

第六章 领导的艺术

一、选择题（不定项）

1、领导艺术与领导经验、领导科学的关系是：

- A 领导艺术是后两者的有机结合
- B 领导艺术是经验性的领导科学
- C 领导艺术是非模式化的领导技能
- D 领导艺术与领导经验、领导科学没有关系

2、领导艺术是：

- A 感性与理性的结合
- B 不是指领导者艺术思维的结果
- C 源于领导经验又高于领导经验
- D 具有时代性的

3、法定权具有如下哪些特征：

- A 层次性、固定性、自主性、单向性
- B 层次性、人格性、自主性、单向性
- C 立体性、固定性、自主性、层次性
- D 层次性、随意性、自主性、单向性

4、领导艺术的产生与下列哪些因素不可分：

- A 领导者个人的素质与修养
- B 领导者对领导方法熟练巧妙地运用
- C 独特的领导风格
- D 领导者的人格魅力

4、领导处理与上级的关系时要注意：

- A 做到“报喜不报忧”
- B 尽职但不越位
- C 举止言谈大方得体
- D 实事求是，不唯上

5、“以己观人”的缺陷是：

- A 能识“同体之善，但失异量之美”
- B 难以做到“五湖四海”
- C 难以客观公正地识人
- D 排斥了人才

6、遇到了善于造谣，拨弄是非，毒化人际关系的“小人”时，领导可选择的做法有：

- A 不要怕，要有纠正其不良影响的勇气和信心

- B 处处忍让，退避三舍
- C 要讲策略
- D 要依靠制度和群众

二、判断题（认为是正确的，请用√表示，认为是错误的，请用×表示）

- 1、领导艺术是个人经验的积累，没有科学的成分。（ ）
- 2、通过学习领导科学的知识，就可以提高领导的艺术。（ ）
- 3、领导艺术是因人而异的，没有学习借鉴的可能。（ ）
- 4、领导艺术是非模式化的领导技能。（ ）
- 5、领导艺术是领导者个人艺术思维的结果。（ ）
- 6、领导艺术具有时代性。（ ）
- 7、模仿他人的领导艺术是提升自己领导艺术的捷径。（ ）

三、填空题

1、领导艺术的得到与领导者丰富的领导经验和对领导科学的学习不可分，因而领导艺术是（ ）和（ ）有机统一。

2、领导活动中有许多规范化的东西，又有随机的决断，灵活的处理的问题。从这个角度说，领导艺术是（ ）和（ ）的对立统一。

3、领导艺术一般具有这样的特征：（ ）、（ ）。

4、一般说来，幽默有这样三种形式：（ ）、（ ）和（ ）。

四、概念

领导艺术
影响力
法定权

五、问答题

- 1、领导艺术与领导经验的关系怎样？
- 2、领导艺术与领导科学的关系怎样？

- 3、为什么领导活动既有科学性又有艺术性？
- 4、怎样准确理解领导艺术的科学含义？
- 5、领导艺术有什么特征？
- 6、什么是法定权？它的特征是什么？
- 7、什么是影响力？怎样提高领导的影响力？
- 8、领导待人的基本态度是什么？
- 9、现实活动中与上级相处的艺术体现在哪里？
- 10、现实活动中与下级相处的艺术体现在哪里？
- 11、现实活动中与同级相处的艺术体现在哪里？
- 12、“以己观人”的缺陷和危害是什么？怎样走出这一误区？
- 13、为什么要防范“小人”？
- 14、领导的理事原则有哪些？
- 15、在领导工作中为什么要提倡“抓住中心和统筹全局”的辩证统一？怎样才可以做到这一点？
- 16、为什么在实际的工作中，只有领导者的积极性还不能做好领导工作？
- 17、为什么在领导工作中要提倡适度的“含糊性”？
- 18、作为领导者在具体的领导工作中怎样做到“宽严相济”？
- 19、领导的演讲在领导工作有什么作用？怎样提高领导的演讲能力？
- 20、当一个好领导为什么要有幽默感？怎样提高自己的幽默感？
- 21、提高领导艺术的途径有哪些？

六、案例分析题

（一）案例一

分析以下案例，请指出：

1. 司法局领导启用王冲任所长的决定是否正确？王冲没有取得管理上的最后成功，原因何在？

2. 在改革开放的新形势下，应如何培养使用年轻干部？

1996年冬，辞职三年南下经商的北河市司法局星光律师事务所原主任王冲，毅然弃商北上，重归星光律师事务所，当了一名专职律师。这在司法局上下引起了不少的震动，人们众说纷纭，猜测不一。然而，熟悉王冲的该局老同志们，对王冲的引进到辞职的过程历历在目。

王冲，某政法学院高材生，毕业后被分配在企业从事企业的法律事务工作，几年的工作实践，取得了可喜的成绩。能直接面向社会从事法律服务工作是他的宿愿。1992年，王冲作为法律人才被司法局引进到星光律师事务所工作。

到星光律师事务所后，王冲刻苦钻研业务，虚心向老同志学习，业务能力提高很快。他不怕苦，不怕累，难办的案子抢着办，对待案件的当事人他态度和蔼，认真负责，依法维护当事人的合法权益，赢得了社会各界的信任。一年后，他的业务量在该所名列前茅，取得较好的社会效益和经济效益，在社会上有了一定的知名度。王冲的突出表现，引起了司法局领导的重视，能否把他提拔到领导岗位上来，让他在所内发挥更大的作用，产生了两种不同的意见：主要领导认为王冲同志能力强、业务熟，有开拓精神，若能担任该所主任，必能开创新局面；其他领导认为，该同志虽然工作有成绩，但从事律师工作时间不长，且从未搞过管理工作，因此，建议再考察一段时间，或从副职做起。司法局主要领导未采纳此意见，断然决定由王冲任星光律师事务所主任。

走马上任后的王冲，便大刀阔斧地开展了工作：改革了分配制度，确定全所的业务指标；重新明确了所里的业务主攻方向；在人事管理、后勤保障等方面都采取了一系列改革措施。经过几个月的施政，星光律师事务所的面貌有了改观，王冲也受到了领导和同行的好评。

半年后，该局领导对星光律师事务所的领导班子进行了一次民主评议，群众除肯定星光律师事务所领导班子的成绩外，也指出了许多不足之处，尤其对王冲主任提出了不少尖锐的批评意见：一是在成绩面前沾沾自喜，听不进反面意见，我行我素；二是凭借主任的地位，统揽该所的主要经济案子，标的大自己搞，标的小给别人，因此，个人的分配提成也最高；三是爱出个人风头，推过揽功，影响了群众的积极性。为此，局主要领导找其谈话，批评帮助了他。王冲当面表示接受，但心里不服：我辛辛苦苦为星光律师事务所做了那么多工作，没有功劳也有苦劳。在以后的工作中，王冲凭借主任的权力，常常处处刁难那些给自己提过意见的人。一时间，所里搞得人心惶惶，怨声载道，个别同志产生了调离该所的想法，自然，星光律师事务所的工作出现了较大的滑坡。司法局主要领导看在眼里，急在心头，大有恨铁不成钢之感，于是再次把王冲狠狠批评了一通，并要他在所务会上作检讨。仕途一帆风顺的王冲，怎能受得了“上下夹击”的刺激，心想：凭我的本事还怕没饭吃？此处不留人，自有留人处。一气之下递上了辞职申请。局领导感到很吃惊，在再三挽留无效的情况下，同意王冲离开了星光律师事务所。

辞职后的王冲，在南方某市摸爬滚打了几年，打过工，经过商，尝过了人间的酸甜苦辣，但收获不甚理想。于是在1996年秋，向司法局领导提出了重回星光律师事务所的请求，经局领导研究，同意其回星光律师所做一名专职律师，发挥其专业特长。

（二）案例二

克雷蒂安知人善任，用人不“避敌”，不“避亲”，成就了他的事业。他

的成功经验你那些启示？

加拿大总理让·克雷蒂安其貌不扬。他从小口吃，幼年因病导致左脸局部麻痹，嘴角畸歪且一耳失聪。在这个英语和法语均为官方语言的“双语”国家里，他的英语、法语都讲得不怎么样，尤其是英语，不仅带有法国腔，而且经常是句子不完整和不合文法。他具有这么多弱点，却能克服重重困难，在政治上纵横驰骋，于1993年10月率自由党一举结束了9年的在野日子，登上总理宝座，并在1997年6月的大选中再次夺冠，保住了执政党的地位，连任总理，成为加拿大跨世纪的领导人。

同克雷蒂安打过交道的人都感到他平易近人，同他在一起没有拘谨感。他听别人谈话时神情专注，有时略显腼腆，但言谈举止中流露出非凡的智慧。他惯于凭直觉行事，是一个务实的人。克雷蒂安小时候得了一种病，结果一边耳朵失聪，讲话时嘴巴歪向一边。他有这种缺陷却不自卑，在演讲时恰到好处地利用诙谐、幽默的语言来弥补这一缺陷，并不失时机地提高嗓音，以达到理想的效果。前保守党主席曾讥笑克雷蒂安的神情活像一个银行劫匪在驾车逃走时的神态，他听后一笑了之；前保守党部长史蒂文斯曾讥笑他用一边嘴讲话，他马上反击说：“我用一边嘴讲一种话，不像你用两边嘴讲两种不同的话。”一语双关，令人拍案叫绝。

1993年10月大选时，保守党请了美国民主党的谋士当顾问。保守党为了“证明”克雷蒂安没有资格当总理，竟利用电视广告来大肆夸张他的脸部缺陷，然后问道：“你要这样的人来当总理吗？”这样的大选攻击在美国行得通，但在加拿大却招致了很多选民的愤怒和反感。克雷蒂安处之泰然，毫不隐讳自己身体上的缺点，反而博得选民的极大同情。保守党领袖坎贝尔女士自觉在道德上理亏，被迫收回这个电视广告，并向克雷蒂安公开道歉，真是偷鸡不成蚀把米。据估计，这个电视广告使得保守党至少失去了10%选民的支持。

大选揭晓后，轮到坎贝尔被人嘲笑了。保守党中委会指责她应对大选惨败负责，要她马上辞去党魁一职，单身的坎贝尔顿失栖身之所。而克雷蒂安并没有对坎贝尔的一箭之仇耿耿于怀，他拨给坎贝尔一间办公室和一个秘书。坎贝尔后来应邀在美国哈佛大学当了一年研究员，回到加拿大后又失业了。不计前嫌的克雷蒂安又向她伸出救援之手，让她在驻俄罗斯大使和洛杉矶总领事二者之间挑选，坎贝尔选择了后者，从而拿到了一份12万加元的年薪，享受上了部长级待遇。克雷蒂安这种容人的雅量令政敌们汗颜。

善于用人的确是克雷蒂安的一大长处。他敢于放手让下面的人处理各种事务，他的原则是：用人不疑，疑人不用，必须对为你效力的人抱有信心。克雷蒂安在1990年东山再起担任党的领袖后，曾作出了一个重要决定：让他的党内政敌保尔·马丁制定自由党的政策，克雷蒂安的信任消除了他们之

间的隔阂。结果，马丁和他的班子全力为自由党制定了一套经得起选民检查的政策，为赢得选票，获得大选胜利奠定了基础。

克雷蒂安不但用贤不“避敌”，而且任人不“避亲”。他的侄儿雷门是外交部的资深官员，曾任驻非洲多个国家的大使，克雷蒂安刚一上任，便委任他为驻美国大使。当反对党指责他任人唯亲时，他却为自己辩解说：“我把侄儿派驻美国，是为了表示对美国的重视。美国如有什么紧要的事来找我，通过我侄儿不是更方便吗？”

在宦海中扑腾了多年的克雷蒂安深知用人的重要性。他说，搞政治就像赛车一样，如果你在急转弯时车速快一公里，就会车翻人亡；如果慢一公里，就会败北。因此，必须选好赛手才行，哪怕你并不喜欢这个赛手。

（三）案例三

1. 毛泽东身处逆境，做了大量艰苦细致的说服工作，促成了遵义会议的召开，挽救了党和红军。说服是领导者协调关系，对他人施加影响的沟通形式之一。试析怎样才能做好说服工作？

2. 毛泽东解开了红四方面军干部、战士思想上的疙瘩，协调好了革命队伍中的人际关系，这种高超的协调艺术成功之处在哪里？

第五次反“围剿”战争失败后，中央红军被迫进行战略性大转移。长征开始后，在突破敌人的四道封锁线后，红军损失惨重，处境危险。要摆脱那种几乎陷于绝境的灾难，必须纠正王明“左”倾冒险主义的错误军事领导，这就需要召开中央政治局全会，且关键就在于争取当时党中央领导的绝大多数，统一认识，制定和执行引导中国革命走向胜利的正确路线。如果争取不到绝大多数，就不可能实现中国革命史上的伟大转折。为此，毛泽东在极其困难的处境下，做了大量艰苦细致、耐心说服的思想工作。

长征前，由于王明“左”倾路线执行者给毛泽东罗织的种种罪名，一直到长征开始都没有撤销，造成毛泽东不能多与人们谈话的状况。但以党和革命事业为第一生命的毛泽东，为了打破这种僵局，主动地去找有关同志谈心，他利用一切可能的机会，同中央政治局、中央军委的同志一个个地谈，不厌其烦地阐述他的正确意见。

毛泽东首先做王稼祥的思想工作。王稼祥是政治局候补委员、红军总政治部主任，原来他跟着王明的“左”倾错误路线跑，但他在实践中看到，一个好端端的中央苏区给丢掉了，长征开始才几个月，红军从8万多人减少到3万人。严酷的事实迫使他重新考虑问题，是不是中央领导层路线不对头。毛泽东看到王稼祥思想的这些变化，主动去做他的工作。那时，王稼祥因负重伤，躺在担架上行军，毛泽东也因身体不好，有时也躺在担架上。于是，毛泽东与王稼祥交谈起来，两副担架，白天形影不离，晚上一起宿营，担架上的朝夕相处，使他们彼此越来越了解。毛泽东在同他谈心中，详细地分析

王明“左”倾路线错误实质，分析第五次反“围剿”失败原因。王稼祥对毛泽东的分析表示赞同。毛泽东还同他说了自己对于改变当前红军被动局面的战略策略，给王稼祥留下了深刻印象。这样，引起了王稼祥重新回顾毛泽东的一贯主张，认识到毛泽东是正确的，因而产生了应当改变现在中央领导的状况，由毛泽东担任红军的军事指挥的想法。同时，他希望毛泽东开一个会议，总结一下中央在军事决策领导上的经验教训，这个想法，也在他们的交流中酝酿出来了。历史的事实已经表明，在遵义会议上，王稼祥是起重要的积极作用的领导人之一。

毛泽东主动同中央领导同志谈心对话的第二个人是张闻天。张闻天原来站在王明路线一边。第五次反“围剿”的失败，开始使他清醒起来。在长征途中，毛泽东主动要求同他和王稼祥住在一起，这样，他们之间有了更多的接触和了解。毛泽东向张闻天阐述了自己的意见和主张，并通过张闻天的女朋友刘英做工作，通过多次说话，张闻天逐渐转变思想认识，开始相信毛泽东是正确的。这就成为后来在遵义会议上，张闻天出来纠正博古的错误，坚决支持毛泽东重新回到军委工作。

毛泽东还经常去找周恩来。在王明路线统治中央时期，周恩来是主要领导人之一，又是军委主席，但毛泽东对他的看法，一向与其他人不同，他常常对妻子贺子珍说：周恩来实际上是个执行者，真正的决策人，一个是李德，一个是博古。事实上，毛泽东在长征之初，给中央提出的很多建议，都是先同周恩来谈的。他建议中央放弃与红二、六军团的会合，把红军队伍拉到贵州，也是先得到周恩来赞同，并通过周恩来去实现。在这期间，毛泽东也找朱德、刘伯承、彭德怀等其他军委、中委的同志谈心。这样广泛的相互对话，增进了了解，争取了多数，统一了认识。由于毛泽东在中央政治局和中央军委中，得到多数同志的了解和支持，终于水到渠成，瓜熟蒂落。遵义会议的召开，结束了王明“左”倾错误在中央的统治，毛泽东的正确领导得以确立。从此，中国革命出现了转机。

毛泽东还非常善于协调关系，团结一切可以团结的力量。在40年代，毛泽东曾花很大的力气在全党范围内进行整风，其中主要内容之一，便是要反对宗派主义，反对张国焘拉帮结派的做法。但他对张国焘曾经领导的红四方面军的干部，包括其中一些对自己因认识不够而有错误看法的干部，却是豁达大度，团结友爱的。红军到达陕北后，开展了批判张国焘分裂主义错误的斗争。有一天，抗大的同志向毛泽东汇报情况，谈到红四方面军的一个连指导员问战士：到底毛泽东的学问大，还是张国焘的学问大？战士说张国焘学问大。汇报的同志主张整一整这几个战士。毛泽东当即表示不同意。他从这件小事上认识到当时开展的清算张国焘分裂主义的斗争，有扩大化的倾向，他对在座的同志说：那个战士说张国焘学问大是有原因的，因为张国焘

没有整过他自己的“路线错误”，而我们却整了。张国焘的错误应由他本人负责，不能怪罪下面，不能加到红四方面军的干部战士头上去。根据毛泽东的意见，党中央决定在揭批张国焘分裂主义的斗争中，只批张国焘的错误，不批红四方面军的干部，更不批战士。这样，既及时纠正了错误倾向，又团结了红四方面军的广大指战员。

1938年4月，毛泽东还专门到抗大看望了主要由红四方面军的干部、战士组成的第二大队。语重心长地对干部和战士说：“你们不要自以为是犯过错误的，过去犯的错误是张国焘路线的错误，你们没有错。……”这一番话，解开了红四方面军干部、战士思想上的疙瘩。有的干部说，毛泽东同志真了解我们，我们郁结在内心深处的苦闷情绪，让他的话一扫而光了。

毛泽东还特意去看望了许世友，亲切地同他促膝谈心。毛泽东说：“红四方面军的干部，都是党的干部，党的宝贝。张国焘的错误，应该由他自己负责，与你们没有关系。你们打了很多仗，吃了很多苦，辛苦了。我向你们表示敬意。”毛泽东的豁达大度和亲切话语，使许世友深感毛泽东的伟大。从那时起，他就认定毛泽东是我党、我军当之无愧的领袖，在以后的抗日战争和解放战争中，在社会主义建设时期，不管斗争多么复杂，条件多么艰苦，他都坚决地执行党中央的路线，为中国革命和建设作出了重大贡献。