

狄凤山
田广清 编著

实用领导艺术

世界图书出版公司

C92 74 72306

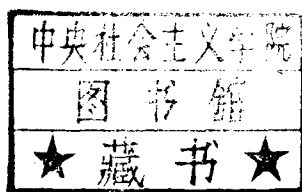


200126078

DH46-17

实用领导艺术

狄凤山 田广清 编著



世界图书出版公司

1988

内 容 简 介

本书从实用角度出发,把散见于各专著和报刊上有关领导艺术的素材汇集起来,经过反复认真筛选、整理编写而成。内容涉及面广,结合中国社会特色,吸取了决策学、管理学、心理学、社会学、人力及行为学等方面的知识。另外还列举了一些我国历史上及当代成功的领导者的事例,对厂矿企事业单位各层领导,都有参考、阅读价值;一般读者阅读此书,也可从中得到不少与人接触交往的有益经验。

实用领导艺术

狄凤山 田广清 编著

*

世界图书出版公司出版

北京朝阳门内大街 137 号

人民交通出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1988 年 12 月第一版 开本: 850×1168 1/32

1988 年 12 月第一次印刷 印张: 8

印数: 0001—7,750 字数: 180,000

ISBN7-5062-0209-3/F·5

定价: 3.50 元

前 言

领导活动分为宏观领导实践与微观领导实践。领导科学既要研究宏观领导规律，又要研究微观领导技巧。我国领导科学向来比较重视宏观领导规律的研究，已经问世的领导科学著作，讲宏观者多，讲微观者少；阐述领导职能、领导观念、领导原则、领导体制的多，介绍领导方法、领导艺术、领导技巧的少，这种情况已经不能适应实践的需要。广大领导干部，特别是从专业技术岗位选拔上来的同志和中青年领导干部，对领导艺术的需求更为迫切。正是由于这个原因，我们才编著了这本《实用领导艺术》。

注重实用是本书的出发点。我们从选题、取材到行之于文，都考虑到广大领导干部的实际需要。全书以“走马上任的艺术”为开篇，以“开会与谈话的艺术”为尾声，共八个专题，八十余个小题。它们都来自领导工作的实践。工作在改革第一线的领导者们向我们提出了几百个领导工作中亟待解答的问题。我们经过筛选整理，拟出大小题目，再向领导者请教；根据他们的意见又作调整、充实和修改，最后形成现在这样的结构。为了回答好这些问题，我们在编著时尽量把散见于各种专著和报刊杂志上的领导艺术素材，一点一滴地汇集起来，加以整理，重新编写，努力提炼出广大领导者所需要的东西，因而具有较强的针对性。

涉猎广泛是本书的另一特点。由于领导艺术是一门综合性很强的学科，所以本书吸取了哲学、决策学、管理学、心理学、社会学、人才学、思想政治工作理论和行为科学等多学科的知识。与此同时，我们努力体现中国特色，介绍了我们古今以来的一些良好的领导经验。

为了使本书有较强的趣味性，增加其可读性，我们在语言上力求深入浅出，通俗易懂；在论理叙述的同时，夹之以简短的引

证和实例，避免空洞的介绍和说教。针对领导者工作繁忙、读书时间少的实际，在篇幅上力求短小精悍，每个小题二千字左右，几分钟即可读完一篇。

需要指出的是，领导艺术更多地表现为非规范、非程序、非量化的性质。它的运用和发挥，与社会条件、工作环境以及领导者个人素质密切相关。所以，希望阅读到这本书的领导者，不要把书中关于解决各种问题的提示，当作现成的可以套用的公式和药到病除的验方，而只能作为参考性的意见。如果领导者读了它之后，能够受到点滴启发，从而善于由此及彼，举一反三，总结出更多更好的领导艺术来，那就是作者最大的希望。

由于本书涉及面广，学科跨度大，所以在编著时，除了作者自己的研究所得外，吸取了不少他人的研究成果。我们把所参考的主要文献列于书后，至于散见于各种报刊上的文章，由于篇幅所限，恕不一一列出，在此一并向作者表示感谢。

本书在出版过程中，得到了世界图书出版公司的大力支持，有关编辑为本书的出版做了许多有益的工作，我们谨向他们表示诚挚的谢意。

由于我们水平所限，本书肯定存在不少谬误，敬请各级领导者、专家学者和广大读者赐予教正。

作者

一九八八年二月于沈阳

目 录

一、走马上任的艺术	(1)
1. “烧火”与“拾柴”	(1)
2. 了解情况的具体形式有哪些?	(3)
3. 接触群众的主要方式	(6)
4. 调查九忌	(8)
5. 上任之初要注意哪些问题?	(11)
6. 上任后怎样烧好三把火?	(14)
7. 领导者的威信从何而来?	(18)
8. 领导者建立威信的主要途径	(20)
9. 讲与做	(23)
二、预测与决策的艺术	(26)
10. 凡事预则立	(26)
11. 领导者常用的预测方法有哪些?	(28)
12. 要善于利用信息反馈系统	(30)
13. 怎样建设智囊团?	(33)
14. 领导者如何处理同智囊团的关系?	(35)
15. 在决策中如何审时度势?	(37)
16. 如何进行创造性决策?	(40)
17. 什么是传统的决策艺术?	(43)
18. 怎样看待和运用经验决策?	(46)
19. “拍板”时应当注意哪些问题?	(49)
20. 决策实施以后	(52)
三、提高领导效能的艺术	(56)
21. 领导者要做领导者的事	(56)
22. 领导者如何授权?	(59)
23. 领导者如何克服忙乱现象?	(61)
24. 时间运筹十二法	(65)

25. 如何有效地利用零碎时间?	(69)
26. 抓关键的要领	(71)
27. 大处着眼小处着手	(74)
28. 领导工作中的质、量、度	(77)
29. 怎样处理计划外的工作?	(80)
30. 怎样科学地处理公文?	(83)
31. 领导者怎样改变生活方式?	(86)
32. 业余兴趣与领导效能	(88)
33. 在工作忙的情况下怎样坚持学习?	(90)
四、用人的艺术	(93)
34. 用人的长短之道	(93)
35. 您了解您的部下吗?	(96)
36. 考察和识别干部有哪些途径?	(99)
37. 怎样爱护干部?	(102)
38. 怎样同群众交朋友?	(106)
39. 怎样帮助能力低的下属?	(109)
40. 控制自己与团结同志	(112)
41. 怎样对待下属的个人兴趣?	(114)
42. 如何使下级和群众赞成改革?	(117)
五、组织与协调的艺术	(120)
43. 怎样实现领导班子结构科学化?	(120)
44. 怎样处理好与上下左右的关系?	(123)
45. 正职如何处理好与副职的关系?	(126)
46. 副职如何处理好与正职的关系?	(129)
47. 您注意到非正式组织了吗?	(131)
48. 怎样利用非正式组织开展工作?	(134)
49. 怎样正确对待冲突?	(137)
50. 协调破坏性冲突“十法”	(140)
51. 怎样发挥文秘人员的协调作用?	(143)
六、检查与指导的艺术	(146)

52. 怎样向下属布置工作?	(146)
53. 检查工作应注意避免的问题?	(148)
54. 领导者怎样检查工作?	(150)
55. 领导者应从哪些方面进行指导?	(153)
56. 新时期指导工作的方式	(157)
57. 抓典型应当注意些什么?	(159)
58. 怎样把“上情”与“下情”结合起来?	(162)
59. 领导者怎样总结经验?	(165)
七、调动积极性的艺术	(170)
60. 激励十法	(170)
61. 怎样进行奖励?	(174)
62. 表扬的技巧	(178)
63. 批评十忌	(181)
64. 批评的要领	(184)
65. 怎样对下级施行处罚?	(187)
66. 如何帮助犯错误的下级?	(189)
67. 领导者的微笑	(192)
68. 如何运用“情绪指数”调动积极性?	(196)
69. “感情投资”	(198)
70. 对话——调动积极性的好形式	(201)
71. 如何消除职工的怨气?	(204)
八、开会与谈话的艺术	(208)
72. 领导者与会议	(208)
73. 怎样做好会议的准备工作?	(209)
74. 怎样主持“解决问题的会议”?	(212)
75. 怎样主持好政策性研究会?	(214)
76. 领导班子讨论问题时应注意些什么?	(216)
77. 会议中如何对待反面意见?	(219)
78. 当会议出现下列情况时	(222)
79. 如何减少会议?	(225)

80. 如何提高会议效率?	(227)
81. 正确的态度是谈话成功的关键	(229)
82. 谈话有哪些技巧?	(232)
83. 下级在与领导谈话时通常有哪些心理状态?	(234)
84. 领导者怎样说服下级?	(236)

一、走马上任的艺术

1. “烧火”与“拾柴”

不论是刚走上领导岗位的新干部，还是因工作变动而出任新职的老干部，上任之初，都想烧它几把火，打开新局面。这种雄心壮志反映了正在走马上任的领导者应有的精神风貌。可是在领导实践中，有的人远大抱负实现了，有的人则壮志未酬。究其原因，当然是多方面的。自身能力的大小，具体条件的制约等等，都可能成为影响领导效能的因素。但不少人只考虑“烧火”，不重视“拾柴”，这恐怕就是他们没能取得成就的重要原因之一。俗话说得好，“巧妇难为无米之炊”，领导者要想在走马上任后，烧好头三把火，必须准备充足的柴禾。这里的“柴禾”指的就是“情况”和“信息”。从宏观方面来说，有国情、省情、市情、县情等，从微观来看，一个单位的环境、机构、人员、工作情况等等，都是领导者开展工作前必须了解和掌握的。

了解情况是做好全部领导工作的基础。做任何一个部门的工作，都必须先有情况的了解，然后才能有好的处理。一般地说，做好领导工作有三条：一是情况明，二是决心大，三是方法对。在这里的先决条件是情况明。如果“情况不明决心大，胸中无数办法多”，势必违反客观规律，把事情办糟。这就好比医生不问病、不切脉就乱开药方，“不慎其前，而悔其后，虽悔无及矣！”

对于走上新的领导岗位的同志来说，了解和熟悉新单位的情况更为重要。俗话说：“头三脚难踢”，这难，无非来自两个方面：一是过去没做过这种工作，缺乏这方面的经验，没有掌握它的规

律性；二是刚到一个新单位，情况不熟，人地两生，给大刀阔斧地开创新局面带来许多困难。因此，对于刚上任的“新官”来说，如果对新单位的环境、民情、优势、症结一无所知或知之甚少，则千万别操之过急，放火乱烧一气。古人云：“君子慎始”，说的就是如果开头不慎重，以后就会步步被动。

按照实际情况决定和处理问题，是所有取得成就的领导人的经验的总结。因此，按照实际情况决定工作方针，是任何人必须牢牢记住的最基本的工作方法。人们常犯的错误，研究其发生的原因，都是由于离开了当时当地的实际情况，主观地决定自己的工作方针。由此可见，“拾柴”对于“烧火”是何等的重要。

正因为如此，一些高明的领导者在上任之初都不急于“烧火”，而是先把“柴禾”拾足。兰州第二毛纺厂厂长就是这样一个典型。他1984年5月上任时，全厂2,000名工人，都等着看他“亮相”，他却“失踪”了。原来，他利用一周时间，找了100多名干部、工程技术人员、老工人和退休工人谈话。在充分掌握情况的基础上，他宣布厂长约法六章，给车间下放十条权限，要为职工办十件好事，以及在八个方面进行改革的方案。这些都受到了全体职工的欢迎，并在以后的实践中付诸实施。

那么，一名新上任的领导者，为了烧好三把火，应当拾什么柴，即了解哪些情况呢？

以一个企业为例：

（一） 从外部了解情况 要从外部了解即将赴任的单位，在同行业中处于什么地位，是优势还是劣势？上级对它看法如何，有什么期望和要求？同行业和有关单位对它有什么印象和评价？它与上下左右的公共关系如何？它的发展前景怎样？等等。这样先从外部和宏观上了解，比只从单位内部进行封闭式的调查，看得更全面、更客观。

（二） 单位的基本情况 如工厂的规模、设备、资金、产

品情况、损益情况，供产销情况；工厂的历史发展过程；组织机构和人员配备；干部的素质和精神状态；群众的思想倾向和要求；主要成绩和问题等等。

（三）同事的情况 也就是将要与你合作共事的直接上级、同级、下级干部的情况。比如，你将担任的职务是副厂长，你就要详细了解厂长、其它副厂长、党委书记及各车间、各科室的负责人。不但要了解他们的工作情况和思想情况，还要了解其性格气质、身体状况、家庭生活、社会关系等，并尽快记住他们的名字，同他们搞熟，便于将来合作。

（四）你的前任的情况 他是个什么样的人？在本厂工作情况如何？现在领导班子和干部群众对他评价如何？他有哪些长处和缺点？有哪些经验可以吸取，有哪些教训需要借鉴？有哪些遗留问题需要处理？等等。必要时，还可以找前任当面唠一唠。

如果这方面的情况都能了解得比较清楚，对开展工作也就容易了。

2. 了解情况的具体形式有哪些？

既然调查研究、熟悉情况是走马上任后的第一件大事，是做好全部领导工作的基础，那么了解情况比较有效的具体形式都有哪些呢？

（一）开座谈会

座谈会也是调查会，它是熟悉、了解情况的有效手段之一；是最简单、易行又切实可行的方法。初到任的“新官”要通过座谈会了解情况，除必须掌握开调查会的一般要领（如拟座谈提纲、采取讨论式、亲自作记录等）外，主要应注意以下几点：

①选好参加座谈会的人员。需要什么样的人参加，要根据调查者的目的和座谈会类型而定。为了从不同层次的人中了解情况，

可以召开不同类型的座谈会，如在工厂里，就可以分别召开老工人座谈会、青年工人座谈会、科室干部或车间主任座谈会、党员或团员座谈会、技术人员座谈会等。一般来说，应当选择那些比较了解情况，有一定实践经验和分析能力，作风正派、敢讲真话的人。尤其应当注意的是，这些人之间最好是互相没有隔阂，彼此不存戒心，对所谈的问题没有直接的利害冲突。否则，他们就不便于讲话，或者无法讲真话。有时，为了搞清一些重大问题，可以分别召集各种不同意见的人单独开会，让他们毫无顾忌地发表看法，领导者再把不同座谈会得来的材料进行分析比较。实践证明，选好参加座谈会的人员，是能否了解到有用情况的关键。

②气氛要轻松活泼。由于你是新来的领导，大家对你还很不了解，有时对召开座谈会的目的和你的观点还不摸底，所以难免拘谨、沉默。领导者要通过平易近人的风度、亲切轻松的语调或幽默的语言，来活跃座谈会的气氛，消除大家的紧张和顾虑，打开大家的“话匣子”。

③对各种意见要善于分析。领导者新到一地，那里各种各样的人都希望领导者能重视自己的意见，接受自己的观点。这时，领导者就要善于分辨正确与错误、真话与假话、现象与本质，对各种意见和持各种不同观点的人应当一视同仁，不能以人数多少决定取舍。有时在多数人尚有顾虑的情况下，少数人讲的也可能是真话，不能简单从事。

(二) 个别交谈 这是领导者了解情况的主要渠道。在座谈会上，有些问题领导者来不及细问，有的人不愿在会上发表与众不同的见解，加之社会生活中存在着各种复杂的利害关系，使得一些人无法当众讲心里话，这就需要进行个别交谈。个别交谈比开座谈会更深入，更细致，更直接，对于了解一些关系复杂的问题，具有十分明显的效果。领导者通过与下级个别交谈，有利于增进双方的感情交流，可以更详尽、准确、真切地了解有关情

况。领导者应根据受访者和调查内容的不同特点，采取灵活多样的交谈方式。

六十年代有一位领导带领调查组到一个县去调查公共食堂的问题。在座谈会上，干部和群众都异口同声地说公共食堂好。散会后，有一个中年妇女留了下来，调查组通过和她个别谈话，才了解到公共食堂的真实情况。个别交谈最突出的优点是，被调查者可以减少思想顾虑，克服畏惧心理，大胆讲出事情的真相而不必害怕被别人抓住把柄，受到不必要的牵累。

在个别交谈时，应注意这样几个问题：

①由于个别谈话只能一个一个地谈，得来的情况可能千差万别。因此对于同一个问题，最好多找几个人谈。

②谈话要轻松随和。领导者要以自己的努力，使谈话一开始就处于一种自然和谐的气氛中，消除其局促不安的情绪，达到思想和情感的顺利沟通。

③在谈话时千万不要走神或做其它事情。如果领导者精力不集中，就会给对方造成心理上的疏远和不快，他就不会热心地向你介绍情况。

④要善于启发。有的人由于某种原因，有所顾忌，言不由衷，领导者要设法帮助他卸下包袱，消除顾虑，使他肯讲真话。

⑤请教问题要虚心。京剧《杨门女将》中有这样一个情节：七娘以傲慢的态度向采药的老翁问路，老翁装聋作哑，一句话也不答。后来，穆桂英去见老翁，彬彬有礼，虚心求教，并说明是继承杨元帅遗志，为抗敌保民而来。这时，老翁既不聋又不哑，热情地为他们当向导。两样态度，两种结果，说明没有甘当小学生的精神，是调查不到真实情况的。

（三）查看书面材料 古代的地方官员每到一地，先看县志和府志，了解风土民情；然后查户籍钱粮，了解民生疾苦。今天，书面材料仍是了解情况的有效方法。从本单位的报告、文件、

总结、简报、典型材料、统计资料等，能得到许多单靠耳听手记所得不到的信息。当然对这些材料要善于分析、过滤，从中发现有价值的东西，不能“剜到筐里就是菜”。

（四）直接观察 对于新上任的领导来说，要充分了解情况，单靠间接材料是不够的，还必须对调查对象进行直接的观察，才能获得丰富的第一手材料。观察方法有参与观察（即参加活动过程）和非参与观察（以旁观者身份）、系统观察和随机观察、粗略观察和重点细微观察等多种，领导者要根据需要，灵活运用。了解工人要下车间，了解教员要进课堂，了解流通要上市场，如此等等。

（五）重视其它辅助渠道 前面四种是主要的，此外还有一些渠道也可以利用起来。如，要对某些方面的意见进行定量分析，可以进行民意测验；要取得某一方面的数据，可以进行抽样调查；为使联系群众制度化，可以设立厂长接待日、市长公开电话、县长信箱、举行公开对话会等，以便使自己在较短的时间里，了解到真实、全面的情况。

3. 接触群众的主要方式

领导者了解情况，首先碰到的就是如何接近群众的问题。如何赢得他们的信任，进而向你提供真实情况，这与领导者所采取的接触群众的方式，有着密切的关系。下面介绍五种接触群众的方式：

（一）交友式 即采取交朋友的方式接近群众。怎样使群众说真话？各个人特点不同，因此，要采取的方式也各不相同。但是，主要的一点是要和群众做朋友。例如，周恩来总理一九六一年五月到河北省武安县泊延村调查时，去访问老贫农张二廷家，总理进院就喊：“二廷，在哪儿住呀？”张二廷一听，惊喜地说：

“哟，这不就是周总理吗！叫我的名字就象叫他的亲兄弟一样。”连忙请总理坐。总理说：“以后别叫我总理，叫我老周就行了。”这样一来，二人无话不谈。实践证明，采取交朋友的方式接近群众，了解情况，效果是最好的。特别是对青年人更应如此，因为青年人乐于交往，注重友情，希望结交他人。

（二） 求同式 就是领导者要努力寻找自己与对方的共同点，从而取得共同语言，才能谈得投机。前耶鲁大学文学教授威廉·费尔普在他《论人性》一文中说了这样一件事：我八岁的时候，有一次到姨妈家里去度周末。晚上有一个中年人来访，他跟我姨妈寒暄了一阵之后，就劲头十足地跟我讨论起帆船来。我兴奋极了，甚至当他走的时候，心里还恋恋不舍，盼望他明天再来。我对姨妈说，这个人真好，他对帆船那么有兴趣！可是姨妈却淡淡地说：他是一个律师，才不会对帆船感兴趣呢。我非常诧异，说：那他怎么会和我谈得那么起劲呢？姨妈的回答使我永远也忘不了。她说：因为你对帆船有兴趣，他就谈一些使你高兴的事。

在日常生活中我们可以发现，相仿的年龄对许多事情有一致的感受；相同的工作和专业可以用专业行话交谈；共同的兴趣和癖好，容易产生共鸣；同乡同学可以结为亲朋故友；一些双方都熟悉的人和事也可以成为开始交谈的媒介，等等。共同语言多了，思想的大门就慢慢敞开了。这种接近方式，多在领导者对被调查者有所了解，但还不很熟悉的情况下使用。

（三） 自然式 就是在轻松和谐的气氛中，在不引人注目的情况下，接近被调查者，使之不知不觉便接受了调查。领导者一般不事先向对方介绍自己的身份，或者不事先说明调查意图，而是通过闲谈聊天，共同劳动或参加文体活动等机会搭上话，接近对方，进而了解情况。调查者有心，被调查者无意。这种方式有利于消除被调查者的戒备心理，首先给对方一个平易近人轻松随便的印象；如果郑重其事，反而使对方产生不必要的紧张。这

种方式，多用于同群众的一般性接近，了解某些问题的线索或一般情况。

（四）直接式 就是在调查一开始就开门见山，“打开窗户说亮话”，直接了当地说明你的身份、调查目的和调查内容，不试探摸底，不拐弯抹角。这种方式一般适用于下列几种情况：领导者与调查对象相互比较熟悉，具有信任感；调查对象是先进分子或群众骨干；被调查者性格外向，直爽坦率；领导者对所调查的问题已有基本了解以及重复调查等等。这种单刀直入的方式，可以一下子切中调查问题的要害，容易博得被调查者的支持和信任，但需要领导者有丰富的经验，对所调查的内容和对象大致有所了解，能够掌握被调查者的特点和调查内容的实质。否则，贸然运用这种方式，也可能出现僵持局面。

（五）迂回式 就是领导者与被调查者不直接谈及调查的正题，而从别的问题上迂回过来，打开缺口。这种方式，好比爬山登峰，如果坡太陡，虚险莫测，就索性盘山而行，迂回前进，以求到达顶点。这种迂回方式同直接方式正好相反，它有意避开调查的意图和内容，从侧面对被调查者进行调查。这种方式多用于了解比较尖锐、敏感的问题，或用于同犯了错误，或被怀疑犯有错误的人接近。但要注意运用得法，否则容易造成一些不必要的误会。

4. 调查九忌

调查研究是一种艰苦复杂的劳动，是技巧性、艺术性很强的工作，必须有科学的精神、认真的态度和有效的方法，否则，就达不到预期的目的。新上任的领导人，调查要注意以下几点：

一忌先入为主，主观臆断 在调查研究的过程中，对干部和职工反映的意见，切忌以先听到的为依据，形成主观成见，对后