

孙超主编

KEXUELINGDAO

科学领导纵横谈

ZONG HENG TAN

南京大学出版社

科学领导纵横谈

主 编 孙 超

副主编 路 阳 刘 峰

南 京 大 学 出 版 社

1991 • 南京

特约编辑：时惠荣

责任编辑：朱龙生

科学领导纵横谈

孙超 主编

路阳 刘峰 副主编

南京大学出版社出版发行

(南京大学校内)

丹阳练湖印刷厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：9.5 字数：210(千)

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印数1—2000

ISBN 7-305-01291-2/D·176

定价：5.00元

序

世界上一切事物的发展变化，都有其自身的规律，人类如不按照客观规律办事，就要受到应有的惩罚。自然界如此，人类社会也如此，无论经济、政治、文化、军事等各个领域，都有它的自身发展规律。领导活动和其他事物一样，也有其自身的规律。这些规律同样不以人的意志为转移，一切领导活动的得失成败，也总是受这些规律的约束。马克思主义领导科学的根本任务就在于揭示领导活动的客观规律，使各级领导工作科学化，更好地从事社会主义革命和建设。

江苏省党校系统领导学研究会首届年会，于1990年11月在吴江召开。与会代表提供了50余篇论文，现从中选出45篇汇编成册，名为《科学领导纵横谈》。其作者大部分是省、市、县委党校从事领导科学教学和研究的教师，也有少部分作者是从事基层领导工作的同志。他们满腔热情、刻苦钻研，从理论和实践的结合上，探索、研讨领导科学的哲学基础，探索、研讨民主的、科学的决策理论和方法；探索、研讨如何运用和提高科学的领导方法和领导艺术；探索、研讨公正的、唯贤的用人之道；探索、研讨如何优化领导班子的群体结构，提高领导的整体效能；探索、研讨如何加强自身修养，提高领导者的素质等等。《科学领导纵横谈》的大部分文章来自基层，来自实践，有的很有见解，观点鲜明，朴实无华，发人深思，是运用领导科学理论总结实践经验的尝试，也是领导实践经验上升到领导科学理论的探索。更为

重要的是，它为领导科学原理的普及和运用，提高领导科学的教学和研究水平，起到了一定的推动和促进作用。

领导科学是一门新学科，在我国起步时间较短，它的科学体系还在进一步探索中。今后必须牢牢掌握领导科学研究的方向。首先，要明确研究的目的性，为指导建设有中国特色的社会主义领导实践服务，为改善、提高领导干部的素质和水平服务，为领导决策民主化、科学化服务；其次，要始终坚持以马列主义、毛泽东思想作为研究的指导思想，使研究工作沿着正确的方向健康发展；再次，要坚持从理论和实践结合上，研究、解决新形势下领导实践中的新课题，并在实践中使领导科学日益丰富、发展和完善。

我相信，经过国人的不懈努力，刻苦地实践和研究，应该而且也能够建立起有中国特色的社会主义领导学，我们的理论工作者和实际工作者应为此作出应有的贡献。

孙 超

于一九九一年五月三日

目 录

序.....	孙 超 (1)
--------	-----------

决 策 篇

马克思主义决策理论与方法的重大

发展.....	张 政 (1)
领导者怎样科学决策.....	袁咬齐 (12)
决策与党的群众路线.....	邱光明 (18)
确立目标规划是领导者的首要职责.....	朱建昌 (24)

用 人 篇

用才之法五题.....	刘廷友 (30)
领导者选才用人“五戒”	章炳坤 (40)
乡镇企业的用人之道.....	吴海标 (50)
企业选才用人的问题与对策.....	余 军 (57)
经济发达地区乡镇党委书记的成长	
初探.....	沈荣法 周南山 (60)
乡镇领导骨干使用中的动静结合.....	徐国保 (69)
试论“用人唯法”	于世清 (78)
浅析知人善任.....	华伯林 (83)

方 法 篇

试论领导权力的制约.....	沈学明 (87)
试论领导方法的基础.....	冯效新 (100)

学习运用唯物辩证法

- 减少领导工作的片面性……………吴森荣 (105)
- 基层领导方法浅议……………陈振亚 (112)
- 领导价值观与领导方式的统一性探析…石作斌 (118)
- 浅议会议效率……………范以茂 (125)
- 谈谈领导工作中的互补性……………戴解平 (132)
- 谈领导与取“度”艺术……………周林海 (135)
- 乡镇企业要处理好三个关系……………刘保民 (141)
- 乡村干部必须增强信息观念
- 提高掌握和运用信息的本领……………钱玉伦 (145)
- 基层领导干部批评的艺术……薛国芳 陈根银 (151)

组 织 篇

- 试论领导班子的凝聚力……………常智仁 (155)
- 关于“内耗”的思考……………吴永康 (163)
- 乡镇党委正确贯彻民主集中制原则
- 之我见……………高景良 (172)
- 提高领导整体活动效能的几点思考……毛海圻 (176)

素 养 篇

- 试论社会主义领导者与被领导者的关系
- ……………石春海 (179)
- 浅议领导者的思想政治素质……………胡连济 (190)
- 克服官僚主义 增强公仆意识……………黄克勤 (196)
- 谈谈一把手的素质要求及培养……………王德明 (201)
- 浅谈领导者的威信……………沈哇良 (208)
- 试论县乡领导者的哲学思维素养……………沈邦仪 (213)

试论企业家的地位、作用和任务

-徐永祥 诸镇康 (224)
- 社会主义领导者必须具备健康的思想
- 意识.....孙加康 (231)
- 试论领导者受挫后的心理防御机制.....吴建华 (234)
- 领导者没有公仆意识必然导致腐败.....韩 黎 (242)
- 浅析反腐败与领导者的关系.....缪德清 (247)
- 试论领导者性格缺陷对领导能力的损害
-邢 健 (254)
- 增长领导才干的一把钥匙.....郑国祥 (261)

基 础 篇

- 提高领导工作科学性的一个重要课题...祛 非 (267)
- 关于建设有中国特色的社会主义领导学
- 的方法论原则的探讨.....路 阳 (275)
- 领导工作科学化的哲学思考.....曾一华 (283)
- 小议领导科学的内容体系.....刘 峰 吴 清 (290)
- 案例教学是理论联系实际的好形式.....刘兴儒 (293)
- 后记..... (297)

马克思主义决策理论与 方法的重大发展

——学习党的十三届六中全会 决定的初步体会

党的十三届六中全会审议通过的《中共中央关于加强党同人民群众联系的决定》(以下简称《决定》)把党的群众路线、民主集中制同领导决策紧密结合起来,系统地、完整地阐明了民主的、科学的决策理论与方法。这是我们党长期以来正反两方面决策经验的科学总结,是党的群众路线和民主集中制原则在新时期领导工作中的运用和发展,也是马克思主义的决策理论与方法的重大发展。认真学习和研究《决定》的思想,深刻理解和贯彻《决定》提出的民主的、科学的决策理论与方法,对于提高我们干部的领导水平和决策水平,减少和避免重大决策的失误,有着极为重要的意义。

那么,《决定》关于马克思主义决策理论与方法的发展有哪些具体内容呢?据笔者初步学习的体会,主要有以下几点:

一、关于民主的、科学的决策形式的思想

《决定》总结了历史的和现实的决策形式,高度概括地提出了民主的、科学的决策这个概念,也就是高度概括地提

出了一种高级的、完善的现代决策形式——民主的、科学的决策形式。这就是把党的根本工作路线即群众路线与党的根本组织原则即民主集中制原则同领导决策紧密结合起来，建立和健全民主的、科学的决策和决策执行程序。

决策是领导机关和领导者的最主要的职责，领导活动从一定意义上说就是制定和实施决策的过程。决策的正确与否，关系到工作的成败和事业的兴衰。然而，并不是所有的决策都是科学的、正确的。在历史上和现实生活中，有以下几种决策形式是与民主的、科学的决策形式相悖的。它们是独断专制型、闭门造车型、狭隘经验型、盲目照搬型、感情用事型和主观随意型。

同以上这些决策形式相反，《决定》总结历史和现实的决策经验，提出了民主的、科学的决策形式。这种决策形式，以马克思主义为指导，走群众路线，实行民主集中制，在充分调查研究，听取各方面意见的基础上，经过反复的比较、鉴别和论证，最后集中正确的意见，作出决策。并在执行过程中接受实践检验。只有实行这种民主的、科学的决策，才能做到决策正确、执行有效，减少和避免失误。

二、关于重大决策“务必以马克思主义为指导，走群众路线”的思想

《决定》指出：“制定政策措施，拟制工作计划，决定重大事项，务必以马克思主义为指导，走群众路线”。这就明确地指出了民主的、科学的决策必须遵循的指导思想和根本工作路线。

马克思主义是无产阶级的世界观和方法论，是客观规律的正确反映，是我们指导思想的理论基础。中国共产党把马

克思主义普遍真理同中国革命和建设的具体实践相结合，指导中国革命和建设不断取得胜利，中国革命和建设的胜利，归根到底，都是马克思主义的胜利。现代社会矛盾错综复杂，国际风云多变，只有以马克思主义立场、观点和方法去观察和处理问题，才能透过现象，认识事物的本质，揭示事物的发展规律，从而作出正确的决策。如果离开了马克思主义的指导，就会迷失方向，走上邪道，更谈不上什么正确决策。国内外敌对势力搞“和平演变”采取“攻心”战术，企图否定马克思主义，这也从反面教育我们，应该旗帜鲜明地坚持以马克思主义作为指导思想。

一切为了群众，一切依靠群众，从群众中来，到群众中去的群众路线，是我们党的伟大创造，是实现党的思想路线、政治路线和组织路线的根本工作路线，也是实行民主的、科学的决策的根本工作路线。人民群众是历史的创造者，生气勃勃的社会主义是人民群众自己创立的。群众中蕴藏着无穷的智慧和力量，领导者只有相信和依靠人民群众，才能胜利完成各项事业。

总之，领导者只有坚持以马克思主义为指导，走群众路线，才能做到决策正确，执行有效。如果违背了马克思主义和群众路线，必然遭致决策失误。例如：明明思想政治工作已经受到很大削弱，许多基层干部和群众对此已经表示不满，还搞什么“淡化”、“改造”思想政治工作，结果造成干部和群众的思想混乱，使思想政治工作受到更大削弱，明明少数干部中以权谋私、贪污受贿以及“官倒”等腐败行为已经引起了广大群众的极大愤慨，还鼓吹什么在商品经济条件下“腐败难免”，干部子弟在经商问题上“享有平等权利”等谬论，明明资产阶级自由化思潮一度泛滥，已经造成了严重危

害，还说什么要“宽容、宽松、宽厚”，结果酿成更大祸害，等等。诸如此类的重大决策错误，无不与违背了马克思主义和群众路线有关。有些决策的著述奢谈这个那个现代决策原则，却完全不谈马克思主义指导和群众路线这个根本性的原则问题，这不能不说是一种疏漏。

三、关于民主的、科学的决策的实质在于“决策和决策的执行符合人民利益”的思想

《决定》指出：“我们党要密切同人民群众的联系，领导人民群众胜利前进，首要的问题必须保证决策和决策的执行符合人民的利益”。这就指明了民主的科学的决策的实质所在。民主的、科学的决策的内涵可以做多种解释。例如：充分调查研究，广泛听取各方面意见，反复的比较和论证等等，都是民主的、科学的决策的内涵。然而，更重要的、实质性的问题首先在于能否保证决策和决策的执行符合人民的利益。

为人民谋利益是我们一切领导决策的出发点和归宿，也是检验我们的决策是否正确、执行是否有效的唯一标准。有些决策从形式上看似乎是“民主”的、“科学”的，但在实质上却根本违反了人民的利益，这种决策算不得什么民主的、科学的决策。只有符合人民的利益，才是民主的、科学的决策的实质。我们判断一项重大决策之是否是民主的、科学的，首先要看它的实质。当然，这里所说的人民利益，是指人民的局部利益与整体利益、眼前利益与长远利益、个人利益与集体利益和国家利益的统一。如果有矛盾，应该使局部利益服从整体利益，眼前利益服从长远利益，个人利益服从集体的和国家的利益，并照顾局部利益、眼前利益和个人利

益。

现代社会人们相互关系的结构是复杂的。在社会主义社会，也存在着不同的利益集团。各个社会阶层和群体，由于他们所在的地域、所处的地位和所从事的职业的不同。存在着不同的利害关系。在“四化”建设和改革开放中，正确的领导决策必须统筹协调、合理兼顾这些不同社会集团的利益。为此，领导者要科学地分析各个社会集团的利益关系及其变动情况，合理地把握他们对建设和改革开放的态度和心理承受能力、预测决策实施后可能造成的利益调整，以及由此产生的对执行决策的动力和阻力，注意决策和执行过程中各个利益集团的全部制约因素，包括经济的和非经济的制约因素，以及可能产生的赞成或反对意见，加以正确处理。这样，才能真正体现民主的、科学的决策。

四、关于群众路线、认识秩序和决策程序相统一的思想

《决定》强调群众路线应当贯彻在决策和执行的全过程，建立和健全民主的、科学的决策和执行程序。决定指出，一切重大决策都要走群众路线，充分调查研究，广泛听取各方面意见，反复比较、鉴别和论证。有的重大决策在实施前还要经过试点。决策作出之后，领导机关和领导干部要结合实际带头贯彻执行，绝不能政出多门，各行其是。有关国家事务的重大决策，要经过人大和政府通过法律程序变成国家意志，党组织和党员都要严格依法办事。在决策执行中，要紧紧依靠群众，并不断接受实践的检验，及时总结经验，补充完善，纠正偏差，防止酿成大错。遇有重大问题，应提出处理意见，及时向上级报告。在这里，《决定》不仅强调决策的制定要走群众路线，而且强调决策的执行也要紧

紧依靠群众，并不断接受实践的检验；不仅强调决策制定的程序，而且强调决策执行的程序。正确地制定决策固然是重要的，然而，正确的决策不能很好地执行，也是无益的。我们的一些符合人民利益的好政策，在有些地方和单位得不到很好的贯彻执行，一个重要的原因，是那儿的某些领导者不善于或不愿意做“到群众中去”的艰苦工作。为了防止决策在执行中的失真、走样，甚至被扭曲，也要建立和健全民主的、科学的决策执行程序。

决定强调在决策和决策执行过程中坚持群众路线，建立和健全民主的、科学的决策和执行程序，其所以是正确的，是由于从群众中来到群众中去、集中上来坚持下去的群众路线的工作秩序，同实践、认识、再实践、再认识的认识秩序，同民主的、科学的决策和执行程序是完全一致的。毛泽东同志指出：“在我党的一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去。这就是说，将群众的意见（分散的无系统的意见）集中起来（经过研究，化为集中的系统的意见），又到群众中去作宣传解释，化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行动，并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。如此无限循环，一次比一次更正确、更生动、更丰富。这就是马克思主义的认识论。”又说：“从群众中集中起来又到群众中坚持下去，以形成正确的领导意见，这是基本的领导方法。”可见，从群众中来、到群众中去的群众路线，同马克思主义的认识论，同民主的、科学的决策和执行程序，是完全一致的。

五、关于民主集中制是民主的、科学的决策的制度保证的思想

民主集中制是党的根本组织原则，是群众路线在党生活中的运用。《决定》规定：“党委在决策过程中要严格执行民主集中制原则，充分发扬民主，认真倾听不同意见，在民主讨论的基础上实行正确的集中。重大问题的决定，要实行表决。个人有不同意见，允许保留，但必须服从和执行集体的决定。”这就为建立和健全民主的、科学的决策和执行程序提供了可靠的组织制度保证。

严格执行民主集中制，既是建立和健全民主的、科学的决策和执行程序的重要方面，又是它的制度保证，使决策和决策的执行符合人民的利益。马克思、恩格斯在建立共产主义者同盟和第一国际的时候就把民主和集中相结合的原则作为党的组织活动方式的基本原则。列宁在建设俄国布尔什维克党的过程中，首先提出了民主集中制这一科学概念，并把它运用于俄国党的建设，以后又推广运用于共产国际各国党的建设。我们党在长期革命和建设实践中，不断总结执行民主集中制的正反两方面经验，丰富和发展了民主集中制的理论，形成了一整套关于民主集中制的基本原则和制度。现在，《决定》又把它规定为民主的、科学的决策的组成部分和制度保证，丰富和发展了马克思主义的决策理论和方法。

在决策过程中严格执行民主集中制，必须坚持重大决策由党委集体讨论，集体决定。重大问题的决定要实行表决，书记和委员一人一票，防止和反对个人或少数人说了算。决定做出之后，要分工负责，坚决贯彻执行。这是党章明确规定的党的集体领导制度，也是集体决策制度。任何个人的经

验和智慧总是有局限的，不走群众路线，不实行集体决策，难免犯错误，做出不符合客观实际和人民利益的决定来。

决策作出之后，领导机关和领导干部要带头贯彻执行，这是保证决策实现的关键。否则，即使决策再正确，也不会产生好的结果。为了保证决策的迅速有效的贯彻执行，必须加强党的纪律。我们党的原则是：个人服从组织，少数服从多数，下级服从上级，全党服从党的全国代表大会和党的中央委员会。这是民主集中制的重要内容，又是民主集中制得以贯彻执行的重要保证。个人有意见，允许保留，可以通过组织向上反映，也可以直接向中央提出自己的意见。但是，党中央决定了的，党组织集体讨论决定了的，在没有改变以前，必须坚决服从，尽力做好。近几年来，有些干部纪律松弛现象严重，助长了本位主义、分散主义和无政府主义思想的滋长，所谓“上有政策，下有对策”，以及自行其是，各取所需，阳奉阴违，另搞一套等等，就是这种现象的突出表现。它严重地妨碍了党的路线、方针、政策和重大决定的贯彻执行，损害了人民群众的利益，必须坚决纠正。

六、关于重视和加强决策研究工作的思想

《决定》指出，在建立和健全民主的、科学的决策和执行程序时，“要重视和加强决策研究、决策咨询机构的工作。发挥它们的参谋作用。”这就是说，在决策和执行过程中，要把走群众路线，发挥广大群众的作用，同尊重专家、发挥决策研究和咨询人员的作用结合起来，而不能把他们对立起来。这是《决定》中关于民主的、科学的决策的又一个重要思想。

建设有中国特色的社会主义是伟大的创造性工程，任务

繁重艰巨，情况错综复杂，许多需要决策的问题难度越来越大。而且，随着世界新技术革命的蓬勃兴起，科学技术越来越多地进入当代决策领域，而且作用越来越大，决策研究的理论和方法也有长足的进步。这些都说明，今天对重大的复杂的问题作出正确的决策，不仅要依靠领导者本人和领导成员集体的智慧和经验，不仅要依靠群众的智慧和力量，而且要依靠一大批各行各业的专家，依靠各种专门的决策研究和决策咨询机构的工作，充分发挥他们的作用。这同决策过程中的群众路线是统一的，这些专家也是群众中涌现出来的人才，他们的智慧和经验是群众的智慧和经验的集中代表。

现在，我国许多县以上党政机关都设置了决策研究机构或咨询机构，如各种研究室、研究中心等。领导者要重视和加强这些决策研究和咨询机构的工作，正确发挥他们的参谋作用。这些机构的研究人员应当坚持正确的政治方向，具有理论联系实际的科学态度和辩证思维的能力，经常深入实际，深入基层，调查研究，掌握情况，发现问题，勇于探索，悉心研究，为领导机关和领导者提供切合实际的、真正有见地的、高水平的决策参考意见。此外，还应发挥社会上的有真知灼见的研究力量的作用。在重大事项的决策上，领导者应尽可能吸收各方面的专家参加，听取各方面专家的意见，进行综合论证。要重视和加强软科学研究，培养一批为决策咨询服务的专门人才，这也是一项重要的战略任务。

七、关于提高决策者素质修养的思想

领导者是决策的主体，要实现民主的、科学的决策，必须提高领导者的素质修养。《决定》规定，要在党内特别是在各级领导干部中普遍深入地进行马克思主义群众观点和党