

李振贤 编著

现代 领导艺术

XIANDAILINGDAOYISHU

党建读物出版社

内容简介

领导就是通过所拥有的一定权力或责任对社会生活过程进行组织、规划、指挥、控制、协调以达到某种预期的目标的活动。领导者实施领导活动必须采用一定的方法手段，凭借自己的知识、经验、才能和气质，巧妙地运用各种条件和技能来完成工作目标。领导艺术就是对领导规律的清晰认识和对领导方法的创造性运用。

本书就是专门论述领导者，特别是党政领导者关于领导艺术和领导方法的专著。本书共十三章，第一至第六章，主要讲领导者的影响艺术、控制艺术、授权艺术、协调艺术、选才和用人艺术等。第七至第十三章，全面表述领导者处理多方面关系的艺术和方法，包括领导的人际关系、上级关系、同级关系、下级关系、与非正式群体的关系和家庭关系等。

本书是一本论述领导科学的著作，对各级领导者的领导能力的提高都会有帮助。

目 录

导论	(1)
第一章 领导方法和领导艺术	(7)
第一节 领导艺术是对领导方法的创造性运用	(7)
第二节 领导者要讲究领导艺术	(12)
第二章 领导者的影响艺术	(15)
第一节 领导者的影响力	(15)
第二节 领导者的影响力的构成	(16)
第三节 领导者实施影响力的方式	(20)
第三章 领导者的控制艺术	(25)
第一节 领导控制的意义和本质	(25)
第二节 领导控制的原则和方式	(28)
第三节 领导者的控制手段	(35)
第四节 领导控制手段的选择与优化	(39)
第四章 领导者的授权艺术	(42)
第一节 领导者授权的意义	(42)
第二节 领导者授权的原则和形式	(45)
第三节 领导者授权的方法和控制	(49)
第五章 领导者的协调艺术	(53)
第一节 人际协调在领导活动中的作用	(53)
第二节 人际协调的基本方式和方法	(57)
第三节 沟通是实现人际协调的主要渠道	(62)
第六章 领导者的选才用人艺术	(67)
第一节 领导者的人才观	(67)

第二节	领导者要善于选才	(74)
第三节	领导者的用人之道	(82)
第四节	把好干部的推荐任免关	(86)
第五节	抓好干部的培养工作	(93)
第七章	领导者的思想政治工作	(96)
第一节	领导者要带头做好思想政治工作	(96)
第二节	怎样做好思想政治工作	(99)
第三节	建立队伍和健全制度	(105)
第八章	领导与人际关系	(110)
第一节	领导活动的基本特征	(110)
第二节	领导人际关系的作用	(113)
第三节	领导人际关系的优化	(117)
第九章	领导者的上级关系	(124)
第一节	领导者上级关系的特点和作用	(124)
第二节	正确处理上级关系的原则	(129)
第三节	正确处理上级关系的艺术及方法	(134)
第十章	领导者的同级关系	(138)
第一节	领导者同级关系的特点和作用	(138)
第二节	正确处理同级关系的原则	(141)
第三节	正确处理同级关系的艺术及方法	(143)
第十一章	领导者的下级关系	(149)
第一节	领导者下级关系的特点和作用	(149)
第二节	正确处理下级关系的原则	(153)
第三节	正确处理下级关系的艺术及方法	(155)
第十二章	领导与非正式群体的关系	(159)
第一节	非正式群体的成因和类型	(159)
第二节	非正式群体的作用	(162)
第三节	正确对待非正式群体	(165)

第十三章 领导者的家庭关系	(169)
第一节 领导者家庭的特征和影响.....	(169)
第二节 领导者的家庭关系.....	(172)
第三节 领导者调节家庭关系的原则、艺术和方法	(177)
后记	(184)

导 论

所谓领导，从一般定义而言，就是领导者通过拥有的一定权力或责任，对生产过程以及建立在生产活动基础上的社会生活过程进行组织、规划、指挥、控制和协调，从而达到某种预期目标的行为。领导是社会共同劳动和共同生活的社会需要。只要有人类的共同活动，有社会分工协作，就需要领导者的带领、引导、指挥和协调。正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）

领导是一个历史范畴。社会生产过程中的领导关系，不仅反映了生产力发展的需求，而且是生产关系的体现。在生产活动中，究竟采取什么样的领导方式，归根结蒂是由生产方式的性质决定的。由于社会生产力和分工的发展，社会需要赋予少数人以权力，执行维护公共利益的社会职能。但自从人类进入阶级社会以后，领导作为一种历史范畴和生产力发展的产物，就带有明显的阶级属性。在漫长的劳动者与生产资料所有者相互对立的社会里，领导不仅仅是生产过程的需要，更带有阶级压迫和阶级剥削的性质。正如马克思所说：“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”（《马克思恩格

斯全集》第23卷第367页)在剥削阶级统治的社会里,领导者实际上是剥削阶级的政治代表,剥削者通过他们来巩固已取得的对被剥削、被压迫者的剥削、压迫地位和权利。

人类历史进入社会主义阶段后,领导活动的性质、体制及原则等都发生了质的变化。我国虽然还处于社会主义初级阶段,但与历史上存在的一切领导活动相比,同目前世界上存在的资本主义领导管理方式相比,具有根本的区别,具有自身的鲜明特点和优势。其主要表现是:

(一)以马克思主义基本原理作为指导思想。我们党领导人民群众推翻了帝国主义、封建主义、官僚资本主义三座大山,建立了党领导下的人民民主专政的国家。各级领导者代表党和人民对社会主义国家行使组织管理和协调的职能。党的指导思想——马克思列宁主义、毛泽东思想是领导活动的指导思想。在新的历史条件下,邓小平建设有中国特色社会主义理论,把马克思列宁主义基本原理与中国实际和时代特征相结合,继承和发展了毛泽东思想,是全党、全国人民在思想上、政治上、组织上保持团结统一的牢固的理论基础,是新时期各级领导者的行为准则。

(二)以中国共产党为最高领导权威。没有共产党,就没有新中国。以毛泽东同志为核心的党的第一代中央领导集体,率领中华民族的优秀儿女推翻了压在中国人民头上的“三座大山”,缔造了中华人民共和国。中国共产党执政地位的形成,是历史的选择,是人民推举共产党人代表自己行使权力。党的权威就是人民权力的集中表现。以邓小平同志为核心的党的第二代中央领导集体,带领全党全国人民建设有中国特色社会主义,在实行改革开放的短短的十几年时间里,使神州大地发生了深刻变化。当前各级领导者要自觉地维护以江泽民同志为核心的党的第三代中央领导集体的权威,在思想上、政治上、组织上、行动上与党中央保持高度一致。只有这样,才能全党步调一致,率领亿万人民群众去夺取建

设有中国特色社会主义的更大的胜利，实现国家富强发达，人民富裕幸福。

（三）彻底为人民群众谋利益。马克思在总结 1871 年巴黎公社起义建立政权的经验时曾一针见血地指出，巴黎公社的领袖们是“社会的负责的公仆和社会本身的负责勤务员”。社会主义社会的领导者与人民群众的关系，不是像一切阶级对抗社会那样的统治与被统治、压迫与被压迫的关系，而是在根本利益完全一致基础上新型的平等关系，领导者是人民群众中的普通成员，他们是一群为社会公众服务的公仆，他们肩负领导、指挥和组织社会发展的重任。

领导者为了履行自己的义务和职责，达到预期目标，需要拥有一定的权力。而正确地行使权力，则是履行好义务和职责，达到预期目标的必由之路。在社会主义社会，以生产资料公有制为主体，消灭了剥削阶级，人民当家作主。领导者和被领导者的关系成政治上平等，工作上分工协作的关系。领导者权力是人民意志的集中表现，是代表人民群众行使着领导职能，是为社会、为人民服务的一种手段，是权力、责任、服务的有机统一。

社会主义社会的领导者行使权力，必须遵循以下原则：

第一，领导者必须在党的领导下行使权力。

中国共产党是领导我国人民进行革命和建设的核心力量，是用革命的先进理论和民主集中制的组织原则建立起来的党，是无产阶级的最高组织形式。党中央是由最具有丰富斗争经验，最有才干，能够把马克思主义普遍真理与我国革命和建设实践紧密结合，在群众中享有崇高威望的人组成。任何领导者，只有把自己的权力置于党的领导下，才能作出成绩，否则将一事无成。必须坚决贯彻个人服从组织，少数服从多数，下级组织服从上级组织，全党服从中央的组织原则。绝对不允许任何人凭借手中掌握

的权力向党闹独立，搞分散主义、地方主义、山头主义。权力一旦失去组织的管理和约束，就可能走向反面。在党的历史上，凡是向党闹独立性的人，都没有好下场。张国焘、高岗、林彪就是权欲熏心、野心膨胀，最终自绝于党，自绝于人民的。我国一切做领导工作的人，不论权力有多大，都要在党中央的统一领导下进行工作，执行党的路线、方针、政策，在政治上、思想上、组织上、行动上与党中央保持高度一致，完成党交给的各项任务。

第二，领导者必须在宪法和法律范围内行使权力。

建国四十多年，革命和建设正反两方面的经验证明，我们党不但要执行一条正确的路线、方针、政策，同时必须坚持走以法治国的道路。特别是大规模的急风暴雨式的群众阶级斗争结束以后，国家走向法治，以法治国是人心所向。在“文化大革命”十年内乱中，践踏和破坏法制，无法可依、以权代法、以言代法、无法无天的做法，给党和国家造成了深重灾难。这个教训永远难忘。为此，党的十一届三中全会以后，国家立法机构相应制定和完善了一系列法律。《宪法》明确规定：“全国各族人民，一切国家机关和武装力量、各政党和各社会团体、各企事业单位，都必须以宪法为根本的活动准则，并且负有维护宪法尊严，保证宪法实施的职责”。《中国共产党章程》也明确规定：“党必须在宪法和法律的范围内活动。”社会主义国家的宪法和法律，总结了人类社会法治的优秀精华，并把党制定的较为成熟的方针、政策以法律的形式固定下来，集中体现了劳动人民的意志。每个公民，包括每个领导者，在法律面前一律平等，不允许有不受法律约束的“特殊公民”。任何领导者的活动，包括执行公务、使用权力，都必须在宪法和法律范围内。法律是实现领导行为的有力武器和牢固保障，可使权力发挥“增效”效力。同时，法律又对领导者的行为起到约束、规范作用，防止滥用权力。

第三，领导者的权力必须置于履行职责的基础上。

责任是领导的根本属性，而权力仅仅是履行责任的手段。领导者的责任包括：政治责任、工作责任和法律责任。所谓政治责任，就是在领导者管辖范围内，必须保证中央的路线、方针、政策贯彻执行，与党中央保持高度一致，保证政令畅通，不允许搞“上有政策，下有对策”那一套，不允许闹独立性。所谓工作责任，就是保证完成任期内的工作责任目标，并力争超额完成。所谓法律责任，就是遵守宪法、法律，严肃处理违法行为，依法办事，依法行政。每个领导者都应意识到，作为一个地方、一个单位的负责人，特别是主要负责人，能否履行好自己的职责，事关本地区、本单位的兴衰成败和人民群众的生活状况，一定要以强烈的革命事业心和责任感，以对党对人民对历史高度负责的使命感，勇于开拓，不怕挫折，不怕冷嘲热讽，积极地、创造性地开展工作，打开工作的新局面，在任期内，向党、向人民交出一份满意的答卷。领导者的责任还意味着对失责者的追究。如果一个领导者完不成责任目标，甚至人为地造成重大损失，则要追究有关领导者的责任。是谁的责任就由谁负责，有多大责任就追究多大责任，决不能“大事化小，小事化了”或者“易地做官”。诸葛亮在挥泪斩马谡时说过一句话：“孙武之所以能胜于天下者，用法明也。”只有赏罚分明，才能激励先进，鞭策后进。

第四，领导者的权力必须置于人民群众监督之下。

中国共产党是中国工人阶级的先锋队，她从成立的那一天起，就把全心全意为人民谋利益写在自己的旗帜上。在社会主义国家，人民是国家的主人，党和政府代表人民的意愿行使权力。因此，各级领导者必须时刻把人民的利益放在第一位，自觉接受人民群众的监督，为人民掌好权，用好权，为人民的利益尽职尽责

责。接受人民群众的监督，就是心里要装着人民，一言一行都从人民的利益出发，真正想人民之所想，急人民之所急。除了人民的利益外，领导者无一己之私利。在制定方针、政策时，首先要考虑是否符合人民群众的当前利益和长远利益。离开了人民群众，政策就没有力量。事实证明，凡是我们制定的路线、方针、政策反映了人民群众的利益，贯彻执行就顺利。否则政策就没有生命力，就会在实行过程中碰壁。任何一个领导者，无论职位高低，只要时刻把人民群众的冷暖挂心上，从绝大多数人的利益出发去分析问题，解决问题，真心实意地为人民群众办实事，就必定得到人民群众的拥护和爱戴。

各行各业的各级领导干部，特别是县级以上党政领导班子成员，是我们整个干部队伍的骨干和中坚力量，在当前和今后改革开放、现代化建设中担负着重大的领导责任。他们的所作所为，关系到有中国特色社会主义事业的兴衰成败。从现在起到本世纪末，是我国建立社会主义市场经济体制的关键时期，也是各级领导班子新老交替时期。青年干部尽管有满腔的政治热情，但同时也存在对中国国情和党的传统不够熟悉的缺陷。在新的历史条件下，国际国内形势发生了许多新的变化，我们党面临改革开放的严峻考验，在迎接世界新技术革命的挑战和建立社会主义市场经济体制过程中，各级党政领导者特别是县级以上领导者都应找准自己的方位，努力提高自己的领导水平和领导艺术，为人民掌好权，用好权，圆满完成自己所担负的历史使命，创造出无愧于时代，无愧于后人的领导业绩。本书就是出于这一目的而编写，以求结合实践，在理论方面作些探讨。

第一章 领导方法和领导艺术

领导方法和领导艺术，对领导者所实施的领导活动有着十分重要的作用。领导者只有讲究领导艺术，熟练地运用各种领导方法，才能成为一个高水平的领导者。

第一节 领导艺术是对领导方法的创造性运用

领导者要实现领导职能和完成领导任务，必须采用一定的方法、手段，即解决“桥”或“船”的问题。毛泽东曾经说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空语。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”（《毛泽东选集》第一卷，人民出版社1991年6月第二版，第139页）领导者的领导方法和领导艺术水平如何，将直接关系到全局工作的成败。

一、什么是领导方法

所谓领导方法就是领导者实现领导职能、完成领导任务、达到奋斗目标的手段、方式和途径的总和。领导者组织制定所管辖

区的社会、经济、精神文明建设等发展战略，需要用科学的调查研究方法和预测、决策方法；要贯彻执行上级党委、政府的政策、指示，需要进行正确的协调，督促各级各类组织去共同努力完成任务。我们党在长期的革命斗争实践中，把马克思主义普遍真理同中国革命实践相结合，创造出一整套科学的、正确的领导方法。如坚持群众路线，从群众中来，到群众中去的基本领导方法。这些领导方法是我们党的优良传统。在今天的社会主义现代化建设中仍然需要坚持和发扬光大。但也应该看到，由于现代领导对象、领导空间和领导节奏的变化，使领导工作面临一系列新情况、新问题。这就需要不断地研究新情况、解决新问题。除了坚持运用传统的好的领导方法外，还需要根据新的实践不断总结出新的领导方法。现代科学技术的迅速发展，特别是现代系统论、信息论、控制论、运筹学、电子计算机的兴起和运用，为探索新的领导方法提供了基础和条件，从而使领导方法发展到一个新阶段，即现代领导方法阶段。现代领导方法有系统科学方法、科学预测方法、科学决策方法、社会调查方法与技术等，这些科学的领导方法为做好领导工作提供了更加广泛的手段。

二、什么是领导艺术

有人认为，随着现代科学技术的发展，形成了一整套现代领导方法，使领导工作愈来愈精确化、量化了，领导艺术已经不起作用了。这个看法是不对的。因为任何领导工作除了有其规范化的一面可以按照有关的领导程序、领导方法来处理，甚至可以上机运算，也还有不确定性的、随机性的一面，对于这些不确定性的、随机性的一面，光靠现有的领导方法是不够的，需要靠领导者的领导艺术来解决。时代呼唤掌握了领导科学知识、管理科学知识，善于运用领导方法，具有高超领导艺术的现代领导者。

所谓领导艺术，就是对领导规律的清晰认识和对领导方法的

创造性运用。也就是领导者凭借自己的知识、经验、才能和气质等因素，巧妙地运用各种条件和技能来完成工作目标。它是领导者的才能和技能的综合表现。高明的领导者可以利用领导艺术多谋善断，审时度势，调动广大党员、干部和群众的积极性，去实现经济和社会发展的战略目标。

对于领导者来说，下述领导艺术是重要的，也是经常使用的。

一是统筹全局决定工作重心的领导艺术。毛泽东谈到领导艺术时，曾着重提出了这一点。他说：“领导人员依据每一具体地区的历史条件和环境条件，统筹全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作秩序。并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果。这是一种领导艺术。”既要贯彻执行上级党委的方针、政策和指示，又要抓好自身的工作，工作头绪繁杂，这是经常碰到的问题。解决问题的办法是把上级的方针、政策和指示同实际情况结合起来，来确定某一时期一两项重点工作。这样工作才会主动。

二是抓主要矛盾的领导艺术。毛泽东在《矛盾论》中全面而深刻地论述了抓主要矛盾的问题。著名科学家钱学森认为这是一种十分重要的领导艺术，指出：“领导艺术是一种离开数学领域的才能，它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西。”一个地方的范围广，事情多，矛盾也多。有主要矛盾、次要矛盾，矛盾的主要方面和次要方面。在工作中决不能眉毛胡子一把抓，而要抓主要矛盾，抓矛盾的主要方面，抓问题的关键。领导者应具有这种高超的判断能力。

三是多谋善断的领导艺术。美国管理学家杜拉克在《有效的管理者》一书中指出：“经理人员必须经常在实际上不肯定的条件下用肯定的预感发言，缺乏这种品质就会产生严重后果。”这里所指的“品质”就是指领导艺术。决策是领导者的一项基本职

责，对重大政治、经济、社会、科技问题要实行决策，既要多谋，深思熟虑，善于听取专家和群众的意见，又要当机立断，敢于拍板。这正是领导者的高明之处。

四是知人善任的领导艺术。毛泽东说过，用人行政是领导者的任务。周恩来强调领导要“会用人”。“会用人”指的就是领导艺术问题。领导者要把工作搞好，关键的一条就是会用干部。要有爱才之心，识才之能，容才之量，知人善任，用人所长。

五是提高工作效率的领导艺术。领导者虽不说是日理万机，但工作是很忙的，这就有一个如何提高工作效率的问题。提高工作效率是一项重要的领导艺术。如领导者该放手不管的事要放手不管，不干预下一级的事情，书记不包揽政府的事情；对下级要公正，要充分信任，严格要求，不轻易许诺，一旦出了问题领导者首先要承担责任；要少开会，开短会等。领导者要善于审时度势、运筹帷幄、争取主动、机动灵活、随机应变、疏通引导、鼓舞激励等，这都是提高工作效率的领导艺术问题。

六是履行好职责的领导艺术。领导者的领导职责是贯彻党的方针政策、抓好党的建设、选人用人、决策、调查、协调、学习。前三项是根本性的工作，后四项是经常性的工作。正确处理根本工作和经常工作的辩证关系，是一项至关重要的领导艺术。

三、领导方法和领导艺术的关系

领导方法和领导艺术是相辅相成、不可分割的辩证的关系，是领导科学的重要组成部分。它们的关系具体表现为几个方面。

（一）理论和实践的统一

一般地说，领导方法是总结领导工作的实践和规律所形成的，具有固定的理论形态。而领导艺术，则是领导者在处理领导活动中出现的各种问题时体现出来的高超技巧，是对领导方法的创造性运用。往往不同的领导者，其知识、经验、能力和气质不

相同，其表现出来的领导艺术水平就不一样。对于一些复杂的、棘手的事情，有些领导者按照固定的程序去处理，往往处理不了，甚至束手无策；而有些领导者能够做到胸有成竹，马到成功，其奥妙就在于后者领导艺术略胜一筹。“运用之妙，存乎一心”，是对领导艺术的一个概括。领导者在工作中既要靠领导方法找到解决问题的主要途径，同时又要靠领导艺术处理实践中遇到的各种具体问题，从而获得好的效果。

（二）模式化和非模式化的统一

客观规律经过以往多次领导实践的重复，以某种方式固定下来，这就是领导科学知识体系中模式化、程序化的部分。而领导者的知识、经验、能力和气质联系在一起，就体现了领导者生气勃勃的创造力，它的内容丰富多彩，不断更新，表现为动态过程，因而它是领导科学知识体系中非模式化、非程序化的部分。领导艺术越发展，它标志着领导者对领导方法的运用越熟练，从而推动领导方法不断向前发展；而领导方法越完善，便越能推动领导艺术的提高。因而，非模式化和模式化的领导艺术、领导方法是相辅相成的，他们的对立统一推动着领导水平的不断提高。

（三）常规性和非常规性的统一

领导方法对领导工作具有普遍的指导意义，因而它对于特定的社会环境、常规的领导程序、熟悉的工作任务具有较大的指导作用，但对于那些突发的社会事件、非常规的预测决策、生疏的工作任务，则需要创造性地运用工作方法加以解决。领导艺术具有较大的灵活性，它能因人因地因事制宜，即时即兴而发，采用适宜的政策调节、机动灵活的战术、非常规的措施来处理这些问题。一个领导者，要经常处理大量的事情，这些事情既有常规性的也有非常规性的，因此，领导者要科学地实施领导，是离不开领导艺术的。

（四）定量分析和定性分析的统一

有一部分领导方法能进行定量分析，如科学的调查研究方法，能对各种人和事进行数量统计，使领导者“胸中有数”，科学决策方法通过对各种方案进行数量计量、分析、比较，帮助领导者找到最佳的决策方案来。而领导艺术则是“离开数学领域的才能”，它能从复杂事物的关系中作出重要的决断和决定，越是复杂的事物，越能体现它的这种作用。在这个意义上，钱学森说“领导干部真正运用的不只是领导科学而是领导科学的艺术”，并且提出“要加强艺术”，“要活一点”，是很有见地的。

第二节 领导者要讲究领导艺术

对于领导者来说，领导方法和领导艺术是须臾不可离开的，必须十分讲究领导方法和领导艺术，这是领导者所处的领导地位决定的。

我们知道，党的地方各级委员会对贯彻执行中央的方针政策和指示，对所辖区工作实行政治领导负有重大的责任。作为主持辖区工作的党委书记，其责任十分重大。对于党委一班人来说，书记是“班长”。全区域的大事在不同时期有不同的内容，党委一班人要及时地认识和把握它，及时进行组织、研究和部署，把全辖区工作搞得有声有色。对于党委、政府、人大、政协几大班子来说，党委是起主导作用的。党委的工作好与不好，对其他几大班子的影响极大。党委的工作涉及到各个方面，如果胸中没有全局，不能统筹安排，四大班子思想认识上不一致，整个工作就会凌乱无章。党委书记是社会主义事业的带头人，能否坚持正确的政治方向，抓好本区域的改革和发展的大事，关系极大。他与党委其他负责人和其他三大班子的负责人相比，其责任更加重大，工作能力和水平要求更高，因而必须更具有高超的领导艺