

领导干部必备丛书
LINGDAOGANBUBIBEICONGSHU

史晟◎编著



的三大艺术

掌权·用权·放权

LINGDAODE
SANDAYISHU
ZHANGQUANYONGQUANFANGQUAN

中国盲文出版社



的三大艺术

掌权·用权·放权

LINGDAODE
SANDAYISHU

中国领导科学网
www.chinagov.com

领导干部必备丛书

LINGDAOGANBUBIBEICONGSHU



领导

史晟 编著

的三大艺术
掌权·用权·放权

中国盲文出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导的三大艺术:掌权、用权、放权/史晟编著.

北京:中国盲文出版社,2004.5

ISBN 7-5002-2020-0

I.领... II.史... III.领导艺术 IV.C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第037683号

领导的三大艺术——掌权、用权、放权

编 著:史 晟

出版发行:中国盲文出版社

社 址:北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码:100072

电 话:(010)83895214 83895215

印 刷:北京市朝阳印刷厂

经 销:新华书店

开 本:880×1230 1/32

字 数:241 千字

印 张:9.625

版 次:2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5002-2020-0/C·40

定 价:23.80 元

此书盲文版同时出版
盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

Prologue

总序

俗话说：看人要看脑，诸事看领导。在群众中，领导是核心；在团队中，领导是灵魂。做领导让人心动，但做好领导却不是一件十分容易的事。

我们常说领导是一门艺术，其实，领导不仅仅是一门艺术，还是一门学问，更是一个复杂的系统工程。治大国如烹小鲜，领导工作更是如此，它讲究细工出慢活，实践出真知。长期以来，在各种岗位上行使领导职权的各级干部们，大多陷入于繁忙的事务工作中，除了领会上级精神，贯彻上级指示之外，还要过问大到领导决策，小到琐碎杂务等事情，他们很少有空闲去学习，去充实自己，没有时间提高自己的领导水平，强化自己的领导能力，扩展自己的领导本领，更没有时间去总结领导工作的方法、思路，将其上升到领导艺术的更高层次，这无疑是一件十分遗憾的事。

曾有一位长期在基层工作的领导干部这样感叹说：“如果长时间陷于事务性工作，不努力学习一些领导方面的方法和艺术，我们这些同志很快就要被知识透支、能力透支了。”确实，作为千头万绪事务的管理者，他们迫切需要有一套针对领导工作需要而编写的参考用书，从中学习到处理行政事务的经验，协调人际关系的技巧，管理职能部门的方法，提高领导威信的手段，提升团队凝聚力的能力和加快工作效率的技能。

Prologue

总序

针对广大领导工作者的迫切需要,我们编写了这套《领导干部必备丛书》,我们的基本思路是将领导干部所必备的基本素质分为三个方面,并以此三个方面做为本套丛书各分册的书名:

其一,《领导的三大本领——识人、用人、管人》。领导干部工作的第一个核心就是与“人”打交道,而从识人到用人、管人,正好是领导干部“以人为本”工作的三个重要环节,作为领导干部,只有辩证识人,惟贤用人,科学管人,才能真正实现“以人为本”的管理。

其二,《领导的三大艺术——掌权、用权、放权》。领导干部工作的第二个核心就是与“权”打交道,如何真正行使好人民赋予我们的权力是领导干部工作的一个核心内容,为了实现这一崇高目标,我们既要牢牢掌握住领导权,又要科学恰当地运用这一权力,更要大胆放权,营造出一个生机勃勃的工作气氛,踏踏实实地作出一番业绩来。

其三,《领导的三大能力——做人、做官、做事》。领导干部工作的第三个核心就是要“做”出一番业绩来,真正把领导工作“做”到实处。我们认为,要将领导工作“做”到实处,无非是三个方面:即做人、做官、做事。领导干部首先是一个有真情实感的“人”,他必须遵守做人的基本准则,其次他才是一个身负重任的“官”,他必须对得起自己身上的这份责任,而要做好“人”和“官”这两个角色,就必须真正为老百姓多做“事”,这就是我们将三者放在一起讨论的根本原因。

不可否认,这是一套专为各级领导干部编写的必备参考书。为了充分满足各级领导干部工作的基本需要,我们翻阅了

Prologue

总序

大量的文献资料,走访了许多具有多年工作经验的领导同志,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_和意见,确定了以史为鉴,古为今用;广采博收,重点阐述;注重实用,深入浅出;简明扼要,摒弃空谈的四大编写原则。

为了便于阅读,我们将每本书各分为上、中、下三篇,近百个小节,每个小节千字左右,内容力求短小精悍,语言力求通俗流畅,这其中既有针对领导工作的独特思路,又有指导工作实践的实用原则;既有历代领导者成功的宝贵经验,又有不少人在领导岗位中的惨痛教训;既有对人际关系的深刻思考,又有对提高工作效率的理性分析;既有领导大师们的闪光语录,又有来自基层工作中的平实体会……相信广大领导干部无论是在与“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,都能够从本套丛书中得到有益的启示和宝贵的借鉴,从而有利于提高领导水平,培养领导能力,使领导工作更上一个台阶。

本书适合于各类从事领导工作的同志阅读。对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员,以及从事其他管理和领导工作的读者也具有十分重要的借鉴意义,那些有志于领导工作或者是即将成为领导者的读者也不妨一读,相信它一定不会令你失望。

Contents

目录

上篇 掌权

SHANGPIAN ZHANGQUAN

获得晋升、掌握权力,并非一件容易的事,它需要经历漫长而勤勉的积累和历练,才有可能有所收获。

第一章 走向权力 003

拿破仑说:“不想当将军的士兵不是好士兵。”权力是一种象征,更是一种能力。人人皆可为尧舜,但事实上不可能每个人都能拥有权力。一个人只有在具备良好的素质和善于抓住机遇的情况下,才能走向权力、掌握权力。

韬光养晦,运筹帷幄 005

●以知识丰富头脑 005

●谦虚谨慎令人信赖 007

●政绩是领导的本钱 009

●不必为天下先 011

●锋芒毕露必自毙 014

●广结善缘官好做 017

尊敬上级,守好本分 019

●掌握与上级相处的艺术 019

●要善于表现自我 021

●该请示的一定要请示 023

Contents

目录

●善于听取部下的意见	025
●其身正,不令而行	026
机不待我,同时而动	029
●机会在自己手中	029
●关键时刻显身手	031
●展现自己的优点	034
●从小事做起	035
第二章 获得权力	039

古人有云:“权,乃人人所向往者也。”获得权力是人人都羡慕的事情。在现代社会,要想获得权力,就必须有超越别人的见识、有百折不挠的韧劲、有处理棘手问题的能力、有超越自我的勇气。

加强管理,“严”字当头	041
●威严是管理的基础	041
●保持与下属的距离	044
●管理好下级的权力	045
●驯服不听话的下属	048
●纪律严明方有权威	050
●领导决断要迅速	052
●保持清醒的头脑	053
怀柔克己,收买人心	054
●做敢于承担责任的领导	054

Contents

目录

●保护下属就是保护自己	056
●在下属面前不可贪功	058
●用人格力量提高感召力	060
●用睿智使下属服从	062
●正确处理公正与人情的关系	065

第三章 巩固权力

067

“打江山容易,坐江山难。”这是一句古话,说的就是一个人在拥有了权力之后,要懂得保有和巩固权力。

化被动为主动	069
--------------	-----

●有威信就能赢得下属拥戴	069
●努力成为一位体贴下属的领导	072
●面对威胁毫不退让	074
●建立起自己的智囊团	075

新官上任三把火	077
---------------	-----

●领导者必备的八种能力	077
●新官上任烧好三把火	080
●权威来自行动	081
●改革是巩固权力的良方	083

莫因小事误大事	086
---------------	-----

●一诺值千金	086
●领导不要轻易许诺	088

Contents

目录

●不要随心所欲地表态	089
●宽待下属无谓的过失	091
●从谏如流可巩固权力	093
●重视自己的一言一行	095
●领导者要勇于承担责任	097

中篇 用权

ZHONGPIAN YONGQUAN

自古以来，历代统治者都把用权艺术作为自己统治的基础。如何正确并最为有效地使用手中的权力一直是困扰管理者的一个问题。特别是当你千辛万苦得到了来之不易的职权之后，如果不识用权之道，那么最终也会鲜有成绩。

第四章 用权韬略 103

古人云：“凡事需谋，谋则亨通。”我们不赞成玩弄权术，但提倡用权艺术。当权者会面临许多复杂的人和事，它们或关乎国计，或牵涉民生。手握权力者如果能灵活运用用权艺术，则可收到事半功倍之效果。

领导就是一面旗帜 105

●领导应该注重自身修养	105
●领导要显示独特的风格	107
●个性会影响领导艺术的发挥	109
●领导应严于律己	110

Contents

目录

●领导者要做好本质工作	112
一手硬一手软的学问	114
●批评要软硬结合	114
●红脸白脸都要唱	118
●学会以柔克刚	119
●该糊涂时就糊涂	121
●做领导要先圆后方	123
独裁当不了领导	126
●决策前多征求下属的意见	126
●集思广益更显胸襟宽广	128
●鼓励下属说实话	130
●做好统筹调度工作	132
●庆功不可忘了下级	133
●如何做到令出必行	137
●消除同上级的隔阂	139
第五章 用权技巧	141

权力是一种无形的东西,用权也讲究“道”。这个“道”就是技巧。成功的用权之道,就是能做到从严以律己开始,因事而变,轻重结合,使用好手中的权力,恰如其分地发挥其功效,造福一方。

用权先要会用人	143
●识人不能凭主观	143

Contents

目录

●用下属可用之处	147
●善用人才的长处	149
●用人以攻心为上	151
●信任是最好的激励	154
●让下属对你感恩	155
●使用两头冒尖的下属	158
●使用反对自己的下属	160
“大棒”+“金元”政策	163
●领导者要当机立断	163
●惩一儆百效果好	165
●朝最痛的地方下狠手	167
●贬中有褒责手下	169
●无为管理有作为	171
●柔与刚不可或缺	174
●施恩散财拢人心	176
用权是一门艺术	178
●领导=决策服务+权力+人才	178
●决策需要谨慎小心	180
●领导管理下属的原则	182
●领导的四大管理艺术	184
●用权容不得1%的疏忽	185
第六章 用权禁忌	189

权力,是一柄双刃剑。它既能使有的人成就伟业,也能使有的

Contents

目录

人走向失败。当权者如果在用权时无所顾忌、滥使用权术,则可能失落权力,并受到法律的制裁、道德的谴责。

当管则管	191
●领导最忌多管乱管	191
●公事绝对不能私办	194
●大权在手切莫忘形	195
●制度高于一切	198
●不要滥用权力	200
不当管则放	203
●事必躬亲未必好	203
●越权行事官不保	204
●越俎代庖要不得	207
●高压政策不可取	209
●打断工作惹人恼	210
●下达命令有技巧	213
●知进知退才相宜	215

下篇 放权

XIAPIAN FANGQUAN

世间的管理者大抵可分为两种:聪明的和愚蠢的。二者的区别就在于前者对于权力懂得何时该收、何时该放,在给予下级充分权力的同时又掌握着实质的控制权;而后者则顽冥不化,死守着手中的权力不肯下放,最后搞得自己筋疲力尽,却又

Contents

目录

面临着众叛亲离的危险。

第七章 敢于授权 221

一个当权者,即使他有再大的精力和才干,也不可能把所有的职权都紧抓不放。现实生活中,有一些愚蠢的当权者因害怕一旦授权部下,就会危及他自己的职权,所以事无巨细都要自己揽起来,结果往往吃力不讨好。故此,聪明的当权者要敢于授权,给部下磨炼和发挥的机会。

聪明的领导是放权高手 223

- 领导者不要紧抓权力不放 223
- 领导者应该“超脱”一点 227
- 不做凡事包办的“老妈” 228
- 合理授权好处多 230

选择合适的授权对象 233

- “一把手”要放权给副职 233
- 既然放权就要放心 235
- 授权能激发员工潜力 238
- 调动下属的积极性 239
- 给属下足够的自由空间 242
- 接班是领导一大难题 243

合理放权学问多 245

- 授权要讲究艺术 245

Contents

目录

●听下属汇报的技巧	248
●职务划分要合理	249
●监督大权不可丢	251

第八章 把握分寸 253

当权者敢于授权是一件好事,不过在授权时一定要善于把握分寸,否则好事就会变成坏事。当然,授权的“度”没有一个固定的标准,而要因人而异、因事而异。只有具体问题具体分析,才能避免或减少因授权不当而引发的错误。

权力分配的标准 255

●把握权力分配的尺寸	255
●下放权力的原则	256
●授予他人权利的法则	258
●让权但莫失主见	260
●授权不是交权	263
●学会“抓大放小”	264
●先用谋士再放权	266

收放自如的奥秘 267

●把权力授给可信之人	267
●将下属放在合适的位置	269
●灵活处理下级意见	271
●让每个员工充满挑战感	272
●高职位能者居之	273

Contents

目录

第九章 适时监督 277

当权者将权力下放之后,必须要对具体权力的支配者进行适时监督,只有建立和完善适当的监督机制,才会防止权力被滥用、以权谋私。失去了监督的权力就像一匹脱僵的野马,对任何人来说都是有害无益的,只有在强有力的监督之下,滥用权力者才没有藏身之处。

让监督成为一种机制 279

- 严格制度是最好的监督 279
- 实施责任制很重要 282
- 让下属互相监督 283
- 用少数人控制多数人 286

发挥管理者人格的魅力 287

- 威严能使部属谨慎 287
- 做个有心的管理者 288
- 凡事不要求全责备 290