

现代领导艺术

聂德虎 余仰涛 编著

测绘出版社

现代领导艺术

聂德虎 余仰涛 编著

湖南人民出版社

内 容 提 要

本书运用现代领导科学的理论和知识,力图服务于领导工作的实践。对领导的权力运用、全局统筹、选人用人、思想政治工作、决策、人际关系协调、激励、演讲、民主协商对话、竞争的领导、时间的运筹、会议的组织等十二种领导艺术进行了大胆的探讨。观点新颖,内容丰富,具有较强的理论性、条理性和应用性。文字通俗、简练。

本书适合各级领导干部阅读。可作各级党校、干校和领导机关培训干部的教材。对深入研究领导科学和领导艺术有较大参考价值。

现代领导艺术

聂德虎 余仰涛 编著

*

测绘出版社出版

涿州市治林印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

*

开本 787×1092 1/32·印张 8.5·字数191千字

1990年10月第一版·1990年10月第一次印刷

印数 0.001 -- 8.500册·定价 3.90 元

ISBN 7-5030-0361-8/C·2

序——

也谈领导艺术

(一)

1987年初夏，聂德虎、余仰涛两同志曾与我在江城武汉下榻处谈他们关于领导科学的著述。当时我讲过这样一些话：一、每位领导科学教师，搜集并潜心研究几十本领导科学著作，消化之后，结合学员对象与学校课程安排的情况，写出讲义向学员讲授，这本身是创造性劳动，是一种教学艺术。对教师们这种辛苦的劳动，应当尊重和鼓励。二、作为出版的著作，不应当在同等水平上重复，应当是把自己独到的研究成果奉献给社会，为人类增加一点新的知识财富，这也是一种创造性劳动。我当时认为他们对领导艺术的研究，能成一家言。莫如抓住这个专题深入研究下去，会更有意义，对领导者和领导科学工作者会更有帮助……

时间不到两年，我就看到了聂德虎、余仰涛两同志合著的《现代领导艺术》。书中有些章节，不乏独到的见解。这不能不让人佩服作者的干劲。特别当想到他们在长江三大火炉之一的地方，以及近一年来冬季特冷而又无取暖设备的武汉，夜以继日，挑灯夜战的情景，不禁产生了对他们的由衷敬意！

我翻阅了一下《现代领导艺术》书稿，看到作者有些章节既吸收了中外学者的研究成果，又自成一家之言，这种学风

是值得提倡的。古今中外的杰出领导者都有自己独特的领导风格与领导艺术。人们对这些斑斓璀璨的领导艺术珍品进行研究时，会形成对领导艺术的各种不同观点，形成关于领导艺术的各种不同的知识体系和著作。任何学者在这方面的研究成果都会对领导者和领导科学工作者有所帮助，其贡献都应充分肯定。然而尤其可贵的是，当一位学者自成一家言之后，他若能吸收他人的研究成果来补充自己、丰富自己，并不贬低课题相同而结论不一的研究成果，这是一种更高的境界、更好的学风。这样做可能有两个结果：一、自成一家言者，使自己的论点体系更充实、更完善。二、持各种不同观点的学者，经过百家争鸣，相互借鉴，以及实践的检验，逐步走向统一。

我国领导科学工作者关于领导艺术的研究正处在上述过程中。课题相同，观点互异，各抒己见，百家争鸣，互相吸收，求教实践，趋向统一，这是非常正常的现象，也是非常可喜的现象。这种互异的观点，不应由哪一位权威来评判，而只能由千百万领导者的实践来统一。经过互相讨论、互相吸收，在实践检验的基础上能在不久的将来，出现一本众望所归的领导艺术著作。我相信这一天很快会到来的。

(二)

据此精神，我也谈谈对领导艺术的看法：

现在，国内对领导艺术大致有以下几种观点：

一、方法说。持这种观点的同志，把领导艺术等同于领导方法，把二者并列，把领导艺术当作领导方法的组成部分来研究。有杰出领导艺术才干的领导者，处理问题时必然运用过好的领导方法。对这些方法进行研究是应当的。但是，

领导方法不等同于领导艺术；领导艺术还有其它的内容。

二、技巧说。持这种观点的同志，把领导艺术等同于领导技巧。其实二者也不能等同。一位画师，只会技巧，只能成为画匠；而要成为艺术大师，则必须有维妙维肖、栩栩如生，令人赏心悦目、给人启迪的逼真之作。达到这种境界的大师，当然运用高超的技巧，但他还有其它内容。

三、非模型说。持这种观点的同志认为，只有运用现代科技手段和管理数学，建立模型，领导者根据模型去领导各项工作，才能使领导工作科学化，才是科学领导，而其它都是领导艺术。这种观点有助于领导工作的现代化与科学化，但不能认为不如此做的领导工作都没有科学理论的指导，更不能说在未出现现代科技手段以前的领导工作没有科学理论的指导。马克思主义和实际相结合，既推动过科学领导，也创造过领导艺术珍品。马克思主义包含着科学的领导工作理论；否认这些理论是不对的。

四、经验说。持这种观点的同志把领导艺术等同于领导经验。当然，能创造领导艺术珍品的领导者，必定有丰富的领导经验，但不能说领导经验都是领导艺术，也不能说领导艺术只有领导经验，再无其它内容；更不能把领导科学排除在领导艺术、领导经验之外。说领导艺术、领导经验没有科学理论的指导，领导艺术、领导经验中不包含科学理论的观点是错误的。共性寓于个性之中，恰恰说明经验说的片面性。

五、随机说。持这种观点的同志认为，创造领导艺术珍品的古今领导者，都是在随机事件中显现出其领导艺术才能的。历史上确实有大量的这类事例，从这些事例中研究领导艺术和领导科学，都可以创造出有价值的科学成果，其成果

都可以对领导者有所帮助。但是，持这种观点的同志只强调领导艺术的随机性，否认常规工作中也有领导艺术，这种看法也是片面的。常规工作井然有序，中心工作和一般工作结合得好，善于抓中心环节，顺利地把工作由上一阶段推移转变到下一阶段，都说明常规工作中也有领导艺术。

六、能力说。持这种观点的同志认为：领导艺术是一种领导才能。的确，能创造出领导艺术珍品的领导者，必然有杰出的领导艺术才能。但是不能反过来说领导才能就是领导艺术。古今中外领导者中都有歪才、庸才、人才之分，歪才和庸才都不可能有领导艺术。

毛泽东同志曾经引用过一句古话：“运用之妙，存乎一心”。他说：这里所说的“妙”，就是我们现在所说的灵活性、就是指挥员善于根据敌势，我势、地势，灵活地采用策略，战术，出奇制胜的才能。毛泽东同志这句话道出了领导艺术的真谛。

（一）所谓运用之妙，存乎一心的“心”，并非主观唯意志论、主观随意性。它至少包含几个内容：1.马克思主义原理；2.领导科学和管理科学的知识；3.与所领导部门有关的业务知识；4.党的方针政策；5.国情、省情、县情；6.具体工作涉及的客观情况；7.领导经验。领导者真正把这些“存乎一心”，才能把理论、政策与实际相结合，在结合中发挥创造性，在发挥创造性中展示出主观上的领导艺术才能。

（二）由此可以看出，领导者“运用之妙”中所显示的领导艺术才能，是他的知识、经验、智能综合运用达到娴熟练达程度的结果。这种领导艺术才能的显现，有的是早有锦囊妙计，待机而动，有的则是随机应变。

（三）待机而动也好，随机应变也好，化为领导艺术珍

品，都显示出领导者出奇制胜的才能。即遇到关键问题，有领导艺术才能的人，招数比别人高，而这种高招一旦提出，就能使下属翻然醒悟，拍案叫绝，倍受鼓舞，愿意跟随领导者为任务的实现、事业的成功而奋不顾身。

（四）领导者在审时度势后采取的策略或战术稳定下来后，就应使其规范化，使常规性的工作有序，万众一心地按照程序有步骤有计划地前进。

古人还有一句话：随心所欲不逾矩。领导者只要行事符合客观规律，符合总体战略和方针政策，在这些问题上不逾矩，达到随心所欲的境界，自然能创造出领导艺术。

把领导艺术理解为领导者在关键时刻善于及时调动自己的理论知识、丰富经验，全部智能，及时地采用恰当的处置方法和技巧，显示出出奇制胜的才能，可以兼容上面所述各种观点，而且可以使领导者感到，把领导艺术学到手既非高不可攀，又不能一蹴而就。只要善于向理论学习，向实践学习，就会有朝一日获得领导艺术的才能。

（三）

《现代领导艺术》研究了领导过程中每一方面、每一环节中的领导艺术，这是很好的。但其中有些章节，讲科学的成分多，讲艺术的成分少，有待于今后补充和修改。对于有些环节中领导艺术的本质，还需进一步探讨。所有领导者总要召开会议。除精简会议外，每开一次会总应把会开好，这就需要领导者有主持会议的艺术。常见的两种会议主持人，常使会议产生两种不同的结果。一类主持人的开场白是：希望大家畅所欲言，说错了也不要紧；另一类主持人的开场白则是：希望大家畅所欲言，我们虚心求教，使我们原有的意

见，错误的能得到纠正，不足的能得到补充，使领导意见更加完善。第一种主持人的开场白，好象也符合党的政策，如他们常说对错误意见实行三不主义等。但领导者开场白的口气分明是“自以为是”，准备对错误意见轻则说服教育，重则给予批判，这样谁还愿畅所欲言呢？第二种会议的主持人，表示要虚心从不同意见中吸取真知灼见，人们当然就肯于畅所欲言了。周恩来、陈云等老一辈无产阶级革命家，都是这样的会议主持人。他们从来是不听到反面意见不决策，从来是从不同意见中寻求真知灼见，或者是求同存异，甚而存异等同，他们绝不好为人师，从不把个人意见强加于众人，或对不同意见大加诛伐。有了上述美名，即使与会者过去发表过错误的意见，但由于他们从领导者那里得到过真诚的帮助，所以，仍敢在下次会议上坦率地发表意见。

举领导者主持会议的艺术为例，在于说明两个问题：一、领导者应注意学会每一过程中的领导艺术；二、领导艺术的核心是民主精神，只有领导者放下架子，虚怀若谷，认真听取和采纳群众的意见，领导者的倡议方能群山响应，化为群众的实际行动。周恩来领导艺术的最高境界就是他位高不显，和社会各阶层人士广交朋友，在交朋友过程中了解情况，学习知识，启迪智慧，增长才干。

借《现代领导艺术》出版之机，说了一些不成熟的看法，即表示对本书两位作者的敬意，又寄希望于来者，是为序。

陈士光

1989年3月2日于北京

(陈士光教授现任中国管理科学研究院领导科学研究所所长)

目 录

第一章 领导工作是一门艺术	(1)
第一节 领导艺术的一般含义.....	(2)
第二节 领导艺术的基本内容和特点.....	(6)
第三节 改革、建设与领导艺术的研究和运用...	(13)
第二章 权力运用艺术	(21)
第一节 领导权力.....	(21)
第二节 领导权力的运用.....	(27)
第三节 权力运用技巧.....	(33)
第三章 统筹全局艺术	(39)
第一节 全局及其通晓.....	(39)
第二节 全局的统筹.....	(45)
第三节 全局统筹中应注意的几个问题.....	(52)
第四章 决策艺术	(56)
第一节 现代决策.....	(56)
第二节 决策活动中的决断.....	(63)
第三节 决策后的追踪.....	(72)
第五章 领导者的用人艺术	(79)
第一节 树立新的人才观.....	(79)
第二节 人才的选拔艺术.....	(86)
第三节 人才的使用艺术.....	(92)
第六章 人际关系协调艺术	(98)
第一节 协调的作用和一般原则.....	(98)
第二节 协调的形式和内容.....	(104)
第三节 人际关系的协调.....	(111)

第七章 思想政治工作艺术	(118)
第一节 新时期思想政治工作的特点.....	(118)
第二节 新时期思想政治工作的标准、内容和规律.....	(125)
第三节 新时期思想政治工作技巧探讨.....	(137)
第八章 激励艺术	(150)
第一节 激励的作用和一般原则.....	(150)
第二节 激励的方式.....	(156)
第三节 激励的运用.....	(163)
第九章 演讲和民主对话艺术	(169)
第一节 演讲和民主对话艺术是领导者的基本功.....	(169)
第二节 演讲艺术.....	(179)
第三节 民主协商对话艺术.....	(190)
第十章 竞争的领导艺术	(203)
第一节 竞争是领导活动存在和运动的一种形式.....	(203)
第二节 竞争机制的运用.....	(207)
第三节 竞争策略的把握.....	(214)
第十一章 时间运筹艺术	(222)
第一节 领导与时间.....	(222)
第二节 影响时间利用的相关因素.....	(228)
第三节 时间的科学运用.....	(232)
第十二章 会议组织艺术	(241)
第一节 领导与会议.....	(241)
第二节 会议的组织.....	(247)
第三节 主持会议的技巧.....	(253)

第一章 领导工作是一门艺术

领导是一门科学，又是一门艺术。领导艺术和领导科学理论体系同属于领导学研究的内容。领导科学理论是领导艺术的理论基础之一，而领导艺术可以说是领导科学理论的一种实践形态。领导艺术来自于广大领导者的丰富实践，存在于领导活动过程之中，并随着领导实践的发展而不断丰富和发展。

领导乃群体之首，事业之师。在向高度社会化发展，变化迅速，竞争激烈的现代社会，领导工作的科学化和高艺术，越来越显得紧迫和重要；它对获得最佳领导效益、保证最佳群体功能、实现群体目标、推动人类社会的发展，起着重要的、不可替代的作用。因此，对处在伟大变革、肩负着极其艰巨的历史使命的社会主义中国的各级领导，探讨领导艺术，提高领导艺术水平，必然是一个重大的课题。

现实社会生活中的领导艺术是活龙活现、生动活泼、丰富多彩的。有些能够意会，但难以言传，当写出来、讲出来时总觉得不那么像。本书只是沿着最基本的思路、基本的线索进行尝试性的探讨，具体的、生动的、形象的、逼真的领导艺术，依赖于广大领导者在改革和建设中的伟大实践。

要深入研究和熟练运用领导艺术，首先必须了解领导艺术的一些基本识知。本章主要探讨领导艺术的一般含义、基本内容、主要特点和研究运用的方法，然后在后面各章中分别探讨若干种具体的领导艺术。

第一节 领导艺术的一般含义

自人类进入文明社会以来，领导艺术就存在于实践之中。中国古代的许多名著中，就含有丰富的传统的领导艺术。但是，领导艺术的高度发展，还是在近代社会。无产阶级革命领袖们的许多经典著作中，都渗透着领导艺术和注重领导艺术的论述。中国共产党人历来就十分讲究领导艺术。处于现代化社会的各级领导者，只有具备高超的领导艺术，才能在激烈竞争的复杂环境中，指挥若定，调度有方，应变善处，做到尽其才、显其能，取得事业的成功。

一、什么是领导艺术

对于什么是领导艺术，在理论界进行了许多可贵的研究，但众说纷纭，还没有形成统一的看法。我们认为，所谓领导艺术，是领导者在领导活动过程中，为实现领导目标，运用自己的知识、智慧、才能、经验，实施有效领导而表现出来的一种创造性的领导技巧和技能。也可以说，是领导者在领导实践中，创造性地运用领导学的一般理论，充分发挥主观能动性，有效地处理各种复杂多变的领导问题，使领导活动由必然王国走向自由王国的学问。它是领导者素质、才能、胆略、思想和情感的综合形象反映。

我们说领导工作是一门艺术，是因为它具备一般艺术的共性。所谓艺术，是用典型形象来反映社会生活、表达思想感情的一种社会意识形态，例如文学艺术、舞台艺术、绘画艺术等。普列汉诺夫曾经说过：“艺术既表现人们的感情，也表现人们的思想，但是并非抽象地表现，而是用生动的形

象来表现。这就是艺术的最主要的特点。”领导艺术是领导者思想和感情统一的表现，是内在美的外在表现，是现实领导活动中活生生的、由广大领导者塑造出来的实实在在的形象，这一点是不难理解的。例如，我们研究演讲艺术、指挥艺术、思想政治工作艺术，许多典型形象就会浮现在我们眼前，而这些形象中蕴含着丰富的思想和动人的感情，产生了强烈的吸引力和感染力。所以说，领导艺术不只是领导者才能的表现，而且是领导者的一种情感投资。但是，领导工作是人类工作中一种高层次的工作，因而领导艺术也是一种高层次的艺术，它的艺术形象不是虚构的，也不是一般事物的原形，而是领导者卓有成效的领导活动在被领导者的心目中形成的一种具有高艺术性的真实形象的映象，因而它有着不同于一般艺术的特殊性。这一点，我们在后面还要专门讨论。

我们肯定领导工作是一门艺术，并力求给领导艺术下一个比较确切的定义，其目的是为了确定探讨领导艺术和提高领导艺术水平的主攻方向。本书把领导艺术看成为一种创造性的领导技巧和技能，这便是后面各章中讨论的重点问题。

二、领导方法与领导艺术

领导方法与领导艺术既有联系，但又不能等同。就它们的关系而言，方法是艺术的基础，如果没有科学的领导方法、领导方式，当然谈不上领导艺术；但是，方式和方法不等于就是艺术，艺术是方式、方法的升华，是高一层次的东西。把方法与艺术混为一谈，那么在实际上就降低了艺术的标准、忽视了艺术的特点，在理论上是不科学的，对实际工作的指导也会有害。

首先，领导方法与领导艺术处于不同的层次。领导方法是领导者在领导活动中处理问题的一种程序和手段，它处于较低层次，任何领导者都可以掌握和运用一般的工作方法，即便处理具体的很小的问题，也可称做某种方法。而领导艺术则不然，一般方法并不一定具备艺术性，而领导艺术必须具备艺术性，不是所有的领导者都能轻而易举地掌握的，也不是处理一两件具体小事就能显现的。

其次，领导方法与领导艺术有着不同的特点。一般方法有相对固定的程序，比较规范，容易借鉴。而领导艺术是一种非规范化、非程序化的东西，它更加富于随机性、创造性、开放性，对领导者掌握和运用的素质、经验要求要高一些。例如，开会的方法，任何领导者熟悉一下基本程序就可以大体照着去办；但是主持会议的技巧的掌握和运用就远不是那么简单了，要根据会议的具体情况随机应变；它的艺术表现就在于在动态中善于驾驭会议，这就很难用固定的程序和模式去处理；没有丰富的知识和经验的领导者往往就难以在复杂的动态中妥善应变。

其三，领导方法与领导艺术作用的效果程度不同。科学的领导方法，当然是领导者必须学习和掌握的，它对事业的成功无疑有着重要的作用。但是领导艺术的高超表现，对群体的凝聚力、导向力、吸引力、征服力会产生巨大的推动，形成对领导者信任、崇敬的高大形象，从而扩大领导者的影响权力，这种大而广的作用是一般领导方法难以相比的，这种艺术形象的形成也是一般领导方法办不到的。

三、领导能力与领导艺术

领导能力是领导者胜任所担负的领导职务的主观条件。

显然，没有领导能力的人，是谈不上领导艺术的。而且一般说来，领导者的能力越强、经验越丰富、知识面越广，领导艺术的运用也就应当越熟练，艺术水平也就有可能越高。但是，领导艺术只是领导能力作用的反映或表现，并不等于领导能力本身。正如电灯光是电燃烧的结果，但电灯光不等于就是电一样。而且凡领导者都必然具有一定的领导能力，只是能力有大小不同，但并非具有一定的领导能力的领导者，都谈得上掌握了领导艺术。如果把领导能力或领导才能等同于领导艺术，就会妨碍对领导艺术的专门研究和学习。事实上，领导艺术的掌握、运用和提高，虽然离不开领导能力这个主要因素，但同时也不能缺少其他的相关因素。

四、剥削阶级的统治术与无产阶级领导艺术

一切剥削阶级的统治者，由于从根本上讲他们与人民的利益相对立，他们必然要愚弄人民，玩弄权术，因此，必然有许多非科学性的东西。无产阶级领导艺术服务于人民的事业，服务于人类社会的发展，是最科学的领导艺术。应该肯定，剥削阶级的统治术与无产阶级领导艺术在服务的性质上是根本对立的，那些非科学的和过时的东西是我们应当坚决唾弃的。但是，我们不能割断历史和分割社会，对于历史上的一些传统的领导艺术和现代西方国家的一些领导理论，应该批判地继承和借鉴，做到古为今用，洋为中用。特别是中国历史上的一些行之有效的传统领导艺术，诸如审时度势、刚柔相济、随机应变等，现代西方国家的权变理论、决策艺术、管理艺术都应该认真研究，在继承和借鉴中充实社会主义内容，以丰富和发展无产阶级的领导艺术。

总之，领导工作是人类一种高级的复杂的社会活动，领

导艺术是一般艺术的一种高层次移植，它是领导学与艺术学的交叉，是领导者的主观因素同客观环境高度统一的产物。只有把握领导艺术的科学含义和特殊属性，才能在现实的领导实践中，塑造出生动的艺术形象。

第二节 领导艺术的基本内容和特点

在现实社会的领导工作中，由于领导层次的不同、专业的众多，领导活动过程中情况的千变万化、内容的复杂多样，领导者本身素质、能力的各异，因而领导艺术在实际领导工作中的具体表现是十分丰富的。在人才辈出的今日社会主义中国，领导艺术更是得到了空前的、创造性的发挥和发展，显现出了一些新的特点。

一、领导艺术的研究对象和基本内容

领导科学是研究领导活动规律的科学，那么，可以说领导艺术是研究领导者运用领导活动规律如何创造性地开展领导工作的学问。如果说领导科学研究的内容更具有理论性，那么，领导艺术的研究内容就更具有实践性，它应当是一门研究技巧的学问。具体说来主要是：

1. 研究领导者对社会现象的随机性怎样认识和利用。

人类社会，人是组成这个社会的主体。而人都是有意志的个体，不同人的意志不尽相同。意志不尽相同的人又组成社会的一个个的群体，每个不同的群体的意志或目标也不尽相同。这种矛盾的、甚至冲突的个体和群体意志的综合，形成社会的总合力。一般说来，个体和某个群体在其行为时，都有明确的目的性和相对的确定性，但事物的发展不一定按