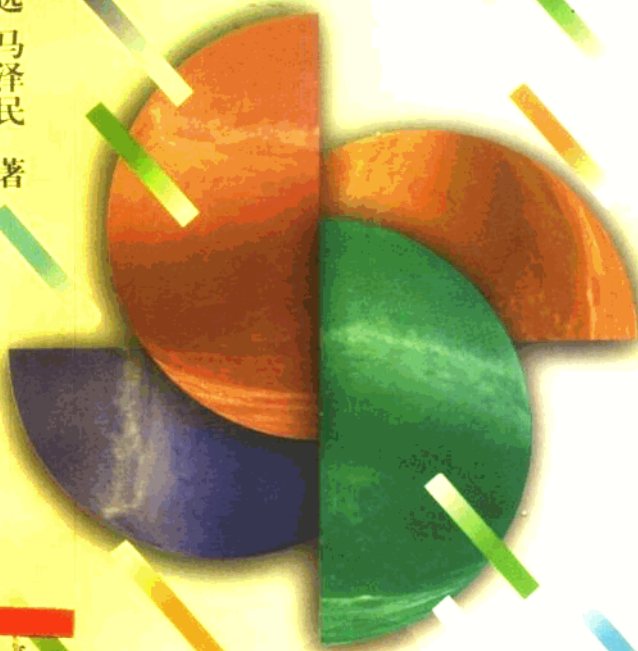


现代
领导
艺术
纵横谈

杨虹 王忠远 马泽民 著



泰山出版社

序

济南军区司令员、中将 钱国梁

从现在起到下个世纪中叶,是我们党带领全国各族人民高举邓小平理论伟大旗帜,把建设有中国特色社会主义事业全面推向前进的关键时期,也是振兴中华民族,把我们祖国建设成为富强民主文明的社会主义强国的重要历史阶段。党的十五大和最近召开的全国人民代表大会第九次会议已为我们提出了明确的奋斗目标和行动纲领。政治路线确定之后,干部就是决定因素。全面开创社会主义现代化建设的新局面,要靠各级领导干部带领全国各族人民去努力奋斗,以完成现代化建设的宏伟大业,这就对各级领导干部提出了

更高的要求。江泽民同志在党的十五大报告中强调指出：“按照革命化、年轻化、知识化、专业化方针，建设一支适应社会主义现代化建设需要的高素质干部队伍，是我们事业不断取得成功的关键。”我们应深刻学习领会，切实下功夫培养和造就一批符合“四化”要求的高素质干部队伍，以适应时代和任务的需要。

我们要学习和掌握现代领导科学，努力使自己具有较高的理论政策水平，高度的政治敏锐性、政治鉴别力和高水平的工作能力，并运用到社会主义现代化建设的实践中去。在这里，我向从事领导工作的同志和热心研究领导艺术的同志推荐《现代领导艺术纵横谈》这本书，相信大家一定能从中领悟一些领导工作的真谛。

领导是一门艺术，已为当今许多有识之士所认同。管理学、心理学、社会学、人才学等学科理论的不断丰富和发展，为领导工作的研究提供了丰厚的理论素材。将现代科技知识和领导工作的实践更好地结合起来，一定会结出璀璨耀目的领导艺术之花。

我党在漫长的革命实践中，不论是战争年代，还是建设时期，都有着极其丰富的领导工作的成功经验，它们是合乎科学规律的。当然，也有某些失误，但错误常常是正确的先导。所以，无论成功的经验或失误的教训，都是十分宝贵的，我们都应该在马列主义、毛泽东思想和邓小平理论的指导下，加以认真总结，升华到理论高度。

同时,对西方现代领导管理经验也应正确汲取其营养,不断提高我们的领导素质,把我们方兴未艾的现代化事业推向前进。

本书正是基于这样一种认识,对中外现代领导艺术理论,进行整理分析,并着重研究领导者在实际领导过程中如何发挥领导艺术,突出实用性、随机性和非规范化研究。从领导预测、决策、组织、用人、指挥、检查、交际、军事外交、日常工作等各个角度分别进行探讨,分析在领导过程中可能出现的各种问题及解决方法。

振兴中华民族,实现宏伟大业,时代在呼唤着千百万现代领导者,愿我们的领导者刻苦学习,勇于实践,努力掌握高层次的社会知识、科技文化知识和专业知识,努力成为我国现代化建设征途上开拓创新的先锋,成为忠诚于党的事业的明白人和实干家,不断开创领导工作的新局面。

目 录

序	(1)
---------	-----

上 篇 中外领导理论浅析

第一章 领导职责与领导素质谈	(3)
第一节 领导、领导者与领导权威	(3)
第二节 领导职责	(5)
第三节 调查研究	(28)
第四节 思想工作	(40)
第五节 领导素质论	(52)
第六节 选择领导人的方法	(55)
第二章 领导的权威心理	(58)
第一节 权威心理概述	(58)
第二节 领导权威的形成	(62)
第三节 领导权威的社会心理依据	(67)
第三章 领导者的自我意识及其调节	(70)
第一节 自我意识的概述	(70)
第二节 领导者自我意识的偏离和矫正	(73)

第四章 领导行为理论	(80)
第一节 X、Y 理论	(80)
第二节 连续统一体理论	(82)
第三节 管理系统理论	(83)
第四节 四分图理论	(86)
第五节 管理方格图理论	(87)
第五章 领导权变理论	(90)
第一节 权变因素	(90)
第二节 菲特勒模式	(92)
第三节 豪斯的途径——目标理论	(94)
第四节 弗鲁姆和耶顿的领导规范模式	(96)
第五节 三种权变领导模式的对比	(100)
第六节 阿吉里斯的不成熟——成熟理论	(102)

中 篇 现代领导艺术举要

第六章 预测艺术	(107)
第一节 预测未来	(107)
第二节 预测与信息	(110)
第三节 预测分析	(113)
第四节 预测的方法	(117)
第五节 预测检验	(120)
第七章 决策艺术	(124)
第一节 科学决策	(124)
第二节 目标决策	(127)
第三节 集体决策	(130)
第四节 方案决策	(134)
第五节 创造性决策	(138)

第六节 追踪决策·····	(141)
第八章 组织艺术·····	(145)
第一节 组织管理·····	(145)
第二节 组织结构·····	(148)
第三节 组织的责权分配·····	(153)
第四节 组织联系·····	(156)
第五节 组织的变革·····	(160)
第九章 用人艺术·····	(165)
第一节 选贤任能·····	(165)
第二节 用人与识人·····	(168)
第三节 用人与待人·····	(172)
第四节 用人所长·····	(176)
第五节 用人与激励·····	(178)
第六节 用人与赏罚·····	(182)
第七节 用人与育人·····	(186)
第十章 指挥艺术·····	(191)
第一节 指挥概说·····	(191)
第二节 指挥与权威·····	(194)
第三节 指挥方法·····	(197)
第四节 指挥要诀·····	(201)
第五节 指挥自动化·····	(205)
第十一章 检查艺术·····	(209)
第一节 监督检查·····	(209)
第二节 检查与标准·····	(212)
第三节 检查内容·····	(216)
第四节 检查的方式与方法·····	(219)
第五节 检查总结·····	(222)
第十二章 交际艺术·····	(226)

第一节 领导交际·····	(226)
第二节 对上交际·····	(229)
第三节 同级交际·····	(234)
第四节 对下交际·····	(237)
第五节 友邻交际·····	(241)
第十三章 军事外交艺术 ·····	(246)
第一节 军事外交·····	(246)
第二节 外交的关键·····	(248)
第三节 外交与武力·····	(252)
第四节 外交策略·····	(255)
第五节 外交与用间·····	(258)
第十四章 增效艺术 ·····	(262)
第一节 领导的有效性·····	(262)
第二节 时间与增效·····	(265)
第三节 简化与增效·····	(268)
第四节 会议与增效·····	(271)
第五节 语言与增效·····	(274)

下 篇 提高领导艺术的途径

第十五章 领导者的思想修养与素质修养 ·····	(281)
第一节 领导者的思想修养·····	(281)
第二节 领导者的素质修养·····	(284)
第十六章 领导者的才能与思维方法训练 ·····	(290)
第一节 领导者的才能锻炼·····	(290)
第二节 领导者的思维方法训练·····	(292)
第十七章 领导者的实践与自我检查 ·····	(301)
第一节 领导者应勇于实践·····	(301)

第二节 领导者的自我检查.....	(304)
后 记	(308)

上 篇

中外领导理论浅析

第一章 领导职责与领导素质谈

第一节 领导、领导者与领导权威

一、领导

各国的管理学家、心理学家和组织行为学家们,对于什么是领导有各种不同的认识和表述。举其要者有下列几种:

1. 领导是一种影响力,或叫做对人们施加影响的艺术或过程,从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。

2. 领导是指指挥群体解决相互作用的活动,是解决共同问题的过程。

3. 领导是为确定和实现目标而影响群体活动的过程。

4. 领导是一种影响过程,即领导者和被领导者个人作用和与特定环境的相互作用的动态过程。

5. 领导是关于影响别人来完成某项目标所发生的两个人或更多人之间的相互关系的过程。

以上五种表述具有下列三个相似的意思:第一,领导一定得

有领导者与被领导者,否则就不成其为领导;第二,领导者对被领导者的影响比被领导者对领导者的影响具有更大的效力;第三,领导者的目的是影响被领导者实现群体目标,这种群体目标一般是根据所委派给群体应负责的工作任务而定下来的。

我们把上述几种表述归纳起来,对领导的实质可做如下的表述:领导是指引和影响个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动的过程。这个领导过程是由领导者、被领导者和其所处环境这三个因素所组成的复合函数。可用公式表示如下:

领导=f(领导者、被领导者、环境)

二、领导者与领导权威

领导者是能够实现领导过程的人,这种人在群体或组织中,能够把其他成员吸引到自己周围,是别人所追随的人,是能够得到别人信任的人。它或是以自己的威望来引导和影响别人去完成既定目标的人,或是被委派某一职位上的职务,以权力和责任来引导和影响别人完成既定目标的人。

领导者所以能够实施领导,其领导基础是权威。领导者正是靠自己所拥有的这种权威来控制和指挥别人。领导权威又分为正式的和非正式的两种。只有被领导者接受领导者的这种权威,领导者才是有效的领导者。

正式权威就是由上级任命的权威,即法定的正式领导者的地位与权力,领导者正是以这种身份和威望领导着别人,并掌握着奖惩之权。接受他领导就给予奖励,拒绝其领导的则予以惩罚。因此,人们只能尊敬和服从之。

非正式权威是指那些不靠上级任命而靠领导者本人的身份和威望的权威,他们有专长和技巧,有很强的沟通能力和说服能力,与被领导者关系融洽,所以大家都愿意服从他的领导。这种非正式的权威要比正式的权威更重要,因为被领导者接受这两

种权威的情况不同,前者是被迫的,后者是自愿的。正因如此,一个有效的领导者,并不轻易动用正式权力,而是十分重视和经常运用非正式权威。他们总是把这两种权威结合起来,而正式权威备而不用或尽量少用。

实践反复证明,有效的领导者的领导权威主要有四个来源:第一是合法性,它是由领导者在组织等级系列中的地位和作用所决定的,每个领导者都有在一定范围内制定决策的权力。第二是奖惩性,即领导者对所属人员有奖励和惩罚之权力,下属人员为了得到奖励,而不受惩罚,就得接受领导者的领导。第三是相关性,即被领导者愿意模仿领导人。第四是具有专长,即领导者自己显示出来的驾驭和控制一个群体或组织去完成任务的能力。

第二节 领导职责

作为一个领导者,究竟应该干些什么?革命领袖们都曾有过精辟的论述。

毛泽东同志曾经指出:“领导者的责任,归结起来,主要的是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等,都属于出‘主意’一类,使一切主意见之实行,必须团结干部,推动他们去做,属于‘用干部’一类。”周恩来同志将“领导者的任务”具体化为五个方面:

- (1)要求领导干部抓紧思想政治的领导;
- (2)要求领导干部抓紧组织领导;
- (3)慎重地挑选干部和分配工作;
- (4)审查工作;
- (5)面向群众。

刘少奇同志也提出:“领导者与领导机关的职责,就是要实

行正确的领导,就是要正确地了解情况,正确地抓住中心,提出任务,决定问题,正确地动员与组织群众来实行自己的决定,正确地组织群众来审查自己的决定之实行的情形。”

斯大林也曾指出正确领导的三个环节,他说:“正确领导,这就是说:第一,正确地决定问题,而要正确地决定问题,就非考虑群众的经验不可,群众能亲身体验到我们领导的结果;第二,组织对正确决定的执行,但是要做到这一点,就非有群众方面的直接帮助不可;第三,组织对这种决定的执行情况的检查,要做到这一点,还是非有群众的直接帮助不可。”

革命领袖们在三四十年代的这些论述,至今对我们仍有宝贵的启迪,是我们从事领导工作的宝贵财富。党的十五大之后,我们党正处在一个新的历史大转折时期——领导全国人民进行社会主义现代化建设,领导是否有效至关重要,它关系到企业和事业的成败。那么,一个优秀的领导者应该如何恪守自己的职责呢?这里首先必须区分自己的根本工作和经常工作,并正确处理好两者的辩证关系。

一、根本工作

现在领导者主要有三项根本工作:

1. 目标规划

现代领导者不是封建时代的官僚,任何单位的领导者,都要作为一个事业家,对于这个单位的发展前景,心中应有一个清晰的蓝图。你准备怎样更好地完成大系统赋予你这个单位的使命?你将要把你的全体下属带到何处去?你这个单位的长远发展方向是什么?中期的、近期的目标是什么?这是作为现代领导者的第一件大事。

在现代企业管理发展史上,美国通用汽车公司的改革具有重大的意义。它实现了所谓“集中政策,分散管理”的方法,将制

定政策与具体管理分开,总经理等公司一级领导摆脱了日常管理事务,着重致力于研究和制定各种经营政策,如市场动向与开拓、企业投资方向、确定新产品的研制与投产等等,它启示我们,从普遍意义上讲,现代领导者的首要职责是目标规划。毛泽东同志所讲的“出主意”中最根本的主意,也就是目标的规划。这件事做得好与坏,从根本上决定了一个系统的管理效能。这是因为:

(1)现代管理是讲究效率的,但是考核管理的最后指标是效能,它们之间的关系是:

管理效能=目标方向×工作效率

这里,首要因素是目标方向,如果目标方向正确,那么工作效率越高,管理效能越高。相反的,如果目标方向错了,是负数,那么工作效率越高,管理效能反而越低。所谓目标规划,就是确定正确的目标方向。不仅要正确,而且要十分清晰明确,如果只是一个模糊的大方向,那么在执行过程中,特别是下级在执行中,难免会产生各式各样的偏离,这样就降低了管理的效能。最后,甚至领导者自己也会在复杂多变的偏离中迷失方向。

(2)任何管理措施都必须化为广大群众的实际行动,才能见到成效。斯大林所讲的正确领导的三个环节,无一不与群众的活动休戚相关。群众的自发活动是盲目的、分散的,因而也是没有力量的。领导的责任就是要把他们拧成一股绳,才能成为巨大的力量。拧成一股绳需有大量的组织工作,这在很大程度上是依靠下属管理干部进行的。领导者的责任是指出明确的目标方向,使群众活动有团结的核心,真正自觉地拧到一股绳上去。否则,再好的组织管理措施也会像麻雀被拴到绳索上那样,是飞不远的。当然,这个明确的目标方向必须是正确的。如果领导确定的目标方向错了,那么群众是不会支持的,也就不会团结起来为之奋斗,即使一时被蒙蔽而鼓起热情,朝着错误目标走去,最终必然会在实践中发现走错了路而起来反对,以至失去对领导者的信

赖。那么,以后领导者就是确立了正确的目标,被挫伤的群众积极性在相当长的时间内也是难以恢复的,这一点现代领导者是必须要了解的。

由于以上两方面的理由,现代领导者必须把建立正确而明确的目标当成自己的首要职责。斯坦福企业管理学院教授 RT 帕斯卡尔和哈佛大学管理系教授 A·阿奈斯在他们 1991 年出版的引人注目的《日本管理艺术》中,总结美国和日本的经验,提出改组现代企业管理的七个“S”——更加积极主动和灵活的战略(strategy);更集中又更分散的结构(structure);层次更分明又公开的交流制度(system);根据个人和企业的情况规定相应的技术(skill);用社会化企业“哲学”来管理全体人员(staff);不慌不忙、不紧不慢、不声不响的作风(style);作为道德信仰的总体体现的精神(spirituality)。在这里他们把战略问题放在第一位,战略问题就是目标方向问题。由于现代社会的急剧变化和高速发展,要求战略应“更加积极主动和灵活”,也就是要求领导者为了适应新情况必须不断地进行目标规划。

领导者的目标规划的正确与否,往往决定了所领导系统的兴衰存亡。这样的事例,古今中外都有很多。

1945 年,美国一个小工厂的厂长威尔逊看准了蓬勃发展的各类信息事业对新技术的需求,请了一位慕尼黑工业大学毕业的法国青年比索亚进行研究,不久新式复印机诞生了,威尔逊获得了专利,组织了塞罗克斯公司进行生产,他本可以依靠出售这个新产品发财致富,可是威尔逊却作出了一个惊人的决定:把这个成本只 2400 美元的新生儿竟定价 29500 美元出售!这样高的产品利润超过了法律许可范围,根本被禁止出售,人们对此百思不解。可是威尔逊却莞尔一笑:“我知道这样高的定价当然可能一部都卖不出去,但是这正合我的心意。我的意思是不卖产品,而是开展复印服务。”原来他选择的目标更深更远。由于该产品