



许宏 著

领导的艺术

开拓者丛书之一

领导的艺术

许宏著

*

新世纪出版社出版

广东省新华书店发行

广东新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.5印张 3插页 127,000字

1986年4月第1版 1986年4月第1次印刷

印数1—14,600册

书号 430·3

定价 1.20元

C 93
39

6293724

编者遐想

在经济改革的洪流当中，大批的青年同志被选拔或者将被选拔到各级领导岗位上来。他们有理想、有知识、有能力，必将成为我国现代化建设的栋梁之材。时代举荐了他们，同时也向他们提出了一个重要的课题，这就是：怎样才能成为具有坚定共产主义信念的、有强烈社会责任感的、善于开拓新局面的新时代的优秀干部？

我们期望，“开拓者丛书”的出版，将能为广大青年领导干部、机关团体和企业事业单位的青年管理工作、青年知识分子以及一切有志于“四化”建设的青年同志，在开阔视野、更新知识、提高素质和增强能力方面有所帮助。

新世纪出版社

KTZ



目 录

第一章 为什么要研究领导艺术？	1
一、领导艺术是一门新学科	2
二、领导艺术是政治学的外延	6
三、领导者必须掌握这门艺术	14
第二章 怎样的领导方法最有效？	22
一、有没有最佳的领导方式？	23
二、试一试你的组织才干	30
三、会议桌上的学问	41
四、工作忙怎么办？	50
五、信息和智囊是你的参谋	62
第三章 策略就从运筹中来	72
一、运筹的核心是什么？	78
二、探讨运筹的思维	78
第四章 怎样发挥下属的才能？	88
一、用人就是用其所长	89
二、怎样用得更好？	94
三、做一块吸引人才的磁铁	101
第五章 领导者与被领导者	110

一、你知道他们在想什么吗?	111
二、在引导中实现控制	117
三、情绪的开发和利用	125
四、政策的可行性研究	181
第六章 领导者的语言艺术	197
一、使自己的语言更有效	138
二、成功的说辩	146
三、交谈的学问	151
四、演讲技巧和口才	156
第七章 谁能成为优秀的领导者?	166
一、领导者需要哪些才能?	166
二、意志是一种特殊的能力	175
三、领导者的性格修养	180
四、怎样塑造你的形象?	190
五、做一个开拓型的领导者	198
后 记	208

第一章 为什么要研究领导艺术？

有领导就会有领导学，正如有政治就会有政治学、有经济就会有经济学一样。随着学术研究的不断深入和实践的不断发展，领导学又分成两门学科——领导科学和领导艺术。本书所要研究讨论的主题是：行政领导者在执行领导过程中所运用的艺术（而不是技术）方法。实践告诉我们，不论什么样的管理科学都是要人去掌握运用的。即使是同样的管理方式，不同的人可以做出不同的结果，好比同一班级的学生，学的都是同样的教材，而考试成绩却各不相同。这是由于人的主观因素不同所致。我们还经常看到这样的事实：同一家企业，在管理方式不变的情况下，领导者变更了，企业的经营效果也会随之变更，行政工作就产生了不同的效用，这也是由于人的主观因素不同所造成的。这里也就有领导艺术的问题。

现在，在我国经济体制改革的过程中，一大批青年干部

被提拔到领导岗位上来了。他们有知识、有理想、有朝气，将成为我国现代化建设的栋梁之材。时代举荐了他们，同时也向他们提出了新的课题：在我国，在传统的领导工作经验中，相当大一部分已经不符合新形势的要求了，而新的领导学理论尚未系统地建立起来；国外的管理科学和管理艺术正在逐步地引进，怎样才能使外国的管理科学和管理艺术同中国的具体实践相结合？需要我们认真地、科学地加以研究。

一、领导艺术是一门新学科

领导工作是每时每刻都在进行的活动。这些活动，主要表现为领导者对所领导的人和事进行管理。其内容包括：调查、决策、监督、组织、协调、预测、分析、运筹、规划、控制等等。领导工作怎样才能取得最佳效果呢？这就要从领导艺术和领导科学两个方面求得解答。

领导艺术和领导科学是一对“孪生兄弟”，在谈论前者的时候必然会提到后者，而在谈论后者的时候也必然会提到前者。它们好比是领导者的左右手或左右脑，既有联系又有区别。两者既有分工，又有合作，协助领导者进行各项工作。它们的主要区别在于：领导科学侧重于定量的、数理的方面，强调事物的规范性和原理性；而领导艺术却侧重于定性的、哲学的方面，强调事物的特殊性和随机性。它们的主要联系在于：目标相同，方向一致，并且互相影响、互相渗透，有时在原理上出现交叉结构。以确定某机构的人选这项

工作为例，领导科学要提出和解决人员数量、管理跨度问题，即科学的人事结构；领导艺术则要研究和实现“最佳人际关系”，即最有利于指挥、协调和发挥组织的效力。在这里，领导科学和领导艺术虽然二者的眼光角度不同，但它们不谋而合的共同目标却是——以最佳的组织形态，最好地发挥人员的作用。当然，这是领导者在确定该机构人选时，从两个方面同时考虑的问题，并非代表两种不同的职责分工，这一点千万不能误解。

关于领导艺术，曾经有许多著名的、杰出的人物论述过它。毛泽东说过：“领导人员依照每一具体地区的历史条件和环境条件，统筹全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作秩序，并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是一种领导艺术。”从这一段话中我们可以看出两个指导思想：一是决策要从实际情况出发；二是决策一经形成就要坚持贯彻执行，使其生效。钱学森在《系统思想和系统工程》一文中指出：“领导艺术是一种离开数学领域的才能，它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西。”这句话实际上说的就是“抓主要矛盾”的领导艺术。值得重视的是，他提出了“领导艺术是一种离开数学领域的才能”这一概念，对人们不无启迪。美国管理学家杜拉克在《有效的管理者》一书中写道：“经理人员必须经常在实际上不肯定的条件下用肯定的预感发言，缺乏这种品质就会产生严重后果。”这种“品质”，也就是指领导者的判断能力。这是领导艺术的一个重要方面。还有许多杰出人物对领导艺术都有过论

述，有的虽然没有指明“这就是领导艺术”，却从各个方面提出了值得研究的课题。

那么我们怎样来给领导艺术下定义呢？通俗地说，在领导工作中所体现出来的作风、品格、方法和由此所体现出来的才能，这就是领导艺术；与领导科学比较，领导艺术有三个显著的特征：（一）以社会科学原理为根据；（二）强调主观能动作用；（三）重视典型性、随机性和非规范化。

我们之所以说领导艺术是一门新的学科，这也是针对中国的实际情况提出来的。虽然很早就出现了领导艺术这个概念，但始终只是片断的论述，没有形成理论体系。有人根据现代社会中科学技术迅速发展情况，提出了要把领导艺术“上升”为领导科学的观点，认为领导艺术“毕竟是建立在传统科学的基础上的，它既不能象自然科学那样做出定量描述，也不能象工程技术那样，进行有效的控制和管理。”它“作为一种领导技能，同样摆脱不了智力上的手工业特征，它要靠领袖人物个人的智力和天才来实现社会的决策。但是到了现代化建设时期，社会因素极度复杂起来，由于没有科学的手段来观察社会现象，也没有一定的客观标准来计量社会事物，因此，靠领导艺术来制定和执行政策，越来越带有较大的盲目性。”（见《决策科学方法》第81页）这种论点是正确的吗？在回答这个问题之前，我们不妨先想一想这样几个问题：用计量方法能不能计算出：“怎样调动人的积极

性?”“怎样改善领导者的工作作风?”“怎样处理规范之外、没有先例的事情?”“怎样对管理人员进行管理?”“怎样提高领导者在人群中的威望?”“怎样利用人的心理来推进工作?”……显然，这些都是工程技术鞭长莫及的问题，而对于领导艺术来说则是拿手好戏。由此可见，领导科学与领导艺术不是互相排斥的，它们的分工是“天经地义”的。同时，它们的合作有时却是“天衣无缝”的。决策工作常常碰到这样的情况，某项经营决策的“利润目标值”计算出来了，但因客观条件暂时不能投入执行，在这一时期里为了保守经济秘密，就不得不设法转移外界的注意力。这本来是一场“心理战”，但仍然可以利用技术手段制造“假决策”，“宣传”效果或许更好。在这里，领导艺术和领导科学就成为一个不可分割的整体了。很多决策都不能只考虑经济因素而不考虑社会政治因素，也不能只考虑社会政治因素而不考虑经济因素。经济因素一般都可计量，而政治则难以计量，那么决策人的综合分析能力的高低就成了一个关键问题了——他必须同时具备较高的领导艺术水平和领导科学水平。甚至，有些纯经济性的决策，也不能以“利润目标值”来定乾坤，还须综合地考虑社会环境、消费心理等时机条件……再者，我们挑选领导人的时候，为什么要考察候选人的政治眼光、战略水平、意志状态、性格特征等条件，为什么不直接从数学家中挑选领导者呢？因为我们心里早有结论：领导者的能力是一种高级的综合能力。不然的话，人们可以用考大学那样的方式来决定领导干部的职务；美国也不必搞四年一度的总统选举了——那要花费多

大的本钱呢。

是的，现在的时代已经进入了“大科学”的时代。正是由于这个原因，人们在精神上的“独立性”也增强了；人们逐渐地不习惯于过去那种“理解的要执行，不理解的也要执行”的“家长制”，而是趋向于“理解了再执行”的行动方式和精神状态。现实向领导者们提出了更高的要求，这就使我们的领导艺术面临着再提高一步的任务，而不是取消它的存在。同时，也不是要求领导艺术向领导科学“上升”——二者沿着各自的轨道上升，好比这两条船都有自己的发动机，谁也不必让另一条船拖着前进。更重要的是，现代化社会中的领导艺术，其现实价值与领导科学是相等的，“盲目性”正是领导艺术所要战胜的一个敌人。

如上述种种原因，把领导艺术当作一门新学科加以研究和探讨，实在是充分理由的。

二、领导艺术是政治学的外延

政治学对一部分读者来说，或许还比较陌生。其实并不神秘，政治学是从宏观上研究国家这一现象的学问。

有一个问题值得探讨：究竟应该怎样理解“政治”一词？过去我们较多地引用列宁的那句话——“政治是经济的集中表现”——来解释“政治”的定义，后来我们认识到了，那是列宁对“政治”的重要特征所作的抽象的表述，并不是“政治”的全部含义。最近有些理论家提出：有关国家大局的方针、

战略和为实现这些方针、战略而从事的活动，就是政治。

本书作者以为，这些都是抽象的、宏观的政治；还有具体的、微观的政治客观地存在着。“政治”一词在古希腊文和中国汉语中都有类似组织、统治的意思。先秦诸子对政治也有论述，“政者，事也”，即事务；“治者，理也”，即管理。孙中山先生曾经说过：“政治两字的意思，浅而言之，政就是众人的事，治就是管理，管理众人的事便是政治”。显然，这就是指的具体的、微观的政治。可见，“政治”有两个层次的含义。从某种意义上说，管理也是政治；这与领导艺术有很大关系，可以说，领导艺术的理论基础就是政治学。

政治学在世界兴起以后，这门科学越来越受到广泛的重视，并经历了一个漫长的发展阶段，逐渐走向成熟和完善。一九七七年与一九五二年相比，世界各国政治学研究机构增加了七倍，职业政治家增加了三倍，情报资料增加了十九倍，政治学也已经发展成为一门具有许多分支的学科。在西方各国中，政治学研究居于领先地位的是美国，一八八〇年就有了政治科学学院，一九〇三年成立了政治科学协会。据《美利坚百科全书》条目介绍，目前美国大约有一万二千七百名政治家，其中九千人在大学任教，三分之二以上的人是政治学博士，其他人大多在各级政府部门中工作或者专门从事政治活动。

中国古代的政治学与我们现在的政治学有所不同，它主要研究君主如何统治臣下和人民，具有浓厚的封建权术色彩。中国政治学研究的新阶段是由近代中国资产阶级的先进

人物开创的，如严复、康有为、梁启超、章炳麟等人。其中数梁启超的影响最大，很多种西方政治思想的概要都是由他办的报刊介绍过来的，他自己也有不少政治学方面的著作。俄国“十月革命”之后，马克思主义政治学的观点传播到了中国，李大钊等人积极进行宣传，《共产党宣言》奠定了中国马克思主义政治学理论的基础。

政治学如何应用于实践呢？政治学是要指导人们解决实际问题的。例如：国家管理机构的设置与改革，民主与法制的关系如何处理，干部的任免、培训、考核、奖罚、晋升、调动、使用以及等级和职权的划分，等等。但政治学不会告诉某一个行政机构的某一个领导者，应该怎样开展管理活动，它只能告诉我们整个国家按照什么理论来管理。于是，下面的内容就分给行政学去研究了。

行政学就是研究行政管理的学问。所谓“行政”，即运用组织、领导、计划、人事、协调、监督等手段，有效地处理政务或公务的活动，目的在于完成政府或社会集团的目标、任务。由于科学技术的不断进步，工商企业界所发生的“科学管理革命”，其理论和实践的经验逐渐地被引进到行政管理方面，于是形成了行政管理理论的大发展。随后，在二十世纪三十年代至六十年代，一些学者专家创造性地运用行为科学，在管理上注重对人的行为心理和社会动态的研究，在观念上把行政学由传统的“主观需要”导向客观论证；把长官的权力从只依照法律规定，转向要依靠部属接受；在管理方式

上，由监督惩罚转向激发人的积极性；由唯长官之命是从，转向上下协作。但是，尽管行为科学使管理方式进步了，它也还存在着一些缺点，比如它过分注重组织中人员的行为，否定了组织机构和法律、制度的重要作用等等。到了本世纪六十年代以后，随着控制论、系统论、信息论和电脑的大发展，行政学就进入了一个系统科学时期，其特点是注重事物整体中各个相关因素，用科学方法建立起了管理系统，近几年系统理论又出现了多种派别，有：一般系统理论（认为宇宙中有各类系统及次级系统，它们是互相联系的）、环境系统理论（认为组织受环境因素的影响）、社会系统理论（认为任何一种社会组织都是一个社会系统，它们内部又包含很多由策略层次、管理层次、技术层次组成的小社会系统），等等。

在当代的行政学研究中，尽管学派很多，但都特别重视以下三种方法的研究：其一是行为科学方法——用社会心理学来研究人的行为动机，以及社会环境对人们行为的影响，设法促使组织中人与人、人与环境的关系保持和谐一致。其二是决策方法——加强决策的辅助机构，设立各类咨询机构，为决策者提供备选方案，由过去的个人决策发展成为集体决策，甚至全体人员参与决策。其三是预测方法——例如民意测验、选举预测、市场预测、方案试验等等，用以避免决策中的失误，并为将来一个时期的工作做准备。

与政治学相比较，行政学所研究的管理内容和管理方式

都要具体、细致得多了。如果说，行政学理论是政治学理论的具体化和深入化，那么行政领导工作的科学化和艺术化就是理所当然的了。如前所述，“领导艺术”是指行政领导者在执行过程中所运用的艺术方法，由此就可以看出领导艺术与政治学的联系——它是政治学的外延。

或许有人会问：你讲的领导艺术是否就是新的“权术”呢？不能这样看。我们虽然不能否认领导艺术与权术的历史联系，但也不能否认它们的现实区别。权术有一个显著的特征，就是它的虚伪性，其封建色彩也是极为浓厚的。它只能在与之相适应的历史条件下发挥作用。现在有些理论研究者认为权术就是封建中国的政治学，这一主张也有一定的道理，哪里有腐败的政治生活，哪里就会有权术的市场。但我们应该对权术有一个客观的态度，即：把封建权术与封建时期产生的那些先进的政治策略区别开来。为此，我们不妨先来了解一下权术的真面目——

战国时代是中国封建主义成长的时期，随着思想界的“百家争鸣”，各诸侯国都出现了有影响的思想家，其中有两个精通权术的理论家：一个是秦国的吕不韦，一个是韩国的韩非。《吕氏春秋》和《韩非子》这两本书，就分别出自他们的手笔，是他们各自的代表作。在这两本书中引证的大量历史事实，都是东周以来列国之间、君王与臣将之间、君王与妃子之间以及臣将与臣将之间的勾心斗角、权益之争，因为古代宫廷中的任何“微风细雨”都有可能影响到国家政治，所以

吕、韩二氏把官场争斗现象作为理论研究的依据，这是可以理解的。如果要区别吕、韩的思想门派，〈吕〉基本上属于儒家，而〈韩〉是属于法家的；前者是吕不韦主持大批知识分子完成的，它倾向于“德治”、“仁政”，后者则是韩非的个人文集，它倾向于“王道”“法治”，被后人称为“专制暴政”。

吕不韦在政治上主张统治者对学士要以礼相待，重视知识，启用能人，强调贤主与有道之士“相得然后乐，不谋而亲，不约而信，相为殫智竭力”。在权术上主张利用臣民的欲望和畏惧心理，引诱人们追求荣誉和利益。对于怎样考察臣下，〈吕氏春秋〉总结了一套“八观六验”、“六威四隐”的经验。“八观”是：得志时观其是否守礼教，显贵时观其提拔什么人，富裕时观其私生活，议论时观其行动，闲居时观其爱好，学习时观其言谈，贫困时观其所不受，地位低贱时观其所不为。“六验”是指在各种情绪、欲望面前能否正确对待。“六威”是指直系亲属，“四隐”是指朋友乡亲。〈吕氏春秋〉是反对私欲私心的，这是“德治”的一个核心。这虽然是权术的一部分，但并非阴险诡诈的手段，因此有可取之处。〈吕氏春秋〉还有一条以古代哲学思想为根据的权术，叫做“君静臣动”，其含义是：象大自然不声不响地抚育万物那样，君主用不着操劳一切，而是让臣下根据君主的意向去办理，功劳成绩自然会归于君主。这一权术以后就被统治者们各取所需地利用去了，只是有些昏官因此成了无功受禄的傀儡，有些贼官却成了诡诈的阴谋家。比如臣下做出了功绩，君主就心安理得地受取头功，而当臣下做出败绩时，君主则翻脸不认，反而

对臣下治以大罪。这一权术在漫长的中国封建社会里，几乎成了一种公开的秘密，被历代阴谋家所运用，成了官场倾轧的高级武器。那些功绩卓著而又失手一时的能人，纷纷被毁于这一权术；那些庸庸无为、一事无成的昏官，却稳如泰山，甚至逐年加封。用现在的话来说就是“不干事的坐享清福，干事的反而有罪”。这一权术对中国的危害也是无法用工程技术来计量的。它培养着一批又一批、一代又一代成事不足败事有余的无能之辈，至今存在的那种“不求有功，但求无过”的政治哲学，就是它的遗产。因此说权术是中国封建社会的政治学，其中道理也颇为显然。

《韩非子》在政治上则主张以法治人，无所顾忌地宣扬专制暴政，而在权术上则另有一套，只是暗中运用而已。所谓“法莫如显，而术不欲见”，即是说：法律是公开的，要做到家喻户晓，老幼皆知；而权术是秘密的，不能给臣下摸底。《韩非子》有一些值得介绍的权术，能够看出它的“庐山真面目”，如：遇事君主不先拿主意，而让臣下献策，谓之“因”，是因势利导之意；君主的喜怒好恶不形于色，不暴露任何意图，给人以高深莫测之感，只在暗中运筹，使臣下害怕，此术谓之“隐”；还有“权势不可以借人”，就是独揽大权，不能让别人握着权柄，以防“反上”之乱。韩非的反仁政的思想在其著作里俯拾即是，其中有一段话译成现代文是这样的：“……情况不同，对付的办法也应有所变化。上古的人们在道德上互相争胜，中世的人们在智谋上勾心斗角，现在的人们在力量上竞赛强弱。齐国准备进攻鲁国，鲁国派子贡去说