

XLDGNYLDEEFT

现代领导观念 与领导方法漫谈

中央人民广播电台理论部编



北京工业大学出版社

DH/45/04
**现代领导观念与
领导方法漫谈**

中央人民广播电台理论部编
特约撰稿人：杨沛霆 卢存岳

北京工业大学出版社

内 容 简 介

本书根据中央人民广播电台《现代领导观念与领导方法漫谈》系列专题节目改编而成。这个专题节目播出后，受到听众广泛好评。

本书从改革的时代大趋势出发，及时抓住改革即将深入到政治体制方面的时机，针对不同层次的领导者与管理者普遍存在的思想颤动，试图在观念转化与方法更新的时代课题上，给人们提供一些视角和思路。本书内容融汇当代领导科学、管理科学、思维科学等有关知识，以一讲观念、一讲方法的形式，循序渐进地介绍了领导、管理干部迫切需要的一些新观念与新方法，说理深入浅出，语言自然生动，议论旁征博引，具有较强的针对性、知识性和现实感。

本书对不同层次的领导干部和管理干部是一本很好的参考读物。

现代领导观念与领导方法漫谈

中央人民广播电台理论部编

*

北京工业大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京工业大学印刷厂印装

*

787×1092毫米 32开 3.75印张 87千字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数：1~7000册

ISBN 7-5639-0015-2/c·2

定价：1.20元

目 录

第一讲：什么是领导·····	(1)
第二讲：领导就是用权吗·····	(5)
第三讲：三分科学，七分艺术·····	(10)
第四讲：长期思考，偶然得之·····	(15)
第五讲：事业心是领导成功的关键·····	(21)
第六讲：要善于发现人才、爱护人才、改进后进·····	(26)
第七讲：树立紧迫感、危机感和必胜信念的统一观·····	(32)
第八讲：当“吾不如”型的领导者·····	(37)
第九讲：实现战略目标需要战略观念·····	(44)
第十讲：树立“技术必须面向经济建设，经济建设 必须依靠科学技术”的战略观念·····	(51)
策十一讲：信息就是金钱，决策就是生命·····	(57)
第十二讲：决策一定要科学化民主化·····	(63)
第十三讲：掌握决策的主动权·····	(69)
第十四讲：把握决策的全过程·····	(75)
第十五讲：超越常规的思考·····	(81)
第十六讲：发挥领导干部在竞争中的引导和组织作 用·····	(87)
第十七讲：他山之石，可以攻玉·····	(92)
第十八讲：综合就是创造·····	(98)
第十九讲：树立过去、现在与未来的统一观念·····	(104)
第二十讲：科学地预测未来·····	(110)

第一讲 什么是领导

在日常生活中，领导这个词使用得相当普遍；但是领导的确切含义是什么，倒真是一个值得研究的问题。照我看，领导这个概念，至少包括三层意思。第一，领导常指领导者，就是担负领导工作的人。

领导人在领导工作中的作用很多，比如，领导人是方针决定者、规划制订者、集体活动的监督者、机构运行的控制者、内部关系的协调者、矛盾冲突的仲裁者、对外关系的代表者。还有人说领导者是群体工作的带头人，是行动的榜样，是团体的象征，是集体的替身，是奖励集体成就的对象，也可能成为工作失误的承担者。领导是一个单位里担负统领、引导、指挥工作的人，这是领导含义的第一层意思。马克思讲过：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上。就象一个乐队要有一个指挥一样。”（《马恩全集》25卷431页）这说明，社会活动犹如一支乐队的演出，需要领导者来指挥；同时，它又说明，正如乐队不能只有指挥一样，社会活动也不能只有领导者，还必须有工作协奏曲的演奏者——被领导者参加。只有这样，才能演出威武雄壮的进行曲。这就是说，领导工作也包括被领导者。这是领导含义的第二层意思。有统计资料表明，在现代条件下，在领导活动的效益中，取决于领导者的部分只占30%左右，其余的70%取决于被领导者对领导的支持。可见，被领导者的作用是十分重要的。

但是在实际工作中很多人总以为领导就是指领导人，领导工作就是领导人的工作，领导工作的成绩就是领导人的成绩。这种认识是不对的。

在领导工作中，要特别重视被领导人的功能和作用，这是一种现代观念。国外有的学者把现代领导工作比作子弹列车。什么是子弹列车呢？

是不是指法国、日本等国家建造的流线型高速列车？

是。日本东京到大阪就有这种列车。从东京到大阪，390公里的路程只要90分钟就能到达，真是又快又稳。这是因为子弹列车每个车厢都有动力，火车头的作用在于协调与调动各车厢的动力同步驱动，使整个列车作到力往一起用，劲往一处使。所以，领导科学的学者们打比方说，传统的领导象旧有的蒸汽机车，被领导者就是各节车厢，结果是机车“噗噗”地喘粗气，“呼、呼”地冒黑烟，车速却难得提高；现代领导犹如子弹列火，充分发挥作为被领导的各车厢的动力，实现同步运行，车速就能大幅度提高。

这是一个比喻，它说明领导的概念也在不断的演变与进化，现代领导工作既要注重领导者的作用，又要注重被领导者的作用。

在现代领导工作当中，活动规模越来越庞大，影响因素越来越多，相互关系越来越复杂。这就要求领导者能切实激励和调动群众的积极性与创造性；被领导者要主动调整与规范自己的行为。大家共同努力，才能实现整体工作的有益和高效。正因为这样，所以领导科学也研究被领导者。

被领导者的行为是领导科学的重要内容。这不仅由于领导工作既包括领导者，又包括被领导者，还由于领导者是相对于下级而言的，要是相对于领导者的上级来讲，他就成为

被领导者了。所以，在实际生活中，几乎每个人都同时既是领导者，又是被领导者。这也是我们在学习和研究工作中逐渐明白的一个道理。以前我们认为，领导科学只是领导同志研究的学向；现在看来，从被领导的角度，也应该学习和了解领导科学知识。被领导者既要接受领导者的领导，又参与整个领导活动，还要对领导者的工作起监督作用，这在很大程度上决定着领导的绩效。

综上所述，领导概念的第一层含义是包括领导者；它的第二层含义是包括被领导者。领导的范畴是指由领导者与被领导者共同组成的工作团体。领导概念的第三层含义是能动地认识客观世界，可控地改造客观世界，实现领导者和被领导者共同追求的目标。也就是说，领导概念还包括工作群体实现工作目标的行动。用一句话来概括，所谓领导，就是领导者，就是领导者率领被领导者组成有组织的群体，完成预先确定的共同目标，从而完成为社会进步服务宗旨的过程。领导不但是名词，专指领导人；而且更是动词，意味着领导活动。我们要从全面和动态的观点出发来学习和研究领导工作科学化的途径。领导这三层含义是缺一不可的。说到这里，我们想用孙子兵法中的领导观念，说明我国古代贤人志士的巨大学术成就。

孙子兵法在谈到军事指挥和领导的时候有一句话：“将者。智、信、仁、勇、严也”。这句话第一个字“智”，是指决策的准确性、科学性。第二个字“信”，是指上下级的团结和谐，互相信任。这是把工作领导好的基础。第三个字“仁”，在五字中居中，处于核心地位，是最为重要的。所谓“仁”是仁德之心，是待人以诚。这是领导的根本。有人问日本松下株式会社第一任总经理：“你的经营奥秘是什

么？”他回答：“待人以诚”。资本主义国家的企业家也认识到，待人以诚是领导好一个企业的根本所在。第四个字是“勇”。勇就是决断力和气魄。工作是很苦的。要想提高效率，要想把工作做好，气魄和决断力是很重要的。第五个字是“严”字。所谓严，就是有功加赏，有过必罚。诸葛亮的挥泪斩马谡，传为佳话。其妙处也正在于此。孙子兵法对领导的论述，比前面讲的又深入了一个层次。前面讲的是领导观念。领导观念有三个组成部分：一个是领导者；一个是被领导者；一个是领导者与被领导者组成的集体所奋斗的目标的实现过程。那么在这样一个过程中，一个很重要的因素就是孙子兵法所提到的：具备智信仁勇严这样五个要素。这五个要素对我们实现领导过程是必不可少的，现在亚洲一些国家认为“智信仁勇”是现代领导观念，必不可少的内容。

第二讲 领导就是用权吗

在领导活动中，领导者是工作的主导，被领导者是工作的主体。领导者与被领导者为着共同的目标集合在一起，是领导工作的主观条件，而工作对象和周围环境加在一起，就成为领导工作的客观条件。整个领导活动就是领导工作的主观条件之间、主观条件和客观条件之间相互作用、相互影响、相互制约和相互促进的过程。领导活动的目的和结果，就是实现促进社会进步。

那么什么是领导的核心内容呢？或者说，领导的实质是什么？这是一个很有意义的问题，也是一个众说纷纭、莫衷一是的问题。有的人说领导的实质是一个“权”字，叫做权力、权变、权益；有人说领导的核心就是掌好权、用好权的问题；也有人说成功是权力、责任与利益的结合；还有人认为是权力、职责、义务的统一。我认为，权力的实质是政治上的强制力。权力与领导工作有着必然的联系，它体现为领导者职责范围的支配力量。权力是领导者尽责的保障，而不是尽责的本身。领导人的核心任务是履行自己在组织内的责任，履行自己的社会责任。领导者是为了顺利履行责任的条件下才应当使用职务赋予自己的权力的，而不应当为掌握权力而行使权力。所以，我主张在领导工作中突出“责任”而不赞成在领导活动中强调权力。这使我回想起所谓无产阶级文化大革命给国家带来的损害。从某种意义上说，十年浩劫的核心就

是夺权。“有了权就有了一切，失掉权就失掉一切。”把权力祀奉到了极端的程度，结果酿成了一场民族的灾难。这个深刻的教训我们应当永远记取。当然，把打倒“四人帮”以后，经过拨乱反正，现在的情况完全不同了。但是，权力过分集中，仍是我国当前领导体制的主要弊病。我们常讲的一句话，叫做“一统就死，一放就乱”。这个“统”和“放”都是针对“权力”讲的。把权力集中起来，使上级管了许多不该管、不能管、管不了也管不好的事情，这就势必形成万马齐喑、一统就死的局面。把权力下放，得到权力的下级仍然是领导人，如果他们也把权力看得很重，觉得“一朝权在手，便把令来行”，来个颐指气使，唯我独尊，随心所欲，发号施令，甚至以权谋私，搞房子，捞票子，抬儿子，必将造成新的失误与失控。这就是一放就乱。所以“一统就死。一放就乱”看起来是完全不同的两种现象，但问题的根子都是把领导看成权，而没有看成“责任和服务”。

过分突出权力的另一个弊端是把权同官等同起来；认为有多大官就有多大权，有多大权就得当多大官，结果是互相攀比，争相为官，科升为处，处升为局，以官作为待遇，作为礼品。于是一些部门就出现了“资格官”、“辈份官”、“安慰官”，有的利用精减的机会增加了新的机构，形成了机构越减越多的局面。在这种风气影响下，许多生产单位、商业部门也都来“靠级”。为了能靠上“县团”级，工厂就多招工人，多设科室，甚至游览区的庙宇和外事部门的幼儿园也“靠级”，闹出“处级和尚”、“三秘阿姨”的笑话来。

这种要官、做官、发官、靠官的作法带来了一系列恶果。就以山西省平定县为例，50年代初的局级单位20个，局级干部50人现在共有65个局，200多位局长。连锁反应就是

官多衙门多、办公楼多、小汽车多、行政开支多、文件报表多、决策层次多、铺张浪费多、家属占房多、推诿扯皮多等一系列问题。

这个问题一定要解决，这种局面一定要扭转。怎样才能解决这个问题，扭转这种局面呢？总的说，就是要进行领导体制的改革，改变权力过分集中的状态，各级领导干部都要树立职责和服务的观念，实行官吏分开、官厅分开、官爵分开、官企分开，最根本的办法是正确地认识权力的作用，权力既然只是职责范围里的一种服务工作，那么，对于领导者来讲，首先考虑的应当不是用权，而是尽责，是在履行自己职责过程中做好服务工作。从观念上来讲，权力只是尽责的后盾，而不是尽责的前提；权力仅是供职的保证，而不是供职的先导。就领导者来讲，当务之急不是掌好权、用好权的问题，而是供好职、尽好责的问题。陈云同志讲过：“过去我们是干革命，后来是革命加作官，不知从什么时候起，就只作官不革命了。”现在的问题是我们不能只想作官，首先要继续革命——在今天就是要投身到改革的洪流中去，履行自己应尽的职责，做好服务工作。

那么领导同志应当怎样履行自己的责任做好服务工作呢？

观念转变了，方法的问题就比较容易解决。比方在团体内部，领导者的责任就是充分调动和发挥部属的积极性和创造性。靠以权压人，以势服人的办法显然达不到目的。正确的方法应当首先是晓之以理，动之以情，导之以行。其次才是使用奖勤罚懒等等办法来进行科学管理。在这方面，企业家马胜利同志为我们做出了榜样。他本是造纸行业的行家里手，当厂长后，更加精益求精。他创造了经营管理的三十六

计，七十二变法，在产品的升级换代方面，他创造了“手里干一个，眼睛看一个，心里想一个，脑子算一个”的方法，使得连续三年没向国家交一分钱，反吃国家财政补贴15万元的所谓“破落户”在承包当年就成为盈利140万元的一个好企业。马胜利本人也赢得了职工的信服。他虽然贡献突出，却绝不以权谋私。在处理公与私的问题上，总是吃苦在前，享受在后。晋级，他让给别人，奖金他坚持少要。就连上级发给他的承包奖，也全部归公。他襟怀袒诚，用人不避仇，只要有超群之才，即便冤家对头，他也用之不疑。马胜利赢得了群众的信任以后，在渡过了又一个为厂操劳的不眠之夜的一天清晨，马胜利发现门外挂着一兜鸡蛋，仔细一看，又发现每一只蛋上面都写着一个字，于是他把这些鸡蛋排起来就发现上面写着“请厂长保重身体”。这个锐意开拓的改革者被感动得热泪盈眶。他在自我总结中说，“国家是给了我权，可并不等于我真有权，我是用自己的实际行动争得了影响权”，马胜利同志用自己尽职尽责的行为赢得了权威，从而更好地使用权力，发挥影响，他的事迹很富于哲理，我们可以从中得到不少启示。以尽责为根本，以权力为后盾来取得领导工作主动权带有普遍的规律性，很直得我们研究和探讨。江苏省有一个水果仓库扭转工作被动局面的事迹也很发人深省。这个仓库贮存香蕉，保存不了几天就变黑腐烂，每年都要造成上百万元的损失，根本谈不上什么经济效益。以前仓库的领导人总在权字上面打圈圈，一心想争来车皮调运权，认为减少香蕉的仓储时间就能减小损失，还想争香蕉的定价权，以为把损失转嫁到顾客身上，自己就能获益。结果是仓储部门与运输部门、销售部门互相推诿扯皮，矛盾百出，内耗丛生。仓库领导人在事实的教育下，摆正了权与责的关

系，不再到处争权，而且在自己的责任上下功夫，花大气力研究水果保鲜技术，终于获得成功。入库香蕉存贮两个月也不黑不烂，总损失率降到3%以下，一年就为国家节约150万元。这种技术如能在全国内推广，群众就能全年吃到新鲜的水果，这不是造福人民的大好事吗？

从到处争权到自己尽责，取得工作主动权，这个事例也很有说服力。正因为这样，所以我们说，领导活动的社会功能不是争权要权，而是尽职尽责，是为社会尽心尽力地做好服务工作。

在日本东京，有一座阳光大厦，这是到日本的人都去过的地方。在这个地方有个电梯，在电梯的门口有两位服务员。每当我们顾客过去的时候，他们总要向顾客鞠躬，往往要鞠躬两次顾客才能进到电梯里面，在鞠躬的时候还面带笑容地说：欢迎到本社参观，希望多多提供宝贵意见。当顾客从电梯间出来的时候，这两个服务员又要向顾客鞠两个躬，嘴里面还在说：欢迎你们下次再来。可是当他们鞠到第二个躬的时候，人已经走出电梯间相当远了，可是他们还是认真的向顾客的背后鞠躬。我们发现这种现象以后很奇怪，就走过去问他们：你们向人家背后鞠躬，这有什么意思啊，他们说，你们不是看到了吗？这就表明，他们的一举一动想到的是顾客的整体，而不只是想到顾客的哪一个人。从这一点我们想到了，他们这样的行为是由于他们领导的服务精神对他们的影响，领导是把顾客作为上帝，领导有顾客至上的思想，才可能使他们的职工有这样的行为。

我们看到的是电梯服务员高质量的服务，背后的却是领导者的服务观念和服务训练。这是在他的领导者的服务观念指导下服务训练的结果。

第三讲 三分科学，七分艺术

我看到研究领导工作的专业杂志，就有《领导科学》、《领导艺术》，从杂志的名称得到启示，是不是领导干部既要研究领导科学，又要掌握领导艺术，才能胜任现代领导工作？要弄清这个问题，首先就要知道，什么是领导科学？什么是领导艺术？领导科学与领导艺术有什么关系？

科学的最基本要素是知识。领导科学，就是有关领导工作的知识。在现代语汇中，“科学”已经成为最常用的名词。实际上，科学的含义是随着历史的前进而不断发展的。我们中文的“科”是一个象形字。可以分为左右两部分，左边是禾字，右边是斗字。它表明在遥远的古代，能收获数以斗计的禾谷就是大学问了。随着人类物质文明与精神文明的不断发展，科学的含义越来越深刻，内容越来越广博，当今世界的一个最突出的特征，就是科学知识正在遵循指数函数规律以逐年递增5%~9%的速度猛增着，这种势头超过了人们的想象。现在，人们每一年获得的对于自然科学的新理解、新认识和改造物质世界的新技能、新手段，比以往任何一个世纪所能得到的知识总和还要多得多。科学技术提供的知识和方法不断地改变着人们的生产方式、生活方式和思维方式，这种变化的规模和速度都是人类历史上任何时期所无法比拟的。最近30年获得的科学技术成果据人们统计，大体占人类全部科学技术知识的90%，这就意味着，历史前进的大趋势是科学进入社会的速度加快了，社会吸收科学的速度

也加快了。这就是所谓科学社会化、社会科学化问题。那么，科学与社会协调发展就成为我们现在重要的指导思想。所以，以推动时代前进为己任的现代领导活动的重要任务，就是用自己的观念科学化合理化来推动社会科学化，促进社会科学化；这样，领导与科学结为良缘，一门综合性应用性新兴学科——领导科学就应运而生了。这也就是说，领导科学是科学技术高度发展的时代潮流在领导工作中的结晶。但这只是问题的一个方面；问题的另一方面在于，当我们回顾我国领导科学几年来的发展历程时，我们可以清晰地看到，我国领导科学的研究是从全党全国工作重心的转移的时候开始的，就是说领导科学是在我国进入社会主义现代化建设的历史新阶段形成的，并且是随着我国四化建设的不断深入而同步发展的。这也就是说，领导科学是适应我国社会主义现代化建设迫切需要的产物。

总之当今世界科学技术事业的大发展是领导科学产生的前提条件、必要条件，我国社会主义现代化建设事业的迫切需要是领导科学出现的充分条件。需要加可能，使得我国领导科学应时而生并且蓬勃发展。

领导科学的主要内容是研究领导工作的客观规律以达到运用客观规律优化领导工作的目的。也就是说，领导科学就是研究领导工作的内在运行规律、外在环境与领导相互作用规律以及应用这些规律的方法。

那么什么是领导艺术？说到艺术，它同我们生活的联系很密切，大家都爱看小说，那是艺术作品，到照相馆照相，那是艺术摄影，冰灯，那是人们用天然冰雕琢而成的各种各样的艺术作品。走进冰宫，就象进入了童话的世界，那真是一种艺术享受。对于艺术，每个人都有亲身的感受，用科学的

语言来讲，艺术是人类精神文明的领域，属于社会意识形态的一种表现形式。艺术是用形象来反映现实，但比现实更加典型的社会意识形态。艺术有多种表现形式，例如文学、绘画、雕塑、建筑、音乐、舞蹈、戏曲、电影等。它们常与美联系在一起，创造性、形象性、随机性、多样性，是它们的共同特点。在领导艺术这个概念中，借用了“艺术”一词，是因为许多领导技能同艺术一样，也具有鲜明的创造性和多样性。领导艺术常指领导者在不可能或没有必要了解事物的全部影响因素的情况下，凭借自己长期的积累和敏锐的直觉来正确地认识事物的本领和准确地把握事物的能力。领导艺术来源于领导者的精深的知识、广博的阅历和丰富的经验。他可以因人制宜、因事制宜、因时制宜、因地制宜，使用独具一格恰到好处的方法，驾轻就熟、机智巧妙地处理各种问题。不仅困难与障碍迎刃而解，而且具有强烈的影响力和感染力，令人有一幡然领悟、心悦诚服的感觉，常收到事半功倍的效果。领导艺术在领导工作中的地位和作用十分重要，内容十分丰富，涉及的范围也很广泛。在对待人的方面，包括识别人、评价人、教育人、使用人、尊重人、爱护人的艺术；以及对待抱怨和误解的艺术；在对待事的方面，包括谈话、开会、演讲、表扬、批评的种种艺术；在对待时间方面，包括充分利用时间的艺术、合理分配时间和有效节省时间的艺术以及主动驾驭时间的艺术；在人际关系方面，包括正确处理上下级关系、正确处理党政关系、正确处理正副职关系、正确处理行政首长同工会和职工代表大会关系、正确处理单位内外关系的等等艺术。这四大类二十八个方面的领导艺术，只是领导艺术的举例，还不是科学的分类。应当说，在领导工作中存在着一个艺术的世界。一个成熟的和成功的领

导人，会使他周围的人感觉到是生活在充满艺术的环境里，能够在和谐的气氛中快节奏、高效率准确合理地工作与拼搏。

我们的各级领导同志肯定愿为大家创造这么一种充满艺术气氛的宽松与和谐的环境。从这里引伸出来的问题是，领导艺术的本身有规律吗？领导艺术能够学习吗？回答是：艺术与科学不同，科学的特点是有规律可供遵循，可以多次重复，而且能收获相同的效果；艺术的独创性和多样性特点恰恰说明领导艺术没有现成的规律可循，而且不能机械地重复使用。艺术的创造性与多样性规定了领导艺术表现为领导者对于具体事物具体分析、具体情况具体处理的特有技巧和独到方法，领导艺术最突出的特点是高度原则性与高度灵活性的统一。在这里，原则性是指领导工作方向 and 目标的明确和专一。灵活性是指达到目的的策略和手段的创新与多样。三国时期，诸葛亮火攻曹营是有“风助火势、火借风威”的科学规律可循，这可以多次重复使用；但空城计却正因没有规律可循而使司马懿不敢冒然进攻，这种方法绝不能一再重复，否则必然招致失败。空城计是领导艺术。但这并不意味着领导艺术是虚渺迷离、不可捉摸的。同绘画艺术没有固定模式但必须遵循透视规则一样，虽然领导艺术的本身没有相对固定的规律，但领导艺术却是依托在科学规律基础之上的产物。举个每个领导同志都要去做的例子吧！我们常说，思想政治工作是开启人们心扉的艺术，一把钥匙开一把锁。在这里，没有万能的钥匙，这说明政治工作中了解情况、打通思想、解决问题没有通用的模式。但是，能够解开思想问题症结的那把钥匙却正是在人们都有向上的愿望、自尊的需要、事业的追求和献身的精神这样一些共同规律基础上做到的。