

领导科学十四讲

石 训

中共中央党校出版社

(京) 新登字100号

领导科学十四讲

石 训

责任编辑: 吉勇夫

封面设计: 刘 勇

责任校对: 孙秀丽

版式设计: 任志珍

出版发行: 中共中央党校出版社

地址: 北京海淀区大有庄100号

邮编: 100091 电话: 258.2931 258.1868

经销: 新华书店

印刷: 国防大学第一印刷厂

开本: 850×1168 毫米

32开

版次: 1992 年 4 月 第 1 版

字数: 204 千字

印次: 1992 年 7 月 第 2 次

印张: 7.875

印数: 5000—15000 册

书号: ISBN7-5035-0563-X/D·288

定价: 4.70 元

如印装质量不合格 本社发行部负责调换

目 录

前 言	(1)
第一讲 领导工作的三种思路三种后果	(5)
一 照搬西方管理学，到处碰壁	(6)
二 迷信剥削阶级统治术，害人害己	(11)
三 坚持马克思主义的领导科学， 才能够多做贡献	(15)
第二讲 领导工作指南	(23)
一 历史实践证明的真理	(23)
二 马克思主义的思想路线	(29)
三 马克思主义的工作路线	(32)
四 马克思主义的领导制度	(37)
第三讲 领导方法（一）	(40)
一 改进领导方法是新的历史时期的客观要求	(40)
二 马克思主义的领导方法是科学的领导方法	(44)
三 从对立统一关系入手把握领导方法	(52)
第四讲 领导方法（二）	(60)
一 要独立负责 不当收发室	(60)
二 要掌握全局 不搞片面性	(62)
三 要胸中有数 不靠想当然	(64)
四 要区别对待 不要大呼隆	(67)
五 要讲求实效 不摆花架子	(71)
六 要开拓前进 不钻死胡同	(74)
第五讲 领导艺术	(76)

一	领导艺术及其在实践中的地位	(76)
二	领导艺术不是神秘的	(79)
三	领导艺术的敏感点	(81)
四	掌握领导艺术的途径	(86)
第六讲	领导哲学	(93)
一	领导哲学的涵义	(93)
二	领导哲学在领导过程中的地位	(94)
三	领导哲学的由来	(96)
四	领导哲学的根本规律	(104)
第七讲	领导哲理思维	(109)
一	坚持实事求是, 反对自以为是	(109)
二	客体的实在性和主体的积极性相结合	(111)
三	矛盾分析和因势利导	(114)
四	定量分析和定性分析相结合	(116)
五	纵向观察和横向观察相结合	(118)
六	单向思考和全方位思考相结合	(120)
七	批判和继承	(121)
八	求同与存异	(122)
九	好事与坏事	(123)
十	速度和效益的关系	(124)
第八讲	领导工作要领	(126)
一	同步篇	(126)
二	活力篇	(132)
三	适度篇	(135)
四	效益篇	(139)
五	根底篇	(140)
第九讲	领导干部的精神状态	(143)
一	开拓前进振奋精神	(143)
二	具有严格的科学态度	(145)

三	努力做到振奋精神与科学态度相结合·····	(149)
四	开阔视野迎接挑战·····	(155)
第十讲	领导工作的重要职能·····	(157)
一	思想政治工作是领导的重要职能·····	(157)
二	思想政治工作的方向·····	(160)
三	思想政治工作的基本规律·····	(163)
四	思想政治工作的基本原则·····	(167)
五	思想政治工作的基本方法·····	(171)
第十一讲	领导工作的基本思路·····	(175)
一	基本思路的内涵·····	(175)
二	立足国情,发挥优势·····	(176)
三	开发人的潜能·····	(181)
四	发展生产力是出发点和落脚点·····	(182)
五	严防急于求成·····	(183)
六	重要的问题在善于学习·····	(187)
第十二讲	领导干部的理论素养·····	(192)
一	领导干部必须具备马克思主义理论素养·····	(192)
二	研究建设有中国特色的社会主义的创造性的 实践,是当前领导干部的首要任务·····	(196)
三	研究和吸收当代自然科学的最新成果,丰富 马克思主义理论,是新时期提高马克思主义 水平的重要方面·····	(201)
四	分析当代国内外社会科学各种流派的学术观 点,从正反两个方面获取启示,发展马克思 主义理论,是当代不可忽视的问题·····	(204)
第十三讲	领导观念·····	(207)
一	辩证发展观念·····	(208)
二	平衡协调观念·····	(211)
三	价值目标观念·····	(214)

四	共同富裕观念	(217)
五	商品经济观念	(218)
六	科技兴国观念	(220)
七	承包经营观念	(221)
八	人才无价观念	(222)
九	承担风险观念	(223)
十	民主法制观念	(224)
十一	文明建设观念	(225)
第十四讲	领导才干	(230)
一	领导才干及其构成	(230)
二	在实践中增长领导才干	(233)
三	坚持党性原则，锻炼领导才干	(237)
四	基层是培养领导才干的好地方	(241)

前 言

江泽民同志《在庆祝中国共产党成立七十周年大会上的讲话》中郑重宣告：“当代中国共产党人的庄严使命是：坚持党的基本路线，团结和带领全国各族人民，沿着建设有中国特色的社会主义道路，自力更生，艰苦创业，把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家。”

当前，我国各族人民正在党的领导下，为建设富强、民主、文明的社会主义现代化国家而顽强拼搏。这是创造中华民族光辉历史崭新一页的伟大工程。任务异常艰巨。面临的现实环境异常复杂。当前国际国内的各种矛盾纵横交错，世界社会主义运动暂时处于低潮。在这样的条件下搞建设，各级领导干部必须善于驾驭全局，掌握主动权，把握形势变化的本质，冲破各种旋涡和逆流，稳稳地把我们的航船引向前进。只有如此，我们建设社会主义、反对“和平演变”的目的才能够真正达到。

江泽民同志在《讲话》中还指出：“在新的历史条件下，我们党不仅要继续经受执政的考验，而且面临着改革开放和发展商品经济的考验，面临着反对和平演变的考验。”能否经受这种考验以及考验的结果，必然表明每个党员和干部特别是领导干部的素质。怎样才能做好工作，更好地经受考验，是领导科学这门学问需要回答的问题。由此可见，研究领导科学对于建设社会主义，反对“和平演变”具有重大的意义。如果不从这个角度理解这门学问，必然走向歧途。

坚持马克思主义指导思想，反对意识形态多元化理论，是领导科学领域的重要任务。十数年来，资产阶级自由化思潮在我国

的几度泛滥，也严重地冲击了领导科学这门学问的正常发展。那种在领导科学领域排斥马克思主义的观点和倾向，就是受资产阶级自由化思潮影响的明显表现。因此在领导科学理论体系中，坚持马克思主义的核心地位，必须反对资产阶级自由化思潮，反对意识形态多元化理论。

所谓意识形态多元化是反共反社会主义势力制造的反马克思主义的时髦理论。纵观历史和现实，可以看出反对马克思主义的势力，他们的手法和用词也是前后变化的。过去曾经有人攻击马克思主义不科学，经过一百多年马克思主义发展历史，他们的嘴软了，说不出来了。我国曾经有些人喧嚣“马克思主义不符合中国国情”。七十年的历史是马克思主义在中国的胜利历史，他们的嘴也软了，说不出来了。后来有人说马克思主义“过时了”了。这就有了一定的欺骗性。但是，说的过多，效果也适得其反，特别是各国坚持工人阶级立场的共产党人的行动抵制，以及许多国家的无产阶级在马克思主义指导下取得的胜利的事实说明，他们似乎感到过时论也不够有力。近些年国外有的人又搬出来一个新名词，是比较时髦的语言，叫“多元化”，他们鼓吹意识形态多元化。元者，本是哲学范畴。搬到其他领域，不仅意思模糊，而且不伦不类。现在成了反共反社会主义的工具。这个用词象那些时髦的服装一样，让一些人感到新鲜。一些不善于透过现象看本质的人，往往不识其奸，被其迷惑。意识形态多元化，是当前最有欺骗性的理论。这个理论的外表好比一张图，其中包着攻击马克思主义的一把匕首。识破这个理论的实质，必须“图穷匕首见”。图未穷时，似难识破。现在一些国家的江山易色，图穷匕首见的情景，仿佛就在眼前。事实是最有说服力的。

在社会主义国家，所谓意识形态多元化，实际上是夺取意识形态领导权的三步曲。第一步是争取合法。就是争取反马克思主义思想理论的合法地位。把马克思主义从社会主义意识形态体系中的指导地位拉下来，变成不居于领导地位的普遍“一元”，同

时，把反马克思的思想理论从不合法的地位抬上来，变为合法的“一元”，以便于他们大张旗鼓地攻击马克思主义。第二步取而代之。他们千方百计地把坚持马克思主义的政党和代表人物搞臭，如全盘否定革命历史等等，使反马克思主义的思想理论占据指导地位，从而为政治上夺权当吹鼓手。第三步消除痕迹。当政权一旦得手，就急急忙忙改地名、毁塑像、挖坟扒墓等等，这就是所谓“意识形态多元化”理论的实质。如果还有谁想说意识形态多元化理论仅仅是学术问题，没有阶级性，那就请看一看一些国家“和平演变”的事实吧。所谓意识形态多元化理论没有阶级性的谬论，和那些活生生的事实相距何其远也。

不破不立，不塞不流，是人们早已认识到的真理。领导科学领域和其它领域一样，不肃清资产阶级的意识形态多元化理论的影响，就不会有马克思主义在领导科学体系中的指导地位。

奉献给读者面前的这本书是作者讲授领导科学这门课程的讲稿整理而成。也是作者几年来学习领导科学的笔记。在中央党校出版社的同志热诚帮助下，现在这本书写完了，也完成了埋藏在我的心底多年的一个愿望。这些年由于大批中青年干部走上领导岗位，他们急于知道应该怎么办才能把领导工作作好。因而，不少阐述领导方法、领导艺术、领导科学等等的书就应运而生。这些书的启迪功能、教育作用以及种种阐述的是非曲直姑且不论，只是，有一点令人感到不满足，那就是为什么同样的方法、艺术和科学，在不同人的手里，竟会产生不同的效果。目前社会上挖掘这个问题的书不多，为了探索这个问题的答案，我费了不少时间研究思考这一问题。现在送到读者手里的这本书，就是力求从这个角度阐明问题的。许多材料告诉我这么一个看法，哲理思维是领导方法和领导艺术的核心，只有提高哲理思维水平，领导方法和领导艺术等等才是活的东西。而活的东西并不是人人都会用，真正把活的东西用好才是领导才干，而这种领导才干，只能从领导实践中捕捉它。本书的内容和顺序，就是根据这个认识安排的。

第一讲 领导工作的三种 思路三种后果

在领导岗位上的同志都想把工作做好，这是大家的共同心愿。那么，怎么才能做好领导工作呢？重要的问题在于善于学习。这是毛泽东当年倡导的，也是近些年国内国外，培养干部很重要的一条经验。少了这条，什么工作也做不好，一般工作如此，领导工作更是如此。职务越高越需要学习，越需要学得更多些，学得深些。学习什么呢？需要学习的内容很多，政治理论、业务知识等等都需要学习，特别是马克思主义基本理论，更需要学习，而且还要学得好些。如果学不好这门课，人生观树立不好，就会站不稳脚跟，遇事迷失方向。

近几年国内又兴起了一门学问叫领导科学，许多人对此表现了很高的兴趣。当然，学习领导科学，做领导工作的能够进步快一点儿，办法多一点，工作起来不说得心应手吧，至少能获得一定的启迪和帮助，当然是件好事。这几年大家对领导科学要求很高，钻劲也很足，但是若干年的经验证明，学习领导科学需要有一种正确的思想和态度，要有一个正确的思路。否则的话，尽管积极努力的学习，效果并不太好。我想把这个情况介绍一下，便于大家了解怎样学习领导科学的思路是对的，效果是好的，怎样学习思路是不对的，效果是不好的。从这几年的情况看，有三种思路，三种后果。

一种是照搬西方管理学，这是一种错误的思路。第二种是迷信剥削阶级统治术，这也是一种错误的思路。第三种是坚持马克思主义领导科学，这才是正确的思路。为什么说有三种思路会产

生三种后果呢？照搬西方管理学肯定到处碰壁；迷信剥削阶级统治术，最后的结局是害人害己；只有坚持马克思主义领导科学，才能多做贡献。这已经是若干年来历史实践证明了的。

一、照搬西方管理学，到处碰壁

这些年我们实行了改革开放，和许多国家的各界人士都有不同程度的接触。不仅是经济上有了许多的交往，政治、思想文化领域里的交往也很频繁。在这种情况下，有许多好东西源源来到我们国家，也有一些不怎么样的东西，甚至乌七八糟的东西也在向我们国家涌来，这就好比说大堤决口，泥沙俱下，分不清好坏，一块淌进来了。在这种情况下，具有较高的分析和鉴别能力就十分重要；好东西我们吸取，不怎么样的就不一定吸取；乱七八糟的不仅不吸取，还要分析批判，抵制一下，这样才对。这些年这些工作做得怎么样呢？只能这样说，做了一些工作，但是做得不十分理想。因为该分析的没有分析透彻；该区别的没有区别清楚；该吸收的未必吸收得很好；该抵制的未必能够抵制得了。1989年春夏之交，我们国家经历了一场政治风波，大家的眼光都亮了，头脑清醒了，回顾一下过去，许多是是非非就好讲了。在这种情况下，清理一下思路，对于我们十分重要。1989年12月29日，江泽民同志在党建研究班上的讲话中说：“群众路线是党的根本路线，是我们党根据党的性质和马克思主义认识论创造的一种科学领导方法和工作方法。毛泽东同志等老一辈无产阶级革命家对党的群众路线问题都做过精辟的论述。邓小平同志在八大作修改党章报告时，结合执政党面临的新情况，对此讲得很系统，很深刻。几年来，新进各级领导班子的有些同志不懂得或不熟悉群众路线的原理和方法；也有些人热衷于照搬西方的某些管理学，贬低、否定我们党的群众路线的科学方法，把一些干部的思想搞乱了，工作作风搞浮了。现在，很有必要组织党员干部重新

学习我们党关于群众路线的理论，了解、掌握群众路线的工作方法。”十年来，在泥沙俱下的情况下，西方管理学中的许多东西被搬进来了，特别是我们出国的同志一批又一批，回来后作的报告一场又一场，掌声也是阵阵啊。其中关于管理学问题可以这样说，吸收了一些好东西，有些不怎么样的也搬来不少，那些显然不适应我们国情的东西也搬得够劲。因此在学习领导科学这个问题上，前些年有一种倾向，就是对西方管理学照搬的劲很大，有人说它新鲜，有新意，坚持马克思主义被说成是老一套。马克思主义诸原理，他们好象都懂了，其实未必。结果呢？当然不会令人满意，因为思想搞乱了，工作受损失了。对待西方管理学要采取实事求是的科学态度。西方国家企业起步早，发展时间长，积累了丰富的经验，形成了一套学问。对此，我们必须学习、借鉴、择其善者为我所用。但是，我们必须清楚，第一、企业管理学不等于领导科学。特别是党政领导工作更不等于企业管理。第二、管理学属于上层建筑，它受制于经济基础，私有制社会里的管理方法，不见得能符合公有制为主体的社会的要求。第三、管理学属于人际关系学。一个国家的人际关系必然和这个国家的历史、人情、习惯紧密相连。所以，在我国研究领导科学，照搬西方管理学是不行的。这可以从许多事例中加以说明。

如关于层次领导。领导是分层次的，有省、地（市）、县等层次，在机关里有局、处、科等层次，如果上层领导把下级的工作都代替了，越级直接下命令，弄得中层领导没事干，你在那忙得不得了，人家闲得有意，这种状况当然不好。领导应该分层次，最基层的乡级领导照样也要分层次，这都是对的。可是有一点要注意，强调层次领导同深入实际、深入基层、深入群众的关系必须处理好。而在西方管理学中，一般说是不强调这个。咱们是共产党领导的国家，我们各种各样的机关、团体是党领导的，党是按马克思主义原则办事的，而马克思主义原则中重要一条就是全心全意为人民服务，不能脱离群众。我们各种任务都要靠

群众去完成，不是我们领导自己去完成。领导干部必须领导群众去完成任务。所以领导和群众的关系必须很紧密。按照马克思主义的原则：人民群众才是真正的英雄，是社会实践的主体。领导干部必须从群众中吸取智慧，才能做出正确决策并顺利地实现决策。因而，各级领导都必须深入群众和群众交朋友。高层次的领导也必须深入群众，少了这条也不行。咱们现在的中央领导同志不断到各地去考察，就是要了解下情。当年毛泽东身体力行，深入基层。长城内外，黄河两岸，大江南北都留下了他的足迹。很多同志都是在自己家乡的土地上见过毛泽东的，到北京见到他那是很少的。毛泽东生前很注意深入基层，深入群众。这是我们党的优良传统。如果这种问题按某些管理学来看，领导只能干领导的事，深入群众是不对的。他们把层次领导和深入基层，深入群众对立起来，并且把优良传统说成是手工业方式而加以嘲笑，岂不是是非颠倒。所谓领导的事就是领导只能管身边几个人，听说有人用计算机计算过，领导最多能指挥八个人，超过八个人就不行了。这个不能说没有一点道理，但不是绝对正确的东西。对这些我们要吸取合理的因素，而不能照搬。层次领导原理我们不能统统排斥，一定要多分析。但千万不要忘了我们作领导工作的，特别是作高层领导工作的必须了解基层，必须了解群众。不了解基层情况，不了解群众的心情，说话说不到点子上，办事办不到群众的心坎上，干些费力不讨好的事，怎么能当个好领导呢？毛泽东强调，作领导工作的要多和下级商量，商量好了再下命令。命令不要轻易下，你这个命令让谁执行，要先同他商量，行通行不通，有什么问题商量好了再下，这样就会通顺畅达。不顾下情，自以为是，往往说错话，出错主意，打错算盘。即使领导意见有一半是正确的，也会因为实施困难，左右反复，而耽误时间。而且层次领导也并不仅仅是西方才有，我们国家也很强调这一点，我们向来主张每一级领导都有每一级的职权，这就是层次，我们不过是用这个词就是了。过去解放军打仗，一般说来

军长不能直接指挥战士，也是一级领导一级。现在咱们的县长，县委书记也不可能天天指挥最基层的人怎么办，也得通过层次去领导。所以层次领导原则必须同深入基层深入群众结合起来，才能搞得好的。

再如人事管理。西方管理学有一条，不论干什么的，他只要认为你干得不错，就叫你继续干，还要加薪；他认为你不好，就把你开消了，工厂叫“炒鱿鱼”。广州、深圳现在不就使用这个词嘛，工人、职员最怕“炒鱿鱼”。他们随时都可能被开消。我们叫“解雇”、“开除”。可是这种东西我们能照搬吗？不能。要从当时当地的具体条件出发。必须开除的，坚决开除。但不能轻易开除。如果职工被开除了，他往哪去，饭碗谁给他。西方有些国家经过几百年形成了一种制度，就是实行社会救济。开始时他们也不是这样，建国之初也是乱轰轰的，失业找不到工作的人一片一片的，只是后来逐步积累了一条经验，炒了鱿鱼不要紧，还有那么一点社会保险金，吃饱肚皮没问题。然后慢慢去找工作，找到工作就干，找不到就等；找到挣钱多的工作就多挣钱，找到挣钱少的就干挣钱少的工作。香港有一个电影里的售票员，实在没事干，为了给女朋友买点好东西就去背猪肉，背猪肉可以赚钱他就干。我们国家有的青年，这几年跑到日本去，开始似乎过得去，到后来人家很反感，因为去的人太多，挣钱的岗位没有了，有的人就去打零工。不讲工种，不计代价，只要有挣钱的事就干，不管什么人格不人格了。有些国家找工作不太难，在这个地方被“炒”了，就土那个地方去，这成了习惯。而我们没有实行这样制度，城市人一般说被炒回家往往就没有饭碗了，自己上哪找工作。这些问题要改革，但不能走照搬的路，改革也要从我国的现实出发，如果随意搬来就乱套了。西方这一套是经过几百年才形成的，一下搬过来就不可行。要因地制宜，逐步实行。

再比如，发红包这个奖罚制度，前一段有些地方也搬得挺猛。特别是企业单位，认为这是从西方管理学中学来好东西了，

领导觉得哪个职工干得好，就发红包，给多少是多少，互相不能透气。据说有的企业实行这个办法效果不错。但是我不赞成这个事。事实证明，许多单位实行这个制度后带来很多麻烦。第一，咱们发的那个红包远远超过西方发红包的界限，西方是自上往下发，我们有些单位是自下往上发，企业里得到红包的人不多，都往上发了，一直发到地方领导人。有的领导人退红包退了几千块，这不是搞乱了吗？第二，发红包必须交待，这是给你本人的，不要往外说。但是现在的特点是，什么情况也保不了密，发个红包很快就传开了，张三300元，李四200元，有的没得。结果搞得人心涣散，群众心里都不知道是怎么回事，所以谈不上团结。这种效果不是多好。这个东西仅仅是西方的吗？有许多年青的同志不了解西方，也不了解我们国家的过去，从西方的书上看到，听了人家的报告，就认为那是外国的好经验。其实我们国家过去也有这个办法，现在六十岁以上的同志都知道，解放前资本家的商店、工厂里也实行过发红包，是一种秘密交易，不能说是西方资本主义发明的什么高深的方式。在私有制情况下，企业资本家想怎么办就怎么办，到一定时候，不用各个国家互相参谋，办法自己就出来了。它的确是在社会生产、科技、文明水平发展到一定时候，有一定的共性，不照搬西方我们国家也是有的。解放后把那些资本家挡道的东西统统一扫光了，采用了新办法。现在有人一看到外国人那样做，就认为那是外国的经验，其实是一种误解。这种事很多。当国与国之间还没有条件接近交流的时候，一些水平非常近似的事物也会自动出现。比如美国那些西部影片描述当年开发西部的故事，其中一个事很有趣，当年在美国西部生活的人吃水是用轱辘绞的，跟咱们中国的轱辘一样。那时美国人也不比中国人聪明，中国人用轱辘绞水喝，他们也照样绞，只是后来先进了。这说明生产、科技水平到一定程度，那种东西自然而然就出来，都有共性。美国的轱辘绝不是从中国搬去的，我们国家的轱辘绞水也绝不是从美国学来的，因为我们国家的历史太

长了。管理工作也是一样的，象发红包之类也不是多么了不得的管理学理论，现在西方实行，我们不必照搬。这是奖，还有罚。有一个企业罚款手段是很高明的，而且什么都罚，就算有点儿好处恐怕也不值得推广。外国人有外国人的做法，中国人有中国人的做法。去过深圳的同志都知道，那里的许多做法是向香港学的，香港可以说是西方的缩影。深圳的外资企业是经理个人说了算，饭店酒家的工作人员姿势站得不像话，就有马上被开除的危险。至于罚款随时都可以做。这种做法也是不能照搬的。用什么办法奖勤罚懒，也要根据我国的国情确定方法。当前这方面的问题比较多，许多事情需要改进，也要根据我国的现实情况来改革。现在有许多环节奖罚不大明确，干好干坏都一样，这是不行的。遇到困难的事情，好同志说说讲讲就把难题解决了，少数人不好好干，领导就是没办法，开除不了，又不能打又不能骂，就是难办，这种状况不行，需要改革。但是这种改革方法应该从我国自己的国情出发，寻找符合我国情况的路子走，而且还要措施配套。找不到我们自己的办法，改革又不配套，轻易照搬，效果肯定会不好。问题要想法解决，但是改革措施要配套。这是需要全社会共同创作的问题，一个单位很难实行。外国怎么实行得通？外国是外国，中国是中国。外国当父母的为什么年老了流浪街头？中国人为什么不把他们的父母扔到街头呢？难道说外国人可以把父母扔到街头不管，中国人也要学着扔吗？大可不必！一个国家有一个国家的历史，一个国家有一个国家的习惯，咱们是中国人，在中国生活，只能按照我们中国的路子走。照搬西方管理学是要碰壁的。这是第一种思路，第一种后果。

二、迷信剥削阶级统治术，害人害己

所谓剥削阶级的统治术，是指国内外封建地主阶级和资产阶级统治劳动人民的手段方法。封建地主阶级统治社会，留下了很