

实用领导艺术丛书



# 怎样

# 当好“一把手”

杨胜文 / 主

 中国时代经济出版社

# 怎样当好“一把手”

杨胜文 主编

中国时代经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好“一把手”/杨胜文主编. 北京: 中国时代经济出版社,  
2002. 9

(实用领导艺术丛书)

ISBN 7-80169-356-6

I. 怎… II. 杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076041 号

怎样当好  
『一把手』

杨胜文  
主编

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| 出版者  | 中国时代经济出版社<br>(原中国审计出版社)         |
| 地址   | 北京东城区东四十条 24 号<br>青蓝大厦东办公区 11 层 |
| 邮政编码 | 100007                          |
| 电话   | (010) 88361317 64066019         |
| 传真   | (010) 64066026                  |
| 发行经销 | 各地新华书店经销                        |
| 印刷   | 北京密兴印刷厂                         |
| 开本   | 850×1168 1/32                   |
| 版次   | 2002 年 10 月第 1 版                |
| 印次   | 2002 年 10 月第 1 次印刷              |
| 印张   | 11                              |
| 字数   | 275 千字                          |
| 印数   | 1~5000 册                        |
| 定价   | 22 元                            |
| 书号   | ISBN 7-80169-356-6/F·132        |

版权所有 侵权必究

# 《实用领导艺术丛书》编委会

主编：赵 晶

编委：焦介寿 方磊石 万 鸿 云肖今  
潘英展 蔺 藻 蔡 蕴 李德曜  
翟松溪 唐 汉 南辉祖 麦 崇  
甘 泽 鲁景宇 满 曾 郑蒙阆  
历 迪 吴思潜 黄好文 米崇贤  
钱秉忠 申承彦 许文茂 盛 霖  
包青田 汪 蕊 骆晓松 武佑寿  
程礼乾 肖坤珊 尚龙方 周 岛

## 特殊的领导者——“一把手”

拿破仑说：“一只狮子带领的绵羊队伍，可以打败一只绵羊带领的狮子队伍。”作为卓越的军事天才，伟大的拿破仑用自己的亲身实践悟出了这样一条规律，并献之于世人。一支队伍的带头人，其对队伍的成长壮大的作用由此可见一斑。各行各业各单位的带头人自古以来有一个统一的称谓——“领导”，随着时代的发展，领导关系的复杂化，领导已经不再仅仅指带头人一个，而是把辅助他的人和他一起统称为领导。因此，作为带头人，也就成了领导的领导，处于权力的核心和巅峰。而带头人也被形象地称为“一把手”。

任何一个单位，无论哪一个组织，其“一把手”优秀与否，直接影响着该单位和组织的兴衰荣辱。怎样做好“一把手”，是每一个身居此位的人所最为关心的问题。作为“一把手”，其最主要的职能就是用人和决策。怎样使自己的领导观念和领导行为跟上时代发展的要求，使自己富于影响力，富于领袖魅力，统一下属的思想认识，步调一致地向着既定的领导目标前进，并最终实现之，是每一个“一把手”追求的理想境界。改革开放以来，领导科学作为人文社会科学的一支生力军迅速在我国的各行业领域里安营扎寨，并得到广泛深入地研究和应用。与之相关的研究机构，研究活动和研究论著如雨后春笋般遍地勃发，给这块新园地增添了无限盎然的生机与活力。随着刚刚到来的新世纪，领导科学的研究也迎来了又一个发展的春天。“一把手”是特殊的领导，肩负着一个单位或组织发展壮大的重任，承受着来自各方面的巨大压力，怎样在自己的领导实践中无往而不胜呢？我们认

为，“一把手”的领导实践在新世纪比过去任何时候都更需要领导理论作拐杖。

新世纪为“一把手”们提供了新舞台新背景，带来了新情况新问题，同时带来的还有新的挑战 and 新的压力。“一把手”们处在社会的各个领域的核心和时代发展的前沿，如果一味地沿袭既往就难以制胜竞争，就可能使成千上万的企业乃至整个国民经济被击垮，就可能使自己领导的事业陷入危险困境。但是若能用新的科学的领导理论使自己的领导才智尽快得以优化、改善和加强，就可以适应和驾驭新的情况，新的挑战，就能最大限度地避免失误和损失，从而最大限度地取得成功和业绩。

也正因如此，《怎样当好“一把手”》问世了。

这本书从“一把手”的职能、原则、观念、行为和关系到思想工作、选才用人、素质、魅力和领导艺术都予以详尽地尽量创新地诠释。另外，该书还讨论了女性“一把手”的领导工作，希望能为新时代女性发展自己的领导才能，胜任自己的工作助一臂之力。

最后，诚恳地希望读者朋友提出对本书的意见和建议，以便再版时修订。

## 目 录

### 第一章 千斤重担一肩挑

#### ——关于“一把手” ..... (1)

#### 第一节 当好“领头羊” ..... (2)

##### 一、明确“一把手”的权力概念 ..... (2)

##### 二、“一把手”如何以诚信得人心 ..... (6)

##### 三、“一把手”的处事 ..... (8)

#### 第二节 用观念统率行动 ..... (10)

##### 一、“一把手”的领导观 ..... (10)

##### 二、时势更新观念 ..... (11)

#### 第三节 “一把手”的基本职能 ..... (20)

##### 一、依据原则，科学决策 ..... (20)

##### 二、慧眼识珠，量才用人 ..... (35)

### 第二章 琴瑟合鸣奏新曲

#### ——“一把手”怎样统率班子 ..... (42)

#### 第一节 以人为本，尊重下级 ..... (42)

##### 一、广纳贤才 ..... (42)

##### 二、巧释恩怨 ..... (50)

##### 三、以情感人 ..... (54)

#### 第二节 重用副手，授权不疑 ..... (72)

##### 一、对副职放权、放手、放心 ..... (72)

##### 二、要有宽容之心 ..... (74)

#### 第三节 眼明心细，慎选主管 ..... (75)

- 一、远离吹牛拍马屁者 ..... (76)
- 二、勿用管理外行 ..... (77)
- 三、莫亲小人远贤臣 ..... (77)
- 四、“复写纸”型要禁用 ..... (78)

### 第三章 润物细无声

#### ——“一把手”怎样做好下属的思想工作 ..... (80)

#### 第一节 善用激励术 ..... (80)

- 一、用哲学观念指导思想工作 ..... (80)
- 二、用激励方法实现思想统一 ..... (82)
- 三、精神激励与物质激励 ..... (90)
- 四、高明的批评术 ..... (98)

#### 第二节 构建组织文化 ..... (110)

- 一、组织文化是企业的“隐性长城” ..... (110)
- 二、组织文化汇聚人心 ..... (115)

### 第四章 不拘一格选人才，

#### ——“一把手”的人才观 ..... (125)

#### 第一节 人尽其才 才尽其用 ..... (126)

- 一、“一把手”如何识才 ..... (126)
- 二、“一把手”选才用人术 ..... (129)
- 三、“一把手”如何对待过错 ..... (155)

#### 第二节 勿入误区，因材施教 ..... (159)

- 一、用人“十一忌” ..... (159)
- 二、两点建议 ..... (161)

### 第五章 如坐春风里

#### ——“一把手”的人格魅力 ..... (168)

#### 第一节 “一把手”如何培养领袖气质 ..... (168)

---

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 一、树立威信·····             | (168) |
| 二、注重形象·····             | (177) |
| 三、自信正直·····             | (186) |
| 第二节 “一把手”如何以言语展示魅力····· | (188) |
| 一、善于赞扬成绩·····           | (190) |
| 二、以幽默消除隔阂·····          | (192) |
| 三、讲究拒绝艺术·····           | (195) |
| 四、化干戈为玉帛·····           | (198) |
| 第六章 工欲善其事，必先利其器         |       |
| ——“一把手”的领导艺术·····       | (202) |
| 第一节 掌握领导艺术·····         | (203) |
| 一、精研领导方法·····           | (203) |
| 二、懂得科学领导·····           | (204) |
| 三、谙熟领导艺术·····           | (207) |
| 第二节 “一把手”领导艺术面面观·····   | (208) |
| 一、善用非权力影响力·····         | (208) |
| 二、考核下级的艺术·····          | (214) |
| 三、因材施教，尊重下级·····        | (215) |
| 四、培养团队精神·····           | (219) |
| 五、合理解雇员工·····           | (221) |
| 六、消除不满情绪·····           | (227) |
| 七、懂得宽容下属·····           | (230) |
| 八、下达命令的方式·····          | (232) |
| 九、善于识别人才·····           | (233) |
| 十、树立榜样，各显其才·····        | (234) |
| 十一、化解逆境，团结进取·····       | (236) |

## 第七章 百炼始成金

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| ——打造成功的“一把手” .....      | (244) |
| 第一节 身体是革命的本钱 .....      | (249) |
| 一、重视体能锻炼 .....          | (251) |
| 二、衡量身体健康的五个标尺 .....     | (252) |
| 第二节 经常给大脑“充电” .....     | (259) |
| 一、一专多能 .....            | (260) |
| 二、注重素质培养 .....          | (262) |
| 第三节 处变不惊 .....          | (265) |
| 一、何为心理素质 .....          | (266) |
| 二、“一把手”的心理素质要求 .....    | (270) |
| 第四节 规范道德 .....          | (274) |
| 一、无私无畏，坚持真理 .....       | (276) |
| 二、民主平等，宽以待人 .....       | (277) |
| 三、严于律己，自知之明 .....       | (278) |
| 第五节 培养能力 .....          | (278) |
| 一、适应能力和创新能力 .....       | (281) |
| 二、深思能力和应变能力 .....       | (281) |
| 三、分析能力和综合能力 .....       | (282) |
| 第六节 坚强意志 .....          | (283) |
| 一、努力拼搏，以自信和勇气成就伟业 ..... | (284) |
| 二、树立崇高理想，善于自我约束 .....   | (289) |
| 第七节 术业有专攻 .....         | (293) |
| 一、具备专业技能 .....          | (293) |
| 二、精于组织管理 .....          | (294) |
| 第八节 学习实践双结合 .....       | (295) |
| 一、坚持学习，提高素质 .....       | (295) |

---

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 二、注重实践,深化能力 .....          | (297)        |
| <b>第八章 巾帼不让须眉</b>          |              |
| <b>——女性如何成为“一把手” .....</b> | <b>(301)</b> |
| <b>第一节 培养巾帼英雄 .....</b>    | <b>(301)</b> |
| 一、认清使命,提高素质品位 .....        | (301)        |
| 二、胸怀大志,开拓创新 .....          | (305)        |
| <b>第二节 正确定位自己 .....</b>    | <b>(307)</b> |
| 一、女性“一把手”的角色定位 .....       | (307)        |
| 一、审时度势,正确定位 .....          | (308)        |
| 二、更新观念,排除社会偏见 .....        | (310)        |
| 三、展示女性领导艺术,尽显时代巾帼风采 .....  | (315)        |
| <b>第三节 发挥女性特长 .....</b>    | <b>(325)</b> |
| 一、善用外在魅力 .....             | (325)        |
| 二、强化内在素质 .....             | (329)        |
| 三、培养领导风格,不断完善自己 .....      | (335)        |

## 第一章 千斤重担一肩挑

### ——关于“一把手”

何谓“一把手”？“一把手”是通常说的班长，是班子中的“帅”，是班子的核心。“一把手”对领导班子各个成员负有指挥、协调的职权，在领导工作中负有主要责任。“一把手”与班子成员的责任、权力有相同之处，那就是平等的互动关系，大家都有一票权，都是被领导者的领导，都是“服务”者等。由于“一把手”责、权、利与其他班子成员不同，所以，组织和群众对“一把手”的整体素质要求与其他班子成员也不同。“一把手”是“帅才”，应具备较高的政治、理论、思想、业务素质和较强的组织、领导及协调能力，而其他班子成员是“将才”，要具有执行决议的原则性、科学性和工作的拼搏精神。“一把手”与班子成员之间的不同之处主要是：（1）职务级别不同。有正副职之分和工资待遇区别。（2）权力范围不同。一把手是管全面的，是决策的定夺者，而其他班子成员是分管一部分或某一方面的工作，是决策的参与者。（3）承担责任不同。一把手对宏观工作负有全面责任，如上下级之间签订责任状、合同书，通常都是由“一把手”（法人）签字；班子成员中有工作失误，上级追查时是“一把手”承担主要责任，其他班子成员只负分管方面的相关责任。（4）政治、理论、思想、业务素质不同。

“一把手”具有一般性和特殊性。一般性是指“一把手”和其他职位的领导一样担负着一定的责任和职务；特殊性是指“一把手”是组织的核心，是一个集体的总指挥官，是一个集体中领导的领导。

正是因为作为特殊领导者“一把手”必须履行一定的职能，遵循相应的原则，所以才要有不断扬弃的领导观念；只有这样才能有卓然的领导行为。我们知道，观念属于意识范畴，具有社会性和历史性，领导工作得当与否，领导观念起着至关重要的作用。任何领导行为必定都是在一定的领导观念支配和影响下进行的，具有现代领导观念是成为现代领导者的标志和必要条件。作为新时期的特殊领导者——“一把手”，必须在坚持马克思主义原则的前提下，更新扬弃传统的领导观念，树立符合时代和社会主义现代化建设发展要求的新观念，并以此来指导自己的领导行为。

### 第一节 当好“领头羊”

#### 一、明确“一把手”的权力概念

“一把手”的职能顾名思义也就是其职责和社会功能。它是“一把手”领导本质的具体表现。“一把手”活动的复杂性，决定了其具体职能的多样性，并随着社会生产和“一把手”领导活动的发展而处于不断演变之中。但所有的“一把手”又具有大致类似的职能。

作为“一把手”权力是实施领导的基本条件。每个“一把手”都掌握着一定的权力，但是权力用得好或不好却大有差异。“一把手”的权力可从两方面看，一是组织法定权，二是个人影响权。组织法定权是依照法定程序授予担任一定领导职务的领导者以支配领导活动的权力。它的使用范围包括人、财、物、事各个方面，主要内容有：指挥控制权、强制权、奖惩权。它建立在被“一把手”必须服从的基础之上。个人影响权是由领导者的个人影响力形成的，这种影响力来自“一把手”个人的品德、知

识、才能以至资历等因素，造成一种使人信服的力量和威望。这种权力建立在被领导者自愿接受的基础上，是“一把手”在解决问题时不凭借组织法定权就能改变他人行为的力量。“一把手”只有在遵守组织法定权，又不断增长个人影响权的情况下，才能有效地发挥好用权的艺术。

组织法定权直接就被人们习惯地叫做权力了，而影响权在很多情况下也被称为影响力。那么，权力和影响之间的关系是什么呢？

“一把手”树立个人威望的基础是“一把手”拥有的权力，“一把手”所处的特殊地位，以及“一把手”自身的素养、权力是“一把手”实施领导行为的组织保障。地位是以权力为基础的，它使“一把手”在领导行为中保持组织主动，而素养是一个“一把手”自身素质、修养能力的综合体，也是“一把手”威望得以真正、持久确立的重要保障。“一把手”自身的素养属个人影响力范畴，因而塑造个人威信的基础也可以概括为权力加影响力，也即领导魅力。

从力量源角度考虑，树立领导威信的基础大致由以下七种力量要素构成：

（一）合法的力量。“一把手”地位身份的取得有其合法性、正当性，不同的职位便有一定的权力与责任。在合法的范围内，他可提出要求、命令与指挥、调度，因为他要对使命与目标负担全部的责任。

（二）奖酬的力量。对于属下成员的表现予以评定，因其表现优异可给予各种酬赏肯定或赞美，满足属下成员的需求。奖酬的方式有：金钱奖励、晋升高位、认可表扬、弹性自由、进修成长、行动或决策参与、给予偏爱的工作等。

（三）处罚的力量。若属下成员的表现不符合要求或违抗命令，则对其行为有强制权，使其遭受损失或痛苦。采取纪律程序有下

列方法：调职、扣薪、架空收回权力、降级、记过、解职。

（四）专家的力量。对专业知识与技巧非常熟稔，经验非常丰富，具有专家的形象与自信；遇有困难、危机能表现其专业与决断；能保持专业知识的灵通；能了解下属关心及所忧虑的事，并设法解决之。

（五）参照的力量。“一把手”本身的内在素养、道德节操为属下成员接受、敬仰，可作为成员表率及模仿对象。平时生活与工作上能关怀下属，以非正式沟通方法减少地位上的隔阂，与下属建立亦师亦友关系，自然可以以德服人、道德感召之下影响下属的行为。

（六）信息的力量。“一把手”所处职位决定了信息的流向与内容，尤其此信息对员工有利害关系时为最。“一把手”是否掌握下属所需要的信息，自己所获得信息有多少？愿意分享的程度有多大？这些信息力量都会影响下属的行为。

（七）关系的力量。因“一把手”对决策核心的接近，或因个人与上层有特殊关系，或所领导部门绩效特别显著，使得个人前程看好，资源充裕，在光环效果之下，较易影响他人。

以上七种力量要素，前三项为组织所赋予的正式权力，后面四项则属于个人的影响力，我们可以这么说，领导威信和领导魅力均为权力加影响力，他们只是同一问题的不同方面，运用之妙，存乎一心！

“一把手”在使用组织法定权的时候必须注意以下方面：

（一）“一把手”要严格遵守法定的权限，不对上越权和向下侵权，切忌违反权力规定。越权是任何上级都忌讳和反感的，历史上许多幼君王长大以后，都要铲除原先的“顾命大臣”之类的王权的实际操纵者。社会主义领导也反对违反权力规定的行为，如反对“山头主义”、“闹独立性”等，因为它违背了局部服从整体、下级服从上级的组织原则，必定会给工作造成重大损

失。所以各级“一把手”及其他领导一定不要骄傲自大、飞扬跋扈、目无上级，这是权力规则的基本要求。“一把手”也不能随意侵犯下级的权力，因为“一把手”对下侵权，既是对下级人格的不尊重，会挫伤下级工作的积极性，又会使下级感到无所适从，所谓“有职无权活地狱”的西方谚语，反映的就是这种情况；它还会打乱权力运行的正常秩序，引起各种混乱状况和不正的社会风气。在领导集体里，要相互尊重对方的权力，不应对自己职责范围的事随意表态做主，那样做会引起“一把手”和其他领导及其他领导之间互相猜疑，关系紧张，也会给思想意识不好的下级人员提供某些“钻空子”的机会，既不利于领导班子的团结，也会给自己的领导工作造成不必要的损失。

（二）不要轻易动用法定权力。“一把手”法定权力一般是众所周知的，也是大家畏惧的，所以即使不经常动用法定权力，人们一般会依照习惯予以服从。当然，这绝不是说不能动用法定权力，如果那样，有关法定权力的规定就失去意义，领导工作也无法进行。这里的意思是该用的时候就要果断使用，不该用的时候不要滥用。

（三）“一把手”不要炫耀权力，但在必要时却敢于坚决果断地用权。所谓炫耀权力，就是用口头或行为显示自己的权力，给别人造成一种威吓心理。这种威吓可能有效于一时，却不可能长久生效。历史上周幽王烽火戏诸侯即为一例，结果自取其祸。那些经常把自己的权力挂在嘴上，动辄我能把你怎么样的人，其实是没有正确社会主义领导权力观的人，是一种浅薄的表现。但“一把手”在必要时却应坚决果断地使用权力，决不能优柔寡断贻误大事。象在防险救灾、战场交锋等有关领导总体活动成败的关键时刻，果断使用强制权就是绝对必要的。这时，甚至要授予某些领导人以临机决断之权。有时整顿纪律秩序也关乎全局，这时必须坚决使用奖惩权，该奖就奖，该罚就罚，必要时甚至重赏

重罚，就能起到整肃人心、恢复秩序、甚至挽回败局的良好作用。

（四）在领导过程中，“一把手”也要善于运用权力对下属进行诱导和控制。批评和处罚，表扬与奖励，都是激励手段。适当扩大通报情况的范围，及时肯定一些人的积极、创造行为，必要时重申有关纪律和禁令，也能激励下属的进取心、创造性，并避免出现越轨行为。控制的主要目的是不要让行为偏离领导目标，所以及时发现问题非常重要。一旦发现问题就要果断处置，虽属初犯也不应迁就姑息。因为任何单位的纪律都不是一下子变得不可收拾的，而是一点一点由小到大发展起来的。所以在纪律方面，小事也不能忽视，“涓涓不塞，将成江河”，作为“一把手”领导和管理都不应忘记这一古训。

## 二、“一把手”如何以诚信得人心

中国传统文化一直把待人处事、待人接物，当做一门大学问。有副对联写道：“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。可见，人情、待人，是很重要的。待人的基本态度是以诚待人，尊重对方，切忌弄虚作假。诚实守信自古传为美德，在社会主义新时代，我们更赋予它新的意义，即对党、对同志、对朋友、对所有的自己人，应诚实守信。

同时，作为“一把手”的领导者，也要对其下属的行动表示充分的信赖。用人不疑、保护和支持人才，是一种强大的激励手段。因为人一旦被信任，便会有一种强烈的责任感和自信心。尤其是上级对下级的充分信赖，就是对下级最好的奖赏，它将形成一股促使下级努力工作的强大动力。因此，可以这样说，信任是一种催化剂、助推器，它可以加速蕴藏在人体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，工作起来就可以达到忘我的竞技程度。