

教育资料选编

(四)

山东省教育学会
山东师范大学教育系 编印
山东省教育科学研究所

一九八二年十二月

目 录

现代领导艺术·····	刘 吉 (1)
学校管理与领导的原则和方法·····	陈孝彬 (26)
中学管理的原则·····	杨国杰 (38)
领导管理的心理学原则·····	张 燮 (50)
学校运转机制的活力说·····	冷 冉 (56)
教学质量管理的初探·····	李诚忠 (67)
论学校的科学管理·····	齐亮祖 (77)
谈谈中学教学工作的领导问题·····	宁汉戈 (91)
谈学校管理的几个问题·····	张萍芳 (112)
上海育才中学行政管理改革试验·····	段力佩 (134)
如何贯彻党支部领导下的校长分工负责制 ·····浏阳县一中的试行报告 (136)	
注意研究教学规律·····	姜银山 (144)
系统工程与学校管理·····	陈孝彬 (148)
中、小学领导体制应当改革·····	肖宗六 (156)
学校行政管理和领导·····	叶克平 (163)
全日制中学暂行工作条例(试行草案摘录)(1978年) (175)	

第七章 学校体制与行政工作

第八章 党的工作和其他组织工作

学校内部领导及监督的基本问题

- (1) [苏] 巴兰诺夫《人民教育》1956年7月号 (178)
- 日本学校管理简介……………陈永明 (192)
- 一个校长对教师的评价……[美] 拉塞尔·S·比彻 (199)
- 外国教育行政比较……………刘树范 (205)

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，要求更高超的领导艺术。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；但它主要还只适用于已知概率的情况，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。电子计算机的广泛使用，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，领导艺术也必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苦斗出来的，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。一九二〇年美国总统一胡佛呼吁：“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，五十多年来造就了上

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人，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人负责决策的传统方式。例如国际商用机器公司由董事长、总经理及三位副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，定出了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·弗兰德斯和两位设计师艾弗里、威廉·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“卡迪莱克”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三十一一点三，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账簿一样原始；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，它的总经理卡勒德威尔说：“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的效果。

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：“有责无权活地狱”。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。

有两种情况要领导决断，领导也必须作出及时的决断。

（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，两个下属部门多次发生扯皮，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个事例，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，没有预见，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、科学技术和管理的日新月异加速发展，知识和产品的陈旧周期急剧缩短，是现代社会的特征和趋向。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、政界和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