

领导方法与领导艺术

齐 平 著

四川人民出版社

70660

领导方法
与
领导艺术

齐平著

四川人民出版社
一九八八年·成都

责任编辑：罗由沛

封面设计：曹辉禄

领导方法与领导艺术

齐 平著

四川人民出版社出版 (成都盐道街三号)

四川省新华书店发行

雅安地区印刷厂印刷

开本787×960mm 1/32 印张7 插页2 字数130千

1988年1月第一版 1988年1月第一次印刷

ISBN 7—220—00154—1/D·14

印数： 1—7800册

定价：1.35元

244/2

目 录

第一章 绪论	1
第一节 什么是领导方法和领导艺术.....	2
第二节 掌握科学的领导方法和领导艺术 的重要性.....	5
第三节 怎样才能掌握科学的领导方法和 领导艺术.....	10
第二章 基本的领导方法论原则	15
第一节 实事求是的方法论原则.....	15
第二节 群众路线的方法论原则.....	28
第三节 独立自主的方法论原则.....	46
第三章 常用的几种领导方法	70
第一节 调查研究方法.....	70
第二节 矛盾分析方法.....	87
第三节 科学预测方法.....	106

第四节	科学决策方法	117
第五节	典型试验方法	127
第六节	统筹兼顾方法	135
第七节	综合治理方法	144
第八节	政治工作方法	154
第九节	比较研究方法	170
第十节	总结经验方法	177
第四章	领导艺术	185
第一节	“用人”的艺术	185
第二节	“抓关键”的艺术	192
第三节	“弹钢琴”的艺术	199
第四节	“抓时机”的艺术	203
第五节	“掌握界限”的艺术	208
第六节	“多谋善断”的艺术	214
结束语		220

第一章 绪 论

随着我国各项体制改革的全面进行和社会主义现代化建设事业的胜利发展，一批又一批的年轻干部陆续走上各级领导岗位，这是我们党和国家兴旺发达、后继有人的象征和标志。摆在我们面前的任务，既是伟大的、光荣的，又是艰难的、复杂的。我们党在新的历史时期，集中全党和全国人民的智慧，为我们绘制了一幅建设有中国特色的社会主义的宏伟蓝图，然而，要使这幅蓝图变成屹立在中华大地上的宏伟大厦，需要各级领导带领亿万干部、群众发挥聪明才智，用勤劳的双手去施工建造。

对于领导干部来说，我们党在新时期的任务明确了，但是，怎样去完成党在新时期的总任务呢？这有一个重要的问题就是：要求我们各级领导干部重视学习、运用、创造科学的领导方法和领导艺术。为此，在这个开篇里，着重谈谈如下三个问题：

第一节 什么是领导方法和领导艺术

领导方法和领导艺术是领导科学的一个重要内容，要掌握领导科学，不可不了解领导方法和领导艺术问题。领导方法是领导者在领导工作实践中经常运用的，只不过有科学与不科学之分、正确与错误之别罢了。我们需要学习和运用的是科学的、正确的领导方法，掌握领导艺术。

第一，什么是领导方法？

所谓领导方法，是指领导机关和领导干部组织带领干部、群众完成工作任务或达到某种目标的手段和办法的总称。或者说，领导方法是领导者实现领导职能的行为方式的总和。

由于工作性质不同、工作门类不同、各个时期的工作任务不同，领导方法是多种多样的。例如，政法工作的领导方法不同于工农业生产的领导方法，也不同于文教、科技工作的领导方法；过去领导革命的方法，也不同于今天领导改革和经济建设的方法。从这个意义上说，领导者没有也不可能有一个固定不变的领导方法模式。但是，由于领导工作有着共同的本质和规律，因而又有其共同的、一般的、普遍适用的领导方法。

从总体上看，领导方法大致可以分为两类：一是认识世界的方法，这就是人们常说的思想方法，它是

解决“怎么想”的问题；二是改造世界的方法，这就是人们常说的工作方法，它是解决“怎么做”的问题。

思想方法与工作方法是什么关系呢？两者是既相区别又相联系的。思想方法不等同于工作方法，工作方法不等同于思想方法，这是不言而喻的。但是，思想方法与工作方法又是紧密相联的。思想方法是工作方法的基础，工作方法是思想方法的体现。实践表明，领导者思想方法对头，观察问题合乎实际，才有可能使工作方法正确，从而取得工作成效。相反，领导者若思想方法主观、片面，不符合实际情况，工作方法就不可能正确，也就不会取得工作成效，甚至造成工作失误。所以，端正领导者的思想方法是十分重要的，还须明白，我们重视端正领导者的思想方法，其目的是为了做好工作，有效地改造世界，因而改进领导者的工作方法同样是十分重要的。总之，端正思想方法和改进领导方法，在领导方法中是相辅相成、不可偏废的。

第二，什么是领导艺术？

所谓领导艺术，是指领导机关和领导者在一定的知识和经验基础上随机灵活地处理问题的一种领导技能和本领。这就是说，各项领导工作，除了有其规律性的一面（这是主要的、本质的、决定性的方面），还有某些不确定的、偶然的、随机的因素这个方面。领导者在领导工作中要有效地对付这种不确定的、偶然的、随机的因素，就需要靠高超的

领导艺术加以处置。

毛泽东讲到领导者的领导艺术时说：“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。”^①从毛泽东讲的这段话的意思看，领导艺术是确定工作方针、工作策略、工作重心、工作秩序和工作方式的技能。就是说，领导工作是否正确、能否取得成效，就要看领导者能不能根据自己的实践经验和科学理论，具体分析历史条件和环境条件，统筹全局，确定工作重心，坚持贯彻下去。这种经过周密思考，审时度势，作出正确的判断和决策的本领，也就是一种领导艺术。

我们党在新的历史时期，果断地实现工作重点的转移，抓农村改革促进和带动城市改革，有计划地有步骤地在各级领导班子中实行新老干部交替，关于“一国两制”的构思，……如此等等，都反映我们党具有高超的领导艺术水平。斯大林曾经强调指出：“领导的艺术是一件重要的事情。”^②的确，领导艺术是领导者运用科学知识和实践经验解决实际问题的钥匙，是领导干部必须掌握的基本功。因此，各级领导干部都要根据新时期总任务的要求和本身工作的特点，努力学习，大胆探索，勤

①《毛泽东选集》合订本第856页。

②《列宁主义问题》第372页。

奋工作，总结经验，不断提高领导艺术水平，把好事办得更好。

第二节 掌握科学的领导方法和领导艺术的重要性

关于掌握科学的领导方法和领导艺术的重要性，我们可以从三个方面来说明：

第一，从工作任务与领导方法、领导艺术的关系来说，要完成我国现阶段的任务，必须掌握科学的领导方法、领导艺术。

我国现阶段的任务，是要通过各项改革和经济建设，建设有中国特色的社会主义，使国家逐步富强、人民逐步富裕。无疑，这是一项伟大而又十分艰难的任务。要完成这样的任务，没有科学的领导方法、领导艺术是不行的。关于任务与方法的关系，毛泽东曾经以生动、形象的比喻作过阐述，他把党的任务比喻为“过河”，把“桥”或“船”比喻为完成任务的方法，“不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿”。^①这十分清楚地说明了坚持和运用科学的方法对完成党的任务的重要性。

科学的领导方法、领导艺术的实质和核心，就

^①《毛泽东选集》合订本第125页。

是要正确处理主观与客观的关系。思维与存在、精神与物质、主观与客观的关系问题，是哲学的基本问题，也是实际工作中的根本问题。坚持辩证唯物主义的世界观和方法论，在实际工作中就要从客观实际出发，使自己的认识、计划、方案等符合客观实际情况。这是我们的思想方法、工作方法必须遵循的基本原则。人们在实践中为什么会犯错误呢？关键就在于没有解决主观与客观的矛盾，也就是主观与客观相脱离。所以，要坚持科学的领导方法、领导艺术，就必须正确处理主观与客观的关系问题。

新中国成立以后，我们从正反两个方面的经验教训中可以深切地体会到，在社会主义建设中取得的伟大成就，从领导思想上讲，就是正确处理了主观与客观关系的结果。相反，我们在社会主义建设中遭到的挫折，从思想根源上说，则是主观脱离客观的结果。今天，我们端正思想方法，改进工作方法，研究新情况，分析新问题，采取新方法，解决新矛盾，正确处理主观与客观的关系，对于完成新时期的任务，搞好各项体制改革，建设有中国特色的社会主义，显得更加重要。正如邓小平说的：“工作方法总要适应四个现代化的要求。”^①可见，坚持和运用科学的领导方法、领导艺术，对完成我们党在新时期的宏伟任务关系极大。

第二，从执行政策与领导方法、领导艺术的关

^①《邓小平文选》第246页。

系来说，要创造性地贯彻执行党的政策，也必须讲究科学的领导方法、领导艺术。

毛泽东说过：“领导工作不仅要决定方针政策，还要制定正确的工作方法。有了正确的方针政策，如果在工作方法上疏忽了，还是要发生问题。”^①这说明，坚持和运用正确的领导方法，对于我们贯彻执行党的方针政策，是十分重要的。

邓小平还强调指出：“领导干部的责任，就是要把中央的指示、上级的指示同本单位的实际情况结合起来，分析问题，解决问题，不能当‘收发室’，简单地照抄照转。”^②这要求各级领导干部必须学会运用科学的领导方法和领导艺术，坚持从实际出发，实事求是，调查研究，分析矛盾，解决问题，创造性地贯彻执行党的方针政策。这是因为，从时间的推移来说，事物矛盾在其发展过程中的每一发展阶段都有其特殊性；从空间的范围来说，各地区、各部门、各单位的矛盾也各有其特殊性。而党的方针政策只能从全局上反映各个时期、各个地区、部门、单位的普遍的共同的情况，不可能将一切具体情况包括无遗。象我们国家地域极其广大，情况极其复杂，创造性地贯彻执行党的方针政策，显得更加重要。如果领导者对自己所在的地区、部门、单位的特殊矛盾视而不见，情况不明，胸中无数，不采取适合当时当地实际情况的领导方

①《毛泽东选集》合订本第1330页。

②《邓小平文选》第113页。

法、领导艺术，那是谈不上真正贯彻执行党的方针政策的，更谈不上开创工作的新局面。

人们可喜地看到，十一届三中全会以来，我们党坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，大力进行拨乱反正工作，从面临新情况、新问题、新任务出发，重新恢复和确立了实事求是的思想路线，运用科学的领导方法和高超的领导艺术，创造性地制定了一系列符合客观实际的、富国富民的重大方针政策。几年来我国社会政治、经济发展的情况表明，党的方针政策是符合我国具体国情的，是顺乎民心、合乎民意的，也是行之有效的。

但是，我们有些领导干部，由于多年来受“左”的思想束缚，对党在新时期的方针政策感到不理解，心存疑虑，因而在工作中贯彻不力。要克服思想上、行动上的这种盲目性，提高贯彻执行党的方针政策的自觉性，必须端正思想方法，明确领导责任，进而端正领导方法，提高领导水平，坚定地创造性地贯彻执行党的方针政策，开创工作的新局面。

第三，从工作效果与领导方法、领导艺术的关系来说，要使领导工作取得好的效果，也必须坚持和运用科学的领导方法、领导艺术。

我们党要求各级领导干部，要少说空话，多干实事。的确，我们要改革原有经济体制，创立具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制，是一项艰难的探索性事业，我们要建设具有中

国特色的社会主义，是一项伟大的创造性工程。这既不会从天上掉下来，也不是讲空话吹得出来的，而是要靠全国人民艰苦奋斗干出来的。但是，要干出实效、干出高效，就必须把革命精神和科学态度结合起来，讲究科学的领导方法和领导艺术。

我们还要看到，在进行各项体制改革和社会主义现代化建设实践过程中，必然会出现许多新情况、新事物，需要我们去认识、去扶持；必然会出现许多新问题、新矛盾，需要我们去研究、去解决。因此，我们的思想方法、工作方法和领导方法，都需要改进和创新，以期达到好的工作效果。

事实表明，有些人的工作干劲并不差，从早到晚，忙个不停，比起别人汗没有少流、力没有少出，这样的领导者不可谓不辛苦，这种干劲无疑是值得称道的。但是，由于他们处理问题的方法不对头，结果是事倍功半，收效甚微，有时甚至造成工作失误。相反，有些人在领导工作中由于方法对头，却收到事半功倍的效果。可见，即使同样的干劲，方法是否科学，其效果却大不一样。因此，坚持科学的领导方法，探索和总结新的领导方法，讲究领导艺术，是取得领导工作成效的重要手段。

总之，讲究科学的领导方法和领导艺术，乃是实施正确的领导，完成党的任务，正确贯彻执行党的方针政策，取得最佳工作效果所必需的。毛泽东在党的七届六中全会上曾指出过：“领导方法很重要。要不犯错误，就要注意领导方法。”所以，领

导机关和领导者，都必须重视学习、研究、运用和探索领导方法和领导艺术问题。

第三节 怎样才能掌握科学的 领导方法和领导艺术

掌握科学的领导方法和领导艺术的途径是多方面的，但重要的是靠实践和学习，并要了解科学的领导方法和领导艺术的理论基础。

从实践方面来说，科学的领导方法和领导艺术，既不是从天上掉下来的，也不是领导者头脑里主观自生的，而是领导者实践经验的理论升华。人们常说，实践出真知。这是马克思主义认识论的一个道理。这个道理同样适用领导者在领导活动中取得领导方法和领导艺术的真知。一般说，刚走上领导岗位的年轻干部比较缺乏领导经验，在领导岗位工作多年的老干部领导经验比较丰富，其原因就在于实践经验的多少和阅历的长短。但是，年轻的、新的领导干部，只要善于虚心学习老干部的领导经验，并亲身在领导工作实践中注意积累、探索、创造和总结领导经验，那一定会使自己的领导经验越来越丰富，成为领导有方、领导有术、头脑清醒、大有作为的领导者。

从学习方面来说，尤其是要学习和运用我们党的优良的传统领导方法和领导艺术。我们党和老一

革命家，在长期的革命和建设实践过程中，把辩证唯物主义与历史唯物主义的基本原理创造性地运用于党的全部工作中，日益形成了一整套具有中国共产党人特色的领导方法和领导艺术，这是以毛泽东为代表的中国共产党人对马克思主义领导科学的重要贡献，也是毛泽东思想宝库中的一份珍品。我们党的科学的领导方法和领导艺术，决不会因为时间的推移而减弱它的科学思想光辉。当然，随着我国的全面改革和社会主义现代化建设实践的发展，党的优良的传统领导方法和领导艺术还要不断丰富、发展和创新，这是历史赋予我们的任务，也是领导工作者和理论工作者义不容辞的责任。

要掌握科学的领导方法和领导艺术，领导者还要重视学习有关的专业知识。专业化，是我们党在新时期提出的干部“四化”（革命化、年轻化、知识化、专业化）要求的一个内容，领导干部专业化，才能成为内行的领导者，运用科学的领导方法和领导艺术，实施正确的领导。诚然，在当代社会，行业众多，一个人不可能行行都懂、业业精通。但是，要求领导者成为自己所领导的行业（专业）的内行或专家，这是应该做到的，而且也是可以做到的。否则，名曰领导，实际上是没有领导权的，那就谈不上有什么科学的领导方法和领导艺术了。

还应该看到，在现代社会的科学、技术和经济的发展中，许多领域已经出现了一些新方法，并在

实践中取得了一定的成效。这是值得我们在领导工作实践中加以借鉴、学习、研究和运用的，也是使领导方法和领导艺术科学化、现代化所必需的。

要掌握科学的领导方法和领导艺术，从根本上说，还要特别重视学习和运用马克思主义哲学。为什么这样说呢？这是因为马克思主义哲学是领导科学和科学的领导方法、领导艺术的一个重要的理论基础。就是说，科学的领导方法和领导艺术，是建立在马克思主义哲学基本原理基础之上的，是马克思主义哲学世界观和方法论在领导工作中的实际运用。

许多人都知道，马克思主义哲学——辩证唯物主义与历史唯物主义，既是科学的世界观，又是科学的方法论，也就是科学的世界观和方法论的有机统一。从这个意义上可以说，马克思主义哲学是关于科学的世界观和科学的方法论的学问（学说）。世界观是对整个世界的根本看法、根本观点，而这种世界观又决定着人们如何去想问题、办事情，这就形成了一定的思想方法和工作方法。所以，有什么样的世界观，就有什么样的方法论。例如，把世界看成是物质的、客观的，有规律地运动的，就会形成实事求是的、辩证的方法；相反，把世界看成是精神的、主观的，静止不变的，就会形成主观主义的、形而上学的方法。可见，坚持科学的世界观是坚持科学方法论的前提和基础。但是，方法论对世界观也是有影响的。有什么样的方法论，又总是