

LINGDAO YISHULUN



领导艺术论

周殿富 于新恒 著

领导艺术论

周殿富 于新恒 著

吉林人民出版社

领导艺术论

周殿富 于新恒 著

※

吉林人民出版社出版发行

长春大学印刷厂印刷

※

850×1168毫米32开本 12.375印张 284,000字

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数：1—3,185册

ISBN 7-206-00450-4

C·30 定 价：4.85 元

前 言

领导，是一门科学，也是艺术。这门艺术虽然不列艺苑之林，不入艺术殿堂，也不是美学家所研究的对象，但是，人们确无法否认这是一门更高超的艺术。

是的，领导艺术也许没有美学所研究的艺术那样有色有形，令人赏心悦目、怡神陶情、沉醉其中。但是，领导艺术却又与这些艺术门类无不具有质的相似。

一个领导者、一个领导群体、一个领导集团，也许没有人会象设计大师那样信手勾勒出变幻无穷的锦绣图案，但是历史要求他们设计的是人类社会不断走向富裕文明的发展蓝图；也许没有人会象建筑巨擘那样平地而起万丈高楼，但是群众需要他们带领建造人间的伊甸乐园；也许没有人会象米开朗基罗那样雕塑出大卫的千古英姿，但是他们需要塑造出活生生的时代群象；也许没有人会象达·芬奇那样描绘出蒙娜丽莎的永恒微笑，但是他们需要组织人民群众一道去铺展历史的画卷；也许没有人会象贝多芬那样创作出雄浑悲壮的《命运交响曲》，但是他们需要弹拨起人类的心之曲、灵之歌；也许没有人会象巴尔扎克那样写出《人间喜剧》的鸿篇巨著，而人间许许多多的悲喜剧，却往往正是他们所导演；也许没有人会吟咏出李杜那样流传百世的不朽诗篇，然而却在那一首首雄壮的历史史诗中，不都回荡着他们的呐喊吗？他们是人类社会活动中一群特殊的艺术家。他们所从事的活动要求他们必须具备一个艺术家所具有的创造激情之冲动、思维灵感之慧光、切磋琢磨之精细、组合

变幻之深功、谋篇布局之技巧的艺术素质。因为他们所从事的活动本来就是创造性的活动。而艺术的生命不正在于创造，创造的成功，不也离不开艺术吗？

历史是由人民创造的，这是毋庸置疑的。但是我们站在历史的纪功碑林中瞻前顾后，却无法否认这期间领导者、领袖们的作用。历史的兴衰、民族的荣辱、国家的强弱、事业的成败、百姓的尊卑，几乎都与“领导”们相关。因此说，作为一个领导者应该深感我们肩头的责任之重大。而如何来完成我们所肩负的历史重任，如何来不负人民的希望和信托，这就需要我们娴熟地掌握高超领导艺术了。因为不知水性、不熟水路、不知掌舵奥妙的艄公，一定会使渡船板荡搁浅、触礁沉没。这也许就是我们花费许多时日来研究领导艺术的目的。

然而令人遗憾的是，“纸上得来终觉浅”，几多冥想苦想，一纸肤浅片言，是无法解决面对改革、开放的大千世界，错综复杂的现代领导活动中所遇到的各种问题。因为领导艺术本身只能产生于领导活动的实践，而不出于文人们的笔下，好在笔者们并不是文人。也有道是“愚者千虑、必有一得”。一孔观天，不见其大，也可略知其蓝。诚然，如果是阴天则属例外。这也正是领导艺术运用之妙之所在。

理论出明智，也易使人失于明智；实践知方圆，亦常使人囿于方圆。在领导活动的王国里论艺术，自有其规律可循，但没有“放之四海而皆准”的固定模式，一切都在于我们如何去认知、思维、理解，去灵活运用。

周殿富

一九八九年三月八日于长春

目 录

前 言.....	(1)
第一章 总论.....	(1)
第一节 领导与艺术.....	(1)
一、领导的含义.....	(1)
二、领导艺术与领导活动.....	(6)
三、领导艺术的含义.....	(10)
四、领导艺术的类型.....	(12)
五、领导艺术的意义.....	(14)
第二节 领导艺术的特征.....	(15)
一、主体性与实践性相统一.....	(15)
二、经验性与创造性相统一.....	(18)
三、统御性与中介性相统一.....	(20)
四、规律性与无模式性相统一.....	(21)
五、权力性与情感性相统一.....	(22)
六、领导艺术的本质特性——对立统一性.....	(24)
第三节 领导艺术与领导科学.....	(25)
一、领导艺术与古代领导思想.....	(25)
二、领导艺术与领导科学.....	(26)
三、领导艺术与领导科学诸范畴、概念.....	(27)
第四节 领导艺术与统治术.....	(28)
一、领导艺术与封建统治术.....	(28)

二、领导艺术与资本主义统治术·····	(20)
三、领导艺术与管理艺术·····	(30)
第五节 领导艺术与马克思主义·····	(31)
一、领导艺术与马克思主义哲学·····	(31)
二、领导艺术与马克思主义领导科学思想·····	(32)
第二章 领导艺术的基本范畴 ·····	(34)
第一节 原则与权变·····	(35)
一、原则与权变的含义·····	(35)
二、原则的原则与变通的原则·····	(38)
三、规律的必然与超常的偶然·····	(40)
四、原则性与妥协性的统一·····	(42)
第二节 精确与模糊·····	(45)
一、精确与模糊的含义·····	(45)
二、精确与模糊的关系·····	(48)
三、模糊性方法的应用·····	(53)
四、“黑箱”领导艺术的模糊性·····	(57)
第三节 “过犹不及”与“适度”·····	(60)
一、“过犹不及”与“适度”的含义·····	(60)
二、“过犹不及”与“适度”的关系·····	(62)
第四节 “有为”与“不为”·····	(65)
一、“有为”与“不为”的含义及关系·····	(65)
二、中心与全局·····	(68)
第五节 超脱与躬亲·····	(72)
一、“超脱”与“躬亲”的含义·····	(72)
二、“超脱”与“躬亲”的关系·····	(74)
三、主导——助手——服务·····	(75)
第六节 “管理”与“象征”·····	(76)

一、“管理”与“象征”的含义·····	(76)
二、“管理”与“象征”的关系·····	(79)
第三章 决策的艺术·····	(83)
第一节 经验与信息·····	(83)
一、经验与决策·····	(83)
二、信息与决策·····	(86)
三、正确利用信息与经验·····	(88)
第二节 审时度势·····	(90)
一、审时度势的含义·····	(90)
二、切实把握审时度势的艺术·····	(91)
第三节 多谋与善断·····	(93)
一、多谋是科学决策的重要前提·····	(93)
二、善断是决策的关键环节·····	(94)
三、多谋与善断的关系·····	(97)
第四节 当前与长远·····	(98)
一、决策目标的确定·····	(98)
二、正确处理当前与长远的关系·····	(99)
三、决策目标的检验准则·····	(101)
第五节 权衡与选择·····	(102)
一、决策者要长于利弊权衡·····	(102)
二、决策者的科学选择·····	(103)
三、权衡与选择的关系·····	(104)
第六节 主导与借助·····	(106)
一、主导的含义·····	(106)
二、借助的内容·····	(108)
三、主导与借助的关系·····	(110)
第七节 情感与理智·····	(112)

一、决策与情感	(112)
二、决策与理智	(114)
三、情感与理智的关系	(115)
第四章 用人艺术	(117)
第一节 人才与事业	(117)
一、人才——成就事业的宝贵资源	(117)
二、用得其人——宏观用人艺术	(120)
三、人才潜能的开发——用人艺术的宗旨	(121)
第二节 知人与善任的艺术	(123)
一、“知与不知”与“遇与不遇”	(123)
二、“不求备取人，不以己长格物”	(126)
三、“贤者在位，能者谋政”	(129)
四、“因才以取之，审能以任之”	(131)
第三节 调动人的积极性艺术	(133)
一、不要让自己“出丑”——利益原则	(133)
二、“罗森塔尔效用”的秘密——激励原则	(137)
三、“强有力的杠杆”——公开原则	(139)
四、“透明度”不如“开明度”——开明原则	(141)
五、“把人放在第一位”——尊重原则	(143)
六、“甘蔗没有开水甜”——关心原则	(148)
七、“空穴来风，不平则鸣”——公平原则	(150)
八、“自来水并非自来”——压力原则	(153)
九、“万马齐喑究可哀”——民主原则	(156)
十、“枯木朽株齐努力”——竞争原则	(156)
第五章 权力运用的艺术	(159)
第一节 权力概述	(159)

一、权力的定义	(159)
二、历史的几种权力形态	(161)
三、权力——权利、权势	(165)
第二节 权力的分类	(168)
一、法定权力	(168)
二、自然权力	(169)
三、强制权力	(170)
四、代表权力	(170)
五、决断执行权力	(171)
六、组织指挥权力	(171)
第三节 权力的特征	(172)
一、依附性与独立性	(172)
二、无限性与有限性	(174)
三、有效性与无效性	(175)
四、进步性与腐朽性	(176)
第四节 权力的科学运用方式	(179)
一、“人——人”方式——权力的直接运用	(179)
二、“法>权>人”——权力的间接运用 ...	(180)
三、“权力递减律”——权力的“节约”运用	(183)
四、“鞭子”与“舌头”——权力的“后发 运用”	(184)
五、“委托式指挥法”——科学授权	(186)
六、避开“直通毁灭之路”——分权	(188)
第五节 权力与非权力影响力交叉运用	(191)
一、权力与权威	(191)

二、权威的结构	(193)
三、权威形成的动因	(194)
四、影响权威的因素	(195)
五、不要走入“小拿破仑”的“滑铁卢”—— 民主	(199)
第六节 权力与感情的交叉运用	(200)
一、“互相体谅的心”——权力的辅佐与补充	(200)
二、“严厉生畏”——威严的卫士与克星 ..	(202)
三、东方人的联系纽带——感情	(204)
第六章 科学指挥的艺术	(206)
第一节 领导与骨干相结合的艺术	(206)
一、领导与指挥管理	(206)
二、骨干与指挥管理	(208)
三、正确处理领导、骨干和群众之间的关系	(210)
第二节 宏观控制与微观调节的艺术	(212)
一、宏观控制的艺术	(212)
二、微观调节的艺术	(221)
三、宏观控制与微观调节的关系	(223)
第三节 指挥与指挥方式	(224)
一、指令与指导相结合的艺术	(224)
二、直接与间接相结合的艺术	(226)
三、强制与非强制相结合的艺术	(227)
第四节 指挥原则与指挥手段	(229)
一、领导指挥的原则	(229)
二、领导指挥的手段	(232)

第七章 思想教育的艺术	(238)
第一节 提高领导思想教育艺术水平是时代的要 求	(238)
一、激发人们内在潜力的需要	(238)
二、深化改革的需要	(239)
三、适应群体成员特点的需要	(240)
第二节 疏导教育艺术	(241)
一、转变灌输式教育方法	(241)
二、坚持疏导教育的方法	(242)
第三节 情与理相结合的教育艺术	(245)
一、动之以情是进行思想教育的钥匙	(245)
二、晓之以理是搞好思想教育的关键	(248)
三、导之以行是思想教育的目的	(250)
第四节 激励教育的艺术	(251)
一、激励教育艺术的作用	(251)
二、参与激励法	(252)
三、强化激励法	(253)
四、关怀激励法	(256)
五、目标激励法	(257)
第五节 以迂为直的教育艺术	(258)
一、迂回教育艺术	(258)
二、寓教育于活动中的艺术	(261)
第六节 民主对话的艺术	(263)
一、民主对话的基本要求	(263)
二、努力掌握对话艺术	(265)
第八章 提高领导效率的艺术	(267)
第一节 领导效率概述	(267)

一、领导效率的概念与意义	(267)
二、提高领导效率艺术的意义	(269)
第二节 建立科学的工作秩序	(271)
一、“天国第一律”——秩序	(271)
二、秩序——习惯——制度	(273)
三、“凡事豫则立，不豫则废”——周密计划	(276)
四、“能积微者速成”——循序渐进	(278)
五、每个时期只能有一个中心——科学指挥与 控制	(280)
第三节 建立高效的组织管理机构	(282)
一、“帕金森定律”在中国	(282)
二、“满负荷工作法”与精兵简政	(285)
三、优化组合出效率	(287)
四、建立高效的组织管理网络	(289)
第四节 科学运筹时间	(294)
一、时间是最珍贵的资源	(294)
二、现代社会对领导者的要求	(296)
三、科学运筹时间的艺术	(297)
第五节 提高领导者的素质与修养	(300)
一、领导者的素养与效率	(300)
二、信息处理运用能力	(305)
三、高效组织指挥能力	(307)
四、敏捷的思维决断能力	(308)
五、有效运用会议的能力	(311)
第九章 领导角色艺术	(313)
第一节 领导角色概述	(313)

一、领导——一个特殊的社会角色	(313)
二、领导——一个艰难的角色丛	(314)
三、领导角色的基本特征	(316)
第二节 适应领导角色的要求	(319)
一、科学认知领导角色的规范	(319)
二、正确解决领导角色的悬距	(320)
三、“伊壁鸠鲁夹缝”的超越——消除领导角色冲突	(322)
四、“钓鱼哲学”的奥秘——克服领导角色紊乱	(324)
五、是“多面人”吗？——领导的角色转换	(327)
第三节 当好“三军主帅”的角色艺术	(328)
一、“牵一葛而半山动”——把握目标	(328)
二、“十个指头弹钢琴”——科学布局	(331)
三、“汇百川以成大海”——民主决策	(333)
四、任力？——任权？——任人？	(335)
五、让名——让利——让权——让理	(336)
六、“政治家要考虑人民的酒量”	(339)
七、赢得协调一致的法宝——沟通	(340)
八、“平衡”是统治术吗？——团结的维护	(340)
第四节 当好“二传手”的角色艺术	(341)
一、“一言九鼎”——特殊的地位和作用	(341)
二、正确处理与“主帅”的关系	(342)
三、两种“代表”的科学选择	(345)
四、不要成为“怪物”的另一个头颅	(346)

第五节 当好“各路先锋”的角色艺术	(347)
一、“先锋”与“统帅”的双重角色身份	(347)
二、正确处理局部与全局的关系	(348)
三、正确处理分工与合作的关系	(349)
四、正确处理重点与一般的关系	(350)
第十章 打破领导活动困难境况的艺术	(351)
第一节 科学认知客观境况	(351)
一、“政治上唯一正确的原则”	(351)
二、制约领导活动的基本境况	(352)
三、境况与“领导生命周期理论”	(353)
四、做一个辩证唯物论者	(355)
第二节 优化社会心理环境的艺术	(356)
一、“非我群”心理的适应	(356)
二、论资排辈心理的逾越	(357)
三、平庸心理的打破	(360)
四、观众心理的克服	(361)
五、恋旧心理的改变	(361)
六、对抗心理的解除	(362)
第三节 突破人际关系困境的艺术	(364)
一、破除宗法观念残余	(364)
二、矛盾中的“不参与”原则	(365)
三、“多做事，不一定会改变印象”	(365)
四、“公以论事、私以论情”	(367)
五、处理好同前任的关系	(368)
六、间接沟通法	(368)
七、最好的摆脱是“不陷入”	(369)

第四节 改变落后工作环境的艺术	(371)
一、科学诊断, 明确发展方向	(371)
二、改造组织机构	(371)
三、建章健制, 奖惩严明	(372)
四、“潜爆发现象”与“顶峰边际效应” ...	(373)
后 记	(375)

第一章 总 论

伴随着领导科学理论的迅速崛起和实施现代化科学领导的需要，无论是从事领导活动实践的领导者们，还是从事研究的领导科学理论家们都已不满足于一般领导科学原理的探讨，而是在此基础上开始提出更高的要求——对领导艺术进行系统的研究。那么，什么是领导艺术呢？领导艺术有什么自己的特征呢？领导艺术与领导；领导艺术与领导科学；领导艺术与领导科学诸范畴、概念；领导艺术与统治术、管理艺术；领导艺术与马克思主义之间都存在着怎样的关系呢？领导艺术是怎样产生、发展，以什么形式存在和发挥作用呢？这就是本章所要重点探讨揭示的基本内容。

第一节 领导与领导艺术

一、领导的含义

我们要进行领导艺术的探讨研究，那么首先就必须从“领导”的概念开始。我们如果不弄清“领导”的科学涵盖，那么我们就无法来把握领导艺术的研究范围，就无法来揭示领导艺术的规律。

“领导”，在中国是一个组合词。在字典中没有这个组合词的定义。“领导”的“领”字有“领项”、“衣领”、“治理”、“领受”等含义。“导”字具有“指引”、“引导”、“导向”等含义。这个组合词的含义应该是在前面带领和引