

现代领导艺术

100题

朱玉林 编著

学术书刊出版社

现代领导艺术100题

朱玉林 编著

学术书刊出版社

内 容 提 要

本书主要选择了领导工作中经常遇到的一些问题，参考和吸收了国内外领导科学和艺术研究中的一些重要成果，以及许多成功的领导者的实践经验，从理论和实践的结合上对如何处理、解决好这些问题，进行了比较详细的阐述。内容生动活泼，通俗易懂，富有哲理，实用性强，无论对现任领导者，还是对立志成为领导者来说，都有很重要的参考价值。

现代领导艺术100题

朱玉林 编著

*

学术书刊出版社出版（北京海淀区学院南路86号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市昌平县长城印刷厂印刷

*

开本：787×1092 毫米 1/32 印张：9.25 字数：202 千字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

印数：1—7 920 册 定价：3.50元

ISBN 7-80045-531-9/C·12

目 录

1. 领导者主要有哪些职责？	(1)
2. 领导者主要应该具备哪些能力？	(5)
3. 领导者应该具备什么样的知识素质？	(10)
4. 领导者应该具备什么样的精神素质？	(14)
5. 领导者应当了解和掌握哪些现代的 思维方法？	(17)
6. 领导者应该树立哪些新的观念？	(22)
7. 怎样才能做到领导适度？	(25)
8. 怎样才能提高领导工作的效率？	(28)
9. 怎样进行变通？	(30)
10. 怎样对待工作环境？	(32)
11. 怎样处理好同上级领导的关系？	(35)
12. 怎样处理好与同级之间的关系？	(40)
13. 怎样处理好与下级的关系？	(43)
14. 怎样处理好同各种“势力”之间的关系？	(47)
15. 怎样处理好全局和局部的关系？	(51)
16. 怎样识才？	(54)
17. 怎样识人所长？	(57)
18. 怎样用人之所长？	(59)
19. 应该具有哪些容才之量？	(61)
20. 在用人情感上应该注意哪几个问题？	(63)
21. 怎样才能做到“因势利导”？	(65)

22. 什么时候是激励的最佳时机?	(68)
23. 应该掌握哪几种主要的激励方式?	(72)
24. 怎样才能做到宽严相宜?	(75)
25. 怎样才能做到惩罚得当?	(77)
26. 怎样才能做到奖励得当?	(80)
27. 如何选择最佳时机?	(83)
28. 怎样“处事”?	(86)
29. 怎样检查工作?	(89)
30. 怎样总结工作?	(92)
31. 怎样抓好中心工作?	(95)
32. 怎样抓好典型?	(98)
33. 怎样开好会议?	(101)
34. 怎样撰写述职报告?	(104)
35. 怎样做指示?	(106)
36. 怎样签批文件?	(109)
37. 怎样进行表扬?	(112)
38. 怎样进行批评?	(114)
39. 怎样提高谈话的效果?	(118)
40. 怎样统一思想?	(121)
41. 怎样处理疑难问题?	(124)
42. 怎样对待失误?	(126)
43. 怎样发挥智囊团的作用?	(129)
44. 怎样对待智囊团的结论?	(131)
45. 怎样统御下属?	(134)
46. 怎样说服下属?	(137)
47. 怎样驾驭下属的情感?	(139)
48. 怎样对待下属的兴趣?	(143)

49.怎样对待能力低的下属?	(145)
50.怎样对待下属的欲望?	(148)
51.怎样对下属进行主动沟通?	(150)
52.当下属顶撞你的时候怎么办?	(153)
53.怎样对待下属的牢骚?	(155)
54.怎样待人之短?	(157)
55.怎样调解纠纷?	(160)
56.怎样进行规劝?	(164)
57.怎样对待非正式小群体?	(167)
58.怎样利用好你的时间?	(170)
59.怎样进行动机诱导?	(173)
60.怎样调动副职的积极性?	(176)
61.怎样当好副职?	(178)
62.怎样考察干部的业绩?	(181)
63.怎样协调人际关系?	(184)
64.怎样交友?	(186)
65.应该和群众保持哪些往来?	(189)
66.怎样调控人们的心理活动?	(191)
67.怎样才能回答好现实问题?	(194)
68.怎样才能提高自己的对话水平?	(197)
69.怎样作报告才能吸引人?	(200)
70.怎样进行科学决策?	(203)
71.决策程序主要有哪几个阶段?	(205)
72.决策应该遵循哪些原则?	(208)
73.决策为什么会出现失误?	(212)
74.怎样授权?	(214)
75.授权主要应采取哪几种方式?	(217)

76.怎样防止被“反授权”？	(219)
77.怎样进行调查研究？	(221)
78.调查研究中应该注意哪些问题？	(224)
79.怎样进行抽样调查？	(226)
80.怎样进行典型调查？	(229)
81.怎样运用专家调查法？	(232)
82.怎样进行民意测验？	(235)
83.怎样撰写调查报告？	(238)
84.怎样运用系统的方法？	(241)
85.怎样对问题进行系统分析？	(244)
86.怎样提高集体领导的心理相容水平？	(248)
87.应该怎样对待和解决班子内部的冲突？	(251)
88.怎样实现领导班子整体性格结构的 合理化？	(253)
89.怎样才能使领导班子和谐、高效地研究和 解决问题？	(256)
90.怎样做好下属班子的团结工作？	(259)
91.怎样控制自己的情感？	(261)
92.怎样培养和提高自已的观察力？	(263)
93.怎样培养和提高自已的创造力？	(265)
94.怎样培养和提高自已的理论研究能力？	(268)
95.怎样培养和提高自已的预见能力？	(270)
96.怎样提高自己的非权力性影响力？	(273)
97.怎样提高自己形象的影响力？	(275)
98.新的领导者怎样才能获得信任和支持？	(278)
99.新的领导者怎样才能顺利打开局面？	(281)
100.新的领导者应该注意避免哪些问题？	(285)

1. 领导者主要有哪些职责？

领导的工作千头万绪，有人说的非常形象，“领导、领导，走路有人追，吃饭有人找，两眼一睁，忙到熄灯。”所以作为一个现代领导者，要想在千头万绪、纷繁复杂的工作中，理出个头绪，有条不紊地抓好工作，必须明确现代领导者的主要职责。那么，现代领导者主要有哪些职责呢？

(1) 规划设计 规划设计是指在工作或行动之前预先规划目标、提出任务和制定实现任务的步骤和方法。领导者作为群众实践活动的领路人，根本的任务就是为群众引路导航。要引导，首先就必须制定正确的奋斗目标，有了正确的目标，才能实行正确的引导，所以制定目标是引导的核心。有了目标，还要提出明确的任务，只有使群众知道需要做什么，引导才是具体的，所以提出任务又是引导的中心环节。不但要制定目标、提出任务，而且还要制定相应的步骤和方法，只有当群众不但知道需要做什么，而且知道应当怎样做的时候，引导才能落实，一个领导者水平的高低主要就表现在这里，每个领导者从上任开始，就应该明确，“我要干什么，怎样去干”。只有这样，才能团结和鼓舞下属，拧成一股绳，为着一个目标而努力奋斗。

(2) 制定政策制度 实现目标规划，要有既定的指导方针和行动准则，以便引导人们积极而有秩序地工作，为此，领导者必须制定政策和制度。制定政策时，要有明确的目标和对象，要切中要害，解决现实问题；要划定适用范围和界

限，不要有太大的弹性；要注意政策效果，预测可能引起的副作用，准备相应的对策，不要朝令夕改，以免失信于民。

除了政策之外，领导者还必须制定制度。制度是个人或部门办事的规定、准则和依据。一个组织或团体的制度是多种多样的，领导者应着重抓好两种制度：一是责任制。要使每个人或部门都应有非常明确、互不矛盾的责任，才能使你的单位或部门形成一个稳定协调的整体。有些领导也强调责任制，但是他们让各部门或个人自己制定，这是不对的。因为只有统观全局的领导者才能知道各个部门或个人有什么责任，彼此之间如何配合等等。如果让下属自定责任制，势必出现重复或遗漏，增加内耗，降低效能。二是赏罚制。为了贯彻责任制，使全体下属各尽其职，各尽其责，必须有赏罚制。尽职尽责者，应予奖赏；玩忽职守者，应予以处罚，赏罚必须分明。

(3) 选人用人 “为政之本在于任贤”。领导者必须十分重视选人用人。选人要全面考查德、识、才、学、体，但不能“理想化”和“绝对标准化”。“金无足赤，人无完人”。选人时得要看主流，才重一技。取人之长，短中见长，重视实绩。领导者主要选择自己的直接下级，一般不要干涉再下层的人选问题，以免影响下级的积极性和主动性。

领导者在选好人的同时，更要注意用好人。领导者用人最主要的是要考虑：这个人的长处是什么？他最适合做什么工作？以便给人以最能激发他发挥自己优势的职务。要充分发挥下属的长处，就要容忍他的弱点。用人要明责授权，疑人不用，用人不疑。要把职权和责任统一起来，充分信任下级，放手让他们工作，发生了问题要主动承担责任。要因事用人，不因人设事，不用多余的人，以免出现“龙多不管

水”的现象。

(4) 日常决断 决断是领导者的一项经常性的 重要工作。有大政方针要你决策，也有小的问题要你拍板。重大决策必须按照科学决策的程序进行。需要领导者日常决断的主要有这样两种情况：一是出现非规范事件。现实生活永远要比规范复杂得多，即使是卓越的领导者在他制定规范时，也不可能考虑到一切情况，偶然的例外情况总会发生，客观情况的变化总会超出原有的规范。所有这一切，使每个领导者都会遇到大量的非规范事件需要处理。这是领导者日常决断的一项主要内容。二是下级请示的重大问题。一般来说涉及到全局性的问题，下级必须向上级领导者请示，领导者必须根据下级提出的意见和方案，经过慎重的分析研究后，及时作出明确的决断。

(5) 调查研究 调查研究也是领导者的一项很重要的职责。领导者要想取得工作上的成功和胜利，要想使自己的决策正确，要想达到预期的目的，就必须坚持进行深入细致的调查研究。因为调查研究，是实现主观符合客观，思想符合实际，理论和实践相结合的基础和中心环节。毛泽东同志曾经说过：“没有调查研究，就没有发言权”。调查研究的目的在于实事求是地按照客观事物的本来面目了解事物，认识事物的客观规律。并根据事物的客观规律制定路线、方针和政策，指导我们的工作。

(6) 学习 现代生产、科学技术和 管理，都在日新月异地加速发展，知识和产品的陈旧周期急剧缩短，这是现代社会的基本特征和趋向。因此，领导者必须不断学习，终身学习。领导水平如何提高？如何解决新形势下出现的新问题呢？经验是可贵的，但是仅凭老经验进行领导的小生产时代

已经一去不复返了。在现代，领导者必须经常不断地学习，以便及时了解和掌握新思想和新方法。所以平时看书读报就是领导者的正常工作之一，应列入工作日程之中。不仅如此，现代领导者还应该有计划地定期脱产进行系统学习。

2. 领导者主要应该具备哪些能力？

领导者的能力素质，是领导人才素质的核心，是领导者把主观意图转化为客观现实的转换器。现代领导者良好的能力素质，主要包括以下几个方面：

(1) 统筹全局、着眼于未来的洞察能力 领导者要认识和掌握领导活动的发展规律，正确地选择组织目标以及实现目标的方向、路线和时机，关键在于洞察能力。洞察能力是多种认识能力的综合表现，其中最基本的是观察能力和思考能力。人们常说的某某领导“眼光尖锐”、“远见卓识”，就是说他有较高的洞察力。

在观察能力方面，领导者高超的洞察力集中表现为统筹全局。在一定的意义上说，不同层次的领导者，都应该是大大小小的战略观察家。他最关心的，应该不是自己领导活动中局部性的、技术性的问题，而是全局性的、方向性的问题。他虽然也要抓具体问题，但要区别轻重缓急，抓住要害，抓到点子上。他进行的战略设计，要正确处理整体效应与子系统功能的关系，长期积累效应与连锁反应的关系，以及整体与环境的关系。他确定的组织目标，应既符合整体利益，又兼顾局部利益；既切合本国实际，又借鉴外国经验。观察的对象越多、范围越广、见解越普遍，所做的创造也就越大。如同一位政治家所说，一个政治家无论其政策多么高明，如果超出本国人民的经验太远，就不能得到举国拥护，……而如果把政策局限在本国人民的经验之内，又必然缺少

创见。

在思考能力方面，领导者高超的洞察力集中表现为着眼于未来。任何领导者，他所面临的挑战不仅是现在，更主要的是在未来。领导者要把握好组织的发展方向，必须以十分之九的精力对未来的情况进行分析、综合、比较、判断、推理，科学地预见新事物的出现及其发展，依据长远的利害关系来决策当前所面临的问题。

(2) 多谋兼听、博采众议的研究能力 所谓多谋兼听、博采众议，主要是指遇事同群众商量，多多地谋之于群众，广泛地听取群众意见。广大群众中蕴藏着十分丰富的实践经验和创造性的意见。领导者的任务，就是要深入到实际工作中去，向群众做调查研究，把群众中各种分散的、不系统的好意见、好办法集中起来，化为集中的系统的领导意见。然后再到群众中坚持下去，在群众的新的实践中得到检验、丰富和发展。如此循环往复，领导者的视野就会越来越开阔，经验就会越来越丰富。

领导者多谋兼听、博采众议，还包括重视集体领导的作用。我们说谋之于群众，不是说把群众中的各种意见简单地加在一起就行了。群众中由于各种人所处的地位不同，观察问题的角度不同，对于同一问题的看法，往往是很不一致的。这就需要领导者根据马克思主义的理论和方针政策去分析鉴别。在这里，领导者个人的理论和政策水平高低固然是重要的，但个人的水平和经验总有很大的局限性，而领导集体的水平和经验比起任何个人来说，总是要高得多和丰富得多。依靠集体的力量，从各方面去分析群众中的各种意见，互相启发，互相补充，这样作出的决策，一般来说会比较全面、比较符合客观实际。

(3) 权衡利弊、甄别优劣的决断能力 领导者要进行优化的决断，就必须对各种方案进行科学的比较、审慎的甄别、全面的分析，进而权衡利弊优劣，选出满意的方案，作出决策。为了达到这一要求，领导者必须具备下列条件：

第一，必须是业务内行。只有内行，才能恰当地鉴别，公正地评价，正确地指导，合理地选择。外行是无法做到这一点的。

第二，必须重用专家，尊重专家的意见，充分利用专家提供的信息资料和方案，决不能只凭自己的狭隘经验和会议上听到的一点汇报就作出决策。

第三，必须按照科学程序进行决策。切不可颠倒决策程序，自己先作出决断，迫使他人迎合自己的决断。

第四，必须善于听取反面意见。反面意见可以帮助决策者全面地考虑问题，并能掌握各种进退应变的办法。

第五，必须具备冒险精神，勇于承担风险，并且持有严格的科学态度，不唯书，不唯上，实事求是。

第六，必须有自己的独立见解和判断能力。否则，就难以在各种预选方案中作出最优抉择。

(4) 周密严谨、抓住主次的组织能力 领导者要把决策付诸实施，就必须设计出周密严谨的行动步骤，规划出实现目标的方法。这就要求领导者找出既能带动整个链条的重点环节，又不孤立地只抓重点，丢掉一般；既要使行动步骤彼此衔接，天衣无缝，又要从容不迫，调节自如。另一方面，领导者还要善于运用组织的力量去推动决策的实施。如果不运用组织的力量，靠自己单枪匹马地横冲直闯，不尊重下级的职权，事必躬亲，势必削弱职能机构的作用，影响干部群众的积极性。

(5) 知人善任、因人施用的驾驭能力 领导者所以要具备知人善任、因人施用的驾驭能力，是因为领导工作的中心环节是管理人、驾驭人，是发挥人的优势和特长，调动人的积极性和创造性，去实施既定的组织决策。人管理不好，驾驭不了再好的决策也只能是一纸空文。可见，对领导者来说，是否具备知人善任、因人施用的驾驭能力，其意义是不言而喻的。

(6) 沟通关系、改善环境的协调能力 世界上的一切事物都是矛盾的统一体，领导者所领导的任何一个单位，即使是一个小小的乡、镇，也是由错综复杂的矛盾和千丝万缕的关系有机地交织在一起的统一体。作为这个统一体中的领导者，应勇于同不良风气和一切违法犯罪行为作斗争，同时又善于对不同观点、不同社会势力和不同派别的人和事在原则允许下作一定程度的妥协，借以最大限度地团结一切可以团结的人。这是其一。其二，领导者应能正确处理个人与组织、与下属、与群众的关系，自觉地服从上级，主动地与同级合作，明智地领导下级，宽容地对待群众，借以形成和谐统一的集体。其三，领导者应能造成一个尊重知识，崇尚民主，珍惜人才，人事适宜，静有其位，动有其规的良好环境。并能象磁石一样把群众吸引在自己的周围，借以发挥每个人的积极性、主动性和创造性，协调群体的活动，步调一致地完成既定的组织目标。这种为实现共同目标而善于调节各种矛盾，沟通各种关系，平衡各种力量，造成适宜环境的能力，就是领导者应当具备的协调能力。

(7) 灵敏反馈、适时调整的应变能力 领导者良好的应变能力，首先表现在决策付诸实施的过程中，能够准确掌握执行情况，灵敏接受信息反馈，及时处理不测事件，使领导

活动朝着既定目标发展。其次表现在确知无法达到原定目标的情况下，能够果断刹车，尽快调整战略重点，进行战略转移。此外还表现在当决策达到既定目标之后，能够适时地根据新形势，提出新要求，不断更新目标，激励下属和广大群众继续前进。

3. 领导者应该具备什么样的知识素质？

知识渊博的人才善于驾驭全局。凡是有才能的人都是有知识的人。所以，一个好的领导者必须掌握多方面的知识，应该是个通才。那么，做为一个现代领导者，主要应该掌握哪些知识呢？

(1) 深厚的基本理论知识 领导者的基本理论知识，是指马克思主义的三个组成部分和毛泽东思想体系。马列主义、毛泽东思想是科学真理。它所揭示的社会发展规律，它的世界观和方法论，是领导者观察一切社会现象，处理一切社会问题的武器，是领导者行动的指南。领导者肩负着组织群众、带领群众进行改造社会、改造自然、实现社会主义现代化的重任，因而，要有深厚的马克思主义基本理论知识，要有较高的马克思主义理论水平。国际共产主义的伟大实践和我党的历史经验都表明，领导者马克思主义理论知识的多寡、理论水平的高低，对于他的精神面貌、认识能力、政策水平、工作质量关系极大。如同斯大林所指出的那样，在国家和党的任何一工作部门中，工作人员的政治水平和马克思列宁主义觉悟程度愈高，工作本身的效率也就愈高，工作也就愈有成效；反过来说，工作人员的政治水平和马克思列宁主义的觉悟程度愈低，就愈可能在工作中遭受挫折和失败，就愈可能使工作人员本身庸俗化和沦为鼠目寸光的事务主义者，就愈可能使他们蜕化变质——这要算是一个定理。尤