

领导全书

方法艺术卷



领导全书

第二卷

方法艺术卷

总主编 张诚业 方建文 康 鑫

中共中央党校出版社

《领导全书》

总 目 录

领导基础卷

- 第一章 绪 论
- 第二章 领导决策
- 第三章 领导管理
- 第四章 素质修养
- 第五章 领导体制·班子建设
- 第六章 经典论述

方法艺术卷

- 第一章 用人的方法与艺术
- 第二章 激励的方法与艺术
- 第三章 处理关系的方法与艺术
- 第四章 公关的方法与艺术
- 第五章 运用语言的方法与艺术
- 第六章 领导方法艺术小百科

实务操作卷

- 第一章 调查研究
- 第二章 思想政治工作
- 第三章 会议实务
- 第四章 公文写作与处理
- 第五章 谈判工作
- 第六章 时间管理
- 第七章 领导秘书
- 第八章 测试评价

权智谋略卷

- 第一章 领导用权
- 第二章 领导用谋
- 第三章 历史的经验
- 第四章 现代领导要览
- 总附录

方法艺术卷

目 录

第一章 用人的方法与艺术	(1)
第一节 概论	(1)
一、用人对领导工作的意义	(1)
(一) 用人是领导者的基本职能.....	(1)
(二) 用人是实施有效领导的重要条件.....	(2)
(三) 用人是领导者事业成败的关键因素.....	(2)
二、领导应有的用人观	(2)
(一) 爱才之心.....	(2)
(二) 识才之眼.....	(2)
(三) 求才之渴.....	(3)
(四) 容才之量.....	(4)
(五) 举才之德.....	(4)
(六) 用才之能.....	(4)
(七) 育才之术.....	(5)
(八) 护才之魄.....	(5)
三、领导的类型与用人方式	(5)
第二节 识人——人才考察	(7)
一、人才考察的目的和意义	(7)
(一) 人才考察是选拔使用人才的必要条件.....	(7)
(二) 人才考察是激励人才成长的巨大动力.....	(7)
(三) 人才考察是人才管理科学化的重要环节.....	(7)
二、人才考察的内容和分类	(7)
三、人才考察的原则	(8)
(一) 全面考察, 注重实绩.....	(8)

(二) 分门别类, 能级对应	(9)
(三) 把握主流, 着眼长处	(9)
(四) 形成制度, 考用结合	(10)
四、识人的方法与艺术	(10)
(一) 形态观察	(11)
(二) 个性分析	(12)
(三) 不同类型人的轮廓	(13)
(四) 比较鉴别法	(15)
(五) 群众路线法	(17)
(六) 借贤知贤法	(20)
(七) 要素测评法	(21)
(八) 比较排队法	(23)
(九) 比例限制法	(24)
(十) 标准对照法	(24)
(十一) 整体测评法	(24)
(十二) 情景模拟法	(25)
(十三) 考试测评法	(25)

第三节 选人——人才选拔

一、选用人才的原则	(27)
(一) 大公无私, 唯贤是举	(27)
(二) 坚持实事求是, 不可求全责备	(27)
(三) 按照需要, 人事相宜	(28)
(四) 用其所长, 避其所短	(28)
(五) 充分信任, 放手使用	(29)
(六) 宽以待人, 团结为主	(29)
(七) 培养教育, 爱护关怀	(30)
(八) 人才互补, 各司其职	(30)
(九) 合理流动, 人尽其用	(30)
二、选拔人才的方法和艺术	(31)
(一) 以委任制为主的录用模式的利弊	(31)
(二) 现已创造出的几种录用模式	(31)
(三) 招聘选贤法	(32)
(四) 竞争择优法	(35)
(五) 通过选拔人提高识人的能力	(37)
(六) 慎选咨询的对象	(39)
(七) 要了解他肯不肯相信别人	(40)
(八) “能说会道”者是难得的人才	(40)

(九) 寻找得心应手的好伙伴	(41)
(十) 要重用临危不惧的人	(42)
(十一) 要提拔勇于改革的人	(42)
(十二) 选好一把手	(44)
(十三) 把不善经营的人撤下去	(46)
(十四) 坚决排除假公济私的人	(47)
(十五) 对枯树式的人物不可放任不顾	(48)
三、选才误区及其避免	(49)
(一) 不可以貌取人	(49)
(二) 不可嫌弃耿直招忌的人	(50)
(三) 排除选人的晕轮效应	(50)
(四) 克服超稳定的惰性心理	(51)
(五) 克服反理性的世俗偏见	(52)
(六) 注意和为贵的人际情感	(53)
(七) 排除生变异的私心杂念	(53)
(八) 避免注意力上的视角盲区	(54)
(九) 防止非全面的考核误差	(54)
第四节 用人——人才使用	(55)
一、人才使用的基本原则	(55)
(一) 能质能级对应原则	(55)
(二) 用人要注意结构	(57)
(三) 激励原则	(58)
(四) 动态调节原则	(59)
(五) 考评原则	(60)
(六) 压力原则	(60)
二、用人方法	(61)
(一) 扬长避短法	(61)
(二) 提携超己法	(65)
(三) 充分信任法	(70)
(四) 善于团结法	(71)
(五) 等距离接触法	(71)
(六) 用人授权法	(74)
(七) 推功揽过法	(75)
(八) 用人用活法	(75)
(九) 引进竞争法	(77)

第五节 育人——人才培养	(78)
一、区分性格法	(78)
二、注意沟通法	(81)
(一) 记住部下的名字	(81)
(二) 要亲切地称呼部下的名字	(81)
(三) 要与下属谈心	(82)
(四) 善于解决下属的后顾之忧	(83)
三、言传身教法	(84)
四、严格要求法	(85)
(一) 严格要求	(85)
(二) 按“四化”方针来严格要求	(88)
五、委任授权法	(89)
(一) 率先垂范的弊病	(89)
(二) 不要做无能的上司	(90)
(三) 让部属接受委任授权	(91)
(四) 权限委让的区别	(92)
(五) 反对“反授权”	(93)
(六) 不要半途而废	(94)
(七) 提高干劲的委任方法	(95)
六、创造环境法	(97)
七、目标管理法	(98)
(一) 顺人之性	(98)
(二) 帮助制定目标	(99)
(三) 适时支援和协助	(99)
八、提供机遇法	(101)
九、善于赞美法	(102)
(一) 赞美更有效	(102)
(二) 真心赞美	(103)
(三) 在哪里赞美最好	(104)
(四) 避免漫无目的的赞美	(105)
(五) 达成目标的方法	(106)
(六) 活用“月晕效应”	(107)
(七) 重视外在奖赏	(108)
(八) 年轻上司如何称赞年长部属	(109)
(九) 赞赏与叱责的平衡	(110)
十、循循善诱法	(111)

(一) 留有余地的指示·····	(111)
(二) 听汇报的艺术·····	(112)
(三) 变自卑为自信·····	(112)
(四) 培养工作兴趣·····	(113)
十一、允许失误法 ·····	(114)
(一) 正确看待成功与失败·····	(114)
(二) 不要抛弃受过谴责的人·····	(114)
(三) 慎作“不称职”结论·····	(115)
(四) 要给下属恢复面子·····	(116)
十二、循序渐进法 ·····	(117)
(一) 快慢走路的启示·····	(117)
(二) 培养新人的步骤·····	(117)
(三) 逐步增加负荷·····	(118)
(四) 实行“助理制” ·····	(119)
十三、适时调动法 ·····	(119)
十四、如何发现有潜质的下属 ·····	(120)
十五、致力培育既有下属·····	(121)
十六、注重岗位培养 ·····	(122)
第六节 用人权术批判 ·····	(123)
一、用人权术的复杂性 ·····	(123)
二、怎样看待用人权术 ·····	(123)
三、权术的识别和提防 ·····	(124)
(一) 玩平衡术·····	(124)
(二) 偷梁换柱·····	(126)
(三) 拉帮结派·····	(128)
(四) 釜底抽薪·····	(130)
(五) 反客为主·····	(131)
(六) 抓替罪羊·····	(132)
(七) 上屋抽梯·····	(134)
(八) 隔岸观火·····	(135)
(九) 借刀杀人·····	(136)
(十) 落井下石·····	(138)
附录 ·····	(139)

专 论

邓小平培养选拔年轻干部思想与改革开放和现代化

- 建设实践 龙新南 郑新立 胡继申 虞兆峰 张峰 (139)
- 邓小平人才思想的历史条件和理论来源 沈荣华 (149)
- 小平同志人才思想中的几个特色论点
- 学习《邓小平文选》关于人才问题的论述 张国卫 (159)
- 邓小平关于人才的辩证思维 陈甲标 (162)
- 试论选拔和培养领导人才的十大关系
- 学习邓小平同志人事人才思想的体会 王云标 (166)

文革

- 略论邓小平的人才思想 刘廷友 张克明 (170)
- 李光耀的用人思想 鄢利民 (173)
- 要辩证地理解“看政绩用干部”的用人原则 冯振广 (174)
- 正确把握新时期用人标准 中共中央组织部研究室 (176)
- 培养选拔年轻干部必须加大力度 王洪轩 (178)
- 土光敏夫论用人 金起文 (179)

杂谈

- “牛粪”与“如来” 周映秋 (180)
- 帅勿将兵 王春波 (180)
- 也可以请坏人来做事 松下幸之助 (181)
- 如何对待能人中箭落马问题 燕秦 (181)
- 如何对待执意要走的人才 石树仁 (184)
- 善用人之短 刘军 (184)
- 用人勿看“胡须” 刘玉森 (185)
- 莫打落“叮着下级的马蝇” 舜太运 (186)
- 不要以恩赐者自居 (186)
- 领导不要轻易否定下属 吴文武 (187)
- 不要使下属当众下不来台 (187)
- 尊重下属的隐私权 (188)
- 要替反映情况的下属着想 (188)
- 切勿随意许愿 (189)
- 在不接受任务的下属面前，不可失掉权威 (189)

鉴戒

- 周公吐哺天下归心 (189)
- 吕蒙正位尊不荫子 (190)
- 老少参用，遴选俊秀 (191)
- 晏平仲教景公重视贤才 (191)
- 魏文侯以诚信得贤才 (192)
- 用人不疑，乐羊凯旋 (192)
- 唐太宗的用人之道 (194)

唐太宗选宰相·····	(195)
武则天的用人术·····	(196)
善识贤才的朱元璋·····	(198)
楚汉之争话用人·····	(199)
诸葛亮用人失误的启示·····	(200)
好大喜功与虎攀亲家 贪得无厌假公饱私囊·····	(201)
成败论人错处四将帅 刑赏失宜难服众人心·····	(203)
一味仁厚君子度小人 无防人心总统遭大难·····	(204)
林则徐赤诚禁鸦片 道光帝信佞黜忠贤·····	(205)
“戴高帽子”心藏祸心 听恭维话上当受骗·····	(206)
搞小圈子缺德少才 当宝贝惨痛败北 百万军队如粪土·····	(206)
成也在人 败也在人·····	(207)
林肯用人·····	(208)
日本企业的用人特点·····	(209)
美国女企业家玛丽·凯的金科玉律·····	(210)
世界著名“脑库”的用人方略·····	(211)
向企业内部挖人才·····	(212)
 第二章 激励的方法与艺术 ·····	 (215)
第一节 概述 ·····	(215)
一、激励的概念 ·····	(215)
二、激励的模式与类型 ·····	(217)
(一) 激励的基本模式·····	(217)
(二) 激励的类型·····	(219)
第二节 激励问题分析 ·····	(229)
一、激励的两难状态 ·····	(229)
(一) 缺乏激励不好好表现·····	(229)
(二) 把士气不振归咎于缺乏激励·····	(229)
(三) 实施激励马上引起不平·····	(230)
(四) 不平则鸣产生激励的反效果·····	(230)
(五) 不激励不好激励又未必有效·····	(230)
二、中国人的激励特性 ·····	(230)
(一) 有本事就来拿·····	(231)
(二) 首先自己要具有本事·····	(231)
(三) 公司提供表现的机会·····	(231)

- (四) 拿不到怪自己..... (232)
- (五) 充实自己的本事再等机会..... (232)
- (六) 合理的不公平..... (232)

第三节 激励的原则性方法..... (232)

- 一、公平激励原则..... (233)
- 二、实事求是原则..... (234)
- 三、适时性原则..... (235)
- 四、讲求效应原则..... (237)
- 五、协调性原则..... (239)
- 六、民主政治原则..... (240)
- 七、物质奖励和精神奖励相结合的原则..... (240)
 - (一) 必须重视物质奖励..... (241)
 - (二) 精神奖励的重要性..... (241)
- 八、以“人”为中心的原则..... (242)
- 九、首次奖励原则..... (243)
- 十、明暗分开原则..... (244)
- 十一、公私分明原则..... (245)
- 十二、顺逆分清原则..... (246)
- 十三、刚柔并济原则..... (246)
- 十四、动静并用原则..... (247)
- 十五、大小并重原则..... (247)

第四节 激励的程序性方法..... (248)

- 一、激励目标的确立..... (248)
 - (一) 激励目标..... (248)
 - (二) 激励目标的确立..... (249)
- 二、激励的评价标准..... (250)
- 三、激励标准的考核..... (251)
- 四、激励的实施..... (252)
 - (一) 奖惩的决策..... (252)
 - (二) 奖励的颁发..... (254)
 - (三) 掌握适宜的奖励时机..... (254)

第五节 激励的理论方法..... (256)

- 一、马斯洛的“需要层次”理论法..... (256)

二、另外三种需要理论方法	(260)
(一) 魏勒的归因理论方法	(260)
(二) 麦克里兰的成就需要理论方法	(261)
(三) 阿德福的 ERG 理论	(262)
三、动力促进理论方法	(263)
(一) 内在动力	(263)
(二) 外在动力	(265)
四、强化理论方法	(266)
(一) 正强化	(266)
(二) 负强化	(267)
五、赫茨伯格的双因素理论方法	(268)
六、环境诱导理论方法	(268)
(一) 自然环境	(269)
(二) 社会环境	(271)
七、期望理论方法	(272)
八、利益驱动理论方法	(276)
九、目标激励理论方法	(278)
十、激励力量理论方法	(280)
(一) 基本公式	(280)
(二) 内激与外激的相互关系	(282)
十一、公平理论方法	(284)
十二、挫折理论方法	(287)
十三、权衡理论方法	(289)
十四、其他几种激励理论方法	(290)
(一) 综合型激励理论	(290)
(二) 勒温的动力场论	(290)
(三) 波特和劳勒的综合激励模式	(290)
(四) 社会主义企业管理中的激励	(291)
(五) 行为主义激励论	(292)
(六) 认知派激励论	(292)
第六节 对各类人员的具体激励法	(293)
一、怎样激励先进者	(293)
二、激励后进者的方法	(295)
三、激励中间层的方法	(296)
四、激励青年的方法	(297)

五、激励老年人的方法	(298)
六、激励女同志的方法	(299)
七、激励知识分子的方法	(300)
八、激励战士的方法	(301)
九、激励集体的方法	(303)
十、激励领导者的方法	(304)
十一、激励自己的方法	(305)
十二、激励荐贤进言者的方法	(306)
第七节 激励者谨记	(310)
一、“三个注意”	(310)
(一) 注意强化优点和淡化缺点	(310)
(二) 注意激励的两极	(311)
(三) 注意有益性是激励的出发点和归宿	(312)
二、“六个不可”	(313)
(一) 激励不可任意树立先例	(313)
(二) 激励不可采用运动方式	(313)
(三) 激励不可趁机大张旗鼓	(314)
(四) 激励不可显得偷偷摸摸	(314)
(五) 激励不可偏离团体目标	(314)
(六) 激励不可忽略有效沟通	(315)
三、“两个坚持”	(315)
(一) 坚持以绝对激励为基础,以相对激励为主导的方针	(315)
(二) 坚持明确施奖规范,弥合认识差异	(316)
附录	(318)
中外激励观览	
诸葛亮的精神激励法	宋长琨 (318)
精神薪资	麦倩宜 (320)
坦丁姆计算机公司的激励制度	(321)
工作表现奖金制	(322)
情绪激励	(323)
马太效应	(324)
美国汽车大王亚柯卡的领导艺术	董学会 (325)
兼收并蓄 注重激励	
——曹操是如何对待谋士意见的	赵叶惠 (326)
用意志塑造历史的戴高乐	曾文晖 (327)

第三章 处理关系的方法与艺术	(331)
第一节 领导关系的涵义、本质、特点	(331)
一、领导关系的涵义	(331)
二、领导关系的本质与特点	(332)
(一) 领导关系的一般本质	(332)
(二) 领导关系的特点	(333)
三、领导关系的类型	(335)
第二节 领导者人际交往概述	(336)
第三节 领导者人际交往的心理品质	(338)
一、信任是领导者人际交往的基石	(338)
(一) 领导者对群众的信任是交往的前提	(338)
(二) 领导者取得下属信任是交往的保证	(340)
二、理解是领导者人际交往的桥梁	(341)
(一) 理解是生活协奏曲的一个乐章	(341)
(二) 理解是领导者进行交往的桥梁	(342)
三、谅解是领导者消除矛盾的良方	(344)
(一) 工作和生活都需要谅解	(344)
(二) 谅解是领导者消除矛盾的有效方法	(345)
四、奉献把领导者人际交往引向深层	(346)
(一) 领导者的物质利益要求与奉献精神	(346)
(二) 奉献是领导者生活协奏曲的主旋律	(347)
第四节 领导者人际交往的一般方法与艺术	(349)
一、领导者人际交往中的“共鸣”	(349)
(一) 增进人际“共鸣”的诸因素	(349)
(二) 领导者要研究如何产生“共鸣”的技巧	(350)
二、领导者的信息沟通方式与人际关系	(351)
(一) 正式沟通网的研究与利用	(351)
(二) 非正式沟通网的认识与控制	(352)
三、交际中语言和非语言的运用技巧	(353)
(一) 交际障碍的若干表现	(353)
(二) 语言表达的技巧	(354)
(三) 领导者的对话方法与人际关系	(355)

(四) 巧用“无声的语言”	(357)
四、领导人际交往中的风度	(358)
(一) 令人喜爱的风度特点	(358)
(二) 风度美与领导者的感召力	(358)
(三) 领导者在人际交往中要忍让而不怯懦	(359)
五、交际中的角色扮演及调适	(360)
(一) 交际中的角色矛盾和冲突	(360)
(二) 牢固树立角色观念	(361)
(三) 掌握角色技巧	(361)
(四) 化解角色冲突的方法	(361)
六、幽默是领导者人际交往的“润滑剂”	(362)
(一) 幽默使人际交往融洽与和谐	(362)
(二) 幽默可帮助领导者走出窘境	(363)
(三) 幽默是文化和智慧的表现	(363)
(四) 幽默具有穿透力与批判力	(364)
七、批评是人际交往的“助手”	(364)
(一) 批评是真正的“资助”	(364)
(二) 讲究批评的艺术性	(365)
八、全面才能是人际交往的催化剂	(366)
(一) 领导者的生活应该是多彩的	(366)
(二) 全面才能是领导者维系人际关系的一条纽带	(367)
九、女性领导者的形象塑造与交际艺术	(368)
十、木讷领导者的交际艺术	(369)
(一) “以柔克刚”法	(370)
(二) “欲取先予”法	(370)
(三) “以德取信”法	(370)
(四) “以行补讷”法	(370)

第五节 上下级关系与行为透析

(371)

一、上下级领导关系结构	(371)
(一) 隶属关系	(371)
(二) 依存关系	(372)
(三) 职能关系	(373)
二、上级领导行为特征分析	(373)
(一) 主导型	(373)
(二) 专断型	(374)
(三) 维持型	(375)

三、下级领导行为特征分析	(375)
(一) 实事求是型	(375)
(二) 自以为是型	(376)
(三) 照抄照传型	(376)
四、上下级领导之间行为特征的差别	(377)
(一) 角色心理素质差异	(377)
(二) 角色表演差异	(377)
(三) 角色地位差异	(378)
五、上下级领导关系心理分析	(379)
(一) 相互关系的心理取向：趋同或趋异	(379)
(二) 相互关系的人际知觉：准确或偏离	(380)
(三) 相互关系的整合心理分析：相容或排拒	(381)
第六节 怎样处理与上级的关系	(382)
一、为什么要处理好与上级的关系	(382)
(一) 有利于取得上级的信赖，赢得下级的拥戴	(382)
(二) 有利于创造良好的工作环境，实现自己的抱负	(382)
(三) 有利于身心健康，保持正常的心态	(383)
二、处理与上级关系的宏观原则	(384)
(一) 坚持党性原则	(384)
(二) 坚持服从原则	(385)
(三) 坚持大局为重原则	(385)
(四) 坚持分忧原则	(386)
(五) 认清角色，不越“位”	(386)
(六) 有限忍耐，合理斗争	(388)
(七) 期望适当，合理节欲	(390)
(八) “等距外交”	(392)
三、处理与上级关系的微观艺术	(393)
(一) 注重第一印象	(393)
(二) 学会投石问路	(394)
(三) 学会理解上司的意图	(395)
(四) 学会取得上司的信赖	(397)
(五) 选择好同上司交往的时机与场合	(398)
(六) 避开感情冲突的陷阱	(398)
(七) 对上级提出批评要讲求技巧	(399)
(八) 慎重参谋	(399)
(九) 贵在勤奋	(400)