

《全国干部学习培训教材》学习参考

《领导力与领导艺术》 学习参考

国家行政学院编写组 编



人 民 教 育 出 版 社

国家行政学院出版社

《中国农村扶贫开发纲要（2011—2020年）》

领导力与领导艺术 学习参考

国家人力资源和社会保障部 编



《全国干部学习培训教材》学习参考

《领导力与领导艺术》 学习参考

国家行政学院编写组 编



人 民 交 易 出 版 社

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《领导力与领导艺术》学习参考/国家行政学院编写组编. —北京: 国家行政学院出版社, 2015. 9

ISBN 978-7-5150-1580-4

I. ①领… II. ①国… III. ①领导学—干部培训—学习参考资料②领导艺术—干部培训—学习参考资料 IV. ①C933

中国版本图书馆 (CIP) 数据核字 (2015) 第 231936 号

书 名 《领导力与领导艺术》学习参考

著 者 国家行政学院编写组 编

责任编辑 沈桂晴

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

(010) 68920640 68929037

<http://cbs.nsa.gov.cn>

人 民 出 版 社

(北京市东城区隆福寺 99 号 100706)

(010) 65250042 65289539

编 辑 部 (010) 68928764

经 销 新华书店

印 刷 北京金秋豪印刷有限责任公司

版 次 2015 年 11 月北京第 1 版

印 次 2015 年 11 月北京第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开

印 张 10.75

字 数 135 千字

书 号 ISBN 978-7-5150-1580-4

定 价 24.00 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022

版权所有 侵权必究

国家行政学院编写组

组 长：陈宝生 国家行政学院党委书记、副院长

副组长：马建堂 国家行政学院党委委员、常务副院长

杨克勤 国家行政学院党委委员、副院长

组 员 （按姓氏笔画排序）：

丁元竹 国家行政学院决策咨询部副主任

于 军 国家行政学院政治学教研部副主任

刘 峰 国家行政学院政治学教研部教授

祁述裕 国家行政学院社会和文化教研部主任

许耀桐 国家行政学院政治学教研部教授

孙晓莉 国家行政学院政治学教研部副主任

杜正艾 国家行政学院教务部副主任

李 拓 国家行政学院政治学教研部教授

张占斌 国家行政学院经济学教研部主任

张孝德 国家行政学院经济学教研部副主任

陆林祥 国家行政学院教务长、教务部主任

范 文 国家行政学院政治学教研部主任

龚维斌 国家行政学院应急管理培训中心主任

舒绍福 国家行政学院政治学教研部副教授

序 言

陈宝生

学习是人类进步之梯。“自古圣贤圣德大业，未有不由学而成者”。重视学习，善于学习，是中国共产党的优良传统和政治优势。在中国革命、建设和改革的各个历史时期，我们党总是根据形势任务的要求，一刻不停地号召全党同志加强学习、增强本领，担负起时代赋予的重任。依靠学习，党在旧中国各种政治力量较量中脱颖而出，在革命战争中由小到大、由弱变强，领导人民取得了新民主主义革命的胜利；依靠学习，党努力掌握过去不熟悉的东西，不断探索社会主义建设规律，领导人民取得了社会主义建设的巨大成就；依靠学习，党以与时俱进的态度大力推动改革开放，不断提高领导水平和执政水平，推动中国特色社会主义事业蓬勃发展。一部党的历史，就是一部创造性学习的历史，是一部在学习中不断走向强大、走向胜利、走向未来的历史。

党的十八大以来，党中央从战略高度，提出了建设学习型、服务型、创新型马克思主义执政党的重大任务。习近平总书记对党员干部加强学习作了一系列全面系统深刻的论述。这些重要论述，一是从党和国家事业兴衰成败的

高度，深刻回答了“为什么学”的问题。强调我们党要战胜风险考验、巩固执政地位、提高治国理政水平，要顺利推进“四个全面”战略布局、实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦，就必须以时不我待的精神加强学习。二是着眼于党领导人民正在进行的具有许多新的历史特点的伟大斗争现实需要，全面论述了“学什么”的问题。强调要坚持以中国特色社会主义理论体系武装党员干部的头脑，积极借鉴人类文明发展的一切有益成果，不断深化对共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会发展规律的认识，增强理论自信、道路自信、制度自信。三是运用辩证唯物主义认识论，精辟阐明了“怎样学”的问题。号召广大党员干部要坚持理论联系实际的马克思主义学风，把理论与实践、学习与应用、改造客观世界与改造主观世界很好地结合起来，在干中学、学中干，学以致用、用以促学、学用相长，不断提高思想水平和工作能力。习近平总书记关于加强学习的系列重要论述，内容丰富，思想深刻，语重心长，是当代中国共产党人的“劝学篇”。深入学习领会这些重要论述，对于广大党员干部增强学习自觉性、掌握科学方法、提高学习效能，对于建设学习型政党、学习型社会，具有十分重要的意义。

为了贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会精神和习近平总书记关于加强学习的重要论述，2015年2月，由习近平总书记作序、全国干部培训教材编审指导委员会组

组织编写的第四批全国干部学习培训教材出版发行，为党员干部加强学习、增强本领提供了新的有力支撑。为了帮助广大读者学好用好这套教材，经中组部批准，国家行政学院组织专家编写了《〈全国干部学习培训教材〉学习参考》。这套学习参考读本，紧扣培训教材进行辅导解读，与教材相互配套，相得益彰，旨在帮助读者在学习中更好地把握重点、领会实质、拓展视野。希望它的出版，能够有助于广大党员干部进一步加深对培训教材的学习理解，不断增强工作本领，为协调推进“四个全面”战略布局、实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴中国梦作出更大贡献。

目 录

导 读	 刘 峰	001
第一章	现代治理需要领导力	021
	学习要点	021
	第一节 领导力的构成与特点	021
	第二节 领导力的修炼与提升	022
	第三节 领导方法与领导艺术	023
	思考题解答及拓展	024
第二章	领导决策力与领导决断艺术	038
	学习要点	038
	第一节 领导决策的基本原则	038
	第二节 领导决策力的提升	039
	第三节 领导决断艺术	040
	思考题解答及拓展	041

第三章	领导凝聚力与领导激励艺术	057
	学习要点	057
	第一节 领导激励与领导凝聚	057
	第二节 领导凝聚力的提升	058
	第三节 领导激励艺术	059
	思考题解答及拓展	060
第四章	领导执行力与领导协调艺术	076
	学习要点	076
	第一节 领导决策重在执行	076
	第二节 领导执行力的提升	077
	第三节 领导协调艺术	078
	思考题解答及拓展	079
第五章	领导服务力与领导用权艺术	091
	学习要点	091
	第一节 “领导替代”与领导服务	091
	第二节 领导服务力的提升	092
	第三节 领导用权艺术	093
	思考题解答及拓展	095

第六章	领导形象魅力与言语表达艺术	109
	学习要点	109
	第一节 领导形象与领导魅力	109
	第二节 领导形象塑造与魅力提升	110
	第三节 领导言语表达艺术	111
	思考题解答及拓展	112
第七章	领导媒体沟通力与危机应对艺术	122
	学习要点	122
	第一节 领导干部的媒介素养	122
	第二节 全媒体沟通能力的提升	123
	第三节 危机应对的领导艺术	124
	思考题解答及拓展	126
第八章	领导创新力与推动改革的艺术	140
	学习要点	140
	第一节 领导与变革的互动	140
	第二节 领导创新力的提升	141
	第三节 推动改革的领导艺术	143
	思考题解答及拓展	144
后 记		159

导 读

刘 峰

习近平总书记指出，“中国共产党人依靠学习走到今天，也必然要依靠学习走向未来”。依靠学习是中国共产党 90 多年成功的一个公开的秘密。“好学才能上进，好学才有本领。”各级干部如果不学习，就会出现本领不够、本领恐慌、本领落后的问题，所以习近平总书记要求“全党同志特别是各级领导干部要有本领不够的危机感，以时不我待的精神，一刻不停增强本领”。我认为，领导干部的看家本领就是领导力与领导艺术。

为便于大家学习这本教材，我从以下三个方面来谈这本书的一些特点和重点，以供读者参考。

一、一条主线：“三个怎样”

要学好《领导力与领导艺术》，就要准确把握贯穿教材的逻辑主线，这个主线就是“三个怎样”，即习近平总书记说的“怎样是好干部，怎样成为好干部，怎样把好干部用起来”。

（一）怎样是好干部

怎样是好干部，讲的是领导干部的特质，领导干部的素质和标准，大的方面说就是德才兼备。同时，好干部的标准又是具体的、历史的。不同历史时期，对干部德才标准的具体要求有所不同。现在，中央提出政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过等具体要求，突出了好干部忠诚干净担当标准的时代内涵。

首先，好干部要具备积极进取的意识。作为领导干部，应该有强烈的使命感，有积极的心态，要奋发有为。教材中用了一个特别准确又具备中国特色的概念，叫仁德修炼。孔子说，“仁者不忧”。你只要是“君子”，你就要心态积极，要阳光心态，充满活力，要传递并放大你的正能量。领导力一定要传递积极的情绪，传递正确的思想，传递坚定的意志。那些态度消极、懒政怠政，总是习惯于怪罪组织怪罪领导的人，都不适合当领导干部，更不是好干部。所以好干部要珍惜组织给你的平台，珍惜组织对你的培养。

其次，好干部一定要有责任意识，要敢于担当。好干部不是把责任推给领导，推给下级，而是把责任留给自己，把压力留给自己。没有这样一种责任意识和担当精神，是不可能胜任领导工作的，更不可能是好干部。这个担当不是简单的胆子大，而是真正的智慧和勇气，是一种使命感，是勇德修炼。

习近平同志在福建工作的时候就说过，好干部要有胆有识。有胆识的人一定有知识，有知识的人不一定有胆识。孔子说，君子要“勇者不惧”。一个勇敢的人会不怕困难，不怕压力，不怕风险。这样才能有威信，才能给下级信心，下级才会真心追随你。《西游记》里的唐僧为什么能当领导？就是因为他勇于担当重任，有责任感，有使命感。当年抗大第三期培训班上，毛泽东说，唐僧一心一意去西天取经，经历九九八十一难，他的方向是坚定不移的。毛泽东讲得太深刻了。一般的人看唐僧觉得他不男不女、不文不武，其实看到的都是表象，毛泽东才讲到了唐僧领导力的内在本质，有责任意识，一心一意，坚定不移。

最后，好干部要有机遇意识，要智德修炼。决策要抓住机遇。如果说积极进取、阳光灿烂是你的情商，责任担当是你的胆商，那么，抓住机遇及时决策就是你的智慧和智商，就是孔子说的“智者不惑”。如果你是一个有智慧的人，就知道什么时候该做什么。智者不惑，懂得抓住机遇。机遇稍纵即逝。我们要顺应时势，顺应人心。习近平总

书记认为我们党、我们国家今天面临着千载难逢的机遇，离中华民族的伟大复兴从来没有这么接近，这需要我们抓住机遇，努力奋斗。

总之，好干部要不断修炼。一是仁德修炼。仁德修炼要积极进取，加强作风建设。二是勇德修炼。勇德修炼要勇于担当，有责任意识。三是智德修炼。智德修炼要抓住机遇，及时决策。好干部要具有综合素质，既是智者，有能力，高智商；又是仁者，作风过硬，高情商；还是一个勇者，勇于担当，高胆商；还要是一个先行者，善领善导。所以大家在学习这本教材时，一定要知道，必须具备综合素质才是好干部。

（二）怎样成为好干部

好干部不会自然而然产生。成长为一个好干部，一靠自身努力，二靠组织培养。从干部自身来讲，个人必须努力，这是干部成长的内因，也是决定性因素。

第一，要成为好干部，就要善于学习。领导力理论有一个“127”法则，就是在领导干部成长的过程中，领导力的积累10%是从书本学来的，20%是从别人那里学来的，其余70%是从工作生活实践中学来的，包括个人成功的经验、失败的教训、总结感悟体验等。

一个国家一个民族一个人，既要从成功的经验中学习，又要从失败的教训中学习。黑格尔有句名言，说历史上最惨重的教训就是人们一直不接受过去的教训，总是重复自己原来的错误。所以我们今天讲领导力的修炼，讲怎样能成为好干部，都要强调努力学习，经受磨炼。所以说干部的成长首先靠内因，靠自身修炼。

第二，要成为好干部，重在实践锻炼。组织培养的方式重在实践锻炼。如革命年代那些八路军、新四军、解放军浴血奋战，那种战争的环境，前面的倒下了后面的就跟上，团长牺牲了营长就跟上，不要考试，也不要测评，因为你经历的是战场上血与火的洗礼，你经受了生与死的考验。今天干部的成长，重在实践磨炼，重在群众的满意度。习近平总书记强调，对那些看得准、有潜力、有发展前

途的年轻干部，要敢于给他们压担子，有计划安排他们去经受锻炼。实践锻炼就意味着领导干部在每一个岗位上，在每一个事件上都要经受考验，提高才干，磨炼意志，增强担当，赢得干部群众的认同与追随。选拔干部不能唯分数，不能唯票数，不能唯年龄，也不能唯 GDP。

第三，要成为好干部，还得有“贵人相助”。这个贵人，有时候是你的领导，有时候是你的老师，也有时候就是你的下属，他们能在关键的时候提醒你，支持你，帮助你，引导你。所以贵人相助，讲的就是情商，领导干部的情商很重要。有的人文凭很高，工作能力业务能力挺强，但就是不会沟通协调，不会尊重他人，失去了群众基础。好干部要走群众路线，要有群众观点，要主动地接受别人对你的帮助、对你的指点、对你的提醒。这样在成长的过程中就能少走弯路，这就是贵人相助。

第四，要成为好干部，还要自觉做到“来去自如”。当干部首先要出来，从群众中出来，你就是党员，从党员中出来，那你就是干部，从一般干部中出来，你就是领导干部。这个“来”就是与众不同，就是优秀卓越。共产党的群众路线，就是从群众中出来再到群众中去。首先要出来，追求卓越。正如习近平总书记说的，平常时候看得出来，关键时刻站得出来，要挺身而出，危急关头豁得出来，“来”是从群众中来，这是你的先进性，你的优秀品质。出来了，就能当干部吗？不是，还要回到实践中“去”，回到群众中“去”。

毛泽东的领导智慧，就是强调群众路线和实事求是。所以毛泽东当年延安整风狠狠批评了王明博古张闻天为代表的教条主义，“言必称希腊”，只“来”不“去”，脱离群众。如果你既有能力有学历有水平，又能跟群众打成一片，那该多好。怎么打成一片，怎么回去？习近平总书记说得很明确，要“做出样子，放下架子”，要“走在前列，干在实处”。所以要成为好干部，就必须“来去自如”。过去有的工农干部回去得好，出来得不够，而有的知识分子出身的干部，相对清高一点，出来了，与众不同，但是回去得不够。所以出来是必要的，但你得回去，回到群众

之中，回到实践之中。正如毛泽东当年说的，你得脱下学生装，穿起粗布衣，会说当地老乡的话，你不能光说洋话，你不能光自说自话，还要学会交流，要学会沟通，这需要情商，需要群众观点。所以，我们说要成为好干部，要从群众中来，到群众中去，真正做到来去自如。

第五，要成为好干部，还需好事多磨。任何人要成为一个好干部，都要经过风风雨雨，经过磨难锻炼，没有一帆风顺的。毛泽东年轻的时候受到多次的误解打击，他亲手创建的红四军，军权也被剥夺了，一度坐冷板凳，直到1935年1月遵义会议，才重新回到领导核心。毛泽东在逆境中越战越勇，越来越成熟。没有早期的那些苦难，哪有后来的辉煌。习近平总书记当年在梁家河，写了多少次入党申请书都不被批准，但他不气馁，不抱怨，经受艰苦磨难。沧海横流，方显英雄本色。所以，只有经历持续的实践锻炼和考验，才能成为好干部。

第六，要成为好干部，共同进步才是成长规律。这一点对所有领导干部，尤其是青年干部更有实际意义。好干部不是一枝独秀，而是相互补台，好戏连台。如果相互拆台，只能一起垮台。所以干部的成长，需要一个团结、协作、互相支持、互相勉励的良好环境。

（三）怎样把好干部用起来

好干部成长起来了，培养出来了，关键还是要用。领导工作的本质和重点是用、用干部。这个干部是广义的，包括各种各样的骨干。干部就是骨干，你得为他们营造环境，创造条件，提供服务，及时引导。

把手下的好干部用起来，一是用人所长，避人所短。唐僧西天取经能够成功，就是要靠孙悟空，火眼金睛察敌情，金猴奋起千钧棒；就是要靠沙和尚，挑着担，牵着马，默默奉献，任劳任怨；就是要靠猪八戒，化解矛盾，协调关系，把艰难困苦这样的负面情绪化解掉。所以把好干部用起来就要扬长避短，多发现下级的优点，多发现人才。

历史上的“三刘一宋”就很值得研究。“三刘”即刘邦、刘秀、刘备，“一宋”即《水浒》里的宋江。“三刘一宋”看起来窝囊，长得不帅，

业务不强，职称不高，学历也不怎么样。可是为什么他们经过奋斗，最终就成功了呢？以刘邦为例。刘邦自己没有主意，可是他能依靠张良出主意。张良主意一出，刘邦就会选主意，就知道哪个主意能用，什么时候管用。一个出主意当参谋，一个选择决断当主帅，他们两个配合很到位。刘邦依靠韩信带兵打仗，并封他为大将，给他平台给他机会，让他攻城略地，建功立业。刘邦还依靠萧何镇国家，抚百姓，不绝钱粮，搞好行政管理和后勤管理。张良、韩信、萧何三人皆人杰，刘邦知人善任，所以得天下。毛泽东对刘邦的评价也特别高，说刘邦是个高明的政治家。为什么是高明的政治家？一因决策正确，二因用人得当。

把手下的好干部用起来，二是既要激励又要约束。孙悟空本领大，火眼金睛，会翻筋斗，就给他金箍棒，派他去侦察地形，了解情况，委以重任，给予激励；他自由散漫不听话就必须念紧箍咒，对他加以约束。所以把好干部用起来，既要信任他激励他，又要用八项规定、规章制度约束他。好干部的成长既是激励起来的，也是管出来的。

二、一个公式，两个本领

对于各级领导干部来说，增强本领的重点，就是增强领导力。领导力有两大要素，即决策力和影响力。本书用一个公式给以明确表达：领导力=决策力×影响力。毛泽东同志讲领导工作千头万绪，概括起来只有两件大事，也就是领导干部的两大本领，一是出主意，做决策，二是用人才、用干部。出主意、做决策，讲的就是决策力，用人才、用干部，讲的就是影响力。

（一）领导力的首要因素是决策力

决策力又分为两个环节。第一个环节是“策”，即出主意、出谋划策。领导干部不可能包打天下，策与决全包。干部的水平再高，也不可能面面俱到。因此，策的时候可以是领导者自己出主意，也可以是专家、群众出主意，出主意这个“策”甚至可以外包，交给别人，委托给别人，甚至是群策群力。第二个环节是“决”，决策的决是选主