

党政干部培训教材

现代领导与管理

主 编 黄守登 副主编 刘世萱 李本钧

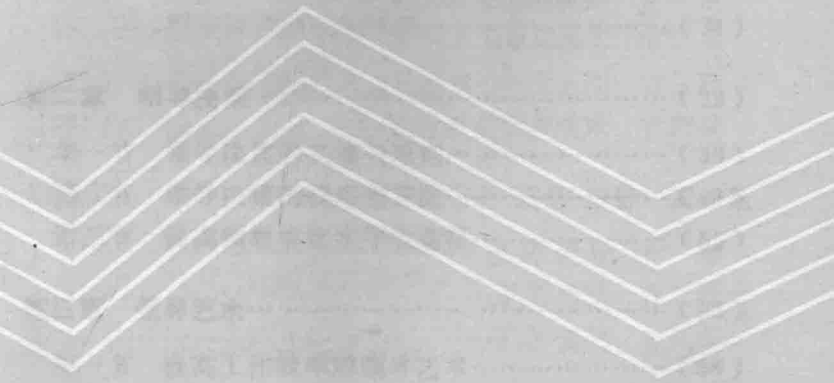
广东人民出版社

党政干部培训教材

现代领导与管理

主 编 黄守登

副主编 刘世萱 李本钧



广东人民出版社

现代领导与管理

主编 黄守登

副主编 刘世董 李本钧

•

广东人民出版社出版发行

中共广东省委党校印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 10.875印张 1插页 237,000字

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数1—7000册

ISBN 7-218-00657-4/F·98

•

定价4.00元

(23)	领导科学概论	甘三第
(17)	领导科学概论	甘四第
(77)	领导科学概论	甘四第
(77)	领导科学概论	甘一第
(88)	领导科学概论	甘二第
(88)	领导科学概论	甘三第
绪论		(1)

目 录

第一节	领导与领导科学	(1)
第二节	管理与领导科学	(8)
第三节	领导科学与管理科学的关系	(16)

领 导 篇

第一章	领导工作	(21)
-----	------	------

第一节	领导工作的性质与要求	(21)
第二节	领导工作的主要内容	(28)
第三节	领导观念和领导原则	(34)

第二章	领导决策	(39)
-----	------	------

第一节	领导决策的类型与原则	(39)
第二节	领导决策的程序和方法	(43)
第三节	提高领导决策水平的途径	(55)

第三章	领导艺术	(58)
-----	------	------

第一节	提高工作效率的领导艺术	(58)
第二节	协调关系的领导艺术	(63)

第三节	正确运用权力的领导艺术	(69)
第四节	科学处理事务的领导艺术	(74)
第四章	领导绩效	(77)
第一节	领导绩效及其评价	(77)
第二节	领导者应有的素质	(83)
第三节	优化领导者的群体结构	(88)
(1)	管理原理篇	
(8)		
第五章	管理理论的形成与发展	(93)
第一节	古代管理思想萌芽	(93)
第二节	资本主义管理理论的形成与发展	(97)
第三节	社会主义管理理论	(104)
第六章	管理的基本原理与原则	(111)
第一节	系统原理及相应原则	(111)
第二节	动态原理及相应原则	(117)
第三节	以人为中心原理及相应原则	(121)
第四节	效能原理及相应原则	(126)
第七章	管理职能	(132)
第一节	计划职能	(132)
第二节	组织职能	(141)
第三节	控制职能	(146)

(088) 管理技术与方法 (152)

第八章 管理技术与方法 (152)

第一节 常用的管理方法 (152)

第二节 常用的管理技术 (163)

第三节 电脑在管理中的运用 (176)

经济管理篇

(088) 经济要素管理 (183)

第九章 经济要素管理 (183)

第一节 人力资源管理 (183)

第二节 物力资源管理 (189)

第三节 财力资源管理 (194)

第四节 科学技术管理 (199)

(018) 部门经济管理 (206)

第十章 部门经济管理 (206)

第一节 农业经济管理 (206)

第二节 工业经济管理 (213)

第三节 金融财税管理 (223)

(888) 涉外经济管理 (232)

第十一章 涉外经济管理 (232)

第一节 涉外经济管理的内涵和基本原则 (232)

第二节 进出口贸易的管理 (235)

第三节 技术引进和利用外资 (243)

第十二章 经济管理体制与组织 (253)

第一节 经济管理体制 (253)

第二节	宏观经济管理组织	(260)
第三节	企业的领导制度	(268)
	行政管理篇	
第十三章	行政组织	(277)
第一节	行政组织机构的设置	(277)
第二节	行政组织的类型	(286)
第三节	行政组织执行与程序	(293)
第十四章	机关管理	(304)
第一节	机关管理的作用与原则	(304)
第二节	机关管理的主要内容	(309)
第三节	机关管理的科学化	(316)
第十五章	国家公务员制度	(322)
第一节	国家公务员制度的制度体系	(322)
第二节	建立具有中国特色的国家公务员制度	(328)
第三节	公务员的考试录用	(333)

绪 论

领导和管理是现代社会普遍存在的一种现象，无论是生产劳动、科学技术、文化教育，还是政府的、军事的和群众团体的活动，处处都存在领导和管理的问题。因此，在加强干部马克思主义理论学习的同时，认真组织干部结合中国实际学习领导科学和管理科学，对提高广大干部的组织领导能力，培养一大批现代领导人才，具有十分重要的意义。

第一节 领导与领导科学

一、领导的含义

“领导”这个词通常有两种用法：作为动词，是指率领引导、组织带领的意思；作为名词，是指领导者、领导班子、领导集团的意思。我们这里讲的领导，其主要含义是：（1）领导是一种关系，即领导集团同广大群众的关系；（2）领导是一种活动，即领导者组织带领被领导者为实现一定目标所进行的活动；（3）领导是一种组织行为，即有组织就有领导，领导源于组织，服务于组织。

一般说来，领导活动主要包括三项要素：领导者、被领导者和共同的群体目标。领导者可以是领导集团，也可以是个人。现代社会的领导者是按照一定法律规定产生的，采取选举和任命两种基本形式。在领导活动中，领导者的素质高

低直接影响着领导活动的成败。被领导者可以是组织，也可以是个人。被领导者是领导活动必不可少的因素，没有被领导者就不可能有领导者，也就没有领导活动。群体目标是一个组织所要实现的目的，它在领导活动中占着重要的地位和作用。如果没有领导者和被领导者共同作用的目标，就没有联系领导者和被领导者共同活动的凝聚力，就不可能构成一个健全的领导活动过程。

领导活动存在于一切领域。在政治领域，通过提出一定的政治纲领、路线、方针和政策，使群众朝一定的政治目标积极行动，叫做政治领导。在思想领域，通过宣传一定的理论，让群众接受，并转化为群众的思想言行，这就是思想领导。在经济领域，通过制定一定的经济管理制度，运用一定的经济管理手段，去实现一定的经济目标，这就是经济领导。此外，在其他领域如行政领域、业务领域、军事领域等等，都存在领导活动。

二、领导活动的二重性

领导活动具有两种基本属性：自然属性和社会属性。

所谓领导活动的自然属性，是指领导活动反映了人类社会共同活动的客观要求，是领导活动的共同职能，共同特征，即领导活动的“一般属性”。马克思说过：“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。”①

① 《资本论》第一卷367页。

马克思这里所说的指挥和协调，既属于管理活动，也属于领导活动，这是社会共同劳动和共同活动的一般职能。就社会性的集体生产劳动来说，众多的生产者，既要分工，又要协作，各个组成部分和各个环节，必须相应协调和衔接。这就需要一个人或部分人处于统驭全局的地位，专门从事指挥和协调等工作，以保证集体生产劳动的顺利进行，实现既定的经济目标。可见，领导活动乃是人类社会共同活动的产物。在现代社会，无论是资本主义社会，还是社会主义社会，任何国家都面临着组织生产、协调社会、管理城市等一系列的领导问题。即使将来人类社会进入到共产主义社会之后，消灭了政党，消灭了国家，这种领导活动也依然存在，而且会日益科学化。

所谓领导活动的社会属性，是指领导活动反映着一定的社会生产关系的要求，代表着一定的阶级或阶层的特殊利益。任何领导活动总是建立在一定的生产方式的基础上，每种生产方式都有各自相应的领导方式；领导不只是几个领导者个人的事，而是反映着一定社会当中掌握主要生产资料、掌握着领导权力的那个阶级、集团的利益。马克思曾经说过：“资本家所以是资本家，并不是因为他是工业的领导人，相反，他所以成为工业的司令官，因为他是资本家。工业上的最高权力成了资本的属性，正像在封建时代，战争中和法庭裁判中的最高权力是地产的属性一样。”^①

领导活动的社会属性在不同的社会制度下，有着各不相同的内容。在原始共产主义社会和未来的共产主义社会中，由于不存在阶级对抗，领导者与被领导者之间不存在阶级矛

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第369页。

盾，因此领导活动的社会属性就不反映阶级矛盾的内容。在阶级社会中，代表剥削阶级利益的领导集团同被剥削的劳苦大众之间，其矛盾属于群体目标不一致的根本矛盾，其本质是对抗的、不可调和的，因此领导活动的社会属性就反映着阶级矛盾的内容。比如在资本主义社会，资本主义的领导过程归根结蒂是资本的价值增殖过程。就是说，它的方式变了，而实质却没变。正是由于这个道理，资本主义国家的专家领导者，无论他们如何博学多才、精通业务，他们所代表的还仍然只能是资产阶级或垄断资产阶级的利益；别看他们打着什么漂亮的旗号，实质上他们所改变的仅仅是统治和压迫劳动者的手法而已。

认识领导活动的二重性，无论对理论研究或从事实际工作都有重要意义。一方面，我们在研究领导活动和开展领导工作时，不能只看领导活动的社会属性，而拒绝研究领导活动的一般规律，细致分析并借鉴前人和外国的经验、教训；另一方面，我们在研究领导活动和开展领导工作时，也不能只看领导活动的自然属性，忽视不同社会制度下领导活动的本质不同，而不加分析地照搬照抄前人或外国的那些领导理论和做法。摆在我们各级领导者面前的重要任务是，努力学习与借鉴各国现代领导工作的共同经验，探索现代领导活动的客观规律，不断提高自己的领导水平，为社会主义现代化建设作出更大的贡献。

三、现代领导活动的特点

现代社会所进行的生产是现代化大生产，现代社会的经济是现代化的大经济。适应现代社会生产和经济的巨大变

化，现代领导活动也发生或正在发生着一系列根本性的变化，形成与过去领导活动所不同的特点。

第一，现代领导注重科学领导。在现代社会之前的社会，生产规模狭小，科学技术落后，社会联系不广，发展变化缓慢。与这种社会生产和经济状况相适应，领导活动主要是凭借个人的知识、智慧和经验。我们称这种领导为“经验型”领导。现代社会出现以后，情况就不大一样了。一方面，社会生产规模越来越大，分工越来越细，联系越来越广，发展越来越快；另一方面，整个社会经济已形成一个大经济系统，由市场调研、预测规划到科学研究、技术开发、产品研制、工厂生产再到储存运输、流通销售、市场服务等等，一环扣一环，联系非常密切。与这种社会生产和经济状况相适应，一般来说，领导活动就不能主要靠领导者个人的知识、智慧和经验了，而必须特别重视科学态度和方法，研究领导对象的客观规律性以及做好领导工作必须遵循的规律性。我们称这种领导为“科学型”领导。

第二，现代领导主要从事战略决策。在过去小生产的社会条件下，领导与管理是一体的，任何领导总是身兼二任，既做决策，又管执行。随着现代大生产的发展，这种领导活动越来越暴露出它的弊端。因此，为了正确处理整体与局部的关系，克服各自为政、政出多门的现象，保证整体利益的实现，现代领导往往不受具体杂务的干扰，把主要精力和主要时间，用在整体的战略决策上，做好确定目标规划、制定政策制度、选拔任用干部等等重要工作。

第三，现代领导重视“外脑”作用。现代领导要进行战略决策，就要具有丰富的业务知识和科学文化知识，搜集和

分析成千上万的信息、数据、资料，弄清所面临的许多不确定因素。这一切往往会超出领导者个人的智能限度。因此，现代领导总是依靠各类专家，充分发挥“智囊团”的作用，以实现领导工作的科学化。一些经济发达国家已形成这样的一种制度：一个企业、一个部门、一个地区乃至整个国家的领导者，没有经过“智囊团”的咨询和论证，决不轻易对重大问题作出决策。

第四，现代领导特别重视信息反馈。为了适应现代社会活动的日新月异，瞬息万变，现代领导往往重视信息反馈作用。一方面，他们经常及时收集反馈信息，坚持从变化和发展的实际情况出发，及时修正、充实与发展自己原有的决策或不断作出新的决策。另一方面，他们十分重视反馈机构的建设，选配反馈机构的人员，保证反馈机构“豁免权”，允许反馈机构人员提意见、唱反调。所以，现代领导活动是在决策——反馈——再决策——再反馈的良性循环中不断进步和不断提高的。

四、领导科学及其主要内容

领导科学是本世纪初才兴起的一门新型科学。它的产生是现代科学技术高度发展的结果，也是现代社会管理的直接产物。领导科学研究的对象是领导活动的一般规律。所以，领导科学是研究领导活动一般规律及其应用的科学。

由领导者、被领导者和群体目标三个要素相互作用、相互制约而构成的领导活动系统，有它固有的内在规律，其基本的或一般的规律有：（1）领导活动的主体主导律。在领导活动中，被领导者是活动的主体，领导者是活动的主导。

被领导者这个主体与领导者这个主导在领导活动中是紧密联系、不可分割的，二者之间客观存在着的本质的必然的联系，就是主体主导律。（2）领导活动的反馈调节律。领导活动系统要顺利运转，就要由目标、鉴别机构、决策机构和执行机构组成一个完整的封闭回路，使系统中反馈调节得以不断地进行。这种反馈调节的客观性和普遍性，称作领导活动反馈调节律。（3）领导活动的统御律。“统御”或“统御力”的含义是：领导者不凭借特权、不凭借组织赋予的正式权力、也不凭借外在势力，而能说服并能指导他人行动的能力。领导活动的统御力是一种客观存在。领导者的统御力是建立在被领导者公认的基础之上的，不可能自封；杰出领导人才所创造的高超统御艺术是人类极其宝贵的财富，不会因领导人的去职而消失。因此，统御力也是领导活动的一条客观规律。

领导科学研究的规律，所涉及的范围很广，既包括人与人的关系，又包括人与环境条件的关系；所运用的科学知识很多，既包括自然科学的知识，也包括社会科学的知识。因此，领导科学是一门综合性的科学。人们认为，领导科学是综合政治学、战略学、决策学、社会学、心理学、运筹学、预测学、科学学、人才学、人事组织学等多学科的交叉科学，是个科学群。

领导科学研究的对象直接规定了领导科学研究的内容，它主要包括以下几个方面：

（1）研究领导者的基本任务。毛泽东同志曾说过：领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件。因此，领导者的基本任务是：第一作决策，第二用干部，第三掌

握政策，第四检查督促，第五加强思想政治工作。

(2) 研究领导活动的结构。领导活动的结构，就是实施领导所必须的组织形式和组织结构。领导者只有透过组织，依靠人类群体的共同努力，才可能实现社会的群体目标。领导科学主要阐述领导活动中的领导体制和工作结构，指出组织体制和领导体制改革的方向。

(3) 研究领导活动的过程。领导活动过程就是实施领导工作的程序，尤其是科学的决策程序。领导科学主要阐述领导活动目标的确定，路线、方针、政策的制定，选择具体的方法和手段，进行反馈和监督等等。

(4) 研究领导方法和领导艺术。毛泽东同志指出：“领导工作不仅要决定方针政策，还要制定正确的工作方法，有了正确的方针政策，如果在工作方法上疏忽了，还是要发生问题。”^①领导科学在研究了领导活动的结构和过程之后，阐述现代领导的主要方法和主要艺术。

(5) 研究领导者的素质修养。领导者是领导活动的率领者、组织者和引导者。领导者的素质如何，直接影响领导活动的效果。领导科学阐述现代领导者应具有素质，不断提高领导者素质的主要途径，如何优化领导者群体素质结构，等等。

第二节 管理与管理科学

一、管理的含义

从词义上说，管理就是管辖和治理。管是管辖，理是治

^① 《毛泽东选集》第4卷，第1378页。

理。管辖是管理者所具有权限统辖的范围；治理则是管理者在自己的权限范围内，发挥其职能作用，对管理对象进行的处理。管辖和治理是同一事物密不可分的两个方面。要进行治理，而没有管辖权，治理的目标就无从实现，管理者的治理职能也无从发挥；反之，如果光有管辖权，而不懂得如何治理，那管理目标就无法实现。总之，管辖和治理是相辅相成的，缺一不可的。

从管理科学的意义上说，管理就是管理者为了达到一定的目的，对所管对象进行计划、组织、控制等一系列活动。它包括四个方面：第一，管理的主体，即管理者。指由谁来管理。管理的主体因社会制度的不同而有区别。在社会主义国家里，管理的主体是劳动人民及其代表者。在资本主义社会里，管理的主体是资本家及其代理人。第二，管理的客体，即管理的对象。指对什么进行管理，它可以是人，也可以是事物。因社会制度不同，管理的客体在某些方面也是不同的。第三，管理的目的。指为什么进行管理。因社会制度不同，管理的目的也不同。从经济管理来看，资本主义管理的目的是为了榨取最大限度的剩余价值；社会主义管理的目的是为了获取最佳的经济效益，满足人民物质文化生活需要。第四，管理的职能。指靠哪些职能去进行管理。对于管理职能的认识有不同的意见，但一般来说，管理职能主要包括计划、组织、控制等。

管理是一个动态概念。就社会再生产的整个过程来说，管理贯穿于社会再生产的全过程，随着社会活动和经济活动的变化，管理活动也在变化。管理是人的一种活动。为了实现一定的目的，人们总是根据客观规律的要求，不断改进和

完善管理方法。因此，在不同的历史时期，管理的思想、内容、性质、方法和手段都是不同的，不同的时代具有不同的管理特点和管理水平。

管理所涉及的范围十分广泛，人类活动的各个领域都存在着管理。从大的方面来说，管理至少包括经济管理、行政管理、科技管理、教育管理、军事管理等。这些方面的管理又包括许多的内容，比如经济管理，可分为国民经济管理、地区经济管理、城市经济管理、部门经济管理和企业管理等等。但是，不论是哪一方面的管理，都有一个共性的管理问题，这就是对人力、物力和财力的管理。

二、管理活动的二重性

管理活动自古以来就有。它产生于人类社会的共同劳动。凡有共同劳动，就要有分工，有分工，就要有协作。为了发挥人们在共同劳动、集体劳动中的力量，就要以某种形式来协调每个人的活动。这种协调过程实际上就是一种管理活动。

人类社会生活的管理活动，一方面具有在不同社会制度下都没有根本区别的共同性，即自然属性；另一方面具有在不同社会制度下有根本区别的特殊性，即社会性。这两个方面的属性在同一管理过程中同时存在不可分离，这就是管理活动的二重性。

马克思最早提出管理二重性的理论。他曾经指出：“如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程，——那末，资本