

领导科学丛书

张放涛 主编

领导艺术

(四)

姜明生 主编

中国言实出版社

领导艺术

(四)

主 编	姜明生	
副主编	李清亮	尚 欣
	高先顺	崔占龙

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:李军领

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店
印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司
河南日报社彩印厂

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅
李发军 王璋 马葆青 赵金德

编委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安
严君国 郭克明 李森林 段金生
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳
邵景均 姜平 孟艾芳 李光炎
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬
王修和 高璞 陈一放 徐仲华

主编 张放涛

副主编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

目 录

十、处理突发事件的艺术

突发事件及对策	赵举海	1373
巧妙摆脱窘境	张西营 邢莹	1377
领导者处置突发事件的艺术	刘宗凤	1379
冷静 果断 求实		
——解决突发性事件的要诀	王罗方	1382
处理群体性事件的原则与方法	蒋勋功	1386
辩证地处置群体性事件	李赤宇	1389
如何预防和处置群体性事件	饶桑源 洪泓	1394
面对群体性上访怎么办	水明云川	1397
依靠群众解决涉众矛盾	王振良 樊素英	1400
有效预防和处置群体性事件	刘忠良	1404
每临大事有静气		
——承德市是如何解决群体性事件的		
.....	张国斌	1409
妥善处理群众集体上访	王杰	1412
处理集体上访如何把握冷热度	傅雷鸣	1417
为群体上访人员的几种异常心理把脉	谭用发	1419
我接待群体上访的做法与体会	李武武	1424
对待上访切记“四不能”	李明伦	1428
如何对待上访者“闹事”	陈君佑	1431
接待艺术之要	张汉忠 张汉良	1434
领导者的现场调控艺术	张笃庆 戴建强	1437
消除群体上访关键要“治本”	龚新民	1439

十一、运筹艺术

领导者怎样科学支配时间	李光炎	1443
领导者的时间观	张必长	1446
实行层次领导 克服忙乱现象	彭云西	1450
系统方法在领导工作中的运用	范崇宪	1453
领导者要善于统筹兼顾	向明惕	1455
领导者怎样利用时间	顾俊	1460
领导者要克服职责错位	齐彦收	1462
巧妙摆脱“忙”与“乱”	王银元 孙辉亮	1463
支配时间的重要方法	李占成	1466
领导者忙中偷闲的诀窍	陈光军	1468
领导工作应具备“闲适”性	肇俊武	1471
领导该干哪些事	李晓跃	1474
事必躬亲的成因及对策	胡微	1477
切实增强领导工作的系统性	夏桂清	1480
准确理解和把握轻重缓急的领导艺术	李一	1483

十二、开会艺术

主持会议的七种技巧	李万旭	1490
上级领导如何主持汇报会	高永华	1494
精简会议也要讲求科学性	葛广智	1497
如何使会议更有效	葛广智	1500
有效会议四要诀	葛广智	1503
会议主持人应十分清楚自己的职责	葛广智	1505
会议活动应遵循的八项原则	葛广智	1508
精简会议、改进会风九法	王松柏	1511
怎样做会议小结	崔长柏	1514

会议,换个开法怎么样·····	汤启坤	1516
如何主持好决策性会议 ·····	罗玉亮	1518
先声夺人与画龙点睛 ——从两则案例看一把手主持常委会会议的艺术 ·····	严世斌	1521

十三、其他

下属的心理与领导原则 ·····	王宗廷	1527
实现心理平衡的艺术 ·····	马毛山	1529
怎样签批文件 ·····	董信泰	1533
处理“两难”事件的领导效能 ·····	李 一	1537
“一阵风”研究 ·····	王岭山	1541
读文件的三种方式 ·····	李廷海	1545
领导者的幽默艺术 ·····	王鸿俊	1546
倾听的艺术 ·····	李艳娜	1548
“拖延”的艺术 ·····	曹修松	1550
领导者摆脱尴尬的艺术 ·····	余功建	1552
领导者着装的功能与艺术 ·····	功 建	1554
领导者的态势语言要准确适度 ·····	周振林	1557
领导者排解流谣的艺术 ·····	童中贤	1559
“抛砖引玉”的“抛”法 ·····	李盛福	1562
如何管理知识分子 ·····	杨蕙馨 译	1564
从“踢球”说到摆脱“纠缠”之妙法 ·····	李电晖	1566
领导者签批文件应把握“四性” ·····	韩国信	1568
领导者如何发布指示 ·····	何德祥	1570
批文与圈阅的学问 ·····	李 欣	1572
借力的谋略 ·····	魏朝晖 魏秀茂	1574
处理疑难问题的“共轭控制”法 ·····	方新琪	1576

巧用“四两拨千斤”	杨 林	1578
领导者要允许“合理冲撞”	韩 炜	1580
工作心态与领导方法	冯为民	1581
当你面对易怒者	龚培基	1585
假状的特点与识别	田水旺	1587
“提醒”的艺术	郑刚成	1589
“借”的妙用	毕祖军	1591
领导者应正确处理同亲属所在单位的关系	朱建华	1592
交流干部取得社会认同的方法	叶怀祥	1596
谈“运用之妙”	彭友文	1598
同降免撤职干部谈话的艺术	袁德科 陈雪松	1600
寓领导艺术于玩乐之中	高永华	1601
幽默在领导活动中的妙用	赵玉合	1604
怎样做一名聪明的部属	龚海水	1608
领导工作中“推”的艺术	张元祥 邓国平	1610
立“军令状”在领导工作中的是非曲直	陈秀梅	1612
领导机关在抓落实中应处理好的三个关系	邵 军	1615
善于发现问题的艺术	孔令俊	1616
部属成熟度与领导方式的选择	毛寿龙	1619
请示汇报中存在的问题及对策	崔长柏	1621
单位内部新提拔领导的角色转换	刘玉来 郭长华	1624
谈领导签发公文的规范化问题	杨素华	1627
馊主意的特点及识别	张成亮	1632
领导者“倾听”的艺术	陈光军	1634
商务谈判场外功夫不可忽略	曹丽娟	1636
值得借鉴的“分家公式”	惠 民 甜 源	1640
如何微服私访	张三旺	1641
如何适应从行政工作到人大工作的转变	武鸿一	1644

干部离任时如何交接	郭志勇	1647
“皇城脚下的小官”怎么当	麻昌爱	1649
同异性下属个别谈话的注意事项	郭升平	1652
怎样用好中层干部	孙志强	1653
领导干部怎样面对电视记者的曝光采访	袁清泉	刘连洲 1658
退一步的领导艺术	王铭宇	1661
学会拒绝	兰 刚	1663
体态语言在领导活动中的运用原则	张俊杰	1666
领导批示落实难的原因及对策	陈翠娥	1668
“君命有所不受”与下级服从上级	王向清	1671
折中艺术二例	于法友	1673
如何尽快走进新群体	许乐洋	1675
领导者脸色表情的作用	高永华	1678
怎样制订年度工作计划	长 兴	沙汉英 1680
离任审计何时为宜	张福来	1683
“个别酝酿”贵在质量	吕占秀	倪衡宝 1684
请示汇报“八不要”	朱 立	1688
管苗头和“管了不用多管”	张伟权	潘 洹 1691
年终检查“五忌”	杨毅军	方俊忠 1693
部门领导如何“管人”	郑琳华	1695
如何在矛盾的漩涡中立身	戴建强	1696
浏阳市是如何实现依法行政的	张建国	1699
正确对待“非议”	何礼利	1703
如何对下属“察言观色”	王立君	1705
人情风中巧立足	吴征光	1707
遇到匿名信骚扰怎么办	杜仁义	1710
把好事做到极致	高永华	1712

如何为下属的成长指点迷津	范祥杰	1714
如何避免出力不落好	李鸿鹄	1716
管理好单位里的“闲人”	柯希胜	1718
为群众办好事为何不落好	岳希银	1720
听汇报的艺术	李学斌 徐 迪 唐军生	1722
大调整后的新班子要缩短磨合期	殷志国	1725
年终总结怎么写	杨毅军	1728
我们是这样除文山填会海的	张吉来	1731
从地方主要领导到上级部门领导的角色转换	蒋勋功	1735
巧妙处理该“认真”的事	陈同顺	1737
如何防止“上有政策,下有对策”	张新华	1740
直面争辩	陈洪涛	1742
把握好给下属提醒的时机	刘新芬	1745
声声入耳听正音		
——领导干部听的艺术	陈冠华	1747
不做“很累”的领导	唐信祥	1749
处理复杂疑难问题三部曲	高德刚	1751
领导干部怎样主动适应新环境	唐信祥	1755
对提高领导机关整体效能的几点思考	孙建明	1758
对“黄话污染”的沉思	赵建杰	1762
领导者如何选择表达意图的方式	李月富	1763
为群众办实事的辩证法	祝平球	1766
后记		1769

十、处理突发事件的艺术

突发事件及对策

赵举海

领导者常常会碰到一些突发事件。本文谈谈社会性突发事件及对策。

一、突发事件的基本特征

一是具有突发性。突发事件是事物的内在矛盾由量的积累到质的飞跃的过程,具有可以把握的必然趋势,但这种质变是通过一定的契机诱发的。契机以什么方式出现,什么时候出现,则具有偶然性。因此,突发事件在具体时间、规模和状态上,是难以预测的。

二是具有聚众性。社会性突发事件往往是由极少数操纵者和一些群众聚合而成的。原因多为极少数人利用我们工作中的某些弱点,煽动群众的不满情绪,并将他们卷入事件和冲突之中。

三是具有情绪性。在突发事件的主体中,极少数煽动者和组织者一般是蓄谋已久的,而其中绝大多数参与者则是在情绪之火被煽动起来之后卷入的,他们参与事件的情绪动因远远大于理性动因。因此,整个突发事件从参与者的构成状况到事件发展的各个阶段,都具有强烈的情绪色彩。

四是具有层级性。突发事件按照冲突的性质和程度,可以由低到高划分为三类六级:

A类一级:较大范围的聚众围攻;

二级:游行、示威、静坐、绝食。

B类三级:罢工、罢课;

四级:哄抢集体或他人财物。

C类五级:械斗、流血冲突;

六级:暴乱。

五是具有破坏性。突发事件往往会造成一定的损失和破坏。损失和破坏的程度如何,视冲突的性质、规模和处理方式的恰当与否而定。

二、处理突发事件的基本原则

1. 快速理智的原则。突发事件具有突发性和情绪性的特点,在处理此类事件时,一定要遵循快速理智原则,具体说来就是要做到“五不”:一是不贻误时机。事物发展的不同阶段具有不同的质和量,不同阶段,不同质量的问题解决的难度是大不相同的。突发事件处理得越早越快越好。二是不惊慌失措。在人潮汹涌的现场,领导者要特别注意以“冷”对“热”,以“静”制“动”,切不可惊恐急躁,乱了方寸。三是不激化矛盾。参与突发事件的群众往往事出有因,情绪激动。在这种情况下,现场的领导和工作人员要注意先扬汤止沸,后釜底抽薪,切不可火上浇油,以免引起不理智行为的升级和恶化。四是不违背政策和法律。突发事件的解决过程,从某种角度上说,也是对抗双方的心理较量过程。这就要求决策者自觉保持心理上的强势,切不可信口开河,随意表态,甚至被对方强迫就范,违背党的政策规定和法律准绳。五是不授人以柄。处理突发事件,免不了双方正面交锋。在这种场合下,领导者思维的缜密、反应的快捷、表达的准确和文辞的弹性都十分重要,如果破绽甚多就可能使对方抓住把柄,横生枝节,酿成新的事端。

2. 把握主要矛盾的原则。任何突发事件都有一个牵动全局的主要矛盾,而主要矛盾的焦点就是事件的关节点。把握主要矛盾,找到双方对立的焦点问题,并采取适当的措施予以解决和转化,是

解决突发事件的根本之所在。因此,在处理突发事件时,要注意全面地认识事件的各种现象,潜心分析和认识各种现象间和现象背后的因果联系,在把握各种联系和关系的基础上,通过一一的过滤、比较和筛选,认准制约整个事件的根本矛盾,从而找到整个事件的“总闸门”。

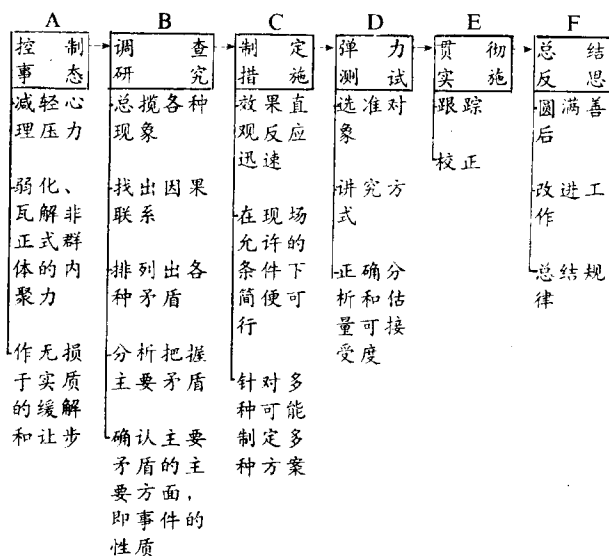
3. 循序渐进原则。一是在处理事件的初始阶段,要通过恰当的方式“移情”,转移绝大多数闹事者对矛盾焦点过分集中的注意力;二是想办法寻找双方利益的交汇点(包括显性的交汇点和隐性的交汇点),调动和激发起卷入其中的广大群众的认同情感,并可从闹事者的角度出发,承认某些可以理解的方面;三是运用归谬法引导闹事者看到最终可能出现的双方都不愿看到的不良后果,诱导大多数人恢复理智;四是在此基础上,指出解决问题应当寻求的正确途径和方法。

4. 机动权变原则。突发事件现象与原因之间、原因与原因之间的关系比较复杂,决策具有很大的风险性和不确定性。这就要求处理这类事件的决策要遵循机动权变的原则,要把决策权最大限度地放到现场,使在现场的决策者能根据千变万化的现场情况,进行随机决策。还要求领导者在处理此类事件时要留有余地,比如,在领导出场、力量调度方面,不要一下子就达到极点,再无协调的余地。

5. 彻底根除原则。突发事件是对社会危害极大的一种现象,各级党政领导应当尽量自觉、及时地消除不安定因素,力免突发事件的发生,一旦发生,则要妥善处理,确保今后不再发生。因此,在处理过程中,一方面,在事态平息之后,对首恶分子要依法依规惩处,以儆效尤。对卷入事件的一般群众,要提高认识,澄清是非,增强免疫能力。另一方面,要认真总结事件的社会原因,找出我们工作中的缺点和问题,并认真加以研究,尽快地消除和解决,从根本上杜绝突发事件的社会原因和触发契机。

三、处置突发事件的一般程序

由于突发事件所处的具体条件不同,每一事件的特殊矛盾、规模、程度、性质和后果不同,卷入事件的群众的情况也不同,因而处理的办法和程序也就各异。但是,无论其特殊状况如何,一般来说,都要经过控制事态、调查研究、制定措施、弹力测试、贯彻实施和总结反思六个步骤,每一个步骤又各有一些需要注意的事项。图示如下。



关于一般程序还有两点需要加以说明:其一,从“A”到“F”6个步骤并不是处理任何突发事件都必须依次经过,不可逾越的。比如“弹力测试”在事件规模不大,冲突较缓,处理的胜算率较高时,就可以越过,直接从“C”到“E”,这样处理的时效更好。其二,六个步骤在解决突发事件过程中的地位和作用不是一样的。其中难点是A,重点是B,关键是C。概括地说,只要决策者科学地把

握住 ABC 三个环节,突发事件是不难处理的。

(作者单位:中共湖北五峰土家族自治县委·选自 1990 年第 4 期)

巧妙摆脱窘境

张西营 邢 莹

窘境是几乎所有人都体验过的一种令人不快的心理状态。从客观效果上讲,可将窘境分为三类:第一类是有害的窘境,其显见的弊端是刺伤对方的自尊,损害双方的感情;第二类是有益的窘境,是指通过窘境的体验促使当事人接受教训、改正错误;第三类是既无害也无明显益处的窘境,其特点是持续时间较短,当事人也不会感到有什么伤害,并知道对方并无恶意,有时只是开开玩笑而已。一个成功的领导形象必然是高适应性与高应变性的典范,他不仅能自如地解决工作中的难题,将自我窘境体验降至最低,而且还应帮助他人尽量在愉快的氛围中沟通情感、交流信息,摆脱交往中的窘境。

一、窘境的处理

摆脱窘境的一个方法是重新解释导致窘境的语言和行为,通过否定发生窘境的条件或原因,消除窘境的不良后果。重新解释有两种含义:一是更正错误的理解,使其真正的含义表达得更清晰,这适用于因误解而产生窘境的情况;二是模糊其真正的含义,故意曲解成另外的意思,这适用于非原则性、非恶意、无实质性效用情形。例如,有的领导就曾把秘书人员因紧张而造成接待工作的不周之处,解释为因为高兴所致,从而使来访者由惊诧转为谅解。

摆脱窘境的另一个方法是改变话题或提议从事另一种活动。

其要点是改变后的话题或活动尽量与前面有所衔接,并不露声色地去这样做,以免给人唐突和生拉硬扯之感。虽然有时为了使对方忘却刚刚经历的窘境,可以选择跨度较大的题目,但最好也要与当时的情境相符。不过,这只是在不可能重新解释或重新解释亦不奏效时才运用的一种方法。与前者不同的是,在这里我们一方面默认了窘境的存在,另一方面又企图忽视它的消极影响——这也是无可奈何的一举,否则,交流就会中断,甚至升格为争吵。即使造成窘境的原因是原则性问题,善于寻找新的话题以打破僵局,也不失为一种韧性的表现。它既可以为未来的进一步协商留有余地,又可能在变换了讨论角度之后达成一致意见。当然,也有一些无关紧要的窘境是无须花气力“重新解释”的,一笑了之,转入下面的交流,从某种程度上讲会显得潇洒、自如。

二、窘境的避免

既然我们能辨认窘境的伊始,又能觉察到窘境产生的条件,那么,我们就完全可以采取一定的措施防止窘境的发生。曾有过这样一个例子,某厂举行发奖大会,领导正在兴致勃勃地依程序颁发奖状和奖品,而奖状和奖品不知什么原因少一份,如果发到最后,肯定会有一个获奖者与领导人双双“晒”在台上,所幸的是被细心的助手提前发现,他急忙跑到台下从刚得到奖状和奖品的人手中借来一套,从而避免了在欢愉的气氛中出现令人尴尬的场面。在另外一些情况下,窘境的避免还伴随有实际收益。例如,如今许多企业和部门的领导同志逐渐熟悉了涉外谈判中的气氛,掌握了交流技巧,基本上抛弃了改革开放之初常见的生硬的谈判方式(有时仅仅因为交际上的窘境而使合作告吹),从而达成了一笔笔互惠的交易。

对于一些重要的交往活动,事先必须进行周密安排。有准备的交往活动可以大大降低窘境发生的概率。比如,谙熟贸易谈判对手的民族习俗、语言特征、个人经历等情况,可以在交往中避免

出现虽是无意但却伤害对方的言行,维持融洽友好的气氛,甚至可能收到实际条件让步也不能达到的效果。

事实表明,社会交往有其特定的规范,许多交往技巧只可意会不可言传。领导人员只有通过岗位实践,用心体会蕴藏在工作交往中的内在逻辑,不断总结各种情境体验,才能够从容不迫地避免窘境。通过连续地积累学习,自我调整矫正,就会使交往中避开窘境的技术成为一种本能的反应。

(选自 1991 年第 4 期)

领导者处置突发事件的艺术

刘宗风

果断而巧妙地处置突发性事件,不仅是维护安定团结的需要,同时也是检验领导者的领导才能和领导艺术水平高低的一个重要标志。

常见的突发性事件,大致可分五类:①灾害类,像突如其来的山洪、冰雹、风暴、地震、火灾等。②事故类。一般指比较大的翻船、撞车、倒房、垮矿等。③纠纷类。因民事、边界等问题引起的械斗纠纷。④请愿类。指众多人员参与的请愿活动,包括集体上访、静坐、游行等。⑤动乱类。为达到一定政治目的而故意杀人、放火、投毒、爆炸等一切危害社会稳定的动乱活动。一般来说,突发性事件,有如下特征:一是具有突如其来的偶发性。尤其是灾害类的,往往来得快,来势猛。二是具有意想不到的突变性。有的突发性事件,由于出现快,来不及详细调查,给处置带来难度,特别是遇上处理不及时,或使矛盾激化,或被不怀好心的人所利用,会出现扩大化、复杂化,甚至发生质的变化。三是具有琢磨不透的复杂性。一些纠纷类、请愿类、动乱类的突发性事件,往往受社会性的