

应用领导艺术

杨 黄
志 方
林 明

书馆

2

应用领导艺术

黄万喈
杨志华 编著

天津人民教育出版社

应用领导艺术

黄万畴

杨志华

天津人民出版社出版

西安铁路印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 9印张211600字

一九八六年五月第一版一九八六年五月第一次印刷

印数000,001—12,000

统一书号3072·660 定价1.60元

序

领导艺术是各级领导干部的必修专业课

王正萍

我国已经进入了社会主义现代化建设的新的历史时期，改革正在前进，任务艰巨而复杂，新情况、新问题层出不穷，加之世界新的科技革命的挑战，要求现代领导工作适应多变性、竞争性、复杂性、系统性等特征，更加具有科学性、自觉性、预见性、创造性和艺术性。新形势对现代领导者提出了比过去任何一个时期都更高的要求，对各级领导的严峻考验，使领导科学应运而生。领导科学、领导艺术成为各级干部的一门必修专业课。掌握这门必修课，领导工作就做不好，新时期的任务就不能完成。

马克思主义领导科学是马克思主义领导工作经验的升华和结晶，它是建立在马克思主义的哲学、社会科学和现代科学技术基础上的一门综合性科学。领导科学就是关于领导活动及其规律的学问。要想做好领导工作，首先必须掌握领导工作的规律。学习领导科学的目的是为了科学地领导。一个好的领导者，必然是一个精通领导科学、对领导工作驾轻就熟的专门家。

领导工作既是一门科学，又是一种高度的艺术。领导科学只是把领导活动的基本规律揭示出来，目的在于使领导者按照科学规律进行决策和领导。但是，怎样具体运用这些规

律以及决策水平的高低和工作效果的好坏，还要取决于领导者的领导艺术。两个军事家，同样都是精通军事学的将帅，但在同一性质的战争的条件下，对于具体指挥打仗，有的可能挥军千里，长驱直入，有的却可能兵败如山倒，关键之一就在于指挥艺术。领导艺术就是对领导科学规律的纯熟的运用，是实践性、创造性的学问，是原则性和灵活性的巧妙结合。没有这种领导艺术，同样是做不好领导工作的。因为情况错综复杂，千变万化，具有很大的随机性，仅懂得一般原则和规律，而不会在实践中加以创造性的运用，就好比熟读兵书、但不会打仗的马一样，遇到的只能是失败。所以，领导学科和领导艺术是不可分割的。现代领导者，既要学习、掌握领导工作的规律，又要在实践中不断掌握、提高领导艺术。

以毛泽东同志为代表的老一辈无产阶级革命家历来重视领导艺术，在他们的著作中，经常号召领导者要改进领导方法，讲究斗争策略和斗争方法，提高领导艺术，并在领导中国革命和建设的实践中表现了卓越的领导才能和高超的领导艺术。实践证明，这些领导艺术是毛泽东思想的重要组成部分，过去、现在、将来都是我们党的宝贵财富，是具有中国特色、行之有效的领导艺术。因此，我们要认真研究和学习掌握，并面向世界，放眼未来，博采众长，不断总结新经验，加以充实发展，把我们的领导艺术提高到一个新水平。

黄万喈、杨志华同志所撰写的《应用领导艺术》一书在这方面作了一个有益的尝试。该书的一个显著特点，是应用性较强、文字生动，能够做到寓哲理于知识性、趣味性之中，读来不嫌枯燥，而且颇有新意。基于上述，在它和广大读者见面的时候，我乐于为之作序。

一九八六年五月

目 录

第一章 领导艺术总论	(1)
一、领导艺术的基本含义.....	(1)
二、领导艺术的理论基础.....	(3)
三、领导艺术的基本特征.....	(5)
四、研究、掌握领导艺术的原则和方法.....	(7)
第二章 用人的艺术	(15)
一、用人是领导之本.....	(15)
二、发现人才之路.....	(20)
三、辨别人才之法.....	(20)
四、选拔人才之方.....	(23)
五、使用人才之道.....	(32)
第三章 决策的艺术	(38)
一、现代决策的基本特征.....	(39)
二、决策的科学程序.....	(42)
三、决策的艺术和方法.....	(43)
四、决策中的领导素养.....	(55)
第四章 运用政策的艺术	(58)
一、政策是领导活动的基本准则.....	(58)
二、科学地制定政策.....	(60)
三、正确地执行政策.....	(63)
四、提高运用政策的领导艺术.....	(66)
第五章 领导指挥的艺术	(68)
一、领导指挥的基本特征.....	(68)

二、领导指挥的基本原则·····	(70)
三、领导指挥的策略和艺术·····	(73)
第六章 调查研究的艺术·····	(85)
一、领导工作的基本功·····	(85)
二、对待调查研究应持的态度·····	(87)
三、调查研究的方法·····	(89)
四、调查研究的程序·····	(91)
第七章 思想工作的艺术·····	(94)
一、思想工作是一门科学·····	(94)
二、思想工作的地位和作用·····	(94)
三、思想工作艺术的一些规律·····	(95)
四、思想工作艺术的特征·····	(99)
五、思想政治工作艺术探讨 ·····	(101)
第八章 处理上下级关系的艺术 ·····	(116)
一、指导下级的艺术 ·····	(117)
二、激励下级的艺术 ·····	(120)
三、将心比心, 心理反馈 ·····	(126)
四、授权的艺术 ·····	(127)
第九章 建立领导权威的艺术 ·····	(130)
一、领导权威的客观性 ·····	(130)
二、领导权威的确立 ·····	(136)
三、正确使用权力 ·····	(142)
第十章 谋求最佳领导合力的艺术 ·····	(145)
一、最佳领导结构 ·····	(145)
二、最佳的合作 ·····	(155)
第十一章 运筹时间的艺术 ·····	(160)
一、极大地强化时间观念 ·····	(162)

二、善于利用时间——向时间要时间	(163)
三、善于驾驭时间——做时间的主人	(165)
第十二章 开会的艺术	(170)
一、开会的基本准则	(172)
二、掌握开会的六个环节	(175)
三、主持会议的程序	(176)
四、临场处理的对策	(177)
第十三章 用脑的艺术	(180)
一、训练思维能力	(181)
二、培养良好的思维素质	(184)
第十四章 演讲的艺术	(188)
一、演讲的基本特征	(188)
二、演讲的基本技能	(190)
三、演讲成功的内在因素	(193)
第十五章 坚持改革，坚持创新	(197)
一、领导者在改革中的角色	(197)
二、变革领导观念，破除惰性心理	(198)
三、创新的勇气和艺术	(205)
第十六章 领导素质	(209)
一、德	(209)
二、才	(211)
三、识	(215)
四、学	(217)
五、体	(219)
第十七章 领导艺术修养	(222)
一、领导职业道德修养	(222)
二、领导作风修养	(230)

三、领导知识修养	(235)
四、领导性格修养	(238)
五、领导语言修养	(244)
第十八章 领导艺术的哲学原理	(248)
一、领导艺术的哲学基础	(249)
二、领导艺术的辩证法原则	(253)
后 记.....	(280)

第一章 领导艺术总论

一、领导艺术的基本含义

所谓领导，一般是指率领和引导个人或组织在一定条件下实现一定目标的行为过程。领导由来已久，自从盘古开天地，三皇五帝到如今，领导从人类的共同劳动中产生，随着社会分工和实践的发展而发展。

领导工作有没有规律，有没有学问？回答当然是肯定的。领导工作既是一门科学，又是一门艺术。

领导科学是领导工作规范化的知识和经验结晶，领导艺术则是在一定科学知识和经验指导下的一种领导技能，是一种创造性的领导方法。

领导艺术研究的对象就是领导工作特有的规律和技能。领导艺术所研究的问题，涉及面之广，内容之丰富，领域之大，是任何一门科学都无法比拟的。它所研究的领域主要包括两个方面，一方面是宏观领导艺术，包括：（1）领导工作的职能；（2）领导艺术的科学原理；（3）领导的观念；（4）领导的素质等。另一方面是微观领导艺术，它主要包括：（1）决策的艺术；（2）用人的艺术；（3）调查研究的艺术；（4）思想工作的艺术；（5）创新的艺术；（6）运用政策的艺术；（7）开会的艺术；（8）演讲的艺术；（9）运筹时间的艺术；（10）思维的艺术；（11）

领导艺术的修养等。这一系列广泛的研究领域就构成了领导艺术的一般体系。

领导科学和领导艺术是紧密相连、密不可分的。随着社会的发展,现代领导工作出现了许多新的特征,主要表现在:

(一)复杂性和综合性。领导工作,往往要涉及政治、经济、科技、文教卫生等方面,即使是一个具体部门的主要领导,例如管经济的,也要涉及生产,流通、分配、信息、管理、人才、资金等许多方面,需要全面而系统筹划,组织协调各方面的力量及其关系。这种千丝万缕的关系、综合性的连锁反应,和那种简单自给自足的自然经济条件下的孤立的领导方法大有不同。

(二)多变性和竞争性。面对信息社会和国际国内的竞争,领导者必须在形势和事物的急剧变化中,准确地、高瞻远瞩地预见未来,善于当机立断,以变应变,及时决策,并迅速付诸实践才能成功。这和封闭的、保守的、一成不变的领导方法大大不同。

(三)整体性和层次性。整体性就是全局的系统性。一个系统就是由许多子系统组成的,所以领导工作具有层次性特点。因此,领导者在正确地决策之后,要精于用人之道,有系统地组合、使用各种专业人才。这和旧时代的、作坊主、小业主经济条件下那种家长式的、事必躬亲的领导方式大有不同。

随着这些新情况的出现,一类新的管理学科、电子计算机等技术,越来越多地参与决策和管理工作,要求领导工作愈来愈精确化。在这种情况下,还要不要领导艺术?我们说不仅要,而且还要进一步把领导艺术科学化。这是因为,任何领导工作,除了有其规律性的一面以外,还有很多不确

定性、随机性的因素，对付随机因素，是电子计算机和管理科学所解决不了的，需要依靠领导者根据自己的经验和科学理论，做出正确的决策，这就是领导艺术。领导艺术就是指对领导科学规律的巧妙、灵活、纯熟的运用，是科学和技能的有机结合。领导艺术必须建立在深厚的科学基础上，离开科学性去谈艺术性是不能成立的。领导科学和领导艺术既紧密相连而又不能互相代替。一个高明的领导者，是那些既掌握了大量管理科学知识，又善于运用领导艺术，并把二者有机结合起来的行家。因此，现代领导者不是不要领导艺术，恰恰相反，他们必须不断提高自己的领导艺术水平。

领导艺术作为领导者在处理问题、进行决策时所表现出来的一种方法和技巧，是早就提出来的，毛泽东同志和他的战友也对之作了很多很好的总结，虽然还有待于把它进一步系统化、理论化。如今，我们已进入社会主义现代化建设和改革的新的历史时期，现代化建设是极其复杂而又科学的社会工程，是前无古人的开拓性事业。政治路线确定之后，干部的 leadership 就是决定的因素。现代化建设事业需要现代化的领导，没有适应现代化的领导干部，现代化是难以实现的。时代向领导者提出了新的要求，呼唤领导干部要尽快掌握领导科学，提高领导艺术。

二、领导艺术的理论基础

领导艺术是一门科学，它具有坚实的理论基础，它是运用多种科学知识的综合性科学。

（一）基本理论基础。

马列主义、毛泽东思想是关于自然和社会发展规律的科

学，是无产阶级革命的科学，是建设社会主义、共产主义的科学，是无产阶级认识世界和改造世界的强大思想武器。我们的党就是按照马克思主义的革命理论和革命风格建设起来的，我们的社会主义制度就是按照马克思列宁主义、毛泽东思想的基本原理创建和发展起来的，我们党的一批又一批的领导者正是在马列主义，毛泽东思想的哺育下成长起来的。领导艺术这门科学也正是以马列主义、毛泽东思想为指导的。因此，马列主义、毛泽东思想就当然地成为领导工作、领导艺术的指导思想。革命和建设的实践已雄辩地证明，没有马列主义、毛泽东思想，就没有社会主义的新中国。所以，马列主义、毛泽东思想的基本原理，是领导科学的理论基础，也是领导艺术的理论基础。

（二）专业理论。

现代科学的发展，使科学门类越来越细，而每一门学科的研究，都不能拒绝其它学科的理论知识，都需要吸收、综合其它学科的知识成果，互相借鉴，相辅相成。领导科学既是一门综合性科学，它必然要吸收其它学科的研究成果：

1. 管理科学。

有些同志提出，管理学、决策学，都是研究如何进行管理的规律和方法的，因此，它是属于领导艺术的专业理论。进行现代管理的基本原理有七个，即系统原理，整分合原理，反馈原理，封闭原理，能级原理，弹性原理和动力原理。此外还有预测学、决策学、统计学、会计学等，都是属于管理科学的范畴。

2. 做人的工作的科学。

人，是领导工作最为重要的因素，领导工作大量的要做人的工作，调动人的积极性是领导工作最重要的任务，所

以，领导科学的专业理论是包括关于研究人的思想和行为的活动规律的科学，如心理学研究人的心理活动的规律；教育学研究如何培养人、教育人的规律；人才学研究怎样发现人才，培养、选拔、使用人才的艺术；还有，用政治学原理研究行政管理与人的思想的关系；用伦理学的原理指导、调节人际关系，规范人的言行。

3. 借鉴科学。

借鉴、吸取国外有关学科中真正的科学成果。

总之，建立一门领导艺术科学，就是要运用上述科学理论，总结、研究我们党几十年来形成的宝贵的领导艺术，借鉴古今中外成功的经验，揭示领导工作的自身规律，形成完整的科学理论体系，用以指导现代化领导的伟大实践。

三、领导艺术的基本特征

领导科学和艺术既是以马列主义、毛泽东思想为指导的，所以这门科学和艺术就自然具有马克思主义其它学科的基本特点，但同时它又有自己独特的特殊性。因为既然人们普遍认为要讲究领导艺术，那么每种艺术都有它独特的、不可替代的特点。离开这些特点，这种艺术就没有存在的必要和价值。因此我们研究它，运用它，就是要注意研究这门科学和艺术的特殊性。

（一）领导艺术具有鲜明的党性。

我国的领导科学是社会主义的领导科学，它是无产阶级夺取革命和建设的胜利、实现社会主义、共产主义的工具之一，因此它是直接为共产主义事业服务的。为加速实现社会主义现代化事业而提高领导艺术，这和资产阶级为了统治人

民，压迫剥削人民而研究管理科学是截然不同的。因此，这门科学和艺术，不同于一般的自然科学，它具有鲜明的无产阶级党性。这是马克思主义领导艺术最本质的特征。

（二）领导艺术具有鲜明的实践性。

实践是认识的来源，是认识发展的动力，是检验真理的唯一标准，所以实践观点是马克思主义认识论之第一的和首要的观点。领导工作是人们有目的地改造世界的活动，它一刻也不能离开实践。领导科学和艺术就是在反复实践的基础上逐渐形成的一套科学理论，一旦离开实践，领导工作就成为无本之木，无源之水。只有社会实践，才能不断给领导者提出新的认识课题；只有社会实践，才能为回答新问题提供大量的丰富的经验和材料；只有社会实践，才能为领导者不断提供新的领导艺术，把它推向一个新的阶段；只有社会实践，才能不断检验领导工作的科学性和艺术性。因此，领导工作是一门实践性很强的科学艺术，领导科学需要大批的领导者通过活生生的实践去建立。离开实践，就无所谓领导科学和艺术。

（三）领导艺术具有很强的创造性。

社会是不断发展的，领导工作肩负着推动社会的任务，它必须走在时代的前面，而不能落后于时代。因此，领导工作是开创性的工作，只有不断创新，不断创造新的领导方法，才能适应社会发展的需要。任何艺术都需要不断更新、发展，不能停滞不前，即使在历史上最源远流长的艺术，一旦停滞不前，也会失去生命力。没有创造，就没有艺术和科学，那只能是依样画葫芦。因此，领导科学和艺术是不断发展、不断创新的科学。创造来源于思想解放，来源于勤奋；思想僵化是创造的死敌，懒人总想不花气力，有的甚至投机取

巧，结果必然误入歧途。领导艺术是对领导者艰苦劳动的赏赐，领导艺术是属于创造者的专利品。

人的天职在于勇敢地探索真理，然而探索真理需要理论勇气和知难而进的精神。领导艺术决非高不可攀，但它毕竟是一门深奥的科学。“在科学上没有平坦的大道，只有那些不畏艰险，勇于攀登的人才有希望到达光辉的顶点”。马克思主义的领导艺术需要我们去不断地去探索、发展、创造。

四、研究、掌握领导艺术的原则和方法

领导艺术既然是科学和艺术的结合，是技巧和才能的结合，那么，掌握领导艺术就不是轻而易举的。怎样才能掌握领导艺术，使自己成为一个既懂领导科学、又有领导艺术的领导者，这本身就是一种艺术。研究和掌握领导艺术的方法很多，这里仅从原则上加以说明。

（一）认真钻研马克思主义的领导艺术。

马克思和他的亲密战友恩格斯一起，为全世界无产阶级和人类争取解放的斗争，提供了最强大的思想武器——科学共产主义。它把伟大的认识工具给了人类，也给了社会主义的领导者。马克思主义哲学作为共产主义的理论基础，作为科学的世界观和方法论，为实现科学的领导提供了唯一正确的世界观、方法论的基础。因此，马克思主义是社会主义领导艺术的指南。

列宁把马克思主义的普遍真理同俄国的具体实际结合起来，成功地领导了俄国社会主义革命，建立了第一个无产阶级专政的社会主义国家。十月革命的伟大胜利，是马克思主

义领导艺术的伟大实践，也是列宁和他的战友们革命胆略、领导艺术的光辉的成果。列宁主义的领导艺术是发展了的马克思主义的领导艺术。

以毛泽东同志为代表的中国共产党人把马克思列宁主义的普遍真理同中国革命的具体实践结合起来，在领导长期的革命实践中创立了毛泽东思想。毛泽东思想是被实践证明了的、中国革命和建设的正确的理论体系，它的领导艺术是马克思主义的领导艺术在中国的土地上盛开不败的花朵，是具有中国特色的领导艺术。毛泽东思想记录着在各个革命时期老一辈无产阶级革命家的领导才华、领导经验、领导策略和领导方法，是一个丰富的领导艺术的宝库。

在毛泽东同志的著作中，有许多是对领导方法、领导艺术的专门论述。一九四三年发表的《关于领导方法的若干问题》就是关于领导艺术的著名篇章。毛泽东同志在这篇文章中指出：“领导人员依照每一具体地区的历史条件和环境条件，统筹全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作秩序，并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是一种领导艺术。”^①一九五七年在省市书记会议上的讲话中，他告诉党的高级干部，“要学会这么一种领导艺术，不要什么事情总是捂着”。^②

陈云同志于一九三三年在《这个巡视员的领导方式好不好》一文中指出：“领导的艺术在于了解群众的心理。有了正确的决议案还不够，要把正确的决议运用到群众中去，成为对实际工作的指导，还必须经过一种灵巧的工作方法和艺

①《毛泽东选集》第3卷，第903页。

②《毛泽东选集》第5卷，第354页。