

《教育学参考资料》

第四辑

（关于学校行政领导与管理部分）

天津教育学院

干训部

1982年10月

目 录

一、现代领导艺术	
.....	上海科学学研究所 刘 吉 1—18
二、现代管理科学应遵循的几个基本原则	
.....	刘 吉 何钟秀 19—22
三、对于教育行政学的重新认识	
.....	刘付忱 23—32
四、论学校的科学管理	
.....	齐亮祖 33—39
五、学校管理与领导的原则和方法	
.....	陈孝彬 40—45
六、中学校长怎样管理学校	
.....	卢焜辉 46—49

现代领导艺术

上海科学学研究所 刘 吉

管理科学的一个重要特征就是它同时是一门艺术。因为管理者与被管理者都有人的意识活动，不仅有理智的科学思维，而且还有着各种复杂感情的联系。数学上 $1 + 1 = 2$ ，但是一个领导与他的副手协调，可以以一当十，反之，如果两位领导闹矛盾，其领导效能可以为零，甚至是负值。所以，管理科学不同于其它自然科学，它永远无法用一个统一的数学方程式来表达，管理不仅需要科学的理论和方法，而且还需要应用的技巧。

随着科学技术的发展，管理的科学方法和手段日益增长，艺术的领域减少。但是：

①科学并不是无所不包的。它决不能完全消灭领导艺术，恰恰相反，在管理科学化情况下，需要更高超的领导艺术。例如，在制定计划时现在已经有各种科学的预测方法，但是在确定各种预测方法所必需的边界条件时，或者对预测结果作出最后判断时，仍要依靠人的丰富经验和高超直觉。再如当领导决策时，现在已有“决策论”这一科学方法，但它主要还用适于已知概率的情况，即使在这种情况下也仍不能完全代替领导者个人的才能和机智。电子计算机的广泛应用，使领导的管理水平大大提高，但是，即使是“人工智能”也只能模拟人的某些思维活动，也决不能排斥和代替人类无与伦比的思维的本身。

②科学与艺术并不是绝对对立的。最有效能的艺术总是建立在深厚的科学基础之上的。在没有和缺乏科学知识的情况下，领导只能凭自己的经验猜测、武断，甚至为个人的好恶和喜怒哀乐所左右。但是，在有丰富的、系统的、科学素养的情况下，情况就不同了，领导者可以想出各种更富有艺术技巧的办法来。所以，可以说，随着现代科学的进步，领导艺术也将得到不断改进和提高。

这就是科学管理与领导艺术的辩证关系。

一、现代领导体制的发展

从近代到现代领导体制经历了四个阶段：

1. 家长制行政领导

近代社会是从中世纪封建社会脱颖而出的。很自然，在最初阶段，不论经济企业领导还是科学技术领导都因袭着封建主义的家长制领导方式。老板既是企业的所有者，同时也是企业的经营管理人。一切老板说了算，一切凭依老板个人的经验。第一代资本家许多都是从剧烈的竞争中奋斗出来的，所以，这个时期的管理被称为“磨炼出来的管理制度”。好在当时生产和科研的规模不大，这种领导方式还是适应的。这种领导方式一直继续到一八四〇年。

2. 经理阶层的兴起

一八四一年十月五日在美国连接马萨诸塞——纽约的西部铁路上，两列客车迎头相撞。一名列车员和一名乘客遇难身死，另有十七人受伤。一时舆论哗然，严厉批评老板没有能力领导和管理现代企业。在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司进行了改革，建立各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导。老板只拿红利，不管企业业务。这就是“美国第一家由全部拿薪水的经理人员通过正式管理机构管理的企业”。这个改革的实质在于财产所有权与经营管理权的分离。它立刻在实践中显现出其巨大的优越性，从而迅速得到推广。这就是所谓“经理制”。哈佛大学商学院企业史教授钱德勒指出：“一项制度在这样短时间内变得这样重要，这样广泛，这在世界历史上是少有的。”

经理制也在发展，其中最具有影响的是一九二三年通用汽车公司的改革，它第一个实行了“集中政策，分散管理”的所谓事业部制。这个改革的实质是将政策经营与具体管理分开了，使经理等公司一级领导摆脱日常管理事务，主要致力于研究和制定各种经营政策，而日常生产、销售等具体管理活动由各个事业部担负。这一制度很快被各大企业纷纷采用。据一九六九年统计，美国最大的五百家公司中百分之七十六采用了事业部制。

不言而喻，这时的经理主要是从那些精通本企业生产过程的技术专家中选拔。即经理是由“硬专家”们转行的。

3. 职业“软专家领导”

随着现代社会化大生产的发展，现代生产和科学技术高度分化与高度综合，经营管理的作用日益增大，任务也日益繁重复杂，因此，只精通某一门专业技术的“硬专家”，也越来越不能适应了。管理逐渐成为一门科学，从而，以经营管理为专长的职业“软专家”应运而生。

一八八一年美国宾夕法尼亚大学首先成立了华顿财商学院，所培养的主要还是初级管理人员。一九二〇年美国胡佛呼吁：“美国将来的人才的一大需要，是在经济问题方面具有领导才干的政治人才”。在这位校友的推动下，第二年斯坦福大学成立了工商管理研究院，五十年多来造就的上万名高级经营管理人才。以后许多大学也都先后建立了专门培养经营管理人才的学院。其中哈佛大学尤为著名，它自诩现在美国五百家最大公司的高级管理领导人员中，有百分之二十是哈佛大学的毕业生。而据一九七六年《幸福》杂志对美国最大的五百家工业公司，五十家商业银行和金融公司等八百位首脑进行调查，一半以上受过商业或经济学高等教育，四分之一曾在工商业研究院学习过，还有五分之二是学金融和法律的。正是这样，经营管理专业成为美国大学发展最快的一门专业。据统计，一九六四年全美颁发了六千个企业管理硕士学位，仅占全国颁发硕士学位的百分之六，而到一九七六年颁发企业管理硕士激增至三万二千名，而其它专业硕士颁发数基本不变，甚至下降。目前，美国大学中从事经营管理专业学习的大学生达九十万，占全部大学生的百分之九左右。

4. 专家集团领导

二次大战后，特别是近二十年来，随着现代科学技术与生产进一步结合，随着现代社会加速发展的急剧变化，靠职业“软专家”个人的领导能力也已经不够了。首先，大企业的最高领导出现集体领导的趋势。许多大公司组成了总经理办公室、董事长办公室、公司办公

室、总经理委员会、管理委员会等代替过去董事长总经理一、二个个负责决策的传统方式。例如国际商用机器公司由董事长总经理及三位付经理组成董事长办公室，重大决策都是经过共同讨论后决定的。与此同时，出现了大批的“智囊团”、“思想库”。美国从一九四八年建立“兰德公司”开始，现在已有几十个专业性的智囊组织，给各个部门企业的领导提供各种决策的方案和依据。从六十年代起，各企业公司更纷纷建立起自己的顾问评议会等智囊机构。通用汽车公司在六十年代就有工程、销售、研究、人事和公共关系等九个政策小组，一九七一年更进一步建立了顾问团。这种智囊机构对技术决策尤其重要。惠而浦公司研究部主任卡特勒曾说：“在做技术方面的决策时，实在有必要听听顾问们的建议，否则太容易出问题了。”经营管理最高层的集体领导和这些智囊机构的蓬勃发展，标志着现代领导体制已经发展到一个更高的阶段——由“软专家”为主组成的集体领导。

我们不妨以著名的福特汽车公司的经历为例，来说明现代领导体制的这个发展和转变的巨大意义。

老亨利·福特出生农民家庭，十六岁跑到底特律在爱迪生照明公司当工人。当时汽车发明不久，从一八九九年起，他曾二次创办汽车公司，都失败了。后来，他找到詹姆斯·库兹恩斯这个专家担任经理，第三次办起了福特汽车公司，库兹恩斯采取了三项重大措施：（1）首先进行市场预测，认为只有价廉才能多销，定出的一辆汽车八百五十美元的奋斗目标。（2）要廉价，必须象当时军事工业已经作的那样，采取流水作业大量生产，为此他聘请了一位“机械化天才”沃尔特·弗兰德和两位设计师艾弗里、威兼·克兰，建立了世界上第一条汽车流水生产线，使过去十二小时二十八分钟生产一辆汽车提高到仅九分钟生产一辆。（3）建立销售网，到一九一二年已有七千家商行从事销售福特汽车。这样，从一九〇八年起价廉耐用的黑色的T型汽车冲向全世界，使福特一下子成了著名的汽车大王。胜利冲昏了亨利·福特的头脑，他在一九一五年辞退了库兹恩斯，实行他个人独裁。但是，经济管理自有其固有的规律，违反规律就要受惩罚，第一次世界大战后福特汽车公司走下坡路了。而通用公司却赶了上来，它在一九二三年聘请“现代化公司组织天才”——斯隆当总经理，他不仅进行了前述事业部制的改革，还在通用公司内建立起各种管理委员会，按照他的说法：“所有政策交由个人实施以前，都必须经过各委员会评议和批准，换句话说，通用是由一群非常能干的人集体管理的。”这样，通用汽车公司吸收集体的智慧，首创汽车式样翻新，向市场提供不同型号的汽车。向豪富供应“凯迪拉克”牌，向中产阶级供应“奥尔兹莫比尔”牌，向普通大众供应“雪佛兰”牌，这样一九二八年在销售方面超过福特公司，使通用汽车居世界之鳌首。据统计，一九二三年通用公司的国内汽车市场占有率仅百分之十二，而到一九五六年斯隆退休时达百分之五十三。老福特看到情况不妙，被迫在一九二八年改型生产（A型），但仍无法挽回颓势，一九二九年市场占有率降为百分之三十一，到一九四〇年跌至百分之十八点九，因为他的家长式行政领导已造成全公司管理极度混乱。老福特曾胡吹他的公司“没有组织，没有专门的职责，没有权力的转让，绝少有头衔的人物，也没有什么代表会议”。家长式领导必须任人唯亲，在公司里担任高级职员的五百人中竟没有一名大学毕业生。机器厂房陈旧，无人过问技术更新；财务报表象杂货店里的帐簿一样原始；公司没有预决算，连早已死去的职工也列在工资单上……。这样到一九四五年每月亏本九百多万美元，濒临破产。事情发展到这种地步，老福特不得不在同年九月让位于他的孙子亨利第二。亨利第二受过完全的高等教育，他上台后立即重金聘用管理人才，任用原通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇负责全面领导。布里奇又将几个“通用”高级管理人员刘易斯·克鲁索等

人带来，并不拘一格地聘用了十个年轻的“神童”（包括现任世界银行行长罗伯特·麦克纳马拉）。新的领导班子进行了一系列的制度改革，当年就改变面貌，虽然只赚了二千美元，但毕竟扭转了多年亏损的局面，此后，经过几年努力，终于使福特汽车公司在销售额方面成为美国第二家最大的汽车公司。可是孙子又重犯爷爷的毛病，一九六〇年他对布里奇说：“我已经毕业了”，随即辞退了布里奇。六十年代正是企业智囊团兴起的时期，通用汽车公司及时地建立了自己的专家智囊机构，而福特汽车公司直到一九七九年底才被迫成立了顾问团，它的总理卡勒德威尔说：“我们再不创新的话，就无法活下去了。”

福特汽车公司的经历表明：凡是按照现代领导体制的发展规律办事的，就兴旺发达；反之，就败落衰退。这是不以人的意志为转移的。

美国企业领导体制的这个变革过程，在其它国家的现代化历程中都发生过。例如日本，战前原是财阀的家长式领导，战后引入美国企业的董事会制、事业部制、长短经营计划制等“工业民主制”，与此相应，中上层企业经营者选用专家集团，到一九六〇年，据对二百二十九家大公司的董事所作的统计，经营管理和技术专家已占百分之六十一·九，而股东或股东代表仅占百分之九·四。日本总结他们的经验时说：“企业成功的关键在于组织起一个能干的企业管理队伍。”还可以提及苏联，它大体上在五十年代开始企业领导专家化，而在一九七〇年左右更提出“向哈佛商学院学习”的口号，经济部门与大企业领导人，从部长、局长到经理、厂长均必须在“国民经济管理大学”学习，并规定所有领导人和专家原则上必须每六年接受一次再教育。目前有五十六所大学一百四十多万人学习经营管理专业，这表明苏联也已实行领导“软专家”化了。

有必要强调指出，不仅企业领导如此，科学技术领导等也是如此，兹不一一赘述。

综合以上现代领导体制的发展，我们可以得到两个基础结论：

（1）现代领导必须是管理内行。

列宁早就一再指出：“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。”（《列宁全集》第30卷第394页）“工人阶级的统治地位表现在宪法中，表现在所有制中，而且还表现在正是我们推动事物前进这一点上面。”而管理则是另一回事，是有关能力的事，有关技巧的事。（《列宁全集》第36卷第544页）这是完全符合现代经济和科学技术发展的科学结论。

（2）内行领导也要重视专家，特别是软科学专家的集体作用。

各级领导都应该建立起自己的“智囊团”、“思想库”，才能适应现代社会急剧发展的要求。这就是最根本的一项领导艺术。

二、现代领导的职责

在现代，领导究竟干什么？他们主要应干以下六项工作：

1. 规划

任何单位的领导，都要作为一个事业家，对于这个单位的发展前景，心中有一个蓝图。

你准备怎样更好地完成大系统赋予你这个单位的使命？你将要把你的全体下属带到何处？你这个单位的长远发展方向是什么？中期的、近期的目标是什么？这是作为现代领导的第一件大事。这件事做得好坏从根本上决定了一个单位的管理效能。因为：

目标方向×工作效率=管理效能

如果目标方向不对，那就成了负数，工作效率越高，其管理效能越低。

因此，就必须由第一把手亲自抓，一个领导者水平的高低就在这里。每届领导都应该从就任开始问自己：“我准备干几件什么事？”并立下几项“军令状”，来推进总目标的实现。只有这样，才能团结和鼓舞全体下属，拧成一股绳，同时，也是对领导工作本身一项最重要的考核指标。

2. 制定规范

制定规范就是建立合理而有效的组织机构和制定各种全局性的管理法，以保证规划目标的实现。

不同的规划目标就有不同的规范，因此，没有长期僵化不变的组织机构和管理法。

建立组织机构应符合现代科学化管理的系统原理，整分合原理、反馈原理、封闭原理等。建立组织机构的顺序应该首先是建立反馈系统，从情报部门到智囊参谋部，然后再去建立有效的执行系统和监督系统。因为只有高水平的反馈系统，才能帮助你建立起高效能的其它系统。

管理法最重要的有二：首先是责任制，使每个岗位都有非常明确的互不矛盾的责任，才能使你的管理系统有机而协调地运动起来；然后是赏罚法，赏罚分明就是一种巨大的管理动力。

3. 选人用人

首先是选人。国外企业，不论是一般雇佣制，还是终身雇佣制，都在选人方面费尽心机。只有选得其人，才能用得其所，提高管理的效能，而你给予他们的精神和物质上的关心也才能收到应有效果。

你不可能也不应该选用所有的下属，主要的是选用你直接管理的下一层次人员。

世界上很难找到全才，只能找到适合于某一项工作的人才。所以，选人用人最主要的是要考虑：“这个干部的长处是什么？他能做的最好工作是什么？”你给予他的职务应该是最能刺激他发挥自己的优势。用其所长，下属工作积极，管理效能事半功倍。当然，金无足赤，人无完人，发挥下属的长处，就要容忍他的弱点。如果用非其长，然后再去做大量的思想工作，要他勉为其难，那实是很不明智的事。

领导就是要使下属明确自己的职责。授责就要授权。国外有句行话：“有责无权活地獄”。只有把权分给敢于负责的下属，才能人尽其才，才能进行有效的领导。用人不疑，疑人不用。总之，把目标、职务、权力和责任四位一体地分派给合适的下属，是用人之要诀。

不要用多余的人。多余的人必然干扰干事的人，破坏管理的效能。

每个领导必须把培养自己的接班人作为用人的一项重要任务。日本许多企业规定，在没有培养出足以代替你的合格的接班人以前，你不得晋升，这是十分可取的。

如果下属有高于你的才能的人，你应该推崇引荐出去。否则，就是管理的一个不稳定的因素。压制人才决不可能进行有效的领导。

4. 决 断

决断是领导的一项经常性的重要工作，不能决断就不能领导，优柔寡断决不可能成为一名好的领导。

（1）出现非规范事件。如果同样的非规范事件多次出现，领导就应该修改原有规范，把这个事件考虑到新的规范之中去。例如，两个下属部门多此发生扯皮，那说明责任不清，你就要修改岗位责任制。

（2）下级请示重大问题，领导不直接回答下属的问题，只回答下属关于问题的建议。一个只会上交问题而不提出建议的下属，是不称职的下属，应考虑撤换。同时，下属的问题下属清楚，如你直接处理问题也难免轻率从事。下属的建议方案至少应有两个以上，列出各自利弊。领导的水平在于通过分析矛盾作出准确的判断，或采纳其一，或综合成一，或从清理矛盾中得出一个新的方案来。

一般的决断步骤如下：

- （1）先认清事情的全过程；
- （2）研究一般原则；
- （3）对“限制条件”下明确定义；
- （4）拟定和分析各种可能的措施方案；
- （5）可能发生的危机及其对策；
- （6）决断实施方案；
- （7）确立反馈步骤。

重大的决策靠领导者的直觉判断往往是不够的，应该先交给智囊机构审议，或委托智囊机构提出可供选择的建议。

有的问题很复杂，决断及其实施有各种阻力，怎么办？领导者的信条是：“先想出正确的答案，然后再作妥协。”妥协是暂时的，目标才是根本；只有目标坚定，才有最大的灵活性。

5. 调 查

调查是领导的基本工作方法。毛泽东同志说“没有调查，就没有发言权”，实是至理名言。

调查需要做现场观察。深入基层，检查基层，但决不可现场指示。因为如果是小问题，应由直接领导解决，你可以督促下属领导去解决，但决不应干扰管理的层次，如果是大问题，在没有经过全局的深思熟虑，经过智囊机构咨询参谋，你现场决定是很不慎重的。现场指示是小生产家长式领导的习俗，对现代管理是极其有害的。当然，在许多情况下群众要求你及时解决，聪明而正确的领导应该满腔热忱地回答：“我知道了，我会采取措施的。”当然，不能开空头支票，要言必信，行必果。

问题还在于现代调查决不同于过去的“长官巡视”，也不止于一般的现场观察，现场观察只是增加感性认识。现代调查有两个基本特点。

（1）社会化。现代调查不只是靠领导个人手触目睹的一二事例，更重要的是要掌握系统的准确的数据统计，做到心中有数，预测未来。心中无数，没有防见，就没有领导。据统计，国外一般机器制造厂应用着一千二百种左右的报表，而现代大型企业每年填写各类统计

报表和文件数达二十五万份，可以说没有报表就没有现代管理。报表多了，靠人工处理不够，就需要电子计算机。建立数据库和进行统计处理，使领导及时地掌握全局的真实情况。精简报表，从剔除那些可有可无的多余报表而言是有意义的；如果认为报表少是管理效率的标志，那恰恰是一种小生产习气。

(2) 科学化。现代调查采用找几个人开调查会的方式已经不够了，现代管理问题如此复杂，掌握现代科学知识的人的思维也复杂，这种调查会往往不得要领，或为一二个权威所左右，甚至成为迎合领导意图的一种形式。因此现代管理创造了一系列科学的调查方法。例如有一种“头脑风暴法”，即会议主持者并不指明会议的明确目的，而就某一方面的总议题要求与会专家进行无拘无束地自由发表意见。会上不允许对别人意见进行批评。主持人（特别高级领导者）不发表意见，以免影响会议的自由空气，而是在不怀偏见地倾听中有目的地吸取领导所需要的东西。这种方法在寻找新观念和创造性建议方面十分有效。还有一种“反向头脑风暴法”，即会议首先明确列出某方向的问题，与会专家不仅自己发表意见，而且必须针对别人的意见开展批评和进行评价，以寻找出解决问题的有效措施来。至于著名的专家集体预测法（Deiphi法）更是众所周知，可详见专著介绍。

6. 学 习

现代生产、科学技术和管理都在日新月异地加速发展，知识和产品的陈旧周期急剧缩短，是现代社会的 basic 特征和趋向。因此，领导必须不断学习，终身学习。领导水平不提高，如何领导水平提高了的下属和群众？如何解决新形势下出现的新问题呢？经验是可贵的，但是单凭老经验进行领导的小生产时代已经一去不复返了。在现代，领导必需经常不断地学习，以及时了解、掌握新思想和新方法。

学习会不会耽误领导？“磨刀不误砍柴工”，恰恰相反，只会提高领导的质量与效能。所以平时看书、读报就是领导正常工作之一应列入工作日程之中。不仅如此，现代领导还须定期脱产进行系统的学习。

要特别重视开发智力的学习。美国阿斯彭人文研究院，过去二十多年一直是工商界、政界或劳工领袖们锻炼头脑的地方。每个研究小组十五至二十人。学员们阅读的材料从圣经到马克思主义，十分广泛，讨论题目从公司职能范围直至人的本性、时代价值等，也十分广泛。大家自由讨论，互相启迪，不作结论。它的一位院长说：“一个人如果能够就他自己文化所长期保有的各种基本观念，定期检讨，并审慎地去接触那些不断出现的新思想，那么，他的生命才能保持活力。”学员们的结论是：“这种研究会，打开了我长久关闭的心灵之窗。”“多年来我第一次摆脱业务的纷扰，重新想及一些基本问题，我想我将变成一个更 useful 的人。”阿斯彭人文研究院的经验是值得借鉴的。

综合以上现代领导六项职责，前三项是根本工作，后三项是经常工作。三项根本工作做好了，一个领导日常应该会比较超脱的，走走看看，读书学习，思考问答。忙忙碌碌的官僚主义领导，虽然成天沉湎于事务，但领导效能很低，关键就在于没有首先把三项根本工作做好。三项经常工作是锻炼和提高领导的聪明才智的熔炉，正是为了领导更好地去思考和确定前三项全局性根本的问题。我们一些领导之所以没有做好三项根本工作，其原因也正在于没有很好地决断、调查和学习。正确处理根本工作与经常工作的辩证关系，这是一项至关重要的领导艺术。

三、提高领导工作效率

提高领导工作的效率是一项十分重要的领导艺术。国外不仅有专门的著作，而且有专门的训练班对领导进行提高工作效率的训练。一个领导如何提高自己的工作效率呢？以下几点是值得特别注意的。

1. 领导必须干领导的事。

领导干领导的事，这是提高效率的第一条。领导必须时时记住上述六项职责，把自己的努力集中在作为领导的责任上，决不让精力作不必要的消耗。因此，必须做到：

（1）不干预下一层次的事。你是厂长，就抓车间主任和各科室，不要过问班组长的的工作，更不要直接去管理工人。你是局长，就抓厂长，考核工厂最后的经济效果，至于厂长如何管理自己的下属，如何去完成自己的任务，你不应去干预。美国罗斯福总统有一句名言：

“一位最佳的领导，是一位知人善任者，而在下属甘心从事于其职守时，领导要有自我约束力量，切不可插手干涉他们。”随意干预下一层次工作的后果必然是：一方面浪费了自己的宝贵时间与精力；另一方面只会造就没有主见、没有责任感的下属，又反过来加重自己的负担。所以，国外许多关于领导工作效率的论著中都强调指出：“凡可以授权给他人做的，自己不要去做。”“当你发现自己忙不过来的时候，你就要考虑自己是否做了下属可做的事，那就把权分派下去。”国外一些企业（例如英国通用食品公司）的管理条例中甚至明确规定：“上级领导不得撇开职工的直接领导，向该职工直接发布命令、擢升和惩戒等。”

（2）不颠倒工作的主次。一个领导深入基层调查，参加必要的专业劳动，不仅有助于了解情况，联络下属和职工的感情，而且可以从群众中汲取智慧的营养。在特定情况下，也需要领导在第一线身体力行，甚至身先士卒。但是，必须明确这不是领导的主要职责。一年劳动三百日的领导，决不是一位好的领导。他可以被评为劳动模范，但必须同时免去领导职务，因为时间毕竟是常数，从事大量专业劳动必然导致疏于领导职守，领导应带领群众前进，而不是代替群众前进。类似这种的颠倒主次的情况都必须大大降低领导效率。

总之，样样管是小生产的习惯，事必躬亲是小生产的“美德”，都是现代的领导所力求避免的。

2. 调动下属的积极性、主动性和创造性。

任何领导纵是全才，孤家寡人也是不行的。更重要的是随着现代化的进展，你的下属越来越多的不是小生产式的体力劳动者，而是具有现代科学文化知识的脑力劳动者了。从事现代管理和科学技术工作的都是脑力劳动者，在国外先进企业里已占职工的二分之一到三分之二，就是直接生产的工人许多也带有脑力劳动因素。体力劳动可以按照简单指令行事，劳动的成果也容易考核；脑力劳动则不然，它主要靠运用知识和智力，不是简单的命令可以调动，劳动成果也难以测定，因此，如何调动下属的积极性、主动性和创造性，实是提高现代领导工作效率的一个关键。

调动下属的“三性”，当然首先是通过正确的规范来实现的；同时，还需要一个良好的领导作风，据调查，一个有作为的下属最欢迎的领导作风，依次可以举出如下要点：

- (1) 对下属要公正, 赏罚分明;
- (2) 对下属指令要明确, 决断要及时;
- (3) 对下属平时要求严格, 但是一旦出了问题领导首先承担责任;
- (4) 不要轻易许诺, 既许诺就必须切实做到, 切不可失信于下属;
- (5) 不要强迫下属做他力所不及的事
- (6) 既用下属就要充分信任下属。

3. 任何工作都要问三个“能不能”。

美国威斯汀豪斯电器公司前任董事长兼总经理唐纳德·C·伯纳姆是一位享有声誉的管理专家, 他在其名著《提高生产率》中提出了提高效率的三条原则, 它们是: 当你处理任何工作时, 必须自问:

- (1) 能不能取消它?
- (2) 能不能与别的工作合并?
- (3) 能不能用更简便的东西来代替?

这就是说, 可做可不做的坚决不做, 自然节省了大量时间和精力。与别的工作合并, 无形中效率就提高了。更简便的方法就包含着更高的效率。一项巨大的工作可以首先分解成各个小的局部, 然后对每个局部问三个“能不能”, 提高效率的途径自会逐步显现出来。这是一位现代企业领导的真知灼见, 也是他长期实践的深刻体会。

4. 从自己实践中总结经验教训是最好的提高效率的老师。

国外管理十分重视这一点。前述从两列火车对撞事故的总结中导致经理制度的兴起, 就是一个突出的例子。美国大学经营管理教育特别强调实例教育, 哈佛大学、斯坦福大学都储存有数以万计的经营管理成败的事例, 供学生和研究生学习和研究。许多国外专家在回答我们中国关于如何赶超世界先进水平时, 都说: “从历史教训中学习。凡是我们犯过的错误, 你们不再重犯, 前进的步子就快了”, 这是十分中肯的。

然而, 我们在总结经验方面工作做的很差。不是我们在理论上不重视, 毛泽东同志也一再指出: “历史的经验值得注意。”但是, 长期来形而上学猖獗, 总结是从概念出发, 而不是从具体事实出发, 结果总结的经验总是党的领导、发动群众和几个三结合之类, “放之四海而皆准”, 套来套去具体经验教训就化为乌有了。另一方面, 封建主义习气严重, 在总结经验教训时碰到长官就转弯, 凡经验就逐步放大, 是教训就绕过去, “为尊者讳”, 结果是几十年来付不完的学费, 实在值得猛省。

不仅大事要善于总结, 就是日常工作也要注意总结, 要逐日记录自己的工作, 一周一月一季进行分析, 就可以看出自己的工作多少是有效率的, 哪些是浪费多余的, 又有哪些“自由时间”, 这样就可以找到提高时间利用效率的线索。尽量排除浪费, 合并“自由时间”, 以获得较长的整段时间以资利用。

5. 提高会议的效率。

会议是现代管理互通信息的一个重要手段, 可以提高管理效率。但是, 如果滥用会议, 会议成灾, 又将大大降低管理效率。

有两类会议是必要的:

(1) 政策性研究会。它包括目标规划、应急对策、贯彻指示以及学术交流等。这类会议应充分发扬民主，百家争鸣，使领导能够兼听。切忌“一言堂”，“一言堂”就把自己置于被蒙蔽的地位。领导的水平和艺术在于：虚心倾听了各种意见之后，将其中的精华吸收到自己的总结中来，使与会者每个人都感到自己的意见受到重视，会议就成功了。最忌讳的是，与会者发表了十个意见，领导总结时却发一通自己早已想好的第十一个意见。久而久之，必使这类会议空气窒息，失去生命活力。

(2) 执行性协调会。它包括布置任务、协调矛盾、组织接力等。这类会事前应有充分准备，届时不开展自由讨论。在这类会上发扬民主，百家争鸣，不仅容易思想混乱，使执行效率降低，而且往往议而不决，达不到会议的目的。执行性协调会必须每会有决，每件事情都要落实。国外有所谓落实 5 W 1 H，即什么事？为什么干这件事？哪个单位执行，在什么地方执行？谁执行？什么时间执行，什么时间完成？如何执行，准备采用哪些有效措施？这是非常正确的。

家长式小生产领导恰恰相反，在政策研究时生怕别人发表不同意见，自己说了算数；而在执行性协调会时又拿不定主意，任凭大家七咀八舌，各行其是，自己不承担责任。这就从根本上使会议失去效率。

提高会议效率，领导必须注意“会议八戒”：

- (1) 不开没有明确议题的会；
- (2) 不开有许多议题的会；
- (3) 不开没有准备的会；
- (4) 不开可开可不开的会；
- (5) 不要无关的人参加；
- (6) 不要作离题的发言；
- (7) 不要作重复性发言；
- (8) 不要议而不决。

6. 工作要有计划，选择最重要的先做。

领导工作应有很严密的计划性。年有年计划，月有月计划，周有周计划，日也有日安排；切忌“脚踏西瓜皮，滑到哪里算哪里”。不应工作指挥你，而必须你指挥工作。一个高效的领导人总是把自己每日工作分作三类：

- (1) 急件—必须马上办；
- (2) 优先件—尽量去办；
- (3) 普通件—有空去办。

时间总是常数，人的精力也有限，所以领导工作不能按时排队地做，必须选择最重要的急件去做。问题是：什么是最重要的急件呢？封建官僚是以长官指示为原则，官越大，指示就越重要越急；而现代领导，是以最有经济效益为准绳。凡事均讲效果，不做没有效果的事，挑做最有效的事，就可获得高的工作效率。领导要把主要时间花在最重要的事情上，就要有勇气并机智地拒绝不必要的要、次要的事。一件工作来了，首先要自问：“这件工作值不值得做？”决不可拿到工作就做，更不能只要做了工作，没有偷懒，就心安理得。

人们的工作习惯不同，高效率的时间不同。有的人上午八九点钟工效最高，有的人晚上效率最高，所以按上述三类顺序有计划的工作又不是绝对的。应该把最重要、最困难的工作

放在工效最高的时间去做。

总结以上各点，许多管理学家提出，一名有效的经营者必须培养自己六项基本习惯：

- (1) 随时清楚地把握住目标；
- (2) 重视原则上的基本决策；
- (3) 设法管理自己的时间；
- (4) 注重可能实行具有实效的事
- (5) 排列先后次序，集中精力抓急事
- (6) 多多听取各种不同意见。

最后应该强调指出，由于我国有长达几千年的封建主义传统，中国革命又是在半封建半殖民地的社会基础上胜利的，汪洋大海般的小生产方式虽然进行了社会主义改造，但根深蒂固的小生产习惯势力仍是封建主义的温床。因此，封建习气在我国仍十分盛行，严重损害了领导的工作效率。衙门作风、文牍主义等等姑且不谈，浩繁的迎送礼仪就是一种封建习气，上级领导来了，全体领导出动，成天陪伴；外宾来了，更要上下奔忙几天，哪里还有什么工作效率呢？开大会，不论有关无关，主席台上领导坐几排；开小会，生产副厂长讲了，厂长、书记非要依次再作重复指示等等，都是封建主义官场习气，不知浪费我们领导多少宝贵时间。因此，在我国，目前提高领导工作效率，还有一个严重的破除封建习气的任务。

四、现代领导者的气质

现代领导者的气质是现代领导艺术之源，也是它的不可分割的组成部分。国外管理学家们十分重视这方面的研究，有上百条的规定和描绘。例如，一个领导者应该身材较高，令下属有向上感；年龄稍大，使人有敬重之心；应该声音低沉缓慢带有威严，下属油然而产生顺服之情等等。不能说这些没有一点道理，但是充满形而上学。不仅把领导者的气质错误地描绘成一种天赋的生理现象，而且与现代管理的大量实践也是不相符合的。

我们认为，现代领导者的气质有四：

1. 要有自知之明。

领导不仅要充分了解工作，充分了解下属，而首先，也是最重要的是充分了解自己。人贵有自知之明，不要做自己能力达不到的事。即使有许多权力、物质利益和精神荣誉的吸引，你也要有清醒的自我估计和坚强的控制能力而不为所动。因为搞现代管理不能象封建官僚那样，既可滥竽充数，又可一手遮天。这由于：

(1) 封建时代维持官僚统治靠的是愚民政策，而现代下属和群众的科学文化水平越来越高，从而越来越把领导置于十分严格的被评议监督的地位。一个没有相应水平的不称职的领导是不可能有足够的威信来执行自己领导职能的。

(2) 封建时代的生产和科学技术的发展都是十分缓慢的，从而领导后果的反应也是缓慢的。但是现代社会从生产到科学技术各个方面都处在加速的急剧变革之中，领导后果的反应也十分迅速，并且可以用十分科学的方法加以考核检验。你是一个企业的经营者，在激烈的市场竞争下，经济效果是好是坏，很快对你的才能作出评价来。

所以，一位聪明的领导必须清楚地知道自己的所长所短，扬长避短，来决定自己能做什

么，不能做什么，既有利于事业的发展，也有利于个人的前途。周恩来同志在青年时代对他的友人曾有一句极其深刻的赠言：“你要认识自己的长处，坚持到底，必有成功。”他终生身体力行了这一人生哲理，终于使他成为一位举世敬仰的伟人。

应该指出，领导者的才能与他从事的领导工作都是不断变化的，曾经胜任领导决不意味永远胜任领导。现代社会飞速发展，现代领导也必然要及时新旧交替。现代领导者应该及时了解自己，发扬让贤风格。这样，既使民族、社会 and 事业永葆青春的活力，不断发展，同时对个人也是最有利的选择，不致因为以后领导失误而毁却自己令人尊敬的一生。

2. 要有不断创新的进取心。

封建时代有一句诲人的格言：“创业难，守业更难。”在现在应对它作新的理解，对于现代社会，没有什么单纯的守业了，在现代经济和科学技术日新月异的情况下，人们永远处在创业之中；离开“创”而谈“守”，是决然守不住的。因此，现代领导必须永远有一股有所作为的创劲，一颗永不衰竭的进取心。当你感到疲倦，想喘息、想休息的时候，你就应该及时退出领导岗位。

现代领导没有千篇一律的工作方法。各地区、各部门、各行业、各单位的具体情况、发展阶段和历史传统不同，管理方法和领导艺术就不可能相同。戏法人人会变，各有巧妙不同。死背一大堆应该不应该的领导守则，不能提高现代领导的效能与艺术。“永远不因袭老方法工作”应成为现代领导的座右铭。老经验只能解决同类问题，不能解决新问题。新时期、新任务、新问题要求新思想、新作风、新方法。所以，现代领导必须善于从实际出发，不断要有新套套。你总是重复老一套，以不变应万变，还有什么领导艺术可言？

即使你是一位才华横溢、成绩卓著的领导，你也永远不能自满，还要不断创新，因为任何事物都有改进的余地。唯有创新，唯有及时抓住群众感觉到而还没有明确意识到的东西，你才能带动群众前进。墨守成规，因循守旧是不可能成为好的领导的。即或你本人不是一位非常有创见的人，你也应该善于鼓励和运用别人的创造力。

创新不是想入非非，它不是关起门来苦思冥想所能得到的。重在实行。要使新思想新方法源源不断的秘诀，就是尽快地将已形成的新思想新方法付诸实施，通过实践检验而不断增生。

3. 要有决断魄力。

现代领导必须具有决断魄力。在急速变化和剧烈竞争的面前，现代领导必然要碰到大量的问题，需要及时作出正确的抉择。不及时就可能贻误时机，这就要有魄力。任何决定都是有风险的。重大决定就有重大风险。拖延决定，“一看二慢三通过”，是不是就没有风险了呢？否。在你拖延的过程中就可能产生更多甚至最大的新风险。一个不愿作出承担风险的决定的人，决不能成为优秀的现代领导人。

决断魄力的重要性还在于动员各种内在和外在的力量。你犹豫不决，模棱两可，是无法动员你的下属全力以赴地去从事自己的工作的。只有你自己充满了决胜的信心，大家才对你充满了信心，才愿意与你同命运地去奋斗。

在工作过程中，势必会遇到各种各样的阻力，工作受阻时也需要有决断魄力坚持下去，在许多情况下，“两军相遇勇者胜”。

决断魄力绝不是盲目武断，需要有切实的情报工作和细致的方案比较。但这些不是领导

自己干的事，在这方面，要善于运用和依靠自己的情报和智囊机构。

4. 要有宽容精神。

现代领导应该具有宽容精神。从消极方面讲，矛盾永远存在，无所不在，即使你的领导再出色，再有成效，也永远有人不满意的。“如果你想有所作为，就要准备承受责难。”如果你不相信这句话，不按这句话办事，那你就永远也不会成为一位真正的领导者。“宰相肚里好撑船”，“小不忍则乱大谋”，都是现代领导应该经常想到的格言。从积极方面讲，责难和抱怨也有良好的作用。让下属讲话，你可以获得更多的信息，兼听则明；你可以知道自己的不足，便于改正；同时，你也就更加了解你的下属，利于使用。这一切都可提高你的领导效能和艺术。所以，美国《中小企业人事管理二十四条》中写道：“记住：如果没有不满，就没有改进。”同样应该记住：属下万马齐喑之日，必是你领导失误之时。

半个世纪以前，伟大作家和思想家鲁迅写下著名论文《论费厄泼赖应该缓行》。针对当时的反动统治者及其帮凶，提出了必须发扬痛打落水狗的精神，决不可讲公正宽容，讲“光明正大”，决不可费厄泼赖(Fair Play)。这无疑是正确的，对中国革命起了积极作用的。但是，鲁迅先生讲的是应该缓行，不是不该实行，更无永不实行之意。时间过去了半个世纪，中国革命胜利了，人民当家作主了，鲁迅先生的愿望实现了。不幸，鲁迅先生这篇论文却一而再、再而三地被歪曲，成了林彪、“四人帮”一伙野心家压迫人民的一个理论依据，这个流毒渗透了我国企业、科研、教育等各行各业的管理，分裂了领导与群众，贻患无穷。现在我们进行四个现代化的建设，费厄泼赖必须实行。除了对极少数别有用心的人以外，对下属要费厄泼赖，对群众要费厄泼赖，就是对犯了错误的同志也要费厄泼赖——犯了错误要赏罚分明，但决不能一棍子打死，对他改正错误的行动应该热忱欢迎，在他重新作出成绩时应该一视同仁地论功行赏。只有这样，领导和群众才能同心同德搞四化。你领导一个企业，这个企业一定兴旺；你领导一个研究所，这内研究所一定成果累累。

要宽容，还必须有爱才之心，嫉才妒能虽是为人不齿的恶习，但也是人们常犯的毛病。领导要善于团结各种不同学术见解、不同才智、不同个性的工作人员，力求使他们各得其所。要公开赞扬他们的工作成绩，而批评他们的缺点则可以个别地进行。最不可给下属穿小鞋。一个人只有在没有后顾之忧的情况下，才能最大限度地发挥自己的聪明才智，发挥积极性、主动性和创造性。如果下属老担心穿小鞋，担心身后有人在暗里记帐，要横着身子战斗，是绝对做不好自己的工作的。你错整了一个人，其他人就会唇亡齿寒，“恐整病”就会在你领导的部门蔓延，最后你必然会失去领导的权威。

现代领导者的气质，当然还不止这四条，但这四条是主要的。对于我国的现代化，更有现实意义。应该强调指出，领导者的气质不是天生的，是可以通过实践锻炼和自我修养成功的。每一个献身四化、立志改革的领导者，都应下定决心，自觉培养自己具有现代化领导者的四大气质。

领导班子要有一个合理的智力结构

夏禹龙 刘 吉 冯之浚 张念椿

社会主义在实践中。四个现代化的车轮在前进中。形势是令人鼓舞的。但不能不看到，我国现代化事业是在人口多、底子薄的基础上进行的，是在林彪、“四人帮”十年浩劫，国民经济濒于崩溃之后起步的。当前物资不足、财力不足、能源不足、经验不足、人才不足。在“五不足”的情况下，如何加速四化的进程？当务之急是向管理要财富。我国管理落后，封建主义传统影响和小生产方式都广泛而严重地存在着。但正因此，我国管理的潜力也很大。许多外国专家来华考察后指出：中国现有生产装备等条件不变，只要采用科学的先进管理方法，就可以使劳动生产率提高百分之五十，甚至一倍以上。这样的评价是合乎实际的。

向管理要财富、要潜力的钥匙在哪里？在领导班子那里。建立一个科学的领导干部的智力结构，是一个部门、一个企业、一个研究所能否兴旺发达的关键。

什么是智力结构？好比机器设计，性能先进的机器必须有性能优良的零件。但是，零件好，并不等于一部机器就一定好。如何把各种类型、各种质量的零件，合理地组成一部高效能的机器，乃是机器设计的根本任务。现代领导班子也象一部机器一样，不仅要个体的优秀，而且更需要集体的最佳的结构组合。金无足赤，人无完人。科学技术的全才固然没有，经营管理的全才也是很少的。绝大多数的人都是“偏才”。但“偏才”组合好，可以构成更大的“全才”。这就是智力结构问题。一个具有合理的智力结构的领导班子，不仅能使个各领导者人尽其才，而且还能通过有效的结构组合，迸发出新的巨大的集体能量。

怎样的领导班子才是一个合理的智力结构呢？智力结构是一个多序列、多层次、多要素的动态综合体。我们认为它至少包括下列五个方面的亚结构。

专 业 结 构

专业结构是指在领导班子中，按其专业与职能之不同，形成一个合理的比例构成。在现代社会，科学技术渗透一切领域、劳动生产率的提高主要靠科学技术。正因此，党中央一再指出：四个现代化中，科学技术现代化是关键。也正因此，领导干部专业化，是现代化的必然的客观要求。列宁早就指出：“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。”（《列宁全集》第30卷第394页）可是，长期以来，我们的领导干部结构中专业干部比例很少，这是智力结构不良的例证。一九七九年，据天津市科委对二十三个研究所调查统计，一百一十一名领导干部中，科技人员只占四分之一，而真正起骨干作用的仅占百分之十；据四川省五机局系统二百三十四名正副厂长的调查统计，具有大学文化程度的仅占百分之十三。显然，这样的专业结构是不能适应四个现代化的要求的。不懂行就要瞎指挥，就会给现代化建设带来大量可以避免的损失。为了四个现代

化，党中央提出了干部专业化的要求，许多科技人员走上了领导岗位，这是十分可喜的开端，但是，实践表明，许多知名科学家或高级工程师当上了领导后，又带来了新的问题。他们所专长的科学技术业务日益荒废，而并非所长的大量管理工作却沉重地压得他们茫然无措。科技专家们有一技之长，从事领导和管理有许多有利条件，应该重视从他们中间选拔领导，来变领导的专业结构。但是，并不是每一个科技专家都具有管理才能，更不是科学家越知名，工程师越高级，他们的管理才能也越大。若干年前，法国科贝尔欧洲中子技术中心的老所长，一位卓有远见而又脾气倔强的诺贝尔奖金获得者退休了。顺理成章地应由一位六十岁的副所长接班。但这位原在老所长的大树底下乘凉的副所长一旦独立挑担，立即暴露了他是一个在科学上没有闯劲的人，一位“维持派”。不出两年，中子技术中心工作缺乏生气了。法国科学部门领导坚决撤换了他，并且不顾许多核物理专家们的激烈反对，从巴黎大学请来了一位三十九岁的声学教授继任领导。因为“有巨大的组织才能，他的科学见解不简单”。实践证明，这一领导选拔对了，现在欧洲中子技术中心又重新站在世界科学的前列。这个事例突出地说明了一个真理：学术上的权威不等于管理上的权威，美国科研管理权威杜克曾提出，作为科研领导人应避免犯的十二项错误，即著名的《杜克十二戒》。其中第十一项写到：“还有一个很错误的观念就是：假如有一个科研人员很有水平，就马上把他升为科研经理，这样做是不对的。因为他搞研究很有才能，而在做企业管理和经营方面的工作却不科定很有水平，这是两码事。”尤其是，现代管理本身已成为一门大学科，每位担任领导的一技专家也都有重新学习的必要。现代领导是否内行，最主要的标志是他是否具有现代科学管理的才能和专长。片面地拘泥于高级科技人士、拘泥于本专业科技专家，都未必能构成最佳的领导干部结构，而把专业化理解成科技专家化就更不对了。百分之百的科技专家当领导，肯定不能构成最佳的智力结构。他们在科学研究领导方面，在生产技术领导方面可能是卓越的，但是一个单位的领导工作总是全面的，他们也擅长思想政治工作吗？他们也善于理财吗？他们能任劳任怨地从事后勤工作吗？在现代，这些都是管理科学，掌握它们当然必要相应的科学修养，而且他们本身也都是一门专业。总之，现代的领导集体，应该是各类专家进行合理的结合，决不能单打一。过去是单打的政工干部，现在不能又走向单打一的技术干部。单打一好比企图用一种规格的零件，去组合出先进性能的机器，这是不可能的。

年 龄 结 构

年龄结构是智力结构中一个十分重要的亚结构。一个人总有从青年到中年到老年的自然过程，一个单位通常也由青年、中年和老年等不同年龄的人组成。不同年龄的人有不同的智力、不同的经验，如何最佳地组合至关重要。由于我们长期忽视了这个问题，特别是由于林彪“四人帮”的摧残和破坏，我们领导干部老化是一个紧迫的现实问题。党中央提出了大力提拔新生力量，无疑是一项十分正确而重要的方针，是完全符合现代社会的科学规律的。现代社会处在高速发展之中，知识陈旧周期越来越短，新知识以排山倒海之势不断向人们涌来。因此，尽管伴随着年龄的增长，也会增加知识量的积累，但在吸收新知识方面的优势无疑在中青年方面。所以，人的知识水平与年龄之间已经没有必然的正比关系。现代生理科学和心理科学的研究表明，一个人的年龄与智力有一定的定量关系。以知觉而言，最佳的年龄是十一——十七岁；以记忆力而言，最佳的年龄是十八——二十九岁；以比较和判断能力而言，最佳的年龄是三十——四十九岁；而动作和反应速度，最佳年龄是十八——二十九岁。可见，领导年轻化，是现代社会的客观要求；不断新陈代谢，保持领导结构的青春活力，是社