

THE ART OF LEADERSHIP

董明 著 A Technique Everyone Can Master

领导艺术

一门可操作的学问

犀利幽默 新奇实用 让你如醍醐灌顶、豁然
最质朴的语言、最实战的方法

如何成为一名成功的领导者？
请听著名领导力专家董明教授向您娓娓道来！

领导不是谁都可以当的！

谁说领导不是谁都可以当的！
做了？



科学出版社

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

领导艺术

一门可操作的学问

THE ART OF LEADERSHIP

董明◎著

A Technique
Everyone Can Master



科学出版社

北京

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

THE ART OF LEADERSHIP

内 容 简 介

本书重点探讨领导者个人的领导艺术,作者通过大量的事实,以创造性的思维和经验性的操作手段,呈现一本趣味盎然而又发人深省的领导技巧著作,帮助您实现卓越领导人的梦想。书中列举了大量的案例,以口语化的语言,将关于领导艺术的方方面面、将其中的道理细细道来,朴素而深刻。本书有助您成为有所作为并深得人心的领袖人物,有助您在事业中成功。

本书主要讨论识人的艺术、用人的艺术、对下协调的艺术、对上协调和平级部门协调的艺术、沟通的艺术、授权的艺术、控制的艺术以及决策的艺术,适合政府以及事业单位领导层、企业中高层人员,经管类、行政管理类、公共事业管理类专业在校本科生、硕博研究生以及对领导艺术感兴趣的读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术:一门可操作的学问/董明著. —北京:科学出版社,2010

ISBN 978-7-03-029499-9

I. ①领… II. ①董… III. ①领导艺术-研究 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 220258 号

责任编辑:陈 亮 徐 倩 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:李雪婷

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 11 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2010 年 11 月第一次印刷 印张:19 1/4

印数:1—4 000 字数:380 000

定价:36.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

目录 | contents

导论	1
----------	---

【第一章】 领导识人艺术	■
--------------------	---

第一节 相信身边有人才/18

人才的主、客观标准/18

为组织所用才是人才/19

第二节 识别人才有方法/23

为什么人才总是墙内开花墙外香? /23

求全责备——识别人才的大误区/24

识别人才的七种方法/28

【第二章】 领导用人的艺术	■
---------------------	---

第一节 有渴求人才之心/48

包容并蓄用人才/48

以心换心得人心/53

三顾茅庐的启示/54

第二节 有吸引人才之法/59

马斯洛激励理论/59

物质吸引是基础/60

精神激励是关键/64

第三节 通使用人才之术/68

公平持正是核心/68

楚汉相争的启示/69

第四节 具保护人才之魂/72

要能做事的下属还是要不犯错的下属? /72

松下幸之助:不会犯错的不是好员工/73

保护做事的下属才有人为组织“卖命”/74

【第三章】 领导协调的艺术 (上)..... ■

第一节 什么是协调/82

领导协调的作用/82

领导协调的类型/84

领导协调的方式/85

第二节 领导对下协调的艺术/86

均衡利益/86

利用品性 /93

能位相称/103

资历相顺/105

派别兼容/109

【第四章】 领导协调的艺术 (下)..... ■

第一节 领导对上协调的艺术/116

能力是个人发展的立身之本/116

感情认可是获取信任的关键/119

等距交往是立于不败的准则/128

第二节 调适与上级的冲突/133

调适与上级冲突的三项基本原则/133

尊重上级、服从领导的三个理由/134

第三节 领导平级协调的艺术/140

明确职责,把握分寸/141

互相尊重,互相支持/141

公事公办,提高效率/143

坚持底线,善于妥协/145

【第五章】 领导沟通的艺术 ■

第一节 领导沟通的定义与功能/152

沟通的定义/152

沟通的方式/152

沟通的功能/153

第二节 沟通的种类和技巧/154

沟通的种类/154

沟通的技巧/156

第三节 沟通协调中领导讲话的艺术/163

提升讲话艺术的重要性/163

领导讲话艺术的三原则/164

第四节 演讲报告的艺术/179

立意不落俗套/179

妙在开头/180

巧用知识,善用比喻/182

善用幽默,语言生动/184

第五节 个别谈话的艺术/185

要掌握好谈话对象的心理状态/185

要掌握好个别谈话的气氛/186

要掌握个别谈话的技巧/187

【第六章】 领导授权与控制的艺术

第一节 领导授权的艺术/192

领导要有帅才观/192

领导要学会合理授权/193

授权要把握好六大原则/201

第二节 领导控制的艺术/213

控制的定义/213

如何进行有效的领导控制/213

领导控制应做到以信立威/216

领导控制应做到赏罚分明/221

领导控制应善用柔性软控制/226

【第七章】 领导决策的艺术(上)

第一节 决策的一般概念/232

决策的定义/232

决策的实质/233

决策是事业成败的关键/238

决策横向作用宽、纵向影响深/242

第二节 决策后面的利益机制/245

人民群众内部有不同的利益群体/246

美国决策过程中的利益协调机制/249

美国的做法对我们的启示/254

第三节 决策的风险类型/257

确定型决策/257

风险型决策/257

不确定型决策/258

【第八章】 领导决策的艺术(下)

第一节 决策过程与决策方法/262

决策的过程/262

决策的方法/266

第二节 建立科学的决策体系/268

对决策信息系统的要求/268

对决策智囊团的要求/270

对决策者的要求/272

第三节 以创新思维优化决策/275

以前瞻性思维优化决策/275

以创造性思维优化决策/281

以现实性思维优化决策/282

附录 领导科学的发展历程、主要研究流派及其观点

后记

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

本书是“十二五”国家重点图书出版规划项目

导 论

21 世纪最缺的是人才。在时代急需的各类人才中,中国最缺的是管理和领导人才。因此,研究和掌握领导艺术,提高党政领导干部、企业经营管理人才和学术领导的素质、能力和水平迫在眉睫。本书的主要特色在于略去泛泛而谈的理论,注重领导艺术的可操作性,讲清操作后的道理和道义,以组织和领导个人的利弊得失为评判标准,辅以古今中外领导得失案例,生动鲜明地阐述了做领导的技巧、方法和道理。

21 世纪最缺的是领导人才

“21 世纪最缺的是什么？——是人才！”这句名言经过冯小刚执导的电影《天下无贼》的传播而脍炙人口，已经广为人知，深入人心。

经济学研究认为，人类活动的最基本要素是资源、资本、劳动力和企业家才能（entrepreneurial capability，或译创业者才能）。所谓企业家才能，实际上就是组织的领导者获取、配置、组织、管理、运用组织的资本、资源和劳动力创造最大效益的知识与技能。

进入 21 世纪以来，以互联网技术为代表的信息革命浪潮迅速而深刻地改变了人类社会经济生活的图景，夷平或者大大削弱了全球资本、劳动力和资源在不同国家、地区之间快速和自由流动的各种障碍。资本、资源和劳动力要素在全球各地的快速流动能力意味着在全球化竞争中，如何组织和高效地利用资本、资源和劳动力的技术知识和管理能力成为一个组织、一个国家兴衰成败的关键因素。因此，与过去任何一个时代相比，掌握着领先的科学技术知识和高超的组织管理能力的人才的稀缺性更加凸显出来，其对于组织的命运越来越具有决定性的意义，从而成为影响组织竞争的关键性因素。

有人、有能人，才有事业，才有组织的发展。这一点已经成为每一个组织——从乡村、微型民营企业到国家和国家联合体（如欧盟）——的深切共识。这就是为什么“21 世纪最缺的是人才”这句台词能够引起如此多的共鸣，成为一个具有时代表征的经典话语标签的原因所在。

中国共产党历来高度重视人才工作，在革命、建设、改革的各个历史时期，制定和实施了一系列重大方针政策，为党和人民事业的发展培养和集聚了宏大的人才队伍。经过新中国成立 60 多年特别是改革开放 30 多年的努力，我国已经从人才资源相对匮乏的国家发展成为人才资源大国，各类人才在改革开放和社会主义现代化建设中大显身手。同时，当前我国人才发展总体水平与世界先进水平相比还有较大差距，与我国经济社会发展的需要相比还有很多不适应的地方，特别是高层次创新型人才匮乏，人才创新创业能力不强，人才资源开发投入不足。胡锦涛总书记在 2010 年 5 月全国人才工作会议上就指出：“人才资源是第一资源，人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题，人才工作在党和国家工作全局中具有十分重要的地位”，这进一步凸显出人才工作在国家发展战略和工作全局中的关键性地位。

“治国兴邦，人才为急；执政兴国，惟在得人。”在时代急需的各类人才之中，中国最缺乏的是管理和领导人才。

世界著名管理学家彼得·德鲁克说：“目前中国面临的最大需求和面临的最好机遇，应该说是快速培养卓有成效的管理者。”

他认为，目前，无论是中国的工商业、通信和交通行业，还是政府和教育机构，以及医院都急需大批卓有成效的管理者。发展中国家可以很容易地得到国外的技术，也容易吸引外资。但是，技术和资本只是工具而已。它们必须通过有能力的管理者才能发挥作用和功效。而中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该懂得如何去管理，知道如何去领导企业并促进它的发展，也知道如何去激励员工和让他们的工作卓有成效。管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。即便引进管理者也只是权宜之计，而且引进的人数也会是寥寥无几。他们应该是中国自己培养的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。

21 世纪，中国最缺的是领导人才。具体来说，在行政管理领域，缺乏高素质、复合型的党政领导人才；在商业领域和企业界，缺乏精英型的企业经营管理人才；在科研单位和机构，缺乏既精通学术专业，又懂管理的复合型学术领导人才。这三种类型的领导人才，在中国的经济建设中发挥着规划战略、统领全局、决定事业兴衰成败的关键作用，他们对中国经济社会的发展有着重大的影响。

首先，中国目前缺乏党政领导人才。其原因是当前许多党政领导在计划经济向市场经济转型过程中，缺乏对市场经济形势、现状和普遍规律的了解，驾驭市场经济的能力薄弱，对现代化、高科技的发展和取得的成就认识不足，缺乏科学判断形势的能力、应对复杂局面的能力、依法执政的能力和总揽全局的能力。我们对党政领导干部的塑造和培养，思想政治教育的内容很多，但是细节性的知识和具体的操作手段却涉及很少，甚至一片空白。重视意识形态和思想理论教育，轻视或者忽视具体实施的方式和方法，把领导艺术看做是一种只可意会、不可言传的秘诀。党政领导干部普遍缺乏领导艺术理论的武装和领导科学实践的锻炼。

其次，中国目前缺乏企业经营管理人才。究其原因，许多企业经营管理者和国企老总本身就是从党政领导干部身份转化而来的，与党政领导的问题类似，他们对市场经济的驾驭能力不够、不足。国企领导计划经济意识太强，行

政色彩浓重，企业的经营管理完全按计划经济的模式进行。他们没有充分认识到企业与政府的不同，适应能力差，用行政管理的方式来管理企业，缺乏现代经济管理的知识、技能和经验。另外，伴随着改革开放的进程，民营企业大量涌现。他们从小作坊起家，小打小闹的观念很重，往往采用家族式管理。进入市场经济之初，一些民营企业凭着敢闯敢干的精神和一些运气，利用市场经济体系尚未建立和完善、没有形成有序竞争的契机，不经意间一夜暴富。但这些距离按照市场经济规律进行企业的科学管理相去甚远。他们缺乏现代管理意识，缺少现代化的眼光和视野，缺乏对企业进行现代化经营的胆识和头脑。从整体上说，企业经营管理者对国际国内市场并不熟悉，没有摸索出企业家成长的规律，尚未将企业家的职业精神培养起来，企业家的职业化水平不高，远未具备战略开拓能力和现代化经营管理水平。目前，中国具有国际竞争力的大公司、大企业集团较少，在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际经济技术合作和竞争的资格不够，具有国际先进水平的优秀企业家还极其罕见。既懂经济和政治，又善于经营和管理的精英型企业领导人才队伍亟待培养和形成。

再次，中国目前缺乏学术领导人才。在科研院所，许多学术领导看不起管理和领导工作，而把理工科的知识或者自己的学术专长当作唯一的学问。学术和科研管理领域的领导者，主要以专家型为主。一些在学术上颇有造诣和名望的专家学者担任着科研机构的重要领导角色。这些专家，虽然在专业领域中独树一帜，是行家里手，但是明显缺乏科学领导和管理的能力。重科研、轻管理，是他们身上存在的最大弊病。科研水平高并不能说明领导能力就一定强。学术水平再高，也不能替代管理。有位大学校长，博士学历，博士生导师，在学术上很专业，是非常突出的尖子。而他在校长这个领导岗位上却私自动用公款1亿元炒股，亏损后血本无归。虽然他没有贪污一分钱，但是后来仍然丢官罢职。大家评价说：“他是一位好的师长，但不是一位好校长。”^①这个事例很典型。大学校长应该怎样当，不是学问好坏的问题。国外大学校长的主要工作不是搞学术研究和教学，其主要职能是筹集资金、兼容并蓄、广招人才，以及管理工作。所以，学术领导面临新经济时代的严峻挑战，需要从单纯学术型向学术与管理复合型转变。

^① 陈晓. 单平：是校长还是企业家？中国新闻周刊. <http://www.chinanewsweek.com.cn/2006-12-06/1/7885.shtml>

培养和造就党政领导、企业经营管理者和学术领导这三种复合型精英管理和领导人才，是社会历史发展到现阶段对我们提出的历史使命和新的挑战。一方面，挑战来自于社会转型对三种人才的新要求。市场经济体系的建立，使社会的政治、经济和文化领域从形式到内容都要服务于社会的转型。传统的理论体系和方法受到客观历史条件变化的挑战，作为政治、经济和文化领域的领导者，不仅需要掌握和具备更多的现代经济、政治及文化知识与理念，而且需要有更强烈的时代紧迫感、责任感和创新意识，否则，就不能跟上这个世界飞速发展和变化的节拍，也不能适应中国社会转型和新阶段发展的需要。另一方面，信息技术的革命和发展不仅促成了网络经济的出现，还促成了电子商务、网络政府、电子政务的发展以及管理的信息化。为此，社会政治、经济和文化管理的方法与程序都要进行巨大的变革。所以，必须转变管理模式，在管理的内容、方法与手段等方面加以改革和创新。否则，我们的管理就不能迅速适应网络时代对管理的新要求。

“路线确定之后，干部就是决定性因素。”改革开放的伟大实践证明，我们党和国家所坚持的有中国特色社会主义发展道路、三个代表理论和科学发展观是正确的，具有强大的理论生命力和实践指导意义。因此，在进一步推动改革开放、实现中华民族伟大复兴的过程中，如何培养和造就一批掌握现代管理技术与方法、勇于实践和创新的管理者和领导者在不断的创新中贯彻、落实和实现建设有中国特色社会主义的伟大理论，就具有伟大的战略意义。

管理者和领导者作为组织战略的执行者、组织文化的传承者、组织变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者，他们的一切行为都直接关涉组织在发展中的各个方面，他们的素质往往决定一个组织的命运，他们的作用非常关键。拿破仑说：“一只狮子带领的一群绵羊能够战胜一只绵羊带领的一群狮子。”我们可以看到，有无数组织因为领导干部得力而兴，也有无数的组织因为领导干部不得力而衰。

因此，研究和掌握领导科学和领导艺术，提高党政领导干部、企业经营管理人员和学术领导的素质、能力和水平，是笔者著书的主要目的，本书针对的主要读者就是上述三类对象，并着力培养和打造这三支领导者队伍。

怎样才算是一个好的领导者？

那么，怎样才算是一个好的领导者呢？

所谓领导，就是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现组织目标而努力的过程。它的本质是一种影响力。所谓领导者，就是从事领导工作的人。

世界著名管理大师彼得·德鲁克在为《未来领导者》一书所写的序言中，把对领导及领导者的看法归纳为以下几点：

- 领导者的唯一定义是：一个拥有跟随者的人。有些人是思想家，有些人是预言家。两种人都重要，都为社会所急需。但是，如果没有跟随者，就不成其为领导者。

- 有效的领导者并不一定是一个深受爱戴的人。他或她是一个拥有能正确做事的跟随者的人。受欢迎程度并不代表领导力。结果就是一切。

- 领导者经常露面。他们因此要树立榜样。

- 领导不是等级、特权、名誉或金钱。它是一种责任。

德鲁克以是否有发自内心的追随者作为领导者的关键性标志，从而清晰地勾勒出了领导者和管理者之间的不同之处。

从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上的对下属命令的行为，下属必须遵循管理者的命令。领导则不同，领导的本质就是被领导者的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。领导作为一种影响别人的能力，既是来自于职位赋予领导者的合法权力，但更多的是来自于个人影响力。这种影响力是自然形成的，主要靠个人的品格、信用、修养、智慧等来赢得他人的服从和跟随。这与个人的品质和专长有关而与职位无关。

事实上，领导者与管理者不仅在权威来源上不同，在行为方式、工作动机上也是不同的。

领导者和经理者的区别

任何组织都必须通过“有效的专业管理，将人力资源整合，予以满足外界客户的需求，发挥其最大的效能”。因为只有这样，组织才能成其伟大。但为了保持组织的伟大，则有赖于我们不断地“创造顾客”，而最有效的两个工具，就是“行销与创新”。就行销与创新的本质来看，则在于能否有效地进行领导和管理，实现“左右开弓”。

领导是针对“人”的，也就是说对人要“用心”，用心去发现他“能做什么”，而不是尽找他“不能做什么”，对他要能“扬长避短”，甚至“扬长

纳短”；不求其“完美”，而只求其“贡献”。这才是领导“人”的真正目的。在让人能发挥长处的同时，也能让其短处变得无关紧要，甚至不发生作用（但缺乏诚实正直的品德，则是无法容忍的，因为它具有破坏力，虽然诚实正直并不能直接带来绩效），进而能贡献其所长，为组织所重用，绩效自然就唾手可得。

管理是针对“事和物”，也就是说对事物要“用脑”，寻求正确有效的方法，如通过“目标管理与自我控制”（MBO+self control），按照“有目的、有条理、有系统”的思维和做法，达到事和物的目标并取得成果。换言之，“领导即找对人，管理即做对事”，正如美国领导专家沃伦·本尼斯（Warren G. Bennis）所强调的那样：“领导者是做对的事，管理者是把事做对。”做对事的秘诀就是要找对人，而把事做对的窍门是找对方法。

《从优秀到卓越》（*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*）与《基业长青》（*Built to Last*）两书的作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）引用古希腊寓言，足以说明“领导”就像刺猬一样，只知道一件大事，即“找对人”这件大事。“管理”就像狐狸一般，会做很多小事，而“把事做对”则需要会做很多小事的人才行。

简而言之，“领导”是把梯子靠对地方（对内是指员工，对外是指客户与市场），“管理”则是尽快找到梯子并以最省时省力的方法爬上去。

从沃伦·本尼斯关于领导者与管理者的观点可以看出：管理者总是照章办事，按部就班，从短期观点追求短期效应。管理者关注如何做，寻求工具和方法、更关心何时做，讲求速度、更关心数据，分析数值、习惯于接受现实，满足现状。

领导者则更倾向于创新的做法、创新的管理、长期的观点，重视未来发展，认清应该做什么，并且经常问自己“为什么”。例如，为什么要做这件事，又为什么不做那件事？也关心外在环境变化与产业结构的改变以及未来的趋势，领导者更会挑战现状、突破现状。

资料来源：詹文明. 德鲁克教你当领导. 经济日报社出版社，2008

一个人可能既是管理者，又是领导者，但有的管理者不一定是领导者，有的领导者也不一定是管理者。在学校中教导主任是由校长直接任命的，在上市公司中总经理是由董事会直接任命的，在军队中师长是由军长直接任命的。这里的教导主任、总经理、师长就是典型的管理者，因为他们的权力是由组织或者上级赋予的。但是，如果他们的下属在主观上都不愿意追随他们，他们就不

能算是真正意义上的领导者。非正式组织中的核心人物不是管理者却是一名领导者，组织并没有赋予他们职务和权力，但他们却能引导和激励甚至命令自己组织中的成员。

因此，领导者不一定是管理者，但每一位管理者都应努力把自己塑造成为一个有效的领导者。

那么，怎样才算是一个好的领导者呢？

由德鲁克的定义，我们可以看出，一个好的领导者应该：

- 具有很高的影响力、号召力和感染力。他拥有一批有超强能力的、忠心耿耿的跟随者。

- 具有方向感。他目光远大，预见未来，引领组织主动创造未来。

- 具有大局意识。他不为琐碎的事务所羁绊，而着重于组织中的“人”和方向性决策，集中关注如何“做对事、用对人”。

- 具有结果导向。他应该是不关心细节而注重结果的。他必须是一个卓有成效的人，能够带领自己的团队战胜困难，取得事业的成功。

从德鲁克的论述出发，笔者将优秀领导者的标准概括为：“知使命、善用人、懂决策、出业绩。”

所谓“知使命”，就是作为一个领导者应该牢记组织的宗旨和使命，思考组织存在的意义和价值，探求并设计组织发展的未来愿景，并用这一未来愿景去指引、推动和鼓励组织成员的努力，并将众多成员的努力协调到组织未来的发展方向上。

具体对于我们中国共产党人而言，一个优秀的领导干部首先就是要“讲政治”，就是要有强烈的使命感、责任感和紧迫感。作为一级组织的领导人，要树立牢固的共产主义信念，全面贯彻党的十七大精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，树立正确的权力观，按照实事求是、与时俱进、艰苦奋斗、执政为民的方针，坚持改革创新，突出实干精神，提高组织效能，始终坚持“立党为公、执政为民”，真正做到“权为民所用、情为民所系、利为民所谋”，真正做到科学执政、民主执政、依法执政，做到勤政廉政，更好地维护和实现人民群众的政治经济文化利益，更好地体现我们党的先进性和国家政权的人民性，永远与人民群众同呼吸、共命运、心连心，努力在党和国家事业发展中发挥重要作用，面对国际国内不断发展变化的形势，紧紧抓住我国发展的重要战略机遇期，充分利用前所未有的发展机遇，有力应对前所未有的严峻挑战，不断开创事业发展新局面。

其次，“知使命”要求领导者具备创设组织愿景、目标的想象能力和规划能力。要将建设有中国特色社会主义、实现中华民族伟大复兴的宏伟目标，与组织的实际发展、组织发展的客观环境、组织成员以及相关利益群体的利益诉求等结合起来，统筹考虑，转化成具有前瞻性、预见性，能够凝聚组织成员共识、树立组织成员信心、鼓舞组织成员斗志、汇聚组织成员努力的组织愿景和具体奋斗目标，并且用这一愿景和目标去感染人、激励人、约束人。

再次，“知使命”要求领导者在履行自己的领导和管理职能时，时刻用组织的使命来指导自己的决策和判断，用组织的使命来规范、评价和推动自己和每一个组织成员的工作，使组织的力量用在履行组织使命、实现组织目标上，形成协同，凝聚成合力，最大效率地发挥出组织的强大生命力和执行力。

所谓“善用人”，就是指领导能够从组织的愿景和目标出发，善于识人才、用人才、激励人才，敢于授权，同时善于控制好所授权力的使用，充分发挥高素质、能力强的人才的积极性、主动性和创造性，使组织中的成员都能各得其所、各尽其能、各安其位，为了组织的发展竭尽全力。

所谓“懂决策”，就是领导者能够敏锐地发现组织面临的重大问题，亲自或委托强有力的智囊团对组织面临的关键性发展问题进行论证，构建可供选择的决策方案，并且有较强的判断力和决断力来选定、执行决策，确保组织的重大问题得到最恰当的解决。

所谓“出业绩”，就是说领导者必须能够带领团队取得业绩、获得成果。说一千道一万，领导实践活动能否取得预期的效果是检验领导者好坏的最终标准。一个不干事业的领导不是好领导，一个把事情干砸的领导更不是一个好领导。所以我们说，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。

本书研究领导艺术的出发点

1. 领导艺术是正确导向前提下的具体方法和技巧

领导者常犯的错误之一，是把自己定位为一个简单的管理者，把自己的时间耗费在日常性工作的琐碎事务和一般性管理工作上，纠缠于细节琐事，喜欢事必躬亲，不善于选才用人、授权激励，无暇顾及组织的真正大事。更有甚者，还忽略自己在谋划决策方面所担负的职责，专门与普通员工较劲，事事都要显示自己非凡的能力。

领导者常犯的错误之二，是没有形成自己独特的领导艺术和风格，不善于利用个人影响力来补充和强化自己的职位权威，在执行自己的领导职责时过于机械和僵硬，不懂得灵活变通，不懂得人的心理和人际互动的重要性，不善于提高自己的领导情商，导致自己与上下左右的关系紧张，组织风气恶化，领导不满意、下属牢骚满腹、平级意见很大，政令不出办公室，不好的名声却口耳相传。这种类型的领导往往不是由于道德品质、工作能力不行而下台，而是因为**没有掌握领导的艺术而下台。**

笔者认为，要做好一任领导，就要掌握做领导的“道、法、术、势”。

那么，什么是做领导的“道、法、术、势”？这里，所谓的“道”，就是前面所说的“知使命”，就是要懂得你这个领导是干什么的，要有使命感和责任心，要遵循“为人民服务”、“为社会作贡献”这个“天道”。所谓“法”，就是要遵守领导干部应遵守的各种明文规定的规章制度，要按照组织的程序要求行使权力，在选人、用人、决策等各个环节按照法定流程来进行，遵守组织规定，执行组织决议。所谓“术”，就是领导艺术，就是如何履行领导职责、开展领导工作的具体方式和方法。所谓“势”，就是基于领导享有的公共权力（领导岗位、权势）和个人能力、品格、魅力所形成的领导权威。

以上的“道、法、术、势”四个方面是相辅相成、互相促进的关系。“道”要求领导者时刻牢记自己的宗旨，以终为始，瞄准自己的使命和目标开展工作，这是领导活动的出发点。“法”则要求领导者按照法定规则办事，在组织框架内活动，按照组织的授权范围和法定流程来开展工作，这为领导活动确定了基本准则。“术”则是领导艺术的精髓所在，它指导领导者在开展非例行公事的活动时如何获得最大的组织效能。“势”是领导者成功地采用“道、法、术”获得骄人的业绩之后形成的有利于领导活动的一种客观形势，它受前三者实施结果的影响，又反过来为前三者提供了坚实的群众基础。

在“道、法、术、势”四个方面中，最难掌握也最重要的是“术”，即领导艺术。领导艺术就是人类迄今为止最为精湛、最为复杂的艺术，因为领导艺术是与人打交道，而人是一种最难驾驭的高级动物。领导艺术以其不拘一格的灵活性、创造性的思维架构和经验性的操作手段为人们所津津乐道和推崇备至。这也是本书要重点探讨的内容。

需要特别强调的是，本书坚持认为，领导艺术是归属于领导之“道”统辖下的具体方法和技巧。因此，“术”必须以“道”为出发点和归宿点，手段必须为目的服务。若领导艺术不能为组织的目的和宗旨服务，也就丧失了自身存