

为新任领导解决各类实务疑难提供最有效的方法

新任 领导手册



思源 / 编著

本书适合企事业单位的新任领导阅读。对于一些企业的生产、经营、销售、质量、采购、物流、服务等部门、工段、班组的主管、主任、经理和负责人，本书既可以作为自我提高的读本，也可以作为管理、素质、能力培训的教材。



中国致公出版社

新任 领导手册



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

新任领导手册/思源编著. - 北京:中国致公出版社,2011.1
ISBN 978-7-5145-0010-3

I. ①新… II. ①思… III. ①领导学-手册 IV. ①C933
-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第230992号

新任领导手册

编 著 者: 思 源

责任编辑: 王 聪

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路11号西门 电话:66168543)

邮编:100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

印 数: 1—5000册

开 本: 700mm×1000mm 1/16开

印 张: 21

字 数: 330千字

版 次: 2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5145-0010-3

定价:39.80元

版权所有 翻印必究

前 言

一个刚刚被提拔为领导的人，自然是春风得意、踌躇满志，但是随着欣喜心情的冷却，就会有更多的理性思考：如何给别人留下良好的第一印象？我能胜任这个职位吗？我有当领导的本领和素质吗？怎样才能在领导的位置上坐稳，进而取得更大的成绩？如何协调上下左右的关系？方方面面的问题，困扰着新领导。

领导别人永远比被领导难得多，领导别人需要很多技巧和艺术。许多新领导上任不久，就会引来一大堆批评和不满，结果很快败下阵来，灰头土脸，最后被解职。这些人失败的原因，就在于没有把握领导艺术的真谛，没有掌握一套真正有用的领导本事。

针对广大新领导的迫切需要，我们翻阅了大量的相关资料，走访了许多具有多年工作经验的领导者，收集了领导干部工作中的大量实例，吸收了一些著名领导学专家的经验 and 意见，精心编写了《新任领导手册》一书。

本书具有如下特点：

1. 先进性

随着企事业单位改革步伐的加快，各行业领导的职能也不可避免地要发生一系列相应变化，职能的变化必然导致工作内容和工作方法的变化，墨守成规的领导方法肯定要被淘汰。现代领导与传统领导相比，更加注重以真情感召下属，因为要想让下属死心塌地地为领导效命，就必须牢牢抓住下属的“人”，而控制下属就必须牢牢地抓住下属的“心”。洞察人心、顺从人意而使大多数人不屈从于权力的强制，甚至暴力的威逼，这就是领导艺术的极致，也是领导艺术的最高境界。

2. 高效实用

本书指导新领导面对千头万绪的工作，应该从何入手，为新领导解

决各类实务疑难提供有效的方法。本书紧扣领导工作的实务，在讲理论的同时，穿插了一些经典案例，把理论和实践紧密地结合起来，能够使新领导达到书本阅读与实际管理的双向互动，不断提高管理能力、理论水平及人际交往能力，使新领导在工作中得心应手、游刃有余。

3. 全面充实

本书结合中国改革的实际，全面系统地阐述了现代新领导的工作特点、职能特征、工作内容和工作方法，其中包括新领导形象塑造、威信树立、权力运用、科学决策、有效沟通、识人用人、管理下属、激励下属、提高绩效、协调关系等方面，对领导者日常工作做了全方位、多角度的介绍，内容系统全面。本书将以快捷轻松的学习形式，让你在最短的时间内掌握一套系统的管理方法。

4. 注重细节管理

从领导学的角度讲，细节是一种从具体入手的 management 方式，这种方式可以让你既从宏观着眼，又从微观入手，让大目标落实到小目标之中，进一步把工作精确化。本书从实际管理的微观形式入手，对领导者管理中存在的一些细节问题进行深入的分析研究和总结，给你提供切实可行、细致入微的有益指导。

相信广大新领导无论是在与“人”打交道，还是与“权”打交道的过程中，无论是在“做人”的日常事务中，还是在“做事”的繁忙工作中，都能够从本书中得到有益的启示和宝贵的借鉴，全面提高自己的管理素养，从而使自己成为一个出类拔萃、成绩卓越的好领导。

本书适合企事业单位的新任领导阅读。对于一些企业的生产、经营、销售、采购、物流、服务等部门、工段、班组的主管、主任、经理和负责人，本书既可以作为自我提高的读本，也可以作为管理、素质、能力培训的教材。

编者

2010 年 12 月

目 录

第一章 开局务必气势磅礴振人心

01. 以良好的第一印象深入人心	/2
▶首次亮相不妨严峻一些	/2
▶新官“官仪”比“官德”更重要	/5
▶举手投足要有强者风采	/7
▶演讲如何获得满堂彩	/10
▶恰到好处地控制语音语速	/12
02. 稳扎稳打，摸透“风向”再烧火	/15
▶第一步绝对不能摔跟头	/15
▶明了实情，切忌瞎子摸象	/17
▶吃透上级的精神和意图	/20
▶了解下属的愿望和需求	/22
▶“接力棒”要接得棒	/24
03. 拿准火候，打出“对牌”好开局	/27

▶ 夯实基础才不至于东倒西歪	/27
▶ 逐步让工作步入良性轨道	/30
▶ 迅速解决遗留的问题	/31
▶ 闭上嘴巴让政绩说话	/33

第二章 树立威信是一切工作的先决条件

01. 全方位树立新领导权威

.....	/36
▶ 威信来自德和才	/36
▶ 合适的距离能产生“威严”	/38
▶ 喜怒哀乐要深藏不露	/40
▶ 让言行证明你是新领导	/41

02. 权是立威的“先锋官”

.....	/43
▶ 惩一儆百是立威的妙招	/43
▶ 自己当榜样更能服众	/45
▶ 诺而失信必然丧失威信	/47
▶ 勤于政事必然生威	/50
▶ 增强感召力的十大要诀	/51
▶ 做好新领导的十一个要领	/52

第三章 每次决策都无异于一场生死之战

01. 切忌匆忙决策乱了套

.....	/58
▶决策前深思熟虑没亏吃	/58
▶准备不充分就不要决策	/60
▶正确决策必须跨越的障碍	/62

02. 把死决策变成活方略

.....	/65
▶决策不要违背科学程序	/65
▶应急决策要“急而不错”	/68
▶决策必须充分权衡利弊	/71
▶决策失误要快速补救	/75

第四章 放权要有方，授权要有道

01. 权力也是“双刃剑”

.....	/80
▶新领导要学会管理权力	/80
▶用权培植“贴心人”	/82
▶以权压人不是良策	/83
▶用权时严厉不失公正	/85
▶滥权将导致“烂”权	/86

02. 授权——让下属有“球”可踢	/88
▶把权力和责任下放	/88
▶奉为圭臬的授权准则	/92
▶授权不可忽视制权	/95
▶把权力授予适宜的人	/98
▶授权必须慎之又慎	/101
03. 坚决防止授权失控	/104
▶掌握授权与控权的平衡术	/104
▶乐于向下属反馈赞美信息	/107
▶防止权力失控有技巧	/109
▶对越权者不必客客气气	/111

第五章 靠沟通营造人和旺势

01. 与上级保持“热线”沟通	/114
▶与上级沟通交流的原则	/114
▶想上级之所想，急上级之所急	/116
▶悟透上级的话外之音	/117
▶与上司沟通的注意事项	/119
02. 汇报不能乱说一气	/121
▶汇报要善于巧报	/121

▶也要学会给上级吃蜜丸	/123
-------------------	------

03. 畅通下级汇报渠道

.....	/125
▶掌握倾听汇报的要领	/125
▶对下级请示要及时明示	/127

04. 无缝沟通，理顺下属情绪

.....	/128
▶多听听下属的真实声音	/128
▶对下属的建议要有取有舍	/131
▶巧妙处理下属的反对意见	/132
▶别以不满对“不满”	/135
▶对抱怨不能以恶制恶	/137
▶公平调节下属间纠纷	/139
▶具备与下属谈话的细致匠心	/140

第六章 别让将帅跑龙套

01. 启用一流人才，成就一流事业

.....	/146
▶面试不是相面	/146
▶“失当”的面试不如不试	/149
▶立个标杆选良才	/152
▶选大才莫局于小圈子	/155
▶“择优上岗”是硬道理	/157

02. 能位相配最相宜

- /159
- ▶ 用人不能一根杆子捅到底 /159
- ▶ 用人如器，各取所长 /163
- ▶ 变换手腕好用人 /166
- ▶ 智能下属还需用智使用 /169
- ▶ 用活比自己强的人 /172
- ▶ 拉回跳槽的大能人 /174

03. 像了解自己一样鉴别下属

- /177
- ▶ 甄别下属要用心 /177
- ▶ 练硬考察下属的基本功 /179
- ▶ 客观全面才能揭开人才真面 /182
- ▶ 不露真相的人不可重用 /183

04. 驯马比找马更容易

- /187
- ▶ 岗前培训好比战前练兵 /187
- ▶ 鼓励下属边做边学 /189
- ▶ 调教秘书必须严字当头 /191

第七章 管人法、理、情，一个也不能少

01. 制度是管人的第一利器

- /194

▶ 有章有法才能专心工作	/194
▶ 安排工作要因人而异	/196
▶ 新领导要察言观色下命令	/198
▶ 下达命令应守规则	/199

02. 施之以理，让下属心服口服

.....	/202
▶ 成事在于公平服人	/202
▶ 要懂得适可而止	/205
▶ 必须严格要求女下属	/207

03. 情感笼络人，管人管到心

.....	/211
▶ 该动情时就动情	/211
▶ 施威不忘善后	/214
▶ 在关键时刻拉下属一把	/216
▶ 推功揽过最能赚取人心	/217

第八章 善于点燃下属的工作热情

01. 激励为王，“胡萝卜”鼓人奋进

.....	/222
▶ 激励下属士气的手段	/222
▶ 奖励下属也要讲科学	/227
▶ 奖励就要公之于众	/228
▶ 引导下属进行良性竞争	/230

▶激励下属有技巧	/232
▶赞美胜过发奖金	/234

02. 逆向激励，别让“大棒”成摆设

.....	/239
▶惩处以触动人心为佳	/239
▶奖惩并用更有效	/241
▶该批评时别嘴软	/243
▶批评也要讲方式	/244
▶解雇之前要给予警告	/247
▶处罚千万不能失当	/249

第九章 时刻把领导绩效摆在第一位

01. 处理日常事物也要有条有理

.....	/252
▶新领导要大力“谋势”	/252
▶敢于做“甩手掌柜”	/253
▶排除干扰，盯着目标迈稳步	/255

02. 莫把开会当聚会

.....	/257
▶会前准备要充分	/257
▶千万别开“大尾巴会”	/259
▶防止会议局面失控	/261
▶总结会议要客观	/264
▶控制“会海”泛滥成灾	/266

03. 工作节奏要快慢有度

.....	/268
▶ 让工作井然有序	/268
▶ 克服忙乱现象	/270
▶ 做一个管理时间的高手	/272
▶ 把计划外工作纳入计划内	/274

第十章 当一名协调关系的人际专家

01. 敬字为先，灵活协调上级关系

.....	/280
▶ 善于与不同类型上级过招	/280
▶ 与上级打交道要把握好分寸	/284
▶ 赢得上司器重的实战技法	/287
▶ 消化上级的批评与指责	/289
▶ 主动化解冲突和误解	/291
▶ 绕开与上级相处的忌讳	/294

02. 协同成事，精心理顺同级关系

.....	/298
▶ 和睦相处的黄金法则	/298
▶ 及时清理身边的嫉妒	/300
▶ 多理解才能少猜忌	/302
▶ 正副职携手干事的要诀	/303
▶ 避免掉入交涉陷阱	/305

03. 张弛有度，把握与下属的距离	
.....	/308
▶ 用心缩短与下属的心理差距	/308
▶ 尊重下属换下属尊重	/310
▶ 与性格各异的下属和平相处	/312
▶ 真正关心下属冷和暖	/314
▶ 不与下属分短长，让让下属又何妨	/318
▶ 参考书目	/321

第一章

开局务必气势磅礴振人心

“头三拳难打，头三脚难踢”，新领导上任常常让人戏弄、被看热闹。但如果开局就以强者姿态亮相，先约法三章，再烧三把猛火，丑话说在前，铁腕亮在前，宏愿许在前，一招接着一招，持续不断拿出新举措，就会一扫前任遗风，令下属们耳目一新的同时，也会让人精神振奋，对新领导刮目相看。所以，新领导开局务必要气势夺人，像大树生根一样，一脚就踏在核心位置。

~ 01 ~

以良好的第一印象深入人心

新领导上任伊始，第一印象往往决定了人们的态度。因此，新领导必须注重修饰仪容仪表，使言行服饰适合职业身份，通过外表形象向人们展示和诉说着自己独特的人格魅力、成熟的气质和非凡的领导能力。

欺软怕硬是人的本性。善者常常指令不灵，反之就会政令畅通。新领导以文弱书生的面目亮相还是以强硬汉子形象登台，对下一步发号施令的影响极大。所以，新领导宁可给人留下冷峻的第一印象，让人恭而敬之，也不可与人勾肩搭背地没有距离。这也是成功为官的不传秘笈。

◆首次亮相不妨严峻一些

新领导第一次出场，必须保持不苟言笑的表情，尽管下属们都笑脸相迎，也不可没大没小地与他们嘻嘻哈哈，很有必要保持严峻的脸庞，即使是笑也要微笑。这样方可不失热情，也不失严肃，令下属们产生敬畏感。此外，还必须做到以下几个方面：