

— 工欲善其事

必先利其器 —

领导方法 100招

管理之道 惟在用计

LINGDAO FANGFA 100ZHAO

杰夫 / 编著



- | | |
|--------|------|
| ◎ 新官上任 | 别开生面 |
| ◎ 合理授权 | 纲举目张 |
| ◎ 权衡利弊 | 拍板决策 |
| ◎ 德才兼备 | 唯才是举 |
| ◎ 赏罚并用 | 激励有方 |
| ◎ 结构科学 | 班子优化 |
| ◎ 协调关系 | 左右逢源 |
| ◎ 各尽其职 | 事不躬亲 |
| ◎ 检查指导 | 控制平衡 |
| ◎ 适时用度 | 进退相宜 |
| ◎ 讲话得体 | 口吐莲花 |
| ◎ 驾驭会议 | 集思广益 |

企业管理出版社

领导方法 100 招

杰 夫 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导方法 100 招/杰夫编著. - 北京: 企业管理出版社,
2001.4

ISBN 7-80147-506-2

I. 领… II. 杰… III. 领导方法
IV. C993.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 14000 号

书 名: 领导方法 100 招
作 者: 杰 夫
责任编辑: 张双喜 技术编辑: 孙 奇
标准书号: ISBN 7 - 80147 - 506 - 2/F·504
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
排 版: 北京登峰印刷厂
印 刷: 北京登峰印刷厂
经 销: 新华书店北京发行所发行
规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 11.125 印张 240 千字
版 次: 2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷
印 数: 10000 册
定 价: 22.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在管理工作中，尽管每一个领导者有着不同的成功与失败的原因，然而，从某种意义上讲，领导者领导方法水平的高低是领导者事业兴衰成败的关键因素之一。

作为一个领导者，只有聪明的头脑，勤奋的精神和渊博的知识是不够的，还必须善于管理，善于开发和利用员工的智慧和力量。这就要求领导者必须掌握一定的领导方法和艺术。

毛泽东同志曾把领导方法比做过河的船和桥。他说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”（《毛泽东选集》第一卷，第 125 页）我国古代思想

家孔子也说过：“工欲善其事，必先利其器。”这也是讲要做好某项工作或工艺，必须先准备好工具和方法。

传说有一位炼金老人，临终前问他的两个儿子要什么东西。大儿子说：“我要你攒下的那笔金子。”二儿子说：“你把淘金、炼金的方法教给我吧。”于是老人把金子交给了大儿子，把淘金和炼金的技巧教会了二儿子。老人去世若干年后，大儿子把金子花完了，二儿子却一年年地积存起大笔金子。如果把领导者的成就比喻成金子，那么领导方法就是炼金术。本书的目的不是向领导者赠送“金子”，而是为领导者寻求“炼金术”。

本书主要选择了领导者在工作中经常遇到的一些方法问题，参考和吸取了国内外领导方法研究的一些成果，以及许多成功领导者的实践经验，有针对性地提出了领导工作的 100 种计谋招法。其方法简便实用，易于掌握操作。无论对现任领导者，还是对立志成为领导者的来说，都有一定的参考价值。

愿本书能伴随着你走向成功！

编者

2001 年 3 月 16 日

目 录

第一章 新官上任 别开生面

——领导者升迁上任的工作方法

俗话说：“千里之行，始于足下”。领导者事业的成功，必须从上任之初开始。因此，新官上任，怎样运用你的德、才、识树立威信，怎样烧好“三把火”打开局面，至关重要！

1. 新官上任，始于足下 (1)
2. 怎样烧好“三把火” (5)
3. “三把火”之后怎么办 (8)
4. 新领导者的威信从何而来 (10)
5. 如何对待前任领导 (15)
6. 新任领导者应处理好的五种关系 (16)
7. 新领导者应避免的四个问题 (21)

第二章 合理授权 纲举目张

——领导者运用权力的工作方法

领导工作千头万绪，任何领导者，即使是超群的领导者，也不可能独揽一切。授权是领导者处事的分身术，并使下属在一定的监督下，有相当的自主权和主动权。

- 8. 领导者拥有的五大权力…………… (24)
- 9. 哪些因素会影响权力运用的效果…………… (31)
- 10. 领导者为什么要授权…………… (33)
- 11. 领导者授权的步骤…………… (36)
- 12. 领导者授权的原则…………… (39)
- 13. 领导者授权的方法…………… (46)
- 14. 领导者授权后的控制…………… (49)
- 15. 领导者授权容易在哪些方面失误…………… (51)

第三章 权衡利弊 拍板决策

——领导者拍板决策的工作方法

决策关乎领导者事业之成败。它是整个领导过程中最关键的一个环节。如果决策失误，就会满盘皆输，前功尽弃。因此，领导者必须高度重视决策

工作。

- 16. 领导者常用的七种预测方法 (53)
- 17. 领导者决策之前应考虑的问题 (56)
- 18. 决策者八戒 (60)
- 19. “拍板”时应注意哪些问题 (62)
- 20. 制定重大决策应关注的三个问题 (66)
- 21. 领导者怎样进行科学决策 (69)
- 22. 怎样运用传统的决策艺术 (74)
- 23. 怎样运用直觉作出快速决策 (77)
- 24. 领导者如何处理同智囊团的关系 (81)

第四章 德才兼备 唯才是举

——领导者选才用人的工作方法

“千军易得，一将难求”。人才，是事业之根本。争天下者必先争贤，得贤者必得天下。一个国家如此，一个单位亦然。因此，领导者应该不拘一格地选拔和使用人才。

- 25. 领导者用人应遵循哪些原则 (85)
- 26. 领导者用人十戒 (89)
- 27. 领导者考察下属八法 (91)
- 28. 怎样对待有过失的人才 (95)

- 29. 如何防止好干部落选 (98)
- 30. 领导者怎样对待“近臣” (100)
- 31. 怎样对待合不来的下属 (102)
- 32. 哪些因素导致选才用人失误 (104)

第五章 赏罚并用 激励有方

——领导者激励下属的工作方法

奖赏和惩罚是领导者手中的一把双刃剑。领导者必须掌握奖赏和惩罚的方法与分寸，做到“有功则赏，有过则罚”。进而激励下属为实现组织目标而努力奋斗。

- 33. 领导者激励下属的十种方法 (107)
- 34. 领导者奖励下属的十种策略 (117)
- 35. 领导者怎样进行惩罚 (121)
- 36. 领导者进行惩罚的艺术 (123)
- 37. 领导者表扬下属的要求 (126)
- 38. 领导者表扬下属的方法 (131)
- 39. 领导者批评下属的方法 (133)
- 40. 领导者批评下属十二戒 (141)

第六章 结构科学 班子优化

——领导者搞好领导班子建设的工作方法

领导班子是领导活动得以开展的核心。一个组织的工作效率如何，关键在领导班子。如果有一个结构合理，成员团结的领导班子，就没有克服不了的困难，没有解决不了的问题。

- 41. 怎样实现领导班子结构科学化…………… (145)
- 42. 正职如何处理好与副职的关系…………… (149)
- 43. 副职如何处理好与正职的关系…………… (153)
- 44. 怎样解决领导班子的内耗问题…………… (155)
- 45. 怎样纠正领导班子“一团和气”的偏向…………… (159)
- 46. 抑制领导班子内部冲突的六种方法…………… (161)
- 47. 怎样使领导班子高效地解决问题…………… (163)

第七章 协调关系 左右逢源

——领导者协调人际关系的工作方法

在管理活动中，领导者大约要将60%以上的时间和精力用来处理各种复杂的人际关系。因此，能否巧妙灵活地疏通协调人际关系，往往成为衡量一个领导者是否成熟的重要标志。

- 48. 成功协调人际关系的四个环节 (166)
- 49. 下属与上级相处十条准则 (169)
- 50. 适应十种不如意上级的要领 (173)
- 51. 给上级好印象的二十条妙计 (179)
- 52. 下属争取升级的十七条法则 (186)
- 53. 上级协调下属关系的十个要领 (192)
- 54. 上级同下属友好交际十四条诀窍 (194)
- 55. 与不理想的八种下属相处的要领 (197)
- 56. 化解与下属矛盾的八条法则 (202)
- 57. 怎样利用非正式组织开展工作 (205)
- 58. 解决破坏性冲突十法 (211)

第八章 各尽其职 事不躬亲

——领导者提高领导效能的工作方法

如何提高领导效能是每一个领导者面临的一个大问题。最根本的方法就是各尽其职，事不躬亲，即领导者要做领导者的事。领导者要学会“操其要于上，而分其详于下”。

- 59. 领导者要做领导者的事 (218)
- 60. 领导者怎样克服忙乱现象 (222)
- 61. 时间运筹十二法 (226)
- 62. 怎样抓好中心工作 (231)

63. 怎样抓好典型	(233)
64. 怎样处理公文	(236)
65. 怎样撰写述职报告	(239)
66. 怎样作指示	(241)
67. 怎样签批文件	(243)
68. 怎样处理计划外的的工作	(246)

第九章 检查指导 控制平衡

——领导者检查与指导工作的工作方法

领导者抓具体工作要做到：有布置有检查，有指导有落实。领导者必须转变领导作风，精心学习和研究检查和指导的方法，不断提高领导水平。

69. 领导者怎样布置工作	(251)
70. 领导者怎样检查工作	(254)
71. 领导者怎样指导工作	(258)
72. 领导者抓工作落实的“八反对八提倡” ...	(265)
73. 领导干部下基层要做到“五不” 和“十忌”	(268)
74. 领导者现场办公的艺术	(272)
75. 领导者听汇报应坚持“八要八不要”	(274)
76. 领导者怎样总结工作经验	(276)

第十章 适时有度 进退相宜

——领导者用度的工作方法

“度”从哲学上讲，是从量变到质变的“临界点”。领导活动也有一个“度”，领导干部应学会用度，掌握适度原则，把握自身工作的分寸和尺度，以便防止“过”与“不及”的两种倾向，力争创造出最佳的领导效益。

- 77. 原则性与灵活性····· (281)
- 78. “冷处理”与“热处理”····· (283)
- 79. 清楚与糊涂····· (285)
- 80. 多管与少管····· (286)
- 81. 整体与局部····· (287)
- 82. 疏导与堵塞····· (289)
- 83. 精与博····· (290)
- 84. 进与退····· (293)
- 85. 紧与松····· (295)

第十一章 讲话得体 口吐莲花

——领导者提高语言表达能力的工作方法

作为领导者，有一副好口才对于信息交流、情感沟通、建立广泛友好的人际关系，发挥着举足轻

重的作用。因此，领导者应该十分重视提高自己的讲话水平。

- 86. 现代领导者的语言表达特性 (298)
- 87. 如何提高领导者的讲话水平 (301)
- 88. 领导者主持会议的语言艺术 (303)
- 89. 领导者作报告的语言艺术 (307)
- 90. 领导者即席讲话的语言艺术 (310)
- 91. 领导者同一般干部谈话的艺术 (313)
- 92. 领导者同下属谈话的语言艺术 (315)

第十二章 驾驭会议 集思广益

——领导者开好会议的工作方法

对于现代领导者，开会已成“家常便饭”。会议是实施领导，推动工作的重要工具和基本手段。领导者应掌握开会的要点，在会议中展现出足够的驾驭力，控制力与说服力，进而成为“会议专家”与“谈判高手”。

- 93. 怎样做好会议的准备工作的 (320)
- 94. 如何提高会议效率 (323)
- 95. 如何把握会议的气氛 (326)
- 96. 怎样主持“解决问题的会议” (328)

- 97. 怎样主持好政策性研究会 (331)
- 98. 怎样处理会议中的争执和分歧 (334)
- 99. 怎样处理会议中的反面意见 (336)
- 100. 怎样处理会议中的意外情况 (337)

第一章

新官上任 别开生面

——领导者升迁上任的工作方法

俗话说：“千里之行，始于足下”。领导者事业的成功，必须从上任之初开始。因此，新官上任，怎样运用你的德、才、识树立威信，怎样烧好“三把火”打开局面，至关重要！

1. 新官上任，始于足下

新走上领导岗位的同志常常踌躇满志、信心十足，希望在自己的任期内成就一番事业。俗话说：“千里之行，始于

足下。”领导者事业的成功，必须从上任之初开始。上任之初应注意哪些问题呢？

(1) 做好第一次亮相

新任领导者应十分重视自己的第一次亮相。不论是发表就职演说，还是即席讲话，都力求首演成功，给群众以干练、稳健、自信的第一印象，为以后取得广大群众支持合作打下良好的基础。

领导者亮相要注意以下问题：①要谦虚。不要突出自己，不要炫耀自己，不要讲大话，许空愿；②要有信心。不能有怯阵表现，不能流露畏难情绪，不能有动摇，要显示自己的决心和魄力，坚定不移地去迎接新任务，使人们相信这是一个精力充沛、意志坚强、乐观开朗、勇往直前的好领导；③要自我约束。严格要求，不要过多地要求别人做什么，不做什么，而要表明自己为政清廉的决心，努力实干的决心，欢迎批评监督的决心，使广大职工感到新领导有新的作风，一定会出现新气象；④要热爱新单位。充分肯定新单位的工作成就和长处，充分肯定广大干部职工工作出的贡献，表示自己和大家一起通力合作的愿望，从而密切自己和新单位群众的感情。当然，不能把亮相当作权宜之计，而是要言必行，行必果。

(2) 要尽快摸清情况

新领导者往往是人地两生，要想打开局面，首先要调查研究，摸清情况。了解情况要有重点，一开始主要是了解人员情况、组织机构编制情况。有的地方和单位问题很复杂，人事关系盘根错节，工作关系千头万绪，要摸清情况不是一件容易的事情。因此，要防止被表面现象所迷惑，更不能得