

领导科学参考资料

中共广东省委党校 党建教研室 编
图书资料室

一九八七年三月

编者的话

从一九八四年开始，我校在若干个班次、先后开设了《党的领导科学概论》的课程。这本参考资料作为《党的领导科学概论》课程的辅助读物和读者见面。我们希望它对读者开阔思路、增长知识有所启发和帮助。

本书有关领导科学的文摘、题解以及附录部分，反映了理论界的一些研究动态，介绍了一些新的概念和国内外的信息，旨在让读者了解近年来领导科学的研究和发展概况。本书还收集了部分案例，希望读者能结合自己的工作实际参考、借鉴。

本书是在校领导的建议下，由党建教研室与图书资料室共同商定，并由龙秋霞同志收集资料，选编而成的。

由于我们水平有限，加上掌握的资料还不够全面，疏漏和不当之处在所难免，欢迎读者批评指正。

一九八七年三月十一日

目 录

第一部分：文摘

一、领导者的素质..... (1)

领导人应具备哪些条件 (1)；现代领导者的心理品质 (4)；训练你敏捷的思维 (10)；演说——领导者的必备才能 (13)；做一个称职的领导人 (15)；不称职领导的十四个特征 (16)；哪类人不能接班做领导 (17)；您属于哪种类型的领导者 (21)

二、领导者的工作方法..... (26)

领导方法的基本特性 (26)；领导者切忌被“反授权” (33)；当部属顶撞您的时候 (37)；关于改革领导方法问题研究概况 (40)

三、新时期党的干部形象探讨..... (43)

谈谈新时期党的干部形象 (43)；也谈新时期党的干部形象问题 (49)；新时期党的干部应当有新的形象 (52)；青年心目中党的干部形象 (57)

四、领导者的观念现代化..... (59)

第二部分：案例

一、案例十五题……………(82)

上任后首先抓什么(82)；李县长的策略(85)；如何整顿机关秩序(89)；这机构应该怎样改革(91)；“轻松”的厂长(93)；他为什么忙得不亦乐乎(95)；这是不务正业吗(98)；新任财务处长为何苦恼(100)；冤枉不冤枉(102)；薛厂长发“红包”(104)；这堂党课讲什么(105)；合理化建议剖析(107)；汪锡富的用人之道(109)；组织部长做得对不对(111)；蒋良犯了偷税罪吗(113)

二、案例讨论三题……………(115)

一个市委书记的独白(115)；岩石与长春卷烟厂(124)；一家小厂的风风雨雨(131)

第三部分：题解

1、什么是领导(138)；2、领导的特征是什么(138)；3、领导的性质是什么(138)；4、领导与管理的关系是什么(139)；5、领导的基础是什么(140)；6、领导活动的基本矛盾是什么(141)；7、什么是领导科学？它的研究对象是什么(141)；8、领导科学的

学科特点是什么(142); 9、领导科学同哲学的关系是什么(143); 10、领导科学同党的学说有什么关系(143); 11、社会主义领导的本质特点是什么(144); 12、领导的职能是什么(144); 13、为什么说规划是最基本的领导职能(145); 14、制定规划的指导思想是什么(145); 15、制定规划的步骤和方法是什么(146); 16、为什么说组织工作是领导的重要职能(147); 17、组织设计应遵循哪些原则(147); 18、什么是领导的指挥职能(148); 19、什么叫科学预测(148); 20、科学预测的理论根据是什么(149); 21、科学预测的主要方法有哪些(149); 22、什么叫决策(150); 23、科学决策与经验决策有何区别(150); 24、决策分为哪些类型(151); 25、科学决策应遵循什么原则(152); 26、制定科学决策的程序是什么(152); 27、什么叫信息、信息论(153); 28、信息论在领导科学中的地位 and 作用是什么(154); 29、什么叫系统、系统论(154); 30、系统论在领导科学中的地位 and 作用是什么(155); 31、什么是领导结构(156); 32、领导结构在领导工作中的作用如何(157); 33、什么是领导班子的最佳年龄结构(157); 34、什么是领导班子的最佳知识结构(158); 35、什么是领导班子的最佳智能结构(159); 36、怎样建立领导班子合理的性格结构(160); 37、什么叫智囊团(161); 38、现代智囊团的作用是什么(161); 39、智囊人物需要具备些什么素质(161); 40、为什么说调查研究是领导者的基本功(162); 41、新时期的调查

系关研究工作有哪些特点(163); 42、新时期领导者的用人标准是什么(164); 43、考察和识别干部的原则是什么(165); 44、考察和识别干部的方法有哪些(166); 45、使用干部的原则是什么(166); 46、什么叫授权? 授权应掌握哪些原则(166); 47、什么叫监督? 监督的程序和方法是什么(167); 48、领导在履行监督时要遵循哪些原则(167); 49、什么是激励和激励的原则(168); 50、激励的方法有哪些(168)

附录：国外资料拾零

苏联东欧各国干部制度改革的一些主张和实践(169); 美国领导人的摇篮(172); 国外用人原则和人事制度(174); 苏报讨论干部辞职问题(181)

第一部分：文摘

一、领导者的素质

领导人才应具备哪些条件？

尽管历史不断演进，环境越来越复杂，“江山代有才人出”却是不会改的。新一代领导人必须具备哪些条件？

一、成功领导一定要有远见

象船只的舵手一样，他们了解团体过去发展的轨迹，也清楚知道未来的航向。他们是掌握大方向的人，而不会被“怎么做”或者是一些鸡毛蒜皮的行政事务忙得昏头转向。

他们视自己为领导人，而不是经理人。

他所有的推动事情前进的远见，几乎等于就是他的信仰。更重要的是，每个远见都很简单、完整而且没有矛盾，所以领导人才能和属下很好地沟通，再把这些理想变成现实。

他的追随者对他们的团体或单位有归属感，而且清楚了解过去的发展，以及未来努力的目标，换句话说，他能融合大家为一体。

二、成功领导必定有感召力

做为领导人有驱使人、资源一起动起来，把事情完成的本事。这种力量和传统的“权力”截然不同，传统的权力指的是统治，控制或操纵。

因此，成功的领导者并不独裁，而是敏感，能设身处地为他人着想，有同情心，而且能给人力量。他们很容易得到上下的支持，能使远见具体化，成为真实。

办公室的气氛也不同。由于他的属下觉得自己参与的是非常有意义的工作，所以会大胆尝试，并且以几乎不能置信的方式全力投入。

三、成功领导必须以身作则

他身体力行，为团体示范出应该共同遵守的最高道德规范。这也是五条金科玉律中最重要的一条。

而他本人，就是被所在单位奉为圭臬的“最高标准”。他必须能代表，并且确实做到这个团体的最高价值标准，才能赢得信任。

为了达到这个目的，他必须真诚，表里一致，绝不能想的是一套，说的是一套，做的又是一套。就象一首好的音乐作品一样，词和曲要配合得天衣无缝。

四、成功领导要给团体注入新生命，要不断创新

新一代的领导人必须为他的机构提供创新的想象力和广度。他要能透过新鲜的，和过去不同的因果关系来看事情，把长久存在，一直不能解决的问题当做挑战，才能找到新的

出路。

总括的说，他们有创造力，有预感的能力，能综合大家的智慧和力量。

他们的眼光看的远，看的不只是财务报表或今年的选举，而是看到面临的小问题和局势中大问题的关系；要善于处理个人的利益和大众的利益。他们看到的是全局的变化和关系，再决定怎么落下一步棋。

有人指出，在漫长的向上奋斗的路上，年轻的领导人常常会变成“实际情况的奴仆”，而不是“开创新局面的塑造家”，长此以往，当他们的事业到达顶峰时，很可能已经被训练成服从既有结构的罪人。事实上，除非领导人能够保持自己的独立，帮助团体更新、成长，否则他们领导的制度不可能长存。

社会常常惩罚创新者、发明者，成功的领导人必须有勇气突破这些束缚，而且要克服内心“没有人会跟来”的恐惧，当“第一只飞离电线杆的鸟”，带动更新的力量。

领导人一定要有乐观的“做得到”的精神，才能够克服社会对有创新能力的人的抵制。他们必须有胆量，敢向所谓“专家”质疑，不但要问“为什么？”更要问：“为什么不？”

五、领导人不但要领导下面的人做事更要培养他们也成为领导人

这种类型的领导不是借用他人的力量，来达到自己的目标，而是了解人有更高层次的需要，领导这批人追求更高层次的成就和目标。

由追随者提升到领导者，是不断改变和成长的过程。过程当中，领导人的角色更象老师、领航人和哲学家。他“刺激追随他的人，使他们有更高的自觉性，然后自我改进和提升，而成为新的领导人。”他鼓励个体更新，结果能带来团体或社会整体的更新。

领导人最大的欣慰，莫过于亲眼看见“青出于蓝”。

领导能力是可以学的吗？可以，但并不容易。除了必备的自制力、专心、不断的练习和耐心之外，更重要的是，你必须全力以赴。

现代领导者的心理品质

一、领导者心理品质的功能

心理品质，是人的各方面能力的综合，是个体所表现出来的经常和稳固的心理特征。它包括人的感知能力、注意力、记忆力、想象和思维能力、独立性以及个人的情感、意志、气质、性格、技能，和技巧、智慧等方面。

领导者的心理品质为领导者的工作能力提供了一个社会化了的物质基础。这个物质基础是领导者能否获得工作成就的主要因素之一。

领导者工作能力的基本内涵是洞察力、决策能力、创造能力。一般说来，工作能力是直接受领导者的知识素养和工作经验所决定、制约的，而心理品质为领导者工作能力的获得提供了能动因素。

领导者的心理品质，直接反映在领导工作有关各项活动的每个环节中。

心理过程具有能动性，构成能动性的必要方面是动机。动机的主要活动在于探索最好工作方法和选择最佳行动方式。这种能动性为领导者产生后一贯的行为程序提供了条件。良好的心理品质，可以使领导者的活动相对地脱离客观事物的直接制约。形成自身活动的有意性、自觉性和独特性，从而显示出一个优秀领导者的气魄和胆识。

二、领导者心理品质的特点

各种职业和活动，对人的心理品质都有特定的要求。如专门指导苏联男排的心理学家就赠送给队员们一句格言：冷静是转机的开始。他要求场上队员不论在何种情况下，绝对避免心理恐惧症，保证技术的正常发挥。

领导者心理品质的特点主要体现在性格上，性格决定着领导者心理品质的优良与否。

构成性格特征的要素：

(1) 对现实的态度：包括对社会的态度，对集体的态度以及对他人和他事的态度。

(2) 意志：意志在个人的性格里具有重要地位，性格的优良与否常以意志的存在和发展为依据。

(3) 情绪：人的情绪的强烈与否，情绪的起伏和波动的程度，以及情绪持续的时间长短反映人的不同的性格。

(4) 理智：性格的理智特征表现在各人感知、记忆、想象和思维等认识方面的差异。

性格特点决定着人行为举止的动机。如果性格特征与领

领导者所处的客观情境相违背，那么，性格特征就会产生阻碍作用；如果性格特征符合某种情境中的要求，那么，这些性格特征就会起良好的作用。因为只有在这种条件下他才能创造性地工作，性格特征的积极性作为动机对意志力具有很大的影响；没有性格特征积极性，就不会有强大的意志力。

领导者心理品质的特点还体现在思维、想象和语言表达上具有较高的要求。思维最重要的特征，是概括性和间接性，是对于事物本质的抽象化。领导工作要求领导者的思维必须洞察一切，深入到问题的实质中去，发现规律，作出新的概括。领导者能够积极地、有目的地运用直观表象找到创造性地完成工作任务的行为方式，就可以表明他的心理品质有较高的水准。

想象是人的心理活动中的创造性因素。它是对未来事物的一种设计；想象力丰富与否决定着一个人分析问题和解决问题的能力；领导者具备了一定的想象能力，对问题、信息会敏感；能从各种角度产生联想，进行跳跃性的思维。在工作过程中，在问题情境还处在不大明确的情况下拟定行为程序；从而使工作更有预见性、科学性、目的性。

由于领导者本身所受的教育、参加的社会生活实践、气质类型、外界的影响等的不同，因而他们的心理品质亦会出现个体的差异，领导者的心理品质，一般趋向于两种基本类型：反应型和条理型。

反应型的明显特征是，善于发现、钻研问题，敢于反抗传统观念，富有创新精神；勤思索，想象力丰富；敢担风险；顽强持久性强，对低水平、低效率、低速度不满足，但性情趋向于急躁。

条理型的明显特征是：性情稳定，工作细心周到，对问题有固定的观点和看法，能够被动地接受知识但不能主动吸取别人的经验，思想趋于保守，创新精神不强，安于现状。

用完全客观的方法或者定量分析的手段来判断领导者心理品质的优良与否，在目前是难以做到的。但是，我们认为，现代高质量的领导人才更多地是从反应型的领导中产生。

三、现代领导者心理品质的要求

（1）有高度的认知能力；

这是心理品质的基本要求。它要求有专心的注意力、良好的记忆力、高度的分辨能力，有预见性、创造性，能审时度势。

表现：

——能够了解客观形势，能够感知环境和周围人的细微变化，思维清晰敏捷，反应敏感迅速；

——对出现的问题直感很强，不管问题多么新奇、复杂，都能迅速准确地掌握问题的本质，机动灵活地采取措施处理问题。

——能广泛地观察事物，思路开阔而周密，当别人可能只注意局部的时候，他能看到全面；

——对现在、将来发生的大事有一定的思想和心理准备，并有克服困难的勇气。

（2）有较强的活动能力；

它主要体现在公共关系、人际关系两方面。

表现：

- 顺应能力强，决策时敢作敢为，有胆有识；
- 情绪体验强烈但起伏波动不大。情绪持续时间随情景的不同而能够自我约束；
- 感情丰富，能依据对方的心理采取适当的行动，体察下情，富有人情味。
- 善于运用语言艺术，说话有号召力和煽动力。

(3) 有良好的自我控制能力；

这是意志力的集中表现。它要求领导者有内在的干劲，始终如一的工作态度和坚韧不拔的精神；要求有健康的自我意识和心理平衡。

表现：

——“任凭风浪起，稳坐钓鱼船。”在重大事变面前，能够镇静自若，坚决果断，应变时能够急而不躁，快而不乱；失败而不气馁。

心胸开阔，在十分称心如意或失败沮丧的气氛里也能保持沉静和善断；

“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”。强烈的自尊但不自大，高度的自信但不自负，有效的自制又不自卑。

(4) 对科学不断探索、对工作不断求新的独创精神；

表现：

- 对现有知识、管理模式和流行观念不满足；
- 能鉴别和掌握最新科学信息，并凭借一定的想象来认识新事物潜在的重要意义；
- 不怕担风险、犯错误，但在工作中能经常反省、寻找错误并不断修正。

(5) 从气质上来讲，多血质和粘液质结合、多血质和

胆汁质结合、多血质和抑郁质结合的人，具备了一个优秀领导者的基本心理素质。

四、决策中的心理问题

作为领导者，对自己管理的各种事务进行拍板(决策)，是首要的工作职责。这种由相应组织中一群人(或者归根结底是由领导者一个人)实行的决策，是由以下几个必要的环节和某些阶段组成的：1、发现、提出问题；2、确立目标；3、进行系统综合，制定方案；4、对方案进行系统分析，作出评价；5、选择方案、决策；6、制订实施计划。所谓决策就是在一定条件下，对若干准备行动的方案进行选择，以找到实现目标的最佳途径和方法。

决策的心理问题主要是意志问题，从心理学理论来看，主要包含着动机斗争，一个人在同一时期中往往有多种动机，但是起主导作用的动机决定着意志行为的结果，因而，决策对每个领导者都是一个意志的考验。意志活动和决策的联系是在实现重大行动时把自身的世界观、理想和道德原则贯彻到行动中去。

领导者在决策中，还要求思维的流畅性、灵活性、独创性、持久性。

当要求领导者在非常短暂的时间内采取某种决定时，特别需要思维的流畅性、灵活性(指随机应变的能力)。决策需要效率。需要根据问题，快速作出反应；特别是现代社会，经济活动的复杂性和多变性，不允许优柔寡断，领导者在工作中，要经常不断地探索 and 发现新鲜事物，敢于提出新

的问题，敢于承担一定风险；决策不是屈从于周围人们的压力，不是依据偶然事件的影响，而是从自身在一定情况下应如何行事的信念、知识出发去酝酿、去规定。思维的持久性是对既定的决策毫不动摇地去争取、去执行；表现在领导者富有自信心和坚强的信念，毫不畏惧地为达到决策目标而和困难、挫折斗争。

摘自《人才研究》1985年第2期杨刚勇等文

训练你敏捷的思维

周总理思维敏捷是中外有名的。在北京的一次中外记者招待会上，一位西方记者挑逗性地发问：“请问总理先生，中国可有妓女？”对于这突然的不怀好意的发问，周总理坦然自若，略加思索便正色回答，“有”。周总理的回答，引起了整个会场的骚动。总理紧接着说：“在中国的台湾省。”话音刚落，全场骤起掌声。那位记者不甘失败，接着又说：“请问，中国人民银行有多少资金？”明眼人不难看出，此君实质上是在讥笑我国贫穷。周总理灵机一动，幽默地回答：“中国人民银行货币资金嘛，有18元8角8分。”这一对答如流、寓意深刻的话语，顿使全场记者为之愕然！记者们对周总理的回答是何含意还没有转过弯时，总理慢悠悠地解释说：“中国人民银行发行面额为拾元、伍元、贰元、壹元、伍角、贰角、壹角、伍分、贰分、壹分的十种主辅币人民币，合计为18元8角8分。中国人民银行是由中国人民当家作主的金融机构，有全国人民作后盾，信用卓著，实

力雄厚，它所发行的货币是世界上最有信誉的一种货币，在国际上享有盛誉。周总理的巧答，再一次激起了记者们的热烈掌声。灵敏的反应，连珠的妙语，反映出周总理思维敏捷、思想深邃！在这样的场合，如果没有敏捷的思维，后果如何，可想而知了。

以上可以看出，敏捷的思维对领导者进行有效的对敌斗争、外交活动、应急决策等有极其重要的影响和意义。

思维敏捷性，是领导者重要的思维品质之一，是指善于在短的时间内根据具体情况当机立断地做出决定，迅速解决问题的思维品质。其主要特点是反应迅速、果断应变、多谋善断。与思维敏捷性貌似相合、实则不同的是思维的轻率性，它表现为急躁而不镇定，草率而不周密，迅速而不解决问题。与思维敏捷性相反的是反应迟缓、犹豫不决。

思维敏捷的领导者，不是那种做事刻板、踌躇不前的人，也不是那种优柔寡断的“慢板”人物；思维敏捷的领导者，没有画圈圈、搞公文旅行的习惯，相反，他们却能在闲谈中出主意，在吃饭间生计谋；思维敏捷的领导者，思想灵活，有敏锐的洞察力，能对事物的本质进行透视，即使在某种紧急情况下，也能积极地思维、周密地考虑、科学的判断、迅速做出正确的决策。

那么领导者怎样有意识地训练自己的敏捷的思维呢？

1. 不断猎取新信息。只有不断地从信息中吸取新的思想、新的观念、新的方法、新的知识，才能使自己视野开阔，思想敏锐，思维敏捷。

2. 加强对马列主义理论和党的路线、方针、政策的学