

第六专题 领导的艺术



一、领导艺术与领导经验、领导科学的关系



领导艺术与领导经验不可分，是领导经验与个人气质结合而生的一中极具征服力的个性化的风度、气质、魅力等，



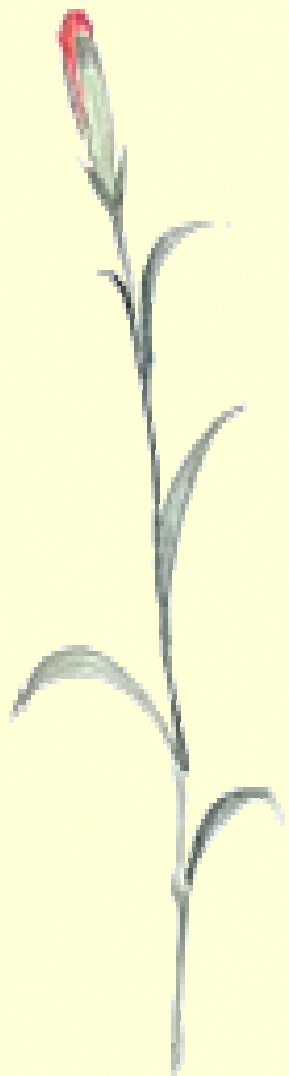
从而给人以强烈的美感，领导艺术是在领导的经验基础上抽象、升华而成的。同样，领导艺术与领导科学也不可分，它是对领导规律彻悟后，得心应手的应用而产生使人赏心悦目愉悦。

(一) 领导艺术的含义

1、领导活动的科学性、艺术性

领导活动是有规律的，领导科学就是对领导活动中的共性规律的提炼、上升；





领导艺术中的“艺术”在这里是个借用词，它是用来特指领导者的领导技巧、风格和形象的词语。



问题：

在领导活动中，为什么科学性同艺术性可以相互结合呢？



第一、领导活动中既有科学性又有艺术性是领导艺术的**实践基础**；

第二、人脑左右半球的分工及合为一体是领导艺术形成的“**物质**”基础。



第三、科学思维和艺术思维，是两种既有区别又相互联系、互为补充的思维是领导艺术的“思维基础”。



科学思维即是逻辑思维，它
是用概念、判断、推理的形
式去认识客观世界的。

艺术即是形象思维，在艺术思维的整个过程中，一般不脱离具体形象，并伴随着想象、激情、灵感等，是用典型化的方式去反映生活的。





要说明的是，领导艺术并不就是领导者艺术思维的结果，不是指这个领导者有怎样的艺术思维，而是指领导者领导行为的后果所产生的效应。



领导艺术中必然包含科学的成分，而领导工作达到科学的程度后，也能反射出艺术的感染力，使领导活动显得完美而生动。

文艺兵

2、领导艺术的含义

广义的领导艺术包括整个的领导过程，所有与领导有关的问题都有领导的艺术渗透其中；



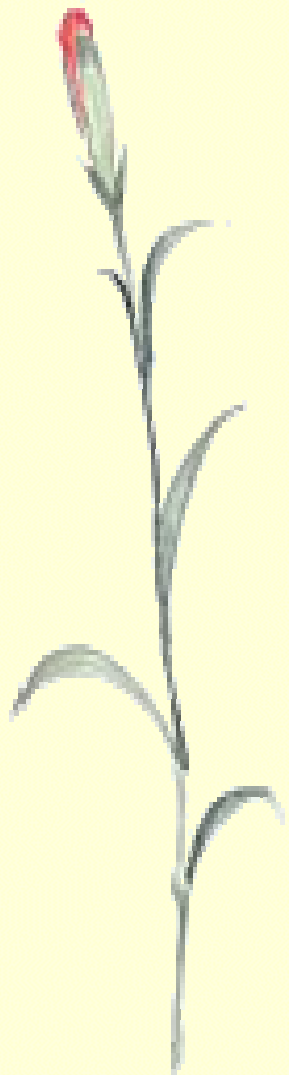


狭义的领导艺术则指领导者善于熟练而有效地行使领导职能，完成领导任务的技巧。狭义的领导艺术，是人们通常所理解的领导艺术的实在内含。



领导艺术的含义可以这样表述：
领导艺术是领导者在个人素质修养的基础上，以丰富的领导经验，深厚的领导科学造诣，对各种领导条件、方式、方法，加以纯熟、巧妙、高超并富有创造性的运用，以及通过这种运用表现出来给人以美的感染力的领导风格。

领导者的个人素质修养，包括领导者的经验、学识、智慧、才能、胆略，是领导艺术得以发挥的重要前提；





对领导条件、方式、方法运用的纯熟、巧妙、高超并富有创造性，是领导艺术的核心；



而领导风格和领导所创造的“美”的形象，是前两者结合的结果，是领导艺术的外在形态。简言之，领导艺术就是领导技巧与风格的巧妙结合。

个人条件



前提

创造性运用



核心



美的形象



形态

领导艺术

毛访苏

周访问

邓访问

克林顿

(二) 领导经验、领导科学、领导艺术之间的关系

1、领导经验与领导科学

领导者应如何处理领导经验与领导科学的关系呢？

第一，领导者应重视积累领导经验。

第二，领导者又不能囿于已有的经验，应努力提高自己的领导科学水平。

第三，领导者要充分认识时代的特点，认识到领导科学是现代社会生活的产物。

2、领导科学与领导艺术的关系



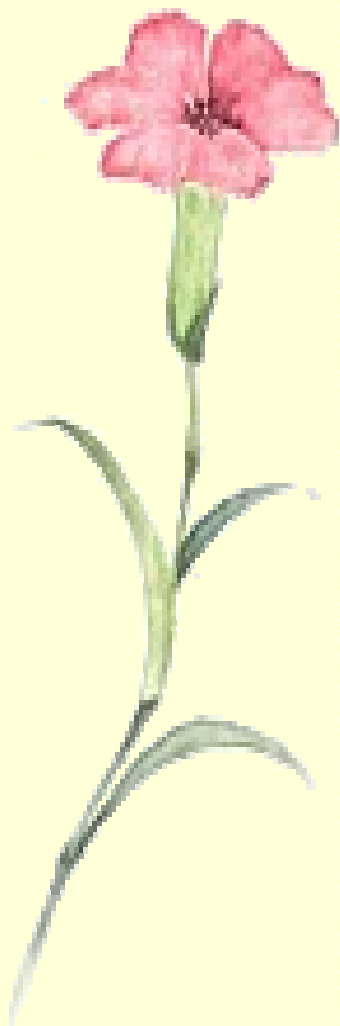
第一，从认识论角度说，它们是领导工作的经验性和理论性的对立统一。

第二，从领导活动的表现形态说，它们是领导工作模式化和非模式化的对立统一。

3、领导艺术与领导经验

领导艺术虽有经验因素和经验性特色，但它显然高于领导经验，是领导者综合运用领导经验、领导科学的表现。





（三）领导艺术的特征

1、经验性、非模式化的特征

领导艺术不是靠说出来，也不是靠刻意地做，就可以的，它的表现形式是“运用之妙，存乎一心”。



科学靠证明，艺术靠显示，
领导艺术都是通过领导者的
活动形象显示出来的。

2、实践性的特征

二、领导艺术的主要表现

（一）用权的艺术

领导者的权力可以从两个方面看：

一是法定权

二是个人影响权；法定权也称为非人格权力，个人影响权也称为人格权力。

1、法定权的使用方法与艺术

(1) 法定权的含义

法定权就是通过法律、法令等相关的程序，授予领导者的权利，这种权力是一种得到法律认定并受法律保护的权利。





法定权是一个领导者职权大小的标志，是其它各种权力运用的基础。

（2）法定权的作用

法定权的确定是正常进行领导行为，顺利有效地实现领导目标的基础。

(3) 法定权的特征

第一、层次性

第二、固定性

第三、自主性

第四、单向性



(4) 法定权的使用方法

①敢于独立负责

②指挥好直接下属

一是对职能部门的指挥

二是对下属单位的指挥

③正确发挥副职的作用



2、影响权的使用方法与艺术

第一、权力影响力

第二、非权力影响力

(2) 领导者使用影响权的必要性





一是党的性质要求领导者有**影响权**；

二是领导者的自身行为要求具有**影响力**；

三是被领导者的素质要求领导者具备**影响权**。



(3) 影响权的使用方法

- ①在工作上使用影响权
- ②在作风上使用影响权
- ③在品德上使用影响权



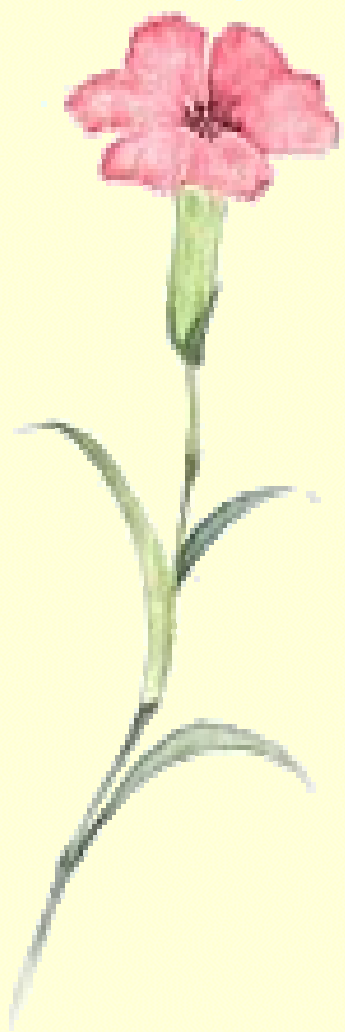
(二) 待人的艺术

1、待人的基本态度

2、处理与上级关系的艺术

(1) 处理好与上级关系的意义

第一、可以得到上级的信赖

A detailed illustration of a single pink flower with five petals, a green stem, and two long, slender green leaves, positioned on the left side of the slide.

第二、可以贏得下級更多的
擁戴。

第三、可以满足领导者的心理
需要和发展需要。

(2) 领导者处理与上级关系的艺术

第一、找准自己的角色和位置，做到出力而不“越位”

第二、善于领会领导的意图

第三、适应上级的特点和习惯开展工作

A decorative illustration of a plant with a single red flower bud and several green leaves, positioned on the left side of the slide.

第四、在上级面前规矩而不拘谨

第五、运用“等距外交”，避免交往过密或亲疏不一

3、领导者处理与同级关系的艺术

(1) 处理好同级关系的前提条件

第一、要具有共同的使命感。





第二、要有集体荣誉感。

第三、要有相互的认同感。

(2) 处理好同级关系的艺术

第一、积极配合而不越位擅权

第二、明辨是非而不斤斤计较





第三、见贤思齐而不嫉贤妒能

第四、相互沟通而不怨恨猜忌

第五、支持帮助而不揽功推过

4、处理与下级关系的艺术

处理与下级关系的基本态度就是平等待人。

领导者要和下级做知心朋友。

A decorative illustration of a green plant with long, slender leaves and a small, developing seed head, positioned on the left side of the slide.

领导者要学会批评与倾听。最好首先做一个忠实的听众，耐心地倾听，必要时做记录。领导者必须体贴下情，关心群众疾苦。

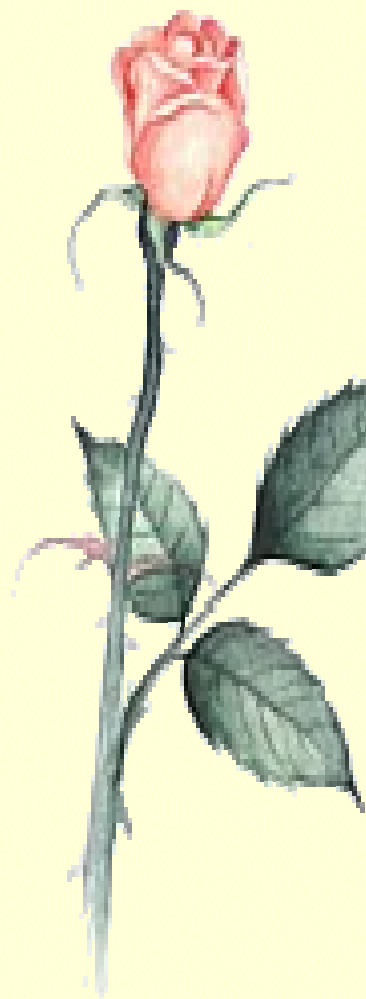
5、领导的识人、用人的艺术

(1) 认识到“以己观人”的缺陷

直接结果是以己划线，能识“同体之善，但失异量之美”难以做到“五湖四海”、“海纳百川”。



以己观人的主要缺点是以个人好恶为判断标准。



汉武帝到郎署(汉朝官署名)
巡视，遇见一个衣裳不整的
白发老翁，问他：

“你叫什么名字呢？”

什么时候在此为郎(宿卫之官
名)的呢？”



老翁答道：“臣叫颜驄，在文帝时就在此为郎了。”

武帝又问：“为何这么老了，仍在此当差呢？”

A detailed illustration of a single red rose with green leaves and a stem, positioned on the left side of the slide.

顏驥答道：

“文帝好文而臣好武，

景帝喜好年老的而臣尚年少，

A detailed illustration of a single red rose with green leaves and a stem, positioned on the left side of the slide.

陛下喜好年少₁的而臣已年老₂，

因此历经三世都没有晋升的机会，只好一直在此当差了。”

(2) 以己观人常常形成“同类体”的班子

(3) 怎样走出以己观人误区



以貌取人

第一、不要以貌取人

第二、不要特别相信亲眼所见

亲眼所见

第三、要有发展的观点

第四、不要只看表面现象

第五、不要要求全责备

用人之私

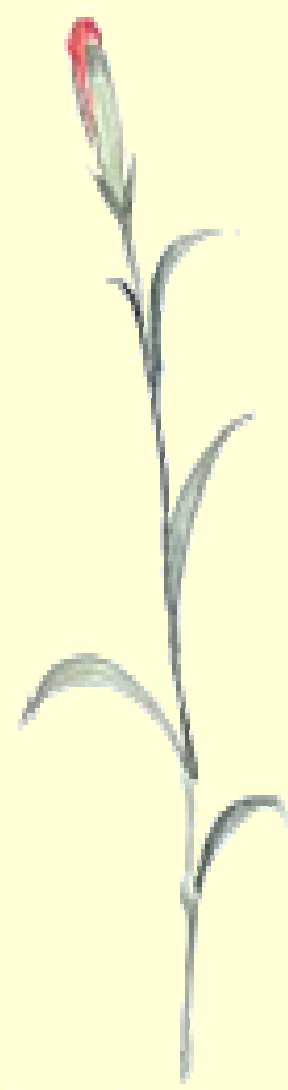
第六、不要计较历史的污点

污点

楚庄王

6、防范小人

小人是人们用来比喻那些心怀鬼胎，心术不正之人。这些人的
人数极少，但对领导的工作
和集体的破坏力是很大的。



这种人常常丧失自我，平日里他们无所事事，专爱打听别人的隐私，传播小道消息，捕风捉影，察言观色，迎合领导，溜须拍马，趋炎附势，是破坏单位团结的离心力，也被人称为“内耗专家”。

那么，小人有哪些表现呢？

一般来说，小人热衷于开“谣言公司”，喜欢耸人听闻的消息，喜欢各种桃色新闻，热衷于传播，竭尽能事地去讨好领导，顺着领导的心意说。





所以，领导识人、用人中，一定要培养自己识别小人的本事。这之中最最重要的是，自己要和小人划清界限，不要沾染上小人的习气，不给小人以可乘之机。要多动脑，善于思考，了解民意。

A decorative illustration of a green plant with long, slender leaves and a small, pointed seed head, positioned on the left side of the slide.

领导者更要注意：那些与领导关系过于亲近的人中有没有别有用心的小人；如发现对某人的看法，自己与群众有较大差距时，要想想这是为什么？

A decorative illustration of a green plant with long, slender leaves and a small, pointed seed head, positioned on the left side of the slide.

当与之长期相处的人，几乎没有人说他好时，领导的心中要划上问号了。一般来说，长期共同工作的人是最了解他们的，他的品质这些人是深知的。



遇到了小人，首先是不
怕。因为小人是见不得阳
光，你软他更硬。



其次，与之斗争，是要讲策略的。要软硬兼施，毫不妥协，稍有犹豫，他们就会得寸进尺。要想出击，一定要掌握住确凿的、有分量的把柄，牢牢控制斗争的主动权。

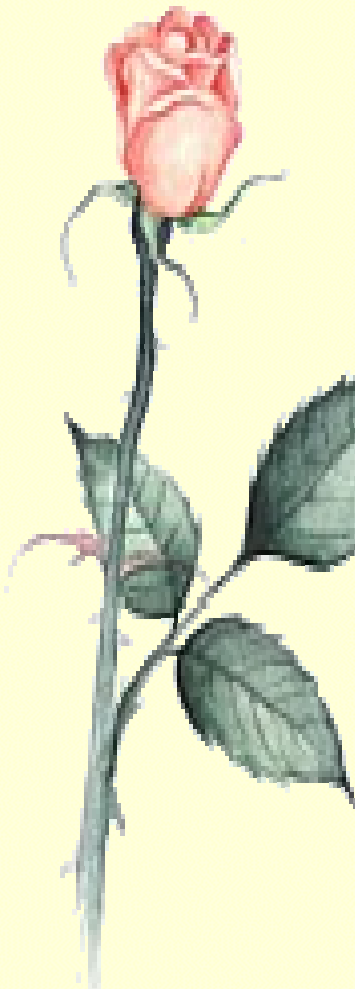
Two stylized palm trees are positioned on the left side of the slide, with one tree being taller and more prominent than the other.

再有，不要单枪匹马，要依靠体制、机制和群众。

景帝

(三) 理事的艺术

- 
- 1、原则性和灵活性的辩证统一
 - 2、抓住中心和统筹全局的辩证统一
 - 3、领导积极性与广大群众积极性的辩证统一

A detailed illustration of a single red rose on a green stem with several leaves, positioned on the left side of the slide.

4、明晰性和含糊性的辩证统一

5、创造开拓与和谐平衡的辩证统一

6、宽与严的辩证统一

（四）领导演讲的艺术

1、领导者演讲的涵义和特点

领导者的演讲，是在特定的时间、空间条件下，面对特定的对象，有目的地阐发思想、宣传政策、传播经验、启迪认识、鼓舞和激励听众的一种口语表达活动。



国外有人说：“眼睛可以容纳一个美丽的世界，而嘴巴则能描绘一个精彩的世界”。

法国大文豪雨果也说：“语言就是力量”。确实如此，精妙高超的使用语言的能力是每个人所需要和渴望的，领导更是如此。





领导者的演讲，是演讲中的一种，它除了具有普通演讲的一般特点外，还具有自己的特点：

第一，它是一种领导方法

第二，具有权威性

第三，具有实践的指导性。

朱镕基

西点讲演



2、领导者演讲的作用

首先，领导者掌握演讲艺术，
可以提高管理的效果。

其次，演讲是领导者阐述主张、
申明是非、传递思想情感的有效
表达方式。

毛讲课

毛讲话



第三，演讲可以使领导者现场直观把握群众对其演讲内容的态度与反映，加深对群众情绪的了解，体察下情。

第四，演讲可以使领导者塑造自身形象，提高威信，增强领导效能，强化领导凝聚力。



第五，演讲是提高领导者自身素质的有效方法。

3、演讲的艺术

幽默

演讲需要巧妙运用幽默语言，增强演讲语言的趣味性和生动性，在谈笑风生中阐明演讲的主要内容。





幽默是机智思维的结果，幽默的语言闪烁着智慧和文明的火花。大凡有幽默感的领导者，都是知识渊博、思维敏捷、辩才出众的人。幽默是一种高雅的风度、健康的品质，也是一种神奇的领导艺术。



美国总统里根上台后，打算选择国会议员戴维·A·斯托克曼担任联邦政府的管理与预算局局长。但是斯托克曼曾多次在公开辩论中抨击里根的经济政策。里根怎样打破这个僵局呢？



他给斯托克曼打了电话，说：
“戴维，自从你在那几次辩论中
抨击我以后，我一直在设法找
你算账，现在这个办法找到
了，我要派你去管理与预算局
工作。”一个幽默的电话，不但
打破了僵局，而且起到了化干
戈为玉帛的功效。

幽默法主要有否定式、岔道式和双关式三种类型。

否定式幽默法，是指对两个相互对立的事物，从肯定其中一事物出发，随之加入另一个事物的内容而达到否定前一个事物的目的。



如：德国大文豪歌德有一天晚上到郊外散步，在一条仅能通行一人的小道上，迎面碰上一个仇家。这人一见歌德，便大声说：“我绝不会给猪让路。”歌德微笑着说：“我会”，接着侧起身子站在一边。



岔道式幽默法，是通过反逻辑的方式造成幽默的语言表达方式。



一个年轻的美国记者，要里根谈谈对联邦政府的预算赤字问题的看法，里根回答说：“我并不担心，因为你已经长大了，能够自己照顾自己的了。”诙谐的打岔式的回答，使得里根避开了锋芒，又不失礼貌和风度。



双关式幽默法，是利用一个词的语音或语义同时相联两种不同的意义，进行曲解的又能表达自己心意的语言方式。



二战初期，英国首相丘吉尔在美国游说罗斯福总统抗击德国法西斯。一天当丘吉尔正赤身裸体，大腹便便地洗浴时，不料罗斯福闯了进来。当时的场面使双方都很尴尬。

丘吉尔急中生智地耸耸肩说：
“瞧，总统先生，我这个大英帝
国的首相对你可是没有丝毫的隐
瞒啊！”一句双关妙语，使进退
两难的罗斯福捧腹大笑，又及时
掩饰了自己一丝不挂的窘境，还
含蓄地表明了他自己毫无隐私与
开诚布公的政治立场和态度。真
可谓是“一石三鸟”！

语言的含糊性。



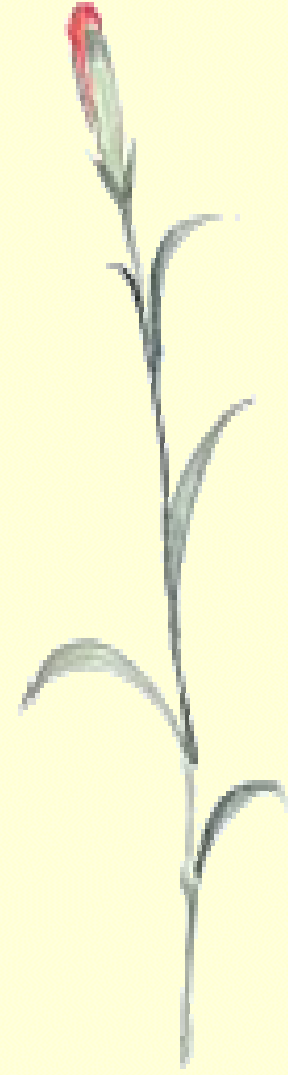
拉姆斯菲尔德就是这样一位让美国媒体又爱又恨的国防部长。他在五角大楼发布会上那云山雾罩的演讲常常令现场的记者头疼，但也有人拍案叫绝。

演讲发声的技巧

①吐字准确清晰，清亮圆润，但不声嘶力竭；

②根据演讲内容，控制语气、语调，恰当运用重音、停顿、节奏，适应内容的要求而变化声调、声音；





③演讲的音量和音质前后要一致，避免先重后弱，先清后哑；

④应学习、说好普通话。总之，演讲发生应做到声音准确、清楚，圆润有力，富于起伏变化。



提高讲话



军训



绕口令

三、提高领导艺术的途径

(一) 勤于学习

(二) 多实践、多观察

