

领导的科学艺术



领导的科学与艺术

王 健 刚



安徽科学技术出版社

责任编辑：解安华

封面设计：陈乐生

封面题字：张建中

2923/20

领导的科学与艺术

王健刚

安徽科学技术出版社出版

(合肥市跃进路1号)

安徽省新华书店发行 安徽省蚌埠市人民印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：9.5 字数：210,000

印数：41,001—82,000

1984年8月第1版 1985年4月第2次印刷

统一书号：3200·1 定价：1.30元

序 言

集合许多人的智慧和体力，有目的、有计划、有效率地分工协作，完成有利于国家和人民的任务或事业，谁都知道，关键在于有好的领导。选拔出来当领导的，不但要有德、有才、有智慧、有见识，而且还要有处人的调度之方，处事的应变之术，有识人的本领和容人的雅量，有指挥若定的胆略和百折不挠的毅力。由于领导的水平能够决定事业的成败，对领导者在上述诸方面的要求不得不得高一点。作为领导者，也必须严于律己，毋稍懈怠；要善于博采群言，权衡综合，且能够审时度势，择优而进，庶几开鼓舞群论、龙腾虎跃的局面。

与此相反的另一极端是有这样的所谓“领导”。他们无德无才、无智无识，因循苟且，刚愎自用，阿谀满阶，既冗且滥，终至机构臃肿，指挥失灵，甚至舞弊营私，为民之蠹。对于这种情况，汉朝贾谊用患血丝虫病的病人作比喻，写得很生动，他写道：“天下之势方病大肿。一胫之大几如腰，一指之大几如股，平居不可屈伸，一二指搐，身虑无聊。失今不治，必为痼疾。后虽有扁鹊，不能为已”。被四人帮搞得一塌糊涂的大小机构，不正是这样一个害严重血丝虫病似的烂摊子吗？那时经济几乎崩溃，国运危殆，不绝如缕。

幸而中国共产党十一届三中全会以后，中央有了贤明的领导，一系列实事求是、利国利民的方针政策步步生效。人民安居乐业，经济逐渐复苏，德泽被于全国。在调整、改

革、整顿、提高的过程中，全国农村大刀阔斧地推行联产承包责任制，取得了前所未有的成绩。从中央到地方全面进行机构精简，举贤任能，纷纷成立革命化、年轻化、知识化、专业化的新领导班子。明白人一当家，形势立刻大变，确实是政通人和，百废俱兴。与以往对比，判若泾渭。领导人的优劣，群众都很清楚，铭其善政，记其劣迹。

但是各级新的领导班子，虽然多数已初步干出了政绩，却决不能因此而自满。还必须通过学习和实践，不断努力设法提高自己的领导艺术。所谓百尺竿头，更进一步。由于管理科学的日新又新，管理技术的突飞猛进，使领导者理事的效率大为增加，失误的可能大为减少。例如以科学的随机抽样作定量调查的方法和电子计算机的普及、信息传递分析以及预测估计技巧的日臻完善，使过去那种下情不能上达壅蔽伤国的情况基本上得以避免。咨询服务和智囊团工作的专业化使集体智慧的质量大为提高，而且使之更加超脱，因而更为客观中肯。凡此种种，使领导者不可不对管理科学认真地学习掌握，把它们用之于施政实践之中，以求取得更大的政绩和实效，最终使广大人民群众受无穷之泽惠。

可是话又说回来，即使是现代管理科学和现代管理技术仍然有其局限性，所以决不能说通晓了它们就有资格当个好领导了。其原因一方面在于所学到的道理仍须通过实践才能予以真正的掌握，而知行如一的理想却须下大决心化大气力方能达到；另一方面在于决策和拍板更非易事的缘故。例如电子计算机对一位基层科室的领导者来说可以帮他大忙。这是因为他的任务单纯而刻板，电子计算机有可能承担他大部分的例行公事。但随着层次的逐渐升高，电子计算机的作用就逐渐降低。如到省一级的领导者，他的主要职能除了督促

检查所属委、厅、局贯彻执行中央的方针政策和根据他们所报来的实际情况决定对策之外，还得对他们做许多平衡、协调、联合和仲裁的工作。这许多工作，由于涉及到的范围广而且复杂，多数并不是靠电子计算机甚至电脑所能胜任得了的。对更高一级的决策者来讲，问题就更为复杂。他们所考虑的不但有科技的和经济的，还有国防的和外交的；不但要考虑近期的可行性及其效益，还得考虑其对社会对自然资源所可能导致的长远影响。他们必须权衡轻重缓急，衡量国力民情，而从远处着眼，从近处着手，使所制定的政策方针活了全局，泽被数世。

因此，如果说基层领导所用的管理科学叫领导科学，那么到高层领导所用的便是领导艺术了。也就是说从基层开始，逐级上升，各级领导者所应掌握的本领也就逐渐从科学升华为艺术。在科学和艺术之间的界线虽不甚分明，但异同之点，显然可见。我观此书，对两者的诀窍都有所谈及，故商之于作者，名其书曰《领导的科学与艺术》以供各级领导者参考。

古语云：“人一能之己十之，人十能之己百之。”作为领导干部的同志们，也要有这样的气魄。把从这本书和其他同类书中所学到的东西，以十倍于一般人的刻苦和干劲，运用到自己的工作实践中去。如果都能这样做，那么我国从上到下各行各业的大小机构，必然会以焕然一新的面貌迅速进入现代化管理机构的行列，实现四个现代化和振兴中华的大业就有十分的把握了，是为序。

安徽省副省长
中国科学技术大学教授

杨纪珂

1983.10.15合肥

目 录

第一章 领导和领导者	(1)
第一节 应运而生的新型学科——领导科学	(1)
第二节 领导和领导者的科学定义	(6)
第三节 领导类型和干部队伍的“四化”建设	(14)
第二章 领导层的群体结构	(24)
第一节 领导者深孚众望的个体素质	(24)
第二节 领导者孚众望的衡量准则	(26)
第三节 科学地组成高层领导层的群体结构	(34)
第四节 授权——成事的分身术	(44)
第三章 领导者的创造才能和创造素质	(50)
第一节 时代需要创造型领导人才	(50)
第二节 创造力的定义及形成	(51)
第三节 “创造型”人才的内在因素	(58)
第四节 开发创造力的社会因素	(66)
第五节 开发创造力的思维方法和技法	(77)
第六节 创造力受阻的原因	(82)
第四章 领导者的决策才能和决断能力	(85)
第一节 决策科学的兴起	(85)
第二节 决策类型和决策技术	(93)
第三节 科学决策程序和方法	(109)

第四节	经验决策依然是常用的决策方法	(111)
第五节	决策者的素质	(115)
第六节	决策者的素质类型和修养	(119)
第七节	决策方法的“软”“硬”观	(124)
第五章	干部的选拔、考核、使用和管理	(129)
第一节	干部管理是一门专业知识	(129)
第二节	干部的考核方法	(131)
第三节	用人之道的几个理论问题	(138)
第四节	不同人才的科学管理	(145)
第五节	科学地领导下属	(158)
第六章	目标管理——领导方式的新变革	(166)
第一节	目标管理概念的产生	(166)
第二节	领导者与下属关系质的变革	(168)
第三节	确定目标的一般原则	(171)
第四节	推行目标管理的一般程序	(174)
第五节	目标管理中的领导者	(178)
第六节	目标管理中应注意的问题	(185)
第七章	现代组织理论	(189)
第一节	机构臃肿,官僚现象的产生	(189)
第二节	传统组织的基本结构	(194)
第三节	组织规模大型化带来的组织变革	(199)
第四节	从功能型组织到任务型组织	(205)
第五节	矩阵式组织——双道命令系统	(208)
第六节	人才的矩阵式管理	(211)
第七节	组织中领导层的委员会制和分工负责制	(215)
第八节	组织中的直线指挥和专家智囊	(222)

第八章 领导者的开会技巧 (226)

第一节 会议的沿革和类型 (226)

第二节 会议是实施领导的重要工具 (229)

第三节 主持会议的原则和技巧 (233)

第四节 提高会议的效率 (237)

第五节 会议主持者的素质和修养 (239)

第九章 企业领导人应重视广告的学问 (242)

第一节 广告的作用和功能 (242)

第二节 广告的定义及分类 (246)

第三节 广告目标和广告计划 (249)

第四节 广告业务及其评价 (253)

第五节 做广告应注意的问题 (255)

第十章 现代领导者的哲学素养 (257)

第一节 马克思主义哲学是领导哲学的基础 (257)

第二节 现代领导者的时间观 (258)

第三节 现代领导者的思维观 (264)

第四节 现代领导者的权威观 (277)

第五节 现代领导者的系统观 (281)

第六节 现代领导者的权变观 (286)

第七节 现代领导者的哲学素养 (290)

后 记 (292)

第一章 领导和领导者

第一节 应运而生的新型学科 领导科学

何谓领导？什么人 是领导者？这是一个难以全面、准确回答的问题。

直到目前为止。社会科学著作，或辞书、辞海中，除了“领袖”一词之外，都找不到领导和领导者的专门解释条目。《辞海》中把“领袖”一词定义为“为人表率的人”，系指“国家、政治团体、群众组织等的最高领导人”^{*}。如此高位，显然不包括各行各业、各条战线上的众多领导者。

近几十年来，管理科学有了飞速的发展，在众多的管理科学书籍中，不可避免地要涉及到领导和领导者的问题，但多从各个局部的需要出发，给领导和领导行为以某些定义，或作某些解释和发挥，因学派众多，而难统一。

是不是领导科学不能成为一门学科呢？不是的。领袖、领导者、领导活动和领导行为，乃是自人类社会有史以来就一直存在的。只不过是长期以来没有把它辟为一门专门的学科加以系统地研究罢了。

还在人类处于草昧的原始共产主义时期，尽管生产力极为低下，人们过着追水、逐草的渔猎生活，但一个母系群就

* 《辞海》1979年版第4231~4232页

有一位领导者了。

生产力稍为发展之后，特别是农业生产得到发展之后，渐渐地形成了部落。生活单元的扩大，使领导活动成为必要。不过，那时人们的知识十分贫乏，征服自然的能力十分有限，人们对自然界的最普通现象，如生老病死、吉凶祸福，都没有科学的了解，也没有力量进行征服和控制，误以为人们的生活完全是受一种神力的控制和支配。在这种历史背景下，神权政治和迷信行政便相伴而生。

进入奴隶社会和封建社会之后，人与人之间的关系发生了质的变化。奴隶主与奴隶，地主与农民，成了奴役与被奴役、剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系。这时的行政官僚，只对君主、皇上负责，横征暴敛，完全不顾劳动人民的死活，使阶级矛盾处于空前的激化之中。在这一漫长的历史时期里，神权政治和迷信行政逐步为统治者所利用，领导与被领导的关系，成了专制与刑罚的关系。历代的统治者出于维护本阶级利益的需要，必然研究“统治学”、“奴役学”、“压迫学”，拼命地维护其反动特权统治。

到了十八、十九世纪，欧洲产业革命促进资本主义兴起，文艺复兴运动发展迅猛，开始了资产阶级的民主化进程。资本主义的发展，同时也诞生了宏大的无产阶级队伍。在无产阶级革命的猛烈冲击下，迫使资产阶级的强权政治逐步有所改变，使资产阶级民主有了一定的发展。

面对着这一客观形势的改变，为了适应资产阶级统治的需要，资产阶级社会学家又公开地研究“权力学”。他们把人类社会中的必不可少的领导活动，简单地归结为“权力”，渲染一些冒险家怎样玩弄权术，要弄政治手腕，以登上最高权力的“宝座”，把领导科学的研究完全引向了歧途。

马克思主义的诞生，标志着无产阶级在人类历史上登上政治舞台的开始。科学社会主义和共产主义理论，为人类的未来社会描绘了最为绚丽、壮观的美景，同时也在人类历史上第一次为科学地确认领导与被领导、领袖和群众的关系奠定了基础。1871年，马克思在《〈法兰西内战〉初稿》中，痛斥残暴的统治者“以其无孔不入而且极其复杂的军事、官僚、僧侣和司法机构象蟒蛇一样地把活生生的市民社会从四面八方网罗起来（缠绕起来）”^{*}，“这个实体的集中表现是对内腐败透顶，对外昏愤无能，从头到脚卑鄙龌龊。”^{**}

马克思对巴黎公社确立的人与人之间的新型关系给予了极高的评价，指出：“公社——这是社会把国家政权重新收回，把它从统治社会、压制社会的力量变成社会本身的生命力；这是人民群众把国家政权重新收回，他们组成自己的力量去代替压迫他们的有组织的力量；这是人民群众获得社会解放的政治形式，这种形式代替了被人民群众的敌人用来压迫他们的社会人为力量。”^{***} 巴黎公社革命虽然失败了，但是马克思所揭示的这种领导与被领导、人与人之间关系的科学原则却有着强大的生命力。

一百多年以来，国际共产主义运动沿着马克思主义所揭示的方向发展。中华人民共和国的成立，标志着我国的国体和政体的根本改变。我国宪法规定：“中华人民共和国是工人阶级领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家。”“社会主义制度是中华人民共和国的根本制度。”“中华人民共和国的一切权力属于人民。”“中华人民共和国

* <马克思恩格斯选集>，人民出版社1972年版第2卷第408页

** <马克思恩格斯选集>，人民出版社1972年版第2卷第412~413页

*** <马克思恩格斯选集>，人民出版社1972年版第2卷第413页

国的国家机构实行民主集中制的原则。”* 这些标志着人类社会最进步的原则，是建立社会主义领导科学的最本质基础。

建国以来，我们的成就是主要的。当然，由于“新中国建立的时间不长，我们取得的成就只是初步的。由于我们党领导社会主义事业的经验不多，党的领导对形势的分析和对国情的认识有主观主义的偏差”**。这之中也包含着我们没有把长期积累起来的领导经验进一步升华、系统化，没有建立一门领导学科。来科学地、系统地、正规地培养和造就领导干部，严重地影响了干部队伍的“四化”建设。

林彪、江青反革命集团乘虚而入，继承历代封建王朝和资产阶级统治的衣钵，竭力地贩卖“权力学”和“政变经”。这之中最为典型的，自然要算林彪1966年5月18日那篇大谈“政变经”的讲话了。他在这篇胡言中放肆地鼓吹“有了政权，……就有了一切”，“政权就是镇压之权”。他们把领导和权力划上等号，大搞篡党夺权的反革命活动，给中国人民带来了十年内乱的深重灾难。

积历史之经验，人们深刻地认识到，建立一门以马克思主义为指导的，具有中国特色的领导学科，乃是时代的需要，全面开创社会主义现代化建设的需要。

党的十一届三中全会以来，中央对于领导干部队伍的建设十分重视。三中全会公报指出：“社会主义现代化建设需要集中统一的领导，……但是必须有充分的民主，才能做到

* 《中华人民共和国第五届全国人民代表大会第五次会议文件》，人民出版社1983年版第37页

** 《中国共产党中央委员会关于建国以来党的若干历史问题的决议》，人民出版社1981年版第10页

正确的集中。……当前这个时期特别需要强调民主,强调民主和集中的辩证统一关系,使党的统一领导和各个生产组织的有效指挥建立在群众路线的基础上。”* 1982年10月3日,中共中央、国务院作出了《关于中央党政机关干部教育工作的决定》。决定指出:“干部队伍的素质如何,能否适应总任务的要求,关系到社会主义事业的成败、关系到党和国家的盛衰兴亡。”决定还指出:“从干部队伍的现状来看,需要特别重视业务学习,提高业务水平。……如经济、管理、法律、科学的领导方法和工作方法等等。”

这些指导方针和决定,为我国建立领导科学学科指明了目的、任务、对象和范围,应当成为建立符合我国国情的领导科学学科的重要指导原则。

怎样建立符合我国国情的领导科学学科呢?

谁都知道,任何一门学科的建立,绝不取决于人们的主观想象或一时的“灵感”,也不可能从天上掉下来,它必然是人类历史的科学总结,是一个承先启后、继承发展的完整过程。领导科学的建立也必然要遵循这一历史的法则。

那么,中国的领导科学又将继承和完成些什么呢?

首先,它必须继承马列主义、毛泽东思想的科学体系,特别是马克思主义有关政权、政党的论述,国家机器的论述,有关领导科学、艺术和方法的论述和经验。特别是毛泽东思想,它包括了我国老一辈无产阶级革命家毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平、陈云等的集体贡献,是一个巨大的领导科学思想宝库,概括了我国建国前后的历史经验,是适合我国国情的典范。

其次,我们也必须注意到,从本世纪以来,全世界对科

*《三中全会以来一重要文献选编》,人民出版社1982年版第9~10页

技、经济、社会的管理活动研究，已经逐步从科学管理发展到管理科学，并建立了许许多多管理科学的分支学科。如：经济管理、行政管理、企业管理、经营管理、工程管理、科研管理等等。相应地发展了管理的基础学科，如：管理心理学、行为科学等。建立了一系列的管理技术和方法论，如：控制论、信息论、系统论、排队论、博弈论、决策论、对策论、判定论、网络分析、管理信息系统、模拟学、策略规划、数学规划（包括线性规划、非线性规划、整数规划、动态规划、目标规划）等等。以上内容，当然不可能都成为领导科学的必备内容，但在这些著作中，差不多都涉及到领导者和领导行为的研究，是现代领导者手中的重要工具。这些学科和方法论的发展，也不可能是凭空产生的，它是当代科技、经济、社会向复杂、综合方面发展的必然产物。这些学科和方法论中的积极内容和科学部分，可作为我国建立社会主义的领导科学学科的借鉴。

时代的发展，全面开创社会主义现代化建设新局面的历史重任，要求我们建立领导科学学科。马列主义、毛泽东思想，则为我们建立这一学科提供了充分的理论根据，世界管理科学研究的科学成就，也为我们提供了可资借鉴的经验。领导科学应运而生，已经成了历史的必然。

第二节 领导和领导者的 科学定义

一、领导的科学定义

领导是一种活动和行为，是人类社会活动中的重要。

不可缺少的一部分。

马克思论述过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”* 马克思的论述，简明地阐释了领导活动乃是人类社会群体活动的必然产物。

列宁曾精辟地论述到：“谁都知道，群众是划分为阶级的；……阶级通常是由政党来领导的；政党通常是由最有威信、最有影响、最有经验、被选出担任最重要职务而称为领袖的人们所组成的比较稳定的集团来主持的。”**

列宁在这里说得十分清楚：领导者和被领导者，领袖和群众，是人类社会群体不可分割的两个方面，是社会分工的必然产物，是辩证的统一体。一方面，领导者也和群众一样，是群众中的一员，与群众有着共同的目标、利益和要求。领导者和群众是平等的关系。另一方面，正由于领导者和群众的分工不同，他们又起着各自不同的作用。领导者作为群众的代表和带头人，要比群众站得高、看得远，率领群众前进。虽然领导者是领导活动中十分关键、十分重要的构成要素，但绝不是领导活动的全部主宰者。

我国目前还没有专门解释领导和领导活动的词汇条目。英语中至少有三个词汇及其解释与领导及领导活动有着密切的关系。

一是 Leadership，它包含有领导、指导、指挥、统率力、将才力等众多解释。在领导科学和管理科学范围内，这

* 《资本论》第一卷，人民出版社1975年版第367页

** 《列宁选集》第四卷，人民出版社1972年版第197页

个词汇还有更为严格的定义范围，一般是指组织，或者上级正式赋予某一领导人的权力，以控制、监督下属去完成组织的目标。也就是说，当某一个人被正式任命为某一领导职务之后，他同时也就取得了某一领导活动的权力。

二是 **Leadship**，统御之意。在领导科学和管理科学的范围内，统御一词有其更为严格的含义，它系指领导者不凭借特权，不凭借组织机构赋予的权力，也不凭借外在势力，而能说服并能指导他人行动的能力。也有人认为：统御能力（**Leadship skill**）是集结人们的能力和意愿，为着共同的目标而努力的才能。

三是 **Management**，它包含有管理、经营、办理、处理等含义。在领导科学和管理科学的范围内，它也有其严格的定义。所谓管理，系指对被管理对象的一种计划、组织和控制的工作，以尽可能少的人力、物力、财力，达到尽可能理想的目标。

我们的国家，不管党、政、企的一切组织，凡是组织中的负责人，一概称之为领导（确切地应称之为领导者）。这是我国的社会主义制度所决定的，是主要生产资料公有制和人民当家作主的必然结果。

既然党的工作、政府工作、经济工作、科技工作中的领导、指挥，都属于领导活动的范围，它就决定了领导活动概念的广泛性。同时把上述三个方面的内容都纳入领导科学的研究领域，是客观国情的需要。

如此广泛的领导概念，不能不给领导科学的研究带来相当的复杂性和困难。不同的领导领域，在领导行为和领导方法上是千差万别的，对领导者的才能、知识、素质要求也有很大的不同。不弄清这些复杂现象和行为的差别，我们在领导