

领导艺术方略

刘洪涛 著



责任编辑：刘延寿
封面设计：吴 祯
版式设计：杜诗德

领导艺术方略

刘洪泽 著

甘肃人民出版社出版
(兰州第一新村81号)

甘肃省新华书店经销 甘肃省农机公司印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张8.375 字数174,000
1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷
印数：1—3,000

ISBN 7-226-00436-4/C·33 定价：2.50元

前 言

领导作为一种社会活动，自古有之。从原始人类群体共同劳动开始，就有行使指挥职能的领导活动。古今中外，有无数的领导者通过领导实践对领导艺术作过有益的探索，并且留下了一些很有价值的思想。时至今日，领导工作已成为一门专门的学问在研究，如果能将古今中外留存的领导艺术进行整理、探讨，让其在新的历史条件下发挥其机能，无异会对领导科学的发展起到一点推波助澜的作用。当今，管理学、心理学、社会学、人才学等学科的理论正在不断地冲击领导工作这一领域，有必要将现代科学知识和领导工作的实践更好地结合起来，让其发出更加灿烂夺目之光。

领导工作是对人的管理，这其中包括大量的随机因素，在不同的情境之下，针

对不同的领导对象，不同的领导者会表现出不同的领导艺术。这种不能程序化、模式化、定量化的领导行为，在领导实践过程中是大量的、普遍的存在着的。领导者要创造性地、巧妙地运用各种技巧、手段和方法，领导部属完成工作任务，不能不对此作一番研究，以减少自己领导活动中的败笔。

本书着重研究领导者在实际领导过程中如何发挥领导艺术，突出实用性、随机性和非规范化研究。从领导预测、决策、组织、用人、指挥、检查、交际、军事外交、日常工作等各个角度分别进行探讨，分析在领导过程中可能出现的主客观问题，从古往今来的领导理论与领导实践经验中研究其解决的方法。以期能为实际从事领导工作实践的人提供一点借鉴，能为领导科学研究人员提供一点素材。

本书很多方面以军事领导工作作为研究的突破口，第十章以探讨军事外交为主。这是因为军事领导活动充满着盖然性、或然性，是发挥领导艺术的广阔场所，在战争风云录中，蕴藏着大量的领导艺术珍宝，有待于我们去挖掘和借鉴。军事领域是一个纷繁复杂的领域，用十八世纪著名军事理论家亨利·罗伊德的话说：“世界上没有比军事更难的科学了”；从这个领域中挖掘，会得到从其它领域中无法得到的东西。古往今来，有许多军事家是和政治家融为一体的，从军事方面探讨领导艺术不可避免地会吸收政治家的领导思想和艺术。当前，军事领导艺术已经冲出了军事领导界限，行政管理、企业管理中都渗透了不少军事领导原则、领导思想、组织方法和工作技巧；日本有位叫大桥武夫的企业家还著了一本《用兵法经营》的书，宣扬如何用兵法经商，据



说，他的公司采用了这种理论后，效率大大提高，业务飞跃发展，从军事角度探求领导艺术，可以使社会、行政、企业等行业的领导者广开视野，受益更大。此外，还因为现代管理中的一些先进的领导思想和领导方式、方法，正在向传统的军事领导艺术挑战，军事领导艺术需要和现代领导科学理论相结合才能进一步发展和提高。

领导工作是一项非常复杂的工作，可是，对于领导工作的艰辛，“谁解其中味”？曾几何时，领导在一些人的眼目中被列为“万金油”，似乎什么也干不了的人都可以当领导者。军事领导也同样遭受过冷遇，“傻大兵”、“土八路”的“桂冠”都曾为军事领导者“加冕”。这其中固然有“南郭先生”混入的原因，但是，对领导工作不熟悉，形同陌路也不能说不是一个重要的因素。二十年来，笔者通过观察一些领导者的成功与失败，自己尝试过的领导工作中的酸甜苦辣，学习古今中外的一些领导理论和经验，不仅深深理解、认识了领导工作之艰辛，更为领导艺术宝库中的瑰丽珍宝所吸引，因此，有决心收集古今中外的领导艺术并加以整理，将二十年来观察的和自身的领导经验与教训加以总结，奉献给读者。希望能通过这本小册子使大家了解一点领导工作的甘辛，领略领导艺术宝库中的绮丽风光！



发挥领导艺术，有人成功，有人失败；有时成功，有时失败；……希望那些在领导岗位上已取得成就的领导者，能从这本小册子中吸取一点有益的东西，促进自己的领导艺术再提高！希望在以往领导活动中败北的领导者，能从这本小册子中得到启示，早日成为领导工作的行家里手！

踏上领导岗位，怎样开展工作，工作中应当注意哪些问

题，……希望那些刚刚踏上领导岗位和有志进入领导工作之门的年青人，能通过这本小册子尽快认识领导工作的殿堂！

本书只是研究了领导艺术中的一个犄角，不免挂一漏万，加之本人阅历、水平、能力所限，希望广大的领导工作研究者、实践者、爱好者，能认真给予评头品足，进一步推进对领导艺术的研究！

本书在写作过程中，参阅了许多领导科学、管理学、人才学、社会学、管理心理学、组织管理学、人事管理学、军事学等有关著作，参考了一些理论文章和历史资料，并得到了许多同志的大力帮助和支持，因篇幅所限，对参阅的相关著作和给予我帮助的同志不再一一列举，谨致以诚挚的谢意。

刘洪泽

1988年10月于兰州

目 录

第一章 领导者之要

——领导艺术…………… (1)

第一节 领导和领导艺术
…………… (1)

第二节 领导艺术的特性
…………… (4)

第三节 领导艺术的作用
…………… (8)

第四节 领导科学与领导
艺术…………… (12)

第二章 领导艺术的基础

——领导素质…………… (15)

第一节 素质的概念和特性
…………… (15)

第二节 领导素质与领导
艺术…………… (20)

第三节 领导者的基本素质
…………… (22)

第三章 预测艺术	(33)
第一节 预测未来.....	(33)
第二节 预测与信息.....	(37)
第三节 预测分析.....	(40)
第四节 预测的方法.....	(45)
第五节 预测检验.....	(49)
第四章 决策艺术	(53)
第一节 科学决策.....	(53)
第二节 目标决策.....	(56)
第三节 集体决策.....	(60)
第四节 方案决策.....	(65)
第五节 创造性决策.....	(69)
第六节 追踪决策.....	(73)
第五章 组织艺术	(77)
第一节 组织管理.....	(77)
第二节 组织结构.....	(80)
第三节 组织的责权分配.....	(89)
第四节 组织联系.....	(92)
第五节 组织的变革.....	(98)
第六章 用人艺术	(103)
第一节 选贤任能.....	(103)
第二节 用人与识人.....	(107)
第三节 用人与待人.....	(111)
第四节 用人所长.....	(117)
第五节 用人与激励.....	(120)
第六节 用人与赏罚.....	(124)

第七节 用人与育人·····	(130)
第七章 指挥艺术 ·····	(135)
第一节 指挥概说·····	(135)
第二节 指挥与权威·····	(138)
第三节 指挥方法·····	(142)
第四节 指挥要诀·····	(146)
第五节 指挥自动化·····	(151)
第八章 检查艺术 ·····	(156)
第一节 监督检查·····	(156)
第二节 检查与标准·····	(160)
第三节 检查内容·····	(164)
第四节 检查的方式与方法·····	(167)
第五节 检查总结·····	(171)
第九章 交际艺术 ·····	(175)
第一节 领导交际·····	(175)
第二节 对上交际·····	(179)
第三节 同级交际·····	(185)
第四节 对下交际·····	(188)
第五节 友邻交际·····	(193)
第十章 军事外交艺术 ·····	(199)
第一节 军事外交·····	(199)
第二节 外交的关键·····	(202)
第三节 外交与武力·····	(206)
第四节 外交策略·····	(210)
第五节 外交与用间·····	(214)
第十一章 增效艺术 ·····	(218)

第一节	领导的有效性·····	(218)
第二节	时间与增效·····	(221)
第三节	简化与增效·····	(225)
第四节	会议与增效·····	(229)
第五节	语言与增效·····	(233)
第十二章	提高领导艺术的艺术·····	(238)
第一节	明确职责—— 提高领导艺术的前提·····	(238)
第二节	思想端正—— 提高领导艺术的基础·····	(242)
第三节	努力学习 提高领导艺术的关键·····	(245)
第四节	勇于实践—— 提高领导艺术的必要途径·····	(248)
第五节	自我检查—— 提高领导艺术的重要方法·····	(252)

第一章

领导者之要——领导艺术

第一节 领导和领导艺术

翻开历史的画卷，在那硝烟滚滚的战争风云录中，有多少将帅因为领导有方，战绩显赫，留传后世；又有多少将帅因为领导不当，功败垂成，抱恨终身。一部《三国演义》，袁绍“多谋少决”且“外宽内忌”，曹操善于用人又疑心重重，诸葛亮纵观全局却过于谨慎，关云长英勇凶悍但又不通外交策略；如此等等。认真研究他们的成功与失败，无不与他们的领导艺术有关。

什么是领导艺术？领导艺术伴随着领导的产生而产生，因此，要弄清什么是领导艺术，必须先弄清楚什么是领导。

领导这个词，在英语中是带领、引导的意思，指的是一种活动和行为；在俄语中，领导一词的词根是“手”和“带领”，即用手牵引之意；在我国，尚没有

找到有关领导的专门解释条目，人们往往习惯于将领导理解为领导者。中外有关领导和管理的科学著作中，不同的著作具有不同的表述。如“领导是指引导和影响个人或组织，在一定条件下实现目标的行动过程。”（俞文钊：《管理心理学》）“领导就是影响一个集体走向达到目标的能力。”（杭州大学心理学系译《组织管理心理学》）“领导是一种活动，它是领导者为实现预定目标，对群体活动进行组织、引导和指挥的一种行为过程。”（王惠岩主编的《领导科学》）“领导是影响人们跟从着去达成一个共同目标。”（赫西和布莱查尔特：《行为管理学》）如此等等，可以说领导的定义差不多和企图给它下定义的人一样多。

对领导的含义的解释虽然各不相同，但是，从各种表述中却可以探索出领导的基本特性。首先，领导是一种有目的的行为。领导活动是人类改造自然、改造社会而进行的，为了达到某种群体目标的自觉活动。目标各异的活动，不需要进行领导。第二，领导是一种社会行为。领导的本质是人与人之间的关系，任何领导活动都不会由单个人构成。马克思说过：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”马克思的论述明确地指出了领导活动是人类群体活动的产物。只有领导者，没有被领导者，就构不成领导。第三，领导是一种有序的行为过程。领导，不仅仅是领导者发号施令，在现代社会，它是一种复杂而有序的行为过程。在这个过程中，要发挥计划、组织、协调、指挥、激励、监督等一系列功能，领导过程的这些环节，前后相连，紧密相扣，任何一个环节上的失误都可能导致整个过程的失败，使预定的目标无法实现。第四，领导行为必须在一一定的

环境下进行。马克思说：“人们自己创造自己的历史，但是他们并不是随心所欲地创造，并不是在他们选定的条件下创造，而是在直接碰到的、既定的、从过去继承下来的条件下创造。”军事斗争离不开政治、经济、自然等条件，科研活动离不开实验场所。领导活动是人类的社会行为，也同样离不开具体的环境，也就是说，领导者和被领导者都必须生活在一定的客观环境之中，离不开共同作用的对象和领导活动赖以进行的条件，他们共同为适应环境、改造环境而开展活动。客观环境从大的方面讲，是指进行领导活动的社会舞台，包括自然条件、社会生产力和生产关系发展水平等。具体地讲，客观环境即指施行领导活动的具体社会环境和条件。斯大林说：“伟大人物只有善于正确地认识这些条件，懂得怎样改变这些条件，才有一些价值。如果他们不认识这些条件而想凭自己的幻想去改变这些条件，那么他们这些人就会陷于唐·吉珂德的境地。”根据领导的以上特性，可以看出：领导是领导者在一定条件下影响、控制、引导被领导者实现群体目标的行为过程。

领导活动是一个完整的过程，是人类的群体活动，是受客观条件所制约的活动，是领导者对被领导者进行总体控制的活动。在领导活动中，不同的领导者对领导条件、领导原则运用的技巧、方法和手段不同，就会产生不同的效果；有的人得心应手，事半功倍；有的人则手足无措，事倍功半。其中的一个重要原因，就在于领导者的领导艺术各有区别。领导艺术，是指领导者在其知识、经验、才能和气质等因素的基础上形成的，在从事领导活动中非规范化地、创造性地、巧妙地运用领导条件、领导原则的各种技巧、手段和方

法。领导艺术贯穿于整个领导过程和领导活动的各个方面，是领导者执行领导职能，提高领导效能不可缺少的重要因素。

领导艺术主要表现在领导者处理不能程序化、模式化、量化的领导行为，这在领导工作过程中是大量的、普遍的存在。领导工作千头万绪，变化万千，是竞争创新的活动，经常碰到的是非程序性的思维，没有固定的模式可言，不可能按现成的数学公式去解答，也不能完全依靠机器人，必须依靠人们开动脑筋去思考，深入实际去探索，运用各种知识去创新。竞争、创新、探索，需要领导者综合运用自己的知识、经验、才能和气质，创造性地、巧妙地运用各种技巧、手段和方法，领导部属完成各项工作任务。

领导艺术一般包括三个方面：即领导人的艺术、处理事的艺术、善用时间的艺术。如果从整个领导过程来分析，领导艺术大致可分为预测艺术、决策艺术、组织艺术、用人艺术、指挥艺术、检查艺术、交际艺术和日常工作中的增效艺术，等等。

第二节 领导艺术的特性

领导艺术作为一种有效的领导技巧和特殊方法，具有独自的特性：

1、灵活性和原则性的统一。领导艺术不同于一些规范化的领导方法和工作方法那样有严格和固定的程序和模式，主要依靠领导者发挥自己的主观能动性和创造精神，因此，具有很大的灵活性。所谓“运用之妙，存乎一心”中的

“妙”，就是灵活性的具体体现。古今有为的政治家、军事家都无不在“妙”字上作文章。例如：兵法有云：“战胜不复”，可是，1337年10月26日，刘伯承元帅指挥八路军一部在山西平定县七亘村设伏，重创了日军之后，刘帅分析敌人会以为我军不会再在七亘村设伏，继续从这里运送物资。28日，我军又在七亘村设伏，重创了敌人。这“重叠设伏”被称为战术上的奇迹，奇就奇在刘帅不拘泥于用兵之法贵在不复的原则，不拘常规，灵活用兵，表面上看这是犯了兵家之忌，实际上收到了出其不意之效。一般说来，领导艺术的运用都要因人、因事、因时、因地制宜，灵活处理，不能囿于固定的模式。但是，领导艺术的灵活性不是无原则的灵活，如果以为领导艺术就是随心所欲，为所欲为，那也是错误的。发挥领导艺术必须遵循一定的原则，按原则办事。如领导者在用人过程中，如果离开了奖惩公平合理的原则，滥施赏罚，这种领导行为就不能收到激励部属的效果，它不是对领导原则的巧妙地、创造性地运用，因此，不能列为领导艺术的范畴。有效的领导艺术，是有机地将原则性与灵活性统一起来，在原则的基础上灵活，在灵活时不丧失和背离原则。

2、艺术性与科学性的统一。领导艺术不是遵循规范化的程序办事，也不是运用数学分析的方法解决问题，而是领导者思考和处理随机事件的一种变通能力，它与领导者个人的运用技巧关系很大，呈现出很强的艺术性。国外有的管理学家认为，管理艺术是对待千变万化的具体现象的艺术，管理者必须象音乐般地改变技巧与方法，保持美好乐章的微妙差异。但是领导艺术不能脱离客观规律，不是脱离客观实际

的随意发挥。只有那些符合客观实际，遵循客观规律的领导行为才是有效的领导艺术；违反客观规律，不从实际出发，凭着自己主观想象实施领导，会招致失败恶果的领导行为不能算作领导艺术。当年，刘伯承元帅之所以能导演出“重叠设伏”的战争奇观，就在于他认真研究过战争指导规律，分析了日军急需补给，七亘村是敌人输送物资的必经之路，日军指挥官熟悉中国古代兵法等特点，才布置的重叠设伏。假如，日军不急需补给或有它路可走，日军指挥官一打即躲，重叠设伏就可能变成海底捞月。

3、实践性与理论性的统一。领导艺术来源于领导者的阅历、知识、经验，只有在领导者实际运用领导条件和领导原则的过程中才能显现出来。一个人虽然具有领导知识，但不参加领导实践，就无法表现其领导艺术，不参与决策，就表现不出决策艺术，不组织指挥，就显现不出组织指挥艺术。领导艺术来自于实践，又在实践中不断接受检验和发展，表现出实践的特点。但是，缺少理论指导的实践，往往是盲目的实践，最有效的领导艺术是建立在深厚的领导科学知识之上的。缺少科学知识的领导者，只凭自己的经验猜测、主观臆断；或者只凭个人的好恶出发进行工作，这样的领导者实在不会具有什么高明的领导艺术。领导者的理论知识越丰富，就越会创造出富有艺术技巧的领导方法。

4、实用性和创造性的统一。领导艺术是领导者根据不同的客观环境，因人、因事、因时、因地灵活采用的技巧、手段和方法，突出地表现出实用的特点，有效的领导成果来自于实用的领导艺术，实用的领导艺术必然会创造出有效的

领导成果。实用性往往和创造性紧密结合在一起，领导者灵活运用领导原则、领导条件的过程，事实上就是一个不断创造的过程。只有不墨守成规，不因循守旧，才能创造出实用的领导手段；没有创造和创新，机械地照搬书本上的知识和他人的经验，这样的领导丝毫没有什么艺术可言。领导艺术体现了领导者勇于改革、生机勃勃的创造力。

5、熟练性与主动性的统一。领导艺术是领导者对领导知识和领导经验的熟练运用。领导艺术与领导者的成熟程度关系极大，领导者越成熟，经验越丰富，对事物观察分析越深刻，对领导知识和领导经验运用得越熟练，其领导艺术水平就越高，处理问题更得当，可以趋利避害，防止因考虑问题不成熟导致感情用事。但是，成熟还要和主动相联系。一般说来，对工作越热爱、越负责任的人，越能够激发创造精神，能够充分发挥主观能动性，更好地运用知识、经验、才能、气质等要素，使领导水平更上一层楼。

6、阶级性与继承性的统一。在阶级社会里，不同阶级代表人物具有不同的领导艺术观。一切剥削阶级的代表人物为维护本阶级或者个人的利益，都施展伎俩，采用各种手段欺骗、愚弄部属和群众，在他们眼里，玩弄权术就是“领导艺术”。西方管理学家亨利·艾伯斯在《现代管理原理》一书中毫不隐讳地说：“领导的艺术在于不使下属知道而操纵摆布他们。在大多数情况下，一位有效的领导人本人并不知道他在玩这种‘把戏’。”我国古代，也往往把帝王的“统驭之术”看成是领导艺术，如刘备摔阿斗——刁买人心，刘邦假意封韩信为齐王，都是封建帝王对部属的“驾驭之法”。封建地主阶级的“驾驭之法”、资产阶级的“操纵之