

领导方法概论

马树林 主编

中国铁道出版社



领导方法概论

马树林 主编

中国铁道出版社

1994年·北京

(京)新登字063号

内 容 简 介

本书运用马克思主义哲学的基本原理和现代科技新成果,对领导工作方法进行了概括并系统化。在对传统领导方法继承和发展的基础上,力求有所创新。

前部分重点阐述领导思维方法,即现代思维方法在实际工作中的运用。它是对传统领导方法的补充和发展。后部分重点阐述领导工作方法,包括认识世界的方法和改造世界的方法。认识世界的方法,除了研究分析方法、心理方法外,还对调查研究方法,一切从实际出发等传统方法进行阐述。改造世界的方法,除了对传统改造世界的方法进行研究外,还对动态方法、过程方法、结构方法,以及某些具体工作方法进行分析,为领导提供多方面的工作方法。

撰稿人(按姓氏笔划为序):马树林、刘燕青、李忠、陈取昌、宋国祥、尚崇良、金德辉、胡伟、韦声、郭占福、郭浩、斯苏民。

领导方法概论

马树林 主编

*

中国铁道出版社出版、发行

(北京市东单三条14号)

责任编辑 胡彝珣 封面设计 翟达

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: 11.875字数: 261 千

1994年1月 第1版 第1次印刷

印数: 1—3500 册

ISBN7-113-01608-1/C·37 定价: 7.40元

目 录

绪 论	1
第一篇 现代科学思维方法	8
第一章 系统论方法	8
第一节 系统论的基本思想	8
第二节 整体性原则及方法	16
第三节 相关性原则及方法	20
第四节 动态性原则及方法	23
第二章 控制论方法	25
第一节 控制论的基本思想	25
第二节 控制论方法	30
第三节 领导与控制	34
第四节 控制的途径和手段	43
第三章 信息论方法	46
第一节 信息论的基本思想	46
第二节 信息在领导工作中的地位和作用	49
第三节 领导的信息意识	57
第四节 领导对信息的获取和利用	63
第四章 创造思维方法	68
第一节 发散思维与收敛思维	69
第二节 动态思维与超前思维	72
第三节 横向思维与纵向思维	77

第四节	反向思维与侧向思维·····	80
第二篇	领导工作方法·····	83
第一章	一切从实际出发的方法·····	83
第一节	领导环境的客观实在性·····	84
第二节	全面掌握内外环境·····	89
第三节	历史地发展地认识领导环境·····	92
第四节	客观环境的差别性·····	93
第五节	努力克服实际工作中的唯心主义倾向·····	95
第二章	典型试验 胸中有数的方法·····	99
第一节	典型试验的方法·····	99
第二节	胸中有数的方法·····	103
第三章	一般号召与个别指导相结合·····	111
第一节	正确处理一般与个别的关系·····	111
第二节	一般号召与个别指导相结合·····	117
第四章	调查研究的方法·····	127
第一节	调查研究的重要性·····	127
第二节	调查研究的指导思想·····	132
第三节	调查研究的基本原则·····	137
第四节	调查研究的方法·····	141
第五章	动态方法·····	150
第一节	动态方法的哲学基础·····	150
第二节	抓两头带中间的工作方法·····	155
第三节	波浪式前进的方法·····	159
第四节	掌握时机的方法·····	163
第五节	节奏的方法·····	166
第六章	过程的方法·····	170

第一节	物质世界的过程性·····	170
第二节	原因和结果的方法·····	173
第三节	偶然性和必然性的方法·····	177
第四节	可能性与现实性的方法·····	180
第五节	过程方法·····	184
第七章	克服一种倾向掩盖另一种倾向的领导方法·····	187
第一节	一种倾向掩盖另一种倾向的成因·····	187
第二节	克服一种倾向掩盖另一种倾向方法的 具体运用·····	191
第三节	准确地进行反倾向斗争·····	194
第八章	结构的方法·····	198
第一节	结构方法的概念·····	198
第二节	结构方法的特点和理论依据·····	201
第三节	整体与部分的方法·····	204
第四节	内容和形式的方法·····	209
第五节	本质和现象的方法·····	213
第九章	重点论与两点论相结合的方法·····	218
第一节	重点与一般的关系·····	218
第二节	善于弹钢琴·····	226
第十章	两手抓的方法·····	235
第一节	物质世界的关联性·····	235
第二节	坚持两手抓反对片面性·····	240
第十一章	分析的方法·····	251
第一节	矛盾分析方法·····	251
第二节	历史分析的方法·····	257
第三节	阶级分析的方法·····	262
第四节	具体情况具体分析·····	269

第十二章	领导心理方法	274
第一节	领导心理概述	274
第二节	领导心理方法	278
第三节	领导者的教育心理	289
第十三章	会议的方法	294
第一节	会议的类型及功能	294
第二节	主持会议的方法	300
第三节	提高会议效率的方法	308
第十四章	领导具体工作方法	315
第一节	表扬的方法	315
第二节	批评的方法	320
第十五章	微机在现代领导工作中的应用	328
第一节	微机系统的组成	328
第二节	微机与决策——人工智能专家系统	335
第十六章	现代领导素质	346
第一节	政治品德素质	346
第二节	思想作风素质	353
第三节	文化知识素质	362
第四节	能力素质	367

绪 论

伴随人类社会的发展，领导行为也跟着发生、发展起来。由于人类社会的进步，科学技术的发展，领导方法变得更加复杂、深刻而有哲理。特别是在马克思主义哲学产生以后，领导方法更是如鱼得水，如虎添翼，变得更加科学，更加精致，成为一切领导者和准备从事领导工作的大学生们认真研究的一门学问。领导方法具有鲜明的科学性和实践性，在中国这块具有悠久历史和文化传统的伟大土地上，领导方法源远流长，曾经开放过光彩夺目的花朵，也产生过令人景仰受世人喝彩的伟大成果。它那五彩缤纷的过去，正在演示着春光明媚的未来。目前，领导方法的研究，正在受到各方面从事实际工作的同志和学术理论界的关心和支持。通过研究和实践，领导方法必将成为一门系统的、科学的、具有广泛实践性和深厚理论基础的新兴学科。

一、领导方法的研究对象

领导方法是研究领导分析问题、解决问题的方式、方法，研究领导行为法则，以及研究领导工作形式、斗争形式。领导方式的类型多种多样；有集权型、分权型、均权型；有以人为中心和以事为中心的的领导类型；有体谅型和严励型；还有专断型、民主型、自由型等。领导方法还要探求领导解决问题的门路、窍门，以及解决问题的程序。

领导方法概论作为一门系统科学，它着重研究领导思维

方法和领导工作方法。

从领导分析问题，解决问题的总任务来看，领导方法又可分为认识世界和改造世界两大部分。这两部分又是互相联系的一个有机整体，构成领导工作的全部内容。我们平时说领导全部任务，就是制定政策和执行政策。这里说的制定政策，就是落实认识世界的任务。执行政策，就是执行改造世界的任务。另一种说法认为，领导就是要做好两件大事，一是制定政策；二是用人。这里前者说的是认识世界，后者说的是改造世界。通过制定政策，解决认识世界的问题。方针、政策属于思想、理论、是意识形态的。要把思想理论，意识形态的东西变成现实，这就要付诸实践。要想使实践有效，必须解决用人问题。只有这样，才能进行有效的实践，把方法、政策这些思想理论的东西变成现实，达到精神变物质的目的。可见，虽然说法不一样，但思想实质是一致的。领导的全部任务是认识世界和改造世界。领导方法则着重研究领导认识世界改造世界的方法。

思维方法是研究领导工作方法的理论基础和指导思想，同时，也是指导实际工作的理论基础和指导思想。因此，我们研究工作方法，首先要研究思维方法，以解决正确的指导思想和理论基础问题。

在长期的革命和建设过程中，老一辈无产阶级革命家创建了一套行之有效的工作方法。这些工作方法在今天还是有效的，是有重大现实意义的。领导方法研究对象之一，就是要研究这些传统有效的领导方法，宣传这些领导方法，使它在四个现代化建设中发挥应有的作用。

在中国历史上，有很多卓有成效的领导方法，这些方法，都作为文化遗产的一部分被保存下来，并广泛流传，自

觉不自觉地被人们所采用，程度不同地影响着现代人的领导风格。这些方法既是中华民族的优秀文化遗产，也是现代领导方法必须研究的重要内容。

二、领导方法的理论基础

领导方法的理论基础是辩证唯物主义与历史唯物主义，这是基本的方面。

领导方法的理论基础主要包括这样几个方面。

第一，必须解决辩证唯物主义的认识论问题。在领导认识世界的方法中，一个重要的理论问题，就是辩证唯物主义的反映论。认识的理论问题不解决，一系列认识方法的建立就没有理论基础。首先，要解决正确的认识只能来源于社会实践这一唯物主义认识论原理；其次，必须坚持实践是检验真理唯一标准的真理观；再次，必须坚持正确的认识路线，即实践—认识—再实践—再认识，这样一条无限循环往复的认识路线。

第二，掌握唯物辩证法。这是领导方法的重要理论基础，不掌握它就不可能形成正确的领导方法。首先，要了解对立统一规律，质变量变规律，否定之否定的规律。其次，要了解矛盾普遍性与特殊性的关系，共性与个性的关系。这是我们工作中经常遇到的辩证关系。再次，要了解事物内因是变化的根据，外因是变化的条件，外因通过内因而起作用的辩证观点。

第三，要掌握唯物史观。树立历史唯物主义的观点，是建立正确领导方法的重要理论基础。首先，必须掌握社会基本矛盾的理论，国家学说、阶级斗争的思想。其次，要了解群众、阶级、政党、领袖之间的关系，了解人民群众的历史

地位和作用。领袖是从群众中产生的，群众对领袖有监督的权利和义务。领袖的权力不是天赋的，是人民给的。领袖必须全心全意为人民服务。再次，必须了解，一切革命事业、建设事业都是人民的事业。人民能够自己解放自己，人民最终能够保护自己的切身利益。

领导方法的理论基础还包括现代科学的某些方面，如系统论，控制论，信息论等。

三、领导方法概论与领导科学的关系

领导方法概论是领导科学的一部分。但领导方法概论与领导科学中所讲的领导方法是不同的。首先，领导方法概论中所讲的领导方法比较系统、全面，它既讲一般工作方法，又讲思维方法，初步形成一个独立的学科体系。其次，领导方法概论，既讲一般方法论，又讲具体工作方法，解决一般和个别相结合，理论和实际相结合的问题。再次，领导方法概论比较多地吸收了现代科学理论，并力图把现代技术应用于领导工作当中去，使领导方法现代化。而领导科学中讲领导方法，因受篇幅限制，不可能讲得很多、很全，只是照顾到学科体系的要求，有选择地讲一些领导方法问题。

由此可见，领导方法概论与领导科学既有联系又有区别。领导方法是领导科学的一部分。但领导科学不可能去研究领导方法的各个方面，只有领导方法概论才能系统、全面、深刻地研究领导方法的各个方面，并形成自己的概念体系。

四、学习领导方法的意义

正确的思维方法和工作方法，是认识世界，改造世界，

科学地分析形势提出任务的重要条件。可见，学习和研究领导方法是做好领导工作的重要保证，对于改进领导工作，加速四个现代化建设具有深远的意义。

1. 正确的领导方法是确定目标，完成任务的根本保证。确定目标，制定计划，以及对任务的完成，都必须有正确的思维方法和工作方法，如果没有正确的工作方法，很难圆满完成各项工作任务。这已经为实践所证明。毛泽东早就说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥和船的问题，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老一辈无产阶级革命家都非常重视工作方法的研究。这方面的思想和理论是我们从事现代化建设的宝贵财富。工作任务的确定，来源于对形势的正确估计，对形势的正确分析，来源于正确的思想方法。可见，工作任务的提出是否具有科学性，还必须要有正确的思想方法作保证。任务提出以后，还必须组织实施，这就要有正确的工作方法作保证。由此可见，思维方法、工作方法是否正确，关系到工作成效的大小，甚至关系到工作的成败。实践经验告诉我们：无论做什么工作，只要思想路线正确，工作方法对头，主观指导符合客观实际，工作就顺利，成绩就显著。反之，如果思想路线不正确，主观指挥脱离实际，脱离群众，不注意方式、方法，工作就会受挫，甚至失败。

2. 正确的领导方法是制定政策和执行政策的重要条件。正确政策的产生，要以正确的思想为指导，运用科学的方法，在总结经验的基础上制定出来。执行政策也要以正确

^① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社，1964年9月北京第15次印刷第134页。

的工作方法为条件。正确执行某一方针政策，必须解决两个结合的问题：一是要解决政策与本地区、本单位、本部门具体情况相结合，这就要吃透两头，一方面要全面正确的理解方针、政策，正确地理解领会其精神实质；另一方面，要把实际情况搞清楚。这些都需要有正确的思想方法和工作方法做保证。二是要解决领导和群众相结合的问题。要把领导的意志变成群众的意志，把改革转变为群众的实际行动，这就有一个发动群众、组织群众的过程。要调动群众的积极性和创造性为实现某项任务而奋斗，这都需要有正确的思想方法和工作方法。不把政策交给群众不行，工作方法简单化也不行，瞎指挥更不行。

3. 正确的领导方法是研究新情况，解决新问题，开创新局面的强大武器。正确的领导方法，可以帮助我们更好地研究新事物，创造新经验，提出新理论，开创新局面。在社会主义现代化建设中，新情况新问题不断出现，这就要求我们去研究和解决。在研究和解决新问题的过程中，必须有正确的思想方法和工作方法。社会主义的根本方向，基本原则必须坚持，而具体形式、做法则可多种多样，以有利于促进社会生产力的发展为标准。根据这样的思路大胆探索大胆实践，及时总结，推广那些符合人民利益的新经验，开创社会主义现代化建设的新局面。在开创新局面的工作中，困难是不少的，克服困难，绕过暗礁，同样需要有正确的领导方法。

4. 正确的领导方法是总结经验、推动工作的重要工具。做工作就要总结，通过总结达到提高认识，推动工作的目的。总结工作经验，就要求有正确的思想方法和工作方法，借以对工作进行深入系统的总结，肯定正确的做法，否

定错误的认识，从而找出工作中带规律性的东西。在社会主义现代化建设的过程中，在改革开放的形势下，我们的方针、政策、体制、方法、措施都要通过实践，在实践中不断地进行总结，加深认识，逐步达到成熟的程度。在这个全社会的认识过程中，要求有正确的思想方法和工作方法进行指导，这是非常重要的。要想在改革开放中避免错误或少犯错误，各级各类的领导者都应有正确的思想方法和工作方法，在实践中反复地进行认识，使我们的改革开放少走弯路，少受损失，在正确的道路上健康发展。

5. 正确的领导方法是实现干部四化的重要条件。作为新时期的领导干部，必须在政治、业务、思想、作风等方面有更高的要求。既要有坚定正确的政治方向，又要有科学的思想方法和工作方法作保证。如果有了坚定正确的政治方向，而无科学的思想方法和工作方法，那么，即使有创造新局面的强烈愿望，也不能做好工作，在某种情况下，还可能事与愿违。可见，只有做好工作的愿望是不够的，还必须要有做好工作的一套正确的思想方法和工作方法。因此，领导干部在实现“四化”的同时，必须深入学习马克思主义的思想方法和工作方法，不断提高自己的工作能力和领导水平。

第一篇 现代科学思维方法

第一章 系统论方法

第一节 系统论的基本思想

一般系统论的基本概念有：系统、结构、功能、系统的生成与发展、系统的稳定、系统的老化与消亡等。

(一) 关于系统。系统是具有相互联系，相互制约的若干部分，按一定方式结合在一起，并具有特定功能的有机整体。系统有多种类型。就目前所知，按自然发展层次来分，有无机系统，生物系统，社会系统。无机系统是由自然界的无机物质所构成的系统。如晶体结构系统，化学元素结构系统等。无机系统没有自身的目的，又称无目的系统。

生物系统是由生命物质构成的系统。人体系统，动物系统，植物系统都是生物系统。

社会系统是由人所组成的系统。如工会系统，妇联系统，共青团系统等都是社会系统。

无机系统的进一步发展，产生了生物系统，生物系统的进一步发展，产生了社会系统。社会系统是目前发展的最高层次系统。生物系统和社会系统都是有目的系统。因此，又称为目的系统。

按组成要素的性质来划分，有自然系统和人造系统。由自然物质组成的系统称自然系统。如动植物、矿物所组成的

系统，宇宙系统，银河系统，化学元素系统等都是自然系统。

通过人类劳动加工改造所产生出来的系统，称人造系统。人造系统有三种类型：一是通过人类劳动，对自然物进行加工改造，所获得的零部件组装而成的生产、工程、技术、设备系统；二是由一定的规章、制度、组织、领导、程序结构、目的所组成的管理系统；三是由人类对自然、社会、思维的认识所产生的知识所构成的各种不同的学科体系。

在实际生活中，大多数系统是自然系统和人造系统相结合的复合系统。人类根据自己的需要，将发展创立更多，更新的人造系统。认识自然系统的规律，是发展创立人造系统的前提条件。

根据系统与环境的联系方式和密切程度来划分，有封闭系统和开放系统。为了研究的方便，人们把某些与外界联系较少的系统近似地看作为封闭系统。不与环境发生物质、能量、信息交流的系统称为封闭系统。它不被外界环境所影响，也不对外界环境施加影响。一部不被使用的机床，一辆不被开动的汽车都是封闭系统。

与外界环境有物质、能量、信息交流的系统称开放系统。通过与环境交流，不断改变系统的内部结构和功能。与外界的交流一经停止，将影响系统的稳定和存在。这种系统一方面受外界的影响，同时也对外界施加影响。如一个企业，一方面它接受上级的指令性计划，以及政府对企业的各种影响，还有市场供求关系影响；另一方面，它向国家上交一定的利税，向市场提供充足的合格产品，为社会创造财富。企业与环境有物质、能量、信息交流。

根据系统的状态与时间的关系来划分，有静态系统和动态系统。系统的状态不随时间的改变而改变，称为静态系统，静态系统不是绝对的而是相对的。系统状态随时间的改变而改变，称动态系统。系统的动态性是绝对的，普遍的。

根据系统的性质来划分，有实体系统和概念系统。由实物所组成的系统称为实体系统。如机械系统，建筑系统等。概念系统是由概念、原理、原则、方法、政策、制度所组成的系统，各种不同的学科体系，政策法规体系。在实际生活中，实体系统和概念系统是不可分的。

根据系统输入的可靠和不可靠，可将系统分为输入可靠系统和输入不可靠系统。根据系统输出可靠和系统的概念是普遍适用的。一切物质都存在于一定的具体系统中。构成系统的有机部分称为要素。系统是由要素构成的，要素是形成系统的现实基础。必须由两个以上的要素才能构成系统。系统和要素之间的界限不是绝对的。子系统相对于统属它的大系统来说，是子系统；相对于隶属它的更小系统来说，它又是大系统。可见，系统和要素之间的界限是相对的。没有系统无所谓要素；没有要素也无所谓系统。它们是互相依存的。

（二）关于结构。结构是指要素在系统范围内的不同排列组合，以及要素间的互相联系和作用方式。系统的整体功能是由结构来实现的。要素间的联系，作用方式可以是单向的，也可以是交互的，或是网络的。系统内的各种关系，通过系统的组织、层次、序列、职能、目的表现出来，系统的结构有下列几种。

1. 系统的等级秩序结构。纷繁复杂的现实世界，初看起来，好像是杂乱无章的，仔细研究，它是由各种不同系统