



## 研究人员风采

### 文章总汇

### 吴德贵：论现代领导的九大艺术

2011-03-01 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

吴德贵

领导分为三种类型或三个层次，一是经验型，二是科学型，三是艺术型。领导艺术，是对领导经验的升华，是对领导科学的发展，是领导干部自我修炼的最高追求。领导艺术可具体描述为：“运筹帷幄决胜千里、驾驭全局协调八方、激励部属催人奋进、率领队伍走向成功”的高超本领。好人不等于好干部；好干部不等于好领导。能不能当领导取决于素质，会不会当领导取决于艺术。每一个领导干部都渴望能有高超的领导艺术，但是高超的领导艺术不是垂手可得的。提高领导艺术，需要知识铺垫，需要实践历练，需要经验累积，还需要灵感和顿悟。笔者拟将近 20 年来对领导问题的研究探寻，并结合自己在司处两级岗位上 20 多年的感受和体验，整理成系列文稿，与亲爱的读者们分享，并真诚期望能得到大家的指点和赐教。第一篇为综述篇，从第二篇开始拟分别对九大艺术进行分述，重点探讨方法和技术层面的问题。

领导艺术是一个完整的框架体系。在多年研究和实践中，笔者体会到，领导艺术具有多方面的内涵，领导艺术是一个完整的框架体系，这个框架体系至少应包括九项内容，故也称九大艺术。一是决策艺术，二是用人艺术，三是沟通艺术，四是协调艺术，五是开会艺术，六是讲话艺术，七是激励艺术，八是授权艺术，九是自我形象设计艺术。以上九大艺术不在同一个层次上，大致可分为三个层次。第一个层次叫核心艺术，包括决策和用人两项艺术。这两项艺术同等重要、并列第一，每一个领导干部都必须高度关注，并下大力破解，切不可掉以轻心。毛泽东同志 1938 年 10 月曾经讲过：“领导干部的主要责任归结起来就是两件事，一是出主意，二是用干部。”出主意就是决策，用干部就是用人。第二个层次叫基本艺术，包括沟通、协调、开会、讲话、激励、授权六项艺术。为什么说这六项是领导干部的基本艺术呢？因为这几项艺术是我们当领导抓管理经常要用的，使用的频率非常高，几乎每天都在用，有时候还要交替使用。领导干部不是在沟通就是在协调，领导干部不是在激励就是在授权，领导干部有时既要开会又要讲话。第三个层次叫自我包装艺术，仅指第九项——自我形象设计艺术。本文拟对九项艺术作如下简要概述：

**第一项，领导决策艺术。**决策，就是决定问题。科学决策，就是把问题决定正确。决策，是领导干部最基本、最频繁、最重要的活动。决策，是产生影响最重大、最深刻、最长远、最持久的活动。俗话说，一着不慎满盘皆输，讲的就是决策问题的重要性。领导干部最重要的事情、第一位的工作，是把问题决定正确。领导干部的首要任务是告诉下属做该做的事。一个地区、一个单位、一个部门，只要决策正确，没有大的失误，所做的事情都是应该做的，其建设与发展就不会出现大的偏差。决策艺术是九大艺术之首，每一个领导干部对此都必须予以高度重视。

#### 吴德贵

- 个人简介
- 文章总汇
- 科研项目及成果
- 图片信息
- 相关视频
- 联系信息

**第二项， 领导人艺术。**用人艺术和决策艺术同等重要。领导艺术重在用人。无数历史经验反复证明：用庸人必然排斥能人，用奴才肯定气跑了人才，只有重用德才兼备的人，才能留住才华出众的人。世界管理学泰斗彼得·德鲁克先生生前曾经说过：“管理，就是让别人去做你想做而不愿意亲自去做的事情。”没有分工就没有管理，不会用人就不会领导。领导用人的基本要求是，把合适的人放在合适的岗位上让他做合适的事，做到人事相宜、能岗匹配、知人善任、举贤任能。

**第三项， 领导沟通艺术。**沟通是指领导者基于一定的需求，通过语言、文字、图象、行为等方式进行思想、观点、情感、信息的交流，以期达成共识、形成一致的活动。沟通的目的在于：传递信息、交流情感、影响态度、改变行为。沟通是管理的本质。从一定意义上讲，没有沟通就没有管理。有一项社会科学研究成果昭示人们，领导者要强化三个50%：一是管理中50%的问题是因为沟通不够造成的；二是50%的管理问题是需要通过沟通去解决的；三是管理者50%的时间应该用于沟通。

**第四项， 领导协调艺术。**协调是指领导者为了协调不同地区、不同部门、不同利益群体或个体之间的关系所进行的一系列促进活动，其目的在于，促进组织成员的思想统一、步调一致、关系和谐。协调，是领导者的重要职责，是构建和谐社会的重要任务。由于东西方文化的差异，东方国家的领导者更要重视协调人际关系问题。协调包括上行协调、下行协调和平行协调。

**第五项， 领导开会艺术。**开会，是领导干部的一项经常性工作。领导干部开会大体上可分为三类，第一类是到上级机关去开会，第二类是给下面的单位开会，第三类是研究如何开会的会。现如今，举国上下都在反对文山会海，但是有些会还是必须召开不能减少的，比如动员性会议、协调性会议、总结性会议等。什么样的会应该开？开多长时间合适？怎样才能开成高效率的会议？其中有方法有规律有艺术可寻。

**第六项， 领导讲话艺术。**话不是花，但说得好比鲜花还要美；话不是剑，但说不好比利剑还要利；话不是蜜，但说得好比蜂蜜还要甜；话不是药，但说不好比毒药还要毒。关于说话的重要性中国有很多民间谚语，如“一句话能把人说笑，一句话能把人说跳”、“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”、“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”。我认为，领导者开会就是上班，讲话就是工作。领导者光说不干不行，光干不说更不行。好口才，任何人都需要。好口才，领导者更需要。

**第七项， 领导激励艺术。**领导艺术重在用人，用人艺术重在激励。重奖之下必有勇夫。中国几千年来的人事管理可以概括成四句话：人事两柄，一奖一惩，以奖为主，以惩为辅。这就是领导艺术。过度的压力能使天才变成白痴，适度的激励能使白痴变成天才。好孩子是家长夸奖出来的，好学生是老师表扬出来的，好员工是领导激励出来的，好领导是下属吹捧出来的。香港3M公司中国区总经理余俊雄认为，要领导不要管理。管理对事，领导对人。告诉下属该怎么做要怎么做很容易，难的是激发下属的激情和创造力，让他们自己去做事。

**第八项， 领导授权艺术。**中国30年的改革大体上可概括为三句话，即“权力的再分配，利益的再调整，资源的再组合。”中国的社会正在从集权走向分权。各级政府不断地简政放权，精简行政审批事项，给地方给企业给基层更大的发展空间，让他们在人权、事权、财权上有更大的自主性。这就给各级领导干部提出一个问题，如何正确地用权授权。授权要授之有度，授权要授之有方，领导干部要加强对授权艺术的研究，要努力攻克“一统就死、一放就乱”的历史顽症。

**第九项， 领导者自我形象设计艺术。**领导者不仅要有高尚的人格、渊博的知识，还要有美好的形象。领导者不拘小节不行，不修边幅也不行。要注意自己的形象设计，要努力给公众一个美好、和蔼、可亲、可敬的达观形象，要努力做到内在美与外在美的高度统一。领导干部的形象设计包括人格设计、心理设计、仪表设计、言行举止设计等。这里需要一提的是，要注意研究微笑管理问题。

领导艺术修炼需要循序渐进。领导艺术的提高不可能一蹴而就，应该分批分期有计划有步骤地进行。因为，领导干部公务繁忙、日理万机，一年三百六十五天，几乎都是裤子一套忙到睡觉，两眼一睁干到熄灯。没有大块的时间读书思考，只能选择循序渐进的方法。在一段时间里，把精力相对集中在一二项艺术上，聚焦思维，各个击破，滴水穿石，积少成多。

来源：《人事天地》2011年1月号

[>>返回](#)

## 相关新闻

- 王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力 2011-06-29
- 应急管理体系信息化建设研究 2011-06-29
- 丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应 2011-06-29

- 中美大学生资助政策比较 2011-06-28
- 技术创新与制度创新关系的研究综述 2011-06-28
- 个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间 2011-06-28
- 中国人迎来“制度养老”时代 2011-06-28
- 专业技术人才队伍建设中长期规划 2011-06-27

Copyright (c) 2010 中国人事科学研究院 版权所有  
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652  
科研管理处：010-84635686、84622949  
京ICP备10211434号