

领导艺术

新论

LINGDAO
YISHU
XINLUN

赖廷谦 陈于后 编著



四川大学出版社

LINGDAO
YISHU
XINLUN

赖廷谦 陈于后 编著

领导艺术 新论



四川大学出版社

责任编辑:蒋姗姗

责任校对:刘 珺 李 静

封面设计:米茄设计工作室

责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术新论:兼论中国古代智慧的现代启示 / 赖廷谦, 陈于后编著. —成都:四川大学出版社, 2005
ISBN 7-5614-3229-1

I. 领... II. ①赖... ②陈... III. 领导艺术
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 104823 号

书名 领导艺术新论:

作 者	赖廷谦 陈于后
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	140 mm×202 mm
印 张	12.375
字 数	309 千字
版 次	2005 年 9 月第 1 版
印 次	2005 年 9 月第 1 次印刷
印 数	0 001~3 300 册
定 价	20.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

目 录

导论 上善若水 厚德载物	
——中国古代智慧与现代领导艺术	(1)
一、领导	(1)
二、领导与管理	(3)
三、领导科学与领导艺术	(5)
四、中国古代智慧与现代领导艺术	(6)
第一章 集思广益 多谋善断	
——现代领导的决策艺术	(17)
一、重民主决策而不人云亦云	(18)
1. 广开言路, 集思广益	(18)
2. 调查研究, 群策群力	(21)
3. 民主集中, 集体抉择	(26)
4. 当断不断, 反受其乱	(29)
二、重现实决策而不急功近利	(33)
1. 实事求是, 悉心见情	(33)

2. 量力而行, 循序渐进..... (37)

3. 科学预测, 不预则废..... (39)

4. 深谋远虑, 着眼未来..... (42)

三、重程序决策而不固定呆板..... (47)

1. 信息畅通, 准确及时..... (47)

2. 诊断问题, 确立目标..... (52)

3. 拓展思路, 备择方案..... (55)

4. 分析评估, 抉择择优..... (57)

5. 执行实施, 反馈追踪..... (60)

6. 审时度势, 灵活机动..... (62)

第二章 攻心为上 攻城为下

——现代领导的激励艺术..... (65)

一、激发群情 众志成城..... (66)

1. 顺应民心, 理解需要..... (66)

2. 上下同欲, 关系协调..... (72)

3. 注重发展, 实现自我..... (77)

二、因势利导 化消极为积极..... (80)

1. 善假于物, 积极强化..... (81)

2. 晓之以理, 正确疏导..... (83)

3. 活血化淤, 化挫折为成功..... (87)

三、综合激励 提高绩效..... (92)

1. 激其期望, 增加效价..... (92)

2. 明其功利, 公平赏罚..... (94)

3. 内外结合, 综合激励..... (100)

第三章 以德定次 量能授官

——现代领导的选人艺术..... (105)

一、听其言 观其行..... (106)

1. 兼听则明, 偏听则暗..... (107)

2. 视其所以, 观其所由	(108)
3. 以行取人, 明试以功	(112)
二、选人唯贤而不唯亲	(117)
1. 五湖四海, 广纳贤才	(118)
2. 不拘一格而又坚持标准	(121)
3. 德才兼备而不求全责备	(123)
4. 严格程序而不论资排辈	(126)
三、乘众人之智 则无不任也	(129)
1. 既伯乐相马, 更万马奔腾	(129)
2. 既竞争择优, 更公开平等	(130)
3. 既素质优良, 更政绩实在	(133)
4. 既组织考察, 更群众公认	(135)
第四章 尚贤使能 职能相称	
——现代领导的用人艺术	(141)
一、知人善用 相得益彰	(142)
1. 疑人不用, 用人不疑	(142)
2. 因事设岗, 事得其人	(144)
3. 人尽其才, 才尽其用	(147)
4. 用其所长, 避其所短	(149)
5. 搭配得当, 适才适所	(152)
二、职能相称 效能考评	(153)
1. 权责一致, 职能相称	(153)
2. 以能定酬, 量功分禄	(156)
3. 秉公任直, 效能考评	(157)
4. 开发人力资源, 化为人力资本	(159)
三、用人之本 育才之道	(162)
1. 重学: 非学无以广才	(162)
2. 善学: 博学而不穷	(166)

3. 勤思：学而不思则罔	(169)
--------------------	-------

4. 力行：躬行践履出真知	(172)
---------------------	-------

第五章 运用之妙 存乎一心

——现代领导的用权艺术	(176)
-------------------	-------

一、运用个人影响权的艺术	(177)
--------------------	-------

1. 以德修身而不空谈心性	(178)
---------------------	-------

2. 以能勤事而不恃才傲物	(181)
---------------------	-------

3. 以公生明而不随意从众	(186)
---------------------	-------

4. 以廉生威而非言不及利	(189)
---------------------	-------

5. 以理服人而不强词夺理	(193)
---------------------	-------

6. 以情感人而不随波逐流	(195)
---------------------	-------

二、运用组织法定权的艺术	(200)
--------------------	-------

1. 谨慎用权而不优柔寡断	(201)
---------------------	-------

2. 坚持原则而不生搬硬套	(205)
---------------------	-------

3. 统筹全局而不等量齐观	(207)
---------------------	-------

4. 集体领导而不揽功诿过	(211)
---------------------	-------

5. 严以立威而不颐指气使	(217)
---------------------	-------

6. 大胆授权而不放任自流	(221)
---------------------	-------

三、用权和授权相统一的权变艺术	(229)
-----------------------	-------

1. 因时制宜，相机授权	(229)
--------------------	-------

2. 因事择人，视能授权	(231)
--------------------	-------

3. 明确权责，分层授权	(235)
--------------------	-------

第六章 依法治权 以德律权

——现代领导的用法艺术	(239)
-------------------	-------

一、推行法治领导，建设法治社会	(240)
-----------------------	-------

1. 以民为天，以法为轨	(240)
--------------------	-------

2. 法律至上，“尚贤、尚同”	(242)
-----------------------	-------

3. 情法兼容，刚柔相济	(244)
--------------------	-------

4. 辩证思维, 立体领导	(246)
5. 上下结合, 双向互动	(247)
6. 群众路线, 来去循环	(249)
二、运用“阳光”领导, 促进公开、公平、公正	(250)
1. 公开促公正, 公正中办事	(251)
2. 公开促公平, 公平中竞争	(251)
3. 公开促监督, 监督中廉政	(252)
三、法、理、情并重, 多管齐下	(253)
1. 融“法、理、情”于一体	(253)
2. 实事求是, 揆情度理	(254)
3. 符合民意, 实施民主	(255)
第七章 苦练内功 素质立身	
——现代领导的修身艺术	(256)
一、正气凛然, 正义在胸	(257)
1. 深厚的政治理论素养	(258)
2. 鲜明的政治立场和态度	(259)
3. 敢于负责、勇于进取的政治气质	(259)
二、为政以德, 譬如北辰	(260)
1. 先人后己、公而无私	(262)
2. 秉公办事、公道正派	(263)
3. 廉洁奉公、勤于政事	(263)
三、以学为本, 与时俱进	(265)
1. 法律知识	(265)
2. 市场经济知识	(266)
3. 现代科技知识	(266)
4. 现代管理和领导学知识	(267)
四、习古知今、举一反三	(267)
1. 儒家: 修身齐家, 仁礼兼备	(268)

2. 法家：法、术、势相结合 (270)

第八章 濯去旧见 以来新意

- 现代领导的思维艺术 (272)

一、濯去旧见，锻炼创造性思维 (273)

1. 思维的求异性 (275)
2. 观念的批判性 (276)
3. 观察的敏锐性 (278)
4. 想像的丰富性 (279)
5. 类比的深刻性 (280)
6. 需要和动机的强烈性 (281)
7. 意志的坚韧性 (281)
8. 情感的热烈性 (283)
9. 成功的自信性 (284)

二、激发灵感，捕捉偶然性机遇 (287)

1. 心态积极，深研而发 (287)
2. 智慧储存，蓄能独悟 (288)
3. 抢占先机，广博而约 (289)
4. 出奇制胜，应激生变 (290)
5. 敢于试错，乘风破浪 (292)
6. 逻辑“中断”，茅塞顿开 (294)

三、巧用方法，克服思维障碍 (296)

1. 胆怯懦弱 (297)
2. 倦怠闲懒 (298)
3. 兴趣狭隘 (300)
4. 人云亦云 (301)
5. 过早判断 (302)
6. 墨守成规 (304)
7. 固执己见 (306)

第九章 以信为本 以诚服人

——现代领导的处世艺术..... (307)

一、诚信为本：领导处世艺术的八大境界..... (307)

1. 拥有自信，自尊自重 (308)
2. 尊重他人，礼貌周到 (309)
3. 真诚可靠，言而有信 (311)
4. 豁达乐观，宽以待人 (315)
5. 知彼知己，因势利导 (318)
6. 求同存异，沟通交流 (318)
7. 设身处地，推己及人 (319)
8. 投之以桃，报之以李 (321)

二、上交不谄：与上级交往的艺术..... (322)

1. 不卑不亢，注意礼节 (322)
2. 尊敬领导，维护威信 (323)
3. 端正心态，努力工作 (325)
4. 掌握火候，获取赏识 (327)

三、平等协调：与同级交往的艺术..... (329)

1. 相互了解，切忌性情乖戾 (329)
2. 相互尊重，切忌唯我独尊 (331)
3. 各司其职，切忌卸责推诿 (332)
4. 协调合作，切忌拆台内耗 (333)

四、下交不骄：与下级交往的艺术..... (335)

1. 尊重人格，切忌趾高气扬 (336)
2. 体察人心，切忌冷漠无情 (338)
3. 识才用才，切忌嫉贤妒能 (340)
4. 激发鼓励，切忌平均主义 (340)
5. 批评恰当，切忌动辄训斥 (341)
6. 和谐相处，切忌同声同气 (345)

第十章 言辞有章 动作有文

——现代领导的语言艺术····· (348)

一、良言美语三冬暖——言语交际的艺术····· (348)

1. 话题清楚, 用语文雅 ····· (349)

2. 注意倾听, 真心赞美 ····· (351)

3. 风趣幽默, 饶有韵味 ····· (353)

4. 揣摩启发, 以喻说理 ····· (354)

5. 巧于争论, 积极说服 ····· (355)

二、张弛有度, 游刃有余——谈判的艺术····· (358)

1. 平等互利, 友好协商 ····· (358)

2. 明确目标, 重视承诺 ····· (359)

3. 精心准备, 制造气氛 ····· (361)

4. 控制情绪, 审时度势 ····· (362)

5. 以退为进, 以迂为直 ····· (364)

6. 步步为营, 巧借东风 ····· (365)

三、三寸之舌, 强于百万之师——演讲的艺术····· (367)

1. “重其身养其气”的心理准备····· (367)

2. 先声夺人, 引人入胜的开场 ····· (370)

3. 波澜起伏, 井然有序的结构安排 ····· (372)

4. 言不在多, 达意则灵的语言 ····· (375)

5. 动之以情, 诚挚感人的表达 ····· (378)

参考文献····· (383)

后 记····· (386)

导论

上善若水 厚德载物

——中国古代智慧与现代领导艺术

现代领导科学与艺术系统总结了领导活动的基本经验和基本技巧，集中阐述了领导工作的基本原理和基本方法，揭示了领导工作中合乎规律的东西，为现代领导工作提供了指南。而中国古代源远流长的博大智慧孕育了丰富的行如流云的领导艺术。厚积薄发，古为今用，把二者有机结合起来构建具有中国特色的现代领导艺术，是我们的一大任务。

一、领导

领导既是研究领导活动的切入点和着眼点，又是领悟领导艺

术的出发点和构成领导科学体系的基石。

“领导”在汉语中是“领”和“导”的结合。“领”原指衣之首端，引申为率领、带领。“导”原指疏通，引申为引导、指导、教导。在英语中，有三个词汇与汉语中的“领导”一词紧密相关：一是 lead，有领导、指导、统率之意；二是 leadership，有领导者、领导能力、领导关系之意；三是 management，有管理、经营、处理之意。从汉语和英语里可以看出，领导既可为名词，又可为动词。为了便于研究，从狭义上人们往往将名词性的领导确定为领导者，而从广义上将动词性的领导确定为领导过程。这一过程是四大因素，即领导者、被领导者、客观环境和组织目标交互作用的结果。

所以，严格地讲，领导是指在一定的环境中，领导者运用个人影响力和组织法定权，采用合适的方法、技巧，率领和引导被领导者，以实现组织预定目标的行动过程。

领导者是领导活动的主体，在领导过程中居于中心地位。领导者是领导活动的发动者、统率者、指导者和责任承担者，是能够明智地运用激励方法唤起别人潜能的人。列宁认为，领导者靠的是威信、毅力、丰富的经验、多方面的工作及卓越的才能。尼克松说：“领导人这个单词本身的含义是起向导作用的能力，是在为未来筹划时能越过眼前看得更远的能力。”

“领导不领，水牛掉井。”如果没有领导者，一个组织中就会只有混乱的人群和机器，就如同交响乐没有指挥而只有音乐家和乐器一样。乐队和其他所有的组织都要求最大限度地发展它们的宝贵资产。领导过程在效果上类似于毛毛虫变为美丽蝴蝶的神秘过程，而蝴蝶的美丽就是毛毛虫的潜力。因此，领导就是将潜力变为现实的催化剂。在所有情况下，领导者的根本任务就是发现、发展、发挥和丰富组织及组织成员中已存在的潜力。

被领导者是指在领导者的领导下，为实现组织目标而从事具

体实践活动的个人或群体。被领导者是领导活动的受动者、追随者和具体实施者，他们在领导活动中处于重要地位并发挥着基础作用。被领导者一般可分为两种类型：一是在一切社会组织中不担任任何领导职务的人，即绝对被领导者；二是相对被领导者，即相对于上级而言是被领导者，相对于下级而言又是领导者。领导者与被领导者之间是相互信任、相互促进、相互支持、相互监督及相互转化的关系。

根据不同的标准，领导可以分为不同的类型。以历史进程为标准，可分为自然式领导、家长式领导、管理式领导和公仆式领导；以工作领域为标准，可分为党的领导、行政领导、军事领导和企业领导等；以结构层次为标准，可分为高层领导、中层领导、低层领导，等等。

二、领导与管理

领导既是管理的重要组成部分，又是从管理中分化出来的。领导与管理在现实生活中，并不是泾渭分明的，而是具有较强的复合性和相容性。一个人可以同时担当领导者与管理者的双重角色，如某一个科的科长相对于处长来说，他是一个典型的管理者，但在领导该科的所有成员时，他又是一个典型的领导者。

但从科学的界定和发展来说，领导与管理有严格的区别。对此，美国哈佛大学教授约翰·科特在《变革的力量——领导与管理的差异》一书中进行了精辟而深刻的分析。一般而言，领导与管理在侧重点上至少有六大方面的不同。

一是管理侧重于职权的固定化和等级化，而领导从本质上来说是一种非权力影响力的扩展。真正的领导者并不是职位的占有者，而是依靠领导艺术这一放大器使其影响力能够跨越组织边界，超越时空的特殊角色。跨越组织边界意味着领导者的个人影

响力能够成为影响社会的重要力量，而不是局限于职位所确定的边界之内；超越时空意味着领导者不仅能够为一个组织创造一种传统，缔造一种绵延持久的精神力量，而且也能够创造一种为整个社会所共享的精神财富。

二是管理侧重于组织中的战术性和技术性工作，而领导主要的投向是该组织的战略发展方向或总体人际关系协调及成员需要的满足程度，并引发整个组织的变革，为整个组织和全体人员注入一种崭新的精神和希望。因而，领导被界定为“是为别人创造理想和有能力把理想变成现实并使之持续下去的过程”。它所具有的发展取向和变革取向，证明领导不仅仅是在维持一种既定的秩序，而且是总走在组织前面的一种引导力量。将远景变为现实是领导的专长。

三是管理侧重于组织的模式化和工作的操作性，而领导则以富于个性的积极的态度对待组织及其目标，力图为追随者拓展新的思路，并为他们的发展开启新的空间。领导者追求有风险甚至危险的工作，不是基于理性选择，而是源于其个性特点。领导者身上极富情感特征，他们善于在错综复杂、骚动不安的关系中，为下属创造一种意想不到的收获。

四是领导不同于管理的最大特点就在于它不是一种程序化的规则性工作，而是一种富有挑战性的活动。领导不可能像管理那样循规蹈矩，侧重眼前，它是一种前瞻性、预测性、冒险性的活动。领导所面临的状况一般都是崭新的，领导者处理这些新问题不全是依赖于以往的经验和完善的知识结构，而是他的智慧。领导者必须善于发现挑战的时机以驱动变革、增长、创新和提升。领导者要不断试验，不断冒险，并从错误中汲取教训。领导者面对的不是过去，也不是现在，而是未来，他每时每刻都要准备迎接新的挑战。

五是领导不是像管理一样的统治、控制甚至压制，更不是飞

扬跋扈，而是一种凝聚人心、培养新人的积极力量。领导者与其下属的关系更多的是一种形影相随的追随关系。领导的生命力在于群体之中，深藏于群体的认同与追随之中。没有追随者，就没有所谓的领导，领导者和追随者都是领导活动的主体，这是领导学中的经典命题。追随来源于自愿服从和主动奉献。帮助每一个追随者发挥他自己的最大潜能，创造一种自由的、自愿的共同体组织环境，则是领导学中永恒不变的信条。

六是管理侧重于对组织的人、财、物、时间、信息的合理配置或者说外在约束，而领导的精髓更多的是自我领导和自我激励。领导者必须了解自己的嗜好、价值，有权力去选择自己的生活方式和工作方式，调和自己一生中各种目标的先后次序。领导者重塑自我是一个贯穿一生和不断学习的过程，谦虚使人进步，自满总是导致不满。组织的真正变革来自领导内心的变革，真正的勇气和旺盛的精力来自领导者清晰而又充满激情的想像力。真正的领导者是出色的拉拉队队长、支持者和鼓励者，而不是评判员、批评家和评价者。

正如美国通用电器公司的前总裁杰克·韦尔奇所认为的，管理者的职责是把梯子正确地靠在墙上，而领导者在于保证梯子靠在正确的墙上。领导者虽然采取的方式不同，他们的行为却总是确定一批人应当前进的方向并带领这批人朝着这个方向前进，使人们投身于这一运动并激励人们战胜前进道路中不可避免的障碍与坎坷。

三、领导科学与领导艺术

领导科学是专门研究现代领导活动的矛盾、特点及规律的学问，也就是研究领导者、被领导者、客观环境和组织目标等要素相互结合、相互作用的规律的科学。或者说，人们对领导工作实

践中的宝贵经验和丰富内容进行认真的探索和总结，并加以系统化、理论化，就是领导科学。

现代科学的发展既高度分化，又高度综合，领导科学就是在高度综合中创造出来的科学，是现代社会经济、文化、科学和管理高度发展的产物，内容相当丰富。其最基本的研究对象包括：领导本质，领导观念，领导职能，领导体制，领导者的素质和修养，领导方法和作风，领导效能和考评。

领导科学艺术化的表现和运用及使领导活动显得完美而生动的过程，就是领导艺术。从广义上讲，领导活动既有科学性，又有艺术性。从狭义上讲，领导艺术指领导者善于熟练而有效地行使领导职能和完成领导任务的基本风格和基本技巧，是领导者在个人修养的基础上，以丰富生动的领导经验和深厚的领导科学造诣，对领导的原理原则、方式方法和条件环境等巧妙而富有创造性地运用，表现出的领导风格和艺术形象。简言之，领导艺术就是领导者的领导技巧和风格形象的巧妙结合。

从二者的关系讲，领导科学是理论化和模式化的领导艺术，领导艺术是经验性和非模式化的领导科学。领导科学的灵魂是实事求是，追求的是领导活动的规律性和真理性。领导艺术的灵魂，则是对具体问题进行分析分析和灵活处理，追求的是“诚于中而形于外”和“萧萧数叶，满堂风雨”。

领导艺术也可以作多种分类。最基本的内容包括本书所探讨的决策艺术、激励艺术、选人艺术、用人艺术、用权艺术、思维艺术、处世艺术和语言艺术等。

四、中国古代智慧与现代领导艺术

当代著名历史学家汤因比在展望 21 世纪的对话中说：今天高度评价中国的重要性，与其说是因为中国在现代史上比较短的