

领导科学丛书

张放涛 主编

领导艺术

(一)

姜明生 主编

中国言实出版社

领导艺术

(一)

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

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 姜会峰 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

前言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书1377万字,共收入1985年至2003年的文章5097篇,不少栏目中有参考价值文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分30类,每类1卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共30卷,40个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004年10月

目 录

一、领导艺术概述

领导艺术的特点和种类·····	许 鲍	1
领导方法管见·····	陶冶中	6
领导方法的基本特性·····	黄兆雄	8
领导艺术的含义·····	张立荣	13
领导艺术漫谈·····	石 训	14
领导者的变通方法·····	高焕喜	18
黑箱领导艺术的方法论刍议·····	颜世元	22
领导艺术的含义及特点·····	佳 丰	26
领导艺术=领导科学/实践经验·····	邵公平	29
权变领导论·····	朱昌远	30
突变论方法在领导工作中的运用·····	杨永畅	35
工作检查中的“望闻问切”·····	万 春	39
领导艺术的三个层次·····	余建东	41
风险机制与风险领导艺术·····	李民勇	43
怎样运用“文武之道”·····	朱昌远	48
模糊领导艺术·····	马 钊	53
“三圆相切”的领导艺术·····	王诗华	58
提高领导效能的两种策略·····	田也壮	61
论一张一弛的领导方法·····	徐仲华 马百安	63
怎样帮助基层解决难点问题·····	黄秋贵	72
领导方法二十条·····	徐祥之	74
谈谈领导方法中的“搞平衡”问题·····	杨长江	76
把握时机:很重要的领导艺术·····	罗 絮	78

“因其势”与“反其道”	文承保	80
领导艺术论	张德泉	82
有效地运用领导方法要处理好五种关系	虞掌玖	86
“信息隔阻”也是一种领导艺术	韩祥瑞	89
追求简单也是一种领导艺术	关世辉	90
对农业“工程”的领导方法	吴野渡	92
超常规发展的领导艺术	童中贤	95
领导者的“有为”与“无为”	朱国贤 张和平 陈坚发	100
简谈市场经济条件下农村工作领导方法的转变	宋思祥	103
一项重要的领导艺术	徐仲华	106
新旧体制转换时期适用什么样的领导方法	李万郴	108
注重工作规范性和创造性的辩证统一	孙如林	112
安排布置工作还是“原则一些”好	程建平	115
两种经济体制下领导方法的区别	胡心智	116
“抓落实”的一种方法	石泉贵	118
如何确保政令畅通	殷 雄	121
领导者应有的合理“重视”	卞 康	126
领导工作的“粗”与“细”	朱建华	128
领导应着力于“造势”	任光礼	132
重视逻辑知识在领导工作中的运用	伍枝勤	135
领导者应善于运用哲理思维	陈同顺	140
保证领导效能的若干工作艺术	王雪峰	143
如何实现领导工作的高效益	臧 民	148
全国领导工作重点难点研讨会综述	张兴民 李光炎 孙 申	151
抓重点攻难点是领导者的基本功	陈世林	159
抓点带面:一种基本的工作方法	石宝东	161
领导工作中把握“度”的艺术	许世才	164

解决当前农村矛盾的方法·····	李成轩	166
领导者怎样识别大事与小事·····	张红兵	168
为什么“强将手下弱兵多”·····	李鹏飞	171
模糊处理:领导工作的重要方法·····	王少春 王文胜	172
领导工作要有适度的“弹性”·····	王铭宇	175
领导者发现问题的艺术·····	吴俊慰	177
谨防领导工作产生“盲区”·····	王洲洋	180
在领导工作中要善变·····	鲁良才 李廷海	183
怎样指导部属工作·····	王 岩	186
学会后发制人		
——领导艺术一得·····	谭 旭	190
领导者要学会整合艺术·····	蒋周明	192
提高工作规范化水平·····	刘 伟	195
精明领导的“难得糊涂”·····	乐岗华 刘洪涛	197
如何凝聚涣散的人心·····	许双庆	200
新任领导应有的思想方法和工作方法·····	田俊廷	202
最平常的方法是最有效的方法·····	朱耀民 曹和先	204
如何规避领导工作中的“三越”问题·····	陆要武	206
领导技巧二题·····	周振林	208
松与紧的领导艺术·····	罗玉亮	212
轻松为政·····	谭 旭	214
领导者处置繁杂事务的艺术·····	蒋先勤	217
要善用结合的艺术·····	孙学文	219
规律·平衡·适度		
——领导者必须把握好的三个问题·····	王敬瑞	222

二、驾驭全局的艺术

领导者应掌握综合评判法·····	张世芳	228
------------------	-----	-----

目标调整的一般方法·····	何翔皓	232
领导驾驭“社会热点”的艺术·····	韩瑞林	235
在协调关系中驾驭全局·····	罗月林	237
实行分类指导应把握的环节·····	林步涛 徐俊巧	240
成功的领导基于适度的目标·····	王光华	242
且论“胸中有数”之“数”·····	李明达	244
驾驭艺术·····	周宪文	246
着力于工作的“交叉点”·····	王兆频	250
正确处理重点工作与经常工作的关系·····	王双林 魏友先	252
把握群众情绪 驾驭社会热点·····	程谦逊	254
领导者要学会超越术·····	王少江	257
驾驭情绪是领导者必备的本领·····	郭小聪	260
你是否被下属误导·····	王玉新	263
如何驾驭复杂局面·····	臧 民	265
地方党委如何统揽全局·····	阎启俊	267
要善于抓工作中的弱项·····	谭频伟	269
小心被你的部属左右·····	孙 伟	271

三、思想政治工作艺术

善于捕捉“共鸣点”、“兴奋点”和“爆发点”·····	庞长富	274
信访中的思想政治工作·····	周显超	276
实现思想感情双向交流的艺术·····	霍志武	279
“换位思考”小议·····	张新科	283
思想政治工作技巧杂谈·····	谭学贵	284
论思想政治工作科学化·····	唐 通	288
浅谈“因势利导”的领导艺术·····	周林海	292
对“不好管”者的一种管理设想·····	曾 霞	295
领导调控心理的艺术·····	韦 群	298

如何对待牢骚话·····	谢青海	301
灌输的艺术·····	朱胜龙	302
同干部谈话的艺术·····	张中华	306
领导者“发怒”的作用·····	余功建	308
对发脾气者的讲话艺术·····	孙俊京	310
领导者的通心术·····	李齐臣	311
领导者要善于驾驭自己的喜怒·····	范永录	313
领导者处理顶撞的艺术·····	资柏成	314
处理“牢骚”的方式·····	何 光	316
适时发火 巧于善后·····	冯习泽	318
善于等待群众觉悟·····	孙东富	321
口号:领导者高擎的火炬·····	王正宇	322
善于提出口号和实现口号·····	吕继明	325
如何对待合不来的部属·····	章 宏	327
“将错就错”的妙用·····	毕祖军	328
领导者制怒三法·····	袁克昌	329
“对症下药”者要多懂“药”·····	文德新	330
同群众拉家常的技巧·····	张志立	331
给“出头的椽子”撑把伞·····	赵晶明	333
如何变反对者为支持者·····	廖祖健	334
等待:一项重要的领导艺术·····	余知鹏	337
个别谈话的原则和方法·····	范宏宇	340
掌握“软管理”的技巧·····	于广云 关永健	344
谈谈“哪壶不开提哪壶”·····	刘守刚	346
对待牢骚的态度与方法·····	秦金保	349
善待问题才能解决问题·····	张保振	351
善于讲好“大道理”·····	武国萍	353
“有理”如何“服人”·····	王智华	354

如何引导单位内舆论的发展·····	张国宏	356
如何调动中层干部的积极性·····	刘海如	358
善于运用情绪宣泄法·····	范林	364
领导者说服人的技巧·····	刘玉来	366
如何帮助下属战胜挫折·····	覃章坤	369
领导干部要正确对待牢骚·····	卢伟军	371
逆反心理与疏导艺术·····	陈传银	374
把记忆人名当成“工作”来做·····	高永华	378
要学会打好一手“坏牌”·····	蒋勋功	379
个别谈话贵在适时·····	唐忠智	382
换位思考是解决矛盾的良方·····	万瑞林	383
重视并善于理顺群众情绪·····	黄甲喜	385
怎样减轻部属的心理压力·····	罗艾平 刘珺	388
注重培养下属的成就动机·····	张建华	391
正确看待下属的“想法”·····	任众	393
与群众沟通的艺术·····	刘伯光	395
避免错怪部属·····	王慧	397
驭情有术·····	李廷海	401
善于化对手为朋友·····	蒋光宇	403
关注部属“不大好张口”的事·····	张景山 尤光旭	404
如何开发下属的潜能·····	王虎林	406
学会把握群众的情感脉络·····	王东升	408
如何凝聚涣散的“军心”·····	水秀平	410
面对挫折如何做到心理平衡·····	顾成敏	413
与失意的下属谈话要多点切入·····	蒋勋功	415
让下属看到希望·····	崔运民	417
力避情绪化看人·····	杨清波	420
“闲谈”的妙用·····	伍光银	423

与群众拉家常如何“拉”到位·····	蒋勋功	425
同群众拉家常的三种方式·····	吕能俊	427
部属有了过失怎么办·····	张国茂	430
怎样平息单位内的思想纷争·····	侯少山 王顺利	433
直面拍马屁的部属·····	胡映卫	438
受宠的干部须自重·····	王世昌	440
受宠干部面对非议怎么办·····	王芳明	442
给下属一个勤奋工作的理由·····	王永民 李红英	444
高明领导者:让下属感觉不到在领导·····	张国宏	446
领导者要善于影响和改造“老油条”·····	谢茂明	449
安慰的艺术·····	张清廉	452
重视消除部属的误解·····	林栋梁	454
如何消除下属的离心力·····	郑友生	456

一、领导艺术概述

领导艺术的特点和种类

许 鲍

一、领导艺术的特征

领导艺术这个概念具有什么样的含义,人们各有各的理解,众说纷纭。有的认为,领导艺术是指富有创造性的方式方法;有的认为,领导艺术就是具有经验性质的领导技巧。有人把领导工作的一切方式方法统称之为领导艺术;也有人仅仅把高层领导者的领导风格和领导才华看做是领导艺术。这些说法,有的失之偏颇,无法看清领导艺术的全貌;有的过于广泛,难以把握领导艺术的真谛。我们认为,领导艺术是指建立在一定知识、经验基础上的非规范化的有创造性的领导技能,也就是那些非程序化、模式化、定量化的领导行为。领导艺术具备以下几个特征:

1. 随机性。领导艺术是领导者思考和处理随机事件的一种应变能力。它不是遵循规范化的程序经办事情,也不是运用数学分析的方法解决问题,而是依据不同的时间、地点和条件,随机应变地直觉判断地认识事物、处理事务。

2. 经验性。领导艺术来源于领导者的阅历、知识和经验。它并非按照逻辑顺序和逻辑规则从理性的东西中推论得来的,而是由经验所提炼、升华而成的。不管领导艺术如何高超、巧妙,总是不可避免地带有经验的痕迹;而且它往往具有一定程度的感情色

彩,有着感染人、吸引人的魅力。

3.多样性。领导艺术是一种生动活泼、丰富多彩、千姿百态的技艺。不同的领导人在办理相同的事情中,往往会有迥然不同的办事技巧,甚至同一个领导人在不同时间、地点处理类似的问题中,也会有不尽相同的解决办法。

4.创造性。领导艺术体现了领导者生机勃勃的创造力,属于智慧和才华的结晶,它并不因循守旧,墨守成规,而是构思新颖,风格独特。

二、几种主要的领导艺术

领导艺术多种多样,因人因事而异,举不胜举,现在让我们试择其精华作点分析。一般地说,在决策过程中,有随机决断的艺术;在管理过程中,有善于弹钢琴的艺术;在人际关系中,有协调人与人关系的艺术,这些领导艺术,对每一个领导者都具有最直接、最迫切的意义,应当认真对待。

1. 随机决断的艺术。

决策是一门科学,也是一项艺术。美国现代决策理论家西蒙认为,凡是非程序化的决策,都需要领导艺术。决策艺术主要表现在随机决断的能力上。所谓随机决断,就是领导者凭借自己的广博知识、丰富经验和判断能力,对客观外界发展变化着的事物及时作出判断,采取对策。这种随机决断有两个鲜明的特点:其一,全局在胸,统筹得体,能够从全局和整体考虑问题,善于把握整体内部关系和外部关系,而不是顾此失彼。其二,贵在迅速,决断适时。善于在权衡利弊得失、分清轻重主次的基础上,抓住时机,随机应变,果断决策,而这些都依赖领导者的直觉判断和创造力,并无决策的明确程序。

随机决断的艺术在军事上尤其重要。19世纪著名的军事理论家克劳塞维茨曾说:“在这里智力活动离开了严格的科学领域,即离开了逻辑学和数学的领域,而成为艺术(就这个词的广义而言)。

也就是成为一种能够通过迅速的判断从大量事物和关系中找出最重要和有决定意义的东西的能力。”毛泽东同志和我军的一批老师，就是驾驭战争的艺术大师。例如，人所共知的四渡赤水战役，就是毛泽东同志运用随机决断艺术的典范。

同样，在政治、经济、科技等领域进行决策中，十分需要领导人审时度势，临机权变的决策艺术。日本企业界巨擘松下幸之助的经营技巧最突出之处，就是惊人的变通能力，在许多重大的管理决策上信任直觉。比如他在企业管理的集权和分权问题所作的决策，是非常机智而又巧妙的。他从长期经营管理实践中体验到，企业管理的集权与分权之间存在着无法协调的矛盾，而大组织又必须使两者共存。1930年松下创造出独立的部门式组织，采取分权管理。可是，当1945年企业遇到战后混乱和不景气时，松下就毅然决策解散部门式组织，实行总公司集权控制方式。就是这样，松下幸之助运用他熟练的随机应变艺术，让松下电气公司这架庞大的管理机器在集权和分权两种组织形式日益复杂结合的关系中来回摆动，以增加适应市场形势的组织活动力。领导者这种随机决断，临机处事，决不是随意武断，鲁莽行事，一个鲁莽家总是胸中空空如也，眼前一团漆黑的，而具有高超艺术的聪明领导人则不同，他却是胸有成竹，目光远接天际的。

2. 会弹钢琴的艺术。

众所周知，弹钢琴是一种艺术。毛泽东同志把这种弹钢琴的艺术应用于领导过程中，曾有过十分精辟的论述，其中就有两层意思：一层意思就是要善于处理中心工作和其他工作之间的关系，既要抓住中心环节，又要兼顾其他各项工作；另一层意思是指要注重组织管理中各个因素之间的有机配合，平衡协调，使之形成一架浑然一体的管理机器，产生有节奏，有旋律的运转。十一届三中全会以来，党中央在部署经济建设方面是很善于“弹钢琴”的。前几年抓住了农业这个环节，使得我国的农业生产取得突破性的

发展,也促进了整个国民经济走向高潮。近年来,党中央又进一步抓住了城市企业经济体制改革这个环节,从计划体制、价格体系、工资制度、政企关系等方面采取了一系列的改革措施,增强发展工业生产以及其他事业的活力。可以预见,只要把这个决定坚持贯彻到底,必将进一步推动我国整个经济建设事业的起飞。

善于弹钢琴的管理艺术,实际上也是一种高级的卓绝的协调平衡的技能。把管理过程中第一位的中心工作与其他第二位、第三位的工作恰当安排,有机组合,并把握由这个阶段的中心环节稳稳过渡到下一阶段的中心环节,建立紧张而又条理的工作秩序,这是一种协调平衡的形式。把组织管理中的“硬性”因素与“软性”因素妥善搭配,巧妙糅合,在规范化、制度化、科学化的组织结构中,注入具有能动性、灵活性、创造性的人员、作风和技巧因素,使得比较机械的管理过程更加富有弹性和活力,这又是一种协调平衡的形式。这种卓越的高超的平衡协调技艺,它所产生的成效往往是潜移默化的,不易察觉的。但是,可以肯定,它的影响是持久的、深远的、不容抹杀的。

3. 调协人际关系的艺术。

任用人方面,很需要领导艺术。除了知人善任,发挥各人特长之外,还有如何教育人、说服人,善于调停纠纷、解决冲突,也是领导艺术。尽管在现代化条件下,领导者把现代科学知识、最新的技术手段应用于思想教育领域,使思想政治工作的规范化、数字化程度日益提高,但是,人们思想状况的千差万别这个特点始终决定着思想工作具有极大的随机性。必须因人制宜,不同对待。

教育人、团结人的领导艺术,最集中的表现就是调停纠纷、解决冲突和处理人与人之间的矛盾。调停人事纠纷,就是协调各方在认识上的分歧和利益上的冲突。

调停纠纷的艺术,具体地说有哪些形式呢?现列举一些于下:

其一,“彼此谦让”的方式。就是迫使争执双方各自退让一步,

达成彼此可以接受的协议。这是调停纠纷最常见的办法。这种解决办法,关键在于找到协调双方的适度点。比如周恩来同志在调停“西安事变”这个政治纠纷中,其调停纠纷的艺术是十分高明的。他一方面迫使蒋介石答应停止内战,共同抗日;另一方面又规劝张学良、杨虎城从抗日大局出发,释放蒋介石,让其返回南京。在这一事件中协调双方的适度点就是迫蒋抗日。当然,把双方可能接受调停的适度点转变成双方接受调停的现实,也不是轻而易举的,需要做许多十分细腻而又非常机智的工作。

其二,“接受时间”的方式。这是指解决冲突的条件还不成熟,需要维持现状,等待水到渠成的时机给予解决;或者通过时间的积累,由生活本身逐渐地加以调整。因为一个人的信仰、观念和立场的改变,往往需要一个体验的过程。如果采取强加于人的做法,常常会使矛盾激化,隔阂加深,损害人们的感情,产生不良的后果。而“接受时间”,则可以使冲突的解决比较自然和顺畅。

其三,“迂回前进”的方式。就是说在特定的条件下,对一些无原则的纠纷应采取含糊的处理办法,或者对某些冲突的解决可作出一些必要的退让和妥协。这种一定程度的退让和妥协,同丧失原则立场的投降行为完全是两码事。前者有着坚定的信念和明确的目标,只是采取迂回曲折的途径向前迈进,犹如通过盘旋而上的山路攀登巍巍的峰巅一般;而后者则是迷失方向,在滚滚的浪涛中随波逐流。

领导艺术这个概念,看起来很神秘,其实并不稀奇。一个领导者的领导艺术,是他综合运用已有知识、经验的一种创造力的表现。领导艺术的高低,主要取决于:①他周围的文化环境和个人的文化素养;②他的阅历、经验与特殊训练;③他的个性特点。只要我们肯用心思索,刻苦实践努力提高政治思想水平,加强文化修养,善于积累经验,熟习领导技巧,就会不断提高领导艺术。

(作者单位:中共浙江省委党校·选自1985年第3期)