

95

C933
Z65



管理人员必读丛书

领导人管理手册

中石 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导人管理手册/中石编著. —北京: 企业管理出版社,
2001

ISBN 7-80147-624-7

I. 领… II. 中… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 083224 号

书 名: 领导人管理手册

作 者: 中 石

责任编辑: 何 力 技术编辑: 杜 敏

标准书号: ISBN 7-80147-624-7/F·622

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 唐山天意印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 大 32 开本 13 印张 300 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 23.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

领导并不是好当的，做一个好领导更是难上加难。许多人想当领导，只是注意到了其表面上的威风，却往往忽略了领导所担负的责任、承受的压力、所冒的风险以及所经历的种种心理苦闷。事实上，领导比任何人都更直接地、更深入地卷入一个个权力与利益的漩涡中，身不由己地随之沉浮。领导的个人命运，也决定了企业、团体的前途。正所谓成也萧何，败也萧何。

那么，做为领导，怎样才能做出实绩，逐步形成权威，成为能力强、威信高、有职有权的领导者呢？

这本书将会彻底地改变你的人生命运，将会使你获得显著的惊人的能力。如果你读过并实践了本书中教给你的原则和技巧，你会获得影响和控制他人的卓越能力。你会成为一个真正的领导者，而不是一个有职无权的招牌。人们愿意为你效劳，愿意为你切实地做任何你让他们做的事情。你的个人能力将达到一个空前的高度，你会在人们面前拥有威望和影响，甚至从前对你表示不友好的人也将心甘情愿地为你效劳。

你的卓越的驾驭人的能力将为你打开通往巨大发展的大门。你会以崭新的面貌出现。这种崭新的面貌，不单纯表现在仪表上、言谈上、举止上、心态上，最主要表现在能力上。可以在心灵深处开启理解、预见、并指挥他人的行动为你而用的

力量源泉，使你拥有高超的管理技巧和驾驭别人的能力。

本书把这些复杂的领导学问通过通俗易懂的语言娓娓道来，它将成功领导管人治事的经验智慧融汇贯通，深入浅出，指点你如何成为有魅力和魄力的领导者，怎样掌握运用权力的艺术，如何维护自己的领导权威，如何培养自己的得力干将，如何提高工作效率等等。

本书将会成为领导者工作中的好帮手、及时的参谋和聪明的秘书。它会帮你练就一套管理绝活儿，让你成为一名称职的、精明的、老练的、受人欢迎的领导者，把各种各样的人才团聚在自己的周围，让他们为你贡献聪明才智，而你自己的职位将会更加稳固，事业更加发达，人生会更加成功……

你的全新的领导能力将马上对你有所回报。

目 录

1 前 言

1 第一章 如何培养自己的领导气质

- 1 ☐ 良好的气质是成功的前奏
- 5 ☐ 做一个果断的领袖人物
- 6 ☐ 怎样做一个受人欢迎的领导
- 9 ☐ 你属于哪一类型的领导
- 11 ☐ 领导者行为的“五不要”
- 13 ☐ 注意自己的扮相
- 15 ☐ 举手投足之间打造领导形象
- 20 ☐ 成功领导的十四条标准
- 24 ☐ 领导必须克服的二十二个误区

31 第二章 如何提高自己的领导口才

- 31 ☐ 口才决定了领导者的前程
- 32 ☐ 领导者说话应具备哪些特点

- 35 ☐ 如何练好自己的训话口才
- 36 ☐ 如何使你的语言更有条理
- 38 ☐ 怎样说话才有权威感
- 40 ☐ 怎样提高主持会议的口才
- 41 ☐ 领导人讲话怎样开头好
- 43 ☐ 如何使谈话愉快结束
- 45 ☐ 领导语言应避免花哨
- 46 ☐ 讲话应当看场合

48 第三章 新上任领导如何开展工作

- 48 ☐ “三把火”不可随便“烧”
- 51 ☐ 上任伊始，要多观察，少说话
- 53 ☐ 了解情况的具体形式有哪些
- 56 ☐ 怎样加强同群众的接触
- 59 ☐ 上任之初要注意哪些问题
- 63 ☐ 领导者的威信从何而来
- 65 ☐ 成功的第一次亮相
- 66 ☐ 如何培训你的第一个秘书
- 68 ☐ 新官上任十大忌

73 第四章 如何维护自己的领导权威

- 73 ☐ 权威来自于神秘感
- 74 ☐ 权威来自于距离感
- 76 ☐ 权威来自于冷漠感
- 77 ☐ 高人一等也要沉得住气
- 79 ☐ 不要随便暴露个人隐私

80	☐ 吃喝应酬有三忌
83	☐ 妥善处理异性关系
84	☐ 表现权威的十大准则
86	第五章 如何识别良才和庸才
86	☐ 如何科学地考察下属
88	☐ 识才不拘一格
90	☐ 识才不避亲仇
91	☐ 从大处识才
93	☐ 从实践中观察鉴别人才
95	☐ 善于从复杂情况中辨别真伪
97	☐ 通过辩论考察应变能力
98	☐ 由小处见大处
100	☐ 观察其朋友以识人
101	☐ 患难中奋进者有前途
105	第六章 如何培养得力干将
105	☐ 适时适度地提拔下属
107	☐ 培养下级的六个方法
108	☐ 选择副手的六个原则
110	☐ 怎样培养你的继任者
111	☐ 如何驾驭能人
113	☐ 如何选用满意的秘书
116	☐ 栽培员工的好处
117	☐ 如何鼓励冒尖人才
118	☐ 升迁过速的四大弊端

- 120 ☐ 如何应付得力助手请求“跳槽”
- 121 ☐ 用行动显示对下属的信赖

123 第七章 如何有效地传达领导旨意

- 123 ☐ 怎样向下属布置工作
- 125 ☐ 如何向下属授权
- 128 ☐ 上下沟通的妙招
- 130 ☐ 向下属提供重要信息
- 132 ☐ 善于传递“言外之意”
- 133 ☐ 让下属理解你的命令
- 135 ☐ 如何避免“强迫命令”
- 136 ☐ 如何掌握遥控艺术

139 第八章 如何与下属谈话

- 139 ☐ 如何掌握下属的心态
- 141 ☐ 如何与员工进行私下谈话
- 143 ☐ 说服性谈话应有备而来
- 145 ☐ 摸清对方的立场
- 147 ☐ 领导谈话有哪些技巧
- 150 ☐ 如何“对症下药”
- 152 ☐ 正确估计下属的理解力
- 153 ☐ 如何打破谈话中的“僵局”
- 155 ☐ 让闷葫芦开口的几种攀谈方式
- 156 ☐ 做好说服工作的几大要领

159 第九章 如何处理下属的不满

- 159 ☐ 不要对员工有偏见
- 161 ☐ 解决牢骚的上上策
- 162 ☐ 化解与下属矛盾的八项法则
- 165 ☐ 处理员工抱怨的十三个要点
- 168 ☐ 不怕黑李逵，就怕笑刘备
- 169 ☐ 此处无声胜有声
- 171 ☐ 问出下属的不满
- 174 ☐ 讲好大道理十法
- 176 ☐ 如何拒绝员工的非分要求
- 179 ☐ 如何驾驭员工的情绪

183 第十章 如何听取下属意见和建议

- 183 ☐ 善于聆听下属的意见
- 185 ☐ 让下属充分发表意见
- 188 ☐ 调动下属的参与感
- 190 ☐ 一听二看三行
- 192 ☐ 领导者听人讲话的八个注意事项
- 194 ☐ 谨慎选择咨询对象

197 第十一章 如何防止和处理“窝里斗”

- 197 ☐ 怎样调解下属之间的纠纷
- 199 ☐ 摸清下属之间发生摩擦的原因
- 202 ☐ 冲突冷处理——不紧不慢
- 204 ☐ 如何使“坏事”变成“好事”

- 206 ☐ 如何对待女下属争风吃醋
- 208 ☐ 发挥沉默的力量
- 210 ☐ 把握分寸，软硬兼施
- 213 ☐ 如何引导员工进行良性竞争
- 216 ☐ 如何与各派“势力”周旋

219 第十二章 如何掌握训诫的尺度

- 219 ☐ 不要在愤怒中批评下属
- 221 ☐ 批评要看对象
- 223 ☐ 不要频繁地改正下属的错误
- 225 ☐ 施威不忘善后
- 227 ☐ 让下属充分思考失败的原因
- 228 ☐ 有些批评不容分辩
- 229 ☐ 无能的领导才去揭人伤疤
- 231 ☐ 不要动辄实施惩罚
- 233 ☐ 不要处处都插嘴
- 234 ☐ 如何贯彻公司的规章制度

237 第十三章 如何掌握“拍板”的艺术

- 237 ☐ 做好决策前的预测
- 239 ☐ 领导者常用的预测方法
- 242 ☐ 怎样建设智囊团
- 244 ☐ 如何处理同智囊团的关系
- 247 ☐ 在决策中如何审时度势
- 250 ☐ 如何进行创造性决策
- 253 ☐ 怎样看待和运用经验决策

- 256 ☐ “拍板”时应注意哪些问题
- 260 ☐ “拍板”后还要做哪些事
- 263 ☐ 凡事不要处理过头
- 265 ☐ 如何使下级和群众赞成改革

269 第十四章 如何减轻领导工作压力

- 269 ☐ 尽力而为，也要量力而为
- 271 ☐ 放松自己，也让别人放松
- 273 ☐ 不要事必躬亲
- 274 ☐ 休息是为了走更长远的路
- 276 ☐ 及时给自己充电加油
- 277 ☐ 减轻领导压力的六步法
- 279 ☐ 怎样尽快获得好心情
- 280 ☐ 处理好工作与家庭的关系
- 281 ☐ 以宽松心态迎接事业挑战
- 283 ☐ 业余兴趣与领导效能

286 第十五章 领导者如何提高办事效率

- 286 ☐ 领导者如何克服忙乱现象
- 290 ☐ 科学使用时间的十二个技巧
- 294 ☐ 怎样处理计划外工作
- 298 ☐ 怎样科学地处理公文
- 301 ☐ 尽量减少办公文件
- 302 ☐ 开有效会议的方法
- 304 ☐ 清理杂乱的办公桌面
- 305 ☐ 如何减少电话的干扰

306 ☐ 如何应付众多的来访者

309 第十六章 如何掌握推托的艺术

309 ☐ 领导表态应讲究尺度、分寸

310 ☐ “推”是重要的领导手段

312 ☐ “推”要掌握恰当的火候

314 ☐ 许愿要给自己留下回旋的余地

315 ☐ 难说的话如何说出口

317 ☐ 装糊涂的三大黄金原则

319 ☐ 乱开空头支票是领导大忌

320 ☐ 拒绝别人的五种技巧

322 ☐ 委决不下也是结论

323 ☐ 随机处事的妙招

325 第十七章 领导者如何与群众打成一片

325 ☐ 恰当表现自己的身份

327 ☐ 幽默——人际交往的润滑剂

329 ☐ 怎样对待下属的个人兴趣

332 ☐ 领导也要家访

333 ☐ 用自己的好心情感染员工

335 ☐ 如何制造与民同乐的气氛

337 ☐ 不失时机地夸奖人

339 ☐ 记住下属的名字

342 第十八章 如何建立自己的人际关系网

342 ☐ 怎样处理好与上下左右的关系

- 346 ☐ 正职如何处理好与副职的关系
- 349 ☐ 副职如何处理好与正职的关系
- 351 ☐ 如何与离退休领导交往
- 353 ☐ 怎样与通天人物交往
- 354 ☐ 怎样与大款交朋友
- 356 ☐ 构筑最佳关系结构
- 359 ☐ 交际“圈子”越大越好

366 第十九章 领导者如何处理男女关系

- 366 ☐ 秘书是领导的左膀右臂
- 370 ☐ 不要轻易到女下属家里去
- 371 ☐ 在办公室谈工作时最好有第三人在场
- 372 ☐ 在公共场合更应保持距离
- 373 ☐ 男领导应与女下属保持生理上的距离
- 373 ☐ 不单独与女下属去娱乐场所
- 374 ☐ 逢场作戏，小心美人计
- 375 ☐ 与女性职员相处四不要
- 378 ☐ 不要过分宽容女职员
- 381 ☐ 要驾驭员工，先驾驭好太太

384 第二十章 如何防范各类小人

- 384 ☐ 领导者不能没有防人之心
- 385 ☐ 用心识别“野心家”
- 387 ☐ 怎样对付爱搬弄是非的人
- 388 ☐ 怎样对付性格好斗的人
- 390 ☐ 怎样对付城府深的人

- | | |
|-----|--|
| 391 | ☐ 怎样对付各种小报告 |
| 395 | ☐ 谨防你身边的七种危险人物 |
| 396 | ☐ 老实人与不老实人的九大特点 |
| 397 | ☐ 识别小人所惯用的伎俩 |
| 399 | ☐ 对付阴险狡诈的下属的方法 |

第一章

如何培养自己的领导气质

□ 良好的气质是成功的前奏

你是一个成功的领导者吗？一个最为直观的鉴别方式就是看你是否拥有良好的气质——成功者气质、明星气质。当然也不排除这样一些人，他们在某一方面，比如事业上取得了极大成功，看起来却并没有什么气质，那这样也只能算作是一种片面的成功，而称不上一个真正的成功者。

真正的人生成功者尤其是成功的领导者首先要有良好的气质，这是一种视觉上的标识。

那么到底是先有鸡蛋还是先有鸡？人们会喋喋不休地说：“在我取得了所追求的事业成功之后，我就必然有了成功的形象！”但很遗憾，生活中的事并非都如此，你必须在取得你所期望的成功之前，塑造你成功的自我形象，培养你良好的气质。成功者的视觉标识，有两层意思：一方面，良好的气质做

为这种视觉标识，是指它是成功者的前奏，一种征兆；另一层意思是指这种良好的气质是成功者的一种标志。没有这种良好的气质，就算不上是一个真正的人生成功者。

怎样理解这种成功者的气质呢，拳王穆罕默德·阿里说：“我是最棒的！”成功者气质就是这样一种力量——一种“感觉很棒”的内在力量，也是一种“影响世俗”的外在力量。一旦你有了成功领导者的气质，你就被赋予了能量与活力，自然而然地由内而外散发出一种光辉。它释放了你，让你达到生命中的成功者的巅峰地位。不管你是去参加宴会，出席朋友婚礼或是参加面试，甚至对着摄像机你都能从容大度，侃侃而谈。

每一个人都具有成为成功者的潜力。美国好莱坞最成功的私人领导人之一肯克莱屋说得好：“明星是被塑造出来的，不是自然天生的。”无论是一个什么样的成功者，或是演员、体育明星或是大学者、大领导、乃至美国总统，其实他们的成功者气质，无不是来自于他们愿意努力经营自己的自觉意愿，以及让自己达到成功者特殊地位的坚毅决心而已。

你需要像迈克尔·乔丹一样要拥有飞空投篮的能力才能成为一个明星吗？或是你穿一件子弹型胸罩，在 MTV 影带中又唱又跳才能成为明星，成为一个成功者吗？错了，完全错了！一如对领袖魅力、人格特质以及处事能力等等的不同描述，无论你是一个成功的企业家，还是一位初中老师，或者仅仅是一家百货公司的售货员，“成功者气质”正是让你越过一些既定的标准而鹤立鸡群的某种特质。想像一下你所参加的宴会中有某个人就像磁铁一样，不管他站在哪里，身边总是吸引着一堆人围绕着他。再想像一下商业会议中的某个人，不管他的头衔是什么，总是不由得令人肃然起敬。想想看一些人，不管他在什么场合出现，总是能让大家放松心情，渴望结交认识他们，

并直觉地信赖他们，这就是成功者的气质——成功者的视觉标识。

获得成功者气质，获得这种成功者的视觉标识，没有省力的捷径，没有快速电梯。要想到达成功者气质那一层楼，你必须按部就班，在每一个楼层里停留学习必要的课程，才能更上一层楼。就像我们学习如何适当地穿着打扮，以及学习如何处理压力的情况一样，成功者气质也是可以通过学习而得到的。

做为领导者，首先，你必须先通过某些特定的方法塑造一个成功的自我形象。开始，你必须消除一切畏惧和自我怀疑。只要看穿其本质，畏惧是很容易战胜的。如果仔细研究一下，你就会发现它们总是既愚蠢又无形的。除了你的思想在作怪外，几乎什么也不存在。害怕失败可能是最常见的畏惧心理了。但是如果你拒绝接受失败，你就决不会失败。一旦这样的自我怀疑从头脑里被完全赶走，你就可以集中注意力干好更重要的事情。

其次，为了加强成功的自我形象所必要的自信心，你必须作好充分的心理准备，百分之百地相信自己是最好的。这样，面对一切情形，你都可以随时扫除可能产生的任何障碍，从而拥有一个成功的自我形象。有了这种心理准备，拥有成功的形象才有可能成功。充分的准备才能使你有可能拥有一个成功的形象。如果你没有充分的准备，那你就有可能酿下苦果，因为你不可能欺骗自己。

如果你满怀信心地走进一个人的办公室，其结果就大不相同了！只有那些准备不充分的人才会显得疑虑重重，慌慌张张，而那些运筹帷幄的人会永远信心十足。不仅他们自己相信这一点，他们周围的每一个人也能感觉到他充满信心，而且会对此作出积极的反应。“魅力无穷”、“思路敏捷”、“热情洋溢”