

王慧敏 龚天运 主编

领导艺术漫谈



树立威信艺术
用人艺术
讲话艺术
决策艺术
授权艺术

协调艺术
运筹艺术
信息运用艺术
控制艺术

国防大学出版社

领导艺术漫谈

王慧敏 龚天运 主编

国防大学出版社

(京)新登字 120 号

领导艺术漫谈

王慧敏 龚天运主编

出版发行	国防大学出版社
经 销	北京市新华书店
印 刷	北京市燕山联营印刷厂印刷
开 本	32 开·9.875 印张·204 千字
版 次	1993 年 11 月第 1 版第 2 次
印 数	10001—15000 册

社址：北京市海淀区红山口甲三号

邮编：100091

ISBN 7-5626-0377-4/D·140

定价：6.00 元

目 录

序	(1)
---------	-----

树立威信艺术

1. 联合国为什么降半旗为周恩来致哀 ——高尚的品德是树立威信的前提	(4)
2. 一把火烧出来的威望 ——智慧和才能是树立威信的根本	(11)
3. 谢安为什么威盖群雄 ——领导者要有大将风度	(15)

用人艺术

4. 唐玄宗时期为什么先盛后衰 ——谈正确用人的重要作用	(19)
5. 祁黄羊用人的启示 ——任人唯贤的用人原则	(24)
6. 张松为何易主献图 ——用人不以貌取	(27)
7. 秦始皇为何采纳《谏逐客书》 ——用人的广泛原则	(32)
8. “哥德巴赫猜想”是怎样攻破的? ——人事相宜原则	(37)

9. 刘邦何以得天下

- 人才组合的重要性 (40)

讲话艺术

10. 罗斯福的就职演讲为何能赢得人心

- 怎样抓住听众心理 (45)

11. 陈毅的讲话何以使战士信心倍增

- 讲话的幽默风格 (49)

12. 陈胜是如何动员戍卒起义的

- 语言艺术的运用 (55)

13. 蘑菇云为何在美国的上空首先升起

- 说明人的谈话艺术 (60)

14. 哈默为什么对列宁的音容笑貌记忆犹新

- 倾听的艺术 (66)

决策艺术

15. 阿斯旺工程的喜与悲

- 决策必须统筹全局 (70)

16. 先进的复印机为何不准出售

- 决策要有开拓精神 (74)

17. 高筑墙、广积粮、缓称王

- 决策必须符合实际 (77)

18. 蜀主大举攻吴的悲剧

- 决策中要克服不良情绪 (80)

19. 对毛泽东同志晚年错误的思考

- 决策必须体现集体意志 (85)

授权艺术

20. 拿破仑为何兵败滑铁卢
——授权的重要性 (89)
21. 甘茂为什么能攻克宜阳
——授权的原则 (95)
22. 书生拜大将,胸中百万兵
——授权的时机与方式 (100)

协调艺术

23. 阳春白雪与下里巴人
——协调要兼顾全局 (106)
24. 艾柯卡的成功之道
——协调好与下级的关系 (110)
25. “老虎”打“武松”
——协调好与上级的关系 (115)
26. 张自忠援救庞炳勋
——协调好内部关系 (119)

激励艺术

27. 十八路诸侯伐董卓为什么失败
——激励的重要性 (124)
28. 曹操为什么割发代首
——影响式激励 (127)
29. 勾践卧薪尝胆灭吴国
——目标激励 (130)

30. “谁输,谁请客!”
——民主式激励 (132)
- 31 阿骨打为什么能一战定乾坤
——激励式激励 (135)
32. 拿破仑赏功不惜金
——物质激励 (139)
33. 武则天为何给狄仁杰系头巾
——精神激励 (142)

批评艺术

34. 鲁迅为何对藤野先生的批评念念不忘
——批评要晓之以理 (147)
35. 拿破仑站岗
——批评要动之以情 (151)
36. 刘伯承换帽子
——批评要掌握时机 (155)
37. “你当过兵吗?”
——批评要留有余地 (158)

会议艺术

38. 吴佩孚的军事会议
——会议的准备 (164)
39. 庐山会议的启示
——会议的主题 (166)
40. 一幅对联的联想
——会议的议程 (170)

41. 辩论会主席的主持为什么能赢得阵阵掌声
——会议的主持 (171)
42. 王书记的会议安排
——会议精神的落实 (176)

调查研究艺术

43. “三打祝家庄”的启示
——调查研究的重要性 (178)
44. 蒋干何以中计
——调查研究应认真、深入 (181)
45. 盲人摸象
——调查研究的全面性 (184)
46. 齐威王为什么能及时拨乱反正
——调查研究的时效性 (186)
47. 灭鼠统计表的启示
——调查研究的科学方法 (187)

时间运筹艺术

48. 一寸光阴一寸金
——时间是宝贵的财富 (190)
49. 红军为什么要进行二万五千里长征
——抓住机遇,迎刃而上 (193)
50. 查尔斯·施瓦布为何重酬艾维·李
——合理安排时间 (196)
51. 鲁迅用时间的启示
——充分利用零星时间 (199)

076078

信息运用艺术

52. 克莱斯勒汽车公司的教训
——信息就是出路 (202)
53. 紫罗兰衬衣为何滞销
——信息就是金钱 (206)
54. 美国侵朝的代价
——信息就是生命 (208)
55. 雅各布受审
——收集信息要眼观六路 (211)
56. 斯大林为何上当
——对信息要论证分析 (215)
57. “可口可乐”的由来
——利用信息要胆大心细 (218)

纳谏艺术

58. 邹忌讽齐王纳谏
——纳谏的重要性 (222)
59. 唐太宗纳谏不计私情
——纳谏的勇气 (226)
60. 子产不毁乡校与厉王弭谤
——纳谏须明辨是非 (228)
61. 刘邦为何对樊哙进谏大为反感
——进谏亦须注意方式 (231)

控制艺术

62. 孔明锦囊计, 刘备结良缘
—— 事先控制 (236)
63. 孔明巧施空城计
—— 现场控制 (239)
64. 绝缨会
—— 事后控制 (242)

制怒艺术

65. 吴清华打南霸天为什么挨批评
—— 制怒的重要性 (246)
66. 蔺相如真的怕廉颇吗?
—— 制怒需要宽阔的胸怀 (250)
67. 从曹操怒杀蔡瑁、张允谈起
—— 感情冲动不宜决策 (253)

制造、利用气氛艺术

68. 韩信破赵, 背水一战
—— 紧迫感可以激发斗志 (257)
69. 左宗棠下棋的胜与负
—— 稳定的气氛可以使人冷静 (262)
70. 将军妙语解难堪
—— 活跃的气氛可以使人情绪高昂 (267)

人际关系艺术

71. 曹操焚书的启示
——人际关系与群体效应 (272)
72. 三个和尚没水吃
——人际关系与主观能动性 (277)
73. 陈胜诈称扶苏召天下
——人际关系与决策部署 (282)

摆脱忙乱艺术

74. 司马懿为何料定诸葛亮不能长寿
——领导者应干领导者的事 (286)
75. 陈平不知钱粮之数
——发挥部属的积极性 (290)
76. 总统为何撕碎讲稿
——要分清轻重缓急 (294)
77. 日本人会议制度的启示
——处理问题要果断 (298)
- 后 记..... (302)

序

《领导艺术漫谈》一书与读者见面，我认为这是一件非常有益的事。该书的主编要我写篇序文。我对领导艺术未作过系统研究，知之甚少，恐拙手钝笔，有辱使命。但盛情难却，也为该书作者们的热诚所鼓舞，欣然承诺。权且把它作为一次学习的机会。

生产力的发展，社会的进步，对领导工作提出了新的要求。现代领导学应运而生，并已得到社会的普遍承认和重视，其研究和讨论方兴未艾。建立在领导科学理论基础之上，并在实践中丰富和发展这门理论的领导艺术，更是各层次、各行业从事领导工作的同志所讨论的热门话题。所以然，由其必然。马克思说过：“手推磨产生的是封建主为首的社会，蒸汽磨产生的是工业资本家为首的社会。”^①“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥……，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^②建立在大生产基础之上，经济高速发展的现代社会，其领导、指挥、组织、协调程度要比过去任何时代都复杂得多。奴隶社会的君主代“神”施令的统治方式已成为历史陈迹；封建社会其“天人合一”，“上命难违”的领导方式也早已成为过去。自蒸

① 《马克思恩格斯选集》第1卷第108页。

② 《马克思恩格斯选集》第2卷第367—368页。

汽机推动工业革命之后,作为第一生产力的现代科学技术突飞猛进的发展,促进着社会经济的发展和政治的变革,并要求领导方式也随之相应变革。在社会生产领域的经营管理方面,董事长让位于总经理,“智囊团”取代了个人参谋,集体决策代替了个人专断。专家集团,论证分析,“谋”“断”分离,科学决策。这些都是商品化大生产社会对领导管理方式所赋予的时代特征。当前,建设有中国特色的社会主义的伟大实践,必然要求建立有中国特色的社会主义领导科学理论和体系。干部能上能下,废除终身制,是我国政治体制改革的一项重要内容。领导者若不懂得领导艺术将被时代淘汰,而有志于做合格领导者的同志,若不注意学习领导理论和领导艺术也将不能胜任其工作,从而形成“领导危机”。所以,研究领导科学,学习、切磋领导艺术不只是现职领导的事,也不是某单位一把手的专利,同时也是即将走上领导岗位的同志、未来和有志于成为领导者的同志,需要解决的重要课题。

领导是一个历史范畴,伴随着人类社会的发展而发展。称之为科学,发展为艺术,并相互结合,是现代的成果。古今中外,贤君名臣,兵家幕僚,智士明吏,在其领导活动中,创立了一系列的领导思想和方法。积累了宝贵的经验。这些宝贵的精神财富,成为整个人类文化宝库的一个重要组成部分,也为现代领导科学奠定了一定的基础。孙子著《兵法》,李世民撰《帝苑》,司马光编纂《资治通鉴》,意大利的马基利弗利著《君主论》,及德国军事家克劳塞维茨撰写《战争论》,都曾在一定程度上对政治、军事的领导经验和领导艺术作过理论概括。限于他们所处的时代和阶级局限,都未能使领导成为科学。但人类文化的继承性,的确为我们以马克思主义作指导,创立、发

展现代领导科学理论及研究领导艺术提供了一定的借鉴。因为领导科学是实践的科学。以人为对象是其最显著的特征。而人是一切社会关系的总和。具有从整体到个体的高度复杂性。领导艺术是做好人的工作的艺术,是领导科学理论的巧妙运用和创造性再实践。其高明领导者所导演出的一幕幕生动“活剧”,显示出艺术的强烈感染力和灿烂光彩,为当世所推崇,为后代留瑰宝。所以,现代领导艺术靠领导科学理论作指导;领导科学理论靠领导艺术来体现。时代的发展,对领导工作提出了更高的要求。我们许多领导者,以马克思主义作指导,热心于领导艺术的探讨,勤奋钻研,善于学习,努力实现领导工作从感性认识到理性认识的转化,尽快完成从经验领导向科学领导的过渡。这也许正是近年来领导科学倍受青睐,成为热点的重要原因。

《领导艺术漫谈》一书,采用漫谈形式,引用大量史实和例子,从各个不同的侧面阐述领导工作中要注意的多个方面的问题,借史喻今,引外就我,通俗活泼,明白生动。在漫谈之中给人以启迪。它不是系统的理论教科书,不是方方面面的情况介绍,而是因史因事而议,有感而发。该书集思想性、知识性、趣味性于一体,具有较强的可读性。对从事领导工作的同志有一定的参考价值。

学习领导科学和领导艺术,应以实事求是,勇于实践的精神,大胆探索,不断总结提高。如果该书能为广大读者接受并得到启迪,当是对该书作者们辛勤劳动的最大鼓励和奖赏。

范金澄

1992年6月

树立威信艺术

1、联合国为什么降半旗为周恩来致哀

——高尚的品德是树立威信的前提

做为一个领导者，要想领导下属，团结一致，齐心协力，言必行，行必果地完成任务，只靠组织赋予的权力和地位显然还不够，只有把权力与威信结合起来，才能达到预期目的。否则，只有权力无威信，不能服众，工作难以顺利开展；只有威信无权力，威信就起不到应有的作用。权力和威信两者相辅相承，缺一不可。我们在现实生活中常见到这样的现象：有些领导，地位很高，威信却很低，甚至没有威信；而有些领导，虽地位较低，却威信很高，受人爱戴。这说明：权力与威信并不总是一致的，有权力并不等于有威信。那么领导者应该如何树立起与党和人民赋予自己的权力相称甚至更高的威信呢？敬爱的周总理为现代领导者们树立了光辉的榜样。

1976年1月8日，周恩来逝世，联合国决定下半旗致哀。当时有的成员国表示反对，当时的联合国秘书长说：“世界上

有哪个国家的总理终生受人民爱戴？在国外银行一分钱存款也没有？”反对的人无言以对，决定由此顺利通过。

自联合国成立以来，逝世后享受这一待遇的，只有周恩来总理一人，那么究竟是什么原因使联合国能顺利通过为周恩来总理降半旗致哀的决议呢？毋庸置疑，是周恩来总理驰骋国际舞台的超凡影响力和他高尚的品质以及由此带来的巨大的威望。周恩来总理一生大公无私、生活俭朴、关心群众、爱护群众，为人民的事业鞠躬尽瘁，死而后已。因此，他才会在整个中国乃至世界人民的心目中留下如此深刻的影响，享有如此崇高的威望；也正因为如此诗人李英才能写出《周总理，你在哪里》那样感人至深，催人泪下的动人诗篇。翻开卷帙浩繁的古今中外历史，为自己的国家和世界人民做出巨大贡献的领导人物并不在少数，但是象周总理那样，在中国乃至世界享有盛誉，具有崇高威望的领导人又有谁能找出第二个！究其原因，我们的周总理具有别国领导人物所不具备的绝世的优秀品德。

如此，当代的领导者要树立自己的威信，也必须加强和提高自己的道德品质修养，以德服众，以德治众。那么，领导者应该如何加强自己的道德修养呢？

一要含蕴深广、宽厚为人

“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。”这是秦朝丞相李斯在《谏逐客书》中说的话。用泰山之大，河海之深，来喻指领导应具备的开阔胸襟，宽广的气量，也是颇为恰当的。

任何一位领导者，即使才能再大，也不可能借一人之力完成所有工作。他需要集聚大多数人的聪明才智来完成任务。这

就要求领导者要不计小节，宽厚大度，关心部属，爱护部属。在不妨碍事业的情况下，大度能容，容人之不同意见，容人待己不恭，容人有各种各样的过失，容人有悔改的机会，这样对领导者自己和下属都会产生积极的作用。对领导者来说可以赢得部属的信任和拥戴，从而树立自己的威信；对下属来说，能在一个开明大度的领导者手下工作，可以畅所欲言，可以无忧无虑地大胆开展工作，发挥才能，创造生动活泼的工作气氛。这样领导者和下属之间的合作就会坚如磐石，能够经得起风吹浪打。就说晋文公和管仲吧，晋文公重耳在其父死后，与其弟公子小白争夺帝位，管仲当时辅佐公子小白，一次遭遇中，管仲一箭差点将重耳射死，后来公子小白事败被杀，管仲被虏，重耳不但不计前嫌，没有报一箭之仇，还力排众议，重用管仲。管仲为答谢知遇之恩，投身改革进行变法，终使晋国一天天强大起来。后来，晋文公成为春秋五霸之首，与管仲的尽力辅佐是分不开的。管仲也由于功绩显赫官至晋国相国，名扬一时。正是由于晋文公的深广的含蕴，容人的大度，才使他能在部属中树立极高的威信，从而将士尽力，文臣用心，在春秋诸侯争霸中，逞雄一时。

做为领导者，单单宽宏大量还不够，还应该关心部属爱护部属，以真挚的感情影响部属。中华民族是礼仪之邦，古人先哲长期以来给我们留下的优秀品质，我们应该发扬广大。尤其是领导者，身为“家”之长，掌管一个单位的全局或某一方面的权力，如一味以权压人，以势迫人，只会使下属产生抵触情绪。相反，如果待人处事仁慈和蔼，对下属从多方面加以关心爱护，“人非草木皆有情”，就一定能使部属产生亲近感，从而听你指挥，任你鞭策，领导者的威信自然就树立起来了。