

领导艺术

新玉言◎编著

国家行政学院出版社

013070101

C933
316



领导艺术

新玉言◎编著



北航

C1678772

C933
316

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

艺术领导力 / 新玉言编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5150-0897-4

I. ①艺… II. ①新… III. ①领导艺术 ②领导能力 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 153924 号

书 名 艺术领导力

作 者 新玉言

责任编辑 姚敏华

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68929009 68928761

网 址 <http://cbs.nas.gov.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京科信印刷有限公司

版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本 16 开

印 张 24.75

书 号 ISBN 978-7-5150-0897-4

定 价 48.00 元



前 言

在当今知识经济时代，随着科学技术迅猛发展，世界形势发生着深刻的变化，这种变化对领导观念和领导方式提出了严峻的挑战，因此，各级领导要从讲究领导艺术、提高领导干部能力上下功夫，从思想上、实践上、形象上探索提高领导效率和影响力，为加快转变经济社会发展方式，全面建设小康社会，推动经济社会健康持续发展作贡献。

我们通常都能够见到这样的人，他并不发号施令，也不站在领导者的岗位上，但是他的后面就是有很多追随者。这些都是具有极强领导力的人，在领导学上，这被称为“悬浮的领导能力”，即不是局限于等级和权力的狭小天地中，而是让自己的能力支撑在一个可以无限放大的团队上。可见，领导力不是职务和地位，它是一种积极互动的、目的明确的人际影响力。因此，领导力就是一种特殊的人际影响力，具备领导力的人就是领导者。

领导力是知识、能力与智慧的综合运用。不是谁都能当领导，也不是谁都能当好领导。要当领导、当好领导，就得研究“领导”这门“大学问”，就得深谙这门“大学问”，即领导艺术。领导者在



实践中的工作思想和经验以及一些规律性的东西，特别是领导能力，值得借鉴和学习。领导进行“领导”必须有文化，领导者与被领导者的距离美产生于文化。领导艺术这门大学问，虽然“大”，但最终还是要靠领导素质来反映，靠具体的领导能力来体现。

领导素质，就是指领导者在领导活动中所应具备的基本条件，是领导者在先天禀赋基础上通过后天的学习和工作获得的德、识、才、学、体的总和。领导者的素质是指领导者为了实现领导目的，所应该具备的能力与特质，包括业务能力、人际能力、概念能力、政治素质、心理素质等。

领导是高层次的管理，管理是低层次的领导。领导需要运用一些科学成果并且讲究科学的方式。而领导的实践是人完成的，它跟艺术一样，可以不拘于某种方式，领导者有自己发挥的余地，甚至是创造。领导需要技能，领导力是一种人性化的有魅力的技能。领导力是有层次的，是需要不断突破、不断提升的。每一个管理者或处于领导职务的管理工作者都需要注重领导艺术，有效提升自己的领导力。领导力的提升，需要我们解放思想，转变观念，掌握领导艺术。

领导是一门艺术，是关于思考人的本性，通过思考人的本性从而发掘人的潜能的一种艺术。“领导”更多在我们的日常生活工作中体现为一种名词，其实其本质更应该是一个动词。领导的艺术是一个悟道的过程，只有悟才能具备成为一个真正领导者。知识可分为信息、经验、智慧、思想、理论等五个层次，知识也会折旧，有一部分知识在成长的过程中如果不通过自己亲身或者长久经验实践则会渐渐被遗忘，更不可能上升到成为个人智慧的层次了。因此，知识是需要通过实践成为长效的经验才会更进一步，才能站在巨人的肩膀上更上一层楼继而攀登知识的无尽高峰。因此，个人的体悟是让知识增值最有效的途径。悟道的过程极其少数是天赋异禀与生俱



来的，更多的是在后天成长过程中一种渐渐“从契合到主动”的过程，能有这样一个契合的机会打开了这潘多拉的魔盒，领导力的魔力将会成就你的一生。一个人能否成为一个具有魅力的领导，最关键的第一步是其是否具备系统性思维的能力与意识，这是上下求索悟道的钥匙。

那些领导艺术娴熟的人，一定是领导能力超强的人。凡领导者皆有能力，只不过能力有大小之分、高低不同。对于低能的领导，谁也不敢恭维他的领导艺术，对于领导能力超强者，人们可能会说他很有领导才能，也有人会说他的领导艺术不错。能力和艺术属于不同的层次，能力是基础，艺术是能力不断提高，不断积累，由量变到质变的结晶。

领导能力是一种统领人心的综合能力，谁拥有卓越的领导能力谁就拥有了整个世界。领导能力由两方面构成：一是领导者，二是心甘情愿的追随者。追随者众，领导能力就越强；追随者寡，领导能力就越弱。如果没有取得别人的支持，没有追随者，领导能力就无从谈起，领导者也将不复存在。领导能力不是领导权力。权力是一种组织形式，而能力则是无形的，是心理上影响别人的能力；权力是一定组织所赋予的外在力量，而能力则是领导者自我修养而形成的内在品质；权力只是领导力量的暂行为，而能力则是领导力量的长远保证。所以，一个领导者想要真正担负起自己的领导责任，必须努力提高自己的领导能力。领导能力就是把理想转代为现实的能力。提升领导能力的最佳方法是：先引发他们心中的渴望，能做到这一点的人几乎无往而不胜。领导是个人用来影响团体成员，以实现团体目的的一个过程，并且团体的成员认为这种影响是合理的。

领导艺术并不神秘，它是独特的但又是规律可寻的、富有魅力的具体领导方式、方法。领导的方式、方法、艺术是并列的三个



概念。一般人将领导的方式、方法合并为领导科学，与领导艺术相对。领导艺术与领导科学并非水火不相融，领导艺术是领导方法的创造，是领导实践经验的升华。对于领导工作，一般的领导科学解决轮廓问题，而一些分寸感强、难度大的问题，则需要领导艺术才能得以解决。所以，领导方法是基础，领导艺术是领导方法的升华；领导工作一旦达到艺术的高度，就会产生质的飞跃。可见，提高领导艺术，对于搞好领导工作具有重要意义。

领导力是在活动中展现的，不是你有没有领导力，而是你有没有发挥领导力。如果想长期稳定地发挥领导力，需要长期不断地修炼。打造领导力是可以的，但是打造领导艺术太难。如果我们脚踏实地，放弃不切实际的幻想，从培养自己的领导力做起，说不定“无心插柳柳成荫”，“得来全不费功夫”，领导艺术也日臻成熟起来了。

如果说领导力不仅仅是一种方法或技能，而是一种独特的艺术，那么从发挥领导艺术的角度来谈领导力，我们可以把这种领导力称之为新领导力或者艺术领导力。

艺术领导力是领导在其领导活动中自由而灵活地实践领导艺术的魅力表现，因而具备艺术的审美特质，高超的领导艺术必然是包含了真善美的灵魂。从智商与情商的关系这个角度来说，艺术领导力其实就是注重提高领导干部在管理和领导方面的情商。本书从培养和发挥领导艺术角度来谈领导力，注重从掌握和培养一般及特殊的领导能力出发，通过一定的领导方式或方法来创造性地运用这些领导艺术。

编者



目

录

CONTENTS

第一章 领导力	1
一 领导	1
(一) 领导的定义	2
(二) 领导的作用	6
(三) 领导者和管理者	9
二 领导力	15
(一) 领导力的定义	15
从哥本哈根会议看领导力	17
(二) 领导能力	18
关于领导力的五个谬论神话	22
三 知识经济时代的领导观	25
第二章 领导艺术	35
一 领导艺术	35
(一) 领导艺术的含义	36
习近平：要讲究领导艺术	41



(二) 领导艺术的审美特征	42
(三) 领导艺术的灵活运用	45
(四) 常用的领导艺术	50
马云：出色的领导力是一门艺术	56
二 领导方式	57
(一) 领导方式的含义	57
(二) 领导方式的类型	59
(三) 领导方式的选择	61
三 领导方法	67
(一) 领导方法的特点	68
(二) 领导方法的类别	69
四 掌握领导艺术的重要性	79
李开复：领导力是一种独特的艺术	84
第三章 领导决策的艺术	87
一 决策的艺术	87
二 决策的作用	89
三 决策的能力要求	91
四 决策的误区剖析	94
五 提高决策的能力	99
正职领导和副职领导的领导艺术	106
第四章 领导协调的艺术	111
一 协调的内容和作用	111



习近平：共演一台“二人转”的好戏	116
二 协调的能力要求	117
三 协调的误区剖析	120
四 协调的运用艺术	123
要学会“协调”工作	127
五 提高协调的能力	129
行政领导者协调人际关系的艺术	130
第五章 领导激励的艺术	138
一 激励的艺术	138
二 激励的能力要求	143
三 激励的误区剖析	146
四 激励的运用艺术	151
五 提高激励的能力	156
批评也是一种激励	158
第六章 领导用人的艺术	163
一 用人的含义和作用	163
二 树立科学的用人观	166
三 用人的能力要求	173
领导用人的具体要求	177
四 用人的误区剖析	179
五 用人的艺术	185
习近平：多双“眼睛”选贤任能	196



第七章 领导政策执行的艺术..... 197

- 一 政策执行的能力要求 197
- 二 政策执行的误区剖析 200
- 三 政策执行的运用艺术 206
- 四 提高政策执行的能力 210
- 领导者用权的艺术 214
- 官员要“以开放的态度”面对老百姓 215

第八章 领导组织学习的艺术..... 217

- 一 组织学习的能力要求 217
- 习近平：要上进就要学习 220
- 二 组织学习的误区剖析 222
- 三 组织学习的运用艺术 226
- 四 提高组织学习的能力 231
- 领导者要学习语言艺术 235

第九章 领导道德感召的艺术..... 241

- 一 道德感召的能力要求 242
- 二 道德感召的误区剖析 246
- 三 道德感召的运用艺术 253
- 四 提高道德感召的能力 260
- 从频道道歉看奥巴马的领导艺术 265



第十章	领导班子团结的艺术	268
一	领导班子团结的能力要求	268
二	领导班子团结的误区剖析	271
三	领导班子团结的运用艺术	276
四	提高领导班子团结的能力	281
	领导力是带领团队实现目标的能力	284
第十一章	领导改革创新的艺术	287
一	改革创新的能力要求	287
二	改革创新能力的误区剖析	291
三	改革创新能力的运用艺术	294
四	提高改革创新的能力	295
第十二章	领导形势判断的艺术	300
一	形势判断的能力要求	301
二	形势判断的误区剖析	304
三	形势判断的运用艺术	307
四	提高形势判断的能力	314
	领导要讲究领导艺术	317
第十三章	领导应对突发事件的艺术	319
一	应对突发事件的能力要求	319
二	应对突发事件的误区剖析	321
三	应对突发事件的艺术	325



行政领导理事的艺术	338
四 提高应对突发事件的能力	340
从“孟连事件”看领导应对突发事件的艺术	343
第十四章 领导市场驾驭的艺术	347
一 市场驾驭的能力要求	348
二 市场驾驭的误区剖析	352
三 市场驾驭的运用艺术	356
四 提高市场驾驭的能力	362
吴敬琏：建立现代国家和市场经济条件下 的政府	365
参考文献	385



第一章

领导力

义宝的寻踪（一）

领导是领导学中最基本的概念，是构成领导学的基本范畴，是领导学理论体系的逻辑起点。人们对领导一般有以下几个方面的认识：领导是影响人们自动为实现团体目标而努力的一种行为；领导是人们促使其部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术；领导是对组织内群体或个人实行影响的活动过程；领导是影响一个集体走向目标的能力。领导一定具备某些领导能力，通过一定的领导方式和方法达到某项目标、完成某项任务，有这种能力、魄力或影响力，我们就说这是领导力在发挥作用。弄清领导的含义和本质，树立正确的领导观，对于我们做好领导工作有着重要意义。

一 领 导

领导是赢得 21 世纪的关键。只有抓住领导，才能赢得新世纪。要赢得新世纪，就一定要靠领导。从大局来说，要靠党和政府的领导；从局部来说，要靠部门、地方和基层的领导以及企业和事业的



领导；从性质来说，要靠政治领导、组织领导、思想领导、理论领导、学术领导和业务领导；从水平来说，要靠内行领导、知识领导、能力领导、智慧领导、科学领导和艺术领导；从形式来说，要靠魅力领导、模范领导、权威领导、民主领导、正式领导和非正式领导。这些领导在不同情况下分别发挥着积极作用，就能避免领导失误、领导失范及其他领导问题，就能最大限度排除各种不利因素，去赢得新世纪竞争的胜利。

（一）领导的定义

1. 什么是领导

什么是领导？领导如何定义？《现代汉语词典》中的解释是：“①率领并引导朝一定方向前进”；“②担任领导的人；领导者。”《牛津英语字典》中解释为：“领导者（leader）一字最早是在1300年出现；而领导（leadership）一字至1834年才产生，其意义是指领导者的领导能力（ability to lead）。”《韦氏大辞典》中则将领导解释为“获得他人信仰、尊重、忠诚及合作的行为”。

由于领导是一种复杂的社会现象，人们对它的界定也是众说纷纭。美国前总统杜鲁门说：“领导就是叫人做一件原来不想做的事，但事后却会喜欢它。”美国前国务卿基辛格（Henry Kissenger）博士说：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”

一位国外管理学家说，有多少管理学家为领导下定义，就有多少个领导的定义。在美国领导学专家华伦·本尼斯看来，“领导的概念既复杂又难以掌握，所以人们用许多词汇试图加以解说，结果是愈描愈黑”。但是，从这些定义中不难看出它们有共同点，这就是它



们都认为领导不是指领导者，而是指领导活动过程；领导不是强迫命令，而是引导、影响、说服。因此，领导就是指领导者充分运用各种影响力，在获得被领导者的自觉追随和服从的前提下，引导、率领或鼓励被领导者实现共同目标的行为过程。

巴斯（Bass，1990）提出的框架认为，一些定义视领导为组织进程的核心。根据这个观点，领导者是组织变化和活动的中心，他体现着组织的意愿。另一种分类体系则从人的个性角度来定义领导，认为领导是个体所拥有的能够使他引导其他人完成任务的特质或特征的结合。还有一些领导研究则把领导定义为一种动作或行为，领导者用来改变组织的动作或行为。

此外，根据存在于领导者和追随者之间的权力关系来定义领导的观点认为，领导者拥有权力，并能行使权力来对别人的改变作出影响。还有人认为领导是帮助组织成员达到目标、满足需求的目标实现的手段。这一观点认为，领导通过建立远景、模拟角色、形成个性化的注意力来改变追随者。

从领导的定义上，我们可以看到领导至少包含两层含义：第一，领导是领导者施加影响的过程。领导者要有影响追随者的能力，领导的本质就是影响力，这种影响力包括权力影响力和非权力影响力，其中，非权力影响力的作用更大。第二，领导是被领导者自觉追随的过程。领导者必须有追随者才能达到组织的目标。被领导者感觉到你代表着他们的愿望和利益，值得他们信赖和尊重，他们就会自觉地接受你的领导。

尽管定义领导的方法多种多样，但有一些要素却被认为是领导现象的核心：领导是一个过程；领导包含影响；领导出现在一个群体的环境中；领导包含实现目标。基于这些要素，我们对领导作如



下定义：领导是个体影响一群个体实现共同目标的一个过程。

将领导定义为一个过程，表示领导并不是存在于领导者身上的一种特质或特征，而是发生在领导者和追随者之间的一种交互活动。过程，意味着一个领导者不仅影响追随者而且也受追随者的影响。它强调的不是一种线性的、单向的活动，而是一种相互作用的活动。当以这种方式定义领导时，它对我们每一个人来说都是可以获得的。

领导包含了影响力。它涉及领导者如何影响追随者。影响力是领导行为的必备条件，没有了影响力，领导就不再存在。

领导行为发生在群体里，群体是领导行为得以产生的环境。领导意味着影响具有一个共同目标的一群人。这个群体可以是一个小型的任务群体，一个社区群体或一个包括这个组织的大型群体。

领导包含了关注目标。这是领导活动与引导一群个体完成某一任务或达到某一终点有关。领导者总是把精力花在那些正试图完成某一任务的个体身上。因此，只有在所有个体都朝着一个共同目标努力的背景下才会产生领导，产生领导影响力。

2. 领导的几种类型

(1) 按权力控制程度可以分为集权型领导、分权型领导和均权型领导。

集权型领导是工作任务、方针、政策及方法，都由领导者决定，然后布置给部属执行。其特点是一切权力集中于领导集团或个人，偏重于运用集权形式推行工作，而不注意授权。集权式只在特定环境下使用才有效。

分权型领导是领导者只决定目标、政策、任务的方向，对部属在完成任务各个阶段上的日常活动不加干预，下属有一定的自主决定权。其特点是领导者只问效果，不问过程与细节。