

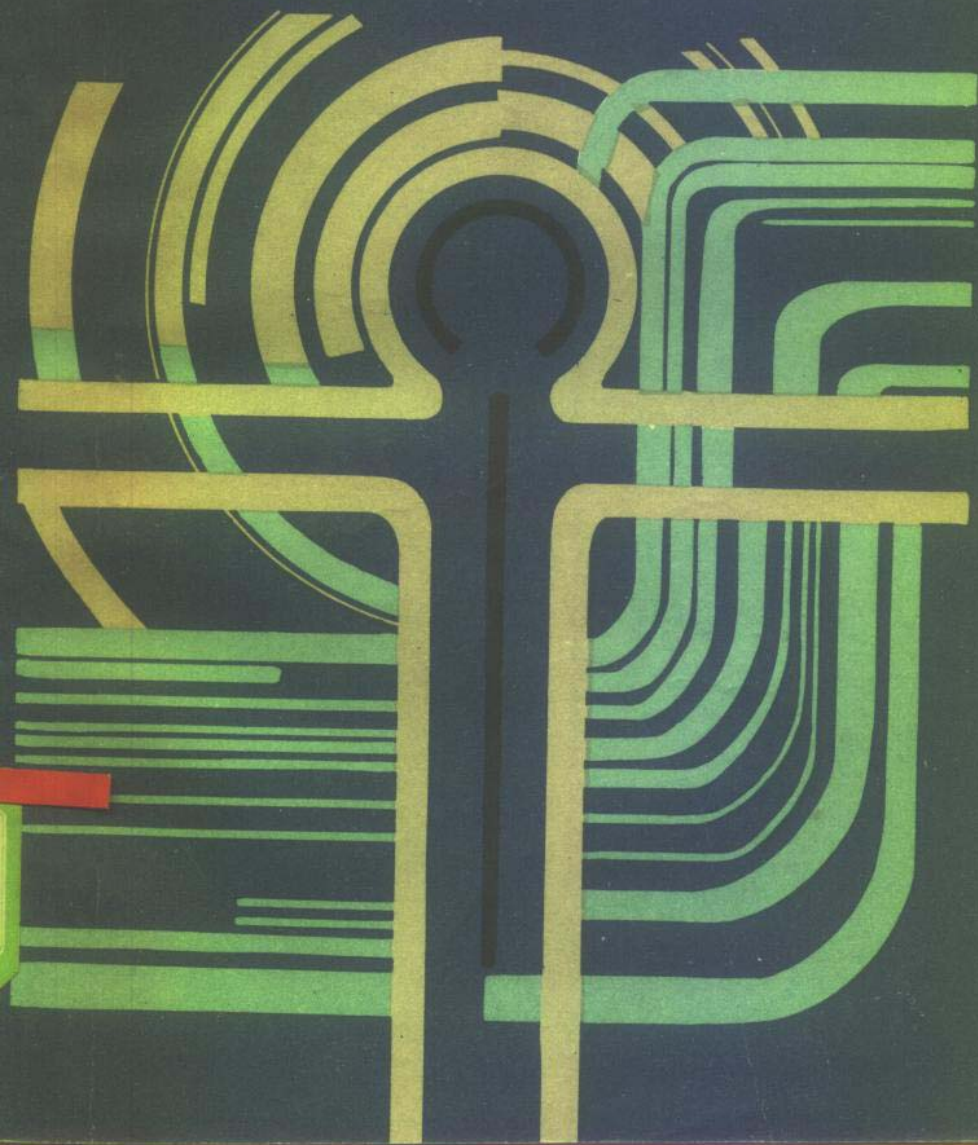
哲学现代化丛书



黎克明

生著

# 现代领导方法简明教程



国学现代化丛书



中国社会科学出版社

# 现代领导方法简明教程



# 现代领导方法简明教程

程

学

**责任编辑** 方 昆  
**装帧设计** 鞠洪深 徐 芸

---

**书 名** 现代领导方法简明教程

---

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| <b>作 者</b> | 黎克明、张尚仁、李运生                    |
| <b>出 版</b> | 云南人民出版社（昆明市书林街 100 号）          |
| <b>印 刷</b> | 云南新华印刷厂                        |
| <b>发 行</b> | 云南人民出版社                        |
| <b>开 本</b> | 850×1168 1/32                  |
| <b>印 张</b> | 8.5                            |
| <b>字 数</b> | 190,000                        |
| <b>版 次</b> | 1985年10月第一版      1985年10月第一次印刷 |
| <b>印 数</b> | 1—30,100                       |

---

**统一书号** 2116·38  
**定 价** 1.40 元

## 编者说明

目前，我国已进入全面开创社会主义现代化建设新局面的历史时期。为了适应新时期工作的需要，党、政、军和各行各业都在有计划地培训各级领导干部。我们党和国家历来都是重视培训干部的。过去在培训干部时，领导方法问题也总是一项重要内容。但是，以往研究领导方法，通常都是结合工作总结进行的。领导方法作为一门课程，则是最近才在各类干部培训班中普遍开设的。而且，现在培训干部还特别强调正规化的教育，甚至将其纳入高等教育的轨道。这样一来，开设领导方法这门课程的要求也就更高了。作为正规教育的一门课程，需要有讲授和学习的教材。我们现在编写的《现代领导方法简明教程》，就是为了适应这种需要。

提到《教程》，人们总是要求它能提供某方面比较系统和完备的知识，其中的概念和逻辑结构，也应当是比较规范和定型的。至于《教程》的编者，则总是对该学科作过长期研究的专家。对于传统的学科来说，这些要求都是合理的。然而，这些要求对于《现代领导方法简明教程》却并不完全适用。这是因为“现代领导方法”这个问题本身，就是一个有待于在新的实践基础上开始研究的新课题，它并没有一套现成的知识可供接收和传授，其内容和逻辑也没有一个现成的模式可供借鉴。总之，编写这样一本《教程》是一项开拓性的工作，可以说编者和读者处在同一个水平上。

## 编者说明

现在一方面各行各业对干部正规教育需要一本关于领导方法的教材，而另一方面提供符合传统要求的这样一本教材又做不到。这是一个现实的矛盾。解决这一矛盾最好的办法就是正视它、着手去研究它。现在的每一本已被证明是比较成熟的传统学科的教材，当初也都曾经历过从不成熟到成熟的过程。我们编写《现代领导方法简明教程》，只是希望能迈出这一过程的第一步。我们之所以直言不讳地说明这一点，既不是故作谦虚之态，更不是怕遭非难的遁辞。在我们编写这本《教程》时，考虑到其对象，即考虑到我们的读者在我国现代化建设中将要起到的作用，我们深知责任的重大。然而，作为理论工作者，我们更感到回答新时期的实践提出的问题是我们的义不容辞的责任。为此，我们更应当大胆地去开拓，去创造。当然，每走一步，每考虑一个问题，都要力求科学。这两方面是完全一致的，因为科学的本义正在于其开拓创造的精神。

以上说明还有一层意思，就是希望凡使用这本《教程》的同志对它都持研究的态度。这本《教程》中的许多观点，并不是可以现成地搬到实践中去的模式。这些观点还需要讨论、修正和充实。我们真诚地希望所有使用这本《教程》的同志和我们一起作为本书的“编者”，以期最后经过共同的努力使之从不成熟到比较成熟。

# 目 录

|          |   |
|----------|---|
| 绪论 ..... | 1 |
|----------|---|

---

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>第一章 现代领导方法的基本原则 .....</b> | <b>20</b> |
|------------------------------|-----------|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一节 自知性原则 ..... | 21 |
| 第二节 创造性原则 ..... | 29 |
| 第三节 具体性原则 ..... | 40 |
| 第四节 高效性原则 ..... | 49 |

---

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>第二章 现代领导的思想方法 .....</b> | <b>59</b> |
|----------------------------|-----------|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 现代领导的精神状态 ..... | 60 |
| 第二节 现代领导的思维方法 ..... | 73 |
| 第三节 现代领导的新的观念 ..... | 87 |

---

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第三章 现代领导的决策方法 .....</b> | <b>100</b> |
|----------------------------|------------|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 领导与决策 .....   | 101 |
| 第二节 决策的科学程序 ..... | 112 |

---

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第四章 现代领导的管理方法 .....</b> | <b>133</b> |
|----------------------------|------------|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第一节 领导与管理 .....     | 134 |
| 第二节 管理方法要则 .....    | 144 |
| 第三节 管理形式与管理手段 ..... | 159 |

---

# 目 录

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>第五章 现代领导的工作方法 .....</b>    | <b>172</b> |
| 第一节 安排工作的方法 .....             | 173        |
| 第二节 调查与预测的方法 .....            | 187        |
| 第三节 调动下属积极性的方法 .....          | 198        |
| <b>第六章 现代领导的选人用人方法 ... ..</b> | <b>208</b> |
| 第一节 选人方法 .....                | 209        |
| 第二节 用人方法 .....                | 224        |
| <b>第七章 现代领导方法的形成和完善 .....</b> | <b>238</b> |
| 第一节 培养锻炼领导者的素质与技能 .....       | 239        |
| 第二节 领导艺术 .....                | 247        |
| 第三节 现代领导者的必修课 .....           | 257        |

## 绪 论

现代领导方法问题，是现代领导科学的组成部分。现代领导科学，又是现代领导实践的理论概括和总结。研究现代领导科学及其中的领导方法问题，都是为现代化的事业服务的。

我们之所以要对现代领导方法作专门研究，是因为现时代与过去相比有其新特点，为了适应现时代的要求，领导方法也要在传统的基础上进行改革。领导方法的改革本身是个实践问题，对这个问题进行研究则形成现代领导方法的理论。因此，为了认识和掌握现代领导方法，也就先要明确现时代的特点与领导方法的改革、领导方法与领导科学的关系以及从方法论上如何认识领导方法等问题。

### 一、现时代的特点与领导方法的改革

领导的目的是组织人们为实现一定的目标而共同行动。为此，必须解决如何组织、如何行动、如何去实现目标等一系列问题。这些问题只能通过正确的领导方法去解决。那么，什么是正确的领导方法呢？一般说来，有助于达到领导目的的方法是正确的领导方法。这就表明，领导方法是服务于领导的目的的，因而，当领导的目的发生改变时，领导方法也不可避免地应有所改变。这里所说的领导的目的，也就是领导所要完成的任务。领导所要完

## 绪 论

成的任务是历史赋予领导者的任务，既然是历史任务，当然也就只能随着历史的变化而变化。所以，为了明确领导方法必须明确领导所要完成的任务；为了明确领导所要完成的任务又必须明确领导所处的历史的或时代的条件。这样来研究领导方法，才是具体的科学的研究。

历史发展到现代，我们的领导者肩负的历史任务是实现四个现代化。为了说明这个任务并进而认识和掌握完成这个任务的方法，首先认识现时代的特点就是十分必要的了。

“现时代”是一个历史概念，它是以不同的时代特征来划分的。所谓时代特征，其根本的标志是社会生产方式的改变。比如，从手工的小生产改变为机械化的大生产就是属于时代的改变，因而我们通常把手工小生产的时代称为古代，而把进入机械化大生产称作近代。近代是从十七世纪开始的，到现在已经有三个多世纪了。从现在来看，尽管机械化大生产在整个社会生产中仍占相当大的比重，但是，这种机械化大生产却也正在受到新技术革命的冲击。新技术革命意味着人类的社会生产正在经历一次新的变革，这种变革也就成了现时代的开端。

标志现时代开端的新技术革命，又是新的科学成果应用的结果。新科学成果主要是指新能源、电子计算机、遗传工程、光导纤维、激光、航天技术等，这些都是近代所没有的。新科学技术的成果萌发于本世纪四十年代，到现在虽然不足半个世纪，但其对人类的社会生产和生活的影响已经愈来愈显著了，而且其发展速度之快和应用范围之广是以往任何时代都无可比拟的。为了说明这个问题，有必要简略回顾一下新科技革命的历史。

## 绪 论

新科技革命以新能源的开发为开端。四十年代初建成的核反应堆就是人类利用新能源（原子能）的开始。在此前后，新的科学理论和技术成果大量涌现出来了。其中，最重要的科学理论是美籍奥地利人冯·贝特朗非提出的建立系统科学的理论以及美国的维纳等提出的信息论和控制论。现在人们几乎公认系统论、信息论和控制论是当代科学技术的理论基础。在新理论提出的同时，新技术也发展起来了。从1946年制造出第一台电子管计算机起，到现在已经发生了四次换代。这就是：1957年制造出的晶体管计算机；1965年出现的集成电路计算机和1971年研制成功的微处理机。现在，电子计算机已经在向第五代的人工智能迈进了。在这个过程中，1957年第一颗人造卫星上天，便表明人类的活动领域开始超出了地球表面的范围，此后，航天技术不断取得突破。1960年，制造出世界上第一个红宝石激光器，开辟了光应用的新途径。十年后，制成能在室温下连续工作的半导体激光器，同时发明了制备高纯度、高透明度玻璃的新技术，光导纤维通信由此而得到大发展。1963年，科学家又从胡萝卜的细胞培养出了一棵完整的胡萝卜，生物工程从此成为现实。1973年，首次实现了遗传基因的剪接与重组，证明遗传工程可以创造新的物种。

如果只是用狭隘的眼光来观察问题，那就会把新的科技成果与领导方法看作是互不相关的两码事，似乎讨论领导方法与了解新科技成果没有什么联系。但是，只要我们对领导活动有一个全面的认识，就不难发现，新科技成果与领导方法之间的关系极其密切。这是因为，领导活动是涉及社会生活的各个方面的活动，

## 绪 论

而上述各项新科技成果的广泛运用，正是带来了人类社会生活各个方面的深刻变化。这种正在带来和将要带来的深刻变化，我们将其称之为新技术革命浪潮的冲击。现在我们可以这样说，不了解新技术革命必然带来社会生活新变化的领导，就是脱离现时代的领导，这样的领导必然会被现时代所淘汰。而真正认识新技术革命将带来社会生活变化的领导，则无不深感为了适应现时代的工作，领导方法必须进行深刻的改革。

那么，新的科学技术成果及其广泛运用将会带来社会生活哪些方面的重大变化呢？对于这个问题，是难于作出全面而具体的回答的。但从总的来说，它不仅将引起生产技术方面的根本性变化，而且将引起经济结构、政治体制以及人们的思想观念和思维方式等许多方面的重大变化。国外一些未来学家在预测这些变化时，提到的主要有：

人们的经济组织活动中心将从物质生产场所转向信息场所。就是说，过去人们生产活动的中心是在工厂，今后则将转向信息库和信息网络。

人们进行活动的实力后盾将从物质金钱转向知识技能。就是说，过去要办事业，有金钱有物质就行了，今后要办事业，则主要要依靠知识和技能。

人们进行活动的方向将从加工物质原料转向加工知识信息。就是说，过去人类的绝大多数所进行的都是加工物质原料的体力劳动，今后人类的多数将转向加工符号、文字、信息、知识的脑力劳动。

科技成果的作用将从减轻人的体力负担转向减轻人的脑力负

## 绪 论

担。就是说，过去科技成果主要表现为发明新机械，其作用属于人的四肢的延伸和加强，今后的科技发明则主要属于人的神经和大脑的延伸和加强。

生产规模将从大型化转向小型化。就是说，在进行机器大工业的生产时，由于设备的大型化，生产单位的规模也随之大型化。今后科技新成果则是在创制各种微型机，随着设备的微型化，生产规模也将趋向于小型化。

社会机构的体制和权限将由集中转向分散。就是说，体制庞大和权限集中是与生产规模的大型化相适应的，随着生产规模的小型化，体制和权限也就自然地分散了。

人们的需求将从非此即彼的单调选择转向多样化的选择。就是说，新技术革命的成果及其带来的经济、社会各方面的变化将向人们提供更多的选择条件和机会，使人们在满足自己的需求时具有更多的选择自由。

人们的生活目标将从主要地追求物质利益转向主要地追求精神享受。就是说，在人们的物质生活水平不断提高的情况下，精神生活方面将提出越来越高的要求，因而今后生活水平的提高，将主要表现在满足精神享受的条件方面。

人们观察问题的眼光将从着眼于过去和现在转向着眼于未来。就是说，由于科技和生产日新月异的发展，人们为了在竞争中取胜，就应（主要地）通过预测未来来决策现在。

教育工作将从学校的短期教育转向社会的终身教育。就是说，由于知识更新的周期越来越短，靠短期的学校教育来传授知识已经赶不上知识更新的速度，因而学习新知识成为人们终身的

## 绪 论

事情。

此外，还有家庭结构的变化、城乡布局的变化等等。所有这些变化是否列举得全面和描绘得准确是不必苛求的，重要的是这些变化并非只是对遥远的未来的揣测，事实上其中的许多变化已见端倪或正在急速地进行。现在的问题在于，新技术革命带来的变化是客观存在的或即将到来的，而人们对其认识却远远地落在后面。存在这种现象也不奇怪，因为人类社会在这样短的时期内将会发生这样大的变化，这是人类历史发展过程中从未有过的。历史上人类生产方式的重大变化主要有两次，一次是古代文明诞生时炼铁技术的发明和铁制工具的使用，这一次转变经历了上千年的时间；再一次是近代机器大工业代替手工劳动，这一次也经历了几百年。这次新技术革命带来的变化，从时间上来说，是在数十年甚至数年内即已显现出来了；从广度上来说，也不象过去仅限于农业或工业某个领域，而是几乎同时涉及社会生活的各个领域；从深度上来说，过去的转变只是表现在物质资源的开发利用方式方面，这次却转向知识资源的开发利用。正因为如此，许多转变不仅人们始所难料，甚至已经出现了却因不理解而仍未引起重视。

对于新技术革命已经带来或即将带来的重大转变，领导者是必须充分注意和务求深刻理解的。因为领导者的作用本来就在于率领和引导，如果对于现时代的特点没有深刻的认识，领导方法不能适应时代的要求，那就不可能发挥这种作用。

关于现时代的特点，从不同的角度可以作出不同的概括。就考察领导方法的变革来说，则主要应注意下述几个方面：

## 绪 论

其一是新的精神面貌、新的思想观念和新的思维方式特别引起了人们的重视。之所以如此，是因为在当代的信息社会中，信息的作用越来越重要，而信息又是需要经过加工才能发挥其作用的，思想的作用正在于加工信息和在信息加工的基础上创造新信息。现在我们说尊重知识、发挥智囊团的作用等等，即是当代这一特点的表现；

其二是科学决策对于人们的事业和生活来说越来越重要。之所以如此，是因为一方面多样化的选择本身就是决策；另一方面，决策是否正确决定着在竞争中能否取胜。因此，参与决策活动的人将越来越多，决策科学将成为人们普遍关注的一门科学。

其三是管理在社会生活中的作用越来越突出。之所以如此，是因为信息通讯的现代化，各方面的社会联系空前地加强了，社会组织也愈益复杂化，如果管理不当，正确的决策也将无法实施，预想的目的将不可能达到。人们在形容管理的重要性时，甚至把十九世纪称为经济人才的盛世，而把本世纪六十年代以来看作是管理人才的天下。

其四是对人们的工作科学化的要求越来越高。之所以如此，是因为科学技术新成果的运用要求严格的科学化，人们的工作需要准确、快捷、高效，对任何一件工作都应将其看作是一个系统，只有求得系统要素的最佳结构，才能产生最高的系统功能。

其五是选人用人发挥人才的作用成为事业成败的关键。之所以如此，是因为现代社会竞争的重点，已经从人与自然的竞争转向人与人的竞争，人力资本的作用甚至比实物资本的作用更加重要，因而培养人才、发现人才、充分发挥人才的作用成了最重要

## 绪 论

的工作。

当代社会的这些特点，无一不与领导工作密切相关，无一不要求对领导方法进行改革。在这样的时代条件下，领导原则应当如何确立，领导方法应当如何改革，已经不再是仅凭领导经验所能解决的问题，而是需要对其作专门的科学研究才能解决的。正因为如此，领导也成了科学研究的对象，研究这一对象的则是领导科学，考察现代领导方法问题，也就成了领导科学的一个重大课题。

## 二、领导科学的建立与领导方法的研究

领导科学作为一门新兴科学，是在多门新兴科学的形成和发展过程中逐步产生出来的。究其渊源，它的形成和管理科学的关系最为密切。而这里所说的管理科学，主要地又是指企业管理学。这是因为对企业管理的研究，涉及到企业的最高决策者、组织者、管理体制以及管理中人与人之间的关系等问题。这样，一个企业也就分成了决策层、管理层和操作层等不同层次，对企业决策层作专门研究，也就是对企业领导者及其组织和工作等问题的专门研究，由此逐步分化出研究企业领导的科学。而领导的存在和作用又不只是在企业中，实际上任何社会组织都有领导和被领导的关系。就其它社会组织而言，比如国家、军队、学校等等，过去对领导的问题也都是有所研究的。于是，通过对企业的领导的研究，再将对其它社会组织的领导的研究问题汇集起来，才逐步形成了以领导作为对象的领导科学。

## 绪 论

领导科学和其它许多新兴科学一样，只能说是一门正在形成中的科学，而不是一门已经建立起来的科学。作为一门科学，决不是仅仅提出一个名称、某种设想、对其内容作过某些阐述就可以算作已经建立起来的。这些都只是一门科学产生的开始阶段。实际上，领导科学也只是处在这样一个幼年的时期。它要完备起来，还需经历一段漫长的发展道路。

就目前的研究情况来看，被列为领导科学的内容的，有领导体制、领导者的职责、领导方式、领导者的工作方法、领导者的决策科学化、领导艺术、领导集团的智力结构等问题。这些问题不一定全面，各个问题之间的内在逻辑联系也还不甚清楚，都还有待进一步研究。

尽管领导科学还是不完备的，但领导科学必须研究领导方法则是确定无疑的。然而，究竟应怎样来理解领导方法，也同样是一个有待研究的问题。实际上，对领导方法也应作出适当的区分，即区分出一般意义上的领导方法和“领导科学”意义上的领导方法。在并未提出“领导科学”之前，领导方法问题早已为许多领导者所重视，并作过许多论述。但是，那时所说的领导方法，基本上是指领导的工作方法，领导方法和领导的工作方法通常被看作就是一回事，因而谈到领导方法时，其内容主要是和领导的具体工作紧密相联的若干原则和具体方法。这里所说的“方法”，离方法论意义上的“方法”还是比较远的。而一当我们站在“领导科学”的高度来理解领导方法时，对“领导方法”的含义的理解，也就需要在对领导的工作方法的认识基础上进一步提高，也就是要将方法提高到“科学方法论”意义上来理解。这样，