

837007

7(6)
102年2

怎样做一个明白的领导者

王建刚 编著

河南人民出版社出版

怎样做一个明白的领导者

王健刚 编著

河南人民出版社

责任编辑
封面设计

郑大庆 姜明生
李新平

怎样做一个明白的领导者

王健刚 编著

河南人民出版社出版

黄河智力开发中心编辑发行部发行

河南省郑州市金水印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 9印张 219千字

1985年7月第1版 1985年7月第1次印刷

印数1—1,5000册

统一书号3105·474 定价1.55元

序

在我们面前的这本书是王健刚同志研究领导科学的一本著作。领导工作竟有一门科学似乎是一件新鲜事，但是，它越来越被人们理解了。

首先，我国从事各行各业各级领导工作的数以百万计，千百万人的实践活动难道没有规律可循？难道不可以上升到理论高度？领导工作的实践，一旦上升到理论高度，必然更好地指导着各级领导工作，这将是多么巨大意义的事。

第二，领导工作有独特的规律，是其它学科无法代替的。人们常常认为领导工作只要有正确的哲学指导就行了，这是不对的。哲学指导固然重要，但不能代替领导者科学地从事实际的领导工作。满足于一二句哲学口号，甚至编两句顺口溜的领导方法，是我国领导工作的一大弊病。人们又常常认为领导工作靠管理科学就行了。这也是不对的。领导工作不是一般的管理工作，它是经营一个系统，经营一个事业，是从战略高度决策这个系统和事业的方向、任务、规划、目标等各项大政方针的。这都不是通常的管理科学所能代替的。管理科学是各类管理专家的专业，而如何有效地使用各类管理专家，则是领导者的一项重要的职责了。

第三，领导工作是一项高度综合的实践。它要解决的问题几乎都是综合的问题，而解决这些综合问题需要综合运用哲学、政治、经济、科技、社会等各方面许多学科的知识。“综合就是创

造”。这不仅是因为如何最有效地综合运用各种知识本身就是一门学问，而且各种知识的综合必然创造出一门新的知识。

基于上述理由，我们认为领导工作是可以也应该产生一门科学。当然，领导工作自古有之，甚至可以说，领导工作大有学问也是古已有之，《资治通鉴》就是我国古代一本著名的政治领导教科书。但是，在古代小生产的情况下，领导工作是靠领导者个人的经验和智慧，关于领导工作的著述基本上也只是一些经验案例。现代社会化大生产不同了，大生产的复杂化、竞争性和多变性等等都使得它的领导工作产生了质的飞跃。因此，系统地研究领导工作这门学问，并使它具有越来越严谨的科学形态，就成为一种历史的必然。领导科学破土而出了。

领导科学是研究领导工作的规律及其有效运用的一门科学。它研究领导及其所领导系统的关系、领导本身作为一个系统的功能和结构、领导者的素质与修养等等。所有这一切，在我国当前，全党全民为实现四个现代化而奋斗的时候，更有着现实而紧迫的意义。

无须赘言，领导科学作为一门新兴的学科，还远远不成熟。它有着大量未开垦的处女地，等待着勇敢而勤劳的拓荒者。作为新兴的学科，人们从各种角度写出十本二十本，甚至上百本的专著都不算多。作为拓荒的探索，有这样或那样的不足，甚至有某些错误，都是在所难免的。重要的是前进的道路已经打开了。

王健刚同志在马克思主义、毛泽东思想的指导下，总结我国广大领导干部实践经验，借鉴某些国外资料，写下了这本书。这是我国领导科学最初的几本著作之一。当然不能说它是完美的，但是我相信有心的读者定可从中吸取到许多营养的。

创作艰难，愿作者与读者共同奋斗。

刘 吉

1983年4月13日于上海科学学研究所

出版说明

领导科学是近年来新兴的、以研究领导工作的客观规律及其有效运用的一门科学。王健刚同志的《怎样做一个明白的领导者》这本书，材料丰富、观点新颖、通俗易懂、深入浅出，对领导科学作了初步的探讨和研究。书中的许多观点和提法，是作者对这门科学的认识与见解。虽然还不能说它已经成熟和完全正确，作者勇于探索的精神是难能可贵的。

由于领导科学还处于萌芽破土之中，还没有形成独立、完整、成熟的体系，因此，不当之处，欢迎批评指正，以待重版时充实修改。

这本书，天津科学学与科学技术管理杂志社曾作为参考资料在内部印发交流过。此次出版，我们根据作者的意见，在保持原貌的基础上作了适当必要的修改。赵北望、田兆庶、蒋贤德、王众、王少伟等同志曾对原书稿的编辑加工做过许多工作，在此表示感谢。

黄河智力开发中心编辑发行部

一九八五年五月于郑州

目 录

序

一、领导者的领导类型和方式.....	(1)
领导的概念在发展.....	(1)
管理方式的问答衡量方法.....	(2)
管理方式的座标衡量方法.....	(6)
你是哪种类型的领导者?	(11)
成熟的领导者的标志.....	(13)
二、领导者怎样才能深孚众望.....	(16)
深孚众望必须顺乎民心.....	(16)
领导者深孚众望的衡量准则.....	(17)
领导者怎样才能做到深孚众望?	(20)
三、怎样做一位高层领导者?	(25)
高层领导者必备的基本才能.....	(25)
高层领导者的职责和任务.....	(28)
怎样建立有效的高层领导层结构?	(30)
怎样做一位成功的高层领导者?	(32)
怎样鉴别您是一位好的高层领导者?	(35)
四、领导者的的重要职能——授权.....	(37)
授权——成事的分身术.....	(37)
授权应遵循的准则.....	(39)

授权的技巧·····	(40)
五、打开局面的钥匙——创造力 ·····	(44)
创造力——领导者的重要才能·····	(44)
创造力是怎样形成的? ·····	(45)
领导者创造力素质的种种表现·····	(47)
怎样开发创造力? ·····	(50)
六、领导者的决策、决断才能 ·····	(52)
从克莱斯勒的悲剧说起·····	(52)
决策科学的历史发展·····	(52)
经验决策依然是常用的决策方法·····	(54)
科学决策程序和方法·····	(58)
决策方法的“软”、“硬”观·····	(60)
七、领导者的预测分析能力 ·····	(63)
凡事预则立·····	(63)
预测的原则和步骤·····	(64)
预测的主要方法·····	(67)
机率预测——决策技术·····	(71)
八、领导者要学会系统分析 ·····	(77)
凡事均在系统之中·····	(77)
系统分析的特性·····	(79)
决策分析的进行程序·····	(83)
系统分析在研究发展中的运用·····	(85)
九、组织管理浩大工程的有效方法 ·····	(89)
计划协调技术的产生·····	(89)
复杂管理的基本含义·····	(92)

计划后、实施前的工作核心	(97)
怎样学会运用计划协调技术	(103)
速成掌握PERT的六步法	(112)
十、领导者怎样选拔、考核干部	(118)
党和国家盛衰兴亡的大事	(118)
人才管理专业的兴起	(119)
笔试考核——选拔人才的方法之一	(120)
口头考核——发掘真才的重要方法	(122)
婚姻状况与干部选拔	(123)
主试者应掌握有效的口试方法	(124)
十一、领导者怎样领导下属	(128)
对人的管理发生了重大的变革	(128)
人的先天性心理特征	(129)
人的后天性心理特征	(130)
先天性心理特征的判断方法	(131)
后天性心理特征的判断方法	(133)
判心术与管理控制方法	(135)
十二、领导者的无缺点计划管理	(138)
无缺点计划管理是时代的需要	(138)
无缺点计划管理的产生	(139)
无缺点计划的基本含义	(140)
错误发生原因和消除对策	(142)
推行无缺点计划应注意的问题	(144)
大科学中的无缺点保障措施	(146)
十三、目标管理	(147)
目标管理概念的产生	(147)

确定目标的一般原则·····	(149)
推行目标管理的程序·····	(151)
计划是目标管理成功的保证·····	(153)
目标体系中的领导者·····	(156)
推行目标管理应注意的问题·····	(157)
十四、领导者的“用人之道” ·····	(163)
内导人才与他导人才·····	(163)
适才适所——知识分子的管理·····	(165)
怎样管理职工？——工作的丰富化与简化·····	(168)
怎样管理工作不力的人？·····	(171)
怎样纠正职工的不良倾向？·····	(172)
怎样领导新职工？·····	(175)
老而不废——老年职工用处多·····	(177)
考核不可过严或过宽·····	(178)
企业的真正生命力所在——职工的在职训练·····	(182)
十五、领导者应掌握现代组织理论 ·····	(184)
组织理论是时代的需要·····	(184)
传统组织的基本结构·····	(186)
组织机构的设计原则·····	(190)
组织规模日趋大型化·····	(192)
组织变革的管理·····	(196)
组织变革的四个变数和三个导向·····	(198)
从功能型组织到任务型组织·····	(202)
矩阵式组织——双道命令系统·····	(204)
人才的矩阵式管理·····	(208)
科学生产联合体的组织形式·····	(211)
组织内的直接指挥与专家智囊·····	(213)

十六、领导者怎样诊断企业？	(216)
企业诊断的必要性	(216)
企业衰败病因的四大特征	(216)
诊断企业衰败征兆的方法	(220)
有病自己医——大企业内部应有政策研究机构	(222)
企业的全面诊断	(224)
十七、企业领导人应重视广告的学问	(225)
广告的意义和重要性	(225)
广告的定义	(226)
广告的分类	(226)
广告目标和广告计划	(228)
广告业务及其评价	(229)
广告中应注意的问题	(231)
十八、领导者的开会技巧	(232)
会议是实施领导的主要工具	(232)
主持会议的原则和技巧	(233)
会议主持者的素质和素质修养	(235)
十九、领导者要提防经济犯罪	(239)
经济领域犯罪活动触目惊心	(239)
经济犯罪的范围和性质	(240)
经济犯罪活动是有规律可循的	(241)
企业人员不正之风种种	(247)
打击经济领域里的犯罪活动是一项长期的斗争	(248)
二十、领导者应及时反馈管理信息	(253)
二十一、现代领导的哲学素养	(260)

哲学是科学之母.....	(260)
马克思主义哲学是领导哲学的基础.....	(260)
领导者的时间哲学.....	(261)
领导者的思维哲学.....	(263)
领导者的权威哲学.....	(266)
领导者的系统哲学.....	(267)
领导者的权变哲学.....	(268)
领导者的哲学素养.....	(269)
后记.....	(270)

一、领导者的领导类型和方式

领导的概念在发展

党和国家果断地把工作着重点转到经济工作上来之后，干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化的要求就更突出了。我国广大干部，响应党中央的号召，学科学、学经济、学管理，整个干部队伍的面貌，正在发生着质的变化。这是社会主义现代化建设的重要保证，是党中央早就确定的干部队伍建设的战略方针。

领导的概念也在发展，过去人们头脑中的领导（Leader），多指官衔大小、职位高低，多指行政领导，或多或少忽视了经济工作的地位。现在的领导概念，更重要的，应包含管理者（Manager）、组织者，重视经理人才。

对领导者的研究方法也起了变化。早期的研究着重于个人特质的分析。如某位领导者的智慧、成就、自信心、领导才能、表达能力、道德品质、组织能力、联系群众能力等。现在的研究不同了，着重于组织状况的探讨。金无足赤，人无完人，个人的力量是有限的。研究某一位领导，必须把他放在组织之中分析，必须将领导、下属、环境进行三位一体地研究，才能得出科学的结论。

过去，人们并不重视领导者领导方式的研究，因此，无法摸清领导科学的规律。现在，管理学家们十分重视这方面的研究。领导者的领导方式虽然多种多样，但归纳起来，不外乎三种

类型：集权型（又称独裁型）、放任型、民主型。众多的学者，都是围绕这三种类型对领导人才开展研究的。

在一般的情况下，集权型的领导方式强调生产，以工作为中心；放任型的领导方式强调职工的士气，以体谅员工为出发点；而民主型的领导方式则同时注意生产和士气。

不同类型的领导者，有着不同的特长。生产企业里，集权型领导者往往能显现其才能；在科研单位中，放任型领导者则有希望更能把科学研究推向前进。民主型领导者不是一个空洞的称号，离开了集权型和放任型两种类型的特点，民主型领导方式就会失去基础。三者有着不可分割的依存关系。

管理方式的问答衡量方法

衡量领导者的领导方式、方法有许多种。问答方法是常用的一种方式。

你想知道自己取的是哪种领导方式吗？是以事为重？以人为重？还是人事并重呢？是集权型、放任型，还是民主型呢？

方法十分简单。只要你花上五十分钟到一个半小时的时间，认真地、坦率地、独立思考地回答一份“领导行为描述问卷”，然后将得分的结果填在一份图表上，你就知道了自己的领导倾向了。

答卷上共有三十五道试题，是从日常生活中最普通的领导行为中抽出来的。每题都有五个可供选择的答案，即：

非常 经常 一般 较少 甚少

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

你认为你最切合五种答案中的哪一种，你就在哪个方框中画上一个“√”。

请你将下面三十五句话作为问题，填上自己的答案：

- 1、我最有可能成为集体中的代言人；
- 2、工作繁忙时，我会鼓励加班加点；
- 3、我会允许本企业成员在工作岗位上有很大的自由；
- 4、我会使用统一的工作程序和规范来管理；
- 5、我会允许企业里的成员和下属用他们自己的判断来解决
问题；
- 6、我会不断地强调本企业在社会同行业的竞争中保持领先地位的问题；
- 7、我常以职工利益的代表自居；
- 8、我会迫使职工和下属钻研业务，严格要求，努力奋进；
- 9、我常在企业中试验自己提出的创造性想法；
- 10、我会让企业里的成员用他们认为最好的方式做事；
- 11、我会为升迁而努力工作；
- 12、我会容忍没有解决的事情一拖再拖，久久不能解决；
- 13、如果有人参观来访，我会代表企业讲话；
- 14、我会紧张、迅速、果断地工作，以求较高的工作效率；
- 15、我会放下下属自己去处理重要工作；
- 16、集体里发生冲突，我会及时出面处理；
- 17、我会因为处理日常琐碎事务而忙得不可开交；
- 18、我在外面开会、办事、处理问题时，总是首先想到集体
利益；
- 19、我总是勉强答应集体成员中的任何行动自由；
- 20、我会决定企业应该做什么？应该在什么时间内完成；
- 21、我会催促企业不断地增加生产；
- 22、我会培养下属的工作能力，能够把自己拥有的权威和权
力授予一些企业里的成员；
- 23、事情的发生经常不出我所预料；

24、我会鼓励企业里的职工有高度的主动性；

25、我会区别不同情况，分配特定的工作给企业里的不同成员；

26、我不因循守旧，而愿意改变企业的现状；

27、我常要求、恳求企业里的成员更加努力工作；

28、我充分信任群众，善于应用下属的见解、判断力、创新力；

29、我会把完成工作程序安排得井井有条；

30、我会拒绝解释自己的行动；

31、我会说服别人相信自己的主张对他们有好处；

32、我会允许下属部门和团体依他们自己的步调进行工作；

33、我会力争企业内各团体打破他们过去的纪录；

34、我会不与集体协商就采取行动；

35、我会要求企业里的成员遵纪守法、照章办事。

试卷答完之后，监考员可以引导被试者自己评分。评分的步骤如下：

1、先在8、12、17、18、19、30、34和35题的题上画一个圆圈，如果在这些题目中，你选择的是“较少”或“甚少”，则在题前再写个“|”。

2、在未画圈的题中，如果你选择的是“非常”或“经常”，也在该题前写上个“|”。

3、在3、5、8、10、15、18、19、22、24、26、28、30、34和35题中，如你在题前已经写过“|”字，那就在题号上画一个圆圈。

4、计算出所有画圈的“|”的数目，就是你以人（体谅）为中心的分数。并将此分填在答卷最后以人（体谅）项的分数。再计算一下没有画圈的“|”的数目，这是你以事（工作）为中心的分数，并将此分数填在答卷最后以事（工作）项的空白处。

表 1

集体成员领导方式比较表

集体成员姓名	事（工作）			人（体谅）			人事并重（民主）		
	预测	实际	差距	预测	实际	差距	预测	实际	差距
1、									
2、									
3、									
4、									
5、									
6、									
⋮									
评 注									

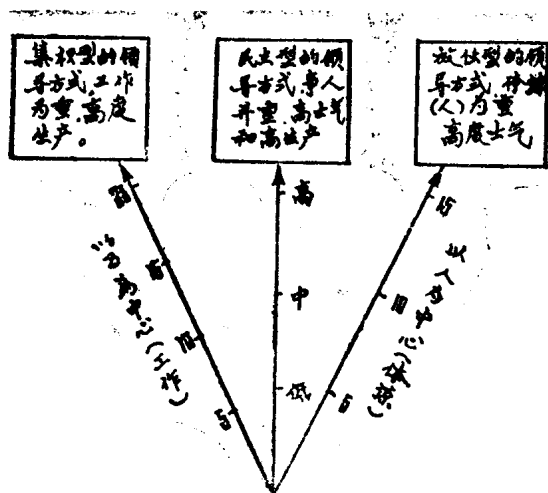


图 1