

现代领导方法

AN DAI LING DAO FANG FA

现代领导方法

主 编 刘 峰 郭道林

副主编 李玉峰 刘振德

吴 清 王 荣

南 京 大 学 出 版 社

1992·南 京

(苏)新登字第011号

主 编 刘 峰 郭道林
副主编 李玉峰 刘振德
吴 清 王 荣
编 委 曹安昌 许爱萱 吕清才
徐泳春 高 翔 刘兴文
刘佰合 赵宜胜

现 代 领 导 方 法

刘峰等主编

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省新华书店发行

南京六合冶山印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.125 字数: 260千字

1992年10月第1版 1992年10月第1次印刷

印数1—8000册

ISBN 7—305—01751—5/D·253

定价: 5.50元

绪 论

领导活动自古以来就面临着两难处境。领导者一方面要密切注视着外部环境，另一方面又要高度关注内部秩序；一方面要把众人的行为约束到组织目标上来，另一方面又要顾及个人的行为目标，把个人的积极性、创造性调动起来；一方面要坚定不移地执行上级的方针政策，另一方面又要根据本部门的实际情况创造性地作出决策，付诸实施。时至今日，领导活动的难度有增无减。

要提高领导活动的成效，需要现时代的各级领导者顺应历史潮流，更新领导观念，健全领导体制，掌握和运用科学的领导方法。其中当务之急就是掌握和运用科学的领导方法。

—

僵硬的计划经济体制时期当然也需要领导，需要领导方法，但相对而言比较简单，比较容易，其道理不言自明。在改革开放和社会主义市场经济蓬勃开展的90年代情况就大大不同于以往了。传统的领导方法有的仍行之有效，我们要加以坚持发展，有的则明显过时，需要加以怀疑、批判甚至抛弃。新的时代呼唤着新的领导观念，新的领导体制，新的领导方法。

现时代的领导有哪些特点呢？首先，领导系统的因素比过去复杂多了。领导者不能只用单一的方式解决单一的问题，必须在

思考和处理问题时涉及多个层次、多个方面、多个因素、多个变量、多个目标、多条途径、多项对策。

现代领导的第二个特点是领导活动的舞台比过去大了，决策空间比过去大了。领导者要学会用开放的观点、系统的观点去认识环境、顺应环境和改造环境，要学会用大思路、大手笔去处理大背景中的大问题，去抒写大空间中的大文章。

现代领导的第三个特点是领导活动各要素之间的联系比过去广了，变化比过去快了。领导者要学会用动态的观点、联系的观点去观察问题、思考问题，要注意加强领导工作的预见性、协调性。

现代领导的第四个特点是领导活动的自主性、创造性大大加强了。以往强调的是集中统一，现在搞社会主义市场经济，各地区、各部门、各单位有了更多的自主权。被动性减弱，主动性增强，中基层领导者独立决策的机会比过去增多了，肩上负担的责任也比过去加重多了。

现代领导的第五个特点是被领导者的思想觉悟、文化水平、能力素质比过去提高了许多，他们思想活跃，兴趣广泛，物质需求和精神需求都比过去提高了许多。这就要求领导者不仅要有自己的积极性，更重要的是使被领导者积极起来，为群体目标而努力奋斗。

现代领导的上述特点要求当今的领导者必须换换脑筋，学习和运用现代的科学领导方法。

二

前面简单论述了领导者为什么要学习和运用现代领导方法，下面我们来界定一下什么是现代领导方法。

什么是方法？简言之，方法是人们为了达到特定目的而进行的认识活动和实践活动的方略、程式、手段、技术。很显然，有

认识活动的方法，也有实践活动的方法，它们是相互关联的。

方法具有目的性，目的决定方法。方法是实现目的的手段和工具，目的变了，方法也应随之改变。因此，世界上没有放之四海而皆准的万能方法。

方法具有适应性。一方面方法要适应于特定的目的，另一方面方法要适应特定的范围，特定的条件。从这个意义来说，方法具有客观性。

方法具有选择性。人们的认识目的和实践目的是有选择的，因此相应的方法也是有选择的。为达到同一目的可以有多种不同的方法，究竟采用哪个方法也需要选择。方法的选择性体现了人的主观能动性。从这个意义来说，方法具有主观性。正确方法具有主观和客观的二重性。

方法具有层次性。有解决某个问题的个别方法、具体方法，有在某个领域普遍适用的一般方法，也有抽象程度更高的哲学方法，还有专门探究方法的元方法。在实际应用时这些方法往往是交叉的。

什么是领导方法？领导方法是领导者为了确定群体目标、达到群体目标在领导工作中所采用的方略、程序、措施、手段和技术。领导方法包括思想方法和工作方法两大类。思想方法也称之为思维方法。在领导工作的实践中这两种方法是密不可分的。

领导方法的概念很宽泛，它包括几个层次：一是专门探讨领导方法自身结构、功能、规律的方法论、方法学；二是对整个领导过程都适用的普遍方法、基本方法，比如一切从实际出发的方法、领导和群众相结合的方法、一般与个别相结合的方法等等；三是适用于某个领导领域、领导环节的特殊方法，比如调查研究的方法、预测方法、决策方法、激励方法、用人方法等等；四是适用于某个事件、某个问题的具体方法、个别方法。本书把这四种方法融贯在一起进行论述。为了增强其可操作性，论述的重

点是特殊方法和具体方法。

什么是现代领导方法？本书所言的现代领导方法主要指改革开放以来新时期的领导方法。现代领导方法更强调原则性、系统性、预见性和创造性。本书力求把古今中外的领导方法熔于一炉，但重点是我国十一届三中全会以来形成的现时代的领导方法。

三

本书的内容体系是这样安排的：第一章是领导思维方法。重点论述了在社会主义市场经济的新形势下领导者应具有什么样的思维观念、思维方式和思维方法。在思维方法中强调了创新思维方法。

第二章是人际关系的沟通协调方法。人际沟通是领导工作的基础，领导者对此不可忽视。本章的重点是论述领导者如何同被领导者打交道，如何影响、改变被领导者的态度和行为。

第三章是领导决策方法。决策是领导工作的核心和关键，因此本章花了较多的篇幅论述领导者应该如何进行民主决策和科学决策。决策程序是决策方法的重要内容，所以也一并加以论述。

第四章是领导激励方法。只有决策方案不行，必须把决策付诸实施，这就要求领导者善于激励，善于调动下属的积极性和创造性。

第五章是领导用人方法。它把识人、选人、用人、育人连贯在一起加以论述。用人方法和决策方法一样是全书的重点。其实，激励也是用人的题中应有之意，但为了论述的方便，本书把它们分开了。激励是指激励全体员工，而用人主要是指选用干部。

第六章是管理方法。管理方法是领导方法的重要组成部分，

尽管它有相当的独立性。管理方法偏重于微观决策、具体执行、事务处理等等。之所以把管理方法列入领导方法的范畴是因为领导过程的各个环节、各个方面都离不开管理工作。需要说明的是，西方的管理学常常把领导方法纳入管理方法的范畴。

全书以领导活动的程序、节奏为线索，以决策和用人为重点比较全面地展开了现代领导者所要掌握的一些基本方法。每章一个专题，每个专题下再介绍十个左右的具体领导方法，全书一共论述六十几个实用方法。

四

在介绍了本书的内容体系之后再简单地归纳一下《现代领导方法》的几个特色。

首先，本书论述的各个方法具有很强的实用性和可操作性。这些方法不是从书本上抄来的，也不是从某种理论中演绎出来的，而是从大量的活生生的领导情境中归纳概括得来的。它们来自实践，所以能较为有效地指导实践。

其次，本书论述的各个方法有很强的理论色彩，甚至带有方法论的色彩。每个方法都力求讲透原理，而不是就事论事；力求讲透为什么，而不是止于是什么。读者甚至可以把本书作为领导学原理来阅读。既注意理论性，又注意实用性，这是本书的最主要的特色。

第三，交叉性也是本书的一大特色。所谓交叉性有两层涵义：一是方法内容的交叉，二是学科知识的交叉。前面已经提及，本书把方法论、普遍方法、特殊方法和具体方法交叉渗透在一起进行论述，既可使具体方法增加理论深度又可使普遍方法便于理解。所谓学科知识的交叉是指本书把哲学、方法学、领导学、管理学、社会学、心理学、政治学、数学、自然科学等众多

学科的知识融汇在一起，对领导方法进行全方位的立体透视。交叉性使书中论述的方法更具现代色彩。

第四，本书论述的主要是中基层领导方法，包括市县乡镇的党政领导方法和企事业单位的领导方法。

第五，本书论述的各个具体方法既具有相对的独立性，又具有一定的内在联系。读者可以从中抽取某些章节阅读而不影响内容的连贯性，也可以逐章逐节阅读而不影响内容的节奏感。

目 录

绪 论

第一章 思维方法	1
第一节 现代领导观念.....	2
第二节 反向思维方法.....	6
第三节 多向思维方法.....	8
第四节 侧向思维方法.....	12
第五节 非线性思维方法.....	13
第六节 系统思维方法.....	16
第七节 组合思维方法.....	20
第八节 模糊思维方法.....	22
第九节 辐合思维方法.....	27
第十节 辩证思维方法.....	32
第二章 沟通方法	37
第一节 交际方法.....	38
第二节 沟通方法.....	42
第三节 纠纷调解方法.....	56
第四节 频率调谐方法.....	62
第五节 距离调整方法.....	64
第六节 期望值调整方法.....	65
第七节 角色调整方法.....	66
第八节 方圆调整方法.....	68

第九节	位置调整方法	70
第三章	决策方法	73
第一节	三个针对法	73
第二节	“八定”程序法	77
第三节	五问决断法	84
第四节	六多选择法	87
第五节	四脑并用法	91
第六节	两面联系法	94
第七节	提前一步法	99
第八节	七步约束法	110
第九节	九优问题法	114
第十节	十种定量法	120
第四章	激励方法	140
第一节	目标激励法	141
第二节	发愤激励法	143
第三节	工作激励法	145
第四节	沟通激励法	147
第五节	参与激励法	149
第六节	榜样激励法	150
第七节	综合激励法	153
第八节	连续激励法	158
第九节	挫折激励法	161
第十节	公平激励法	165
第五章	用人方法	173
第一节	发现潜才法	174
第二节	知人识才法	179
第三节	排除偏见法	185
第四节	权变方法	191

第五节	“四容”方法	204
第六节	“四重”方法	208
第七节	授权分身法	211
第八节	树威用权法	218
第九节	提高素质法	224
第六章	管理方法	233
第一节	管理原理	235
第二节	走动管理法	241
第三节	象征管理法	244
第四节	会议管理法	247
第五节	公文管理法	257
第六节	一般方法	258
第七节	目标管理法	270
第八节	ABC分类法	276
第九节	滚动计划法	281
第十节	利润分析法	287
第十一节	企业诊断法	299
后 记		304

第一章 思维方法

思维方法、思维能力是领导者的智力和影响力的重要组成部分，是领导方法和工作方法的基础，它直接影响着领导活动的方向和成效。

我们首先界定一下思维、思维方式、思维方法、思维观念这一组既有联系又有区别的概念。

思维是具有意识的人的大脑对客观世界的能动的反映、选择和建构。思维活动是一种自觉、能动的认识活动。它具有间接性和概括性，反映的不是事物的表面现象，而是事物内部固有的属性。

思维方式是指思维活动的样式、手段和工具。思维方式有两层涵义：一是从思维主体观看，思维方式即思维活动的样式，比如形象思维、抽象思维、思维程序、思维角度、思维方法等；二是从思维主体与思维客体二者的关系来观看，思维方式是指主体认识客体的一种手段和工具。可以这样说，没有作为中介和桥梁的思维方式，人类的认识活动就无法进行。

思维方式是个大概念，它包括思维的出发点、思维样式、思维程序、思维方法、思维的价值评判等内容。思维方式具有鲜明的时代性，相对的稳定性和明显的能动性。

思维方法是思维方式的一个侧面，一个内容。也可以说，思维方法是思维的具体体现，是实现思维目的的现实途径。思维方

法受思维方式的制约，同时又能动地影响着思维方式的变革。

思维观念指人们对人对事物持有的看法、观点。思维观念是人们以往思维活动的积沉的结果，一旦形成就相当稳定，会以人们感觉不到的形式去影响思维方法甚至思维方式。

思维观念制约思维方式，思维方式制约思维方法。反过来，思维方法体现思维方式，思维方式体现思维观念。本章把这三方面的内容综合起来加以探讨，重点论述思维方法。论述思维方法，既因为它有很强的实用性和可操作性，又因为能够通过它的展开来理解思维方式、思维观念的确切含义、意义。

第一节 现代领导观念

领导者总是自觉不自觉地用脑子里早已形成的思维观念去从事领导活动。由于思维观念先验地制约着人们的思维方法，所以我们在思维方法之前首先探讨思维观念。

思维观念的形成是一个长过程，思维观念的破除也是一个长过程。搞社会主义市场经济需要建立一整套新观念，需要破除一系列旧观念。

社会主义市场经济与以前搞的计划经济是有很大差别的。社会主义市场经济有以下几个显著特征：

1. 市场的主体不是政府，而是企业。
2. 投资的主体不是政府，而是全社会。
3. 办什么企业，办多大规模的企业不由政府的计划确定，而由投资者根据市场的需要来确定。
4. 企业生产什么，经营什么，不由政府计划确定，而由企业根据市场需要确定。
5. 谁投资谁受益。
6. 企业的生存发展受竞争规律支配，与政府计划和长官意志

无关。

7. 市场竞争有它特定的机制和规律。竞争要遵守市场规划。

8. 市场经济需要建设市场硬件，需要市场体系的完善。

9. 市场经济不是社会制度的标志，而是一种经济调节手段。

10. 光靠市场调节不行，仍需要约束机制。政府要对市场经济的运行进行宏观调控，给以切实服务。

适应社会主义市场经济的思维观念有四大类：一是物质利益观念，二是创新竞争观念，三是主体意识观念，四是改革开放观念。

物质利益观念

社会主义市场经济公然申明追求经济利益的最大化，追求实实在在的物质利益。由此派生出一系列新的思维观念。

1. 市场观念。市场是人们获取物质利益的环境和条件，是企业赖以生存和发展的环境和条件，它比什么都重要。以前，厂长按照市长的指令来生产，现在企业家按照市场的讯号来经营决策。

2. 价值观念。商品通过交换才能实现价值。

3. 时间观念。市场经济中价值的计量尺度。时间是效率的关键，是财富的源泉。时间就是金钱。

以前我们赞扬某某人勤奋努力，吃苦耐劳，经过一百次或二百次的失败终于把某事干成功了。诚然这种精神可嘉，但总觉得没有时间观念。如果一百次二百次都没把事情干好，很可能是方法不对头，或者认识有问题。这并不值得人们效法。如果一百次二百次都没把事情干好，那要浪费多少宝贵的时间，那还有什么效率可言，还有什么利益可言。

4. 成本观念。不论干什么事情都要研究成本，讲究投入的人力、物力、财力、时间等。比如开会也要计算成本，算一算

50人开三天会需要多少成本，也许能够有效地压缩会议的规模，缩短会议的时间，甚至取消不太重要的会议。

计划经济的时候许多领导者是不大讲究成本的，只要能完成任务花费多大的代价也不在乎。搞市场经济，你逼着他搞大呼隆，搞人海战术，他也不会干了。

5.利润观念。利润观念重视价值实现的程度，重视产出与投入的比值。投入越少，产出越多越好。

6.效益观念。效益概念的外延比利润概念的外延大，效益能够反映出投入产出的综合指标，包括物质利益和社会利益。有了效益观念，会促使人们节约成本，创造出更多的物质财富和精神财富，促使各行各业努力提高生产力的水平。

创新竞争观念

创新竞争观念与物质利益观念一样，它与市场经济是内在地联系在一起的。价值规律迫使劳动者努力减少个别劳动的时间，使之等于或低于社会必要劳动时间。只要这样，劳动者、企业才能在优胜劣汰的市场竞争中取胜，才能生存下去。不创新，不开拓，就必然在竞争中败下阵来。

1.信息观念。搞市场经济就要特别重视各种信息，尤其是来自市场的信息。要根据市场的信息调整产品的数量和结构，调整产业的布局 and 结构，决定经营管理的方式。对信息不敏感，必然在竞争中失败。

2.人才观念。市场的竞争说到底人才的竞争。不揽才、爱才、护才、用才、育才、奖才，是干不好甚至干不成任何大事业的。人才必须是在市场经济的大潮中敢闯爱干、勇于创新的人。

3.科技观念。科技是第一生产力再也不是一句空话。谁拥有高科技谁就能在市场竞争中取胜。

4.经营观念。搞市场经济要懂经营，善管理，要善于学习借鉴西方发达国家对我们有用的经营方式和管理方法。

5.效率观念。效率观念既与市场观念、物质利益观念有关，也与竞争创新观念有关。高效率、高效益才能在竞争中立于不败之地。

6.竞争观念。在市场经济的大环境中，不论你从事什么工作，经济的，行政的，学术的工作，都会促使你不由自主地加快生活的节奏，努力奋斗，积极进取，不落人后，甚至超过别人。竞争使个人有了动力，单位有了活力，事业有了发展。

7.平等观念。竞争必须是公平合理的。不容许任何人特殊，不容许照顾和被照顾任何人。竞争的机会均等，竞争的规则公平，竞争的过程透明，竞争的结果公正。

8.创新观念。在市场经济竞争的大环境中新生事物层出不穷，人们乐于抛弃过时的东西，而乐于接受并创造新产品、新事物、新观念。创新和竞争是统一的，竞争是创新的动机、前提，创新是竞争的目的、结果。

主体意识观念

社会主义市场经济的兴起必然导致人们主体意识、主体观念的强化。首先，企业是市场的主体，是独立自主的商品生产者、销售者；其次，职工是企业的主体、是企业的主人，他们将要求越来越多的自主权，要求更多地参与决策，参与管理，要求体现自身的价值，体现主人翁的地位。

人们往往更容易认识到企业是市场的主体，而对职工在企业中的主体地位往往认识不够。随着改革开放的深入，随着市场经济的进一步扩大，第二个问题的重要性将凸现出来，逼迫着我们去重视它，解决它。