

● 领导艺术书系

领导多维协调艺术

宋树发摇主编

中国时代经济出版社

前摇摇言

希望各级领导干部结合工作实际 ,借鉴古今中外一些好的领导实例 ,深入地研究领导科学 ,不断提高领导水平和领导艺术。

——江泽民

江泽民主席给我国各级领导干部提出了“研究领导科学”“提高领导水平”的要求。的确，无论是从历史发展上看，还是从我国现阶段的改革开放以及世界潮流发展的大趋势来看，领导者就像行驶在茫茫大海之中船只上的船长一样，被赋予了历史的和时代的重要使命，或是说被推上了一个特定的历史舞台。在这个特定的舞台上，领导者根据党和国家的方针政策，凝聚群众的智慧和创造力，组织和统帅群众实现组织目标和社会主义建设的总目标，这是对当代领导者领导能力与领导艺术的严峻挑战和考验。因此，现代领导者必须要把传统的领导方法升华为一种领导艺术，并学会灵活有效地运用它，才能适应时代的发展，并在发展中立于不败之地。

领导艺术说到底就是一种特殊的领导方法，它是领导者熟练地、创造性地运用领导方法的特殊才能，它以领导方法为前提并在熟练地运用之中不断地创新、发展，在领导艺术中，最困难也是最重要的则是领导协调艺术。

领导协调艺术包括五个方面的含义：①领导协调艺术

离不开领导者的个人素质；②领导协调艺术的基础是实践，离开了实践，领导协调艺术就无从谈起；③领导协调艺术的主要特征是创造性，尤其是“非程序化事件”最能体现领导协调能力；④领导协调艺术的表现形式是模式化与非模式化，程序化与非程序化，体现了灵活的领导手段；⑤领导协调的主要内容是正确处理和解决领导工作中的各种复杂矛盾。总之，领导协调艺术是领导者个人素质中必须具备的软方法、软技术，它不是依靠照章操作就能完成的，尤其是对于突发事件以及突发危机事件的协调领导，更能凸显一位领导者的领导艺术水平。因此，领导协调艺术在领导艺术中占有极其突出而重要的地位。

领导协调是领导者在领导、沟通群众思想取得一致的前提下，谋求大家在实现领导目标的过程中行动步调的一致性。任何一个组织都不能缺少沟通和协调，任何个人之间也不能缺少沟通和协调。协调发生在我们生活和工作中的方方面面、每时每刻。不能想象，没有协调的个人之间如何彼此了解，没有协调的组织之间如何能成为一个坚强团结的集体去积极有效地实现领导目标。所以，我们的各级领导者都有必要掌握领导协调这一综合性很强的艺术，在我国改革开放的大潮中，运用高超的领导协调手段，正确处理各种矛盾，协调复杂多维的人际关系和组织领导关系，调动各方面的积极因素，去实现各级组织的领导目标，并为实现社会主义现代化的总目标贡献力量。

本书共分为八章，从建立有效的沟通和实施协调入手，着重从领导用权协调、领导关系协调、领导语言协调

以及突发危机事件协调等方面阐述现代领导者在纷繁复杂的领导活动中有效实施领导协调的方法与要求，力求全方位地介绍领导者的协调艺术，并根据每个章节的特点，适当借鉴了古今中外领导者协调艺术正反经验和教训，以期现代领导者提高领导协调能力提供参考，从而全面提升领导艺术水平。

本书由宋树发撰写并担任主编，最后由林卓群、冯振翼总纂审定。

本书在编写过程中，得到天津商学院、河北经贸大学、中国时代经济出版社专家、教授和领导同志的支持和帮助，在此一并表示感谢。

恳请专家、学者、同行和广大读者批评指正。

丛书编委会
二〇〇四年 八月

目摇摇录

第一章摇有效沟通的艺术

摇第一节摇沟通是建立良好互动关系的艺术 (员)

一、人际交往是沟通信息的桥梁 (员)

二、人际沟通的艺术 (缘)

摇第二节摇积极的建设性沟通艺术 (员)

一、积极的沟通是实现组织目标的基础 (员)

二、积极的沟通态度——亲和力 (圆)

三、非语言沟通的积极意义 (源)

四、积极的建设性沟通 (员)

摇第三节摇因人而异的个性沟通 (圆)

一、沟通风格因人而异 (圆)

二、沟通个性特征解构 (圆)

三、因人而异的沟通艺术 (圆)

四、己立立人是沟通的深层基础 (猿)

五、掌握好沟通中的自我角色 (猿)

摇第四节摇无障碍沟通——倾听的艺术 (猿)

一、倾听是对沟通者的尊重和关注 (猿)

二、倾听在沟通中的应用 (猿)

三、以提问增加准确倾听的含金量 (源)

摇第五节摇化解对抗性沟通与攻击性沟通的艺术 (源)

一、化解对抗性沟通的艺术 (源)

二、化解攻击性沟通的艺术 (缘)

第二章摇调度有方的领导协调艺术

摇第一节摇思想与目标的协调艺术 (缘)

一、统一认识——思想的协调 (缘)

二、坚定信念——目标的协调艺术	(缘园)
摇第二节摇把握正确的航向——领导者自我协调艺术	(远园)
一、领导者不良情绪的调适艺术	(远园)
二、摆脱消沉走出逆境的方法与艺术	(苑园)
三、突破“瓶颈”，创造人生价值	(愿园)
摇第三节摇“我们是最好的”——团体协调艺术	(愿园)
一、发现团队的价值	(愿园)
二、树立成功团队的精神	(愿园)
三、拆墙开渠，合作共进	(愿园)
四、建立有效的合作精神	(怨园)
摇第四节摇领导关系的协调艺术	(怨园)
一、协调与上级关系的艺术	(怨园)
二、爱你的下属——协调与下级关系的艺术	(怨园)
三、灵活的协调艺术	(员园园)
摇第五节摇化害为利——角色冲突的协调艺术	(员园园)
一、没有冲突的组织是没有活力的	(员园园)
二、化害为利——冲突的协调艺术	(员园员)
摇第六节摇网络协调艺术	(员园员)
一、网络协调是最优化地实现领导目标的科学方法	(员园员)
二、网络协调方法的基本程序	(员园圆)
三、领导者如何提高网络协调艺术	(员园圆)
摇第七节摇突破领导协调误区的方法与艺术	(员园猿)
一、突破协调误区，实现组织目标	(员园猿)
二、突破领导协调误区的方法与艺术	(员园愿)
第三章摇科学运筹的用权艺术	
摇第一节摇正确集权，适度分权的艺术	(员园圆)
一、分散与集中适度	(员园圆)
二、“还他们自由”——分权的精神	(员园猿)
三、科学分权的艺术	(员园源)
四、科学集权与分权	(员园缘)

摇第二节摇大事精明，不问细节的艺术	(员缘)
一、把握总体目标	(员缘)
二、只管两头，不管中间	(员远)
三、不在细节上耗费精力	(员怨)
摇第三节摇善于授权，巧妙借权的艺术	(员圆)
一、授权的艺术	(员圆)
二、借权的艺术	(员圆)
摇第四节摇控制的艺术	(员缘)
一、领导控制的原理	(员缘)
二、领导控制的主要方法	(员苑)
三、领导控制的主要形式	(员怨)
四、提高领导控制效能的方法	(员圆)
五、领导控制的误区	(员远)
摇第五节摇全面使用领导权力的艺术	(员圆)
一、领导权力在领导实践中的作用	(员圆)
二、行使领导权力的方法与艺术特征	(员圆)
三、现代社会对领导素质的要求	(员缘)
四、在领导活动的不同阶段使用领导权力的艺术	(员愿)
五、在领导关系中使用领导权力的艺术	(员圆)
六、有效发挥领导职能的用权艺术	(员圆)
第四章摇领导关系的处理艺术	
摇第一节摇“ 等距外交 ”——领导者处理与	
上级领导关系的艺术	(员缘)
一、领导者与上级的关系	(员缘)
二、“ 等距外交 ” 的艺术	(员远)
三、忠告上级的艺术	(员愿)
四、向上级提出要求的方法与艺术	(圆缘)
五、更新与上级领导关系的艺术	(圆愿)
摇第二节摇合作互补——领导者处理与同级关系的艺术	(圆圆)
一、同级领导是事业成功的伙伴关系	(圆圆)

二、领导者协调与同级关系的艺术	(四九四)
三、领导者与同级冲突的调适	(四九四)
摇第二节摇群众路线——领导者处理与下级关系的艺术	(四九四)
一、领导就是服务	(四九四)
二、领导者处理与下级关系的艺术	(四九四)
三、领导者协调与下级冲突的艺术	(四九四)
摇第四节摇鼓励下属充分发表意见的艺术	(四九四)
一、追求成功的领导者鼓励下属发表意见	(四九四)
二、“兼听则明，偏信则暗”——正确对待下属意见	(四九四)
摇第五节摇非权力影响力取信于下级的艺术	(四九四)
一、非权力影响力更能体现领导能力	(四九四)
二、非权力影响力取信于下级的艺术	(四九四)
三、领导者非权力影响力的培养	(四九四)
第五章摇现代领导者的激励艺术	
摇第一节摇精神激励的艺术	(四九四)
一、激励是领导者的必修课	(四九四)
二、精神激励的艺术	(四九四)
摇摇三、“有错也要奖”——鼓励创造精神的激励艺术	(四九四)
摇第二节摇激发下属个人创造力的艺术	(四九四)
一、激励为实现领导目标服务	(四九四)
二、激发下属个人创造力的艺术	(四九四)
摇第三节摇激发团队创造力的艺术	(四九四)
一、激发团体的智慧和积极性	(四九四)
二、激励团队创造力的艺术	(四九四)
摇第四节摇感情激励——点石成金的艺术	(四九四)
一、感情激励是一种强大的推动力	(四九四)
二、感情激励的艺术	(四九四)
摇第五节摇产权激励——物质激励新观念	(四九四)
一、物质激励是最基本的激励手段	(四九四)
二、产权激励是物质激励的新发展	(四九四)

三、产权激励的新里程	(猿园)
四、从劳资对立到共同追求利润的最大化	(猿园)
摇第六节摇危机激励与文化激励艺术	(猿园)
一、领导者的危机激励艺术	(猿园)
二、领导者的文化激励艺术	(猿员)
第六章摇表扬与批评的艺术	
摇第一节摇学会赞美他人——表扬的艺术	(猿远)
一、赞扬他人是实现领导目标的必然要求	(猿远)
二、领导者表扬他人的艺术	(猿远)
摇第二节摇“设法送人一面镜子，让他自己认识错误” ——批评的艺术	(猿怨)
一、批评是一种重要的领导方法	(猿怨)
二、领导批评的基本原则	(猿园)
三、批评的方法和艺术	(猿猿)
摇第三节摇以人为本的批评艺术	(猿缘)
一、因人而异的批评艺术	(猿远)
二、以人为本的批评艺术	(猿远)
三、坚持正确批评，突破批评误区	(猿源)
摇第四节摇宽容的艺术	(猿愿)
一、领导者要培养宽容的心态	(猿愿)
二、领导宽容的原则	(猿员)
三、领导者宽容他人的方法与艺术	(猿圆)
第七章摇审时度势的语言艺术	
摇第一节摇谈话的语言艺术	(源园)
一、有效谈话对领导者的基本要求	(源园)
二、领导语言信息的传递艺术	(源圆)
三、领导者与不同对象的谈话艺术	(源缘)
摇第二节摇对话的语言艺术	(源愿)
一、正确对待分歧	(源怨)
二、避免争辩得失	(源园)

三、学会巧妙拒绝	(源园)
四、勇于自我道歉	(源猿)
摇第三节摇说服的语言艺术	(源源)
一、说服的作用和途径	(源源)
二、挖掘说服的潜能	(源苑)
三、创造有效的说服	(源怨)
四、说服的语言艺术	(源愿)
摇第四节摇谈判的语言艺术	(源苑)
一、谈判是一种人际交往的活动	(源愿)
二、如何实现利益最大化——谈判的艺术	(源猿)
三、双赢——谈判的最高境界	(源源)
摇第五节摇幽默的语言艺术	(源愿)
一、幽默感是领导者的素质特征	(源愿)
二、幽默是语言艺术的“佐料”	(源园)
三、幽默的语言艺术	(源远)
摇第六节摇“此时无声胜有声”——沉默的艺术	(源愿)
一、沉默也是一种沟通	(源愿)
二、沉默的方法与艺术	(源员)
摇第七节摇态势语言艺术	(源苑)
一、态势语言是领导语言的重要形式	(源苑)
二、态势语言在领导语言中有特殊作用	(源怨)
三、领导者运用态势语言的基本要求	(源园)
四、领导态势语言艺术	(源猿)
第八章摇处理模糊、突发事件和危机的艺术	
摇第一节摇模糊随机事件考验领导艺术	(源源)
一、模糊随机事件是“非程序化”事件	(源源)
二、“非程序化”事件答案只有在行动中选择	(源源)
三、随机应变，因事制宜——权变理论的运用艺术	(源苑)
摇第二节摇领导者处理突发事件的方法与艺术	(源猿)
一、突发事件是难以预测的重大事件	(源猿)

二、领导者应对突发事件的原则	(源远)
三、领导者处理突发事件的方法与艺术	(源愿)
四、明知山有虎，偏向虎山行	(缘园)
第三节 摇趋利避害——化解危机的艺术	(缘缘)
一、危机种种，方显“英雄”本色	(缘远)
二、领导者如何面对危机	(缘愿)
三、趋利避害——领导者战胜危机的方法与艺术	(缘员)
四、处理危机事件不能采用常例	(缘怨)

第一章 有效沟通的艺术

著名日本的松下电器公司创始人松下幸之助有句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”的确，沟通是人际关系协调的基础，是领导艺术的精髓，也是开启事业成功之门的金钥匙。沟通渗透到我们所做的一切事情之中。领导者掌握了沟通的艺术，也就掌握了事业成功的法宝。

第一节 沟通是建立良好互动关系的艺术

良好的人群互动关系，是为一个组织的共同目标贡献力量的主要动力，这种互动关系是否融洽，乃至彼此能否通力合作，直接影响到领导者的工作环境和人际气候。因此，建立良好的人群互动关系，有利于激发整体的活力，形成事业成功的致胜契机。

一、人际交往是沟通信息的桥梁

人际交往，是人类特有的相互沟通和相互作用的基本行为方式，是现实生活中每一个人都不能脱离的一种活动。它是人们在社会生活中为满足某种需要而进行的信息交流或联系。

（一）人际交往是人类行为的互动

人际交往活动是人类所特有的高级活动形式，又是人类共同活动的一种表现方式。所谓高级活动形式，是同自然界的一切动物的活动相比较而言的。所谓表现方式，是指人际交往必须有二人以上的群体共同参加才能进行，单人的独立行为是构不成人际之间的交往的。而且，在参加共同活动过程中，相互之间还必须以一定的方式

进行沟通或发生某种信息交流,否则,也不能成为人际交往。

人际交往是一个行为互动、思想互动、感情互动的过程

行为互动是交往的形式或手段,思想、感情互动即沟通才是人际交往的内涵。前捷克斯洛伐克社会心理学家雅诺乌什克认为,人际交往沟通的基本公式是:

摇摇运————悦————孕

(沟通者)摇摇(表达)摇摇(接受者)

公式表明,任何沟通都有三要素,即沟通者、语言表达或符号系统和接受者。任何沟通都是双向的,互为主动又互为被动,它总要借助于一定的符号系统即形象来完成交际的目的。在交际过程中,人因为受到不同的刺激,便会自然地选择最恰当的反馈方式来表现自我状态,以与对方实际沟通。

人际交往是形象的互动

人都生活在特定的社会环境和文化氛围之中。行为的意义本身便具有象征性、符号性或形象性,而形象又包括语言、文字、态势以及其他符号。从这个角度讲,人际沟通就是充满着解释和定义的过程。如果没有形象,人们就无法相互沟通与交往。

交际过程中,每个人都面临着在他人面前呈现自我的问题。交际的目的决定了呈现状态的差异。人们的交际好比演戏,行为有前台与后台之分,意义有明显与隐晦之分。当沟通者或接受者的主动行为呈现模糊状态,便出现了交错沟通和暧昧沟通。因此,人们应根据不同的需要选择最佳表演方式,保证与接受者的积极沟通。

(二)人际交往是建立良好互动关系的基础

信任是人际交往的前提

留心一下我们生活和工作环境就会发现,几乎所有的人际危机、人际冲突、人际摩擦都源于一个最基本环节的松动——信任。

信任是理解的基础,是建设人际关系的柱石。可以说,一个组织具有了所有成员相互信赖的氛围之后,才能真正地运转起来。如果

同事彼此之间的信任关系显得软弱无力,那么任何的劳动分工与合作都是无稽之谈。

在一个缺乏信任合作的环境中工作,有人会累得心力憔悴,而有的人则会无所适从地静待着以验证“你肯定也干不成”。结果,组织内部的合作精神被这种“无效的个人主义”全面扼杀,组织目标也因缺少团队的合作力量而无法实现。

在缺少互动合作的环境中,大家都竭力地维护着自己的一方天地,以求供氧的充沛。可是,空气的流动才能产生风,只有彼此付出才能产生信任,也才有合作提高的可能。

所以,信任他人很重要。信任使人感到受到尊重,使人感到自己的价值。同时,信任也向对方传达了坦诚沟通的信息。信任使人际间交往的气氛变得融洽、亲善,也使团队更具有凝聚力。

需要是人际交往的动力

建立良好的人际关系并不是单纯为了达到某一目标或实现组织的共同目标,它的根本动因在于人自身的需要。正如人们在饥饿时会想到食物、遇到严寒与酷暑会产生避寒防暑的需要一样,人在现实的生活中也会产生与他人交往的需求。前两者可以说是出于人作为动物的本能,而后者则是人在社会生活中所产生的较高级的需求。

人们在交往过程中,只有在双方关系互相提供需要条件,并获得一定满足的情况下,才有可能形成一定的人际关系。提供的条件愈多,满足程度越高,关系也就愈深。所以,人际关系形成与发展的动因还是人自身的需要。

但是,任何人不可能在自我封闭的环境中生活,每个人在社会中或是组织中都会扮演一定的角色,以实现更高层次的需要。

在明确了这条人际关系的最重要规律以后,人们在组织中的任务与应扮演的角色似乎就很清楚了。良好人际关系的建立,要求我们为他人创造出有利的条件,以便更好地满足彼此产生的不同层次的需要。

情感是人际关系的纽带

我们每个人都有独特而且丰富的情感世界 ,用“ 喜怒哀乐 ”已不足以概括这个世界中所包罗的内容。因为太多的难以捉摸的情感因子在这个世界中到处游荡着 ,它使得人的感情更加微妙 ,情绪更加多变。

情感是人们思想的和心理特征的综合反映 ,它在很大程度上通过人们情绪的变化 ,在言谈举止中表现出来。人际关系的建立 ,正是基于这样的情感基础之上的。

在一些心理学的研究中 ,人们将个人情感概括为三种最基本的表现形式 :激情、情绪、感情。激情会让人有一种很想干成事的冲动 ,并且在这一过程中 ,由节奏感形成的“ 跳动的音符 ”构成了人们情感世界上无声的“ 命运交响曲 ”。情绪是很难预测的 ,它变化无常 ,但又是可以被影响的 ,就像一个恼羞成怒的人无论如何也不会在怡人的田园风光中将坏脾气发泄在会唱歌的鸟儿身上。感情似乎在概念上很难与情感相区分 ,事实上 ,这种区分也属多余 ,因为他们本身所表现出的微妙就是两者交融后的结晶。人与人之间的感情关系反映了人与人在心理特质上的协调 ,两个脾气暴躁、性情急躁的人在一起是相当危险的 ,而两个温文尔雅、慢条斯理的“ 儒生 ”在一块也会产生出许多是非。人们之间在感情问题的处理及尺度的把握上很大程度地影响着人际关系的和谐与健康。

人际关系是人与人之间信息与情感的传递过程。没有感情的人际关系是根本不存在的。事实上 ,没有感情本身就是一种情感的反应。所以我们要致力于建立起有效、积极的人际关系 ,就必须善于在人们日常工作和生活的交往中捕捉相互协调的因子。

文化是人际关系的“ 场 ”

文化是一个内涵非常丰富的概念 ,它可以体现个人的素质 ,企业的精神 ,还可以体现一个国家国力的强盛 ,而我们这里所说的文化是一种组织文化。

组织的文化现象可以在民族历史文化的沉淀中找到它的雏形，但这里要强调的是，组织文化对组织人际关系有着很大的影响，如果把文化比作物理学中常说的场，那么人际关系就更像一张网，在无数的经纬纵横的空隙处都流动着文化的气息。

每个组织都需要有属于自己的文化，这样才能体现出组织自身的特色。诸如“厂兴我荣，厂衰我耻”、“质量为本，信誉第一”这样的口号是组织文化的一部分，它们在组织发展中的作用是不可估量的。套用一句颇为流行的话就是：“越是民族的就越是世界的”，每个组织的文化，由于体现了自我的价值和风格，不仅能被自己的成员接受，还能被所有关注这一组织成长的人及其组织所认可。

人际关系是借助文化这个“场”组建起来的，优良的人际关系必然会在一个优秀的文化氛围下得以健康发展。

二、人际沟通的艺术

所谓人际沟通，就是指人和人之间的信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通、乃至管理沟通的基础，从某种程度上来说，组织沟通是人际沟通的一种表现和应用形式，有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的。

（一）人际沟通的特点和本质

人际沟通是特殊的信息沟通

人际沟通是一种个人与周围人之间的心理沟通，是人与人之间的情感、情绪、态度、兴趣、思想、人格特点的相互交流、相互感应的过程。通过人际沟通，个人可以收集到他人心理的、个性的信息，同时也对他人发出了关于自己个性心理特征的某些信息。因此，人际沟通不同于一般的信息沟通，它有自身的特点。

（员）沟通双方要有共同的沟通动机。动机是指推动人去从事某种活动，指引活动去满足一定需要的意图、愿望和信念等，它是人们进行沟通行为的直接原因。

(圆)沟通双方都是积极的参考者,就是说,人沟通过程的每一个参加者,都要求自己的伙伴具有积极性,不是把对方看成某种客体。在向对方传送信息时,必须要分析对方的可能动机、目的、需求等,并且要预料到对方可能会作出的回答,以此获取对方的新信息。比如两个朋友谈话,双方都要顾及对方的情绪、情感、态度、兴趣,并根据对方的反应,对谈话的内容和方式作出相应的改变。可见,人际沟通不是简单的“传递信息”,至少是一种信息的积极交流。

(猿)沟通过程会使沟通双方产生相互影响。这是说人际沟通是以改变对方的思想、行为为目的的一种沟通行为,其结果是使沟通者之间原来的关系发生变化。比如,在与别人见面和谈话时,自己的行为和心理状态就会有所变化,对方也是如此。而这是“纯粹”的信息交流过程所没有的。

(源)沟通双方要有相通的沟通能力。沟通能力主要指人们进行沟通所需要的知识和经验。人们只有在相通的知识 and 经验范围内才能沟通。成语中的“心领神会”,就是指接受信息的一方能理解传送信息者在简单信息中所包含的全部信息含义,这说明他们之间知识、经验较接近,因而能进行有效的沟通。相反,如果双方没有共同的能力区,双方就无法进行沟通。如一方不懂外语,就无法接收对方用外语传送过来的信息。如果一个社会学家不懂原子科学知识,他就无法同其他科学家进行“裂变反应和聚合反应”的信息沟通。可见,只有具有共同的或相通的沟通能力,才会有“共同的语言”,才能成为沟通主体。

(缘)在人际沟通过程中,有可能产生完全特殊的沟通障碍。“完全特殊”意指这种障碍与沟通渠道无关,也与使用的符号无关,而是由社会、心理或文化因素所造成的。由社会因素引起的沟通障碍,主要来自交流双方对交往情境缺乏统一的理解。由心理因素所造成的沟通障碍,主要是由个体心理特征差异决定的。而由文化因素所引起的交流障碍,往往是因为交流双方的文化特征(风俗习惯、宗教信