

● 领导艺术 ●

纵横谈

现代人丛书

高占祥

光明日报出版社

现代人丛书

领导艺术纵横谈

高占祥

光明日报出版社

一九八六年·北京

封面设计：吴建群

现代人丛书
领导艺术纵横谈
高占祥

*

光明日报出版社出版
(北京市永安路106号)
芜湖市新华印刷厂印刷
安徽省新华书店发行

开本：850×1168毫米 1/32 印张：5.75
130千字 1986年6月 北京第1版
第1次印刷 1—40,000册

统一书号：17263·016

定价：1.30元

序 言

田 森

我怀着极大的热情编完了高占祥同志的这个集子。能够在党的六十五周年纪念日的前夕把它奉献给广大的读者，特别是新近走上领导岗位的中青年同志，内心里充满了喜悦。

大家知道，领导不仅是一门科学，而且是一门艺术。

只有通晓领导艺术，才能做好领导工作。一个好的领导者必须善于根据不同的具体情况，正确地确定不同时期的工作重心和所应采取的工作方法，并将其付诸实施，以期较圆满地完成既定任务。要掌握这种领导艺术，当然绝非一朝一夕之功。

当今，我国人民正在党的领导下为实现四个现代化而努力奋斗。为了早日实现这个伟大目标，我们迫切需要造就出千百万年轻的现代领导者。他们不仅要具备领导者的各种素质、开拓新局面的能力，而且要掌握现代领导的艺术。四个现代化的雄伟大厦是一项极为复杂的社会系统工程，要顺利完成这项工程，不掌握领导艺术是难以思议的。

我们马克思主义者从来不排斥学习外国现代化建设的领导经验和管理经验，以便为我所用。大家知道，资本主义国家的各级领导也是十分重视领导艺术的，善于使用思想库为其服务，就是资本主义国家领导艺术的一个重要方面。被誉为美国著名的综合性思想库的兰德公司所发挥的重大作用就

是一个说明。其实，最大限度地发挥集体智慧的作用，应当是社会主义领导艺术的一个长处。因为社会主义事业是为广大人民谋福利，而不是象资本主义那样，为一小撮人谋私利。这个特点就决定了社会主义拥有更大的能力来充分调动集体智慧的力量。

我们素来主张要“洋为中用”，但必须从马克思主义立场出发，对外国的经验进行具体分析，照搬是绝没有出息的。占祥对领导艺术的论述既重视当代科学飞速发展的因素和西方的成功经验，又重视中华民族优秀传统文化中的一些至今仍有意义的东西，以及党几十年来形成的优良的领导风格，并努力把它们融为一体，从而显示出社会主义中国的现代化领导艺术的特色，这是十分可贵的。

一个出色的领导者，应当是既通晓领导科学、管理科学，而又掌握领导艺术的人。不消说，领导艺术必须建立在科学的基础上。随着新技术革命的兴起，领导观念非加以改革，不足以适应时代的需要。在这种新形势下，出版一些论述领导工作的著作，对于改革领导方式和方法，推动四化建设显然是有好处的。我们高兴地看到，近年来我国已陆续出版了一些这方面的著作。美中不足的是，此类书多出自对领导工作缺乏经验的秀才之手。着重从我国四化实际出发，由长期担任领导工作的领导者自己来撰写有关领导艺术方面的著作，则不多见。占祥同志的新著《领导艺术纵横谈》可以说是填补了这方面的重要空白。

谁都知道，事业的成败系于人才。什么样的人才水平，什么样的事业水平。所以，聪明能干的领导人无不爱才如命；昏庸无能的领导人则每每嫉贤妒才，甚至有意给真正的人才脸上抹黑。这就是无智者不容智者存。”占祥同志在他的

这本新著中，对人才问题有许多精辟的论述，发人深思，令人受益。他的名言：“当官不爱才，不如早下台”反映了一位无私地献身四化事业的领导人求贤若渴的急切心情和尊重人才、爱护人才的高尚品德，又怎能不感人肺腑呢？他说得很好：“方今之急，在于人才”，这里我想不妨再引伸一句：更在于尖子人才。我们的尖子人才不是多了，而是太少了。为了加速四化，我们多么需要有更多的尖子人才出现，以带动各行各业的迅速发展，并把各种事业推向更高的水平。作者一针见血地指出：“谁一出点名，往往目标就冲着谁，甚至有的人伸出手来要掐尖子。所以我们要同这种忌嫉尖子、讽刺尖子、打击尖子的歪风作斗争。”他又说：“要捉住那些专给人脸上抹黑的人的手，给他洗一洗，并给予严肃的批评和处理。”对于“压制、糟蹋人才的人绝不能任用，用了的也要坚决撤下来”，“如果有人非要打‘出头鸟’，那我们就坚决缴他的枪，坚决保护‘出头鸟’”。他说得多么好啊！你看，这位新上任的文化部常务副部长对人才的爱护之情，可谓跃然纸上。我们伟大的四化事业多么需要更多识才、爱才、育才、护才的领导人啊！果如此，我们的四化大业必将大有希望。可以预期，一个百花争艳、繁花似锦、万紫千红的喜人景象必将展现在神州大地。我们希望各行各业的领导同志，为了党的事业，为了中华民族的兴旺，都在发现人才、培养人才，使用人才和爱护人才上狠下一番功夫。伸出你们的双臂，拥抱人才吧！“有胆识骏马，无私护良才”，古人尚且懂得这个道理，难道为共产主义思想武装起来的各行各业的领导人反而做不到吗？我想，是应该做到的。

占祥同志从青年时代起就担任共青团的各级领导工作，

积累了丰富的领导工作经验，加之他扎根群众、深入实际、重视调查、敏于思考、善于总结，使他有可能是把这本新著写得十分切合当今中国的实际，文风流畅而又朴实，读之令人感到亲切，受到启迪，得到鼓舞。

在我看来，占祥之所以能写出这样的好书，还有一个不容忽视的原因，这就是他素来重视发扬社会主义民主，不断地努力学习现代科学，没有这两个深层次的因素，也就不可能导致他今日著述的成功。

近年来同占祥常有接触，他待人诚挚、为人谦和，不禁令人想起斯大林同志的一句名言：“为布尔什维克争光的不是骄傲，而是谦逊”。中国古语说得好：“文如其人”。占祥的文风，也正象他的为人一样，非常朴实。他的文章总是平等地同读者谈心，绝无教训人的口吻。他的文字受到读者的欢迎，这也许是又一个原因吧。

占祥素来重视杂文，也善长于写作杂文。“文革”中还被当作“邓拓式的小杂家”而横遭打击。他对鲁迅的杂文极为推崇。他主张领导者也应当学会运用杂文的武器。这个意见，无疑是对的。所以，我们这次把他的一篇题为《关于杂文社会功能的通信》也收入这个集子，以飨读者。

我们历来认为，适合中国国情的领导艺术只能在神州的土壤上产生。在今日新老干部合作交替之际，大批的中青年干部走上领导岗位，他们既需要在实际工作中经受锻炼，又需要有领导经验的同志多给他们以指导。在这个特定时刻，我们出版占祥的这个集子，相信它会对宣传中国特色的现代领导艺术，起到应有的作用。

这篇序言原来是一个“编者的话”，根据占祥的意见，把它做为署名的序言发表在这里，并做了一些适当的改动。

我们编辑的现代人丛书是一套大型的百科全书性质的丛书，它将用科学社会主义思想和现代化头脑来武装青年一代，并将不遗余力地为改革制造舆论、鸣锣开道。我们希望占祥同志的这本新著有助于被时代呼唤走上负责岗位的年轻的领导者做好自己的工作，并逐渐成为开创四化新局面的能手，从而大大推动我们当今进行的各项改革向纵深发展。

最后，我要利用这个机会向光明日报出版社、安徽省王省长、马鞍山市周市长和现代人丛书马鞍山编辑部以及芜湖新华印刷厂的同志们表示感谢。由于他们的共同关注和努力，使这个集子仅仅用了两个月的时间就出版了，其速度之快在我国出版史上也是不多见的！但愿我国的出版界都能为提高书籍质量、加速出版周期而共同努力奋斗！

一九八六年四月十五日于首都，

六月十日改于马鞍山。

现代人丛书编辑委员会

顾问：王炳南 茅以升 雷洁琼(女) 于光远
 张 维 **郭影秋** 高占祥 吴 象
 梅 益 马仲扬 朱九思 邓旭初
 王郁昭 赵 范(常务) 童懋林(女)
 吴凡吾 路易·艾黎 马海德 爱泼斯坦

主 编：田 森

副主编：马俊如 高 放 陈昊苏 陈清泉
 金成基 郑杭生 温元凯 阮 波
 周玉德

编 委：(以姓氏笔划为序)

王 枫	王 晨	王兴斌	王瑞庆
王秀琳(女)	王德意(女)	马 原(女)	马沛文
马晓琳(女)	刘延东(女)	刘连增	白振亚
孙越生	纪希晨	李雪莹(女)	李宝恒
李兰亭	李源潮	李唯六	华 棟
严家其	沈昌文	何永火	许成厚
罗 艮	杨绍伊	林祥金	周绍森
周俊业	周向潮	孟繁华	张 彦
张 石	张延岐	张光照	郭亚夫(女)
黄顺基	黄 健	黄晓京	葛 子(女)
韩嗣仪	诸葛仁	熊秉权	潘培新
魏久明			

为加强国际文化交流
流多做贡献

为《现代人丛书》题词

王炳奇

1984.12.2,

目 录

序言.....	田 森
领导艺术十题.....	1
马列主义是领导艺术的灵魂.....	1
坚持原则是领导艺术的柱石.....	4
科学决策是领导艺术的核心.....	7
预测未来是领导艺术的生命.....	10
求贤用才是领导艺术的关键.....	13
明责授权是科学领导的良方.....	16
善于微调是实现目标的手段.....	19
化繁为简是提高效率的捷径.....	22
激励原则是打开心扉的钥匙.....	25
尊重下级是领导人员的品格.....	27
工作方式改革十议.....	30
“马后炮”的工作方式.....	30
“越俎代庖”的工作方式.....	32
“甩手式”的工作方式.....	34
“踢皮球”的工作方式.....	35
“一窝蜂”的工作方式.....	36
“拍脑门”的工作方式.....	37
“刮风”的工作方式.....	39
“单打一”的工作方式.....	41
“蜻蜓点水”的工作方式.....	43

“刻舟求剑”的工作方式·····	44
十倡十戒 开拓前进·····	47
提倡胸怀全局 力戒脱离中心·····	47
提倡锐意创新 力戒因循守旧·····	48
提倡勤奋苦干 力戒懒散怠惰·····	50
提倡务实精神 力戒空谈陋习·····	51
提倡调查研究 力戒闭门造车·····	52
提倡大胆“冒尖” 力戒嫉贤妒能·····	53
提倡大胆碰硬 力戒好人主义·····	54
提倡讲究效率 力戒疲沓拖拉·····	55
提倡令行禁止 力戒纪律松弛·····	57
提倡刻苦学习 力戒满足现状·····	58
领导就是服务·····	59
领导者要成为防治思想病的高明医师·····	64
领导干部要善于研究和回答现实问题·····	69
“一定要建立敢字当头的领导班子”·····	78
谈谈文艺工作的“微调”艺术·····	85
打开剧团改革之门的四把钥匙·····	91
关于培养尖子演员的七点意见·····	100
众人浇花花更红·····	109
新官未必三把火·····	111
当说必说·····	113
“原则干部”小议·····	116
只怕不“抓紧”·····	118
“三访”活动赞·····	120
“三普及”启示录·····	123
有感于林则徐的“传牌”·····	126
医治“抹黑病”的三剂药方·····	129

用人切忌求全责备.....	132
“求全之毁”	135
“冒尖”杂说	138
奇山异水育英才.....	142
怎样使花朵更鲜艳	145
愿小红花开遍祖国大地	150
美哉，辅导员	154
谈谈转化失足青少年的艺术	157
关于杂文社会功能的通信	163
互相尊重是创造文艺界和谐气氛的重要条件.....	168

领导艺术十题

领导是一门科学，也是一门艺术。本文着重探讨有关领导艺术问题。

我们的革命和建设事业要取得胜利，根本在于路线，关键在于领导。但正确路线的贯彻实施，还要通过科学的领导方法和高超的领导艺术来实现。领导艺术是科学知识、实践经验、创造才能、思想品德等多方面因素综合形成的一种领导技能，是迄今为止极为复杂、极为精湛的一种艺术。要全面加以论述，殊非易事。我只能结合自己的学习和工作体会，择其十题谈点看法。

一、马列主义是领导艺术的灵魂

我们讲的领导艺术，是马克思主义的领导艺术，要掌握这种领导艺术，必须以马克思主义理论作指导。我们知道，人类有史以来就有领导活动，作为领导活动的技巧和方法，领导艺术也早就存在，并且积累了不少可以借鉴的经验。《战国策》、《孙子兵法》、《史记》、《三国志》、《资治通鉴》等史籍，都载有领导艺术的精彩实例。《孙子兵法》可以说就是一部领导艺术的杰作。据说当年拿破仑率领军队进攻俄国，行军途中带了一车书，其中有两本爱不释

手，一本是歌德的《少年维特之烦恼》，另一本就是《孙子兵法》。现在日本有些企业要求每个经理都学习《孙子兵法》，从中学习掌握决策的技巧。但总的来说，在马克思主义产生以前，领导艺术还仅限于朴素的经验积累，还没有科学的指导原则和坚实的理论基础。马克思主义的产生，在历史上第一次提供了认识世界的科学方法和改造世界的锐利武器，从而为领导工作的科学化创造了基本前提。在革命和建设的实践中，无产阶级革命家在马克思主义理论指导下，创造了丰富的斗争经验和领导艺术，给我们留下了极其宝贵的财富。毛泽东同志的《关于领导方法的若干问题》、《关心群众生活，注意工作方法》、《党委会的工作方法》、《关于健全党委制》、《关于正确处理人民内部矛盾的问题》等，都是有关领导科学的著作。我们研究领导科学，掌握领导艺术，首先要钻研、熟悉马克思主义的基本理论，这是领导科学的基石，是领导艺术的灵魂。当然，现代西方管理科学中有些好的经验，我们是可以学习和借鉴的，但这种学习一定要以马列主义的理论作指导，有分析、有批判地加以吸收。如果离开马列主义指导，离开中国国情，生吞活剥，照抄照搬，洋腔洋调，食洋不化，就会迷失方向，甚至造成混乱。

在党的全国代表会议上，邓小平同志提出：“我希望党中央能作出切实可行的决定，使全党的各级干部，首先是领导干部，在繁忙的工作中，仍然有一定的时间学习，熟悉马克思主义的基本理论，从而加强我们工作中的原则性、系统性、预见性和创造性。”邓小平同志这里说的加强工作中的“四性”，从领导的角度来说，就是提高领导艺术水平，增强解决问题的本领。过去我们也曾多次强调过学习马克思主

义理论，但把学习理论同高领导艺术联系在一起，这是新形势下的一个新要求。对此，广大干部特别是领导干部要予以高度的重视。今天我们学习马克思主义理论，既不是去寻求“以阶级斗争为纲”的依据，也不是给复杂的现实生活贴上理论标签，而是力求把理论化为自己的血肉，变成科学地回答和解决新的政治经济社会文化基本问题的本领。要做到这一点，必须树立理论与实际相结合的学风。

马克思主义领导艺术，要不断吸收现代科学的新成果。马克思主义从来不是自我封闭的体系。马克思早就指出：“理论是文明的活的灵魂”，它要求和自己时代的现实“接触并相互作用”。近几十年来，现代科学发展很快。系统论、控制论、信息论、管理学、社会学、心理学、教育学、行为科学等学科，以其不断更新的知识，走进人类社会生活。这些现代科学知识，对马克思主义领导科学和领导艺术的进一步完善和发展，具有重要意义。所以，我们要把学习马克思主义理论同学习现代科学文化知识结合起来，在马克思主义指导下，尽量多掌握一些现代科学的新知识、新观念、新方法，并把它们运用到我们领导工作中去。

既然马克思主义理论是领导科学的基础、领导艺术的灵魂，那么，在我们的实际工作中，就应该把马克思主义理论水平的高低，作为干部考核、选拔、晋升的重要依据之一。要防止和克服那种选拔干部不注意考核马列主义理论水平的偏向。在新提拔上来的青年干部中，有些同志马列主义的理论基础不够扎实，甚至患有“理论贫血症”，这是一个很大的缺陷。这些同志更需要加紧理论学习。实践告诉我们，一个不肯下功夫认真学习马列主义的干部，不会成为优秀的领导者；而有了较为雄厚的理论基础，就能较好地掌握领导艺

术，成为一个坚定的、成熟的、有所作为的领导者。

二、坚持原则是领导艺术的柱石

原则是观察、处理问题的准绳。我这里讲的原则性，有两个方面的含义：一是强调无产阶级原则立场是无产阶级领导艺术的柱石；二是强调在领导活动中坚持原则，其本身也是一项十分重要的领导艺术。

我们党的老一辈无产阶级革命家，历来重视原则在领导活动中的地位和作用。邓小平同志在党的全国代表会议上，提出干部要学习马克思主义基本理论，以增强工作中的“四性”时，把原则性放在了头一条。坚持原则是一个干部的宝贵品格。一个干部难免有这样或那样的缺点，但最不可原谅的过失是丧失原则。一个不坚持原则的领导，是一个根本不称职的领导。

我们讲坚持原则，是指哪些原则呢？我认为，首先应坚持四项基本原则，即坚持社会主义道路，坚持人民民主专政，坚持党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想。邓小平同志指出：“实现四个现代化必须坚持四项基本原则”，“离开四项基本原则，就没有根，没有方向”。四项基本原则，是我们立党立国之本，是指导我们国家政治生活和社会生活的总原则，也是领导艺术的柱石，是我们在任何时候、任何情况下都不能丝毫动摇的。

其次，要坚持实事求是的原则。我们党的历史证明：坚持实事求是的原则，革命和建设就胜利；违背实事求是的原则，革命和建设就受到挫折和失败。形势越好越要注意坚持实事求是的原则。现在一些地方出问题，犯错误，其中一个