



全国干部学习培训教材
QUANGUO GANBU XUEXI PEIXUN JIAOCAI

领导力与领导艺术

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写



人民出版社
党建读物出版社



全国干部学习培训教材
QUANGUO GANBU XUEXI PEIXUN JIAOCAI

领导力与领导艺术

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写



人民出版社

党建读物出版社

责任编辑: 刘海湘
封面设计: 石笑梦
版式设计: 周方亚
责任校对: 钱玲娣

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力与领导艺术 / 全国干部培训教材编审指导委员会组织编写 .
-- 北京: 党建读物出版社: 人民出版社, 2015.2
全国干部学习培训教材
ISBN 978-7-5099-0561-6
I. ①领… II. ①全… III. ①领导学-干部培训-教材②领导艺术-
干部培训-教材 IV. ①C933
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 221409 号

领导力与领导艺术

LINGDAOLI YU LINGDAO YISHU

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写

主 编: 陈宝生

党建读物出版社 出版发行
人民出版社

保定市中华美凯印刷有限公司印刷 新华书店经销

2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张: 11.5

字数: 128 千字 印数: 1-300000 册

ISBN 978-7-5099-0561-6 定价: 30.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号
人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

本书如有印装错误, 可随时更换 电话: (010) 58587660

序 言

面对复杂严峻的国际形势，面对艰巨繁重的改革发展稳定任务，想一帆风顺推进我们的事业是不可能的。可以预见，前进道路上，来自各方面的困难、风险、挑战肯定会不断出现，关键看我们有没有克服它们、战胜它们、驾驭它们的本领。全党同志特别是各级领导干部要有本领不够的危机感，以时不我待的精神，一刻不停增强本领。只有全党本领不断增强了，“两个一百年”奋斗目标才能实现，中华民族伟大复兴的中国梦才能梦想成真。

好学才能上进，好学才有本领。中国共产党人依靠学习走到今天，也必然要依靠学习走向未来。各级领导干部要勤于学、敏于思，坚持博学之、审问之、慎思之、明辨之、笃行之，以学益智，以学修身，以学增才。要努力学习各方面知识，努力在实践中增加才干，加快知识更新，优化知识结构，拓宽眼界和视野，着力避免陷入少知而迷、不知而盲、无知而乱的困境，着力克服本领不足、本领恐慌、本领落后的问题。

各地区各部门各单位要认真组织干部学好用好这批教材，帮助广大干部深入学习领会党的十八大和十八届三中、四中全会精神，深入学习

贯彻党中央的战略部署和工作要求，不断增强中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信，不断提高知识化、专业化水平，不断提高履职尽责的素质和能力。

A stylized, bold handwritten signature in black ink, consisting of the characters '梁平' (Liang Heping) in a cursive script.

2015 年 1 月 18 日



第一章	现代治理需要领导力	001
	第一节 领导力的构成与特点	001
	第二节 领导力的修炼与提升	007
	第三节 领导方法与领导艺术	015
第二章	领导决策力与领导决断艺术	024
	第一节 领导决策的基本原则	024
	第二节 领导决策力的提升	031
	第三节 领导决断艺术	040
第三章	领导凝聚力与领导激励艺术	046
	第一节 领导激励与领导凝聚	046
	第二节 领导凝聚力的提升	052
	第三节 领导激励艺术	058
第四章	领导执行力与领导协调艺术	066
	第一节 领导决策重在执行	066

	第二节 领导执行力的提升·····	072
	第三节 领导协调艺术·····	077
第五章	领导服务力与领导用权艺术·····	084
	第一节 “领导替代”与领导服务·····	084
	第二节 领导服务力的提升·····	091
	第三节 领导用权艺术·····	095
第六章	领导形象魅力与言语表达艺术·····	106
	第一节 领导形象与领导魅力·····	107
	第二节 领导形象塑造与魅力提升·····	110
	第三节 领导言语表达艺术·····	119
第七章	领导媒体沟通力与危机应对艺术·····	126
	第一节 领导干部的媒介素养·····	126
	第二节 全媒体沟通力的提升·····	133
	第三节 危机应对的领导艺术·····	140
第八章	领导创新力与推动改革的艺术·····	149
	第一节 领导与变革的互动·····	149
	第二节 领导创新力的提升·····	154
	第三节 推动改革的领导艺术·····	161
	后 记·····	169

第一章



现代治理需要领导力

习近平在中央党校 2013 年春季学期开学典礼上强调：“很多同志有做好工作的真诚愿望，也有干劲，但缺乏新形势下做好工作的本领，面对新情况新问题，由于不懂规律、不懂门道、缺乏知识、缺乏本领，还是习惯于用老思路老套路来应对，蛮干盲干，结果是虽然做了工作，有时做得还很辛苦，但不是不对路子，就是事与愿违，甚至搞出一些南辕北辙的事情来。这就叫新办法不会用，老办法不管用，硬办法不敢用，软办法不顶用。我看这种状态，在党内相当一个范围、相当一个时期都是存在的。因此，全党同志特别是各级领导干部，都要有本领不够的危机感，都要努力增强本领，都要一刻不停地增强本领。”对各级领导干部来说，增强本领的重点就是增强领导力。只有领导干部的领导力增强了，领导艺术提高了，推进国家治理体系和治理能力现代化的奋斗目标才能实现，中华民族伟大复兴的中国梦才能成真。

第一节 领导力的构成与特点

现代治理是一个系统，包含治理体系、治理制度、治理能力和

核心价值观等多个要素。治理体系是由治理制度构成的，治理制度的执行需要执政骨干的治理能力，治理能力需要以社会主义核心价值观作为引领的方向。我国现代治理必须坚持党的领导、人民当家作主和依法治国的有机统一。正如治理是有层次有体系的，领导力也是有层次有体系的。党的领导总揽全局，协调各方，重在管好方向、定好政策、抓好大事、用好干部。党的领导是现代治理的根本保证，但也不能代替政府、社会、企业等方面的具体工作。

◇ 一、从领导能力到领导力提升

一般说来，领导能力与领导力几乎是同义语，二者没有根本区别，可以在日常生活中通用。但随着时代的发展，领导干部越来越关注领导力的提升。因此，从严格意义上说，领导能力与领导力之间既有联系又有区别。领导能力是领导干部履行领导职责所需要的一般技能和素质，包括战略思维能力、决策用人能力、沟通协调能力和思想政治工作能力等。领导力是领导者对追随者施加并为追随者自觉接受的正向的、积极的影响力和凝聚力。领导能力是个静态的、相对狭义的概念，而领导力则是一个动态的、内涵更广的概念，它包含领导能力但又不局限于领导能力。

第一，领导能力强调大小强弱，本身并没有明显的方向性。而领导力是一种矢量，它是一种正向的、积极的影响力，它既有大小又有方向，还强调着力点和受力的对象。同一个领导干部的领导能力作用在不同对象身上，其领导力是明显不同的。

第二，领导能力强调领导干部本身的技能和素质，其大小与干部群众的接受程度没有多大关系。而领导力突出领导与干部群众之

间的双向互动和相互作用，领导力的大小不仅取决于领导干部的作用，而且取决于干部群众的反作用，取决于干部群众认同和接受领导的程度。

第三，领导能力具有相对稳定性，领导干部一旦拥有某种领导能力，一般来说在相当长的时间段内变化不大。而领导力则与领导情境密切相关，它强调领导力大小的动态性，是因干部群众的差异和所处领导情境的不同而随时变化的。有的领导干部在平常时候领导力可能很强，但在危急关头领导力则可能变弱。

第四，领导能力与领导职位相关，常常与领导干部的职位权力画等号，因此领导能力的内涵相对单一。而领导力是职位权力和非职位权力的叠加，职位权力即硬权力是领导力的基础，非职位权力

◆ 知识链接 ◆

硬权力和软权力

权力的本质是影响力。其主要来源有二：一种是强制性的影响力，即依靠职位权力和强制性权力的影响力，一般称为硬权力，与职位和强制相对应，通常通过上级的命令发生作用，所以一般没有讨价还价的余地，且不容怀疑，必须执行。另一种是非强制性的影响力，即依靠非职位权力和非强制性权力的影响力，一般称为软权力。它与职位无关，与领导者个人的能力、魅力和魄力密切相关，具有非强制性，能影响他人自觉自愿地按领导的意图去行动。

即软权力对领导力有放大和提升作用。领导力既与领导权力和领导能力相关，又与领导魅力和领导魄力相连。

第五，领导能力一般特指领导干部具有的领导才干和素质。而领导力不仅属于领导者，普通干部群众也不同程度地拥有领导力。领导力强调的是对他人的影响力和凝聚力，是每个人都可以拥有的。此外，领导力是可以学习的，它是在实践中人们能感受到的有形和无形的影响力。领导力的随处可见正在给我们的社会注入活力，带来进步。

◇ 二、现代治理需要领导力

现代治理不同于管理，现代治理要少一点管理，多一点领导。管理重在管事，重在控制，追求秩序和效率。领导重在以人为本，重在激励，激发和凝聚力量。在很大程度上可以说，现代治理能力离不开领导干部的领导能力，更离不开领导干部领导力的修炼和提升。

尧舜时期，黄河流域洪水经常泛滥，危及百姓生活和生命安全。为此，尧命鲧来负责治水，鲧认为洪水之所以危害百姓是因为没有把它“管”起来，所以，他管水的理念就是“堵”，水来土掩，造堤筑坝，试图把洪水围住、管住，结果是洪水冲塌了堤坝。鲧治水九年都没有成功，最后被放逐羽山而死。后来，舜又根据百姓的意见命禹继续完成这个重大任务，禹接受鲧管水失败的教训，改“管水”为“治水”，变“硬堵”为“疏导”，顺应水向低处流的自然之“理”，因地形之利把壅塞的川流疏通，把洪水引入疏通的河道，最终流向大海，从而平息了水患，终于治水成功。

二者一成一败的原因在于，鲧用管控的办法，禹用治理的方

法。其实，不论是自然力量还是社会情绪，如果在相对封闭的空间里不断积聚，得不到释放，最终的结果必然是爆发，引起危机，带来危害。面对不断积累的新老问题，唯有治理的方法和艺术方能从根本上解决问题。现代治理有两个特点：一是顺势顺理，顺应自然和社会发展之规律，顺应事物发展的道理和情理；二是引导疏导，引导思想和方向，疏导情绪和心理。实际上，多理善导的领导力与现代治理是完全相通的。

领导力要顺应治理之“理”。领导力之“理”是道理之理、法理之理，要讲清楚为什么要做这件事的道理，讲清楚做这件事的利弊得失；领导力之“理”是条理之理，分清轻重缓急，排好优先顺序，比如，改革就要有时间表和路线图；领导力之“理”是伦理之理，治理和领导力要追求社会的公平和正义；领导力之“理”是情理之理和心理之理，要关注干部群众的情绪心理，才能赢得他们的认同。

领导力要又领又导，会领善导。“领”是带领率领，领方向，领队伍。“导”是善于引导，重在事前定目标和方向，激发组织成员的斗志；是善于辅导，重在事中进行业务工作的辅导；是善于督导，即事后的检查监督，跟进反馈，以提高领导工作的绩效；是善于教导，重在提升组织成员的能力和素质，重在人才的培养。多理善导就要把理论和实际结合起来，在理清工作头绪的基础上用柔隐的方式去引导组织成员满怀激情地投入到各项工作中。

◇ 三、领导力的构成与特点

简单来说，领导力要发挥带领和引导两个作用。往哪儿带领需要决策力，如何引导需要影响力，这是领导力的两个要素，用公式

表示：领导力 = 决策力 × 影响力。因此，领导力的基本构成就是决策力和影响力。带领求方向，是决策力；引导聚力量，是影响力。领导力是决策力和影响力的综合，二者缺一不可。

领导重在决策，决策重在选择，在限制中选择。进一步而言，选择重在创新思维，重在打开思维的空间，打开选择的空间。领导决策之前要充分发扬民主，深入基层实际进行调查研究，多听听专家、下属和群众的意见。同时，领导决策又要善于抓住机遇，当机立断。领导决策需要信息和知识，更需要胆识、智慧和勇气，关键时刻需要责任意识和担当精神，需要魄力和决断力。领导决策的难点和重点在于决断。此外，领导干部还要善于根据自身职责主动站在全局的立场为上级出谋划策。

领导决策要求领导干部必须善于战略思维、法治思维、创新思维、系统思维、历史思维、辩证思维和底线思维，要坚持问题导向，一切从实际出发，在决策前多调查研究，善于协商民主，坚持民主决策、科学决策和依法决策相结合，坚持决策的顶层设计和基层探索相结合。

领导影响力重在激励与凝聚两个环节，前者重在动力，后者重在合力。领导的激励和凝聚需要处理好授权和用权的关系，一方面要简政放权，把政府的一些权力放给市场，放给社会和基层，放给个人；另一方面又要用好权力，既要用好硬权力，又要善用软权力，激励凝聚需要沟通认同，需要协商民主，这都需要领导干部的软权力。硬权力是领导力的基础，要严用硬权力，慎用硬权力；领导干部还要下大功夫修炼提升自己的软权力。如果说决策力需要领导干部的魄力，那么影响力则需要领导干部的魅力。

领导力强调硬权力和软权力的结合，用公式表示：领导力 =

硬权力 × 软权力。传统的领导能力几乎等同于职权即硬权力，而现代治理语境中的领导力更多地依赖软权力。硬权力是外在的、法定的、有限的、强制性的，带来的只能是下级对上级的服从，它是一个“常量”，不管你的能力大小，只要居于同一职位就几乎具有相同的硬权力。软权力是内在的、个人的、无限的，它是一个“变量”，带来的是干部群众对上级领导发自内心的认同，强调的是主动性和自觉性。软权力来源于领导干部的品德高尚、作风过硬、能力超群、经验丰富和绩效超优等与个人相关的多种因素。

第二节 领导力的修炼与提升

“打铁还需自身硬。”全面深化改革开放，推进国家治理现代化对领导干部的领导力提出了更高的要求。领导力的修炼既是领导干部治理能力提升的过程，又是领导干部成长成才的过程，因此，在这里我们把领导力的修炼和领导干部的成长成才结合起来进行论述。

◇ 一、领导力的三德修炼

习近平在2013年全国组织工作会议上提出了好干部的五条标准：信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当和清正廉洁。因此，领导干部应当重点在这五个方面提升自身素质和领导力。

领导特质理论关注领导者是什么样的人，重点研究“怎样是好干部”，领导干部与普通群众和专业技术人才之间究竟存在哪些区别。用习近平的话来说，领导干部就要在平常时候看得出来，关键时刻站得出来，危急关头豁得出来。

孔子认为，君子应“仁者不忧，智者不惑，勇者不惧”。换言之，领导干部要修炼三德，即仁德、智德和勇德。这里的仁德强调领导干部的作风，是广义的情商；智德强调领导干部的能力，是广义的智商；勇德强调领导干部的责任意识和担当精神，是广义的胆商。习近平强调，领导干部要增强进取意识、机遇意识和责任意识。进取意识是提高情商和仁德修炼的重点；机遇意识是提高智商和智德修炼的重点；责任意识是提高胆商和勇德修炼的重点。

一是领导干部的仁德修炼。仁者爱人，领导干部心中要有大爱，爱国家、爱人民，领导干部要有“绿我涓滴，会它千顷澄碧”的大仁大爱信念和全心全意为民服务的宗旨情怀。领导仁德的重点是信念坚定，是为人民服务，是清正廉洁，是作风优良。信念坚定是领导干部精神之“钙”，没有理想信念，理想信念不坚定，精神上就会“缺钙”，就会得“软骨病”，就会动摇前进的方向，就会动摇要走的道路，全心全意为人民服务的宗旨是仁德修炼的根本目的。

仁德是广义情商的概念，主要包括两个方面的内容：一是仁者不忧，二是仁者爱人。所谓仁者不忧，强调的是领导干部通常富有自信，能始终保持积极向上的阳光心态和奋发有为的进取精神，重在自我管理和自我激励。所谓仁者爱人，强调的是领导干部要关心他人，不仅关心部门和单位的发展，而且关心社会和国家的进步，重在了解他人和影响他人。广义情商主要是领导干部在情绪、作风、道德和意志等方面的品质，主要体现在领导干部既能够自我管理和自我激励，又善于把握他人情绪和影响他人，处理好自己与他人关系的综合能力。毫无疑问，领导干部只有具备高情商，才能管得住自己，管得住身边人，才能够坚定理想信念，大仁大爱，服务好并带领好群众。因此，二者在本质上是一致的。

2013年5月，习近平在天津与高校毕业生和大学生村官交谈时指出，做实际工作情商很重要，更多需要的是做群众工作和解决问题能力，也就是适应社会的能力。习近平这番话虽然是针对大学生村官讲的，但对领导干部同样具有指导意义。领导力的本质是感召力，是影响力。因此，领导干部更需要积极进取、开拓创新，不用扬鞭自奋蹄，有效地传递正能量，激励广大干部群众奋发有为、积极向上。

二是领导干部的智德修炼。智德修炼的重点是能力建设，是决策水平的提高，是勤政务实，是把中央精神和当地实际相结合，创造性地开展工作。领导干部要有机遇意识，知道什么该做什么不该做，知道什么时候该做什么事，善于取舍，把握机遇。要坚持党性和人民性的统一，坚持原则性和灵活性的统一，既要深刻领会中央和上级的施政理念、方针和政策，理解世界和国家发展的大势，把握住发展的方向和战略，毫不动摇；又要了解本地区、本部门的实际情况，有什么优势和劣势，有什么机遇和挑战，注重从实际出发，因地制宜、因时而变，创造性地开展工作，关键在取得人民群众满意的实效。

三是领导干部的勇德修炼。勇德修炼要求领导干部要有胆有识，敢于担当，不惧怕责任、压力和风险。勇德的重点是担当精神，重在敢于担当，重在责任意识。真正的领导干部就是责任、困难和风险的担当者。敢于担当是大智和大勇，是见识和胆识，是责任和使命。有的人对事情看得清清楚楚、明明白白、透透彻彻，但总是患得患失、关键时刻优柔寡断、犹豫不决、无法决断。领导工作不能怕担风险、更不能怕担责任，领导干部一定要有强烈的担当精神和巨大的政治勇气。