

徐远申 郭永康 张钦亚 著

# 领导学新论 方法与艺术

LINGDAOXUE XINLUN  
Fangfayuyishu

超越自我 走向成功



中国经济出版社  
www.economyph.com

领导学新论  
方法与艺术

徐远申 郭永康 张钦亚 著

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

领导学新论:方法与艺术/徐远申、郭永康、张钦亚著. —北京:中国经济出版社, 2002. 6

ISBN 7-5017-5648-1

I. 领… II. 徐… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 036854 号

**责任编辑 王连英(电话:68353496)**

**封面设计 金茗菁蓝**

领导学新论

方法与艺术

徐远申 郭永康 张钦亚 著

※

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

※

开本:850×1168 毫米 1/32 13.375 印张 323.6 千字

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

印数:1 5000

ISBN 7-5017 5648-1/F·4527

定价:28.80 元

# 序

李琪

为了适应新时期党校培训领导干部的需要,专门写一本研究领导方法与艺术的书确有必要。我看这部书稿后,觉得写得不错,也有许多话想说,于是欣然同意为该书写序。

学习和掌握科学的领导方法与艺术,努力建设高素质的干部队伍,是新形势下提高执政党领导水平的客观要求,是党中央向全党、向广大领导干部提出的重要课题。面对 21 世纪的各种机遇与挑战,领导干部需要用现代的领导方法和高超的领导艺术来处理改革中遇到的纷纭复杂的事务。作为一个领导者,不论其职位高低,也不论其从事领导工作的时间长短,只有学习和掌握科学的领导方法与艺术,才能使领导工作具有原则性、系统性、预见性和创造性。

经过 20 多年的改革开放和现代化建设,我国社会进入了建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段。最近,我国又加入了世贸组织。在新的形势下,领导艺术、领导方式和领导方法必然会发生深刻的变化。如何一方面学习和借鉴古今中外一切有价值的领导经验,另一方面更要做到“与时俱进”,不断检验、修正、丰富、完善和发展领导方法与艺术,这是每一个领导者都不容回避的重要问题。

党的十五届六中全会通过的《中共中央关于加强和改进党的作风建设的决定》明确提出：“认真落实县以上党政干部定期脱产进修和新进领导班子成员到党校、行政学院和其他干部培训机构学习的规定。按照提高理论素养、树立世界眼光、培养战略思维、加强党性修养、增强解决实际问题能力的要求，改进教学方法，提高培训质量，培养良好学风”。并且强调“党的委员会应努力掌握适应新形势新任务要求的领导艺术、领导方式和领导方法”；强调“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定，是党委内部议事和决策的基本制度，必须认真执行”。中央要求各级党委领导要成为正确执行民主集中制的表率，成为改进领导作风的带头人。一要胸怀全局，作风民主，多谋善断，做好团结协调工作，当“班长”而不当“家长”；二要善于总揽全局，分工负责，集体决定，分头去办，总揽而不包揽；三要善于集中正确意见和集体智慧，周密论证，科学决断，果断而不武断；四要善于调动和发挥“一班人”的积极性和创造性，知人善任，等等。诸如上述有关论述，都是强调各级各类领导干部必须不断学习、研究和运用领导艺术、领导方式和领导方法。

早在一百多年前，恩格斯就明确指出：“原则不是研究的出发点，而是它的最终结果；这些原则不是被应用于自然界和人类历史，而是从它们中抽象出来的；不是自然界和人类去适应原则，而是原则只有在符合自然界和历史的情况下才是正确的。”（《马克思恩格斯选集》第3卷，人民出版社1995年版，第374页）所以，我们的领导工作必须坚持一切从实际出发的原则，要根据不同的工作环境、工作任务，不同的领导对象和工作情况来确定我们的具体领导方法，要根据不断变化着的种种新情况、新问题来改革和创新我们的领导艺术，以实施和实现创造性领导。作为领导者，一方面要在科学理论的指导下，结合自己的领导经验创造性地形成自己的领导风格；另一方面，还可以把自己长期的领导智慧和经验加以理

论化、系统化,并上升到科学理论的高度去认识,从而更好地指导我们的领导实践。总之,学习和运用领导方法与艺术,最根本的要求是要不断增强创新意识,培育创新素质,提高创新能力,使自己成为一个充满活力的领导者;最根本的目的,是要通过提高领导者的领导能力和领导水平,增强领导工作的针对性、有效性,以开创事业发展的新局面。

作者徐远申教授、郭永康副教授和张钦亚主任,他们有一个共同特点就是既长期从事领导科学的教学工作,又担负一定的行政管理工。换句话说,他们都是在从事理论教学和研究的同时,结合自己的实践经验和调研体会,撰写了这本《领导学新论:方法与艺术》。从总体上看,这本书的“新”主要体现在:第一,主题概括新。全书以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”为指导,对领导工作中的方法与艺术问题,从主题上进行了新的概括和提炼,因而给人以一种耳目一新的感觉。第二,谈问题的角度和内容比较新。该书从领导者对自身的认识谈起,涉及到思维方法,特别是领导者的战略思维、哲学思维;领导方法涉及到基本领导方法、现代领导方法和具体领导方法;领导艺术则突出决策艺术、用人艺术、当正职的艺术、当副职的艺术、激励艺术、演讲艺术和心理调适的艺术等;在操作技巧方面,则把协调人际关系尤其是协调上下级领导的关系作为重点,并指出优秀的领导者应既具备智商,又具备情商,在为人民掌好权和用好权的过程中,始终保持清醒的头脑,防止陷入“权、钱、色”心理误区,而且要正确看待领导活动的成功与失败。不难看出,全书不仅角度新、内容新,而且逻辑框架比较严密,符合领导活动的实际内容。一方面可以满足教学所需,另一方面,由于该书的内容呈现主题明确、短小精练、要点归纳清晰、技巧性实用性和可操作性突出等特点,因而便于领导者于繁忙中适时阅读和记忆。当然,像这样的成果,有些是来自他们学习和

研究的体会,有些是参考和借鉴国内专家和学者的研究成果。有些观点的阐释也未必尽善尽美,但瑕不掩瑜,当我们浏览这些成果的时候,深为其中富有新意的见解而欣喜,所以我愿将此书介绍给大家,希望对我们都有所裨益。

2002年6月4日

# 目 录

序 .....	李琪
领导工作中的“桥”或“船”——领导方法与艺术导论 .....	(1)
对领导者自身的认识 .....	(3)
对领导方法的认识 .....	(18)
对领导艺术的认识 .....	(25)
思维是世间最美丽的花朵——领导者的思维方法 .....	(30)
领导思维方法的特点 .....	(31)
领导思维方法的类型 .....	(33)
领导思维活动的多样性 .....	(41)
不谋全局者不足以谋一域——领导者的战略思维 .....	(52)
战略思维训练的必要性 .....	(53)
战略思维的内容及操作原则 .....	(58)
战略思维的训练途径 .....	(68)
会当凌绝顶，一览众山小——马克思主义哲学方法 .....	(75)
学习革命导师的方法论思想 .....	(75)
学习哲学原理，指导实践活动 .....	(88)



既要“一脉相承”,更应“与时俱进” .....	(101)
赤橙黄绿青蓝紫,谁持彩练当空舞 —— 基本领导方法	
.....	(103)
调查研究方法 .....	(103)
一般号召和个别指导相结合方法 .....	(112)
群众路线方法 .....	(115)
处理好全局与局部关系的方法 .....	(117)
问渠哪得清如许,为有源头活水来 —— 现代领导方法	
.....	(119)
系统方法 .....	(119)
信息方法 .....	(122)
目标管理方法 .....	(124)
一打纲领不如一个实际行动 —— 具体领导方法 ..	(128)
先行组织诊断 .....	(128)
科学安排工作顺序和时间 .....	(129)
精简会议,提高会议效率 .....	(130)
正确处理突发事件 .....	(131)
正确处理组织冲突 .....	(134)
两大法宝助您成功 —— 领导者既要有智商,更应有	
情商 .....	(136)
领导者的智商及提高 .....	(136)
领导者的情商及提高 .....	(146)
当断不断,反受其乱 —— 领导者的决策艺术 .....	(151)
领导决策的含义和类型 .....	(151)
领导决策的要素及模式 .....	(155)
领导决策的程序和方法 .....	(160)

领导决策的失误及防范·····	(166)
三军易得,良将难求——领导者的用人艺术·····	(170)
选贤任能在领导工作中的地位和作用·····	(171)
选贤任能应掌握的原则·····	(172)
选贤任能的操作方法·····	(177)
一石激起千层浪——领导者的激励艺术·····	(185)
摸清人的行为规律是实现有效激励的前提·····	(186)
需要层次理论及其在领导实践中的应用·····	(194)
动机理论及其在领导实践中的应用·····	(212)
激励理论及其在领导实践中的应用·····	(215)
既要入“圈”,又要出“圈”——领导者如何破解人际	
关系奥秘·····	(226)
人际关系的基础、特点、分类和作用·····	(227)
人际关系与人际行为·····	(232)
增进人际吸引力的因素及技巧·····	(235)
走出人际“冷战”怪圈·····	(238)
适度“润滑”,善于沟通——领导者正确处理与上级	
人际关系的艺术·····	(241)
处理与上级人际关系的基本原则·····	(241)
处理与上级人际关系的基本技巧·····	(247)
一脑变多脑,一身分多身——领导者正确处理与	
下级人际关系的艺术·····	(263)
处理与下级人际关系的基本原则·····	(264)
处理与下级人际关系的基本技巧·····	(270)
“拥有口才,就是拥有实力”——领导者演讲艺术·····	
·····	(282)

演讲并不遥远,演讲是领导者工作的一部分 .....	(283)
演讲——不是艺术的艺术 .....	(283)
“你心我懂”——领导者演讲的心理沟通艺术 .....	(284)
“闪亮登场”——领导者演讲开场白艺术 .....	(288)
“有没有精彩的层标”——领导者演讲的层标艺术 .....	(292)
“说的比唱的好听”——领导者演讲的声音艺术 .....	(294)
“无声胜有声”——演讲的态势艺术 .....	(304)
<b>总揽全局,审时度势——当好正职的艺术 .....</b>	<b>(310)</b>
正职的内涵 .....	(310)
正职在领导班子中的地位 and 作用 .....	(311)
正职应具备的素质和能力 .....	(315)
正职在实际工作中的操作技巧 .....	(336)
<b>绿叶甘愿扶红花——当好副职的艺术 .....</b>	<b>(339)</b>
副职的内涵 .....	(339)
副职在领导班子中的地位 and 作用 .....	(341)
副职应具备的素质和能力 .....	(347)
副职在实际工作中的操作技巧 .....	(353)
<b>过好“三关”,洁身自律——领导者如何防止陷入</b>	
“权、钱、色”心理误区 .....	(356)
“权、钱、色”心理误区的表现 .....	(357)
“权、钱、色”心理误区的原因 .....	(359)
“权、钱、色”心理误区的危害 .....	(363)
“权、钱、色”心理误区的突破 .....	(366)
<b>走向成功,摆脱失败——领导者如何看待成功与</b>	
失败 .....	(371)
领导者走向成功的主要因素 .....	(372)

领导者如何才能摆脱失败·····	(383)
跳出自我,超越自我——领导者心理调适的艺术 ·····	(394)
“制怒”不失为一条座右铭·····	(395)
切忌过度紧张,做到有张有弛·····	(400)
不搞胡乱猜疑,搬掉心理障碍·····	(405)
嫉贤妒能,非豁达者所为·····	(407)
善于调节自我情绪·····	(409)
后记·····	(414)

# 领导工作中的“桥”或“船”

## ——领导方法与艺术导论

自人类有史以来,就一直存在领导、领导者、领导行为和领导活动,人们对这方面的探索和研究也从未间断,但是把领导科学作为专门的学科,其历史在国外不足百年,在国内仅有二十余年。

国外的领导理论在 20 世纪 80 年代之前经过四个发展阶段,它们都是从领导者的角度来研究领导作用、领导绩效的。

第一阶段是三四十年代开始的领导特质理论,即研究具备什么样的特有素质适合当领导者,能当好领导者。

第二阶段是发端于四五十年代的领导行为理论,即研究领导者具有什么样的领导行为,领导风格才能提高领导绩效。

第三阶段也是在四五十年代发展起来的领导权威理论,即研究领导权威的作用、领导权威的构成、领导权威的行使、领导权威的提升等。

第四阶段是在六七十年代盛行的权变理论。权变理论认为,当好一个领导者,获取好的领导绩效既不能只靠单方面的能力和素质,也不能只靠特定的领导行为或足够的领导权威,而是取决于领导者和追随者的相互关系,取决于领导工作的性质和难易程序,取决于领导活动所处的具体情境。

九十年代以后国外的学者则从领导活动的角度来研究领导职

能和领导绩效。一般说来,国外的领导理论认为,沟通、协调、激励是主要的领导活动。例如,哈佛大学著名的领导学专家科特认为,领导活动包括三个方面的职能:一是确定前进方向和决策,二是联合群众,三是激励和鼓舞,使群众战胜各种障碍朝着既定的方向前进。

就我国而言,领导学正式作为一门独立学科的兴起和发展,是在20世纪70年代末80年代初。当时的情况是,随着全党工作重点的转移和改革开放的全面展开,各级领导干部急切要求更新知识,成为领导现代化建设的行家里手;随着领导班子的调整和新老干部交替的进行,大批新上岗的领导干部迫切需要掌握领导规律,提高领导水平,殷切盼望得到科学的领导理论的指导。于是,领导学就是适应这种需要而诞生和发展的。

领导学的探索和研究时间虽不长,但发展十分喜人。到目前,全国至少有10多家专业报刊杂志,成立了30多个省市部委级的研究会;全国党干校、行政院校、管理学院以及普通高校等都开设了领导科学课程,已出版数百种以上领导学方面的专著;从中央到地方举办了各种形式的研讨班、培训班。尤其是以江泽民同志为核心的党的第三代领导人,对这门新学科的研究和应用更是给予高度重视。江泽民同志在《各级领导干部都要学习领导科学》一文中指出:“领导科学是一项高度综合的科学,它要解决的问题是现代化建设中的综合问题,需要运用政治、经济、哲学、科技、社会等各方面的多学科的知识。面对这样复杂的问题,现代领导工作要做到决策科学化,不研究掌握科学的规律是不行的。因此,每一个领导者都应该认真学习领导科学”。“为了适应今天联系广泛的现代大生产的复杂局面,希望各级领导干部结合工作实际,借鉴古今中外一些好的领导实例,深入地研究领导科学,不断提高领导水平和领导艺术”。(《现代领导》1995年第一期)2001年5月25日,江

泽民同志在《积极适应新世纪开拓创新要求,大力改进领导方式和领导方法》一文中指出:“领导方式和领导方法,不仅是工作方法问题,也是思想方法和世界观的问题,是对人民群众的立场和态度问题”。

中共上海市委书记黄菊同志也强调领导干部在实践中要坚持“开创性、坚韧性、操作性”的有机统一。

上述领导讲话为广大干部、理论工作者学习和研究领导学,提高领导素质、增强决胜实力指明了方向。因此,各级各类领导干部,必须站在对党对人民负责的高度,坚持全心全意为人民服务的立场和态度,始终用“三个代表”要求来衡量和检验自己的领导工作,不断地学习和掌握一定的领导方法,讲究和善于运用领导艺术,这是提高领导水平和取得事业成功的重要保证。

领导方法与艺术,是现代领导学的极其重要的组成部分之一,是领导者实现领导目标的基本工具和主要手段。在领导活动中,领导方法与艺术就是领导者为实现特定的领导目标,而与被领导者发生实际联系的各种方法与技巧的统称。诚然,方法有优劣之分,艺术有拙巧之别,但领导方法与艺术却是指领导活动中那些藏优蕴巧的部分。

## 对领导者自身的认识

### (一)“领导”的内涵

领导学是研究领导活动及其规律的科学。领导者的工作,决不是圆圈式的简单运作,而是螺旋式的有规律上升。领导方法与艺术则是领导学的重要组成部分。学习和研究领导方法与艺术,首先要弄清领导一词的内涵。

“领导”一词有动词和名词两种用法。作动词时，有“率领”、“引导”等意识。《现代汉语词典》说它是“率领并引导朝一定方向前进”。显然，作动词时领导指的是有助于引导和动员人们的行为或其思想的过程。作名词时，是指“领导者”或“组织”，即指的是处于正式领导职位的一群人。

那么，“领导”一词的内涵究竟应该怎样理解呢？我们认为，在我国现实社会中，领导是在人与人之间进行的，以职权为基础，以法纪为保证，通过决策和用人等领导职能的发挥，以及自身威望和艺术感染力引导人们朝一定方向前进的一种活动。为了深入理解领导概念的内涵，我们在此用一些等式进行比较形象地描述和分析。

#### 1. 领导=有效的影响

西方现代领导理论认为，领导活动过程是领导者向被领导者施加影响力的过程，是以被领导者的自觉服从为前提的。对于这种“影响力”来说，不同的学者也有不同的表述，大体上有以下一些说法：领导即有效的影响。为了施加有效的影响，一位领导需要对他（她）的影响进行实地的了解；领导是对一个组织起来的集体为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程；领导是在机械地服从组织的常规指令之外所增加的影响力；领导是指下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制等等。显然，西方现代领导理论突出了领导的主要功能是影响力。

那么，什么是影响力呢？所谓领导者的影响力，就是指领导者在与他人交往中所表现出来的影响和改变他人心理和行为的能力。也就是我们通常意义上的领导者在被领导者中的威信，以及对下属的感染力、号召力和支配力。影响力人皆有之，但是由于交往双方各自的知识、经验、能力、地位、权力等特点与条件不同，因而各自具有的刺激量不同，对对方的心理和行为的影响力度也不



同。一般来说,刺激量小的服从刺激量大的,前者心理和行为明显地表现出接受了后者的影响;刺激量大的一方,固然也受到对方的影响,但由于影响力度较小较轻,在行为表现上往往不明显。在领导者与被领导者的交往中,一般地说,总是领导者对被领导者的影响要大些,而被领导者对领导者的影响要小一些。从影响力的性质来看,领导者的影响力可以分为权力性影响力和非权力性影响力。这两种影响力的构成因素不同,其作用也不同。

(1)权力性影响力。一般来说,权力性影响力是由社会赋予个人的职务、地位、权力等形成的。它是权力拥有者对人的行为发生作用的一种控制力、约束力。在这种影响力的作用下,被影响者的心理和行为主要表现为服从,因而其激励作用是有限的。构成权力性影响力的主要因素有:

一是传统因素,即人们对领导者的一种传统观念。几千年的社会生活给人们留下一一种偏见,认为领导者不同于普通人,他们有权力,有才干,比普通人高明。这种传统观念影响着人们的思想,并逐步成为某种形式的社会规范,使人们对领导者产生了一种服从感。这种由传统观念所产生的影响力普遍地存在于每个社会成员的言行之中,是传统观念附加给领导者的一种力量。

二是职位因素,即领导者在组织中的职务和地位。居于领导地位的人,有一定的法定权力。有了这种权力,就可以左右被领导者的处境。它既有奖赏权,又有惩罚权。这种奖赏权和惩罚权使被领导者产生一种敬畏感,而且领导者职务越高,权力越大,别人对他(她)的敬畏感就越强,他(她)的这种影响力也就越大。

三是资历因素,即领导者的资格和经历。一般来说,资历较深的领导者都有相当的影响力,因为较深的资历会使人们对其产生敬重感。

(2)非权力性影响力。这种影响力,与上级赋予领导者的地位