

走进市场经济步入二十一世纪丛书

第一流的 领导艺术

主编：郭春鸿



中国物价出版社

20.9315
GCH

第一流的领导艺术

主编 郭春鸿

中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一流的领导艺术/郭春鸿著. —北京:中国物价出版社, 1996. 1

ISBN 7—80070—545—5

I. 第… II. 郭… III. 领导艺术—基本知识
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23445 号

第一流的领导艺术

主编 郭春鸿

*

中国物价出版社出版发行

新华书店经销

天津南宫印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 7 印张 150 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—9000 册

ISBN7—80070—545—5/F·412

定价: 9.50 元

前 言

在走进市场经济、步入 21 世纪的伟大变革的时代，作为担负建设四化的“指挥员”的各级领导，必须充分认识领导方法和艺术对做好领导工作的重要性，努力学会并掌握科学的领导艺术，并在实践中不断提高和运用领导艺术，使自己成为第一流的领导人。

本书以传播和普及领导科学知识，培养大批一流的领导人才为宗旨，在潜心研究几十本领导科学与领导艺术专著之后而编写的。

在编写中力求理论联系实际，深入浅出，通俗易懂，另外更加注重可操作性这一特点。全书共分为八章：第一章是领导艺术概论，介绍领导艺术的含义和特点及意义。第二章是成为第一流的领导人所应具备的各方面素质。第三章是第一流的领导人应具备的优良的心理品质和现代观念。第四章至第八章，从领导工作的过程、环境、要求等诸方面介绍了领导的艺术和工作技巧。这本书的最大特点是实用性很强，它一定会成为您当好领导，争创一流领导艺术的良师益友。

现代领导艺术的内容是十分丰富的，它因人、因事、因时而异，可称得上异彩纷呈。因此，本书所介绍的只是其中一些主要内容，由于篇幅所限不免有挂一漏万之嫌，更多的具体领导方法与艺术，还要靠各级领导根据自己的领导实践和客观环境的变化，不断进行新的总结和提炼。相信随着改革开放的深入和市场经济的发展，领导艺术一定会得到不断

充实和提高的。

本书在编写过程中曾参阅了国内外近期的一些领导科学著作与专集，并引用了这方面的一些专家、学者的成果，在此一并表示感谢。

本书有不当之处，恳请读者赐教。

编 者

1995 年 11 月 30 日

目 录

第一章 领导工作是一门艺术	1
一、领导艺术概说.....	2
1. 领导艺术的含义	2
2. 领导艺术的特点	3
3. 领导艺术的基本内容和分类	6
二、市场经济条件下提高领导艺术的重要性	13
1. 领导环境的变化需要提高领导艺术.....	14
2. 领导干部的现状需要提高领导艺术.....	15
3. 领导工作的创新需要提高领导艺术.....	15
第二章 做一流的领导人	17
一、德的素质——德高望重	19
1. 政治品质.....	20
2. 政治理论水平.....	20
3. 强烈的事业心和高度的责任感.....	21
二、识的素质——远见卓识	21
1. 正确识别各类人才和周围的人才环境.....	23
2. 善于选择道路最短、成效大、壁垒薄弱 薄弱的为突破口	23
3. 看清大势所趋，顺应潮流.....	24
三、才的素质——才如利箭	25
1. 观察才能.....	27
2. 想象才能.....	29
3. 思维才能.....	30
4. 人事组织才能.....	33

四、学的素质——合理的知识结构	34
1. 领导者应学习的知识	35
2. 正确认识知识与学历文凭的关系	38
五、体的素质——身体是领导工作的本钱	40
1. 健康状况	41
2. 年龄状况	41
3. 领导者健体的艺术和方法	43
第三章 一流领导者的特征及观念	46
一、领导者应具有的心理品质及特征	46
1. 领导者应具有坚强的意志	47
2. 领导者应具有良好的气质	49
3. 领导者应具有优秀的性格	51
4. 领导者应具有健康的情感和稳定的情绪	52
5. 领导者要提高记忆力	53
6. 领导者要培养广泛的兴趣	55
二、一流的领导者应树立新的思想观念	56
1. 树立社会主义市场经济观念	57
2. 树立新时期的价值观念	57
3. 树立信息观念	58
4. 树立科学的决策观念	59
5. 树立系统观念	60
6. 树立控制观念	61
7. 树立时间效益观念	61
8. 树立战略观念	63
9. 树立开放式的空间观念	64
10. 树立创新观念	65
11. 树立科学的比较观念	66

12. 树立大经济循环观念	66
13. 树立地位优势观念	67
14. 树立服务观念	68
15. 树立人才观念	69
第四章 领导者用人、用权的艺术	70
一、领导者的用人艺术	70
1. 选才用人是领导者的基本职责	70
2. 选人的艺术	72
3. 用人的艺术	75
4. 待人的艺术	81
5. 领导者用人七戒	82
二、领导者运用权力的艺术	83
1. 领导权力的构成	84
2. 领导权力的运用原则	85
3. 领导权力的运用艺术	87
第五章 管理过程中的领导艺术	92
一、领导者的决策艺术	93
1. 决策前的预测艺术	93
2. 有效地利用信息进行科学决策	94
3. 领导者决断之前应考虑周全	95
4. 拍板定案的艺术	96
5. 领导者决策八戒	98
二、领导者计划的艺术	99
1. 运用时间的艺术	99
2. 提高领导工作效率的艺术	101
三、领导的组织艺术	103
1. 处理各种事务的艺术	103

2. 多谋善断的艺术	104
3. 会议的组织艺术	105
四、领导的指挥艺术	109
1. 张弛适宜的艺术	109
2. 审时度势的艺术	110
3. 领导指导的艺术	111
五、控制与反馈过程的领导艺术	115
1. 把握适度的艺术	115
2. 知己知彼的艺术	116
3. 领导者做好工作总结的艺术	117
4. 领导者听汇报的艺术	122
六、培养典型带动多数的艺术	123
1. 要善于发现典型	123
2. 要正确培养典型	124
第六章 领导者统筹全局和协调的艺术	125
一、统筹全局的重要性	125
二、通晓全局的艺术	127
1. 辩证认识全局的艺术	127
2. 树立战略眼光, 把握全局的艺术	129
三、立足全局寻求整体优化的艺术	130
1. 运用整体性把握全局	131
2. 研究系统的结构性和层次性	132
3. 分析系统的外部环境	133
四、统筹全局的艺术	134
1. 弄清影响统筹全局的主要因素	134
2. 既注重全局又照顾局部的艺术	135
3. 统而不死的艺术	136

4. 抓中心带一般的艺术	137
5. 统中有活的艺术	137
五、领导者协调的艺术	138
1. 与上级相处, 尽可能争取上级支持的艺术	139
2. 与同级相处, 搞好班子内部团结的艺术	145
3. 与下级相处, 调动下级积极性的艺术	152
第七章 竞争和激励的艺术	159
一、竞争是普遍存在的社会现象	159
二、应用激励理论指导工作	161
1. 激励过程	161
2. 了解人的需要和人格类型	162
3. 对不同的人采取不同的激励办法	162
三、赏罚分明的艺术	164
四、表扬与批评的艺术	165
1. 表扬的艺术	166
2. 批评的艺术	168
五、利用法令规章加强领导的艺术	171
1. 借法令、法规制度之力, 行使领导权力	172
2. 从本单位实际出发建立法规、法纪	172
3. “定法”要考究, 执法要严	172
六、利用责任制分清功过的艺术	173
1. 什么是责任制	173
2. 利用责任制的关键是做到权责一致	173
第八章 领导者的公共关系艺术	175
一、领导者掌握公共关系艺术的重要性	175
二、领导者树立威信的艺术	178
1. 靠五德修养树立威信	179

2. 力求成大事	179
3. 要有大将风度	180
三、在交际中树立领导形象的艺术	180
1. 交际时具备良好的心理素质	181
2. 交际时遵守的几点规则	181
3. 交际时应注意礼仪礼节	182
四、领导者的沟通艺术	184
1. 沟通的概念和意义	184
2. 沟通的功能	185
3. 沟通的方式	186
4. 领导者要善于克服沟通过程中的各种障碍	187
5. 沟通的几种主要艺术	189
6. 沟通的技巧	194
五、领导者调解人际关系的艺术	195
1. 调解的特点	195
2. 调解的内容	197
3. 调解的原则	198
4. 提高调解艺术的途径	199
六、领导者的语言艺术	201
1. 讲话内容要准确	201
2. 讲话内容要精练、生动	201
3. 讲话内容要有感召力	201
4. 语言要有时代气息	202
七、领导者的演说艺术	202
1. 演说的概念和重要性	202
2. 演说的方法与艺术	204

第一章 领导工作是一门艺术

领导是一门科学，又是一门艺术。领导艺术和领导科学理论体系同属于领导学研究的内容。领导科学理论是领导艺术的理论基础之一，而领导艺术可以说是领导科学理论的一种实践形态。领导艺术来自于广大领导者的丰富实践，存在于领导活动过程之中，并随着领导实践的发展而不断丰富和发展。

领导乃群体之首，事业之帅。在向 21 世纪的社会化发展中，我们正处于变化迅速、竞争激烈的社会主义市场经济旋涡里，创造第一流的领导艺术，使之更加科学化，越来越显得紧迫和重要，对于领导者们获得最佳的领导效益、保证最佳群体功能、实现群体目标、推动人类社会的发展，起着重要的、不可替代的作用。因此，对处在伟大变革、肩负着极其艰巨的历史使命的社会主义中国的各级领导，探讨第一流领导艺术，提高领导艺术水平，是至关重要的。

现实中的领导艺术是生动活泼、丰富多彩、千姿百态的。这是由于每一位领导所处的群体不一样、行业不一样、目标不一样……导致了领导艺术的千变万化，有的能够意会，但难以言传成书。本书只是本着领导人所应遵循的一般规律，沿着最基本的线索从个性中抽象出共性，从特殊中归纳出普遍，从偶然中总结出规律来，帮助现有的领导人及想成为领导人

的同志掌握和运用第一流的领导艺术，并在改革和建设的伟大实践中不断丰富和充实。

一、领导艺术概说

1. 领导艺术的含义

什么叫艺术？《现代汉语词典》认为，艺术就是指富有创造性的方式、方法。宋代朱熹则认为：“艺，多才能。”可见艺术是与才能、创造性有关。

那么什么是领导艺术呢？在理论界进行了许多可贵的探讨，但众说纷纭，还没有形成统一的看法。我们认为，所谓领导艺术，是领导者在领导活动过程中，为实现领导目标，运用自己的知识、智慧、才能、经验，实施有效的领导而表现出来的非规范化的具有创造性的领导技巧和技能。钱学森曾经指出：“领导艺术是一种离开数学领域的才能。”领导艺术所解决的，主要是在领导工作中所发生的千千万万种特殊方面问题的处理方式方法。这种领导艺术和技能，是很难用数学方法、定量方法来描述的，也是用简单的文字难以综合和归纳的。

有的人将领导艺术，视为高深莫测，十分神秘的东西，似乎只有高层领导才能掌握高超的领导艺术；而低层领导者，则是经常性地运用各种方法、技术和手段，处理大量的具体事务，主要解决矛盾的普遍性方面的问题，显然这种看法有些失之偏颇。

事实上，无论是哪一层的领导者，都需要掌握也能够掌握高超的领导艺术。决定领导艺术掌握对象的因素，不在于

领导者的层次和职类，而在于他是否需要解决矛盾的特殊性方面的问题。在跨世纪飞跃发展的现代社会中，一个普通的厂长、经理、董事长、校长、局长、企业家所遇到的矛盾和问题，错综复杂。因此，掌握一流的领导艺术是每个领导者在现代社会中立于不败之地的需要。本书肯定领导工作是一门艺术，并力求给领导艺术下一个比较准确的、具体的定义，目的就是以提高每一位领导者的领导水平为主攻方向，并把领导艺术看成一种创造性的领导技巧和技能。

2. 领导艺术的特点

(1) 科学性

领导艺术是以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导思想，遵循客观规律，并且建立在领导科学的一般原理、原则和方法基础之上的。它不但坚持了唯物辩证法，而且还坚持了历史唯物主义，全心全意地为人民服务，紧紧依靠领导对象，保证领导工作的顺利完成。无产阶级领导艺术是领导实践中成功的领导经验的升华，是一般艺术的高层次移植，是广大领导者塑造出来的、活生生的、实实在在的艺术形象，因而它的科学性也是由其广泛的社会实践所决定的。

(2) 经验性

领导艺术和其他艺术如表演艺术一样，在很大程度上受到领导人阅历、知识、经验的影响。说它具有经验性，是指它在形成过程和运用它的动态表现上都离不开领导者的经验。没有成千上万领导者在领导实践中总结的成功经验，领导艺术就无法形成，它是领导者实践经验的描述、总结和升华。因此，再高超的领导艺术，也难免带有个人经验的痕迹，形成鲜明的个性。英国国际企业管理理论咨询公司主席罗杰

·福尔克说：“领导则是一种艺术、技巧和人的某些属性的混合物。”这种说法是很有道理的。所谓“某些属性”可能其中重要的就是领导者本身积累的经验。在社会现实中，处理同一问题，或是召开同样的会议，条件不变，不同的领导者去执行，往往结果不一样。例如，周恩来的协调艺术，求同存异艺术就与众不同，具有鲜明的特点。领导艺术的经验性，要求我们在学习和研究领导艺术时，必须全面了解领导者的基本情况，熟悉领导艺术产生、发展的基本过程、主要特点，以及存在的问题，以人之长，补己之短。

(3) 特异性（或称为多样性）

领导艺术没有一定的模式和规律可循，最鲜明生动地反映了领导者个人的个性与风格，具有强烈的特异性。对于同一个非常规性问题，不同的领导人才，往往会展示迥然不同的处理技能。例如，同样是解决棘手的外交问题，周恩来同志和陈毅同志却表现出风格迥异的领导艺术，使人一看，就觉得只有周总理才会这样。倘若换上陈毅同志准会采取另一种处理方式。这就是领导艺术的特异性、多样性、非规范性、非程序化的特点。有时候，同一个领导人才，在“事过境迁”的情况下，解决同类问题，也会拿出不同的解决办法。由此可见，领导艺术是一种升华到融会贯通、运用自如的绝妙境界的领导技能，它很少简单、重复出现。

在这点上体现了矛盾的特殊性。具体的矛盾及其每一个侧面各有其特点。

(4) 灵活性

领导人才运用高超的领导艺术来解决突发事件，必须依据事物发展的不同的内外条件，灵活巧妙确定解决的策略和方法。一切领导艺术都不可能是永恒的不变的，不是一种机

械的固定模式，而是因人、因事、因时、因地制宜的。也就是说，领导者运用领导艺术时，要从客观实际出发，根据具体情况灵活运用，才能获得理想的效果。要心领神会，“运用之妙，在乎一心”。这种灵活变通的技能，就如导弹打飞机一样，两者均处于动态之中，只有掌握好“动态取向”，随机应变地把握住“飞机”的变化状态，才能击中它的要害部位。掌握了领导艺术的灵活性，就能够积极主动地、有效地处理各种复杂的事情，不能死搬教条，千篇一律。

（5）创造性

由于领导艺术要解决的是非常规的问题，一般涉及面广，属于非结构形态。因为，领导艺术不是墨守成规的结果，它是创造性思维的产物，没有创造就谈不到领导艺术。领导艺术是领导者逐步不断创造的过程。因此，就需要领导人才最大限度地发挥自己的聪明才智和创造力，冲破常规陋习的束缚，在新颖的构思和大胆的探索中，寻求出路。只有立足现实，面向未来，开拓前进，才能充分施展自己的创造才能，逐步形成高超的、独特的领导艺术。

（6）时代性

不同的时代具有不同的领导艺术。随着时代的前进和发展，人类的社会活动也在不断地充实和更新着某些内容，对领导工作提出了一些适应社会变化的新要求。例如，战争年代的领导艺术就同社会主义时期的领导艺术有所差别。尤其是随着改革开放的深入进行，社会主义市场经济的发展，各种新情况、新问题、新矛盾层出不穷，因此，领导者应该很好地研究和掌握、运用领导艺术。当然，这样讲并不是说不要传统的领导艺术，而是强调在继承传统领导艺术的基础上，进行发展和创新，把二者更好地结合起来。

除以上几点之外，领导艺术还具有综合性、广泛性、形象性、开放性等特点。总之它是一个动态的过程，不会永远停留在一个水平上，特别是在科学技术发展的现代社会，领导活动的时间和空间、作用面和影响面都在迅速扩大，给领导艺术的丰富和发展提供了广阔的天地。一切有助于现代领导工作的新鲜经验都将不断地被吸收和容纳，而一切陈腐的、过时的东西必然会被摒弃和淘汰。

3. 领导艺术的基本内容和分类

在现实社会的领导工作中，由于领导层次不同，专业众多，特别是领导者在知识、经验、智慧、才能、品德、气质和创造性思维等多种因素基础上综合形成的领导艺术在实际工作中的具体表现是十分丰富的。但归根到底领导艺术是研究领导者运用领导活动规律创造性地开展领导工作的学问。如果说领导科学研究的内容更具有理论性、概括性。那么领导艺术的研究就更具有实践性、具体性。它是一门研究技巧的学问。

(1) 领导科学与领导艺术的关系

领导艺术 = 领导科学 × 实践经验 [公式 1]

从这个公式可以得出一个结论：领导理论联系领导实际就是领导艺术。它生动地演示了领导科学和领导艺术的关系。

领导科学是领导规律和方法的知识体系；而领导艺术是领导的经验和技巧。领导科学是规范化、模式化的，具有程序性和普遍性的特点；而领导艺术是非规范化、非模式化的，具有灵活性、随机性的特点。领导科学是知识形态的东西，而领导艺术则是经验形态的东西。二者的关系是辩证的统一。具体说：领导艺术有待于上升为领导科学，所以说领导科学是