



医药学院 610 2 12016676



Lingdao Bibeizhishi Quanshu

领导必备知识全书

张立光◎编著

各级行政、企（事）业单位领导案头必备知识用书



中国纺织出版社



医药学院 610 2 12016676

Lingdao Bibeizhishi Quanshu

领导必备知识全书

张立光 ©编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书作者在行政机关工作多年,做过多个部门的领导,熟谙各种领导方式,洞悉领导前沿理论。全书紧扣时代脉搏,贯穿现代领导理念,注重理论与实践的有机结合,有观点有论据,有典型有事例,把古今中外的领导艺术煲成一道“大餐”,是各级行政、企(事)业单位领导案头必备的知识全书。

图书在版编目(CIP)数据

领导必备知识全书/张立光编著. —北京:中国纺织出版社,2011.11

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7688 - 1

I. ①领… II. ①张… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 136098 号

策划编辑:李秀英 祝秀森 责任编辑:李春奕 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

香河县宏润印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年11月第1版第1次印刷

开本:700×1000 1/16 印张:25.5

字数:367千字 定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

序

领导，谁都可以当，从理论上讲并没有错；但一个成功的领导，并不是谁都可以做到，必须具备领导力。因此，我们必须把领导与领导力区分开来，从本质上把握二者的不同内涵。

领导是什么？对领导的定义，在不同时期有不同的表述。有人认为领导是某种权力，是一种天生的或授予的身份、地位或权势的象征。例如，科·扬认为“领导是一种统治形式”，海曼和施考特提出“领导是一项程序”。另一类观点倾向从动态过程理解，认为领导是一种影响被领导者的活动、行为。例如，华·本尼斯提出“领导是促使下级按照要求的方式进行活动的过程”，是“一个人通过其行动改变另一个人行为的影响过程”。特纳则说“领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为”。还有人认为领导是一种影响人的能力，“领导即是有效的影响”（克·阿克利斯），“是一种说服人们热心于追求某种目标的能力”（台维斯）。

上述定义实际上是从不同角度反映了基本一致的内容：领导是领导者指挥、影响被领导者，通过有组织的活动，实现组织共同目标的行为。领导是领导者的权力和权威的作用过程，是一种支配性的活动，是依靠权力和权威做出决策并带领被领导者或追随者实现决策目的的过程和活动。

领导是通过领导力来发挥作用的。领导力主要包括人格魅力和决策、指挥、协调、控制、激励等方面的能力，这是对领导力的总的概括。领导力反映在日常工作中，是通过领导的行为一点一滴体现出来的。要做一个称职的领导，就必须在培养领导力上下工夫。

本书从发展的角度、从管理的角度、从复合型领导的角度，对现代社会领导作用的发挥进行了有益的探究，期望从多层面、多视角揭示提高领导力的途径，展现丰富多彩的领导艺术。

领导要重视权力的运用。权力的高度集中与过度分散，都是领导用权的大忌。权力的高度集中，会挫伤下属的积极性和主观能动性；权力的过度分散，又会失去驾驭和控制全局的能力。

领导要善于决策。决策是领导的一项基本任务。领导为了实现特定的目标，必须掌握大量有关信息，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，然后做出正确的决断。如果关键时刻犹豫不决或指挥失误，必然会出现危险或灾难。

领导要知人善任。知人是善任的前提，不知人就会用错人；知人之后还要会用人，用人就是要做到扬其长避其短，人尽其才。这是对领导的一个基本要求。

领导要处理好方方面面的关系。不仅要处理好与上级的关系、与下级的关系，还要处理好家庭和外部公共关系；要具备高超的化解冲突和矛盾的能力。良好的人际关系是领导有效开展工作的一个重要条件。

领导还必须加强自身建设。不仅要培养能够对他产生积极影响的领导魅力，还要掌握日常工作中的领导技能。要能说会写，要礼仪周全，要有娴熟的业务知识和卓越的个人能力。通过加强自身建设来增强领导力，是实施领导行为的一个重要组成部分。

本书对上述诸方面都进行了全面、深入的剖析。从谋篇布局上看，突破了原有的领导教材程式，对领导如何树立政绩、管理财务、深入基层、外出考察、应对突发事件以及主持婚丧庆吊等方面进行了有益的探究，涉猎范围更广，实用性更强。

本书的编撰力图紧扣时代脉搏，贯穿现代领导理念，注重从理论到实践的有机结合，有观点、有论据、有事例，为各级行政、企（事）业单位领导提供一本案头必备知识用书。

作 者

2011 年 5 月

目 录

第一章 领导的核心在于提高领导力

一、培养你的领导魅力	(2)
二、增强你的领导威仪	(4)
三、培养良好的身心素质	(6)
四、表现自己的领袖气质	(8)
五、在实际工作中提高领导艺术	(12)
六、优秀领导者的八项素质	(15)
七、做一个勇于创新的开拓型领导	(17)
八、成就卓越的十二个优秀品格	(18)

第二章 把握集权与授权的临界点

一、集权与授权的三个要点	(24)
二、集权与授权的原则	(27)
三、集权不能专权	(31)
四、运用集权驾驭全局的六项技巧	(34)
五、领导为什么要授权	(36)
六、授权给什么人才放心	(38)
七、授权的十二项原则	(41)
八、授权应注意的问题	(44)
九、权力用在刀刃上	(46)

第三章 看透形势，增强决断力

- 一、审时度势，决策必须跟着形势走 (50)
- 二、优中选优，实现决策效益的最大化 (52)
- 三、当机立断，决策的关键在于“善断” (54)
- 四、集思广益，决策要集中大家的智慧 (55)
- 五、融会贯通，掌握决策的四个步骤 (58)
- 六、趋利避害，决策应注意的七大问题 (61)
- 七、利益为本，决策时应做到“五不要” (64)
- 八、沉着冷静，避开决策失误的“四个雷区” (66)
- 九、亡羊补牢，决策失误后补救未晚 (67)

第四章 考察筛选，知人善任

- 一、慧眼识英才，选拔金牌下属的十项标准 (72)
- 二、全方位考察，做一个新时代的伯乐 (74)
- 三、别让浮云遮住眼，走出识人的四大误区 (77)
- 四、不拘一格，多渠道选拔人才 (81)
- 五、因人而异，确保人尽其才 (82)
- 六、让每一个人才都发出光和热 (84)
- 七、遵循五项原则，充分发挥人才的作用 (86)
- 八、创造宽松环境，留住优秀人才八法 (89)

第五章 提高化解矛盾和冲突的能力

- 一、面对冲突，临危不乱 (94)
- 二、摸清原因，判明形势 (95)
- 三、掌握原则，及时化解 (98)
- 四、循序渐进，稳妥处理 (100)
- 五、掌握技巧，游刃有余 (103)

- 六、以退为进，消弭纷争 (105)
- 七、有的放矢，防微杜渐 (107)

第六章 财政大权收放有度

- 一、领导必须明白的三个财务问题 (110)
- 二、副职如何管好财务 (114)
- 三、建立健全规章制度，增强透明度 (118)

第七章 运用激励机制，激活下属的工作潜能

- 一、坚持以人为本的管理理念 (122)
- 二、激励下属的六个原则 (124)
- 三、行之有效的激励手段 (126)
- 四、掌握激励的技巧 (129)
- 五、让你的赞美成为下属工作的动力 (133)
- 六、灵活运用表扬的方法 (136)
- 七、用批评鞭策下属 (138)
- 八、选择合适的批评方式 (140)
- 九、激励要做到赏罚分明和宽严适度 (143)

第八章 用出色的口才提高个人形象和领导魅力

- 一、能言善语是一种领导资本 (146)
- 二、用语言打造领导魅力 (147)
- 三、把握节律，使你的语言“活”起来 (152)
- 四、语言交流须知的三个要领 (155)
- 五、领导讲话七忌 (157)
- 六、利用当众演讲展现领导智慧 (160)
- 七、演讲前要做好哪些准备 (162)
- 八、组织演讲材料要做到“四性” (165)

第九章 迎来送往，做到滴水不漏

- 一、交际是领导工作的重要组成部分 (170)
- 二、迎接上级检查的五个注意 (171)
- 三、建立良好人际关系应遵循的两个法则 (174)
- 四、机智化解社交中的尴尬事 (177)
- 五、在公务酬酢中增进感情 (181)
- 六、公务接待的语言运用 (185)
- 七、社交中运用“拒绝”的艺术 (188)
- 八、如何接受媒体采访 (191)

第十章 做一个上司欣赏的下属

- 一、怎样处理与上级的关系 (198)
- 二、协调与上级关系的十条基本原则 (204)
- 三、如何与不同类型的上级相处 (207)
- 四、使自己得到上级领导的器重 (211)
- 五、与上级领导相处的三个法则 (214)
- 六、与上级相处五忌 (216)
- 七、向上级勤汇报，强化沟通 (220)
- 八、警惕上级不信任的征兆 (223)
- 九、理智化解与上级的矛盾冲突 (225)
- 十、如何获得上级提拔重用 (228)

第十一章 做一个下属欢迎的上司

- 一、与下属相处的原则 (232)
- 二、与下级相处要注意分寸 (234)
- 三、赢得下属信赖的途径 (237)
- 四、男性上级如何与女性下属相处 (238)

五、管理好不同类型的下属	(242)
六、说服下属的有效方法	(248)
七、指责下属要讲方法	(250)

第十二章 与相关部门的玲珑沟通术

一、与相关部门沟通应遵循的原则	(256)
二、闲时多烧香远胜于临时抱佛脚	(259)
三、掌握沟通的策略	(261)
四、在动态变化中发展关系	(263)
五、在架构关系中谋取双赢	(264)
六、掌握协调艺术应注意的要点	(266)
七、做一个谈判高手	(268)

第十三章 下基层与外出考察注意要点

一、基层为什么要隐瞒真情	(274)
二、下基层应做好哪些准备工作	(276)
三、下基层应注意的问题	(278)
四、外出考察应做好的准备工作	(282)
五、外出考察应注意的问题	(284)
六、出国考察要办理的相关手续	(286)

第十四章 在明确的目的中开好会议

一、做一个好的会议主持人	(290)
二、主持会议的艺术	(294)
三、如何开好座谈会	(298)
四、增强即席讲话的力度	(299)
五、根据会议类型精彩地做报告	(301)
六、会议插话要适可而止	(304)

七、如何说服持不同意见的人	(307)
八、排除影响会议的干扰因素	(309)
九、把问题摆到桌面上	(311)
十、领导者要从“会海”中解放出来	(314)

第十五章 公文写作常见体例与公文运转

一、“决定”的写作与种类	(318)
二、“通知”的写作与种类	(322)
三、如何写好调查报告	(326)
四、如何写好工作计划	(333)
五、如何写好工作请示	(336)
六、如何写好工作总结	(339)
七、如何写好章程	(344)
八、如何写好经验介绍	(346)
九、如何写好述职报告	(349)
十、公文写作的一般方法	(353)
十一、怎样处理公文	(356)

第十六章 主持婚丧庆吊等活动应注意的细节

一、主持庆典应注意的事项	(360)
二、主持婚礼要做到落落大方	(361)
三、慰问活动要表达真情	(363)
四、庆典活动中的欢迎词、欢送词、答谢词	(365)
五、庆典活动中的祝词、祝酒词	(369)
六、主持丧葬应注意的细节	(373)
七、主持丧葬常见问题的处理	(377)

第十七章 平衡家庭与工作的关系

一、从“修身齐家治国平天下”看做官	(380)
二、欲治国，先治家	(382)
三、领导者要注意角色的转换	(384)
四、家不是第二办公室	(386)
五、领导需要“贤内助”而不是“长舌妇”	(388)
六、在冲突中平衡家庭关系	(391)
七、领导者处理家庭关系的原则	(393)
参考文献	(395)

第一章

领导的核心在于提高领导力

领导代表一个权位、一顶“乌纱帽”，真正发挥作用的是“领导力”。领导力是每一个领导者落实领导职责、进行组织和协调管理的能力。在社会变革越来越快，管理工作越来越精细的时代，如何提高领导力，是每一个领导亟待解决的问题。

一、培养你的领导魅力

现实生活中，我们常常会有这样的感觉：有些领导无论在什么情况下，都能依靠其组织指挥才能和一种不可抗拒的感召力和影响力，让人们愿意接受他的领导；同时，也有一些领导，通过行使手中的职权实施管理活动，下属们慑于权势，才被动地接受领导。两者之间之所以出现这么大的差异，一个根本原因就在于领导魅力的大小。

领导魅力是无形的，这主要表现为对下属的影响与感召力，其影响效果主要取决于领导自身的各项“内功”，诸如高尚的品格、渊博的学识、完美的仪表、出色的口才、卓越出众的眼光、对各种可能发生的变化的敏锐嗅觉、能使组织化险为夷的高明谋略等。一位领导学专家对领导魅力作了精辟的概括：“魅力就是这么一种能力，它通过你与他在身体上、情感上以及理智上的相互接触，从而对他人产生积极的影响。”一个非凡的领导，必然拥有非同一般的魅力，只有这样，他才能感召下属并获得巨大合力的帮助，从而获得非凡的成就。

领导者魅力不是与生俱来的，要想做一个合格的领导者，就必须在培养领导魅力上下工夫。

1. 领导魅力是领导艺术的最高境界

领导者若想获得良好的甚至杰出的领导效果，就必须拥有一定的方法和技巧，更要具有超越一般人的领导魅力。

的确，对于领导人来说，没有比魅力特征能更引人注目的了。正如伊丽莎白·多尔所说：“对自己所做的事情充满了激情。它是一种发自内心的使命感，赋予你能量、动力和热情。这些品质极富有感染力，并且对于领导一个组织前进来说是基本的。”

在现实生活中，人们总会不知不觉中受到具有这种神奇能力的领导人的感染和影响。看到他，顿时会有一种豁然开朗的感觉。他们往往能把下属身上最优秀的品质一下子激发出来，就像是认识了一个更卓越、更优秀

的自己。在他们面前，以前从来没有的灵感和渴望会突然涌入心间，在体内回旋激荡。突然间，生活被赋予了更加崇高的意义，在人们胸中燃起了熊熊烈火，推动人们去尝试从未尝试过的东西，去体验从未体验过的生活，去完成未竟的事业。

通俗地讲，魅力，是一些处世艺术的结合体，是一种特殊的品性。有时候，人们还把这种品性叫做个人磁力。哈佛大学人类学家查尔斯·林德霍姆曾经这样写道，魅力无论在哪种情况下，都涉及了“一种难以名状的强有力的感情纽带”。他声称，如果把魅力看做是个人内在固有的东西，那它只能在与他人交往的过程中才显露出来。“魅力首先是一种关系，”林德霍姆这样说，“在这种关系中，领导者和追随者的内在自我，是那样紧紧地相互交织在一起了。”

和培养其他技能一样，增强魅力也确实需要组织的领导者持之以恒的努力和反复练习。同时，领导者还必须具有热情，而且要做到目标明确。美国标准石油公司前总裁罗伯特·豪顿曾经这样写道：“引导你的应该是你的热情，你的兴奋，你的激动——而这些人格因素，正是一个好领导所必不可少的。”

2. 让自己成为一个魅力无穷的领导者

在一本名为《领导艺术学》的巨著中，作者威廉·柯汉也提到了相类似的主张：“除非激发了一个人的工作动机，你很难令人愿意追随你。”同时，柯汉也毫不留情地指出：“90%的领导人，将工作保障、高薪和赢利视为影响下属工作的最重要因素，这是值得怀疑的。比上述更重要的因素还多得多，主管本身得拥有超凡的、令人‘信服’和‘归属’的领袖魅力，才有办法让下属跟着你走。因此，我们更可以确信：人们愿不愿意跟随你，要看你是否具有强大的魅力，而非权力。”

务必牢牢记住：权力并不会自动增加你的魅力，有权力并不意味着你就具备了可以掌握人心的足够的魅力。

不用过分担忧和怀疑你自己有无足够的领导魅力，因为领导魅力是可以培养的！

一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士就说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方有魅力的沃土，就等待你去开垦。”

培养魅力从哪里开始？要注意哪些基本原则呢？

如果你希望成为一位更具魅力的领导者，要做的第一件事情，就是赶

紧培养发展一种吸引追随者的超凡特质。要使追随者“跟我来”，你必须先懂得如何激发他们的追随动机。

●使别人感到你重要。每个人都希望受到重视，你要让职员感到他本人很重要。

●宣传你的目标，说服属下相信你的目标是值得全身心投入的。

●想要别人怎样待你，你就怎样待别人。你想让别人追随你，你就要关心他们，公平对待他们，将他们的福利放在你的心上。

●为你自己的行为负责，也为职员的行为负责，千万不要把责任推给别人。

培养和增进领导魅力，要讲究方法和技巧。当你激发了下属的追随动机之后，你还必须做到下面三点，只有这样，才能更进一步展现你的“魅力”，有效地吸引下属为你“赴汤蹈火”。

●扬善于公堂，归过于内室。

●做一个前后一致的人。

●注意别人，也让别人注意你。

事实显示，有80%的领导很难切实做到上述几点，结果造成职员们离心离德，大伙儿怨声载道，组织成效无法大幅度地提高。这种现象值得注意和警惕。

二、增强你的领导威仪

有人说，一位具有人格魅力的领导必须在外表上有自己的特色，即增加威仪。初看起来，这似乎是怪论，实际上按照美国哈佛大学著名行为学家皮鲁克斯的观点：领导的外表威慑力胜过任何语言，是一种“外强力”的表现。

毫无疑问，绝大多数领导者都希望自己的形象有威仪！每位领导应时刻意识到，确实有一些形象在不时地威慑着你，并且，你也希望用形象去威慑他人。

毋庸讳言，领导的威望来源于他崇高的理想、高尚的情操、博大的胸怀、坚强的意志和卓越的领导才能，而这些内在素质也会通过外在形式（如仪表形象）反映出来。作为领导者，自己首先应该是美的化身，并养成领导者特有的风度，这种风度对提高领导者的威望具有十分重要的作用。

我国已故的国家荣誉主席宋庆龄，是世界人民公认的伟大女性。除了她崇高的品质、高尚的人格外，还因其具有美好的仪表形象。

美国作家艾斯蒂·希思曾经这样描写宋庆龄：“她雍容高贵，却又那么朴实无华，堪称稳重端庄。在欧洲的王子和公主中，尤其是年龄较长者的身上，偶尔也能看到同样的品质。但是，对这些人来说，这显然是终生培训训练的结果，而孙夫人的雍容华贵与众不同，这主要是一种内在的品质。它发自内心，而不是装出来的。她的胆略见识之高人所罕见，从而使她能够在紧急关头镇定自若。端庄、忠诚和胆识使她具有一种根本的力量，这种力量有时候能消除人们由于她的外表而产生的那种柔弱羞怯的印象，使她具有最坚毅的英雄主义的形象。”

领导者的形象除了展示个人的气质风度，对所从事的事业也有很大的帮助。

领导者的形象具有双重性：一方面这是他本人形象的体现；另一方面又是他所领导的组织的象征。领导者形象不同，给人留下的他所领导的组织的形象自然也不同。领导者在与社会公众打交道、参加各种社交活动时，展现出来的端庄整洁、彬彬有礼的形象，会使人们感受到其所在组织的整体形象，而这种整体形象又有助于该组织事业的发展。

被誉为“经营管理之神”的松下电器公司总裁松下幸之助先生，早年时不修边幅，头发乱糟糟的，衣服脏乎乎的并且有许多皱褶，皮鞋也不亮，像一个邋遢的老头。有一次去理发馆理发，当理发师得知他就是大名鼎鼎的松下公司总裁时，先是惊讶得不知该说什么，过了一会儿又遗憾地对松下先生说：“您作为一个有名气的公司的老板，还这样不注意自己的外表，别人怎么说呢？从这一点可以看到贵公司的形象，有损于公司名气。”松下先生听了，顿时悟出理发师话中的真谛。从此，他的衣服总是整整齐齐，皮鞋亮锃锃，头发梳得油光光的。外人与他打交道时，看到他整齐的装束与整洁的外貌，不由肃然起敬。

一位心理学家说过：“当你在别人的地盘时千万要小心行事，否则，