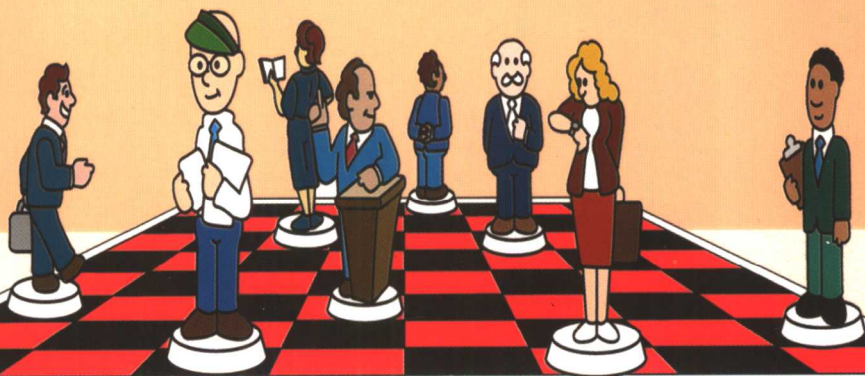




在纷繁复杂的领导实践中，
您想以谋制胜吗？
您想智取、巧取、善取、稳操胜券吗？
您想“不战而屈人之兵”，智高一筹吗？
请读——《领导艺术与领导方法研究》

领导艺术 与 领导方法研究

崔琳 编著



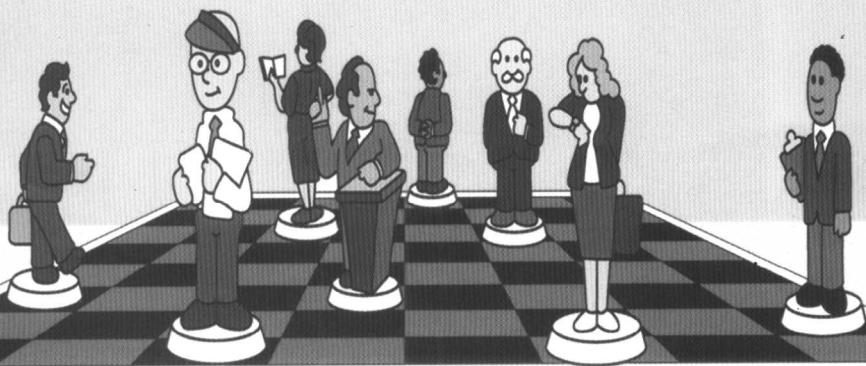
沈阳出版社



在纷繁复杂的领导实践中，
您想以谋制胜吗？
您想智取、巧取、善取、稳操胜券吗？
您想“不战而屈人之兵”，智高一筹吗？
请读——《领导艺术与领导方法研究》

领导艺术 与 领导方法研究

崔琳 编著



沈 阳 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术与领导方法研究/崔琳编著. —沈阳: 沈阳出版社,
2006.4

(学者书坊)

ISBN 7-5441-3027-4

I. 领… II. 崔… III. ①领导艺术—研究②领导方法—研究
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030530 号



内容简介：

荀子曾形象地举例说，乘坐马车的人能行千里，并非腿快，而是由于借助于车马；乘坐船只的人能渡江河，并非善游，而是由于借助于船只。从某种意义上讲，做好领导工作，就是依靠和借助于领导者的谋略、方法、技巧和艺术。本书联系领导工作的诸多实际，从理论与实践的结合上，采用概要、点睛、实例相结合的方法，深入浅出，从不同的视角出发，析“异”探“疑”，力求较全面地展示领导艺术的奥妙。在论述中广采他山之“石”，不厌其“微”，而取其“精”，不着意逐险猎奇，而取其“智”，力争破除其“神秘”感，点明其奥妙，抛砖引玉，从而把对这方面的研究引向一个全新的境界。

前言

领导与管理之间从定义上来看,的确有不少相似之处,二者都是在组织中开展活动,其活动的方向都是为了实现组织的目标。但是,两者也有明显的差别,从本质上讲,管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权利的基础上对下属发号施令的行为;领导却更多的是靠自身魅力而形成的影响力,从而引导下属为实现目标而努力的过程。因此,在组织中,当一个人仅仅利用职权的合法性采用强制手段命令下属工作时,他充其量只是一个管理者,而不是领导者,只有当他在行使法定职权的同时,更多地依靠自身的权力和影响力指挥并引导下属时,才可能既是管理者,同时又是领导者。显然,拥有卓越的领导能力是成为有效的管理者的重要条件之一。由此可见领导不同于管理,管理就是要管得住、理得清,领导需要真正能够起到“领而导之”的作用,好的领导,肯定是个优秀的管理者,但优秀的管理者不一定能够成为好领导。换句话说,领导的层次要比管理的层次高得多,倘若用一个公式来表达:即领导水平=哲学素养+管理科学+领导艺术。但在现实生活中我们常常发现这样的现象:一个不懂哲学的人,通常没有战略思维能力;而一个不懂管理科学的人,则无法知道自己的战略思路为什么贯彻不下去;而一个没有领导艺术的人,则只能自己去冲锋陷阵了,他无法调动属下的积极性。同时我们也经常见到另一些现象,一些具有哲学素养的领导,讲起话来富有哲理性,但就是难以见到他办成什么具体的事情,为什么?原因在于他不懂管理;我们也曾见过有

的领导工作的具体措施和办法一套一套的，把具体的事情做的很好，但回头一看在总体的战略布局上出了大问题，结果是前功尽弃；也曾见过有的领导认真负责，可就是没人愿意跟在其后一起干，结果是忙坏了领导，乐坏了下属。由此可见要做一个好领导，还真是不容易。以上的种种现象充分说明要想成为优秀的领导者，单单有满腔热情还不够，还必须具有高超的领导技巧和领导艺术，因为领导艺术在领导生涯中起着十分重要的作用，它直接关系到领导工作的绩效问题，关系领导工作能否达到预期的目标，正如柯维常说的一句话：“我给你鱼的话，是给你一天的生活；我教你如何去钓鱼，才使你受惠一生”，因此必须引起人们足够的重视。本书主要根据当前领导工作中的实际需要，探讨有关领导艺术的一些问题，全书在整体上将其划分为领导艺术的总论和领导者的具体领导艺术两大部分。领导艺术的总论在总体上分析和阐述领导艺术的一般性问题，如什么是领导艺术？其特点和作用是什么？领导的实质是什么？领导者应具备什么样的素质以及领导者如何树立自己的影响力等等问题；领导者的具体领导艺术则具体地阐述领导实践活动中各个环节的艺术，如决策艺术，组织活动艺术，选拔人才使用人才艺术，调动工作积极性的激励艺术，日常管理活动的艺术等等，它将为你提供一把钥匙，开启一扇大门，到睿智的宝库中寻找你所需要的答案。本书将助每一位领导者在工作中如鱼得水，将为每一位领导者的前途锦上添花！

在编写本书的过程中，结合自己多年的教学工作实际，广泛地参阅了大量的资料，并借鉴了本专业的一些专家和前辈的观点，在此对他们表示感谢。同时，衷心感谢为本书的出版，各位朋友所给予的关心和付出的辛劳。

编者
2006年元月

目录

上篇 领导艺术的总论

第一章 领导艺术的概述	(3)
一、什么是领导艺术	(5)
二、领导艺术与领导和被领导心态	(8)
第二章 领导工作常用的艺术类型及实质	(12)
一、常见的领导艺术类型	(12)
二、领导艺术的实质是一种人性化的行为艺术	(15)
第三章 领导艺术的基本特征及其意义	(18)
一、领导艺术的基本特征	(18)
二、研究领导艺术的重要意义	(20)
第四章 决定领导艺术水平的因素	
——领导者的素质及途径	(22)
一、领导者应具备哪些素质	(22)
二、如何塑造领导者的优良品质	(30)
三、实现领导艺术高水平的途径	(33)

下篇 领导者的具体领导艺术

2

第一章 领导的用人艺术	(41)
一、领导者的用人原则	(42)
二、树立全新的领导用人观	(45)
三、领导者的用人艺术	(47)
四、领导者留人艺术	(56)
五、领导者用人的注意事项及心理误区	(58)
第二章 领导者的决策艺术	(65)
一、决策的一般概述	(65)
二、决策过程的具体构成	(71)
三、决策的分类、程序及评选方法	(79)
四、决策陷阱	(84)
第三章 领导者的语言艺术	(86)
一、谈话的艺术	(86)
二、领导者的鼓励赞美的语言艺术	(99)
三、领导者的批评的语言艺术	(105)
第四章 领导的沟通协调艺术	(114)
一、常见的沟通原则	(115)
二、如何协调人际矛盾	(120)
三、处理各种矛盾的艺术	(142)
第五章 领导者的思维艺术	(149)
一、思维的概述	(150)
二、现代流行思维方法介绍	(155)
三、思维能力的锻造	(165)

第六章 领导者的用权艺术	(169)
一、正职领导者的用权艺术	(169)
二、副职领导者的用权艺术	(177)
三、领导者防止和纠正“越权”的方法 与艺术	(183)
四、领导的整权分割艺术	(187)
第七章 领导者的组织管理艺术	(191)
一、“鲶鱼效应”及其在领导艺术中的作用	(191)
二、领导风格和组织气氛建设	(196)
三、组织管理目标的实施途径	(203)
第八章 领导者的演讲艺术	(207)
一、演讲者如何吸引听众	(207)
二、演讲的口语表达艺术技巧	(211)
三、演讲语言的设计	(218)
第九章 领导者的授权艺术	(221)
一、授权的含义和作用	(221)
二、领导者授权的原则和方法	(226)
三、领导者授权存在的障碍及注意事项	(230)
第十章 领导者的应变与危机处理艺术	(233)
一、突发事件的概述	(233)
二、处理突发事件的方法、艺术和原则	(234)
三、突发事件的教训及其应对措施	(237)
四、面对突发事件,领导者应增强 的几种能力	(238)
参考书目	(240)

领导艺术的总论

说起领导艺术它实际上是一门很古老的学问，在我国古代，一些优秀的政治家、军事将领在他们的书中已经为我们留下了大量的优秀遗产，这些遗产已构成了我国不朽的民族文化尤其是领导艺术的重要组成部分。

第一章

领导艺术的概述

提到领导艺术,我们应首先弄清楚什么是领导的含义。在英文中,领导一词被定义为Leadership,从字面上看,所谓“领”就是某一集团的首领,所谓“导”就是导向,“领导”就是你有没有办法影响别人,把某一集团导向某一方向,以实现某一规定的组织目标。我们可以写很多不同的书来讲到领导以及领导能力是一个如何的样子,但如何去影响替我们做事的人,尤其是当你处于较高的位置时,如果你没有办法影响更多人的时候,那工作就变得非常困难。比如说你去管理一个小的队伍,比如10个人、20个人,你的领导能力比较容易表现出来,因为你有机会直接跟他接触,因为他要向你报告,因为他明年年初考核打分数有没有提升加薪水完全是在你的手上。但是,当你管一千人,一万人,甚至你要管一个国家,甚至国家所有的事将会影响全球,那就不一样了,你所需要的能力,你所需要的手段就是另外一个层次了。一般而言谈领导力它有五个方面的层次:第一层次就是职位和权利,大家跟随你是因为他们必须这样做,这也是最低的层次;第二层次是资源和个人关系,你开始和一群人有关系,因此大家跟随你,是因为他们自愿的选择;第三层次是成绩和贡献,大家跟随你是因为你为组织或部门里面作出的成绩是有杰出贡献的,你开始在单位和组织里面建立了威信;第四层次是星火相传,你在组织和单位里面培养了很多人,大家跟

随你是因为你对他们的培养和提拔，这代表了你的领导能力已经超越了其他的人，因此你受到尊敬，因此大家愿意跟你，因此虽然说你不是管他们，甚至有些人比你的职位更高，但是他们愿意接受你的建议和意见，这是做领导都需要追求的一个层次，领导除需要带人做事之外，还需要有能力、办法把和你一起做事情的人带起来、配合起来；第五层次也是最高的层次是因为你的品质操行，大家尊重你，跟随你是因为你的品德、为人、能力和你所代表的目标和理想。可见领导能力的提升需要很多因素，需要科学和艺术的融通，需要理论和实践的结合，需要理性与悟性的互补，需要很强的运用艺术。因此要实行有效的领导，领导者不仅要掌握基本的领导方法，而且更要有高超的领导艺术，这样才能创造性的完成各项领导任务，达到预期的目的。由此可见讲究领导艺术是提高领导效能的重要途径，也可以说，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，它是领导者的智慧、学识、胆略、经验、作风、品格、方法、能力的综合体现。

众所周知作为领导者，他是公众事业的组织者，社会组织的率领者，正如乐队需要指挥，演剧需要导演，企业需要经理，军队需要将军一样，任何一项事业的成功，都离不开其核心统帅人物——领导者。然而领导者的作用却有大有小，不同的领导者往往演出风格迥然不同，感染力完全不等的“社会戏剧”。究其原因这主要是由领导水平决定的，而领导水平在很大程度上又取决于领导艺术。那么什么是领导艺术呢？要回答这个问题，我们还是先来回顾一个古老的故事：田忌赛马。

据司马迁《史记·孙子吴起列传》中记载，战国时期，齐国的大将田忌常和贵族赛马，下的赌注很大，可是田忌往往赛输，他虽然心里不服，但却毫无办法。一次正好军事家孙臧来到齐国，田忌“善

而客待之”，孙臆了解到参加比赛的各方马匹的脚力都差不多，且都分为上中下三等，于是就对田忌说：“你只管下你的赌注，臣能令君胜”。田忌听信了孙臆的话，就和齐王及一帮贵族们下了一千斤黄金的赌注。到了赛马的时候，孙臆告诉田忌说：“用你的下等马对他们的上等马，用你的上等马对他们的中等马，用你的中等马对他们的下等马”。结果田忌在三场比赛中，输了一场，胜了两场，从而赢得了黄金千斤。

这个故事说明了什么呢？说明了军事家孙臆高超的决策技巧，田忌过去在决策中总是像常人一样陷入思维定势，总是以强对强，以中对中，以弱对弱，从而就不可能保证每战必胜，孙臆改变了他的决策策略，一反常规，以强对中，以中对弱，以弱对强，这样虽必输一场，但却能赢得两场，最终稳操胜券。孙臆以其高超的技巧，表现出了他卓越的指挥才能，从而赢得了田忌和齐威王的信任，“威王问兵法，遂以为师”。

孙臆的高超的决策技巧，实际就是一种领导艺术。

一、什么是领导艺术

说起领导艺术它实际上是一门很古老的学问，在我国古代，一些优秀的政治家、军事将领在他们的书中已经为我们留下了大量的优秀遗产，这些遗产已构成了我国不朽的民族文化尤其是领导艺术的重要组成部分。例如：春秋时期著名的军事家孙武的《孙子兵法》，对军事将领的领导艺术作了很多透彻的分析；已无法考证准确年代和作者的古代兵书《三十六计》，将古代不同军事家的军事指挥艺术归纳为三十六种计谋，从而形成了适用于各级军事指挥员指挥作战的一般技巧，是集兵家“诡道”之大成，它虽是单讲军事决策艺术但却对各行业的决策都具有启迪意义；宋代著名政治家、史学家司马光的《资治通鉴》，是一部记叙古代领导史的宏篇巨

著,全书处处闪耀着领导艺术的火花。同时像诸葛亮、曹操、唐太宗、李自成、康熙、洪秀全等的决策、组织、用人等艺术,也值得我们深入地去挖掘和继承。同时,西方近现代在领导方式方法上也表现出了许多值得我们学习和借鉴的经验。如创造性——“真善美”在领导活动中的运用,“真”是指把握规律,在规律中创造升华,使之达到一定的艺术境界;“善”就是要符合理念,尤其是符合主流社会的政治理念;“美”是指领导者的领导要使人愉悦、舒畅。又如有效性——领导实践活动对领导艺术的检验,例如刘邦与项羽之争,起初是刘弱项强,最后却演变为刘邦胜而项羽失败,究其根源在于领导艺术的水平,单从用人一项而言,刘邦则善用人,他曾说:“出谋划策,研究正确作战方针,保证打胜仗,我不如张良;制订典章法令,管理政务,筹集军费粮草,我不如萧何;身临第一线带兵打仗,做到战必胜,攻必克,我不如韩信。此三人皆为人中豪杰,均能为我所用,这是我获胜的主要原因。”相形之下,项羽的做法差之甚多,刚愎自用,主观武断,对足智多谋的范增由开始时的信任逐渐到后来的冷淡,乃至怀疑其私通刘邦,气得范增辞职,中途生病致死,导致最后的霸王别姬,这样的领导者,最后不失败才是奇怪。再如戈尔巴乔夫领导苏联革命,虽然曾轰轰烈烈,但最终导致解体,这也不能说是成功的领导。

那么什么是领导艺术呢?所谓领导艺术,就是指领导者在领导实践中所表现出来的具有创造性的领导才能、工作技巧、高超艺术和方法,是领导者在一定知识、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。具体而言它有五个方面的含义:

(一)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。

(二)领导艺术与实践密切相联

单靠书本知识永远培养不出有用的实用型人才，实践是领导艺术得以提高的基础。

(三)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称之为艺术，否则，不能给人以美感的领导，则谈不上领导艺术。

(四)领导艺术的表现形式是程序化和非程序化、模式化和非模式化并存

缺乏灵活机动，呆板教条的人是掌握不了领导艺术的。

(五)领导艺术的主要内容是解决领导工作中存在的各种复杂问题

例如：决策的艺术、创新的艺术、应变的艺术、指挥的艺术，谈话的艺术、统筹的艺术、协调的艺术、授权的艺术、用人的艺术、激励的艺术，组织的艺术，公关的艺术等等。这些艺术在履行领导职能、恰当分工、协调管理、提高工作效率、拓展联系等方面都十分重要。

此外，领导艺术也是领导者个人素质的综合反映，是因人而异的。黑格尔曾经说过：“世界上没有完全相同的两片叶子”，同样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领导模式。领导模式也就是我们所说的领导方法，哪位领导者在错综复杂的矛盾中抓住了主要矛盾，他就能把领导艺术演绎得出神入化。例如，牵牛要牵牛鼻子，十指弹钢琴，统筹兼顾，全面安排，这些就是所谓的模式化，就是领导艺术。新时期的领导艺术，必须具有三种功能：即寻找路径、协同和授权。这代表了一种与时俱进的新范式，这种新范式不同于以往传统的单纯的领导就是管理，而是有重大的区别，我们必须了解二者的差异性。领导的重点是放在做正确的事情上，而传统的管理则把重点放

在把事情做正确上,打个比方说,领导艺术确保我们攀登的梯子靠在正确的墙面上,而管理则保证我们攀登梯子的方式最有效率。由此可见传统的管理通常是在现有的模式和思维中运做,而现在成功的领导者必须要有勇气把这些模式拿出来,并对其提出挑战。例如:在法律界,以往都是使用对抗性、以分出胜负的诉讼作为手段,现在我们在思考为什么不跳出这个模式,转向使用协同的、双方都是赢家的思维方式来防止和解决纠纷,寻找要么双方都是赢家,要么不进行交易的选择,从而导致协同,创造出更好的解决方法,达到双方的心意相通……

如果我们能够把新型的协同技巧与新的相互依存的思维结合起来,就可以拥有足够的力量实现我们的优势,如果你想获得与众不同的效果,就必须用一种全新的方式和技巧来创造解决问题的方法。“运用之妙,存乎一心”,掌握领导艺术并使其发挥得淋漓尽致,关键不是和他人竞争,而是和自己竞争,向自己的过去挑战,不断地完善自我,关注自己的能力是否已发挥到极点。例如加州大学洛杉矶分校的传奇篮球教练约翰·伍登在14年内,领着他的子弟兵获得10次全美大专杯比赛的冠军,这个记录可能是空前绝后的,其原因就在于他在训练时从不和球队讨论别的队怎么样,而只是要求自己的队员全力以赴就足够了。

二、领导艺术与领导和被领导心态

要掌握领导艺术,必须了解领导者和被领导者的心态。一般来说,被领导者对领导者的心理活动是受外界环境制约的,他们对领导者的要求也是因时因地而宜的。但是,也存在相对恒定的一些因素。

(一)要求或者希望领导者处事公正

诸葛亮曾说:“吾心如秤,不能为人作轻重”,也就是说,身为领