

新时期领导干部珍藏书系

现代领导艺术全书

XIANDAI LINGDAO YISHU QUANSHU

主 编 徐 寒

中共中央党校出版社



现代领导艺术全书

⑥

正职副职领导艺术
非权力管理艺术

中共中央党校出版社

目 录

第一部分 正职副职领导艺术

第一篇 正职

第一章 正职的职责	(3)
一、正职的四项修炼	(3)
二、好正职是个怎样的人	(4)
三、正职管理六项原则	(4)
四、引领而非运营	(8)
五、正职领导的新职责	(8)
六、正职的新决策模式	(10)
七、正职的会议职责	(12)
八、将责任根植于内心	(13)
九、奖罚分明，打造铁骑之师	(15)
第二章 正职态度	(17)
第一节 当好正职的四项法则	(17)
第二节 和善态度不可忘	(19)
第三节 沉着稳健，三思而行	(20)
第四节 宽容自律，律己容人	(22)
第五节 不可或缺的危机意识	(23)
第六节 永不言败，力攀高峰	(24)
第三章 正职的权力	(26)
第一节 当好“一班之长”	(26)
一、明确“一把手”的权力概念	(26)
二、“一把手”如何以诚信得人心	(29)
三、“一把手”的处事	(30)

四、如何做到令出必行·····	(31)
五、正职执行要当机立断·····	(32)
六、法、权、术结合,当好“一把手”·····	(33)
第二节 用观念统率行动·····	(35)
一、“一把手”的领导观·····	(35)
二、时势更新观念·····	(36)
第三节 “一把手”的基本职能·····	(42)
一、依据原则,科学决策·····	(42)
二、慧眼识珠,量才用人·····	(52)
第四章 正职统率班子艺术·····	(57)
第一节 以人为本,尊重下级·····	(57)
一、广纳贤才·····	(57)
二、巧释恩怨·····	(62)
三、以情感人·····	(65)
第二节 重用副手,授权不疑·····	(77)
一、对副职放权、放手、放心·····	(77)
二、要有宽容之心·····	(78)
三、对副职精心挑选和培养·····	(79)
四、把副职放在第一位·····	(81)
第三节 眼明心细,慎选主管·····	(82)
一、远离吹牛拍马屁者·····	(83)
二、勿用管理外行·····	(84)
三、莫亲小人远贤臣·····	(84)
四、“复写纸”型要禁用·····	(85)
第五章 正职的领导艺术·····	(86)
第一节 掌握领导艺术·····	(87)
一、精研领导方法·····	(87)
二、懂得科学领导·····	(88)
三、谙熟领导艺术·····	(89)
第二节 “一把手”领导艺术面面观·····	(90)
一、善用非权力影响力·····	(90)
二、考核下级的艺术·····	(94)
三、因材施教,尊重下级·····	(95)

四、培养团队精神	(98)
第六章 正职凝聚团队艺术	(99)
第一节 善用激励术	(99)
一、用哲学观念指导思想工作	(99)
二、用激励方法实现思想统一	(101)
三、精神激励与物质激励	(106)
四、凯尔索发明“员工持股”	(109)
第二节 构建组织文化	(111)
一、组织文化是企业的“隐性长城”	(111)
二、组织文化汇聚人心	(115)
 第二篇 副职	
第一章 准确把握副手的位置	(122)
第一节 副职领导的角色与地位	(122)
一、找准副职领导的位置	(122)
二、副职领导地位的重要性	(123)
三、副职领导的实际权力和地位	(124)
第二节 副手的分类	(125)
第三节 对副手能力和素质的基本要求	(126)
第四节 把握好副手所处的方位	(127)
一、处理好与“一把手”的关系	(127)
二、恰当处理同级关系	(130)
三、处理好与下属的关系	(132)
第五节 做好分内本职工作	(135)
一、做好“一把手”的助理和参谋	(135)
二、维护“一把手”的尊严和威信	(137)
三、把握工作尺度，不要越位、空位	(137)
第二章 副手特有品质的培养	(143)
第一节 丰富的知识结构	(143)
第二节 保持宽广的胸怀	(150)
一、选准站好位置	(151)
二、宽宏大量	(152)
三、善解人意	(158)

四、清心寡欲	(159)
五、加强学习	(160)
六、善于自我批评	(160)
第三节 培养高雅的气质	(161)
一、气质的涵义	(161)
二、气质的类型及其特征	(163)
三、气质与修养	(164)
四、气质的测试	(166)
第四节 培养健康的兴趣爱好	(168)
第三章 副手特有能力的锻炼	(176)
第一节 正确行使行政职权的能力	(176)
第二节 组织协调能力	(179)
第三节 宏观把握的能力	(188)
第四节 科学决策能力	(194)
第五节 分析和预测能力	(197)
第六节 依法执政的能力	(202)
第七节 驾驭市场经济的能力	(207)
第八节 突发事件的应急能力	(211)
第九节 说服教育的能力	(214)
第四章 善于处理与上级领导的关系	(219)
第一节 与“一把手”交往相处的原则	(219)
一、忠诚与诚实	(220)
二、执行命令,服从指挥	(220)
三、提高自我素质	(221)
四、直接效应原则	(222)
五、非理想化原则	(223)
六、敬而有节的原则	(223)
第二节 敬重上级领导的方法	(225)
一、真诚地向“一把手”请教	(225)
二、维护“一把手”的尊严	(226)
三、保持适度的距离	(227)
四、上下有序,不要越位	(227)
第三节 赢得“一把手”信赖的方法	(227)

一、扬长避短	(227)
二、多多请示和灵活建议	(228)
三、善于为上级领导“挡驾”	(229)
四、敢于为上级领导承担重要责任	(230)
五、处理应付各种麻烦	(230)
六、学会为上级领导辩护	(231)
七、充当缓冲器	(231)
第四节 获得“一把手”赏识的方法	(232)
一、在上级面前不要计较个人得失	(232)
二、要放宽肚量对待上级的责备	(232)
三、经常向上级讨教	(232)
四、对上级的否决不要过于计较	(232)
五、选择上级好心情时提建议	(233)
六、经常向上级提出好建议	(234)
七、变建议为请教	(234)
八、善用迂回曲折之法表达反对意见	(234)
九、巧说“不”字	(235)
十、注意掌握同上级领导交往的时间	(236)
第五节 与“一把手”交往的忌讳	(237)
一、忌讳之一：关系适度不可“越位”	(237)
二、忌讳之二：不要藐视上级领导	(238)
三、忌讳之三：不要不顾及上级领导的面子	(239)
四、忌讳之四：不可冲撞上级领导	(241)
第六节 理智化解与上级领导的冲突和矛盾	(243)
一、冲突和矛盾产生的原因	(243)
二、化解和处理冲突、矛盾的几种方法	(244)
第七节 正确对待自己的不利处境	(248)
一、对上级的轻视有正确的心态	(248)
二、正确面对上级领导的冷落	(249)
第八节 与不同的上级相处的方法	(250)
一、善待能力平庸的领导	(251)
二、正确对待傲慢型上级	(252)
三、谨慎对待疑心重的上级	(252)

四、积极主动对待新来的上级领导	(253)
五、不要冷淡逆境中的上级领导	(254)
六、如何对待腐败的上级领导	(255)
第五章 处理好与同级副职的关系	(257)
第一节 副职领导之间关系的特点	(257)
第二节 副职领导之间相处的几个原则	(258)
一、尊重对方	(258)
二、相互支持	(258)
三、诚信为本	(259)
四、善于自制	(260)
五、宽容谅解	(260)
六、不要猜疑	(261)
七、及时沟通	(262)
八、胸怀大局	(264)
第三节 副职领导之间相处的艺术	(265)
一、真诚相处	(265)
二、各司其职	(266)
三、同舟共济	(266)
四、及时消除分歧和误解	(266)
五、互相支持	(266)
六、宽容待人	(266)
七、委曲求全	(267)
八、增进了解	(267)
九、抓大放小	(267)
第四节 副职领导之间相处的忌讳	(267)
一、忌讳之一：忌随意向同级亮“底牌”	(267)
二、忌讳之二：勿插手别人的“分担区”	(268)
三、忌讳之三：不要在其他副手面前说领导坏话	(268)
四、忌讳之四：不要与同级领导发生经济往来	(268)
五、忌讳之五：不要传播流言	(268)
六、忌讳之六：不要指手画脚	(268)
七、忌讳之七：不宜过分张显	(268)
八、忌讳八：勿拉帮结派，搞小圈子	(269)

第五节 与不同副职领导相处的策略	(269)
一、与刻薄尖酸的副职领导保持距离	(269)
二、与拨弄是非的副职领导谨慎相处	(269)
三、坦然应对踌躇满志的同级副职领导	(270)
四、与翻脸无情的副职领导相处要“留一手”	(270)
五、与心胸狭窄的副职领导相处要保持宽宏大量	(270)
六、与沉默寡言的副职领导相处要保持开朗的态度	(271)
七、与功利型同级副职领导相处避免被其利用	(271)
八、在与喜欢排挤人的同级副职领导相处时保持谨慎	(271)
九、少理睬恶意攻击你的同级领导	(272)
十、与对自己有意见分歧的同级领导相处注意消除误解	(273)
十一、女性副职领导与男性副职领导相处时要雅而不浮	(273)
第六节 处理副职领导之间冲突的方法	(276)
一、“责人”先“责己”，先从自身找原因	(277)
二、注意“回避”和“等待”	(277)
三、以己之长补他人之短	(278)
四、同舟共济，共同患难	(279)
五、大度容人，与人为善	(279)
六、分工不分家，相互配合	(280)
第六章 善于领导和管理下属	(281)
第一节 与下属相处交往的原则	(281)
一、坚持民主原则	(282)
二、坚持平等原则	(283)
三、坚持信任的原则	(283)
四、坚持爱护的原则	(285)
五、坚持公平的原则	(286)
六、敢于承认错误的原则	(287)
第二节 与下属相处交往的方法和艺术	(287)
一、满足下属要求的方法和艺术	(287)
二、掌握与下属深交的方法和艺术	(289)
三、正确对待下级失误的方法和艺术	(290)
第三节 副职领导任用下属的艺术	(291)
一、信任下级，用人不疑	(292)

二、任人以专，不信谗言	(292)
第四节 副职领导拒绝下属的艺术	(293)
一、坚持自己的主见	(293)
二、坚决言“不”	(293)
第五节 副职领导宽待下属的方法	(294)
一、容人之长	(295)
二、容人之短	(295)
三、容人之仇	(296)
第六节 副职领导培养下属的方法	(297)
一、明确下属职责	(297)
二、持久性的培养	(300)
第七节 副职领导施权的艺术	(303)
一、副职领导施权风格分类	(303)
二、副职领导施权的艺术	(307)
第八节 调动下属积极性的方法	(309)
一、满足下属的需要和要求	(309)
二、营造适度的工作危机感	(310)
三、提供发挥作用的“舞台”	(310)
四、轮换岗位	(311)
五、善于交流	(311)
六、稳妥授权	(311)
七、公平相待	(312)
八、提供培训、升迁机会	(312)
九、设置有难度的具体目标	(312)
十、设置适度的目标承诺	(313)
十一、鼓劲打气	(313)
十二、进行公正严格的考核	(313)
十三、公平对待所有下属	(314)
十四、展现领导的魅力	(314)
第九节 赞扬下属和批评下属的艺术	(315)
一、赞扬下属的方法和艺术	(315)
二、批评下属的方法和艺术	(315)
三、批评的忌讳	(318)

第二部分 非权力管理艺术

第一章 非权力管理概述	(323)
第一节 本质和特征	(323)
一、什么是非权力管理	(323)
二、非权力管理的本质	(323)
三、非权力管理艺术的特征	(324)
第二节 非权力管理基础	(325)
一、以情感树立威信	(325)
二、运用情感调动人的积极性	(326)
三、情感是企业创新的动力	(327)
四、情感管理是企业发展的润滑剂	(328)
五、非权力管理：激励下属的一柄利剑	(329)
六、非权力管理的成功取决于情感	(330)
第二章 非权力领导者的个人素质	(331)
第一节 成为表率的个人意识	(331)
一、服务意识	(331)
二、时间意识	(331)
三、信息意识	(332)
四、形象意识	(332)
五、风格意识	(333)
六、激励意识	(333)
第二节 良好的个人素养	(333)
一、情感素质	(334)
二、思想政治素质	(335)
三、文化知识素质	(335)
四、道德素质	(335)
五、思维素养	(336)
六、能力因素	(337)
七、心理素质	(337)
第三节 令人佩服的个人能力	(338)
一、凝聚力	(338)

二、感染力	(338)
三、号召力	(338)
四、决断力	(339)
五、创造力	(339)
六、说服力	(339)
七、自御力	(340)
第四节 高品位的操作技巧	(340)
一、魅力艺术	(340)
二、人缘艺术	(341)
三、应变艺术	(341)
四、用脑的艺术	(341)
五、自我宣传艺术	(342)
六、交际艺术	(342)
七、沟通协调艺术	(342)
八、营造艺术	(343)
九、用人艺术	(343)
十、语言艺术	(344)
第五节 值得信任的个人实力	(344)
一、实力表现为个人才干	(344)
二、实力来自不断的成功	(345)
三、实力来自敬业奉献精神	(345)
第三章 非权力领导者的情感修养	(347)
第一节 领导者的情感和情绪管理	(347)
一、情绪和情感的涵义	(347)
二、情绪的状态	(348)
三、情感的种类	(349)
四、情绪和情感与人的发展	(350)
五、情绪智力的评估	(352)
六、怎样拥有健康的情绪和情感	(353)
七、提高情感的方法	(358)
第二节 领导者的情感培养	(360)
一、领导者情感的特点和类型	(360)
二、情感型管理的功能特征	(363)

三、培养感情的原则	(365)
四、用好心情感染人	(369)
五、培养感情的艺术	(370)
第三节 以成就树立威望	(375)
一、给人成功的力量	(375)
二、成功就是比原来更好	(376)
三、成就提升美誉度	(378)
第四节 以美德建立声誉	(379)
一、领导者应具备的良好品德	(379)
二、品德是非权力管理能力的重要来源	(380)
三、美德使领袖获得巨大声誉	(382)
第四章 用魅力征服对方	(384)
第一节 领导者的表情魅力	(384)
一、给下属一张笑脸	(384)
二、领导者的走路姿态	(385)
三、眼神的魅力	(387)
四、手势的魅力	(387)
五、注意头部动作	(388)
六、姿势的魅力	(391)
七、平静的魅力	(392)
八、展现你领导者的魅力	(393)
第二节 以热情鼓舞人心	(393)
一、营造和谐的工作氛围	(393)
二、以热情取得个人魅力	(394)
三、以热情感染他人	(396)
四、作鼓舞人心的呼吁	(398)
五、命令员工的七要素	(399)
第三节 征服对方的魅力体现	(400)
一、不可忽视的仪表	(400)
二、个人感召力的概念	(401)
三、个人感召力的几种体现	(401)
四、个人感召力的特征	(403)
五、有效发挥感召力的关键因素	(407)

六、人际关系魅力	(409)
七、微笑的魅力	(412)
八、增强个人吸引力	(413)
第五章 用爱心广结善缘	(415)
第一节 以爱心感染下属	(415)
一、以善行表达爱心	(415)
二、主动表达感情	(416)
三、爱心招人喜爱	(417)
四、真诚能攻破人心	(420)
五、真诚能换取爱心	(421)
六、对下属实施感情管理	(422)
七、把鲜花送给身边的每一个人	(422)
第二节 让关爱滋润人心	(423)
一、多关心体贴员工	(423)
二、让下属有归属感	(424)
三、关爱要面对面地正面交流	(424)
四、危难之时更显关爱	(425)
五、用私交显示关爱	(425)
六、关注员工的家庭问题	(426)
第三节 全方位关心下属	(426)
一、对下属倾注真情	(426)
二、要多了解部属心情	(427)
三、充分了解部属的特性	(428)
四、全面了解下属	(429)
五、维护下属的自尊	(430)
六、常给员工以惊喜	(431)
七、给下属信心	(432)
八、帮助下属确立目标	(432)
九、关注下属的不安心理	(433)
十、给员工成就感	(435)
十一、给员工分派工作的技巧	(436)
十二、乐听下属的倾诉	(437)
十三、耐心指导下属工作	(439)

十四、努力改善员工的工作环境	(439)
十五、给员工一些决策权	(440)
十六、求下属帮忙, 给人一种自重感	(441)
十七、要用心发现下属的兴趣	(441)
十八、要用好下属的个人兴趣	(442)
十九、帮助下属调整个人的兴趣	(442)
二十、积极培养下属的个人兴趣	(443)
二十一、化解员工的不良情绪	(443)
第四节 满足下属要求的原则	(444)
一、坦诚相见, 平等待人	(444)
二、诚信为本, 后步宽宏	(444)
三、凡是要求下属做到的, 自己要先做到	(445)
四、多理解, 勿挑剔	(446)
五、多支持, 勿拆台	(446)
六、多关心, 勿护短	(447)
七、给下属想要的东西	(447)
八、常和员工交流	(447)
第五节 满足下属需求的艺术	(448)
一、不能抱成见, 公平对待所有下属	(448)
二、模糊处理的艺术	(450)
三、许诺的艺术	(451)
四、与下属说话时所许的诺, 一定要兑现	(453)
五、填补员工需要的漏洞	(454)
第六章 用大度聚集群朋	(455)
第一节 以包容团结众人	(455)
一、欲用人, 先学会容人	(455)
二、营造宽容氛围	(456)
三、重视抱怨处理	(457)
四、平等待众人	(458)
五、团结各类人才	(461)
六、赏识各种个性	(463)
七、团结包容艺术	(464)
第二节 宽容尊重的艺术	(466)

一、宽容尊重的原则	(466)
二、情感感化	(470)
三、对年长的员工要尊重	(471)
四、提高员工的自信心	(472)
五、宽容地对待偏见	(473)
六、爱憎分明	(474)
七、大胆信任和授权	(475)
八、正确对待下属的隐私	(476)
第七章 用赞美获得好感	(478)
第一节 真诚赞美的艺术	(478)
一、赞美是有效的激励手段	(478)
二、赞扬是一种给予	(479)
三、真诚地赞赏下属	(480)
四、给下属意想不到的荣耀	(480)
五、赞美他人的原则与技巧	(482)
六、避免进入赞扬的误区	(484)
第二节 表扬的艺术	(485)
一、表扬要有根据	(485)
二、表扬要有实际行动	(485)
三、表扬要适度	(486)
四、表扬要有新意	(486)
五、表扬要与时俱进	(487)
六、表扬要具体，别含糊其辞	(487)
七、表扬应抓住时机	(488)
八、表扬要放下架子	(488)
九、放下架子赞美下属	(489)
十、运用体语强化赞扬	(490)
第三节 批评及其艺术	(491)
一、批评是一种重要的管理方法	(491)
二、领导者批评的基本原则	(492)
三、领导者批评的方法和艺术	(493)
四、领导者批评下属的具体方法	(499)
五、领导者批评下属后要巧于善后	(500)