



当代学者人文论丛  
*Dangdai.xuezhe renwen luncong*

童中贤◎著

# 领导 大跨越

——  
现代领导艺术构思

中国言实出版社

湖南省优秀社会科学学术著作出版资助

# 领导大跨越

现代领导艺术构思

童中贤 著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导大跨越:现代领导艺术构思/童中贤著.

—北京:中国言实出版社,2008.8

(当代学者人文论丛.第19辑)

ISBN 978-7-80250-036-5

I. 领…

II. 童…

III. 领导艺术—研究

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 096711 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(一编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京振兴源印务有限公司

版 次 2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷

规 格 880毫米×1230毫米 1/32 10.75印张

字 数 270千字

定 价 390.00元(全16册) ISBN 978-7-80250-036-5/B·180

# 前 言

什么是领导艺术,怎样获得领导艺术?这个问题是领导的首要问题。为什么这么说,因为只有领导艺术才能造就领袖,并使领导真正成为领导。什么是领导?按照《现代汉语词典》解释,①动词,率领或领导;②名词,担任领导工作的人。简单地说,即领而导之。领导是要让追随者心甘情愿地跟着走,而不是被领导者骗着走、逼着走、打着走。这也是区分领导艺术与统治权术的关键点。统治权术造就的是统治者,它只能使领导异化而成为统治。

对领导艺术这个概念,国内外学术界众说纷纭。有的认为领导活动本身就是一种艺术,有的把领导工作的一切方式方法统称为领导艺术;有的说领导艺术是领导的技巧、风格、经验、意志、气质和创造力的总和;更多的则认为,领导艺术是建立在一定知识和经验基础上的领导技巧、技能。这些从不同角度对领导艺术的认识和说明都有一定道理,对于我们从某一方面认识领导艺术,并把握其实质提供了一定的依据。

要弄清楚领导艺术的含义,首先必须明确领导艺术是实践的产物。它是领导者在自己长期的领导实践中总结出来的,领导者对自己领导活动实践中产生的丰富的领导经验进行咀嚼、消化、体味、揣



摩而形成的熟练习惯和手段,即领导技巧。这种技巧在事实上成为领导艺术归根到底是由领导活动的实践需要和实践水平决定的,领导艺术是随着实践的发展而发展的。离开领导活动实践,领导艺术也就无从谈起。

领导艺术是一种特殊才能和技巧。在领导活动过程中,有许多不那么清楚和非定量的因素要考虑,这样就“不可能那么死,要活一点”。<sup>①</sup>如果在领导活动过程中,不去体察这“活一点”的领导艺术,以为一切都可以遵循现成的  $1+1=2$  就可以取得成功,那只能是儿童的幻想。领导艺术是一种非系统化、非规范化、非程序化、非定量化的高超的领导技能。

领导艺术对一切领导者都是普遍适用的。领导技巧不是千篇一律的,而是生动活泼、丰富多彩、千姿百态的。但是,它也不是不可把握的,无规可循的,纯系各个领导者自我意会,自我运用。领导艺术所包括的许多技能,“和打高尔夫球(击球、左击球和复原)的动作一样是可以学会的,是可以进行训练的。”<sup>②</sup>它的最一般的原则、技能和方法,对各个领导者做好领导工作都具有普遍意义。

领导艺术是领导技能与所及对象之间对应点的最佳选择。领导艺术离不开领导技能,但又不等于领导技能。就像一个作家,尽管掌握了丰富的创作技巧,如果不与社会生活结合起来,不运用到人物形象的塑造中去,那么,也就不能写出有艺术生命的作品来。马谡之所以失街亭,就是因为他没有找到领导技能与所及对象之间对应点的最佳选择,最后落得个被斩的下场。所以,我们在领导活动中,就要善于捕捉这种最佳选择——敏感点、共鸣点、兴奋点和爆发点。

领导艺术是领导力能动作用的体现。由著名电子专家、晶体管的发明人、诺贝尔奖获得者 W. 肖克利自任总经理的肖克利电子公

① 钱学森:《社会主义现代化建设和领导决策的科学化》,《理论月刊》1986年第1期。

② 赫伯特·A. 西蒙:《管理决策新科学》,中国社会科学出版社1982年版,第38页。



司,经营不到两年就倒闭了。著名作家马克·吐温两次创办公司,均以失败告终。他们的问题出在哪里?就在于领导力。因为只有专业知识还不能做好领导,还必须有领导力。所以,桥梁专家不一定能领导好一个桥梁工程,不懂桥梁专业知识的领导者不一定就不胜任。但若没有领导力的作用,领导艺术根本就无从谈起。

从以上分析,我们可以看出,所谓领导艺术,是指领导者在领导活动中对领导力、领导规律及领导方法创造而有效运用的技能,它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要、最恰当和最有决定意义的东西。概括地说就是:其形在虚,其神在圆,其意在诚,其功在励。再简化即八个字:形虚、神圆、意诚、功励。

领导艺术具有以下特征:

第一,原则性与灵活性的统一。领导艺术是领导者在改造世界的过程中,依据不同的时间、地点和条件,不拘泥于成规,随机应变,灵活机动地认识处理事务的技能,它体现了领导者在千差万别的事物面前,在多种多样的情况下,在复杂多变的环境中,发挥积极性、主动性和创造性,巧于完成各项任务,实现既定目标的灵活性。但是,这种灵活性绝非任意所为,是无原则的随意性。没有原则的灵活性的领导艺术是不存在的,俗话说,不以规矩不成方圆,没有规矩,没有原则,又怎么有领导艺术可言呢?原则性是灵活性的基础,灵活性是原则性的具体表现,可见,体现在领导艺术中的灵活性与原则性是对立统一的。

第二,普遍性与特殊性的统一。领导艺术不仅对一切领导者普遍适用,而且它是普遍存在于实施领导活动的各个阶段和每一个环节之中的,也就是说,领导艺术是贯穿于一切领导者活动过程始终的技能。从开始履行领导职能时起,到取得领导效能为止,领导者随时都要运用领导艺术,方能提高工作效率,更好地完成工作任务。但是,不同的领导者在经办相同的事务中,往往会表现出迥然不同的技巧,就是在同一个领导者身上,由于实施的领导活动的阶段和环节不



同,也会有不尽相同的解决问题的方式和方法,这就是体现在领导艺术中的特殊性。正是这些特殊性,才勾画出了一幅生动活泼、丰富多彩、千姿百态的领导艺术。体现在领导艺术中的这种普遍性和特殊性的统一是领导艺术的一个重要特点。

第三,经验性与科学性的统一。领导艺术具有一定的经验性,这不仅是由于它来源于领导者的丰富阅历和实践经验,并在领导实践中不断得到检验和发展,而且还因为领导艺术至今仍有许多内容保留在实践经验中。由实践经验提炼、升华而成的领导艺术,不管如何高超、巧妙,总是不可避免地带有实践经验的痕迹,这是完全正常的,它丝毫也不会影响领导艺术的科学性。领导艺术是以科学理论为其基础,以丰富的实践经验为其来源,以发挥人的全力为其内容,以提高领导效能为其手段,以实现群体目标为其目的。实际上,越是高超巧妙的领导艺术,越具有科学性。领导艺术之所以对每个领导者做好领导工作具有普遍意义,是因为它很好地实现了实践性与科学性的统一。

第四,遵循客观规律与发挥主观能动性的统一。领导艺术之所以能对领导活动产生积极有效的影响,最根本的原因就在于它遵循了事物发展的客观规律,依据了不同事物在不同条件下发展的特有规律,同时与领导者正确地发挥主观能动作用也有着极为密切的关系。领导艺术凝结着领导者生机勃勃的创造力,《现代汉语词典》就把领导艺术解释为富有创造性的领导方式、方法。而创造力的表现,就有赖于领导者主观能动性的发挥。我们常讲,要“审时度势”,这审时度势就是发挥主观能动性的重要表现,只有审时度势,对历史变革潮流与社会发展态势以及对构成这种潮流与态势的诸因素进行正确的分析,才能正确有效地运用领导艺术,使自己的领导艺术构思新颖,风格独特,表现出惊人的独到之处。领导艺术的适用范围是很广泛的,但是,如果领导者不充分发挥主观能动性,不根据不同的时间、地点、条件以及对象,运用或创造不同的表现形式,也不能有效地发



挥领导艺术的作用。

由此可见,领导艺术的根本要点在于:在尊重客观规律的基础上,最大限度地发挥领导力作用,最大限度地调动被领导者的积极性,最大限度地利用客观条件,有效地将主观因素同客观环境高度统一起来,从而使领导活动由必然王国走向自由王国。

最大限度地发挥领导者的领导力是最能体现领导者创造性的能动活动,这就要求领导者在工作中既要克服“客观主义”,又要克服领导方式、方法上的“万能主义”,从而使领导的主体和客体实行有效的统一。如前所述,领导艺术是领导者创造性地运用领导原则、领导方法、领导条件等高超的技艺,不是一般地运用,而是创造性地运用,有技巧地运用。但是,在这一过程中,如果没有领导力的作用,一切都是空谈。比如,中国红军二万五千里长征,如果没有当时领导者的领导力起作用,你说得再天花乱坠,或者硬逼着人家跟你走,其结果都是不可想象的,就是没有敌人的围追堵截,也可能早就一哄而散了。这说明了领导者的领导力对于取得领导的成功,关系是非常重大的。

最大限度地利用客观条件是构成领导艺术实质的重要因素。领导艺术只有在领导者实际运用领导条件的过程中才能显露出来。领导者为了完成工作任务,实现自己的工作目标,必然会运用一些相应的领导条件。而领导者的领导艺术水平如何,主要看领导者在运用这些领导条件时是否巧妙得当而卓有成效。高明的领导者对于自己所处的客观环境、所面临的各种领导条件能进行深入的分析 and 把握,能把一切有利条件都利用起来,使其发挥最大的效能。在利用积极条件时,还要会把一切消极的因素变为积极因素。领导者运用客观条件的艺术不同,其结果也不一样。

最大限度地调动被领导者的积极性,以实现最佳领导效果,这是提高领导艺术的根本目的。公共领域的领导者不是为少数人谋利益的官老爷,而是为多数人谋利益的社会公仆。私营领域的领导者不





管有多么高的天分,不管多么高明,都是人而不是神。如果没有员工积极性、主动性和创造性的发挥,什么事情也是办不成的。因此,调动人民群众(员工)的积极性是对领导艺术的根本要求。中国共产党之所以能从小到大,从弱到强,最后战胜国民党取得政权,是因为共产党及其领导人调动了人民大众的积极性。国民党政府就是在人民大众的积极性下被赶下台的。因此对每个领导者来说,谁能调动人民群众(员工)的积极性,谁就能赢得胜利。水可以载舟,也可以覆舟。所以,当领导的一定要以人为本,和群众打成一片,与员工息息相通,学会尊重人、关心人。只要真心实意关心人,使被领导者感到领导者的心肠始终是热的,干事就会有积极性,就能使你的领导工作取得最佳的效果。

把握领导艺术的实质,还有两点应该警惕,一是领导艺术确有“可意会不可言传”的部分,但有的论著刻意夸大这种神秘感,却是不可取的。美国 L. 德莫斯的《人格与心理潜影》一书,把基辛格秘密访华这一重大举动——也是美国政府的重大决策说成是基辛格从小就有的“亲密能力的萎缩,抑郁人格的特征”而产生“喜欢独来独往”引起的。领导人的心理、潜意识都可能对决策产生影响,但也不会神秘到如此地步。二是领导艺术由于变化幅度大,灵活性、伸缩性大,人的能动性,把握不好就有可能超过界限成为领导者玩弄权术的借口。尼克松的回忆录表现得尤为明显,下面我们来看他是怎样为政治家玩弄权术辩护的。

自亚里士多德提出政治权术概念,马基雅维利又加以系统化以来,对它的理解比任何问题分歧都大,而政治家对之趋之若鹜。尼克松一面说只要目的正确就可以不择手段是荒谬的,另一面又说“圆滑、虚夸、掩饰……这些也许都是不可爱的习惯,但是对领导人来说可能是必不可少的”。政治领导人几乎都存在这些不可爱的方面,罗斯福、戴高乐、林肯莫不如此,罗斯福“在谈论要使美国置身于战争之外的时候正在为了使美国参战而进行活动。”而且“有些企业界领袖



之无情不亚于任何政界人物。有些教会和学术界领袖玩弄手段时的尔虞我诈机变灵活与华盛顿官场人物不相上下。”<sup>①</sup>这倒是实情、实话，也道出了玩弄权术是政治家的通病，企业家、学术界也往往不能幸免。但对尼克松来说，这里显然也难脱为其“水门事件”辩解之嫌。

用权艺术是和决策、用人艺术同等重要的领导艺术，后两者任何时候都渗透着用权，举起大棒发号施令时是在用权，面带笑容给人发红包时也在用权，它可以使人登上权位的顶峰，也可以使人掉进深渊的陷阱。问题在于怎样使用权力，是领导艺术还是玩弄权术、玩弄政治手腕。从古今中外来看，的确有不少领导人要权术，而且非常之巧妙。但是，权术总是虚伪的、虚假的、虚浮的，它与领导艺术给人以自然、新颖、和谐、含蓄、简练、真实、高尚、高超、恰当等美妙的感受是根本不同的，“领导艺术是真、善、美的，而统治权术是伪、恶、丑的，这正是领导艺术同统治权术的本质区别所在。”<sup>②</sup>

---

① 尼克松：《领导人》，新华出版社1983年版，第410～413页。

② 张德泉：《领导艺术论》，《领导科学》1992年第9期。

# 目 录

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 前 言 .....            | ( 1 )  |
| 第 1 章 领导日常思维艺术 ..... | ( 1 )  |
| 一、万花筒似的日常角色 .....    | ( 1 )  |
| 二、科技革命背景下的思维 .....   | ( 6 )  |
| 三、走向日常思维科学化 .....    | ( 14 ) |
| 第 2 章 领导情理思维艺术 ..... | ( 19 ) |
| 一、情感与情感思维 .....      | ( 19 ) |
| 二、理智与理智思维 .....      | ( 25 ) |
| 三、情理交融的必然性 .....     | ( 32 ) |
| 第 3 章 领导纵横思维艺术 ..... | ( 37 ) |
| 一、立足于横向比较的思维 .....   | ( 37 ) |
| 二、立足于纵向比较的思维 .....   | ( 43 ) |
| 三、在纵横的交合点上驰骋 .....   | ( 48 ) |



|                |       |
|----------------|-------|
| 第4章 注意力领导艺术    | (52)  |
| 一、沟通主体与客体的注意力  | (52)  |
| 二、作为领导力构成的注意力  | (56)  |
| 三、领导者的注意力品质分析  | (59)  |
| 四、实施注意力领导艺术    | (64)  |
| 第5章 领导思路开拓艺术   | (68)  |
| 一、思路与现代领导      | (68)  |
| 二、确定思路的基本要求    | (72)  |
| 三、开辟优化的领导思路    | (75)  |
| 四、让思路挂满实践的硕果   | (78)  |
| 第6章 领导决策艺术     | (83)  |
| 一、领导决策艺术的界定    | (83)  |
| 二、决策方法的“软”与“硬” | (86)  |
| 三、运用现代智库的艺术    | (89)  |
| 四、领导决策执行艺术     | (95)  |
| 第7章 领导用人艺术     | (99)  |
| 一、领导艺术的集中体现    | (99)  |
| 二、把握用人的若干关系    | (105) |
| 三、重视人力资源的开发    | (111) |
| 第8章 领导激励艺术     | (115) |
| 一、激励艺术的实质      | (115) |
| 二、实施激励的原则      | (118) |
| 三、激励程序及策略      | (122) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第 9 章 领导调查研究艺术 .....  | (132) |
| 一、明确调查研究问题 .....      | (132) |
| 二、调查研究操作过程 .....      | (136) |
| 三、调研结果运用的艺术 .....     | (145) |
| 第 10 章 领导现场管理艺术 ..... | (151) |
| 一、领导需要提升现场力 .....     | (151) |
| 二、现场管理操作规程 .....      | (155) |
| 三、现场管理操作艺术 .....      | (160) |
| 第 11 章 领导力开发艺术 .....  | (167) |
| 一、领导力产生的根源 .....      | (167) |
| 二、领导力运行的条件 .....      | (171) |
| 三、领导力作用的特征 .....      | (175) |
| 四、领导力开发的路径 .....      | (178) |
| 第 12 章 人本领导艺术 .....   | (182) |
| 一、人本思想的来源及实质 .....    | (182) |
| 二、从“政本”到“人本” .....    | (186) |
| 三、贯穿人本思想的领导活动 .....   | (190) |
| 四、人本领导的基本假设 .....     | (192) |
| 第 13 章 创新领导艺术 .....   | (197) |
| 一、创新与国家创新体系 .....     | (197) |
| 二、创新领导的构成因素 .....     | (203) |
| 三、创新领导的操作艺术 .....     | (208) |



|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第 14 章 权变领导艺术 .....   | (213) |
| 一、有效领导的权变理论 .....     | (213) |
| 二、权变中的领导行为 .....      | (218) |
| 三、应变、制变与导变 .....      | (226) |
| 第 15 章 圆点领导艺术 .....   | (234) |
| 一、圆点：事物的存在状态 .....    | (234) |
| 二、从圆点视角看领导活动 .....    | (237) |
| 三、圆：领导艺术的最高境界 .....   | (241) |
| 四、圆点领导的三大关系 .....     | (244) |
| 第 16 章 权力欲望调节艺术 ..... | (249) |
| 一、权力欲望能否登大雅之堂 .....   | (249) |
| 二、调节自身权力欲望的艺术 .....   | (254) |
| 三、调节下属权力欲望的艺术 .....   | (259) |
| 第 17 章 用权误区规避艺术 ..... | (264) |
| 一、扫描领导用权误区 .....      | (264) |
| 二、用权陷入误区的根源 .....     | (271) |
| 三、规避用权误区的途径 .....     | (276) |
| 第 18 章 越轨行为矫治艺术 ..... | (282) |
| 一、“打擦边球”之类 .....      | (282) |
| 二、领导越轨的“因素丛” .....    | (286) |
| 三、越轨行为矫治方略 .....      | (292) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第 19 章 健康情绪培养艺术 ..... | (299) |
| 一、健康情绪对领导的影响 .....    | (299) |
| 二、健康情绪的主观条件 .....     | (305) |
| 三、领导者健康情绪的培养 .....    | (309) |
| 主要参考文献 .....          | (316) |
| 后 记 .....             | (320) |



## 第1章 领导日常思维艺术

在日常生活和工作中,每个领导者都会遇到许多需要思考和判断的问题。怎样使思维活跃,思路敏捷,判断正确,选择恰当,是值得进行认真探讨的。为了及时地研究新情况解决新问题,作为一个领导者,必须注意运用现代科学的思维方法,改进自己的日常思维,更好地完成组织赋予自己的重任。

### 一、万花筒似的日常角色

领导者的日常思维是影响领导工作效率的关键。从某种意义上说,高效率的日常生活和工作,正是日常思考和判断优化的结果。

#### (一)领导者的日常工作

领导者的日常工作内容是什么?这似乎不应该成为一个问题。千千万万的领导者每天都在日常工作岗位上忙碌着,无数的文章、专著对领导活动提出了一系列观点和结论,难道还不够清楚吗?然而,当我们仔细考察领导者的日常生活和工作时就不难发现,一些传统概念和流行说法往往对一位卓有成效的领导者的形象作了不恰当的描述,对他应具备的素质提出了不正确的要求。丰富多彩的日常生活和工作被一些动听的但干巴巴的概念所代替,领导者的日常工作





被误解了。

那么,领导者的日常工作究竟是一个什么样的呢?要回答这个问题,还是让我们先从领导者这个特殊的社会角色谈起吧。

角色本是戏剧的专门用语,是指演员在舞台上依据剧本所扮演的某一特定人物。社会角色即指一个人在社会群体中的身份、地位及其相应的行为规范的统一体。在角色问题上,美国未来学家阿尔温·托夫勒曾这样说:“每个人在社会上扮演的角色会有万花筒似的各种形式。”<sup>①</sup>尤其是领导者。

领导者是什么呢?领导者是由许许多多角色组成的复合体即角色丛。从一个方面来说,他今年可能是局长,明年可能是市长,后年又可能是书记……从另一个方面说,一个领导者又是由下列角色组成的一个“系列自我”:头面人,用人者,联络员,监督员,传播者,发言人,政治家,救火员,分配者,谈判人。这十种角色是一个不可分割的整体,不能搁下某种角色不管。例如,领导者如果不能很好地扮演联络员,他就缺乏向组织内外传达的信息;起不到传播者和发言人的作用,也无法进行日常思考和判断。同时,十种角色也不能由几个人分摊,否则就无法形成一个有机整体。

当然,这并不是说,每种角色都要同时出场,以同样精力对待,不同时期和不同情况下应有所侧重,对某个领导者来说,也可能只擅长扮演某几种角色。但不管在什么情况下,每天都会同时有不少角色缠着领导者。

这些角色的工作交互作用的结果,就决定了领导者的日常工作特点,即琐碎、多样、无连贯性、紧迫性,不自主性。他们每天要处理很多事务:约会,求见,电话,回信和会议等,很难连续地将一件事情做到底而不被打断,常常在承受多种压力的紧迫状态下完成“现场办公”、临时应急的工作。他们很难找到一种办法主动地安排自己的时

---

<sup>①</sup> 转引自高慎盈:《你与你的社会角色》,广西人民出版社1987年版,第8页。