

领导 艺术 选粹

主 编：舒新辅

副主编：史先民 徐仲华



河南人民出版社

领导艺术选粹

《领导科学》编辑部编

河南人民出版社出版

领导艺术选粹

主 编 舒新辅

副 主 编 史先民 徐仲华

责任编辑 徐东彬

河南人民出版社出版

郑州商城印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 354印张 15.75千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数 1--5,000册

ISBN 7-215-00948-3/D·138

定价：6.00元

主 编 舒新辅

副主编 史先民

徐仲华

编 辑 王玉涵

王文义

冯振广

孙 申

郭元军

前 言

《领导科学》杂志自1985年创刊以来，受到越来越多的读者的欢迎。编辑部收到许多读者来信，殷切希望能把一些好的文章分类出版专辑。为满足广大读者的需求，我们从创刊号至1989年第12期共53期杂志中，精选出97篇应用性、可操作性较强的文章编辑成《领导艺术选粹》一书。一册在握，可饱览我刊53期领导艺术之精华。这里选的仅仅是应用文章，读者所欢迎的理论文章，我们也将编辑出版专辑。

为了便于读者阅读，我们对所选的文章分类进行编辑。本书的前半部分，属于综合性的领导艺术，即适合于各行各业各个层次的领导艺术。我们按领导活动的过程和方面，分为打开局面的艺术、决策艺术、用人艺术、人际关系艺术、激励艺术、讲演艺术、思想政治工作艺术、统筹全局艺术、因势利导艺术、提高形象艺术等栏目；本书的后半部分，是适合于某个行业、某个层次的领导艺术，分为省、市地领导艺术，县、乡领导艺术，青年领导艺术，妇女领导艺术，军事领导艺术，企业领导艺术，科教领导艺术，公安领导艺术，组织工作领导艺术，办公室工作领导艺术，处长领导艺术，领导者处理家庭问题的艺术等栏目。

本书由徐仲华、冯振广初选并统稿；王文义、王玉涵、郭元军、孙申根据中共十三届五中全会精神，对所选文章进行修改；最后由舒新辅、史先民审阅定稿。

由于篇幅所限，不可能把读者所喜欢的文章全部入选。不妥之处，敬请批评指正。

《领导科学》杂志编辑部

1989年12月

目 录

前 言

打开局面的艺术

“新官”上任七要诀·····	陈明石(2)
吃透“两情”创造性地开展工作、·····	孙维本(6)
打开新局面的艺术·····	谭仲池(15)
新任领导干部的就职报告·····	荀振英(18)

决策艺术

三大战役决策的创造性及其现实意义·····	董石竹(24)
领导决策中的“灵机一动”·····	朱亚燕 陶伯华(32)
决策中的“蹄钉效应”·····	尹平生(36)
论应急决策·····	夏禹龙 刘吉 冯之浚 张念椿(40)
大祸临头时的决策·····	金 业(48)
风险机制与风险领导艺术·····	李民勇(50)
领导者的成功与最佳时期选择·····	王树和(57)
模糊数学在领导工作中的运用·····	司 岩(61)

用人艺术

善于待人之短·····	郭振斌(66)
科学授权六原则·····	朱昌远(60)
兴趣效应与领导者用人·····	马少奇(76)

赵匡胤驭将.....宋元 吴在敏(80)

人际关系艺术

赢得部属的艺术.....胡清俊(84)

领导者怎样填平与年轻部下间的鸿沟.....王武英编译(92)

善于把握下属心理承受阈限.....薛建中(87)

“人情反定律”.....王建章(97)

怎样同直接领导者相处.....陈竞华(99)

谈谈正副职之间的关系.....王慧君(103)

配角与副职.....晓明(108)

领导者怎样“保乌纱”.....罗 絮(110)

激励艺术

激励的最佳时机.....韦 群 何企韵(116)

许诺激励.....陈秀梅(127)

激励六艺术.....陆支长(132)

苏沃洛夫激励.....胡俊清(134)

表扬的艺术.....张克利(136)

奖励的艺术.....朱胜龙(141)

表奖工作为何失灵.....蒋光宇(145)

“点石成金”的利器

——批评的艺术.....吕书平(148)

惩罚的方法.....赵振宇(153)

军事家的激励艺术.....王西昆(155)

讲演艺术

- 领导者讲与做的艺术.....王毅成(162)
怎样避免会议讲话雷同.....王 玲(169)
民主对话的语言艺术.....陈鹏飞(172)

思想政治工作艺术

- 思想政治工作的技巧.....谭学贵(178)
对“不好管”者的一种管理设想.....曾 霞(183)
调停纠纷的艺术.....吕能俊(186)
善于捕捉“共鸣点”、“兴奋点”和“爆发点”...庞长富(194)
“好心不得好报”的原因分析.....何正秋(197)
农村思想工作的十八般武艺.....彭期龙(201)

统筹全局艺术

- 运筹帷幄，四渡赤水.....杨 牧(206)
周恩来领导艺术的特色.....陈士光 方学邦 武纪荣(211)
周恩来抓“小”促“大”的艺术.....武纪荣(217)
在繁忙中争取主动.....何钟秀(221)
领导驾驭社会“热点”的艺术.....韩瑞林(226)
领导者要善于统筹兼顾.....向明惕(231)
抓典型十二忌.....朱万昌 王林海(233)
“拖延”的艺术.....曹修松(242)

因势利导艺术

- 浅谈“因势利导”的领导艺术……………周林海(248)
如何处理这样的哄抢事件……………南楠(252)
民谣,顺口溜与领导工作……………侯家欣(260)

提高形象艺术

- 什么样的领导得人心……………陈明石(264)
领导者身上该不该有“汗”和“油”……………李光炎(270)
“拒礼”的艺术……………”……………扈光民(273)
领导者的形象艺术……………李跃(276)
领导者的风度美……………刘晓英(283)
领导者的幽默艺术……………王鸿俊(292)

省、市、地领导艺术

- 李瑞环当市长时的领导艺术……………郭东方(298)
市长办公会怎样实行科学决策……………公冶祥洪 赵仁庆(304)
邢台地委书记带头抓廉政启示录……………李文忠(307)

县、乡领导艺术

- 新一代“县官”的困扰与选择……………曹绍平 张银曙(316)
县长要争取驾驭时间的自主权……………徐海峰(322)
怎样对付“关系网”……………杨洪榜(327)
一位县委书记的“群羊渡河”哲学……………左梦奎(332)
县委书记要演好五种角色……………刘俊生(335)

理顺乡镇领导的五种关系…………… 赵保森(341)

“蝼蛄”在“沙地”和“淤地”各应怎样“拱”

——如何在不同条件的乡镇当领导…………… 刘慎刚(346)

青年领导艺术

中青年领导者“翻车”与民族文化心态…………… 屠莲芳(354)

在适应环境中改造环境…………… 杨泰波(361)

青年领导干部必须处理好六种关系…………… 张锦堂(369)

试论共青团领导艺术…………… 冯树杰(374)

妇女领导艺术

国外女政治家沉浮的启示…………… 杨 松(382)

女领导干部亟待提高组织决策能力…………… 宋 捷(389)

军事领导艺术

朱德军事领导方法浅议…………… 沈炳辉(394)

企业领导艺术

选拔和训练企业家的一种科学手段

——现代企业家仿真测评系统…………… 贺云华(400)

梅格纳公司模式…………… 王瑞兴(405)

美国企业领导方式的变化趋势…………… 张荣阁 刘延峰(407)

科教领导艺术

给杰出的大学校长画像…………… 周 川(410)

怎样当好研究所所长…………… 朱传柏(415)

公安领导艺术

- 我是怎样当公安局长的…………… 詹世金(424)
“难产”的公安局长…………… 中共山西晋城市委组织部(429)

组织工作领导艺术

- 管官的“官”与官管的“官”…………… 申景仁(440)
组织部长的沟通艺术…………… 姜加军(445)
政绩考核中要处理好四个关系…………… 曹中原(448)

办公室工作领导艺术

- 办公室主任应扮演好十种角色…………… 穆汉杰(452)
办公室主任该有哪“几下子”…………… 孙立坤(455)
秘书协助领导搬“文山”十法…………… 汝增瑞(460)
政研室主任巧借“东风”…………… 余建东(462)
称职的秘书长、办公厅主任及其他…………… 高扬(467)

处长领导艺术

- 处长的“精明能干”之处…………… 周佑勋(474)
我心目中的处长…………… 陶然仁(477)

领导者处理家庭问题的艺术

- 论“夫人参政”…………… 华石(482)
领导者如何对待“夫人参政”…………… 朱建华(487)
一位高级干部和他的家庭…………… 徐铭连(491)

打开局面的艺术

“新官”上任七要诀

陈明石

一、尽快掌握情况。新官上任，往往人地两生，要想开展工作，先要了解、熟悉情况。情况不明，办法不灵。了解情况要有重点：一开始主要了解人员情况、组织机构编制情况及以往的工作情况。有的地方、有的单位问题很复杂，人事关系盘根错节，工作关系千头万绪，要摸清情况不是一件容易的事情。因此，要防止被表面现象所迷惑，更不要得到一星半点的材料便以为成竹在胸。否则，处理起问题来，就会碰壁。还有，了解情况切忌先入为主，偏听偏信。为把情况弄实在，要努力创造良好的沟通气氛和条件。对找上门来谈情况的同志要热情欢迎，对“冷眼”相看、有意回避的同志，也要主动去亲近他们，但不要急于询问、了解实质性的问题。只要思想感情沟通了，别愁了解不到真实情况。此外，了解情况要讲究方式方法。比如了解人员尤其是干部队伍的情况，决不可采用座谈会的形式，可以采取个别谈话和设立意见箱的办法。听到有关人事方面的反映后，要绝对保密，切不可随意在私下里传播，更不可得言不察，信以为真，指名或不指名地公开。否则，引起人事纠纷，会使你一上来就陷于被动。

二、“烧火”要谨慎。从古到今，人们往往以“新官上任三把火”作为衡量新官的本事、政绩的标准。然而，在现代社会管理体制下，这种上任伊始就急于“烧三把火”或“砍三斧头”的

作法，已经愈来愈不灵了，以致有人提出警告：新官上任三把火是万万点不得的！笔者认为，这要具体情况具体分析。如果你是资历较深的老同志，原来就在这里工作，对这里的情况比较熟悉，群众对你比较了解，上级也比较支持你，那么，你上任后当然可以大刀阔斧地、干净利索地处理几个问题，烧几把新官之火，以此打开工作局面。反之，如果你是外来的，而且比较年轻，资历较浅，则不妨采取迂回的策略，而不要一开始就拉开架势，大抓整顿，尤其是不要急于解决人事问题。急于整顿，虽然可能立竿见影，但容易导致对人事做错误的判断。而一旦在人事上出现失误以后，那些受到伤害的人及其追随者，他们不满的情绪必然要迅速滋长，这将是今后长期工作的“不安定因素”。在上级对你支持的热度下降后，如果内部又发生新的问题，便很容易形成“内外交困”的局面，使你没法再工作下去。所以，新官上任不要急于点火，而应先“拾柴”，即深入细致地做好调查研究工作，同时做些外部的宣传工作，办一些急需解决而又能给各方面带来利益的、不涉及或少涉及部分人利害关系的事情，以取得上级和群众的信任和支持，让群众有一个适应、“缓冲”的过程。然后，再回过头来，一项一项、扎扎实实地抓整顿。这样，效果肯定会好一些。

三、稳定原有的干部队伍。一个地方或单位，换了新的领导，下面的干部不可避免地会有这样那样的想法。因此，新领导上任后，处理好与原班子的关系，稳定整个干部队伍的情绪，对于打开局面，站稳脚跟，是十分重要的。当有人向你提出要追究原领导失误的责任，或写条子向你反映下面的干部这样那样问题的时候，你一定不能失去理智，不能轻易采取大换班的作法。因为你上任不久，立足未稳，情况不明，搞不好会陷于被动。当然，

这决不是说对于群众的反映可以置若罔闻。下面的反映要听，但得言要察，在未“明察”之前，对被反映者仍应持信任的态度。待整个局势基本稳定之后，再有计划、有步骤地按照干部“四化”的要求和实际考察的结果，整顿干部队伍。

四、保持工作的连续性。一项工作从部署到完成，需要一定的时间和过程，不能因为领导人的变动而受到影响，更不能因此中断。新领导到任后，应当接着把正在进行中的工作抓到底。原班子决定的事项，如无特殊原因或重大失误，也都应当接着抓下去，并努力抓出成效来。

五、拿出自己的真本事。一个领导者，如果能以自己的才能吸引部属，使部属成为自己的追随者，那么，无论遇到多大的困难和风险，部属也不会退却。反之，如果不是凭本事去赢得部属的拥戴和信赖，而是靠权势压人，靠权术整人，靠找别人的短处把人治住，那就难免有一天要垮台。李瑞环同志认为，新走上领导岗位的同志要明白自己的长处和短处，以自己的长处、优势，去打开工作的新局面。

六、选准“突破口”。新官上任后，要尽快地了解清楚群众最关心、最迫切需要解决的问题是什么。如果你发现群众很关心又长期悬而未决的问题，且经过努力是可以解决的，那么，你可以把这个问题作为打开局面的“突破口”，认真做好准备，并瞅准时机，集中力量，一鼓作气地把这个“难题”拿下来。这样的事办好了，一定会使人心振奋，使你的威信大增。但是，问题一定要选准，而且要看自己有无能力去解决。有的新上任的领导对此缺乏慎重的态度，他们急于想大刀阔斧地干出几件漂亮的事情，但却不管问题是否选准，条件是否成熟，结果，往往“欲速则不达”，甚至把局面搞得越发不可收拾。所以，选准“突破口”，对新任

领导来说，是一件成败攸关的大事，应当慎之又慎。

七、讲究言行风范。人们对于新任领导人往往先注意观察，尔后再决定采取何种态度。这种观察主要是听其言，观其行。因此，新官上任要注意有一个好的言行风范。比如，要和蔼可亲，平易近人，不要盛气凌人，或整天板着一副严肃的面孔；言谈举止要庄重、文雅、大方、自然，不要粗鲁、野蛮或矫揉造作；工作要严肃认真，一丝不苟，待人处事要严于律己，以身作则；性格要乐观、爽快、耿直；衣着服饰要整洁、有风度，等等。好的言行风范是争取群众、赢得人心的重要条件。谁能以自己的言论行动获得群众的拥护，谁就能创造出不平凡的业绩。