

工会干部能力提升丛书
GongHuiZhuXi LingDaoYiShu
戴文宪/著 17Jiang

工会主席 领导艺术 17讲

中国工人出版社

工会干部能力提升丛书/戴文宪 主编

工会主席领导艺术 17 讲

戴文宪 著

中国工人出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

工会主席领导艺术 17 讲/戴文宪著. —北京: 中国工人出版社, 2005. 4

(工会干部能力提升丛书)

ISBN 978 - 7 - 5008 - 3498 - 4

I. 工... II. 戴... III. 工会工作—领导艺术—中国
IV. D 412. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 026769 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: 62005038(传真) (010)82075935(编辑室)

发行热线: (010)62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京泽明印刷有限责任公司

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2008 年 3 月第 2 次印刷

开 本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

字 数: 160 千字

印 张: 8.25

定 价: 定价: 60 元(全套共三册)

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

掌握工会主席领导艺术

做有创新力的工会领导者（代序）

戴文宪

工会主席领导艺术是一门科学，它的任务是从艺术的角度阐述和揭示工会主席领导工作的本质、特点和规律，目的是为工会主席的领导工作提供科学的理论指导。工会主席是工会工作的领导者，承担着组织指挥协调的重要职责。工会主席只有认真学习、研究工会主席领导艺术的理论，娴熟地掌握和运用领导艺术的技巧，才能成为有创新力的工会领导者，保证工会工作的顺利开展和效率水平的不断提高。

一、工会主席领导艺术的概念、特点

工会主席领导艺术是指工会主席作为工会主要领导者在解决实际问题时表现出的学识、才能、智慧和技巧。它是建立在一定的知识、经验和辩证思维基础上的对工会领导方法、方式的创造性运用，是非规范化、非程序化的领导行为。从这一定义看，工会主席领导艺术的概念从本质上说，至少应包括四方面内容：第一，工会主席领导艺术是工会主席作为工会主要领导者在思考和处理问题时的随机变通能力。它不是按照既定模式和程序经办公事情，也不是单纯运用数学分析方法解决问题，而是根据不同的时间、地点和条件，随机应变，凭直觉判断认识事物，处理问题。第二，工会主席领导艺术是工会主席自身阅历、知识和经验的总结与运用。工会主席的领导艺术需要有较强的理论素养作基础，但它又并非单纯按照逻辑顺序和逻辑

规则从理性的抽象来分析处理问题，恰恰相反，它是由经验所提炼、升华而成的，凭着工会主席丰富的阅历和智慧来分析处理问题。不管领导艺术如何高超和巧妙，总是不可避免地带有主观经验的痕迹，而且往往是有一定程度的个人感情色彩，有着感染人、吸引人的魅力。第三，工会主席的领导艺术是一种生动活泼、丰富多彩、千姿百态的领导技艺。它主要体现为工会主席对具体工作的灵活、巧妙与和谐的加工处理，从而给人一种美的感受。不同个性的工会主席在处理相同的事情中，往往办事技巧会迥然不同。甚至同一位工会主席在处理同类问题时，也会有不同的解决办法。越是杰出的工会主席领导艺术范例，越是有艺术性的魅力，使人不仅领悟到个体工作本身的完美正确，还感受到回味无穷的艺术风采。第四，工会主席领导艺术是工会主席自身创造力的展示。没有创造力，就谈不上领导艺术。工会主席领导艺术是智慧和才华的结晶。它并不因循守旧、墨守成规，而是构思新颖，风格独特，常有惊人的独到之处。越是在处理复杂事物中，这种创造性就表现得越突出。

工会主席领导艺术同一般领导艺术同属一个范畴，作为同类事物，一般领导艺术的特征，如科学性、发展性和广泛的运用性，以及经验性、灵活性和多样性等，同样也体现在工会主席领导艺术上。但既然是工会主席领导艺术，就不能不带有鲜明的工会领导工作特色，表现出与一般领导艺术特征在共同性基础上的差异性。工会是职工群众自愿结合的工人阶级群众组织，工会的性质决定了工会的一切工作，包括领导工作必然带有群众性、民主性的特征，所以，群众性、民主性应是工会主席领导艺术区别于一般领导艺术的两个最基本的特点。在群众路线的领导方法与有效的工会领导经验相结合的基础上形成的工会主席领导艺术，实际上是一种比较完美的群众化、民主化的领导技巧和智慧。

除此之外，还应当指出，工会主席领导艺术与工会领导艺术也有差别。工会领导艺术是对工会一切领导工作艺术规律的总结和揭示，因此，它适用于一切工会领导工作者，而工会主席领导艺术则主要是对工会主席领导工作艺术规律的总结和揭示，因此，它对工会主席则更具针对性。工会主席不同于一般的工会工作者，也不同于一般的工会领导者。他居于工会的主要领导地位，担负着统驭工会全局工作的指挥之责。工会主席在地位、责任上的这些特点，决定其在领导方式、领导艺术上也必然具有自己的独特性。所以，工会主席领导艺术就是研究这些特殊性的学问。

二、工会主席领导艺术的基本原则

工会主席领导艺术的基本原则是工会主席领导艺术活动规律的反映，是在工会主席领导艺术实践经验基础上概括出来的一些基本要求。领导艺术原则虽然不等同于领导艺术规律本身，但它却比较鲜明、集中地反映了领导艺术规律的要求。因此，它在领导艺术活动中具有非常重要的地位，是每个工会主席在其领导艺术活动中所应当依据和遵循的准则。

（一）审时度势，因势利导原则

审时度势是对事物发展变化的时间、过程进行历史的辩证的审辨，对客观形势的发展变化进行忖度、估计。审时度势就是要一切从实际出发，对具体问题做具体分析。因势利导就是要按照事物本身的规律和发展趋势实施正确的引导，使之朝着人们所预期的方向发展，得到一个有利的结果。审时度势是因势利导的前提，因势利导是审时度势的结果。没有审时度势不可能因势利导，而不能因势利导，审时度势就会失去意义，二者是紧密相关的。客观事物是不断发展变化的，因此，工会主席对事物的处理也应以时间、地点和条件为转移，切不能思想

观念僵化，一个药方治百病，一个模式搞到底。正确的做法应是审时度势，因势利导。

（二）把握时机，处事适度原则

“时机”即是具体事物在发展变化过程中出现的转化“契机”，它通过一定的时空方式表现出来。把握时机就是要避开不利条件，充分利用有利条件，抓住有限时间内的转化机遇。抓住机遇可事半功倍，使行动收到预期效果和意想不到的效果。高明的领导者都善于掌握时机，抓住机遇。处事适度就是要掌握好具体事物与量相统一的度。任何事物都有质和量的规定性，度则是质和量的统一。度是体现事物质和量的对立统一的哲学范畴，是一定事物保持自己质的数量界限。在事物质的数量范围内，能够恰如其分地体现和最大限度地满足人们实践需要的量，叫最佳适度。在工会主席的领导工作中，必须掌握适度的原则，即人们通常所说“注意分寸”、“掌握火候”、“恰到好处”。不到火候，达不到要求，但是超过了度的规定，也会“过犹不及”、“欲速不达”。因此，一切行为都要适度，要掌握分寸，恰到好处。工会主席在领导工作中尤其应注意掌握好“过”与“不及”之间的度，要在“过”与“不及”之间见艺术；掌握好“动”与“静”之间的度，要在动中有静，静中有动中见艺术；掌握好“刚”与“柔”之间的度，在刚柔相济中见艺术。能够把握时机、处事适度就是工会主席领导艺术的高明之处。

（三）随机应变，机智灵活原则

随机现象及由其构成的随机事件，是工会主席在领导工作中时常遇到的一些个别看是无规则、而从整体上看却呈现出一定规律性的事物表现形态。工会主席领导艺术就是工会主席在观察、思考、处理这些随机现象和随机事件过程中的一种变通能力。孙子兵法中说“兵无常形，水无常势”，就是说一切事

物都在变化之中，但无论怎么变，就总体来说还是有规律的。所谓“随机应变”是指要随事物的变化而灵活应对，随机性本身包含着灵活性。遵循随机应变、机智灵活的原则，在现实领导工作中就要学会正确处理原则性与灵活性之间的辩证关系。原则性是前提，灵活性是中介，只有二者结合才符合客观实际。灵活性在工会领导工作中包含两层含义：一方面是贯彻执行党的路线、方针、政策上的灵活性，表现为结合本地区、本部门工会工作的实际，独立自主地开展工作；另一方面则是处理大量工会日常工作的灵活性，表现为机动灵活地转变活动方式和改进工作的方法。一个优秀的工会主席，不仅要有坚定的原则性，而且必须具备权变意识、机智灵活的随机应变能力。现实工作中经常会发生原则性和灵活性的碰撞，工会主席的领导艺术就在于将二者辩证地统一起来。

（四）着眼职工群众，突出工会特色的原则

工会是职工自愿结合的群众组织，工会工作在本质上就是党的群众工作。因此，工会主席在工会领导工作中，就必须坚持党的“从群众中来到群众中去”的群众工作原则，一切着眼于职工群众，一切立足于职工群众，一切为了职工群众。工会主席的领导艺术，从根本上说也就是做好职工群众工作的艺术。离开了职工群众，就失去了领导工作的对象，哪还谈得上领导艺术。着眼职工群众，就要突出工会特色。工会主席的职责与工会组织的职能是一致的，它是群体职能与个体职责的辩证统一关系。工会组织的职能是在以经济建设为中心，在维护全国人民总体利益的同时，更好地表达和维护职工群众具体利益的基本原则指导下，以维护职工合法权益为基本职责，同时发挥好建设、参与、教育等社会职能。工会主席领导艺术是体现工会基本职责和职能的领导方式和手段，工会主席必须围绕工会基本职责和职能开展活动。

三、工会主席领导方法与领导艺术的关系

工会主席领导方法是指工会主席为达到一定的领导目标而进行的认识活动和实践活动的方式和手段。工会主席领导方法是以马克思主义的认识论和方法论为指导，以党的基本领导方法为基础，结合工会组织的特点，学习和借鉴现代管理的基本方法而形成的，是工会领导者的思想方法和工作方法的综合体现。工会主席领导艺术是指工会主席在解决实际问题时所表现出来的学识、才能、智慧和技巧。它是建立在一定的知识、经验和辩证思维基础上的对工会主席领导方法、方式的创造性运用，是非规范化、非程序化的领导行为。工会主席的领导方法和领导艺术都是在工会领导活动中为达到某种目的、完成某种任务而采取的方式和手段，它们同属于工作方法的范畴。但是，工会主席的领导艺术又不同于工会主席的领导方法，它是对工会主席领导方法的创造性运用，是领导方法的高级形态。

工会主席领导方法与领导艺术的区别在于：第一，工会主席领导方法有比较稳定的程序，可以做比较精确的规范，有定型化的特点；而工会主席领导艺术则不拘一格，很难做出精确的规范，全靠工会主席根据自己的学识、才能、胆略、经验去灵活掌握，因而具有灵活性和随机性的特点。第二，工会主席领导方法是具有普遍意义的方法，更具一般性；而工会主席领导艺术则是在特定的时间、地点、条件和特定的对象中由不同的工会主席创造的，因而更具特殊性。第三，工会主席领导方法可以为任何工会主席所用，但工会主席领导艺术则只属于那些有知识、有才能、有胆略、有经验、富于开拓创新精神的工会主席的杰出创造。总之，如果把工会主席的领导方法比做解决问题的工具，那么，工会主席领导艺术则是运用工具的方式和技巧。

工会主席的领导方法与领导艺术是互相联系的。一方面，领导方法离不开领导艺术，领导方法只有通过领导艺术才能体现出来；另一方面，领导艺术也离不开领导方法，领导艺术是以领导方法为前提的，在熟练掌握领导方法之中不断创新、不断发展的。工会主席通过领导方法的经验总结和积累，升华为更高超、更奥妙的领导艺术。正确认识领导艺术与领导方法之间的辩证关系，是工会主席做好工会领导工作，提高领导效能的重要条件。

四、工会主席掌握领导艺术的重要性

掌握工会主席领导艺术，做有创新能力的工会领导者，这是新世纪新阶段对工会主席提出的新要求。工会主席只有在不断的学习实践中，把提高领导艺术作为领导者自身素质能力修炼的重要内容，才能不断提高领导水平，肩负起自身所应承担的领导责任，不辜负党的重托和职工群众的期望，才能团结带领广大工会干部和职工群众全面履行工会的各项社会职能，在国家和社会生活中发挥重要作用，为实现全面建设小康社会的宏伟目标贡献力量。

掌握工会主席领导艺术，做有创新能力的工会领导者，这是应对工会工作日趋复杂化的需要，我国参与经济全球化、发展社会主义市场经济，使工会工作的领域更加拓宽，难度更加增强，力度更加加大，水平要求更加提高，工会主席必须增强驾驭工会工作、特别是工会领导工作的能力，掌握高超的领导艺术，才能不断开拓进取，在解决工会工作的复杂矛盾中，善于应对，把工会工作推向前进，实现创新。

掌握工会主席领导艺术，做有创新能力的工会领导者，这是工会工作、特别是工会领导工作自身发展的必然。从工会自身性质、特点看，工会是职工自愿结合的群众组织，这就决定

了工会领导工作不完全等同于党政系统的领导工作，也不完全等同于其他组织的领导工作，工会领导工作有自己的特点和活动规律。在工会领导工作中，完全采用党组织的领导方式不行，完全采用行政组织的领导方式也不行，只有采用符合工会性质的领导方式，才能发挥工会组织的优势和体现出工会工作的特点，这就决定了工会主席在工会领导工作中必须掌握和运用工会主席领导艺术。从工会工作方法看，工会组织的群众性，决定了工会工作的方法，包括领导方法主要是说服教育、吸引诱导，较少行政手段、经济手段乃至法律手段等强制力，要想使广大职工群众自愿参加工会活动，工会主席就更需要掌握和运用工会主席领导艺术。从工会工作对象看，工会工作的对象不仅有各级工会干部，而且几乎包括全体职工。他们的觉悟、素质有高有低，年龄性别各异，文化程度参差不齐，职业、工种和兴趣爱好大相径庭，要满足他们的不同要求，要调动他们的积极性，工会主席也需要讲领导艺术。从工会工作内容看，工会工作的内容十分广泛，涉及的面很宽。上自参政议政，下至职工的生老病死；从群众生产到群众生活；从维护职工合法权益到思想政治工作；从八小时内到八小时外；无论从时间上还是空间上讲，工作十分庞杂。工会主席虽不必事必躬亲，但却要组织协调好各种关系，处理好各种矛盾，这也要求工会主席必须掌握好工会主席领导艺术。

掌握工会主席领导艺术，做有创新能力的工会领导者，是提高领导效能的重要途径。科学精湛的领导艺术，可以使工会主席取得“事半功倍”的效果，顺利地达到预期的领导目标。一个有作为的工会主席、一个有创新力的工会领导者，应该是主动地、积极地去掌握和运用与工会主席领导工作相关的一切工作要求，并善于总结自己的实践经验和学习借鉴他人的成功经验，自觉地、创造性地运用工会主席领导艺术开展工会领导

工作和工会各项活动，从而开创工会工作的新局面。

五、工会主席掌握领导艺术的方法

工会主席掌握领导艺术，必须讲求科学方法。科学方法是入门的门径，也是开启奥秘的一把钥匙。工会主席只有学会和运用探求工会主席领导艺术的科学方法，才能在它的指领下，深入研究工会主席领导艺术，科学实践工会主席领导艺术，做到把握规律，娴熟运用。

（一）必须增强理论修养

增强理论修养就是要学好理论。首先是学习马克思主义哲学。马克思主义哲学作为科学的世界观、方法论，为无产阶级革命和建设提供了观察和处理问题惟一正确的立场、观点和方法，也是无产阶级政党确立科学的思想路线，制订正确的纲领、路线、方针、政策、战略和策略等大政方针的理论基础。所以，工会主席要掌握科学的领导方法和领导艺术就必须掌握马克思主义，在我国尤其是要掌握毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，这是科学领导的方法论基础，即实现科学领导的方法论哲学依据。

学好理论还是指学好革命导师的领导艺术理论。无产阶级领袖历来重视领导艺术问题，并有许多精彩论述。如毛泽东同志曾讲过的统筹全局抓起中心的领导艺术，邓小平同志曾强调的要按辩证法办事，坚持“两手抓，两手都要硬”，以及增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性的领导艺术等。无产阶级革命领袖正是由于善于运用科学的领导方法和高超的领导艺术，领导中国共产党、中国工人阶级和全国人民取得了革命、建设和改革的一系列巨大成功。所以，革命领袖的领导方法和领导艺术理论，连同他们的伟大实践，为工会主席树立了学习的典范。

学好理论还包括学习掌握现代科学方法论。现代科学方法论是研究主体与客观对象关系，并正确反映客观事物本质规律的主观思维形式。它的重要特点是在两门以上的科学中间，概括出具有普遍共性的方法论，表现为科学的整体化和系统化，如系统论、控制论、信息论，以及耗散结构论、协同论、突变论等现代科学理论。这些科学理论，从辩证系统的观点出发，从不同层次和环节，提供了一系列科学方法，如系统方法、控制方法、信息反馈方法、开放交流方法、协同方法、突变方法等等。这些科学方法不仅适用于宏观和宇观、微观和渺观，而且解决了由无序到有序发展的主观能动作用，因而，它必然成为领导方法和领导艺术的指导思想，为工会领导活动开辟广阔前景。所以，工会主席掌握现代科学方法论对领导方法与领导艺术的创新具有重要意义。

（二）必须提高自身综合素质

工会主席领导艺术的本质是工会主席非规范化和创造性地运用自己所掌握的领导经验、知识、方法与技能，非常成功地解决用常规方法难以解决的新奇、特殊、复杂的疑难问题。这一本质说明，工会主席领导艺术是一种以领导科学及其相关知识、经验、才智为基础的高级领导艺术。工会主席领导艺术不是工会主席头脑里固有的，更不会从天上掉下来，而是在工会主席自身的知识、经验、才能和智慧的基础上产生和发展起来的。所以，一个领导艺术高明的工会主席，必然是一个知识、经验、才能和智慧或其中某一方面功底较坚实的领导人才。如果离开了知识、经验、才能和智慧的肥沃土壤，便无法产生真正的领导艺术。工会主席提高自身综合素质的主要途径和内容是努力丰富知识、积累经验、提高才能、增长智慧、加强锻炼。

（三）必须理论联系实际

理论联系实际是我们党的优良传统和作风，也是工会主席

领导艺术实践性的基本要求。工会主席领导艺术是工会主席领导工作实践经验的科学总结和理论概括，探求和掌握工会主席领导艺术的目的在于提高工会主席的领导理论水平和领导工作的实际能力，促进工会主席领导工作的科学化。从这点出发、探求和掌握工会主席的领导艺术，一是必须为实践服务，二是必须接受实践的检验。如果工会主席领导艺术理论不与实践相结合，就不可能得到提高和完善，也就没有生命力。联系实际，首先是联系中国改革开放和社会主义现代化建设的实际；其次是联系新世纪新阶段工会领导工作的实际；再次是联系工会主席自己的思想实际。工会主席要破除各种思想障碍，自觉地把自己的工作经验概括、总结、上升为理论，并用已经形成的理论来指导自己的工作。

理论联系实际的途径，首先是认真学习，掌握理论，其次是勤于实践，善于实践。只有在实践中能够把理论与实际结合起来解决问题的工会主席，才能真正掌握和运用好工会主席领导艺术。

（四）必须借鉴与创新

借鉴就是要总结吸收古今中外领导艺术的理论和实践，这包括：一是认真学习和研究我国历史上有关领导艺术的思想财富，继承和发扬其中有价值的领导艺术经验和学问。二是学习和研究马克思列宁主义创始人关于领导艺术的理论和实践。三是学习和研究以毛泽东、邓小平等为代表的中国共产党人把马克思列宁主义普遍真理同中国革命和建设的具体实践相结合，在长期领导革命和建设事业的伟大实践中，对马克思主义领导艺术的丰富和发展。比如我们党创造的“弹钢琴”艺术、“解剖麻雀”艺术、“当班长”艺术，“从群众中来，到群众中去”的艺术等，不仅为各级领导干部所熟悉，而且在实际领导工作中发挥着重大作用，这些都是应当继承和发扬的。四是学习和

研究外国领导艺术的理论和方法，为我所用。五是作为工会主席还要注意学习和研究中国工会和国际工会运动中凝结的工会领导艺术的理论和实践，从中吸取有益的经验。学习和借鉴必须坚持批判和扬弃的原则，学习和借鉴其中符合科学的内容，尤其是对我国古代和外国的东西，切忌不可照搬，即使是马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论中的领导艺术思想和我们党及工会的领导艺术实践，也需要不断丰富、完善和发展。这就提出了领导艺术的创新问题。借鉴的目的是为了创新，就是要结合中国国情、工会会情乃至工会主席的具体环境和条件，去创造具有中国工会特色的工会主席领导艺术，各级工会主席们应当为此而努力。

目录

MULU

第1讲 决策——工会主席的选择决断术 / 1

- 一、工会主席的决策 / 1
- 二、工会主席的决策艺术 / 7
- 三、工会主席决策应掌握的相关艺术 / 10

第2讲 用贤——工会主席的用人术 / 18

- 一、选人用人是工会主席领导活动的关键环节 / 18
- 二、工会主席选贤的艺术 / 20
- 三、工会主席用贤的艺术 / 23
- 四、工会主席培养管理人才的艺术 / 26

第3讲 授权——工会主席的分身术 / 29

- 一、工会主席授权的方法艺术 / 29
- 二、工会主席授权应注意的问题 / 38

第4讲 组织——工会主席的力量积聚术 / 45

- 一、工会组织机构的设计运用艺术 / 45
- 二、工会主席的组织指导艺术 / 50

第5讲 协调——工会主席的有序控制术 / 59

- 一、协调是工会主席领导工作的重要内容 / 59
- 二、工会主席协调组织和人际关系的范围 / 64
- 三、工会主席协调组织和人际关系的方式、途径 / 72

第6讲 影响——工会主席的凝聚术 / 76

- 一、工会主席的影响力 / 76
- 二、工会主席应是具有影响力的领导者 / 80
- 三、工会主席发挥影响力的途径和艺术 / 83

第7讲 演讲——工会主席的感召术 / 89

- 一、演讲的概念和结构安排 / 89
- 二、工会主席演讲中“说”和“演”的艺术 / 92
- 三、工会主席演讲的临场应变艺术 / 98

第8讲 谈话——工会主席的直接交流术 / 101

- 一、工会主席谈话的艺术 / 101
- 二、工会主席聆听对方谈话的技巧 / 108
- 三、工会主席在谈话中眼、手、态度与谈话内容的相互配合 / 111

第9讲 表扬批评——工会主席的激励教育术 / 113

- 一、表扬——工会主席的激励术 / 113
- 二、批评——工会主席的教育术 / 117
- 三、把握批评的时机、避免陷入批评的误区 / 120

第10讲 公关——工会主席的交际术 / 123

- 一、工会主席应做善于公关的领导者 / 123
- 二、工会主席应掌握的公关艺术 / 126
- 三、工会主席提高公关艺术的途径 / 132

第11讲 协商谈判——工会主席的维权术 / 136

- 一、掌握协商谈判艺术，更好实施工会维权 / 136
- 二、工会主席需了解的一般谈判方法艺术 / 140
- 三、工会主席的协商谈判艺术 / 147

第12讲 理财——工会主席的用钱术 / 154

- 一、工会财务工作 / 154
- 二、工会主席理财的方法艺术 / 158