



现代素质教育丛书

徐湘江
编著

领导艺术



吉林文史出版社
吉林音像出版社

领导艺术

徐湘江 编 著

吉林文史出版社
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代素质教育丛书 / 徐湘江编著—长春:吉林文史出版社,

2006.2

ISBN 7 - 70802 - 214 - 2

I. 现… II. 徐… III. 领导学—现代

IV. I209.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003135 号

领导艺术

编 著:徐湘江

责任编辑:张西琳

出版发行:吉林文史出版社 吉林音像出版社发行
吉林音像出版社

社 址:长春市人民大街(4848 号) 邮 编:130021

印 刷:华创印务有限公司

版 次:2006 年 2 月第 1 版

印 次:2006 年 3 月第 1 次印刷

印 张:128

字 数:2880 千字

开 本:850mm × 1168mm 1 / 32

版 号:ISBN 7 - 70802 - 214 - 2

定 价:384.00 元(共 16 册)

前 言

领导艺术是指在领导的方式方法上表现出的创造性和有效性。一方面是创造,是真善美在领导活动中的自由创造性。“真”是把握规律,在规律中创造升华,升华到艺术境界;“善”就是要符合政治理念;“美”是指领导使人愉悦、舒畅。另一方面是有效性,领导实践活动是检验领导艺术的唯一标准。戈尔巴乔夫领导苏联解体不能说是成功的领导,霸王别姬也不能说是成功的领导艺术。

领导艺术是领导者个人素质的综合反映,是因人而异的。黑格尔说过:“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。

具有随机、非模式化的特征。领导模式就是领导方法,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。

领导是一种方法,更是一种艺术,需要不断地顺势而变,需要不断创新。领导艺术应该是管理心理学的研究重点。特别是在当今中国,企业的朝气、活力,甚至生死存亡都和领导层是否得力密切相关。对于一个亏损企业,领导班子的更换往往会使企业起死回生。

东方人也许有这个习惯:不从自身找原因,而把希望寄

托于什么救世主;不是积极大胆的参与管理,而是守候贤明的领导者来指引方向。这也许是封建社会阳儒阴法的深刻烙印。作为一种民族心理、民族文化,有其特色,也不能说就是不好。但无论如何,这对领导者的素质、观念、行为方式方法都提出了很高的要求。领导者也要不断自我提高才得得起民众的信任。

领导艺术是指领导者具有创造性的领导才能、技巧、艺术和方法。主要包括:决策的艺术、创新的艺术、应变的艺术、指挥的艺术,抓总的艺术、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。在履行领导职能,恰当分工、协调管理、提高工作有效性,拓展联系等弹性(可塑性)较大的方面能够体现得很明显。

领导是一门艺术。虽然我们可以学习其中的一些原则和基本方法,但是这就如同有了砖石未必能够盖得起大楼一样,更不用说辉煌、雄伟或雅致的建筑。

在这个专题,本书除了与其他栏目相互配合,说明一些领导学原理以外,主要还是描述成功领导的境界。

对于领导者来说,境界是其成功与否的关键。

领导者的成功在于能够引导人充分的思考。以智慧推动着下属与合作者的活动。

如何让员工听话,领导比你更专业的下属,走进领导的核心地带?

《领导艺术》将为您深入浅出的娓娓道来。

编者

2006年元月



目 录

MU LU

第一章 领导艺术概念	1
一 领导艺术的特性	2
二 领导艺术的作用	5
三 领导科学与领导艺术	8
四 领导素质	10
五 领导素质与领导艺术	13
六 领导者的基本素质	15
七 领导者必备的八大要素	22
第二章 领导预测艺术	27
一 预测的类型	28
二 预测与信息	29
三 预测分析	31
四 领导预测的方法	35
五 预测检验	37
六 预测的作用	41
第三章 领导决策艺术	49
一 决策的类型	50





二	科学决策的程序	52
三	目标决策	53
四	集体决策	55
五	方案决策	57
六	创造性决策	60
七	追踪决策	62
第四章	领导组织艺术	65
一	组织的基本要素	66
二	组织管理的任务	68
三	组织和领导	70
四	领导组织结构	72
五	领导组织的责权分配	74
六	组织联系	75
七	领导组织的变革	77
第五章	领导用人艺术	83
一	人才的内涵	85
二	用人与识人	87
三	用人和待人	88
四	用人之长	90
五	用人与激励	93
六	用人与赏罚	97
七	用人与育人	99
第六章	领导指挥艺术	101
一	指挥的作用	102
二	指挥与权威	112
三	指挥与权威	113
四	领导指挥辩证法	114





四	领导选择决策方案的几个具体问题 ...	180
五	时机是领导决策基石	182
第七章	领导决策的实施	189
一	决策目标与目标分解	190
二	决策目标分解与组织分工	196
三	决策目标的选择——挑战性目标	202
四	怎样使领导目标成为下属自己的目标 ...	206
五	领导决策的执行	211
第八章	领导决策的监督	227
一	领导决策监督的分类	228
二	领导决策监督的内容	231
三	领导决策监督的原则	238
四	领导决策监督的方法	240
第九章	领导决策的反馈	243
一	领导决策反馈的概念	244
二	反馈在领导决策中的意义	246





第一章 领导艺术概念

领导在英语中是带领引导的意思，指的是一种活动行为；在俄语中，领导一词的词根是“子”和“带领”，即用手牵引之意；在我国，关于领导的专门解释条目众多，人们往往习惯于将领导解释为领导者。领导是领导者在一定条件下影响、控制、引导被领导者实现群体目标的行为过程。领导艺术是指领导者在其知识经验、才能和气质等因素的基础上形成的，在从事领导活动中非规范化地、创造性地、巧妙运用领导条件、领导原则的各种技巧、手段和方法。





领导艺术的特性

领导工作千头万绪,变化万千,是竞争创新的活动。经常碰到的是非程序性的思维,没有固定的模式,必须依靠人们开动脑筋去思考,深入实际去探索,运用各种知识去创新。领导者要综合运用自己的知识、经验、才能和气质,创造性地、巧妙地运用各种技巧、手段和方法,领导下属完成各项工作任务。

因此,领导在领导活动中一定要注意把灵活性和原则性相统一,把实践性和理论性有机地结合起来,同时充分地注重实用性和创造性的取舍,不能忘记其阶级性和继承性的统一。领导艺术既要讲科学,也要讲学术。在领导过程中一定要把它们有机地结合起来,关键是在实事求是中把握它的“度”。

有人说,领导者都是天生的,除此而外没有其他产





生领导者的途径。因此,领导者的稀缺是造化弄人。然而调查研究表明,这种看法是极端错误的,许多被后人奉为伟大领袖的领导者,在漫长的岁月里都默默无闻。

有人认为,教育、财富、阅历或者是在某个组织中的地位等因素,对领导能力至关重要。然而现实看来,眼是否能够成为一名优秀领导者并没有什么必然的联系。

你或许认为,只有在某个机构中担当了正式的经理职务,才是一个领导者。然而,我所见过的数以百计的杰出领导者,根本就不曾担任过任何正式的经理职务,却凭其领导能力,使自己和所在机构都获得了巨大的利润。

很多本来可以变成优秀领导者的人不知道如何当领导,或者错误地理解了领导的含义。他们从来不想学习领导能力。他们只是一味地仿效前任的做法。即使他们知道自己的前任领导得并不好,从没有赢得他们或者其他人的支持,但这是他们仿效的惟一模式。

无论是大公司赞助的学习班里的经理,还是政府部门或大学里的本科生和研究生,很多人误解了领导能力。有些人认为领导就是操纵,另外一些人则认为它是如同哲学般的理论学科而非现实中的东西。很少





有人懂得如何让别人追随自己,不能因为自己是老板就可以发号施令,要让追随者自愿地为领导者的事业全心全意地效力。

促使他人恪尽职守,甚至赴汤蹈火,他们就能够完成任何使命、计划或任务,这是卓越领导能力的最高境界。其实,几乎任何人都可以成为一个合格的领导者,实现这个崇高的目标。你惟一需要明白的就是该做什么,并将这付诸行动。正如艾森豪威尔总统教育他的儿子时所说的:“能够通过勤思苦练培养出来的一个品质就是‘人’(MEN)的领导能力。”艾森豪威尔





用的是复数的男人,但他却是在谈男女两性。也就是说,一旦你知道该做什么,对领导能力的勤思苦练将有助于你领导男人和女人。

领导艺术的作用

“军事家不能超过物质条件许可的范围企图战争的胜利,然而军事家可以而且必须在物质条件许可的范围内争取战争的胜利。”建筑在客观物质条件的上面,领导艺术就能起着相当重要的作用。在军事领域尤其如此,领导艺术高超,指挥得当的一方,都赢得了战役的胜利。

这就是领导艺术所关心的问题。现代社会令人惊愕的技术进步不断涌现;文化、政治结构更替频繁,国际竞争激烈。我们的劳动力队伍日益多样化,同时,我们对劳动的态度也在不断发生变化。

这种不断地创新与完善仅靠科学技术是不行的,





况且,如今的技术就如同过眼烟云,转瞬即逝。不断地创新与完善取决于人类的创造力和敬业精神,取决于全部门上下尽心竭力的工作作风。总而言之,成功的决定因素在于人。但要获得成功,人还得要依靠领导者必须做深刻的反省,检查自己对其单位及员工的影响方式。然而,更重要的环境是,领导者必须重在塑造自我形象。

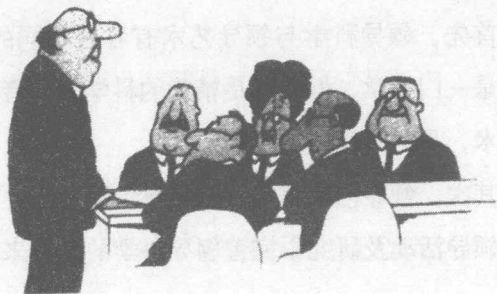
领导艺术的关键问题其实就是“人”,如何识人、用人及怎样才能用好人,英国女王的知人善任为我们提供了典型的材料。

伊丽莎白一世信赖塞西尔,她不顾君臣礼节,经常找塞西尔谈话交心,并且对他委以重任深信不疑。伊丽莎白一世对塞西尔说:“我可以肯定,你不会为任何礼物所收买,会忠心报国,同时不受各种个人意志的影响,能对我直言进谏。”女王不会因为塞西尔敢于冒犯自己的尊严而迁怒于他,而是看到了这位敢于犯颜直谏的辅佐者的金子般的忠诚。女王果断地把国务大臣的重担交给了这位仅 38 岁的年轻人。这在保守主义传统根深蒂固的大英帝国,可以说是一枚重磅炸弹。尽管大家对此议论纷纷,不少大臣担心塞西尔能否辅佐好国家,然而女王却不为所动。她不仅力排众议把





国务大臣的重担交给塞西尔,而巨鼓励他大刀阔斧地治理国家。塞西尔的确没有辜负女王的信任,他励精图治,很快在治国安邦中表现出了突出才干。女王与塞西尔的合作长达40年之久,这期间始终保持了君臣无猜的融洽政治关系。塞西尔成为16世纪英国最杰出的政治家之一,而英国女王伊丽莎白一世则以历史上少有的英明君主载入史册,至今仍然是人们谈论的佳话。英国女王伊丽莎白一世知人善任的品格,是作为杰出政治家的必备素质。同时,从伊丽莎白一世的所作所为中,我们不难体会到,用人是一门艺术,同时也折射出政治家的品格、胸怀、胆识、眼光和政治谋略。其实从某种意义上说,领导者(特别是位尊权重的高级领导者)的韬略,最重要的就是识人用人。但是,在识人用人的过程中要讲究艺术。





领导科学与领导艺术

领导科学是研究现代领导特点及其规律的一门学问，它研究的是在现代条件下，对领导者本身的要求，领导活动的过程和实现科学领导的方法。领导艺术是研究现代领导活动的过程中如何使用这些科学的方法。领导科学作为科学理论，它与领导艺术是有明显的不同，但是这二者之间又并非是毫无联系，而是彼此渗透，相互影响，相辅相成的。它们之间是对立统一关系。

首先，领导科学与领导艺术有各自不同的范畴，前者是一门科学，但是不是精确的科学，后者则是一门艺术，是与科学相结合的艺术。

其次，领导艺术奠定了领导科学的基础，它是领导在领导活动及研究中完善领导科学的感性来源。





第三，领导科学促进了领导艺术的发展，领导艺术保障了领导科学的基础，综合提供科学指导和理论支持。

