

SHIYONG
LINGDAO
KEXUE
YANJIU

实用 领导科学研究

下篇 领导方法艺术

李恩 著



蓝天出版社
www.ltcbs.com

实用领导科学研究

(下 篇)

领导方法艺术

李 恩 著



蓝天出版社
www.ltcbs.com

内 容 提 要

这是一部立题新颖、资料翔实的实用领导科学研究专著。

本书立足于系统性。正确处理“条条”与“块块”的关系,以领导思维、领导能力、领导方法艺术为篇名,以纲带目,进行梳理,布局合理,结构完整,层次清楚,内容丰富,构成了互相联系的有机体系。为领导者系统地了解掌握实用领导科学,全面提高能力素质,提供了一部有价值的参考教材。

本书立足于实用性。以体悟实践、服务实践为宗旨,采用理论、案例、评析相结合的写作方法,从领导工作的实际需要出发,阐述领导科学理论,列举古今中外领导工作中的案例,从理论与实际的结合上进行评析,是一部融理论性、知识性和实用性为一炉的著作。适用于各行各业、各个层次工作的领导者,特别是中青年领导者,可以从中得到诸多启迪。

本书立足于创新性。针对领导者在工作中经常遇到的问题,从传统到现代,从经验到科学,从具体问题到理论思考,探索原则和方法,揭示特点和规律,为使领导工作逐步达到科学化、高效化和现代化水平,提出了可贵的探索性见解,可供立志成为领导人才的读者和研究爱好者阅读。

目 录

第一章 领导方法艺术概述	(001)
第一节 领导方法艺术的概念及特点	(002)
一、领导方法概念及特点	(002)
二、领导艺术的概念及特点	(005)
三、两种对立的领导方法艺术	(008)
第二节 领导方法艺术与领导思维、领导能力的关系	(009)
一、领导方法艺术与领导思维的关系	(010)
二、领导方法艺术与领导能力的关系	(011)
三、领导方法与领导艺术的关系	(012)
第三节 领导方法艺术的层次划分	(014)
一、方法论层次的领导方法和领导艺术	(014)
二、基本层次的领导方法和领导艺术	(015)
三、具体层次的领导方法和领导艺术	(015)
第四节 领导方法艺术的主要原则	(016)
一、整体谋划	(016)
二、留有余地	(017)
三、权衡利弊	(017)
四、周密严谨	(018)
五、随机应变	(018)

六、新奇制胜	(019)
七、善抓中心	(019)
八、着眼实效	(020)
第五节 领导方法艺术的作用	(020)
一、领导方法艺术是完成领导工作任务的手段	(020)
二、领导方法艺术是保证领导工作质量的条件	(021)
三、领导方法艺术是取得领导工作效绩的关键	(021)
第二章 一般领导方法	(022)
第一节 领导与群众结合	(022)
一、正确地运用和把握“两个作用”的结合	(022)
二、正确地运用和把握“两种力量”的结合	(023)
三、正确地运用和把握“两个智慧”的结合	(023)
四、正确地运用和把握“两个积极性”的结合	(024)
第二节 调查研究	(025)
一、要认识意义	(026)
二、要端正态度	(026)
三、要选择方法	(027)
第三节 一般号召与个别指导相结合	(029)
一、吃透“两头”，形成正确的一般号召	(030)
二、个别指导，用点上的经验指导面上的工作	(031)
三、搞好团结，推进工作的全面发展	(032)
第四节 抓重点带动一般	(033)
一、抓准重点，分清主次	(033)
二、抓住重点，带动一般	(035)
三、坚持重点，科学安排	(037)
第五节 抓两头带中间	(039)

一、解决什么是两头的认识问题	(039)
二、解决怎样抓两头的问题	(040)
三、解决怎样用两头带中间的问题	(041)
第三章 领导用权艺术	(043)
第一节 用权概述	(044)
一、用权的概念	(044)
二、权力的特征	(044)
三、用权的基本原则	(046)
第二节 运用权力应把握的问题	(050)
一、明确领导环境	(050)
二、确定领导目标	(051)
三、弄清领导权限	(052)
四、重视领导协调	(053)
五、实施领导控制	(054)
第三节 用权的方法和艺术	(055)
一、驭权有方，不事必躬亲	(055)
二、善于用权，不盲目拍板	(058)
三、维护领导权威，不受制于下属	(060)
四、合理授权，不出现失控	(063)
五、权责统一，不要权责分离	(066)
六、知道自己的权限，不要越权行事	(067)
七、先谋后断，不要轻易改变	(068)
第四章 领导用利的方法和艺术	(070)
第一节 用利概述	(071)
一、用利的概念	(071)
二、利益的特征	(071)

三、用利的基本原则	(073)
第二节 用利要防止的问题	(076)
一、防止平均主义	(076)
二、防止不把握度	(076)
三、防止背离公道	(077)
四、防止不敢负责	(078)
五、防止为己谋私	(078)
第三节 用利的方法和艺术	(079)
一、在用利中信守诺言	(079)
二、为民众谋取利益	(081)
三、运用优势为单位谋利益	(083)
四、注意调整利益关系	(086)
五、敢于用利重奖有突出贡献的人才	(089)
六、在单位合作中强调互利双赢	(091)
七、坚持公道用利	(094)
第五章 领导用势的方法和艺术	(096)
第一节 用势概述	(097)
一、势的概念	(097)
二、势的特征	(097)
三、领导活动中的用势	(099)
第二节 如何提高用势的方法和艺术水平	(102)
一、明确用势目的	(102)
二、掌握势的信息	(103)
三、分析势的走向	(104)
四、观察势的变化	(104)
五、研究势的影响	(104)

第三节 用势的方法和艺术	(105)
一、掌控局势	(105)
二、善于借势	(107)
三、善于造势	(108)
四、集中优势	(110)
五、顺应时势	(112)
六、审时度势	(113)
七、择人任势	(115)
八、扭转劣势	(116)
九、察情见势	(118)
十、蓄势待机	(120)
十一、利用威势	(122)
十二、以势相逼	(124)
十三、因势利导	(127)
十四、勇对逆势	(129)
十五、预先布势	(130)
十六、积极争势	(133)
十七、巧对迷势	(134)
十八、虚张声势	(137)
十九、选点谋势	(139)
第六章 领导用谋艺术	(142)
第一节 用谋概述	(144)
一、用谋的概念	(144)
二、谋略的特征	(144)
三、用谋的基本原则	(146)
第二节 如何提高用谋艺术水平	(150)

一、提高知识应用能力	(150)
二、提高信息使用能力	(150)
三、提高审时度势能力	(151)
四、提高预测未来能力	(151)
五、提高科学思维能力	(151)
第三节 用谋艺术	(152)
一、用谋借力	(153)
二、预谋取胜	(154)
三、深谋熟虑	(156)
四、奇谋制胜	(158)
五、谋略全局	(160)
六、谨言善谋	(164)
七、善用人谋	(165)
八、先谋后事	(167)
九、深谋远计	(169)
十、谋其不备	(171)
十一、谋敌所短	(173)
第七章 领导用度艺术	(176)
第一节 用度概述	(177)
一、度的概念	(177)
二、度的特征	(177)
三、度在领导工作中的意义	(178)
第二节 如何提高用度艺术水平	(185)
一、树立度的观念	(185)
二、进行度的分析判断	(185)
三、注意度的选择	(186)

四、把握度的处置	(186)
第三节 用度艺术	(187)
一、指导工作要进退有度	(187)
二、处理问题要冷热有度	(191)
三、奖赏惩罚要轻重有度	(193)
四、工作方法要刚柔有度	(195)
五、领导说话要深浅有度	(197)
六、管理方式要宽严有度	(199)
七、安排工作要张弛有度	(201)
八、管理事情要多少有度	(203)
九、把握事情要原则与灵活有度	(206)
第八章 领导用理艺术	(210)
第一节 用理概述	(211)
一、用理的概念	(211)
二、用理的特征	(211)
三、用理的基本原则	(214)
第二节 用理在领导工作中的作用	(218)
一、直接作用与间接作用	(218)
二、近期作用与远期作用	(218)
三、正向作用与负向作用	(218)
第三节 用理艺术	(219)
一、借喻明理,引人深思	(219)
二、巧于用理,曲中求效	(221)
三、据理力争,坚持原则	(223)
四、借史明理,古为今用	(227)
五、合情合理,使人心服	(229)

六、晓之以理，循循诱导	(230)
七、视情用理，因人制宜	(233)
第九章 领导用情艺术	(238)
第一节 用情概述	(239)
一、用情的概念	(239)
二、感情的特征	(239)
三、用情的基本原则	(241)
第二节 领导者对下属应有的情感	(244)
一、同情感	(244)
二、关注感	(244)
三、职责感	(244)
四、真诚感	(245)
五、爱憎感	(245)
六、尊重感	(245)
第三节 用情艺术	(246)
一、高度重视体察民情民意	(246)
二、用真情招揽人才	(248)
三、以激情感染增强号召力	(251)
四、用激将法调动情绪	(253)
五、注意对下属的感情投资	(256)
六、用感情激励士气	(260)
七、控制好自己的情绪	(262)
八、注意在领导之间建立感情	(263)
第十章 领导用时艺术	(267)
第一节 用时概述	(267)
一、用时的概念	(267)

二、时间的特征	(268)
三、用时的基本原则	(269)
第二节 用时对领导者的意义	(271)
一、职位越高,时间压力越大	(271)
二、工作越忙,时间运筹越重要	(272)
三、时间观念越强,驾驭的时机越多	(273)
四、用时艺术越高,工作效益越明显	(273)
五、支配时间越巧妙,就有越多的时间“边角料” 可用	(274)
第三节 用时艺术	(277)
一、向会议要时间	(277)
二、向阅读文件材料要时间	(280)
三、向各种应酬要时间	(282)
四、向“巧用”要时间	(284)
五、向“合理摆脱”要时间	(289)
六、在特殊情况下要抢时间	(292)
第十一章 领导用语艺术	(296)
第一节 语言在领导活动中的作用	(297)
一、组织作用	(297)
二、协调作用	(297)
三、沟通作用	(298)
四、宣传作用	(298)
第二节 领导者如何提高用语艺术	(299)
一、加强思想修养	(299)
二、加强作风锻炼	(299)
三、加强思维训练	(300)

四、加强知识积累	(300)
五、加强语言修养	(301)
第三节 用语的基本原则	(301)
一、思想性	(301)
二、准确性	(302)
三、知识性	(302)
四、针对性	(303)
五、逻辑性	(303)
六、鼓动性	(303)
七、趣味性	(304)
八、通俗性	(304)
九、简洁性	(305)
十、情感性	(305)
第四节 用语禁忌	(306)
一、切忌套话连篇	(306)
二、切忌“口头禅”不断	(307)
三、切忌重复啰唆	(307)
四、切忌照本宣科	(308)
五、切忌呆板粗鲁	(309)
第五节 用语艺术	(311)
一、主持会议的语言艺术	(311)
二、谈话的语言艺术	(315)
三、讲话的语言艺术	(319)
四、即席讲话的语言艺术	(324)
五、工作报告的语言艺术	(329)
六、接受记者采访的语言艺术	(333)

第一章 领导方法艺术概述

研究领导科学,不能没有、也不能不重视领导方法和领导艺术的研究,没有领导方法和领导艺术,就无法开展领导活动,就无法开展领导工作,就难以实现领导目标。领导的任何活动,任何工作,任何目标的实现,都必须依赖一定的领导方法和领导艺术。在领导工作中,好的领导方法艺术,就会得到好的工作效果;差的领导方法艺术,就会得到差的工作效果;没有领导方法艺术,就会面对工作一筹莫展;错误的领导方法艺术,就会铸成工作中的错误。因此,领导者不仅要有良好的思维素质,要有良好的能力素质,还必须掌握处理各种问题的领导方法和领导艺术。

领导方法和领导艺术,是人类社会的一种现象,它同领导活动一样有着悠久的历史,从人类社会有了共同劳动那一天起,就有了或多或少的组织指挥,哪怕是最原始、最简单的组织指挥,也都是一种领导活动。这种领导活动是人类社会集体劳动的必然产物。伴随着领导活动的需要,也同时产生了与之相适应的领导方法。后来,随着领导方法的丰富和发展,又衍生了特殊的领导方法,即领导艺术。领导方法和领导艺术是领导活动的必然产物。随着人类社会的发展进步,古今中外,历朝历代,各行各业的领导先驱们,在领导工作的实践中,总结积累,探索创新了极其丰富的领导方法和领导艺术。自从领导科学作为一门新兴学科面

世,将领导活动作为研究对象,从而使孕育领导科学之中的领导方法和领导艺术的研究也取得了丰硕的成果,为后来的领导者学习、借鉴、继承、使用和创新提供了良好的基础条件。

领导方法和领导艺术,是领导科学的一个重要分支,它不但与领导科学的党政领导学、行政领导学、企业领导学、军事领导学、院校领导学,以及领导决策学、领导管理学、领导心理学、领导思维学、领导人际关系学等学科有着密切的联系,而且还涉及自然科学,思维科学和其他社会科学等领域。它同其他科学或学科在界限上虽然存在着一定的模糊度,但是,把它作为一个分支学科进行研究,去探索它的特点,探求它的规律,研究它的原则,丰富它的内容是具有实际意义的。

第一节 领导方法艺术的概念及特点

一、领导方法概念及特点

领导方法,是领导者进行活动,完成任务,解决问题,以及说话办事的手段、程序和途径。领导方法像个庞大的家族,在领导工作中无处不在,无处不有。有能排上辈数的,有不能排上辈数的;有的有名,有的无名;有的长得端庄帅气,有的长得歪瓜裂枣。从领导方法的称呼上看,有的领导方法就称为领导方法,有的领导方法称为领导艺术,有的领导方法还称其为领导谋略。从领导方法的层次上看,有的领导方法属于方法论层次的,有的领导方法属于基本层次的,有的领导方法属于具体层次的。从领导方法的体系上看,有领导决策的方法,有领导指挥的方法,有领导协调的方法,有领导管理的方法,有领导教育的方法等等。从领导方法的水平上看,有的领导者领导方法多而且水平高,有的领导者

领导方法属于中等水平,有的领导者则领导方法很少,而且水平也比较低。从领导方法的使用上看,凡是符合客观实际的领导方法,就是正确的领导方法;凡是不符合客观实际的领导方法,就是错误的领导方法。从领导者获得领导方法的渠道上看,领导方法可以学习、可以模仿,领导方法可以积累,可以提高,领导方法还可以嫁接,可以选择。从某种意义上说,领导方法和领导艺术,就是领导能力,就是领导本领,就是领导水平。

领导方法有领导方法的特点,领导方法使用有领导方法的使用规律。领导者只有掌握了领导方法的特点,把握住了领导方法的使用规律,才能正确、灵活地选择和使用领导方法,甚至在工作中创造出新的领导方法,从而有效地去开展领导工作。领导方法的特点,主要有以下几点:

(一)领导方法的客观性

这里所说的客观性,就是指领导者无论做什么工作,所采用的方法必须符合客观实际,如果脱离了客观实际,就会犯主观上的错误,从而导致领导工作上的失败。领导者选择使用的领导方法要符合客观实际。在领导工作中,有些问题的解决方法是已有的,现成的,只需要选择就可以使用。但是选择什么样的方法,必须从客观实际的需要出发,切不可脱离实际,按想当然,随意地去选择方法。领导者嫁接使用的领导方法要符合客观实际。在领导工作中,有些问题的解决,在没有可以直接选用的方法时,往往采取嫁接的办法,即把两种或更多种已有的方法结合起来使用。使用嫁接的领导方法,也要认真地分析研究,也不要忘了领导方法的客观性要求,必须根据解决不同问题的实际情况,进行嫁接使用。领导者创造使用的领导方法也要符合客观实际。在领导工作中,为了解决某一个具体问题,在没有现成可用的方法,即使有现

成的方法,为了更好的效果,更高的效能,也可以创造或部分创造一种新的方法。但是,无论怎样创造,必须建立在符合客观实际的基础之上,否则就是不负责任的主观臆造。

（二）领导方法的全面性

全面性就是使用于领导工作中解决问题的方法,要全面、完整、周密。全面性就是要求领导者对解决的问题、处理的事情要全面的把握,不只看到局部,而是要看到整体;不只看到表面现象,而是要看到实质;不只看到要解决的问题和要处理的事情,而要看到与其他问题或事情的联系。在此基础上,再提出解决问题或处理事情的方法。如果领导者思想方法上陷入片面性,在工作方法的使用上就会缺少全面性,导致方法使用上的失败。全面性要求领导者使用解决问题的领导方法必须是完整齐备的,而不应该是残缺不全的,更不应该是虎头蛇尾的,领导者思考设计的领导方法必须能够包容所解决的问题。全面性还要求领导者解决问题的方法要严谨周密,各个环节之间结合紧密,一环扣一环,环环相扣,不能有任何疏漏的地方。

（三）领导方法的动态性

动态性,就是要求领导者在使用领导方法的过程中不要生硬僵化,不要呆板,在保持所使用领导方法基本稳定的同时,要看到各种情况的变化,针对变化的情况,适时地对所使用的方法进行必要的调整修改。这里要注意三种情况:首先是根据客观情况的变化,对所使用的领导方法进行调整。任何客观事物都是处于发展变化之中的,领导工作要解决的问题,要处理的事情也是如此。如果要解决的问题或处理的事情发生了变化,所使用的领导方法不及时作相应的调整,就难以保证领导目标的实现。其次是领导者为了追求更好的效果,对所使用的领导方法进行调整。虽然客观情况没发