

序 言

王安顺

今年是新世纪的第一年，也是实施“十五”计划的第一年。从今年开始，我国将进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段。特别是今后五到十年，我国将在市场供求关系、经济发展体制环境、对外经济格局等三个方面发生重大变化，进入经济和社会发展的重要时期，经济结构战略性调整的重要时期，完善社会主义市场经济体制和扩大对外开放的重要时期。与此相适应，教育事业面临的社会环境将会发生全面而深刻的变化，教育的地位、作用和形态将具有更丰富的时代内涵。知识经济的崛起，经济增长方式的转变，使得科技和教育成为今后经济增长的决定性因素。国家的发展，民族的振兴，越来越依赖于高素质的劳动者和创新人才，越来越依赖于教育的水平和质量。科学技术也从来没有像今天这样，以巨大的力量和超出人们想象的速度，深刻影响着人类经济和社会的发展，改变着人们的学习、工作与生活方式，传统教育模式面临严峻的挑战。随着经济全球化的日益发展和我国即将加入WTO，高新技术人才特别是信息技术人才的争夺将更为

激烈，发展教育已经成为增强综合国力和提高国际竞争力的最重要举措。这些新的发展趋势，对教育工作提出了更新更高的要求，也为教育事业的发展提供了巨大的推动力，带来了不可多得的机遇。党的十五届五中全会，全面规划了新世纪初我国现代化建设的宏伟目标，把教育和人才问题摆在突出的战略地位。随着建设有中国特色社会主义事业的不断推进，教育的战略地位和作用将越来越重要。

教育工作是一个由初等、中等和高等教育有机构成的宏大系统工程，其中高等教育属于最高层次。高等学校作为高等教育的实体，承担着培养人才、进行科学研究和实施校产开发的三大任务。要推动教育工作有新的更大的发展，就必须使高等教育工作有新的更大的发展，使高校的改革和发展在新的更高的层次上取得突破。搞好高校工作要从多方面努力，但关键是人才，其中具有高层次综合性能力的领导人才显得尤为重要。高校领导者面临的是一個影响深远、思想活跃、涉及广泛的领域，又在各种竞争中经受着严峻的挑战和考验。高校领导者要卓有成效地履行自己的职责，必须具备多方面的能力和素质。如果说，高校领导者的能力和素质是一个内容丰富的体系，那么，领导方法和领导艺术则是这个体系中最精彩的篇章。对高校领导者来说，科学的领导方法和领导艺术，已成为实现领导目标的必备条件和必须着力培养的必备素质。高校领导者要面向现代化，面向世界，面向未来，应深切关注国内外关于领导

活动的理论与实践，重视在现代化高科技条件下领导管理从思想观念到实际方法上的转型与变化，以借鉴他人经验，博采他人之长，从而能动地从事高校领导工作的实践。有鉴于此，把高校领导方法和领导艺术当作一个专题，对其丰富、庞杂的内容进行全面、深入的研究，对提高领导干部的自身素质，开创高校工作的新局面，无疑具有重要的意义。

由甘肃省经济管理干部学院党委书记、院长王渊同志编著的《高校领导方法与艺术》一书，以邓小平理论和江泽民同志“三个代表”重要思想为指导，对高校领导者的主要职责，高校领导决策方法与艺术、用人方法与艺术、用权方法与艺术、运筹方法与艺术、协调方法与艺术以及高校领导方法与艺术的培养等问题，从理论阐述和实际操作的结合上进行了专题探讨，具有一定的学术性和可读性。这本书的出版，对推动高校领导方法与艺术的研究是有益的；对高校领导者改进领导方法，提高领导艺术，也有一定的参考价值。希望更多的高校领导干部，结合自身的领导活动实践，认真研究领导工作的特点和规律，不断提高领导方法和领导艺术水平，把自己培养成社会主义的政治家、教育家，为新世纪教育事业再创辉煌做出自己应有的贡献。

目 录

第一章 高校领导方法与艺术导论	(1)
第一节 领导科学与高校领导职能	(1)
一、领导科学的本质及研究对象	(1)
二、领导科学在高校领导工作中的应用	(4)
三、高校领导者的主要职能	(8)
第二节 领导方法概述	(14)
一、一般的基本的领导方法	(15)
二、局部的阶段性的领导方法	(19)
三、特殊的领导方法	(26)
第三节 领导艺术概述	(28)
一、领导艺术的特征	(28)
二、运筹帷幄, 审时度势	(31)
三、深谋远虑, 多谋善断	(33)
四、掌握限度, 胸中有数	(35)
五、刚柔相济, 机智灵活	(36)
六、抓住中心, 照顾全盘	(39)
第二章 高校领导决策方法与艺术	(42)

第一节 决策要素与类型	(42)
一、科学决策与民主决策	(42)
二、决策的类型、特点和构成	(47)
第二节 决策制定与实施	(52)
一、决策的原则	(52)
二、决策的制定	(53)
三、决策的实施	(57)
第三节 决策方法与技术	(59)
一、定量决策	(59)
二、经验决策	(61)
三、试验方法	(62)
四、突发事件的决策	(63)
第四节 决策心理与风格	(66)
一、决策的成就动机与动机冲突	(66)
二、决策的信息心理与选择心理	(70)
三、决策的实施心理及其调适	(73)
四、决策风格的类型及评价	(75)
第五节 高校领导者的决策素养	(77)
一、高校领导者的决策职能	(77)
二、高校领导者决策能力的培养	(81)
第三章 高校领导用人方法与艺术	(83)
第一节 知人之法	(83)
一、选贤任能是领导者的首要职责	(83)
二、拓宽知人渠道	(86)
三、坚持正确的选人原则	(90)
第二节 用人之道	(94)

一、就事论人，因事用人·····	(94)
二、扬长避短，适才适用·····	(95)
三、因人制宜，区别对待·····	(97)
四、用人不疑，大胆使用·····	(98)
五、严格要求，赏罚分明·····	(99)
六、精心培养，用养并重·····	(100)
第三节 容人之心 ·····	(101)
一、用人心理负效应及其调适·····	(101)
二、用人心理障碍及其克服·····	(105)
三、用人心理正效应及其发挥·····	(108)
第四节 励人之策·····	(112)
一、激励的作用·····	(112)
二、激励的原则·····	(114)
三、激励的方法与艺术·····	(120)
第四章 高校领导用权方法与艺术 ·····	(126)
第一节 权力、权威与用权·····	(126)
一、正确行使职位权力·····	(127)
二、塑造良好的人格形象·····	(131)
三、树立威信误区及其克服·····	(134)
第二节 正职用权艺术 ·····	(136)
一、正职的地位和作用·····	(137)
二、正职用权的主要内容·····	(139)
三、用好副职的艺术·····	(142)
四、正职用权素养·····	(146)
第三节 副职用权艺术 ·····	(150)
一、副职用权：摆正自己的位置·····	(150)

二、副职用权：处好与正职的关系·····	(153)
三、副职用权：与其他副职分工合作·····	(156)
四、常务副职用权艺术·····	(159)
第四节 授权、借权和越权·····	(162)
一、授权的意义和原则·····	(163)
二、授权的步骤和方式·····	(168)
三、防止反授权·····	(173)
四、副职借权艺术·····	(175)
五、越权的防止和纠正·····	(177)
第五章 高校领导运筹方法与艺术 ·····	(181)
第一节 日常事务运筹 ·····	(181)
一、日常事务运筹的意义和原则·····	(181)
二、善于“弹钢琴” ·····	(185)
三、摆脱忙乱的技巧·····	(190)
第二节 会议运筹 ·····	(195)
一、会议的类型和作用·····	(196)
二、会议的主要环节·····	(199)
三、冷场、跑题及分歧的处理·····	(204)
四、提高会议质量和效率·····	(207)
第三节 时间运筹 ·····	(209)
一、领导活动与时间·····	(210)
二、时间运筹的原则·····	(211)
三、增强时间的有效性·····	(215)
第六章 高校领导协调方法与艺术 ·····	(222)
第一节 协调的类型与程序 ·····	(222)
一、协调的原则·····	(222)

二、协调的内容	(225)
三、协调的形式	(230)
四、协调的程序	(231)
第二节 协调方法与技巧	(234)
一、协调的方式及途径	(235)
二、协调的技巧	(241)
第三节 领导班子内部协调	(245)
一、一把手协调全局而不独揽	(245)
二、副职分工负责而不分家	(247)
三、党委委员平等相处当家作主	(249)
四、增进感情、理解、信任和支持	(250)
第四节 领导班子外部协调	(252)
一、对上协调	(252)
二、对下协调	(260)
三、对外协调	(266)
第七章 高校领导方法与艺术的培养	(274)
第一节 领导者的个体素质	(274)
一、政治思想素质	(275)
二、道德品格素质	(276)
三、文化专业素质	(278)
四、组织能力素质	(279)
五、心理素质	(281)
六、身体素质	(283)
第二节 领导者个体素质的培养	(284)
一、思维能力的培养	(284)
二、创新能力的培养	(286)

三、心理品质的培养·····	(291)
四、坚持在实践中锻炼提高·····	(293)
第三节 领导班子群体结构及其优化·····	(295)
一、高校领导班子组成的原则·····	(295)
二、优化高校领导班子群体结构·····	(296)
三、加强高校领导班子的团结·····	(299)
第四节 全面提高领导方法与艺术水平 ·····	(301)
一、领导方法与领导艺术的关系·····	(301)
二、新世纪与高校领导方法和艺术·····	(303)
三、把高校领导方法和艺术提高到新水平·····	(305)
参考文献 ·····	(310)

第一章 高校领导方法与艺术导论

高等学校是高等教育的实体。国家和地方高等教育的方针、政策是通过高等学校在培养人才、进行科学研究和实施校产开发三大任务中来实现的。在社会主义市场经济条件下，高校领导者具有相对独立的办学自主权。高校领导者要卓有成效地完成自己的领导职责，需要具备多方面的能力和素质，其中关于领导科学的理论与方法是必备的。因此，为了实现对高校的科学领导，高校领导者有必要掌握现代领导科学理论，并结合自己的领导工作实践不断探索、研究和应用，努力提高领导方法和艺术水平。

第一节 领导科学与高校领导职能

一、领导科学的本质及研究对象

（一）领导科学的本质

领导，是自古以来就有的现象。对领导活动行为的研究，也是自古就已开始了的。但把领导行为作为一门科学来进行系统的研究，则是20世纪的事。20世纪中叶，在西方管理科学大发展的基础上，延伸性地发展起领导科学理论，但仍在管理科学体系之中。党的十一届三中全会以后，我国社会学界借鉴西方的领导理论，结合马克思主义关于领导地位、功能、性质和作用的论述，以及无产阶级政党领导革命与建设的丰富经验，开始建立领导科学的理论基础和应用体系。尽管这个学科体系还不成熟，但

是已被各界领导广泛接受和认可。二十多年来，关于领导科学的思想基础、理论体系、应用方法以及领导者的素质、修养、风格、行为、道德、才智、能力等方面的探索和研究，坚持从我国社会主义初级阶段的实际出发，具有鲜明的中国特色。这就是以马克思主义为指导，以社会主义革命和建设实践为基础，批判性的继承和借鉴相结合，从而形成了建设有中国特色社会主义的领导科学。这一科学的本质，可以概括为以下四点：

1. 领导的本质就是服务。社会主义领导者既要为被领导者全局的、长远的、根本的利益服务；同时，也要兼顾被领导者局部的、近期的、眼前的利益。实现领导就是服务的前提条件，是领导者必须承认被领导者的主人地位、民主权力和自愿原则。如果领导者以主人自居，把被领导者当作仆人，那就不能形成社会主义现实的、有生机和活力的领导活动，甚至可能不自觉地重蹈剥削阶级统治者的覆辙，从而走向社会主义领导的反面。

2. 领导活动是一种权威性的活动。社会主义领导者的领导行为是一种权威性的活动。当然，权威不是自封的，也不是上级赋予的，而是靠领导者的信念、理想、道德、知识、智慧、能力以及无私奉献的榜样作用而建立和发展起来的。因此，领导者的领导活动，必须受到被领导者的理解、信任、支持和自觉地追随与服从。否则，领导活动的绩效就会受到严重影响。

3. 领导主客体在人格上是平等的。领导者与被领导者在人格地位上是完全平等的。领导者无论是上级任命的，还是被领导者通过某种民主的方式推选出来的，都是维护和协调公共利益关系的社会公仆。他必须努力用好主人赋予的权力，尽到公仆应尽的义务，保证实现领导客体与被领导者主体之间的和谐统一。领导者绝不应有任何特殊的私利，不能破坏这种和谐统一和公仆形象。这是社会主义领导者区别于剥削阶级领导者的一个显著标志。

4. 领导行为是率领、引导与追随、服从的统一。社会主义的领导行为是领导者的统帅、率领、引导和被领导者自觉自愿的响应、追随、服从相统一的活动,不能出现压迫性、强制性的控制行为。只有在出现较大规模的反社会行为时,领导者方可在宪法和法律许可的范围内采取适当的强制性措施,以保障人民生命财产的安全。

(二) 领导科学的研究对象

概括地讲,领导者是指对国家、地方、事业和企业具有决策权力的负有法人代表责任的人。根据高校的组织结构,高校领导者可划分为高层、中层和基层三个层次,其中高层有党委书记、校长,党委副书记、副校长;中层有系主任、党总支(分党委)书记、处长,系副主任、党总支副书记、副处长等;基层有教研室主任、科长等。各个层次的领导者,具有共同的组织目标,但他们之间又有分工,所担负的领导责任和工作内容有很大的区别。本书所讲的高校领导者,则专指高校以党委书记、校长为核心的校级党政领导班子成员。

领导科学研究的主要内容有:领导者的战略思维、世界观和方法论;领导者本质要求的规定性及其相互作用的规律性;领导者人格、心理、素质、能力行为的内在和外在表现及其调控方法;领导者个体与群体的关系;领导者德、能、勤、绩的评价与考核;领导者的培训与选拔;领导者与被领导者的关系等。

领导活动是在某个多要素、多结构、多变量的动态系统中,由领导者通过一定的组织机构,率领被领导者作用于工作对象,创造或改善主客观环境和条件,以获得改造客观世界、实现预定的理想目标的动态行为过程。在这个动态系统工程中,领导者是核心,起主导性作用;被领导者是主体,起决定性作用;系统的目标或目标体系,是领导者的行为方向;系统的组织机构是领导者集体与被领导者群体之间的粘合剂;客观环境是领导者赖以活动的舞台。一

定的客观条件,制约着领导者的创造性和被领导者的能动性,但他们又可以共同地创造条件,改造环境,以实现预期的目标。由此可见,领导科学就是研究领导者与被领导者、工作对象与工作目标、客观实在性与主观能动性之间的相互作用的一门学问。

二、领导科学在高校领导工作中的应用

要自觉地、能动地从事高校的领导行为和领导活动,做一名合格的高校领导者,首先必须弄清高等教育事业的性质、功能、地位和作用。我们知道,高等教育在国家政治、经济和文化三大系统中属于文化系统,在文化系统中属于教育系统,又在教育系统中居于最高层次。所以,高校作为高等教育的实体,既具有教育系统的一般属性,又具有高等教育的个性特征。

(一)高校具有教育系统的一般属性

教育系统的一般属性,可按不同的标准进行划分:如果从其自然属性划分,教育属于人造系统,也就是按照培养人才的目的而构建的系统。如果按照系统的属性划分,教育属于学问系统,因为教育把各种各样的社会现象和自然现象看成是一种知识,并按照一定的观念意识进行知识的传递。如果从其系统的物质属性划分,教育属于概念系统或软件系统,因为教育是由思想、理论、概念、原理、原则、方法和程序等非物质实体构成的系统。需要指出的是,教育作为软件或概念系统,是以硬件或物质的支持才得以成立的。如果按系统的反馈特性划分,教育属于闭环系统,即根据人才的社会需求和使用信息来调整系统结构和目标体系。根据系统与环境的关系划分,教育属于开放系统,教育系统只有与环境进行物质、能量和信息交换,才能提高系统的功能和作用。

此外,教育系统的属性还可按系统状态与时间的关系来划分,因为教育状态必须随时间的变化而改变,所以它又属于动态系统。当然,教育状态的改变是一个继承与发展相结合,承前启后、继往开来的渐变过程。如果没有剧烈的社会变革,教育状况

的改变不会出现渐变过程的中断。

（二）高校具有高等教育的个性特征

高校除具有教育系统的一般属性外，还具有高等教育自身的个性功能特征：

1. 关联性。组成高等教育系统的每一个要素，都会程度不同地影响整体功能的发挥。教师、学生、教材、教学设备与教育管理等各个环节的水平和素质，都会影响教学质量。

2. 整体性。高等教育系统的本质特征，是系统整体功能大于各要素、各部分功能之和。校长、教师、学生、教学的物质保障与运行管理等各要素功能的有机结合，使新兴学科、新型技术不断出现，培养造就出掌握更多前沿学科知识的专门人才。只有整体性功能的充分发挥，才有可能出现人才“青出于蓝而胜于蓝”的良性循环局面。

3. 目的性。每所高校在创建时，都要确立其培养目标、规模、主要学科门类 and 重要的学科研究方向等。在该校运行过程中，必须紧紧地围绕初始目标和方向。在评价该校功能发挥的优劣时，也要以初始目标为依据。当然，高校领导者要根据发展与反馈的新要求和新信息，对初始目标进行部分修正和更新，使功能作用进一步发挥，但依然要紧紧扣住初始目标实施领导行为。

4. 适应性。高等教育是一个开放系统，它与外部环境处于物质、能量和信息交换之中。当环境变化时，作为高等教育实体的高校，必须调整自身的功能以适应其变化。例如，当我国进入21世纪以后，要根据实现第三步战略目标的要求和建立社会主义市场经济体制的新形势，结合新的形势和任务贯彻教育方针，培养各种与其相适应的高素质新型人才，这就需要对现行教育体制进行结构性、功能性改革和调整。

5. 动态性。高等教育系统的功能状态是随时间而变化的。从宏观上看，高等教育系统要随着社会政治、经济、文化的变革

而不断变革,并发挥自身独特的功能作用;从微观上看,每一所高校总是处于招生、教学、科研、分配的循环过程中,师生员工的知识水平、研究能力和管理经验不断提高。这是新陈代谢规律在高校的表现形式之一。

6. 时滞性。高等教育系统不同于企业或其他生产系统。高校培养一个大学生的周期是4-5年。即使学校考核都合格,到社会上还要经过长期的实践锻炼和能力培养,才能逐步适应社会需要并发挥其功能,所学的有些知识还可能派不上用场,这就是人才使用的滞后性。这种培养过程和使用过程的时间差,就是时滞性。但时滞性效应在每个学生身上的表现因人而异,参差不齐,主要取决于人的主观能动性 with 客观环境的结合程度。

7. 软件性。高校招收的是经严格选拔、具有高中水平的优秀青年。在系统运行中起主要作用的是高校的师生,即知识的传授者、接受者和创造者。在系统运行中发生的变化主要是人的素质变化,表现为思想、观念、理论、知识、修养、品德、风格、气质、胸怀、视野、智慧、才能等诸多方面的变化,这些变化是通过师生双方的教与学、传与受、继承与创新来实现的。其中起主要作用的是思想、概念、理论、方法、实验、技巧、程序、信息以及道德、精神信仰等软件。

8. 闭环与开放相结合。高校向社会输出人才,反馈的信息对高校的再输入会产生影响,所以是闭环系统;高校输出的人才在社会的政治、经济、文化生活中起主导作用,又随时间与环境进行物质、能量和信息交换,并受环境等要素的制约,因此又是开放系统。两种功能有机结合,是高校发挥自身优势的显著特征。

9. 双重所属性。高等教育系统属于国家文化大系统中的子系统,有明确的路线、方针、政策、准则、任务和目标,并有分层的管理机构,要求每一所高校实现国家规定的教育功能。因此,高校的校长、教师和员工,必须服从各级政府及主管部门的

统一领导,完成各自所承担的任务。另一方面,由于知识和科学自身的特点,国内外、境内外、省内外各高校之间,或校内外相同的专业之间,以及综合和交叉学科之间,都有各自的知识产权、科学权威和相应的学术团体。这些权威或团体虽然是自组织的网络结构,但它们的权威性却能够有力地影响同类知识结构的人们,程度不同地支配他们的思想、观念、研究方法和工作行为。这种双重所属性能特征,是高等教育系统区别于其他系统的又一个显著特征。

10. 社会性。高校的社会性不仅表现在它为全社会所关心、所重视,而且表现在它所培养的人才渗透在社会各个领域和各个系统之中。同时,高校作为科学研究的一个重要方面军,其科学研究成果也对社会的政治、经济和文化产生巨大影响,从而推动社会的发展、进步和繁荣。

领导科学在高校领导工作中的应用,就是高校领导者根据自己的工作任务、方向和目标,充分认识和理解高校的一般属性和个性功能特征,摆好自身在社会大环境中的地位。在实施领导行为和领导活动过程中,要充分利用、协调和控制好诸要素的作用,以更好发挥出教育为经济建设和社会发展服务的功能。

(三) 高校领导者的权力与权威

高校领导工作成效如何,取决于领导者对权力与权威的正确结合和运用。鉴于高校工作的软件性特征、多功能体系和高层次结构,因变量与随机过程因反馈复杂、时滞性长呈隐性状态,再加上领导者与被领导者在经验、能力、才智和学识方面难以拉开明显的档次和差距,所有这些,决定了领导者在领导过程中要尽可能避免过多地使用权力,尤其是生硬地使用权力,而应把更多的精力放在权威的建立和运用上,以充分发挥非权力性影响力的作用。

正确处理权力与权威的关系,既是领导科学研究的对象,也是有效开展领导工作的依据。权力是职位和职务所赋予的,不管

领导者的水平和能力如何，只要担负这个职位或职务，就被赋予了相应的权力。权威则不然，它是依靠学识、智慧、能力、经验、作风、品格和工作实绩、奉献精神，依靠真理的力量、榜样的力量和人格的力量，逐步在被领导者中自然形成的。权力可以借助权威发挥有效的领导作用，权威也可以包含权力，但权威不一定需要法定的权力而发挥作用，它自身就具有号召和认同感。在高校权威的影响和作用，在教学、科研和对青年学生人格与道德的影响力等方面，往往要大于权力的影响和作用。所以，高校领导者正确地使用权力，并与发挥非权力性影响力有机地结合起来，有助于权威的形成和发展；反之，则会削弱权威的作用。

所以，高校领导者不能没有权力，更不能没有权威。如果没有权威，一味地凭借权力推动领导工作，搞强迫命令，在被领导层中必然出现政令不行、阳奉阴违、消极对抗现象。如果没有权力，仅靠自然形成的权威，虽然在学术领域中可以发挥一定的影响，但在学校领导工作方面就难以有所作为。因此，高校领导者应当把权力和权威结合起来，以充分发挥领导工作的效能。正确运用权力和权威，不断提高二者结合的能力和水平，是高校领导工作科学化的重要内容和成功的领导者必须掌握的工作方法。否则，就难以对领导者之间、领导与被领导者之间、组织与个人之间的关系进行有效的协调和驾驭。

三、高校领导者的主要职能

在千头万绪的工作中，高校领导者应着重抓好哪方面的工作？毛泽东同志有一个精辟概括：“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于‘出主意’一类。使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类。”^①毛泽东同志

^① 《毛泽东选集》第2卷，第515页。