

知るべき事

刘世民 丁士峰 编著

中共中央
党校出版社

领导艺术探求

刘世民 丁士峰 著

中共中央党校出版社

责任编辑 孙 奇
封面设计 尚佩芸
版式设计 冯 力
责任校对 王京京

领 导 艺 术 探 求

刘世民 丁士峰 著

中共中央党校出版社出版发行
新华书店经销
北京市顺义县振华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 7.375印张 185千字

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数1—15000册

ISBN 7-5035-0371-8/D·190

定价 3.50元

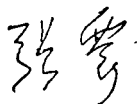
说 明

随着四个现代化建设的深入发展，领导艺术问题越来越被人们所重视。探求领导艺术理论成为摆在我们面前的紧迫任务。刘世民同志利用在国防大学学习的机会，依据长期领导工作的实践经验，经过刻苦努力，写出该书初稿。马克思主义理论教研室丁士峰同志在初稿基础上通篇作了修改，调整和增添了内容，加写了一些章节。杨永贤同志对初稿提出修改意见，科研部黄玉章部长认真审阅了全部书稿。张震校长在百忙中为本书写了序言，题了书名。出版社的同志为该书出版付出了辛勤劳动。这本书凝聚着集体智慧。由于水平有限，错误难免，请广大读者指正。

作 者

1990年5月

序 言



领导科学在我国的兴起是近几年的事，把它作为一门独立学科研究是社会主义现代化建设事业的客观要求，也是领导活动发展的必然结果。领导艺术是领导科学体系的重要组成部分，是领导科学赖以形成的基础。在社会领导实践中，领导艺术是打开领导活动奥妙的钥匙。不同的领导艺术产生不同的领导效果，因此，加强对领导艺术的研究，对于深化对领导科学的认识，提高领导工作的科学性和有效性，具有重大意义。

艺术，就本来意义而言，是指用形象反映现实并比现实更典型的社会意识形态。一般意义上的艺术，则指那些富有创造性的方式、方法。人们的社会生活一旦达到艺术的境界，就是一种质的飞跃。领导艺术则是表现为灵活高超的领导才能和艺术化的领导方法，是领导者厚实的科学知识和丰富实践经验的交融和凝聚。古人云：“兵法之常，运用之妙，存乎一心。”“能因敌变化而取胜者谓之神。”（《孙子兵法·虚实篇》）领导艺术正是这种“妙”、“神”魅力的体现。

我国对领导艺术的研究，从古代就开始了。在《论语》、《孙子兵法》、《史记》、《资治通鉴》、《三国演义》等大量历史典籍里，记载和阐述的关于治国修身、作战指挥、安邦抚民、议事决断以及权、势、术等方面的领导艺术思想，恰似宝石，闪闪诱人；酷象松柏，常青不谢；宛如精心铸造的一块合金，熠熠发光。这些宝贵的历史遗产，体现着中国人民的智慧。

无产阶级领袖历来重视领导艺术问题。列宁说：“全部政治

生活就是由一串无穷无尽的环节组成的一条无穷无尽的链条。政治家的全部艺术就在于找到并且紧紧掌握住最不容易从手中被打掉、目前最重要而且最能保障掌握住它的人去掌握整个链条的那个环节。”^①毛泽东说：“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。”^②列宁讲的抓关键环节的艺术，毛泽东讲的是统筹全局抓中心的艺术。这都表明，要做好领导工作，必须掌握领导艺术。列宁和毛泽东凭借炉火纯青的领导艺术，领导俄国人民和中国人民夺取了革命的胜利，他们为此贡献了自己的一生。

从古代到现代，从历史遗产到经典著作，蕴涵着的领导艺术思想，浩如烟海，博大精深，是一个有待开采提炼的“富矿”。把源远流长的前人探索和散见于历史与现代文献典籍中、特别是体现于历史巨匠伟大革命家领导实践中的领导艺术思想，集中起来加以比较、鉴别、筛选、锤炼，使之理论化系统化，是科学研究的艰巨任务。本书的作者在这方面作了有益的探索。作者长期从事部队领导工作和院校教学工作，在深入研究古今中外领导经验基础上，结合自己多年领导和教学工作的切身体会，把领导活动中的经验教训作了概括归纳，对领导艺术的诸多问题作了大胆探索，提出了自己的见解和看法。这些见解和看法，作为一家之言虽不尽完善，但有助于启迪思想，开拓思路，对进一步推动这方面的研究有一定参考价值。

目前，我国改革开放的浪潮正席卷祖国大地，为各级领导干部施展领导艺术提供了良好的实践环境和广阔的历史舞台。让我们大家携起手来，在四化建设的征途中，为构建具有中国特色的领导艺术理论大厦而共同努力。

1990年5月9日

① 《列宁全集》第5卷第473页。

② 《毛泽东选集》合订本第858页。

目 录

序 言	张 震 (1)
-----	-----------

第一章 领导艺术是一门科学	(1)
---------------	-------

第一节 领导艺术的本质	(1)
-------------	-------

一、领导艺术的含义	(1)
-----------	-------

二、领导艺术的研究对象	(2)
-------------	-------

三、领导艺术的发展历史	(3)
-------------	-------

第二节 领导艺术的地位	(6)
-------------	-------

一、领导艺术与领导科学的关系	(6)
----------------	-------

二、领导艺术与领导方法的关系	(8)
----------------	-------

三、领导艺术与领导经验的关系	(11)
----------------	--------

第三节 领导艺术的特征	(13)
-------------	--------

一、具有科学性	(13)
---------	--------

二、具有阶级性	(14)
---------	--------

三、具有综合性	(15)
---------	--------

四、具有实践性	(16)
---------	--------

第四节 领导艺术的基本原则	(16)
---------------	--------

一、创造性原则	(16)
---------	--------

二、适度性原则	(17)
---------	--------

三、随机性原则	(19)
---------	--------

四、技巧性原则	(20)
---------	--------

第二章 领导艺术美……………(21)

第一节 领导艺术美的实质……………(21)

一、体现人的自由创造活动……………(21)

二、实现人与社会的和谐一致……………(22)

三、反映了对领导原则和方法的运用……………(23)

第二节 领导艺术美的要素……………(24)

一、真实可信……………(25)

二、独特新颖……………(26)

三、诚挚深沉……………(26)

四、含蓄蕴藉……………(27)

第三节 领导艺术美的形态……………(28)

一、领导艺术的自然美……………(28)

二、领导艺术的社会美和精神美……………(31)

三、领导艺术美的最佳形态——崇高……………(33)

四、领导艺术美是多种形式美的统一……………(35)

第四节 领导艺术美与战略、策略……………(38)

一、战略是领导艺术美的纲领……………(39)

二、策略是领导艺术美的灵魂……………(41)

第三章 领导者的思维艺术……………(46)

第一节 领导者的思维类型……………(46)

一、经验思维……………(46)

二、逻辑思维……………(48)

三、形象思维……………(49)

四、灵感思维……………(51)

第二节 领导者的思维规律……………(52)

一、思维过程的基本矛盾……………(52)

二、领导者的思维规律……………(54)

第三节	领导者的思维方法·····	(58)
一、	分析与综合的结合方法·····	(58)
二、	从抽象上升到具体的方法·····	(61)
三、	逻辑与历史的一致方法·····	(64)
第四章	科学决策的艺术·····	(68)
第一节	决策的艺术·····	(68)
一、	决策的本质与特征·····	(68)
二、	科学决策的要求·····	(71)
第二节	决断的艺术·····	(73)
一、	决断与决策的关系·····	(73)
二、	正确决断的要求·····	(74)
第三节	预测的艺术·····	(82)
一、	预测的意义·····	(82)
二、	准确预测的手段·····	(84)
第四节	利用信息的艺术·····	(86)
一、	信息的意义·····	(86)
二、	正确利用信息的条件·····	(88)
第五章	组织指挥的艺术·····	(92)
第一节	组织的艺术·····	(92)
一、	组织的含义·····	(92)
二、	提高组织能力的方法·····	(93)
第二节	控制的艺术·····	(97)
一、	控制的含义·····	(97)
二、	提高控制能力的方法·····	(98)
第三节	指挥的艺术·····	(102)
一、	指挥的含义·····	(102)
二、	提高指挥能力的方法·····	(102)

第四节	协调的艺术·····	(106)
一、	协调的含义·····	(106)
二、	提高协调能力的方法·····	(107)
第六章	群众路线的艺术·····	(113)
第一节	深入了解群众·····	(113)
一、	认真倾听群众呼声·····	(113)
二、	辩证分析群众情绪·····	(115)
三、	向群众实施心理影响·····	(116)
第二节	善于引导群众·····	(118)
一、	靠科学理论灌输·····	(118)
二、	靠党的政策指引·····	(120)
三、	靠正确舆论导向·····	(122)
四、	靠干部模范作用·····	(124)
第三节	群众路线的根本观念·····	(126)
一、	坚信群众是真正英雄·····	(126)
二、	明确领导就是服务·····	(127)
三、	正确看待人性观念·····	(128)
四、	科学理解领导权威·····	(130)
第七章	领导方法的艺术·····	(133)
第一节	当好“班长”的艺术·····	(133)
一、	“班长”的地位和作用·····	(133)
二、	当好“班长”的基本功·····	(134)
第二节	语言表达的艺术·····	(143)
一、	语言在领导活动中的地位作用·····	(143)
二、	领导者的语言表达技巧·····	(145)
第三节	提高工作效率的艺术·····	(151)
一、	正确支配时间·····	(152)

二、科学运筹工作·····	(157)
三、尽力消除内耗·····	(161)
第八章 激励与批评的艺术·····	(166)
第一节 激励的艺术·····	(166)
一、激励的含义及作用·····	(166)
二、激励的主要种类和内容·····	(167)
第二节 批评的艺术·····	(173)
一、批评的含义及作用·····	(173)
二、批评的几种方式·····	(173)
三、批评的时机与场合·····	(177)
四、批评要注意政治和政策·····	(180)
第九章 为政的艺术·····	(182)
第一节 为政之要·····	(182)
一、善为政者必须遵循规律·····	(182)
二、善为政者必须从人民利益出发·····	(183)
三、善为政者必须加强自身修养·····	(185)
四、善理纲纪是为政之脉·····	(188)
五、举纲慎微是为政之规·····	(189)
六、识别人才是为政之本·····	(192)
第二节 为政之诀·····	(194)
一、明是非·····	(194)
二、广纳谏·····	(195)
三、善借鉴·····	(197)
第十章 领导形象与艺术·····	(200)
第一节 形象与艺术的关系·····	(200)
一、形象是非权力影响力·····	(200)

二、形象与素质的联系与区别.....	(202)
三、形象制约艺术水平的发挥.....	(204)
第二节 良好形象的要求.....	(206)
一、廉洁奉公，为人师表.....	(206)
二、待人处事，公道正派.....	(209)
三、坚持党性，勤奋工作.....	(211)
四、胸怀开阔，宽宏大度.....	(214)
第三节 形象铸造的途径.....	(217)
一、认真学习马列主义理论和各种知识.....	(217)
二、不断提高思想品德素质.....	(219)
三、努力改进领导作风.....	(222)
后 记.....	(225)

第一章 领导艺术是一门科学

领导艺术是领导学中的精华。它在领导工作实践中占有极其重要的地位，领导者必须深入开展对马克思主义领导艺术的研究。一个缺乏领导艺术的领导者是不能很好履行领导职责的。深入的研究领导艺术必须把领导艺术作为一门科学来对待。

第一节 领导艺术的本质

一、领导艺术的含义

关于领导艺术的涵义，迄今为止还没有一个公认的、统一的解释。在各种资料中，对什么叫领导艺术，有以下几种观点。第一种观点认为：领导艺术是属于经验性的东西，领导科学是属于理论性的东西；第二种观点认为：领导艺术是领导科学中低层次的，是智力上的手工业；第三种观点认为：领导艺术是领导者在其经验、才能和气质因素的基础上形成的，巧妙地运用各种领导条件和领导原则、领导方法的高超技能；第四种观点认为：领导艺术是领导者的风格、才华和技能；第五种观点认为：领导艺术等于领导科学乘以经验。

以上种种表述，从不同角度、不同侧面揭示了领导艺术的实质和内容，都有它的合理性。各自认识的分歧又说明作为领导科学中一门新兴学科的领导艺术，还有待于发展和完善。上述观点的不足之处，在于都没有明确把领导艺术看成是一门学问，没有确定领导艺术在领导科学中的应有位置。

本书认为领导艺术的涵义是：领导者在一定的知识、经验、

气质的基础上，在领导活动的实践中，创造性地运用领导条件、领导原则、领导方法卓有成效的解决领导活动中的矛盾给人以美感的领导才能。具体讲这一定义具有以下含意：一是领导艺术的条件，离不开领导者的个人素质，一个利欲熏心或满足现状不思上进的人是不会成为高明的领导者的。二是领导艺术与实践密切相联，单靠书本永远培养不出有用人才，实践是领导艺术的基础。三是领导艺术的主要特征是创造性，能够给人以美感的领导才能，不能给人以美感的领导者是谈不上领导艺术的。四是领导艺术的表现形式是程序化和非程序化，模式化和非模式化，定量化和非量化的有机结合，那种只能墨守常规，呆板教条的人是掌握不了领导艺术的。五是领导艺术的主要内容是解决领导工作中的各种复杂矛盾。

二、领导艺术的研究对象

任何一门科学都有自己的特殊对象和研究范围，并以此与其他科学相区别。毛泽东同志说：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①领导艺术作为领导科学的一门分支科学，也有着它自己特定的研究对象和范围。

领导艺术研究的范围是极其广泛的，凡是领导科学涉及的范围，领导艺术都要研究。领导艺术在整个领导活动中，创造性地运用领导科学的基本理论，可以说没有对领导科学一般原理的掌握，领导艺术就无从谈起。但是，就其研究对象而言，两者既有联系又有区别。领导科学研究的对象是领导活动的特点及其规律。而领导艺术的研究对象，就是指领导者在实践中创造性地进行领导活动的规律和特点，它揭示领导艺术与领导素质、领导作风、领导方法的内在联系。包括以下内容：

^① 《毛泽东选集》合订本人民出版社1967年版第284页。

首先，它要从领导者进行领导活动的历史中研究领导艺术的产生和发展，从而揭示领导艺术产生的历史前提、理论基础和领导艺术的一般原则。

其次，它要研究领导者的知识，领导者的经验、领导者的才能、领导者的气质，从而揭示出领导者的创造性活动与领导者个人素质，即知识、才能、经验、气质的内在联系。

再次，它要研究各门社会科学与领导艺术的联系，领导艺术是一门综合的科学，是一种复杂的社会现象，它需要众多的知识参预，因此对于一个领导者来说，必须下功夫掌握更多的社会知识、自然知识、思维知识，只有知识丰富的领导者才能有高明的领导艺术，他的领导活动才能给人以美感。

此外，领导艺术还要研究整个领导活动中的各种具体艺术，诸如关于思维的艺术、组织指挥的艺术、领导方法的艺术、激励与批评的艺术以及科学决策的艺术等。

有人认为，领导艺术是马克思主义哲学即马克思主义的方法论。它不是一门单独学问，没有特定的研究对象。应该承认，马克思主义哲学是领导者必须具备的理论知识。因为它是无产阶级的世界观和方法论，对领导工作有很大的指导意义，也为领导艺术的产生提供了理论基础和方法原则。但是，哲学是一门高度抽象概括的学问，具有普遍的适应性，它指导领导艺术而不能代替领导艺术。因为领导者在整个领导活动中，除了有它的普遍规律以外，还有其特殊规律。同时，随着人类的进步，社会的发展，要求领导者创造性地运用马克思主义立场、原则和方法去研究新情况，解决新问题。这种创造性的实践活动，构成了领导艺术探讨的广大领域。我们要认真学习和研究马克思主义哲学，同时又要认真学习和研究领导艺术，使我们的工作达到完善的境地。

三、领导艺术的发展历史

任何一门学科的建立，都有一个孕育和发展的历史。领导艺

术是在领导活动的实践中产生和发展起来的。

历史是孕育领导艺术的母亲。历史唯物主义告诉我们,社会历史发展是通过人类的实践活动来实现的。而人类的实践活动是一种群体活动,任何离开社会性的孤立的个人是不存在的。人,只能是社会的人,是一切社会生产关系的总和。人们为了生存,必须进行物质资料的生产,因而就结成一定的社会关系。既然人类实践活动是一种群体活动,那么就必须有组织、有领导地进行。领导活动是指导群体活动的一种社会实践活动。正如马克思所说的那样:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”^①马克思讲的“指挥”、“协调”是最基本的领导艺术。领导活动几乎同人类社会一样长久,而领导艺术同领导活动并存,但它作为一种科学理论形态要晚得多。在漫长的历史过程中,古今中外的领导人,都对领导及其艺术进行过研究,由于历史和阶级局限性,不可能产生科学的领导艺术。领导活动同管理活动一样具有两重性,即一般职能和特殊职能。一般的职能如计划、组织、指挥和协调等,而特殊的职能就是维护本阶级的利益。领导活动的两重性决定领导艺术的两重性,既有一般意义上的领导艺术,也有特殊意义上的领导艺术。在人类发展历史的长河中,战争是一种比较大的活动,历史上一些有名的军事家和将领们,他们的指挥才能,文武韬略,为人类领导艺术提供了许多丰富的经验。如我国历史上的《战国策》、《孙子兵法》、《史记》、《资治通鉴》、《三国志》等。这些文化遗产都闪烁着领导艺术的光辉。古代的领导活动基本上是一种个人的智慧和经验活动,由于受其活动范围和科学发展的限制,领导艺术还不能充分地展示出来。阶

^① 《马克思恩格斯全集》第33卷第367页。

级社会里，统治阶级代表人物为了维护本阶级的利益，只能研究本阶级的统治术、权术，这种统治术、权术，同无产阶级的领导艺术是根本对立的。有人问现在西方资本主义国家生产和科学高度发展了，为什么不能建立真正意义上的领导艺术呢？其重要原因就在于阶级局限性的限制。他们发展生产、进行科研、改进管理等，其目的都是为了维护本阶级的统治，榨取更大的剩余价值。我们建立无产阶级的马克思主义领导艺术，需要借鉴古代社会领导活动中有益的经验 and 现代资本主义国家先进的管理方法及其成功的经验。但是，作为统治者的君主、皇上、国王和资产阶级的领袖们，他们同人民群众的关系是根本利益上对立的关系，是统治与被统治、剥削与被剥削的关系，处在这种对立阶级中的统治者，他们的领导技巧只能说是一种统治术。因此我们说科学的领导艺术不能在古代社会和当代资本主义社会中产生。

领导艺术是无产阶级革命运动的必然产物。随着科学技术的进步和社会生产力的发展，19世纪中叶出现了社会化的大机器工业生产，产生了一个新型的阶级——无产阶级。马克思主义的诞生，标志着无产阶级作为一支独立的政治力量开始登上了历史舞台。开始了为摆脱贫困、剥削和统治而进行艰苦卓绝的斗争。在无产阶级革命运动中，第一次出现了真正的领导和群众的关系，这是一种在根本利益一致基础上的同志式关系。无产阶级为着有效地进行斗争，产生了自己的政党和领袖。无产阶级的领袖为了率领广大人民群众争取本阶级的利益和实现本阶级的目标而斗争，不能沿用历史上统治者的统治术和权术，必须有符合本阶级利益的新的领导方法、原则和新的领导技能。这就必然推动科学领导艺术的产生和发展。在无产阶级取得政权后，面临着一系列新情况和新问题，任务更加艰巨和繁重。这就要求无产阶级的领袖和各级领导，有更加科学的领导方法和更高超的领导艺术。创造出适合社会主义时期新的领导方法和领导艺术是摆在各级领导面前的一项重大课题。