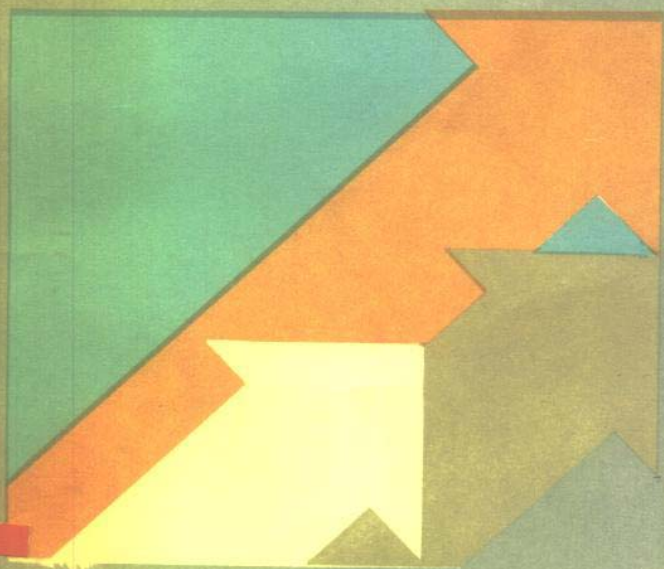


论现代领导之道

李红锋 著



中國展望出版社

论现代领导之道

李红锋 著

中国展望出版社

一九八五年·北京

论现代领导之道

李红锋 著

中国展望出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

安达市印刷厂印刷

北京新华书店发行

开本787×1092毫米1/32 3.75印张 插页
1936年1月 72千字 1986年1月 北京第1版
第1次印刷 1—20000册

统一书号： 3271·025 定价：0.64元

目 录

序 言.....	(1)
----------	-------

第一章 领导者的指导之道

一、战略指导.....	(6)
二、思想指导.....	(9)
三、政策指导.....	(11)
四、信息指导.....	(13)
五、典型指导.....	(16)
六、方法指导.....	(19)

第二章 领导者的用人之道

一、爱才之德.....	(23)
二、识才之智.....	(25)
三、用才之胆.....	(33)
四、育才之方.....	(36)
五、利才之制.....	(39)

第三章 领导者的决策之道

一、决策和理论预见.....	(44)
二、决策和调查研究.....	(47)
三、决策的实施修正.....	(52)

四、决策注意的几个问题.....	(56)
第四章 领导者的管理之道	
一、目标管理.....	(61)
二、系统管理.....	(66)
三、规范管理.....	(69)
四、时效管理.....	(72)
五、组织管理.....	(78)
六、会议管理.....	(81)
第五章 领导者的教育之道	
一、察之以实.....	(88)
二、动之以情.....	(88)
三、晓之以理.....	(89)
四、约之以规.....	(90)
五、激之以义.....	(91)
六、明之以害.....	(91)
七、喻之以标.....	(92)
八、帮之以需.....	(92)
九、示之以知.....	(93)
十、导之以行.....	(94)
第六章 领导者的修养之道	
(一) 素质修养.....	(96)
一、理论修养	
二、道德修养	
三、知识修养	
四、气质修养	
五、作风修养	

(二) 观念修养..... (99)

- 一、战略观念
- 二、人才观念
- 三、信息观念
- 四、创造观念
- 五、效益观念
- 六、政策观念
- 七、法律观念
- 八、学习观念
- 九、服务观念
- 十、未来观念

应该重视领导科学的研究

(序 言)

张 向 凌

李红锋同志以他青年的勇敢和气魄撰写了《论现代领导之道》。出版之前要我说点什么。我想说的就是应该重视对领导科学的研究。

领导活动是从人类社会的出现就有的，并随着人类社会的发展而发展。历史上许多人从不同的方面总结过这方面的经验，并写出了论著。我党历来重视领导问题，老一辈无产阶级革命家在这方面有过许多理论著述。但作为一门独立的科学来研究，在我国却是近年来的事。党的十二次代表大会之后，党中央、国务院在《关于中央党政机关干部教育工作的决定》中，把领导科学列为党政干部必修的业务基础课之一，引起了专家、学者和实际工作者的注意，进行了广泛的学术探讨。现在，领导科学作为一门新兴的、富有生命力的学科，正在迅速地发展着。

一门新兴学科的出现和形成都是适应着一定的客观需要的。领导科学所以受到各方重视，并在较短时间内作出许多研究成果，我以为有三方面的原因：其一，中国共产党成立以来的六十多年中，领导中国人民进行革命和建设，取得了

前无古人的伟大成就，也走过曲折的道路，遭受过挫折和失败。特别是十年浩劫，虽然时间已经过去将近九年，但是创伤仍有余痛。经历过这段历史的同志都有一个共同的愿望，觉得应该对中国共产党领导中国革命的经验，包括成功的和失败的，进行科学的总结，从中找出规律性的东西。使之成为全党的财富，为全党特别为各级领导干部所掌握，以避免各种“左”的和右的倾向，尤其是“左”倾的危害，使我们的社会主义现代化建设能够比较顺利地前进。其二，对领导以发展经济为中心的社会主义建设我们毕竟还缺乏经验，需要从其他社会主义国家和资本主义国家的管理经济经验中，抛弃其不适合中国的部分，吸收其合理的科学内核，为我所用。其三，当前，科学技术突飞猛进，领导社会主义的现代化建设，必须懂得现代科学技术，同时又会运用现代科学工具，以改进自己的领导方法，提高领导水平。三者集中的一点，就是力求使领导科学化、现代化，尽量减少失误，加速社会主义建设的发展。

这里所说的领导科学化、现代化，当然是和中国土壤相结合的；是具有中国特色的科学化和现代化。这也就是说，我们要以总结中国的领导经验为主，经过细致的研究和分析；充分肯定那些为千百万干部和群众实践证明了的、成功的领导方法、领导艺术；也要克服那些错误的东西，如本本主义、经验主义、政治压倒一切、崇拜自发、高指标、瞎指挥等等，这些都是主观唯心主义的产物，当然不允许在领导活动中重新出现。吸收外国的是以人之长，补己之短；决不是一讲科学化、现代化就否定自己。拒绝吸收外国好的东西；只能影响自己的前进；不加分析，兼收并蓄；对自己的

经验采取虚无主义的态度，盲目地“全盘西化”，结果也必将导致失败。总之，应该在马列主义基本原理指导下，把我们的领导经验系统总结，上升到理论，并和现代自然科学和社会科学相结合，才是我们要求的领导科学化和现代化。

领导科学是一门专业，是各级领导干部的必修的基础课。领导科学不同于数学、物理学、化学、农学、医学，也不同于经济学、文学等学科。领导科学要研究的是如何掌握一个地区、一个部门的发展规律，正确地领导和指挥这个地区或部门进行活动。这就使领导科学研究所涉及的问题，要比其他科学广泛得多、复杂得多。以研究领导一个县为例，首先要懂得领导经济建设。经济建设又包括农业、工业、商业流通、交通运输和财政金融；农业中不仅有种植业；还有林业、牧业、养殖业、采集业以及家庭手工业；种植业中又分粮食作物、经济作物；粮食作物中还有水稻、大豆、高粱、苞米等不同种类。在领导经济工作中，什么是重点？如何发展？比如要发展水稻，采取什么品种？如何解决水源、种植技术、资金？收获之后还要解决运输、储藏、销售等一系列问题。为保证经济建设的顺利进行，培养人才就涉及教育部门；活跃职工生活就涉及文化部门，安定社会秩序就涉及政法部门；建设厂房、宿舍就涉及建设部门；如此等等。总之要使社会的各方面，紧密合作，协调配合，象一架灵活运转的机器，经济建设才能顺利地发展。领导者的责任就是调动各方面的积极性，使他们在整个社会活动中各得其所，按照预定的方向前进。由此看来，领导科学也就是要使社会各方面协调发展的科学，是任何别的科学不能代替的一门特殊的科学。

邓小平同志提出“面向现代化，面向世界，面向未来”以后，各地、各部门都在考虑未来十年、二十年，甚至更长远的发展战略，以求做到有预见地指导工作。这就要求了解更多的信息和具有更广泛的知识。如马列主义关于人类社会发展规律的原理，世界科技发展的趋势，国际形势可能的变化，市场发展趋势的预测，国内兄弟地区和单位的发展，自己地区资源、人才方面的优势和劣势等等。把握了这一切方面，才有“远见卓识”，才能“审时度势”，主动地指导工作有步骤地向前发展。工作上就事论事，推一推，动一动，老是跟在别人后面跑，是不能算一个称职的领导者的。

一个好的领导者有较高的文化水平，懂一门专业；这是完全必要的。但是，只懂得一门又是不够的，还必须有广博的知识。对许多学科虽不能专得很深，但要有必要的了解。因为，一个领导者面对的是社会各方，你要调动它们，就要了解它们，才能把它们放在整个社会的一定位置上，使它们恰如其份地发挥作用。放得不当，整个机器就运转不灵。历史上我们搞过“以粮为纲”、“以钢为纲”，生产粮食和钢铁是压倒一切的任务，其他方面都被压倒了，粮食和钢铁也上不去。我们也曾对教育重视不够，现在就出现了人才缺乏，文化水平很低，不懂现代技术，经济发展的速度同样受到影响，这是很好的教训。

毛泽东同志讲过，领导的责任在于出主意，用干部。出主意包括正确地决定方针、政策、计划，这些部既要有渊博的知识，又要了解实际情况。客观事物是复杂的，而且又在不断地运动和发展变化中。要从实际出发，就要调查研究，就要倾听专家、群众的意见。来自各方面的意见可能很不一

致，特别是和自己的意见相矛盾的，领导者要有民主作风；豁达大度，从善如流，什么意见都能听得进。但又不盲从一方意见，不跟风跑。而且能综合分析，作出正确的判断。有把握的要能果断地作出决定，没有把握的先在小范围试验。发现错了还能不计个人“面子”，一切从党和人民的利益出发，坚决改正。这些都属于领导方法问题，也涉及领导个人的作风、魄力和素养，都需要在领导科学中作为专题，很好地研究。

一个地区、一个部门工作的成绩是广大干部和群众克服困难努力奋斗的结果，但和领导者正确地决策是分不开的。从来没有领导决策错了，而事业能取得成功的。因此，培养大量的合格的领导人才，是社会主义四化大业取得胜利的必要条件。现在，很多地方和部门都在举办领导科学讲习班，有的大学和党校建立了领导教研室和开设了领导科学课；有的还成立了领导科学研究会，说明对领导科学的研究已在全国兴起。当然，不重视领导科学研究的人还有，他们以为只要有高等文化就可以担任领导工作。其实这是误解。一个好的领导者应该研究和掌握领导科学，具有必要的广泛知识，懂得基本的领导方法、领导艺术和领导工作的规律。一个人在走上领导岗位之前需要有这方面的准备。准备不足，那么在实际工作中就要逼迫他积累这方面的知识和学习这方面的经验，这就要付出更多的精力和更长的时间。如果长期对领导工作的必要知识、规律和基本方法一无所知，那他是做不好领导工作的。

为了社会主义四个现代化大业，希望领导科学的研究能得到迅速发展，并得到广泛地普及。

第一章 领导者的指导之道

毛泽东同志曾经精辟地指出：“领导的责任，归结起来，主要的是出主意、用干部两件事”。用干部，即是用人之道；出主意，即是指导之道。做为一个领导者，不可不讲求用人之道，也不可不讲求指导之道。用人不当，难以实施正确的领导；指导失措，则也会招致严重的后果。

古今中外杰出的领导者，他们的有效领导，大半得力于成功的指导。近代关于领导科学的研究也表明，领导虽然有时候表现为指挥，有时候表现为指令，但更多的时候则主要表现为指导。在很大意义上说，领导水平就是指导水平；领导艺术就是指导艺术。现代领导者由于面临的社会情况越来越复杂；参与的社会活动越来越多变，工作的社会联系越来越广泛，对指导的要求呈现出一种愈来愈高的趋势。现代指导只有具备高度的准确性、及时性、灵活性和多样性的特点，才能适应现代化领导工作的需要。因此，我们各级领导者，必须精心研究新时期的指导之道，从而使我们的领导思想、领导作风来一个根本的转变，转变到更多的切实深入的指导上来。

指导；一般地包括以下六个方面：

（一）战略指导

什么是战略？战略原是军事术语。《辞海》解释为“研

究战争全局的规律的东西”。推而广之，战略则是指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。战略具有全局性、长期性、层次性的本质特征。战略研究主要着眼全局，着眼未来，着眼各个不同层次。国家有国家的战略，战线有战线的战略，地区有地区的战略，部门有部门的战略。战略问题决定事物发展的方向和进程，改变着事物的根本面貌。如同下棋，有“一着失误满盘皆输”和“一子占势全局皆活”的举足轻重的作用。因此，指导之道，首先是战略指导。现代领导者只有把战略指导做为自己的首要职责，经常注意养成自己进行战略思考的习惯和能力，锻炼自己的战略意识、战略眼光和战略气魄，学会从战略的角度和高度来观察问题、提出问题、分析问题和解决问题，才能真正“运筹帷幄之内，决胜千里之外”；高屋建瓴，势如破竹，牢牢把握领导工作的主动权。战略指导主要有以下要点：

1、提出战略思想。正确的战略必须以正确的战略思想为基础。正确的战略思想不但可以为战略方针、战略目标、战略措施提供理论依据，而且具有很大的动员力和号召力，是动员、组织和武装群众的强大思想武器。因此，战略指导的第一要着是提出战略思想。提出正确的战略思想，需要领导具有准确的判断力、丰富的想象力和高度的概括力，以及运用马克思主义的现代科学思维方法所进行的深入的思考功夫。但是，在这诸多因素中，最重要的是通过系统的调查研究和科学的预测，摸清摸准情况。当然，不同范围不同内容不同层次的战略，所要了解的情况也各不相同。但不管了解什么情况，都要注意把握事物发展的大致趋势、基本规律和主要特点，这是领导提出战略思想的根本前提和基础。

2、确定战略方针。有了正确的战略思想，还要有正确的战略方针。战略方针体现战略思想，并为战略目标、战略重点和战略措施提供途径。战略方针的确定，一要对头，二要及时。战略方针不对头，战略思想就要被否定；战略方针不及时，战略思想就要落空。所以战略思想一经提出，就要及时确定相应的战略方针。例如，毛泽东同志在《论持久战》中批驳了亡国论和速胜论的错误论调，提出了打败日本帝国主义，消灭国民党反动派的持久战的战略思想。为了实现这一个正确的战略思想，我们在党在指挥战争上，就先后确定了以游击战为主、运动战为辅的战略方针，和以运动战为主、游击战为辅的战略方针，由于确定了正确的战略方针，保证了中国人民解放军能够不断从小到大、从弱到强，积累了丰富的战斗经验，从而不失时机地从战略防御、战略相持转入战略反攻，打败了日本帝国主义，打倒了国民党反动派。

3、规定战略目标。战略目标是战略思想的进一步具体化，它指示方向，标志阶段，代表重点。在整个战略指导中有着十分重要的地位和作用。缺少目标的战略，是不完全的战略，其指导也必然是盲目的无规律的指导，后果是不堪设想的。我们在实行战略指导时，必须十分注意规定战略目标。规定战略目标总的原则是，保持与战略思想、战略方针和战略目标的一致性。在这个基础上，要注意处理好四个关系。即总目标和分目标的关系，重点目标和非重点目标的关系；长期目标和阶段目标的关系；及各平行目标间的关系；保证总目标、重点目标和长远目标的实现。

4、制定战略措施。首先是选择战略重点。战略是把握

全局的。所谓战略重点，就是对全局有决定意义的局部。用哲学的观点来讲，也就是诸矛盾中的主要矛盾和矛盾的主要方面。其次是展开战略内容。从战略思想、战略方针、战略目标到战略规划、实施计划，用划整为零的办法，通过一个个具体计划，把战略具体化、现实化。第三，研究政策、体制。战略为政策、体制指明方向，提供原则，政策体制为实施战略提供手段和保证。两个方面相辅相成，不可或缺。即使再高明的战略，如果没有政策体制的保证，也是难以实行的。所以领导者应该把政策和体制问题提到战略的高度来认识和解决，保证和促进战略指导的顺利实施。

（二）思想指导

思想，不同于感觉、印象，是客观存在反映在人的意识中经过思维活动而产生的认识结果。思想决定于社会存在，然而思想对于存在有巨大的能动作用，思想一旦掌握了群众，也会变成改变社会存在的巨大物质力量。思想指导的目的在于帮助人们认识世界、认识真理、认识自己的利益，坚定、鼓励和激发人们改造客观世界的信念、热情、毅力和斗志，为真理而斗争，为自己的切身利益而斗争。

思想指导的内容，包括：

- 1、提出战略思想。科学的正确的战略思想，往往对工作发生决定性的影响，必须经常予以注意。这一点在前一节中已经提到，这里不再赘述。

- 2、宣传先进思想。这是思想指导的经常性任务。我们必须大力加强共产主义思想的宣传，加强马克思主义的学

习，特别是要宣传共产主义的理想和纪律，宣传四项基本原则。没有这种宣传和学习，不但不能完成我们长远的战略任务，而且也不能实现我们当前的具体领导任务。但是，宣传先进思想还不止于此，它还应当包括人类社会的一切优秀认识成果。如先进的经济思想，先进的管理思想，先进的科学思想，先进的文化思想，先进的艺术思想，先进的军事思想等等。用以共产主义思想为核心的先进思想体系把人们武装起来。

3、概括新的思想。做为一个现代领导者，面对千变万化、不断发展前进的社会现实，必须开动脑筋，独立思考，十分注意研究新情况、新问题、新经验，特别要敢于和善于把群众在社会实践中的创造、发现及其意见、要求，经过由此及彼、由表及里、去粗取精、去伪存真的加工制作功夫，及时概括和提炼而形成新的理论、新的观点和新的思想。使人们分散的不系统的感性认识上升为科学的系统的理性认识，不断实现认识水平的飞跃。

4、纠正错误思想。在现实生活中，人们的认识总是参差不齐的，其间难免有许多不正确的错误思想。错误思想对于领导者来说，是一种离心力，是一种腐蚀剂。纠正错误思想，是领导者责无旁贷的任务。由于我们从事的社会主义现代化事业是创新的事业，所以这方面的任务空前艰巨，必须有清醒的认识。在当前和今后相当长的一段时间内，各级领导者在这方面的主要任务是清除“左”的思想影响，抵制资本主义腐朽思想。如“一切向钱看”，资产阶级极端个人主义的侵袭。对于群众中出现的其他不正确的思想苗头和思想倾向，也应当随时予以注意，并采取富有说服力的方法进行

教育、引导，做好思想政治工作。

（三）政策指导

任何正确的战略和路线，都要有政策和策略来保证。政策和策略是党的生命，是人们改造客观世界的行动指南。掌握政策和执行政策，有效地实行政策指导，是领导者经常性的职责。现代社会，由于人们的社会分工愈趋细密化，加之新领域、新问题、新情况层出不穷，所以政策和策略不但呈现为空前的大数量，而且表现出空前的多变性。政策指导比过去任何时代任何时期都更为迫切更加需要，都更值得引起各级领导者的高度重视。政策指导，包括制订政策、宣传政策、研究政策、落实政策、修订政策。

1、制订政策。没有一成不变的政策，不同的历史时期不同的历史任务需要规定和制订不同的具体政策。领导者实行政策指导的主要任务是适应不断变化的客观情况，提出和制订新的政策。由于政策本身必须充分考虑多种因素和多项条件，所以几乎任何政策的提出都不是领导者个人的行为，而需要依靠集体的智慧。但是，整体功能的发挥，恰恰离不开每个个体的素质。每个领导者都要善于用政策来分析和解决问题，又要善于把具体问题提到政策的高度来认识。

2、宣传政策。政策指导的另一项经常任务是运用多种手段多种形式卓有成效地宣传政策。使之“家喻户晓，人人皆知”，不但要让领导机关和领导干部懂得，而且让广大群众都知道，不但使之知其然，而且使之知其所以然。因此，要宣传政策的背景、目的、意义，宣传政策的内容、实质，宣传落