

LINGDAO YISHU



领导艺术

赵国祥 著 ● 河南人民出版社

领导艺术

赵国祥 著



河南人民出版社

领 导 艺 术

赵国祥 著

河南人民出版社出版发行

中国科学院开封印刷厂印刷

河南省新华书店经销

787×1092毫米32开本10.5印张214千字

1990年11月第1版 1990年11月第1次印刷

印数1—4,000册

ISBN7-215-00893-2/J·5 定价3.85元

前 言

领导是一门艺术，这在现有的领导理论中并没有得到应有的体现。我们知道，从领导科学自身内容来看，她所涉及的是此门学科的一般性问题，着重从理论的高度阐述一般原则，广泛而不深入，高深而不实用，对领导艺术问题更是一掠而过，实际领导工作者是很难直接拿着这些东西投入实际应用的。而要使这些原则在实际中得到体现、运用，就需要有一个中间环节，把基本理论转化为应用理论，使之更有效地对实际领导活动起指导作用。《领导艺术》这本书，就是为了实现这种转化而做的尝试。

本书以马列主义、毛泽东思想为理论指导，以辩证唯物主义和历史唯物主义为方法论，以四项基本原则为准绳，以提高我国干部的领导水平为出发点，从心理学的角度，结合领导、管理、行为、人文、人事、组织、社会、信息、控制等学科，着重对领导活动中的方法、技巧等一系列提高领导活动效率的、较为实用、具体的问题进行深入的分析和阐述，使从事实际领导工作的同志阅之易懂，拿之易用，用之有效，改变人们长期以来所形成的理论虽好但不实用的观点。

本书从总体上共分为四个大的部分，各个部分从不同的方面对领导艺术问题展开了深入的分析和探讨。第一部分对

“关系”问题进行了剖析，强调“关系”在领导过程中是一个非常重要的问题，能否处理好人际关系，这既是能力问题，也是艺术、技巧问题，同时，她也是领导活动成败的根本环节。第二部分对“对话”问题作了全方位的阐述，提出了对话是协调人际关系，加深相互了解，进行相互交流，贯彻领导者意图的基本方式的观点。第三部分对“用人”问题作了详致的论述，其核心是用人要知人，用人在领导活动中的重要作用。第四部分对“权力”问题作了多元的分析，紧紧围绕着如何使权力发挥更大的效力进行阐述，权力的使用如何，是领导活动成败的关键。这四个部分不是相互孤立的，而是紧密相联的。和谐的人际关系可以为真诚的对话提供良好的氛围，而用人是否恰当，则取决于对话的真诚程度，权力能否得到充分使用，则是由选人、用人是否合适来决定的。四个部分环环相扣，使之成为一个有机的整体，可以使读者对领导艺术问题有一个较为系统的了解。

对于应用理论的研究，目前我国还是一个薄弱环节，本书对此所作的探讨，只能称得上是刚刚破土的幼芽，还非常稚嫩，其中一些观点的不成熟和一些提法的不确切，在所难免，敬请读者提出批评！

作者于河南大学

1990年3月17日

目 录

前 言

第一篇 关系 (1)

一、领导交往的艺术 (2)

(一) 领导交往的类型 (2)

1. 工作型交往 (2)

2. 非工作型交往 (4)

(二) 领导者交往的艺术 (5)

1. 与上级交往的艺术 (5)

2. 与同级交往的艺术 (9)

3. 与下级交往的艺术 (10)

二、领导谈话的艺术 (12)

(一) 听的艺术 (12)

1. 五W倾听法的运用 (13)

2. 倾听时善于点头 (14)

3. 边听边思考 (15)

4. 巧妙地插话 (16)

(二) 谈话的艺术 (16)

1. 讲究谈话的“语气” (17)

2. 使用简洁的话语 (17)

3. 使用腋下交谈法 (18)

5. 掌握谈话的技巧 (20)

三、博得对方好感的艺术.....	(21)
(一) 善于使用“自己人效应”	(21)
(二) 善于透视对方的性格	(27)
1. 通过对方的活动, 透视性格	(27)
2. 通过对方的说话, 透视性格	(27)
3. 通过说话的口吻, 透视性格	(28)
4. 通过说话的内容, 透视性格	(29)
5. 通过对表情流露的观察, 透视性格	(29)
6. 通过对方的服饰、用品, 透视性格	(30)
(三) 善于寻找拉近彼此距离的话题	(30)
1. 工作话题	(31)
2. 家常话题	(32)
3. 兴趣、爱好话题	(32)
4. 恰当地使用“心理名片”	(33)
四、协调人际关系的艺术.....	(34)
(一) 以愉快的心境进入工作环境	(35)
1. 善于控制自己的情绪	(35)
2. 善于从工作中寻找快乐	(36)
3. 将微笑带入工作环境	(36)
4. 对人生充满信心	(37)
(二) 善于给人找台阶	(38)
1. 当别人觉得尴尬时	(38)
2. 当有些事他人不宜自己说明时	(39)
3. 当他人一时反应不过来时	(39)
(三) 善于使自己摆脱困境	(40)
1. 善于找合理借口	(40)
2. 善于从上级的兴趣入手	(41)

3. 自嘲·····	(41)
4. 善于折衷·····	(42)
(四) 寓申斥于玩笑之中·····	(43)
1. 在人际关系较和谐的气氛中使用·····	(43)
2. 对性格比较开朗的人使用·····	(44)
3. 在人精神愉快时使用·····	(44)
五、运用幽默的艺术·····	(44)
(一) 学会幽默·····	(45)
1. 出乎意料之外, 在乎情理之中·····	(45)
2. 形象生动·····	(46)
3. 说话时口气轻松、自如、流畅、自然·····	(46)
(二) 用幽默消除自卑·····	(47)
1. 用幽默消除自己的自卑·····	(47)
2. 用幽默消除他人的自卑·····	(47)
(三) 具有教训、批评效果的幽默·····	(48)
(四) 警告对方的幽默·····	(49)
1. 警告对方不要有损别人的幽默·····	(49)
2. 警告对方不要有损自己的幽默·····	(50)
(五) 安慰别人时的幽默·····	(50)
1. 鼓励式幽默·····	(50)
2. 逆向式幽默·····	(51)
3. 调侃式幽默·····	(51)
六、合作的艺术·····	(52)
(一) 善于自我暴露·····	(52)
1. 认识自我·····	(52)
2. 暴露自我·····	(54)
3. 自我暴露的规则·····	(56)

(二) 掌握合作的原则	(57)
1. 互补原则	(57)
2. 激励原则	(58)
3. 信息原则	(59)
4. 共进原则	(59)
(三) 善于找人与人之间的相似性	(60)
1. 年龄的相似	(60)
2. 社会经历、社会地位的相似	(60)
3. 态度与价值观的相似性	(61)
4. 活动目标的相似性	(62)
(四) 善于用潜移默化影响他人	(63)
1. 以身作则	(63)
2. 表里一致	(63)
3. 使自己具有可读性	(64)
第二篇 用人	(65)
一、领导说服人的艺术	(65)
(一) 说服人, 要循序渐进	(66)
(二) 因人而宜	(67)
(三) 以心换心	(69)
1. 相互认同	(70)
2. 对事不对人	(70)
(四) 情感移入	(71)
1. 角色换位	(72)
2. 要从表扬入手	(72)
(五) 几种常用的说服法	(72)
1. 思想观念的系统脱敏法	(73)
2. 单面论证法	(74)

3. 双面论证法	(74)
4. 委婉劝导法	(75)
二、改变职工观念的艺术	(75)
(一) 使职工在工作中寻找乐趣	(76)
1. 安排合适的工作	(77)
2. 帮助设置合理的目标	(78)
3. 让他们参与工作计划的制订	(79)
4. 引导他们认识自己的工作价值	(80)
(三) 让职工体验有意义的生活	(80)
1. 合理安排工作量	(82)
2. 组织丰富多彩的业余活动	(82)
3. 经常关注每一个人	(82)
4. 给每个职工提供成功的机会	(83)
(三) 卡内基的说服术与改变职工的观念	(83)
1. 侧击法	(84)
2. 投其所要法	(85)
(四) 从对方关心的事谈起	(85)
三、激发职工进取心的艺术	(87)
(一) 洞察对方的真实心理状态	(87)
1. 探索对方的心理隐秘处	(87)
2. 勿施强迫性的好意	(89)
(二) 为职工树立有魅力的目标	(89)
(三) 让职工树立积极的人生观	(91)
1. 引导职工对人生的价值有正确的认识	(92)
2. 以愉快的心境看周围的事物	(93)
3. 正视缺点, 发挥优势	(93)
(四) 使职工在失败中奋起	(94)

1. 坚定信念, 创造条件	(95)
2. 打破框框, 出奇制胜	(96)
(五) 使职工保持高昂的士气	(96)
四、对付难缠职工的艺术	(98)
(一) 分析难缠职工的心态	(98)
1. 急于受人注目	(98)
2. 过分自私	(99)
3. 虚荣	(100)
4. 固执	(101)
(二) 了解职工的成长史	(101)
1. 同情他曾经有过的遭遇	(102)
2. 以真诚的爱去帮助人	(103)
(三) 恰当地处理小集团	(104)
1. 各个击破	(104)
2. 环境设置	(105)
(四) 消除抵触因素	(106)
1. 让对方产生认同	(107)
2. 避免正面争吵	(108)
3. 让对方多讲	(108)
五、领导女性职工的艺术	(109)
(一) 分析女性特有的心态	(109)
1. 强烈的虚荣心	(109)
2. 容易感情用事	(110)
3. 言行和真心相矛盾	(111)
4. 心细、多疑	(111)
5. 自卑	(112)
(二) 刚柔兼施的领导作风	(113)

1. 让其对领导产生依靠	(113)
2. 建立信赖关系	(115)
(三) 工作方法要细致入微	(115)
1. 分配适当的任务	(116)
2. 善于启发	(116)
3. 提高自主性	(117)
(四) 处事要公平	(117)
1. 对每个人都不要过分亲近	(117)
2. 要勇于承担责任	(118)
3. 消除不良倾向	(119)
(五) 消除职工间的敌对情绪	(119)
1. 密切注意小团体的动态	(120)
2. 做关键人物的工作	(120)
3. 举行恳谈会	(120)
六、开发职工才能的艺术	(121)
(一) 给下级安排富有挑战性的工作	(121)
1. 让职工跳起来“摘桃子”	(122)
2. 就其所欲	(123)
3. 巧用激将法	(124)
(二) 利用“空穴”，挖掘潜能	(125)
1. 让人感到“该有”，促使其自觉行动	(125)
2. 让人看清“还没有”，使其努力进取	(127)
(三) 活用“等价交换”原理，培养职工 的创造力	(128)
(四) 让职工实践“抽象化”思考	(130)
1. 冲破禁区	(131)
2. 突发奇想	(132)

3. 不惧权威	(132)
(五) 多看职工的长处	(133)
1. 要善于发现职工的长处	(134)
2. 使用人才, 要有预见性	(135)
3. 提供下级发挥长处的机会	(135)
七、用人的艺术	(136)
(一) 善于作人与事的牵线者	(136)
1. 深入分析工作的性质	(136)
2. 选拔合适人选	(137)
3. 人与事的搭配	(137)
(二) 任人唯贤	(138)
1. 寻贤	(138)
2. 知贤	(139)
3. 用贤	(139)
(三) 善于量才任职	(140)
1. 善于衡量下级的长处和短处	(140)
2. 衡量和使用下级长处的原则	(141)
(四) 相互弥补, 搭配得当	(143)
1. 气质互补	(144)
2. 知识互补	(145)
3. 特长互补	(145)
4. 年龄互补	(145)
(五) 用人决策合理化	(146)
1. 慎重	(146)
2. 秉公	(147)
3. 为人要正, 待人要诚	(148)
4. 择优录用	(148)

第三篇 对话	(149)
--------------	-------

一、领导者运用语言的艺术.....	(150)
(一) 善于充分利用逻辑的力量.....	(150)
1. 让对方明白自己的意图.....	(150)
2. 驳倒对方的诡辩.....	(151)
(二) 善于使用幽默.....	(152)
1. 根据对象的特点, 恰当地使用幽默.....	(153)
2. 根据不同的场合, 恰当地使用幽默.....	(156)
3. 使用幽默时态度要端正.....	(156)
(三) 善于运用无声语言.....	(157)
1. 善于使用手势语.....	(158)
2. 善于使用体态语.....	(161)
3. 善于使用面部表情.....	(162)
4. 善于使用眼神.....	(166)
二、领导演讲的艺术.....	(168)
(一) 演讲材料的准备艺术.....	(168)
1. 把握演讲语言的要求.....	(168)
2. 巧妙地开头.....	(172)
3. 精美的结尾.....	(177)
(二) 演讲者的心理协调艺术.....	(179)
1. 超前心理体验.....	(179)
2. 氛围心理设计.....	(181)
3. 动机时相的合理分配.....	(184)
(三) 演讲中特殊情况处理的艺术.....	(187)
1. 对演讲环境不利情况的处理.....	(187)
2. 对内容和时间不相宜时的情况处理.....	(188)
3. 对听众反应冷漠, 不积极配合情况的处理.....	(189)
4. 对听众递条子情况的处理.....	(190)

5. 对自身出现失误情况的处理.....	(193)
(四) 演讲者口语表达技巧的要求.....	(194)
1. 口头语言表达的清晰性.....	(194)
2. 流畅性.....	(194)
3. 丰富性.....	(195)
4. 多彩性.....	(196)
三、谈判的艺术.....	(197)
(一) 善于忍耐.....	(197)
1. 适可而止.....	(198)
2. 静观待变.....	(198)
3. 不要急于求成.....	(198)
(二) 善于向对方发问.....	(199)
1. 发问时要尊重对方.....	(200)
2. 发问不应具有压迫性.....	(200)
3. 把握发问的时机.....	(200)
(三) 巧妙回答对方的提问.....	(201)
1. 回答对方的提问不要太确切.....	(201)
2. 不要彻底回答所提问题.....	(202)
3. 回答问题时不要给对方留继续追问 的余地.....	(202)
(四) 善于使用有效的谈判战术.....	(203)
1. 以退为进战术.....	(203)
2. 出奇不意的战术.....	(204)
3. 车轮战术.....	(205)
4. 有意泄“密”战术.....	(206)
5. 声东西击战术.....	(207)
6. 投石问路战术.....	(209)
(五) 达成交易十二法.....	(209)

四、批评的艺术..... (211)

(一) 领导者批评下级的积极方式..... (213)

1. 批评切忌怒骂..... (213)
2. 莫拿下级当出气筒..... (214)
3. 因人而宜..... (214)
4. 伤人莫伤心..... (215)
5. 慎用公平批评..... (215)
6. 指责佐以奖励..... (216)

(二) 领导批评下级的有效方法..... (217)

1. 因势利导法..... (217)
2. 侧敲法..... (217)
3. 寓否定于肯定法..... (217)
4. 重复对方的错误法..... (218)

(三) 批评不同级别人的技巧..... (219)

1. 批评下级的技巧..... (219)
2. 批评同级的技巧..... (220)
3. 批评上级的技巧..... (222)

五、表扬的艺术..... (224)

(一) 表扬要准确..... (224)

1. 表扬的对象要具有群体代表性原则..... (225)
2. 使表扬的对象获得成功的原则..... (225)
3. 对后进者有微小进步就予表扬的原则..... (225)

(二) 不要过于频繁地表扬某一个人..... (226)

(三) 表扬要及时..... (227)

(四) 表扬要真诚..... (229)

1. 表扬要言之有物..... (229)
2. 表扬要切合实际..... (229)

第四篇 权力	(231)
一、领导决策的艺术	(231)
(一) 制订有效决策的五要素	(232)
1. 对问题的清晰理解	(232)
2. 规范的界限	(234)
3. 对问题的正确思考	(235)
4. 决策的措施	(236)
5. 决策的反馈	(236)
(二) 有效决策的程序	(237)
1. 发现和确定问题	(237)
2. 确定目标	(239)
3. 制订方案	(241)
(三) 有效决策的实用艺术	(248)
1. 寻找解决问题所需要的“边界条件” 的艺术	(248)
2. 制订解决例外事件的规定的政策的 艺术	(248)
3. 善于捕捉最能使问题得到有效解决 的创见艺术	(250)
4. 运用反面意见的艺术	(250)
5. 对决策接受性的预测艺术	(252)
6. 督促决策实施的艺术	(253)
二、领导者提高权力使用效力的艺术	(254)
(一) 有权力意识	(255)
1. 领导者是权力的拥有者	(255)
2. 权力的内容	(256)
3. 权力的应用范围	(256)
(二) 公正	(256)