



党员领导干部能力素养大课堂

党员领导干部

十六堂领导科学与领导艺术课

司江伟

编著

领导干部要爱读书读好书善读书
建设学习型党组织权威读本



华文出版社



党员领导干部能力素养大课堂

党员领导干部

十六堂领导科学

与领导艺术课

司江伟

编著

 华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

党员领导干部十六堂领导科学与领导艺术课/司江伟编著. —北京: 华文出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5075-3090-2

I. ①党… II. ①司… III. ①领导学—干部教育—学习参考资料 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 034509 号

书 名: 党员领导干部十六堂领导科学与领导艺术课

标准书号: 978-7-5075-3090-2

作 者: 司江伟

责任编辑: 宋军占

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电子信箱: hwcbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京温林源印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 开本 21 印张 300 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

目 录

C CONTENTS

第一讲 领导科学与领导艺术概述

- 一、领导与领导活动 // 002
- 二、领导者与领导科学 // 010
- 三、领导方法与领导艺术 // 020

第二讲 立德与立威

- 一、树立领导权威的艺术 // 034
- 二、增强领导魅力的艺术 // 040
- 三、领导者的着装扮装 // 045
- 四、领导者的行为举止规范 // 052

第三讲 统筹与掌控

- 一、战略谋划的艺术 // 058
- 二、统筹全局的艺术 // 061
- 三、掌控局势的艺术 // 070

第四讲 识人与用人

- 一、识人的艺术 // 076
- 二、用人的艺术 // 083
- 三、礼贤下士的艺术 // 091
- 四、御人的艺术 // 096
- 五、激励的艺术 // 103
- 六、教化下属的艺术 // 111

第五讲 用权与授权

- 一、用权的艺术 // 118
- 二、分权的艺术 // 123
- 三、授权的艺术 // 127
- 四、借权的艺术 // 134

第六讲 决策与指挥

- 一、科学决策的艺术 // 138
- 二、果断指挥的艺术 // 145

第七讲 工作创新

- 一、创新是一种非凡的领导力 // 152
- 二、创新思维的艺术 // 158
- 三、创新能力的培养 // 166
- 四、工作创新的方法 // 168
- 五、创造性工作技能 // 171

第八讲 **造势与用势**

- 一、用势的艺术 //// 178
- 二、造势的艺术 //// 181
- 三、借势的艺术 //// 184

第九讲 **协调与平衡**

- 一、协调的艺术 //// 190
- 二、平衡的艺术 //// 196

第十讲 **人际沟通**

- 一、沟通的必要性与意义 //// 202
- 二、口头沟通的艺术 //// 206
- 三、沟通中倾听的艺术 //// 213
- 四、电话沟通的艺术 //// 217
- 五、网络沟通的艺术 //// 221
- 六、书面语言沟通的艺术 //// 224

第十一讲 **人际和谐**

- 一、人际和谐的意义 //// 232
- 二、调和矛盾的艺术 //// 234
- 三、化解冲突的艺术 //// 240

第十二讲 **日常工作**

- 一、日常办公的艺术 //// 248
- 二、处理公文的艺术 //// 252

- 三、向上级汇报的艺术 // 256
- 四、听取下属汇报的艺术 // 259

第十三讲 召开会议

- 一、会议准备的艺术 // 264
- 二、主持会议的艺术 // 268
- 三、会议评估与总结的艺术 // 276

第十四讲 说话与演说

- 一、工作谈话的艺术 // 282
- 二、即席讲话的艺术 // 286
- 三、表扬他人的艺术 // 290
- 四、批评他人的艺术 // 295
- 五、发表演说的艺术 // 300

第十五讲 调研与督察

- 一、工作调研的艺术 // 308
- 二、工作督察的艺术 // 311

第十六讲 时间管理

- 一、真正地做时间的主人 // 316
- 二、时间的运筹与谋划 // 320
- 三、提高时间利用效率 // 325



第一讲

领导科学与领导艺术概述

● 领导工作，既是一科学，也是一门艺术。

现代领导者所承担的使命、责任与所追求的成功目标，都要求他们既需要具有丰富的理论知识，特别是领导科学理论知识，还需要掌握高超的工作方法和工作技巧。没有深厚的知识底蕴，就难以承担领导工作；缺少出色的领导技巧，也难以胜任领导工作。因此，学习与研究领导科学与领导艺术，有助于广大领导者更好地认识和遵循领导工作的规律，把对领导工作规律的认识运用到领导实践中去，把领导工作的丰富经验转化为领导能力与领导效率。

一、领导与领导活动

1. 领导的含义

从字面上看，所谓“领”就是某一集团的首领，所谓“导”就是导向。把某一集团导向某一方向，就是领导。现代领导观念认为，领导是一种行为和影响力，是对某一社会组织或团体所实施的决策、组织、指挥、协调和监督的系统活动，其目的是实现某一规定的组织目标。领导的内涵包括以下几方面：

(1) 领导是一种行为。当某个人对他人或组织、团体实施诸如决策、指挥、监督等行为，他的行为就成为领导行为。

(2) 领导是一种影响力。领导的影响力分为权力性影响力和非权力性影响力两种。权力性影响力主要来自于社会或群体所授予的职权，而非权力影响力主要来自于领导者的自身素质。

(3) 领导有明确的目标。领导行为和领导影响力就是致力于这一目标的实现。

2. 领导者的含义

所谓领导者，是指采取领导行为的人。领导者是一种社会角色，这种角色承担着对某一集团或组织的引导责任，担任一定的职务，行使着一定的权力。

领导者有正式和非正式之分。正式领导者来自于选举或组织任命，执行着对正式组织的领导行为；非正式领导者来自于那些在组织中能力强、

经验丰富、资历长或善于帮助别人的人。非正式领导者是自发或自然形成的，执行着对非正式组织的领导行为，对正式组织也有着相当的影响力。

3. 领导的本质

领导是影响人们心甘情愿和满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术或过程。

美国最著名领导学家柯维认为，领导的本质是影响力，或者说“领导的才能就是影响力，真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物”。他认为，一个以身作则的领导者，要克制自己的冲动，培养自己的前瞻性、控制力和对他人的耐性。要以身作则，为下属树立榜样，用榜样来影响他人。要尊重他人，不要伤害别人的自尊心，要协助别人建立内在的价值和自尊。

柯维认为，无私的服务是培养影响力的最佳办法，善举不为人知，做好事而不宣扬自己；领导者要有主动性，主动性驱使领导者们看出别人未看出的东西，并实施启示性行动来取得追随者的信任。柯维强调，真正的领导能力来自于让人钦佩的人格，即人格力是最佳的影响力。

4. 领导与管理的联系

在实践中，领导与管理之间的联系是紧密而广泛的，主要表现在以下两个方面：

(1) 领导是从管理中分化出来的。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥以协调个人的活动，并执行生产总体的运动与不同于这一总体的独立器官的运动所产生的各种一般职能。”这一论述说明，当社会劳动达到一定规模，就会产生对这种劳动进行“指挥”和“协调”的客观要求，并且必然分化出“领导”这样一个专门的社会职能。

(2) 领导活动和管理活动具有较强的相容性与复合性。在现实生活

中，管理者在从事管理工作的同时，也承担了领导工作。如中层管理者，对上，他是作为某一级管理者角色出现的，主要承担着执行上级领导决策的任务；对下，则充当着领导者的角色：对部门的发展承担着决策者的角色。因此，很难将领导活动与管理活动从一个管理者的行为中严格地区分出来。另外，领导与管理是一种相辅相成的关系，领导活动的目标只有在有效的管理之下才能实现；而管理能够出效益也只有在正确的领导决策之下才能实现。

5. 领导与管理的区别

领导与管理的区别主要可以从以下方面加以理解：

(1) 领导是较高层次的管理。管理的层次分为高层、中层和基层。高层管理和中层管理是宏观管理，它主要是处理带有方针性、原则性的重大问题。

(2) 领导具有战略性。比较而言，领导侧重于对大政方针的决策和对人与事的统御，特别注重通过与下属的沟通与激励实现组织的目标，而管理则侧重于执行政策，强调员工的服从性，通过组织力量完成组织目标；领导着力追求整个组织乃至整个社会的效益，而管理则着重于追求某项工作的效益。因此，与管理相比，领导是一种战略性的管理。

(3) 领导具有超脱性。领导活动致力于对整个组织的发展方向进行把握，主要从根本上、宏观上掌握整个活动过程。领导者不会直接处理繁琐的具体事务，其领导效果也是通过依靠权威、威信而发挥引导、影响的作用来实现；而管理却必须事无巨细地加以注意，要通过对具体的人、财、物、时间、信息的安排与配置，使诸因素能够得到合理利用，从而实现管理目标。

6. 领导者的角色分析

在领导活动中，领导者所起的作用不止一个，所以他扮演的角色也不

止一个。

(1) 名誉首脑。即领导者作为领导主体的代表，作为组织集体的象征，他要维护群体利益，表达群体意志，传递群体形象。

(2) 领导者。这里的领导者是狭义的。这个角色的任务是激励劝导下属，影响下属的态度和行为。

(3) 联络官。扮演这个角色，领导者必须发展与系统内部各部门的关系以及与系统之外各部门的关系。

(4) 监督者。领导者要知道组织内外正在发生的事情，收集各方面有用的信息。

(5) 传播者。把有关的信息传递给上级、下属和同事。

(6) 发言人。向公众传递本组织的信息。名誉首脑的角色和发言人的角色往往是合二为一的。

(7) 创新者。领导者的创新思维、创新决策、创新行为及创新产品。

(8) 调解人。领导者扮演这个角色的任务是协调各种关系，调解各种矛盾纠纷。

(9) 分配人。把有限的资金、资源分配给组织内部的各个部门或个人。

(10) 谈判人。代表组织与有关部门举行重要谈判。

7. 领导者的权力构成

领导的过程是指领导者巧妙地行使权力的过程。权力在现代领导学的文献中被解释为影响力，即领导者所具有的影响和改变他人的态度和行为，并使这种行为与组织目标趋于一致的能力。按照影响力的性质，把影响力分成强制性影响力和自然性影响力两种形式，后者也称为非强制性影响力。

(1) 强制性影响力。强制性影响力即职务权力，包括法定权、强制权和奖励权三种主要形式。法定权是由上级赋予领导者在特定机构里占有

的职位所形成的权力。强制权主要是惩罚之权，强制下服从。奖励权主要是对服从领导且做出成绩的下属进行物质奖励和精神奖励的权力。强制性影响力即职权使下属产生敬畏感、敬重感和服从感。它与领导者个人能力无关，谁在这个位置上谁就具有这些权力，谁离开这个位置谁就失去这些权力。

(2) 自然性影响力。自然性影响力包括两类：一是个性品德权，即由领导者个人的个性品德的力量产生的影响力；二是经验专长权，即由领导者个人特殊的知识技能和丰富的经验所产生的影响力。个性品德权和经验专长权都是由领导的素质和行为产生的，它使下属能够自觉接受领导者的影响。

8. 领导的类型

以领导的历史进程为标准，可以划分出以下五种领导类型：

(1) 自然式领导。原始社会的氏族、部落领导属于这种类型。它是原始、初级、简单的自然领导。

(2) 家长式领导。在奴隶社会、封建社会里，随着阶级对立的加深，出现了一种少数人说了算的家长式领导，又称专制式领导。

(3) 民主式领导。它是同社会化大生产相联系的一种较高级的领导形式。这种领导的一些科学方法在资本主义社会和社会主义社会都可运用。

(4) 专家式领导。专家式领导工作由一批善于谋划决策和管理的、掌握现代领导科学的高级专门人才来进行的，使领导工作逐步向科学化方向发展的一种管理活动。

(5) 公仆式领导。这种领导类型产生在社会主义社会，最终实现只能是在共产主义社会。随着社会生产力的极大发展，社会产品极大丰富，人民群众的需要得到极大满足，消灭了剥削，消灭了阶级，领导真正成为“社会的负责责任的公仆”和“社会本身的负责责任的勤务员”。这是一种最

完善和最先进的领导类型。

9. 政治领导

所谓政治领导是指居统治地位的阶级及其代表，通过一系列职能活动所实施的领导。它是以解决上层建筑领域的矛盾问题为主要对象的。一个组织或团体的政治领导职责是宣传贯彻本组织或团体的路线、方针、政策和法律，积极开展政治工作，排除不良干扰，加强职业道德建设，树立良好的社会道德风尚，处理好人与人之间的关系。作为政治管理方式的政治领导是指，政府、政党、政治集团以及政治领袖等政治管理主体运用权力和权威，通过对政治管理客体施加政治影响力，确立社会政治生活的性质和目的，实现与政治统治相关的原则和方向的过程。政治领导在政治过程中起着主导作用，在形式上表现为政治领导人的活动。从政治领导行为的角度讲，政治管理可以被看作是国家政权对社会公众政治生活的根本性问题的权威指导过程。

10. 行政领导

行政领导是指国家行政管理系统中，国家行政机关及其领导者依法行使国家权力，为组织和管理国家行政事务而运用领导职能的行为过程。

行政领导有两层含义：一是指行政领导者或行政领导集团；二是指国家行政系统中各级各类行政领导者和行政领导集团通过决策、指挥、监督、协调及控制等职能活动，依法行使其权利，发挥其影响，确定并实现行政目标的活动过程。行政领导贯彻于行政管理全过程的各个层次、各个环节、各个方面，是维护与推动国家机器正常运转的主动行为。大至一个国家，小至一个单位都有行政领导。其职责是推行政治和业务领导的决策，负责劳动人事、社会公共服务、人民生活保障等工作。行政领导主要以执行性为最显著特点，与政治领导和业务领导关系密切，日常工作主要是依据法律和制度对业务领导进行检查监督。

11. 业务领导

业务领导是指以解决经济基础领域中的矛盾为主要对象。这类领导范围广阔、门类繁多、规模庞大，包括经济、科学技术、文化教育、国防建设等领域，是整个社会的主动脉。其职责是按照本行业的特殊规律，以创造社会财富为主要目标，采用现代科学技术和方法，有效地利用人、财、物、信息、时间等资源，完成本组织或团体的目标，实现优化的经济和社会效益。要想成为一名出色的业务领导者必须具备以下几个方面的素质：

(1) 要有一定的管理能力。既然是领导，就不只是自己做好业绩就行了，要带好团队，让这个团队出业绩是关键，个人业务能力强不代表管理团队的能力就强。

(2) 要出以公心，对下属要一视同仁，不能厚此薄彼。

(3) 要有很好的沟通和协调能力。部门之间、上下属之间、同事之间，都需要业务领导者的协调、沟通，业务领导者是工作中各个环节的粘合剂。

12. 领导活动的含义

所谓领导活动，是指领导者和被领导者在特定的情境中，为实现群体目标而相互影响、相互作用的动态过程。领导活动包含以下五个方面的含义：

(1) 领导活动是存在于群体之中的，一个人不能形成领导。群体生活成为领导得以诞生和存在的前提。

(2) 领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者与执行者共同组成的。领导活动的主体包括两个要素：一是领导者，二是被领导者。

(3) 领导活动的结构是领导者发动和组织领导活动所依存的体制或规则。

(4) 领导活动的手段是领导者调动和激励下属的方式。

(5) 领导活动的目标是领导活动的归宿。

13. 领导活动的特性

领导活动与其他社会活动相比，具有以下几个方面的特征：

(1) 权威性。领导活动过程中表现的规章制度取向和法制化，赋予了领导权威的合法性，而领导活动在其展开过程中所表现出来的法制精神又维护和巩固了它自身的合法性。

(2) 综合性。从领导活动的内容来看，综合性是其重要特性。领导作为“软专家”所进行的指挥、协调活动，首先表现为极强的综合性。

(3) 超脱性。领导活动的超脱性要求领导者必须超越于各种利益群体之上，在综合的基础上进行整体性的统领和协调。

(4) 超前性。领导活动是以未来为导向的，领导者的眼光是前瞻性的，它能够正确把握组织未来的发展方向。

(5) 服务性。领导活动的本原体现为承担公共使命，服务是领导的本质之所在。

(6) 间接性。领导活动必然是一种依靠动员和激励下属实现组织目标的活动。

14. 领导活动的要素

领导活动要素，亦称“领导要素”，是指领导活动所必须具备的主客观条件。领导活动是由特定要素构成的统一体，是领导者率领和引导被领导者在一定的客观环境下为实现一定的目标而进行的社会活动。领导活动是人类群体活动的产物，是一个完整的动态过程。

领导者、被领导者、主客观环境、群体活动目标是领导活动的基本要素。在这些要素中，起着决策、组织、指挥、引导、监督等作用的领导者，是领导活动的主导因素；领导者根据特定社会群体的利益和需求，进行科学决策、制定规划目标、发布指示命令，使领导活动处于动态状况。同时，领导者在

领导活动中起统帅作用。它根据目标任务需要,设置组织机构、合理选人用人、安排计划实施,并在领导活动过程中,视情况的变化,协调各种关系,不断修正完善决策。被领导者是实现领导活动的主动力量;客观环境及其对客观环境的认识,是领导活动的前提条件和客观依据;群体目标是联系领导者与被领导者的媒介,是领导活动所要达到的目的。

15. 领导活动的原则

领导活动是指关系社会发展与组织前途的重要活动。对领导者来说,一定要遵循以下若干重要原则:

(1) 分层领导原则。这是一个基本的重大原则,实行了分层,就意味着领导活动有了必要的前提和基础。

(2) 职权一致、责权对等原则。为了保证被分配权力的下属的工作热情、工作积极性和主动性,在进行权力分配时,必须遵循职权一致的原则。

(3) 分配适度、系统优化原则。系统的整体功能原理告诉我们,要想使领导活动实现高效运转和整体功能最优,在进行权力分配时,要把单一的一种权力的分配放到权力的整体系统中进行,既要发挥和调动下属的积极性,又要保证整体的效能,要追求权力整体系统运行的优化。

(4) 择人任事、量才授贤原则。这项原则就是要求在领导活动中进行权力分配时,必须是因事设人,择人任事。绝不能因人设事,不能因要安排某人而没事找事。择人要举贤任能。

二、领导者与领导科学

1. 领导科学的含义

所谓领导科学,是指研究领导活动与领导行为的规律及其有效应用的