

崔家善 编著

共青团工作的
领导科学



与领导艺术

黑龙江人民出版社

共青团工作的 领导科学与领导艺术

崔家善 编著

黑龙江人民出版社

1988年·哈尔滨

责任编辑：关德民

封面设计：关少杰

共青团工作的领导科学与领导艺术
Gongqingtuan Gongzuo De Lingdao
Kexue Yu Lingdao Yishu

崔家善 编著



定价1.90元

出版 黑龙江人民出版社
发行 黑龙江人民出版社
哈尔滨市道里森林街24号

电报挂号 0427

电话：49004

制版 黑龙江省文化印刷厂
印刷 黑龙江省文化印刷厂

开本 787×1092 毫米1/32 印张 7

字数 157 000

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数：1—5,000

ISBN 7-201-00587-3/D·77

序

当我接过这本书的初稿，感到很兴奋，因为，在共青团的领域里，终于有了一本关于共青团工作领导科学和领导艺术的专著，这确实是值得我们团的领导者高兴的事。这本书在内容上叙述得较为翔实，也比较系统，它把共青团的领导工作，从理论到实践，从概念、作用和发展到工作方法和效果，都写得比较明确、细腻、通俗、易懂，为各级团干部做好领导工作提供了一本好教材。

领导科学与领导艺术是一门新科学、新知识，也是各级领导的一门必备知识，今天，作者把它引入到共青团工作中来，这是非常必要的，也是非常及时的。共青团是党的助手和后备军，它的职能是团结教育青年、带领青年，去建设我们祖国美好的明天，同时，还要积极维护和代表青年利益，参与社会主义民主政治建设。做为一名共青团的领导者，肩负着党和人民的重托，青年的希望，如何根据党的要求，结合青年的特点，深入研究共青团的工作规律，不断学习和运用领导科学的知识，卓有成效地做好团的工作，这是每一位团干部面临的大问题，也是新形势下对共青团工作提出的新要求。因此，各级团的领导必须学好共青团工作的领导科学。“领导就是服务”，只有掌握科学的领导方法，才能更好地进行服务。

作者经过不断钻研，奉献给广大青年读者的这本书，不

论是对于加强共青团组织的自身建设，还是试图建立共青团工作领导科学的理论体系，都是值得称赞的。我相信，这本书的出版，对于团干部领导水平的提高，对于推动共青团工作向着系统化、科学化的方向发展，都能起到积极的促进作用。为此，我欣然为之序。

王东华

1988年1月

目 录

绪 论	(1)
第一章 共青团的领导体制与结构	
一、共青团的领导体制	(9)
二、共青团的领导机构	(12)
三、各级团委的编制	(14)
四、团的领导者的结构	(15)
第二章 共青团领导的职责	
一、制定和执行共青团的路线、方针、政策	(20)
二、制定规划	(21)
三、制定规范	(22)
四、选拔与使用人才	(25)
五、教育指导	(26)
六、沟通协调	(26)
七、保护防范	(27)
第三章 共青团领导者的管理方法	
一、目标管理法	(29)
二、系统管理法	(34)
三、规范管理法	(36)
四、组织管理法	(39)
五、反馈管理法	(42)
六、封闭管理法	(45)
七、能级管理法	(48)
八、弹性管理法	(50)

九、动力管理法	(54)
十、会议管理法	(58)
十一、时效管理法	(60)
第四章 共青团领导者的领导方法	
一、战略领导法	(67)
二、思想领导法	(69)
三、调研领导法	(71)
四、信息领导法	(94)
五、典型领导法	(98)
六、决策领导法	(100)
七、授权领导法	(105)
第五章 选拔、培养、使用团干部	
一、选拔团干部的标准	(08)
二、考核团干部的形式与方法	(111)
三、团干部的培养	(113)
四、团干部的合理使用	(115)
第六章 共青团工作的领导艺术	
一、领导人的艺术	(123)
二、领导者运用语言的艺术	(138)
三、掌握时间的艺术	(160)
四、善于学习	(161)
五、善于归纳	(162)
六、善于提出新问题	(163)
七、慎重忌狂	(163)
八、“难得糊涂”	(164)
九、要敢于自我表现	(165)
十、要有点“人情味”	(165)

十一、不失信于人	(166)
第七章 共青团领导者协调人际关系的艺术	
一、如何与下级相处	(167)
二、上下同欲者胜	(169)
三、如何交诤友	(172)
四、共同语言的培养	(174)
五、要讲信用	(177)
六、怎样看待团的领导人的架子	(179)
第八章 共青团领导者之大忌	
一、做表面文章	(182)
二、阻塞言路	(183)
三、“想当然”	(184)
四、迁腐守旧、因小失大	(185)
五、思维的“惰性”	(185)
六、富于理想、缺少行动	(186)
七、“放卫星”	(186)
八、“虎头蛇尾”	(186)
九、“不拨不动”	(187)
十、“打摆子”	(187)
十一、“不务正业”	(187)
十二、“坐高轿”	(187)
十三、“荡秋千”	(188)
第九章 共青团领导者应具备的思想观念	
一、战略观念	(189)
二、信息观念	(190)
三、创造观念	(190)
四、效益观念	(192)

五、学习观念	(192)
六、服务观念	(193)
七、未来观念	(194)
八、全方位的空间观念	(194)
九、危机观念	(194)
十、向心力与竞争力统一的观念	(195)
第十章 共青团领导者自身素质和能力	
一、加强修养、提高素质	(196)
二、共青团领导者的知识结构	(201)
三、共青团领导者的智能	(207)
后 记	(215)

绪 言

领导活动是人类社会集体活动的重要组成部分。人们在长期的社会实践中深刻认识到，领导的正确与失误关系到一个民族、一支队伍、一个单位的兴盛与衰败。由此可见，领导工作的重要意义和作用。我们共青团是党建立的团结教育青年一代的核心组织，它的全部工作就是要团结教育广大青年朝着党所指引的方向前进。做为一名共青团的领导干部肩负着党和人民的委托，如何根据党的要求，照顾青年特点，深入研究共青团的工作规律、不断学习和运用领导科学的知识，卓有成效地做好团结教育青年一代的工作，这是摆在我们每一个团的领导者面前的大问题。因此说，共青团的领导干部必须学习和掌握领导科学这门知识。

一、什么是领导科学

现代管理学者们对领导的含义有多种不同的阐述。有的认为领导就是职位和权力；有的则认为领导是一种行为和影响力；还有的认为领导是一种统治形式。这些说法，我们认为有的不够全面，有的不够准确。马克思说：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——不同于这一整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。从这段论述可以看出，领导活动是人类社会集体活动的必然产物，领导者与被领导者是社会分工的结果，但他们各自起着不同的作用。

1.领导的定义。领导是在一定的环境条件下，为实现既定目标，对所属组织和人员的活动施加影响的过程。这就表明，领导是一个动态的过程。它包括领导者、被领导者、环境三要素，以及三者不断产生着的相互作用和相互影响。领导者在三要素中起主导作用，这种作用表现为对所属组织和被领导者的活动施加的影响力，而影响力的大小与领导者的职权和素质成正比，这种影响始终在环境条件的制约下。领导活动的过程是包括在集体活动过程之中的，领导活动的最终目的是为了**实现既定的目标**。

2.领导的本质属性。在社会主义制度下，领导的本质属性包含三位一体的内容：责任、权力和服务。对他人施加影响以实现管理目标，这是领导的责任，领导职务越高，责任也就越大。责任是领导的基本属性。领导者必须具有施加影响的控制力，即领导权威，它包括上级赋予的法定权力和由领导者自身品德、能力而赢得他人敬佩与尊重的威望。这是实施领导的基础。我们的各级领导者都是人民的勤务员，一切领导活动都是围绕着为人民服务进行的。这是领导的根本宗旨。

领导的一般定义和领导的本质属性相互补充，才是正确的领导概念。

领导与领导者这两个概念既有联系又有区别。领导是指领导活动的动态过程，领导者是领导活动的要素之一。在日常生活中通常把领导者称为领导，这是基于对领导者在领导

活动中起主导作用的理解。在领导科学的概念中，两者不应混淆。

3.领导科学的研究对象。领导科学之所以成为一门学问，是因为它有自己特定的研究对象，这就是领导的本质和任务，领导的一般结构、过程、模式及其运动规律。

领导的一般结构，主要是指从哪几个方面领导社会活动。马克思指出：人们在自己生活的社会生产中发生一定的、必然的、不以他们的意志为转移的关系，即同他们的物质生产力的一定发展阶段相适合的生产关系。这些生产关系的总和构成社会的经济结构，即有法律的和政治的上层建筑竖立其上并有一定的社会意识形态与之相适应的现实基础。领导科学作为现代社会管理的科学理论，实际上是对这些社会基本矛盾的认识、调整 and 控制的学问。所谓社会管理，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，也是指对上述诸社会方面的领导，比如政治领导、行政领导和业务领导。政治领导主要是管上层建筑。行政领导主要是人事、工资等方面的决策。业务领导主要是管理工作。“政治——行政——业务”三轨制领导结构，是三种领导的不同组合。政治领导在不同历史条件下相对地位可以变化，但是，政治领导的职能是不能取消的。当然，强调政治领导的作用，丝毫不否认业务领导的作用。如果政治领导脱离业务领导是非常危险的。而行政领导是政治领导和业务领导的中间环节。缺乏行政领导，政治领导就无法对业务领导发挥积极作用。领导科学的任务，就是研究不同历史条件下，各种领导的相互关系、社会结构以及实现这种领导结构所应采取的社会控制手段。

领导的一般过程，主要是指个体人与群体人之间特殊的

相互作用过程。而实现这种互相作用的信息载体主要是政策。根据政策的产生、集中、决策、执行、反馈的不同功能，领导的一般过程可分为若干阶段。领导科学的任务就是研究具体的领导过程的特殊规律。

领导的一般模式，主要是指个体人与群体人之间互相作用的不同方式。这是把丰富多彩的领导活动固定化、程式化的研究方法，目的是从组织效应的观点来分析领导活动，争取最好的社会效果。

领导科学的研究对象中还有领导艺术。

二、领导的一般过程

领导活动是创造性的活动过程。不同的领导者有不同的领导素质，因而就有不同的领导风格和领导艺术，但作为领导活动的一般过程，还是有规律的。领导的一般过程可以分为四个阶段，即调查研究阶段、进行决策阶段、贯彻执行阶段和反馈修正阶段。

1. 调查研究阶段

调查研究是进行决策、制定政策的基础，是一项基本的领导方法，因而也是领导者的一项基本功（关于调查研究的具体领导方法见本书的“共青团的领导方法”一章，这里不再赘述）。毛泽东同志指出：指挥员的正确部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察，和对于各种侦察材料的连贯起来的思索。只有深入调查研究，才能提出问题，摸清情况，预测未来，正确地确定目标；只有深入调查研究，才能掌握充足的材料，心中有数，做出正确的决策，使工作安排符合客观实

际，只有深入调查研究，才能发现问题，发现典型，总结经验教训，使工作前进一步；也只有深入调查研究，才能开阔视野，解放思想，找出需要改革的问题，提出改革的方针、政策和办法来。

一个领导者对所领导单位的现状和历史，对部属的基本素质、能力和要求，对开展工作的有利和不利因素等等。进行深入、周密的调查，掌握足够的材料，才能得出正确的认识，切记“没有调查，就没有发言权”这句名言。

调查要有科学的态度，不唯上，不唯书，只唯实，不带框框，不定调子，对来自各方面的情况和意见都要搜集，从实际出发，作出实事求是的结论。调查研究要讲究科学的方法，重视数量界限，把定性分析和定量分析结合起来，抓住事物的本质，给决策提供科学可靠的依据。

调查是为了解决问题。要解决问题就要对调查来的材料进行系统的研究和科学的分析，“去伪存真，去粗取精，由此及彼，由表及里”。既要充分利用典型材料，又要排除典型材料的局限性，提取带有普遍性、规律性的内容，在此基础上提出可供决策的几种可行方案。

2. 进行决策阶段

决策就是从多个可以达到同一目标的行动方案中选择最优方案。这是领导者的一项基本职责。任何系统，大到确定目标规划，小到日常事务的决断，都需要领导者及时地决策。

在决策阶段，领导者的任务在于从战略的、系统的观点出发，运用科学的思维方法，对各种方案权衡利弊，选取（或综合）一个对全局最有利、最优化的方案。

现代管理要求领导者决策科学化，以减少失误，提高领

导效能。为此，领导者在决策时应注意：

(1) 按科学决策程序办事。决策已经发展成为一门科学，有它的科学程序和科学的决策技术。领导者应该善于运用决策科学，逐步从经验决策转到科学决策上来。特别是对于目标规划和重大问题的决策，一定要按照决策程序进行决策，切勿颠倒程序，犯先决策后论证的毛病，造成决策错误，给工作和事业造成损失。

(2) 具有系统观点和全局观念。任何部门都构成一个系统，但它又是大系统中的—个子系统。在一个系统中，局部和全局有着十分复杂的交叉效应，局部和全局的利益并不总是一致的。因此，领导者在决策时要从系统的观点出发，想到全局，使自己的决策有利于全局，甚至有时宁可牺牲一些局部利益。

(3) 发扬民主，重视不同意见。领导者个人的智慧和能力总是有限的。为了确保决策正确，要善于发挥职能部门、“智囊团”的作用，广泛听取各方面意见。要闻争则喜，认真对待反面意见。做到在没有听到反面意见之前不决策（尤其是重大决策）。因为反面意见不但能使领导者的认识全面化，它也是一旦决策失误，能迅速得到补救的一个现成方案。这是我们领导者在日常工作中往往容易忽视的问题。

3. 贯彻执行阶段

领导者决策的完成，标志着领导过程进入贯彻执行阶段。对于重大决策的实施，只要有可能，就应该先进行试点，在试点中检验决策的科学性，取得经验，进一步完善和修改，然后再在面上推广。这样可以减少因决策失误造成的损失。

在执行中，要求部属忠实地执行领导者的决策，按领导者的指令办事，不能各行其事。执行上级的决策时，应该结合本单位的实际情况，创造性地执行，但不能背离上级领导的意图，偏离大系统的目标另搞一套。

4. 反馈修正阶段

执行领导者的决策或指令，是为了实现组织的目标。决策在执行中，必然会出现这样那样的问题，如执行中遇到困难，出现偏差，或发现决策（指令）本身不完善，甚至不正确，等等。这就要求对决策或指令的执行情况及时检查，并检查结果反馈领导者。领导者在掌握了这些反馈信息后，要认真分析，找出问题，辨明原因，制定解决的措施，再贯彻下去，使工作逐步逼近既定的目标。

要反馈，就要有检查和监督。既要检查决策或指令执行的情况，找出执行偏差，也要检查或指令本身。如果发现不完善或错误的情况，应采取有力措施，或者纠正执行中的偏差，或者修改、补充和完善原来的决策与指令。这样，既有利于组织目标的实现，又有利于总结领导经验，提高领导水平。

三、团干部为什么要研究领导科学

共青团是党领导下的青年先进分子组成的群众性组织。在共青团工作内部也存在着领导与被领导这对矛盾，如何处理这对矛盾，发挥其各自的效能，取决于是否按照共青团的工作规律办事，也取决于是否运用科学的领导方法。这是每一位共青团的领导者很值得研究的问题。我们根据共青团工作的特点及规律，借鉴现代领导科学的成果，建立共青团的

领导科学对于团的工作必将起到积极的推动作用。

(1) 时代在前进, 科学在发展。我们共青团在长期的工作实践中, 积累了大量的、丰富的工作经验, 为了把这些宝贵的经验传给后人, 使共青团工作更加向着科学化、规范化的方向迈进, 非常有必要深入研究共青团的工作规律, 建立共青团的领导科学。这是时代向我们提出的要求。因为各行各业的工作都在向正规化、科学化方向发展, 我们共青团也要跟上时代的步伐, 跨入科学化的行列。因此说, 我们需要研究领导科学。

(2) 就共青团的领导者的个人来讲, 也要学习和研究领导科学。显而易见, 领导者不研究领导科学, 那就不能成为一名真正的有效的领导者。特别是共青团的领导者存在着一个共性的问题——年纪轻, 经验少, 这就更应加倍努力学习领导科学。这对于领导者来说不仅现在能用, 将来也能用, 掌握领导科学这门学问是一件事半功倍的事, 对于今后从事其它领域的工作都是有着重要的意义的。因此, 我们说要大力学好“共青团的领导科学”。