

LINGDAOZHE
CHULI
WENTI DE YISHU

领导者 处理问题的艺术

领导者怎样提高处理问题的能力

惠忠波/编著

作为领导者，其领导素质的高低主要体现在处理问题的能力上。善于处理问题的领导者，才能创造卓越的领导业绩。

——杰克·韦尔奇

善于处理问题是成功领导者必备的能力之一

SHANYU CHULIWENTI SHI CHENGGONG LINGDAOZHE
BIBEI DE NENGLI ZHIYI

中国致公出版社

Leadership
Circles
Management and Training

领导者

处理问题的艺术

领导者如何运用领导艺术处理问题的能力
——领导艺术

本书是作者多年从事领导艺术研究的成果，也是作者多年从事领导艺术研究的经验总结。本书从领导艺术的概念、领导艺术的作用、领导艺术的内容、领导艺术的方法等方面进行了系统的阐述，是领导艺术研究的重要成果。

——作者序

本书是作者多年从事领导艺术研究的成果，也是作者多年从事领导艺术研究的经验总结。本书从领导艺术的概念、领导艺术的作用、领导艺术的内容、领导艺术的方法等方面进行了系统的阐述，是领导艺术研究的重要成果。

——作者序

C933.2

H951

领导者 处理问题的艺术

ling dao zhe chu li wen ti de yi shu

惠忠波 编著

中国致公出版社

937695

图书在版编目(CIP)数据

领导者处理问题的艺术/惠忠波编著. - 北京:中国致公出版社,2004.6

ISBN 7-80179-288-2

I.领… II.惠… III.领导艺术 IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 036734 号

领导者处理问题的艺术

编 著:惠忠波

责任编辑:于建平

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京大运河印刷有限责任公司印刷

印 数:1-5000册

开 本:880×1230 1/32 开

印 张:10.75

字 数:245千字

版 次:2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷

ISBN 7-80179-288-2/C·010

定价:24.80元

版权所有 翻印必究

前 言

领导者每天都要面对很多问题需要处理。有的问题于公于私无可卸责,需“即刻酌办”;有的问题于情于理难逃干系,需“妥善处之”;有的问题或大或小不便推脱,需“谨小慎微”;有的问题或咸或淡难合口味,需“研究研究”……但不管是什么问题,只要存在了,出现了,你就要正确面对和妥善处理,力求让人人都满意,力求把各方面的关系都摆平。

处理问题是一门艺术。同样的问题,不同的人有不同的处理方式和方法。方式不同、方法不同,处理问题的效果也不同。

无可置疑,在领导工作中,经常遇到各种各样的问题是难免的,其中有些问题可能很棘手,内中或许夹杂着诸多矛盾,诸多关系,诸多利益,处理不好,可能会使问题激化或复杂化,小问题可能会变成大问题;有些问题是猝然发生的,急需处理,万不可慌手脚、乱方寸,而应措置裕如,当机立断,果敢决策;有些问题是陈情旧账,需慢慢理顺,细细盘点,断不可贸然下手,率性而为,否则可能会导致旧账未平,新账又添,层层叠叠,纠缠不休,甚而使领导者新功未立,旧政羁身,奄奄乎腿脚难拔,壮志难酬……如此等等,不一而足。这种时候,对领导者来说,最考验人的便是处理问题的艺术。

不错,问题当前,不能不进行处理。有些问题可能会关系到你的眼前利益,有些问题可能关系到你的长远利益,对问题处理不好,必然会陷自己于被动,弄不好还会把小矛盾变成大矛盾,把与

己无关的矛盾惹到了自己身上,不但受累不讨好,还会遭人怨忿,受人报复。相反,如果把各类问题都能处理得顺风顺水,圆满无憾,那么别人就会把你看得很高明,很成熟,很睿智,对你的领导能力和素质的评价也会大大提高。

在现实生活中,有的领导潇潇洒洒,谈笑间使问题迎刃而解;有的领导忙忙碌碌,到头来还是问题成堆;有的领导心想事成,游刃有余;有的领导举措失当,进退两难。为什么会这样?处理问题的水平不同而已!

人生总是要与问题为伍的。从呱呱坠地到盖棺论定,从衣食住行到定国安邦,从平民百姓到公子王孙,人人都要处理问题,人人都有问题需要处理,领导者更是责有攸归,义不容辞。

因此,对每个领导者来说,在其位就要谋其政,在其位就需要处理问题,在其位就有无数问题等着处理,在其位就要不断提高处理问题的能力。

正是从这一宗旨出发,本书科学地阐释了领导者提高处理问题能力的基本原则和实战技巧,介绍了古今中外200多个实际问题的成功处理案例,以供读者在今后处理问题时学习借鉴。

愿读者在本书的陪伴下,面对问题时不慌张,处理问题时不打怵,在今后的领导活动和实际工作中,活得潇洒,活得轻松,活得功成名就,活得万事如意。

编者

2004年6月于北京

目 录

第一章 领导者处理问题审时度势的艺术…… (1)

1. 把握问题的来龙去脉 …………… (1)
2. 从多视角去观察、分析、思考 …………… (7)
3. 抓住苗头处理问题于萌芽之中 …………… (10)
4. 思维严谨让问题得到圆满解决 …………… (14)
5. 不被表面现象所蒙蔽 …………… (17)
6. 从小事看出大问题 …………… (18)
7. 见一斑而窥全貌 …………… (19)
8. 不利的话要婉转表达 …………… (22)
9. 不利的事要设法推托 …………… (23)
10. 获取可靠的、最新的信息 …………… (25)
11. 时势不利时藏锋敛迹 …………… (26)
12. 时势有利时当仁不让 …………… (28)

第二章 领导者处理问题谋划运筹的艺术… (31)

1. 从宏观大局着眼 …………… (31)
2. 顺应潮流用人 …………… (37)

3. 善于借力而行 (37)
4. 学会制造优势 (41)
5. 学会控制局面 (45)
6. 设法巧妙制约 (52)
7. 谋划周密行动果决 (53)
8. 深藏不露出奇制胜 (55)
9. 把握分寸留有余地 (57)

第三章 领导者处理问题沟通协调的艺术 ... (61)

1. 以理沟通 (61)
2. 以情动之 (63)
3. 善解人意 (64)
4. 善听人言 (66)
5. 善察人情 (71)
6. 刚柔相济 (76)
7. 心态平衡公正 (78)
8. 稳住自己的感情 (79)
9. 论事不卑不亢 (81)
10. 待人宽容忍让 (82)
11. 做事留有余地 (86)
12. 心思细微周密 (89)
13. 处事公道平等 (92)

第四章 领导者处理问题灵活决断的艺术 ... (95)

1. 当机还须立断 (95)

2.抓住机会不放弃	(97)
3.该隐晦时要隐晦	(97)
4.该妥协时要妥协	(98)
5.愚者千虑必有一得	(101)
6.补弊塞决自强自处	(104)
7.实力弱时不妨待机	(106)
8.不拘世俗明辨是非	(108)
9.坚持原则不失灵活	(114)
10.从善如流所向披靡	(115)
第五章 领导者处理问题选人用人的艺术...	(121)
1.成功领导要注意网罗人才	(121)
2.为得贤能之助不惜降低身份	(123)
3.必要时让对方欠一个“人情债”	(126)
4.让人才各尽所能	(132)
5.用人之长不求其全	(133)
6.通权达变不走极端	(135)
7.成功的领导总是任人唯贤	(137)
第六章 领导者处理问题取信树威的艺术...	(145)
1.说话要算数	(145)
2.打鬼借助钟馗	(147)
3.关键时刻要有主见	(149)
4.品格的力量是无穷的	(153)
5.理智是领导自然威信之源	(159)

6. 要真诚地关心尊重他人 (162)
7. 在谈话中少说多听 (165)
8. 好问好察圣者益圣 (168)
9. 主动向对方请教 (172)
10. 必要时要学会自己“涮”自己 (175)

第七章 领导者处理问题励志鼓劲的艺术 ... (179)

1. 给他一个头衔 (179)
2. 寓激励于亦褒亦贬之中 (182)
3. 用语言和文字的魅力去吸引对方 (183)
4. 揣摩准对方的意图去激励 (186)
5. 让下属感到自己很重要 (190)
6. 从反向激发对方的斗志 (193)
7. 激励时一定要看清下属的特性 (199)
8. 宽容也是一种激励 (201)
9. 行动比语言更具有激励效果 (203)
10. 以真情鼓动激励 (204)
11. 用计谋激励下属的斗志 (207)
12. 请将不如激将 (209)

第八章 领导者处理问题机智应变的艺术 ... (211)

1. 灵活变通 (211)
2. 糊涂表达 (212)
3. 巧于补错 (212)
4. 出奇制胜 (213)

5. 超常表达 (214)
6. 答非所问 (214)
7. 似答非答 (215)
8. 左右逢源 (216)
9. 借题发挥 (217)
10. 机智应变 (219)
11. 因势制宜 (221)
12. 因势利导 (224)
13. 将计就计 (226)
14. 相机自嘲 (229)
15. 抓住对方心理巧创氛围 (232)
16. 在应变中加入情感 (234)
17. 善于转移别人的注意力 (236)

第九章 领导者处理问题推挽隐忍的艺术 ... (239)

1. 等待时机需隐忍 (240)
2. 以德报怨品自高 (242)
3. 得理也要让三分 (244)
4. 不为蝇头弃大义 (245)
5. 把功劳让给他人 (247)
6. 勇于代人受过 (249)
7. 主动为上级分忧 (251)
8. 不与贪鄙为伍 (254)

第十章 领导者处理问题虚实相兼的艺术... (255)

- 1.以实对虚的处理问题技巧 (255)
- 2.隐实示虚的处理问题技巧 (257)
- 3.以虚对实的处理问题技巧 (265)
- 4.以虚示实的处理问题技巧 (267)
- 5.以实对实的处理问题技巧 (268)
- 6.以实示实的处理问题技巧 (270)
- 7.以虚对虚的处理问题技巧 (272)
- 8.以虚示虚的处理问题技巧 (274)
- 9.虚实相兼的处理问题技巧 (275)

第十一章 领导者处理问题善进善退的艺术 (279)

- 1.要善于抓住进机 (279)
- 2.要看准形势求进取 (283)
- 3.见机而行事半功倍 (285)
- 4.未雨绸缪好顺理成章 (289)
- 5.广交朋友多结善缘 (294)
- 6.处理问题要把握火候 (296)
- 7.该退避时须退避 (299)
- 8.善变不利为有利 (300)

第十二章 领导者处理问题常用常新的艺术 (303)

- 1.避实法 (303)
- 2.急智法 (305)

3.冷处理法	(307)
4.热处理法	(312)
5.硬处理法	(314)
6.软处理法	(315)
7.智胜法	(319)
8.勇胜法	(320)
9.折中法	(322)
10.托辞法	(323)
11.谎言法	(326)
12.糊涂法	(328)

第一章 领导者处理问题 审时度势的艺术

中国有句老话,叫做“识时务者为俊杰。”所谓“识时务”,就是要认清形势,适时而动,顺势而行,与时俱进。管子说:“圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划,但总不如顺应时务更高明。”

“审时度势”,就是当我们面对问题的时候,需要根据问题发生的时间、地点、人物和当时的形势认真分析,把握问题的实质和分量,理清问题的脉络和因果。然后再具体问题具体对待,针对不同的问题,采取不同的处理方法和技巧。

1. 把握问题的来龙去脉

处理问题,必须把握好问题的来龙去脉。“酱在哪儿咸,醋在哪儿酸”,这一“咸”一“酸”,都是有因由、症结的,找不到症结和因由,就拿不出正确的处理方法。对问题就要像对疾病一样,只有对症下药,才能收到成效。

(1) 考虑问题的起因

在现实生活中,随时都可能会遇到各种问题,这时,大脑思维的第一反应就是“为什么?”“怎么回事?”你应从多角度、多侧面去分析问题的原因和来头,抓住问题的症结后,再针对不同问题,采

取不同的处理方法。

刘邦打败项羽后，建立了西汉王朝，并对文臣武将进行了封赏。

一天，张良告诉刘邦，有一些人准备发动谋反，刘邦将信将疑地问：“这是怎么回事呢？”

张良回答说：“你当上皇帝，封赏的都是你的亲友知己，很多有功的人感到失望，又怕你追究小的过失，因此商量谋反。”

刘邦着急地问：“那该怎么办呢？”

张良反问：“皇上从前最恨的人是谁？”

刘邦说：“是雍齿，我早就想除掉他。”

张良说道：“现在，你必须在百官前立即封赏他，那些惴惴不安的人便会平静下来。”

随后，刘邦便按张良说的去做。果然，一场潜在的危机平息了。

这件事，不但反映出张良思考问题的敏锐和深刻，也表现出刘邦的辩证思维能力，在个人恩怨和国家大局两个方面，他能以大局为重，从善如流，展示出一代明主处理问题的风采。

(2) 考虑问题的结果

一个问题出现了，其结果将会怎样？这个结果是对自己有利还是无利？聪明的人对问题的结果总是能够“一眼看穿”。否则，一旦失察和大意，你就有可能会落入别人的圈套。

一位美国客人参观韶山毛泽东故居之后，在附近一家个体饭店吃饭。老板娘一手正宗湘菜，使美国客人吃得十分满意。付款之后，客人突然发问：“如果毛泽东主席还在，会允许你开店吗？”这话甚难回答：说允许，显然不合实际，说不允许，又有贬低否定之意；干脆不回答，也会影响交际气氛。但见老板娘略加思索后从容

答到：“如果没有毛主席，我早就饿死了，哪里还能开店呢？”

这是对问题的结果认真分析后，巧妙地答非所问地处理问题的事例。美国人问得“怪”，老板娘答得“巧”。老板娘处理这个问题时，好就好在避开了问题的实质，以“颂”代答，既使对方无法获取问话的目的，又使交际场面免于尴尬，而且还维护了国家、民族、个人的尊严，可谓是圆滑、无可挑剔。

(3) 考虑问题的症结

生活中的问题十分复杂。不同的问题有不同的特点和不同的矛盾症结，不同的问题蕴藉着不同的图谋和不同的利益平衡点。因此，在遇见问题时一定要明辨本质，针对不同用意的问题，采取不同的处理方法。

在美国总统竞选中，相互造谣中伤的现象，早就已经开始出现。

约翰·亚当斯竞选总统时，他的妻子阿比盖尔·亚当斯为当时桃色丑闻的泛滥而哀叹，担心这样会毁坏人民的心灵和道德。

当时共和党人就指控约翰·亚当斯，说他曾派其竞选伙伴平克尼将军到英国去挑选四个美女做他们的情妇，两个给平克尼，两个留给亚当斯。

亚当斯哈哈大笑，他回答说：“假如这是真的，那平克尼将军肯定是瞒过了我，全部独吞了！”

在场的人都大笑起来。

亚当斯一下子就抓住了这个子虚乌有的谣言的症结，利用幽默的方式，间接地否定了挑选情妇的事，使一件非常棘手而令人尴尬的事，却在大家的笑声轻松地解决了。

这正如另一个故事，也给我们处理问题时以启迪。

一位病人进入医院，对护士说：“请给我安排在三等病房，因

为我很穷。”

护士问：“没有人能帮助你吗？”

病人回答：“没有，我只有一个姐姐，她是修女，也很穷。”护士揶揄道：“修女富得很，因为她和上帝结婚。”病人听了，十分生气，他回敬道：“好吧，你就把我安排在一等病房吧，以后你就把账单寄给我的姐夫好了。”

护士嫌贫爱富，挖苦病人，而病人对护士的挖苦没有正面给予驳斥，而是顺着她的话头推下去。“我姐和上帝结婚，上帝就是我的姐夫，你就可以把我安排在一等病房。”然后，突然“逆转”而出“把账单寄给我的姐夫就行。”这一绝妙的推论，把缺乏职业道德的护士击得理屈词穷，目瞪口呆。

(4) 考虑问题的各种可能性

处理问题是一门学问。我们在考虑如何处理所面对的问题时，要尽可能地对问题的发生、发展和结局做出全面的分析，设想问题发展的各种可能性，然后选择最佳方案，力争把问题处理得尽善尽美。

《三国演义》六十三回，其中有一段是这样写的：

孔明与云长等正坐间，人报关平到。众官皆惊。关平入，呈上玄德书信。孔明视之，内言：“本年七月初七日，庞军师被张任在落凤坡前箭射身故。”孔明大哭，众官无不垂泪。孔明曰：“既主公在涪关进退两难之际，亮不得不去。”云长曰：“军师去，谁人保守荆州？荆州乃重地，干系非轻。”孔明曰：“主公书中虽不明言其人，吾已知其意了。”乃将玄德书与众官看曰：“主公书中，把荆州托在吾身上，教我自量才委用。虽然如此，今教关平赍书前来，其意欲云长公当此重任。云长想桃园结义之情，可竭力保守此地。责任非轻，公宜勉之。”云长更不推辞，慨然领诺。孔明设宴，交割印绶。云