

现代实用领导艺术

主编 刘帆 潘兴强 张晓东

武汉工业大学出版社

现代实用领导艺术

顾 问 杨文忠

主 编 刘 帆 潘兴强 张晓东

副主编 程竟章 魏文桂 吕葆元

黄焕山 罗大千 李华玲

武汉工业大学出版社

鄂新登字13号

现 代 实 用 领 导 艺 术

◆

主 编 刘 帆 潘兴强 张晓东

责任编辑 张守志

★

武汉工业大学出版社出版发行
(武昌珞狮路14号 邮 编: 430070)

长丰青年印刷厂印刷

◆

开本: 787×1092 1/32 印张: 8·5956 字数: 185千字

1992年5月第1版 1992年5月第1次印刷

印数: 1—5000册

◆

ISBN 7-5629-0599-1/C·20

定价: 4.60元

目 录

第一章 领导艺术概要

第一节 领导艺术一般概念	(1)
一、领导艺术的基本含义	(1)
二、领导艺术的研究对象	(2)
三、领导艺术的基本特点	(3)
第二节 领导艺术的基本内容	(6)
一、领导艺术的内容与分类	(6)
二、领导艺术的相关内容	(7)
第三节 领导艺术的研究和应用	(9)
一、领导艺术的研究领域	(9)
二、领导艺术的应用原则	(10)

第二章 选才用人艺术

第一节 树立新的人才观	(14)
一、人才为本观	(14)
二、人才效益观	(15)
三、人才竞争观	(15)
四、人才价值观	(16)
第二节 选才原则与方式	(17)
一、选才的原则	(17)

二、选才的方式	(18)
第三节 领导用人艺术	(21)
一、用人所长,人尽其才	(21)
二、大度用人,克服障碍	(24)
三、用人不疑,充分信任	(26)
四、动态考查,顺势调整	(28)

第三章 调查研究艺术

第一节 调研的一般意义	(33)
一、领导调研的原则	(33)
二、现代调研的特点	(35)
三、领导调研的意义	(37)
第二节 常用的调查方法	(39)
一、典型调查法	(40)
二、抽样调查法	(42)
三、问卷调查法	(45)
四、全面调查法	(47)

第四章 权力运用艺术

第一节 领导权力及特征	(49)
一、领导权力的含义	(49)
二、领导权力的特征	(51)
第二节 运用权力的艺术	(53)
一、开局用权艺术	(53)
二、定局用权艺术	(56)
三、处事用权艺术	(57)

第三节 科学授权艺术·····	(59)
一、科学授权及意义·····	(59)
二、科学授权的形式·····	(61)
三、科学授权的技巧·····	(62)
第四节 威信增效艺术·····	(64)
一、自然性影响力·····	(64)
二、威信增效艺术·····	(66)

第五章 领导思维艺术

第一节 领导思维科学化·····	(70)
一、思维方式的含义·····	(70)
二、思维科学化的动因·····	(72)
三、思维科学化的意义·····	(74)
第二节 领导者思维类型·····	(77)
一、经验思维与理论思维·····	(77)
二、求异思维与求同思维·····	(80)
三、单向思维与立体思维·····	(82)
四、现实思维与超前思维·····	(85)
第三节 领导者基本思维方式·····	(87)
一、唯物辩证的思维方式·····	(87)
二、全面系统的思维方式·····	(89)
三、历史逻辑的思维方式·····	(90)
四、民族文化的思维方式·····	(91)

第六章 有效激励艺术

第一节 激励的一般原则·····	(93)
------------------	--------

一、激励的含义	(93)
二、激励的作用	(94)
三、激励的原则	(95)
第二节 需要激励	(97)
一、需要理论的内容	(97)
二、需要理论的运用	(99)
第三节 期望激励	(103)
一、期望理论的基本思想	(104)
二、期望理论的实际应用	(105)
第四节 公平激励	(109)
一、公平理论的内容	(109)
二、公平激励的艺术	(110)

第七章 人际协调艺术

第一节 人际关系概述	(113)
一、人际关系的含义	(113)
二、人际关系的功能	(115)
第二节 影响人际关系的因素	(117)
一、倾向一致性因素	(117)
二、需要互补性因素	(118)
三、时空接近性因素	(119)
四、个体吸引力因素	(120)
第三节 人际关系测量	(121)
一、自我测量法	(121)
二、社会距测量法	(122)
三、社会测量法	(124)

第四节 人际关系协调艺术·····	(127)
一、干群关系的协调·····	(127)
二、上下级关系的协调·····	(129)
三、党政领导关系的协调·····	(130)
四、同级关系的协调·····	(132)

章八章 调停冲突艺术

第一节 冲突的一般概念·····	(134)
一、冲突的概念·····	(134)
二、冲突的原因·····	(136)
第二节 人际冲突的调停艺术·····	(138)
一、与人为善的调停艺术·····	(139)
二、高温加热的调停艺术·····	(140)
三、以退为进的调停艺术·····	(141)
四、矛盾钝化的调停艺术·····	(142)
第三节 群际冲突的处理方法·····	(143)
一、协商解决的处理方法·····	(144)
二、仲裁解决的处理方法·····	(145)
三、权威解决的处理方法·····	(146)

第九章 思想政治工作艺术

第一节 思想政治工作艺术的内涵·····	(148)
一、思想政治工作艺术的涵义·····	(148)
二、思想政治工作艺术的重要性·····	(149)
第二节 思想政治工作艺术的运用·····	(150)
一、典型示范艺术·····	(150)

二、表扬艺术·····	(152)
三、批评艺术·····	(153)
四、个别谈心艺术·····	(158)
五、评比竞赛艺术·····	(162)

第十章 运用制度艺术

第一节 领导效率与制度·····	(164)
一、制度的含义与分类·····	(164)
二、效率与制度·····	(167)
第二节 制订运用制度的要领·····	(169)
一、制度的制订·····	(169)
二、制度的执行·····	(171)
第三节 制度的制约效力·····	(174)
一、制度的制约力·····	(174)
二、运用制度的技巧·····	(176)

第十一章 行政指挥艺术

第一节 行政指挥的一般意义·····	(180)
一、行政指挥权的基本含义·····	(180)
二、行政指挥的重要作用·····	(181)
三、行政指挥的主要障碍·····	(183)
第二节 行政指挥权的行使·····	(185)
一、建立统一有力的指挥系统·····	(186)
二、行政指挥中各种关系的处理·····	(189)
三、行政指挥权行使的艺术·····	(192)

第十二章 科学决策艺术

第一节 科学决策的程序和原则	(196)
一、科学决策的含义及特点	(196)
二、科学决策的基本程序	(197)
三、科学决策的基本原则	(202)
第二节 科学决策的方法与技术	(204)
一、科学预测技术	(204)
二、智囊技术	(205)
三、最优化决策技术	(206)
四、可行性研究技术	(207)
五、决断理论运用技术	(208)
第三节 科学决策的辩证思维	(209)
一、决策本质与认识论基础	(209)
二、决策与实践的历史和现状	(211)
三、科学决策与实践规律	(212)

第十三章 演讲对话艺术

第一节 领导者演讲对话概述	(214)
一、演讲对话的主要特征	(214)
二、演讲对话的重要作用	(216)
第二节 领导者演讲艺术	(218)
一、演讲的基本方法	(218)
二、演讲的一般技巧	(222)
第三节 领导者对话艺术	(226)
一、对话的一般问题	(226)

二、对话的主要方法	(228)
三、对话的基本技巧	(230)

第十四章 日常决断艺术

第一节 日常决断的一般意义	(232)
一、日常决断的含义	(232)
二、日常决断的特征	(233)
三、日常决断的意义	(234)
第二节 日常决断的技巧	(236)
一、日常决断的范围及方法	(236)
二、日常决断的实施	(241)
三、日常决断的心理效应	(242)
第三节 日常决断能力的提高	(245)
一、努力拓宽知识面	(245)
二、积累决断经验	(246)
三、坚持深入实际	(246)
四、充分利用信息	(246)

第十五章 会议组织艺术

第一节 领导与会议	(248)
一、会议的地位和作用	(248)
二、会议的基本分类	(250)
三、会议的特征和原则	(252)
第二节 会议构成要素	(254)
一、会议名称与会场	(254)
二、会议时间与对象	(255)

三、会议主持人或部门·····	(358)
第三节 会议组织的原则和技巧·····	(259)
一、开会方式的选择·····	(259)
二、主持不同会议的原则·····	(260)
三、主持会议的一般技巧·····	(262)

第一章 领导艺术概要

领导科学作为一门独立学科的研究是社会主义现代化建设的客观要求，是领导活动发展的必然趋势。领导艺术是领导科学体系的重要组成部分，是通过领导实践打开领导活动窍门的一把钥匙，掌握领导艺术的深浅程度所产生的领导效果是不一样的，因此，对领导艺术的研究和切磋，对于当今瞬息万变的世界，社会的把握，加深对领导科学规律的掌握和认识，提高领导工作的科学性和有效性，具有重大实际意义。

第一节 领导艺术一般概念

一、领导艺术的基本含义

领导艺术是指领导者的技巧、风格、经验、意志、气质和创造力的总和。它是领导者在创造性领导活动中所体现的创造精神，是以个人智慧、学识、胆略等实践经验为基础的个人才能，是科学理论和实践相结合的产物，它以领导科学为指导贯穿于整个领导过程和领导活动的各个环节。作为一种艺术，它的本义是指用形象反映现实并比现实更典型的社会意识形态。一般意义上的艺术是指那些富有创造性的方式、方法。人们的社会生活一旦达到艺术的境界，就是一种

质的飞跃。作为领导艺术则是表现为灵活高超的领导技巧和才能以及艺术化的领导方式、方法，是领导者扎实的科学知识和丰富的实践经验的融汇和凝聚。

领导艺术显然离不开环境和条件，但领导者在一定的知识、经验、气质、性格的基础上，在领导活动的实践中，可以创造性地运用领导条件、领导原则、领导方法卓有成效地解决领导活动中的矛盾和问题，表现出给人以赞赏的领导才能。因此，领导艺术的内涵应是：一是领导艺术离不开领导者的个人素质；二是领导艺术是领导者在不断实践的基础上，丰富和创造性的具体体现，三是领导艺术是领导者给被领导者以美感，心悦诚服；四是领导艺术是领导过程的因人、因事、因时、因地制宜、宽严相济；五是领导艺术是领导者在解决领导工作的复杂问题过程中，主观和客观结合的一致性的体现。

二、领导艺术的研究对象

领导艺术的研究对象是指领导活动的创造性特点及其规律，它包含领导艺术与领导素质、领导作风、领导方式、方法的内在联系以及领导权力运用艺术、科学决策艺术、选才用人艺术、调查研究艺术、人际协调艺术、调解纠纷艺术、领导思维艺术、行政指挥艺术、运用制度艺术、有效激励艺术、思想教育艺术、演讲对话艺术、日常决断艺术、会议组织艺术等内容。本书以马克思主义理论为指针，以无产阶级世界观和方法论为指导，研究领导艺术的产生和发展，论述领导艺术产生的理论基础和领导艺术的一般原则，用以指导实践，使我们的领导工作更臻完善。

领导艺术是无产阶级革命和社会主义建设活动的必然产物。随着科学技术的进步和社会生产力的发展，无产阶级的领导者为了率领广大人民群众争取本阶级的利益和实现本阶级的目标而奋斗，不能全部沿用历史上统治者的统治艺术，必须有符合本阶级利益的新的领导方法、原则和新的领导技艺。这就要求无产阶级的领导者，更加具有科学的领导方式和更高超的领导艺术。

领导艺术作为领导科学体系中的重要组成部分，是领导科学赖以形成的基础。领导艺术是领导科学中的有关领导者，领导气质、领导才能、领导活动要素、领导与战略、信息、方法、职责等方面的相关研究，有助于对领导艺术的提高和发展。领导就是服务。领导目标、领导活动的两重性、领导者的权力、感召力，领导群体、知识、年龄、智能、心理结构、领导人格等对领导艺术的影响，都应视为领导者领导技艺的重要方面，亦不可忽视。

三、领导艺术的基本特点

领导艺术是领导者的一种高级的思维活动，创造性思维是其主要特点，但它的科学性、阶级性、实践性、实用性等构成了其基本特点。

（一）领导艺术的科学性

科学性在于它的客观实际性，领导艺术的科学性是客观实际的反映。这是因为领导艺术是在人类社会实践活动中产生的，它是建立在领导者活动规律的知识、经验、才干等素质基础上的。知识有社会科学知识、自然科学知识和思维科

学知识、这些科学知识都是对事物真理性的认识，领导艺术的科学性就是这些真理性认识的反映。经验是从实践中产生的，经验虽然不等于科学，但它是科学性的基础因素，宝贵的经验反映一定的真理性认识，具有科学的价值。领导者的才干是领导实践与科学知识相结合并经过主观努力转化的一种本领和能力，同样具有一定科学性，所以领导艺术的科学性是领导者知识、经验和才干的结晶。

领导艺术的科学性还表现在是建立在马克思主义理论指导下的一种领导者的创造力。因为马克思主义是科学的，这种领导者的创造力也应是科学的，离开了科学的认识和实践，那只不过是一种随心所欲，不能称为创造力。

（二）领导艺术的阶级性

阶级性是指某一阶级利益的社会属性。领导艺术的阶级性反映一定阶级和一定社会生产关系的性质。不同阶级的领导活动反映不同阶级利益和意志，因而构成领导艺术的阶级性。一定社会的领导者执行和反映着一定社会阶级统治的权力和意志，资本主义社会的领导者是资产阶级及其代理人，被领导和被统治者是广大的无产阶级和雇佣工人，他们采取的所谓“自由、平等、博爱”等口号和欺骗手腕，运用“胡萝卜加大棒”的手法，残酷和隐蔽地剥削工人的剩余价值，其“领导艺术”是资本家剥削手段的花招，是维护资产阶级利益，对付无产阶级和广大劳动群众的。社会主义社会是以工人阶级为领导，广大劳动人民共同作主的社会，领导者是其中的一员，领导者和被领导者的根本利益是一致的。无产阶级的领导艺术其目的是最大限度地调动广大人民群众建设

社会主义的积极性、创造性，作为企业来讲，是打开企业活力源泉的一把钥匙，

当然，领导艺术作为一种技能也有其不受社会制度和不同阶级属性制约和影响的一面。如某些领导艺术带规律性的共同的方面：长远目标与现实任务相结合、全局与局部统筹兼顾、从群众中来到群众中去、科学预测与科学决策、分工授权，一般号召与个别指导相结合、抓中心工作兼顾一般工作、以点带面、掌握适度、选贤任能、知人善任以及“上情”与“下情”相结合等领导艺术和吸收资产阶级生产管理中一些有用的东西，取其精华、去其糟粕，为我所用。这也应视为一种领导艺术。

（三）领导艺术的实践性

实践性是检验有目的地进行改造自然、社会和人本身的一切实际活动是否恰当和准确的尺度。领导艺术的实践性是经过千百次领导实践得到的结果被证实实用的有效性。只有认真去实践并不断认识和再实践才能真正掌握，这是领导艺术的实践性的真谛。

生产活动是最基本的、决定其它一切活动的实践。此外还有阶级斗争、政治生活、科学和艺术文化活动等等都是实践，所有的实践活动都是社会历史的活动，其主体是人民群众，个人的实践是社会实践的组成部分。领导艺术的实践活动是其中重要部分。他必须接受人民群众和社会实践的检验和评价，它又是认识的基础，同时通过实践的发展而发展。所以领导艺术的实践性是检验领导艺术正确与否的准绳。