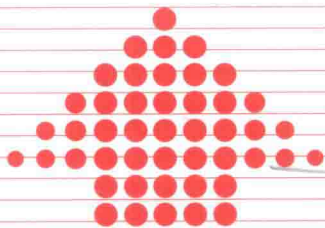


GONG ZUO JIANG FANG FA
LING DAO YOU YI SHU



工作讲方法 领导有艺术

刘玉瑛◎著



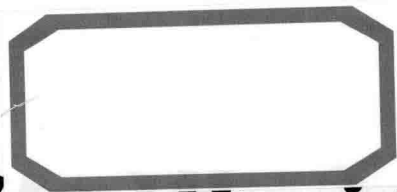
学党章党规、学系列讲话，做合格党员



新华出版社

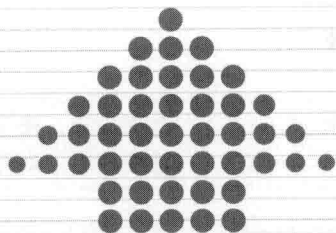


GONG ZUO JIANG FANG FA
LING DAO YOU YI SHU

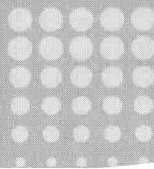


工作讲方法 领导有艺术

刘玉瑛◎著



学党章党规、学系列讲话，做合格党员



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作讲方法 领导有艺术/刘玉瑛著

北京: 新华出版社, 2016.5

ISBN 978-7-5166-2475-3

I. ①工… II. ①刘… III. ①领导人员—工作方法②领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 077594 号

工作讲方法 领导有艺术

作 者: 刘玉瑛

责任编辑: 赵怀志 沈文娟

封面设计: 臻美书装

责任印制: 廖成华

责任校对: 刘保利

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 北京明恒达印务有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm 印 张: 12.5

字 数: 152 千字 版 次: 2016 年 5 月第一版

印 次: 2016 年 5 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-2475-3

定 价: 29.00 元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

前 言

日前，中共中央组织部印发了《关于学习贯彻习近平总书记重要批示精神加强党委（党组）领导班子建设的通知》（以下简称《通知》）。《通知》指出，最近，习近平总书记就学习毛泽东同志《党委会的工作方法》作出重要批示，对各级党委（党组）领导班子成员特别是主要负责同志重温这篇著作提出明确要求。各级党委（党组）要充分认识到习近平总书记重要批示的深刻意义，把《党委会的工作方法》纳入“学党章党规、学系列讲话，做合格党员”学习教育重要内容，在学习掌握科学的工作方法和领导艺术、学习掌握其中蕴含的政治纪律和政治规矩上下功夫，真正把握《党委会的工作方法》的基本思想，提高领导能力和水平。

习近平总书记为什么要求各级党委（党组）领导班子成员特别是主要负责同志重温《党委会的工作方法》这篇著作？这是因为在新的历史时期，党的领导水平和执政水平、党员干部的素质、能力与作风，还不能完全适应党所承担的各项历史任务的需要，还不能完全适应党中央治国理政的新理念新思想新战略的新要求。而毛泽东所著的《党委会的工作方法》所提出的十二种有效

而正确的工作方法，会对解决这些问题提供有益的指导。

对于工作方法，毛泽东同志曾经打过一个比方：“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，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”

在这里，解决桥和船，是完成过河任务的工作方法。那么，什么是领导艺术？美国著名领导学专家威廉·科恩说：“领导者的艺术就是找到行动。”找到行动，是体现领导艺术的方法。

如何解决“桥和船”？如何“找到行动”？《工作讲方法 领导有艺术》一书，就是为了解决这两个问题而撰写。本书对领导者的工作方法和领导艺术分别做了深入浅出的描述和论说。

我相信，读者通过本书的阅读，能够把握到工作方法的真谛，领悟出领导艺术的精髓，从而提升自身的工作能力和领导水平，更好地带领团队去实现领导目标。

本书在写作的过程中，参考了其他专家学者的一些相关论述，文中大多已经注明，在此不一一列举，谨在此一并表示感谢。

本书能跟读者见面，我得感谢新华出版社的黄春峰副总编。他为本书的“问世”付出了辛勤的劳动。

刘玉瑛

2016年3月27日

目 录

前 言	(1)
一、工作方法 与领导艺术	(1)
(一) 工作方法的内涵及其层次	(1)
(二) 领导艺术的内涵及其特点	(2)
(三) 工作方法 与领导艺术的关系	(4)
二、领导的基本工作方法	(5)
(一) 抓两头带中间的工作方法	(5)
(二) 抓重点带全局的工作方法	(6)
(三) 从群众中来，到群众中去的工作方法	(7)
(四) 抓中心环节带动其他工作的工作方法	(8)
(五) 一般号召与个别指导相结合的工作方法	(10)
三、运用权力的方法与艺术	(13)
(一) 认识权力的人民性，反对克服特权思想	(13)
(二) 敬畏手中的权力，用权不要玩权术	(20)
(三) 用权不仅要科学，更要讲艺术	(23)

- 四、领导决策的方法与艺术** (29)
- (一) 调查研究, 发现问题, 寻找差距 (29)
 - (二) 针对问题, 明确条件, 确定目标 (33)
 - (三) 集思广益, 群策群力, 拟定方案 (35)
 - (四) 未雨绸缪, 科学预测, 准备对策 (37)
 - (五) 权衡利弊, 果断拍板, 做出抉择 (39)
- 五、有效执行的方法与艺术** (44)
- (一) 准确理解是执行的基础 (44)
 - (二) 执行时只能有一种声音 (46)
 - (三) 先做, 做好, 再做完美 (49)
 - (四) 用细节保证执行的结果 (50)
 - (五) 原则性灵活性有机结合 (52)
- 六、知人善任的方法与艺术** (54)
- (一) 破除用人的心理误区 (54)
 - (二) 深谙知人的方式方法 (58)
 - (三) 把握用人的四个关系 (60)
 - (四) 培养人才的有效路径 (68)
- 七、群众工作的方法与艺术** (72)
- (一) 群众工作的基本原则 (73)
 - (二) 群众工作的立场感情 (75)
 - (三) 群众工作的有效经验 (79)

八、沟通协调的方法与艺术	(85)
(一) 与上级领导沟通与协调的关键	(86)
(二) 与下属群众沟通协调的要领	(91)
(三) 与同级同事沟通协调的方法	(96)
九、思想工作的方法与艺术	(102)
(一) 疏导的策略	(102)
(二) 说理的经验	(107)
(三) 谈心的技巧	(111)
十、班子团结的方法与艺术	(121)
(一) 团结是班子力量之所在	(121)
(二) 要真团结而不是假团结	(123)
(三) 一把手必须善于当班长	(124)
(四) 同级副职要能协作共事	(127)
(五) 副职找准坐标支持正职	(129)
(六) 与上级产生矛盾的化解之道	(133)
(七) 跟平庸型领导的相处之道	(135)
(八) 应对嫉妒型领导的策略	(138)
十一、激励下属的方法与艺术	(141)
(一) 领导激励的工作过程	(142)
(二) 领导激励的基本原则	(144)
(三) 领导激励的有效方法	(146)

十二、语言表达的方法与艺术	(151)
(一) 语言表达艺术的内涵与特点	(151)
(二) 语言表达艺术的原则与要求	(156)
(三) 语言表达艺术的策略与选择	(169)
十三、处理复杂问题的方法与艺术	(176)
(一) 正确认识复杂的问题	(176)
(二) 抓住复杂问题的本质	(177)
(三) 复杂问题有简单方法	(178)
十四、培养领导素质，提升领导艺术	(182)
(一) 读书学习，完善合理的知识结构	(182)
(二) 严以修身，培养高尚的道德品质	(186)
(三) 善于思考，确立科学的思维方式	(189)
参考书目	(192)

一、工作方法与领导艺术

领导，人们耳熟能详，但领导工作的复杂性却未必为人所了解。事实上，领导工作的复杂性比任何教科书中写到的都要复杂。而要解决这些复杂的问题实现领导目标，领导者不仅要掌握科学的工作方法，更要掌握高超的领导艺术。那么，什么是工作方法？什么是领导艺术？它们两者之间有着怎样的区别与联系，这是我们首先需要搞清楚的问题。

（一）工作方法的内涵及其层次

方法，按照词典上的解释，是指为获得某种东西或达到某种目的而采取的手段与行为方式。因此，所谓工作方法，是指人们在实践的过程中，为实现一定的工作目标所运用的各种手段、方法和程序的总和。工作方法体系一般分为两个层次：

第一，基本工作方法。基本工作方法是反映领导工作的一般规律，适用面比较广的工作方法。比如，一般号召和个别指导相结合的方法，从群众中来到群众中去的方法，调查研究的方法，抓主要矛盾带次要矛盾解决的方法，抓两头带中间的方法，等等。

第二，具体工作方法。具体的工作方法是一般工作方

法的引申、展开和派生。它是适用于某些具体阶段、具体领域的领导工作的方法。它反映的是领导活动的特殊规律。如决策的方法、科学授权的方法、知人善任的方法，等等。

（二）领导艺术的内涵及其特点

所谓领导艺术，就是领导者在一定知识、经验和辩证思维的基础上，在其履行领导职能或进行领导活动的过程中，富有创造性地运用领导原则、工作方法的才能和技巧。

领导艺术不是一种单纯的技巧，它是领导者的智慧、学识、胆略、经验、作风、品格、方法、能力的综合体现。它是建立在一定知识和经验基础上的、非程序化的、有创造性的领导技能。与领导工作方法相比，领导艺术具有以下突出的特点：

第一，创造性。创造性是领导艺术最重要的一种特征。领导艺术是一种非模式化的领导技巧，没有固定不变的模式，因此，领导干部处理问题，要能抓住问题的本质或矛盾的焦点，对准具有决定意义的关键环节，运用创造性的思维、创造性的方法，来解决问题。

第二，灵活性。领导艺术具有高度的灵活性。所谓灵活性，就是要因地域制宜、因单位制宜、因层级制宜、因条件制宜、因部门制宜当领导。或者说，领导干部在处理问题时，需要遵循一定的原则，但不能将这些原则当作僵死的教条，而是一切以时间、地点、条件、对象为转移，凭借广博的知识、丰富的经验灵活地运用领导原则和领导工作方法。

第三，多样性。领导艺术是一种不拘泥于某种固定模式的处理问题方法。不同的领导者在处理相同的事务时，有着不同的技巧；即使是同一领导者在处理类似的问题时，也会因时、因地采用不同的解决问题方法。

上面，我们简要介绍了什么是领导方法和领导艺术，下面的事实则会让我们形象地感悟领导方法和领导艺术。

1972年，美国前总统尼克松来我国进行正式访问之前，白宫发言人齐格勒专程来北京进行谈判，希望中国政府给予随行记者通过通讯卫星播发电视、图片、电讯等工作的方便，熊向晖受周恩来同志委派作中方主谈。因为当时中国还没有通讯卫星，所以，熊向晖按照总理的指示，请美方帮助租用一个通讯卫星。

齐格勒估计租金可能需要一百万美元，就建议中国政府不要花钱租，而由美国负担费用，中国只在北京、上海、杭州修建地面站就可以了。熊向晖觉得没花钱就办了事，很不错，便向周恩来同志汇报齐格勒的建议。没想到周恩来同志听了汇报之后，并没有表扬熊向晖，而是对他说：“不要一听一百万美元就想缩头。这不是花多少钱的问题，这是涉及我国主权的问题，不能有丝毫含糊。”接着，周恩来同志叫熊向晖告诉齐格勒：

第一，请他负责为中国政府租用一颗通讯卫星，租用期是北京时间1972年2月21日凌晨1时至2月28日24时；

第二，在租用期间，这颗卫星的所有权属于中国政府，美国方面必须事先向中国政府申请使用权，中国将予同意，中国向使用者收取使用费；

第三，租用费和使用费都要合理，不做冤大头。

当熊向晖把周恩来同志的意见转达给齐格勒之后，齐格勒非常惊讶。他说：“我第一次遇到这样既精明又自重的谈判对手。我完全接受中国政府提出的前两点办法。租用费一定很合理。可以设想，这两项费用之间会画个‘等号’。我很佩服周恩来的精明，我更佩服周恩来处处注意维护中华人民共和国尊严的精神。”

阅读完这个故事，我们不难体会出什么是领导工作方法，什么是领

导艺术。不言而喻，熊向晖的做法是一般的领导工作方法，而周恩来的做法则是高超的领导艺术。

（三）工作方法与领导艺术的关系

广义地说，领导艺术也是工作方法；狭义地讲，领导艺术是领导者熟练地、创造性地运用工作方法的特殊才能和技巧。它们两者之间既有区别又有联系。

第一，工作方法和领导艺术的区别。工作方法的本质，是领导者所必须遵循和把握的那些实践规律和原则的总结，具有一定的时代性、条件性和规范性。而领导艺术不仅与领导者的实践经验有关，而且与领导者个人的素养、风格等密切相关，它是将领导工作方法加以熟练而巧妙地运用的结果，具有更多的非规范性。

第二，工作方法和领导艺术的联系。领导艺术中规范化的东西可以成为领导工作方法，而将工作方法加以熟练地运用，就可成为领导艺术。如“从群众中来，到群众中去”，学会“弹钢琴”都是基本的、重要的工作方法，如果将其熟练而巧妙地加以运用，就会成为卓越的领导艺术。总而言之，领导工作方法只有通过领导艺术才能体现出来，领导艺术则是以领导工作方法为前提的。

领导者要实行有效的领导，不仅要掌握领导工作方法，更要具有高超的领导艺术，这样才能创造性的完成各项领导工作任务，达到预期的领导工作目的。

二、领导的基本工作方法

领导的基本工作方法，反映了领导工作的基本规律，是带普遍性的处理问题的工作方法，它对不同层次、不同类别的领导者都有普遍的指导意义。了解掌握领导的基本工作方法，能为领导者把握具体的领导方法、提升领导艺术打下坚实的基础。

（一）抓两头带中间的工作方法

抓两头带中间，就是把工作的重点放在抓先进和后进这两头上，由此带动中间环节。

事实上，事物的发展是不平衡的，任何单位的群众，在对问题的认识和工作态度上，都有先进、中间和后进这三种状态，而中间状态又总是占居多数。实践证明，抓好了先进这一头，能充分发挥先进的模范带头作用；抓好了后进这一头，能促使后进向先进转化。两头抓好了，中间也就带上去了。这是一种辩证的领导工作方法。领导者学习运用这种工作方法，需要注意以下几点：

第一，抓好先进。抓好先进，需要以事实为依据来确定先进，不弄虚作假；对先进要给予具体的帮助、指导及适当的表扬与鼓励，宣扬他们的先进事迹和经验；与此同时，还要使先进者有自知之明，能够认识到虽然是先进，

但自身还存在着一些不足；要使先进者明白“满招损，谦受益”的道理，始终保持谦虚谨慎不骄不躁的作风，虚心向他人学习，不断取得新的进步。

第二，抓好后进。抓好后进，一定不能歧视后进，不能嫌弃后进。而应该主动到后进单位去做工作，主动接近后进群众，与后进群众建立亲密感情，交知心朋友；对后进单位和后进群众存在的问题，要实事求是地进行分析，找到问题的症结所在，并给出解决问题的办法；同时，要帮助后进群众克服自卑感，改变自甘落后的心理状态，树立赶超先进的决心和信心，当他们对自己的问题认识不足时，领导者要帮助他们提高认识；当他们把自己的问题看得过重、缺乏信心时，领导者要给以鼓励。而且，不能公开称他们为“后进”，不给他们戴“后进”的帽子；当后进变为先进时，领导者还要及时地予以肯定，热情地加以赞扬表奖。

第三，带动中间。抓两头的重要目的是要把中间带动起来。带动中间，领导者要向处于中间状态者介绍先进者的经验和后进者的教训，帮助他们克服甘居中游的思想，激发他们的荣誉感和上进心。

（二）抓重点带全局的工作方法

俗话说：“牵牛要牵牛鼻子”。为什么牵牛要牵牛鼻子？有农村生活经验的人都知道，牵住了牛鼻子，牛就会驯服地跟着走。而把这个道理用在工作中，是比喻面对复杂的工作局面，抓住了重点，抓住了主要矛盾，一切问题就都迎刃而解了。这就是“抓住重点，带动全局”。那么，领导者在工作中如何“抓住重点，带动全局”呢？

第一，要明确什么是工作重点。领导者面对的日常工作是纷繁复杂的，如果不能明确什么是工作重点的话，就可能陷入到乱麻当中，理不

清，搞不明。这势必影响到领导工作的开展，影响到全局工作的开展。可以说，不会抓重点，就不懂领导工作方法。

面对纷繁复杂的工作，领导者如何抓重点？每一阶段的工作，有每一阶段的工作重点；不同的地区，有不同地区的工作重点。领导者要抓住工作重点，就需要在调查研究、综合分析的基础上，从以下三个角度去寻找工作重点：

其一，从解决本单位存在的突出问题的角度去寻找，即寻找“瓶颈”。这些存在的问题不解决，就会影响到全局工作的开展，就会阻碍下一步工作的进展。

其二，从完成上级部署的工作要求的角度去寻找。上级部署的工作，是有明确要求的。这些要求是要坚决照办执行的。如果不执行，交不了差是小事，影响到全局的工作就是大事。

其三，从问题产生根源的角度去寻找。树皆有根，水皆有源，找到了根源，问题也就不难解决了。

第二，要在抓重点的同时，顾及其他。抓重点是为了带动全局的工作，但在抓重点的同时，还要顾及其他工作。而不能只抓重点而不管其他。如果不管其他，其他也可能影响到重点，影响到全局。要知道，有时蚂蚁也会绊倒大象。这就是说，“眉毛胡子一把抓”不对，“单打一”也不行。

（三）从群众中来，到群众中去的工作方法

从群众中来，到群众中去，是一种重要的工作方法。什么是“从群众中来，到群众中去”？毛泽东同志说得很清楚：“将群众的意见（分散的无系统的意见）集中起来（经过研究，化为集中的系统的意见），又到群众中去作宣传解释，化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行

动，并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。”

第一，从群众中来。从群众中来，就是将群众分散的无系统的意见集中起来化为科学的领导意见。也就是通过调查研究，集中群众的智慧和经验，摸清群众的愿望和需要，有事同群众商量，以形成切合实际的正确方针、政策、计划和办法。

从群众中来的过程，不是把群众的诸多认识简单地堆积和相加的过程，而是要经过领导者的“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的改造制作，使之上升为比较系统的理性认识。

第二，到群众中去。到群众中去，就是把集中起来的领导意见化为群众自觉的实践活动。也就是把吸取群众意见而形成的方针、政策、计划和办法，拿到群众中去作宣传解释，化为群众的思想 and 自觉行动，并在群众的实践中加以检验和发展。

到群众中去，既是实行方针、政策、计划和办法的过程，又是检验和进一步完善、发展、修正方针、政策、计划和办法的过程。

(四) 抓中心环节带动其他工作的工作方法

抓住中心环节带动其他工作的工作方法，是指要善于从复杂的工作头绪中找到并且抓住最能影响全局，可以带动整个工作前进的中心环节。找准抓住了中心环节，就能把握住“整个链条”，统筹全局，并以此带动其他工作，做到“纲举目张”。

毛泽东同志在《党委会的工作方法》中指出，既要抓紧中心工作，又要围绕中心工作而同时开展其他方面的工作，形成一种工作秩序，就好像弹钢琴，要产生好的音乐，十个指头的动作要有节奏，要互相配合。这就说出了抓中心环节带动其他工作的辩证关系。领导者学习运用