

Q. E. D.

重慶出版社

研究生课题专项经费资助项目

领导艺术 纵横论

张世和 主 编
陈建先 易 忠 副主编

重庆出版社 

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术纵横论/张世和主编. —重庆:重庆出版社,
2002

ISBN 7-5366-5808-7

I. 领... II. 张... III. 领导艺术—研究
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 038362 号

▲ 领导艺术纵横论

张世和 主编

责任编辑 郑玲

封面设计 徐赞兴

技术设计 刘黎东

重庆出版社出版、发行

(重庆长江二路 205 号)

新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.125

字数 148 千 插页 4

2002 年 6 月第 1 版

2002 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—1000

ISBN 7-5366-5808-7/D·282

定价:10.00 元

目 录

第一章 绪 论	1
第二章 决策艺术	4
一、以民为主	6
二、走出误区	9
三、物极必反	13
四、牵一发动全身	15
五、“上兵伐谋”	17
六、知识领袖	22
第三章 用人艺术	25
一、谁是沙子谁是金	26
二、识人适时显英才	32
三、金无足赤，人无完人	36
四、“天生我才必有用”	40
五、怀才者用当其好	47
六、立足长远从长计议	49
第四章 协调艺术	51
一、协调的前提	51
二、协调的关键	53
三、协调要有勇气	56
四、协调需要智谋	57

五、协调应交诤友·····	58
六、协调应予激励·····	59
七、协调得有容人之量·····	61
八、协调中的思想交锋·····	63
第五章 激励艺术 ·····	64
一、形象激励·····	64
二、表扬激励·····	67
三、批评激励·····	70
四、授权激励·····	74
五、反向激励·····	78
六、竞争激励·····	82
第六章 公关艺术 ·····	85
一、语言艺术·····	85
二、笼络艺术·····	89
三、谈判艺术·····	94
四、社交艺术·····	99
五、涉外艺术·····	104
六、论辩艺术·····	107
第七章 竞争艺术 ·····	112
一、科学预测 未战妙算·····	113
二、兵非贵益 以优取胜·····	116
三、知己知彼 百战百胜·····	118
四、以迂为直 反劳为逸·····	120
五、因势利导 以变应变·····	123
六、上兵伐谋 不战而胜·····	124
七、善择时机 以快制胜·····	126
八、顺势而谋 因势而动·····	128
九、趋其不意 出奇制胜·····	129

十、以信取人 夺气攻心	131
第八章 权变艺术	134
一、“复杂人”假设	134
二、法无定法	139
三、正道与邪道	143
四、因人而异	147
五、因时应变	151
六、因境制宜	157
第九章 分权艺术	163
一、明确领导权限	164
二、对大事实施有效控制	165
三、善于分配权力	169
四、分权就要信任下属	172
五、放权不放任	176
六、分权又分层	180
七、合理分工	181
八、果断挡回下属上交的矛盾	182
九、防止下属越权	183
十、充分发挥副职的作用	184
十一、搞好内部协调	185
十二、正确分权	187
后 记	189

第一章 绪 论

领导艺术是一个古老而现实的话题,凡是领导者与此皆有不解之缘。

领导本身就是一门艺术,因为领导工作之中存在着很多非程序化、非确定性的东西,这就需要领导者随机地、创造性地去解决存在的各种问题,其中必然表现出独特的方法,这种种带有个性化的方法就是一种艺术。

领导艺术是领导者在处理具体问题从经验之中得到启示的随机应变的创造性的才能。

领导艺术具有如下特点:

(1)直观性。领导艺术是在处理具体问题之中表现出来的,不是纸上谈兵。领导者在处理具体问题特别是紧急问题时,往往是在倾听自己的心声。当然这中间是经过了一个复杂的思维过程的,只不过这个复杂的思维过程的速度很快。这是由领导艺术具备的经验性特点所决定的。

(2)经验性。领导艺术要靠领导者的经验才能发挥。领导者的经验来自两个方面,一是领导者自身所积累的直接经验;二是通过学习借鉴他人所得到的间接经验。后者必须要在领导者有直接经验的基础上才能发挥作用。领导艺术的经验性要求领导者必须不断地积累和吸收别人的经验。

(3)随机性。领导活动没有固定不变的模式,领导者总是根据

情况的不断发展变化来确定具体的方法,因此,领导艺术是随机而生的,例如诸葛亮的空城计就是如此。领导艺术的随机性要求领导者必须有灵活的思维方式与行为方式,必须实事求是地处理问题而不可凭借主观想象进行决策。一个不实事求是的领导者是无法胜任领导工作的。

(4)创造性。人类的领导活动之所以会不断地上升到新的层次,不断开辟新的领域而促使社会的不断发展,这与领导者们不断创造着新的领导艺术不无关系。领导艺术本身就是一种创造,正因为如此,那些杰出的领袖人物才受到人们的崇敬。人们从那些杰出的领袖人物身上可以得到一种美的享受,因为创造就是一种美。

(5)动态性。领导艺术是不断发展的。一个领导者在不同时间处理同一类型的问题时,他前后的方法也可能不会一模一样,这是因为不同时间涉及到同一问题的因素是不会完全一样的。所以领导艺术表现出动态性的特点。

在领导活动之中,领导艺术多姿多彩,其内容十分丰富,这是由领导活动的丰富性决定的,本书对此不可能一一涉及。本书对领导的决策艺术、用人艺术、协调艺术、奖励艺术、公关艺术、竞争艺术、权变艺术和分权艺术进行了论述。

本书具有如下特点:

(1)时代性。书中的论述尽量贴近领导活动的现实,并从现实的领导活动之中抽取事例加以论证。领导活动随着时代的发展越来越丰富,我们应当对此给以说明并将生动的领导行为介绍给读者。

(2)古为今用。人类的领导活动由来已久。领导艺术闪烁着传统的光华。而今的领导活动虽然与以往不可同日而语,但是由于领导活动的基本因素不变,所以传统的领导艺术仍可以借鉴。因此本书引用了一些古代的事例。

(3)应用性 领导科学是一门应用科学,作为领导科学构成部分的领导艺术更应当具备应用性。所以本书从应用的角度提出了一些思路以供领导者参考。

总之,领导艺术是一个博大精深的领域,需要研究的东西很多,本书仅仅针对某些问题进行了论述,而且难免粗疏。只要本书能给读者一点启示,也就达到了我们的目的。

第二章 决策艺术

“决策”一词是从英语 Decision Making 翻译过来的,原意是“作出决定”,后来为了文字精练和表达准确,把它译为“决策”。决策在《辞源》中的解释为:决定计策。所谓决策,是指对若干准备行动方案进行选择 and 决断,以期优化地达到目标的过程。决策有广义、狭义两种解释。把决策仅仅理解为是行为方案的最后选择,这是决策的狭义解释;对决策广义的理解是:把决策理解为一个全过程,即发现问题、确定目标;集思广益,拟定方案;分析评估,方案择优;实验实施,反馈调节的全过程。

决策是领导的开始,也是最实质的领导。它贯穿于整个领导过程中,一切领导活动都是围绕它而产生。最常规最重大的领导活动就是决策,领导是通过决策来实现的,领导过程的起始环节也是决策。

一个重大决策足以决定一个群体或组织乃至一个社会的命运。决策能够决定着随后发生的领导行为,能够带来重大的现实结果,事关全局长远,决定成败祸福,它直接构成最重要的领导内容。可以说,没有决策就没有领导。

决策是领导工作的核心,贯穿于领导工作的各个方面,关系着事业的兴衰成败。现代领导者为适应现代化建设事业的需要,应当做到科学决策,即必须按照一定的程序,运用科学的方法和技术手段来进行决策。决策具有四方面特征:

(1)创造性。决策是指人们发现并提出新问题、新思想、新方法,这就是创造。没有创造性,决策也就没有意义。

(2)目标性。没有目标,决策就无从谈起。

(3)优选性。决策总是在界定条件的情况下寻找优化的目标和达到优化目标的途径。为此,要在多种方案中选优。否则,就无从优化。

(4)实施性。决策总是要付诸实施的,否则,决策就是多余的。

决策行为分为两种基本类型:一类是以获取利益为主要取向的决策,以开拓创造、团结齐心、谋事求成为主轴,以科学原理为主要手段(但有时也要依赖和运用有关艺术),以科学性为主要特质,形成决策并由此展开相应的领导活动。另一类是利益处分为主要取向的决策,这可叫做分享性决策,以分配利益、守成保有、应付人事、协调关系、平衡利益为主轴,实际上只以经验原则为主要手段(常常也夹杂着科学手段),以艺术性为主要特质,形成决策并由此展开相应的领导活动。前者是计划安排(其形式目标主要是分工、负责、共同进取、呼应配合、顾全大局、强调奉献、完成未来任务),后者是政策方案。

决策要素就是决策过程中要涉及到的所有相关因素。从决策的实践上看,决策的因素主要包括两大类:一类是静态的决策因素,另一类是动态的决策因素。决策的主干就是决策条件和决策方案两个要素。决策条件是自变量;决策方案是因变量,是整个决策内容和过程的最终表现形式,也是整个领导活动和组织行为的权威依据。

(一)科学决策原则

适应于整个科学决策活动的总规范,是所有决策者和决策参与者都必须共同遵守的基本准则。具体地说,主要有:真实性、务实性、民主性、科学性、系统性、灵活性、创造性、可行性、时效性、价

值性、道德性、界度性原则。

(二)科学决策的基本方法

(1)唯物辩证法。唯物辩证法是人类迄今为止最科学的思维方法,是能够解释和把握各种复杂情况和事物的有力武器,是科学决策最基本的方法保障。它使人们能够一分为二、全面和发展地看问题,能够看到矛盾的两个方面及其相互运动,进而把握住事物的发展规律,直接带给决策者以很高的智慧和一定的预见性。

(2)群众路线方法。这是所有现代决策者或成功决策者取得成功和领导艺术成功的最基本方法,是以向群众学习、听群众意见、和群众打成一片为基本内容和特征的做法。

(3)定性与定量相结合方法。定量方法侧重于注意和强调决策因素与决策结论、决策条件与决策方案、决策依据与决策拍板之间的关系和精确论证的关系,主要是数量的运动和变化及其反映或体现的实质。定性方法侧重于注意和强调对所有决策因素进行一种感性的、直觉的、推理的和思辨的认识和把握非数量关系所能反映的事物本质。

(4)系统方法。把所要处理的问题和情况加以分门别类、确定边界,又强调把握各类之间和各门类内部诸内素之间的内部联系和完整性、整体性,否定片面和静止的方法。它是解决实际问题的方针政策和措施手段。

一、以民为本

思想决定行动,不同的认识产生不同的行动。儒家以民为本,认为民是水,君是舟,水能载舟,也能覆舟,因此主张以“仁”治理天下。法家则以法为本,认为“民只可与享成而不可与虑始”(意为普

通百姓只可坐享其成,而不能一道艰苦创业),因此主张以“法”治理天下。

“君者舟也,人者水也。”(见《后汉书·皇甫规传》)意思是:君主是船,人民是水。水能载船,亦能覆船。东汉冲帝、质帝时,梁太后临朝,其兄梁冀辅政,天下大乱,群小得志,人民失所。皇甫规上书梁太后,指出人民是国家的根本,不可拂逆人民的意志,无视人民的疾苦。如果那样,自下而上的反抗会使任何王朝顷刻覆灭。皇甫规的言论正确阐述了君主与人民的关系,包含了辩证思想。

唐太宗执政之后,首先面临的一个重大问题是制定一条什么样的“安人理国”之策。大臣封德彝认为:“自夏、商、周以来,人心一天比一天狡诈刻薄,所以秦朝专用刑罚,汉朝杂用霸道”。现在面对“邪恶”的群民,必须继续采取严刑。魏征则认为,“若言人渐浇讹,不及纯朴,至今应悉为鬼魅,宁可复得而教化耶?”就是说,假如三代以来,人心一天比一天坏,那么到现在人都变成了鬼魅,还谈什么教化?他指出,治国必先安民,民不安,则国不治。“百姓欲静,而徭役不休;百姓凋残,而侈务不息,国之衰弊,恒由此起”。

唐太宗“以古为镜”,认真总结了以往各个朝代治乱兴亡的历史教训,摈弃了“严刑治国”的观点,接受了魏征的建议,他认为,“为君之道,必先存百姓”。因为“君依于国,国依于民,刻民以奉君,犹割肉以充腹,腹饱而毙。君富而国亡”。就是说,君王治国,必先存百姓,因为君王依靠国家,国家依靠人民,刻薄人民以奉养君王,就如同割自己身上的肉充饥一样,肚子吃饱了,身体也就完了,君王富了,国家也就亡了。百姓与君王的关系,如同水与船的关系一样,水可载舟,亦可覆舟。根据这一思想,唐太宗把“存百姓”做为自已治国的根本大策。

如何才能“先存百姓”?这是历代的封建帝王都面临的一个非常重大的问题。

唐太宗十分推崇汉朝的文、景二帝,他把文、景二帝看成是治

国安民的明君,并且尤为倾心于文帝“夫农,天下之本也”的重农思想。要“先存百姓”,必须以重农为本。贞观二年,他对大臣们说:“凡事皆须务本,国以人为本,人以衣食为本,凡营衣食,以不失时为本”。“营衣食”,就是搞农业。他还说:“国以人为本,人以食为天。”不注重农业是根本不行的。为此,他制定了一系列的重农政策。

“要与群众保持一定距离”有些领导者认为,和群众的关系不能太密切,否则,人们和你随随便便,大事小事找上头来,不得消停。这种想法是不对的。

领导工作说到底,就是人事工作,群众工作,这就需要密切联系群众,为群众排忧解难,办实事。作为一个领导者,如果群众乐于大事小情找上头来,这是一种荣幸和自豪,说明你这个官没走样,没变味,深孚众望,同时,这就多了为群众办事的机会,还可以从中了解更多的民情民意,丰富自己的决策思路和工作谋划,使领导工作更符合实际。另外,给群众办了大事小情,不仅解决了他们的实际困难,而且等于感情投资,群众的工作积极性将会空前高涨而持久。

如果领导者有意地和群众保持一定的距离,群众对你就会敬而远之,不谈心里话,不说真情事,对你的感情平平淡淡,对你的号召不冷不热,领导工作有困难时,群众就会观望等待。如果领导者不去主动缩短和群众的距离,群众也同样会和领导者保持一定距离。

前面已经说到,职工无拘无束地到领导办公室或登门诉说心里话,或请求帮助解决困难,或托你办件事情,是对你的敬重和信赖,领导者应引以为喜,而不能嫌麻烦,或抱怨职工太随便。作为一个职工,一个家庭,常常在别人看来是很小的一件事,而他可能竟难得无路可走,掂量来掂量去,才决定找领导请求帮助。这时作为领导者就应该热情相待,帮助出主意想办法,或亲自去办或布置下属办,或转托他人办。实在办不了的说明情况。只要领导者真

心诚意,不打官腔,尽力去办,事情办成与否,办好办差,职工都是会理解的。

江泽民指出:“党的全部任务和责任,就是为人民谋利益,团结和带领人民群众去为实现自己的根本利益而奋斗。在任何时候任何情况下,党的一切工作和方针政策,都要以是否符合最广大人民群众的利益为最高衡量标准。这是我们观察和处理问题的一个根本原则。”

二、走出误区

发扬民主,最大限度集纳群众智慧。这种优势也是经验决策中突出个人因素所无法相比拟的;发扬民主,可以有效地防止个人专断,而个人专断往往会造成决策的失误;发扬民主,是加强廉政建设的核心。民主制度建设得好,权力真正掌握在广大人民手中,政府官员确实是“人民公仆”,腐败就会得到最有效的预防。发扬民主,还能够调动群体成员的积极性,把每个人、每个层次的智慧和力量凝聚起来。俗话说:“三个臭皮匠,赛过诸葛亮。”众人的智慧和力量加在一起,无论如何也比一个人(哪怕是任何一个最聪明的人)的智慧要高、力量要大。在科学决策中,群众、专家智囊团、领导班子这三个层次的集体智慧和力量都得到充分的开发和发挥。如此充分的、广泛的、真正的民主,加上科学的程序、方法、操作,这就能够预想到和处理好种种可能会出现的复杂情况和困难,从而寻找出最佳方案。

领导者为什么要决策?就是因为领导过程中发现了问题,需要及时作出选择,否则就会延误工作和事业。解决问题的办法和方案,有关部门可能给你提出了两个或两个以上的办法和方案,最后让你选择、决断。这些办法和方案,有可能差异很大,你

不能“鱼”和“熊掌”都兼得，必须在二者之间选择其一，但由于种种原因，你的选择可能是不妥的，这就必然产生失误。即使可供选择的办法和方案各有千秋，各有优缺点，你把它们综合起来，取其优，弃其弊，形成一个新方案。这在主观上想得很好，但在综合中难免出现偏差，结果也未能尽如人意。总之，决策就是要拿定主意，想出办法，确定方案，有时要在多种主意、办法、方案中选择出一个，舍弃其他；有时要在大相径庭的方案中进行取舍，非彼即此，无法“脚踏两条船”。这种办法和方案选择中的排他性和惟一性，无疑给决策带来了较大的困难，领导者稍有不慎，或犹豫不决，就会“差之毫厘，失之千里”，影响到工作的结果。

领导决策误区产生的原因，又在于事物的复杂多变性。毛泽东在《矛盾论》中指出，事物的矛盾无处不在，矛盾存在于一切事物的发展中，每一事物的发展过程中都存在着自始至终的矛盾运动，没有矛盾就没有世界。同时他又指出，矛盾又有特殊性，矛盾的普遍性即寓于矛盾的特殊性之中。我们不但要研究每一个大系统的物质运动形式的特殊矛盾性及其所规定的本质，而且还要研究每一个物质运动形式在其发展过程中的特殊矛盾及其本质。所以，必须具体地分析具体的情况。宇宙间、世界上的事物如此之庞大复杂，变化多端，这就给决策者造成困难。有时对事物的一些方面难免顾及不到，有时事物有了新的变化还未察觉，这样依据不尽全面的情况和已经变化了的情况去下决心，拍板决策，势必会产生或多或少的误区。

领导决策误区产生的原因，还在于我们认识问题的局限性和思想方法上的片面性。毛泽东在《实践论》中指出，“人们的认识，不论对于自然界方面，对于社会方面，也都是一步一步地由低级向高级发展，即由浅入深，由片面到更多的方面。”就整个人类而言，整个历史长河而言，人们的认识能力是无止境的，认识是不断深化和全面的，但对于每一个人、每一个领导者来说，他的认识能

力又是有局限的,要受阅历、学识、心理、实践乃至生命长短的制约。正如毛泽东在《实践论》中所指出的:“思想落后于实际的事是常有的,这是因为人的认识受了许多社会条件的限制的缘故。”因此,认识上的局限性不可避免地影响决策。另外,从主观方面看,人的思想方法、思维方式不对头,不能很好地掌握唯物辩证法,使得形而上学多了一点,片面性多了一点,也要影响对事物的看法。作为领导者,如果思想方法、思维方式不符合唯物辩证法,孤立、静止、片面地看问题,以形而上学观点指导工作,势必要失去客观性、公正性、全面性、系统性,必然会使决策产生偏差和失误。由这方面的原因造成的决策误区,其人其事可说屡见不鲜,有些重大失误教训也是深刻的。

领导决策误区产生的原因,还有诸如素质的、心理的、情绪的、修养的、学识的等等,不再一一列举和分析。但是必须指出,其最根本的原因在于,过去的决策模式是经验型的,决策主体是以个人为主的,决策方式是同自然经济的小生产方式相联系的,总之,是非民主化的、非科学化的。至今,这种决策观念、思路、方式还未完全从领导者的头脑中消除,仍在不时地影响甚至左右着许多领导者的决策活动。这是领导决策误区产生的最重要的原因。

领导决策误区的产生与出现,将对领导工作乃至整个事业造成不良影响,危害极大,后果严重。

(1)错过时机,丧失机遇。军事上领导决策的正确与否,事关胜负成败。有时判断稍有差错,或者时间上略早略晚,就会错过最佳时机,失去最好机遇,要么影响战绩,要么加重损失,甚至造成全军覆没。第二次世界大战初期,美国总统罗斯福认为,日本不会同美国直接冲突,它要进攻中国、东南亚,还有苏联。这时美国驻日外交官已得到日本将偷袭珍珠港的情报,并报告给美国国务院,其海军部长诺克斯对此也有预感,但这些都未能引起美国高层决策者的重视和警觉,甚至就在1941年12月6日下午日本进攻珍珠