

中层领导学

邢志第 陈建坤 邢宪学 主编



山东大学出版社

中层领导学

邢志第 陈建坤 邢宪学 主编

山东大学出版社

中层领导学

邢志第 陈建坤 邢宪学 主编

山东大学出版社出版

山东省新华书店发行 山师大附中印刷厂印刷
787×1092毫米 1/32 印张11.5 字数：250千字

1988年8月第一版 1988年8月第一次印刷

印数：1—15,000册

ISBN7-5607-0082-9/D·16

定价：2.85元

说 明

领导科学作为一门独立的学科，正以迅猛异常的速度向纵深发展。在这种形势下，我们开始进行了层次领导学的探索。继《基层领导学》一书同广大读者见面之后，我们又编写了《中层领导学》。该书从探讨中层领导，主要是地、县级领导活动的特点着眼，全面阐述了领导学的基本内容和中层领导活动的主要特征，并阐明了领导活动的基本矛盾、基本原则、基本原理和组织协调工作等问题。为了便于读者学习和思考，除个别章节之外，书中均附有“案例分析”和“模拟思考题”。

参加本书编写的有（以章次为序）：邢志第、陈建坤、尉丰久、张文燕、刘长允、衣芳、王发文、孙积汉、邢宪学、徐承萍。邢志第、陈建坤、邢宪学同志主持了本书的编写工作，王发文同志参加了统稿定稿工作。

本书在着手编写时，曾在山东省委党校八五级专修科的教学过程中，对中层领导活动的特点，组织学员进行了深入讨论，为本书的编写提供了许多宝贵的思想素材。在编写“案例分析”和“模拟思考题”时，主要参考并选用了孟继群、黄钧达、王安平、王景耀等同志有关著作中的一些材料，在此一并表示感谢。

由于我们水平不高，对层次领导学的研究仅仅是开始，不当之处在所难免，请读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 领导学及其特点	(1)
一、什么是领导学	(1)
二、领导学的特点	(4)
第二节 中层领导学的对象及其特点	(6)
一、现代马克思主义领导学的分类	(7)
二、中层领导的特点	(8)
第三节 中层领导学产生的历史必然性	(10)
一、中层领导学是领导系统结构发展的必然产物	(10)
二、中层领导学是领导学从经验到科学的必然产物	(12)

第 一 篇

第二章 中层领导活动的基本规律	(19)
第一节 一切社会和社会主义社会领导活动的基本规律	(19)
一、一切社会领导活动的基本矛盾和基本规律	(19)
二、社会主义社会领导活动的基本矛盾和规律	(21)
三、我国现阶段领导活动的特点	(25)
第二节 社会主义社会中层领导活动的基本矛盾和规律	(27)
一、中层领导活动基本矛盾的构成	(28)

二、中层领导活动基本矛盾的运动规律.....	(30)
第三章 中层领导的基本原理	(33)
第一节 群众性原理.....	(33)
一、一切为了群众，一切依靠群众.....	(33)
二、从群众中来，到群众中去.....	(34)
第二节 系统性原理.....	(36)
一、系统论.....	(37)
二、系统论在领导工作中的应用.....	(39)
第三节 信息性原理.....	(42)
一、信息论.....	(42)
二、信息论在领导工作中的应用.....	(46)
第四节 控制性原理.....	(50)
一、控制论.....	(51)
二、控制论在领导工作中的应用.....	(52)
第四章 中层领导的基本原则	(56)
第一节 以经济建设为中心，坚持两个基本点.....	(56)
一、以经济建设为中心.....	(56)
二、坚持四项基本原则.....	(57)
三、坚持改革、开放.....	(58)
第二节 领导就是服务.....	(59)
一、领导就是服务.....	(59)
二、中层领导的服务方向和内容.....	(62)
第三节 求实和务实.....	(66)
一、实事求是.....	(66)
二、多干实事.....	(71)
第四节 民主与科学.....	(74)
一、民主原则.....	(74)

二、科学原则.....	(77)
-------------	------

第二篇

第五章 中层决策和决断.....	(83)
-------------------------	-------------

第一节 决策及中层决策.....	(83)
------------------	------

一、决策及其分类.....	(83)
---------------	------

二、中层决策及其特点.....	(89)
-----------------	------

第二节 中层程序决策和非程序决策.....	(93)
-----------------------	------

一、中层程序决策.....	(93)
---------------	------

二、中层非程序决策.....	(100)
----------------	-------

第三节 中层决策的民主化和科学化.....	(103)
-----------------------	-------

一、中层决策的民主化.....	(103)
-----------------	-------

二、中层决策的科学化.....	(108)
-----------------	-------

第四节 中层决断.....	(115)
---------------	-------

一、中层决断的特点.....	(116)
----------------	-------

二、中层决断的原则.....	(117)
----------------	-------

三、中层决断的方法.....	(118)
----------------	-------

第六章 中层领导选才用人.....	(121)
--------------------------	--------------

第一节 中层选才用人的标准.....	(121)
--------------------	-------

一、中层选才的一般原则.....	(121)
------------------	-------

二、中层选才的特殊要求.....	(127)
------------------	-------

第二节 中层选才的方法和用人原则.....	(130)
-----------------------	-------

一、中层选才的方法.....	(130)
----------------	-------

二、中层用人的原则.....	(135)
----------------	-------

第七章 中层领导的组织与协调.....	(142)
----------------------------	--------------

第一节 中层领导的组织工作.....	(142)
--------------------	-------

一、组织工作及其地位和作用.....	(142)
--------------------	-------

二、中层组织工作的任务和特点.....	(144)
---------------------	-------

三、中层组织工作的原则和方法·····	(147)
第二节 中层领导的协调工作·····	(150)
一、协调工作及其地位和作用·····	(151)
二、中层协调工作的任务·····	(152)
三、中层协调工作的方法·····	(154)

第八章 中层领导管理····· (159)

第一节 中层领导管理的主要任务····· (159)

一、领导与领导管理·····	(159)
二、中层领导管理的特点·····	(164)
三、中层领导管理的主要任务·····	(165)

第二节 中层领导管理的基本原则和主要方法····· (170)

一、中层领导管理的基本原则·····	(170)
二、中层领导管理的主要方法·····	(178)

第 三 篇

第九章 中层领导的基本功 (一)····· (185)

第一节 中层领导思想政治工作的特点····· (185)

一、思想政治工作的一般特点·····	(185)
二、中层思想政治工作的特点·····	(186)

第二节 中层思想政治工作的任务····· (188)

一、培养“四有”新人·····	(188)
二、保证领导工作的完成·····	(193)
三、加强对基层思想政治工作的领导·····	(194)

第三节 中层思想政治工作的方针和方法····· (195)

一、中层思想政治工作的方针·····	(195)
二、中层思想政治工作的方法·····	(198)

第十章 中层领导的基本功 (二)····· (203)

第一节 调查研究的一般过程····· (203)

一、准备阶段.....	(204)
二、调查阶段.....	(204)
三、研究阶段.....	(205)
四、核查阶段.....	(205)
第二节 调查方法.....	(206)
一、传统调查方法.....	(206)
二、现代科学技术调查方法.....	(210)
第三节 研究的一般方法.....	(211)
一、中观分析法.....	(211)
二、群众分析法.....	(212)
三、矛盾分析法.....	(215)
四、纵向、横向分析法.....	(215)
五、定性、定量分析法.....	(217)
第十一章 中层领导的基本功 (三)	(220)
第一节 领导预见和科学预测.....	(220)
一、领导预见.....	(220)
二、科学预测.....	(221)
第二节 科学预测原理和过程.....	(222)
一、科学预测原理.....	(222)
二、科学预测的一般程序.....	(223)
第三节 科学预测方法.....	(225)
一、经验判断预测法.....	(225)
二、数学模型预测法.....	(227)
三、模拟实验预测法.....	(232)
第十二章 中层领导方法.....	(234)
第一节 中层领导的基本方法.....	(234)
一、从个别到一般,从一般到个别.....	(234)
二、抓大事,抓关键.....	(238)

三、典型试验, 逐步推广	(243)
第二节 中层领导的具体方法	(254)
一、智慧集中法	(245)
二、系统工程方法	(247)
三、身居中层、面向全局、搞活局部	(253)
第十三章 中层领导艺术	(259)
第一节 领导艺术及其特点	(259)
一、领导艺术的含义	(259)
二、中层领导艺术的特点	(264)
三、领导艺术与领导方法的关系	(266)
四、掌握领导艺术的重要意义	(267)
第二节 若干中层领导艺术	(269)
一、决策中的领导艺术	(269)
二、一般工作中的领导艺术	(272)

第 四 篇

第十四章 中层领导体制和领导班子	(283)
第一节 中层领导体制科学化	(283)
一、中层领导机构的特征	(283)
二、中层领导体制科学化的标准	(284)
三、党政企分工协作、机构精简、权力下放	(287)
四、中层领导机构系统	(292)
第二节 中层领导班子最优化	(295)
一、中层领导班子最优化的标准	(295)
二、中层领导班子最优化的基本方法	(297)
第十五章 中层领导者的素质	(303)
第一节 政治思想素质	(303)
一、政治思想上同党中央保持一致	(303)

二、高尚的社会主义职业道德·····	(305)
三、优良的工作作风·····	(308)
第二节 社会心理素质·····	(311)
一、纯洁的行为动机·····	(311)
二、良好的人际关系·····	(313)
三、正确的社会认知·····	(317)
第三节 知识和才能素质·····	(320)
一、文化素质和专业特长·····	(320)
二、理论修养·····	(323)
三、组织指挥能力·····	(325)
第四节 观念更新和思维方式的转变·····	(327)
一、观念更新·····	(327)
二、思维方式的转变·····	(330)
第十六章 中层领导效率·····	(334)
第一节 中层领导效率的特点和意义·····	(334)
一、中层领导效率的特点·····	(335)
二、提高中层领导效率的意义·····	(337)
第二节 提高中层领导效率的方法·····	(339)
一、提高干部智能,善于利用信息·····	(339)
二、领导要学会驾驭时间·····	(341)
三、开好会议·····	(345)
四、充分发挥领导班子的整体功能·····	(347)
第三节 中层领导效率的考核和评价·····	(349)
一、考评中层领导效率的意义·····	(350)
二、考评中层领导效率的内容和要求·····	(351)
三、考核和评价领导效率的方法·····	(353)

第一章 绪 论

领导学是一门新兴的综合性学科。领导学可分为一般领导学、领导科学和现代领导学。现代领导学是由许多门类构成的学科群。层次领导学是其中的一个支系。而中层领导学又是层次领导学的一个分支。

第一节 领导学及其特点

任何一门科学都有自己的研究对象，否则便不能成为一门相对独立的学科。领导学之所以能成为一门相对独立的学科，正是因为它有自己的研究对象。它的研究对象就是领导活动的一般本质和规律。

一、什么是领导学

领导者、领导 所谓领导者，是指处于“指挥”地位的，握有一定权力，负有一定统率任务的人，包括领导者个人和领导集团。

领导，这个范畴的含义比领导者要广。它作为名词，是领导者或领导机关和领导机构及其一般工作人员的总称，即领导者、一般工作人员、领导机构等要素组成的指挥系统。

它对被领导者有一定的指挥权、组织权、负有一定的责任。所以领导意味着权力和职责，是职和权的统一。领导，作为动词，是指领导者为了完成一定任务，运用领导系统进行组织、指挥、协调，控制人力、物力、财力，进行改造世界的实践活动。领导工作的这种实践活动是由领导者、被领导者及其共同作用对象三个要素组成的。其中领导者处于主导地位，领导者和被领导者是实践的主体，作用对象是实践的客体。领导者运用领导机构，物质设施，组织和率领被领导者为实现一定的目的改造客观对象，由此形成了领导的实践活动。

~~~~~  
{ 领导学、领导科

{ 学和现代领导学 }  
~~~~~

领导学、领导科学、现代领导学，是三个不同的概念。

领导学有广义和狭义之分。

从广义上讲，它是关于研究领导问题的学问。凡是关于领导问题方面的知识，包括古代的、近代的、现代的，也包括感性的和理性的，经验的和科学的等等，都属于领导学的内容。所以，领导学可以说是关于领导问题的知识和学问的总称。从狭义上讲，它是指领导科学，指马克思主义领导科学。本书关于领导学的概念就是从这个意义上讲的。

领导科学是关于领导活动的一般本质和规律的学问。它是在领导经验的基础上经过思维加工而形成的，是领导知识的系统化、理论化，是领导经验的科学化。

现代领导学，是关于研究现代领导活动的内容、本质、规律、方法和领导艺术等问题的学问，是在吸收人类有史以来的领导知识和总结现代领导经验的基础上形成的关于现代领导知识系统化、理论化的科学。

马克思主

义领导学

马克思主义领导学，是在马克思主义科学理论（包括哲学、政治经济学和科学社会主义学说）指导下，对无产阶级革命和社会主义建设实践经验的科学总结。因此，它不是经验性的东西，而是系统化、理论化的科学体系，是关于领导无产阶级革命和社会主义建设走向胜利的科学。

马克思主义领导学可分为经典领导学和现代领导学。马克思主义的经典领导学主要是指马克思主义经典作家和无产阶级革命导师创立的关于无产阶级革命的理论、战略、策略、奋斗目标、革命步骤、道路和方法等科学。这种经典领导科学是由马克思和恩格斯创立的，经过列宁、斯大林、毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德等同志在领导无产阶级革命的实践中完善、丰富和发展起来的，是关于“领导无产阶级革命走向胜利的科学”。①马克思主义经典领导科学，虽然没有象哲学、政治经济学、科学社会主义那样形成成为独立的一门学科，但它的存在是客观的，其内容集中体现在科学社会主义和党的建设学说之中。

马克思主义经典领导科学之所以没有形成成为一门独立的学科，这是因为：第一，它是研究无产阶级革命、社会主义如何代替资本主义为主要对象的领导活动问题，而主要不是研究现代化社会主义建设问题。第二，它是马克思主义的综合性学科。它主要体现于科学社会主义学说中，同时也体现在哲学、政治经济学中。哲学、政治经济学，这两门科学都是为无产阶级及其政党如何领导社会主义革命和建设提供科学依据的。第三，它主要是关于宏观领导问题的学问。第

①《毛泽东选集》1967年版第3卷第778页。

四，领导学作为一门独立的学科进行研究，是现代的产物。在过去，马克思主义经典作家和无产阶级革命导师们，不可能将他们的领导理论完全独立成为一门学科，这个任务应由后人来完成。

马克思主义现代领导学是在马克思主义经典领导学基础上发展起来的一门具有现代特色的马克思主义领导科学。它是以马克思主义基本原理为指导，以研究领导社会主义现代化建设的实践为主要对象，以吸收现代科学理论和科学技术为条件，以总结我党和世界各国无产阶级政党的革命和建设经验为基础，以古今中外的领导经验和领导科学知识为借鉴的领导学。它同马克思主义经典领导科学的最大区别是：马克思主义经典领导学是宏观领导学，即关于无产阶级领导活动的最一般的本质和规律的学问；而现代马克思主义领导学是包括宏观、中观、微观等领导学在内的学问，是由一般领导学和各种部门领导学、层次领导学组成的，具有内在联系的学科群。

二、领导学的特点

高度的

综合性

领导学是一门综合性的学科。因为领导工作是全社会性的。特别是现代社会的领导工作，内容广泛，头绪复杂，任务繁重。它涉及到社会的所有领域和各个方面，不仅包括政治、经济、军事、教育、卫生、体育，还包括全社会人们的吃、穿、住、行、婚姻、家庭等等。现代领导者对社会上的这一切活动都要管。现代领导工作内容和任务的这种广泛性、繁重性，决定了现代领导者需要掌握多种知识，具有多种才

能，并能运用于实践。作为反映这种领导活动的领导学，自然也要涉及到许多学科，如哲学、经济学、政治学、党建学、管理学、社会学、社会心理学、伦理学、战略学、决策学、运筹学、预测学、人才学、科学学、系统论、信息论、控制论、系统工程学等等。因此，它不可避免地同这些学科有交叉、有重叠。但领导学决不是这些学科相加的总和，也不是这些学科某些内容的简单拼凑，而是领导者综合运用这些学科的有关原理，进行领导工作的经验总结，是对这些学科的高度综合和高度升华，它有自己的内核和边缘。尽管有些内容、范畴、原理，同以上有关学科有重复之处，但这不是简单的重复，而是具有新质的重复。领导学的综合性特点，领导学的内核和边缘，究竟包括哪些东西，尚需进一步探讨。

~ ~ ~
{ 鲜明的 }
{ }
{ 党性 }
~ ~ ~

领导学具有鲜明的政治性，在阶级社会里有鲜明的阶级性。在阶级存在的社会，领导是阶级的领导，领导工作的目的总是为一定的社会制度和一定的阶级服务的。领导活动的内容、实践、方法及其本质和规律，都渗透着阶级斗争的内容，有的领导活动 and 实践本身就是阶级斗争。如资本主义代替封建主义的领导，社会主义代替资本主义的领导，其本身就是阶级斗争活动。所以，作为反映领导活动的知识、科学，也就不可避免地具有鲜明的党性。因此，领导学有马克思主义领导学、非马克思主义领导学，有社会主义领导学、资本主义领导学。诚然，我们不能否认，不同社会、不同阶级的领导活动，因为都是由社会分工所造成的同一类型的工作，必然有共同的本质和规律，如：管理方法，决策程序和技术，战争中的一

些战略和战术等等，是没有阶级性的。但就其领导知识的总体来讲，其阶级性、党性是不能因此而忽视的，更是不能否定的。特别是剥削阶级，把领导仅看作是国家政府的功能之一，其主要的功能是对人民的统治。

~~~~~  
} 理论和技术 }  
} 的融合性 }  
~~~~~

领导学是一门应用性很强的学科，但又不是是一门纯技术性的学问，它还包括着领导理论，两者相互交错、柔和、融为一体，不可分割。

领导理论，主要是指关于领导活动的一般规律、原则、原理及世界观和方法论等。它对领导者的各种实践活动都有普遍的指导意义。而领导技术，主要是指领导者进行决策、选才用人、管理、调查研究，进行体制改革、班子建设和处理各种问题的方法、手段等。领导理论渗透于这些领导技术之中，是领导技术的灵魂，对领导技术起着指导作用。所以，领导技术离不开领导理论的指导，离开领导理论特别是离开世界观和方法论，就会变成形式主义的东西。而领导理论也离不开领导技术。领导技术即领导方法和手段等，是领导理论的具体化、实践化、现实化，是领导理论的生命所在。领导理论离开了领导技术，就会变成纯粹的理论或僵死无用的教条。所以，在领导学中，理论性的东西和技术性的东西是融为一体的，很难具体分开。

第二节 中层领导学的对象及其特点

中层领导学有自己的研究对象和特点。要阐明这个问题，必须首先了解现代马克思主义领导学的分类问题。