

刘圣恩 著

# 领导与管理 的艺术

LING DAO  
YU GUAN LI  
DE YI SHU

海洋出版社

# 领导与管理的艺术

刘圣恩 著

海洋出版社

1993年·北京

**(京)新登字087号**

**领导与管理的艺术**

刘圣恩 著

\*

海洋出版社出版 (北京市复兴门外大街1号)

新华书店北京发行所发行 昌平兴华印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:13.25 字数:300千字 插页:1

1993年5月第一版 1993年5月第一次印刷

印数:1—4500

\*

ISBN 7-5027-3035-4/D·238 定价:9.00元

為提の干部素の厚

實現領導の作科學

化師努力の耕耘

田友  
于北京

一九三二年

# 序

## (一)

刘圣恩教授是高等学校中较早地从事领导科学的教学和研究的学者，是一位理论造诣颇深又富有理论创新勇气的学者。我对他一向以师礼待之，为他的《领导与管理的艺术》作序，我实在有感惶愧。

我和刘圣恩教授，是在柳州全国领导科学第四次学术讨论会后认识的。那次会上，我作了《西方决策科学在中国应用十年评估》的发言，中国领导科学学会(筹)主任、中国管理科学研究院院长田夫同志告诉我，刘圣恩教授宣读的论文《领导的本质及其与管理的科学划界——兼评A.西蒙的“管理就是决策”》，也指出了西蒙决策理论中的某些错误论点，并提出决策与执行分工、领导与管理分离的思想，很有见解，写得也好。由于会议结束，无缘拜访刘教授而深感遗憾之时，我和他竟坐在回京火车上的同一包厢里！真是喜出望外。那天正好细雨濛濛，不期邂逅，一见如故，成为风雨深交。我有这么个体会，一个人一生遇到的知己不多，而与知己第一次相遇的情景，往往是终生难忘。

在那次和以后的多次与刘教授的交谈中，我们的话题多半集中在中外历代统治者中的明君、贤相，有作为的总统、首相，特别是社会主义国家的英明领袖上。他们都很注意领导与管理的分离，谋与断的分离，尽管有的人自己并没有意

DA266/907<sup>1</sup>

识到。引进西方的决策科学对于促进我国决策民主化科学化当然是有意义的，但我们却认为对西方的决策理论，包括诺贝尔奖获得者西蒙的决策理论也要有分析有鉴别。

领导与管理的分离，从经济领域来看，需要从三方面来研究：一、从宏观控制来说，领导宏观控制与管理宏观控制不同，如战略重点由领导机关控制，而战略重点的项目和项目投资的倾斜上则由管理部门控制，并且后者是由前者决定的。二、从企业来说，企业领导与企业管理也不同，企业领导是根据企业的内部和外部信息，制订高起点的经营战略。而企业管理则是按经营战略，制订生产等诸方面的管理计划和组织计划的实施，后者是由前者决定的。三、从每个领导机关来说，大都分行政领导层和行政管理层两个层次，前者有决策任务，后者只是贯彻执行决策。

就上述内容，我和他多次交谈，受益匪浅。近几年他相继在全国各地专业刊物如《现代领导》、《领导科学报》、《决策与信息》、《领导科学》等报刊杂志上发表的多篇论文，就是在这方面他那富有创见的学术思想的结晶。其中一篇获得全国征文一等奖，一篇在全国学术会议上评为优秀论文。我在河南《学习论坛》等杂志发表的几篇文章也得益于与刘教授的切磋研究，内心是十分感激的。

## (二)

刘教授的《领导与管理的艺术》一书（以下简称《艺术》），是他在多年专题研究的基础上形成的自成体系的力作。书中对目前领导与管理的理论研究和实践活动中的不少问题，提出了新颖独到的见解，并且言之成理，持之有据。毫无疑

间，这是一部具有特色并将产生广泛影响的领导学专著。

《艺术》在开篇的《分工论》中，以“现代社会的三大分工”为立论依据，从理论与实践上对领导与管理进行科学的划界，认为领导科学、管理科学应当是基于社会分工的不同，各有自己对象的独立学科。这就抓住了问题的本质和核心，对领导科学界，管理科学界，决策科学界等都会有所启迪。我认为科学研究只有牢牢把握住自己的对象，才能促进自身的科学化。对象模糊会导致概念含混，甚至实践混乱。决策与执行的分工，反映到科学研究上有领导学和管理学两门独立的学科；而谋与断的分工，也应当有领导学和决策学两门独立学科。决策科学是谋士、智囊们的科学。当然，领导者也应该懂得决策科学；但是，请智囊为自己提供各种不同的决策方案，自己进行选择或抉择，即决断，才是领导者特有的任务，才是领导学研究的特有对象。而这正是目前领导学研究中很少有人涉足，但又需要全面系统地研究的新课题。希望作者本人和同感于《艺术》中《分工论》的学者、读者，能在这方面继续研究，创造新的成果。

在论述社会分工的基础上，对领导与管理作出划界之后，对领导的原理原则、方式方法和相应的概念范畴，以及它们和管理的比较，作者也有独到的见解。在这些基础研究后，作者又把领导和管理作为“一门艺术”来研究。他认为可以精确定量、有严格因果关系的常规性问题，无须领导亲自处理，专业人员就能解决，甚至解决得更好；而对那些不能精确定量的、没有严格因果关系的非常规的复杂问题，是要领导亲自处理的。这是目前领导学界在领导艺术研究中的一种主张。本书的贡献是把这一论点理论化、系统化，从而引申出种种领导艺术，并分别进行了分析、判评、阐释和发挥，形成

一家之言，或曰一种学派的主张或学说。这无论在理论上开展百家争鸣、繁荣领导科学，或在实践上提高领导者的领导水平都是很有意义的。

《素质论》是本书的重要篇章。它的独到之处不是一般的抽象论述领导者的个体素质和群体素质，而是根据领导者的任务、职能和领导艺术所提出的要求，因而水到渠成，顺理成章，很有说服力。

总之，《艺术》一书是一部有理论勇气和理论创新的力作。它不仅对决策理论的权威论点进行了大胆的修正，对领导科学、管理科学、决策科学在研究对象上的混乱进行了界定，而且在领导艺术研究中形成了一家之言，形成了一个学派的观点和体系，这都是非常可喜可贺的，也是领导学研究中的长足进步。本书无论在理论研究或应用研究方面，都值得领导科学和相邻学科的教学和研究人员一读，也适合从事实际工作的领导者、管理者、咨询者和有关专业的学生阅读。我们相信，不论读者的看法如何，本书都会吸引更多的学者、朋友关心我国领导科学等学科的繁荣和发展。我们也希望刘圣恩教授广收百家成果的意见，于再版时补充修正，使本书更为充实、完善。

·中国管理科学研究院

领导科学研究所所长

教授 陈士光

1992年11月20日

## 导 言

在当今社会，经济的起飞，社会的发展，有人认为依赖于技术和管理“两个轮子”，有人认为是“三分技术，七分管理”。不论分歧如何，管理是生产力的重要因素，管理现代化是社会现代化的重要内容，因而要重视管理和管理科学的研究则是人们的共识。道理很简单，组成生产力的人、财、物诸要素，只有依靠管理来加以调节、平衡和配置，才能充分发挥诸要素的作用，才能转化为现实的生产力。愈是现代化生产，管理的作用就愈显得突出。从计划经济、计划与市场调研到社会主义市场经济的转轨，管理的意义就更加重大。

管理和领导是分不开的，研究管理不能不研究领导。它们联系密切、不可分割，在社会生产和社会生活的各个领域起着各自不同的特殊作用，不能相互取代，更不能融合为一。然而，领导与管理、领导科学与管理科学，两者之间的区别和联系，无论在管理学界还是领导学界，无论在国内还是国外，都众说纷纭、莫衷一是。西方古典管理理论的代表人之一、法国著名的管理学家H.法约尔早在本世纪初就提出了领导与管理的界限问题，“不要把管理同‘领导’混淆起来”。但他只是提出了问题，并没有解决问题。直到今天，尽管西方的管理理论取得了长足的进步，仍然被领导与管理的界限问题所困扰。领导与管理的关系问题不仅是个重要的理论问题，而且是个现实生活中的实际问题，上至总统、总理，下至村长、厂长，直到车间主任、班组长，未必人人都

能说清自己是在从事领导，还是从事管理，自己是个领导者，还是管理者。在实际生活中，以管理方式当领导，或以领导方式搞管理的现象并不罕见。这些问题是本书第一篇《分工论》要讨论的问题。

管理是一门科学，领导是一门科学；管理者、领导者都要依据、遵循反映管理和领导活动客观规律的原理原则行事，这些都是没有疑问的。然而这只是问题一个方面，还有另一个方面，而且是更重要的方面，那就是它们是科学，同时又是艺术，而且更重要的是艺术。不研究领导艺术、不研究管理艺术，领导科学或管理科学就难以称之为科学。这是因为：

第一、领导科学和管理科学都或多或少有一些必须遵循的原理原则，但是，在政治、经济、军事、科技文化等一切领域，都不能指望靠这些原理原则的逻辑推论，或照搬照抄就可以成为成功的领导者、管理者。《孙子兵法》云：“圯地（难以通过的道路）无舍”，“绝地无留”，因而背水列阵、山上扎营历来是兵家之大忌。但项羽“破釜沉舟”背水一战竟大获全胜；而马谡“山上扎营”却遭到全军复没，自己也丢了性命。《孙子兵法》又云：“归师勿遏”，“穷寇勿迫”。而毛泽东则“宜将剩勇追穷寇”，从而取得了“天翻地复慨而慷”的胜利。岳飞说：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”这里的“常”就是原则、准则，而“妙”，毛泽东称为“灵活性”，揭示了军事领导艺术的根本特征。按《孙子兵法》的说法就是“微乎，微乎，至于无形；神乎，神乎，至于无声”。

军事领域是如此，政治、经济等一切领域也不例外。“有功就奖，有过就罚”是传统管理的重要原则，但运用起

来，变化多端，可以据此进行严格管理，真正做到能者上、庸者下，也可以只罚有过失的改革者、开拓者，而奖“无过失”的照抄照搬的平庸者。“内举不避亲，外举不避仇”是我国自古就有的用人原则，然而它既可以成为用人唯贤的根据，也可以成为用人唯亲的借口。如何运用是因人而异的。正如古人所说：“贤者用之天下治，不肖用之天下乱。”

第二、尽管领导科学和管理科学有一定的原理原则，但是在处理那些大量的模糊性、随机性问题时不一定都能找到现成的可作直接依据的原理原则。例如，“树上十只鸟，打死了一只，还有几只？”这是古老的智力测验题，在这里数学上加减乘除的规则都无济于事。还有爷孙俩骑驴的寓言。老人骑上，小孩走路，路人说：“老人真忍心！”老人下来，孩子骑上，路人说：“小孩真不懂事！”爷俩都骑上，路人说：“这爷俩真狠，要把驴压死。”爷俩都不骑，都下来走路，路人又说：“这爷俩真傻，放着驴不骑。”最后只好二人抬着毛驴走。寓言本是讽谕那些没有主见、犹柔寡断的人，如果换一个有主见、有魄力的人是否就可以根据什么普遍有效的原则找到一个唯一正确的答案呢？显然不能。

党的十四大所确定的社会主义市场经济体制，必将在人们的思想上、观念上发生大解放，必将影响社会生活的各个方面，并深刻地影响各个领域各个层次的领导和管理的活动。在计划经济体制下，企业无法自主经营、无须自负盈亏，生产什么、不生产什么均由上级决定，企业依附于政府，依附于行政机构，依靠计划或行政命令来保证资源的配置。而在市场经济体制下，企业的领导和管理活动就要复杂得多，要服从市场这一无声的指令，或叫“看不见的手”。与此同时，市场经济体制下的企业，一方面可以具有自主经营、

适应市场变化等许多优越的条件，另一方面也可能发生不利于社会主义的一些缺陷，如市场的垄断、资源的浪费、环境污染和生态破坏的加剧、收入差距的扩大等等。因此，在企业的经营管理决策或政府的宏观调控的决策中都会遇到类似“树上十只鸟，打死一只，还有几只？”这样的模糊性、随机性问题。

上述两个方面集中到一点就是，一切部门、一切层次的领导者面临的是不能精确定量的模糊性问题和没有严格因果联系的随机性问题。越往高层，问题就越突出。至于那些有章可循可以精确定量或有严格因果关系的问题，不需要领导亲自处理，任何专业人员都可以解决，甚至可能解决得更好。因此，就需要领导和管理者掌握科学的理论、原则，更要掌握灵活地运用理论原则处理复杂问题的技巧或方法，即掌握建立在人的品德、经验、知识、智慧和创造力基础上的高超的领导艺术。

这是第二篇《艺术论》要讨论的问题。它是本书的重点内容，也是为什么书名取《领导与管理的艺术》的一种考虑。

管理与领导的科学性、艺术性，特别是它的艺术性，说明管理活动和领导活动不同于其他实践活动的特有的复杂性、艰巨性。法约尔认为“这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断力和注意尺度。”<sup>①</sup>什么样的人能掌握这一“很难掌握的艺术”呢？毛泽东《论持久战》关于“自觉能动性”在战争中作用的论述中，回答了这个问题。自觉能动性能不能发挥，怎样发挥，以及发挥的程度和水平无不取决

---

① H.法约尔：《工业管理和一般管理》，中国社会科学出版社，第22—23页。

于实践主体的品德、经验、知识、智慧，特别是创造力，即“存乎一心”的“心”。就是说，只有那些自身素质具有高尚品德和创造才能，为了人民的利益不唯书不唯上，勇于开拓敢于创新的人，才能掌握高超的领导艺术，才能实现“贤者用之天下治”。我们不能指望像恩格斯所嘲弄的那些“唯恐烧伤自己手指，小心翼翼的庸人”能够领会领导艺术，更不用说掌握了。因此，与其说研究掌握领导艺术的复杂性，不如说是研究领导主体素质的复杂性更为准确。这正是第三篇《素质论》要讨论的内容。

第四篇《效能论》是全书的概括。效能就是目标与效率之间的乘积。决策目标正确，又能推动下属去实现目标就是有效能的，即成功的领导。决策艺术和发动艺术就是实现领导效能的最基本的领导艺术。效能是一切领导活动的出发点，也是它追求的目的，既是衡量领导素质和水平的尺度，又是考核其业绩的客观标准。

书中的若干论点已先后在各地领导科学与管理科学的专业报刊杂志上发表过，发表于《决策与信息》杂志1992年第九期的《现代社会的三大分工》是其中的一篇。它是全书立论的依据，故附于书后，作为本书附录。收录本书时，作了文字上的更动。

全书由分工论、艺术论、素质论、效能论四篇共十二章组成。其基本思想是依据现代社会的三大分工说明领导与管理的分离和各自的原理原则、方式方法；重点探讨领导和管理都是一门艺术，领导者管理者应当是善于处理模糊性随机性问题的专家，而不是善于照章办事、按技术规程操作的能手；最后探讨领导与管理主体素质的客观要求，以及评价考核的客观标准——效能。从第三章开始，每一章都附有思考

分析题，包括理论思考题和应用性的实际案例分析题，这些题覆盖了各章的基本内容。

本书在写作过程中，首先得到中国管理科学 研究院院长、中国领导科学学会(筹)主任田夫同志的亲切关怀和鼓励，并为本书题词，给我以极大的动力。领导科学研究所所长陈士光教授也给我极大帮助，书中的主要论点都听取过他的意见，得到他的指点，他还为本书写了序言。这里向他们表示深深的感谢。

还要感谢胡明同志，全书的内容、文字和编排体例，他都作了仔细的审阅，而且在文字上作了不少润色。没有他的努力，本书也难以和读者见面。

作者

1992.10.15

# 目 录

## 第一篇 分 工 论

### 第一章 领导与管理的分离是社会分工发展的

#### 结果 ..... (1)

#### 第一节 问题的提出和解决的途径 ..... (1)

##### 一、领导与管理区别、界限问题的提出 ..... (1)

##### 二、领导与管理的分离是历史的产物、历史的现象 ..... (2)

##### 三、马克思的逻辑与历史统一的方法是揭示领导与管理本质的唯一科学的方法 ..... (3)

#### 第二节 领导与管理的分离是社会纵向分工发展的结果 ..... (4)

##### 一、两种社会分工——横向分工与纵向分工 ..... (4)

##### 二、纵向社会分工的发展和领导(管理)体制的历史演变 ..... (7)

##### 三、决策与执行的纵向分工是领导与管理分离的社会根源 ..... (11)

#### 第三节 对历史的考察与逻辑的结论 ..... (15)

##### 一、历史事实方面的几个结论 ..... (15)

##### 二、逻辑方面的几个结论 ..... (16)

### 第二章 领导(管理)思想史就是人类对社会纵向分工的认识史 ..... (19)

#### 第一节 中国古代领导(管理)思想的

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 历史发展及其贡献 .....             | (19) |
| 一、帅才与将才的划分与分层治理的思想 .....   | (20) |
| 二、谋士、幕僚与幕府——谋与断的分离意识 ..... | (26) |
| 三、“为政在人”的“主臣”思想 .....      | (36) |
| 第二节 西方管理思想的成就及其误区 .....    | (47) |
| 一、以执行为专门对象的行政管理理论 .....    | (48) |
| 二、既研究决策又研究执行的经济管理理论 .....  | (50) |
| 三、“管理就是决策”其理论贡献和误区 .....   | (53) |
| 四、对西方管理思想的评价 .....         | (57) |
| 第三节 毛泽东的科学总结及其划时代的         |      |
| 贡献 .....                   | (61) |
| 一、决策与执行分工、领导与管理分离的思想 ..... | (61) |
| 二、决策程序和决策原则 .....          | (63) |
| 三、强调外部咨询的决策民主化 .....       | (66) |
| 四、“大权独揽、小权分散”的领导方法和        |      |
| 领导艺术 .....                 | (69) |

## 第二篇 艺 术 论

|                     |      |
|---------------------|------|
| 第三章 现代领导与现代表理 ..... | (73) |
| 第一节 领导与管理的关系 .....  | (73) |
| 一、领导与管理的科学划界 .....  | (73) |
| 二、领导与管理界限的相对性 ..... | (74) |
| 三、领导科学与管理科学 .....   | (77) |
| 第二节 现代领导与管理的职能单一化   |      |
| 和复杂化 .....          | (78) |
| 一、职能的单一化 .....      | (78) |
| 二、职能的复杂化 .....      | (79) |
| 三、领导与管理职能的比较 .....  | (81) |

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 第三节 现代领导的特点 .....                    | ( 84 )       |
| 一、集团化 .....                          | ( 84 )       |
| 二、民主化 .....                          | ( 86 )       |
| 三、科学化 .....                          | ( 88 )       |
| 四、现代领导的根本特征和判定标准 .....               | ( 98 )       |
| 五、现代领导和现代管理的比较从两个方面<br>来说明 .....     | (102)        |
| 分析思考题 .....                          | (103)        |
| <b>第四章 领导与管理的艺术 .....</b>            | <b>(106)</b> |
| 第一节 领导与管理的行为与艺术 .....                | (106)        |
| 一、领导行为及其特征——模糊性、随机性 .....            | (106)        |
| 二、领导艺术的本质 .....                      | (108)        |
| 三、领导艺术的三大特征——非规范性、灵活性、<br>新颖性 .....  | (109)        |
| 第二节 领导艺术与权术 .....                    | (113)        |
| 一、领导艺术中的自觉能动性 .....                  | (113)        |
| 二、历史上的权术理论与实践 .....                  | (114)        |
| 三、领导艺术与权术的界限 .....                   | (117)        |
| 第三节 研究领导艺术的意义 .....                  | (122)        |
| 一、现实生活中如何识别和揭露权术 .....               | (122)        |
| 二、马克思主义者学习与坚持领导艺术，<br>反对剥削阶级权术 ..... | (125)        |
| 分析思考题 .....                          | (128)        |
| <b>第五章 决策艺术 .....</b>                | <b>(130)</b> |
| 第一节 决策与决策科学化 .....                   | (130)        |
| 一、决策的定义、特征 .....                     | (130)        |
| 二、决策的要素、类型 .....                     | (133)        |
| 三、程序化决策和非程序化决策 .....                 | (136)        |
| 四、非程序化决策在领导活动中的地位 .....              | (140)        |