
| <b>第九章 领导与决策</b> .....   | ( 210 ) |
| 第一节 决策是领导者的基本功.....      | ( 201 ) |
| 第二节 科学决策的原则和程序.....      | ( 214 ) |
| 第三节 决策与智囊.....           | ( 221 ) |
| <b>第十章 领导与用人</b> .....   | ( 229 ) |
| 第一节 选人.....              | ( 229 ) |
| 第二节 用人.....              | ( 237 ) |
| 第三节 育人.....              | ( 247 ) |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| <b>第十一章 领导与激励</b> .....           | ( 253 ) |
| 第一节 激励的实质和内容 .....                | ( 253 ) |
| 第二节 激励的指导思想 .....                 | ( 256 ) |
| 第三节 激励方式 .....                    | ( 261 ) |
| 第四节 思想政治工作的激励作用和原则 .....          | ( 269 ) |
| <b>第十二章 领导与政策</b> .....           | ( 279 ) |
| 第一节 制定和执行政策是领导<br>的主要职责 .....     | ( 279 ) |
| 第二节 政策的性质和类型 .....                | ( 283 ) |
| 第三节 政策的制定 .....                   | ( 289 ) |
| 第四节 政策的贯彻执行 .....                 | ( 297 ) |
| <b>第十三章 领导方法和领导艺术 ( 上 )</b> ..... | ( 305 ) |
| 第一节 领导艺术和领导科学的关系 .....            | ( 305 ) |
| 第二节 传统的领导艺术 .....                 | ( 309 ) |
| 第三节 现代科学方法在领导工作<br>中的运用 .....     | ( 316 ) |
| <b>第十四章 领导方法和领导艺术 ( 下 )</b> ..... | ( 327 ) |
| 第一节 对人的领导艺术 .....                 | ( 327 ) |
| 第二节 处理事的领导艺术 .....                | ( 337 ) |
| 第三节 掌握时间的领导艺术 .....               | ( 342 ) |
| <b>第十五章 领导绩效评价</b> .....          | ( 351 ) |
| 第一节 考核、评价的意义和原则 .....             | ( 351 ) |
| 第二节 考核、评价的内容 .....                | ( 355 ) |
| 第三节 如何考核、评价 .....                 | ( 368 ) |

# 第一章 导 论

领导学是一门研究现代领导活动规律及其有效运用的综合性科学。

“领导”现象，几乎和人类社会历史一样久长，但是，真正把它作为一门专门的学问加以系统的研究却是近年来的事。这可以说是“古老的问题”，“崭新的学科”。而领导学，又可以说是在我国思想解放运动的推动下，适应社会主义现代化建设事业的需要，在科学的春天争芳斗艳的百花园中产生的一门马克思主义的应用科学。

## 第一节 领导学——一门兴起中的新型学科

任何一门学科的建立，都有一个孕育和发展的历史，也有其脱颖而出的社会历史条件，领导学更是经历了长期的历史孕育之后才逐渐形成的一门科学。

### 一、领导学的产生是一个历史的孕育过程

人类社会犹如长江黄河，源远流长，川流不息。在这社会历史舞台上活动的主要力量是人，人是推动社会历史前进的决定力量。人，是社会的人，它是一切社会关系的总和。人们为了生存，首先必须进行物质资料的生产，因而就得结成一定的关系进行生产劳动。马克思指出：“一切规模较大的

直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”<sup>①</sup>这种由于共同劳动产生的“指挥”和“协调”的职能，就是领导活动的最初形式。随着生产力水平的不断发展，这种职能越来越趋向独立和复杂化，成为人类社会活动重要的、不可缺少的一部分，

领导活动既然是人类社会活动的重要组成部分，所以，在中外历史上并不乏其研究。例如，《资治通鉴》所载史实，上下几千年，内容丰富，纲目清晰，其中有许多关于“领导”方面的精辟论述，是我国古代一部著名的政治学教科书。在国外，虽然至今还没有一本领导学专著，但仅就西方对管理学的研究来看，即有近二百年的历史了。这方面已出版了大量的研究专著，其中几乎都涉及到了“领导”这一课题。

但是，领导学作为一门学科在中国古代是不可能产生的，而在科学技术和科学管理高度发达的资本主义国家也不可能建立起来。这是因为，在生产规模狭小、科学技术不发达的古代社会里，领导活动基本上是靠领导者个人的经验和智慧，不可能将其作为一门学问来研究。其次，统治阶级为了维护本阶级的利益又把这方面的研究引入歧途，搞得神秘莫测，鲜为人知，长期禁锢在少数人的圈子里，成了统治者的祖传秘方。而在生产力和科学技术高度发达的资本主义社会里，虽然资产阶级的理论家、管理专家也从各个侧面对领

---

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

导活动的细节进行了深入地研究,产生了诸如X、Y、Z等理论体系,但由于他们受阶级的局限,因而不可能揭露资本主义条件下领导与被领导的实质,更不可能正确地、系统地揭示领导活动的规律。但是,所有这些研究成果对我们仍然是非常宝贵的,它是我们行将建造的马克思主义领导学大厦的木料和砖瓦,为我们系统地、科学地研究这个问题,提供了前提条件。

## 二、领导学的兴起是时代的产物

任何一门科学的出现,绝不取决于人们的主观意愿,而首先取决于研究对象的成熟与否。研究对象成熟了,这门学科才能建立、发展和完善。正如马克思所指出的:“理论在一个国家的实现程度,决定于理论满足这个国家的需要的程度。”①建立一门以马克思主义为指导的,具有中国特色的领导学,乃是时代的客观需要,是全面开创社会主义现代化建设新局面的需要,也是马克思主义理论自身发展的必然逻辑。

### 1、领导学是马克思主义发展的必然逻辑

马克思主义的诞生,标志着无产阶级在人类历史上开始登上政治舞台。科学社会主义和共产主义理论,为人类的未来社会描绘了最为绚丽、壮观的美景。辩证唯物主义和历史唯物主义,给我们提供了正确的世界观和方法论,同时也在人类历史上第一次科学地确认了领导与被领导、领袖与群众的关系,为领导学的产生奠定了坚实的理论基础。马克思对伟大的巴黎公社革命在为人确立人与人之间的新型关系方面,给予了极高的评价,指出:“公社——这是社会把国家

---

①《马克思恩格斯选集》第1卷,第10页。

政权重新收回，把它从统治社会、压制社会的力量变成社会本身的生命力；这是人民群众把国家政权重新收回，他们组成自己的力量去代替压迫他们的有组织的力量；这是人民群众获得社会解放的政治形式，这种形式代替了被人民群众的敌人用来压迫他们的社会人为力量……。”<sup>①</sup>巴黎公社革命虽然失败了，但马克思所揭示的这种领导与被领导，人与人之间的关系的科学原则为领导学的研究指明了方向。

无产阶级和广大人民群众在马克思主义这一伟大理论的指导下，开始了自己革命和建设的伟大实践。如果说马克思主义的一个重要特点是它的实践性的话，那么，要真正全面地、系统地实践马克思主义理论，只有在社会主义条件下才有可能。这是因为，只有在革命成功之后，无产阶级才有可能以“社会主人”的资格来驾驭“社会机器”。比如关于加强无产阶级专政和巩固社会主义制度的政治领导，关于管理社会主义经济、科学技术的业务领导等工作实践。这些实践，和无产阶级取得政权之前相比，无论在其内容上，在其方式上，在其深度和广度上，都产生了很大的差别，也锻炼了无产阶级革命家，使他们积累了大量宝贵的工作经验，并且在这些经验的基础上，创造出卓有成效的领导方法和领导艺术。这就是马克思主义经典著作中有关领导方法和领导艺术的比例愈来愈大的历史原因，也是马克思主义发展史上的一个引人注目的特点。从基础理论向应用理论发展是革命实践的客观需要和马克思主义自身发展的必然趋势。可见，在社会主义条件下，马克思主义基础理论在领导工作中的具

---

①《马克思恩格斯选集》第2卷，第413页

体应用，就必然在马克思主义理论体系中成长出一门崭新的应用理论——领导科学。

## 2、领导学是现代社会管理的产物

在中外历史上，许多伟大人物往往可以凭借自己的某种特殊才能，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。然而，在现代社会里，面对着众多极其复杂、多变的社会因素，领导者单靠个人经验和智慧已难以驾驭这台“社会机器”，很难做出完备、正确的决策。并且，由于信息技术的发展，一个信息从产生到传遍全球只需要几分钟、甚至几秒钟就够了，于是形势更是瞬息万变了。事实表明现代社会越来越走向综合化或整体化了。

整体化对领导工作提出了更高的要求：它不仅是求得一己的发展，同时必须顾及各方面的协调发展，而且也只有在各方面的协调发展中，才真正有自己的发展。整体化还表明，社会活动的影响越来越大了，牵一发而动全身，领导工作的成功与失误，都会通过各个方面千丝万缕的联系，引起一连串连锁反应。这与小生产自然经济互相孤立的情况是截然相反的。例如，建造一个大水坝，固然可以得到许多巨大的经济效益，但也可能引起生态平衡的破坏，带来一系列新的经济和社会问题，甚至由于投资浩大破坏了经济平衡，引起政治动乱。对于这些问题没有充分的预测和相应的对策是十分危险的。因此，现代领导者必须抱有一失策便成为千古恨的痛切感，决不可满足于自己的丰富经验和超人智慧。既要在复杂多变面前及时决策，又不能轻率决断造成千古恨。大生产、大经济对领导工作提出的不是一般意义的更高要求，而确实有系安危于一身的空前严峻的要求。其它工作的成

功或失误，一般是局部的，然而领导工作的成功或失误是全局的，即使是一个局部问题的决策也会波及全面；其它工作都是战术性的，成功与失误都是暂时性的，而领导工作的成功与失误必将带来深远的影响。

总之，现代社会管理的巨大变化，对我们的领导干部提出了比过去任何一个时代都更高的要求，使领导工作产生了质的飞跃。这个飞跃的实质在于领导工作作为一种高层次管理，超脱于一般管理活动之上，成为一种引人注目、共同关心的社会现象。领导科学这一崭新学科的产生就成了历史的必然。

### 3、领导学是科学技术发展的结果

现代科学技术革命正在深刻地改变自然科学与社会科学的传统关系，两大门类之间长期存在的壁垒正在被打破。现代技术科学革命使数学在各门科学，尤其在社会科学的许多领域——经济学、管理学和社会学等学科获得了广泛应用，自然科学中的一些重要方法和工具也正在向社会科学迅速移植，从而促进了这些学科向定量化和精确化方向发展。本世纪四十年代，由于工程自动控制和生物有机控制的研究，有力地推动了控制论、信息论和系统论这样一些横断学科的迅速发展。这样就给领导科学提供了严密的基础理论和数学工具，加上电子计算机技术的广泛应用，人们便可以根据数学模型和数据，进行社会的“模拟实验”，从而获得最佳决策方案。

另外，一些相关学科的迅速兴起和发展也为领导学理论体系的建立提供了科学根据。例如，行为科学、心理学研究人的行为和动机，社会学把个人放在社会环境中加以研究。这些就可以帮助领导者了解人的动机、需要，分析领导效率、

学习、训练、团体动力，组织理论和结构，交往、地位、权力和冲突等。可以使领导者了解他们的言行如何给人以积极的影响和调动下属的积极性等。

近年来兴起的人才学对于人才的成长规律，人才的选拔和使用，人才的培养和提高等，进行了大量的卓有成效的研究。这些研究成果对于改进领导结构，培养选拔大量的革命化、年青化、知识化、专业化的新型人才起到了非常重要的作用。

预测科学和决策科学的兴起更是引人注目，它对建立科学的决策程序，提高决策能力，减少领导工作的失误提供了科学的依据。

另外，如运筹学、情报学、参谋学、科学学等新学科的兴起，都为领导学的建立提供了有力的科学工具，成为领导者正确地履行自己职能的重要手段。

### 三、领导学的建立是新时期、新任务的客观需要

任何一种科学理论的产生固然要有它的思想前提和物质基础，但是正如种子没有适当的温度和水分就不能发芽一样，没有十一届三中全会以后的良好的政治空气和社会环境，领导学这一新生事物就不会在中国大地上首先出现。

“真理标准”问题的大讨论打开了人们的眼界，解放了人们的思想。人们的思想开始从僵化半僵化的状态下解放了出来，许多过去被视为禁区的领域开始被打破。

中国革命是人类历史上空前伟大的事业。几十年的革命和建设积累了大量的丰富的经验。但也走过不少的弯路和犯过不少的错误。“土冒进”、“洋冒进”使我们损失惨重，十年浩劫更是不堪回首。所有这一切都在引起人们的思考和探

索,其中决策没有科学化不能说不是一条重要的原因。在思想解放这种良好政治空气的影响下,过去“左”倾思想统治下被一概斥之为“资产阶级思想”的一些西方现代管理理论和方法开始被介绍到国内,使理论界、学术界空气空前活跃起来。于是,北京、上海、天津的一批专家、学者结合我国的国情率先提出了“领导科学”这一崭新的概念,并发表了一系列的论文和专著。一九八三年五月,广西人民出版社出版了夏禹龙等四人编著的《领导科学基础》一书,此后又有一大批论文,专著相继问世。

十一届三中全会以来,党中央对这一新生事物给予了有力的支持。一九八二年十月三日,中共中央、国务院作出的《关于中央党政机关干部教育工作的决定》指出,“从干部队伍的现状来看,需要特别重视业务学习。提高业务水平,……如经济、管理、法律、科学的领导方法和工作方法等。”一九八四年《瞭望》杂志三十九期发表了《在“领导科学”的课堂里——市长研究班见闻》的长篇报道。如果说这次市长研究班的举办和《瞭望》杂志的报道把“领导科学”这门新兴学科的研究学习掀起了一个小小的波澜的话,那么党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》则把它推向了高潮。《决定》指出,“经济体制改革和国民经济的发展,迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识,又有革新精神,勇于创造,能够开创新局面的经营管理人才,特别是企业管理干部。”一九八五年《瞭望》杂志第一期在新辟“干部现代化知识讲座”专栏的按语里指出,“在新时期的崭新任务面前,不论老中青干部,总的来说都缺乏现代化建设所需要的新知识、新经验,都要重新认

识自己，都要重新学习。”学习的“内容包括领导科学、决策科学、管理科学、社会学，以及系统论、控制论和信息论等一些干部必须掌握的现代科学的基础知识。”这些指导方针和决定，为我国建立领导科学学科指明了目的、任务、对象和范围，也大大鼓舞了有志于从事这门新兴学科的科研、教学人员。可以予期，一个学习、研究领导科学的热潮必将伴随着改革大势而出现，有中国特色的马克思主义领导学将沐浴着新时期的阳光雨露茁壮成长。

## 第二节 领导学的对象和性质

毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”他又说，如果不研究矛盾的特殊性，就无从确定一事物不同于他事物的特殊本质，就无从发现事物运动发展的特殊的原因，或特殊的根据，也就无从辨别事物，无从区分科学研究的领域。”<sup>①</sup>任何一门学科之所以能够独立存在，就在于它必定有自己独立的研究对象和特殊的规律性。领导学当然也不例外。

### 一、领导学的研究对象

领导学的研究对象就是作为整体的领导系统以及这个系统本身运动的一般规律。它是从领导系统的整体性出发，追踪领导系统的动态过程，对影响领导效用的各种因素，作全面的综合考察，从而探讨提高领导绩效的规律的一门学问。

---

<sup>①</sup>《毛泽东选集》第1卷，第284页。

首先，它要从领导系统的整体上研究领导的产生和发展、领导观念特别是现代领导观念以及基本原理和一般原则。这些方面，虽然现在还不能拿出一个科学的、权威的体系。但是，广大研究者正在向着这个方向努力。

其次，它要研究一般领导的模式、过程及其活动规律，而不去具体地研究诸如政治领导、行政领导和业务领导（其中包括经济的、学术的和军事的领导等等）的特殊规律、结构和模式。它是超然三者之上的领导一般，是三者的共性而不是个性。它要研究作为领导系统三要素的领导、被领导和作用对象三者之间的关系，以及组织机构的合理设置和领导者个人的素质与修养等。

再次，它还要研究影响领导效用的各种因素。诸如，决策、用人、激励下属、信息沟通、领导方法和领导艺术等。

：总之，对领导系统的整体特征和领导系统本身以及影响领导效用的因素等三个方面的研究构成了领导学的完整体系。这个对象的客观性和研究这个对象的必要性，是领导学赖以生存的客观基础。领导现象的特殊性，规定了领导学不同于其他学科的特殊本质，形成领导学产生和发展的特殊原因和特殊根据，决定了领导学的特殊性质，区分出领导学的专门研究领域。

## 二、领导学的研究领域

由领导的性质所决定，它的研究领域是非常广泛的。领导学作为一门完整的学科，它首先应从整体上对领导行为进行全面的研究，探索整个领导活动的一般规律；其次，它还应从不同的角度和侧面去研究领导行为的特殊规律，从目前的研究成果来看，领导学的研究虽然得到了飞速的发展，但是

还没有形成一个完整的、成熟的体系，一些分支学科更是大都处于酝酿、建立过程中。仅就目前研究现状可从纵的方向和横的方面来划分：

从纵的方面看，（一）领导学概述部分；（二）领导学基本理论部分（其中包括：领导与领导者、领导体制、领导班子结构、领导原理和原则）；（三）领导者素养部分（其中包括现代领导观念、领导者的素质和修养）；（四）领导职能部分（其中包括领导与信息、领导与决策、领导与用人、领导与激励、领导与政策）；（五）领导艺术和领导方法部分；（六）领导绩效考核和评价等部分。以上几个部分虽然还不是领导学纵向研究的全部，但基本上把领导学的主要内容都包括在内了。

从横的方面看，可以分为：政治领导学（包括行政领导学、政党领导学）；经济领导学（包括企业领导学）；军事领导学等。就我国目前的实际情况来看，以上几个方面很难把它截然分开，但是，我们也应该看到它们毕竟存在着不同的特点，确有分门别类地加以研究的必要。党政必须适当地分工，政企必须分开，而不能党政不分，政企不分，或者以党代政，以政代企。在这方面我们既有成功的经验，也有失败的教训，应该认真地加以总结，以解决我国领导体制改革中的这一重大课题。

另外，一些相关学科的研究也是不可缺少的重要部分。例如领导心理学，领导思维科学、人才学、行为科学等。这些学科的研究成果必将为领导学增加新的内容和活力，使其更加丰富和完善。

### 三、领导学的学科性质

领导学研究对象的复杂性和研究领域的广泛性，决定了领导学的特殊性质。

首先，领导学是一门自然科学和社会科学交叉、汇流的综合性学科。这是因为领导活动本身就是一项高度综合的实践，它要解决的问题，几乎都是综合性的问题。在大生产、大经济的情况下，这种综合性就更为突出了。解决这个问题需要综合运用许多自然科学和社会科学的基础理论知识。“综合就是创造”。这不仅是因为如何有效地综合运用各种知识本身就是一门学问，而且各种知识的综合必然创造出一门新的知识。这门新的知识的系统化、理论化必将产生一门新的学科。领导学就是这样一门兴起中的新的综合性学科。

其次，领导学不是一个基础理论学科，而是和领导实践紧密相联系，并为解决领导实际问题而进行的研究，所以它又是一门应用学科。领导活动有其一定的规律，对这些规律的认识和运用，已逐渐形成一些可遵循的基本原理和原则。如领导活动中的“人主”原理、统筹原理、调控原理、绩效原理；管理工作中的系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、能级原理、弹性原理、动力原理，以及运筹学、参谋学、决策论等。与此同时，电子计算机等现代技术越来越多地运用于管理，使领导工作越来越精确化了。这些领导和管理的理论、原理和手段，便成为现代领导者制定决策、行使管理、履行领导职能的科学依据。现代领导者必须掌握这些学问，扎扎实实地按照科学规律办事，才能预见未来，审时度势，及时决策，并迅即付诸实施取得成功。

决定领导学是一门综合性应用学科的另一重要原因还在于领导科学必须和领导艺术相结合才有用。领导活动除了有