

领导决策方法和艺术

何世彪 单玉泉 李 云 著

军事科学出版社

目 录

领导干部要学习领导科学	(1)
第一章 领导概述	(11)
第一节 领导活动	(11)
第二节 领导科学	(23)
第三节 领导科学的作用	(26)
第二章 领导决策	(31)
第一节 科学决策的特点和作用	(31)
第二节 科学决策的类型和原则	(39)
第三节 科学决策的程序和方法	(57)
第三章 领导方法	(75)
第一节 辩证思维方法	(75)
第二节 选贤任能方法	(85)
第三节 思想政治工作方法	(105)
第四节 调查研究方法	(119)
第五节 其它具体方法	(138)
第四章 领导艺术	(159)
第一节 领导艺术的含义和特点	(159)
第二节 领导艺术的内容和形式	(161)
第三节 提高领导艺术的方法和途径	(182)

第五章 领导作风	(186)
第一节 领导作风的含义和特点	(186)
第二节 领导作风的主要内容	(187)
第三节 领导作风的继承和发扬	(194)
第六章 领导结构	(198)
第一节 领导结构优化的含义和作用	(198)
第二节 领导结构优化的基本要素	(201)
第三节 领导结构优化的基本途径	(206)
第七章 领导素质	(211)
第一节 领导素质的含义和意义	(211)
第二节 领导素质的主要内容	(212)
第三节 提高领导素质的基本方法	(224)
后 记	(230)

领导干部要学习领导科学

(代序言)

江泽民同志提出：为了加速社会主义现代化建设，“每一个领导者都应该认真学习领导科学”，并明确指出，要学习和掌握我们党的领袖毛泽东同志关于领导科学的一系列重要论述。

正如江泽民同志指出的，毛泽东同志关于无产阶级领导科学的思想极其丰富而深刻。他关于每一个领导者都是人民的公仆和勤务员的领导本质，全心全意为人民服务的领导宗旨，出主意、用干部的领导职能，“将帅智”齐全和老中青结合的领导结构，理论联系实际、密切联系群众、批评和自我批评的领导作风，一般和个别相结合、领导和群众相结合、从群众中来到群众中去的领导方法，高瞻远瞩、运筹帷幄、决胜千里的领导艺术，无产阶级事业接班人五条根本标准的领导素质，尤其是领导活动的基本矛盾及其运动规律等问题的论述，不仅已经成为马克思主义领导科学理论宝库中光芒四射的明珠，而且在我国社会主义现代化建设的今天，具有极其重要的现实指导意义。

虽然至今尚未看到毛泽东同志直接使用过“领导活动的基本矛盾及其运动规律”的专门用语，但是关于这一问题的基本思想，则贯穿在毛泽东同志关于无产阶级政党领导问题的多篇科学著作之中。根据笔者的视线所及，在《毛泽东选集》一至五卷中，就有四十九处涉及到这个问题。

毛泽东同志认为，领导活动就是各级领导者率领、引导广大群众认识和改造世界的行为过程。构成领导活动的基本要素是领导者、广大群众和客观对象三个方面。应当说，领导活动是一个充满

矛盾、错综复杂的运动过程,但就其构成的基本要素而言,它的基本矛盾只有两对:一是作为领导主体的领导者同作为实践主体的广大群众之间的矛盾。二是领导者和广大群众相结合共同作为领导活动的主体同被认识和改造的客观对象(包括自然界和社会界)——领导活动的客体之间的矛盾。简而言之,用毛泽东同志的语言来表述就是,一是“领导者和群众之间的矛盾”,或“领导者和群众的关系问题”、“党和群众的关系问题”;二是“主观和客观之间的矛盾”,或“领导者的主观思想和客观实际之间的矛盾”。这两对矛盾,构成了领导活动的基本矛盾。这一关于领导活动基本矛盾的思想,既抓住了无产阶级领导科学的根本问题,又为无产阶级实施科学领导提供了坚实的理论依据。

毛泽东同志不仅揭示了领导活动的基本矛盾,而且提出了解决这一矛盾的根本原则和途径。解决领导和群众的矛盾,最根本的原则,就是实行领导活动的民主化,最重要的途径,就是实现各级领导和广大群众“相结合”的问题;解决主观和客观的矛盾,最根本的原则,就是实行领导活动的科学化,最重要的途径,就是实现领导的主观思想和客观实际“相符合”的问题。从最本质的意义上讲,领导的正确不正确,实际上就是一个结合不结合、符合不符合的民主化、科学化问题;领导的高明不高明,实际上就是一个结合得好不好、符合得够不够、民主化科学化程度高不高的问题。

二

1945年7月,著名爱国人士黄炎培先生访问延安时提到,纵观古今,历代统治者都没有跳出从创业兴旺到腐败灭亡的历史周期率,希望我们党领导的事业“能找出一条新路,跳出这一周期率的支配”时,毛泽东同志当即斩钉截铁地回答他:“我们已经找到一条新路,我们能跳出这一周期率。这条新路,就是民主。只有让人

民起来监督政府，政府才不敢松懈，只有人人起来负责，才不会人亡政息。”可见，早在五十年前，毛泽东同志就提出了保证我们党的领导事业兴旺发达、永葆青春的根本新路——民主化问题。也就是说，只有对人民群众实行民主，其中特别包括人民群众对政府权力的监督，才能跳出这一历史周期率。

改革开放以来，邓小平同志又多次重提了这个问题，并一再强调，“没有民主，我们党领导的事业就不可能成功”，“没有民主，就没有社会主义”，应当“从制度上保证党和国家政治生活的民主化，经济管理的民主化，整个社会生活的民主化”。

毛泽东和邓小平同志在这里讲的民主化，固然有着极其丰富的内涵，但是集中到一点，就是体现为一个解决党的领导事业中领导和群众关系（或矛盾）的最根本的原则问题。

根据毛泽东同志的一系列论述，实行领导活动的民主化，最重要的就是要从以下六个方面，实现各级领导和广大群众“相结合”的问题：

第一、要实现领导和群众在思想感情上相结合

要实现思想感情上的结合，每一个领导都应当做到以下四点：

一要做到一切为了群众，“全心全意为人民服务是我们党的唯一宗旨”，它当然也是每一个领导者的根本立场和唯一宗旨。毛泽东同志还特别强调，是“全心全意为人民服务”，而绝“不是半心半意或者三分之二的心三分之二的意为人民服务”，应当为人民殚精竭虑、鞠躬尽瘁、死而后已。

二要做到一切依靠群众，广大群众既是实施领导的前提条件和基本途径，又是一切领导活动中的实践主体，只有全心全意依靠人民群众，才能真正体现人民群众的力量和意志。

三要做到虚心向群众学习，“必须明白：群众才是真正的英雄，而我们自己则往往是幼稚可笑的，不了解这一点，就不能得到起码的知识”，“群众中蕴藏着无穷无尽的智慧和创造力”（毛泽东语），只有深入了解群众的利益和疾苦，认真听取群众的呼声和愿望，虚心

汲取群众的智慧和力量,及时总结群众的经验和创造,才能真正成为人民群众利益的代表和智慧的化身。

四要做到摆正领导和群众之间的“鱼和水的关系”、“种子和土地的关系”、“仆人和主人的关系”,决不允许将这种关系扭曲成“蛙水关系”、“猫鼠关系”、“老爷和奴才的关系”,否则,“农民就要打扁担,工人就要上街示威,学生就要闹事”(毛泽东语)。

每一个领导者,只有牢固确立这些历史唯物主义的基本观点,才能在行动中实现同群众思想感情上的相结合,以至于水乳交汇、融为一体。这是实现领导活动民主化的一种最重要的体现。

第二、要实现领导和群众在改造世界的实践中相结合

领导活动的根本任务,实际上就是认识世界和改造世界。毛泽东同志全面而深刻地揭示了各级领导和人民群众,在实现这一任务过程中相互结合的本质关系。他指出:“在我党的一切实际工作中,凡属正确的领导,必须是从群众中来,到群众中去。这就是说,将群众的意见(分散的无系统的意见)集中起来(经过研究,化为集中的系统的意见),又到群众中去作宣传解释,化为群众的意见,使群众坚持下去,见之于行动,并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来,再到群众中坚持下去。如此无限循环,一次比一次更正确、更生动、更丰富。这就是马克思主义的认识论。”

实际上,这不仅在理论上体现了马克思主义的认识路线,它还在实际工作中体现了马克思主义的“从群众中来到群众中去”的群众路线。毛泽东同志还指出:“从群众中集中起来又到群众中坚持下去,以形成正确的领导意见,这是基本的领导方法。”总之,各级领导只要遵循着这样一条认识路线、群众路线和基本的领导方法,就不仅充分体现了领导活动的民主化,同时也为领导活动的科学化奠定了理论和实践的基础。

第三、要实现领导和群众在积极性的发挥上相结合

在领导活动中,必须发挥各级领导和广大群众两个方面的积

极性。毛泽东同志指出,这两个积极性是缺一不可的;如果只有领导的积极性,而无广大群众的积极性相结合,就会成为少数人的空忙;如果只有广大群众的积极性,而没有领导去恰当地组织群众的积极性,则群众的积极性既不可能持久,也不可能走向正确的方向和提到高级的程度。

毛泽东同志还提醒,我们的领导,不要以为自己有了某种积极性,就认为群众也就一定有这种积极性,因而一厢情愿,单独冒进;也不要以为自己没有这种积极性,就认为群众也不会有这种积极性,因而落后群众、停滞不前。当时机已经成熟,群众尚未觉悟的时候,领导要创造条件,去激发群众的积极性;当时机尚未成熟,群众又已有了某种积极性的时候,作为领导,一是不能泼冷水,要注意保护群众的积极性,二是不能搞迁就,要及时引导这种积极性。江泽民同志也一再要求各级领导干部,一定要“把他们的积极性引导好、保护好、发挥好。”

只有当领导和群众都有积极性,并将这两个方面的积极性有机地结合起来,才能形成一股强大的合力,促进我们领导活动的成功。

第四、要实现领导和群众在实际利益上相结合

一是要把握好领导者个人利益和群众利益的关系。领导者作为群众中的一员,当然也有权利享受物质利益和精神利益,在顾及到党和群众利益的前提下,适当考虑领导的个人利益,并努力帮助解决其实际困难,也是十分必要和符合情理的。但正如毛泽东同志指出的,在任何情况下,都不允许把领导者的个人利益凌驾于党和群众的利益之上,更不允许为了其个人利益而损害党和群众的利益,必要的时候,应当自觉地牺牲个人的利益,来服从、维护党和群众的利益。

二是要把握好长远利益和眼前利益的关系。领导者作为群众的代表,既要看到群众眼前的、局部的利益,又要想到群众长远的、全局的、根本的利益。领导和群众在利益上相结合,实际上就是将

群众眼前的、局部的利益同其长远的、全局的利益相结合，也就是毛泽东同志说的，要“把今天的利益和明天的利益相联结，把部分利益和全体利益相联结。”领导者的责任，不仅要重视群众今天的、部分的利益，而且还要引导群众看到自己将来的、根本的利益和远大前途。要防止一些领导为显示其“政绩”，只顾眼前、不计长远，甚至伤害元气的短期行为。

正如江泽民同志指出的：“把最广大人民群众的利益实现好、维护好、发展好”，“始终是我们最大最重要的政治”。

第五、要实现领导和群众在日常生活中相结合

日常生活是领导和群众相互联系的重要纽带，相互沟通的重要渠道，也是体现领导活动民主化的一面镜子。毛泽东同志经常告诫我们，各级领导都要深入到群众中去，与群众打成一片，同呼吸、共命运，想群众之所想，急群众之所急，对群众的家庭婚姻、生儿育女、柴米油盐等日常生活中的冷暖炎凉，都要一一了如指掌，时时挂在心上，并认真加以解决。

我们的领导干部，只要具有这种视群众为“衣食父母”的道德情操，心心相印的思想感情，周到细致的服务态度，朴实无华的工作作风，以及“甘为孺子牛”的敬业精神，群众也同样就会将我们的领导视为知心朋友，以至不是亲人，胜似亲人了。这样一种水乳交融的干群关系，乃是我们党的领导事业兴旺发达的根本保证。

第六、要实现领导和群众在行使权力和对权力的监督上相结合

失去监督的权力，必然产生腐败。古今中外，无一例外。为了防止权力的变质和异化，我们党采取了一系列重要措施。从监督的角度而言，我们实行了党的全面监督、国家权力机关的监督、行政机关内部的自我监督、专门监督机构的专职监督、新闻媒介的舆论监督、人民政协和群众团体的社会监督，以及广大人民群众的直接监督等等，从而进一步完善了各类监督机制，并为建立健全的权力监督体系作出了努力。这些对惩治和抑制腐败现象，收到了明

显的效果。

但严酷的现实表明,我们党内外的特权等腐败现象,仍然相当严重,且有蔓延之势。究其个中原因,自然非常复杂。但是其中有一点,就是紧紧依靠广大人民群众的直接监督作用,似乎尚未引起我们一贯应有的高度重视,则是一个客观存在的事实。正因为如此,所以在如何发挥广大人民群众的直接监督作用方面,实际上我们有时显得决心不大、措施不力、办法不多、思路也不十分清晰和连贯。如果这个问题得不到尽快的应有的解决,那恐怕很难达到治本的目的。应当说,广大人民群众的直接监督是所有各类监督之根基。“只有让人民起来监督政府,政府才不敢松懈,只有人人起来负责,才不会人亡政息”(毛泽东语)。这就是说,只有真正实行了广大人民群众的直接监督,才能从根本上保持权力的神圣和纯洁、防止权力的变质和异化、抑制腐败的滋生和蔓延。

各级领导在正确行使权力的同时,又能自觉接受广大群众对行使权力的直接监督,则是领导活动民主化的一个不可缺少和无可替代的重要标志。

三

毛泽东同志指出:我们“一定要尊重科学”,一定要从客观事物的“实际情况出发,从其中引出其固有的而不是臆造的规律性……作为我们行动的向导。”这就告诉我们,在认识和改造客观世界的领导活动中,要按事物的规律办事,遵循科学化的根本原则。他还特别指出,遵循领导活动的科学化,最重要的,“这里的关键,就在于把主观和客观二者之间好好地符合起来。”这种主观和客观的“相符合”,至少体现在以下四方面:

第一、领导的主观认识要同客观实际相符合

这里关键的问题是,要正确理解和把握“客观实际”的科学内

涵。就是要认识到,任何实际问题,都是客观性、全面性、深刻性和变动性的统一体。所谓客观性,就是如实地反映客观事物的本来面貌,一是一,二是二,不夸大,不缩小,不掺进偏见,不隐瞒真情,不附加任何主观臆想的成份。重视这一点,当然是十分必要的。

但是,我们有时往往只注意到实际问题的客观性,而忽视了它的全面性、深刻性和变动性,因而不能科学地把握实际问题。如果忽视了实际问题的全面性,只见树木、不见森林,那么尽管看到的树木是实际,可是这只是一片面的实际,并不是科学地把握了实际;如果忽视了实际问题的深刻性,那么就只能看到实际的表面现象,而看不到它的内在本质,这也就无法科学地把握实际了;如果忽视了实际问题的变动性,那么就既看不到它过去的历史演变,又看不到它未来的发展趋势,这也就同样不能科学地把握实际了。

因此,只有从实际问题的客观性、全面性、深刻性和变动性的有机统一中来把握实际,才能真正科学地做到领导的主观认识同客观实际相符合。

第二、领导的主观指导要同客观规律相符合

前一点讲的是侧重于从实际到思想、从客观到主观的认识世界的过程。这里讲的则是侧重于从思想到实际、从主观到客观的改造世界的过程。要实现这一过程,就必须做到领导的主观指导同事物的客观规律相符合。而对这种“相符合”的理解,至少要同时把握以下三点:

一是从规律上讲,当然首先要做到领导的主观指导同事物的客观规律相符合。二是从条件上讲,任何客观规律的存在,都是以一定的条件为前提的,失去了一定的条件,其相应的规律也就不复存在了。因此,领导的主观指导还同时必须同客观规律存在的条件相符合。三是从过程上讲,任何事物都是发展变化的,如果事物的客观规律及其存在条件发生了变化,那么领导的主观指导也必须随之而发生相应的变化。

只有同时把握了这样三点,才能科学地解决主观指导同客观

规律之间的矛盾,从而达到领导活动预期的目的。

第三、领导的主观目的要同客观需要相符合

我们所说的“客观需要”,包含两层意思:一是人类社会经济、政治、思想、文化等方面发展的客观需要,二是广大人民群众物质、精神、文化生活利益的需要。如果领导者确定的主观目的,是人类社会的发展所需要的,那么领导的主观目的就是同社会的客观需要相符合的,这样的领导活动就会取得成功,否则,就会造成领导活动的挫折甚至失败。

人民群众物质文化生活利益的需要,对于群众自己而言,是一种主观需要,而对于各级领导者而言,则成为一种客观需要了。如果领导者确定的主观目的,是为广大人民群众的利益所需要的,那么,领导的主观目的就是同群众的利益需要相符合的。这种“相符合”,不仅是解决主观目的同客观需要之间矛盾的重要途径,而且也成了解决领导同群众之间矛盾的根本内容。

第四、领导的主观动机要同客观效果(结果)相符合

要实现精神向物质的转化,达到改造世界的预期效果,仅仅有正确的认识和良好的目标动机是不行的。因为这些都是一种主观精神或思想,而单纯的精神或“思想根本不能实现什么东西。为了实现思想,就要有使用实践力量的人”(马克思语)。这就要求通过人们的实践,用毛泽东同志的语言来表述,就是通过人们的“做或行动”,“使主观见之于客观”,从实践的结果(效果)上体现出来。这一点,既是主观同客观相符合的更为本质的内容,又是主观同客观相符合的最终目的。

不论是领导的主观认识同客观实际相符合,也不论是领导的主观指导同客观规律相符合,还是领导的主观目的同客观需要相符合,以及领导的主观动机同客观效果相符合,只有在实践和认识的多次反复中才能实现。毛泽东同志指出,通过一两次认识和实践,使二者“统统地符合的事”是很少出现的,“部分地改变的事”是经常发生的,“全部地改变的事”也不是完全没有。这就是说,只有

通过“由实践到认识,由认识到实践这样多次的反复”,才能实现领导的主观认识(主观指导、主观目的和主观动机)逐步接近于符合事物的客观实际(客观规律、客观需要和客观效果)。也只有这样,才能正确解决主观同客观之间的矛盾。从而真正实现领导活动的科学化。

何世彪

(注:该文原载《毛泽东思想理论与实践》1996年第1期)

第一章 领导概述

第一节 领导活动

领导,这是一个十分古老而常新的概念。说它“古老”,是说它随着人类社会的诞生,就已经原始地诞生了。说它“常新”,是说它随着人类社会的不断发展而发展,而在生生不息、万象更新的历史长河中,它所包含的内容、涉及的领域、覆盖的规模、实施的方式,又是不断变化,日益充实、丰富和发展的。以至到了世纪之交的今天,它的内涵和外延,它的形式和特点,则是以全新的面貌展现在人们面前了。

在实际生活中,“领导”是一个多义词。当作名词使用时,它是指领导者。就广义而言,它是指领导群体,包括领导班子和领导机关;就狭义而言,它是指领导个体。而当作动词使用时,它是指组织、率领和引导人们为实现一定目标的活动过程。在这里,领导是领导活动的代名词。也就是说,领导就是指领导活动,领导活动就是指领导,二者具有等价性。

一、广义角度的领导

1. 领导的含义

简而言之,所谓领导,就是指领导者(包括领导个体和领导群体)在一定的客观条件下,率领和引导被领导者(一定的社会群体),去实现一定客观目标的活动过程。

2. 领导含义的基本点

科学意义上的领导或领导活动,包含以下几个基本点:

1) 它是一种领导者进行的活动。没有领导者的决定和参与,则是一种无政府主义的行为,那就根本谈不上是领导活动。

2) 它是一种社会群体性的活动。任何领导活动,不仅要有领导者参与,同时还要有被领导者参与,而且还必须是领导者率领和引导被领导者而进行的活动。没有被领导者的参与,没有领导者同被领导者的有机结合,不具有群体性的社会行为,都不成其为领导活动。

3) 它是一种有目的的自觉活动。任何一种领导活动,都是为了实现某一预定的目标而进行的。如果领导者和被领导者虽然都参加了某种活动,但却没有明确自觉的目的,这种盲目的群体性活动,仍然不能说是一种领导活动。

4) 它是一个完整的活动过程。这个完整的过程,一般包括四个阶段:一是确定目标,二是进行决策,三是实施决策,四是对最后的结果进行审查和评估。上述四个阶段或步骤,密切联系、不可分割,它构成了社会活动的有机整体。如果缺少了其中的任何一个步骤,都是一种不完整、不科学的领导活动。

5) 它是一种社会总体行为效应的活动。所谓社会总体行为效应,就是关系到某个社会群体活动的全局及其整体结果。也就是说,领导活动主要的并不是对人们的各种活动去进行个别的具体的指导和协调,而是要集中在进行总体行为及其效果的控制和指挥上。

3. 领导活动的构成要素

任何一种领导活动的构成,都必须具备四个基本要素:领导者、被领导者、客观目标和客观条件。任何一种领导活动,都是领导者、被领导者、客观目标和客观条件相结合、相互制约、相互作用的综合性活动。

4. 领导活动诸要素的作用

1) 领导者是领导活动的关键要素

所谓领导者,就是在一定的社会群体活动中,处于指挥、支配

地位的个体和集体。领导者是领导活动的领导主体和核心。因为它是制定目标的组织者,实施目标的指挥者,是领导工作获得成功的关键环节。俗话说:“人无头不走,鸟无头不飞”。没有领导者,领导活动就失去了核心和灵魂。

2) 被领导者是领导活动的中坚力量

所谓被领导者,就是在一定的社会群体活动中,处于被指挥、从属地位的个体和集体。被领导者是领导活动的实践主体和中坚。因为它是制定目标的参与者,实施目标的主力军,是领导工作获得成功的根本保证。没有被领导者,领导活动就失去了前提和基础。没有被领导者,任何高明的领导者都必将一事无成。

3) 客观目标是领导活动的根本目的

任何一种领导活动,都是为了实现某一预定的客观目标而进行的。只有目标明确,才有前进的方向,并产生为达到这一目标而努力奋斗的动力。如果没有目标或目标不明确,自觉的领导活动就变成一种盲目的群体性活动了。

4) 客观条件是领导活动的必要基础

任何领导活动,都必须依赖于一定的客观条件或环境。客观环境包括自然领域和社会领域中的各种内容和条件。领导者和被领导者只有正确地认识和利用它们,才能达到领导活动的预期目的。

5) 领导活动诸要素有机结合的辩证运动

领导者、被领导者、客观目标和客观条件的相互联系、相互作用,构成了领导活动有机整体的辩证运动。领导者、被领导者、客观目标和客观条件,四者密切联系,缺一不可。没有领导者,就无所谓被领导者;没有被领导者,也就无所谓领导者;即使是领导者和被领导者都有了,而没有相应的客观目标和客观条件,也同样不可能形成领导活动。只有当领导者为了实现某一预定的客观目标,率领、引导被领导者,并凭借一定的客观条件所进行的客观物质活动,才能构成科学的领导活动。

二、狭义角度的领导

1. 领导的含义

简而言之,所谓领导,就是被赋予一定职务、握有一定权力、负有一定责任,并为下属服务的人们。

对于无产阶级领导而言,这一概念(含义)准确而完整的基本思想,就是权力、责任和服务三者的有机统一。其中服务是领导的本质,权力是服务的手段,责任是服务的保证。因此,担负任何一级职务的领导,要正确运用权力,认真履行责任,全心全意为人民服务。

2. 领导含义的基本点

1) 权力是领导的根本标志

任何有组织的活动,都必须具有统一的意志。而统一意志的贯彻和执行,又都必须依靠权力来保证。任何社会制度下的领导,都必须执掌一定的权力。因此可以这样说,权力是领导的永恒标志。无产阶级专政的社会主义国家,当然也不例外。

作为任何一级领导,首要的就得有职有权。没有职务,不执掌权力,就不成其为领导。任何一级领导,或者是由上级组织任命,或者是由本单位群众推选,或者是通过竞选和招聘的方式任职,一旦担任某一级领导这一政治性职务,就意味着这一领导职务的法定权。领导行使权力的关键就在于能够引导下属沿着正确的道路前进。

这种权力的性质特点主要有以下四点:

① 它是一种仅仅与其职务相对应的权力。这种与其职务相对应的权力,也仅仅是为了本职组织领导工作的需要而赋予的。此外,不能有超越本职的权力,不能有任何特殊的权力,更不能允许出现以权谋私、使权力发生异化的情况。

② 它是一种与任何领导个人素质无关的权力。不论是谁担任这一职务,其权力都是一样的。它不会因为领导个人的气质、学识、才能和年龄等的不同而不同。