

领导干部协调 艺术论

荣仕星 钟敏 主编

广西人民出版社

前 言

领导干部是人类社会中担负着动员、组织、指挥社会组织及其成员实现既定目标的人们。领导干部要完成自己的领导职责,必须具备多方面的能力。如果说,领导干部的能力是一个内容丰富的宝藏,那么,协调能力和协调艺术则是这个宝藏中最为光耀夺目的瑰宝之一。很难想象,一个协调能力不强、协调艺术水平不高的领导者会具有超群的才干,会取得卓越的绩效。各级各类的领导干部,如果想使自己具有高超的领导艺术,从而有所作为,就不能不提高自己的协调艺术水平。

处于改革开放和社会主义现代化建设新时期的当代中国,为了实现把我国建设成为一个富强、民主、文明的社会主义现代化国家这一宏伟的奋斗目标,争取建设有中国特色社会主义事业的伟大胜利,迫切需要领导干部提高自身素质和能力。这不仅直接影响到领导干部自身领导活动的成败和个人的荣辱升降,更直接关系到建设有中国特色社会主义事业的成败和整个中华民族的兴衰存亡。因此,我们党和国家对于干部队伍的建设问题历来都给予高度的重视。就协调能力方面看,由于现代社会活动越来越复杂多变,越来越趋向整体化和综合化,因而在现代化建设条件下,领导干部面临着极为复杂多变的环境和人际关系,担负着极为繁重的职责和任务。领导干部从事任何一项领导工作,从提出计划到付诸实践,从作出决策到组织实施,每一个环节都需要进行大量的协调活动。特别是,由于改革是一项除旧布新的异常艰巨复

杂的系统工程，必然会引发诸多不协调的现象。这就给领导干部协调能力提高提出了更高的要求。因此，可以说，协调能力是当代中国各级各类领导干部优质高效地实现自己的领导目标的必备条件，协调能力是领导干部必须着力提高的一项重要能力。然而，对于协调的重要性，人们并未给予足够的重视。目前，学术界对领导干部协调问题的研究是零星、分散的，关于协调问题的论述大多数见于有关领导学和管理学的教材、专著中，谈不上完整、系统。至于领导干部，尽管在其领导活动中无时无刻不在进行协调活动，但他们未必都确立起自觉的协调意识，由此就影响到其协调行为的自觉性和科学性。有鉴于此，我们深感有必要把领导干部的协调艺术当作一个专题作一番较为全面、深入的研究，因而对此作了初步尝试，并在此基础上撰写了这部专著。领导干部的协调问题内容十分丰富、庞杂，本书仅选取了10个基本问题进行研究和阐述，即领导干部协调艺术的含义、特征、必然性及其意义和作用，领导干部协调艺术的原则，领导干部协调方法，领导干部与环境的协调艺术，领导班子内部协调艺术，领导干部与上级协调艺术，领导干部与下级协调艺术，领导干部与同级协调艺术，领导干部对经济利益协调艺术，领导干部协调素养等。为了使本书不仅对领导科学的学术研究，而且对领导干部的领导活动都有所裨益，我们在写作过程中把实现学术性和可读性、理论性和实践性的统一作为努力的方向，既系统阐述基本理论问题，注意理论体系的周密严谨，又引用了大量的协调实例，注意文字的生动活泼。

本书由荣仕星撰写提纲，彭继良、蓝启雷、王海、陈启源、李有芬、李兆方、关德英、向润华、胡玉兰、吴卫红、林少雄提供初稿，荣仕星、钟敏以初稿作为素材，对全书进行重新组织、整理，在内容、材料、体例结构等方面作了全面充实和调整，对文字进行加工润色，并对全书进行统修、校订。我们在从事这个专

题的研究和撰写本书的过程中，参考了许多领导学和管理学方面的教材、专著、译著，吸收了国内外专家学者们的优秀成果。本书的出版得到了广西人民出版社社长夏永翔编审、副总编辑温六零副编审的热诚帮助，他们细致地审阅了全部书稿，提出了许多宝贵意见，为本书的出版做了大量工作。在此谨向他们表示真挚的感谢。

由于对领导干部协调艺术的系统研究在此之前基本上处于空白状态，我们对这一问题的研究也还只是初步的，加上时间仓促，自身的水平有限，所以本书的不足、遗漏，甚至错误之处在所难免，恳切祈望得到专家学者、从事实际工作的领导干部以及广大读者的批评指正。

编者

1996年6月于南宁

目 录

前 言	1
第一章 领导干部协调艺术及其意义和作用	1
一、领导干部协调艺术的含义	2
二、领导干部协调艺术的特征	9
三、领导干部协调的必然性	11
四、领导干部协调艺术的意义和作用	19
第二章 领导干部协调艺术的原则	29
一、目标一致的原则	30
二、合乎实际的原则	36
三、统筹兼顾的原则	42
四、求同存异的原则	47
五、相互配合的原则	53
第三章 领导干部协调方法	58
一、疏通阻塞	59
二、化解矛盾	65
三、保持平衡	71
四、计划调控	77
五、行政强制	80
六、善弹钢琴	83

七、奖惩并用	88
八、依法办理	91
第四章 领导干部与环境的协调艺术	93
一、正确估计客观环境及其变化特点	94
二、科学地利用和改造环境	99
三、选择适合特定环境的最佳领导方式	103
四、灵活应变抓住环境机遇	109
五、善于在逆境中生存和发展	114
第五章 领导班子内部协调艺术	119
一、第一把手全面负责而不专断	120
二、二三把手分工负责并非分家	124
三、委员之间平等相处当家做主	128
四、增进感情，增加理解、信任和支持	131
五、当面摆意见	137
第六章 领导干部与上级协调艺术	141
一、尊重上级，维护上级的威信	142
二、摆正自己位置，不越位不越轨	148
三、适应上级的特点和习惯开展工作	152
四、善于领会上级领导的意图	155
五、“等距外交”，一视同仁	159
第七章 领导干部与下级协调艺术	163
一、平等待人，互相尊重	164
二、发扬民主，多听意见	167
三、上下沟通，互相支持	172
四、知人善任，善于授权	174
五、客观公正，一碗水端平	179
六、搞五湖四海，不拉帮结派	183

第八章 领导干部与同级协调艺术	187
一、互相尊重，不自傲	188
二、真诚待人，不虚伪	191
三、积极配合，不设障	193
四、共享利益，不贪功	197
五、善于自制，不冲动	199
六、处理分歧，不计较	200
七、批评帮助，不挖苦	203
第九章 领导干部对经济利益协调艺术	207
一、坚持社会主义方向	208
二、兼顾各方利益，各得其所	211
三、科学安排，合理布局	216
四、鼓励先进，奖赏有突出贡献者	220
五、清正廉洁，不谋私利	224
第十章 领导干部协调素养	228
一、加强理论修养	229
二、加强思想意识和道德品质的修养	233
三、加强学识修养	236
四、加强心理修养	243
五、加强实践锻炼，提高协调能力	245

第一章 领导干部协调艺术 及其意义和作用

领导干部作为人类社会中占有特殊地位的人们，其人际关系之复杂，所负职责之繁重，所处环境之多变，远非普通人所能比。在人际关系方面，由于领导工作是在人与人之间进行的，领导干部在领导过程中，要与各种各样的人发生关系，如接受上级的领导，向上级请示汇报工作，与同级合作共事，组织指挥下属，为他们排忧解难等等，从而形成了上下左右纵横交错的人际关系网。在职责方面，由于领导干部是所在地区、部门和单位的首脑，对本地区、本部门和本单位负有总揽全局的责任，因而他所要认识和解决的问题包罗万象，从内容上看，有政治的、经济的，也有教育科技文化的、军事的等等；从范围上看，有内部事务，也有外部事务；从发生频率上看，有常规性的，也有突发性的，从轻重缓急程度上看，有战略性的，也有战术性的、一般的，有十万火急的，也有不是很急的。如此等等，可谓千头万绪。所以，有人说，领导工作是无顷刻安宁的职业。明朝开国皇帝朱元璋对此深有感触。他说：“朕每燕居，思天下之事，未尝一日自安。盖治天下犹治丝。一丝不理则众绪纷乱。故凡遇事必精思而后行，惟恐不当，致生奸弊，以殃吾民。以此不敢顷刻安逸。”^① 国家最高领导人以下的各级领导干部虽没有像国家元首那样日理万机，但要处理的事务同样是繁重的。在环境方面，领导干部由于活动的

^① 见《太祖宝训》。

领域极其广泛，发生的人际关系极其复杂，处理的事务极其繁重，因而所处的环境也就异常的复杂多变，不好把握。且不说领导干部要经常调动升迁，不断面对新的环境，就是同一环境也总是处在不断变化之中，昨天的顺境可能变为今天的逆境。面对如此复杂、繁重、多变的人际关系、事务和环境，领导干部如果想要有所作为，就必须掌握高超的协调技巧，处理好人际关系，理出工作头绪，调适与环境的关系，从而有效地驾驭局势，应付自如地把领导工作做好，否则局势就一定会反过来驾驭他，使他一事无成。

一、领导干部协调艺术的含义

（一）领导干部的协调是一种技能

“协调”这个词可以有不同用法，作形容词用，是和谐、平衡、一致的意思，用以描述事物存在和发展的状态。作动词用，是调理、调和，是配合协作、步调一致的意思，用以表示保持协调状态或把不协调状态转变为协调状态的行为。领导干部的协调也可以从这两个方面来考察：

首先，协调是对领导活动中所呈现的和谐、平衡、有序等状态的概念性描述，如领导关系系统内部的上下级之间、同级之间、领导者与被领导者之间等各种要素之间的和谐关系，领导干部与环境之间的和谐关系，组织成员之间在思想上的统一，行动上的一致，领导干部处理各种事务、解决各种问题的有序性，领导活动中的各种关系、各个方面之间处于平衡发展的状态，等等。

其次，协调又是一种手段、一种行为，是一种围绕组织目标、把组织活动中的各种不协调现象转化为协调的活动。在这里，协

调与控制、协同等概念意义相近。在领导活动中，由于各种要素之间、各种关系之间、各个方面之间的矛盾和冲突的普遍存在，因而协调、和谐总是相对的、有条件的，而不协调、不和谐则是绝对的。因此，要实现协调、保持协调，就需要领导干部发挥作为协调主体的主观能动作用，围绕领导目标，运用正确的手段与方法，积极稳妥地处理各种矛盾关系，促使矛盾朝着趋近目标方向转化，消除各种影响领导目标优质高效地实现的不协调现象。

可见，领导干部的协调既表现为领导活动中的各种要素之间、各种关系之间相互作用、同步发展的具体目的，又表现为促使这些要素、关系和谐一致的具体行为手段。领导干部的协调是目的和手段的统一。据此，我们认为，协调是领导干部为保证领导目标的优质高效实现，运用正确有效的手段和方法，消除领导活动中存在的各种不协调现象，使之呈现出和谐、平衡、有序、一致状态的一种创造性活动。显然，它是一种领导技能，是保证领导干部优质高效地实现自己的领导目标的重要手段和方法之一。

作为一种消除不协调现象，保持和实现协调的技能，领导干部的协调活动一般具备以下几个要素：一是协调的主体，即协调行为的承担者，也就是领导干部本身；二是协调的客体，即协调的对象，它包括有关的组织和人员，有关的事务；三是协调的条件，即协调得以进行的前提条件，包括领导干部自身的素质和修养，他的知识和经验；四是协调的目标，即协调所要取得的结果，所要达到的目的、要求；五是协调的措施、方法和手段，即如何去协调。

在协调五要素中，协调的主体即领导干部是主要方面，处于中心位置，因为在工作、生产、经营等等方面领导干部负主要责任。协调能否进行，协调什么，如何协调，协调要达到什么目标，成效如何，一切都取决于作为协调者的领导干部。协调的客体即协调的对象是协调实施的依据，要不要协调，协调什么，采取什

么样的方法和手段来协调，固然要由领导干部来确定，但他不能随心所欲地确定，而是要从协调对象的实际情况出发。协调的条件即协调者的素质和修养、知识和经验是协调得以实施并顺利达到自己目标的前提，它同样影响到协调措施和方法的选择。协调者的协调总是建立在一定的知识和经验的基础之上的。协调的目标即协调所要达到的结果，是协调的出发点和归宿点，依据所要达到的目标采取相应的措施和方法去协调，依据目标对协调的成败、成效大小进行衡量。没有目标或偏离目标去协调，就会劳而无功，甚至会造成新的更大的不协调。协调的措施、手段和方法，是协调实施的途径和载体。得当的措施、正确的方法、合适的手段，不仅能保证协调目标的顺利实施，而且使之充满艺术性，犹如一件精美的艺术品，能给人以美感。它集中地体现和反映了领导干部协调技巧的高低。

一般来说，领导干部的协调活动都包含有这五个方面的要素。请看下面的实例：

别开生面的“牢骚”晚会

一天，起床号一响，解放军某部一连指导员迅速穿衣，打开房门，即见到一两指宽的字条从门缝里掉了下来，捡起来一看，上面写着：

指导员：

我们有满腹牢骚，你看怎么办？

两名战士

中午，连部走廊里的黑板上出了一个通知：

兹定于今晚7点半钟，在俱乐部召开“牢骚”晚会，请同志们准备好“牢骚”，届时参加。特此通知。

连党支部

晚上，连俱乐部里济济一堂，还招来了兄弟连队的不少战士，团政委也被吸引来了。晚会开始了，指导员清了清嗓门说：“同志

们，今天我们开一个‘牢骚’晚会，在这里什么牢骚都可以发，不过有一条，不能有攻击党和政府的牢骚话。好，现在开始！”

一班战士田虎站起来说：“这几天，训练的节奏太快，我们根本适应不了，可领导还训斥我们，这太过分了！”

四班战士小范跟着放了一炮：“这几天不仅训练节奏快，而且课目全是高强度的，我们体力消耗太大，可你们干部却一点也不体谅我们！”

……

没有人发牢骚了。指导员走到会场中间说：“我非常感谢大家，我们将在今后改进工作，力争使你们想发牢骚也发不起来。我们今后还要定期开‘牢骚’晚会，以加强沟通，统一思想，协调行动。”

会后，根据战士们在会上发的牢骚，连部及时改进工作，清除了军事训练方面官兵之间的不协调现象，使军事训练获得了更大的成效。

在这个例子中，某部一连指导员是协调活动的承担者，在协调活动中处于中心位置。协调的对象是一连战士。战士和连部领导在军事训练的节奏和强度问题上，思想认识发生了矛盾，一方面连部领导要求快节奏、高强度，另一方面战士消耗太大，受不了，两相对撞，“牢骚”就跟踪而至，这种思想认识上的不协调，如不加以消除就会无法取得行动上的一致，所以必须采取措施加以协调。协调的条件是指导员具备一定的心理学方面的知识和思想政治工作的经验，这些知识和经验不仅使他意识到“牢骚”必须消除，而且懂得如何去消除。反之，如果没有这方面的知识和经验，他就有可能对“牢骚”漠然处之，或者是对发牢骚者严加惩治。协调的目标是消除官兵之间的矛盾，使大家获得共识，步调一致地搞好军事训练。协调的措施和方法是召开“牢骚”大会，让战士一吐为快，把牢骚从心中倾泻出来，取得心理上的平衡。这

种协调措施和方法确实别开生面，体现和反映出了指导员高超的协调技巧。

（二）领导干部的协调是一种艺术

本来意义上的艺术，是指通过塑造形象，给人以美感并反映比现实更有典型性的一种社会意识形态。音乐、舞蹈、绘画、雕塑、文学、戏剧、电影、建筑都是艺术，这些艺术不仅有形象的特征，而且还有审美和情感的特征。而一般意义上的“艺术”，是指那些富有创造性的、能给人以美感的、有明显的个性化因素的方式方法，这种涵义显然是从它的本义引申转化而来的。领导干部的协调活动作为一种极富有创造性的领导技能，不应只是以达到了协调的目的和要求而满足，而是应该力求完美，使协调活动本身及其结果都有极强的艺术感染力，让人从中获得美感。也就是说，领导干部的协调活动，不仅采取了多种多样有效的措施、方法和手段，消除了各种不协调现象，达到了协调的目的和要求，而且协调活动本身及其结果应该做到恰逢其时，恰如其分，恰到好处，一切都显得完美、和谐、有序，达到出神入化的境地。这就是我们把领导干部的协调活动当作一门艺术的本意。至此，我们可以这样认为，所谓领导干部协调艺术，是指领导干部在一定的知识、经验基础上，有创造性的给人以美感的实现协调的一种技能和方法。

领导干部协调艺术是领导干部的知识、经验、智慧和创造力的结晶，它源出于领导干部协调活动本身。领导干部在协调活动中，不断地丰富自己的知识，总结自己的经验，增长自己的才干，发挥自己的创造性，刻意追求，努力创新，这样就能不断提高自己的协调技巧，使协调活动日臻完美。领导干部的协调实践证明，出神入化的协调艺术，就像一件精美的艺术珍品一样，有极高的审美价值。周恩来就是一位具有高超的协调艺术的大师。他 1958

年在主持北京人民大会堂工程设计而进行的种种协调活动及其结果，就达到了妙不可言的境界。

在人民大会堂设计中，设计师们遇到了一个难题：这个工程主体部分的大会堂要容纳1万人，这样的万人大厅，很容易使人一走进去就觉得相形之下自己十分渺小，因而使整个建筑物失去紧凑感。有人提议增加层次，那么楼上席位将离地面高达数十米，出现“飞机座”；有人主张把大厅缩小，不能容纳万人，因为世界建筑史上尚无先例。周恩来总理在和设计师们的讨论中，坚持认为“1万人的座位是从政治需要出发，一个也不能少”。同时提出了一个使人觉得“柳暗花明又一村”的崭新思路。他说：“天空很大，大海也很宽，可是人站在天空下，站在大海边，为什么并不感到自己渺小？”当大家正设身处地遥想天连水、水连天的海滨的迷人景色时，他解释道：“因为天空是没有直角的，大海也看不到界线。我们的万人大会堂能不能也构成水天一色、浑然一体呢？”周恩来总理的启发，使建筑师们大为惊叹，并大大地打开了他们的思路，获得了极为和谐的优美设计。

周总理要求设计人员贯彻“百花齐放，百家争鸣”的方针，要合理地组合设计人员队伍，其中有各种艺术风格和流派的专家，有富于经验的老建筑师，也有充满活力的年轻人，人们称这次设计是一次空前盛况的“人才荟萃”，好像不会有什么问题了。可是，人民大会堂的宴会厅设计要求接纳5000人，这就需要庞大的食品加工设施和复杂的传送程序。周总理便专门指示设计人员：“你们不能只替参加宴会的人着想，还要考虑服务人员的方便。宴会厅的设计要听炊事员、招待员的意见，他们说行就行。”还叮嘱设计人员要考虑到服务员送菜用的小车，以减轻服务员的负担；房间的沙发设计不要太重，让服务员搬动起来方便。于是，又请了北京几家大饭店的服务人员参加了设计活动。

各种设计方案出来后，周总理没有搞独家审定，而是决定

“要提倡互相学习，取长补短，把设计方案挂出去，请大家都来评论，这个人有的长处，那个人也可以借鉴，发挥集体的智慧才行”。

人民大会堂的设计方案，在周恩来总理亲切关怀、具体指导下，经过反复修改，于1958年金秋时节，被毛泽东主席批准，而且现场已经开槽施工。可是，建筑界有少数人对门外廊柱的设计有异议。不少人认为可以不予考虑。周恩来却不这样想。他于11月中旬的一天，专门邀请有关人员就所提意见，再次对人民大会堂的设计方案进行座谈讨论。会上，周恩来请那位提意见的教授坐到自己身旁，亲切地鼓励他畅所欲言。这位教授为周恩来平易近人及其诚恳、倾听意见的民主作风所感动，便毫无顾忌地讲了自己的看法。他说，各种建筑形式最差的就是“西而古”，人民大会堂的设计就是“西而古”。他的这一结论，把一个多月的设计成果全盘否定了，大家从感情上接受不了。周恩来却和颜悦色地问道：“先生所说的‘西而古’，表现在哪些地方？”他想来想去，才说是柱头、柱础和柱身的设计“西而古”。周恩来听后爽朗一笑，转身向有关同志说：“既然先生对廊柱有意见，请你们尽快做出模型，再请大家来议论。”会后，周恩来亲切地留大家一起进餐。席间，他语重心长地对大家说：“我们应该古今中外一切精华皆为我用……中国人民之所以伟大，就是能吸收世界上一切好的东西。”

人民大会堂落成前，工程具体负责人拟出一个单子，请周总理为工程命名。他立即郑重说明：“这不能由我来定，要请示主席才行。”命名为“人民大会堂”以后，有人请周总理为人民大会堂题签，周总理又说：“朱总司令德高望重，应由他来题写。”同时，他还想到为建设大会堂而拆迁的群众。人民大会堂落成前，他看到有些拆迁群众的住房还未完全落实，就异常严肃地对工作人员谈到：“你们光注意搞人民大会堂，不注意群众的生活问题；大会堂盖好了，群众没安置好也不行！”同时又明确叮嘱：人民大会堂

建成以后，要把全部拆迁的群众请回来参观，也请他们看一场文艺演出。^①

周恩来总理在主持人民大会堂的设计工作中所进行的协调活动，堪称领导干部协调艺术的典范。1. 他提出了工程设计本身的指导思想：既要政治需要出发，又不能失去美感，使其各个部分各个层次的构造达到水天一色、浑然一体的境界，使政治需要和美感相统一、协调；2. 让各种风格、流派的老中青设计师和衷共济，密切配合，取长补短，共同搞好设计；3. 邀请不是设计师的北京几家大饭店的工作人员参加设计活动，使专家的设计与服务员的工作需要相协调；4. 设计方案出来后，认真倾听和恰当地处理了不同的意见，使各方对设计方案的认识取得一致；5. 郑重地由毛主席命名、朱总司令题写，而不搞近水楼台、独家包揽，体现了周恩来对他们的尊敬，这对党和国家主要领导人之间保持和谐的关系具有重大意义；6. 关心因建人民大会堂而拆迁的群众的生活，时时为他们着想，使拆迁群众和政府的关系得到协调。总之，无论是人民大会堂的构造本身，还是与大会堂的设计、建造有关的上下、左右、内外、前后方方面面的关系，都得到了恰到好处的协调。周恩来总理的这一协调活动达到了高度的艺术化境界。

二、领导干部协调艺术的特征

领导干部的协调作为一种艺术，它具有以下一些特征：

1. 创造性。领导干部协调技巧的高低是衡量其协调活动有无艺术性的主要标志。而高超的协调技巧又来源于领导干部生机勃勃

^① 见南新亩：《周恩来的一生》。

勃的创造力，是领导干部创造能力的结晶。领导干部如果时时处处注意发挥自己的主观能动性，不断创新，锐意进取，独辟蹊径，就能使自己的协调活动具有别人所不及的新颖、独特之处，从而充满艺术性。相反，如果因循守旧、墨守成规，人云亦云，照搬照套别人的经验，协调活动就会平淡无奇，索然无味。因此，创造性是领导干部协调艺术的一个重要特征。领导干部要使自己的协调活动具有艺术性，就必须提高自己的创造能力。为此就需要有渊博的学识，超人的才智。有了渊博的学识，才能拓宽视野，开阔思路，融会贯通。具有超人的才智，才能别出心裁，出奇制胜，跳出通常的围城，不断燃起创新的火花，取得富有创造性的成果。

2. 经验性。领导干部的协调艺术直接来源于领导者丰富的阅历和实践经验，是由经验所提炼、升华而成的，而并非按照逻辑顺序和逻辑规则从理性的东西推论得来的。领导者协调技巧的高低、协调成效的大小是和领导者自身的经验成正比的。领导干部的协调艺术不管如何高超、巧妙，总是不可避免地带有经验的痕迹。因此，领导干部要提高协调艺术，就必须加强实践锻炼，经风雨见世面，不断丰富自己的阅历和经验。惟有经过千锤百炼，协调艺术才会达到炉火纯青的地步。如果只知纸上谈兵，协调艺术是断然无法提高的。当然，这并不是说，领导干部可以不重视理论学习，不重视掌握书本知识。没有理论的指导，没有渊博的学识作基础，那样的实践必然是盲目的和缺乏成效的，由这种实践取得的经验也必然是狭隘的。

3. 多样性。领导干部的协调艺术是一门生动活泼、丰富多彩、千姿百态的技艺，不同的领导干部在处理相同的事件中，往往由于领导者的气质、性格、专长、思想修养、理论水平、文化程度、兴趣爱好不同，而采用迥然不同的方法和技巧，甚至同一个领导干部在不同的时间、地点、条件下，处理同类问题的方法也不尽相同。因此，领导干部在进行协调活动时，必须善于随机应变，不