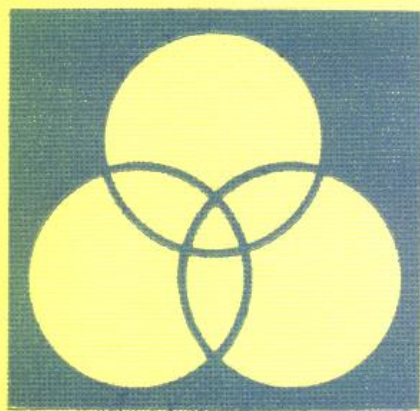


领导创造论

孙 章 著



中 国 铁 道 出 版 社

领导创造论

孙 章 著

中 国 铁 道 出 版 社

1992年·北京

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书着重讨论现代领导者的创造性贡献,也即领导功能具有整体放大绩效的四个主要方面:战略规划、整体优化、特色发展和理论概括;适用于领导干部短期培训。此书是比较简明的中级读物,读者花时不多就可掌握领导学的基础知识和有关的新概念。

领 导 创 造 论

孙 章 著

*

中国铁道出版社出版、发行

(北京市东单三条14号)

责任编辑 张显善 封面设计 赵敬宇

各地新华书店经售

中国铁道出版社印刷厂印

开本:787×1092毫米 1/32 印张:4.375 字数:98千

1992年1月 第1版 第1次印刷

印数:1—20000册

ISBN7-113-01272-8/C·28 定价:2.20元

前 言

创造发明并不局限于科学发现、技术发明和艺术创作。领导者的创造性贡献具有最高的社会意义和经济价值。制定一项战略、策略，确定某一发展目标所花费的成本如与火箭的价值相比可能微不足道，但其效果甚至可以挽救一个民族，振兴一个国家，而火箭却做不到这一点。从某种意义上说，今天我们所继承的一切，都是先辈领导人创造性决策的遗产。

现代领导者的规划、决策、授权、传播、控制等领导职能，要求领导者必须具有较强的创造能力。可以毫不夸张地说，整个领导过程就是创造过程，没有创造就没有领导。因此，要想成为一名成功的领导者，必须善于开发自己的创造力，在各项领导活动中充满创造精神。

建设有中国特色的社会主义是开创性的宏伟事业，改革是群众性的探索和创新。为了解决中国的难题，我们需要最有创造才能的人带领群众前进。本书着重讨论现代领导者的创造性贡献，也即领导功能具有整体放大绩效的四个主要方面：战略规划、整体优化、特色发展和理论概括。这是领导者创造力开发最有希望结出硕果的四大领域。

从1985年8月在上海铁道学院举办的第一期铁路局长研讨班起，我应邀为每期铁路局长、分局长研讨班和岗位职务培训班讲授《领导科学》课程。为了适用于领导干部短期培训和便于领导同志自学，我把讲稿整理成了这样一本比较简明的中级读物，希望读者能花时不多就可掌握有关领导学的基

基础知识。

以干部培训方法而论,素质方法、情景方法都不如职能方法富有成效。本书就是以领导职能为主线来研究领导学的。我想,这是一种有益的尝试。

有中国特色的马克思主义领导学,应该有四个来源:一是继承老一辈无产阶级革命家所提出的理论和学说;二是及时总结社会主义建设新历史时期各级领导者的新鲜经验;三是洋为中用——汲取世界各国对中国有用的领导技能(即领导学中具有自然属性的部分);四是古为今用——从中国古代文化中汲取对今天有用的东西。

谨以本书献给为振兴中华而努力奋斗的各级领导干部。让我们共同努力,为建设有中国特色的马克思主义领导学,作出自己的一份贡献。

北京铁道管理干部学院和中国铁道出版社的领导同志,对本书的撰写和出版所给予的勉励和支持,我深表谢意。

苏州铁道师范学院副院长

现代管理研究所所长 孙 章

1991. 10. 30

目 录

前 言

第一章 论 领 导.....	1
第一节 社会负责的公仆.....	1
第二节 硬权力与软权力.....	5
第三节 领导与管理.....	8
第二章 论 软 件	14
第一节 软件开发	14
第二节 整体优化	17
第三节 科学预测	23
第三章 论 规 划	34
第一节 第一软件	34
第二节 领导始于确定最终目标	39
第三节 战略目标的展开	43
第四章 论 决 策	48
第一节 目标与约束的统一	48
第二节 定性与定量的结合	55
第三节 补充决策与应急决策	59
第五章 论 授 权	64
第一节 组 织	64
第二节 授 权	70
第三节 用 人	76
第六章 论 传 播	84

第一节	信息—管理的命脉	85
第二节	传播—组织活力的源泉	91
第三	观念更新	98
第七章	论 控 制	105
第一节	反 馈	105
第二节	调 节	111
第三节	协 调	116
第八章	论 创 造	122
第一节	创造性思维	123
第二节	改革与创造性	125
第三节	特色发展与理论概括	128

什么是领导？领导就是服务。

——邓小平

第一章 论领导

所谓领导，是指在一个相对独立的组织或团体内，运用合法权力，统御和指引被领导者，在一定条件下实现目标的过程。

社会主义领导是权力、责任和服务的统一。

第一节 社会负责的公仆

“领导”这一概念，有个发展变化的过程。

在奴隶社会和封建社会里，领导就是专制统治，领导就是权力。1513年，意大利政治家马基雅弗里在他的《君王论》中提出，一个国王如果永远做好人，那将必死无疑；他必须狡黠如狐，凶狠似狮。他明确指出，谁能在斗争中夺取权力，权力就属于他。封建帝王唯权是用，从不讲什么责任；即使有了差错，甚至重大失误，只要他没有垮台，谁也不敢追究其责任，统治

者可以很方便地寻找替罪羊,甚至连替罪羊都不必找。

在 17 世纪发生的英国资产阶级革命中,激进的平等派领袖李尔本,针对专制主义的暴虐统治,主张立法权与行政权分立,并反对行政干预司法。以后英国洛克在此基础上提出了分权论。18 世纪法国孟德斯鸠又根据洛克的分权论,加以发展,提出了三权分立说。主张由议会行使立法权,君主掌握行政权,法院专管司法权,求其互相制约,平衡权力,企图用资产阶级控制的议会来限制封建君主的权力,以防止封建专制主义。资产阶级取得政权后,把立法、行政、司法三权分立作为政权建设的一项重要原则。一般由议会行使立法权,内阁或总统行使行政权,法院行使司法权。实际上资本主义国家的国家权力都掌握在资产阶级手中,维护私有制和剥削制度,三权分立只是用国家机关之间的分工形式来掩盖资产阶级专政的实质。然而,在资产阶级领导人之间的这种互相制约关系,比封建专制统治者的绝对权力,无疑是一种历史的进步。

以上就宏观领导体制分析了资本主义领导的特征,下面再分析一下企业的领导体制。

1841 年 10 月,由于美国的两列客车相撞,舆论严厉批评老板没有能力领导和管理资本主义企业。这一铁路事故导致了经理制的诞生。经理由有管理才能的专家担任,老板只拿红利,不管企业业务。从此,财产所有权与经营管理权实行了分离,并建立起了相应的责任制,即经理要对董事长或董事会负责。因此,无论从宏观还是从微观上看,资本主义领导都是由权力与责任两个要素构成,两个要素缺一不可。

在社会主义社会里,劳动人民是国家的主人。“我们的干部,包括党和国家的领导人,不论职位高低,都是人民的公仆。在延安时,刘少奇同志说过,毛泽东同志是人民的勤务员。毛

泽东同志听了很高兴,说讲得对,讲得好。”^①

在社会主义国家里,生产资料属全体劳动者所有,党和政府的各级领导以及企业的领导,都是在劳动人民中产生并且代表劳动人民来进行行政管理和生产管理的。虽然在现象上、形式上,劳动群众依然是接受指挥管理的对象,但在本质上,领导者与被领导者的关系只能是公仆与主人的关系。因此,社会主义领导的本质特征就是服务。

追溯人类的历史,在无阶级的原始社会里,氏族首领是“公仆”的原始形态。因为他们实施的领导——说管理也可以,因为当时还不存在固定化的纵向分工,因而不存在领导与管理的分离——是为氏族全体成员的生存和发展服务的。在进入阶级社会后,情况就完全不同了。历史上的剥削阶级之所以能够成为领导者,是因为他们占有生产资料,他们首先是作为剥削者或剥削者的代言人而存在,然后才能作为领导者而存在。因此,领导者与被领导者之间的关系是统治人民群众还是为人民群众服务,是区别剥削阶级领导观还是无产阶级领导观的根本分歧所在。

1871年的巴黎公社是人类历史上第一次无产阶级专政的伟大尝试。当时中央委员会的成员们,自豪地宣布自己是人民“最热忱的公仆”,“行使人民授予的权力。”^② 并一再重申:“我们是人民意志的仆人,我们在这里是为了作人民意志的代言人。”^③ 因此,马克思在总结巴黎公社的经验时指出,巴黎公

① 彭真:《实事求是 不尚空谈》,1990年9月16日《人民日报》。

② 《巴黎公社公告集》,第7、53页。

③ 阿尔努:《巴黎公社人民和议会史》,第122页,中国社会科学出版社,1981年版。

社领导人是“社会负责的公仆”和“社会本身的负责勤务员。”^④

需要指出的是，由于社会主义作为一种社会形态是共产主义社会的低级阶段，“是刚刚从资本主义社会中产生出来的，因此它在各方面，在经济、道德和精神方面都还带着它脱胎出来的那个旧社会的痕迹。”^⑤有些干部沾染了旧统治者的恶习，搞官僚主义、命令主义、作威作福，不实行党的群众路线，损害了党和群众的血肉关系。因此，恩格斯十分赞赏巴黎公社实行的干部选举制和撤换制，认为它们可以“防止国家和国家机关由社会公仆变为社会主人。”^⑥

邓小平同志指出：“群众是我们力量的源泉。”社会主义领导者必须坚持一切为了群众、一切依靠群众，从群众中来到群众中去的群众路线。如果和群众联系不好，我们就会象希腊神话中的安泰一样，处于危险的境地。安泰是希腊神话中的巨人，是海神和地神的儿子。他在同对手搏斗时，只要身不离地，就能从大地母亲身上不断吸取力量，所向无敌。不幸的是，后被对手发现了他的这一特点，把他举在半空中击毙。刘少奇同志当年曾用安泰这一传说，告诫领导干部不能脱离群众。

权力是领导的基本标志。任何有组织的活动都需要有统一的意志，而统一意志的贯彻和执行都要靠权力来保证。权力还是领导的自然属性之一——因为任何社会制度下的领导都必须执掌一定的权力——因此掌握权力是领导的永恒标志。

由领导职位所确定的责任，是领导的基本义务。如果一位

④ 《马克思恩格斯选集》第2卷，第376、439页。

⑤ 《马克思恩格斯选集》第3卷，第10页。

⑥ 《马克思恩格斯选集》第2卷，第335页。

领导者只顾使用权力，而不对其行为后果负责，那就会使公众利益受到损失。用权但不负责任，会导致腐败；有责无权就什么也办不成。必须坚持权力与责任的统一。

服务，是社会主义国家各级领导的根本宗旨。毛泽东指出：“我们一切工作干部，不论职位高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切，都是为人民服务。”邓小平同志也说：“什么是领导？领导就是服务。”他们都十分强调社会主义领导的这一根本宗旨。

权力与责任是领导的自然属性，服务则是其社会属性。这就是说，即使是其它社会制度下的领导，也具有权力和责任这两个要素；而唯有服务——为人民群众服务，为绝大多数人服务，才为社会主义领导所特有。它是区分社会主义领导和其它社会制度领导的分水岭。

总之，社会主义领导是权力、责任和服务的统一。如果说“权力”与“责任”是鸟的一对翅膀；那么，头就是“服务”——是它指引着方向，驱使社会主义领导之鸟展翅高飞。在这里，人民群众就是必不可少的空气。

第二节 硬权力与软权力

掌握权力是领导的永恒标志，没有权力，就无法对相对独立的组织或团体进行控制、指挥，也就失去了驾驭能力。因此，权力是领导的基本标志。

为了保证领导人畅通无阻地行使权力，有必要对传统的“权力”概念加以拓广。近年来，有学者提出，权力有5种：奖赏权、惩罚权、职权、技术专长权和归属权。美国芝加哥德保罗大学工业和组织心理学教授哈尔珀特指出，前3种权力——奖

赏权、惩罚权和职权——随领导职位而来，职位越高，通常拥有的权力就越多；技术专长权和归属权是属于某个个人的。^⑦

美国学者的这种见解对我国也有参考价值。石家庄造纸厂厂长马胜利说得好：“国家给了我权，并不等于我真有权，也不等于我用好了权，职工们心里有没有我这个厂长，我行使权力能不能畅通无阻，还得看我有没有‘个人影响权’。”

如果把奖赏权、惩罚权、决策权、用人权、指挥权等职权看成强制性权力，可以称之为“硬权力”；那么，个人影响权就是软权力。硬权力即传统意义上的权力，不必赘述。这里重点讨论个人影响权——即软权力与硬权力的比较。

硬权力是法定的权力，其大小与领导职位的高低成正比，而且与个人因素无关，并不因人而异。软权力一般与领导者本人的品格、才能、知识、资历、风格、感情等因素有关，与领导者职位的高低基本无关。软权力不是法定的权力，主要取决于领导者个人的品质与水平。硬权力的特点是对下属的影响带有强制性和不可抗拒性，并以外部压力的形式发生作用。在硬权力的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为服从命令与被动。这种硬权力的激励作用是有限的。

软权力在表面上虽然没有合法权力那样明显的约束力，但它确实具有权力的性质，而且能发挥硬权力所不能发挥的约束作用。软权力以出自内心的形式发生作用，在软权力的作用下，被影响者的心理与行为，主要表现为对领导者的顺从与信赖。

硬权力能直接地强制地改变被领导者的行为，它与下属能力的下限——即按时按定额完成任务相对应；软权力则是

^⑦ 参阅1989年11月6日美国《幸福》杂志。

间接地非强制地改变被领导者的行为，它与下属能力的上限——即充分发挥其积极性、主动性与创造性相联系。例如：在路风建设中，硬权力可以使下级不以票、以车谋私，不违法乱纪；而下属能积极、主动、创造性地为旅客、货主服务好，则更大程度上取决于组织者的领导艺术与魅力了。

软权力主要包括技术专长权和归属权。技术专长权来自领导干部的知识化、专业化。“知识就是力量”，一个领导如果具有某种知识专长，就能正确处理各种问题，使下级对此感到满意；别人解决不了的难题，到了我的上级那里准能解决。

归属权是心理学家提出的概念。这种权力属于一位领导人，是因为人们钦佩他，希望象他那样；或受他的品格、能力或魅力所激励，心甘情愿地跟着他干，甚至赴汤蹈火，在所不辞。

硬权力和软权力，既然都是一种力，也就具有一般力的共性。力是矢量，不仅有大小，而且有方向。写成矢量式，即可用一个公式来表示领导权力等于硬权力加软权力，即

$$\vec{R} = \vec{F}_1 + \vec{F}_2,$$

式中 $\vec{R}$ 为领导权力，即合力； $\vec{F}_1$ 为硬权力， $\vec{F}_2$ 为软权力。

既然是矢量，在求合力时必须考虑各分力的方向。当软权力与硬权力方向一致时，领导权力等于硬权力与软权力之和（见图 1—1），当软权力的方向与硬权力的方向相反（如“以权谋私”）时，领导权力即合力，等于硬权力与软权力之差（见图 1—2），两者相互抵消。如果这时软权力的大小大于硬权力，领导权力就变成负值，这意味着领导者已不能履行自己的领导职责了。

在一般情况下，硬权力具有相对稳定性；软权力则具有巨大的能动性，在特定的情况下它甚至可以起到决定性的作用。

社会主义领导者不但应该正确使用硬权力——例如，强

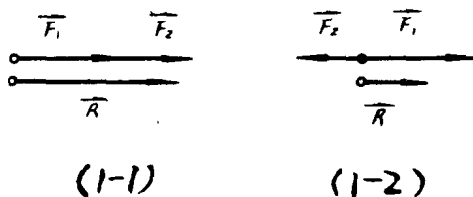


图1 领导权力=硬权力+软权力

制性手段一般要到最后才使用，不炫耀权力；更不能以权谋私；善于授权等——而且，要努力提高自己的软权力，因为一个领导者软权力的大小直接关系到硬权力的影响程度。

真正推动帆船前进的，不是有形的帆，而是无形的风。越是高明的领导人，他所依靠的就越有可能是他本身所具有的软权力。有的领导人即使失去了硬权力，也还能对其追随者产生深远影响，其道理就在这里。

老子在《道德经》中提出：“民不畏威，则大威至。”意思是说，当百姓不畏惧你的权威的时候，那就正说明你的威信到了最高的地步。这就是硬权力与软权力之间的辩证法。

第三节 领导与管理

管理者并非都是领导者；而领导者就某种意义来说，都是管理者。领导是高层次的管理。因此美国前总统尼克松说：“如果说，管理是写散文，那么，领导就好比写诗。”^⑧

在人类社会，人们只要进行协作劳动，就必须有管理。

⑧ [美]尼克松：《领袖们》第5页，世界知识出版社，1983年版。

因此,管理的历史几乎与人类生产劳动的历史同样悠久。人们在进行协作劳动时,为了提高生产率,必须协调人们之间的各种关系,并对有限的资源进行优化组合和合理分配。因此,管理是由共同劳动而引起的一种指挥职能。正如马克思在《资本论》中所说:“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。”^⑨

一位优秀的小提琴手,不一定能当乐队指挥;一位神枪手不一定能当好指挥员。作为一个管理者,除了要熟悉他所管理的部门中的一般技术业务外,还需要具有从总体上进行组织和指挥的技能。如果离开了计划、组织、指挥、协调、控制,任何协作劳动,任何社会化生产都无法顺利进行。毫无疑问,管理也是生产力。

1985年,在铁道部举办的第一期铁路局长研讨班上,有的同志根据自己的体会提出了一个生产力诸要素的表达式:

生产力 = (劳动者 + 劳动工具 + 劳动对象 + 管理) × 科学技术

当时任铁道部部长的丁关根同志,在研讨班上提出建议,把这个公式修改为:

生产力 = (劳动者 + 劳动工具 + 劳动对象) × 科学技术 × 管理

丁关根同志指出,由于管理具有整体放大绩效,管理得法,可以做到事半功倍,所以要用乘法;管理这一要素具有渗透性,因为它生产要素——无论劳动者、劳动工具、劳动对象,还是科学技术都需要进行管理,所以它也可以跟科技这一要素一样,作为公因子提到括弧外;把管理置于最后,还表

⑨ 《马克思恩格斯全集》第23卷,第387页。

示管理是最高层次的生产力要素,如果没有管理,其它生产力要素就不可能实在地发挥作用。^⑩

过去有一种比较流行的说法,把管理者(包括领导者)说成是“脱产干部”。这一表述是不科学的,至少是不严密的。管理者并没有脱离生产。正如马克思所说:“这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^⑪

管理与生产力相联系,这是管理的自然属性;另一方面,管理还与社会制度、生产关系相联系,这是管理的社会属性。

在劳动者与生产资料所有者之间形成对立的生產方式(如在奴隶社会、封建社会和资本主义社会)中,需要管理者对劳动者进行监督;在劳动者与生产资料所有者之间根本利益一致的生产方式(如在社会主义社会、共产主义社会)中,需要由管理者来协调人们之间的各种关系。因此,管理除了具有生产力的属性以外,还体现了一定的生产关系,管理具有两重性。管理的两重性是马克思主义管理学和领导学的重要内容。马克思在《资本论》里指出:不能“把共同的劳动过程的性质产生的管理职能,同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^⑫

管理的两重性告诉我们:一方面,不同社会制度的国家在管理的自然属性方面无本质区别,社会主义国家可以借鉴资本主义国家组织社会化大生产的先进经验。正如列宁所说:“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行

^⑩ 参阅 1985 年 8 月 29 日上海《解放日报》头版。

^⑪ 《马克思恩格斯全集》第 25 卷,第 431 页。

^⑫ 《马克思恩格斯全集》第 23 卷,第 369 页。