

新领导  
智库书系

# 游刃有余的 领导者工作方法艺术

YOU REN YOU YU DE  
LING DAO ZHE GONG ZUO FANG FAYI SHU

◎ 刘海藩 主编  
李 洁 著

红旗出版社

# 游刃有余的 领导者工作方法艺术

YOU REN YOU YU DE  
LING DAO ZHE GONG ZUO FANG FAYI SHU

◎ 刘海藩 主编  
李 洁 著

红旗出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

游刃有余的领导者工作方法艺术/刘海藩主编;张薇著.

—北京:红旗出版社,2011.12

ISBN 978-7-5051-2118-8

I. ①游… II. ①刘… ②张… III. ①领导方法 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 259560 号

**书 名 游刃有余的领导者工作方法艺术**

**主 编 刘海藩**

**著 者 张 薇**

---

**出 品 人 高海浩**

**总 监 制 徐永新**

**责任编辑 于鹏飞**

**封面设计 李 妍**

---

**出版发行 红旗出版社**

**邮政编码 100727**

**E - mail hongqi1608@126.com**

**欢迎品牌畅销图书项目合作**

**印 刷 北京燕旭开拓印务有限公司**

**地 址 北京市沙滩北街 2 号**

**编 辑 部 010-64032963**

**发 行 部 010-64024637**

**项 目 部 010-84026619**

---

**开 本 710 毫米 × 1000 毫米**

**字 数 305 千字**

**版 次 2012 年 2 月北京第 1 版**

**1/16**

**印 张 18.25**

**2012 年 2 月北京第 1 次印刷**

---

**ISBN 978-7-5051-2118-8**

**定 价 29.80 元**

---

**版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换**

# 前言

领导，顾名思义，领导就是领导者为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。领导，是一种力量，正确而理性的决策，是一个团队成功和兴旺的保证。真正成功的领导者，需要修炼领导的艺术和掌握科学的领导方法，这样才能无往不胜，立于不败之地。

领导艺术是指在领导的方式方法上表现出的创造性和有效性。一方面是创造，是真善美在领导活动中的自由创造性。“真”是把握规律，在规律中创造升华，升华到艺术境界；“善”就是要符合政治理念；“美”是指领导使人愉悦、舒畅。另一方面是有效性，领导实践活动是检验领导艺术的唯一标准。领导艺术是领导者个人素质的综合反映，是因人而异的。黑格尔说过：“世界上没有完全相同的两片叶子”，同样也没有完全相同的两个人。同样，没有完全相同的领导者和领导模式。戈尔巴乔夫领导的苏联最终解体，不能说是成功的领导；项羽刚愎自用，有勇少谋，落得个霸王别姬、自刎乌江的下场，也不能说是成功的领导。由此可见，一位成功而有建树的领导者同时也是一位艺术家，他要关心公众情绪的细微差别，注意种种相近似的活动方式，猜测对

手的策略手段，并呕心沥血地通过妥协和让步维持自己一派力量的团结一致，最终获得胜利，赢得天下。

领导方法，就是领导者为达到某种领导目标而进行的认识活动和实践活动的方式和手段。因为领导工作是认识活动和实践活动的统一，因此，简单地说，领导方法就是领导者从事领导活动所运用的方式和手段。作为实现领导目标的手段和方法，领导方法有其自身的规定性，在领导实践中，领导者对这些规定性的认识、把握和运用的能力和技巧会影响领导行为达到预期目标的程度。领导方法具有随机、非模式化的特征。领导模式就是领导方法，哪位领导者能在错综复杂的矛盾中抓住主要矛盾，他就能在工作中游刃有余地自如解决，把领导艺术演绎得出神入化。

领导者应善于理解自己，能够在工作中自觉地、理智地进行自省、自控和自律。领导者应该对自己的能力有充分的认识和理解，清醒地知道自己的长处和不足，明白哪些事情是自己擅长的，哪些事情是自己办不到的。只有充分地自省，才能在各种复杂情况面前作出正确的判断，才能在与同事或下属合作时，得到他人充分的信任。在发生危机或面临挫折的时候，管理者要能够充分自控，并在理智、冷静的基础上作出审慎的选择。领导者要理解自己的位置和影响力，懂得自己随时都在被他人（上级、下属）关注。利用各种机会，通过自己的一言一行影响团队。

本书分为七个章节，分别讲述了领导方法和艺术的相关知识，主要包括领导履行职能的艺术。其中包括沟通、激励和指导的艺术，以及决策艺术、用权艺术、授权艺术、用人艺术，如何提高领导工作有效性的艺术、人际关系的协调艺术、开会的技术、讲话的艺术等。从理论上讲述了领导艺术和领导方法在领导活动中所起到的举足轻重的作用，从全方位、多角度阐述了领导艺术和科学的领导方法在工作过程中所创造出的传奇效果。

如何决策？如何驭人？如何保证团队和组织的执行力？越来越多的国家已经把怎样做领导、怎样快速培养领导能力摆上了重

要日程。可见领导艺术和领导方法的重要性及迫切性。

本书紧跟时代潮流，既满足社会发展的现实需要，也关注组织演变的未来需求。论述的内容都是各级领导者所实际面对和需要迫切解决的现实问题，方法简单，适用面广，历史与现实结合评析，告诉领导者如何掌握领导的艺术和方法。本书并不是刻板地罗列领导工作的原则和律条，而是独具匠心，把领导方法和艺术的奥妙通过国内外历史上脍炙人口的故事和近现代国内外企事业领导者的辉煌史实忠实地讲述出来，演绎给大家。这样不仅使读者在品读故事的同时可以更好地体会领导艺术的玄奥，从而豁然顿悟，而且还使读者有身临其境之感，读之令人回味无穷。

# 目 录

## 第一章 领导者工作方法与艺术概述 ..... 1

### 一、领导工作方法 1

- (一) 全局和局部的关系 1
- (二) 战略和战术的关系 1
- (三) 重点和一般的关系 2
- (四) 求真和务实的关系 2
- (五) 实践和总结的关系 2
- (六) 对上和对下的关系 3
- (七) 选人和用人的关系 3
- (八) 民主和集中的关系 3
- (九) 主角与配角的关系 4
- (十) 正人与正己的关系 4

### 二、领导艺术 4

#### 领导艺术概述 5

### 三、提高领导艺术的途径 28

- (一) 学习和实践是提高领导艺术水平的根本途径 28
- (二) 从自己的领导实践中总结经验 33
- (三) 划清领导艺术与政客权术的界限 33

## 第二章 领导必须知道的工作方法 ..... 35

### 一、走群众路线 35

(一) 群众路线领导方法的含义和意义 35

(二) 从群众中来，到群众中去 41

(三) 一般号召和个别指导相结合 57

(四) 领导和群众相结合 61

### 二、系统领导方法 63

(一) 系统领导方法的含义和作用 64

(二) 系统领导方法的基本原则 66

(三) 系统领导方法的实施步骤 73

## 第三章 领导用权的艺术 ..... 76

### 一、要谨慎用权 76

### 二、用权要讲求实效 81

### 三、要相宜授权 82

## 第四章 领导的激励艺术 ..... 87

### 一、如何调动部属 87

(一) 活用众人 87

(二) 用压力逼出人才 88

(三) 用人之长，因材施用 91

(四) 为部属撑腰 93

(五) 将不可或缺者调开 94

(六) 帮部下替上司做事 95

(七) 用“分享”激励下属 96

(八) 把人才搭配圆满 96

(九) 用人不疑，疑人不用 97

(十) 推功揽过 100

(十一) 制造“软性”气氛 101

(十二) 画龙点睛，成人之美 102



|                 |     |
|-----------------|-----|
| (十三) 在忙碌中培养人才   | 103 |
| (十四) 建立少数精锐体制   | 104 |
| (十五) 创造共同立场     | 105 |
| (十六) 引发工作欲望     | 106 |
| (十七) 先礼后兵       | 109 |
| (十八) 以人为鉴       | 110 |
| 二、如何凝聚员工        | 111 |
| (一) 在下属心里树起远大目标 | 111 |
| (二) 创造归属感       | 112 |
| (三) 负起责任        | 114 |
| (四) 不忘下属的姓名     | 114 |
| (五) 设几块奖牌       | 116 |
| (六) 面对敌人, 激发向心力 | 118 |
| (七) 让下属产生自己人的意识 | 118 |
| (八) 善于发现下属的长处   | 119 |
| (九) 关键时刻拉人一把    | 120 |
| 三、送出“激励”的橄榄枝    | 123 |
| (一) 给下属下点“毛毛雨”  | 123 |
| (二) 让部下自觉挣足面子   | 123 |
| (三) 随时随地给人关怀    | 125 |
| (四) 打气也分“三姑六婆”  | 129 |
| (五) 用福利激励下属     | 133 |
| (六) 引爆部下的潜能     | 134 |
| (七) 激励中坚骨干      | 138 |
| (八) 把握好激励的尺度    | 141 |
| (九) 适当加点“催化剂”   | 142 |
| (十) 灵活使用激励术     | 144 |
| 四、清除与下级沟通的障碍    | 146 |
| (一) 听取下级汇报要专心   | 146 |
| (二) 谈话时要心平气和    | 147 |



- (三) 批评前让人做好心理准备 148
- (四) 好话坏话都讲在当面 150
- (五) 有些事没必要刨根问底 151
- (六) 耐心听取下属的唠叨 152
- (七) 谨慎地分析和采纳下属的新建议 154
- (八) 把下属的反面意见当回事 155
- (九) 在闲谈中实现沟通 156
- (十) 试探部下的真心话 158
- (十一) 单独面对下属个人 160
- (十二) 制造与下属谈话的融洽气氛 161

## 五、这样管理最有效 162

- (一) 把合适的人放到合适的位置上 162
- (二) 不想提升的人怎么用 163
- (三) 超越职权的事情少做 163
- (四) 发挥下属的才能，但不放任自流 164
- (五) 合理的人事变动有益无害 165
- (六) 确立公正有效的工作标准 166
- (七) 把握好批评的尺度，对事不对人 166
- (八) 好上司有好口才 167
- (九) 胡萝卜加大棒的理论 168
- (十) 营造贯彻规章的小气候 168
- (十一) 情绪稳定是做上司的基本素质 169
- (十二) 对下属公开表扬，私下批评 170
- (十三) 没有谁能做到尽善尽美 172
- (十四) 摸透下属的心 172
- (十五) 多些爱与关怀 173
- (十六) 办公室内的几种职称 174
- (十七) 乐意听取不同意见 175
- (十八) 多些幽默感 178

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 六、多重激励，复合效应                  | 179        |
| (一) 激励的心理过程                  | 180        |
| (二) 激励的基本方式或基本方法             | 180        |
| (三) 激励的误区及其突破                | 183        |
| (四) 国外几种激励理论及其借鉴             | 183        |
| <b>第五章 领导的讲话艺术</b>           | <b>188</b> |
| 一、与领导讲话艺术相关的主要因素             | 189        |
| 二、提高领导讲话艺术的方法                | 189        |
| (一) 要了解讲话的对象                 | 189        |
| (二) 要有明确的讲话目的，围绕主题展开，顺理成章    | 192        |
| (三) 要掌握讲话技巧                  | 198        |
| (四) 根据会议的性质和目的来决定讲话方式和内容     | 209        |
| <b>第六章 领导者处人处事艺术</b>         | <b>214</b> |
| 一、人际关系的基本矛盾和方法概论             | 214        |
| 二、处理人际关系的思路                  | 217        |
| 三、处理人际关系的艺术方法                | 217        |
| (一) 先利人后利己，共利才长久             | 217        |
| (二) 处理与上级关系的艺术               | 222        |
| (三) 处理与同级关系的艺术               | 224        |
| (四) 处理与下级关系的艺术               | 228        |
| (五) 激励机制                     | 228        |
| 四、领导者理事的艺术                   | 239        |
| (一) 要增强领导意识                  | 239        |
| (二) 要自觉地用可持续性发展的观点指导领导工作     | 244        |
| (三) 要养成对日常事务进行理性分析和分类处理的良好习惯 | 253        |
| (四) 例外事情决策化                  | 257        |
| (五) 重点事项亲自抓                  | 268        |
| (六) 掌握理事的分寸和技巧               | 270        |

❑
**第七章 领导者主持会议的艺术 .....**
275

- 一、会议价值观 275
- 二、提高领导者开会艺术的原则与方法 277
  - (一) 掌握好开会的原则 277
  - (二) 控制好会议的规模 277
  - (三) 控制好会议进程，提高主持会议的技巧 277

# 第一章

## 领导者工作方法与艺术概述

### 一、领导工作方法

领导工作是一门科学。做好领导工作要讲艺术、讲方法。其中，正确把握、妥善处理以下十种关系至关重要。

#### （一）全局和局部的关系

正确处理好全局与局部的关系，一要着眼全局。全局高于局部，统帅局部，决定局部。二要管好本行。全局是由局部构成的，每一个局部在全局中都有一定的功能和作用。只有搞活局部，使所有局部的功能和作用充分释放出来，发挥整体效应，才能搞好全局工作。三要抓住关键。局部在全局中是不可少的，但并不是所有局部的地位和作用都一样，而是有重要局部和次要局部、一般局部与关键局部之分。只有抓住关键，才能抓住根本，掌控局面，使一切矛盾和问题迎刃而解，以局部推动全局。

#### （二）战略和战术的关系

在工作中，既有涉及宏观问题的大事，也有涉及微观问题的小事，只有处理好大事与小事的关系，才能保证整体工作健康有序地推进。一是大事不含糊。要培养战略思维能力，在事物初露端倪时，就敏锐地把握其本质和走向，从整体、系统、宏观和全局上把握并驾驭对象之间的相互联系，总览全局，组合局部，从战略的高度去思考、筹划和处理工作。二是抓大放小。既要善于把握宏观，解决主要矛盾，也要善于抓住微观，从

小事抓起，从点滴抓起，通过办好每一件小事，完成工作上的大事。三是小事不轻为。“细节决定成败”，要重视细节，对细微小事不马虎，特别是对一些苗头性、倾向性、预警性的关键细节，必须给予足够的关注，高标准、严要求地办好每一件小事，力求实现工作中的“零差错”。

### （三）重点和一般的关系

领导工作千头万绪，按照唯物辩证法的要求，必须坚持突出重点、兼顾一般。所谓重点工作，指的是那些能牵动全局的，具有基础性、长远性、建设性的工作，包括：具有重大政策性的工作，涉及群众切身利益关系的工作，时间性很强的工作，矛盾容易激化的工作等。一般工作是重点工作之外的其他工作。一方面，对重点工作要重点对待。一切工作都要往重点工作聚焦。要精心谋划，认真研究做好重点工作的方法和步骤，明确每个阶段抓什么、怎么抓、达到什么目标；要下狠劲、用实劲、使韧劲、一抓到底；要集中优势力量，形成强大合力，有效解决问题。另一方面，对一般工作要同时兼顾。要合理分配精力和时间，在抓好重点工作的同时，带动一般工作的开展，使一般工作不漏项、不拖后腿，努力形成全面活跃的工作态势。

### （四）求真和务实的关系

坚持求真务实，一要坚持用马克思主义中国化的最新成果武装头脑，善于应用马克思主义的立场、观点和方法去思考问题、指导工作，把握“求真”的思想武器。二要深入实际，搞好调查研究，使计划和决策建立在客观的基础上，做到主观与客观相一致，把握“求真”的实践基础。三要坚持群众路线这一党的生命线，决策之前广泛听取、吸纳群众意见，决策之后努力争取绝大多数群众的理解支持，把握“求真”的智慧来源。四要坚持马克思主义实践第一的观点，把来自实践的真理认识，把群众的智慧运用到实践中去，多做实事，干好工作，一步一个脚印地推动事业发展，把握“求真”的归宿，使“求真”和“务实”相统一。

### （五）实践和总结的关系

实践证明，领导水平的提高快慢与其是否善于总结经验教训有密切的关系。总结是人们对前一阶段或某个方面的工作进行回顾和分析，从中找

出经验和教训，引出规律性认识，以指导今后的工作和实践活动。总结工作，最主要的是从中悟出经验教训。工作中的经验和教训往往是并存的，经验是前进路上的“指向标”，教训是前进路上的“警示牌”。经验凝聚着集体的智慧，是宝贵的财富，汲取经验有助于更好地掌握业务工作的特点规律，提高工作能力；教训同样也是财富，吸取教训可以避免重蹈覆，防止迷失方向走弯路。

### （六）对上和对下的关系

能否正确处理对上负责与对下负责的关系，把中央的路线方针政策与本地区本部门的实际情况结合好，是衡量一个领导者的执政水平、执政能力的重要标准。“对上负责”，要求在工作中自觉维护上级的威信，坚决贯彻、落实、执行上级的决议，真实反映工作中存在的问题和群众的意见、要求，紧密结合本地区、本部门的实际，创造性地开展工作，努力完成上级交给的各项任务。“对下负责”，要求坚持群众路线，关心群众疾苦，倾听群众呼声，反映群众意愿，集中群众智慧，使各项决策和工作切合客观实际，体现群众的要求。

### （七）选人和用人的关系

一要选得好。要用辩证的观点看干部，既看工作成绩，又看为人；既看其人品，又看其官德；既看平时的作为，又看关键时刻的表现，全面、客观地认识人、评价人，努力不让一个人才埋没，不让一个庸才过关。二要用得好。什么位置上用什么人，什么人用在什么位置上，应当讲究合理。人无完人，人也各有所长。一个职位上，用了最佳的人，才能干出最佳的工作，创造最佳的业绩。一个人用在合适职位，才能用其所长，展其所能。一个班子只有合理配备，才能优势互补，坚强有力。

### （八）民主和集中的关系

正确处理“民主”与“集中”的关系，实现二者的有机统一，关键是要使决策民主化、制度化。一要坚持集体领导的原则。凡是涉及集体领导的重大问题，必须由集体讨论决定，防止个人或少数人说了算；二要严明组织纪律。凡是经集体讨论决定的重大问题，必须切实负起认真贯彻执行的责任；三要建立责任制。集体决策的每一项工作，都要明确责任，落实

到位，该谁干的就由谁干，该由谁负责的就由谁负责，该什么时候完成就什么时候完成；四要完善集体领导议事规则。进一步建立健全领导班子议事规则，把集体领导和个人分工负责的有关问题通过制度确定下来。

### （九）主角与配角的关系

在领导班子内部，由于主客观因素的影响，必然存在着各种矛盾关系。在诸多的矛盾关系中，主要矛盾和矛盾的主要方面往往是正职与副职的关系。能否推动领导班子“将相和”，实现“众人划桨开大船”的良好局面，关键在于科学处理正职与副职的关系。一要科学处理。正职要正确处理好与副职的领导和被领导的关系，摆正位置、注重沟通、信任尊重，充分相信和依靠副职，充分尊重副职，要与副职常沟通，以诚相见，使副职能把握住正职的工作思路、工作原则，利于工作的全面推进。二要艺术处理。正职与副职之间由于所处的位置不同，分管的工作不同，看问题的角度也不同。正职既要突出集体领导的作用，又要发挥副职的主动配合作用，这既是一门领导科学，又是领导艺术。

### （十）正人与正己的关系

正人与正己的关系，其核心是正人必先正己。己不正，焉能正人？一要严于律己。必须注意自身修养，以身作则，身体力行，要求干部做到的，自己要率先做到，先正自身再去影响他人，进而率先垂范，严于责己，树立权威。只有自身言行规范，才能率领广大群众去开拓进取。二要加强学习，提高能力水平，树立工作威信。三要通过卓有成效的思想和组织工作，树立顾大局重建设、讲民主重团结、讲廉洁重公道的良好形象，努力创造出浓厚的民主生活气氛，使成员无后顾之忧地畅所欲言。

领导工作中的学问很多，需要领导者用心去摸索和总结。实践中得来的领导工作经验，更需要不断地丰富和完善。

## 二、领导艺术

领导活动既有科学性，又有艺术性。如果说领导科学是人类领导活动之果的坚硬内核，那么领导艺术就是这个果实外围丰润的软组织，它们两者相互依存，才共同构成一个完整的硕果。领导活动的大量事实也表明，



领导艺术中包含着科学的成分，而领导科学只有在被艺术地表现和运用的时候，才能更好地赢得群众。因此，现代领导者必须研究领导艺术，运用领导艺术，这是不断提高领导效能的有效途径之一。

## 领导艺术概述

领导艺术是一个内容非常丰富，领域异常广阔的问题，为了准确地把握领导艺术，本节要对领导艺术的含义、特征及其与领导科学、领导经验的区别和联系等问题作一界定。

### 1. 领导艺术的含义

从主观愿望来说，绝大多数领导者都是忠诚党的事业，勤勉于本职，致力于争取更大领导业绩的。然而在领导活动中，却常常出现这样的现象：同一层次的领导者，为完成同样的工作任务而运用同样的领导条件和工作方法的情况下，有的得心应手、事半功倍，有的却手足无措、事倍功半。这是为什么呢？究其原因，主要在于不同领导者的领导艺术高低不同。可以毫不夸张地说，领导艺术是决定领导工作成败的关键因素之一。

那么何谓领导艺术？领导艺术是领导者在个人素养基础上，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，纯熟、高超并富有创造性地运用，以及通过这种运用，表现出的领导风格和艺术形象。其中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；而领导风格和艺术形象，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。

### 2. 领导艺术和领导经验、领导科学的关系

领导经验与领导科学的关系。经验一般指感性认识，领导经验，就是领导者从领导实践中获得的各种感性知识。认识开始于经验，只有经验十分丰富，并符合实际，才能根据它抽象出正确的理论。科学是理性认识，它是从实践经验中总结出来的知识体系，是对客观事物的规律性的认识。领导经验是领导科学的原始材料和最基础的要素，是领导科学的源泉，具有直接的现实意义。领导科学是从领导经验中概括出来的领导理论知识，理论高于经验，掌握了科学理论，就是掌握了能动地改造世界的有力武

