



LINGDAOKE XUECHUTAN

JIE FANG JUN CHU BAN SHE

领导科学初探

国防大学第四期师团职领导干部培训班编著

解放军出版社

《领导科学初探》编委会

主 编 裴 飏

副主编 董旭光 袁志明
任 健 宋吉生

编 委 马晓明 王业明
任 健 宋吉生
张四望 袁志明
董旭光 裴 飏

前 言

江泽民同志在党的十五大报告中指出:作为毛泽东思想的继承和发展的邓小平理论,是指导中国人民在改革开放中胜利实现社会主义现代化的正确理论。在当代中国,只有把马克思主义同当代中国实践和时代特征结合起来的邓小平理论,而没有别的理论能够解决社会主义的前途和命运问题。邓小平理论是当代中国的马克思主义,是马克思主义在中国发展的新阶段。党的十五大把邓小平理论确立为党的指导思想,号召全党高举邓小平理论伟大旗帜,把建设有中国特色社会主义事业推向二十一世纪。全党、全军响应以江泽民同志为核心的党中央的号召,以十五大精神为指导,按照总政《军队高中级干部学习规划》的精神,把深入学习邓小平理论作为部队思想政治建设的根本任务来抓,一个群众性的学习新高潮正在蓬勃兴起。

为了便于总结部队广大干部学习研究邓小平理论的新成果,及时交流运用邓小平理论指导实际工作,推动部队现代化建设的新发展,进一步促进部队广大干部、特别是团以上领导干部理论学习的新高潮,我们陆续编辑出版《军队干部理论学习书系》。

这套书系的编辑出版,着重突出以下几个特点:一是以党的十五大精神为指导,全面深入阐发十五大对邓小平理论的新阐述、新概括,反映以江泽民同志为核心的党中央在经济、政治、文化、军事等各个方面对邓小平理论的创造性运用和重要发展,努力把邓小平理论的学习、研究和宣传提高到十五大所要求的新水平。二是发扬理论联系实际的学风,注重解决军队建设和改革中的重大现

实问题,积极探索新形势下治军的特点和规律、军事斗争准备的特点和规律、国防建设的特点和规律,不断提高治军水平。三是把学习理论和改造主观世界紧密结合起来,牢固树立马克思主义的世界观、人生观、价值观,不断解放思想、更新观念,注重解决在发展社会主义市场经济和对外开放条件下,经受住新的考验,不断增强拒腐防变能力的问题。四是收入该书系的文稿,内容丰富多样,形式不拘一格:既有学习研究邓小平理论的学术专著,也有以邓小平理论为指导,围绕贯彻新时期军事战略方针,进一步加强军队革命化、现代化、正规化建设所进行的理论思考;既有各级领导干部、机关院校和科研单位理论研究、宣传教育工作者个人的理论研究成果,也有各级党委中心组学习组理论学习的经验体会。书系力争比较及时全面地汇集和展示部队广大干部理论研究和理论学习的最新成果、最新经验。

《军队干部理论学习书系》采取开放式结构,不定期连续出版。我们期望这套书系的出版发行,能够在推动和促进部队广大干部学习邓小平理论的新高潮中发挥积极作用。同时也希望广大读者对书系编辑工作中存在的缺点和不足提出批评改进意见。

编 者

目 录

科学决策

- 掌握运用辩证法 实现决策科学化…………… 贾力克(1)
- 浅谈加强领导管理工作的系统性…………… 马必强(7)
- 严格遵守“十六字”方针原则 努力提高党委班子领导
和决策能力 …………… 陶 光(12)
- 领导决策科学化的相关因素分析 …………… 杨 剑(18)
- 认清特性 确保决策的科学性 …………… 高洪兴(23)
- 试论领导者素质与决策科学化的关系 …………… 王志安(27)
- 领导干部要“善听” …………… 袁维藩(32)
- 矫正影响决策质量的负面心理 …………… 岳安德(36)
- 解决实事求是难的几点对策 …………… 洪 波(40)
- 党委决策过程中“泄密”现象透析及对策 …………… 孙永波(44)
- 浅谈领导干部如何正确把握大局 …………… 吴 飏(48)

选人用人

- 任人唯贤 唯才是举的几点思考 …………… 袁志明(52)
- 现代领导者选用人才的几个问题 …………… 陈岳琪(57)
- 选人用人贵在观念更新 …………… 郑家概(62)
- 努力运用哲学的观点考察识别干部 …………… 马晓明(66)
- 新形势下考察干部应开辟新渠道 …………… 张四望(73)

- 要重视建立健全用人失察责任追究制度 李永根(77)
- 建立任期考核机制 走开领导干部能上能下的路子
..... 汪仁全(82)
- 关于完善我军领导干部监督体制的思考 雷立明(88)

领导班子

- 实行党委统一的集体领导下的首长分工负责制应把握
的几个问题 裴 飏(93)
- 党委正副书记在贯彻民主集中制中应发挥的四个重要
作用 余 阳(97)
- 党委书记在决策中履行职责必须增强“四种意识”
..... 王岩京(101)
- 在正确看待和把握班子成员的个性中增强整体效能
..... 徐立德(106)
- 正确认识和处理班子内部矛盾 努力增强领导班子团结
..... 杨建立(112)
- 党委书记的领导艺术 徐晓光(117)
- 感悟“主官”的形象 何清成(122)
- 一把手应把自己的“手” 丁六全(128)
- 副职要强化三个意识 濮瑞南(132)

科学管理

- 军队科学管理应把握的几个环节 麻永平(137)
- 领导干部要明确管理的根本目标 彭 军(144)
- 依法治军首先要依法管好干部 李功民(148)
- 浅析新形势下依法从严治军 郭春生(152)

坚持依法治军各级领导干部必须牢固树立“三种意识”

..... 朱仁元(157)

消极保安全现象存在的原因及解决思路..... 王业明(162)

新形势下加强基层建设需要着力解决的几个问题

..... 方建华(167)

领导方法

浅探部队主官驾驭全局的领导艺术..... 徐远林(172)

群众路线是我们党的根本工作路线..... 徐 宏(177)

坚持群众路线工作方法应做到“三个必须”..... 方九师(184)

领导者要善于抓事关全局的问题..... 孙凤刚(189)

领导管理必须坚持对上负责与对下负责相一致..... 王秋宁(195)

走好“四部曲” 下活“一盘棋”..... 邹建雄(200)

谈谈当好旅团主官的几个问题..... 万安民(204)

适应交流任职新情况 努力开创工作新局面..... 宋吉生(210)

注重工作协调 提高领导效能..... 杨立新(216)

把握工作节奏 做到忙而不乱..... 张新波(221)

珍视我们的法宝 掌握批评的艺术..... 张 江(226)

领导干部要善于运用批评这个有力武器..... 汪海江(230)

提高领导艺术要注意把握的几个关系..... 周 勇(236)

领导修养

按照“三个代表”要求加强人才培养..... 董旭光(241)

浅析跨世纪军队领导干部应具备的基本素质..... 高 峰(244)

谈谈领导者的修养..... 张德文(249)

努力提高领导干部的政治素质..... 牛七伟(253)

略论领导干部的科学精神	朱玉武(260)
塑造高尚人格 树立良好形象	任 健(265)
从提高战斗力的角度看领导者威信的重要性	孙 钢(271)
提高领导干部的素养必须处理好“三个关系”坚持“三个 为本”	李宏伟(276)
加强学习是提高党员干部拒腐防变能力的根本途径	王孝国(282)
正确处理好德能修养的“四个关系” 努力做合格的高 中级领导干部	孙卫国(286)
年轻领导干部健康成长浅议	吕美璋(290)
后 记	编 者(296)

掌握运用辩证法 实现决策科学化

贾力克

决策是领导管理者的根本职能，领导管理工作要做好，首先决策必须正确。党委决策是民主集中制原则的根本体现，也是党委成员个人素质和班子整体效能的集中反映，更是党委正、副书记思想水平和领导艺术的最好检验。在一切失误中，决策的失误是最大的失误。决策失误的原因是多种多样的，但最根本的因素是决策思维的偏颇，在决策中缺乏唯物辩证法和坚定的党性。因此，掌握运用辩证法，才能正确科学地做决策。

一、主见而不主观，从实际出发，保证决策的可靠性

“主见”与“主观”虽一字之差，却有本质的区别。“主见”是指经过周密的调查和反复的实践，在占有大量材料的基础上，透过事物纷繁复杂的现象，发挥头脑加工厂的作用，作了由此及彼，由表及里，去伪存真的分析研究之后，获得对事物规律性的有独到见解的一种认识，它是符合客观实际的，是主观和客观结合的产物，因此，是正确决策的可靠保证；而“主观”是用孤立的、静止的、简单的、片面的眼光看问题，把局部的认识当普遍真理，一叶障目，不见泰山，一孔之见，不窥全部，一时的经验当永恒的法宝，这种思想方法的盲目性，必然不能求得真知，难免决策失误，因此，应该有“主见”而不“主观”。

毛泽东同志 1931 年在《兴国调查》前言中指出：“实际政策的决定一定要根据具体情况，坐在房子里想的东西，和看到的粗枝大叶的书面报告上写的东西，决不是具体的情况，倘若根据

‘想当然’或不分实际情况的报告来决定政策，那是危险的。”党委正、副书记在领导班子中相对都比较老，资历长，经历多，经验比较丰富，指导工作点子多，研究问题有主见，决定问题敢表态，这对搞好党委决策都是有利的条件。但事物都有两重性，如果不能正确对待自己的经历和经验，凭个人感情，凭主观想象，凭老经验随意拍板定案，不但无助于正确决策，而且很可能把决策引向歧途，给部队造成不应有的损失。那种“情况不明决心大，办法老套反复用”的做法是科学决策的大敌。

我们必须改进决策的思维方法，注意整体思维，力求从宏观上把握决策对象，从而实现良好的整体效应；注意多角度思维，力求多方位把握决策的各个环节和要素；注意开放式思维，力求把握决策对象与外部环境的多向联系；注意动态思维，力求使决策主体能够适应不断发展的形势。为了获得准确的决策依据，要做到一切从实际出发，要搞好调查研究，全面掌握决策信息，做到上清、下明、左右灵。对上清，就是要吃透上级精神，理解上级意图，正确贯彻党的路线方针政策；对下明，就是要掌握下头情况，面向实际；左右灵，就是了解外头，开阔视野。也就是要“吃透上情，摸清下情，了解外情，熟知内情”。在了解基本情况，掌握大量信息后，就要善于运用各种方法和手段对各种信息进行认真的分析和研究。一要进行定性分析，将各种材料加以“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里地思索”，抓住事物的主要矛盾，揭示事物的本质特征；二要进行定量分析，把握事物的范围、规模、程度；三要进行综合研究，归纳概括，判断推理，然后才能定下决心，做出符合实际、行之有效的决策。

二、敢断而不武断，依靠集体智慧，防止决策片面性

各级党委班子要坚持集体领导，集体决策。所谓集体领导，就是党委领导；所谓集体决策，就是党委决策。这是我军的一个重要特色。凡属重大事务，都要由党委集体在充分酝酿协商和民

主讨论的基础上，集中集体智慧，按照少数服从多数的原则，以会议表决的形式形成党委最终决策。在党委集体决策中要注意四点：一是班子成员，书记也好，委员也好，都是领导集体中平等的一员，都有发表意见的权利，在决定问题时都有且只有一票之权；二是各种意见只有经党委会议表决通过后，才是党委的集体决定，也就是江主席所说的“会议决定”；三是书记在决策中应起主心骨作用，决策前调查研究，善于预测，专于谋划，形成正确的决策意见，在决策中把关定向，把握政策，坚持原则，统揽全局，发扬民主，集思广益，切实把正确的意见集中好，分歧的意见统一好，否定的意见说服好，依靠集体智慧做出正确决策；四是集体决策并不否认分工负责，在集体做出决策的前提下，根据分工，切实履行自己的职责，不能遇事推诿、互相扯皮。

党委书记是“一班人”的“班长”，但不是家长。党委正、副书记在个人素质和决策水平上要高人一筹，但不能“高人一头”；要敢于拍板定案，但不能个人专断。这就是说，“班长”要善于集中“一班人”的集体智慧，在民主的基础上对重大问题进行科学决策。但这个问题有一种倾向值得注意，有人认为正、副书记职务高，责任大，是一个班子的核心，是掌舵的，拿主意的。因此，自恃高明，自我优越，往往以老自居，以资自荣，以能自满，以权代责。在研究问题时，书记总认为自己的意见正确，听到不同意见或与自己意见相反的意见时，脸难看，话难听，心难平，轻则固执己见，重则严词厉色地把别的同志的意见顶回去，弄得其他委员欲说不能，欲辩不敢，欲罢不服，影响了书记和委员之间的关系，挫伤了“一班人”的积极性，时间一长，势必出现两种情况：一是委员们消极依靠正、副书记定调子，随声附和不言语，“群言堂”变成了“一言堂”；二是执行决议时心里不痛快，责任感不强，离“板”走“调”的事经常发

生。这种主观武断的决策作风，确实害处不小。如果不从思想上加以深刻剖析，自我感觉良好，总认为党委书记责任大，在重大问题上唯唯诺诺，该断不断，是没有魄力的表现；把敢断和武断混为一谈，又必然会使党委决策出现偏差。

事实上，敢断和武断是有严格区别的，敢断是善于集中大家的正确意见，及时做出正确的决策，特别是在上级指示不明确，情况又比较复杂，没有现成经验可供借鉴的情况下，作为党委书记敢于正确地去决断，最能体现“班长”的水平，往往能给人信心，给人鼓舞，给人启发和提高。而武断是指对上情下情不甚了解，听不进大家的意见，忽视集体智慧，犯经验主义，盲目决断。给这种作风画个像就是“三一”、“三拍”，即：决策前“一厢情愿”、研究问题“一人定调”、形成决策“一锤定音”，决策前不调查、不研究，拍脑袋；决策中不听别人意见，拍胸脯；决策后出了问题，后悔得拍大腿。另外，敢断与武断在动机和效果上也不一样，敢断是对党委负责，对部队建设负责，敢于承担一定的风险，其效果往往是积极有效的。而武断往往是争个人权力，树个人威信，其后果必然影响个人威信和班子的集体威力。

要在班子内部充分发扬民主，让大家畅所欲言，发表意见，以确保重大决策真正符合实际，符合群众的意见，党委成员一定要讲党性，讲原则，敢于和善于表达自己的真实意见和态度，服从而不盲从，不搞无原则的随声附和；书记在重大问题上要防止自以为是，听不进不同意见，真正做到敢断不武断，当“班长”不当家长，杜绝个人或少数人说了算的现象。

三、拍板而不离板，正确集中，坚持决策的原则性

作为一级党委，要对上级党委负责，在局部利益和全局利益发生矛盾时，应无条件地服从全局和整体利益，特别是在改革开放和发展社会主义市场经济条件下，由于物质利益因素渗透到党内，这就使党委实施正确集中搞好决策的难度增大了，坚持原则

的要求更高了，这是摆在每一个党委书记面前的一个最直接、最现实的问题。拍板，主要是拍正确贯彻执行党的路线、方针、政策的板，而不拍一个单位小团体的板，更不能拍个人私利的板，不搞什么“上有政策，下有对策”、“碰到红灯绕着走”、“打擦边球”。毛主席早就说过，“办事有决，不离原则”。作为党委书记，在错综复杂的矛盾面前，不敢拍板是软弱无能，责任心差的表现；而不顾原则盲目地拍板，是党性不纯的表现，两种做法都是不可取的。

那么如何做到拍板而不离板呢？我认为应做到三条：一是加强理论学习，增强全局和政策观念，这是管根本的；二是克服名利思想，去掉个人主义，加强党性锻炼；三是不把“商品交换”的原则带进党内生活中来，坚决克服拜金主义，不拿原则作交易。拍板和离板问题，既是理论问题、认识问题，更是实践问题，往往说起来清楚，做起来糊涂，因此，我们要始终把说和做统一起来，做到原则问题上不开口子，不卖关子。

四、反馈而不反复，追踪决策，保证决策的权威性

所谓追踪决策，就是根据主客观情况的变化对原决策进行补充完善、修正或改变的决策过程。决策实施过程又是一个信息反馈的过程。决策实施的每一个具体步骤，都会引起主、客观状况的相应变化，会直接、间接地反映到决策者及参谋机构中来，成为检验既定决策方案正确性和有效性的依据。决策的生命在于落实。从认识论上讲，决策是一个完整的过程，从决策前的掌握情况，到决策中的掌握政策标准条件，到最后形成正确的决策，各个环节是一个统一的不可分割的整体。但党委决议形成后，并不是一劳永逸，万事皆休。决策方案确定后，就要着手组织实施，要跟踪问题，注意决策贯彻执行中主、客观状况的相应变化，掌握各种信息的反馈，用以检验既定决策方案的正确性和有效性，从而不断地解决矛盾，排除干扰，进行追踪决策，保证决

策的顺利实行。在这个问题上，现在有两种倾向，一种是决策形成后缺乏监督，工作不管不问或很少过问，搞一次完成论；另一种是决而不行，行而不果，等一段时间之后，同样的问题再到党委会上议论一次，讨论一番，反复研究，重复决策，既浪费时间，又影响党委威信。这样的决策搞多了，养成一种松散的工作作风，即使正确的决策也不能得到有效的贯彻执行，这是影响决策效率的一个值得注意的问题。

决策的反馈和反复是不一样的。反馈是决策本身的一个环节，是保证决策科学化所必须的，它是对原有认识、计划、行动的补充和完善，符合事物发展的规律。而反复研究决定同一个问题，不仅劳时费事，贻误战机，造成不应有的损失和浪费，而且也不符合民主集中制要求，是党委缺乏战斗力的表现。形成这种决而不行的状况，主要是贯彻决议的力度不够，党委领导缺乏权威。在这个问题上，应抓好以下三点：一是从党委成员贯彻决策的认识态度抓起，划清“保留意见”和“固执己见”的界限，坚决维护党委集体决议的严肃性。党委成员要以高度的党性观念来对待和处理“个人保留意见”，不能以“保留意见”为名渗透个人私心杂念和谋取私利，更不能不顾党性原则泄私愤，闹意气，拒不执行党委决议，坚决防止和克服那种有令不行，有禁不止的现象。二是要建立和健全自我约束机制。为了保证党委决策的贯彻执行，要制定各种规章制度，提高落实党委决策的规范化程度。三是建立责任制。党委每做一个决议，都要按党委分工落实到具体人，明确抓落实的时间、要求和标准。如果中间出现梗阻或贯彻不力造成损失，要追查责任人的责任。

浅谈加强领导管理工作的系统性

马必强

任何事物都是作为系统存在着。它们既自成系统，又是组成更大系统中的一个有机的元素或部分。军队领导管理工作是一个复杂的大系统。现代军队领导管理者所面对的种种问题，已经不再是孤立的、单个的局限于某个方面的问题，而往往都是一些带有综合性、系统性的复杂问题。在一个个复杂的系统面前，领导者不仅要接受不间断的新知识的挑战，而且要不间断地提高对于复杂系统的认识、管理、控制和协调的能力。在领导管理工作中，只有加强系统性才能增强主动性，减少片面性，避免顾此失彼、以偏概全现象的出现，提高领导管理工作效能。因此，邓小平和江泽民同志都强调要加强工作的系统性。我们在军队领导管理工作中，必须自觉遵循系统方法的基本原则，不断提高领导管理水平。根据系统论的观点，结合部队工作的实际，我认为，加强领导管理工作的系统性必须从以下几个方面做起：

一、必须着眼系统整体，增强全局观念

任何系统都是由多要素构成的有机整体；整体的功能，大于它的各个部分功能之和；系统中的要素，一旦脱离了整体也就丧失了它应有的系统功能。因此，领导管理者在工作中必须首先着眼整体，自觉把工作视为一个以系统方式存在、由众多要素相互作用的有机整体，统筹兼顾，确保整体功能的发挥，以实现最佳的整体效益。在实际工作中，搞“单打一”、“一招鲜”，“头痛医头，脚痛医脚”，就事论事，短期行为，本位主义等，都是违背

系统整体性原则的，必然出现“按下葫芦浮起瓢”，顾此失彼的被动局面。

要驾驭全局，实现最佳的整体效益，关键在于领导管理者要有整体意识，具有全局观念。如果只顾及诸多要素中某一两个要素功能的改善，就企望实现整体效益，必将事与愿违。作为中高级领导管理者，一定要着眼整体，站在战略的高度思考和处理问题。一是要做到胸有全局。就是要时刻关注国内外形势，党、国家和军队的大政方针，本单位、本地区带方向性、根本性的问题，基层的困难和群众的疾苦。做到全局在胸，自觉在大局下行动，使局部工作建立在可靠的基础之上。二是要着眼整体效绩。就是要重视发挥整体的每个部分的系统功能，尽可能地让各个要素能有机配合，相互促进，以实现最佳的整体效益。在工作指导上，就是要按照江主席“五句话”总要求统揽全局，着眼全面发展。三要立足长远建设。就是要做到过程与阶段、长远与眼前的统一，着眼军队的长远发展，切实抓好起长效作用的基础性工作，把军队建设的基础打牢，为今后的发展积蓄后劲。

二、必须重视系统结构，坚持依法治军

任何系统都是各要素按照一定的结构方式组成的整体。系统内部各要素的稳定联系，形成有序结构，从而保持系统的整体性；结构的稳定性是系统存在的基本条件；结构有序是功能有序的前提。因此，领导管理工作首要的是重视系统结构的稳定有序。加强制度建设，坚持依法治军，确保部队的集中统一和高度稳定，这是做好一切工作的前提条件。如果部队不稳定，事故案件不断，任何事情都办不成。在部队工作中，有些单位的领导管理工作效益不高，甚至事故、案件接连不断，其中一个很重要的原因就是忽视系统结构的稳定性和有序性，不重视制度建设，没有依法从严治军。

军队是一个由多要素、多层次组成的复杂的大系统。各要素

之间、要素与系统、系统与环境之间相互联系，相互作用，形成了复杂的系统结构。新时期军队系统结构内外部环境的变化，使涉及军事领域的社会关系越来越多，越来越复杂。在新的情况下，要理顺一些大的关系，保持部队的高度稳定，就要十分注意解决制度建设问题，坚持依法治军。一是要增强法治观念。各级领导要认真学习领会马克思主义法学的精神实质和相关的法律知识，自觉用邓小平民主法制理论武装头脑，形成自觉运用法规制度解决问题和开展工作的良好习惯。二是要建立健全法规制度。军队的法制建设要与国家法制建设相适应，并根据军队建设的实际需要，不断制定有关的军事法律、法规和制度，逐渐形成具有我军特色的军事法规体系。同时，所有领域、所有方面都要订出章程，坚持用科学、严格、稳定的规章制度覆盖军队建设的各个方面，保证军队每一成员在军事活动和日常生活中都有明确的行为规范，都有章可循。三是要严格依法办事。坚持用以条令条例为主体的法规制度规范军队建设，严格按法规和条令条例的要求管理部队、处理问题，加强法律监督，严肃查处违法违纪行为，确保法规制度的落实。

三、必须把握系统层次，实行科学领导

系统无论大小，都有若干层次。层次要受整体的制约和支配，随着整体的变化而变化；任何层次又有自身质的规定性，都存在着特有的属性和功能，不能互为代替。因此，领导管理者必须把握系统的层次性，分清工作任务的范围和主次，有条不紊地开展工作的，实行科学的领导。如果层次不分，范围不清，主次不明，必然造成忙乱，影响整体功能的发挥。当前部队工作中存在的忙乱现象，就是因为工作范围不清，越级“指挥”，职能下移，“大官办小事，小官讲大话”，以及工作主次不分，见啥抓啥，眉毛胡子一把抓，违背系统层次性原则所导致的必然结果。

领导管理工作要有条不紊地进行，做到井然有序，关键在于