



# 领导者的艺术

陈尤文 / 著

从起步到成功



A0998383

上海人民出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导者的艺术:从起步到成功/陈尤文著.

—上海:上海人民出版社,2001

ISBN 7-208-03952-6

I. 领... II. 陈... III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 073850 号

责任编辑 赵人俊

封面装帧 傅惟本

**领导者的艺术:从起步到成功**

陈尤文 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.cwen.cc)

新华书店上海发行所经销 上海市印刷七厂一分厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.75 插页 2 字数 218,000

2001 年 11 月第 1 版 2002 年 3 月第 2 次印刷

印数 5,101-10,200

ISBN 7-208-03952-6/D·683

定价 18.00 元

# 序 / 超越工具

## ——关于领导艺术的美学思考

奚洁人

领导者学习掌握一定的领导方法,讲究领导艺术是提高领导水平和取得事业成功的重要保证。因此,通过领导科学的教学和研究,提高干部综合素质,尤其是提高干部的领导能力,是党校进行干部培训轮训的一项重要任务。

陈尤文老师有志于从事领导学的教学与研究,20多年来坚持在这一领域中辛勤耕耘,在教学实践中积累了较为丰富的教学经验,也在学员的帮助下收集了宝贵的第一手资料,并在理论上进行积极探索和深入的研究,取得了可喜的成绩,《领导者的艺术:从起步到成功》一书的出版正是她多年辛劳的结晶。我读了书稿,得到不少教益和启示,也为她取得的成绩而高兴。我认为本书既认真地汲取了本学科的许多优秀成果,同时也具有自己的一些重要特色:一是全书的结构安排,以“新任领导”为开篇,以领导规律的把握和领导方式、方法改革创新为结尾,体现了领导活动的实践过程与理论逻辑的内在统一,具有较好的理论性、系统性。二是一些重要领导规律、领导原则与方法的阐述都配合相应的案例分析,而且不少案例直接从学员中采集,具有较好的实践性、操作性。三是无论理论阐述还是案例分析的重



点,都能关注当前领导工作中的新情况、新问题,不回避难点、热点,具有较好的现实针对性和鲜明的时代感。我认为这三条对于一部领导学著作来说,是十分重要的,也说明作者具有理论联系实际的良好学风和教风。

如何在新形势下,不断地创新我们的领导方法,改进我们的领导艺术,以提高我们的执政水平和领导水平,这是一个重大的历史课题,也是我们各级领导干部和党的理论工作者共同的历史责任。有鉴于此,我想借此机会,对于领导艺术问题发表一些自己的粗浅看法,也算是尽一点应尽的职责。

中国是一个文明古国,具有悠久的历史文化传统,其中包含着深刻而丰富的政治智慧、领导智慧。但是把领导活动作为一种具有规律性的科学来研究,或者说明确地提出领导科学的概念并在干部中开设领导学的课程,恐怕也只是党的十一届三中全会以后的事。现在有关领导学的书籍不少,除此之外,还有许多介绍为官经、帝王术之类的文章书籍,多少和领导活动有关系,据说这类书籍也很有市场,说明提高领导水平、领导艺术确实是一种社会需要。但是有一种倾向值得注意,许多书的作者和读者,在理论和实践中都把领导方法、领导艺术仅仅看作是一种技能或工具,甚至是一种控制他人的权术,我以为,这是一个严重的误区。从理论上说,马克思主义领导学是一门综合性、边缘性学科。领导方法、领导艺术问题,涉及到人的真、善、美,可以从哲学、管理学、伦理学、社会学和美学等不同的学科和高度进行探讨。比如,从哲学认识论角度看,它就是认识与把握领导活动的规律并将此转化为驾驭运用规律的方法的水平;从管理学和伦理学、社会学角度看,它就是协调处理人际关系,人与事的关系以及各种社会关系的能力和水平;我这里提出超越工具,旨在强调,领导干部决不能简单地把领导艺术仅仅当作一种领



导的方法和技能来学习和掌握,而是应该充分理解和把握它更为深层的思想理论内涵,只有做到了这一点,才能在更高的层次上学习和掌握领导方法和领导艺术。所以我主张,要把领导艺术同领导干部的综合素质联系起来考察,要把提高自己的领导水平、领导能力同提高自己的思想理论水平和道德修养水平联系起来,并且,只有以后者为基础,才能使自己的领导能力和领导水平进入美的境界,即达到自由和自觉的程度。从美学角度看,领导艺术既然称之为艺术,它的特征必然地是与艺术的某些重要审美特征相联系的,这些重要的审美特征主要有形象性、情感性、创造性等等。

第一,形象性。生动具体的感人的形象是艺术存在的基本形式,艺术正是通过各种丰富多彩的形象来教育人、感染人。领导者的形象对于被领导者同样具有重要的教育和感染等影响作用。因此创造良好的领导形象,是领导者实施领导的重要方法与途径,也是评价领导者领导艺术水平高低的重要标志。这里所说的领导形象从内容上说包括两个方面:一是领导者自身的人格形象,我们知道,中国的政治文化历来十分强调领导者自身人格形象的领导功能,古人曰:“其身正不令而行,其身不正虽令不行”,就是说的这个道理。现在我们党强调加强领导干部的作风建设,从一定意义上说,就是要求各级领导干部重视塑造自己良好的领导形象,发挥干部人格形象的示范教育功能和领导功能;二是领导者创造的工作形象,这是指一个好的领导者要善于将一定的工作目标和工作要求加以形象化。因为具体而形象的东西,对群众能够起到比较好的教育鼓动作用,它们比空洞抽象的东西更容易接受、容易掌握。从形式上说,领导形象主要也包括两个方面:一是视觉形象,如领导者自身的行为表现、工作作风等,以及他们在工作中所发现和创造的各种典型、图像化了的



工作目标要求等等。二是听觉形象,领导者的一个高质量的演讲或报告往往会产生非常大的领导效果;我们通常所说的一个领导干部所谓在群众中的“口碑”好坏,其实也是一种形象,是一种非权力影响力,它往往会产生难以估量的领导效力(正面的或是反面的)。这些都说明,听觉形象也是领导形象的组成部分,并具有重要的领导功能。

第二,情感性。每一个真正的艺术形象总是充满着丰富的情感,情感是沟通艺术创造者与鉴赏者之间心灵的桥梁。情感也是连接领导与被领导者之间的心理桥梁。所以,一个优秀的领导者必然是一个情感高尚而丰富,并且能出色地驾驭与表达自己情感的人,也是一个善于体察他人情感、懂得怎样满足群众的情感需要,通过运用情绪的感染等方式去调动他人积极性的人。相反,一个不善于表达和控制自己情感的领导,不是一个成熟的领导;一个不善于理解和关心他人情感的领导,是一个不称职的领导;一个不善于运用情感的力量去推进工作的领导也不是一个高明的领导。然而,情感的真正力量在于它的真诚性。“精诚所至,金石为开”,古今中外许多领导难题,正是被领导者的真诚所破解的,相反,情感上的虚伪和欺骗将必然导致领导者的挫折或失败;保持领导者情感的高尚性和有效地控制领导者与被领导者之间的情感距离是一项重要的领导艺术。在社会主义市场经济条件下,尤其是作为执政党成员的领导者,其情感的庸俗化危险始终存在,这种庸俗化的表现之一,是领导者情感价值取向的异化和堕落以及作为思想感情外部表现的行为上的腐败。另一种表现,则是官僚主义,官僚主义的病症之一就是领导者与被领导者之间情感距离的扩大化。我们强调,必须密切与人民群众的关系,保持与人民群众的血肉联系,这是克服官僚主义的良方。从领导心理上说,就是要求我们各级领导干部要缩



小同人民群众之间的情感距离。在领导学著作中通常强调的培养团队精神,增强群体凝聚力,从社会心理学角度看,就有一个缩小群体中个体之间以及个体与群体之间心理距离的问题。因此,领导干部提高领导艺术,一是要坚持正确的价值方针,自觉地进行党性锻炼和道德修养,不断地净化灵魂,提升情感,规范行为;二是要加强与被领导者之间的情感联系和情感交流,用一片真情去关心群众,用满腔热情去感染群众,同时也要从群众多种多样的情绪、情感中汲取力量,发现问题,提高工作水平和工作效率。

第三,创造性。艺术的真正价值在于创造,雷同是艺术的大敌。创造性是艺术的丰富多样性和独特个性的机制保障,也是评价一个艺术作品的重要艺术标准。真正的领导艺术同样需要创造性,只有富有创造力的领导者才能进行创造性的领导,而只有创造性的领导才能适应我们事业发展的需要,因此,提高领导艺术是我们时代发展的必然要求。所谓创造性的领导,从领导方法的层面上看,就是领导与解决问题方法的灵活性、多样性以及善于从实际出发创造性地开展工作的思路与方法。中国古代艺术家曾强调,艺术创作“法无定法”,也就是说,艺术创作上没有完全固定不变的方法,它应该是灵活多样的,要随着时代的发展而发展,是随着创作主体和创作对象的不同而变化的。艺术创作方法的最高境界是“无法而法乃为至法”,也就是说,艺术创作不应该教条式受某些方法的束缚,艺术创作方法的评价应该以能够创造出富有个性和魅力的艺术精品为准绳,可以说这是一种自由的境界。应该强调,领导艺术也应该提倡“法无定法”,它的最高境界同样是“无法而法”。也就是说,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方法,实施创造性领导。每一个领导者,还可以在一般领导学理论的指导下根据自己的实践经验创造性地形成自己的领导风格。所以,从一定意义上说,学习领导艺术,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创造活力的领导者;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。

由此可见,领导艺术决不仅仅是工作方法问题,更不是控制人的权术,而是事关领导干部的世界观、人生观、价值观和思想方法论的大问题,提高领导艺术水平的根本基础在于提高干部的综合素养。最主要的是:理论素养,即马克思主义的理论方法论修养;心理素养,即处理问题的眼界、胆略、胸襟和情绪、意志等品格;文化素养,即政治的、经济的、历史的、科技的、法律和文学艺术的等各种知识;能力素养,即创造能力、协调能力、口头与书面表达能力等各种实际的思考和操作能力。这里既有理论的和知识的素养要求,又要求有实际的操作能力和经验的积累,总之,学习和掌握领导艺术是一个理论与实践相统一的过程。美国著名领导学学者威廉·科恩,以“立即行动”为题结束他的新著《领导者的艺术》一书,其理由是:因为“如果知识不付诸实践,就毫无用处”,“领导者的艺术就是找到正确的行动”。作为本书的序言,我想强调,在行动之前和行动中需要不断地学习理论与知识,因为有了理论和知识,就可以更好地、更快地找到正确的行动。我相信,本书的出版对于许多领导者找到正确的行动会有所裨益。

2001年10月8日

(本序作者为中共上海市委党校常务副校长)



# 目 录

## 序 / 超越工具

——关于领导艺术的美学思考

奚洁人

## 第1章 新任领导

——如何开创工作新局面 / 1

### 一、开创新局面的前奏准备 / 2

- (一)保持局面稳定,架起基础桥梁 / 2
- (二)深入调查研究,摸清基本情况 / 15
- (三)连续开好三个会 / 17
- (四)充分准备,做好第一次公开亮相 / 19

### 二、开创新局面的扎实步骤 / 21

- (一)争取上级领导的支持 / 21
- (二)选准战略突破口 / 22
- (三)依靠领导班子、党团组织和群众骨干共同行动 / 29
- (四)稳步改组领导班子 / 30

### 三、开创新局面的重要方法 / 32

- (一)明确奋斗目标,统一众人思想 / 32
- (二)建立规章制度,明确各自职责 / 33
- (三)奖惩必须明确,刚柔相得益彰 / 34
- (四)善于总结提高,不断开拓发展 / 36



## 第2章 领导权威

——正确使用权力、获得权威的方法 / 38

### 一、领导权威形成的基础:权力与威信 / 38

(一)权威的意义 / 41

(二)领导权力的内涵和特征 / 42

(三)领导者正确的权力价值观 / 48

### 二、领导权威获得途径 / 55

(一)科学运作职位权力:获得权威的关键 / 56

(二)努力提高威信:获得权威的核心 / 59

### 三、领导者授权与控权:平衡与方法 / 60

(一)领导者授权的意义与原则 / 61

(二)领导者授权的方法与艺术 / 65

(三)领导者授权与控权的准则与方法 / 67

## 第3章 创新思维

——转变观念,实现创新思维的方法 / 71

### 一、世纪挑战迫切需要创新思维 / 72

(一)思维方式的变革是社会进步的动力 / 72

(二)事物不是在相同思维框架内连续发展的 / 74

(三)创新思维的特征 / 76

### 二、体制变革与思维创新 / 79

(一)打破传统思维的羁绊,树立创新思维 / 79

(二)建设国家创新体系,推动创新思维 / 83

### 三、实现创造性思维的方法 / 89

(一)坚持创造性思维的原则 / 89

(二)合理内核与现代发展要素的组合 / 94

(三)大胆想象与勇于实践的结合 / 96



(四)极目远眺的眼力与感召力的融合 / 98

## 第4章 决策谋略

——变革社会中的决策行为 / 101

一、决策谋略中的行为准则 / 101

(一)准确定位:避免思维定势 / 102

(二)优化定位:避免霍布森选择 / 105

(三)价值定位:避免布里丹选择 / 108

(四)责任定位:避免“三拍”现象 / 110

二、决策谋略中的行为方法 / 111

(一)善抓机遇法 / 111

(二)模糊决策法 / 115

(三)渐进决策法 / 117

(四)网络决策模型法 / 119

三、决策谋略中的行为程序 / 120

(一)目标的确定与认同 / 121

(二)方案的设计与拟定 / 122

(三)方案的评估与择优 / 124

(四)试验与完善方案 / 125

(五)反馈、修正、提高 / 125

## 第5章 团队培养

——如何形成团队精神 / 128

一、团队:内涵与意义 / 128

(一)团队与组织的区别 / 129

(二)团队的意义 / 130

二、成功团队模式:创建学习型组织 / 131



- (一)学习型团队:激发学习力 / 132
- (二)学习型团队:推动自我超越 / 136
- (三)学习型团队:实现团队学习 / 138
- 三、塑造团队核心文化:确立整体价值观 / 140
  - (一)价值要有主题 / 140
  - (二)跨文化团体的价值融合 / 142
  - (三)沟通:整体价值观的桥梁 / 144
- 四、凝聚团队整体力量:让每个群体成员都感到具有重要性 / 149
  - (一)激励:赞扬、批评 / 150
  - (二)让部属做英雄 / 153
  - (三)引导自我决策 / 157

## 第6章 “一把手”的素质

- 出思路、抓班子、带队伍 / 159
- 一、“一把手”的核心地位:作用与影响 / 160
  - (一)“一把手”的角色与地位 / 160
  - (二)“一把手”在领导活动中的作用 / 162
- 二、把握全局、谋划未来 / 164
  - (一)运筹谋划出思路 / 165
  - (二)善于转变被动落后局面 / 166
  - (三)有效处理突发事件 / 172
- 三、综合协调,带好队伍 / 178
  - (一)领导班子建设 / 178
  - (二)搞好与副职的协调 / 184
- 四、“一把手”的人格魅力与领导艺术 / 188
  - (一)“一把手”要有宽阔的胸怀 / 188
  - (二)“一把手”的领导艺术 / 189



## 第7章 副职领导

——到位不越位的方法 / 193

### 一、副职定位 / 193

(一)副职在领导工作中的位置 / 194

(二)副职的心理定位 / 196

(三)副职的工作定位 / 201

### 二、副职与正职领导协调的方法 / 203

(一)化解与正职矛盾的方法 / 204

(二)坚持“四要”、“四不要” / 206

(三)把握副职的行为方式 / 208

### 三、副职领导的思想修养与领导艺术 / 210

(一)加强思想修养 / 210

(二)善于沟通,换位思考 / 212

(三)有效转化不利局面 / 213

(四)搞好与其他副职的横向协调 / 214

## 第8章 领导情商

——情商的培养与操作 / 216

### 一、情商的内涵与意义 / 216

(一)内涵及发展过程 / 217

(二)意义 / 220

### 二、领导情商的培养 / 221

(一)把握影响情商的因素 / 222

(二)培养正直的人格品质 / 225

(三)培养和合精神 / 226

### 三、领导情商操作法 / 227

(一)情感移入法 / 227



(二)自我情绪调整法 / 231

(三)转移他人情绪法 / 236

## 第9章 领导规律

——提高按科学规律办事的能力 / 238

### 一、五要素的矛盾运动过程 / 239

(一)领导活动的基本要素 / 239

(二)要素之间的矛盾运动和规律 / 242

(三)领导规律的意义 / 244

### 二、领导活动的基本规律与运作 / 246

(一)孚众律的本质关系与运作 / 246

(二)情景权变律的因果关系与运作 / 250

(三)平衡律的综合关系与运作 / 254

### 三、领导规律与领导艺术 / 256

## 第10章 变革社会中的领导理论与实践

——应对社会变革的思考 / 258

### 一、变革社会中的领导理论发展 / 259

(一)社会发展需要相适应的领导理论 / 259

(二)在继承基础上的中国领导理论创新 / 262

### 二、中国面对经济全球化的挑战与领导者的战略思考 / 263

(一)经济全球化的双刃剑:机遇与挑战 / 264

(二)领导者的战略思考:全球、综合、未来 / 267

### 三、中国加入世贸组织与领导者的能力应对 / 270

(一)把握入世的利弊:运筹帷幄 / 270

(二)领导者的能力应对:趋利避害 / 272

### 四、实践“三个代表”与领导方式和方法的改进 / 275



(一)破解历史性课题 / 275

(二)实践“三个代表”:领导方式和方法的改革方向 / 277

(三)领导方式方法变革:十大转变 / 280

**主要参考书目 / 288**

**后 记 / 291**



# 第1章 新任领导

## ——如何开创工作新局面

走上新的领导岗位的同志要养成好的作风,把开创新局面的热情,建立在深入的调查研究、吃透真实情况、了解群众意愿的基础上,建立在扎扎实实地工作和解决存在问题的基础上。<sup>①</sup>

——胡锦涛

“万事开头难”,无论是刚刚走上领导岗位的新干部,还是因工作变动而出任新职的老干部,都有这“难”的经历。上任伊始,面对一个新环境,由于情况不熟悉,经验不足,因而不能马上“借”到力量,所以要想立即解决问题、开创工作新局面是非常艰难的。有的领导干部就是在“难”字面前却步,有的因开局这一步没走好而一蹶不振,当然也有更多的领导正是在这解“难”过程中把工作推向发展。本章将从三个方面论述新任领导开创工作新局面的方法和艺术。

---

<sup>①</sup> 胡锦涛:《在中央党校1998年春季开学典礼上的讲话》。

