

当代领导

梁素贞 韩振峰 主编

方法

与

艺术

团
结
出
版
社

当代领导方法与艺术

梁素贞
韩振峰 主编

团结出版社

(京)新登字 174 号

G9-29/06

图书在版编目(CIP)数据

当代领导方法与艺术/梁素贞,韩振峰主编. —北京:

团结出版社, 1994. 9

ISBN 7-80061-169-8

I. 当… I. ①梁… ②韩… II. 领导学 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 07724 号

团结出版社出版(北京东城区东皇城根南街 84 号)

龙华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

1994 年 9 月(大 32 开)第一版 1994 年 9 月第一次印刷

字数:302 千字 印张:12.625 印数:7000

ISBN7-80061-169-8/C·3

定价:12 元(平)

主 编:梁素贞 韩振峰
副 主 编:李增年 孙彦敏 张亚灵 牛敬之

编写人员:(以姓氏笔划为序)

王元芳	王 舟	牛敬之	公玉芬
白金跃	孙彦敏	任志军	李振国
李增年	张大华	张益春	张亚灵
陈 兰	周俊英	武荣昌	梁素贞
黄一芳	黄增瑞	韩桂尚	韩振峰
赖兆仁			

序

当代领导方法与艺术,是马克思主义领导科学的一个重要组成部分。在建设有中国特色社会主义的今天,要求各级领导干部在努力提高自身政治和业务素质的前提下,认真学习并掌握科学的领导方法和艺术,已成为摆在我们面前的一项十分重要而急迫的任务。

我们知道,无论做什么事情,都必须讲究方法与艺术。尤其是在现代社会中,在改革开放和现代化建设这一新的历史条件下,每个领导干部更应当掌握现代科学领导方法与艺术。毛泽东同志早就说过:“我们不但要提出任务,而且要解决完成任务的方法。我们的任务是过河,但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥和船的问题,过河就是一句空话。不解决方法问题,任务也只是瞎说一顿”。在现代领导活动中,常常会出现这样的现象:同一层次的领导者,在同样的领导条件下去完成同样的工作任务,有的就得心应手、事半功倍,有的则手足无措、事倍功半。这是为什么呢?究其原因,主要就在于领导者的领导方法与艺术水平的高低不同。领导方法与艺术作为一种领导技能与领导者个人的运用技巧关系很大,它的运用往往成为领导者发挥自己的主观能动性和创造精神的广阔天地。卓越的军事家可以利用领导方法与艺术,“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”,导演出威武雄壮的英雄史剧;高明的政治家可以利用领导方法与艺术,审时度势,力挽狂澜,调动千千万万人的积极性,去实现伟大的社会目标。

领导方法与艺术是建立在一定的经验和科学基础之上的。它的运用同领导者个人的知识、经验、才能和气质等因素密切相关。

很难想象，一个缺少渊博知识和丰富经验并且不具备高超才能和优良气质的领导者，能够掌握和运用好科学的领导方法和领导艺术。

马克思主义领导方法和艺术的思想理论基础是马克思主义哲学方法论。马克思主义哲学方法论是人们对整个世界的认识 and 改造的一般性的方法理论，是无产阶级和广大人民群众认识世界和改造世界的锐利思想武器。现代领导方法和艺术，就是以马克思主义哲学方法论为指导，是无产阶级世界观和方法论在现代领导工作中的具体体现和运用。现实世界是纷繁复杂、变化无穷的，由于对象及其环境是具体的、各异的，人们也总是在具体的社会活动中与具体人之间发生一定的社会关系，这就决定了人们在认识世界和改造世界的活动中，只有一般的方法是不够的，还必须有许多具体的方法。现代领导方法与艺术，就是在马克思主义哲学方法论的指导下，领导者根据解决实现目标与领导活动诸要素矛盾的需要，所形成的一系列具体的科学领导方法与艺术。

在中国几十年革命和建设的伟大实践中，我们党把马克思主义的普遍原理同中国的具体实践相结合，创造出一系列具有中国特色的科学领导方法与艺术。正如党的十一届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》所指出的：“毛泽东同志把辩证唯物主义和历史唯物主义运用于无产阶级政党的全部工作，在中国革命的长期艰苦斗争中形成了具有中国共产党人特色的这些立场、观点和方法，丰富和发展了马克思列宁主义”。这些立场、观点和方法的三个基本方面，就是实事求是、群众路线、独立自主。它们是无产阶级世界观和方法论在领导工作中的集中体现，是现代领导活动中的基本方法和原则，其它一些具体的领导方法和艺术都是在这些基本的原则和方法指导下形成的。

领导工作是领导者带领人民群众改造客观世界的一种实践活动，也是一个不断发现问题和解决问题的过程。用领导科学的语言

来讲,就是一个从不断确定目标到实现预定目标的活动过程。从发现问题到解决问题,从确定目标到实现预定领导目标,需要经过一系列的中间环节,其中领导方法和领导艺术的运用,就是十分重要的环节。领导者的领导方法与艺术水平的不同,技巧的熟练程度的差异,关系到预定目标能否实现和何时实现。领导者只有在领导工作过程中很好地运用各种领导方法和艺术,才能正确地实施领导职能,逐步提高领导效能,从而有效地实现预定的目标。

在建设有中国特色社会主义的新的历史条件下,作为担负指挥和组织四化建设重任的各级领导者,努力掌握科学的领导方法与艺术,显得尤为重要和迫切。我国的社会主义现代化建设事业,是一项伟大的创造性工程,没有任何现成的经验可以套用;同时,现代科学技术日新月异的发展,我国经济体制改革的不断深入,向各级领导者提出了许多新的课题。在这样的条件下,要做好一个地区、一个单位或一个部门的领导工作,就不仅需要有丰富的经验、渊博的知识和强烈的事业心,而且更需要有远见卓识、多谋善断的才能和善于组织实施、讲究方式方法的技巧和艺术。各级领导如果不努力学会和掌握科学的领导方法与艺术,就不能很好地实施领导工作,从而也就不能担负起指挥和组织社会主义现代化建设大业的历史重任。为此,我们的各级各类领导必须充分认识领导方法与领导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方法与艺术,并在实践中不断提高运用科学领导方法与艺术的水平。

现代领导方法与艺术的内容是十分丰富的,本书所介绍的只是其中一些主要内容。更多的具体领导方法与艺术,还需要各级领导干部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。我们相信,随着改革开放和现代化建设事业的不断深入,我们的各级领导干部的领导方法和领导艺术一定会得到不断的充实和提高。

目 录

序 言

第一章 领导者运用权力的艺术.....	(1)
1. 领导者运用权力应具备哪些条件?	(1)
2. 领导者运用权力的原则有哪些?	(2)
3. 哪些因素会影响领导者权力运用的效果?	(4)
4. 领导者如何行使法定权?	(6)
5. 领导者如何行使强制权?	(7)
6. 领导者如何行使奖赏权?	(8)
7. 领导者如何运用专长权?	(10)
8. 领导者如何运用影响权?	(11)
9. 领导者授权应遵循哪些原则?	(12)
10. 领导者授权的方式方法有哪些?	(13)
11. 领导者如何防止授权失控、失衡?	(15)
12. 领导者授权容易在哪些方面失误?	(17)
第二章 领导者决策的艺术	(19)
13. 科学决策在领导活动中的地位 and 作用	(19)
14. 预测在决策中有什么作用?	(20)
15. 领导者怎样进行决策预测?	(22)
16. 领导者常用哪些预测方法?	(23)
17. 信息在决策中有什么作用?	(25)

	18. 领导者如何有效地利用信息?	(27)
	19. 领导者怎样进行科学决策?	(28)
	20. 科学决策要经过哪些程序?	(30)
	21. 科学决策应遵循哪些原则?	(33)
	22. 决策者八戒	(34)
	23. 决策者决断之前应考虑哪些问题?	(35)
	24. 导致决策失误的原因有哪些?	(36)
	25. 怎样看待和运用经验决策?	(38)
	26. 如何运用传统的决策艺术?	(39)
	27. 怎样看待“智囊”在现代领导工作中的地位和作用?	(41)
	28. 领导者怎样选择智囊人才?	(43)
	29. 领导者如何处理同智囊团的关系?	(45)
第三章	领导者指导帮助与督促检查的艺术	(47)
	30. 领导者应从哪些方面进行工作指导?	(47)
	31. 领导者如何发布指示?	(50)
	32. 领导者怎样检查工作?	(53)
	33. 领导者要亲自抓督促检查	(56)
	34. 领导者抓工作落实的“八反对八提倡”	(59)
	35. 领导干部下基层要做到“五不”和“十忌”	(61)
	36. 领导者现场办公的艺术	(64)
	37. 领导者怎样汇报工作?	(66)
	38. 领导者听汇报应坚持“八要八不要”	(70)
	39. 怎样抓好典型?	(71)
第四章	领导者提高领导效能的艺术	(74)
	40. 怎样看待领导效能在领导活动中的地位?	(74)
	41. 领导者如何解决工作中的忙乱问题?	(75)

	42. 怎样提高领导工作的效率?	(78)
	43. 领导者要善于做领导工作	(80)
	44. 领导者要善于授权	(83)
	45. 领导者怎样抓好中心工作?	(86)
	46. 领导者怎样处理突发性事件?	(89)
	47. 怎样科学地处理公文?	(92)
	48. 正确认识业余爱好与领导效能的关系	(94)
第五章	领导者升迁上任的艺术	(97)
	49. 领导者升迁上任后有哪些社会心理?	(97)
	50. 新的领导者上任之初要注意哪些问题?	(100)
	51. 上任后怎样烧好“三把火”?	(103)
	52. “三把火”烧过后怎么办?	(105)
	53. 新的领导者应注意避免哪些问题?	(107)
	54. 怎样正确对待前任?	(108)
	55. 新任领导者应注意处理好哪些关系?	(109)
	56. 对昔日的上司如何进行领导?	(113)
第六章	领导者开好会议的艺术	(116)
	57. 会议在领导工作中的地位和作用	(116)
	58. 领导者召开会议应遵循哪些原则?	(118)
	59. 怎样做好会前的筹备工作?	(120)
	60. 领导者如何选择开会的方法?	(122)
	61. 主持会议应遵循什么原则?	(123)
	62. 领导者主持会议的艺术	(124)
	63. 领导者如何把握会议的气氛?	(126)
	64. 怎样处理会议中的争执和分歧?	(128)
	65. 怎样处理会议中的反面意见?	(129)
	66. 怎样处理会议中的意外情况?	(130)
	67. 怎样主持“解决问题的会议”?	(132)

	68. 怎样主持研究性、执行性、教育性的会议？	(134)
	69. 怎样精简会议？	(135)
第七章	领导者运筹时间的艺术	(138)
	70. 时间在领导活动中有什么重要作用？	(138)
	71. 领导者如何认识时间效应？	(140)
	72. 领导者要树立新的时间观念	(142)
	73. 领导者怎样记录自己的时间利用率？	(144)
	74. 影响领导者有效利用时间的因素有哪些？	(145)
	75. 领导者如何合理安排时间？	(148)
	76. 领导者有效利用时间的方法	(151)
	77. 领导者时间管理的 13 条原则	(153)
	78. 领导者怎样提高利用时间的能力？	(154)
第八章	领导者的语言艺术	(157)
	79. 现代领导者要注重语言修养	(157)
	80. 怎样提高领导者的讲话水平？	(160)
	81. 领导者主持会议的语言艺术	(162)
	82. 怎样避免会议讲话雷同？	(164)
	83. 领导者作报告的语言艺术	(166)
	84. 领导者即席讲话的语言艺术	(169)
	85. 领导者同一般干部谈话的艺术	(171)
	86. 领导者同下属谈话的语言艺术	(173)
	87. 领导者同降免撤职干部谈话的艺术	(176)
第九章	领导者的激励艺术	(179)
	88. 激励在领导过程中有哪些作用？	(179)
	89. 领导者运用激励应遵循什么原则？	(181)
	90. 领导者应掌握哪些激励的方式？	(183)

91. 领导者怎样进行奖励?	(187)
92. 领导者进行奖励的 10 种策略	(190)
93. 领导者怎样进行惩罚?	(194)
94. 领导者进行惩罚的艺术	(196)
95. 领导者怎样对待犯过错错误的下属?	(198)
96. 领导者怎样进行表扬?	(202)
97. 领导者怎样进行批评?	(206)
98. 领导者进行批评要做到几个结合	(209)
99. 下属怎样批评上级?	(211)
100. 同级之间的批评要慎重	(213)
101. 领导者怎样对待下属的批评?	(214)
第十章 领导者反腐倡廉的艺术	(217)
102. 领导干部在廉政建设中有哪些作用?	(217)
103. 反腐败斗争的运作方法	(220)
104. 尽快建立领导干部家庭财产申报制度	(224)
105. 廉政建设的有效措施	(227)
106. 领导者拒贿九法	(228)
107. 领导者拒礼的艺术	(230)
108. 领导者拒宴的艺术	(232)
109. 影响廉政建设的 8 种心态	(234)
110. 领导者怎样抓好本部门的廉政建设?	(235)
第十一章 领导者选才用人的艺术	(238)
111. 为什么说用人是领导者的基本职责?	(238)
112. 什么是人才?	(239)
113. 领导者应树立什么样的人才观?	(241)
114. 领导者应怎样对待人才?	(242)
115. 领导者应怎样识别人才?	(244)
116. 识别人才应坚持什么原则?	(247)

117. 用什么方法识别人才?	(248)
118. 新时期应坚持什么样的用人标准?	(250)
119. 哪些因素容易导致领导者选才用人失误?	(252)
120. 现代领导者的识人方略	(254)
121. 领导者用人十戒	(257)
122. 领导者使用人才应遵循哪些原则?	(258)
123. 在用人情感上应注意哪些问题?	(261)
124. 怎样对待有过失的人才?	(262)
125. 领导者怎样爱护人才?	(264)
126. 怎样防止好干部落选?	(266)
127. 领导者怎样对待“近臣”?	(268)
128. 如何对待合不来的部属?	(270)
129. 如何培养锻炼青年干部?	(271)
130. 怎样选拔跨世纪的优秀领导者?	(274)
第十二章 搞好领导班子内部团结的艺术	(278)
131. 怎样优化领导班子的群体结构?	(278)
132. 领导班子应具备什么样的核心结构?	(282)
133. 怎样对待领导班子内部的不同意见?	(285)
134. 怎样协调领导班子中各成员之间的关系?	(289)
135. 怎样解决领导班子的内耗问题?	(292)
136. 怎样纠正领导班子“一团和气”的偏向?	(296)
137. 抑制领导班子内部冲突的6种方法	(298)
138. 正职如何处理好与副职的关系?	(299)
139. 副职如何协调好与正职的关系?	(300)
140. 正职如何驾驭副职中的关键性人物?	(304)

141. 如何解决领导班子的“板结化”的问题？	
.....	(306)
第十三章 领导者做好思想政治工作的艺术.....	(311)
142. 思想政治工作在领导活动中有什么作用？	
.....	(311)
143. 新时期思想政治工作有什么特点？	(314)
144. 在思想政治工作中如何贯彻疏通引导的方针？	
.....	(317)
145. 进行思想政治工作应坚持哪些原则？	(319)
146. 进行思想政治工作应运用哪些方法？	(321)
147. 目前社会上有哪些错误思想？	(323)
148. 领导者怎样讲好“大道理”？	(324)
149. 社会主义市场经济对思想政治工作有哪些	
要求？	(326)
150. 领导者怎样化解牢骚？	(328)
151. 新时期影响思想政治工作效果的因素有哪	
些？	(330)
152. 怎样运用思想政治工作的技巧？	(333)
第十四章 领导者协调人际关系的艺术.....	(336)
153. 人际协调在领导活动中有什么作用？	(336)
154. 领导者协调人际关系应遵循什么原则？	
.....	(338)
155. 协调人际关系应采取哪些方法？	(340)
156. 上下级之间的关系怎样？	(342)
157. 怎样协调上下级关系？	(344)
158. 怎样处理好与上级的关系？	(345)
159. 怎样对待自己不喜欢的领导者？	(350)
160. 当你与上级发生冲突时怎么办？	(352)

-
161. 怎样同直接领导者相处? (353)
162. 怎样处理好与下级的关系? (356)
163. 怎样赢得部属的拥戴? (360)
164. 领导者怎样处理下属的顶撞? (362)
165. 如何处理好同级之间的关系? (365)
166. 怎样处理好党政主要领导的关系? (367)
167. 领导者怎样处理好与群众的关系? (371)
168. 如何正确认识非正式组织? (373)
169. 怎样正确对待非正式组织? (376)
170. 怎样正确对待冲突? (377)
171. 解决冲突的方法与艺术 (380)
172. 怎样消除积怨? (383)

第一章 领导者运用权力的艺术

1. 领导者运用权力应具备哪些条件？

在现实生活中，领导者要运用权力不仅取决于领导者自身的能力和素质，同时也取决于客观环境和被领导者，这说明权力的运用是有条件的。

(一)领导者本身的条件要适应，领导班子的结构要合理。领导者和领导班子所具备的条件，一般说应该是权力运用条件中最重要、最主要的方面。如果领导者本身的素质、品德、作风不适应，那就很难谈得上艺术地运用权力。比如，不懂经济建设，就无法行使经济的决策权；不懂政治规律，就无法进行国家政权的建设。另外，任何领导者行使权力或开展活动，都离不开本层次领导集团各成员的支持和配合，都需要领导集团集体的影响力。假如班子成员各种素质不能互补，甚至内耗严重，在被领导者中威信低，也就难以有效地行使权力。所以，领导者在运用权力时，要认真分析本身和本层次领导集团所具备的条件。

(二)要考虑被领导者的承受力。被领导者是领导权力作用的对象或客体，能否接受和积极配合，是直接体现领导效果的关键。领导权力的运用，就是要保证被领导者的积极性得到最大限度的调动。在我国，被领导者都是国家的主人，他们有参与决策和监督领导者的权利和义务，一方面他们欢迎领导者代表人民行使权力，另一方面他们又受各自的一些条件的制约而在接受领导时表现不同。因此，在运用权力时，要充分考虑被领导者政治的、经济的、社

会的利益以及他们的承受能力。上级领导者还要充分考虑下级领导者的条件。只有这样,才有可能取得权力运用的最佳效果。

(三)符合复杂多变的客观环境。任何高明的领导者,有时都难免被客观环境所困扰,特别是社会大环境的选择余地是很小的。而领导者运用权力,开展领导活动,又绝不能离开客观环境。只有熟知客观环境,按照实际可能性,因时因地变通,在权力运用中注意灵活性,才能符合实际,不失民望。如果客观条件不具备,强行用权,往往是事与愿违。特别是领导者面对复杂多变、事情紧急的情况时,如何冷静地、巧妙地掌权,实在是十分重要又十分困难的问题。问题恰恰在于对环境的驾驭。优秀的领导者,往往在这种情况下显露出高明的才能。

2. 领导者运用权力的原则有哪些?

原则是观察问题、处理问题所依据的法则或标准。要科学地、合理地、有效地运用权力,必须遵循以下几条基本原则。

(一)“三戒原则”。领导者的权力是国家和人民授予的,必须用来为国家和人民的利益服务。这是社会主义国家领导者应该做到的一条最基本的原则。因此,领导者在运用权力时,必须做到三戒:一戒以权谋私,二戒执权徇私情,三戒滥权讲义气。谋私利、徇私情、江湖义气,都会损害领导者的形象,削弱领导者的权力。轻者给事业带来损失,重者会造成严重恶果,是党纪国法所不能容许的。日本松下电器公司总经理松下幸之助的接班人山下俊彦认为:权力有一种不可思议的魅力,有一种使人发狂的魔力。一旦被权力的魅力所迷惑,就会变成安徒生童话中那位没穿衣服的皇帝;一旦被权力的魔力所迷惑,随心所欲,操纵一切,就会自己害自己。登上权力宝座的领导者,为了发挥权力的正面作用,应注意三条:(1)掌权者要自己约束自己,要有觉得自己不足的谦虚态度,不能自己说了