

# 领导科学与领导艺术

LING DAO KE XUE  
YU LING DAO YI SHU

伍爱 陈光文 编著

广东高等教育出版社

# 领导科学与领导艺术

伍 爱  
陈光文 编著

广东高等教育出版社

# 领导科学与领导艺术

伍 爱 陈光文 编著  
责任编辑: 秋 风 蒋春桥

\*

广东高等教育出版社出版  
广东省新华书店经销

广东工学院科技开发公司电脑排版  
紫金县印刷工业公司印刷

787×1092毫米 32开本 8印张 175千字

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数: 1—10000册

书号: ISBN 7—5361—0263—1/C·7

定价: 3.20元

# 前 言

当前，我国正处在深刻变革的时代。社会生产力将由以手工劳动为基础的落后农业国，逐步转变为工业、农业、国防和科学技术现代化的经济发达的社会主义强国，与此相适应的，经济体制和政治体制也正在进行着深刻的变革。毫无疑问，随着这个伟大的历史转变，领导工作必然要从传统的领导方式，向领导科学化和现代化转变。《领导科学与领导艺术》这本书正是为了适应我国改革开放以来这种形势的变化，需要培养造就大批熟识现代科学领导方法和讲究领导艺术人才的迫切要求而编写的。它对现代领导者的素质；领导集团结构；领导基本职能；领导用人艺术；以及现代领导者思维方法、领导作风和领导艺术等基本理论，都作了比较系统的探讨和阐述。

《领导科学与领导艺术》作为一门学科进行研究，在我国还是近几年才兴起的，它的研究对象、内容和方法，以至整个体系还处在探索之中。从我们的主观愿望来讲，我们始终重视我党领导我国社会主义革命和社会主义建设的实践，力求运用马克思主义的立场、观点、方法，从实践的成功经验和失败教训的总结中，引申出领导工作的一般规律来，建立具有中国特色的领导科学。当然，也不排外，同时注意吸收国外有关领导科学和管理科学中的先进理论，特别是企业管理中领导工作的新成果，以供读者借鉴。

本书原是作为大学有关管理专业的教材使用的。在编写的过程中，我们参阅了我国目前已经出版的有关领导科学方面的部分著作，吸取了他们中的一些研究成果。由于我们的水平有限，经验不足，时间仓促，书中缺点错误在所难免，恳请各位领导、专家学者和广大读者批评指正。

编著者

1989 年 4 月

# 目 录

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>第一章 绪论</b> .....            | ( 1 )  |
| 一. 领导科学的产生 .....               | ( 1 )  |
| 二. 领导科学的研究对象、内容和范围 .....       | ( 5 )  |
| 三. 领导科学与领导艺术的关系 .....          | ( 11 ) |
| 四. 领导科学与管理学的关系 .....           | ( 13 ) |
| <b>第二章 领导与领导者</b> .....        | ( 15 ) |
| 一. 领导与领导者的概念 .....             | ( 15 ) |
| 二. 现代领导者的素质 .....              | ( 23 ) |
| 三. 领导集团结构 .....                | ( 31 ) |
| 四. 领导体制 .....                  | ( 38 ) |
| <b>第三章 领导职能</b> .....          | ( 48 ) |
| 一. 科学决策 .....                  | ( 48 ) |
| 二. 组织管理 .....                  | ( 62 ) |
| 三. 检查总结 .....                  | ( 74 ) |
| <b>第四章 领导者要善于做思想政治工作</b> ..... | ( 82 ) |
| 一. 思想政治工作是实现领导任务的有效保证<br>..... | ( 82 ) |
| 二. 人的思想和行为规律 .....             | ( 84 ) |
| 三. 思想政治工作科学化 .....             | ( 86 ) |
| 四. 企业管理体制改革后思想政治工作的探索<br>..... | ( 90 ) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第五章 领导与人才</b> .....     | (97)  |
| 一. 人才问题的重要性 .....          | (97)  |
| 二. 现代人才应具备的素质 .....        | (102) |
| 三. 领导者对待人才应有的态度 .....      | (106) |
| <b>第六章 领导对人事的管理</b> .....  | (119) |
| 一. 人事管理的重要性 .....          | (119) |
| 二. 对干部职工的考核 .....          | (120) |
| 三. 对人才的科学管理 .....          | (125) |
| 四. 人事管理改革 .....            | (128) |
| 五. 关于公务员制度 .....           | (130) |
| <b>第七章 领导者的工作效率</b> .....  | (136) |
| 一. 时间就是金钱, 效率就是生命 .....    | (136) |
| 二. 掌握开会技巧, 提高会议效率 .....    | (141) |
| 三. 精兵简政 .....              | (144) |
| 四. 运用科学技术和手段提高效率 .....     | (148) |
| 五. 调动下属的积极性 .....          | (149) |
| <b>第八章 领导者的思维方法</b> .....  | (153) |
| 一. 现代思维方法 .....            | (153) |
| 二. 系统论 .....               | (154) |
| 三. 层次论 .....               | (159) |
| 四. 控制论 .....               | (161) |
| 五. 信息论 .....               | (163) |
| <b>第九章 领导方法与领导作风</b> ..... | (168) |
| 一. 领导方法与领导作风的重要意义 .....    | (168) |
| 二. 坚持群众路线的领导方法 .....       | (170) |
| 三. 调查研究科学化 .....           | (173) |
| 四. 发扬党的优良作风 .....          | (185) |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| <b>第十章 领导艺术 .....</b>         | <b>(197)</b> |
| 一. 审时度势随机决断的领导艺术.....         | (197)        |
| 二. 运筹帷幄之中, 决断千里之外.....        | (200)        |
| 三. 会“弹钢琴”的领导艺术.....           | (203)        |
| 四. 协调人与人关系的艺术.....            | (207)        |
| 五. 语言表达与交际的艺术.....            | (209)        |
| 六. “对话”的领导新艺术.....            | (221)        |
| <b>第十一章 授权 .....</b>          | <b>(225)</b> |
| 一. 授权的涵义.....                 | (225)        |
| 二. 我国古代的授权思想.....             | (227)        |
| 三. 授权应遵循的原则.....              | (233)        |
| 四. 授权的技巧.....                 | (235)        |
| <b>第十二章 领导者的自我锻炼与修养 .....</b> | <b>(238)</b> |
| 一. 领导者素质的自我锻炼与修养.....         | (238)        |
| 二. 领导者才能的锻炼.....              | (242)        |
| 三. 领导者的哲学修养与锻炼.....           | (244)        |
| 四. 领导者自我锻炼与修养的方法.....         | (246)        |

# 第一章 绪 论

---

## 一、领导科学的产生

### (一) 领导科学的产生是现代化大生产的客观要求

领导工作作为一种社会分工，自古以来就存在，远在生产力极为低下的原始共产主义时期，人们运用的只是棍棒石器粗糙的生产工具，主要是依靠氏族集体的力量与大自然作斗争，但是，就在这样的情况下，对人们的集体活动也需要有统一的指挥和组织，即领导，当时氏族的酋长就是执行这种职能的领导者。以后，随着生产力的不断发展，社会分工也随之产生和发展，而为了搞好分工协作，协调一致地进行社会生产活动，就更需要有领导。这样，什么样的人才能作领导？领导者应该做些什么以及他应该怎么样去做？这些问题也就必然产生。但领导工作作为一门专门的科学来进行研究，还是现代社会条件下产生的。本世纪三十年代以来，不少管理学者开始了对领导理论的研究，提出了各种领导的理论和领导模式，但这只是作为管理学、心理学或行为科学中的一个内容来进行研究的，而将领导工作作为一门专门的

学问，给以理论的概括和总结，探索现代领导工作的特点、方法和规律，还是近些年来事情。

任何一种科学理论的产生，都决不是偶然的，而是人们在实践活动中的需要，和必须有一定的技术准备和成熟的理论前提下，才能应运而生的，并在实践中不断地接受检验发展起来。现代科学的巨大成就，为领导科学的产生和发展提供了必要条件，它的形成是同现代化大生产和现代科学技术的发展，紧密地联系在一起的。

现代化社会大生产和过去的小生产条件不同，传统的领导方式远不能适应需要，它要求有科学化的领导，因而促进了领导科学的产生。过去的小生产规模小，联系面不广，技术也不很发达，变化比较迟缓。与这种生产方式相适应的领导，主要凭领导者个人的经验，所以称之为经验型的领导方式。而现代化大生产规模大，分工细，与社会各方面的联系十分紧密和广泛；科学技术的发展异常迅猛，出现了一大批大科学、大工程、大企业，是一个大的经济系统，规模巨大，结构复杂，功能综合，目标多样；社会活动越来越多变，变化的速度越来越快，有人估计，近三十年来科学技术的发现和发明，超过了人类历史两千年的总和；从科学技术发明到产品生产的周期也越来越短，根据有关资料表明，第一次世界大战前，其周期大约是三十多年，第一次世界大战到第二次世界大战期间，其周期缩短为十六年，第二次世界大战后到现在，其变化就更快、周期更短，大约在十年八年之间，因而，产品的更新换代，设备的更新周期也大大的缩短。同时，现代化大生产越来越依赖科学技术，科学技术的成果广泛应用于生产，成为生产力构成的重要因素；由于生产活动范围的不断扩大，人们的交往更加频繁，因而在整个

经济系统的各个环节内，相互之间都存在着大量的信息发生和传递，产生了现代化大规模的信息流，信息成为生产和经济活动的必要要素，要求灵敏、及时、准确地对信息进行传递和处理，是管理现代经济的重要条件。因此，领导方式也随之而发生变化，要求有高效能的领导体制，合理的领导机构和现代化的领导者，要求领导者要具有现代化的战略头脑，审时度势，通观全局，勇于创新，科学决策，系统分析，而且要精通业务，掌握现代科学知识，懂得管理，掌握科学的领导方法和高超的领导艺术。所以开展领导科学的研究，正是从理论上探讨现代化大生产对领导工作科学化、现代化提出的客观要求。

## （二）现代科学技术的发展为建立领导科学提供了前提条件

现代科学技术的发展，推动了各学科之间的结合，边缘科学、综合科学、交叉科学应运而生。领导科学的产生是现代科学发展的自然结果，因为科学技术的发展，使得各个领域都受到现代科学技术的影响，而且也改变着人们的生产方式和生活方式。社会生活的许多方面都要求运用自然科学的方法，建立起改造社会的系统工程技术，以及为它们提供理论依据的社会技术科学，而这些社会领域中都存在领导问题，需要对领导工作进行综合研究。最早是政治领域里的政治领导以及军事领域的战略学、军事指挥学而发展成军事领域的“领导科学”，随着在经济领域的各种领导问题也提出来了，如经营学、经理科学、决策科学等新理论纷纷出现，接着为了解决各个领域领导工作科学化的需要，一门吸取了自然科学的某些概念、原理和方法，也吸取了管理科学、科学学、行为科学等学科的研究成果，专门研究领导工作规律

的原理、原则和方法的领导科学便应运而生。

随着现代科学发展而出现的系统理论的科学方法论，以及现代化的运算工具电子计算机，为领导科学化和领导科学的研究提供了必要条件。随着社会需求的日益增长，加之自然科学和社会科学互相渗透的趋势，大量综合研究的课题不断出现，近代科学研究中的分解方法，已不适应综合研究任务的需要，人们纷纷探求新的研究方法，正是在这种情况下，现代科学作出了两项重大贡献，一是数学突破了自然科学的范围，进入到社会科学领域，促进了整个科学（包括社会科学）的数学化；二是本世纪四十年代以后，产生了三门全新的横断科学，即系统论、信息论、控制论（通称为系统理论）。系统理论的研究方法，同传统的方法有很大的不同，它不是单学科的，而是跨学科的；不是研究具体的物质形态，而是着重研究功能；不是分割地研究，而是整体研究；不只是定性分析，尤其注重定量分析。这一科学理论和方法为研究领导科学提供了一般方法论的基础。电子计算机的普遍应用，提高了人们对复杂而浩繁的信息进行处理以及自动化控制的能力，则为领导工作科学化、精确化开辟了道路。

在我国，根据马列主义的原理，特别是马克思主义有关政权、政党的论述，有关国家机器的论述，有关领导科学、领导艺术、领导方法的论述，为领导科学的建立奠定了基础。结合中国的具体情况，几十年来，在以毛泽东同志为代表的老一辈无产阶级革命家，在领导中国革命和社会主义建设中，进一步丰富和发展了马克思主义关于领导问题的原理、原则和方法。如毛泽东同志的《领导工作的若干问题》、《党委会的工作方法》、《关于健全党委制》等论著，均

为领导科学的建立奠定了理论基础。

时代的需要，全面开创社会主义现代化建设新局面的历史重任，为我们建立领导科学提出了客观要求，马列主义、毛泽东思想以及世界上管理科学、科学学、行为科学等研究的科学成就，也为建立领导科学提供了充分的条件，领导科学的产生已是历史的必然。

## 二、领导科学的研究对象、内容和范围

### （一）领导科学的研究对象

领导科学研究的对象，是现代化大生产条件下的领导问题，包括研究现代领导的一般结构、模式、过程，研究现代领导活动的特点、运动的规律性以及领导方法的一门学问。它是一门综合性的边缘科学，是从总体上研究领导这个大系统，即从各方面各层次的领导工作的原理、原则、规律和方法去研究，而不是总结哪一方面哪一级领导者进行某项工作的专门经验和方法。

第一，研究领导科学，首先要了解所谓领导的含义。马克思在《资本论》中曾说过这样一段话：“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”。马克思的这段话既是讲管理问题，同样也讲了领导问题，这里有两层意思，一是领导的职权概念，领导处在指挥协调的地位，它掌握一定的权力，对下层行使职权；二是领导的职能概念，可以说是领导的功能，领导执行着生产总体的运动所

产生的各种一般职能，意味着领导是一种行为过程。前者涉及领导的社会属性，后者是领导的自然属性，所以说领导问题与管理一样是具有二重性的。

第二，领导科学在某种意义上说，它作为现代社会管理范畴的科学，实际上是对社会的基本矛盾的认识、控制和调整，也就是通过一定手段，对社会的生产力、生产关系和上层建筑的管理。所谓领导，也就是指对上述诸方面的领导。具体地说如政治领导、行政领导、业务领导，其中业务领导又分为经济的，学术的，军事的领导等等。政治领导主要是管理上层建筑的；行政领导主要是管公共服务、后勤、人事等涉及生产关系（如工资关系）等方面的决策；业务领导除了少数上层建筑部门外，基本上是管生产力的。当然这三者的关系也并不是截然分开的，他们之间是互相联系的，就像生产力与生产关系、上层建筑与经济基础的关系一样。因此，领导科学在领导结构上形成了政治领导、行政领导、业务领导三轨制的领导结构。三者之间的关系是政治领导是主导，业务领导是基础，行政领导是政治领导与业务领导的中间环节。当然强调政治领导的主导作用，不是否认业务领导的基础作用，因为政治领导如果不以业务领导为基础，那是非常危险的，要发展生产力就绝对不能离开业务领导，否则政治领导将是空的，任何一个社会主义国家都应把发展社会主义生产力作为自己的重要历史任务；而行政领导则是政治领导和业务领导的中介，缺乏行政领导，政治领导就无法对业务领导发挥积极作用，就象上层建筑脱离生产关系的中介就不能对生产力发挥作用一样。因此政治领导、行政领导、业务领导三者之间是互相联系，相辅相承，缺一不可的。当然，政治领导，行政领导，业务领导三者的具体结构形式，

是随着各国的情况不同和社会生产力发达的程度而变化，他们并不是一成不变的。

第三，前面已经提到领导问题本身是具有二重性的。在阶级社会里的领导，尤其是政治领导常常是带有强烈的阶级性，但从组织效应的观点来看，领导的一般结构和模式，则是不带任何阶级属性的技术问题，所以按这种观点，所谓领导乃是一种过程。

从领导的职权意义上说，领导是一种权力、责任和服务的统一体。领导职位要求它在一定的职责范围内，具有一定的权力，但职权是领导的手段，领导者更重要的是责任和服务。失责就是失职，也就是失去领导。这个领导含义反映了领导和被领导关系的根本属性，领导者如何运用权力，对谁负责，为谁服务和服务的手段等，在不同的阶级、不同的社会制度有着不同的特性，这也就是领导的社会属性。

从领导的功能和作用看，领导就是影响和引导，它是一个过程。领导的功能可以理解为引导被领导者，在一定条件下实现目标的行动过程。领导过程的核心是实现目标，领导的行为开始是确定目标，实现领导的过程是以目标为指针，领导行为的结果，是以目标的达成来评价优劣。领导也是一个集体活动的过程，领导的绩效是通过集体活动来表现的。领导是一种以集中人们的智慧和力量，达成某种组织的任务和目标的行為。领导又是一种影响的过程，领导者通过自己的行为，吸引并影响着被领导者为完成既定目标而努力。

由于领导者（或领导集团）与群众之间的作用方式不同，领导的一般模式大致可分为以下几种：

- (1) 集体领导与按级领导
- (2) 个人负责制与个人领导

### (3) 直接干涉和直接解决

第四，领导的一般过程及其运动规律，也是领导科学研究的重要方面，领导的一般过程可分为五个阶段：

(1) 调查研究阶段

(2) 政策成型阶段

(3) 政策决策阶段

(4) 政策执行阶段

(5) 检查修改阶段

调查研究是我们的基本工作方法，领导者制定方针政策、计划目标，首先必须了解情况，掌握情况，这就需要进行调查研究，这乃是领导过程的首要环节；调查研究结束，也就是政策成型的开始，因为通过调查研究，得到了各种各样的情况资料，通过分析研究得出一定的结论、方案；然后在这些众多的方案中进行对比筛选，最后确定合理的方案，并对选取的方案进行论证，由最高领导做出决策；决策后更主要的是贯彻执行和在执行中进行检查、反馈、修改，以达到更高级的水平，从而又开始新的领导过程，这也就是我们所说的领导过程的一般运动规律。

### (二) 领导科学的内容与范围

领导科学与领导艺术的理论体系，是由它的研究对象所确定的，领导科学与领导艺术的基本内容是：

(1) 领导科学与领导艺术的概念

(2) 领导者的素质

(3) 领导集团结构

(4) 领导体制

(5) 领导的职能

(6) 领导者的人才观

- (7) 领导者的工作效率
- (8) 领导者的思维方法
- (9) 领导者的工作方法
- (10) 领导作风
- (11) 领导艺术
- (12) 领导者的自我锻炼与修养

这些内容包括四个方面的范围：

### 1、领导的主体。

现代领导是内行的集体领导，关于领导者的素质，领导集团结构，领导体制是领导科学首先要研究的问题。领导者首先要具有一定的品德、智能和经验，还要有健康的体格，要具有一定的知识水平、业务能力、创新精神、决断魄力，以及具有自知之明和宽容待人的素养。同时，领导班子的科学组合也是非常重要的，领导集团结构的合理与否，直接关系到领导效能的高低。现代领导集团，不仅要有个体的优势，而且更需要集体的最佳的结构结合。此外还必须有一个健全的领导体制，使领导的纵向和横向联系合理化，这样有了一个指挥灵活，运用自如，彼此协调，而又权责分明，各司其权，各尽其责的比较完善的领导体制，对于调动各方面的积极性，加强和改善各项工作的领导，促进经济和各项事业的发展都有着重大的作用。

### 2、领导过程。

要求领导者具有优秀的素质和合理的领导结构，以及健全的领导体制，归根结底是为了有效地发挥领导的职能，领导职能问题，也是领导科学所要着重研究的主要范围。

科学的决策是现代领导者的基本职能。领导过程就是通过调查研究，作出决策并实施，检查决策的执行情况并修改