

LINGDAOYISHUYUSHIJIAN

# 领导艺术与实践

孟宪忠  
瞿怀明 主编

辽宁教育出版社

# 领导艺术与实践

孟宪忠 瞿怀明 主编

辽宁教育出版社

一九九五年·沈阳

辽新登字 6 号

图书在版编目 (CIP) 数据

领导艺术与实践/孟宪忠, 瞿怀明主编。—沈阳: 辽宁教育出版社, 1995.4

ISBN 7-5382-4014-4

I. 领… II. ①孟… ②瞿… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (95) 第06600号

领导艺术与实践

孟宪忠 瞿怀明 主编

---

辽宁教育出版社出版  
(沈阳市北一马路108号)

辽宁省新华书店发行  
沈阳市第二印刷厂印刷

---

字数: 250,000 开本: 850×1168 1/32 印张: 13  
印数: 1—10,000

1995年4月第1版

1995年4月第1次印刷

---

责任编辑: 于东晨 张 伟 责任校对: 舒 品  
封面设计: 刘冰宇

---

ISBN 7-5382-4014-4 / C · 141

定价: 9.80元

如发现印装质量问题, 请与印刷厂调换

# 前 言

领导艺术与实践，是一个古老而又永恒的课题。不断提高领导艺术和加强领导实践，是每一个领导者的共同愿望和目标。领导者领导艺术水平的高低和领导实践体验的深浅，不仅关联着其自身的成长和发展，而且决定着领导工作的得失和成败。党的十四届四中全会通过的《中共中央关于加强党的建设几个重大问题的决定》指出：“高级干部特别是省部以上党政主要领导干部的领导水平，尤其是政治水平如何，关系到党和国家的前途命运。这些干部……应该具有较强的领导能力，讲究领导艺术，审时度势，驾驭全局，善于协调各方面的力量。”这既是对高级干部的明确规定，也是对各级领导者的共同要求。在建设有中国特色社会主义伟大事业和建立社会主义市场经济体制的条件下，领导者要想有效的履行职责和率领部属实现领导目标，就必须善于掌握和运用领导艺术，努力加强领导实践，不断提高领导能力和水平。

为了贯彻落实党的十四届四中全会提出的“养用并重”

的要求，满足岗位培训和继续教育的需要，帮助广大干部提高领导艺术和加强领导实践，我们编写了这本《领导艺术与实践》。本书主要是为中央办公厅干部岗位培训和继续教育编写的，同时也可作为党政机关干部培训的教材和提高干部素养的参考读物。

本书力求把理论的阐发与实践的升华有机地结合起来，将时代性、综合性、实用性与指导性融为一体。全书以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，紧扣建立社会主义市场经济体制的主旋律，按照党的十届四中全会的精神，着力探讨了新形势、新任务和新情况下的领导艺术与领导实践；针对党政机关中层干部的情况和需要，集“艺术”、“技能”和“素质”于一体，涵盖了领导艺术与实践的主要环节和主要方面；在理论与实践相结合的前提下，注重针对性、实用性和可操作性；在考虑中办机关干部实际需要的同时，又兼顾了对各级党政机关干部的适用性和指导性。

参加本书编写的同志大多是中央机关具有丰富实践经验和较高理论水平的领导、行家和教师，具体分工如下：第一章，孟宪忠；第二章，徐祥之；第三章，瞿怀明；第四章，张振球；第五章，朱英刚；第六章，杨建平；第七章，张振球；第八章，刘玉庭；第九章，阚宝光；第十章，贾煜虎；第十一章，袁振华；第十二章，李占永；第十三章，张振球；第十四章，严忠富；第十五章，瞿怀明、张振球。全书由张振球统稿，贾煜虎参加了部分章节

的修改；孟宪忠、瞿怀明审定。

本书在编写过程中，得到了有关领导和单位的关心和支持。中央办公厅的领导非常重视本书的撰写，把它作为队伍建设的大事来抓，要求务必写出特色、写出水平。中共中央办公厅副主任陈福今为本书的编写提出了基本立意、中心思想、总体规划和框架结构，并审阅了书稿。辽宁教育出版社的领导、特别是本书的责任编辑于东晨、张伟、为本书倾注了大量心血。中共中央办公厅机关干部培训中心的黄爱华、肖玄在录入、校对、排版方面做了大量的工作，在此一并致谢。

本书为应急需，时间仓促，深入研究不够，尚有未尽人意之处。诚望专家和读者不吝赐教，以使此书渐臻完善。

《领导艺术与实践》编委会

1994年12月

## 《领导艺术与实践》编委会

顾 问：陈福今

主 编：孟宪忠 瞿怀明

副主编：贾煜虎 张振球

编 委：（按姓氏笔画为序）

刘玉庭 朱英刚 李占永 严忠富

孟宪忠 杨建平 张振球 徐祥之

袁振华 贾煜虎 阚宝光 瞿怀明

# 目 录

|           |   |
|-----------|---|
| 前 言 ..... | 1 |
|-----------|---|

## 领导艺术篇

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一章 领导者行使权力的艺术 ..... | 3  |
| 第一节 领导者行使权力的本质 ..... | 3  |
| 一、领导者权力的涵义 .....     | 4  |
| 二、领导者权力的构成 .....     | 6  |
| 三、领导者行使权力的本质 .....   | 9  |
| 第二节 领导者行使权力的原则 ..... | 12 |
| 一、正当性原则 .....        | 12 |
| 二、可行性原则 .....        | 15 |
| 三、民主性原则 .....        | 17 |
| 第三节 领导者行使权力的艺术 ..... | 20 |
| 一、履行职责,大胆用权 .....    | 20 |
| 二、把握分寸,恰当授权 .....    | 25 |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 三、摆正位置,处好关系 .....           | 28        |
| <b>第二章 领导者使用人才的艺术 .....</b> | <b>31</b> |
| <b>第一节 领导者使用人才的意义 .....</b> | <b>31</b> |
| 一、人才的含义和基本特征 .....          | 32        |
| 二、领导者的重要职责 .....            | 36        |
| 三、实现领导目标的重要手段 .....         | 37        |
| <b>第二节 领导者使用人才的原则 .....</b> | <b>39</b> |
| 一、任人唯贤原则 .....              | 39        |
| 二、德才兼备原则 .....              | 44        |
| 三、注重实绩原则 .....              | 48        |
| <b>第三节 领导者使用人才的艺术 .....</b> | <b>50</b> |
| 一、量才适用 .....                | 50        |
| 二、用其所长 .....                | 53        |
| 三、用人不疑 .....                | 56        |
| 四、养用并重 .....                | 59        |
| <b>第三章 领导者科学决策的艺术 .....</b> | <b>62</b> |
| <b>第一节 科学决策的意义 .....</b>    | <b>62</b> |
| 一、决策的涵义 .....               | 63        |
| 二、决策的类型 .....               | 66        |
| 三、科学决策的意义 .....             | 71        |
| <b>第二节 科学决策的原则 .....</b>    | <b>73</b> |
| 一、政治性原则 .....               | 73        |
| 二、系统性原则 .....               | 74        |
| 二、信息质量原则 .....              | 74        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 四、可行性原则 .....                 | 75  |
| 五、对比选优原则 .....                | 76  |
| 六、集团决策原则 .....                | 77  |
| <b>第三节 科学决策的程序</b> .....      | 78  |
| 一、发现问题,确定目标 .....             | 78  |
| 二、调查预测,拟制方案 .....             | 80  |
| 三、综合评价,方案选优 .....             | 83  |
| 四、实施反馈,修正完善 .....             | 85  |
| <b>第四章 领导者处理关系的艺术</b> .....   | 87  |
| <b>第一节 领导者处理上级关系的艺术</b> ..... | 87  |
| 一、处理上级关系的意义 .....             | 88  |
| 二、处理上级关系的原则 .....             | 92  |
| 三、处理上级关系的艺术 .....             | 98  |
| <b>第二节 领导者处理下级关系的艺术</b> ..... | 103 |
| 一、处理下级关系的意义 .....             | 103 |
| 二、处理下级关系的原则 .....             | 106 |
| 三、处理下级关系的艺术 .....             | 109 |
| <b>第三节 领导者处理同级关系的艺术</b> ..... | 112 |
| 一、处理同级关系的意义 .....             | 112 |
| 二、处理同级关系的原则 .....             | 114 |
| 三、处理同级关系的艺术 .....             | 117 |
| <b>第五章 领导者思想政治工作的艺术</b> ..... | 120 |
| <b>第一节 领导者思想政治工作的作用</b> ..... | 120 |
| 一、新时期伟大变革的需要 .....            | 121 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 二、两个文明建设的需要 .....       | 123 |
| 三、增强民族凝聚力的需要 .....      | 125 |
| 第二节 领导者思想政治工作的原则 .....  | 127 |
| 一、服务于全党工作大局 .....       | 127 |
| 二、以经济建设为中心 .....        | 128 |
| 三、培育“四有”新人为目标 .....     | 128 |
| 四、物质利益与发扬革命精神相结合 .....  | 129 |
| 五、继承与创新相结合 .....        | 130 |
| 第三节 领导者思想政治工作的艺术 .....  | 131 |
| 一、灌输与疏导,讲求说理艺术 .....    | 132 |
| 二、批评与自我批评,讲求批评的艺术 ..... | 136 |
| 三、表扬和奖励,讲求激励的艺术 .....   | 143 |

## 领导技能篇

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第六章 领导者调查研究的技巧 ..... | 153 |
| 第一节 调查研究概述 .....     | 153 |
| 一、调查研究的涵义 .....      | 153 |
| 二、调查研究的目的与特征 .....   | 156 |
| 三、调查研究的类型 .....      | 161 |
| 第二节 调查研究的作用 .....    | 164 |
| 一、科学决策的依据 .....      | 164 |
| 二、党的优良传统作风 .....     | 167 |
| 第三节 领导者调查研究的技巧 ..... | 168 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 一、课题选择 .....                | 168        |
| 二、前期准备 .....                | 171        |
| 三、实地调查 .....                | 175        |
| 四、综合研究 .....                | 179        |
| 五、报告起草 .....                | 184        |
| <b>第七章 领导者组织会议的技巧 .....</b> | <b>188</b> |
| <b>第一节 会议的作用 .....</b>      | <b>188</b> |
| 一、会议的涵义 .....               | 189        |
| 二、会议的类型 .....               | 190        |
| 三、会议的作用 .....               | 193        |
| <b>第二节 领导者组织会议的要领 .....</b> | <b>195</b> |
| 一、周密考虑,充分准备 .....           | 195        |
| 二、精心组织,科学管理 .....           | 200        |
| <b>第三节 领导者主持会议的技巧 .....</b> | <b>208</b> |
| 一、掌握会议议程 .....              | 208        |
| 二、打破冷场沉默 .....              | 211        |
| 三、处理分歧争执 .....              | 214        |
| 四、总结会议内容 .....              | 217        |
| <b>第八章 机关常用公文写作技巧 .....</b> | <b>221</b> |
| <b>第一节 机关公文的基本特点 .....</b>  | <b>221</b> |
| 一、实用性 .....                 | 221        |
| 二、政治性 .....                 | 222        |
| 三、真实性 .....                 | 222        |
| 四、时效性 .....                 | 223        |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 五、准确性 .....          | 223 |
| 六、简朴性 .....          | 223 |
| 第二节 机关公文的构思技巧 .....  | 224 |
| 一、公文标题的设计 .....      | 225 |
| 二、公文结构的构筑 .....      | 228 |
| 第三节 机关公文的驾驭技巧 .....  | 231 |
| 一、公文材料的择取 .....      | 231 |
| 二、公文语言的使用 .....      | 234 |
| 第四节 机关公文的思维技巧 .....  | 238 |
| 一、逻辑思维的运用 .....      | 238 |
| 二、形象思维的运用 .....      | 241 |
| 三、创造性思维的运用 .....     | 242 |
| 第九章 领导者文书处理的技巧 ..... | 244 |
| 第一节 文书处理概述 .....     | 244 |
| 一、文书的基本特点 .....      | 244 |
| 二、文书处理的任务 .....      | 246 |
| 三、文书处理的原则 .....      | 246 |
| 第二节 文书处理的作用 .....    | 248 |
| 一、领导者的任务 .....       | 248 |
| 二、实施领导的重要手段 .....    | 250 |
| 三、密切群众关系的桥梁 .....    | 250 |
| 第三节 领导者文书处理的技巧 ..... | 251 |
| 一、收文技巧 .....         | 251 |
| 二、发文技巧 .....         | 257 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 三、批文技巧 .....                  | 263        |
| 四、管理技巧 .....                  | 266        |
| <b>第十章 领导者的语言技巧 .....</b>     | <b>272</b> |
| <b>第一节 领导者语言技巧概述 .....</b>    | <b>272</b> |
| 一、语言 .....                    | 273        |
| 二、语言技巧 .....                  | 274        |
| 三、领导者与语言技巧 .....              | 276        |
| <b>第二节 领导者运用语言技巧的作用 .....</b> | <b>277</b> |
| 一、有利于做好领导工作 .....             | 277        |
| 二、有利于增进内部团结 .....             | 279        |
| 三、有利于提高威信 .....               | 280        |
| <b>第三节 领导者语言技巧的特征 .....</b>   | <b>281</b> |
| 一、原则性与灵活性相统一 .....            | 281        |
| 二、思想性与情感性相统一 .....            | 289        |
| 三、深刻性与生动性相统一 .....            | 291        |
| 四、逻辑性与知识性相统一 .....            | 295        |
| 五、规范性与随机性相统一 .....            | 296        |
| <b>第十一章 领导者与办公自动化 .....</b>   | <b>300</b> |
| <b>第一节 办公自动化的涵义 .....</b>     | <b>301</b> |
| 一、办公系统的组成 .....               | 301        |
| 二、办公自动化的兴起 .....              | 302        |
| 三、什么是办公自动化 .....              | 303        |
| <b>第二节 办公自动化的作用 .....</b>     | <b>304</b> |
| 一、现代领导者的必修课 .....             | 305        |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、管理现代化的重要手段 .....   | 310 |
| 三、科学决策的外脑 .....      | 313 |
| 第三节 办公自动化的基本技术 ..... | 315 |
| 一、计算机及其构成 .....      | 315 |
| 二、文字处理自动化 .....      | 317 |
| 三、会议服务自动化 .....      | 318 |
| 四、文件存储与管理自动化 .....   | 320 |
| 五、计算机通信网络 .....      | 321 |
| 六、电子信箱 .....         | 323 |

## 领导素质篇

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第十二章 领导者的政治思想素质 .....    | 327 |
| 第一节 领导者政治思想素质的重要性 .....  | 327 |
| 一、党的领导首先是政治领导 .....      | 328 |
| 二、领导者“四化”的首要条件 .....     | 329 |
| 三、社会主义事业的重要保证 .....      | 330 |
| 第二节 领导者政治思想素质的组成 .....   | 331 |
| 一、科学的世界观 .....           | 332 |
| 二、正确的政治方向 .....          | 334 |
| 三、良好的公仆精神 .....          | 335 |
| 四、坚强的党性原则 .....          | 338 |
| 五、高尚的道德情操 .....          | 340 |
| 第三节 领导者提高政治思想素质的途径 ..... | 343 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 一、加强理论学习 .....                | 343        |
| 二、深入实践锻炼 .....                | 344        |
| 三、刻苦自我修养 .....                | 345        |
| 四、自觉接受监督 .....                | 345        |
| <b>第十三章 领导者的知识结构 .....</b>    | <b>347</b> |
| <b>第一节 领导者构筑知识结构的原则 .....</b> | <b>348</b> |
| 一、主体原则 .....                  | 348        |
| 二、比例原则 .....                  | 349        |
| 三、动态原则 .....                  | 350        |
| <b>第二节 领导者知识结构的组成 .....</b>   | <b>351</b> |
| 一、基础知识 .....                  | 352        |
| 二、专业知识 .....                  | 356        |
| 三、相关知识 .....                  | 360        |
| <b>第三节 领导者优化知识结构的途径 .....</b> | <b>362</b> |
| 一、系统学习与平时积累相结合 .....          | 362        |
| 二、广泛吸收与目标集中相结合 .....          | 364        |
| 三、纵向深入与横向联系相结合 .....          | 365        |
| 四、理论提高与实践检验相结合 .....          | 366        |
| <b>第十四章 领导者能力的素养 .....</b>    | <b>367</b> |
| <b>第一节 领导者能力素养的重要性 .....</b>  | <b>367</b> |
| 一、履行职责的前提 .....               | 368        |
| 二、实施领导的关键 .....               | 368        |
| 三、树立形象的重要因素 .....             | 369        |
| <b>第二节 领导者能力素养的构成 .....</b>   | <b>370</b> |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 一、贯彻执行能力 .....             | 370        |
| 二、组织管理能力 .....             | 371        |
| 三、使用人才能力 .....             | 372        |
| 四、指挥协调能力 .....             | 372        |
| 五、创新开拓能力 .....             | 374        |
| 六、处事应变能力 .....             | 374        |
| 第三节 领导者提高能力素养的途径 .....     | 375        |
| 一、加强学习,认真研究 .....          | 375        |
| 二、深入群众,实践锻炼 .....          | 376        |
| <b>第十五章 领导者的心理健康 .....</b> | <b>377</b> |
| 第一节 领导者心理健康的意义 .....       | 377        |
| 一、心理健康的涵义 .....            | 377        |
| 二、心理健康的意义 .....            | 380        |
| 第二节 领导者心理健康的特征 .....       | 383        |
| 一、心理健康的特征 .....            | 383        |
| 二、心理健康的标志 .....            | 385        |
| 第三节 领导者心理挫折的处置 .....       | 388        |
| 一、心理挫折的涵义 .....            | 388        |
| 二、心理挫折的表现 .....            | 390        |
| 三、心理挫折的处置 .....            | 392        |
| 第四节 领导者保持心理健康的途径 .....     | 394        |
| 一、树立正确世界观 .....            | 394        |
| 二、培养乐观情绪 .....             | 395        |
| 三、克服疑虑心理 .....             | 395        |