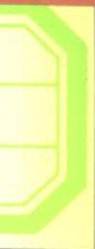


侯书森 主编

领导艺术论

科学普及出版社



领导艺术论

侯书森 主编

科学普及出版社

内 容 提 要

本书是从事各类工作的领导者根据他们在领导工作实践中的真切感受，在总结实践经验的基础上与理论工作者共同构建了本书的篇章。他们将“领导艺术”定义为“高超的领导工作技巧”，并将其确立为领导艺术学的研究对象。全书共分为六篇，20章，约30万字。作者系统地阐述了领导者的决策艺术；组织艺术；用人艺术；管理艺术；公关艺术等。其中对规划艺术、创新艺术、时间运筹艺术和谈话与演说艺术的探讨别具一格，富有见地。书中引用和借鉴了大量古今中外的各种有关领导工作的实例，吸取了中外领导艺术的精华，从而极大地丰富了本书的内容。

领导艺术学是领导科学学科中的一门新兴学科，本书的出版，在学术上填补了一项理论空白，具有一定的学术价值。本书具有很强的针对性和可读性，是广大厂矿、企事业单位各级领导举办干训班的教材，对领导者和大专院校师生及一切青年朋友是一本较好的学习材料。

(京)新登字026号

领 导 艺 术 论

侯书森 主 编

责任编辑：李宝荣

封面设计：邓领祥

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市燕山联营印刷厂印刷

开本：787×1092 毫米 1/32 印张：12.625 字数：284千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数：1—5700册 定价：6.70元

ISBN 7-110-02410-5/C·60

60692/08

参加本书编写人员名单

主 编：侯书森

副主编：彭忠华 王 凯

参加编写工作的有：

侯书森 彭忠华 刘志国 高东明

孙正义 张树茂 崔玉章 付其谊

袁庆池 任治韬 王立新 赵朝林

王 凯 夏光远 梁修云 王玉宝

刘 杰

序

《领导艺术论》由科学普及出版社出版，这是一件值得庆贺的事。

这本书是一些从事行政和企业领导工作的同志与理论工作者通力合作的成果。在书中，作者们倡导建立领导艺术学理论框架，它的出版，在某种意义上说，填补了我国领导艺术学的空白。

领导艺术思想在中国源远流长，我国作为一个伟大的文明古国，在中华民族丰富的文化遗产中，就包含着优秀的领导艺术思想。我国有些古代的政治家和军事家，曾孜孜以求希望达到领导的艺术境界，并终生乐此不疲。他们作决策，要求“成竹在胸”；使用人，要求“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”。在他们看来，日理万机者，不是高明的领导者，理想的艺术境界是“提纲挈领”、“无为而治”；百战百胜也不是善战者，理想的艺术境界是“不战而屈人之兵”。在《史记》、《孙子兵法》、《资治通鉴》等古代文献中有很多古人的领导艺术思想。

中国共产党人在领导中国人民进行新民主主义革命和社会主义建设过程中，也创造性地形成了无产阶级的领导艺术，例如，“集思广益”和“多谋善断”的决策艺术；“统筹兼顾、全面安排”的规划艺术；“精兵简政”的组织艺术；“十指弹琴”、“解剖麻雀”的工作艺术等等。毛泽东同志、周恩来同志都是讲究领导艺术的大师，尤其是毛泽东的军事指挥艺

术和周恩来的谈判与外交艺术，都达到了炉火纯青的高超的艺术境界。

然而，遗憾的是系统地研究和阐述领导艺术问题的理论著作，在我国尚不多见，领导艺术学这一学科还没有建立起来。本书的作者们正是有感于此，怀着满腔的热忱，在繁忙的工作之余，积极地总结前人的领导艺术思想、探讨领导艺术的真谛，他们勤奋地耕耘，初步地建立了领导艺术学的理论框架。在本书中，作者们将“领导艺术”定义为“一种高超的领导工作技巧”，并将其确定为领导艺术学的研究对象。

这本书的最大特点，在于从实践中来，力求将我国各级领导者在领导实践中的生动、活泼、具体的工作体会总结出来，上升为理论，再用之指导领导实践。作者们大多是在行政部门和企业部门从事领导工作的同志，工作中的酸甜苦辣，促使着他们去思考和总结，因此，他们写成的这本书，贴近现实，具有实用性和可读性。

同时，作者们借鉴了大量的古今中外的文献资料。本着古为今用、洋为中用的原则，凡领导艺术之精华，尽量吸取之，从而丰富了本书的内容。

我国的现代化建设，迫切 need 要提高广大领导工作者的领导素质，因而，急需领导艺术方面的理论知识，所以，本书的出版是做了一件有意义的工作。希望更多的领导同志和理论工作者，参加到总结、探索领导艺术的行列中来。

袁宝华
一九九一年元月

目 录

第一篇 “运用之妙 存乎一心”

——领导艺术总论·····	1
---------------	---

第一章 巧能成事 领导谋略

——作为领导工作技巧的领导艺术·····	1
----------------------	---

第一节 领导艺术

——高超的领导工作技巧·····	1
------------------	---

一、领导、领导者与领导工作·····	2
--------------------	---

二、领导工作与领导艺术·····	4
------------------	---

三、领导艺术与领导科学·····	5
------------------	---

第二节 领导艺术与领导方法

——一对孪生姐妹·····	9
---------------	---

第三节 鲜明的个性

——领导艺术的基本特征·····	11
------------------	----

第四节 讲求艺术 开拓工作····· 16

第二章 古老学问 新兴学科

——作为科学研究对象的领导艺术·····	19
----------------------	----

第一节 领导艺术学

——领导科学的分支学科·····	19
------------------	----

一、建立领导艺术学之必要·····	19
-------------------	----

二、领导艺术学的研究对象·····	23
-------------------	----

第二节 理论构架

——领导艺术学的逻辑体系·····	25
-------------------	----

一、领导艺术学的中心范畴和逻辑主线·····	26
------------------------	----

二、领导艺术学的研究内容和逻辑体系·····	27
------------------------	----

第三节 交叉、综合	
——领导艺术学的学科性质·····	31
第四节 繁荣学术, 指导实践·····	34
第三章 “五德皆备 可为大将”	
——领导艺术与领导者素质·····	37
第一节 领导者素质	
——决定领导者艺术水平高低的内在因素·····	37
第二节 “以道为心”, 政治素质是根本·····	38
一、坚定的社会主义和共产主义信念·····	40
二、崇高的人民性和党性·····	41
三、实事求是的思想路线·····	42
第三节 五德皆备	
——“智、信、仁、勇、严”·····	43
一、知识素质·····	44
二、管理素质·····	46
三、心理素质·····	48
四、道德素质·····	50
第四节 磨炼自己 提高素质·····	52
第二篇 审时度势 运筹帷幄	
——决策艺术论·····	56
第四章 知己知彼 神机妙算	
——预测的艺术·····	56
第一节 预测	
——科学决策的前提·····	56
一、未战先算, 知己知彼·····	56
二、预测未来与领导目标·····	58

第二节 预测艺术(一)	
——信息的收集与处理的艺术·····	59
一、准确、丰富的信息是科学预测的依据·····	59
二、信息收集的技术·····	60
三、信息处理的技术·····	64
第三节 预测艺术(二)	
——直接预测工作的工作艺术·····	68
一、预测方法·····	69
二、预测方法的运用艺术·····	71
第五章 审时度势 多谋善断	
——决策的艺术·····	76
第一节 决策艺术	
——领导艺术的核心·····	76
一、决策的一般规定性·····	78
二、决策艺术与领导工作·····	81
第二节 决策艺术的内容·····	83
一、深谋远虑、决胜千里的决策艺术·····	84
二、立足现实、量力而行的决策艺术·····	86
三、刻意创新、适度冒险的决策艺术·····	88
四、机动灵活、随机决断的决策艺术·····	92
五、审时度势、当机立断的决策艺术·····	94
第六章 运筹定计 精心规划	
——规划的艺术·····	97
第一节 规划	
——决策的具体化与落实·····	97
一、规划是决策的具体化与落实·····	97

二、“战略上藐视敌人”与“战术上重视敌人”	100
第二节 规划的艺术	101
一、统筹兼顾、全面安排的规划艺术	102
二、环环相扣、逐浪推进的规划艺术	104
三、有节有度的规划艺术	106
四、留有余地的规划艺术	108
五、以退为进、以迂为直的规划艺术	109
六、扬长避短、趋利避害的规划艺术	111
第七章 礼贤下士 能者为师	
——发挥智囊团作用的艺术	113
第一节 智者千虑 必有一失	
——发挥智囊团作用的必要性	113
第二节 礼贤下士 宽厚待人	
——积极发挥专门参谋人员作用的	
艺术	117
一、尊重贤士，视为知己	117
二、不设框框，任其自主	119
三、兼听百家，决断自主	120
第三节 能者为师 集中智慧	
——认真利用社会咨询机构的力量的	
艺术	122
一、委托任务，借用咨询人员的大脑	122
二、广交朋友，集中群众的智慧	124
第三篇 事备而动 组织治众	
——组织艺术论	127

第八章 科学构想 巧于设计	
——建立组织机构的艺术·····	127
第一节 组织	
——实现领导职能的依托·····	127
一、组织的涵义与功能·····	127
二、领导者与组织·····	129
第二节 组织机构的设计艺术·····	132
一、现代组织机构的设计原则·····	132
二、现代组织机构的设计艺术·····	135
第三节 领导班子结构的设计艺术·····	142
一、领导班子结构优化设计的意义·····	143
二、领导班子结构优化设计的艺术·····	144
三、领导班子结构设计中需要注意的几个问题·····	146
第九章 精兵简政 消除臃肿	
——精简组织机构的艺术·····	148
第一节 从帕金森定律谈起·····	148
一、帕金森定律·····	148
二、现代组织机构的臃肿病·····	151
三、精兵简政是现代化大生产的客观要求·····	154
第二节 精兵简政的艺术·····	157
一、用系统论的观点指导精兵简政·····	158
二、精简中层管理机构 and 人员·····	160
三、科学而合理地安排人才·····	161
第四篇 治世之本 惟在用人	
——用人艺术论·····	163

第十章 观人举止 知人善任	
——选拔人才的艺术	163
第一节 成事在人 得士者昌	163
一、求贤用才是领导工作的关键	163
二、人才是领导者的珍宝	165
第二节 观人举止 鉴人识才	167
一、树立理性的人才观	167
二、发现人才的良方	171
三、鉴人识才的秘诀	174
第三节 求贤若渴，广集良才	176
一、选拔人才，不拘一格	176
二、“三顾茅庐”，赤诚以待	180
三、心胸浩荡，提携超己	181
第十一章 任贤用能 人尽其才	
——使用人才的艺术	182
第一节 充分信赖，诚实待人	183
一、疑人不用，用人不疑	183
二、待人以诚，动人以情	185
三、不拘私情，等距交往	186
第二节 扬长避短 人尽其才	186
一、先看其长，容其所短	186
二、适才适所，才尽其用	191
三、鼓励冒尖，人尽其才	196
第三节 管理有术 育才有方	198
一、人才管理：区别对待	198
二、人才激励：奖惩分明	199
三、人才培育：面向未来	201

第十二章	激发群心 众志成城	
	——调动群众工作积极性的艺术……	203
第一节	群众	
	——伟力之源泉……	203
第二节	适度激励	
	——催发积极性的春风……	208
	一、激励的起点与种类……	208
	二、激励的艺术……	210
第三节	“感情投资”	
	——调动积极性的催化剂……	215
第四节	重视非正式群体	
	——春风度过玉门关……	217
第十三章	将相相和 上下同欲	
	——调解人际矛盾的艺术……	221
第一节	古老的格言	
	——“和为贵”……	221
	一、人际矛盾：领导者的困惑……	221
	二、天时地利不如人和：调解人际矛盾的 重要性……	222
第二节	调适与上级矛盾的艺术……	224
	一、摆正关系，尊重上级……	224
	二、避开感情冲突的陷阱……	225
	三、对上级提出批评要讲求技巧……	226
第三节	调适与下级矛盾的艺术……	227
	一、“威信”是调适与下级矛盾的前提……	227
	二、正确对待同下级的意见分歧……	229
第四节	调适干群矛盾的艺术……	231

一、心胸开阔——正确对待群众的牢骚…	231
二、正确地进行批评和处罚……………	232
第五节 处理群众纠纷的艺术……………	234
一、调解一般性群众纠纷的艺术……………	234
二、处理各种“势力”之间的纠纷的艺术 ……………	236
第六节 处理“代沟”的艺术……………	238
一、尊重和信赖：如何对待年长的上 级与下级……………	238
二、理解与关心：如何对待年轻的一代…	239
第五篇 刚柔相济 张弛结合	
——管理艺术论……………	243
第十四章 博采众长 掌握诀窍	
——日常工作管理的艺术……………	243
第一节 细微之处 可见精神……………	243
第二节 传统精华 弘扬光大	
——继承我党创造的日常工作 管理艺术……………	245
一、“抓住中心环节”的日常工作 管理艺术……………	245
二、“十指弹琴”的日常工作管理艺术……	247
三、“抓薄弱环节”的日常工作管理艺术…	249
四、“以点带面”的日常工作管理艺术……	251
五、“反弹琵琶”的日常工作管理艺术……	253
第三节 “他山之石，可以攻玉”	
——借鉴西方关于日常工作管理艺术 的理论……………	256

一、选择领导方式类型的理论	
——寻找“连续带”中的最佳点·····	256
二、提高日常工作管理效能的理论	
——目标管理·····	261
第四节 处理常见的几项事务性工作	
的艺术·····	264
一、工作检查与总结的艺术·····	264
二、处理公文的艺术·····	267
第十五章 把握光阴 讲求时效	
——提高时间效率的艺术·····	269
第一节 时间危机	
——领导者的困惑·····	269
第二节 时间运筹的两大策略·····	273
一、化繁为简：提高时间使用效率的	
捷径·····	274
二、委托权限：领导者的分身术·····	278
第三节 赢得时间的八大技巧·····	280
一、记录时间消耗·····	280
二、即时处理可以处理掉的事情·····	283
三、抓住一天中的“高效时间”·····	284
四、合理地利用早晨的时间·····	285
五、有效地利用零碎时间·····	286
六、尽量避免干扰·····	288
七、多用电话，少面谈·····	289
八、学会“暂停”和休息·····	290
第十六章 文韬武略 亦柔亦刚	
——运用权力的艺术·····	291

第一节 赢得权力的艺术·····	292
一、赢得职权的艺术·····	292
二、获得权威的艺术·····	294
第二节 运用权力的艺术·····	299
一、运用权力的一般艺术·····	299
二、授权的艺术·····	302
三、借权的艺术·····	307
第十七章 勇于探索 奋力开拓	
——领导工作创新的艺术·····	310
第一节 创新	
——领导工作的生命·····	310
一、流水不腐，户枢不蠹·····	310
二、领导者的创新素质·····	312
第二节 创造性思维的艺术·····	314
一、创造性思维的过程——“四阶段”说·····	315
二、创造性思维的艺术·····	316
第三节 领导者工作创新的艺术·····	320
一、领导者工作创新过程的三个阶段·····	320
二、创新十法·····	324
三、向群众学习创新的智慧·····	325
四、向科学和技术索取创新的法宝·····	326
第六篇 沟通思想 塑造形象	
——公关艺术论·····	328
第十八章 交流情感 增进共识	
——领导者人际交往的艺术·····	328
第一节 领导者的人际交往的必要性与作用·····	328
一、领导者人际交往的必要性·····	328

二、领导者人际交往的内容与分类	330
三、领导者人际交往的作用	330
第二节 领导者工作环境中的人际交往的艺术	331
一、同上下级交往的艺术	332
二、与同事交往的艺术	333
三、同职工群众交往的艺术	335
第十九章 珍视信誉 塑造形象	
——领导者对外交往的艺术	340
第一节 对外交往	
——领导者的外交职责	340
第二节 对外交往的一般性要求	342
一、自信心	342
二、灵活性	343
三、幽默感	343
四、自控力	344
五、庄重的仪表	345
第三节 具体交往活动中的交往技巧	345
一、谈判的技巧	345
二、举行记者招待会的技巧	348
第四节 国际交往中的交往艺术	351
一、国际交往的礼仪规则和惯例	351
二、国际谈判的艺术	357
第二十章 开诚布公 声情并茂	
——领导者谈话与演说的艺术	363
第一节 人际交往中的谈话与演说	363