



领导科学教程

陈天生 主编

气象出版社

领导科学教程

陈天生 主编

气象出版社

一九八四年十月

领导科学教程

陈天生 主编

◆

气象出版社出版

(北京西郊白石桥路46号)

◆

湖北省新华书店发行

蒲圻县印刷厂印刷

◆

开本787×1092 印张19 字数425千字

1984年10月第1版 1984年11月第1次印刷

印数：1—50000

统一书号：7194—0212 定价：3.00元

前 言

近几年来，管理科学已越来越受到人们的重视。遗憾的是，在众多的管理学著作中，一般注重企业的经营管理，很少涉及领导科学的。虽然有不少同志早已开始了领导科学的研究，写了不少论文，有的还出版了著作，但是没有引起应有的重视。为了使广大党政干部、企业管理干部及一切有志于管理的同志更好地学习领导科学知识，特将各位专家、学者的研究成果进行汇集整理，编成本教程，并将所引用的篇目附于书内。由于时间仓促，错误一定不少。敬请读者批评指正。同时，向原作者致谢！

目 录

第一章 概 论	1
第一节 领导、领导者的概念.....	1
第二节 领导科学研究的对象和范围.....	17
第三节 领导科学是现代社会的产物.....	29
第四节 领导科学与领导艺术.....	37
第五节 领导科学与管理科学.....	50
第六节 现代领导工作的特点.....	55
第二章 领导体制	61
第一节 现代领导体制的结构和功能.....	61
第二节 西方现代领导体制的发展.....	65
第三节 中国领导体制的发展和变化.....	71
第四节 现代领导体制与精兵简政.....	76
第五节 领导体制的类型.....	85
第三章 组织结构	94
第一节 帕金森定律.....	94
第二节 传统组织的基本结构.....	98
第三节 组织规模日趋大型化与组织的变革.....	103
第四节 从功能型组织到任务型组织.....	109

第五节	矩阵式组织——双道命令系统·····	112
第六节	组织内的直线指挥和专家智囊·····	115
第四章	领导结构·····	118
第一节	合理的领导结构是首要大事·····	118
第二节	专业结构·····	120
第三节	年龄结构·····	122
第四节	智能结构·····	124
第五节	知识结构·····	125
第六节	素质结构·····	126
第七节	科学地组成高层领导层的群体结构·····	127
第五章	领导类型和领导方式·····	135
第一节	集权型、民主型和放任型·····	135
第二节	执行任务型和维持群体关系型·····	137
第三节	管理方式的问答衡量方法·····	139
第四节	管理方式的座标衡量方法·····	144
第五节	你是哪种类型的领导者·····	149
第六节	成熟领导者的标志·····	151
第六章	领导者的素质修养·····	154
第一节	关于领导及其行为的研究·····	156
第二节	领导者的地位、权力和影响力·····	164
第三节	领导者的功能及其特征·····	167
第四节	外国企业成功的经理有哪些本事·····	181
第五节	领导者的基本素质·····	183
第六节	领导者的增效素质·····	195

第七节	高生产率管理人员剖析·····	202
第八节	杰出的领导人剖析·····	205
第九节	科研管理干部的素质·····	208
第七章	领导者的创造才能与创造方法·····	225
第一节	创造力是怎样形成的·····	225
第二节	“创造型”人才的个性特征·····	228
第三节	开发创造力的“组织气候”·····	233
第四节	开发创造力的思维方法和技法·····	236
第五节	创造力受阻的原因·····	240
第六节	妨碍创造力的三大“敌人”·····	241
第七节	思维的类型与创造方法·····	242
第八章	领导者的预测分析能力与预测方法·····	247
第一节	预测科学的理论·····	248
第二节	预测的原理模型图·····	258
第三节	预测的原则和步骤·····	262
第四节	预测的主要方法·····	266
第九章	领导者的决策能力与决策方法·····	272
第一节	科学决策的基本概念·····	273
第二节	决策机构和决策科学的历史发展·····	274
第三节	决策的程序·····	281
第四节	追踪决策·····	284
第五节	决策技术的类型·····	291
第六节	决策的成败关键—信息、情报·····	295
第七节	决策技术中应注意的若干问题·····	299

第八节	经验决策依然是常用的决策方法·····	302
第九节	决策者的素质分析·····	306
第十节	成为实际决策者的条件·····	326
第十一节	决策者的素质类型和素质修养·····	333
第十章	领导者的科学思维方法·····	338
第一节	系统论方法·····	339
第二节	层次论方法·····	345
第三节	控制论方法·····	356
第四节	模糊论方法·····	361
第五节	领导者的思维哲学·····	363
第十一章	领导者的科学工作方法·····	367
第一节	调查研究的科学化·····	367
第二节	思想工作的科学化·····	388
第三节	怎样树立自己的权威和威望·····	410
第四节	怎样做一个孚众望的高层领导者·····	424
第五节	咨询顾问的方法·····	430
第六节	正确选择智囊的意见·····	444
第十二章	领导心理与领导行为·····	451
第一节	心理学和管理学·····	451
第二节	个体心理·····	452
第三节	团体心理·····	462
第四节	人际关系·····	470
第五节	领导者的哲学素养·····	473
第六节	国外有关领导行为的理论·····	475

第十三章 领导者如何提高工作效率..... 479

第一节 效率与效能..... 479

第二节 提高工作效率的客观因素..... 481

第三节 提高工作效率的主观因素..... 489

第四节 领导者的开会技巧..... 500

第五节 领导者应及时反馈管理信息..... 506

第十四章 现代领导者的“用人之道”..... 514

第一节 人的内导型与他导型..... 514

第二节 人的理性面与情绪面..... 516

第三节 人的“个体性”与“群体性”..... 519

第四节 适才适所——知识分子的管理..... 522

第五节 怎样管理职工——工作的丰富化与简化... 527

第六节 掌握其心理和特性——女性职工的管理... 530

第七节 老而不废——老年人才用处多..... 533

第八节 现代科学判心术——领导者怎样运用
心理知识领导下属..... 536

附录：..... 544

对职务终身制的考察..... 544

中国封建社会终身制和世袭制的危害..... 555

封建社会的任官制度..... 560

古代官吏奖惩制度杂议..... 565

古代官吏的退休制度..... 568

太平天国的干部制度..... 571

唐太宗的裁并机构和选贤任能..... 573

朱元璋惩治贪污.....	577
张居正整顿吏治.....	584
党和国家领导制度的一项重要改革 ——谈谈废止干部领导职务终身制问题.....	587

第一章 概 论

第一节 领导、领导者的概念

什么是领导？什么人 是领导者？领导、领导者的含义是什么？这是学习领导科学时首先必须明确的问题。

一、权力、责任、服务是领导者的基本概念

直到目前为止，社会科学著作、专门的辞书辞海中，除了“领袖”一词之外，都找不到领导和领导者的专门解释条目。《辞海》中把“领袖”定义为人之表率，系指国家、政党和组织机构中的最高领导人，显得高不可攀。当然不包括一般的领导者。众多的管理科学书籍中，又多从各个局部的角度出发，作出某些定义、解释和发挥，庞杂而不统一。

是不是领导科学不能成为一门科学呢？不是的。领导者、领导活动，乃是自人类社会活动有史以来就一直存在的，人们也不乏研究，只不过以往没有把它作为一门专门的学科，辟为专门的对象来研究罢了。

不同的阶级社会和政治制度，对领导活动和领导者的认识和理解显然是不一致的。剥削阶级的社会意识和人们的传统习惯对领导概念的理解，总是多从权力方面去考虑，认为领导就是上级赋予某一个人的权力。

资产阶级社会学家，曾经公开研究过《权力学》。他们出

于对维护资产阶级统治的需要，把人类社会中必不可少的领导活动，简单地归结为权力，渲染一些冒险家怎样玩弄权术，要弄政治手腕，以踏上最高权力的“宝座”，把领导科学的研究完全引向了歧途。

这种孤立的、单一的、片面的认识和理解危害甚大。所谓“官大一级压死人”、“一朝权在手，便把令来行”、“权力不用，过时作废”、“有权有利”等等社会恶习和弊端，都可以从这一理解中找到根源。

自从马克思主义问世以后，人们对领导活动和领导者的概念才逐渐地清晰、科学起来。

马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第一卷第367页）马克思的论述，简要明白地阐明了：领导活动乃是人类社会集体活动的必然产物。列宁曾精辟地论述到：“谁都知道，群众是划分为阶级的；……阶级通常是由政党来领导的；政党通常是由最有威信、最有影响、最有经验、被选出担任最重要职务而称之为领袖的人们所组成的比较稳定的集团来主持的。”（《列宁选集》第四卷209页）

列宁在这里说得十分清楚：领导者和被领导者，领袖和群众，是人类社会群体不可分割的两个方面，是社会分工的必然产物，是辩证的统一体。一方面，领导者也和群众一样，是群体中的一员，与群众有着共同目标、利益和要求，领导者和群众是平等的关系。另一方面，正由于领导者和群众的分工不同，他们又起着各自不同的作用，领导者作为群众的

原 书 缺 页

一是权力，现代西方也强调领导者要有权力。领导效率比较高。我们做得不够好，很多事情该决定的决定不了。第二是责任。从西方来说，工作的好坏关系到公司的命运，关系到政府的命运，责任概念很强。第三是服务，西方也讲服务，目的是为了获取更大利润。不管他服务的目的如何，强调服务这个概念是领导效率所需要的。

这个三位一体的概念，首要的是权力。

马克思主义者从来不反对领导者应当有权力，他所反对的，仅仅是那种认为领导者即权力的错误主张，把领导者和权力划等号的片面认识。领导者要实施领导，当然意味着是一种权力，应当有其指挥权。领导者应当是组织赋予他一定权力并运用其权力的人。没有权力的领导者，当然是无法实施职责和使命的。

这里所说的权力指的是职权，职权不同于一般权力。职权不同权力的地方在于：职权是履行职务法定的权力，职权具有三个性质：（1）有明确的权力范围。哪些是你权力范围之内的，哪些不是你权力范围之内的。（2）职位不同，权力也就不同，某职位的职权和职位是相当的，你当部长、局长、处长，当然职权不一样，职权是随职位而来的。（3）与领导者个人因素无关，不论谁担任这个职务，其权力都一样，不会因为担当者的能力大小、学识多少、级别高低而不同。不论是院长、所长、部长，谁担任这个职务，谁就有这个职务的权力。

但是，一般所说的权力则不是这样。一个人有权力不一定等于他有相应的职务，有时担任这个职务的人反而没有他应当具有的权力。这种情况在某些国家存在，在我们国家也存在。权力和职权是两个概念。领导的第一个因素是权力，

原 书 缺 页

一是强制权。这是建立在惧怕之上的权力。下属认识到，不服从上司的命令会导致惩罚。在特殊情况下，在关键的时刻，这种权力当然是需要的。但如果把这种权力到处运用，便成了“专制主义”、滥权现象，那是很危险的。把它看作是唯一的，只会加速失去领导权。

二是法定权。这种权力来自组织机构正式授予他的法定地位。如局长比处长有更大的权力，部长比局长有更大的权力，承担多大的责任，就应当有多大的权力，所谓权、责、利一致的原则。这种权力只要用得合理，符合组织原则，完全是一种正常现象。

三是奖励权。这是强制权的对立物，它使下属认识到，完成一定的任务会带来积极的奖励。这种奖励，不仅包括报酬、奖金，更重要的还包括精神奖励和社会尊严。

四是专长权。由于领导者具有某种专门知识和特殊技能，因而赢得同事们和下属的尊敬和佩服。

五是个人影响权。这种权力是因为领导者具有好的思想品质、好的作风、好的风尚和道德等等，因而受到下属的敬佩，它是建立在下属的出自内心的认可基础之上的。

这五项权力中，前三项主要来自个人在组织中的地位，是一种领导权（Leadership）。后两项主要是由个人的品质和才能决定的，是一种统御权（Leadship）。

现在领导科学中，特别重视统御权的研究，它是真正取得领导权的客观基础，又是加强领导权的重要条件。这一点也是人们在认识观念上的重大变化和发展。

领导的第二个含义是责任。责任是职务所要求的。某人担任某种职务意味着他要承担这个职务所应当承担的责任。职位愈高，责任愈大。如果你没有尽到自己的责任，就意味

着失职，说明你没有起到领导作用。之所以是领导，就是因为有责任。如果没有尽到责任，就等于放弃了领导。所以，领导的概念是同责任的观点联系在一起的。比较而言，责任比职权更本质，职权只是尽到责任的手段，责任才是领导真正的象征。领导者首先想到的应当是自己的责任，如何尽到责任，如果忘掉了这一点，实质上已不再是一个领导者。

领导应当对岗位负责。这个概念如果没有，领导工作是不会做好的。因此，在农业、工业、政府机关，包括研究单位，都要逐步健全领导的责任制。

责任的概念还意味着对失职的领导人必须追究责任。必须坚持权责统一观点，有权就要有责，同样，有责就要有权，二者不可分离，这是做好领导工作很主要的一条。如果一个领导者担任了职务而没有权力，他就没有办法履行他的职务，就很难做好工作。有职无权，你就领导不了，感到日子很难过，也捆住了手脚，同时，也无法强调责任，追究责任。你要硬是追究他的责任，那就是让他当替罪羊。你让他负责，就要让他处理他职权范围之内的事，这样，出了问题他才能负责。现在有些事情出了问题，无法追究谁的责任，谁也不负这个责任，最后不了了之。实行责任制就是要改变这种现象。我们不能允许只要权而不负责的现象。有权不负责，就会滥用权力，也搞不好领导工作，所以，要搞好领导工作，就要权责统一。资产阶级讲权责统一是对资产阶级负责，我们讲权责统一是为无产阶级、为党的事业负责，为人民的事业负责。

除了权力和责任外，领导还有第三个含义，那就是服务的思想。领导的概念在我国不仅意味着要对于你所管辖的范围内行使领导职责，还意味着要为他们服务。毛主席所说的