

LING DAO YI SHU SHI DA JING DIAN

领导艺术十大经典

新时期领导干部读本

领导观念，领导方式和方法的10大变策

以“我”为中心向全球化战略转变

由主观内向型向按规律办事的方式方法转变

由守成型向创新方式方法转变

由一般型向专业型方式方法转变

由依赖型向自主型方式方法转变

由讲形式、排场型向实效型方式方法转变

由控制型向服务型方式方法转变

由人治型向法治型方式方法转变

由一元型向多元型方式方法转变

“由官争位”向“能力争位”方式方法转变

★ ★ ★ ★ ★ 1 ★ ★ ★ ★ ★

魅力形象艺术

不战而屈人之兵，这就是非权力领导力

吉林摄影出版社

责任编辑：李楠

装帧设计：龙恩工作室

经典一：魅力形象艺术

不战而屈人之兵，这就是非权力领导力



- 领导风格与领导个人品格修养

解：以理服人以情感人优于以威压人。

- 领导才干与领导个人职业素养

解：兵熊熊一个，将熊熊一窝。

- 领导方法与领导个人思维训练

解：眉头一皱，计上心来。千万不要无计可施。

- 领导情怀与领导个人魅力塑造

解：在某种条件下，魅力大于权力。

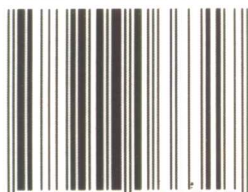
- 领导作风与领导个人亲和力

解：打造团队，此为第一要义。培养向心力，而非离心力。

- 领袖理想与领导个人领袖气质

解：追随领袖的人之所以死心塌地，在于他们也能看到自己的目标。

ISBN 7-80606-631-4



9 787806 066317 >

ISBN 7-80606-631-4/Z·71

定价：680.00 元（全十卷）

责任编辑:李楠

装帧设计:龙恩工作室

领导艺术十大经典

主 编 梁建成
出 版 吉林摄影出版社
地 址 长春市人民大街 4646 号
经 销 新华书店
印 刷 北京市业和印务有限公司
版 次 第一版第一次印刷
印 数 3000 套
出版日期 2004 年 4 月
开 本 32 开
字 数 2510 千字
印 张 119
书 号 ISBN 7-80606-631-4/Z·71
定 价 680.00 元(全十册)

编 委 会

主 编 梁建成

副主编 邹雪怡 朱 君

编 委	雷 敏	吕欢欢	杨 丹	汪 轶
	司 燕	陈 琳	曹 姝	燕淑兰
	洪 岩	查光清	朱洪文	张振众
	宋 倩	袁 琴	卢 芳	吴 娜

前 言

领导艺术也是领导方法，是特殊的领导方法，是领导学中最复杂最重要的内容。

关于什么是领导艺术，大体上可以这么说，领导艺术是处理模糊性随机性问题的领导方法，即西蒙说的“非程序化决策”。普里尔的军事领导艺术定义为“将领无固定模式”。所以这种特殊的领导方法是一种软方法、软技术，是技巧，而不是照章操作。领导方法许多都是领导艺术，如决策艺术，用人艺术。处理突发事件的方法就是典型的领导艺术。

领导艺术对于领导者有特别重要的意义。领导职能是决策，而决策又是战略决策，战略决策又是非程序化决策，需要的是软技术软方法。不问琐事就是那些例行性、常规性、操作性、精确性的决策，国外学者和政治、军事领导人都认为这些不必亲自处理，要交给下级去办，可能还办得更好。兰斯登·法约尔讲得最为清楚。如何处理这两类问题、两类决策本身就是领导艺术。

军事家克劳塞维茨、管理家法约尔都认为领导艺术是一门“很难掌握的艺术”，关键在于领导者自身的素质。法约尔认为需要的是领导人的“经验、智慧和判断力”；与克劳塞维茨“在这里，智力活动离开了严格的科学领域，即离开了逻辑学和数学领域，而成为艺术”的意思是相同的，都是说需要软

科学软技术，经验和智慧。西蒙则认为需要“想象、直觉和创造力”，而且越往高层问题越突出。

领导艺术又是一种领导能力。《有效的经理》作者举例说，桥梁专家不一定能领导好一个桥梁工程，不懂桥梁专业知识的领导不一定就领导不好，问题就在于领导艺术。因为只有专业知识还不能提高领导艺术。国外有关企业领导、政治领导、军事领导的论著都不否认这一点。

阅读国外领导艺术的著作时，有两点应该警惕。一是领导艺术确有“可意会不可言传”的含义，但有的论著带有不可捉摸的神秘色彩。美国 L·德莫斯的《人格与心理潜影》一书，把基辛格秘密访华这一重大举动——也是美国政府的重大决策说成是基辛格从小就有的“亲密能力的萎缩，抑郁人格的特征”而产生“喜欢独来独往”引起的。领导人的心理、潜意识都可能对决策产生影响，但也不会如此神秘。二是领导艺术由于变化幅度大，灵活性、伸缩性大，人的能动性很强，有可能超过界限成为领导者玩弄权术的借口。

用权艺术是和决策、用人艺术同等重要的领导艺术，后两者任何时候都渗透着用权，举起大棒发号施令时是在用权，面带笑容与人交往时也在用权，它可以使人登上权位的顶峰，也可以掉进深渊。问题在于怎样使用权力，是领导艺术还是玩弄权术、玩弄政治手腕。

自亚里斯多德提出政治权术概念，马基雅维利又加以系统化以来，对它的理解比任何问题分歧都大，而政治家对之趋之若鹜却超过任何事情。“政治无道德”、“不说假话成不了政治家”，西方有这样的笑话，当一个不懂事的孩子无意中说了一句不切实际的话时，大人们立即判断说，“前途无量，至少是议员！”尼克松一方面说马基雅维利的目的正当任何手段都合

理的观点“未免荒唐”，但又说“有时，为了达到自己某个伟大目标，必须采取一般情况下所不能接受的手段”。如“诡计多端、爱慕虚荣、装聋作哑……对领袖人物来说是至关重要的”。他还说“政治领导人的那些不大体面的方面”不仅是他，罗斯福、戴高乐莫不如此。罗斯福“一面说美国决不参战，一面却进行参战的部署”。也不限于政界，“企业领导人跟政客一般冷酷无情，有些教会和学术界的领导人跟华盛顿的官僚一样，狡诈专横、诡计多端。”（《领导者》，第375~376页）这倒是实情、实话，也道出了玩弄权术是政治家的通病，企业家、学术界也未必干净。这些内容，对他来说显然是在为“水门事件”辩解，对我们来说，无论是正面负面都有借鉴作用，可从中获得不少启示。

基于上述对领导艺术的认识，我们编写了这套《领导艺术十大经典》，包括“魅力形象艺术”、“沟通协调艺术”、“社交处世艺术”、“用人管人艺术”、“语言口才艺术”、“决策拍板艺术”、“运权授权艺术”、“理政办事艺术”、“正职副职艺术”和“心理调适艺术”10卷。应该强调的是，本书既采纳了当今世界范围内的领导科学最新研究成果，同时也吸收了我国传统领导理论的精华，而落脚点则是服务于我们现在的领导实践活动——它既符合机关领导工作的一般规律，也适用于企业的领导管理模式，有很强的实践性和可操作性。

本书在编写过程中得到了国家行政学院“MPA与领导科学”课题组专家的帮助和指导性意见，他们的经验为本书增色不少，在此一并表示谢忱。

编委会

2004年3月

卷首语

领导者对于下属产生领导力，既可以通过权力的使用，使下属畏惧领导者手中的权力来达到，也可以通过高水平综合素质和自身行为的体现，使下属对自己产生敬佩感来达到。这就是领导的魅力形象艺术。

在现实中，有一些领导者经常对下属直接动用权力，使下属心中时刻存有对领导权力的畏惧感，这种情况并非总是能取得良好的领导活动效果；也有一些领导者，虽然大权在握，但并不经常对下属直接动用，而是通过自己的领导魅力来影响下属，使下属心中没有对领导权力的畏惧感，反而能够取得良好的领导活动效果。一些被领导者，尤其是专业技能比较强的人、自身个性比较强的人，之所以能够接受领导，往往是因为在受到权力控制支配的同时，更欣赏领导者通过优良素质和行为所体现出来的凝聚魅力，是因为领导者在自己的心中具有很高的威信。这种凝聚魅力虽然与领导权力没有直接的关系，但是，它可以辅助领导权力更有效的发挥作用。

目 录

第一章 领导风格与领导个人品格修养	(1)
第一节 领导者个人品格概述	(1)
一、领导者品格的作用	(1)
二、品格认知的相对性	(3)
三、领导风格是领导者品格的行为表现	(5)
第二节 以正直建立信用	(7)
一、正直意味着言行一致	(7)
二、正直意味着坦诚待人	(9)
三、正直能赢得人们信任	(11)
四、正直的自我启示	(15)
第三节 以自尊赢得尊重	(16)
一、自尊者自重自爱	(16)
二、自尊者自信	(20)
第四节 以爱心广结善缘	(24)
一、以善行表达爱心	(24)
二、爱心招人喜爱	(26)
第五节 以大度聚集群朋	(32)
一、培养宽容个性	(32)
二、廓开万古心胸	(33)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

三、接纳反对者和犯错者	(36)
第六节 以坚韧取得成功	(39)
一、激发成就动机	(39)
二、正确对待逆境	(42)
三、对挫折的心理调节	(47)
四、以毅力战胜失败	(50)

第二章 领导才干与领导个人职业素养

(54)

第一节 以知识赢得敬服

(55)

一、知识就是力量	(55)
二、建立合理的知识结构	(59)
三、在实践中增长知识	(65)

第二节 以经验引起重视

(67)

一、积累职业经验提高职业素养	(67)
二、积累社会经验把握社会角色	(70)
三、积累生活经验了解人间疾苦	(72)

第三节 以实力取得信任

(74)

一、实力首先表现为个人才干	(74)
二、实力来自不断的成功	(78)
三、实力来自敬业奉献精神	(80)

第四节 以智慧解决难题

(82)

一、智慧的价值在于解决问题	(82)
二、解决问题首先要正确面对问题	(83)
三、解决问题需要创造性	(85)
四、培养创造性解决问题的能力	(88)
五、创造性是非权力领导力的重要特征	(92)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

〔事典〕	(95)
巴顿：让士兵崇拜和效仿	(95)
第三章 领导方法与领导个人思维训练	(99)
第一节 概 述	(99)
一、提高五种智力能力	(99)
二、提高思维能力	(103)
第二节 以理论统率经验	(105)
一、领导者的经验思维	(105)
二、领导者的直觉型思维	(108)
三、领导者的理论思维	(111)
四、领导经验思维和理论思维的统一	(114)
第三节 以抽象结合形象	(116)
一、领导者的抽象思维	(116)
二、领导者的形象思维	(119)
三、领导者抽象思维和形象思维的结合	(122)
第四节 以定性融合定量	(125)
一、定量思维方法	(125)
二、定性思维方法	(130)
三、领导定性思维和定量思维的结合	(134)
第五节 以求同联系求异	(136)
一、领导者求异思维	(136)
二、领导者求同思维	(143)
三、领导者求同思维和求异思维的结合	(146)
第六节 以全面代替单向	(149)
一、领导者单向思维	(149)

领导艺术十大经典

[LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN]

目 录

二、领导者全方位思维	(152)
三、从单向思维走向全方位思维	(157)
〔事典〕	(161)
林肯：“全美第一个爱开玩笑的人”	(161)
第四章 领导情怀与领导个人魅力塑造	(165)
第一节 概 述	(165)
一、个人魅力有助于吸引他人	(165)
二、个人魅力有助于影响他人	(167)
三、个人魅力有助于增强自信心	(169)
四、个人魅力有助于增强领导效果	(170)
五、魅力的相对性	(170)
第二节 以激情激励他人	(171)
一、明确方向保持激情	(171)
二、饱含激情表达远见	(173)
三、以激情鼓舞信心	(174)
第三节 以思想影响大众	(176)
一、提高洞察力	(176)
二、增强创新意识	(177)
三、表达积极思想	(178)
四、发掘思想潜力	(179)
五、如何变得有思想	(182)
第四节 以热情鼓舞士气	(184)
一、以热情取得个人魅力	(184)
二、以热情感染他人	(186)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

三、作鼓舞人心的呼吁	(189)
第五节 以工作体现价值	(191)
一、全身心投入工作	(191)
二、追求最佳工作表现	(193)
三、做工作的多面手和变革者	(195)
四、以业绩获得领导魅力	(196)
五、以奉献赢得他人追随	(198)
第六节 以幽默活跃气氛	(200)
一、幽默增强个人魅力	(200)
二、幽默的积极效果	(203)
三、幽默语言魅力	(205)
四、幽默语言技巧	(207)
〔事典〕	(211)
尼克松：塑造形象，反败为胜	(211)
第五章 领导作风与领导个人亲和力	(214)
第一节 以目标引导团队	(214)
一、分层次确立目标	(214)
二、目标要富有挑战性	(217)
三、用目标激励员工	(219)
四、规划清晰的前景	(220)
五、目标引导艺术	(223)
第二节 以亲和赢得信赖	(226)
一、促进团结合作	(226)
二、尊重和关心他人	(228)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

三、做下级的坚实后盾	(229)
四、用好心情感染大家	(230)
五、建立信任关系	(233)
第三节 以包容团结众人	(237)
一、营造宽容氛围	(237)
二、重视抱怨处理	(239)
三、团结各类人才	(240)
四、赏识各种个性	(243)
五、团结包容艺术	(245)
第四节 以参与共求成功	(248)
一、激发参与意识	(248)
二、营造参与氛围	(251)
三、建立团队合作态度	(253)
四、团队合作艺术	(255)
第五节 以学习提高效能	(258)
一、通过学习发掘最佳能力	(258)
二、营造学习环境	(260)
三、团队学习修炼	(263)
四、提高领导效能	(266)
〔事典〕	(269)
燕昭王：营造感召之势	(269)
第六章 领导信念与领导个人领袖气质	(273)
第一节 以理想唤起自觉	(273)
一、树立共同理想	(273)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

二、提升追随者的价值观念水平	(275)
三、理想要转化为可行的战略	(278)
四、把理想传达给追随者	(280)
五、理想要切合人的内心需要	(282)
第二节 以献身投入事业	(284)
一、为理想服务	(284)
二、率先垂范以身作则	(286)
三、勇于献身甘冒风险	(289)
第三节 以铁肩承担道义	(293)
一、对追随者承担责任	(293)
二、责无旁贷勇担道义	(294)
三、道义来自人民心声	(298)
四、道义力量不可战胜	(300)
第四节 以成就树立威望	(302)
一、给人成功的力量	(302)
二、成功就是比原来更好	(303)
三、成就是领袖气质的源泉	(306)
四、成就提升美誉度	(309)
附录：领导者公众形象塑造能力测评	(312)
自测一 你是否受人欢迎？	(312)
自测二 你是一个好的领导者吗？	(313)
自测三 你是一位出色的政治人物吗？	(316)

第一章 领导风格与领导个人 品格修养

第一节 领导者个人品格概述

一、领导者品格的作用

人们说：“造就政治家的，决不是超凡出众的洞察力，而是他们的品格。”

领导者的品格是决定领导人才自身价值高低的一个重要方面，也是领导者魅力的重要源泉。夏尔·戴高乐曾说：“那些具有品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。”

从理论上讲，领导作为一种指挥和控制行为，实际上就是领导者对被领导者产生影响的过程。一个成功的领导者关键就在于他具有超过一般人的影响力，从而能更有效地影响或改变被领导者的心理和行为。正是从这个意义上讲，有的学者就干脆将领导定义为“有效的影响力”。那么影响力又是从何而来的呢？影响力来自于两个方面，即强制性影响（如传统因素、权力因素、资历因素等）和自然性影响。自然性影响又称非权力性影响，品格就是产生这种影响的主要来源。一个团体的领导者能否获得其成员的真心拥护，在很大程度上取决他的品格修养。

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

领导者的品格通过两种途径产生作用：认同与模仿。

认同是指在群体活动中，个体大都有一种强烈的从感情上要将自己认同于另一个体，特别是认同于领导者的品格特质的心理趋势。模仿则是指品格对于被领导者产生刺激从而引起被领导者再现某一榜样的一种社会心理行为。

由此我们可以看出领导者的品格具有五方面的作用：

1. 良好的品格可以使人登上权力顶峰

因为只有良好的品格才能引起公众的认同感，从而赋予他们相应的权力。如华盛顿就以其完美的品格赢得了新生美国的信任，他当上了第一任总统。1788年，出席制宪会议的一位代表皮尔斯·巴特勒在谈到总统权限的规定时说：“代表中有许多人选举华盛顿将军担任总统，而且根据他们对华盛顿品格的看法而决定他们应当给予总统多大的权力。”良好的品格造就优秀的领导者，恶劣的品行则是成功的羁绊。比如在美国四年一度的大选中，在众多的候选人激烈角逐的情况下，政治家唇枪舌剑，你死我活，贬低对方的品格以做负面宣传。而大众传媒和选民们的注意力有时往往并不是在竞选人辩论的政治社会问题上，而是在竞选人本人的品格形象上。恶劣的品行显然是难以承受对手的攻击和舆论的声讨的。

2. 良好的品格有助于有效领导的实现

由于模仿和认同两种心理趋势，良好的品格便可加强群体或组织的整体性，甚至使领导者和被领导者休戚与共、荣辱相依，从而加快组织目标实现的进程。正如孔子所言：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”如果品格低劣，即使大权在握，也不能实施有效领导。

3. 良好的品格使领导者受到下属的爱戴和其他人员的敬佩，更重要的是让后来的领导者找到学习的榜样