

领导方法 概要

孙奎贞 著



● 中国政法大学出版社 ●

领导方法概要

孙奎贞 著

中国政法大学出版社

新登记证号(京)185号

《行政管理学丛书》

领导方法概要

孙奎贞著

编辑：郭耀光 陈伟

责任编辑：郭耀光

*

中国政法大学出版社出版发行

(北京海淀区学院路41号)

北京市房山区龙门口印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

*

*

787×1092 32开本 5.95印张 134千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数：1—5000册 定价：3.75元

ISBN 7—5620—0754—3/D·704

《行政管理学丛》编委会

主 编：张 勤

副主编：江兴国

编委（按姓氏笔划为序）：

田兆阳 江兴国 孙奎贞

张 勤 金国坤 袁博静

目 录

一、“工欲善其事，必先利其器”

——领导方法概说……………（ 1 ）

1. 比金子更珍贵……………（ 1 ）
2. 四个要素……………（ 2 ）
3. 七个关系……………（ 5 ）
4. 四个结合……………（ 10 ）

二、“力量之源泉，胜利之根本”

——群众路线……………（ 12 ）

1. 理论依据……………（ 12 ）
2. 五大措施……………（ 17 ）
3. 两个公式……………（ 20 ）

三、“一切工作的第一步”

——调查研究……………（ 25 ）

1. 现代特点……………（ 25 ）
2. 正确态度……………（ 27 ）
3. 有效方法……………（ 29 ）
4. 科学研究……………（ 32 ）

四、工作重心

——抓中心环节……………（ 38 ）

1. 主要与次要……………（ 38 ）
2. 中心与非中心……………（ 42 ）

五、“一切经过试验”

——抓典型推动全盘…………… (51)

1. 科学试验…………… (51)

2. 抓好典型…………… (54)

3. 由点到面…………… (58)

六、“凡事预则立，不预则废”

——科学预测…………… (63)

1. 为什么预见…………… (63)

2. 预见什么…………… (66)

3. 怎样预见…………… (68)

七、“整体大于它各部分

的简单总和”

——系统方法…………… (75)

1. 系统时代…………… (75)

2. 五项原则…………… (77)

3. 对外开放…………… (81)

八、“万变不离其宗”

——原则性和灵活性…………… (88)

1. “不以规矩，不能成方圆”…………… (88)

2. “万变不离其宗”…………… (94)

九、“研究新情况，解决新问题”

——创造性方法…………… (100)

1. 领导就是创造.....(100)
2. 发散与集中.....(104)
3. 反向与“两面神”.....(109)

十、“时间就是金钱”

——时间管理法.....(117)

1. 敏捷决断.....(117)
2. 运筹时间.....(121)

十一、“以史为镜”

——总结经验.....(133)

1. 提倡一点事后诸葛亮.....(133)
2. 甄别历史.....(135)
3. 反思的方法.....(143)

十二、“合则两利，分则俱伤”

——处理上级与下级关系的方法.....(146)

1. 取得上级的支持.....(146)
2. 授权.....(149)
3. 双向沟通.....(154)

十三、“问苍茫大地，谁主沉浮”

——调动群众积极性的方法.....(158)

1. 创造环境.....(158)
2. 激励作用.....(161)
3. 当家作主.....(166)

十四、“随机应变信如神”

——领导艺术.....(170)

1. 艺术化的方法.....(170)

2. 领导艺术举隅.....(172)

后记..... (184)

一、“工欲善其事，必先利其器”

——领导方法概说

1. 比金子更珍贵

领导者在现代社会大风浪中拼搏，有成绩卓著的佼佼者，也有平庸者，甚至还有落伍者。成功者自然要受到人们的赞颂和敬佩。但是人们赞颂成功者的成就时，想到比这成就更重要的东西——通向成功之路的方法吗？恐怕很少想到。就是领导者本人，也很少注意到这个问题。笔者曾询问数十个优秀的领导者：“你们在领导工作中是怎样提出问题、思考问题、解决问题的？”他们说主要凭自己的经验。有的甚至说：

“我从来没有自觉地考虑过这个问题。”情况确实如此。取得事业成功，是领导者的自觉目的，而他们提出问题、思考问题、解决问题的方法，是为了达到事业的成功，在实践中不自觉地形成的，取得成功后就被忽视了。但是，成功者的成就诚然可贵，他们成功的方法则更可贵。科学地总结他们的经验，借鉴他们成功的方法。人们不是可以取得更大的成功吗？

毛泽东同志曾把方法比做过河的船和桥。他说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。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。”（《毛泽东选集》第一卷，第125页）我国古代哲学家孔子也说过，“工欲善其事，必先利其器。”是说要很

好地做好某项工作、工艺，必须先准备好工具、方法。这也是讲方法的重要性。

传说有一位炼金老人，临终前问他的两个儿子要什么东西。大儿子说：“我要你攒下的那笔金子。”二儿子说：

“你把淘金、炼金的方法教给我吧。”于是老人把金子交给了大儿子，把淘金、炼金的技巧、诀窍教会了二儿子。老人去世的若干年后，大儿子把金子花完了，二儿子却一年年地积起大笔的金子。如果把领导者的成就比喻成金子，那么领导方法就是炼金术。对一个成功者来说，他的成就重要还是方法重要？诚然二者都重要。但相比而言，成功的方法更重要，因为方法是领导者达到成功彼岸的桥梁。本书的目的不是向领导者赠送“金子”，而是力图为领导者寻求“炼金术”；不是给领导者“一串开锁的钥匙”；而是寻求配钥匙的方法”；不是拿到暂时充饥的“面包”，而是得到一支能获取猎物的“猎枪”。

2. 四个要素

讲领导方法要从一般的方法讲起。方法一词，最早见诸于文字，在我国可能是春秋战国时期墨翟和他的弟子所作的《墨子》一书。该书“天志篇”写道：“中吾矩者，谓之方，不中吾矩者，谓之不方。是以方与不方，皆可得而知之，此其故何？则方法明也。”“方法”在这里，表示量度方形之法。

在现代，一些学者和科学文献，通常都把方法看作是认识和改造世界的途径、方式和手段。《苏联大百科全书》第三版第十六册（莫斯科1974年）中的“方法”条目写道：“从实践上或理论上把握现实的，为解决具体课题而采用的手段或操作的总和。”就是说，人们认识和改造客观世界，必然要进行一系列的思维活动和实践活动，这些活动所采用的各种

方式和手段，统称为方法。方法不但有活动的对象、工具、手段，而且有活动的目的、规则；不仅有客观的活动，而且有主观的活动。因此，在解决某一具体问题，在不同阶段可能使用不同的方法；在同一方法中又会渗透不同的方法。各种方法在同一个研究活动中互相结合，互相渗透，互相补充地形成一个整体。

构成方法的要素有四个：

①目的。它指人们实施方法所要达到的目的。这个目的表现为一个具体的计划和纲领，和我们所要采取的方法交织为一体。计划和纲领实现了，方法也就完成了自己的使命，目的获得实现。

在现实活动中，目的和方法是密不可分地联系在一起的，主观的目的已经消融在方法之中了，成了方法的一个有机组成部分，并且赋予方法以方向、动力、生命和灵魂。正如黑格尔所说：“目的规定是在手段中的，通过目的规定，手段现在也对以前还不曾规定的客观性那一端进行蕴含。”（黑格尔《逻辑学》下卷，商务印书馆1981年第434—435页）目的要素决定了方法性质、特点、功能的有效性，而方法的性质、特点和功能又决定了目的的限制。

②知识。它包括关于客体及其属性和相互关系的各种知识，关于主体自身的需要、能力、目的的认识，关于主体和客体关系的认识，关于主体实现目的的环境、条件、物质手段和精神手段的认识。方法的选择和运用，就植根于这些知识之中，离开这些认识，方法也就失去了基础和依据。

③程序。它指主体作用于客体的活动、动作、思维运动的先后顺序和所经历的一系列步骤。人们无论是思考问题、认识事物，还是变革事物，都需要时间，都要有个先后顺

序。在这个过程中，先做什么，后做什么，不是任意的，而是有确定程序。方法的程序性在于方法不是人们主观上的任意规定，而是受客观规律所制约。事实上，方法的程序是对象的结构、性质、关系、联系和发展的规律性的反映。本来，不同的客观对象有它自身特定的发展变化程序和过程，我们在认识中正确地反映了这种程序和过程，并在变革这一对象的活动中按照这一程序和过程办事，这就使方法呈现出程序性。

④规则。它是指对方法的目的、知识、程序诸方面总的要求和规定，或对方法的适用条件和范围的限定。任何方法都有它的限定条件和范围，都包含一系列的规则。就拿调查研究方法来说，它里边就有一系列的严格要求和规定。对此，毛泽东同志作了许多论述。诸如“没有满腔的热忱，没有眼睛向下的决心，没有求知的渴望，没于放下臭架子、甘当大学生的精神，是一定不能做，也一定做不好的。”（《毛泽东选集》第三卷，第748页）

方法中的规则要素，其基本功能在于规定方法中其他各要素间的关系，制约施行方法的主体活动，使主体不要违背方法所依据的客观规律，严格按照方法的目的、程序办事，提醒主体要注意对象的特点、环境、条件，以便顺利达到预期目的。

就人类活动过程来说，不同领域有不同的方法，既有认识上的方法，也有实践上的方法；既有理论体系创立的方法，也有日常工作、处理各种问题的方法。所以，方法是一个多层次的概念，大体可以概括为如下几个层次：

第一个层次是人类的最高层次的方法——马克思主义唯物辩证法。它是人类在认识和改造世界的实践中概括出来的

最有普遍性的方法。它不仅适用于自然科学，也适用于社会科学和思维科学。当然这唯一正确的哲学方法并没有宣布自己是方法论的顶峰。它本身的特点决定了它是开放性的、有无限发展的余地。

第二个层次是一般的科学方法。它是人们在探讨自然界、社会历史和人类思维的某一侧面所使用的一般原则和方法。比如观察和实验的方法，科学抽象和比较的方法，历史的和逻辑的方法，调查研究的方法、数学方法、系统方法等等。这一层次适用范围比第一个层次小，但具体些。

第三个层次是专门科学方法，它适用的范围更小，针对性更强，研究的对象更具体。比如外科医生常用的手术切除法，这只能用在切除病体上的肿瘤，而不能用来切割金属钢板或开采矿山。随着社会分工越来越细密，各种具体方法也将会层出不穷。

我们研究、探索、介绍的领导方法，是指领导活动领域中所适用的方法，在领导活动领域中具有一定的普遍意义，当主要属于第二层次的方法。

上述方法的三个层次，互相联系又互相区别。较高层次的方法对较低层次的方法有指导意义，较低层次的方法又是较高层次方法的具体化表现。因此，在学习领导方法过程中，一定不能脱离唯物辩证法的指导，孤立地学习领导方法，另一方面，又不能用唯物辩证法代替对领导方法的学习。

3. 七个关系

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。领导方法是在长期的领导实践的基础上形成和发展的，并且通

过实践而发挥其效能，检验其优劣和决定其取舍。

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，因而又有共同的、一般的、普遍适用的领导方法。

廓清领导方法概念，需要廓清以下几个关系：

①领导方法与领导理论

领导理论和领导方法同属于主观认识范畴，都是客观事物在人们头脑中的反映，因而都不能与客观事物的规律性相冲突。事物的规律是客观存在的，是不以人的意志为转移的。但是这不是说规律是不可认识的和不可运用的，它可以被认识和运用，来为人的目的服务。领导理论表现为领导工作中对客观规律的认识，领导方法则表现为对领导规律的运用。正确的理论是对客观规律的正确认识，错误的理论则是对客观规律的曲解；正确的方法是对客观规律的正确运用，错误的方法则是对客观规律的违背。

领导理论和领导方法的功能虽然不同，但这两种功能又是相互补充，缺一不可：一方面，领导方法必须以领导理论为指导，任何一种方法，如果没有正确的理论指导，如果与理论所揭示的客观规律相违背，最终都必定在实践中以失败而告终；另一方面，领导理论必须通过领导方法才能实现对领导实践的指导和改造作用，从理论到实践的飞跃，就是用理论指导寻求解决问题的方法过程，离开方法这一环节，理

论便无法显示自己的指导实践的作用。

②领导科学与领导艺术

在当前领导学的研究中，在领导科学与领导艺术的内涵及其关系的问题上存在着不同的意见。一种意见认为，领导科学是对领导经验、领导艺术的概括和总结，领导科学高于领导艺术；另一种意见则认为，领导艺术是领导科学的运用，领导艺术高于领导科学。实际上，二者之间并不存在高于与低于的关系，而是领导理论与领导方法的关系，辩证统一的关系。从广义上说，领导科学中亦包括了领导方法、领导艺术的内容，而领导艺术又属于领导方法中的内容。从狭义上讲，领导科学揭示的是领导过程中的一般规律（例如领导与被领导的关系、领导与环境的关系、领导成员之间的关系等等），这些规律是普遍适用的，不能违背的。领导艺术研究的则是如何把领导科学的理论运用于解决实际问题的艺术，因而它是灵活多样的，是随情况变化而定的。领导科学与领导艺术的统一是领导理论与领导方法的辩证统一，二者相互依赖，相互补充：没有领导理论，领导艺术就失去了依据，就要陷入主观经验；没有领导艺术，领导理论与领导实际之间就出现了空白，领导理论的作用就无法发挥。

③领导方法与领导经验

领导经验是十分重要的，经验丰富的领导者处理一般性工作时，可以借鉴以往经验或他人经验，往往应付自如，胸有成竹，而没有经验的领导者，在处理问题时常常感到心里没有底，无所措手足。但是，我们不能不看到，单凭领导经验是很难驾驭现代社会这部大机器的，是无法适应社会主义现代化这个历史上空前复杂而艰巨的社会工程的。

辩证唯物主义认为，经验具有认识上的局限性。经验知

识是以感官和大脑为载体的知识。这种知识，只可意会，不便言传，更难以用文字来表达。由于这种原因，必然带来两代领导人之间领导经验传授的困难，它使我们对新干部的培养，不得不采取“传、帮、带”的手工业方式，而不能用现代教育的方式，这就在很大程度上影响着无产阶级事业接班人的造就和培养。

但是，经验中有很多有价值的东西，完全可以用现代科学加以概括和提炼，使之上升为科学型的知识。这后一种知识，可以非生命物质为载体，它不会随个人大脑的死亡而中断，可以用文字、用公式，甚至用现代技术长久保存下来，并通过大规模的科学教育，使之成为广大领导干部的锐利武器。批判地继承我国古代社会的领导经验，科学地总结我们领导民主革命和社会主义革命与建设的科学领导方法及其经验教训，掌握科学的领导方法，是我们的当务之急。

④领导方法和领导方式。

领导方式是指实施领导的具体形式，这些形式通常被划分为三种类型，即“独裁式”，“民主式”和“放任式”。

独裁式领导是指，群体的一切方针由一个人决定，领导者注重运用权力去影响和控制下属，经常采用赤裸裸的命令主义方法，企图个人解决一切问题；民主式领导比较注重群体关系，重视给下属以相当的自由，群体的所有方针都经集体成员讨论决定，领导者只从旁激励与协助；放任式领导是指，群体的方针由群体成员决定，领导者不参与，领导者提供工作上所需要的各种情报或信息资料，当成员来咨询时即以回答，但不作积极指示。

与领导方式不同，领导方法是达到领导目标的手段和办法。领导方式是领导模式、类型的划分，而领导方法则指具体

的手段和办法。当然，领导方式的选择，又限制了领导方法的运用，例如，一个独裁式的领导，决不可能成功地运用群众路线方法。

⑤领导方法与领导艺术：

领导艺术是建立在一定的知识和经验基础上随机灵活处理问题的一种领导技能，是领导方法的熟练运用。领导艺术属于领导方法的范畴，是艺术化了的领导方法。所谓“运用之妙，存乎一心”，领导方法的“运用之妙”，就是领导艺术。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，并把这种决定坚决地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是一种领导艺术。”（《毛泽东选集》合订本，第856页）从这段话亦可看出，领导艺术是一种审时度势，灵活运用的技能。

领导方法具有一定的规范性，领导艺术则有更多的非规范性。领导方法和领导艺术的这种区别是相对的。领导艺术中规范化的东西可以成为领导方法，而领导方法的巧妙而卓越的运用，亦可成为领导艺术，两者常常是不可分割、融为一体的。

⑥思想方法与工作方法。

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，是它解决“怎么做”的问题。

思想方法和工作方法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连的。思想