

编者按:近年来,我省高等教育实现了跨越式发展。高等教育改革的深化和事业的发展,使各级各类高校的管理工作面临着系列新情况、新问题,也对高校各级领导干部提出了新的更高的要求,要求他们既要善于管理又要科学管理。为了给高校各级领导提供一个交流探讨工作经验和管理经验的平台,以推动高等教育快速、和谐发展,本刊从本期起特开设《领导科学》栏目,愿与广大读者一道,共同致力于我省高等教育中的领导工作科学化理论探索。欢迎广大读者从多角度、多侧面,以多种形式为各级领导干部和工作人员提供好的可供借鉴的工作思路和工作方法。

领导工作 是科学与艺术的统一

□王际欣

大凡历史上杰出的领导者,多具有宏博的知识结构、深邃的思维艺术、高远的预见才能、科学的决策水平,以及令人信服的表达艺术等超于常人的综合素质。于此,才使他们能够运筹于帷幄之中,决胜于千里之外。进入新世纪以来,社会在急剧变革与飞速发展,以高新技术产业为支柱、以智力为主要资源和以知识为基础的知识经济时代已经到来,伴随而来的是人的素质、能力与民主意识的显著提高。这就要求各级领导者必须认真学习领导科学,掌握领导工作规律,提高领导艺术,以期更好地适应新时期、新任务对各级领导干部的要求,做一名让党组织和社会满意的、合格的领导干部。

一、领导者与事业

(一)领导者

对“领导者”概念的界定,若从不同的学科和角度来研究和把握,有无数计的说法。如通常人们习惯于把权力作为“领导者”存在的基础,把职权作为构成“领导者”的一个基本要素,认为“领导者”就是履行一定领导职权的人,是当权者,即组织和机构的负责人。然而,若从领导科学的角度给“领导者”一个本质的定义,被誉为现代管理科学之父的彼得·德拉克关于“领导者”的含义颇有借鉴意义。他指出:(1)领导者的唯一定义就是其后面有追随者。没有追随者,就不会有领导。(2)一个成功的领导者不一定是受人爱戴的人,而是使追随者做出正确的事情的人。结果是

最重要的。(3)领导者都是受人瞩目的,因此必须以身作则。(4)领导地位并不意味着头衔、特权、级别或金钱,而是责任。这里,彼得·德拉克把“后面有追随者”列为领导者必备的首要条件,而从对领导者与追随者的相互界定来揭示领导者的本质内涵,的确具有一定的合理性。

根据社会分工,领导是一种特殊的职业,是一项具有规律性的社会实践活动。作为一位领导者,在他的领导生涯中,扮演好领导角色至关重要。所谓领导角色,指领导者的典范作用,是领导者安身立命的基础,也是其行为处事的依据。一位新时期的领导者,至少要扮演好以下三种角色:(1)作为知识、经验、智慧传播者的“教授”角色;(2)作为凝聚追随者、构建组织、控制变革的“设计师”角色;(3)作为培养未来领导者的“领导铸造师”角色。这就要求领导者要根据工作需要,不断突破自身局限,赢得追随者和公众的认可。要知道,领导者业绩的建树,离不开他的忠实追随者。而追随者不同于被领导者,被领导者是客观存在的,追随者则是靠领导者的魅力和影响凝聚来的。事实上,被领导者不一定是领导的追随者,抑或还有反对者。也就是说,他身后的追随者越多,他越有建树丰功伟绩的可能。若是一个孤家寡人的“光杆司令”,那他也肯定不会有什么突出业绩。这也就是为什么古往今来卓越的领导者都是能够凝聚追随者的高手。可见,有了广泛的追随者队伍,依靠大家齐心协力去奋斗,才会帮助领导者圆满实现奋斗目标,建树丰功伟绩。

(二)领导者与事业

在各类专门人才中,领导人才是事业成败的关键。在我国社会主义建设的各条战线、各个部门、各个单位,以至各项具体工作中,作为领导者,其战略上的前瞻性、实施中的可靠性、制度上的保证性等,决定着事业的成功。回顾我们工作的成功、失误和失败,其根源多来自于领导者,来自于领导者认识与掌握领导科学与领导艺术的水平和能力。

中国有句古话叫“三军易得,一将难求”,说的是战场上将军的重要,因为将军的决策指挥能力决定着战争的胜负。对此,法国拿破仑的名言“狮子统帅的绵羊的部队,能够打败绵羊统帅的狮子的部队”则更为形象地道出了个中真谛。领导行为决定着事业的成败,对各行各业的领导者来说,具有同样的道理。

就一个国家而言,正因为领导者拥有令人敬畏的权力,所以职位越高,权力和所起的作用也就越大。领袖和领导舞台上的杰出人物,对推动人类社会的发展具有关键作用,他们的领导实践往往能够震撼世界。“领袖人物作为一定时期内掌握国家公共权力的领导人物,可以用自己的意志和行动影响整个国家以至世界的历史走势。”他们可以推动历史前进,他们也可以制造灾难。尼克松在他的《领导者》一书中就曾说过:“当一出戏闭幕时,观众鱼贯退出剧场,回家去继续他们正常的生活;而当一位领袖的生涯结束,降下帷幕时,观众自己的生活也就起了变化,同时历史的进程也很可能会发生深刻的变化。”在新近报道的《中美联合声明》

的关键突破》中称：“当胡锦涛和奥巴马在北京讨论中国、美国和世界时，人们感到了一个新时代的来临。”这些，不仅说明一代国家领导人在人类历史进程中的伟大作用，也说明各级有作为的领导者为什么受到人们的敬仰与爱戴，为什么他们的风范和魅力能够长久留人们心头的道理。

就高等学校而言，从国际上的哈佛大学、牛津大学、剑桥大学等名校到国内各级各类大学，都可以清楚地看到，学校每一次具有重大意义的跨越式发展，都取决于领导者正确的办学理念、战略规划和科学的内部管理。从新中国成立以来，我国高等教育取得的巨大成就，得到的长足发展，乃至中国特色社会主义的管理体系的形成，我国一大批人民教育家和杰出的大学领导者发挥了关键作用。在新的历史时期，党的事业发展和广大人民的需求，对我国高等教育有了更高的要求，完成这一历史使命，需要有一大批不负重托的优秀的高等教育管理者。北京大学原校长陆平同志曾经说过“大学领导要有省委书记的水平、支部书记的作风”这句话，我国著名教育家陶行知也说过，“看一所学校，先看它的校长，校长是一所学校的灵魂”。这些话讲得非常深刻。高等学校的领导者要从宏观和微观各个不同层面做好高校的管理工作，既要有战略思维和长远眼光，要有国际视野和前沿意识，还要掌握现代管理理论，这样才能办好让党和人民满意的学校。因此，为了促进我国高等教育持续、健康、快速发展，就必须花大力气加强高校领导队伍建设，尤其要加强领导者对领导科学与领导艺术的研究，以适应新形势对高等教育发展的要求。

事实上，任何战线和任何层次的每一位领导者，从踏上领导岗位开始，就需要在日常生活和工作中努力塑造自己，肩负起历史赋予的重任，成为一名合格的领导者，以不辜负党和人民的寄托。一旦在我们前进的道路上遭遇挫折和失败的时候，不要找借口为自己开脱，最好想一想，你是缺少“狮子般”的部下，还是自己仅有“绵羊般”的勇气和能力？

二、领导工作是科学与艺术的统一

领导工作不但是科学，而且是艺术，是科学与艺术的统一。

（一）领导经验与领导科学

就领导经验与领导科学而言，领导经验是领导科学的原始材料和基础要素，是领导科学的源泉，具有直接的现实意义。领导科学则是把工作实践中积累的经验上升到理论层面，并使之系统化与科学化。可见，领导科学高于领导经验，领导科学对领导活动具有普遍的指导意义。掌握了领导科学，就是掌握了搞好工作的有力武器。所以，领导者在领导实践中，对待领导经验与领导科学应持的态度是：要重视积累领导经验又不囿于已有的经验。因为领导经验固然宝贵，但它有很大的局限性，只有以科学理论来指导工作实践才会产生更好的效能。即使对一位有丰富经验的领导者来说，如果不学习、不研究领导科学，不能把自己宝贵的经验上升到科学层面，就不能更有效地指导工作，也不利于有效地影响指导年轻干部提高领导水平。因此，我们特别要从现代社会活动特点的角度认识掌握领导科学的重要性，不断提高自己的领导科学水平。

（二）领导科学与领导艺术

领导科学与领导艺术是领导工作的经验与理论两个层面的对立统一，既有区别又有联系，是对立统一、相互促进的关系。领导科学研究的对象是领导活动的固有规律，属于理性范畴，它的原则、方法，都是领导者个人能学会和掌握的。领导艺术的表现形态则是领导工作的灵活技能，是对领导科学的创造性发挥，具有个人创新的成分，既和个人素质修养有关，又是一种新的经验积累。因此可以说，领导艺术是经验性的领导科学，领导科学是理论性的领导艺术。领导科学具有模式化的特点，相对稳定。领导艺术则靠个人理解运用，相对灵活。因此，领导科学表现为模式化的知识，领导艺术表现为非模式化的技能。领导艺术越发展，非模式化的技能就越丰富。领导科学越完善，可供运用的非规范性的技能就越发达，领导艺术才会得到更高的提升。一位领导者的艺术水平，能够反映出他学习运用领导科学的水平。提高领导艺术水平，既要深入研究领导科学，更需要在自己的领导实践中勇于探索，举一反三，不断深化。只有把研究领导科学与提高领导艺术水平有机地结合起来，才能有效



提高自身的领导能力和领导水平。

（三）领导艺术与领导经验

我们常说“熟能生巧”，具体到领导工作中，这个“熟”就是领导经验，这个“巧”就是领导艺术。领导者如果缺乏丰富的实践经验，则不可能有高超的领导艺术。而单有领导经验，不能把握其活动规律，就不可能提升为领导艺术。领导艺术显然高于领导经验，是领导者对领导经验和领导科学的综合运用。可见，领导工作是科学与艺术的统一。

如以领导授权艺术论，就有“相宜授权”之说，即上级领导根据工作需要授予下属一定的权力和责任，使其在必要的制度监督下，完成工作任务。亦有人称授权为领导者的分身术，即用权的艺术，对调动下属的积极性，培养锻炼下属干部更好地完成工作目标，有很大作用。领导层次越高，责任越大，需要采取的授权范围也越宽，更要讲究授权的艺术，正确掌握授权的原则，例如：授权留责（行政领导者授权不授责）；合理授权（不把全部领导权下授，不把同一权力授予两个人，也不将不属于自己的权力授予下属）；因事择人，视能授权；逐级授权（授权按行政组织层次逐级进行，只授权于所属的直接下级）；加强授权后的监督控制，防止反向授权（下级为了逃避责任，把问题和难题反过来推给领导）



(本刊资料图片)

等。也还有人根据需要将授权类型分为：对一些重大事项宜于采用不容逾越的“刚性授权”；在任务重大艰巨的情况下，将复杂多变的任务交由精明强干的人去完成，使其充分发挥自己的主观能动作用，做灵活处理的“柔性授权”；对领导者将不必由自己直接处理和不愿处理的事务交由下属去处理的“惰性授权”等。总起来说，授权艺术就涉及人们常说的“会当领导的人想法让下属干好工作，不善当领导的人自己抢着去干工作”。

领导经验、领导科学与领导艺术三者之间有着密不可分的联系。领导经验是领导科学和领导艺术产生的基础，领导科学是对领导经验的总结、升华，领导艺术是对领导科学的运用。总结领导经验是为了丰富领导科学，发展领导科学是为了提高领导艺术，学习、研究、精通领导科学是为了提高领导艺术水平，做新时期合格的领导者。也可以说，领导艺术水平的高低，是领导者掌握、运用领导科学水平的标志。

三、领导工作及其规律

(一)关于领导工作

领导工作的特点具有多因素性、多功能性、高度的综合性和鲜明的人文性特征。

有资料说，据专家计算，一个宇宙飞船的总设计师要处理的因素是10的

6次方。一个教育部门的领导要处理的因素是10的7次方。而一个现代化城市的市长要处理的因素是10的8次方。这说明作为一个领导需要具有与领导工作相关的多方面的知识和能力。所以，领导者应是综合处理多方面问题的“软专家”，领导科学是“软科学”。说到领导工作具有鲜明的人文特征，是说领导者不同于效率专家管理者。领导者必须是熟知人和人类的社会学家、人类学家，必须具有深厚的人文素养和人文精神。一般而言，公共行政领导者的知识结构应该是复合型的，主要包括政治学、法学、经济学、管理学，管理学就包括领导科学，还有本行业、本领域的业务知识。公共行政领导者的能力结构主要包括：(1)决策能力。包括对自身业务的直接决策和为上级领导提供决策资料和建议。(2)指挥协调能力。即指挥部属完成工作任务，协调解决在工作中出现的问题，包括妥善处理交往中的人际关系。(3)理解与表达能力。包括通过讲话、行文部署与总结工作等途径，正确贯彻落实上级文件精神及工作要求。(4)运用现代信息技术能力。(5)熟悉本行业、本领域的相关业务能力。具备了这些能力，才能真正结合实际创造性地开展工作，才能成为一名合格的领导者。

概括起来，领导者的工作主要有三件事：干什么、用谁干、营造什么环境。由于领导是掌权、用权的人，理所当然地首先要解决如何掌好权、用好权的问题。要明确权力所属，认识权力的内涵，以及如何正确行使职权。其次，要把握好自己的角色坐标，找准自己的定位、明确自己的职责。是正职，就要善于总揽全局，善于科学决策，善于妥善处理较复杂的矛盾，善于选才用才，善于团结协调班子成员，发挥好核心与主导作用。是副职，就要对正职负责，就要尊重、服从正职的领导，按照分工积极开展工作。副职还要注意不越权越位、不贪图名利、不滥用职权，切实当好配角。副职与副职之间还应以大局为重，相互尊重和支持，在工作中要及时沟通，协作共事。再次，工作要有章法。要吃透情况、尊重规律，要抓好班子、带好队伍，在工作中要把握好平衡点、选准突破口，创造性地开展工作。当然，还要努力营造和谐的工作环境。这样，才算尽到了领导职责，才能成为一名合格的领

导干部。

(二)关于领导工作规律

把握领导工作规律，不断增强领导工作的科学性和艺术性，是适应新形势和新任务、推动各项事业发展的根本要求。

所谓规律，是指事物本身内在的、本质的、必然的联系。了解和运用规律的稳定性和客观性，是改造自然、改造社会，实现工作目标的保证。如何掌握工作规律？就是正确把握毛泽东同志经常讲的“实事求是”原则，具体讲，就是一切从实际出发，一切从事物的本来面目出发，通过调查研究，透过纷繁复杂的事物表象，揭示领导工作中各要素之间的本质联系与必然性，并遵循这些规律来统筹和形成具体的决策。如领导与被领导的关系，局部与全局的关系，原则性与灵活性的关系，创新性与连续性的关系，务实与务虚的关系等，这些关系的正确处理都涉及领导科学与领导艺术、领导经验与领导理论等问题。对其中带有规律性的东西认真学习把握，是每一位领导干部永恒的主题。

规律和特点是紧密相连的。只有认清了事物特点，才能更好地把握事物规律。具体情况具体分析，具体问题必须有具体的工作方案。一位领导者，只有通过丰富的感性材料进行分析和综合，使认识由感性上升到理性，再通过实践检验去修正，如此循环往复，才能够逐步发现规律、自觉运用规律来游刃有余地开展工作的。在领导活动中，掌握了规律、把握了特点，才能够掌握工作的主动权，做到正确驾驭全局，有效统揽各方，圆满实现工作目标。

总之，领导科学和领导艺术是领导者智慧、学识、才能、胆识、经验的综合反映，是领导者的素质、能力在工作中的体现。领导科学和领导艺术是一个广阔的领域，它贯穿于整个行政领导过程和领导活动的各个方面，具有丰富的内容和多种形式。作为领导者，要在复杂的事务和繁忙的工作中，重视领导科学和领导艺术的探索和应用，唯有如此，才能收到事半功倍的效果。■

(作者系河南省委高校工委原副书记、河南省高校思想政治教育研究会会长)

责编：一木