

企业领导干部岗位职务培训教材

领导科学与艺术

2.91

河南人民出版社

企业领导科学与艺术

张进战 主编

责任编辑 张素秋

河南人民出版社出版发行

郑州市第二商标印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 7印张 161千字

1988年1月第1版 1988年1月第1次印刷

印数 1—10,000册

ISBN 7-215-00209-8 / F·49

定 价: 1.55元

目 录

第一篇 绪 论

第一章 领导工作是一门科学	(1)
第一节 领导科学的基本概念	(1)
一、领导的涵义.....	(1)
二、领导和管理的关系.....	(3)
第二节 领导科学研究的对象和内容	(4)
一、领导科学研究的对象.....	(4)
二、领导科学研究的内容.....	(5)
三、领导科学和管理科学的关系.....	(7)
第三节 学习和研究领导科学的意义	(9)
一、学习领导科学是时代的要求.....	(9)
二、学习领导科学是实现“四化”的要求.....	(10)
三、学习领导科学是领导干部新老交替的要求.....	(11)
第四节 学习和研究领导科学的方法	(12)
一、坚持以马克思主义为指导.....	(12)
二、坚持理论联系实际.....	(13)
三、坚持批判地继承.....	(14)

第二篇 领导主体

第二章 现代领导者素质	(15)
第一节 提高领导者素质的重要意义	(15)

一、领导者素质是发挥领导效能的必要条件·····	(15)
二、提高领导者素质是时代的要求·····	(16)
三、提高领导者素质是加强领导班子建设的需要·····	(16)
第二节 现代领导者的基本素质·····	(17)
一、政治素质·····	(17)
二、观念素质·····	(18)
三、知识素质·····	(21)
四、能力素质·····	(22)
第三节 提高领导者素质的途径·····	(23)
一、教育是造就领导人才的根本途径·····	(24)
二、实践锻炼是提高领导素质的根本方法·····	(25)
第三章 现代领导群体结构·····	(26)
第一节 领导群体结构的意义·····	(26)
一、领导群体结构的含义·····	(26)
二、领导群体结构合理化与领导工作现代化·····	(26)
三、领导群体结构与领导功能·····	(27)
第二节 领导群体的合理结构·····	(28)
一、专业结构·····	(29)
二、智能结构·····	(31)
三、性格气质结构·····	(33)
四、年龄结构·····	(35)
第三节 结构合理化的标志、原则和途径·····	(37)
一、领导群体结构合理化的基本标志·····	(37)
二、实现结构合理化的基本原则·····	(39)
三、实现结构合理化的基本途径·····	(41)
第四章 现代领导体制·····	(44)

第一节 一长制和委员会制	(44)
一、一长制的优缺点	(45)
二、委员会制的优缺点	(46)
三、正确运用一长制和委员会制	(47)
四、一长制和民主原则相结合	(49)
第二节 集权制和分权制	(50)
一、集权制和分权制的优缺点	(50)
二、正确运用集权制和分权制	(51)
三、我国在处理集权和分权问题上的 改革方向	(52)
第三节 一体制和分离制	(55)
一、一体制和分离制的优缺点	(55)
二、一体制和分离制的发展趋向	(56)
三、改革我国一体制领导体制的方向	(58)
第四节 层次制和职能制	(60)
一、层次制和职能制的优缺点	(60)
二、层次——职能制	(61)
三、我国改革层次——职能制的方向	(63)
第五节 实现领导体制科学化的途径	(64)
一、进行任务分析	(65)
二、合理分配职权	(66)
三、恰当设置机构	(67)
四、制定规章制度	(68)

第三篇 领导职能

第五章 领导决策	(70)
----------	------

第一节 科学决策是领导者的主要职能·····	(70)
一、科学决策的含义·····	(70)
二、科学决策的一般程序·····	(72)
三、领导决策的特点·····	(74)
四、领导决策的重要性·····	(76)
第二节 领导决策的内容·····	(77)
一、发现战略问题,明确战略方向·····	(78)
二、确定战略目标·····	(82)
三、制定战略计划·····	(87)
四、规定政策·····	(91)
第三节 决策中的领导者·····	(96)
一、正确处理领导者与专家的关系·····	(96)
二、坚持科学思考的原则·····	(97)
三、把握正确的决断要领·····	(98)
第六章 领导的组织管理 ·····	(101)
第一节 组织管理是现代领导者的重要职能·····	(101)
一、组织管理的本质·····	(101)
二、组织管理的环节·····	(102)
三、充分认识加强组织管理的重要性·····	(105)
第二节 组织机构的设置和运行·····	(106)
一、组织管理机构设置的依据和程序·····	(106)
二、组织机构设置的原则·····	(107)
三、组织机构的运行·····	(112)
第三节 建立和完善责任制·····	(113)
一、责任制是健全规章制度的关键·····	(114)
二、领导责任制·····	(115)

三、部门责任制·····	(117)
四、岗位责任制·····	(118)
第七章 选贤任能 ·····	(121)
第一节 领导者必须选贤任能·····	(121)
一、干部问题的重要性·····	(121)
二、知人善任是领导者的重要职责·····	(122)
三、识才、爱才是现代领导者应有的品质·····	(123)
第二节 选贤任能的标准和原则·····	(124)
一、按照“四化”标准选拔干部·····	(124)
二、选贤任能的基本原则·····	(125)
三、大胆起用开拓型人才·····	(129)
第三节 选贤任能的方法和途径·····	(130)
一、坚持走群众路线·····	(130)
二、建立干部考核制度·····	(131)
三、发挥职能部门的作用·····	(132)
四、划分用人权限·····	(133)
第八章 思想政治工作 ·····	(134)
第一节 思想政治工作的地位和作用·····	(134)
一、思想政治工作要为经济建设这个 中心服务·····	(135)
二、思想政治工作要保证改革开放的 顺利进行·····	(136)
三、思想政治工作是坚持四项基本原则的保证 和建设精神文明的重要手段·····	(138)
第二节 思想政治工作的基本内容·····	(140)
一、系统的理论思想教育·····	(141)

二、日常的思想政治教育·····	(142)
第三节 思想政治工作的方针和原则·····	(143)
一、思想政治工作必须贯彻疏导方针·····	(143)
二、思想政治工作必须坚持的几个原则·····	(146)
第四节 思想政治工作的方法·····	(150)
一、综合运用，主动配合的方法·····	(150)
二、思想信息管理的方法·····	(151)
三、分层次教育的方法·····	(152)
四、其他方法·····	(152)

第四篇 领导方法和艺术

第九章 领导思想方法·····	(155)
第一节 思想方法的历史演进·····	(155)
一、朴素唯物辩证的思想方法·····	(155)
二、形而上学的思想方法·····	(156)
三、唯物辩证的思想方法·····	(157)
第二节 领导思想方法的地位和作用·····	(158)
一、领导思想方法在领导方法中的地位·····	(158)
二、领导思想方法和领导效能·····	(159)
三、领导思想方法与唯物辩证法·····	(160)
第三节 领导者的具体思想方法·····	(161)
一、实事求是的思想方法·····	(161)
二、整体、系统和发展的思想方法·····	(162)
三、具体问题具体分析的思想方法·····	(164)
四、实践创新的思想方法·····	(166)
第十章 领导工作方法·····	(167)

第一节	科学的工作方法是实现科学领导的保证·····	(167)
一、	正确的领导离不开科学的工作方法·····	(167)
二、	改进工作方法是当前一项迫切任务·····	(168)
第二节	领导者的基本工作方法·····	(169)
一、	实事求是, 调查研究·····	(170)
二、	从群众中来, 到群众中去·····	(172)
三、	抓住中心环节带动全面工作·····	(173)
四、	善于总揽全局抓大事·····	(175)
第三节	日常的工作方法·····	(176)
一、	组织会议·····	(176)
二、	处理公文·····	(178)
三、	督促检查·····	(179)
第十一章	领导作风 ·····	(181)
第一节	领导者必须有良好的作风·····	(181)
一、	领导作风是一种巨大的影响力·····	(181)
二、	好的作风源于科学的世界观·····	(183)
第二节	领导者应有的作风·····	(183)
一、	理论联系实际的工作作风·····	(184)
二、	民主作风·····	(186)
三、	严于律己作风·····	(189)
第三节	不断改进领导作风·····	(192)
一、	抓领导作风教育·····	(193)
二、	健全制度和加强纪律·····	(194)
三、	领导者要加强自我修养·····	(195)
第十二章	领导艺术 ·····	(197)
第一节	领导艺术的概念及特点·····	(197)

一、领导艺术的概念.....	(197)
二、领导艺术的特点.....	(198)
第二节 领导艺术的内容和形式.....	(199)
一、决策决断艺术.....	(199)
二、提高功效艺术.....	(202)
三、调动“三性”(主动性、积极性、 创造性)艺术.....	(205)
四、授权分工艺术.....	(207)
五、演说谈话艺术.....	(209)
第三节 提高领导艺术的方法和途径.....	(210)
一、充分运用现代科学技术提高领导艺术的 科学性.....	(210)
二、认真钻研专业知识激发领导艺术的创造性…	(211)
三、认真总结实践经验,把握领导艺术 的规律性.....	(211)

第一篇 绪 论

第一章 领导工作是一门科学

领导科学以马克思主义为指导，系统地总结了古今中外的领导工作经验，全面阐述了领导工作的基本理论，对领导工作有很强的指导意义，是领导干部的必修课。

为了深入了解和全面掌握领导科学的理论体系，首先要明确领导科学的基本概念，领导科学的研究对象和内容，以及学习领导科学的意义和方法。

第一节 领导科学的基本概念

一、领导的涵义

在任何一个相对独立的系统内，管理工作都可以相对划分为三个不同层次：基层管理、中层管理和高层管理。由于管理层次不同，管理的任务也不同：基层管理主要是日常作业管理，中层管理主要是对短、中期计划和基层所无法解决的问题的管理，而高层管理则主要是有关系统的方向目标、大政方针等重大问题的管理。领导科学所说的领导工作就是高层管理工作。

根据领导工作的主要职能，我们可以把领导的涵义概括为：领导是领导者从战略的高度对系统的方向目标、大政方针等重大

事项所进行的决策、推进和实施的活动。这些活动包括两个大方面：一方面是做出重大决策，另一方面是推进和实施决策。做出重大决策活动包括：明确战略方向，确定战略目标，制定战略计划，规定方针政策等。推进和实施重大决策活动包括：组织管理，选人用人，思想政治工作等。

由领导的涵义可知：第一，领导不是指领导者个人，也不是指领导集体，而是一种活动，一种行为，一种过程。不能把领导同领导者个人或领导集体混为一谈。第二，任何领导活动都离不开领导者、被领导者和客观环境三要素。领导效能的好坏，不仅取决于领导者和被领导者二者结合的程度，更取决于系统对外部环境的适应能力。离开了被领导者就无所谓领导者；而离开了外部环境，领导活动就失去了出发点和落脚点，也就无所谓领导。第三，领导者的职能不仅仅在于最大限度地调动被领导者的积极性，用最少的投入、最快的速度、最佳的效果去实现决策目标，更重要的是要为系统确定正确的方向目标和大政方针。确定方向目标、制定方针政策是领导者首要的、最基本的职能，失去这些职能，领导者也就失去了领导作用。第四，领导者是系统的最高决策人物，他的任务是进行战略决策。战略决策是事关全局的决策，战略决策失误必将导致全局失败。因此，领导者在整个系统之中起着主要的决定性的作用。

由此可见，领导的涵义就是带领引导的意思，领导的内容主要是管方向，管目标，管方针政策。这和革命导师关于领导的论述是完全一致的。列宁说：“党是阶级的先锋队；它的任务决不是反映群众的一般情绪，而是引导群众前进。”^①斯大林说：“党的使命是把无产阶级一切群众组织的工作毫无例外地统一起

^①《列宁全集》第26卷第300页。

来，并把它们的行动引向一个目标，引向无产阶级解放的目标”。①毛泽东讲得更清楚，他说：“领导者的责任，归结起来，主要的是出主意，用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于‘出主意、一类。使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类”。②

二、领导和管理的关系

领导和管理是既有联系又有区别的两个概念。从广义的管理概念来讲，领导活动也是一种管理活动，因此，具有管理活动的特征，这是它们的联系。但是，领导活动又不是一般的管理活动，因而同一般管理活动又具有明显的区别。这些区别主要是：

第一，层次不同。任何相对独立的系统之中，管理活动可以相对划分三个层次，即基层、中层和高层。领导活动指的是高层管理活动，而一般管理活动则是指的中下层管理活动。

第二，职能不同。领导的主要职能是为系统确定方向目标，制定方针政策。而管理的主要职能是方向目标、大政方针已经确定的前提下，有效地组织系统的人力、物力和财力，实现组织目标。

第三，决策的着眼点不同。领导决策是战略决策，是有关系统发展方向和远景的重大决策，因此，它的着眼点更多地注意的是外部环境。它必须分析和预测外部环境，以便为系统适应环境作出决策。而管理是方向目标以及可利用的人力、物力和财力确定的条件下，如何实现目标作出抉择，因此它更多地注意于内部。

①《斯大林全集》第8卷第34页。

②《毛泽东选集》合订本第493页。

可以说，领导的着眼点是外为主、内为辅，而管理的着眼点是内为主、外为辅。

第四，决策类型不同。由于领导决策和管理决策的着眼点不同，因此决定了决策类型也不同。领导者要为系统确定方向和目标，主要考虑的是系统和外部环境的关系。而现代化社会环境复杂多变，领导者所遇到的问题多属首次出现的崭新问题，“例外性”和“非重复性”是领导者所遇到问题的特点。这些问题的解决不能依靠过去的经验，也没有固定解决问题的模式，多属非常规型决策。而管理决策是在方向、目标及人力、物力和财力已确定的情况下的决策，它碰到的问题多为重复性的、例行性的，多属常规型决策。

第二节 领导科学研究的对象和内容

领导科学作为一门独立的学科，有着自己特定的研究对象和内容。

一、领导科学研究的对象

任何一门科学都有它特定的研究对象。领导科学也不例外，它有着自己特定的研究对象，这就是领导活动及其规律。钱学森同志说过：“领导工作是一门大学问，也是一门艺术。领导科学是专门研究领导工作规律的学问，它要研究领导的结构、领导过程和领导人员的素质这几个方面的规律。把领导工作作为一门科学来看待和研究，有很多问题值得探讨，但我认为，关键是对领导工作有这样一个明确的认识：领导工作本身是一项系统工程，

它有严密的组织和结构，是一个领导和组织管理的体系”。^①由此可见，领导科学不是研究任何其他活动的，而是研究领导活动的；不是研究领导活动一般现象，而是研究领导活动中客观存在的规律性的。领导科学具有独特的研究对象，是领导科学能够成为一门独立学科的前提条件。

二、领导科学研究的内容

领导科学研究的内容包括以下三个方面：

（一）领导主体

现代社会的领导任务通常是由多层次、多结构的领导群体承担的。他们是现代社会的领导主体。领导主体的状况是发挥领导效能的前提条件，要首先对此进行研究。

领导者的个体素质，领导的群体结构，领导体制都是领导主体状况的重要因素。

现代领导者个体素质包括自然素质和社会素质两个方面。自然素质指年龄、身体状况、精力等。社会素质指政治品质、知识结构、能力结构和思维方法等。其中，自然素质是发挥社会素质的前提条件，但能否成为一个现代领导者却主要取决于其社会素质。领导人员素质是发挥领导功能的起码条件，不具备这些条件是不可能成为好的领导者的。

领导群体是由领导者个体所组成、为达到特定目标和功能面有机结合起来的整体。根据系统原理，领导群体功能发挥的好坏，不仅取决于领导者个体素质，更重要的是取决于领导群体的

^①《现代领导科学与艺术》第6页。

结构。如何组成一个合理的领导群体结构，以便发挥出最佳领导效能，是需要研究的重要课题。

现代领导是一个复杂的大系统，除了要有较高的领导个体素质和较合理的领导群体结构外，还必须有一个健全的领导体制。领导体制是领导系统内职权分配原则及其组织结构形式。有了合理的领导体制，就可以从宏观上保证领导系统纵向和横向联系的合理性，做到层次分明，便于指挥，责权结合，各司其职，紧密配合，彼此协调，从而发挥出整个领导系统的最佳效能。

总之，较高的领导素质，合理的群体结构，健全的领导体制，是现代化领导主体不可缺少的三个条件。

（二）领导职能

领导主体现代化的目的在于有效地发挥领导职能。所以，领导职能应是领导科学所要着重研究的内容。

领导职能包括两大方面，一是作出重大决策，二是实施重大决策。科学决策是现代领导者的基本职能。领导决策不同于一般管理决策，是战略决策，决策正确与否，决定着一个系统的存亡兴衰。“决策正确，全盘搞活；决策失误，全盘皆输。”因此，做出科学的战略决策，是领导者的首要职责。在做出决策之后，还要实施决策。在实施决策中，领导者主要是进行三个方面的工作，这就是组织管理、选人用人、思想政治工作。任何领导活动都是通过组织实现的，组织是实现决策目标的工具，选人用人是实施决策的关键。现代领导工作如此错综复杂，没有任何一个领导者“单枪匹马”可以胜任的，必须依靠一批德才兼备的管理人才，同心协力，才能完成。同时还要加强思想政治工作，充分调动和发挥干部群众的积极性、主动性和创造性，提高工作效率，实现决策目标。

（三）领导方法、作风和艺术

领导方法，作风和艺术贯穿于领导活动的始终，对领导效能的发挥起着举足轻重的影响，因此，也是领导科学的重要内容。领导方法和作风是领导者世界观的体现，有什么样的世界观就有什么样的方法论。正确的领导方法和良好的作风是顺利完成任务的保证。领导者不但要正确地提出任务，而且还要重视完成任务的方法，讲求良好的工作作风，同时还要注意领导艺术。领导工作不仅是一门科学，而且是一门艺术。领导者除了掌握一定的领导科学理论和正确的领导方法外，还要研究领导的艺术，运用领导艺术，把科学理论和具体实际有机结合起来，顺利完成领导任务。

三、领导科学和管理科学的关系

领导科学与管理科学同是现代化管理发展的产物，两者具有一定程度的兼容性，但两者因沿着不同方向发展而形成了各自的特点，显示出了明显的区别。

（一）研究对象的区别

管理科学研究的对象主要是中下层管理活动及其规律性。由于这些管理活动层次低，范围小，社会因素比较简单，不确定因素比较少，因此，在不太长的时期内就形成了比较完整的专业理论，并且大量地采用了数学方法。

领导科学研究的对象是领导活动，不仅层次高，而且范围广。由于社会因素复杂，不确定因素众多，因此很难使用定量方法。