

· 一卷在手 · 百术在胸 ·
· 谋事有术 · 成事在人 ·

主编 吴绪彬

丛百 书术

金玉 侯书森 编著

领导艺术100术

中国国际广播出版社

20.9.315
WTJ

领导艺术 100 术

吴金玉 编著
侯书森

中国国际广播出版社

责任编辑:沈炽锐

装帧设计:李士英

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术 100 术/吴金玉,侯书森编著. —北京:中国国际广播出版社,1998. 2

ISBN 7-5078-1614-1

I. 领… II. ①吴… ②侯… III. 领导艺术 IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 26602 号

领导艺术 100 术

吴金玉 侯书森 编著

中国国际广播出版社出版发行

(北京复兴门外广播电影电视部内 邮编 100866)

新华书店经销

北京师范大学印刷厂印刷

787×1092 32 开本 8 印张 172 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:5000

ISBN 7-5078-1614-1/Z · 318 定价:12.00 元

《百术丛书》编委会名单

主 编：吴绪彬

副主编：陆平阳

编 委：（按姓氏笔画顺序）

李 镇 李士英 李晓琤

吴绪彬 陆平阳 何宗思

侯书森 徐新民 徐守峰

第四辑

执行主编：沈炽锐

目 录

导 言 领导艺术——高超的领导工作技巧	(1)
审时度势 决胜千里	
——领导者决策的艺术	(5)
深谋远虑 决胜千里	(6)
立足现实 量力而行	(8)
刻意创新 适度冒险	(11)
机动灵活 随机决断	(14)
审时度势 当机立断	(17)
运筹定计 精心规划	
——领导者规划的艺术	(20)
统筹兼顾 全面安排	(21)
环环相扣 逐浪推进	(23)
有节有度 讲究分寸	(25)
“保守”规划 留有余地	(28)
以退为进 以迂为直	(29)
扬长避短 趋利避害	(31)
知人善任 任贤用能	
——领导者选人用人的艺术	(34)
伯乐相马 鉴识人才	(35)
求贤若渴 慧眼识才	(38)
不拘一格 广集良才	(39)
“三顾茅庐” 赤诚以待	(43)
心胸坦荡 提携超己	(45)
充分信赖 疑人不用	(46)

待人以诚	不徇私情		(48)
用人所长	容其所短		(50)
适才适所	才尽其用		(53)
鼓励冒尖	激励人才		(56)

激发群心 众志成城

——领导者激发下属积极性的艺术			(59)
发现优点	真诚赞赏		(60)
授予头衔	提高身份		(62)
摆好擂台	引发竞争		(64)
善于授权	赋予使命		(66)
使其入伙	平等参与		(68)
唤醒欲望	激其兴奋		(69)
关怀备至	充分信任		(71)
反向促进	激将发奋		(73)
适度许愿	明其功利		(76)
正确奖赏	使其领情		(78)

勤于探索 创新思维

——领导者创造性思维的艺术			(80)
扩散思考	空想联想		(81)
抓住灵感	突发奇想		(82)
突破常规	迂回思考		(84)
举一反三	类比思考		(85)
逆向思维	相反相成		(87)
想象思维	超越时空		(88)
点式思维	由表及里		(89)
线式思维	既往开来		(90)
面式思维	纵横扩张		(92)

立体思维 多角拓宽	(94)
-----------------	------

文韬武略 刚柔相济

——领导者用权的艺术	(97)
把握原则 用好权力	(98)
明确目标 严密组织	(100)
德才并重 建立威信	(102)
方圆兼顾 善于用权	(105)
集散适度 分配权力	(108)
恩威并重 控制权力	(111)
集中精力 巧于授权	(114)
认清危害 防止“越权”	(118)
同舟共济 正副协调	(122)
巧借东风 精于借权	(124)

将相相和 上下同欲

——领导者调解人际矛盾的艺术	(127)
宽以待人 容人小过	(128)
适度妥协 调和矛盾	(130)
抽薪止沸 消除理由	(133)
相互沟通 促进信任	(135)
淡化名位 强化合作	(141)
公正平等 坦诚律己	(143)
“活血化瘀” 避免冲突	(146)
积极劝导 寻求共识	(147)

张弛结合 掌握诀窍

——领导者日常工作管理的艺术	(152)
集中力量 抓住中心	(153)
配合协调 “十指弹琴”	(155)

打通瓶颈	强化薄弱	(157)
树立典型	以点带面	(160)
另辟蹊径	“反弹琵琶”	(162)
目标管理	责任明确	(165)
抓住细节	以小见大	(168)
躬身实践	做好示范	(171)
明确责任	依“制”管理	(174)
精心指导	提高下属	(176)
广交朋友	交流感情	(178)

把握光阴 讲求时效

——领导者提高时间使用效率的艺术	(180)
化繁为简 抓住关键	(181)
立体统筹 巧排事序	(183)
委托权限 分身有术	(184)
记时消耗 统计时间	(187)
即时处理 避免重复	(189)
高效时间 充分利用	(191)
黎明即起 珍惜晨时	(192)
零碎时间 切忌浪费	(194)
专心致志 避免干扰	(196)
学会“暂停” 劳逸结合	(197)

开诚布公 情理交融

——领导者谈话的艺术	(199)
见面寒暄 言语得体	(200)
真诚赞美 发自肺腑	(202)
善于聆听 理解对方	(205)
巧于拒绝 减少不悦	(208)

争执论辩	切忌粗暴	(211)
棘手提问	巧妙回避	(213)
勇于道歉	化解矛盾	(215)
异性交往	注意分寸	(217)
准确用词	切莫含糊	(219)
态度热诚	话语朴实	(223)
先用耳朵	倾听对方	(225)
换位思考	赢得人心	(227)
动之以情	真心助人	(229)
晓其利害	明其得失	(231)
“是”字战术	话语投机	(233)
先退后进	促其转意	(235)
明知故昧	巧开锈锁	(237)
抓住弱点	重点突破	(238)
语言生动	观点形象	(240)
因势利导	把握时机	(242)

导 言

领导艺术——高超的领导工作技巧

领导者，公众事业的组织者，社会组织的率领者。

乐队需要指挥，演剧需要导演，企业需要经理，军队需要将军。这些指挥、导演、经理、将军，就是这里所说的领导者。显然，领导者决不仅限于此，大至国家元首，小至基层组织的班组长，都可以被称之为领导者。领导者的作用，正如战场中的将军，是激战双方的核心人物，是决定战役胜败的关键因素之一。任何一项事业的成功，都离不开领导者的统帅作用。然而领导者的作用有大有小，不同的领导者，往往演出风格迥然不同、感染力大小不等的“社会戏剧”。而领导者的领导水平取决于什么呢？在很大程度上取决于领导艺术。

那么，什么是领导艺术？要回答这个问题，请先来温习一个古老的故事：田忌赛马。

据司马迁《史记·孙子吴起列传》中记载，战国时期，齐国的大将田忌常和贵族赛马，下的赌注很大。可是田忌往往赛输。他虽然心里不服，但却毫无办法。一次，正好军事家孙臆来到齐国，田忌“善而客待之”，孙臆了解到参加比赛的各方马匹的足力都差不多，且都分为上、中、下三等，于是就对田忌说：“你只管下赌注，臣能令君胜。”田忌听信了孙臆的话，就和齐王及一般贵族们下了一千斤黄金的赌注。到了赛马的时候，孙臆告诉田忌说：“用你的下等马对他们的上等马，用你的上等马对他们的中等马，用你的中等马对他们的下等马。”结果，田

忌在三场比赛中，输了一场，胜了两场，从而赢得了黄金千斤。

这个故事说明了什么呢？说明了军事家孙臆高超的决策技巧，田忌过去在决策中总是以强对强，以中对中，以弱对弱，因而就不可能每战必胜。孙臆改变了决策的策略，以强对中，以中对弱，以弱对强，这样虽必输一场，但却能赢得两场，最终稳操胜券。孙臆以其高超的决策技巧，表现出他卓越的指挥才能，从而赢得了田忌和齐威王的信任，“威王问兵法，遂以为师。”

孙臆的高超的决策技巧，就是一种领导艺术。简单地说，所谓领导艺术，就是领导者在长期的领导实践中所总结概括出来的，对一切领导者都普遍适用的高超的领导工作技巧，它包括决策、规划技巧，选人、用人技巧，使用权力技巧，谈话、说服人的技巧，公关技巧等等。本书所要介绍的正是这些领导工作技巧。

讲求领导艺术，自古有之。中华民族是一个伟大而文明的民族，丰富的领导艺术，是我国古代文明的一个重要的组成部分，注重艺术、讲求艺术，是中华民族古代领导者的一大特点。在我国古代领导者看来，领导原则和领导方法，都无非是治事的工具，要用得高超、美妙，达到艺术的境界，那才是高明的领导者。他们孜孜以求领导的艺术境界，探索领导艺术之道，并终生乐此不疲。例如，作决策，要求“成竹在胸”，遇事在心里作快速而周密的计划；使用人，求“知心”，收“士为知己者死”之奇效；教育他人，主张“动之以情”、“晓之以理”、“齐之以法”；……在古人的心目中，日理万机，不是高明的领导者，理想的艺术境界是“无为而治”；百战百胜，不是善战者，理想的艺术境界是“不战而屈人之兵”；“如临深渊、如履薄冰”也不是高明的领导者，“从心所欲，不逾矩”，才是领导艺术的最高境界。

在进行社会主义现代化建设的今天，更加迫切需要讲求领导艺术。现代领导工作是一项比过去任何时代的领导工作都更为复杂的工程。随着社会的发展，尤其是随着商品经济的迅猛发展，现代社会的经济、政治、文化活动已变得错综复杂。以经济活动为例，现代的社会化大生产使社会各部门有机地、复杂地联系在一起。经济活动不仅仅是单纯的生产，而是包括供、产、销多方面的经营，它面向市场，以市场为导向。而市场又是瞬息万变的，受着经济、政治、社会各种因素的制约，处在随时随地的不断变化之中。现代企业的领导者要搞好经营，就必须面对市场，“随机”决策，因此必须讲究决策艺术。企业经营的成败取决于人才。为此，企业领导者还必须掌握选拔、使用人才的艺术。企业经营，其关键在于销售，而销售的成功与否又在很大程度上取决于企业声誉和形象。因此，企业领导者又必须具备外交艺术。企业领导是如此，经济领导是如此，行政领导更是如此。行政首长的决策至关重要，它决定着—一个地区、一个部门的发展方向和发展前途。而一个地区或一个部门的情况又是错综复杂的，偶然性的情况时有发生，行政领导者的决策也就不仅需要有科学的方法，而且还需要较高的艺术水平。

在当前改革开放的形势下，领导者掌握领导艺术尤其显得重要。改革是一场破旧立新的革命，它将不断地打破旧的秩序和不断地建立新的秩序，但是在这个过程中，往往是旧的秩序被打破了，新的秩序又没有立即建立起来。例如，过去对经济工作的行政管理手段被削弱了，而经济手段又没有马上替代上来，或者由于旧手段的惯性而替代不好。这样，情况就显得十分复杂。偶然性的情况，随机的情况不断发生，在这些情况下，就要求领导者掌握高超的领导工作技巧，善于决策，善于用人，

善于搞好公共关系，从而推动我国的改革事业向成功的发展方向发展。

审时度势 决胜千里

——领导者决策的艺术

所谓决策，是指对若干准备行动的方案进行选择，以期优化地达到目标。决策是领导工作中的核心内容，美国著名管理学家诺贝尔经济学奖的获得者西蒙认为：管理就是决策。这就把决策的地位提到了前所未有的高度。从领导科学角度看，决策是领导工作的核心，在现代社会中，领导者的首要职能就是决策。

因此，各级领导者对决策工作必须十分重视和谨慎，决不能马虎从事。现代决策，必须讲究科学，即进行科学决策。所谓科学决策就是指按照一定的科学程序，运用现代科学技术和方法进行决策。在讲求科学技术的同时，决策还要讲究艺术。这是因为，现代社会生活是极其复杂的，不仅社会划分为经济、政治、文化等众多的系统，而这些系统之间又是相互制约、相互作用的，每一个系统内部，又有无数的子系统，每一个子系统又包含着许许多多的社会因素。这些子系统之间、社会因素之间又是相互作用、相互制约和相互影响的，从而使社会生活呈

现出错综复杂的局面。社会生活的极其复杂性，就决定着领导者的决策不能仅仅依靠技术的、程序模型的方法。还需要讲求艺术，即需要依靠在科学素质的基础上灵活运用个人经验和综合能力，特别是创造力来进行决策活动。所谓决策艺术，就是指决策者个人在决策过程中所运用的高超的工作技巧，即科学地、高度灵活地、创造性地作出最优决策的技巧。

○ 深谋远虑 决胜千里

深谋远虑、决胜千里的决策艺术，是领导者在进行战略决策时，必须讲求的艺术。战略决策是对某一组织全局的发展方向和长远的奋斗目标而进行的决策，是整个决策体系中的核心，它的成功与失败，直接决定着组织的前途与命运。成功的战略决策都具有以下特征：一是总体性。它决定着某一组织的总体发展方向；二是长期性。它要在一个较长时期内发挥作用；三是稳定性。已经确定的战略决策，不会频繁变动，当然，它也不是僵死的，应随着环境、条件的改变，而必须相应进行适当调整和补充。

战略决策的核心地位和上述特征，就决定着领导者在进行战略决策时，必须讲求深谋远虑、决胜千里的决策艺术。讲求

这一艺术，主要应注意以下几个方面。

1. 纵观全局，协调一致。

依据社会的发展方向和国家的战略计划，使本组织的战略决策目标与社会的发展要求相一致，与国家的战略目标相联系。

无论是政府组织对某一地区的战略决策，还是企业组织对某一企业的战略决策，都必须决策的内容有利于社会，符合社会发展的需要。因此，进行战略决策时，要考虑国家的经济、社会远期和近期的发展规划，考虑本地区和本组织的活动在国家总体战略规划中所处的地位，并且顺应整个国民经济形势的变化。为此，决策者要认真研究党和国家有关经济发展的方针、政策，把握国民经济在一定时期内的发展重点、发展步骤以及各种限制因素，从而使本地区、本组织的战略目标与国民经济相互协调地发展。

2. 深谋远虑，着眼于未来。

领导者在作战略决策时要深谋远虑，不拘泥于过去和现在的状况，着眼于未来的发展。战略决策通常可能有两种选择：一种是利用现有的条件，在现有的水平上逐步发展；另一种是从长计议，以不断创造新的条件来开辟新的道路。一个精明的领导者在作战略决策时必须优先考虑后一种选择。例如，目前世界搪瓷制品已经行销几十年，虽然降低成本，增加花色后还会扩大市场，但由于国际市场上出现了能取代它的新产品——精铝制品，因此，一个搪瓷厂厂长假若要作战略决策的话，可以考虑不再以原有的搪瓷工艺为出发点，过多地去考虑它的花色、品种，而应把注意力转移到精铝制品上。这就说明，企业领导者不能仅仅满足于企业能够生存下来，更重要的是要谋求企业的长远发展。这便是一个企业之所以兴旺的生命力所在。

3. 深思熟虑，预防不测。

领导者在作战略决策时，还要充分地预计到未来的战略实施过程中情势的变化，多考虑几手，作好应变准备。一般地说，战略决策的时间跨度比较大，影响战略决策实施的一系列因素会随时间的推移发生各种变化，“时过境迁”之类的情况是不可避免的。这不仅要求某项战略决策本身要具有整体弹性，提高其对各种可变因素的适应能力，而且要按照优化顺序，预备几种应变方案。比如说，由于当代科学技术发展得很快，并且应用到生产上的时间也大大缩短了，因而在战略决策中，很可能由于科学技术方面的一项新突破，一项科研成果的应用，冲击着企业的生产经营活动。在这样的情况下，企业领导者应当有多手准备，随时根据科学技术的进展情况及时调整企业的发展战略。

○ 立足现实 量力而行

立足现实、量力而行的决策艺术，强调的是领导者在作决策时，要实事求是，一切从实际出发，根据本地区、本部门、本单位的人力、财力、物力量力而行，不制定过高的决策目标，不选择不切实际的决策方案。