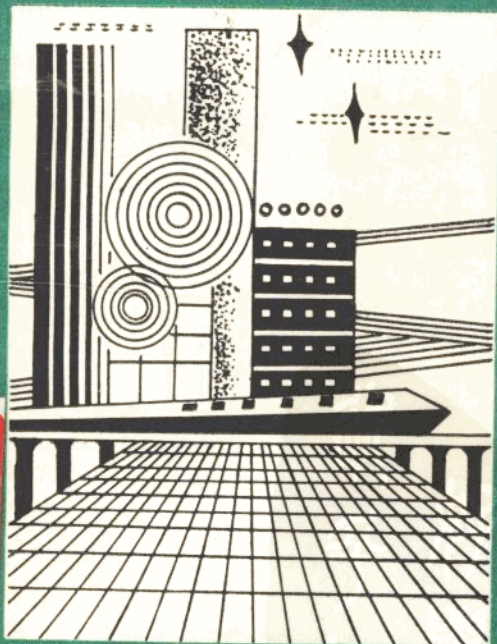


领导者之友丛书

主 编：郭 晓 君
陈 秉 容
曲 文 贞



领导方法和艺术

中国经济出版社

编 者 的 话

当前，我们国家正处于改革、开放、振兴时期，新事物、新问题层出不穷，科学技术发展日新月异，各种知识更新的周期越来越短，各级领导干部迫切需要用科学文化知识来丰富自己、武装自己。但是，由于各方面条件的局限，许多领导干部，尤其是广大基层领导干部，进修学习时间较少，缺乏各方面图书资料，给学习科学文化知识带来了不少困难。为了满足他们这方面的迫切需要，在有关部门的大力支持下，我们联合省内外的一些专家学者，共同编写《领导者之友丛书》。

本丛书是一套通俗理论读物，它以传播马克思主义，普及科学管理知识、文化知识，培养优秀领导人才，促进社会主义物质文明和精神文明建设，振兴中华民族为宗旨。其内容十分广泛，涉及到领导学、行政学、法学、心理学、人才学、演讲学、写作学等，并根据广大读者的需要，适当增加新内容，长期写下去，每本书18万字左右。

本丛书的主要读者对象是各行各业的基层领导干部，也适合其它层次的领导者和各界人士阅读，可以作为培训有关人员的辅助教材。

在编写过程中，我们力求理论联系实际，深入浅出，通俗易懂，突出独创性、科学性、实用性和指导性。但是，因为水平所限，恐难达到上述要求，对于丛书存在的缺点和不足，敬请广大读者批评指正，不吝赐教。

衷心感谢鼎力支持丛书写作、出版、发行的领导者、专家和各界朋友！

《领导者之友丛书》编委会

《领导者之友丛书》编委会

主 编：晓君

特邀副主编：效书 耀西 贵云 清辰

编 委：郝宗珍（常务）

张惠贤	陈秉容	赵连仲	曲文贞	兴华
张振河	秦宝文	冯 胜	李 薇	晓民
刘振锋	曹志中	发 祥	薛长林	韞力
杨复生	韩长四	王虎胜	郑宝金	鹏祥
李汝春	李华庆			

《领导者之友丛书》主编简介

晓君，男，35岁，辽宁营口人，大学毕业。中国科学技术讲学团兼职副教授，中华教育艺术研究会会员，《马克思主义理论教育丛书》主编。主要专著有《马克思主义理论教育学》、《思想教育的科学性和艺术性》。主编的著作有《搞好理论教育的方法和途径》、《思想教育的方法和艺术》、《怎样讲好政治理论课》、《领导工作的科学性和艺术性》、《领导方法和艺术》等。1984年以来，先后在省级以上刊物发表论文10余篇，5次获省级科研成果奖，2次获市级科研成果奖。主要研究方向是领导科学、行政管理 and 思想理论教育等。

目 录

第一章 领导方法概述	(1)
一、领导方法的含义、特点和意义	(1)
二、领导方法的种类	(7)
三、科学地掌握和运用领导方法	(10)
四、必须坚决反对和纠正的几种 错误领导方法	(12)
第二章 领导艺术概述	(21)
一、领导艺术的涵义及其特点	(21)
二、领导艺术与权术的区别	(26)
三、领导艺术与领导科学的联系与区别	(28)
四、领导艺术的分类	(31)
五、科学地掌握和运用领导艺术	(33)
六、如何检验领导艺术	(37)
第三章 基本领导方法和艺术	(40)
一、一切从实际出发，实事求是 的方法和艺术	(40)
二、从群众中来，到群众中去的方法和艺术	(47)
三、领导骨干与群众相结合的方法和艺术	(52)
四、抓住中心，带动一般的方法和艺术	(56)
五、一般号召和个别指导相结合 的方法和艺术	(61)
第四章 调查研究的方法和艺术	(66)
一、调查研究的含义、特点和意义	(66)

二、调查研究的内容、态度和原则·····	(69)
三、调查研究的方法·····	(74)
四、调查研究的技术·····	(80)
五、调查研究时要注意谈话的方式方法·····	(83)
第五章 科学决策的方法和艺术·····	(85)
一、决策的含义、特点和分类·····	(85)
二、科学决策的重要性·····	(90)
三、怎样搞好科学决策·····	(93)
第六章 用人的方法和艺术·····	(107)
一、人才关系到事业的成败·····	(107)
二、对用人者本身的素质要求·····	(108)
三、用人的原则·····	(111)
四、用人的艺术·····	(119)
第七章 思想政治工作的方法和艺术·····	(126)
一、思想政治工作的方法·····	(126)
二、思想政治工作的艺术·····	(137)
第八章 授权的方法和艺术·····	(145)
一、授权的涵义·····	(145)
二、授权的类型·····	(147)
三、如何授好权·····	(148)
四、授权时应该注意的几个问题·····	(154)
第九章 领导关系调适的方法和艺术(上)·····	(158)
一、上级关系调适的方法和艺术·····	(158)
二、同级关系调适的方法和艺术·····	(170)
第十章 领导关系调适的方法和艺术(下)·····	(182)
三、下级关系调适的方法和艺术·····	(182)

四、正确对待无理取闹者·····	(197)
第十一章 处事的方法和艺术 ·····	(199)
一、处事的原则·····	(199)
二、处事的方法·····	(207)
三、处事应注意的问题·····	(212)
第十二章 开会的方法和艺术 ·····	(216)
一、会议的含义、要素和功能·····	(216)
二、会议的类型·····	(219)
三、开好会议的技巧·····	(220)
第十三章 考核与奖惩的方法和艺术 ·····	(229)
一、考核的方法和艺术·····	(229)
二、奖惩的方法和艺术·····	(238)
第十四章 领导者演讲的方法和艺术 ·····	(248)
一、领导者演讲概述·····	(248)
二、领导者演讲的方法·····	(253)
三、领导者演讲的艺术·····	(256)
第十五章 提高领导者影响力的方法和艺术 ·····	(263)
一、领导者影响力的概念·····	(263)
二、领导者影响力的内容和构成·····	(264)
三、提高领导者影响力的方法和途径·····	(274)
附录 ·····	(276)
一、领导者科学的思维方法·····	(276)
二、要正确地执行领导制度·····	(283)
三、认真做好优秀专家、拔尖人才的 选拔、管理工作·····	(288)
后记 ·····	(296)

第一章 领导方法概述

方法伴随着人类的诞生和发展，与人类活动息息相关。人们在认识世界和改造世界的过程中，无论办什么事情，做什么工作都离不开方法。比如，打铁有打铁的方法，读书有读书的方法，搞科研有搞科研的方法，做领导工作也是如此，也有许多方法。但是，法有科学与非科学之分，有好坏、多少之别。方法错误、不好、太少都会影响人类活动目标的实现。因此，我们每个领导者都必须认真学习和深入研究传统领导方法和现代领导方法，从而更好地提高其行动的科学性和有效性。

一、领导方法的含义、特点和意义

（一）领导方法的含义和特点

“方法”这个词，具有多种表述方式，汉语中的道、术、策、计谋、路子等都是反映它的。黑格尔在《逻辑学》一书中给方法下的定义是“在探索的认识中，方法也就是工具，是主观方面的某个手段，主观方面通过这个手段和客体发生关系……”在1974年

出版的《苏联大百科全书》中，认为“方法是表示研究或认识的途径、理论或学说”，即“从实践上或理论上把握现实的、为解决具体问题而采用的手段或操作的总和。”可见，方法总是和工具、手段、措施、道路、途径等联系在一起的。简单地讲，方法就是人们认识和解决问题的方式、办法或者手段。所谓领导方法，就是指领导者在领导活动中，为完成领导任务实现其工作目标而采取的各种方式、办法或手段。领导方法具有客观性、科学性、阶级性、多样性、层次性、更新性、应用性等特点。

1、客观性

领导者运用领导方法从形式上看是主观的，是他们根据工作需要，在经验、能力、学识的基础上，为了实现领导工作目的而采取的手段，比如某市要新建一个项目，市政府领导为了实现这个目标，就要采取一系列方法。表面上看，这些方法是主观愿望的产物，但就其内容而言，则是客观的。正确的领导方法不是领导者主观随意制定的，而必须从本地、本单位的实际出发，根据党和国家的路线、方针和政策，在法律许可的范围内制定的。否则，脱离了客观实际，领导工作的方法就有可能是违反客观规律的、非科学的。

2、科学性

无产阶级的领导方法是在马克思主义指导下产生

和运用的，是符合客观规律的，是主观与客观的统一，并且坚持科学原则，符合科学要求，因此是科学的。当然，在剥削阶级的领导方法中，也有一些科学的因素，应该辩证分析，批判吸收，既不能全盘肯定，也不能全盘否定。

3、阶级性

在阶级社会中，领导方法总是为一定阶级的利益和目的服务的，因此它必然带有明显的阶级性。从总体上说，剥削阶级的领导方法，无论如何花样翻新，软硬兼施，对无产阶级来说，都是其进行统治的工具和手段。而无产阶级的领导者则是广大劳动人民的忠实代表，他们的利益和广大劳动人民群众的利益是一致的。无产阶级领导者的奋斗目标是符合人类社会发
展规律的。因此无产阶级的领导方法是科学性与阶级性的统一，它与剥削阶级的领导方法是有本质区别的。

4、多样性

领导工作是纷繁复杂、千变万化的。这样就决定了领导方法的多样性。它不但体现在领导活动的调查研究阶段，而且在科学决策、拍板决断、选人用人、组织实施、检查落实等各个阶段、各个环节都有一些相应的科学方法，因此它不是单一的，而是多种多样的。

5、层次性

众所周知，领导目的和任务是分层次的，不同层

次需要不同的领导方法，我们可以从不同角度把它划分出不同的种类。按其适用范围和作用的大小，我们可以把它分为三个层次，即马克思主义哲学方法、基本领导方法和具体领导方法。马克思主义哲学方法具有普遍性和指导性。我们无论从事何种领导工作，运用哪种领导方法，都必须坚持以马克思主义为指导。那些反映领导工作一般规律，适用面比较广的领导方法，就属于基本领导方法，比如领导与群众相结合，一般与个别相结合就属于这种方法。而那些反映领导工作的特殊规律，仅适用于某些具体工作的方法，则属于具体领导方法。例如，用人的方法、信息反馈的方法、总结的方法等就是解决具体问题的方法。尽管领导方法有不同层次，但在实际运用时，其层次界限只是相对的，比如运用具体方法时，必须以哲学方法和基本方法为指导，而运用哲学方法和基本方法时，又要以具体方法为补充，必须综合运用，不能将其割裂开来。

6、更新性

时代在发展，社会在进步。尤其是随着新技术革命的兴起，领导活动的规模、特点发生了很大变化，政治经济形势也出现了许多新情况、新特点。因此，领导方法不能凝固不变。它必须在实践中不断发展、不断完善。我们每个领导者都应该善于淘汰旧方法，运用新方法。当然，我们讲的淘汰旧方法是指扬弃，不是说

把所有的传统方法全部抛弃，而是科学地继承，不断地发

7、应用性

领导工作是改造社会的活动，具有很强的科学性，我们学习和掌握领导方法，归根结底是为了在实践中运用，解决实际问题。否则，只把领导方法写在纸上，锁在屋里岂不是废纸一张？又有什么用呢？因此，我们各级领导者都应该坚持学以致用原则，充分发挥其作用，这样才能更好地实现领导工作目的。

除此之外，领导方法还有时代性、局限性、中介性等，此处就不一一介绍了。

（二）领导方法的意义

科学的领导方法，对于完成领导任务，实现领导目的，促进社会主义物质文明和精神文明建设具有重要的意义。

1、领导方法是完成领导任务，实现领导目的的重要手段

毛泽东曾经指出：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。”（《毛泽东选集》合订本，第125页）毛泽东用生动的比喻，通俗易懂地说明了方法对于完成任务的重要性。同样的道理，我们要完成

领导工作任务，实现其目的，只有目标、方案，没有具体办法也不行。比如，目前某些地区想迅速扭转一些企业的亏损状况，有目标、有计划，但是因为缺乏科学的方法，没有解决好“桥或船”的问题，结果还是过不了“河”，实现不了目标。由此可见，领导方法是完成领导任务，实现领导目的的重要手段，是必须科学掌握和运用的。

2、领导方法是搞好两个文明建设的重要保证

建设社会主义物质文明和精神文明是我国现代化建设的两个重要组成部分，那么怎样来完成这两个艰巨的历史任务呢？我们认为除了指导思想正确，政局稳定以外，领导方法正确与否，也起着重要的作用。如果我们各级领导者坚持两个文明一起抓，克服一手软、一手硬，或两手都软等错误倾向，采取比较切合实际的、科学的领导方法，那么就可以将上级的精神紧密地同本地区、本单位的实际情况结合起来，充分调动广大人民群众的积极性，促进各项工作的开展，加快两个文明建设的步伐。

3、讲究领导方法是新时期领导工作的客观要求

当前我们国家正处于改革开放，发展社会主义有计划商品经济的特殊时期，出现了许多新情况、新问题，没有现成的经验可供借鉴，广大领导干部的担子很重，压力很大。尤其是随着年龄的增长，近几年老同志一批接一批地退了下去，领导者队伍充实了大量

年轻同志，他们热情高、干劲足，但是方法不多，运用不当。比如，有的说“旧办法不能用，新办法不会用，硬办法不敢用，软办法没有用”就反映了这种情况。因此，深入研究领导方法是做好领导工作的当务之急。无论新老干部都应该尽快掌握科学的领导方法。

4、领导方法是提高领导工作综合效益的重要条件

人们无论做什么事情都应该讲究效益，做领导工作也是如此。在日常工作中，我们许多领导者的思想动机是好的，很想把领导工作搞好，可是其实际效果却往往与他们的愿望相反，良好的动机却得不到好的效果。这里虽然有许多原因，但往往问题就是出在方法上。实践证明，科学的方法，运用得当会事半功倍，获得好效益，而方法不对则事倍功半，甚至产生负效益，最后落个“费心费力不讨好，好心不得好报”的结局。因此，要实现科学领导，获得综合效益，就必须努力掌握和正确运用科学的领导方法。

二、领导方法的种类

领导工作的复杂性决定了领导方法的多样性。近几年领导学界的许多专家学者，对领导方法的分类问

题进行了广泛的探讨，提出了一些不同的分类方法。其中主要有：

1、从适用范围和作用大小上分

这种观点认为，领导方法可以分为三个层次，即马克思主义哲学方法和基本领导方法、具体领导方法。其中马克思主义哲学方法居于指导地位，是最重要的。它与其它两类领导方法是一般与个别的关系。

2、从领导方法产生的阶段上分

这种观点认为，传统领导工作和现代领导工作有很大差别，因此其领导方法也有传统和现代之别。但是，传统领导方法究竟有哪些，现代领导方法有哪些，目前还没有一致的说法。在我国，一般认为传统领导方法主要有多谋善断、统筹兼顾、抓住中心照顾一般、领导与群众相结合等。现代方法，一般是指系统论的方法、信息论的方法、控制论的方法、模糊论的方法等。

3、从阶级性上分

这种观点认为，领导方法可以划分为无产阶级的领导方法和剥削阶级的领导方法。其中剥削阶级的领导方法又可以分为奴隶主阶级的领导方法、封建地主阶级的领导方法、资产阶级的领导方法等三种具体形态。剥削阶级的领导方法是以唯心主义为指导思想的，其中虽有一些合理成分，但从总体上看是具有欺骗性、反动性、权术性的。

4、从领导活动的过程上分

这种观点认为，领导活动是一个系统过程，由一系列步骤组成，在每个阶段都有一些相应的领导方法。比如，调查研究法、了解信息法、分析预测法、制定方案法、科学决策法、思想工作法、选人用人法、组织落实法、监督反馈法、决策修正法等等，内容极其丰富，应进行广泛深入地探索研究。本书就是按照领导活动过程的逻辑顺序，来探讨领导方法的。

5、从基本功能上分

我国有些专家学者把领导方法分为思想方法和工作方法。思想方法主要是指领导者观察问题、认识问题、分析问题和解决问题的思维方式。世界观不同，观察、思考、研究和分析问题的方法也就不同。世界观决定了思想方法。我们所说的正确的思想方法，主要是指一切从实际出发、实事求是、理论联系实际；具体问题具体分析；全面地历史地辩证地看问题；注意调查研究，广泛占有资料；分清事物的现象与本质、主流和支流、形式与内容；坚持实践是检验真理的唯一标准等等。思想方法在领导工作中具有决定性的作用，离开正确的思想方法，领导工作就会犯唯心主义和形而上学的错误。工作方法是指领导者为了达到既定的目标，所采取的各种措施和手段。它是思想方法的具体体现，可以分为具体工作方法和一般工作方法。

6、从领导层次上分

领导工作是分层次的，有高中低三种情况。适应领导工作的这个特点，领导方法也可以分为高层领导方法、中层领导方法和基层领导方法三种。高层领导方法主要是宏观决策和指导的方法；中层领导方法主要是指沟通上下信息，进行协调转化的领导方法；基层领导方法主要是局部性的具体实施方法。

除此之外，我们还可以从结构上，把领导方法分为政治领导方法、行政领导方法、经济领导方法、教育文化科技领导方法、军事领导方法、业务领导方法、以及战略领导方法、战术领导方法等等。当然，上述划分只是相对的，不是绝对的。在领导活动中，单纯运用一类领导方法的情况是很少的，而应综合地、科学地加以运用。

三、科学地掌握和运用领导方法

我们不但要研究如何掌握领导方法，而且还要研究如何科学地运用领导方法。

掌握领导方法可以从许多方面来努力。一是加强马克思主义理论的学习，树立无产阶级的世界观和人生观，学会全面地、历史地、辩证地、发展地看问题，掌握科学的思想方法。二是加强领导科学和其它

有关知识的学习，具有合理的知识结构，由外行变内行。三是努力探索领导活动规律，自觉地按客观规律办事。否则，就无法掌握科学的领导方法。四是勇于实践。实践出真知，实践长才干。领导者只有积极参加社会实践，从事领导活动，认真观察、科学分析、善于总结、努力探索，才能逐步摸索和掌握科学领导方法，逐渐成熟起来。五是既要继承，又要创新。继承是指认真学习我们党的科学领导方法和中国历史上，以及其它国家的一切有益的领导方法。所谓创新是指领导者要紧密结合实践，不断探索出适合本地、本单位情况的科学领导方法。

运用领导方法要注意以下一些问题。第一，必须坚持马克思主义的指导。运用马克思主义的立场、观点和方法来观察问题、分析问题和解决问题。否则，就容易导致唯心主义和形而上学。第二，目标要正确。领导方法是为领导工作目标服务的。目标一错满盘皆输。所以，领导方法必须服务于先进的目标。目标变了，领导方法也要适当调整 and 变化。第三，从实际出发。运用领导方法必须充分考虑时间、地点、条件、环境和对象。比如，对知识分子的领导方法和对一般工人、农民的领导方法就应该有所区别。同样是一个单位，经济状况好时和经济状况差时的领导方法也要有所侧重，有所区别。第四，加强自身修养，提高领导者的影响力，并且具有良好的品格。这样广大