

刘 峰 著

领导科学新论

LING DAO KE XUE
XIN LUN

南京大学出版社

领导科学新论

刘 峰 著

南京大学出版社

1991 • 南京

领导科学新论

刘 峰著

•

南京大学出版社出版发行

(南京大学校内)

海军医学专科学校印刷厂印刷

•

开本:787×1092 1/32 印张:7.5 字数:170千

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数1—8000

ISBN 7-305-00968-7/D·126

定价:3.00元

目 录

绪论	(1)
第一章 认 知	(10)
第一节 认 知	(10)
一、认知的意义	(10)
二、认知的对象	(13)
三、认知的原理	(14)
第二节 调 查	(17)
一、调查研究的作用	(17)
二、调查研究的程序	(18)
三、调查的方法	(22)
四、研究的方法	(30)
第三节 预 测	(33)
一、预测概述	(33)
二、预测的方法	(37)
第二章 决 策	(41)
第一节 概 述	(41)
一、决策的涵义	(41)
二、决策的意义	(43)
三、决策的类型	(46)
四、决策的发展趋势	(50)
第二节 程 序	(54)

一、确定目标	(54)
二、拟定方案	(58)
三、选定方案	(61)
四、实施决策	(65)
五、修正决策	(68)
第三节 原 理	(71)
一、选择原理	(71)
二、统筹原理	(75)
三、可行原理	(80)
四、共决原理	(82)
第三章 用 人	(84)
第一节 实 施	(84)
一、实施的程序	(84)
二、实施的原理	(88)
第二节 用 人	(91)
一、概述	(92)
二、选人	(95)
三、用人	(102)
第三节 激 励	(107)
一、目标激励	(107)
二、发愤激励	(112)
三、沟通激励	(113)
四、榜样激励	(116)
五、公正激励	(117)
六、教育激励	(120)
第四节 协 调	(122)
一、协调与上级的关系	(123)
二、协调与同级的关系	(127)
三、协调与下级的关系	(131)

第四章 评 价	(137)
第一节 原 理.....	(137)
一、评价在领导活动中的作用.....	(137)
二、评价的原理.....	(144)
第二节 检 查.....	(148)
一、检查的方式.....	(149)
二、检查的原则.....	(154)
第三节 评 价.....	(156)
一、评价的程序.....	(156)
二、干部的考核.....	(159)
第五章 主 体	(165)
第一节 领导者的主导地位.....	(165)
一、领导者扮演的角色.....	(165)
二、领导者的素养.....	(169)
三、领导者的思维.....	(175)
四、领导班子.....	(175)
第二节 被领导者的主体地位.....	(176)
一、被领导者的地位.....	(176)
二、被领导者的需要.....	(177)
三、被领导者的行为与心理.....	(178)
第三节 领导体制.....	(179)
一、领导机构.....	(180)
二、领导制度.....	(182)
三、领导体制的改革.....	(184)
第六章 规 律	(186)
第一节 领导活动的规律.....	(186)
一、双向运动律.....	(186)
二、单向运动律.....	(196)

三、环向运动律·····	(201)
第二节 领导方法·····	(204)
一、领导方法的特性·····	(204)
二、领导方法的内容·····	(207)
三、领导艺术·····	(217)
附 录：国外领导科学述评·····	(218)
后 记·····	(233)

绪 论

—

领导科学是专门研究领导活动的过程和结构、特点和规律的理论体系。

领导活动的内容五彩缤纷，形式千姿百态，但透过现象的变化却可以从中看到某些不变的因素、线索、联系和节奏，我们可以看到领导活动中的一条主线和几个阶段。这条主线就是决策，即决策的制定和执行；这几个阶段是认知、决策、实施、评价，它们构成了领导活动的全过程及全部内容。周恩来同志在《怎样做一个好的领导者》一文中说过，什么是正确领导？一是必须正确地决定问题，二是必须组织正确决定之执行，三是必须组织对于执行这种决定的情形之审查。事实上周恩来同志所讲的正确决定问题就是本书所言的认知、决策，周恩来同志所讲的组织正确决定之执行就是本书所言的实施，周恩来同志所讲的组织对执行决定的情形进行审查就是本书所言的评价。

毛泽东同志把领导工作概括为两件大事，一是出主意，二是用干部。显而易见，出主意就是我们所言的认知和决策，而用干部则是实施和评价的关键。

把一个复杂的领导活动抽象为一条主线、四个阶段，使我们容易将其结构化、程序化，容易弄清其内在联系，发现它的活动规律。认知、决策、实施、评价，再认知、再决策、再实施、再评价，如此循环往复，螺旋前进，领导活动永无止境。

以调查研究为标志的认知是领导活动的逻辑起点。领导活动从认知开始，领导科学也就从认知开始研究。认知包括对领导系统及其环境的历史、现状和未来的体察、把握。本书着重研究认知活动中的调查研究和预见预测，前者偏重对现状的认知，后者致力于对未来的认知。

认知不仅是决策的前提，也是其他所有领导工作的前提。“没有调查就没有发言权”，没有正确的认知就没有正确的领导。

认知和决策都属于认识的范畴。认知主要是对客观事物本来面目和发展趋势的把握，它回答事物是什么、怎么样这个问题。决策是对未来行为的安排、规范，它回答事物应该是什么，人应该干什么这个问题。我们可以把决策看成认知与实践的中介，它具有认知的特性，又有很强的实践性。

决策是认知的必然结果，是对集体未来行动目标、途径、对策的选择和决定。它是整个领导活动的核心和关键。从某种意义上来说，领导活动就是率众达标，就是制定决策和实施决策。它事关人心向背，工作成败，领导者一定要在决策上多下功夫。

决策制定好后，如果不能很好地付诸实施，那它就如同一张废纸。决策是认识世界，实施决策才是改造世界，它比认识世界更重要。实施决策的关键是用人、激励，是指挥、协调和思想政治工作。

决策及其实施是领导活动的中心环节，是核心和关键，所以本书将其作为重点加以论述。

以检查总结为重点的评价是整个领导活动中承上启下的一个重要环节。决策实施得如何？有什么经验？有什么问题？需要怎样调整修正？这些问题都与评价有关。

在领导工作中有不少的领导者重视决策及其实施，轻检查评价。他们可能不明白，忽视了评价，整个领导过程就陷于残缺断裂，也不可能取得实实在在的领导成效。在领导科学的研究中也出现了重决策用人轻检查评价这个问题，这种做法忽视了评价的研究，使得整个领导科学的内容体系很不完整，领导活动的规律也浮现不出来。

评价位于实践之后，位于新的认知和决策之前，它把领导过程联接了起来。认知、决策、实施、评价构成一个首尾相接但又不完全封闭的圆圈。

领导活动不仅在时间的维度上表现为一个过程，而且在空间上表现为一个系统。这个系统有许多要素、许多联系，但最主要的要素是领导者和被领导者，他们是领导活动的主体；最主要的联系是群体组织，是领导体制。第五章研究领导者、领导班子、被领导者、领导机构、领导制度等内容。

领导活动的基本矛盾有两个：一是领导者与被领导者的矛盾，二是领导者和被领导者与客观环境的矛盾。第二个矛盾即人与自然、人与社会的矛盾，它不是领导活动特有的。第一个矛盾即领导者与被领导者之间的矛盾是领导活动所特有的。在社会主义条件下，领导者与被领导者的地位是平等的，根本利益是一致的，然而两者之间也具有特殊的矛盾。正是这对矛盾构成了领导科学特有的研究对象、研究领域。

领导活动的规律就是领导活动的矛盾运动的规律。它描述了领导者、被领导者、客观环境之间的内在联系，描述了三者之间相互作用、相互依存的动态联系，描述了领导系统生存、发展的条件和必然趋势。第六章在领导系统中抽出领导者和被领导者两个要素的互动来研究领导过程的动力和轨迹，从而概括出领导活动的三条基本规律。

将规律运用到实践中就是方法。说到底，规律和方法是一个东西的两个方面。规律是客观的，不可创生也不可消灭。而方法是主观的，是受规律制约支配的，它若遵循规律就有用、有效，若违背规律就挫折、失败。

因为规律的自主运用就是方法，所以我们可以从有效的领导方法中寻求、概括出领导活动的规律。

领导方法的熟练巧妙的运用就是领导艺术，它已超出了领导科学的研究范围，本书不再赘述。

二

党的十一届三中全会给中华大地带来了阵阵春风，领导科学这株幼苗应运而生，茁壮成长。广大干部群众非常欢迎这门新学科，他们如饥似渴地学习、研究它，从中汲取智慧，开阔视野，活跃思维，提高素质，增强效能。

领导科学的兴起和发展是现代化建设的客观需要，是历史发展的必然要求。

随着时间的推移，学习研究的深入，许多人感到现在的领导科学有不少不如人意的地方。比如它对现实的领导问题解释不清，指导不够，而最主要的是它党性不强，科学性不强，缺乏理论形态，缺乏可操作性、可应用性。

领导科学诞生之初就有点“先天不足”，它引进不少西方的管理理论来构造自己的理论框架。初学起来，颇感新鲜，时间一长，难免乏味。诚然西方管理理论确有不少合理成份值得我们吸收借鉴，但更有许多不合理的不合中国国情的东西，对此我们绝不能照搬过来。领导科学本应土生土长，具有中国特色，具有社会主义特色，具有鲜明的党性。

领导科学发展缓慢、后劲不足的原因在于它没有明确的研

究对象。它与管理科学的内容有着惊人的重复，与哲学、党建、思想政治工作通论、人才学、社会心理学、决策学等学科也有不同的重复，缺乏自己特有的研究角度，没能用自己特有的方法去研究自己特有的领域。

最不能令人满意的是领导科学的自我重复。许多著作、教材从体系到内容往往大同小异。学科虽新，却给人以陈旧之感。

领导科学是一门交叉学科，它兼有社会科学和自然科学的特性。自然科学依赖实验，依赖数学工具，建立起逻辑连贯的理论体系，这一方法很值得领导科学借鉴。社会科学的实验是活生生的社会实践。社会科学具有鲜明的党性、阶级性，它能解释社会现象，指导社会实践。这一点也值得领导科学学习。

在中国，领导科学应以马列主义、毛泽东思想为指导，研究领导活动的现实问题，总结建党以来、建国以来、特别是十一届三中全会以来成功的领导经验，从中概括出领导活动的特有规律。

领导科学发展缓慢的原因在于它缺乏科学的理论体系，现在许多领导科学的文献多作一些现象的描述，经验的罗列，原则的提炼，而缺少理论内核，缺少规律的探讨，原理的研究。须知离开规律，离开理论体系就谈不上任何科学。

为了加强科学性，领导科学要多作案例研究、现场研究；多作历史研究、现状研究和预测研究；多应用逻辑推理，多提出一些假说，然后在实践中检验假说，形成理论。

领导科学发展缓慢的另一原因是缺少可操作性、可应用性，这与前面的原因是密切相关的。有的理论模糊、空洞，无法解释现状、指导将来。

领导科学发展缓慢，其原因还在于缺少一支高水平的研究

队伍。领导科学的研究人员，应既有富有领导工作经验的理论工作者，又有富有理论功底的实际领导工作者；既有社会科学工作者，又有自然科学的工作者；既有教学工作者，又有科研工作者。目前存在的问题是，大多数担任领导工作的同志由于忙于日常工作，很难有时间、有精力将自己的领导经验总结出来，上升到理论高度。此外，专门从事领导科学研究的人员很少，这样就很难形成一支高水平的专门的研究队伍。没有一支专门队伍，任何学科都不可能持久发展。

领导科学的发展历史还很短暂，我们没有任何理由去苛求它、责难它，而应满腔热情地去扶持它、建设它，使它尽快具备完整的科学形态，以满足广大干部群众的需要。

三

本书前四章是领导动力学的内容，展开领导活动的过程；第五章阐述领导静力学的内容，论述领导活动的结构、主体；第六章阐述理论领导学的内容，从领导活动的过程和结构中总结提炼出领导活动的基本规律，并将这些规律运用到领导实践中去。

本书认真总结了马列著作中有关领导工作的论述，认真总结了毛泽东、周恩来、刘少奇、邓小平、陈云等老一代无产阶级革命家有关领导工作的论述以及他们丰富的领导经验，认真总结建党以来建国以来尤其是改革开放以来各行各业的领导经验及失误教训，力求领导科学具有鲜明的党性、阶级性，具有鲜明的中国特色、社会主义特色。

本书坚持四项基本原则，突出党的领导，突出全心全意为人民服务这个根本宗旨，突出从群众中来到群众中去这个领导原理、领导方法，突出人民群众在领导活动中的主体地位。在

认知一章中强调了毛泽东同志倡导的调查研究，在决策一章中强调了依靠智囊与依靠群众的关系，在用人一章中强调了基层干群的作用，在评价一章中强调了实践检验的作用，在主体一章强调了社会主义条件下新型的干群关系，强调了民主集中制，在规律一章中强调了领导者与被领导者的互动作用，所有这些努力都使得领导科学具有比较明显的党性、阶级性。

本书自始至终自觉地应用马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义的基本观点、方法去分析问题，概括理论。尤其是用马克思主义认识论的观点去审视领导活动的过程，反映领导活动的规律。

不论是革命导师的论述，还是党的领导原则，本书都把它们放在统一的领导科学体系中进行阐述，而不搞语录式的引用或标签式的装饰。领导科学的党性是科学性的内在要求，二者不仅不矛盾，而且能够有机地结合起来。只有党性鲜明才有真正的科学性，只有具备了科学性才能真正体现领导科学鲜明的党性。

在科学性方面本书作了如下努力。首先明确研究对象，把领导科学与管理科学区别开来。并非高层机关的工作都是领导工作，基层都是管理方面的工作。不论是高层、中层还是基层都既有领导工作又有管理工作，只不过比重不同而已。领导主要是制定决策，掌握政策，选用干部，服务群众，教育群众，激励他们为实现既定目标而努力奋斗；管理主要是执行决策，制定计划，指挥组织，协调控制等。领导工作主要是人的工作，而管理工作既做人的工作，还要做大量的物的工作。领导工作解决方向问题、全局问题、长期问题、外部问题；管理工作解决实际问题、局部问题、眼前问题、内部问题。领导是“管理”管理工作的，它为管理定向指路，它靠管理展开实

现。

属于管理工作范畴的统统交给管理科学去研究，领导科学只研究领导工作。至于一些既属管理又属于领导的工作，两门科学都可以去研究，但研究的角度不一样，研究的重点不一样。

其次，着重探讨了领导活动各个阶段的规律、原理，探讨了整个领导活动的规律和原理。

每章每节的理论都有一种内在联系，从领导活动的基本规律中可以推演出各个阶段的活动规律，从各个阶段的规律中可以推导出特殊的原理、原则，从这些原理、原则中又可以推导出具体的程序和方法，最终理论与实践活动联系了起来。

又次，本书注重理论的可应用性、可操作性，花了不少篇幅介绍认知、决策、实施、评价的程序。在介绍程序时既有大的阶段，又有小的步骤，更有内在联系和外部顺序，这样便于操作应用。领导方法与领导理论是相通的，孤立地研究规律研究理论本身是没有用的，也是研究不清楚的。本书把方法和理论结合起来研究，从方法中概括出理论，从理论中推演出方法。

再次，本书把领导科学当成一门交叉科学来研究。力求用多学科的理论、方法对领导科学的研究对象进行立体的多方位的探测审视，揭示领导活动的规律。领导科学是哲学、政治学、管理学、决策学、人才学、教育学、社会心理学、文化人类学、系统科学、数学、自然科学等多门学科综合交叉形成的一门新学科，但又绝对不是这些学科的“拼盘”。

广大干部群众十分欢迎领导科学，寄厚望于领导科学。学好、用好这门科学需从下列几方面入手：

（1）要以马列主义为指导，把领导科学的学习与马克思

主义哲学、政治经济学、科学社会主义的学习结合起来。领导科学是马克思主义的具体应用，离开马克思主义的基本立场、观点、方法的指导，不仅领导科学研究不好，而且也学习不好。

（2）要认真学习毛泽东、周恩来、刘少奇、邓小平、陈云等老一代无产阶级革命家的领导理论，领导经验，要学习身边的领导干部的思想方法和工作方法，把领导科学的学习与向领导人的学习结合起来。

（3）要理论联系实际，把领导科学的学习同领导活动的实际锻炼结合起来。

要根据书本知识去指导领导实践，又要根据领导实践改写书本知识。要善于总结自己以及别人的领导经验教训，将其上升到理性认识。把学习领导科学与研究领导科学结合起来将收到事半功倍的效果。

（4）博览群书，开阔自己的视野，丰富自己的知识。

第一章 认 知

认知是科学决策的前提，是整个领导过程的起点，并且贯穿于领导过程的始终。既然领导活动从认知开始，那领导科学也应从认知的研究开始。

第一节 认 知

领导活动的认知，是指领导者运用马列主义的立场、观点、方法对各种与领导活动有关的信息进行搜集、加工、整理，并得出正确结论的过程。领导认知的主要手段是调查研究和科学预测。调查研究是对事物现状的认知，科学预测是对事物未来的认知。

我们这里所讲的认知与通常意义上的认识有些相似，但也有较大的差别。本书中的认知和决策都属于马克思主义认识论的范畴。换言之，认知是认识的组成部分，它主要回答事物是什么这个问题；决策也是认识的组成部分，它主要在认知的基础上解决应该怎样干这个问题。

一、认知的意义

认知不仅是决策的前提、指挥的依据，而且对于知人用人、思想政治工作等都具有重要意义。

（一）认知是决策的前提