# 领导全书

## 权智谋略卷

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 领导全书

## 第四卷

## 权智谋略卷

总主编　张诚业　方建文　康　鑫

中共中央党校出版社

责任编辑　王　杰　鲍永升　陈保群
　　宿　华　沈丹英　韩　梅
封面设计　章叶青　阮黎萍
版式设计　康希英　林　森
责任校对　李　萍　袁林森

**图书在版编目(CIP)数据**

领导全书/张诚业，方建文，康鑫主编．—北京：中共中央党校出版社，1997.4

ISBN 7-5035-1566-X

Ⅰ.领…　Ⅱ.①张…②方…③康…　Ⅲ.领导学-手册　Ⅳ.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第03365号

**领导全书(全四卷)**

主编：张诚业　方建文　康鑫

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄100号)

北京通县利民印刷厂印刷　　新华书店经销

1997年4月第1版　1997年4月第1次印刷

开本：787×1092毫米　1/16　印张：290

字数：8300千字　印数：1-5000册

定价：880元

# 《领导全书》

## 总目录

### 领导基础卷

第一章　绪　　论
第二章　领导决策
第三章　领导管理
第四章　素质修养
第五章　领导体制·班子建设
第六章　经典论述

### 方法艺术卷

第一章　用人的方法与艺术
第二章　激励的方法与艺术
第三章　处理关系的方法与艺术
第四章　公关的方法与艺术
第五章　运用语言的方法与艺术
第六章　领导方法艺术小百科

# 实务操作卷

第一章　调查研究
第二章　思想政治工作
第三章　会议实务
第四章　公文写作与处理
第五章　谈判工作
第六章　时间管理
第七章　领导秘书
第八章　测试评价

# 权智谋略卷

第一章　领导用权
第二章　领导用谋
第三章　历史的经验
第四章　现代领导要览
总附录

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 权智谋略卷

## 目　录


第一章　领导用权 …… (1)

第一节　概述 …… (1)

一、权力 …… (2)

二、领导者的权力 …… (2)

（一）领导者权力的构成 …… (2)

（二）领导者权力的特征 …… (3)

三、领导者行使权力的原则 …… (4)

（一）依法性原则 …… (4)

（二）实效性原则 …… (5)

（三）正当性原则 …… (6)

（四）廉洁性原则 …… (7)

（五）可行性原则 …… (7)

（六）民主性原则 …… (8)

（七）灵活性原则 …… (9)

（八）适度性与适时性相结合的原则 …… (9)

（九）集中性与分散性相结合的原则 …… (10)

（十）强制性与非强制性相结合的原则 …… (10)

四、权力与权威 …… (11)

（一）领导权威的五种类型 …… (11)

（二）权威的含义 …… (11)

五、权力与权术 …… (12)

（一）权术概念 …… (12)

（二）权术的特征 …… (12)

（三）权力与权术的关系 …… (13)

（四）正确处理权力与权术的关系 …… (14)

**第二节 领导者如何行使权力（上）** …… (15)

一、如何行使法定权 …… (15)
（一）法定权的含义 …… (15)
（二）法定权的特征 …… (15)
（三）法定权的行使方法 …… (15)
二、如何行使专长权 …… (16)
（一）专长权的一般内容 …… (16)
（二）专长权的特征 …… (16)
（三）专长权行使的方法 …… (16)
三、如何行使强制权 …… (17)
（一）强制权 …… (17)
（二）强制权的特征 …… (17)
（三）强制权的行使方法 …… (17)

**第三节 领导者如何行使权力（中）** …… (18)

一、如何行使经济权力 …… (18)
（一）经济权力 …… (18)
（二）行使经济权力的原则 …… (18)
（三）经济权力的行使方法 …… (19)
二、如何行使政治权力 …… (20)
（一）政治权力 …… (20)
（二）行使政治权力的原则 …… (20)
（三）行使政治权力的方法 …… (21)
三、如何行使社会权力 …… (22)
（一）社会权力 …… (22)
（二）领导者行使社会权力的原则 …… (22)
（三）领导者行使社会权力的方法 …… (23)
四、如何行使精神权力 …… (23)
（一）精神权力 …… (23)
（二）行使精神权力的原则 …… (23)
（三）行使精神权力的方法 …… (24)
五、如何行使舆论权 …… (26)
（一）舆论权 …… (26)
（二）舆论权的运用形式 …… (26)
（三）舆论权的运用原则 …… (27)
（四）舆论权的行使方法 …… (28)

**第四节 领导者如何行使权力（下）** …… (29)

一、如何行使组织权 …… (29)
（一）领导者组织权力的基本含义 …… (29)
（二）领导者行使组织权力的原则 …… (29)
（三）领导者组织权力的行使方法 …… (30)
二、如何行使个人权力 …… (31)
（一）领导者个人权力的含义 …… (31)
（二）领导者行使个人权力的原则 …… (31)
（三）领导者行使个人权力的方法 …… (32)
三、如何行使影响权 …… (32)
（一）影响权的含义 …… (32)
（二）影响权的行使方法 …… (35)
四、如何行使非正式权力 …… (35)
（一）非正式权力的含义 …… (35)
（二）非正式权力的作用 …… (36)
（三）非正式权力的特点 …… (36)
（四）领导者非正式权力的运用艺术 …… (37)
五、如何行使指挥权力 …… (39)
（一）指挥权力 …… (39)
（二）搞好指挥权力的原则 …… (39)
（三）指挥的方式 …… (41)
（四）行使指挥权的方法 …… (41)
六、如何行使奖惩权 …… (42)
（一）奖惩权的含义 …… (42)
（二）奖惩权的运用原则 …… (42)
（三）行使奖惩权的方法 …… (43)
七、如何行使监督权 …… (44)
（一）监督权的含义 …… (44)
（二）监督权的作用 …… (45)
（三）监督权的运用程序 …… (45)
（四）监督权运用过程中的误区 …… (46)
（五）误区产生的原因 …… (46)
（六）解决的办法 …… (47)
八、如何行使批评权 …… (48)
（一）批评权的运用原则 …… (48)
（二）行使批评权的方法 …… (49)

（二）批评权行使过程中应注意的问题 …… (51)
九、如何向其他兄弟单位的领导行使权力 …… (54)
（一）正确处理各种“势力”之间的关系 …… (54)
（二）谨防超越用权范围 …… (55)

**第五节 领导者如何授权** …… (57)

一、授权的涵义 …… (57)
二、授权的原则 …… (58)
三、授权的三种不同方式 …… (58)
四、授权的技巧 …… (59)
五、授权的程序 …… (60)
六、合理授权的优越性 …… (60)
七、授权的误区 …… (61)
（一）自由放任式的授权 …… (61)
（二）授权人对下级的犹豫不决态度 …… (61)
（三）不是按工作需要的授权 …… (61)
（四）虚假的授权 …… (61)
（五）不明确的授权 …… (61)
（六）部分的授权 …… (61)
八、授权应注意事项 …… (62)
（一）授权时应当注意的问题 …… (62)
（二）授权后应当注意的事情 …… (62)
九、范例 …… (62)

**第六节 领导者如何借权** …… (63)

一、借权的几种类型 …… (63)
二、借权的艺术 …… (65)
三、借权的误区 …… (67)
四、借权的范例 …… (68)
（一）取尚方之剑——借权威 …… (68)
（二）扬联合之功——借众力 …… (68)
（三）采他山之石——借外脑 …… (69)
（四）张八面之风——借名气 …… (69)

**第七节 领导者如何控权** …… (70)

一、领导者权力控制的含义 …… (70)

二、领导者控制下属权力的方法 …… (70)
（一）正人正己、身体力行 …… (70)
（二）宽严相济、恩威并重 …… (70)
（三）致人于前、防患未然 …… (70)
（四）场力为主、权力为辅 …… (71)
三、领导者权力制约的方法 …… (71)
（一）权力制约方法 …… (71)
（二）权力制约之利弊 …… (71)
四、领导者权力的“被控”方法 …… (72)
（一）信息控制 …… (72)
（二）场力控制 …… (72)
（三）权力制约 …… (73)

**第八节 领导者权力的冲突与协调** …… (73)

一、权力冲突 …… (73)
（一）依“法”用权原则 …… (74)
（二）靠近组织原则 …… (74)
（三）相互尊重原则 …… (74)
（四）倚同原则 …… (74)
（五）强制性与非强制性相统一的原则 …… (74)
二、领导者的权力协调 …… (75)
（一）协调权力错位的艺术 …… (75)
（二）协调利益失衡的艺术 …… (75)

**第九节 领导者权力的转移** …… (76)

一、掌握有效的控制方法 …… (76)
二、正确平衡各方面关系 …… (76)
（一）处理好与下级之间的关系 …… (76)
（二）处理好与同级之间的关系 …… (77)
（三）处理好与上级领导的关系 …… (77)
三、因事择人，视能转授 …… (77)
四、案例：迟迟不肯移交权力的统治者 …… (78)

**第十节 领导者权力的丧失及重新获得** …… (79)

一、丧失权力的表现 …… (79)
（一）个人权力丧失的表现 …… (79)
（二）丧失职务权力的表现 …… (80)

二、丧失权力的原因 …… (81)
（一）忽视思想政治工作 …… (81)
（二）急于求成 …… (81)
（三）权力主义和官僚主义 …… (81)
（四）不学无术 …… (81)
（五）不负责 …… (82)
（六）盲目蛮干 …… (82)
（七）搞宗派主义 …… (82)
（八）没有合作精神 …… (82)
三、重新获取权力的途径 …… (83)
（一）重塑领导者个人形象 …… (83)
（二）负起责任，取得上级信任 …… (83)
（三）自我反省，重新认识自己 …… (83)
**第十一节 领导者如何调节权力欲** …… (84)
一、权力欲望概说 …… (84)
二、领导者如何调节自身的权力欲望 …… (85)
（一）了解领导者的成才方式 …… (85)
（二）正确认识自己 …… (85)
（三）让实现值大于预期值 …… (86)
（四）换几个角度想问题 …… (86)
三、领导者如何调节下属的权力欲 …… (87)
（一）重视信息沟通 …… (87)
（二）采纳下属的构想 …… (87)
（三）防止权力泛化 …… (88)
（四）鼓励下属去取得成功 …… (88)
**第十二节 领导者如何防止和反对权力崇拜** …… (89)
一、权力崇拜的含义 …… (89)
二、权力崇拜的表现形式 …… (89)
（一）职位崇拜 …… (89)
（二）君主崇拜 …… (90)
（三）巫术崇拜 …… (90)
（四）“英雄”崇拜 …… (90)
三、权力崇拜的危害 …… (90)
（一）阻碍领导者科学地行使权力 …… (90)
（二）冲击社会主义权力观 …… (90)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

（二）影响被领导者正确地接受权力 …… (91)
四、领导者纠正权力崇拜的方法与艺术 …… (91)
（一）依法办事，敢于斗争 …… (91)
（二）识民情察民意，为民解忧 …… (91)
（三）发扬民主，欢迎监督 …… (91)
**第十三节 领导者如何防止向下“越权”** …… (92)
一、领导者越权的弊端 …… (92)
二、诱发领导者越权的几个原因 …… (93)
三、防范领导者越权的方法 …… (93)
（一）避免越权的下意识行为 …… (93)
（二）清除越权的主观意识 …… (93)
（三）消除越权的客观因素 …… (93)
（四）注重组织、法律和社会的调节作用 …… (93)
**第十四节 领导者如何防止和纠正下属“越权”** …… (94)
一、防止下属“越权”的方法 …… (94)
（一）为下属排忧解难 …… (94)
（二）进行一级抓一级的教育 …… (94)
（三）明确职责范围 …… (94)
二、纠正下属“越权”的方法 …… (95)
（一）维持现状，下不为例 …… (95)
（二）先表扬后批评 …… (95)
（三）因势利导，纠正错误 …… (95)
**第十五节 正职领导者如何行使权力** …… (96)
一、正职领导者的权威和权势 …… (96)
二、正职领导者用权的方法 …… (96)
（一）行使用人权 …… (96)
（二）行使指挥权 …… (97)
（三）行使决策权 …… (97)
三、正职领导者使用副职的方法 …… (97)
（一）放心 …… (97)
（二）放手 …… (98)
（三）放权 …… (98)
（四）支持 …… (98)
四、正职在工作中要预防专断 …… (98)

（一）敢于大胆放权，搞好个人分工负责 …… (98)
（二）遵循实事求是，不搞本本主义、经验主义 …… (99)
（三）坚持民主集中制，做到少数服从多数 …… (99)
（四）遇胜不骄，保持清醒的头脑 …… (100)
（五）为人公道正派，不搞个人帮派活动 …… (100)
（六）善于求同存异，不压制不同意见 …… (101)

**第十六节 副职领导者如何行使权力** …… (101)

一、副职要用好分管权 …… (102)
（一）正确行使权力，做好分管工作，不要撒手不管 …… (102)
（二）充分尊重下级意见，不搞分庭抗礼 …… (102)
（三）要有全局观念，主动发挥智囊作用，不藏巧守拙 …… (102)
（四）敢于承担工作责任，不轻易上交矛盾 …… (103)
（五）忠于职守，按职责办事，不揽权越权 …… (103)
二、副职处理与正职关系中的用权方法 …… (103)
（一）尊重而不吹捧 …… (103)
（二）服从而不盲从 …… (104)
（三）主动而不越权 …… (104)
（四）请示而不依赖 …… (104)
三、副职处理与同级关系中的用权方法 …… (105)
（一）同舟共济，做好工作 …… (105)
（二）妥善解决矛盾 …… (106)
四、副职处理与下级关系中的用权方法 …… (107)
（一）承上启下，当好“中间环节” …… (107)
（二）重视沟通信息 …… (107)

**第十七节 领袖用权** …… (109)

一、领袖与权力 …… (109)
（一）领袖 …… (109)
（二）领袖权力的形成 …… (109)
二、领袖权力的作用 …… (110)
（一）舵手作用 …… (110)
（二）教育作用 …… (111)
（三）组织作用 …… (111)
三、领袖权力的运用原则 …… (111)
（一）全面均衡协调一致的原则 …… (111)
（二）维护国家民族利益的原则 …… (112)

（二）集权与分权适度结合的原则……（112）
（四）自我约束与自觉接受监督的原则……（112）
四、领袖用权的误区 ……（112）
（一）个人崇拜……（112）
（二）权力的滥用……（113）
（三）权力失衡失控……（113）
（四）大权旁落……（113）
（五）个人独裁……（114）

**第十八节 用权者鉴** ……（117）

一、权钱交易 自我毁灭
——深圳市房管局原局长陈炳根贪污、受贿案 …… 程耀文 赖伯瑾（117）
二、以权谋私 中饱私囊
——原湖北省委办公厅副主任金辉受贿案 ……（119）
三、玩忽职守 亵渎权力
——陕西省咸阳市原副市长王开明受贿案 …… 渭河潮 赵学英（122）
四、权钱相换 幕后交易
——黑龙江省齐齐哈尔原副市长张振英受贿案 ……（124）
五、权色交易 狼狈为奸
——吉林省辽源市一起特大权色交易案 ……（128）
六、人大高官 以权抗法
——陕西省韩城市原人大副主任孙建生阻挠办案纪实 ……（132）
七、行贿黄金 权金交易
——湖南省财政系统集团违法违纪案 ……（135）

**附录** ……（142）

专论

权力变异的原因、危害及对策 …… 吕 芃（142）
论领导授权 …… 宋瑞英（144）
你是个懂得授权的人吗？ ……（146）
管好大局 ……（146）
领导者威信从何而来 …… 庞 涛（147）
“威”从“信”来 …… 夏 城（147）
领导权威的不竭源泉
——非权力性影响力 …… 邵 民（148）
领导者影响力的误区 …… 叶裕森（150）
论领导非权力影响力 …… 杨祝斌（151）

增强非权力影响力的重要途径 …… 李元法 (152)
新任领导干部缺乏威信怎么办 …… 刘青宁 石文格 (153)
领导者临场形象及其影响力 …… 高永华 (155)
个人影响力与有效领导 …… 刘道柱 (156)
略论领导者职权与非职权影响力的差异 …… 周亨华 (157)
赢得影响力的决窍 …… 张日昌 (159)
如何增进领导力 …… 邓东滨 (161)
杂谈
出以至诚，不怕没有权威 …… 方念中 (163)
帝王的尊严和威望 …… 霍存福 (163)
没有权位，也可以有权威 …… (164)
书生能否成帝王 …… 冷成金 (165)
事必躬亲 累坏自己 …… 李明俊 (166)
领导还是"懒"点好 …… 草庐公 (168)
奔向权力 …… (英) 赫尔加·德拉蒙德 (169)
对权力的思考 …… 刘 流 (171)
权力与罪恶 …… 黄 珅 (173)
拿破仑的婚姻选择 …… 刘庭华 阎霜月 (174)
陈云会客 …… (175)

**第二章 领导用谋** …… (177)

**第一节 概述** …… (177)

一、谋略 …… (177)
二、谋略的实质 …… (177)
(一) 施谋主体 …… (177)
(二) 施谋对象 …… (177)
(三) 施谋目的 …… (177)
(四) 施谋焦点 …… (177)
(五) 施谋实质 …… (178)
三、谋略所具有的特征 …… (178)
(一) 战斗性 …… (179)
(二) 秘密性 …… (179)
(三) 诡谲性 …… (180)
(四) 机变性 …… (180)
(五) 统合性 …… (180)
四、谋略的构成 …… (181)

五、用谋原则 …… (182)
（一）整体谋划 …… (182)
（二）权衡利弊 …… (183)
（三）周密可行 …… (183)
（四）动态应变 …… (183)
（五）创新奇胜 …… (184)
六、谋略实施应具备的条件 …… (184)
（一）周密的设计 …… (184)
（二）正确的判断 …… (185)

**第二节 谋略库** …… (186)

一、统御谋略 …… (186)
（一）取信树威之谋 …… (186)
1. “民无信不立” …… (187)
2. 治无法不威 …… (192)
（二）用人御人之谋 …… (195)
1. 广揽人才 …… (195)
2. 争取人心 …… (197)
3. 杀伐立威 …… (199)
4. 消嫌同心 …… (200)
5. 招降纳叛 …… (202)
6. 激将用谋 …… (204)
（三）辨奸识佞之谋 …… (206)
（四）组织协调之谋 …… (219)
1. 同欲合意 …… (219)
2. 巧妙布局 …… (220)
3. 协调一致 …… (221)
4. 先治国，后治人 …… (223)
（五）法家权谋析要 …… (224)
1. 抱法、处势、守术 …… (225)
2. 驭臣系统 …… (227)
二、引导谋略 …… (234)
（一）国将兴，听于民— 开源疏导 …… (234)
（二）“理想是生命的动力”——目标向导 …… (236)
（三）先乎情，深于义——感化诱导 …… (238)
（四）赏以劝善，罚以惩奸—— 典型引导 …… (239)
（五）除垢祛病更健身 —批评开导 …… (241)

三、预测谋略 …… (243)
（一）子贡：面相二公，知其存亡…… (244)
（二）陶朱公：知子将死，不改初衷…… (244)
（三）范雎：巧避穰侯，以免害己…… (245)
（四）姚崇：以守为攻，扳倒知古…… (245)
（五）王应：劝说父亲，投靠王彬…… (246)
（六）虞卿：进谏赵王，战败求和…… (246)
（七）柳浑：神料吐蕃，盟誓难结…… (247)
（八）刘悛：观棋知漏，攻蜀必克…… (247)
（九）杨廷和：面授彭泽，勿早班师…… (247)
（十）士鞅：笑谈栾氏，知其必亡…… (248)
（十一）芳贾：看透子玉，骄横必亡…… (248)
（十二）曹操：神算公孙，必斩二袁
田丰：进言袁绍，捣操老巢…… (248)
（十三）傅嘏：心如明镜，不交狂友…… (249)
（十四）陆逊：开导诸葛，待人要诚
孙登：忠告嵇康，识寡必败…… (250)
四、明辨谋略 …… (250)
（一）由一知二，纣王亡于象箸…… (250)
（二）言而无信，殷长者智喻周武王…… (250)
（三）由言谈知将来，何曾预知子孙祸福…… (250)
（四）观形色知心事，卫姬说桓公伐卫…… (251)
（五）察喜怒知行止，杵者臆断管仲谋莒…… (251)
（六）由喜知忧，臧孙子断楚不援兵…… (251)
（七）察人细微必危，隰斯弥处以慎之又慎…… (251)
（八）抑强扶弱，隐士示政庞仲达…… (251)
（九）出言不逊必有不测，孙坚察言知董卓…… (252)
（十）为恶不惩国必乱，齐神武卖财结友…… (252)
（十一）听人加赏，也会听人加罪…… (252)
（十二）不听人言用人，也不会听人言杀人…… (252)
（十三）察行知危，唐六如装疯免祸…… (252)
（十四）据诗知帝欲，方二外游全财…… (253)
（十五）观居知亡，张公料子孙必败…… (253)
（十六）情理相符，边郎中洗屠夫之冤…… (253)
（十七）以尸查人，欧阳晔解争舟之狱…… (253)
（十八）验尸断事，周纡力镇廷椽…… (254)
（十九）查审遗书，张咏断家资…… (254)
（二十）乳儿辨母，王文傅断二妇争子…… (254)

需要全本请访问 www.ertongbook.com