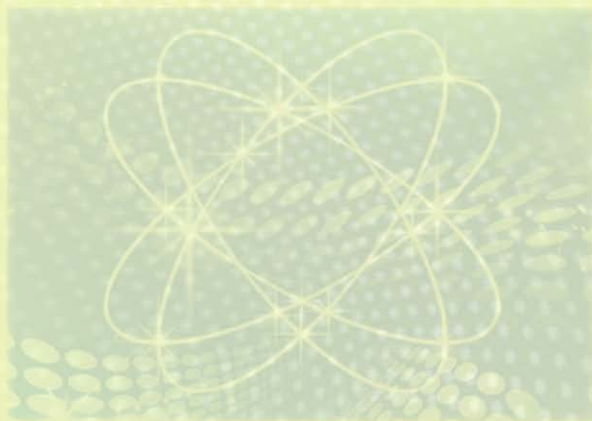


领导方法与艺术

王寅哲 著



沈阳出版社

领导方法与艺术

LINGDAO
FANGFA
YUYISHU

王寅哲 著



图书在版编目 (CIP) 数据

领导方法与艺术 / 王寅哲著. — 沈阳: 沈阳出版社,
2012.1

ISBN 978-7-5441-4855-9

I. ①领… II. ①王… III. ①领导方法 ②领导
艺术 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 012335 号

出 版 者: 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编: 110011)

网 址: <http://www.sycbs.com>

印 刷 者: 辽宁抚顺光辉印刷厂

发 行 者: 沈阳出版社

幅面尺寸: 147mm × 210mm

印 张: 7.875

字 数: 190 千字

出版时间: 2012 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 李珊珊

封面设计: 李新飞

版式设计: 姿 兰

责任校对: 刘翰林

责任监印: 杨 旭

书 号: ISBN 978-7-5441-4855-9

定 价: 17.00 元

联系电话: 024-24112447

E - mail: sy24112447@163.com

序

中共抚顺市委党校常务副校长 王铁军

《党校工作条例》规定党校的基本任务，除了“培训轮训各级党员领导干部及后备干部，培养理论干部”，“承办党委和政府举办的专题研讨班”之外，还要“围绕国际国内出现的新情况新问题开展科学研究，承担党委和政府下达的调研任务，推进理论创新”；“针对改革开放和社会主义现代化进程中的重大理论和现实问题，开展马克思主义中国化最新成果的理论宣传，开展党的路线、方针、政策的宣传”。几年来，中共抚顺市委党校除了办好各类培训班之外，组织广大教师围绕抚顺市委、市政府的中心工作和群众关心的热点难点问题，认真调查研究，写出了不少好的文章、专著和调研报告。一些研究成果得到了有关部门的重视，在指导和推动地区经济社会发展中起到了一定的作用。我们将这些研究成果作为“中共抚顺市委党校教师文库”陆续出版，既是对这些成果的肯定，也可以作为教材进入党校培训的课堂。

王寅哲老师长期从事领导科学的教学与研究工作，这部《领导方法与艺术》是她多年来教学与研究工作的集成和总结。它的出版必将对领导干部提高领导水平起到一定的借鉴作用。领导方法与艺术是成功者的一门必修课。在领导工作日益科学化、民主化、信息化和法制化的今天，领导者应善于学习领导科学，把

握、运用科学的领导方法与艺术，这是成为高效领导者的需要，更是严峻的客观现实对领导干部提出的紧迫要求。

“十二五”时期是全面建设小康社会的关键时期，也是抚顺经济发展的战略机遇期。中共抚顺市委、市政府提出要实现“弯道超越”，并确定今年为抚顺的“项目促进年”。提出用项目来促进地区的经济发展，用项目来衡量干部业绩，用项目来促进干部转变作风。在这场“弯道超越”的竞赛中，领导干部必须克服华而不实、保守僵化和业务不精的问题，以更高的效率、更低的成本，更好的服务、更讲诚信，同时也要更加讲求领导方法与艺术，带领人民建设幸福和谐的抚顺。

2012年3月1日

目 录

序	001
第一章 概 述	001
第一节 领导方法的含义及重要性	001
第二节 领导艺术的含义及特征	006
第三节 领导方法与领导艺术的关系	010
第二章 创新思维的方法与艺术	016
第一节 创新思维是领导者应具备的素质	016
第二节 领导思维活动的多样性	030
第三节 六顶思考帽的应用	040
第三章 调查研究的方法与艺术	045
第一节 调查研究的含义、类型及作用	045
第二节 各级领导者调查研究的重点及步骤	054
第三节 领导者要不断提高调查研究的能力	058

第四节	领导者调查研究的方法	063
第四章	领导决策的方法与艺术	066
第一节	领导决策的含义及其地位和作用	067
第二节	领导决策的要素及模式	078
第三节	领导决策的程序及方法	082
第四节	领导决策的失误及防范	088
第五章	协调沟通的方法与艺术	095
第一节	协调工作的重要性	095
第二节	领导协调的原则与方法	105
第三节	如何做好沟通工作	113
第六章	有效激励的方法与艺术	126
第一节	领导激励的重要性	126
第二节	领导激励的理论与运用	131
第三节	正确调动下属的积极性	141
第七章	科学用人的方法与艺术	152
第一节	用人在领导活动中的重要性	153
第二节	选人用人是一个系统工程	157
第三节	领导者用人的胸怀与境界	171
第八章	心理调适的方法与艺术	178
第一节	领导者的心理素质	178
第二节	领导者的心理调适能力	200

第三节	领导者健康心理的标准	206
第九章	处理突发事件的方法与艺术	214
第一节	突发事件的内涵、成因及其特点	215
第二节	处理突发事件的方法与艺术	222
第三节	提高处理突发事件的应变能力	237
第四节	《突发事件应对法》的主要内容	240

第一章 概述

领导方法与艺术是领导学原理的重要组成部分。领导方法与艺术作为领导工作中的“桥”或“船”，是领导干部做好本职工作的重要工具。

第一节 领导方法的含义及重要性

一、领导方法的含义及特征

（一）领导方法的含义

领导方法是指领导者为实现领导目标在工作中解决实际问题的基本原则和途径。也就是指关于解决思想、说话、行动等问题的手段程序等。

因为领导工作是认识活动和实践活动的统一，因此，简单地说，领导方法就是领导者从事领导活动所运用的方式和手段。领导方法有其自身的规定性，在领导实践中，领导者对这些规定性的认

识、把握和运用的能力和技巧会影响领导行为达到预期目标的程度。

（二）领导方法的特征

1. 领导方法具有客观性、科学性

客观性是领导方法最基本的特性，这种客观性指的是它所反映的内容是客观的。领导系统状态的交替，有其固有的、不以人的主观意志为转移的规律。领导方法揭示了领导系统运动规律之间的本质的、必然的、稳定的联系，是对客观规律不同程度的正确反映和运用，因而它具有不同程度的科学性。对客观规律反映和运用的正确程度越高，其科学性就越高。承认了领导方法具有客观性、科学性，这就否定了领导方法来源于某些天才领导者灵性的唯心主义谬论。

2. 领导方法具有目的性

领导是有目的的活动。为了实现一定的领导目标或领导任务，就必须运用科学的领导方法。或者说，领导方法要为领导目标服务，从而产生一定的效应，这就是领导方法的目的性。在认识领导方法的目的性时，应注意“同法异效”和“异法同效”现象，即同一方法可以实现不同目标和实现同一目标可以有不同的方法。例如，经济手段既可以为奖励目的服务，又可以达到惩罚的目的。为了实现国家的宏观调控任务，则既可以采用经济手段和法律手段，也可以采用必要的行政手段。

3. 领导方法具有条件性

领导方法的条件性是指领导方法的产生和使用与一定的条件有关。在现实生活中，有的条件难以改变，或者至少是在领导方法运行期间难以改变，有的条件则是可以改变的。因此，领导方法要受领导者、被领导者、领导系统的价值取向和物质条件、环境因素的制约。如果两个领导系统在某些方面或某些部分存在相

同或相似的条件，那么，就一定存在可以通过或经过改造以后可以适用的领导方法。例如，领导军事系统的方法，经过一定的改造后，就可以移植到经济系统。

4. 领导方法具有多样性

领导工作是纷繁复杂、千变万化的。这就决定了领导方法的多样性。在领导活动中，无论是调查研究、科学决策、选人用人，还是在组织实施、检查落实、考核总结等各个环节上，都有一些相应的领导方法。既有基本的领导方法，又有具体的领导方法。因此，领导方法不可能是单一的，而是多种多样的。

5. 领导方法具有时效性

所谓时效性就是指领导方法在实施过程中的效应是时间的函数。领导方法的生命周期可以粗略地划分为：初始阶段、发展阶段、成熟阶段和衰退阶段。在初始阶段，由于领导方法的熟悉使用需要一定的时间，领导方法初期的不完善，以及人们的习惯势力等原因，领导方法的效应一般都不明显，在发展阶段，人们会逐渐熟悉领导方法并看到它的作用，这时，领导方法的效应有了较大的显现；在成熟阶段，领导方法将稳定地发挥着自己的作用，其效应是显而易见的；在衰退阶段，由于领导系统状态参数的不断变化，领导方法赖以存在的各种条件逐渐丧失，以及人的心理饱和效应，领导方法的效应就会逐渐降低，表现出领导方法生命的衰老。应该看到，方法效应的衰老不等于方法本身的衰老。方法是规律，只要它的要求具备了条件，它还会出现。作为领导者，既要善于根据情况的变化，敢于启用过去失效的方法，又要在运行的方法衰老前就准备好替代方法。

6. 领导方法具有系统性、协同性

在复杂的领导活动中，领导者要实现领导目标，常常不是靠

一种方法，而是由若干方法组成的方法系统，它们互相联系，互相交错，形成一个有机整体。这个系统中的方法互为条件，协同运用，这样比单独使用一种方法更能发挥其效能，还可以弥补互相之间的不足及可靠性。如领导者为了完成某项任务，可以采用经济手段，用物质奖励的方法去调动人们的积极性。但人是有血有肉有思想的躯体，而且每个人都处在复杂的人际关系系统中，如果单用经济的方法，是很难全面调动人的积极性的，而且这种积极性维持的时间也不会太久。这是因为人们除了物质的需要外，还有精神的需要，包括安全的需要、社交的需要、自尊的需要和自我实现的需要等。如果采用单一的方法就达不到综合效果。因此，要调动人的积极性，除了经济手段外，还需要采用行政手段，通过各种规章制度、条例、纪律等统一人们的行为方式，通常称为行政的领导方法。

7. 领导方法具有灵活性

领导方法是对领导科学原理原则的运用，有一定的规律。但随着事物的发展变化，领导方法本身又体现着领导者的主观能动性，具有一定的灵活性。因此，领导方法是原则性与灵活性的统一，只有灵活地运用领导科学的原理原则，才能发挥方法的活力和应有的作用。

8. 领导方法具有创新性

领导方法是不断发展变化的，永远不会停止在一个水平上，发展的实质就是新事物的产生，旧事物的灭亡，是前进和上升的运动。因此，领导方法也要不断创新，才能符合时代的要求。

9. 领导方法具有层次性、阶级性

领导方法的层次性与领导目的的层次性直接相关，在实际领导过程中，存在着层次不同和适用范围不同的方法。在阶级社会

中，领导方法一般都具有某种意义上的阶级性。

10. 领导方法具有局限性

任何领导方法都是在具体的社会历史条件下被提出和采用的，因而它有一定的局限性。例如，基本领导方法虽然具有普遍的指导意义，但它却不能代替具体方法对具体问题的解决。同样，具体方法虽然可以解决具体问题，但它却常常受各种新的矛盾和问题的挑战，有时就不得不改变自己的内容和形式。领导方法的这种局限性，要求领导者必须从实际出发，综合运用各种方法。同时，还必须不断地丰富和发展原有的领导方法。

二、领导方法的重要性

随着世界多极化、经济全球化浪潮的冲击，世界竞争日趋激烈。这种竞争表面上看是政治、经济、军事的竞争，但实际上是科技和人才的竞争。而科技和人才的背后，是领导和管理竞争。因为，任何高科技和高级人才只有通过有效的领导和管理，才能发挥应有的作用。因此，认真学习和研究领导方法与艺术，是掌握领导工作的科学方法、提升领导能力、提高领导素质和行政能力，是各级领导干部的重要任务。

方法是完成任务的手段。在任何工作的过程中，要完成一项任务，办好一件事情，都必须采用一定的方法。毛泽东曾经用过河要有桥或船的生动形象的比喻，深刻说明了领导方法的重要性。他指出：“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河。不解决桥或船，过河就是句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”无数实践证明，凡属正确领导，总是同运用正确的工作方法相联系。领导方法不同，其工作效果就不同。能不能实现正

确的有效的领导，取决于领导者是否有科学的领导方法，这对工作的好坏至关重要。

第二节 领导艺术的含义及特征

一、领导艺术的含义及主要内容

（一）领导艺术的含义

领导艺术是领导者个人素质的综合反映，是因人而异的。黑格尔说过：“世界上没有完全相同的两片叶子。”同样，世界上也没有完全相同的两个人，没有完全相同的领导者和领导模式。有多少个领导者就有多少种不同的领导模式。一位艺术家曾说过这样一句话，对一个高明的画家来说，着墨处是画，空白处也是画。一语道破艺术的妙论。

领导艺术是指领导者在一定知识、经验和辩证思维的基础上，富有创造性地运用领导原则和方法的才能。也可以说，领导艺术是指在领导的方式方法上表现出的创造性和有效性。一方面是创造性，是真善美在领导活动中的自由创造性。“真”是把握规律，在规律中创造升华，升华到艺术境界；“善”就是要符合政治理念；“美”是指领导者使人愉悦、舒畅。另一方面是有效性，领导实践活动是检验领导艺术的唯一标准。领导艺术是领导者的一种特殊才能。这种才能表现为创造性地灵活运用已经掌握的科学知识和领导方法，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。

（二）领导艺术的主要内容

1. 领导艺术的条件离不开领导者的个人素质，一个满足现状、不求上进的人不会成为一个成功的领导者。

2. 领导艺术与实践密切联系，单靠书本永远培养不出有用人才，实践是领导艺术的基础。

3. 领导艺术的主要特征是创造性，能够给人以美感的领导才能。

4. 领导艺术的表现形式是程序化和非程序化，模式化和非模式化，呆板教条的人是掌握不了领导艺术的。

5. 领导艺术的主要内容是解决领导工作中的各种复杂矛盾。

因此，领导艺术与领导方法的关系是辩证统一的。广义地说，领导艺术也是领导方法，只不过是特殊的领导方法，它们都属于领导科学的范畴，都是完成领导目标不可缺少的手段与条件。狭义地说，领导艺术是领导者熟练地、创造性地运用领导方法的特殊才能。

二、领导艺术的特征

（一）创造性

领导者在处理非常规性事件时，由于情况特殊，问题复杂，仅仅依据规章制度和领导方法来处理是不够的，必须从客观情况出发，因地制宜，突破传统思维习惯，创造性地解决问题，就必须运用领导艺术。

例：侯宝林难倒了华罗庚。这是20世纪70年代风行于北京的民间传说。侯宝林问华罗庚：“二加三在什么情况下等于四？”华罗庚沉默了。侯宝林强调说：“请注意，我问的是在什么情况下！”华罗庚仍然解释不出。侯宝林笑了：“在数学家喝醉了的情

况下呀!”华罗庚放声大笑了。他沉默了一会，也想难为一下这个聪明的朋友。他说：“我腿脚不好，请你帮我出去买一瓶橘子汁咱俩喝，顺便再捎一包炒米花来，我好喂鱼。给你，这是四角四分钱。”四角四分钱，侯宝林知道这只是一瓶橘子汁钱。炒米花怎么办呢？当然自己不能代垫，这大概是数学家想考我！于是，他想起了四舍五入，一两一两，分十次零打，结果橘子汁也买了，炒米花也带了回来。华罗庚非常高兴，拍着他肩膀说：“当初你要是学数学，也是好样的！”

（二）实践性

社会实践是领导艺术产生的源泉，是领导者在实践中的提炼和升华，任何领导艺术都是经过千百次的实践而形成的。从这个意义上来说要真正把握领导艺术，仅有理论是不够的，还要有丰富的领导工作实践。

例：哥伦布发现美洲后回到英国，女王为他摆宴庆功。酒席上，许多王公大臣、名流绅士都瞧不起这个没有爵位的人，纷纷出言相讽：“没什么了不起的，我出去航海，一样会发现新大陆。”“驾驶帆船，只要朝一个方向航行，就会有重大发现！”“太容易了！女王不应该给他这样高的奖赏。”这时，哥伦布从桌上拿起一个鸡蛋，笑问道：“各位尊敬的先生，哪位能把这个鸡蛋立起来？”于是，那些人纷纷动手，但怎么也立不住椭圆形的鸡蛋。“我们立不起来，你也一定立不起来！”大家把目光盯住哥伦布。哥伦布拿起鸡蛋，“砰”的一声往桌上磕了一下，鸡蛋牢牢地立在桌子上。众人嚷道：“这谁不会呀！这太简单了！”哥伦布微笑着说：“是的，这很简单，但在这之前你们为什么想不到呢？”

（三）适度性

高超的领导艺术体现在做任何事情时，能把握时机，掌握分

寸，使人们在和谐、适度之中感受到领导艺术的魅力。领导者的工作经常涉及到过犹不及、动与静、冷与热的界线，如何处理好这些关系是一门领导艺术。

例：一次记者招待会，周恩来总理介绍我国建设成就。一个西方记者问：“中国人民银行有多少资金？”这涉及到国家机密，不可能直言相告。总理眉头一皱，很快答道：“有18元8角8分。”

在场的人全都愕然。

总理解释说：“中国人民银行的货币面额为10元、5元、2元、1元、5角、2角、1角、5分、2分、1分，共十种主辅人民币，合计为18元8角8分。中国人民银行有全国人民作后盾，信用卓著，实力雄厚，人民币是世界上最具有信誉的一种货币。”

话音刚落，全场响起热烈的掌声。总理有意回避问题的实质，以“总面额”替代“总金额”，于是堵了外国记者的口，又不损害招待会和谐的气氛。运用曲解，使语言犀利而风趣，充分表现出他过人的应变能力和高超的语言艺术。

（四）多样性

领导活动的多样性决定领导者活动的不同层次、不同部门有着不同的领导艺术，不同的领导者处理同样的问题有不同的领导方式和方法，就是同一位领导者在不同时间、地点、条件下处理同样的问题也会运用不同的领导艺术。

案例：基辛格首次来华做秘密访问，他同随员情绪都很紧张。在客厅等待周总理时他们排成一行，垂手站立，表情僵硬，显得手足无措。周总理同基辛格一行握手寒暄时，如老朋友晤面，语调热烈亲切，轻松自然。在同霍尔德里奇握手时，周总理说：“我知道，你会讲北京话，还会讲广东话。广东话我都讲不好，你在香港学的吧。”在同洛德握手时说：“小伙子，好年轻；