

LINGDAO GUANLI SHIWU QUANSHU

领导者汲取管理经验的源泉，处理日常事务的蓝本

领导 管理实务 全书

中国式领导与管理实务读本

张明洋 / 编著

本书从发展的角度、从管理的角度、从复合型领导的角度，以提高领导力为突破口，高屋建瓴地诠释了现代领导决策、用权、用人以及处理复杂关系、驾驭矛盾的领导艺术，并结合实际，对领导者如何增强领导魅力、提高决策能力、正确处理集权与授权的关系、打造一流团队、树立政绩等方面进行了有益的探索。涉猎范围广，实用性强，是领导者的案头必备工具书。

当代世界出版社

LINGDAO
GUANLI SHIWU QUANSHU

领导 管理实务全书

★ 中国式领导与管理实务读本 ★

张明洋 / 编著

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导管理实务全书/张明洋编著. - 北京:当代世界出版社,2008.3

ISBN 978-7-5090-0322-0

I. 领... II. 张... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第019997号

责任编辑:朱 磊

出版发行:当代世界出版社

地 址:北京市复兴路4号(100860)

网 址:<http://www.worldpress.com.cn>

编务电话:(010)83908400

发行电话:(010)83908410(传真)

(010)83908408

(010)83908409

经 销:全国新华书店

印 刷:三河市文阁印刷厂

开 本:787×1092毫米 1/16

本册印张:24.5

本册字数:389千

版 次:2008年4月第一版

印 次:2008年4月第一次

书 号:ISBN 978-7-5090-0322-0/C·023

定 价:52.00元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

前言

时代在发展，社会在进步。在新的历史时期，领导干部只有更新思想观念，转变工作方式，提高领导艺术，才能肩负起改革、创新、发展的重任。

领导是什么？领导如何与时俱进，提高自己的领导力？这是当代领导干部必须认真思索和解决的现实问题。

对领导的定义，在不同时期有不同的表述。有人认为领导是某种权力，是一种天生的或授予的静止的身份、地位或权势的象征。例如，科·扬认为“领导是一种统治形式”，海曼和施考特提出“领导是一项程序”。另一种观点倾向从动态过程理解，认为领导是一种影响被领导者的活动、行为。例如，华·本尼斯提出“领导是促使下级按照要求的方式进行活动的过程”，是“一个人通过其行动改变另一个人行为的影响过程”。特纳则说“领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为”。还有人认为领导是一种影响人的能力，“领导即是有效的影响”（克·阿克利斯），“是一种说服人们热心于追求某种目标的能力”（台维斯）。

上述定义实际上是从不同角度反映了基本一致的内容：领导是领导者指挥、影响被领导者，通过有组织的活动，实现组织共同目标的行为。领导是领导者的权力和权威的作用过程，是一种支配性的活动，是依靠权力和权威做出决策并带领被领导者或追随者实现决策目的的过程和活动。

领导是通过领导力发挥作用的。领导力主要包括人格魅力和决策、指挥、协调、控制、激励等方面的能力，这是对领导力的总的概括。领导力反映在日常工作中，是通过领导的行为一点一滴体现出来的。要做一个称职的领导，就必须在培养领导力上下功夫。

本书从发展的角度、从管理的角度、从复合型领导的角度，对现代社会领导作用的发挥进行了有益的探究，期望从多层面、多视角揭示提高领导力的途径，展现丰富多彩的领导艺术。

领导要重视权力的运用。权力的高度集中与过度分散，都是领导用权的大忌。权力的高度集中，会挫伤下属的积极性和主观能动性；权力的过度分散，又会失去驾驭和控制全局的能力。

领导要善于决策。决策是领导的一项基本任务。领导为了实现特定的目标，必须掌握大量有关信息，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，然后做出正确的决断。如果关键时刻犹豫不决，或指挥失误，必然会出现危险或灾难。

领导要知人善任。知人是善任的前提，不知人就会用错人；知人之后还要会用人，用人就是要做到扬其长避其短，人尽其才。这是对领导的一个基本要求。

领导要处理好方方面面的关系。不仅要处理好与上级的关系、与下级的关系，还要处理好家庭和外部公共关系；要具备高超的驾驭冲突和矛盾的能力。良好的人际关系是领导有效开展工作的一个重要条件。

领导还必须加强自身建设。不仅要培养能够对他产生积极影响的领导魅力，还要掌握日常工作中的领导技能。要能说会写，要礼仪周全，要有娴熟的业务知识和卓越的个人能力。通过自身形象增强领导力，是实施领导行为的一个重要组成部分。

本书对上述诸方面都进行了全面、深入的剖析。从谋篇布局上看，突破了原有的领导教材程式，对领导如何树立政绩、管理财务、下基层与外出考察、应对突发事件、主持婚丧庆吊等方面进行了有益的探索，涉猎范围更广，实用性更强，是领导科学研究领域的一个创新与发展。

本书作者张明洋先生在行政机关和大型企业担任领导职务多年，不仅熟谙中国式领导体制、领导方式，而且洞悉领导前沿理论。本书能够紧扣时代脉搏，贯穿现代领导理念，注重从理论到实践的有机结合，有观点有论据，有典型有事例，集古今中外领导艺术之大成，是各级行政、企（事）业单位领导的案头必备工具书。

目 录

第一章 做一个新时代的优秀领导

一、领导魅力由何而来	/2
二、要有玉树临风的领导形象	/6
三、修炼自己的领导素养	/8
四、表现自己的领袖气质	/11
五、从哪些方面树立领导权威	/14
六、提高领导艺术的途径	/16
七、优秀领导者的八项特质	/19
八、领导要与时俱进	/21
九、卓越领导者的优秀品质	/22

第二章 正确处理集权与授权的关系

一、集权与授权的临界点	/28
二、集权与授权的原则	/31
三、集权不是大权独揽	/35
四、要善于运用集权驾驭全局	/38
五、领导为什么要授权	/40

六、授权予人要心中有数	/42
七、授权的方式有区别	/46
八、授权应注意的问题	/49
九、权力用活还要用好	/51

第三章 决策的要旨在于多谋善断

一、决策必须跟着形势走	/56
二、实现决策效益的最大化	/58
三、决策的关键在于“善断”	/60
四、决策要善于集思广益	/61
五、掌握决策的四个步骤	/64
六、决策应注意的七大问题	/67
七、决策时应做到“五不要”	/70
八、避开决策失误的“四个雷区”	/72
九、决策失误后补救未晚	/74

第四章 全方位考察和任用人才

一、慧眼选拔金牌下属	/78
二、全方位考察人才的方法	/81
三、走出识人的四大误区	/84
四、多渠道选拔人才	/89
五、因人而异，确保人尽其才	/90
六、如何才能用人之长	/92

七、合理用人的五项原则	/94
八、决不可用的五种人	/97
九、留住优秀人才八法	/100
十、大视野擢拔优秀党外人士	/102

第五章 冷静应对和掌控复杂局面

一、决不能让冲突场面失控	/106
二、及时了解分歧的根源	/107
三、化解矛盾的基本原则	/110
四、处理矛盾和冲突七法	/112
五、注意防止矛盾激化	/115
六、消弭纷争要讲究策略	/117
七、把矛盾和冲突消灭在萌芽状态	/119
八、要有驾驭矛盾控全局的能力	/120

第六章 打造政绩增强施政的亮色

一、打造政绩要选准突破口	/126
二、通过“活动”树品牌	/128
三、让数字说话更鲜明	/131
四、拿出自己的独创性改革	/134
五、充分发挥新闻媒体的作用	/137

第七章 财政大权不能失控

一、领导必须明白的三个财务问题	/142
二、一把手如何管财务	/146
三、分管领导如何管好财务	/149
四、建立健全财务制度	/153

第八章 运用激励手段带出一流团队

一、坚持以人为本的管理理念	/158
二、激励下属的六个原则	/160
三、激励的十种方式	/163
四、掌握激励的技巧	/166
五、赞美下属很重要	/169
六、灵活运用表扬的方法	/173
七、鞭策下属要注意方法	/175
八、选择合适的批评方式	/177
九、激励要做到赏罚分明和宽严适度	/179

第九章 用丰富多彩的语言彰显智慧

一、一副好口才是领导财富	/184
二、领导用语“八注重”	/185
三、把握节律使你的语言“活”起来	/190

四、语言交流“三要素”	/193
五、领导讲话七忌	/195
六、利用当众演讲展现领导智慧	/198
七、演讲前要做好哪些准备	/200
八、如何组织演讲材料	/203

第十章 处理好公共关系赢得口碑

一、交际是领导工作的重要内容	/208
二、建立良好人际关系应遵循的两个法则	/209
三、机智化解社交中的尴尬事	/212
四、公务接待的语言运用	/215
五、社交中运用“拒绝”的艺术	/218
六、接受采访要留有余地	/222

第十一章 领导如何处理好上下级关系

一、协调与上级关系的十条基本原则	/228
二、向上级勤汇报强化沟通	/231
三、理智化解与上级的矛盾冲突	/234
四、如何获得上级提拔重用	/237
五、与下属相处的原则	/239
六、与下级相处要注意分寸	/241
七、赢得下属信赖的途径	/244
八、男性上级如何与女性下属相处	/246

九、管理好不同类型的下属	/250
十、说服下属的有效方法	/256

第十二章 与相关部门沟通谋取双赢

一、与相关部门沟通应遵循的原则	/260
二、要建立密切的互动关系	/263
三、掌握沟通的策略	/265
四、在动态变化中发展关系	/267
五、在架构关系中互动	/269
六、沟通应注意的要点	/271
七、做一个谈判高手	/273

第十三章 下基层与外出考察注意要点

一、下基层要透过现象看本质	/278
二、下基层应做好哪些准备	/280
三、下基层应注意的问题	/282
四、外出考察应做好的准备工作	/286
五、外出考察必备知识	/288
六、出国考察要办理的相关手续	/290

第十四章 每一次会议都要有实效

一、做一个好的会议主持人	/294
二、主持会议的艺术	/298
三、如何开好座谈会	/302
四、增强会议发言的力度	/303
五、根据会议类型精彩地作报告	/305
六、会议插话要适可而止	/308
七、如何说服持不同意见的人	/311
八、排除影响会议的干扰因素	/314
九、把问题摆到桌面上	/316
十、领导者要从“会海”中解放出来	/319

第十五章 建立预警机制，应对突发事件

一、突发公共事件考验政府的执政能力	/324
二、建立应急预案势在必行	/327
三、以强有力的举措应对突发事件	/330
四、应对突发事件应遵循的原则	/333
五、领导要增强引导舆论的能力	/335

第十六章 主持婚丧庆吊等活动应注意的细节

一、主持庆典应注意的事项	/340
--------------------	------

二、主持婚礼要做到落落大方 /341

三、慰问活动要表达真情 /343

四、庆典活动中的欢迎词、欢送词、答谢词 /345

五、庆典活动中的祝词、祝酒词 /348

六、主持丧葬应注意的细节 /352

七、主持丧葬常见问题的处理 /356

第十七章 平衡家庭与工作的关系

一、从“修身齐家治国平天下”看做官	/360
二、欲治国先治家	/362
三、领导者要注意角色的转换	/364
四、家不是第二办公室	/366
五、领导需要“贤内助”而不是“长舌妇”	/368
六、在冲突中平衡家庭关系	/372
七、领导者处理家庭关系的原则	/373
八、领导交友要慎重	/375
九、把握住道德底线	/378

第一章

做一个新时代的优秀领导

领导是一个权位，是一顶“乌纱帽”，真正发挥作用的是“领导力”。领导力是每一个领导者落实领导职责、进行组织和协调管理的能力。在社会变革越来越快，管理工作越来越精细的时代，如何提高领导力，是摆在每一个领导面前亟需解决的问题。

领导管理实务全书

QINGDAO GUANLI SHIWU QUANSHU

一、领导魅力由何而来

现实生活中，我们常常会有这样的感觉：有些领导无论在什么情况下，本身所固有的组织指挥才能，散发出不可抗拒的感召力和影响力，让人们愿意接受他的领导；同时，也有一些领导，靠行使手中的职权实施管理活动，下属们慑于权势，才被动地接受领导。两者之间之所以出现这么大的差异，一个根本原因，就在于领导魅力的大小。

领导魅力是无形的，这主要表现为对周围环境及下属的影响与感召力。这种外观的影响效果，主要来源于领导自身的各项“内功”，诸如渊博的学识、完美的仪表、出色的口才、超越众人的眼光、对各种可能发生变化的敏锐嗅觉、能使组织化险为夷的高明谋略，等等。一位领导学专家对领导魅力作了精辟的概括：“魅力就是这么一种能力，它通过你与他在身体上、情感上以及理智上的相互接触，从而对他人产生积极的影响。”一个非凡的领导，必然拥有非同一般的魅力，只有这样，他才能感召下属获得巨大合力的帮助，从而获得非凡的成就。

领导魅力不是与生俱来的，要想做一个合格的领导者，就必须在培养领导魅力上下工夫。

1. 领导魅力是领导艺术的最高境界

领导若想获得良好的甚至杰出的领导效果，就必须拥有超越一般领导的方法和技巧，虽然这方面的方法与技巧也不少，但许多成就非凡的领导都选择了两个字——魅力。

的确，对于领导人来说，没有比魅力特征更能引人注目的了。正如伊丽莎白·多尔所说：“对自己所做的事情充满了激情。它是一种发自内心的使命感，赋予你能量、动力和热情。这些品质极富有感染力，并且对于领导一个组织前进来说是基本的。”

在现实生活中，人们总会不知不觉中受到具有这种神奇能力的领导人的感染和影响。看到他，顿时会有一种豁然开朗的感觉。他们往往把下属

身上最优秀的品质一下子激发了出来，就像是认识了一个更卓越、更优秀的自己。在他们面前，以前从来没有的灵感和渴望会突然涌入心间，在体内回旋激荡。突然间，生活被赋予了更加崇高的意义，在人们胸中燃起了熊熊烈火，推动人们去尝试从未尝试过的东西，去体验从未体验过的生活，去做从未做成的事业。

通俗地讲，魅力，是一些处世艺术的结合体。有时候，人们还把这种品性叫做个人磁力。哈佛大学人类学家查尔斯·林德霍姆曾经这样写道，魅力无论在哪种情况下，都涉及了“一种难以名状的强有力的感情纽带”。他声称，如果把魅力看做是个人内在固有的东西，那它只能在与他人交往的过程中才显露出来。“魅力首先是一种关系，”林德霍姆这样说，“在这种关系中，领导者和追随者的内在自我，是那样紧紧地相互交织在一起了。”

和培养其他的技能一样，增强魅力也确实需要组织的领导者持之以恒和反复练习。同时，领导者还必须具有热情，而且要做到目标明确。美国标准石油公司前总裁罗伯特·豪顿曾经这样写道：“引导你的应该是你的热情，你的兴奋，你的激动——而这些人格因素，正是一个好领导所必不可少的。”

2. 你给自己的领导魅力打几分

领导的含义是这样的：领导是领导者指挥、影响被领导者，通过有组织的活动，实现组织共同目标的行为。也就是说，领导是领导者的权力和权威的作用过程，是一种支配性的活动，是依靠权力和权威做出决策并带领被领导者或追随者实现决策目的的过程和活动。

领导是通过领导魅力发挥作用的，对每一个领导者而言，如何增强个人的领导魅力，是一个非常重要的课题。

美国哈佛大学著名行为学家皮鲁克斯指出：“个人的领导魅力即是成功的资本。”说明领导魅力既是领导者成功的资本，也是领导者成为杰出领导的必需要素。领导魅力离我们并不遥远，而是无时无刻不在发挥着作用。你可以静下心来，先思考以下一些小问题：

- (1) 为什么有许多人不讲报酬追随你？
- (2) 为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？
- (3) 为什么总有人默默地为单位奉献他所有的才智？

这些看似很平常的问题，其实是领导魅力的外在体现。管理学家们通过对这些日常生活的小问题进行研究分析后发现，一个优秀领导者成功的原因，99%源于领导者个人所展现的领导魅力，行使职权力的因素只有1%。

领导，其实就是魅力的极致发挥，是通过领导魅力影响他人合作和达到目标的一种历程。印度圣雄甘地也支持这种说法，他说：“领导就是以身作则，来影响他人。”一个人之所以心悦诚服地为他的领导或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他们拥有一位“魅力”逼人的领导，就像磁铁般掠夺了大家的心，激励大家勇往直前。曾经听到一位职员推崇他的领导说：“你和他在一起1分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖命努力，乃是因为他身上一股强大的魅力深深地吸引了我。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：魅力、影响力远胜过权力。多少年来，有关领导的书籍和研究报告层出不穷，讨论的主题涉及组织领导、领导行为、权力领导。这些重要的主题，都包含了许多不错的构想。事实上，这些都可以精简成一句话：

与其做一位实权在手的领导，不如做一位浑身散发无穷“魅力”的领导。

带人要带心。做一位成功的领导，除非具备了相当程度的魅力和影响力，否则，是很难实现领导所面对的一个重要课题：如何赢得下属的信赖和忠心。一位颇为成功的领导在一次研讨会上，曾单刀直入地说道：“在现实世界里，每一位成功的领导，无一例外地都具有特殊的人格特质，他们不仅能激发下属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发着引人魅力。运用奖赏或者强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们之中谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导，能够完成许多看似不可能完成的任务。”

好的领导才能，特别是个人的魅力或影响力，这比他的职位高低和提供优越的薪水、奖金来得重要得多。它才是真正促使人发挥最大潜力，以实现任何计划、目标的关键所在。

在一些成功领导者的团队里，我们常常可以听到这样的话：