

王 渊 周兴福／著

领导艺术概论

第一章 领导艺术引论

第二章 决策艺术

第三章 战略决策艺术

第四章 政策决策艺术

第五章 非程序决策艺术

第六章 民主集中艺术

第七章 适度领导艺术

第八章 用人艺术

第九章 人际平衡艺术

第十章 处理事务艺术

第十一章 开会艺术

第十二章 时间增效艺术

第十三章 运筹艺术

LINGDAO YISHU
GAILUN



甘肃人民出版社

责任编辑-肖林霞
装帧设计-马吉庆

领导艺术概论

LINGDAO YISHU
GAILUN

第十四章 正职领导艺术

第十五章 副职领导艺术

第十六章 班子团结艺术

第十七章 树立威信艺术

第十八章 用权艺术

第十九章 授权艺术

第二十章 抓点带面艺术

第二十一章 协调艺术

第二十二章 沟通艺术

第二十四章 表扬批评艺术

第二十五章 演讲艺术

第二十六章 谈话艺术

第二十七章 思想政治工作艺术

第二十八章 检查总结艺术

上架建议：领导学

ISBN 978-7-226-05006-4



9 787226 050064 >

定价：40.00元

领导艺术 概论

王 渊 周兴福
◎ 著

LINGDAO YISHU

GAILUN



甘肃人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术概论 / 王渊, 周兴福著. -- 兰州 : 甘肃人民出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-226-05006-4

I. ①领… II. ①王… ②周… III. ①领导艺术—概论 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第226884号

出 版 人: 王永生

责任编辑: 肖林霞

封面设计: 马吉庆

领导艺术概论

王渊 周兴福 著

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市读者大道568号)

兰州大众彩印包装有限公司印刷

开本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 29.75 插页 1 字数 552千

2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

印数: 1~5 000

ISBN 978-7-226-05006-4 定价: 98.00元

目 录

Contents

001	第一章 领导艺术引论
001	一、领导艺术的含义与特征
007	二、领导艺术的内容
016	第二章 决策艺术
017	一、决策的内涵、类型和体制
029	二、决策的程序
040	三、决策方略
048	四、决策心理
056	第三章 战略决策艺术
056	一、战略的含义与特征
059	二、战略领导与战略决策
065	三、战略决策的原则和方法
069	四、战略的制定与实施
073	第四章 政策决策艺术
073	一、政策的含义、类型和特征
080	二、上级政策的贯彻落实
084	三、当地政策的制定实施
090	第五章 非程序决策艺术
090	一、非程序化决策
094	二、处理突发事件的艺术
097	三、处理模糊事件的艺术
101	四、处理例外事件的艺术

105	第六章 民主集中艺术
105	一、民主集中与科学决策
111	二、民主集中的实现形式
113	三、民主集中与正确意见
117	第七章 适度领导艺术
117	一、适度与适度领导
122	二、适度与适度决策
125	三、适度与为人处事
132	四、适度与用度艺术
140	第八章 用人艺术
140	一、知人之法
145	二、用人之道
152	三、容人之心
161	四、励人之策
166	第九章 人际平衡艺术
166	一、人际平衡的要领
169	二、对上平衡
174	三、对下平衡
178	四、同级平衡
181	第十章 处理事务艺术
181	一、领导者与日常事务
184	二、善于“弹钢琴”
187	三、摆脱忙乱的技巧
192	第十一章 开会艺术
192	一、会议的类型和作用
195	二、会议的环节和运筹
198	三、冷场、跑题及分歧的处理
200	四、提高会议质量和效率
203	第十二章 时间增效艺术
203	一、领导活动与时间
204	二、时间增效的原则

207	三、时间增效的方法
213	第十三章 运筹艺术
213	一、总揽全局，推动工作
217	二、开好局，起好步
219	三、抓大放小，小题大做
222	四、有所为，有所不为
223	五、因势利导，抓好落实
228	第十四章 正职领导艺术
228	一、正确用权，树立领导权威
230	二、把关定向，发挥主导作用
231	三、用好副职，维护班子团结
232	四、抓住关键，民主科学决策
235	五、纲举目张，科学运筹事务
237	六、抓主抓总，有效驾驭全局
240	第十五章 副职领导艺术
240	一、重要性和必要性
243	二、普遍性和特殊性
246	三、准确定位，演好角色
249	四、改进方法，讲究艺术
257	第十六章 班子团结艺术
257	一、发挥整体效应，增强班子凝聚力
261	二、找准位置，演好角色
265	三、综合施策，消除内耗
270	第十七章 树立威信艺术
270	一、正确行使职位权力
274	二、充分发挥非权力影响力
278	三、塑造良好的人格形象
281	四、树立威信的误区
283	第十八章 用权艺术
283	一、用权心理
286	二、用权原则

289	三、用权要领
292	四、集权与分权
295	五、用权误区
306	第十九章 授权艺术
306	一、授权的含义、类型和意义
310	二、授权的原则
314	三、授权的技巧
318	四、授权误区
322	第二十章 抓点带面艺术
322	一、怎样看待典型
324	二、怎样选择典型
327	三、怎样抓好典型
330	四、怎样推广典型
335	五、在实践中检验和发展试点成果
338	第二十一章 协调艺术
338	一、协调的类型
340	二、协调的内容和程序
344	三、协调的要领
348	四、内部协调
352	五、对外协调
358	第二十二章 沟通艺术
358	一、信息沟通
363	二、对上、平行沟通
366	三、下行沟通
371	四、牢骚、传言与纠纷
375	五、非正式群体沟通
379	第二十三章 激励艺术
379	一、激励的作用
381	二、激励的原则
386	三、激励的有效性
391	第二十四章 表扬批评艺术

391	一、表扬的艺术
398	二、批评的艺术
406	第二十五章 演讲艺术
406	一、领导与演讲
408	二、演讲的类型和方式
410	三、演讲的技巧
412	四、演讲的要领
418	五、演讲稿的写作
423	第二十六章 谈话艺术
423	一、谈话的性质与作用
424	二、谈话成功的关键
428	三、谈话的技巧
431	四、谈话的要领
434	第二十七章 思想政治工作艺术
434	一、说服教育，以理服人
436	二、关心体贴，以情感人
438	三、因人施教，实行疏导
440	四、树立榜样，典型示范
441	五、循序渐进，循循善诱
444	六、舆论引导，言传身教
445	七、多种渠道，综合配套
450	八、寓教于乐，寓理于事
451	第二十八章 检查总结艺术
451	一、检查总结的意义
454	二、检查总结的原则
457	三、检查总结的方式
459	四、检查总结的分析综合
462	五、检查总结的观点
466	参考文献

第一章 领导艺术引论

领导艺术是领导学理论体系中的重要组成部分，包含着十分丰富的内容。领导者要提高领导效能，实现领导目标，就要深入研究和熟练运用领导艺术，不断提高领导艺术水平。

一、领导艺术的含义与特征

在长期的革命斗争实践中，无产阶级革命导师批判地继承了人类历史上绚丽多姿、丰富多彩的军事和政治艺术，形成了马克思主义的领导艺术。1930年，斯大林在《胜利冲昏头脑》一文中，首次明确提出了“领导艺术”的概念。1948年，毛泽东在《对晋绥日报编辑人员的谈话》中，正式提出了“马克思列宁主义的领导艺术”的科学概念，并对它的科学内容作了具体阐述。国内外许多专家学者，也对领导艺术作了广泛而深入的研究，对我们把握领导艺术的科学内涵和精神实质具有重要的意义。

（一）领导艺术的含义

所谓领导艺术，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。这种才能，是非规范化、非程序化的领导行为，是领导方法中较难做出精确规范的部分，是原则性和灵活性的统一，是“运用之妙”的“妙”。

1.领导艺术是领导者素质、才能、胆略、思想、情感和意志等的综合形象反映，是领导者内在素质的外在显露，是现实领导活动中活生生的、由广大领导者塑造出来的实实在在的形象。如，我们研究战国时期诸子百家的演讲艺术、公关艺术，研究三国时期的用人艺术和军事韬略，就会有許多典型形象浮现在我们眼前。而这些形象中蕴含着丰富的思想和动人的感情，对我们产生了强烈的吸引力和感染力。所以说，领导艺术不只是领导者才能的表现，而且是包括领导者情感投资、形象塑造等在内的综合体现，直接体现着领导者的领导作风、品格和才

华。

2.领导艺术是领导者创造性运用领导原理和方法的特殊才能。领导活动的顺利完成,领导目标的圆满实现,都要充分利用和善于发挥主客观条件。任何领导活动,都有其特定的主客观条件,这种条件往往是有利条件和不利条件并存。领导艺术研究的是如何充分发挥和利用有利条件,防止和转化不利条件,并善于捕捉时机趋利避害。从这个角度说,领导艺术是领导者在领导实践中,创造性地运用领导学的一般理论,充分发挥主观能动性,有效地处理各种复杂多变的领导问题的学问。

3.领导艺术是领导者操作能力的集中反映,是领导者的观察力、思维力、组织力、鼓动力等等的综合体现,是领导者对领导规律的认识、对领导原则的把握、对领导过程的调控的整体体现。也就是说,领导艺术是以领导者的基本技能、特殊操作方法、特定操作工具或手段等形式,单一地或复合地参与领导过程,从而在领导工作中进行比较、选择、决策、实施、反馈与修正等,反映出领导者自身素质与外部因素的交互作用。面对各种领导操作过程,高明的领导者根本不用去背诵规则、词句,查对条条。一旦现实中提出的问题与自己的操作相矛盾,很快便会进行自我更正和调整,如鱼得水、游刃有余。同时,领导者的操作必然要体现为特定的动作、活动样式和过程,并产生一定的操作效果。领导效果是高效、低效、零效甚至负效,取决于领导者的操作能力的大小。而领导者的操作能力,又决定于领导者的思想、品德、心理、学识、经验、才能、作风以及体魄等内在因素,因而会呈现出很大的差异性。一般说来,层次和级别越高的领导者,其领导艺术越需要更大的创造性、开拓性,在具有丰富的个人经验的基础上,更需要具有深厚的理论功底、丰富的科学文化知识和超人的胆识。只有这样,才能使自己在大范围、大面积的领导操作中审时度势、抓住时机、运筹帷幄,创造出叱咤风云的领导业绩。相反,级别、层次较低的领导者,尽管也离不开必要的理论水平和科学知识,但需要更多的是个人经验以及个人对所从事的基层领导技巧的感知。因为级别、层次较低的领导者,主要是从事管理、执行的职能,偏重于如何对待下属,如何处理具体事务,以及谈话谈心等基础性技巧,其操作具有更多的实用性和经验性。

4.领导艺术是领导学理论体系的重要组成部分。领导艺术是一种软方法,是技巧,而不是照章操作,它对于各级领导者来说都是需要的。同时,领导艺术要通过领导者运用领导方法才表现出来,因此,常常把它同领导方法放在一起论

述。比如，处理突发事件的方法、处理模糊事件的方法和处理例外事件的方法，其实也是比较有特色的非程序化的领导艺术。

领导艺术大体上可分为两大类：一类由领导经验转化而来，一类由领导方法具体化而形成。在领导经验基础上形成的经验性领导艺术，直接与领导者个体的经验相通，常限于掌握这种技巧的个别领导者或少数领导者能够运用。只有将不同领导者的具体、丰富的领导经验加以归纳、总结，使之规范化、条理化、系统化，转化为领导学的理论、原则与方法，为更多的领导者所掌握。在领导学方法基础上形成的方法型的领导艺术，是运用领导条件、规律、方法的技能性艺术。领导学中的原理和方法，具有规范性、条理性 and 系统性，它是理性的、抽象的，但现实生活却是具体的、复杂的。当把领导学中的抽象理论运用于具体的领导实践时，会遇到很多特殊的和具体的问题，从而使领导学原理和方法等不能直接运用，需要进一步地具体化，转化为实在的应用技能。这种具体的应用技能就是领导艺术。

（二）领导方法与领导艺术

为了更好地把握领导艺术的内涵，有必要进一步分析领导艺术与领导方法的异同。领导艺术既属于方法论范畴，又有其独特的品格和作用。领导方法与领导艺术既有联系，但又不能等同。

1. 领导艺术与领导方法，是一对孪生姐妹。二者都是“过河”的“船”或“桥”、同属于领导学学科体系中的方法论范畴。从这个意义上讲，它仍是统一的、相同的。作为方法论，无论是领导方法，还是领导艺术，它们都是领导者观察问题、分析问题、处理问题的方法。正因为这样，我们常常把领导艺术与领导方法作为同一概念去使用，在有些场合将其称为领导谋略或领导计谋，甚至被称为领导经验。事实上，即使在理论上对领导方法与领导艺术加以区分之后，领导艺术与领导方法，在某些层次也是重叠的。比如，按照从一般到个别、从抽象到具体的标准划分，我们可以把领导方法分为四个层次：一是根本的领导方法，即马克思主义哲学的世界观和方法论；二是基本的领导方法，即中国共产党群众路线的领导方法。这两个层次的领导方法，为领导者提供观察、分析、处理问题的总原则或总方法。三是具体的领导方法，它属于领导方法的中间层次，为领导者解决领导实践中的一般的具体问题提供方法和手段。四是特殊的领导方法，主要是为领导者提供解决特殊问题的途径和方法。第三、第四这两个层次的领导方法，又是与领导艺术相重叠的，你中有我，我中有你，水乳交融。比如，运筹日

常事务、运筹时间和开会的方法，既是具体方法，又是领导艺术。

2.领导艺术与领导方法又有明显的区别。不能把它们画等号，更不能把它们看成同一个东西。

① 领导方法与领导艺术的不同，首先是二者的表现形式不同。领导方法是领导者处理问题的程序和手段，具有相对稳定性、规范性和系统性，而领导艺术则是对领导程序和手段的灵活运用与机动发挥，具有较强的随机性、创造性和开放性。例如，主持开会的方法，不同的会议有不同的开会规则、程序和要求，但如何在主持会议的过程中巧妙地掌握和运用好这些程序、规则和要求，就要根据会议的具体情况随机应变。它的能动性表现就在于，善于在动态中驾驭会议，而不能囿于固定的程序和模式。如果没有丰富的知识和经验，就难以在动态中妥善应付会议中的异常情况。

② 领导方法与领导艺术不仅表现形式不同，而且在理论形态方面也是不同的。领导方法是经过系统化、规范化的技巧、经验，有的还能用数学模型来表达，属理性知识的范围，而领导艺术是直观的技巧、经验，具有明显的感性知识特点。前者构成领导工作措施的骨架，后者是填充领导工作措施的血肉。仍以主持开会为例。开场白如何讲，会议如何驾驭，出现冷场、离题、争执时怎样处理，要靠领导者个人水平见机行事，随机应变。领导方法以知识的形态出现，比较稳定，逻辑严密，领导艺术的形态则具有多样性、多变性。领导方法是领导者分析、处理和解决问题的一般原则，它以科学程序、规律、原则作用于领导过程，领导艺术则是对领导原则的具体运用，它以直观判断，随机即兴，快速的想象力和创造力投入领导过程。领导方法帮助人们掌握事物的范围、程度、方向，揭示原则性，领导艺术则给人以创造、立新、突破，揭示出灵活性。面对纷繁复杂的现实问题，领导者必须因事制宜、因地制宜、因人制宜，具体问题具体分析，一切以时间、空间和条件为转移，机智灵活地加以解决。

领导艺术同领导方法的关系，是矛盾的普遍性同矛盾的特殊性的关系。科学的领导方法，是领导工作规律性的反映，具有普遍性；而各具特色的领导艺术，则是领导者根据不同环境，结合个人特点，对领导方法熟练的创造性的运用，体现了领导者的一种特殊才能，具有特殊性。

（三）领导艺术的特征

1.领导艺术具有随机性。领导艺术是领导者处理随机事件的一种变通能力。这种变通能力，集中表现为没有固定的模式，没有统一的、不变的规定，没有严

格的逻辑程序，不拘泥于陈规，善于根据客观情况机动灵活地开展领导活动。在复杂的领导活动过程中，对于常规性的决策，可以按照一定的程序化、模式化的方法来做决定，但是还有许多非常规性的随机事件，很难都按既定的程序、模式去处理，而是需要凭领导者的广博知识、丰富经验和创造性思维来做出决断，采取对策。钱学森说，领导艺术是一种离开数学领域的才能，它能从大量事物的复杂关系中判断出最有决定意义的东西。这就是说，领导艺术是一种非模式化的技能，它的特点是具有高度的灵活性，凭直觉判断认识事物、处理事务，不囿于固定的程序和模式。尤其是那些非常规性事件，更不能照搬现成的条文，如果用一般程序去处理，必然会导致失败。处理非常规事件的措施，有的可能会偏离原来所规定的原则。这时，哪些该原则办事，哪些则不必，这就得靠领导艺术去把握。在社会激烈变动时期，如果一切按常规办事，就会在大量出现的非常规性问题面前束手无策。当前，我国正在进行经济、政治、文化、社会和生态体制的全面改革，更需要每一个领导者运用高超的领导艺术，按照中央全面深化改革的战略部署，随机性地处理好改革中遇到的问题。

2.领导艺术具有多样性。领导艺术是一种生动活泼、丰富多彩、千姿百态的领导技能，表现在领导者决策、用人、用权、运筹等各个方面。比如，在本书的28章中，就有27章分别论述各不相同的领导艺术，即决策艺术、战略决策艺术、政策决策艺术、非程序决策艺术、民主集中艺术、适度领导艺术、用人艺术、人际平衡艺术、处理事务艺术、开会艺术、时间增效艺术、运筹艺术、正职领导艺术、副职领导艺术、班子团结艺术、树立威信艺术、用权艺术、授权艺术、抓点带面艺术、协调艺术、沟通艺术、激励艺术、表扬批评艺术、演讲艺术、谈话艺术、思想政治工作艺术、检查总结艺术，等等。其实，现实中领导艺术的表现远不止这些，可以说是包罗万象，举不胜举。领导艺术的多样性，是由领导者的不同的工作岗位、不同的知识水平、不同的实践经验，以及不同的性格所决定的。从工作岗位看，不同部门和不同级别的领导者，其领导工作技巧往往是迥然不同的；从知识水平和实践经历来说，由于领导者的经验、知识、阅历、认识能力各不相同，所面对的领导环境复杂多样，千变万化，因而没有固定不变的到处适用的领导艺术。不同的领导者在处理同类的事情，或者同一领导者在处理不同环境下的问题，往往采取不尽相同的解决办法，表现出各不相同的领导艺术。例如，在设岗用人问题上，因事设人是符合规律的科学方法。但在特定条件下，例如为了留住某个有特殊专长的专家，或为调整、搞好领导关系的需要，有时也会因人

设事，专门为特定的人破例设置一个新职或虚职，这就是一种领导艺术。

3.领导艺术具有创造性。领导艺术是一种创造性的活动，是衡量领导水平的一个重要标志。领导艺术之所以能够对领导活动产生积极有效的影响，最根本的原因是它遵循了事物发展规律。但领导者不是被动适应规律，而是创造性地正确认识 and 运用规律。这种对客观规律的创造性地运用，是领导实践活动的基本要求，是由领导实践的现实情况所决定的。例如，领导者在作决策时，要认真坚持科学的决策程序。但现实情况千变万化，头绪繁多，因素复杂，完全按规定的程序一步一步地来，有时是做不到的。当现实中出现偶然事件时，决策程序可能一下子就被打乱了。这时，领导者就要根据随机事件及时改变决策程序，抓住时机大胆地进行决策。这样的决策，就充分体现了领导艺术的创造性。领导者灵活运用领导原则、领导条件的过程，事实上就是一个不断创造的过程。所谓创造，实际上是在科学的思维方式指导下标新立异，或者在思路的选择上，或者在思考的技巧上，或者在判断的结论上，或者在行为方式上，具有前无古人的独到之处。高超的领导艺术，不拘泥于传统经验和方法，机械地照搬书本知识，因循守旧、墨守成规，而突出地表现在领导者能够根据新情况、新问题，充分发挥主观能动性，创造出风格独特的方式，把改革和各项事业不断地推向前进。

4.领导艺术具有经验性。领导艺术来源于领导者长期的领导实践经验的积累，然后逐渐形成具有个人特色的领导艺术。所以，领导艺术总是或多或少地带有领导者个人经验的痕迹，而不是纯粹的逻辑性推理。没有经验，领导艺术在很大程度上就会成为无源之水、无本之木。领导方法在刚被采用或规范化之前，是以领导艺术的面貌出现的，因而带有强烈的经验色彩。领导者个人所积累的直接经验和间接经验，有的可以通过逐渐积累和锤炼，升华为高超、极具个性的领导艺术；而被实践反复检验行之有效的东西，则应当固定下来，总结其规律，形成科学理论。在领导实践中，一个领导者采用何种领导艺术，是与他的经验积累直接相关的。例如，在整顿工作秩序、强化工作纪律时，有的领导者采取大刀阔斧、雷厉风行的措施，有的则采取分步到位、细致工作的措施。只要措施得当，二者都可以达到目的，但各有利弊。前者，令行禁止，见效快，但可能留下后遗症；后者容易为群众所接受，但工作量大，时间长。到底采取前者还是后者，或二者兼而有之，不同的领导者会依据各自的经验作出取舍。

领导艺术的随机性、多样性、创造性和经验性，都是领导主体能动性的体现，都离不开领导实践，因为领导实践为领导艺术提供了客观依据。正如毛泽东在

《中国革命战争的战略问题》中所说：“战争的胜负，主要地决定于作战双方的军事、政治、经济、自然诸条件，这是没有问题的。然而不仅仅如此，还决定于作战双方主观指导的能力。军事家不能超过物质条件许可的范围外企图战争的胜利；然而军事家可以而且必须在物质条件许可的范围内争取战争的胜利。军事家活动的舞台建筑在客观物质条件的上面，然而军事家凭着这个舞台，却可以导演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。……指挥员在战争的大海中游泳，他们不使自己沉没，而要使自己决定地有步骤地达到彼岸。指导战争的规律，就是战争的游泳术。”（《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第182、183页）这段话虽然说的是指挥军事、指挥打仗，但对各项领导工作同样有重要的指导意义。对每一位领导者来说，在客观条件的前提下，能否导演出有声有色威武雄壮的活剧来，主要取决于领导艺术。

二、领导艺术的内容

领导艺术具有丰富的内容，从总体上了解和把握，主要有如下五个方面。

（一）运筹帷幄，审时度势

领导者在制定战略规划时必须善于审时度势。毛泽东在《论持久战》中说：“古人所谓‘运用之妙，存乎一心’，这个‘妙’，我们叫做灵活性，这是聪明的指挥员的出产品，灵活不是妄动，妄动是应该拒绝的。灵活，是聪明的指挥员，基于客观情况，‘审时度势’（这个势，包括敌势、我势、地势等项）而采取及时和恰当的处置方法的一种才能，即是所谓‘运用之妙’。”（《毛泽东选集》第2卷，人民出版社1991年版，第495页）这里讲的审时度势，就是说领导者要善于观察形势，做出正确的决断，采取恰当的领导行为。审时度势是一项重要的领导艺术。只有审时度势，才有可能赢得机遇和胜利。1947年初，胡宗南大军进逼延安，局势跟陕北的严冬一样冷酷。即将撤离延安的美联社驻延安记者罗德里克来见毛泽东：“毛主席，在目前，中国共产主义的前途看来的确黑暗，将来会怎样？”毛泽东微笑着，沉思了一会儿，慢慢地说：两年后，我邀请你到北京来找我。以后的事情已经被历史证明了。毛泽东这种对事物发展趋势的科学预见，是建立在他对人民事业的无限忠诚和必胜信心之上，同时，也表现在他那具有缜密的战略头脑和科学的理论思维之中。他有着长远的历史眼光，深邃的洞察力，敏锐的分析判断，具有一种罕见的、不受细节缠绕而直接把握本质的能力。这往往使他比别人更迅速地领悟事物的内在联系和发展规律，在运筹帷幄、审时度势方