

XIANDAI LINGDAO YU SHIJIAN

现代领导与实践



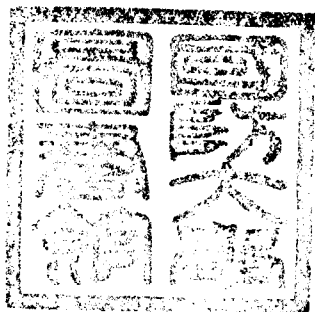
新华出版社



国防大学 2 060 9485 8

现代领导与实践

主 编 冯应元 张菊清 王少江 张国瑞
副主编 张联祝 吴喜民 吴淑敏 刘瑞宽
刘国明 马秀瑛



新华出版社

京新登字110号

图书在版编目(CIP)数据

现代领导与实践/冯应元, 张菊清等主编. —北京: 新华出版社, 1994. 8

ISBN 7-5011-2628-3

I. 现… I. ①冯… ②张… II. 领导学 N. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第07877号

G0727/04.

现代领导与实践

冯应元 张菊清 王少江 张国瑞 主编

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

唐山市人民印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 10印张 220,000字

1994年8月第一版 1994年8月河北第一次印刷

印数: 1—3,000册

ISBN 7-5011-2628-3/D·456 定价8.00元

本书编委会

编委主任：刘继宗

编 委：王向东 张广信 朱会祥
 赵锡德 荣希山 徐志明

本书作者

（按章节顺序排列）

冯应元、张联祝、张菊清、刘国明、王建华、刘瑞宽、
张国瑞、吴淑敏、吴喜民、刘永大、侯俊杰、赵玉民、
宋彦彬、张建田、荣希山、王庆林、孙 莉、赵锡德、
任俊玲、赵瑞敏、李保国、张子合、王少江、秦爱君、
李成民、尹翠平、陈玉玲、辉春艳。

序 言

领导科学是一门实践性很强、深受各级领导干部欢迎的马克思主义应用学科。十多年来，领导科学已成为各级党校培训领导干部的必修科目，它对提高各级领导者的思想理论水平与执政领导水平，把邓小平建设有中国特色社会主义理论卓有成效地付诸实践，有直接的现实意义。这门新兴学科，我从70年代末，便开始学习和研究，每当社会上出现新的思路和见解，我都兴奋不已。党的十四大之后我看到了中共唐山市委党校牵头，联合所属各区、县、企业党校编写的《现代领导与实践》一书的纲要，该书主编之一冯应元同志介绍了他们构思与写作过程，基于同道同行的情谊，欣然代做序。

领导科学是一门正在形成尚待完善的新兴学科。其研究对象是领导的一般规律。江泽民同志曾给领导科学下过一个简洁又精辟的定义，他在1986年《现代领导》杂志上撰文写到：“什么是领导科学？我认为领导科学就是领导工作中合乎规律性的东西。”具体地说，领导科学是研究影响领导活动的诸因素合理结合平衡运动的规律性。领导活动的相关因素应该包括领导者、被领导者、领导环境、领导目标、领导方式等几个大的方面。规律性，即它们之间的内在的、必然的、本质的联系。

我愿向社会推荐这部领导学新作，尽管它还是初步的和

探索性的，但它选择了一个与已有领导学著述不同的角度——领导方式。该书编者认为，人类社会进步的突出标志概而言之是两项，一是社会生产经营方式不断更新，二是社会组织领导方式不断变革。两者虽不一定同步，但密切相关，都必须适应并服务于生产力的发展，都是实践性极强的历史性课题。领导方式是实现领导动机与效果相统一的必不可少的中介，它因时、因地、因人、因事而异，它与领导活动的其它因素相互依存，不容忽视。特别是在中基层，其它因素可塑性较差，领导方式的可塑性最强，与领导绩效的关系也最密切。这个观点是来自实践的，是值得重视的。该书导言和前三章，对领导方式问题进行了初步界定，对其衡量尺度，初始模式，现实特点，不断优化领导方式的机制、途径与相关配套工程，进行了探讨；对领导科学的学科体系、领导观念、领导原则、领导规律、领导规范等理论问题进行了新的概括；对一系列现实运作难点、热点问题，如百年宏图是否应有代际分工。领导任期要务是什么？领导、管理与操作职能上的区别与联系、领导工作的关节点、领导者应该发挥那些主导作用等，也颇有新意，为已经初具规模的社会主义领导学大厦的建设增添了新的砖瓦和粘结材料。

当今的时代，是人类创意、潜能大开发、大释放的快节奏时代。当代的中国是国际社会瞩目的焦点之一，是拥有巨大潜力，也最有希望的国度。占世界五分之一的人口，五十多个民族凝聚在建设有中国特色社会主义理论的伟大旗帜下，实施着一项开创性的宏大社会系统工程，这一总体工程的枢纽工程是领导系统本身，百年大计中的根本大计是各级领导人才建设与社会主义领导方式的自我更新。总设计师邓小平同志已经为我们扫除了前进的主要障碍物，结束了“文革式”

的领导方式，这一历史性大手笔应该在领导学的建设中所反映。显然，本书和这样庄重的使命尚有相当距离。我希望各层各界的理论家与实践家关注社会主义领导学的研究，发表更多、有更新思路的著述。也建议本书的编者、作者们把领导方式的研究在深度与广度再推进一步，把有中国特色的社会主义领导方式学真正建立起来。

本书可做为面向市（地）县、乡、企业干部培训的新教材，也可供社会各层、各界的理论工作者与实践工作者参考，也很值得从事领导科学研究的专家学者一读。

中国领导科学学会(筹)副组长
中国国民经济管理学会副会长
中央党校经济管理学教授

孙钱章 5/6-94

目 录

序 言

导论：领导方式初探	(1)
第一节 领导方式的涵义及其至关重要性.....	(2)
第二节 衡量领导方式的尺度与初始参照系.....	(6)
第三节 社会主义初级阶段现实的领导方式.....	(10)
第四节 百年宏图的实现靠领导方式不断更新.....	(13)
第一章 领导科学概说	(18)
第一节 领导科学的产生.....	(18)
第二节 领导科学的性质及研究对象.....	(25)
第三节 领导科学与相关学科的关系.....	(31)
第四节 领导科学的研究方法.....	(34)
第二章 领导观念	(39)
第一节 领导.....	(39)
第二节 领导者.....	(45)
第三节 领导者的地位、作用.....	(52)
第三章 领导规范	(59)
第一节 社会主义的领导原则.....	(59)
第二节 领导活动的一般规律.....	(65)
第三节 规范领导方式的“大希望工程”.....	(71)

第四章	领导思维 ·····	(80)
第一节	思维方式及其沿革·····	(80)
第二节	实事求是与辩证系统思维·····	(84)
第三节	解放思想与创造性思维·····	(92)
第五章	领导组织 ·····	(100)
第一节	领导体制·····	(100)
第二节	领导机构·····	(106)
第三节	我国领导体制与机构的改革·····	(110)
第六章	领导班子 ·····	(119)
第一节	领导班子建设的重大意义·····	(119)
第二节	领导班子的群体结构·····	(124)
第三节	领导班子的凝聚力和战斗力·····	(128)
第七章	领导用人 ·····	(139)
第一节	用好干部是事业成功的根本·····	(139)
第二节	按社会主义市场经济体制选人用人·····	(145)
第三节	知人善任的原则与方法·····	(150)
第八章	领导决策 ·····	(159)
第一节	科学决策及其意义·····	(159)
第二节	科学决策的程序·····	(163)
第三节	科学决策的常用方法·····	(170)
第四节	提高决策水平的途径·····	(174)
第九章	领导的协调 ·····	(178)
第一节	协调在领导活动中的意义·····	(178)
第二节	协调的主要内容·····	(180)
第三节	协调的基本关系·····	(183)
第四节	协调的原则、方法及手段·····	(188)
第十章	领导者的廉政 ·····	(197)

第一节	开展反腐倡廉斗争的必要性·····	(197)
第二节	反腐倡廉必须从领导层自律做起·····	(204)
第三节	强化监督机制是反腐倡廉的根本措施·····	(209)
第十一章	领导素质 ·····	(216)
第一节	领导者素质的重要性·····	(216)
第二节	领导者应具备的基本素质·····	(221)
第三节	领导者素质的培养和提高·····	(229)
第十二章	领导形象 ·····	(236)
第一节	领导形象概述·····	(236)
第二节	领导者的良好形象·····	(241)
第三节	塑造良好形象的途径·····	(247)
第十三章	公关礼仪 ·····	(252)
第一节	领导者的公共关系意识·····	(252)
第二节	领导者的社交礼仪·····	(257)
第三节	领导者实用公关形式·····	(262)
第十四章	领导方法 ·····	(270)
第一节	领导方法的重要性·····	(270)
第二节	运用领导方法的基本原则·····	(276)
第三节	领导方法运用的关节点·····	(281)
第十五章	领导艺术 ·····	(289)
第一节	领导艺术通论·····	(289)
第二节	领导者的待人艺术·····	(294)
第三节	领导者的处事艺术·····	(298)
第四节	领导者的超越术·····	(302)

导论 领导方式初探

毛泽东同志在《实践论》中开宗明义地指出，“马克思以前的唯物论，离开人的社会性，离开人的历史发展，去观察认识问题，因此不能了解认识对社会实践的依赖关系……。”

①这句话告诉了我们一个考察一切社会问题的根本立足点，“人的社会性”与“人的历史发展”是马克思主义唯物史观的逻辑起点与事实依据。研究人类社会中的领导问题不应离开这一科学观点的指导，离开了它，便会陷入误区和迷惘。

领导问题是与社会共生相伴的历史性实践课题。人是自然存在，更是社会存在。社会是由众多社会成员（个人）组成，社会从来都是有组织和领导的。无论几十万年的原始社会，几千年的阶级社会，还是未来的共产主义社会，都不可能无组织无领导，除非人类全都灭绝，社会也就不存在了。社会进步的标志有多种，最主要的标志有两个：一是生产方式不断更新，二是领导方式不断更新。生产方式的更新是基于人与自然界关系调整的需要，领导方式更新是基于人际关系，也就是社会关系改善的需要，无论自然界还是人类社会，新陈代谢都是不可抗拒的定律。生产方式与领导方式都是社会实践方式。几千年的人类文明史，无非都是不断以新的生产方式取代陈旧落后的生产方式，同时，又是不断以新的领导阶级、领导人物，领导方式取代束缚生产方式更

①《毛泽东选集》第1卷，第282页。

新，压抑生产力发展的旧的领导阶级、领导人物与领导方式的历史。

领导科学是专门研究人类社会组织领导活动及其规律性的新兴学科。领导活动总是以一定方式进行的，社会实践越复杂高级，领导活动方式也应更复杂而高级。领导方式是领导活动所涉及的诸因素中活力最大，实践性最强的因素。领导方式的更新与完善既是社会进步的客观需要，又是其内在的必然逻辑。基于这种认识，本书选中领导方式这个角度，对领导方式加以重新界定，对其至关重要性加以强调，对其衡量尺度与初始基因加以阐发，对现实社会主义初级阶段的领导方式、对进一步更新领导方式的机制与途径、对这一社会系统工程中枢纽工程与配套工程等这些在其它领导学著述中尚未深入探索的领域，进行新的理论尝试，使领导学研究更加丰富而实用。

第一节 领导方式的涵义及其至关重要性

一、什么是领导方式

为了对领导方式加以界定和概括，先要大体上明确什么是领导？什么是方式？

领导是一种合群共事、率众达标、集体创业的特殊实践过程。它不同于管理和操纵。操纵的对象是物，管理的对象是事，领导的对象是比事物更高级、更复杂的人。在社会实践中，操纵或操作，往往是只能解决“点”或“线”的问题，管理能解决“层”与“面”的问题，领导才能解决“体”与“势”的问题，也就是全局性和长远性的问题。任何社会群体，都有这三个层次的纵向分工，都有帅才、将才、干才之别。

方式是相对定型化的实践样式。方式与方法常并提，而方式比方法的层次要高。方法是无限多样，难以定型，非常细致的。而方式则是对方法的概括与归纳，是比较定型化或粗线条的。但方式与方法的共同之处在于都为实践的目的服务。

领导方式从广义上说，是领导活动要素、结构、功能、机制的总体样子或模式。狭义上说，是实现领导动机与效果相统一的中介。通常所说的，做事情不讲方式方法，什么事情也办不妥。当领导不注意方式方法，多么良好的主观愿望也就不能落到实处，就是这个意思。从常识上看是如此，从理论上分析也是如此。

领导活动所涉及的因素主要有五个：环境、群体、领导者、目标任务与方式方法。再概括一下就是三个：其主体是领导者，其客体是环境、群体与目标，其介体是领导方式。这些要素的排列组合方式就是结构，各因素发挥的作用及其合力便是功能，相互之间的互动关系与态势便是机制。领导活动就是这些要素、结构、功能与机制的综合运动。领导方式就是对具体领导活动分析综合之后的概括。

如此看来，领导方式是因时、因地、因人、因事而异的。从时间序列上看，不同时代、不同时期、不同阶段，领导方式应该有差异；从空间序列上看，不同层次、不同界别，如不同的国家、民族、地区、部门、行业、单位等，领导方式应该有所区别；从内容实质上看，不同社会经济形态、不同的社会政治形态、不同的社会意识形态、不同的阶级与阶层、不同的利益集团，其领导方式更应有本质的不同。这些都是领导方式的差别性或特殊性，但千差万别中，也总能找到共通的东西：一切领导方式，万变不离其宗，都是为实现领导意图服务的，都是手段而不是目的，都是领导

动机与效果相统一的中介物。

研究领导方式，要注意抓住那些带共性的问题，如领导思维方式，领导组织方式，领导职能实现方式，领导者自身完善方式，领导者的交往方式，领导方法艺术的选择与运用方式等都是一些共性的问题，这些问题又可进一步概括为领导观念、领导原则、领导规律、领导规范等更高层次的问题。这就是本书的内容体系。

二、领导方式是领导活动诸因素中可塑性最大的因素

领导活动涉及五大因素：一是环境，二是被领导者，三是领导者，四是领导目标，五是领导方式。其中前三个因素是显在的有形的硬要素，后两个因素是潜在的无形的软要素。前者是客观条件，后者是主观努力；前者可塑性小，后者可塑性大。五个因素中，可塑性最低的因素是环境因素，可塑性最高的因素是领导方式。这种情况在中基层，更为明显：大环境下边难以左右；被领导者或群体，领导者也无多大选择余地；领导者往往是上级任命的；目标任务也要服从上级和全局的部署。唯一可以选择和左右的是领导方式方法。中基层领导者要发挥主观能动性，有所做为，只有在改进领导方式方法上下功夫，这个功夫过硬了，进而可以影响和优化那些可塑性差的因素。因而领导方式是最值得探究的因素。

三、领导方式是领导活动诸因素中实践性最强的因素

毛泽东同志在《实践论》中指出：“人的社会实践，不限于生产活动一种形式，还有多种其它形式，阶级斗争、政治生活、科学和艺术活动，总之社会实际生活的一切领域都是社会的人所参加的”。^①毛泽东所列举的各种社会实践类型都是社会的人所参加的，而不是单独的个人所能完成的，这就

^①《毛泽东选集》第1卷第283页。

意味着一切社会实践既离不开群众，也离不开领导。领导活动在社会实践一切类型和一切领域中都是不可缺少的。“人无头不走，鸟无头不飞”讲的就是这个道理。

领导存在于一切社会实践之中并贯穿于每一社会实践的始终。而领导活动总是要采取一定的方式的。恰当的领导方式才能使社会实践充满活力、协调有序地进行。其它社会实践方式都是直接作用于客体即各种事物，而领导活动却是通过人间接地作用于客体。那么人就是第一客体，事物成了第二客体。人是世间第一可宝贵的因素，也是最复杂最高级的物质。人是主体，也是客体。领导活动就是领导者（人）通过恰当的方式作用于被领导者（人）这个第一客体，引导和规范人们的行为，从而最终达到改造客观世界这个第二客体的目的。领导主体既要熟悉和把握第二客体，更要熟悉和把握第一客体，才能完成合群共事，率众达标，集体创业的使命。从这个意义上说，领导方式是难度最大，实践性最强的因素。它是联系主体与两个客体的介体。

四、领导方式是决定我们事业兴衰成败的重要因素

以上我们对领导方式做了界定，又以理论上分析出它是领导活动诸因素中可塑性最大，实践性最强的因素。现在我们从历史的事实来看它的重要性。

实践证明，领导方式对于我们事业的兴衰、工作的成败，关系极大。一个国家，一个政党，一个领导者的命运前途都与领导方式密切相关。毛泽东同志对这一点有一个形象的比喻：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。”^①过河是领导目标、桥或船是领导方式，两者同等重要。

①《毛泽东选集》第1卷，第139页。

无数历史事实可以证明这一点。如果布尔什维克的领导方式不是远远胜过沙皇和孟什维克的领导方式，俄国的革命不会成功。如果中国共产党的领导方式不是远远胜过国民党的领导方式，那么中国的革命也不会成功。而按初始的财力、兵力、地盘、人口而言，前者远远不如后者。可偏偏历史选择了前者，抛弃了后者。再如经济建设来说，党的十一届三中全会前后，领导经济建设的方式大不一样。党的十一届三中全会前，我们失去了二十年的发展机遇，日子很不好过。党的十一届三中全会以后，我们经济发展的势头令世界瞩目，日子过得越来越富裕。同是中国共产党领导，而领导方式做了新的调整。

我们通读《邓小平文选》，可以发现其中的奥秘，邓小平同志在阐述有中国特色的社会主义理论的同时，也致力于探索将这一理论付诸实践的新的领导方式。邓小平同志的伟大历史功绩在于从理论和实践上都进行了拨乱反正。理论上的拨乱反正是恢复了马克思主义唯物史观的本来面目，“解放思想，实事求是”。实践上的拨乱反正是结束了“文革”式的领导方式，开创了适应社会生产方式更新，有利于市场经济、民主政治、精神文明和生产力发展的新的领导格局。为渡过社会主义初级阶段这条“长河”提供了新的“桥”和“船”。正是由于这种宏伟目标和实现方式的统一，才保证了我们中国特色的社会主义事业兴旺发达，生机盎然，前景无限光明。

第二节 衡量领导方式的尺度与初始参照系

领导方式做为一种相对独立的社会实践方式，是在优胜

劣汰、新陈代谢中不断发展的。那么用什么尺度来衡量它的优劣？有没有初始的参照物？回答是肯定的。按照唯物史观衡量它的优劣的根本尺度是生产力标准。邓小平同志概括为“三个是否有利于”。这是客观尺度。有没有自身尺度？我们认为也应该有，大体也是三条：集成度高低，可靠度强弱，与满意度大小。其初始参照系，在我国就是以黄帝领导方式为代表。

一、集成度的高低

领导方式的集成度即其内涵的丰富程度。人类社会实践活动是越来越复杂化的，社会实践从来都是有组织和有领导的。人类已经积累了丰富的组织领导经验，有成功的，也有失败的。集成度高的领导方式就是集中了中外古今一切成功的因素，并尽可能剔除其失败的成分，还要“不断研究新情况，解决新问题，”不断有所创新，有所超越。反之，抱残守缺，重陷覆辙，墨守成规的领导方式，集成度便低。集成度低的领导方式，点子少、招数少、办法少、故不能适应各种复杂局面。

二、可靠度强的

领导方式的可靠度是指它抗外界干扰，抗内部耗损的耐久性与稳定性及取信于民的程度。集成度高不等于可靠度强。两者有时会产生矛盾。集成度高，因素众多，难以协调，容易致乱；可靠度强，稳定持久，“以不变应万变”，容易僵化。现实的问题集中体现为加快发展、深化改革与保持大局稳定的关系如何处理。发展是目的，改革是动力，稳定是保证。实质是集成度与可靠度矛盾关系的正确处理。

三、满意度大小

提高领导方式集成度与可靠度，还不是目的，目的在于