

面向“十二五”全国高等院校公共管理类规划精品教材

LINGDAO
KEXUE
VISHU

领导

科学
艺术

■ 主 编 李雷 陈元进 王莉

中国商业出版社

C933.2
94

013068050

面向“十二五”全国高等院校公共管理类规划精品教材

领导科学艺术

主 编 李 雷 陈元进 王 莉
副主编 张泽金



北航

C1675605

中国商业出版社

C933.2

94

020801810

图书在版编目(CIP)数据

领导科学艺术/李雷,陈元进,王莉主编. —北京:
中国商业出版社, 2013. 9

ISBN 978 - 7 - 5044 - 8054 - 5

I. ①领… II. ①李…②陈… ③王… III. ①领导艺
术 - 通俗读物 IV. ①C933. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 057482 号

责任编辑:蔡 凯

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - chook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市燕龙印刷有限公司印刷

* * * * *

开本:787×1092毫米 1/16 印张:12.5 字数:270千字

2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

定价:30.00元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

人们常常说：做领导工作，要讲究领导艺术。人们还把一些成功的具有普遍指导意义的做法，直接称之为领导艺术。其实，人们说“某人很有领导艺术”，是要表明“某人很有领导技能”，是从“技能”的角度来认识领导艺术的；人们说“做领导工作要讲究领导艺术”，是要表明“做领导工作要注意方式方法”，是从“方法”的角度来认识领导艺术的；而人们把“抓中心环节”等做法直接称之为是一种领导艺术，是要表明领导者从错综复杂的事件链条中，找出并紧紧把握住中心环节，不是一件容易的事情，需要知识、经验、才能和智慧，这是从领导者“素质”的角度来认识“领导艺术”的。

那么，什么是领导艺术？它的含义究竟是什么呢？

所谓领导艺术，是指领导者在领导活动中表现出来的领导技能。这种技能，主要体现在领导者根据具体情况，对领导条件和领导方法的得心应手、出神入化的运用上，它是领导者知识、经验、才能和气质等因素的综合体现，也是领导活动中技巧性和科学性的完整统一。由此可见：

第一，领导艺术是领导者在领导活动中表现出来的领导技能，它包括领导才能和领导技巧两方面的含义。这种领导技能和取得卓越的领导效能是密切相关的。领导者只有在领导活动中，尤其是在艰难、复杂、多变的情况下，取得了卓越的领导效能，才能称之为具有领导艺术。

第二，领导艺术是领导者对领导方法的得心应手、出神入化的运用。领导艺术是比较抽象的概念，但不是虚无缥缈、不可触摸的东西，它与领导方法的关系是很密切的。领导方法和领导艺术，各有自己的特定含义，不应混为一谈。但是，两者也不是截然不同的东西。当某种领导方法的运用需要创造才能的时候，或者是强调要把某种领导方法运用得恰到好处的时候，这种领导方法才称得上领导艺术。

第三，领导艺术是领导者的知识、经验、才能和气质等多种因素的综合体现。掌握和运用领导艺术不仅要以领导者的知识和经验作基础，而且还要以领导者的才能和气质为前提。很难想像，一个缺少渊博知识和丰富经验，不具备高超才能和优良气质的领导者会掌握和运用好领导艺术。离开了领导者的知识、经验、才能和气质等因素，是无从谈及领导艺术的。

第四,领导艺术是领导活动中的技巧性和科学性的完整统一。领导艺术,作为领导者应当掌握和运用的领导技能,虽然同领导者个人的运用技巧关系很大,但领导艺术并非是领导者个人主观臆造的,而是符合客观发展规律,遵循一定科学原则的活动过程。因此,领导艺术不仅具有领导者个人的技巧性,而且还具有符合客观规律的科学性,是两者的有机统一。

领导艺术具有鲜明的特点:一是领导艺术具有多样性。所谓多样性,不仅是指不同领导领域和领导层次有不尽相同的领导艺术,更主要的是指同一领域、同一层次的领导者,由于个人的知识、经验、才能不同,对客观事物的了解和掌握程度不同,在处理同类事物时,运用的领导艺术也有所不同。即使是同一领导者,在不同时间、地点和条件下,面对不同的领导对象或出于不同的目的,处理同类事物,往往也会运用不同的领导艺术。需要指出的是,领导者在运用领导艺术时,由于气质、性格、胆略等心理因素的不同,会形成各种不同的领导艺术的风格,这种多姿多采的风格各有千秋,大可不必强求统一,也很难有高低优劣之分。领导艺术的多样性,给领导者施展才华提供了无限广阔的天地。二是领导艺术具有灵活性。所谓灵活性,是指领导艺术不如一般的领导科学理论那样具有比较严格和固定的模式与程序。例如,决策有它的科学方法和程序,选贤任能也有一定原则和方法,领导班子的结构和各种组织体制都有一定的模式,领导艺术不同于这些,它的特色是高度的灵活性。在大多数情况下,领导艺术的运用,都是根据不同对象、不同时间、不同地点、不同条件的变化而变化。当然,领导艺术并不排斥领导科学的一般原则,而是以非模式化的特殊方法和手段,来实现领导科学的原则要求,它是一般领导科学原理的灵活运用。三是领导艺术具有创造性。领导者在领导活动中,遇到的实际情况是错综复杂的,而社会的发展又是日新月异的。在这种情况下,领导者要解决前进道路上遇到的一个又一个新问题,不仅要掌握一般的领导方法,而且必须运用领导艺术,不断作出新的创造。领导者的创造性如何,是衡量其领导艺术水平高低的一个重要标志。

作为一名领导者,掌握和运用领导艺术在实际领导活动中具有十分重要的作用:一是掌握和运用领导艺术是实现有效领导的迫切需要。领导工作是领导者带领人民群众改造客观世界的一种实践活动,是一个从不断确定领导目标到实现领导目标的活动过程。从确定领导目标到实现领导目标,需要经过一系列的中间环节,其中领导艺术的运用,就是十分重要的环节。领导者的领导艺术水平不同,技巧熟练程度的差异,关系到预定目标能否实现和实现的程度。领导者只有在领导活动中,科学地、熟练地运用各种领导艺术,才能正确地实施领导职能,灵活地运用领导条件,逐步地提高领导效能,从而有效地实现确定的领导目标。二是掌握和运用领导艺术是领导者组织指挥全面建设小康社会的迫切需要。在领导活

动中,往往会出现这样的现象:同一层次的领导者,为完成同样的工作任务而运用同样的领导原则和工作方法时,有的就得心应手,事半功倍;有的却手足无措,事倍功半。这是为什么呢?究其原因,主要就在于领导者的领导艺术水平的高低。邓小平同志曾指出:一个部门工作的好坏,要看这个部门的领导者善不善于领导。在全面建设小康社会的历史时期,各级领导者面临着十分艰巨而复杂的任务,要做好一个地区、一个单位或一个部门的领导工作,领导者身上的担子是很重的。这不仅需要丰富的经验、渊博的知识和强烈的事业心,而且还要有远见卓识、多谋善断的才能和善于组织实施、讲究方式方法的技巧等。而这些恰恰都是领导艺术的学问。各级领导者如不努力掌握领导艺术,就不能很好地实施领导职能,组织和指挥全面建设小康社会的重任就很难担负起来。领导者应当充分认识领导艺术对于做好领导工作的重要意义,努力掌握领导艺术这个各级领导者都需要的基本技能,并且在实践中不断地提高运用领导艺术的水平,以适应全面建设小康社会的需要。三是掌握和运用领导艺术是建立领导科学理论体系的迫切需要。完整的领导科学理论体系,不仅要具有领导工作的基本理论和一般方法,而且还要具有把这些基本理论和一般方法灵活运用、不断作出新的创造的领导艺术。否则,领导工作的基本理论和一般方法就会沦为空谈。进行决策,必须遵循一定的原则,掌握它的理论和方法。但是,懂得了决策的理论和方法,并不等于能做到神机妙算和“运筹帷幄,决胜千里”。选贤任能也是这样,明确了人才的重要性,也掌握了选贤任能的原则和方法,并不等于能做到知人善任。因此,领导科学既要讲领导工作的基本原理和一般方法,又要讲善于运用基本理论和一般方法解决实际问题的领导艺术,这是建立领导科学完整的理论体系的迫切需要。

本书由武警北京指挥学院李雷(第一、二、四章),乐山职业技术学院陈元进(第三、六、七章),内蒙古财贸学院王莉(第八、九章)担任主编,广西商业技师学院张泽金(第五、十章)担任副主编,全书由李雷统稿。

因编写时间仓促,且尚有不少课题需继续深入探讨和开拓研究,今后必然会逐渐完善和提高。此外,加之作者的业务素质和技术水平以及实际经验有限,书中难免有疏忽、遗漏之处,恳请读者提出宝贵意见和建议,以便今后改进和修正。

编 者
2013年9月

目 录

前言

第一章 领导思维艺术	(1)
第一节 领导思维的本质	(1)
第二节 领导思维的原则	(6)
第三节 领导思维的方法	(9)
第四节 领导思维的技巧	(18)
第二章 领导决策艺术	(26)
第一节 领导决策的本质	(26)
第二节 领导决策的原则	(33)
第三节 领导决策的技巧	(38)
第三章 领导用人艺术	(47)
第一节 领导用人的本质	(47)
第二节 领导用人的原则	(51)
第三节 领导用人的技巧	(53)
第四章 领导用时艺术	(70)
第一节 时间的概念与本质	(70)
第二节 领导用时的原则	(74)
第三节 领导用时的技巧	(80)
第五章 领导授权艺术	(86)
第一节 领导授权的本质	(86)
第二节 领导授权的原则	(90)
第三节 领导授权的技巧	(94)

第六章 领导沟通艺术	(97)
第一节 领导沟通的本质	(97)
第二节 领导沟通的原则	(106)
第三节 领导沟通的技巧	(112)
第七章 领导批评艺术	(117)
第一节 领导批评的本质	(117)
第二节 领导批评的原则	(120)
第三节 领导批评的技巧	(127)
第八章 领导协调艺术	(135)
第一节 领导协调的本质	(135)
第二节 领导协调的原则	(141)
第三节 领导协调的技巧	(145)
第四节 领导协调的运用	(149)
第九章 领导激励艺术	(153)
第一节 领导激励的本质	(153)
第二节 领导激励的原则	(159)
第三节 领导激励的技巧	(162)
第十章 领导形象艺术	(173)
第一节 领导形象的本质	(173)
第二节 领导形象的建设过程	(177)
第三节 领导形象的设计	(180)
第四节 树立领导形象的技巧	(189)

第一章 领导思维艺术

恩格斯指出：“一个民族要想登上科学的高峰，究竟是不能离开理论思维的。”^①在领导活动中，领导者要通过思维活动进行分析和处理各种复杂的问题，若能自觉地掌握运用科学的思维方法和技巧，不仅勤于思维，而且善于思维，注意提高思维的效率，将有利于领导者进行实践活动。

领导思维艺术形成于社会实践中，现代社会实践创造着现代思维艺术。现代思维艺术对现代领导活动的方向、层次和速度都具有重要影响，有时甚至具有决定性影响。可见，领导思维艺术的精湛，是领导者能否有效地开展领导活动实现领导目标的重要主观条件。因此，现代领导者要正确地实施领导，提高领导效能，必须在领导实践活动中，自觉地掌握和运用思维艺术，不断提高领导思维的水平。

人的行动总是受思想支配的，领导活动的实质是思维活动。领导艺术水平的高低取决于领导者的思维能力。因此，做一个合格的领导者，必须掌握思维艺术。

第一节 领导思维的本质

研究领导思维艺术，首先要了解领导思维的含义、特征、构成要素和作用。

一、领导思维的含义

从字面上考察，思维中的“思”可理解为思考，或想；“维”可理解为方向，或序。从而，思维就是沿着一定方向的思考，也就是有一定顺序的想。这种对于思维概念原义上的理解，至少对于创造行为而言是很有意义的。思维是一种极为复杂的心理现象，具有许多重要的属性或性质。遗憾的是，人们对于思维的定义，至今还没有完全一致的看法。不仅不同门类学者从不同学科角度出发对思维具有不同的认识，而且同学科的研究者如果站在不同角度也会对思维产生不同的看法。比如，英国著名的创造学家迪博诺认为“思维是为了某一目的对经验进行有意识的探究”；我国有的心理学家则认为“思维是大脑机能对于客观环境的反映”，“是在社会实践中或感觉经验的基础上产生的理智认识”。思维是人脑对客观事物的概括的、间接的反映，它反映客观事物的本质和规律。思维是在人的实践活动中，在感性认识，特别是在表象的基础上，借助于语言，以知识为中介而实现的。实践活动是思维的基础，表象是从

^① 《马克思恩格斯选集》第4卷，人民出版社1995年版，第285页。

对客观事物的直接感知过渡到抽象思维的一个中间环节,语言是思维活动的工具。总之,思维是人类认识世界的一种高级的反映形式,是以已有的知识为中介进行推断和解决问题的过程。这个过程包括分析、综合、比较、抽象和概括等环节。思维的基本形式是概念、判断和推理。了解了思维的含义,那么领导思维的含义就好理解了。所谓领导思维,就是指领导者对客观事物的概括的、间接的反映。

二、领导思维的特征

领导思维基本上具有认识性、时代性、间接性、逻辑性、广阔性、灵活性、缜密性和创造性等八个特征。

(一)认识性

领导思维的认识性特征,来自人的认识中三大问题里的两个。认识中的三大问题,即思维问题、价值问题、真理问题。领导思维本身就是思维问题,因此领导思维的认识性特征由价值原则和真理原则构成也就成为很自然的事。价值是主体和客体之间的一种关系,是客体的属性满足主体的某种需要的一种关系,若客体对于主体具有积极意义就叫正价值,若有消极意义则叫负价值。真理是主体对客体的正确反映,是不依赖于主体而与客观对象相一致、相符合的认识、知识。真理本身也具有价值性,还具有客观性、具体性、相对性、绝对性等。但其中首先是客观性,也就是说真理首先都是客观的,是具有科学性的。真理的价值性和真理的客观性是统一的。

(二)时代性

领导思维的时代性特征,来自社会存在是后推前、新代旧历史地变化运动,历史永不停息地记录下时代前行的足迹,每一时代的管理思维无一不是一种历史的产物。领导思维的时代性,使其产品管理实践和管理思维都具有时代性,由此也就有了领导实践史和领导思维史这份文化遗产。时代性也包括当代性,当代实际存在着的各种关系,或者说随时代的发展变化而变化的各种关系存在,是领导思维发展变化的决定因素。脱离所处时代,自我感觉超越时代的领导思维,并不能为现实服务,解决不了实际问题,应该说即使其“有”也是个“虚有”。脱离所处时代,不想解决新问题,落后于时代的领导思维,同样不能为现实服务,同样是“有”如同“没有”。时代性决定着领导思维既不能去狂想,也不能不应变。就时代性中的当代性这一点而言,当代性更要求领导思维要客观地认识现实。

(三)间接性

间接性,就是非直接地,而是以其他事物作媒介来反映客观事物。思维是凭借知识经验对客观事物进行的间接的反映。领导思维的间接性体现在三个方面:首先,思维凭借着知识经验,能对没有直接作用于感觉器官的事物及其属性或联系加以反映。其次,思维凭借着知识经验,能对根本不能直接感知的事物及其属性或联系进行反映。思维的间接性使人能够揭示不能感知的事物的本质和内在规律性的关系。再次,思维凭借着知识经验,能在对现实事物认识的基础上进行蔓延式的无止境的扩展。假设、想像和理想,都是以这种思维的间接性为基础的。领导思维之所以有间接性,关键在于知识与经验的作用。没有知识和经验作为中介,思维的间接性就无法产生。因此,研究领导者的思维及其能力,必须要研究他的知识结

构。当然,思维的间接性,也反映了思维与记忆的相互关系。有了记忆,才便于积累知识,丰富经验。记忆是知识经验的储备,又是运用知识经验进行思维、认识、解决问题的前提。没有记忆,就失去知识经验这个思维的中介,也就失去思维的间接性。

(四) 逻辑性

领导思维的逻辑性,是领导者在思考问题时遵循逻辑规律,遵守逻辑规则的必然结果。逻辑的同一律、矛盾律、排中律和充足理由律等是客观事物的规定性和必然联系的反映,是从思维活动中总结和概括出来的一般规律和规则。对领导者的思维活动和语言表达有着制约和逻辑规范的作用。领导思维活动,就是为了正确地认识客观事物,正确地反映客观事物之间的必然联系,从而达到正确开展领导工作的目的。由此可见,领导者去思考问题时无论是使用概念进行判断,还是进行推理,都必须遵守这些逻辑规律和规则。

(五) 广阔性

领导思维的广阔性,是指领导者能够全面地观察和处理问题。思维有广度、有深度、有力度,能研究和把握事物的各个方面和各个联系,能把事物所处的环境和条件联系起来考察问题,而不是孤立地、静止地、片面地看待事物。领导思维的广阔性主要表现在以下几个方面:一是领导者在思考问题时思路一定要宽广。思路宽广看问题才能全面。如果思路放不开,思考问题的面很窄,往往会出现认识上的片面性,在这种认识基础上的决定和行为,也往往会发生错误。二是领导者在处理问题时视野一定要开阔。视野开阔就是能够从整体出发观察问题,把要办的事情及其相关的问题都控制在视野之内,及时发现问题,并采取各种措施和办法,圆满地解决问题。三是领导者要经验丰富,在遇到难题时有办法。领导者经验丰富是思维广阔性的基础,丰富的实践经验和广阔性思维的有机结合,又为领导者在遇到难题时有办法、有点子提供了实践经验和思维上的主观条件。

(六) 灵活性

领导思维的灵活性,是指思维敏捷、应变能力强,能迅速适应客观事物的发展变化,相机而行,灵活地解决问题。领导者思维的灵活性主要表现是:在思想上不把事情看成是一成不变的,思想不僵化,思维技巧不固定化,处理问题能根据不同情况灵活应用原则,不机械、不呆板。在领导工作中,能够随时观察客观事物的变化,根据变化了的情况,灵活地运用已有的知识和经验,机敏、准确、灵活、及时地处理问题,觉察快,反应快。在具体工作上能够一切从实际出发,针对不同问题、不同时机、不同场合、不同对象,采用不同的方法解决问题。

(七) 缜密性

领导思维的缜密性,是指思维主体遵守逻辑思维规则,思考问题全面、周密、严谨。领导思维的缜密性,主要表现在对工作的统筹谋划、工作计划的制定、工作的部署安排和对工作全过程的检查监控上。领导工作面临着复杂的客观环境,因素众多,动态多变。如果对客观事物认识不深,思考问题不周密严谨,就难以从“一堆乱麻”中理出头绪来,就谈不上所制定的目标计划的正确性和可靠性。领导者制定的工作计划,即使是正确的,在实施过程中也要不断地周密思考,因为计划的实施会碰到内部的、外部的、上级的、下级的等各种因素的影响和干扰,如果考虑得不周到细致,正确的计划就难以顺利实现。领导者在工作的谋划、安排、检

查、落实中需要运用各种思维方法,发挥各种思维能力的作用,这是一个繁重而复杂的脑力劳动过程。如果领导者稍有懒惰,或者运用思维方法不当,思维能力不强,也会影响对问题思考的周密程度。

(八) 创造性

领导思维的创造性就是在思维领域内追求“独到”和“最佳”,在前人、常人的基础上有新的见解、新的突破。领导思维的创造性具体表现为两个方面:一是思维具有独创性,不满足于“上传下达”,“循规蹈矩”,重复上级的指示和别人的经验。而是在上级指示和别人经验的基础上刻意求新,运用领导者的聪明才智,寻求新的解决问题的方法,即使是上级没有想到的、别人没有涉及的,也能提出自己独到的见解。二是思维具有发散性的特点,在一个问题面前,能提出多种方案和多种设想,扩大选择的余地,因而,能够超出常规地进行思维。

三、领导思维的构成要素

领导思维作为一个整体结构,通常应当包括六种因素:思维的目的,思维的过程,思维的材料,思维的自我意识,思维的品质,思维中的认知因素与非认知因素。

(一) 思维的目的

领导思维,首先是领导者特有的理解和解决问题的有目的的活动。这种活动产生的根源,是人们在长期的发展过程中,在社会工具劳动和语言交往的推动下,由于人脑的不断发展以至产生质变,使人们从自然的、生物的适应活动,发展到改造世界的实践活动。领导者能自觉地、能动地预见未来、计划未来,有意识地做好领导工作和不断提高自己的思维能力。正像马克思所说:“蜜蜂建造蜂房,不管怎样精巧,它和人类建筑师最大不同点是,人类建筑师在建造一座房子之前,这座房子已在他的观念中完成了。”

(二) 思维的过程

领导思维是在感性认识的基础上形成的理性认识。它和感性认识有共同的地方,即都是通过分析和综合过程来实现的。而领导思维中的分析、综合过程,则产生了新的质变,即在一般的分析、综合的基础上,产生了抽象的概括、比较和分类以及系统化和具体化等一系列新的、高级的、复杂的、主要是在人脑内进行的思维操作能力。

(三) 思维的材料

领导思维的材料分为两类,一类是感性的材料;一类是理性的材料。感性材料包括感觉、知觉、表象等,思维是凭借这些感性材料,特别是表象来进行的。理性材料,主要是指概念。概念是思维的细胞。概念的形成和发展,与判断和推理是不可分割的。概念既是判断和推理的基本单位,又是判断和推理的集中体现。

(四) 思维的自我意识

自我意识是意识的一个方面、一种形式,即关于作为主体的自我意识。领导思维活动由三个因素组成:一是人;二是任务,即思维的课题或目标;三是策略。自我意识的功能主要表现为:一是对思维课题的认识,定向或注意提高思维活动的自觉性和正确性;二是控制思维活动内外的信息量,排除思维课题外的干扰和暗示,删除思维过程中多余或错误的因素,提高

思维活动的独立性和批判性;三是及时调节思维活动的进程、活动的效率和速度。

(五) 思维的品质

领导思维的发生和发展,既服从于一般的、普遍的思维的规律性,又表现出个性差异。这种差异体现为领导思维活动中的智力特征,就是思维品质,又叫做思维的智力品质。思维品质是领导思维的一个重要理论问题,又是培养领导者思维能力、发展智力的一个重大突破口。

(六) 思维中的认知因素与非认知因素

领导思维属于认识过程,当然它属于认知因素。过去人们往往习惯于把思维和非认知因素割裂开来,事实上领导思维中的认知因素与非认知因素之间存在着十分密切的关系,俗话说“天才出于勤奋”,最能说明两者之间的关系。就是说,要使领导思维能力获得较好的发展,没有勤奋这种意志的性格特征是根本不可能的。古今中外许多杰出的人物,无论他们从事工作的领域有多大的不同,但他们的共同点是长期坚持不懈、刻苦努力,顽强地与困难作斗争。理解非认知因素的作用,能正确引导被管理者如何发展思维。

四、领导思维艺术的作用

思维艺术对人们的实践活动产生巨大的作用。科学的、先进的思维艺术,能够指导领导者正确地认识世界和改造世界;陈旧的、落后的思维艺术,会阻碍领导者正确地去认识世界和改造世界。领导者是社会活动的指挥者和组织者,他们的思维艺术如何,对一个单位、一个部门、一个地区甚至整个国家工作的成败优劣会产生重大的影响。

(一) 领导思维艺术能够保证领导活动的正确方向

领导者在领导活动中,发挥着决策、指挥、协调的作用。领导者正确、科学的思维艺术,能引导领导活动健康地朝着既定的方向、既定的目标发展。如果领导者的思维艺术不适当,就会把领导活动引向歧途,费力越大,离开原定目标就会越远。

(二) 科学思维艺术是领导者选择最佳决策方案的主观条件

领导活动离不开决策。正确而科学的领导决策不是对单一方案的决定,而是要对各种可行性方案进行比较选优。领导者必须依据科学思维艺术,根据环境特点、现有条件提供的可能性和以往的经验教训等,进行分析、思考、判断,作出抉择。这就要求领导者思维准确、方法科学,努力避免千虑一失的现象,选择最佳方案。

(三) 科学思维艺术是提高领导效能的催化剂

领导者在领导工作中会遇到种种矛盾,需要解决种种问题。能否及时、高效地处理这些矛盾,解决这些问题,将直接影响到领导绩效。思维能力强、思维方法科学的领导者,往往能够在成功地解决矛盾、处理问题的过程中,把领导活动一步一步推向既定目标。相反,思维能力弱、思维艺术单一的领导者,往往害怕矛盾,回避矛盾,结果使问题成堆,矛盾激化,领导绩效平平。因此,领导者要在领导活动中取得优异成效,必须经常进行思维艺术的锻炼,以提高思维方法的科学性。

第二节 领导思维的原则

思维是一种非常活跃的运动,它的激发因素和能力表现形式大多是非理性的,这就更增加了它的动态性。但是,同任何其他活动和游戏中有规则一样,思维也有自己应遵守的原则,否则,思维就会由有序走向无序,由严密的逻辑思维走向逻辑混乱,就同个人的任性、固执、偏狭、幻想或盲发异想等毫无区别了。领导思维的原则具体表现以下几个方面。

一、独立性原则

所谓独立性,就是指领导者在进行思维时,不拘泥于旧框框,不迷信于权威,不屈从于压力,不去扭曲思维和实践的规则,而只坚持实事求是、遵循真理的道路。也就是说思维是在“不唯上,不唯书,只唯实”的状况下进行活动的。

思维的独立性原则不仅表现在排除外界因素干扰方面,也表现为领导者自身的思想解放、打破常规方面。每个人在进行活动和思维时,一方面,他要尊重事实,从当前的客观情况出发;另一方面,他还受到自己头脑中已有思想、观念的影响。那么,如何正确地看待这一方面,就关系到领导者的思维独立性问题。有些人至死也不愿放弃自己头脑中的旧观念,有的人过于谨小慎微,放不开步子,影响其独立性思维的展开。例如,在19世纪末20世纪初发生的“物理学危机”中,就有一大批著名的物理学家,因信奉经典物理学,认为经典物理学关于原子不可分的观点是绝对正确的,以至于在新物理学出现之后,他们仍抱着旧观念不放,而变得消极、悲观,惊呼“物质消失了”、“世界不可知”。其中有的人竟为旧信念而殉道。这里,哪还有独立性思维可言!守着陈旧观念不改的领导者又怎能不以此为戒!

独立性原则在思维中至关重要。没有独立性,就没有进取、创新。但是,这里强调的独立性,不是封闭状态下的独立,也不是故意标新立异状态下的独立,更不是独出心裁地去闭门造车,或是故意与别人唱反调。相反,它却要求领导者必须借鉴别人的经验,在借鉴别人经验的基础上,再根据自己的已有知识和经验,形成自己的新颖别致的思路。

在领导思维过程中,领导者必须既注重他人的经验、现有的理论,又不囿于它们;既注重自己的经验和知识,又不惟我独尊;既要克服思想上的唯唯诺诺现象,又要克服思维上的封闭自恋现象。只有辩证地对待上述各方面,领导者才能形成自己的新颖别致的思路。

二、求异性原则

求异性原则是指领导者不能满足于常规和跟在他人后面亦步亦趋,必须具有求异、求新的心理,在求异、求新中发现思维的火花,发现改变现有状况的时机和机遇,是一种在异中求新、新中求变的原则。

领导者在思维中遵循求异性原则,才能使事物的发展取得异乎寻常的成功。例如,西汉名将——“飞将军”李广,有一次带领一百多名骑兵,与匈奴数千骑兵相遇,而且匈奴占领附近山头处于有利阵势。在这危急关头,李广命令部下继续前进,冲到匈奴阵地近前才停下来,同时又命令士兵皆下马解鞍,众人不解。李广镇静地说:我们把马鞍卸下,叫他们知道我

们决不后退,这样会造成敌人的错觉。果然,匈奴以为这支部队是汉军诱兵,怕遭袭击,未敢贸然出击。到了午夜时分,汉军便全部撤走了。在敌我悬殊的紧急关头,按照常规的思维方法,一是立即撤退,但会遭到敌人截杀;二是冲入敌阵拼命,但有全军覆灭的危险;三是求援,但远水难解近渴。李广临危不惊,提出的这种出奇退敌的方法,从领导者思维艺术上说就是遵循了求异思维的原则,因而取得了成功。而这种求异性原则在政治、经济、文化、外交等各个领域都有广泛的运用。如果没有列宁关于社会主义能够在一国胜利的求异思维,就不会有俄国的十月革命;如果没有邓小平关于建设有中国特色的社会主义的求异思维,就不会有今天改革开放的大好形势;如果没有自然科学家们的求异思维,恐怕人类至今还会停滞在茹毛饮血、结绳记事的时代。大量事实说明,求异思维原则是创造性工作的先决条件,是社会发展、人类进步的重要杠杆。

可见,人们在思维活动和实践活动中,不能满足于现状,或满足于某一方面的长足发展,而要在现状和单方面发展的基础上寻求新的突破,寻求不同于现状的新的方面和关系。这种新的方面或关系对于现状来说,既是新,是多样性,又是异。所以,求异原则在一定意义上,就是求新原则或求多样性原则。

但是求新、求异不是单纯为了求新、求异而做,即不是为了出风头、突出自己或引起别人的注意。如果个人,不论是普通群众,还是领导者,不在工作中动脑筋,进行思维,而是在个人得失、名声等方面做出了许多新奇的事情,这不是思维中的求异性,而是对求异性原则的误用和歪曲。如此这般,只会闭塞自己的思路。

三、跳跃性原则

领导者思维活动要有跳跃性,超脱常规思维,要善于省略事物的次要步骤,抓住事物的本质和结论,或是善于超越思维的时间跨度,抓住不同时期事物的相同处,从而以最快的思维速度去揭示和攻克未知。

跳跃性原则的客观依据是事物发展连续性和跳跃性特征。一方面,任何事物都有从产生、发展到衰亡的过程,事物与事物之间又是因转化而生成的。比如美国作为一个独立国家有一个形成、发展的过程,美国今天的民主是从过去的种族歧视和黑奴制发展而来的。过去与现在之间虽在时间上相隔若干年,但在源流上有一致之处。另一方面,事物的发展并非都是循序渐进的,有时以跳跃的方式进行,而跳跃的两端尽管时间跨度大,但又有一定的联系。事物的连续和跳跃,使思维的跳跃成为可能。

正确运用思维的跳跃性原则,不仅能提高思维功率和思维速度,更能够攻克思维堡垒,能够指导我们的实践取得创造性的成就。我们不妨先看万有引力定律发现的这一实例。谁都知道,牛顿发现万有引力定律得益于一个苹果落地这一最最平常而又不平常的事件。说它平常,是因为在一般人看来,高处的东西若没有东西支撑,肯定是要下落的,人也总是行走于地球表面的;说它不平常,是因为苹果下落、人行走于地面有其更深刻的原因。这两个方面就体现了两种不同的思维方式,前一种是常规思维,即考虑的是,苹果落地可能是瓜熟蒂落,可能是什么东西碰掉的,等等;后一种是创新思维,即牛顿想到的是,苹果落地可能同物理学领域一个堡垒有关,以跳跃的方式,把两件事情联系在一起,而省掉了一个次要步骤和方面。正是借助于创新思维的跳跃性,牛顿发现了万有引力定律,攻克了思维堡垒。这就显示了跳

跃性原则在思维实践中的魅力。

同任何事物的运用会带来正反面作用一样,对跳跃性原则使用不当,就会给实际工作带来负面效应。为避免这种情况出现,要注意两点:其一,我们应该客观地应用扩大思维的方法。在考虑问题时,我们不要局限于事物产生、发展的历史过程,一一寻察,也不要局限于就事论事,因为这种做法,表面上看是非常认真、细致,实际上接触对象有限,联想区域狭窄,从而会限制思路,降低思维的成功率。但是,我们也不要主观、随意地加大思维跨度,拓宽接触面和联想区域,这样只会导致破坏思维的跳跃性原则,导致诡辩论。其二,要以一定的科学知识为基础。在进行思维的跳跃时,应有一个条件,即我们对有关的知识已经掌握得比较全面、透彻,对事物发展的趋势也有了较正确的预测。否则,在对事物的有关认识和发展趋势毫无了解的情况下,进行思维的跳跃,只能是胡思乱想,东拉西扯。因为,对事物一无所知,根本就谈不上对事物的思考,又怎么谈得上跳跃性思考。

四、实践性原则

实践性原则是指人们在进行思维的过程中,必须参与实践,必须在实践中促进思维能力的进一步发展,在实践中检验思维成果的正确性。没有实践,思维的发展就失去了动力,就不会有新的思维。没有实践,思维的其他原则就会变形或是被误用,比如独立性原则就会变成“孤僻性”原则,实践性就会变成主观中的多样性,跳跃性就会变成臆想中的胡乱联系。所以,实践性原则是思维中的根本原则,它的贯彻、实行与否直接关系到其他原则的贯彻与否,并且它统揽着其他原则。

作为领导者,必须坚持以实践作为思维的基本依据,不能离开实践去胡思乱想,而应该借助于实践来引导思维,扶植和发展思维。离开了社会实践,就根本谈不上思维。比如撒切尔夫夫人等各国前领导人,退出了政治生活实践,他们就不会再具备当年的政治敏感性和敏锐的思维能力。因此,作为领导者,一方面要把自己的方法拿到群众中去,听取群众的意见和反映,从而不断地修正自己的方案;另一方面,思维的成果要在实践中接受检验。思维是在已有知识和经验的基础上,运用逻辑抽象能力、想像能力及直觉顿悟能力而发生的。但由于认识的主客观条件的复杂性,就使人的认识难免发生偏差,思维活动也会有出轨的危险,而认识成果的对与否,思维活动本身无法验证,只有实践才能检验思维活动成果的正确性。

当今的领导者不仅要在理论上保证实践性原则的重要地位,而且要把它贯彻在行动中。比如,领导者在每一项重大决策制定前,要先调查研究;实施前,要先小范围试点,从实践中找出不完善的地方,根据实践作出修改、补充。如此这般后,才能推广实施。只有这样,才能进行新思维,做出创造性成果。领导思维的几个原则是紧密联系在一起的,交互发生作用的,所以,每一项原则都是领导在进行思维时所必须遵守的。

第三节 领导思维的方法

一、马克思主义哲学的思维方法

马克思主义哲学的思维方法,是辩证唯物主义的思维方法,是领导者科学思维方法的基础。马克思主义哲学的思维方法,运用于管理的思维过程中,主要有以下几种方法。

(一)一切从实际出发的思维方法

一切从实际出发,这是辩证唯物主义的基本观点,表现在思维方法上主要有两方面要求:其一,思考、研究问题必须根据实际情况。领导者的思维方法,决不能是唯心主义的随心所欲的自由想像,而是建立在辩证唯物主义的思想路线上。领导工作,只有正确反映了客观事物及其规律时,才能开创新的局面,达到改造世界的预期目的。反之,就会失败。其二,思考、研究问题必须根据实践需要。领导者只有根据领导实践的需要,在领导活动中创造出成果,这样才有意义。因此,领导者在思考、研究工作时,都不应回避所需要解决的重大问题,应把主要力量放在研究、解决实践中提出的实际问题。

一切从实际出发的思维方法,还要求领导者不唯书,不唯上,要唯实,要有理性的思维能力。回顾马克思主义发展的历史,就是一部在坚持基本原理基础上不断突破创新的历史。没有突破和创新,就不能发展,就没有生命力。不唯书,不唯上,要唯实,要求领导者在思考、研究问题、作出决策时不能脱离实际,一味地照搬照抄上级指示,而必须根据中央的路线、方针、政策,创造出适合于本部门、本单位实际情况的具体办法。那种离开本部门、本单位的实际情况,离开领导者的创造性,照搬照抄上级指示,起“留声机”、“收发室”作用,是一种“佐证型”的思维方法。因此,领导者只有从“佐证型”思维方法转变为一切从实际出发的思维方法,才能实现科学的、有效的管理。

(二)全面分析的思维方法

唯物辩证法认为,任何事物内部各要素间是相互联系的,任何事物和周围其他事物也是相互联系的,第一个事物的过去、现在和将来也是相互联系的,整个世界是一个相互联系的整体,联系具有客观性和普遍性。唯物辩证法关于世界是普遍联系的观点要求领导者在管理实践中要运用联系的、全面分析的思维方法。正如列宁所说:“要真正地认识事物,就必须把握住、研究清楚它的一切方面、一切联系和‘中介’。我们永远也不会完全地做到这一点,但是,全面性这一要求可以使我们防止犯错误和防止僵化。”^①毛泽东也反复强调,要全面地看问题,切忌片面性。但是,实际上有些人往往只想到矛盾的两个方面,而忘记或忽视了这一矛盾以外的其他矛盾以及它们的总体联系。这样来了解全面性,单就一个矛盾来说,无疑是合理的。但就事物的全部复杂性和整体性来说,仍是片面的,是只见局部,不见全局的表现。

我们现在所面临的、需要认识的事物,一般都不是单纯的一种矛盾,而是许多矛盾和许

^① 《列宁选集》第4卷,人民出版社1995年版,第453页。