

领导艺术与管理之道

王国宾◎著

艺术管理学术季



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

领导艺术与管理之道

王国宾◎著

艺术管理学术季



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

内容提要

本书以毛泽东提出的领导干部的基本职责“出主意,用干部”为主线,对中国文化中领导思想和领导艺术进行了探索及研究。一个主要领导(一把手)在千头万绪中要善于抓住“纲领”,一是要做对事,要做正确的事,做该做之事;二是要用对人,要选好人才,用好人才将大事做好。将这两个问题悟透了,抓好了,就会事半功倍,乃是当好一把手的诀窍。

责任编辑:赵 军

绘 图:李霏娜

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术与管理之道/王国宾著. —北京:知识产权出版社,2011. 10

ISBN 978-7-5130-1432-8

I. ①领… II. ①王… III. ①领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 177191 号

领导艺术与管理之道

LINGDAO YISHU YU GUANLI ZHIDAO

王国宾 著

出版发行:知识产权出版社

社 址:北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编:100088

网 址:<http://www.ipph.cn>

传 真:010-82000860 转 8127

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101 责编邮箱:zhaojun@cnipr.com

责编电话:010-82000860 转 8127

经 销:新华书店及相关销售网点

印 刷:知识产权出版社电子制印中心

印 张:13

开 本:889 mm×1194 mm 1/16

印 次:2013 年 1 月第 1 次印刷

版 次:2013 年 1 月第 1 版

定 价:38.00 元

字 数:184 千字

ISBN 978-7-5130-1432-8/C·102(4303)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

序

本书是以毛泽东提出的领导干部的基本职责“出主意，用干部”为主线，对中国文化中领导思想及领导艺术进行的探索和研究。

在人类数千年波澜壮阔的文明史中，各个历史阶段都产生了大批优秀的政治家、思想家、军事家、社会活动家、文学艺术家、史学家、哲学家、科学家等，他们为人类社会的发展和传承创造了众多优秀的思想文化。领导思想、领导理论是人类文化宝库中的重要精神财富，是一朵灿烂的文明之花。西方的领导思想可追溯到荷马的《伊利亚特》、柏拉图的《理想国》、亚当·斯密的《国富论》……在中国，商代国家制度已初步形成，由王公贵族以及官吏们统治着广大百姓，领导农业生产和维护国家安全。在西周典籍《尚书》中，已有大量关于政治思想、领导思想的精彩论述。作为人类社会发展不可或缺的政治思想文化和重要行为实践，悠悠数千载，其成果是何等的丰富而又深刻！但领导学成为一门独立的学科跻身于世界的人文学科序列中，是 20 世纪 30 年代的事情，至今不过 80 年的历史。

有人类就会有人类的生产、生活、社会交往等集体活动，就会产生家庭、家族及社会组织，有家庭、家族、社会组织就会有长者、领导，就会有复杂的、高级的领导活动。在领导活动的长期实践过程中，形成了领导思想、领导观念、领导谋略、领导行为、领导伦理、领导哲学、领导方法等。经过实践经验的积累和优秀政治家、军事家、史学家的总结提炼，逐步产生了领导学。作为一门学科，领导学有其确定的特殊的研究对象，有其基本

的研究内容,有其探索的基本规律,形成了基本的观念、方法和理论体系。领导学虽然年轻,但已具备了一门学科的基本特征。

领导艺术虽属于领导学,但和领导学不同,难以探索它存在的稳定不变的基本规律,难以梳理、总结其基本理论。领导艺术是高明领导者在领导实践活动中体现出的大智慧,是在驾驭全局、处理复杂问题中激发出的超越一般规范的奇思妙想,是将成熟的理性思维与具体实际相结合创造性解决问题所掌握的“度”与“火候”,是领导者个体的灵感、智慧与天性。每个有影响的领袖人物、大企业家都有自己个性鲜明的领导智慧与领导艺术,就是同时代对手方的领袖人物也是难以效仿的。正如伟人毛泽东所说的“运用之妙,存乎一心”。所以领导艺术不是用文字可以完全说得明白的,也并非靠书本知识学得来的。但是,我们可以以领导基本职责为主线,结合历史与当代领导者成功的经典案例,从领导者成功的过程及背景中,从领导活动事件的内部因素与外部因素的相互联系中,从成功及失败的动因中,去体悟成功领导的思维视角、方法,去体悟社会本质,体悟人生性情,以启迪智慧,升华思想境界。

本书以中国革命与建设的伟大领袖毛泽东提出的领导干部的基本职责“出主意,用干部”为主线,主要采用中国文化中领导活动的经典案例,兼用部分国外领导活动的成功案例,对领导思想及领导艺术进行了探索和研究。

中国有 5000 余年的文明史,中国为世界文明古国、文化大国,传统文化灿烂而深厚,其中有着数千年系统深邃的领导思想和文化。当代伟人毛泽东自幼奋发读书、立志报国,几十年如一日孜孜不倦,饱读中华文化经典,以超人的精力、惊人的记忆力,不但熟谙中国哲学、史学、文学、诗学、政治学、军事学、文化学等,而且将其精华巧妙自如地运用于指导中国革命与建设,对中国的发展和世界的变化产生了重大而深远的影响。

毛泽东不但是伟大的文化巨人,而且作为革命领袖,在领导中国共产党和中国人民进行的革命斗争中,进行了世界史上最为惨烈,也最为壮观的以弱胜强、以小胜大的波澜壮阔的斗争。他领导的以小米加步枪为武装的人民军队赶走了亚洲头号强敌——日本帝国主义;打败了由美国军

事装备的蒋介石指挥的国民党 800 万反动武装；战胜了世界上装备最现代化、最强大的敌人——美国，以及西方在朝鲜的联合军队，取得中外战争史上最令人瞩目、最辉煌的成就。原中国人民解放军总政治部主任、词作家肖华将军在《长征组歌》中赞颂道：“毛泽东用兵真如神啊！”毛泽东战略思想、领导思想的英明，领导艺术的高超、灵动，被中国第一次及第二次国内革命战争、抗日战争、解放战争、抗美援朝战争等几十年艰苦卓绝的战争历史所书写、所证明。中国新民主主义革命取得的每一步胜利，都闪耀着毛泽东思想的光辉，闪耀着毛泽东领导艺术的光辉。

毛泽东提出：“领导者的责任，归结起来，主要的是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等，都属于‘出主意’之类。”（《毛泽东选集》第二卷）这是毛泽东以广博深邃的实践经验，对领导职责做出的最精辟、最通俗、最经典的概括。讲领导艺术，重要的前提是领导者要做好应当做的事情，尤其是组织的一把手（主要领导），切不可事无巨细，眉毛胡子一把抓，无轻无重、无大无小、无急无缓。毛泽东概括的两句话六个字“出主意，用干部”，是领导智慧的结晶。对于组织的一把手，一是要谋划好、抓好组织发展的大事要事；二是要选好人才，用好人才。将这两个关键问题悟透了，抓好了，做到位了，你当一把手就会事半功倍，就会获得成功。这对当好组织的一把手，可谓字字真理，一句顶一万句。

本书围绕“出主意，用干部”这两个核心问题，对组织的主要领导者（一把手）怎样正确理解“出主意”，怎样才能出好主意、用好主意；怎样正确认识“用干部”，怎样才能选好人才、用好人才进行探讨。本书结合中国文化和国外领导学大量经典案例进行了分析和探究，从毛泽东及中外政治家、军事家的超常思维中探究学习、感悟领导艺术、领导方法，启迪智慧、升华境界、改善思维方式，以提升领导工作的素养。笔者希冀探索能撰写一部探讨中国文化特色的领导艺术著作，由于水平、阅历所限，研究工作尚是初步的，有不当之处，敬请读者指正。

笔者在撰写及授课过程中受到北京舞蹈院校科研处、研究生部及艺术传播系同仁的支持和帮助，在此表示衷心感谢！我的研究生刘洁负责了全书的文字打字录入工作，研究生李玉负责了出版与插图的组织联

络,在此一并表示感谢。本书已对学院艺术管理与文化创意产业研究方向的研究生、舞蹈学方向研究生进行了讲授,对中外文化交流与艺术管理专业本科生进行了讲座,受到学生们的好评。感谢同学们热情积极的参与和支持。

王国宾

2012年2月于北京

目 录

第一章 导论:领导艺术	(1)
一、领导、领导者	(1)
二、艺术、领导艺术	(2)
(一)“艺”及“艺术”	(2)
(二)领导艺术	(3)
三、关于讲领导艺术的五个前提	(3)
四、运用领导艺术的基本原则或基本着眼点	(6)
(一)利弊得失,重在大局	(6)
(二)着眼于人的根本利益	(6)
 第二章 组织顶层设计艺术	 (10)
一、成功企业都具有良好的发展战略——全体员工的奋斗愿景	
(一)企业愿景的含义和基本要素	(10)
(二)愿景的设计对企业及个人发展的重大意义	(15)
二、领导要出好第一大主意,精心设计好组织的发展愿景	(20)
(一)解放思想,转变观念	(20)
(二)一切从实际出发,实事求是	(22)

(三)沉静思考,深思熟虑	(24)
--------------------	------

第三章 领导决策中的思维创新艺术	(27)
-------------------------------	-------------

一、决策的一般概念及重要意义	(27)
----------------------	------

(一)决策的定义	(27)
----------------	------

(二)决策的构成要素	(28)
------------------	------

(三)科学决策是事业成败的关键	(28)
-----------------------	------

(四)决策需要知识与权力的科学合理的结合与运用	(29)
-------------------------------	------

二、领导决策中的思维创新	(30)
--------------------	------

(一)审时度势,以变应变,科学预测	(30)
-------------------------	------

(二)要在国家政治中寻找大的商机	(32)
------------------------	------

(三)要非常关注决策中的风险或风险型决策	(34)
----------------------------	------

(四)领导对重大问题要进行满意决策	(35)
-------------------------	------

三、严格决策程序实现决策之科学	(36)
-----------------------	------

(一)发现问题	(36)
---------------	------

(二)确定目标	(38)
---------------	------

(三)至少要有两个以上的方案	(39)
----------------------	------

(四)评估选优方案	(40)
-----------------	------

(五)实时反馈决策	(44)
-----------------	------

第四章 领导用人艺术	(46)
-------------------------	-------------

一、与时俱进的人才观念	(46)
-------------------	------

(一)人才资源是第一资源	(46)
--------------------	------

(二)人人都可以成才	(49)
------------------	------

(三)要宽容人才的短处	(50)
-------------------	------

(四)人才的客观标准和主观标准	(52)
-----------------------	------

二、要有识别人才的眼力	(57)
-------------------	------

(一)卓越的领导者首先要是一个良好的心理学家	(58)
------------------------------	------

(二)企业竞争所需的主要人才类型	(59)
------------------------	------

(三)识别人才的基本方法	(62)
三、要有渴求贤才的心力	(73)
(一)要有举才之德	(74)
(二)要能留下人才之心	(75)
(三)以宏大的事业成就自我价值的实现	(81)
四、有使用人才的魄力	(84)
(一)敢于使用能力超过自己的人	(84)
(二)善于使用勇于提出不同意见甚至是反对意见的人才 ..	(85)
(三)积极使用青年才俊	(89)

第五章 协调人际关系的艺术

一、协调人际关系的内涵及意义	(92)
(一)相关概念的定义	(92)
(二)调配好人际关系的重要意义	(93)
二、协调人际关系的具体策略与方法	(94)
(一)领导者怎样协调好与下级的关系	(94)
(二)协调与上级领导的关系	(105)
(三)平级之间协调的艺术	(114)

第六章 领导授权与监控艺术

一、领导者应具有五项权力及相互关系	(131)
(一)法定职位权	(133)
(二)强制惩罚权	(135)
(三)奖赏激励权	(136)
(四)专业智能权	(138)
(五)人格影响权	(140)
二、领导授权的重要作用及基本原则	(142)
(一)使主要领导集中精力抓大事	(143)
(二)有利于培养人才,增强下属的“自我实现”信心和	

士气	(146)
(三)和谐内部关系,建设坚强的团队	(146)
三、授权的原则及技术	(147)
(一)领导者要确立帅才观念	(147)
(二)领导授权的艺术和方法	(150)
(三)领导授权后的控制艺术	(166)
(四)领导授权的主要障碍及缘由	(173)
 第七章 实行民主集中制的方法和艺术	(176)
一、在新的历史条件下坚持和健全民主集中制的重要意义	(176)
(一)民主集中制是我们党的根本组织制度和领导制度	(177)
(二)坚持民主集中制既有利于充分发扬民主,又有利于 科学决策	(179)
(三)坚持民主集中制是我们讲政治、讲党性的重要内容	(180)
二、民主集中制的基本内容和贯彻执行	(182)
(一)关于民主集中制的基本内容	(182)
(二)关于党的一个组织的领导认真贯彻民主集中制的 方法和艺术	(183)
三、贯彻民主集中制应注意的几个问题	(189)
(一)要加强各级领导干部的理论学习,全面提高领导干 部的政治素质	(189)
(二)党政一把手带头执行民主集中制是落实的关键 因素	(189)
(三)必须在法定的会议上进行认真的讨论研究	(190)
(四)领导班子成员个人分工权力不宜过分集中	(191)
(五)要制定具体制度明确哪些是重大问题,必须由党委 会或董事会集体讨论决定	(191)
 参考书目	(193)

第一章 导论：领导艺术

一、领导、领导者

什么是领导？你可能会说，领导谁都知道，我们都得与领导打交道，就是当官的，如校长、院长、市长、省长、部长、总理等。这并非领导真正或本质的内涵，这些只是领导的职位，或者说是我们直接打交道或在新闻媒体上见到的具象的领导职位和身份。省长、市长这个职位是领导职位，但不能说领导就是省长、市长。一个人担任上海市市长，在上海市是领导，到另外的城市他就不是领导了。中国总理在中国是领导，离开中国到别的国家就只能是贵宾了。那么领导的本质是什么？领导学家们共同认为：领导是过程，而非职位，领导也不只是领导者个人。在欧美的领导学家看来：领导是涉及领导者、追随者和情境三方面的互动过程。

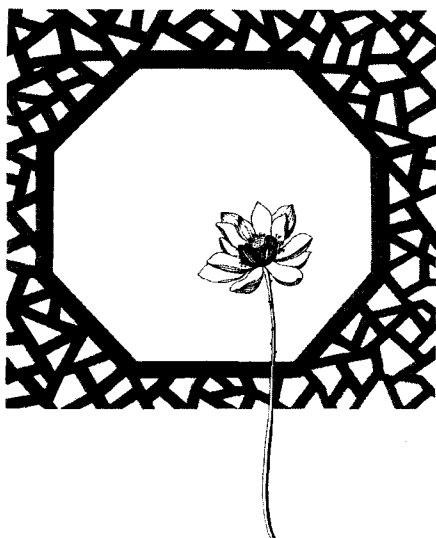
一个人能形成领导吗？能有领导活动吗？不能。所谓领导，必须是2~3人以上的团体，有领导者就必须有被领导者，即追随者，领导的对象首先是其追随者——他人。领导者与追随者聚集在一起做什么呢？建立一定的社会组织，团结众人的力量，上下齐心合力，完成一定工作任务，实现本团体的政治目标、经济目标或文化目标。而这些任务和目标都是在一定时间、地点条件下发生的，即领导活动是在一定情境中进

行的。因而，领导艺术是在一定的时间、地点条件下与他人打交道的艺术和解决好重大问题的艺术。毛主席曾经将主要领导的职责概括提炼为两句话六个字“出主意，用干部”。它是领导者智慧的结晶，是领导学经典话语，对于一把手来说字字是真理，一句顶一万句。第一是做对事，第二是用对人，将这两个核心问题悟透了，做到位了，你当一把手就会获得成功。

二、艺术、领导艺术

（一）“艺”及“艺术”

“艺”在中国的象形文字中有栽培的种子从土下钻出生长之意。宋代朱熹说“艺，乃才能”。《论语》中称礼、乐、射、御、书、数为六艺。书是指书法，数是指算术，射是指射箭，御是指驾车，礼是指礼仪，乐是指音乐。可见艺是指生产劳动的出色技能，或是社会实践生活的技术。《现代汉语词典》将其定义为：技能、技术。



(二) 领导艺术

美国著名领导学家斯道戈迪尔说：“最有效的领导应该表现出一定程度的多才多艺和灵活性，从而使自己的行为不断变化以适应充满矛盾的需求。”美国的著名领导学家乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯所著的《领导艺术》（第二版 中国财政经济出版社 2007 年 1 月版）中说：“由于不存在通向成功的普遍原则，领导更像一门艺术而不是一门科学，更像一种技巧而不是一种知识。”中国的圣人老子说：“无为而治”，“治大国如烹小鲜”。孔子说：“己所不欲，勿施于人。”儒家倡导“中庸”之道。我国科学家钱学森认为：“领导艺术是一种离开教学领域的领导才能，它从大量事物的复杂关系中判断出最重要、最具有决定意义的东西。”毛泽东非常注意选择适当的工作方法和领导艺术，并将其特点概括为“运用之妙，存乎一心”。他还提倡领导者要学会弹钢琴，既要着重抓好中心工作和主要矛盾，又要兼顾解决好次要矛盾。

三、关于讲领导艺术的五个前提

前面谈到情境是领导活动过程的三个重要因素之一，但本书的基本前提是不讨论社会大的体制和社会大背景的问题，不讨论社会体制的利弊和改革问题。社会体制是国家大事，是党和政府要关注解决的大事，

不是哪个人说了算的，不是个人力量能够改变的。无论是发达国家还是我们这样的发展中国家，大的体制都存在非常深刻复杂的弊端，如资本主义发达国家日本，四任首相都在任不到一年就被迫辞职了，菅直人刚上任没几个月又出现严重的信任危机，政府领导人处于极不稳定的动荡状态，对国家发展是极不利的。金融危机后世界各国都在关注和研究中国模式，中国的体制在集中力量办大事上体现了较大的优势性。但官本位思想深入中国机体的骨髓之中，权大于法，跑官要官、卖官买官、官商勾结、贪污腐败现象仍然存在。在这样的大环境下，好人难当、好官更难当。但体制问题不是我们能解决的，我们就是研究在这样的条件下自己怎么做好领导工作，而不是怨天尤人。

本书以毛泽东的“出主意，用干部”两句经典的话语为主线展开，着重分析研究中国的领导思想与领导艺术。中国目前的社会管理主要是参照改革开放后引进的西方的现代管理，高等院校或高层管理人员的学习课程如 MBA 或 EMBA 即是经典的西方管理理念和管理课程。谈到管理就是计划、组织、制度规章、流程等，这些已成为中国企业甚至事业单位管理的主流。西方管理科学是在工业化长期实践经验积累的基础上形成的，有很强的实践指导作用及具体操作性，为西方文明的系统工程。今天的西方管理学，从现代社会的弊端中认识到自己的局限性，正在融进社会学、心理学、“人性化管理”因素，但从根本上讲，西方管理学属于“管事”、“管物”的科学，是制度化的科学，是“以事为本”的科学，而人在西方管理中被看做一种“资源”。

中国的领导思想与管理文化自周代《尚书·五子之歌》中提出的“民为邦本”，到今天中国共产党提出的科学发展观，其核心都是“以人为本”。三千多年以来，中国的领导思想与管理文化的主线是对人的领导与管理，着重是对人的思想和心理的教化与管理，其着眼点是通过管理协调好方方面面人际关系，以建立和谐共生的工作环境，调动各方面的积极性。毛泽东的“出主意，用干部”则是对中国文化中领导思想和领导艺术的提炼与高度概括。

三是将领导者的思想道德问题与领导伦理问题融汇在领导艺术的

研究之中。领导者的人品问题非常重要,《尚书·尧典》载:“以德治国,立德为本。”孔夫子早就说过:“为政以德,譬如北辰,居其所而众星拱之。”领导干部高尚的品格是赢得人们尊重的关键,领导者以身作则就是无声的命令,是真正的“此时无声胜有声”。中国共产党第一代领袖毛泽东鲜明提出:“我们的队伍是全心全意为人民服务的。”本书讲领导艺术问题重点是讨论在领导活动中的观念和具体行为问题,即如何根据情况掌握好火候、把握好解决问题的“度”等问题,将领导者的思想道德问题融汇在领导艺术之中,体现在每节的具体内容上,而不是空洞的理论说教。现在中国领导艺术的研究还是初步性的,从操作层面看缺乏系统性,甚至有较大的漏洞,一个问题的解决,九个方面都完成了,只要一个没做好,也可能前功尽弃。受传统“左”的思想影响,许多人认为领导艺术和耍权术相近,操作起来不能心安理得去做,心里缺乏底数甚至有内疚感,因而也需转变传统的观念。

四是要不断从两个角度去研究思考领导艺术问题。一是领导者要每天、每周、每月、每年都有一定时间去思考工作中的经验与教训,从得与失中去总结分析,尤其要主动反思自己的问题,要“一日三省吾身”,这样才能及时找出问题,将感性认识上升到理性认识,才能结合实践深刻总结经验教训,不断提升理性思维的深度和思维的灵性。真正的领导艺术、领导水平是在实践中不断学习总结出来的,是“悟”出来的,这才会有“悟性”,才会产生“领导智慧”。二是要站在被领导者角度换位思考。你给下级繁重任务时,想想自己能否完得成?你对下级态度不好时,想想上级这样对你你会怎么样?领导艺术并非玩弄手段,它更深刻的本质是诚信,是光明正大,其深厚的基础是将心比心,是取信于民,取信于部属。

五是本书利用了大量案例的分析,从理论与实际的结合提高对领导艺术的理解和把握。学习领导艺术,一方面需要较好的理论素养,善于进行理论思维思考,从哲学高度透视时代事物的本质,另一方面需要有丰富的人生体验,善于把握处理各种关系的“度”,这个“度”是真正

的、巧妙的领导艺术。案例主要选用了中国管理文化的事例，从事例中了解领导的思想理念和思维方法，同时也借鉴了西方管理文化中的部分案例，从而全面学习、努力提升领导思想和管理文化的视野。我们要以学习中国的领导思想和管理文化为主体，兼收并蓄西方的领导思想和管理文化，力争做到既扎根于民族文化厚土，又具有世界文化的眼光。

我们在工作过程中可能会经历优秀的上司和较差的上司，我们要善于吸收优秀上司的好的领导经验，分析他们成功的原因；更要善于吸取差的上司的教训，分析他们失败的教训根源。他们是活的样板，活的教科书，是比读书本要活得多、丰富得多的最生动、最鲜活的案例。我们要用心体会毛泽东的话，还要善于读“无字之书”。

四、运用领导艺术的基本原则或基本着眼点

（一）利弊得失，重在大局

领导艺术讲究巧妙的灵活性，但这个灵活性是有基本原则或底线的，那就是利弊得失的衡量有利于成就大局。在日常工作中常有员工背后埋怨领导处理问题是非不清，对领导解决问题的做法不理解，甚至背后骂领导有毛病、糊涂。一般来说，一个领导群体的智商不会低于员工，员工都能看清的是非问题，领导是不会犯低能性错误的。你对问题看法有一定道理，领导处理问题的方式也不一定是错误的。问题在于，上（领导）下（员工）评判问题的尺度标准不同，一般员工大都按照当下是非对错的标准评判问题；而领导会考虑是非背后触及的各方面利益，以不能损害自己公司的根本利益为前提。有时利弊得失与是非对错是矛盾的，但又只能意会而不能言传，尤其不能在公开场合说明，这可能是传统观念的突破。

（二）着眼于人的根本利益

列宁曾说：“当真理触犯人的利益时，真理也会是误谬。”我们在解决问题时，不但要看是非对错，更要看是否有利于人们的根本利益，要