

领导艺术二十题

姜隆华 编著



领导艺术二十题

姜
隆
华

编
著

贵
州
人
民
出
版
社

领导艺术二十题

姜隆华著

贵州人民出版社

(贵阳市延安中路9号)

贵州人民出版社

787×1095毫米 32开本 4.38印张 90千字

1989年5月1日第1次印刷

1.10元

ISBN 7-331-01120-6

7.20元

领导艺术二十题

姜隆华 编著

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市延安中路9号)

贵阳黔春印刷厂印刷 贵州省新华书店经销

787×1092毫米 32开本 4.25印张 90千字

1989年5月1版 1989年5月第1次印刷

印数1—2,100

ISBN 7-221-01120-6

G·502 定价: 1.50元

前言

古人云：运用之妙，存乎一心。

历史上，为何有的领导者能运筹帷幄，叱咤风云，指挥千军万马，导演出威武雄壮、多姿多彩的活剧；而有的领导者却胸无谋划，声威不振，调遣浩荡兵卒，导出了昏沉萧瑟的悲剧？

今天，为何有的领导者能高瞻远瞩，驾驭自如，激发亿万人民，迎接新的挑战，获致累累硕果；而有的领导者却鼠目寸光，处处被动，强令数千群众，投入新的竞争，遭到连连失败？

诚然，形成不同结局的因素是众多的。可是，领导者各自的领导艺术水平的高低不同，却是其中一个重要的原因。

目前，我国正在进行四个现代化建设，这是一项规模宏大的系统工程。夺取这项工程的胜利，需要大批的具有高超的领导艺术的领导者，面对复杂的社会和境况，正确地决策，正确地指挥，卓有成效地带领广大群众去奋斗，去拼搏。

《领导艺术二十题》，是以马列主义为指导，历史经验为借鉴，对现代领导艺术及其与领导活动的作用与关系的探讨。进行这种尝试的目的在于，引起领导者们对领导艺术的关注，并在实践中，不断探索，不断创新，不断总结经验教

目 录

1. 马列主义是领导艺术的灵魂.....	1
2. 坚持原则是领导艺术的柱石.....	6
3. 战略思考是领导艺术的前导.....	12
4. 预测未来是领导艺术的生命.....	18
5. 科学决策是领导艺术的核心.....	23
6. 多谋善断是领导艺术的主体.....	29
7. 审时度势是领导艺术的根本.....	35
8. 因势利导是领导艺术的精髓.....	40
9. 统筹兼顾是领导艺术的原则.....	47
10. 抓住重心是领导艺术的支点.....	52
11. 明责授权是领导艺术的法宝.....	57
12. 开好会议是领导艺术的要素.....	64
13. 协调关系是领导艺术的基础.....	71
14. 选贤任能是领导艺术的关键.....	79
15. 赏功罚过是领导艺术的金玉.....	87
16. 激励下属是领导艺术的技巧.....	93
17. 思想教育是领导艺术的重点.....	99
18. 个别交谈是领导艺术的策略.....	107
19. 说服别人是领导艺术的诀窍.....	114
20. 驾驭时间是领导艺术的企求.....	122

马列主义 是领导艺术的灵魂

指导我们思想的理论基础是
马克思列宁主义。

——毛泽东

革命导师说：没有革命的理论，就不会有革命的行动。马克思列宁主义，是放之四海皆准的真理，革命实践的指南，是领导艺术的灵魂。

《我们说的领导艺术，是马克思主义的领导艺术，要掌握并运用它。必须学习马克思主义的基础理论，用以武装头脑，统帅领导活动的实践。

毛泽东同志是卓越的马克思主义者，杰出的无产阶级革命家。他之所以具有高超的领导艺术，成功地解决中国革命和建设中的实际问题，就因为他始终坚持不懈、孜孜不倦地研读马列著作，注重理论联系实际。例如，他在延安时期，就勤奋地阅读过列宁的一些重要著作，而且还作了学习标记。列宁的《社会民主党在民主革命中的两种策略》、《共产主义运动中的“左派”幼稚病》是毛泽东同志读的遍数较多的著作，他在读这两本书时，除写有许多眉批外，还写了某年某月“初读”，某年某月“二读”，某年某月“三读”的字样。这说明，到那个时候为止，这两本书他至少已读过三遍了。毛泽东同志学习马列主义，不但全面系统地阅读马

恩列斯的原著，而且还根据每一时期的革命形势，有所选择地研读马恩列斯的一些重要著作，并且把理论用于指导实践，因而获得了丰硕的成果。

领导活动，是从人类的共同劳动中产生，随着社会分工的发展而发展的。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”（马克思：《资本论》第1卷第367页）有人类的共同劳动，就有社会组织（不论是松散的或严密的、临时的或固定的、非正式的或正式的），也就有行使指挥职能的领导活动。在历史长河中，人们通过丰富多彩的领导活动实践，逐步探索和总结出了一些有关领导活动的技巧与方法——领导艺术。在《孙子兵法》、《史记》、《三国志》《资治通鉴》等史籍和《三国演义》、《水浒》等小说中，都有许多关于领导艺术的实例记载。但是，马克思主义产生以前的领导艺术，都仅是一些朴素经验积累，是没有科学的指导原则和坚实的理论基础的领导方法。马克思、恩格斯创立的辩证唯物主义和历史唯物主义，揭示了自然界、人类社会和人们思维发展的最一般规律，为领导活动确立了科学的世界观和方法论。无数的领导者运用这种观点和方法去视察形势，认识事物，解决问题，指挥工作，取得较好效果。通过对领导活动实践中的一些成功而又具有一般性的既巧妙而又娴熟的方法，既系统而又具体的经验，既灵活而又新颖的方式，进行马克思主义的总结，从而形成了马克思主义的领导艺术。列宁的《社会民主党在民主革命中的两种策略》、《共产主义运动中的“左派”幼稚

病》；毛泽东的《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》、《关于正确处理人民内部矛盾的问题》等，都是有关领导艺术的著作。学习领导艺术，就要认真学习马克思、恩格斯、列宁、斯大林和毛泽东同志的光辉著作，掌握它的立场、观点和方法。

首先，学习马克思主义的基础理论。从学习和运用马克思主义领导艺术的角度讲，主要是要学习马列主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，它是认识事物、分析形势、决定政策、部署工作必须坚持的基本观点。毛泽东同志早在抗日战争时期就说过：“在担负主要领导责任观点上说，如果我们党有一百至二百个系统地而不是零碎地、实际地而不是空洞地学会了马克思列宁主义的同志，就会大大地提高我们党的战斗力量，并加速我们战胜日本帝国主义的工作。”（《毛泽东选集》1卷本第522页）目前，我国正在进行社会主义现代化建设，改革开放不断向纵深发展，新情况新问题不断出现，在这样的形势下，只有学会并掌握了马列主义基础理论，才能够坚定必胜的信心，明确前进的方向，在复杂的情况下明辨是非，增强应变能力；才能够对一些复杂的社会现象和经济活动作出科学的说明和解释；才能够对一些问题作出科学的预测，增加工作的预见性，取得工作的主动权；才能够对新出现的一些事物作出合乎实际的判断，加以引导，使之沿着正确的方向发展；才能够对一些复杂而重大的问题进行分析、综合，并在此基础上适时作出创造性的决策。如果没有坚实的马列主义理论基础，不懂得唯物辩证法，不仅很难做好工作，甚至会发生失误。可是，我们的马列主义理论水平的现状，与四化建设的新形势相比，是很不相称的。

这就需要我们刻苦地学习和努力掌握马列主义基础理论，特别是马克思主义哲学，只有比较系统地掌握辩证唯物主义和历史唯物主义的基本原理，才有可能把哲学理论化为工作方法，运用到领导工作之中去。不懂得马克思主义的哲学的基本原理，领导艺术就没有科学依据。

毛泽东同志指出：“马克思、恩格斯、列宁、斯大林的理论，是‘放之四海而皆准’的理论，不应当把他们的理论当作教条看待，而应当看作行动的指南。不应当只是学习马克思列宁主义的词句，而应当把它当成革命的科学来学习。不但应当了解马克思、恩格斯、列宁、斯大林他们研究广泛的真实生活和革命经验所得出的关于一般规律的结论，而且应当学习他们观察问题和解决问题的立场和方法。”（《毛泽东选集》1卷本第498—499页）要掌握马列主义的基础理论，必须坚持多读原著，坚持全面普遍地阅读，同时注意有选择有重点地阅读，对不明白和不懂的地方，要反复阅读，联系同一时期的其他著作，认真思考，反复探讨，力求系统地而不是零碎地、完整地而不是残缺地、全面地而不是片面地了解 and 掌握马克思列宁主义的思想体系、立场、观点和方法。

马克思主义领导艺术，要不断吸收现代科学的新成果。因此，领导者除了认真学习马列主义理论之外，还要学习一些其他的科学知识，要学习系统论、控制论、信息论、管理学、社会学、心理学和行为科学；要学习外国的管理方法，借鉴外国的成功经验，把学习马克思主义理论同学习现代科学文化知识和借鉴外国的方法、经验结合起来，尽量多掌握一些现代科学新知识、新观念、新方法，以不断完善和发展马克思主义领导艺术。

其次，坚持理论联系实际。毛泽东同志指出：“对于马克思主义的理论，要能够精通它、应用它，精通的目的全在于应用。如果你能应用马克思列宁主义的观点，说明一两个实际问题，那就要受到称赞，就算你有了几分成绩。被你说明的东西越多、越普遍、越深刻，你的成绩就越大。”（《毛泽东选集》1卷本第773页）马克思主义理论，是从客观实际产生出来又在客观实际中获得了证明的最正确最科学的理论。它是领导革命和建设事业走向胜利的科学。学习马克思主义理论，必须坚持理论联系实际，以理论指导实践，在实践中深化对理论的理解，通过实践丰富和发展理论。我们学习马克思主义理论，不是为了好看，而是为了拿它来指导我们的实践，不是为了装饰，而是为了解决实践中的问题。在理论结合实际的问题上，要反对唯书、唯上、不唯实的教条主义倾向，同时又要反对不重视理论的经验主义的倾向。用理论指导实践，以实践丰富和发展理论。理论如果不和实际相结合，只是空谈一阵，那么，再好的理论也是没有用处的。如果实践没有理论指导，只是蛮干，那么，再努力也是难以实现既定目标的。因此，我们要自觉地以马克思主义理论去指导复杂的领导活动的实践。运用马克思主义基本理论，去评价过去的工作，总结经验教训，坚持和发扬成功的经验，纠正和惩戒失败的教训。运用马克思主义的基本理论，去指导探索适应现代化建设需要的新的领导艺术。

坚持原则 是领导艺术的柱石

要在中国实现四个现代化，必须在
思想政治上坚持四项基本原则。

——邓小平

俗话说：不依规矩，不成方圆。政策原则，是观察事物，处理问题，部署工作，检验成效的标准，是领导艺术的柱石。一个领导者要正确地贯彻执行党的路线、方针、政策，取得工作效益，必须在实际工作中，自觉地坚持正确的原则和立场。

邓小平同志在党的全国代表会议上，提出干部要学习马列主义的基本理论，加强工作中的原则性、系统性、预见性和创造性。这里把原则性放在首要的地位。在我国进行四化建设的过程中，对各级领导者的要求，从不同的角度有许多制度和规定，但首要的一条，就是坚持无产阶级的原则立场。只有具备这一基本素质的领导者，才能领导好社会主义的宏伟事业。一个干部，不可能没有缺点而十全十美，做事也不可能样样精通而百分之百正确，都会有这样那样的不足，都会有这样那样的毛病，然而这些都可以根据客观形势和环境给予谅解，唯独不坚持原则乃致丧失原则这一条不能谅解，因为一个领导者如果连起码的素质都不具备，基本的原则都不能坚持，他就不可能领导他的下属去为完成党和人民交给的任

务而努力；就不可能带领他的下属去正确地认识客观事物，有效地改造客观世界；就不可能正确地贯彻执行党的路线、方针和政策，从而推进四化建设事业。因而他就不是一个现代化建设事业所需要的领导者。

第一，坚持四项基本原则。邓小平同志指出：“我们要在中国实现四个现代化，必须在思想政治上坚持四项基本原则，这是实现四个现代化的根本前提。这四项是：第一，必须坚持社会主义道路；第二，必须坚持无产阶级专政；第三，必须坚持共产党的领导；第四，必须坚持马列主义、毛泽东思想。”（《坚持四项基本原则反对资产阶级自由化》第10—11页）坚持社会主义道路，是中国人民一百多年来的一种历史的选择，正是这种选择，使中国的社会主义革命和建设不断取得胜利，使中国发生了翻天覆地的变化。坚持人民民主专政，是社会主义阶段的首要问题，如果在这个问题上产生动摇，就在马克思主义基本理论和基本实践上解除了武装，就迷失了政治方向，就谈不上带领广大人民群众去进行社会主义建设。坚持中国共产党的领导，是社会主义事业走向胜利的保证。“没有中国共产党，就没有新中国”。如果作为一个领导者，连这一点都作不到，就根本没有资格担当领导人民前进的责任了。坚持马列主义、毛泽东思想，是坚持科学的世界观。马克思列宁主义的基本理论，它的立场、观点和方法，是放之四海而皆准的，是我们指导思想的理论基础，是我们行动的指南。毛泽东思想，是马列主义与中国实际相结合的产物，是中国社会主义建设的指导思想。四项基本原则是统一的，不可分割的，它们有机地构成马克思主义科学社会主义的完整体系。坚持四项基本原则，是我们立国

治国之本，是党的十一届三中全会以来路线、方针、政策的基本点。我们必须在实际工作中自觉地始终如一地坚持四项基本原则，以保证我们的工作朝着正确的方向顺利发展并取得成效。

第二，坚持民主集中制原则。充分发挥民主，善于倾听各种意见，这有利于全面准确地了解情况，集思广益，正确地判断事物和指挥工作。坚持民主集中制原则，是领导活动中一条根本的组织原则。陈云同志指出：“在各级领导班子中，要充分发挥民主，倾听各种意见，特别要注意倾听不同意见。重大问题的决定，必须经过集体的充分讨论，以便减少失误，少走弯路，把事情办好。”（《坚持四项基本原则反对资产阶级自由化》第319页）我们在实际工作中，要自觉地坚持民主集中制原则。首先，要正确地认识个人与集体的关系。集体领导是党的领导原则之一，党的领导是集体领导，不是个人领导。个人不过是集体的一员，个人的作用只有通过集体才能得到正确的发挥。领导班子中的每个成员，包括一把手，都是平等的，都应把个人与集体领导的关系摆正，在讨论决定问题时，都只能平等讨论，以理服人，少数服从多数，个人服从组织。其次，要正确认识和处理民主与集体的关系，既要民主，又要集中。在强调集体领导，强调发扬民主的同时，要注意集中，注意统一，实行民主，集思广益，多听意见，减少失误；通过集中，统一思想，形成决议，统一行动。只讲民主，不讲集中，就会议而不决，影响效率。只讲集中，不讲民主，难以正确决定政策。因此，必须在民主的基础上高度集中。再次，建立严格的责任制，集体决定了的事情，要按照分工，各负其责。当然要有全局

观念，互相支持，互相配合，既有分工，又有合作，以使整个工作协调地开展。

第三，坚持实事求是的原则。一切从实际出发，实事求是，是我们的思想路线的基本点，是我们正确地认识情况，做好工作的前提，是解决主观和客观相矛盾的基本方法。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，革命和建设就要受到挫折和失败。因此，做一切工作都必须从实际出发，实事求是，否则就要犯错误。毛泽东同志说过：“按照实际情况决定工作方针，这是一切共产党员所必须牢牢记住的最基本的工作方法。我们犯的错误，研究其发生的原因，都是由于我们离开了当时当地的实际情况，主观地决定自己的工作方针。这一点，应当引为全体同志的教训。”（《毛泽东选集》1卷本第1203页）这是对我国革命和建设长期实际工作经验的总结，在目前进行的四化建设之中，也是同样实用的。可以说，无论革命和建设，凡是坚持从实际出发，实事求是的原则，把马列主义的理论和我国实际结合起来，按照实际情况决定工作方针，按照自己的实际部署工作，革命和建设事业就胜利发展，就能开创新局面。否则，就必然犯错误，受挫折。

第四，坚持全心全意为人民服务的原则。党的干部是党的事业的骨干，是人民的公仆。既然是人民的公仆，就应当忠实地为人民的利益努力地工作，以人民的利益作为一切言论行动的最高准则。我们的党是为了服务于人民而建立的，党除了工人阶级和最广大人民群众的利益，没有自己特殊的利益。如果损害了人民的利益，就损害了党的利益。诚然，领导者在接受上级的指示去进行工作时，要对上级负责，完

成上级交给的各项任务。但是，对上级负责和对群众负责在本质上是一致的。因为，无论哪一级领导，都是人民的勤务员，全心全意为人民服务既是我们的共同宗旨，又是我们在工作中应当坚持的原则。因此，我们的一切工作都要忠实地服务人民，都要为人民谋利益。而脱离群众，自私自利，损人利己，把个人利益放在高于一切的位置等一切不利于人民利益思想和行为都是与党的干部的基本要求格格不入的，也是党的干部政策所不允许的，只有坚持党和人民的利益高于一切，个人利益服从党和人民的利益，吃苦在前，享受在后，克己奉公，全心全意为人民服务，才是我们的时代和事业所需要的思想和行为。

坚持原则，就要敢于讲真话，讲原则，不讲面子，不讲人情，克服好人主义，有一首《好了歌》，说好好先生是：“逢人且带三分笑，凡事都说好好好，大事化小小化了，人格原则全掉了。”有的人由于思想存在好人主义，认为“坚持原则是非多，碰着硬茬麻烦多，平平稳稳好处多”。这种思想是坚持原则的大敌，如若不根除，要坚持原则就不可能。有的人善于吹吹拍拍，拉拉扯扯，看风使舵，看领导眼色说话，视上级态度办事，拿原则做交易，见利忘义，唯利是图。有的人会上不说，会下乱说，当面一套，背后一套，口是心非，阳奉阴违，不按原则行事，不照政策执行。这些都是坚持原则的思想障碍，作为一个领导者，必须从思想上彻底根除，以使自己能坚持党的政策原则，做好领导工作。

毛泽东同志说：“原则性要灵活执行。”（《毛泽东选集》第5卷第86页）坚持原则，不是以不变应万变，不管在何时何地，不管解决什么问题，总是习惯于说一通大话、空

