

XINXING LINGDAO YISHU
适应新形势 链接新观念 汇总新方法

新型 领导艺术

为各部门领导者提供最新的领导方法和领导艺术

张培弛 / 编著

Leading

随着时代的进步、社会的发展、企业人事观念的转变以及政府服务职能的改革，作为行政或企业领导者的工作职能、工作内容和工作方法也相应发生了很大的变化，现代领导艺术也应该努力适应形势的变化，不断取精用弘、推陈出新。本书正是根据这一需要，特为各行业各部门领导者提供了适合时代特点的新型领导艺术。

中国商业出版社

新型

领导
艺术

XINXING
LINGDAO YISHU

张培弛 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

新型领导艺术/张培弛编著. - 北京:中国商业出版社,
2006.5

ISBN 7-5044-5652-7

I. 新… II. 张… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 044032 号

责任编辑:黄卫红

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 20.5 印张 275 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

《新型领导艺术》与其他领导艺术类著作不同的是，本书从新的视角出发，对领导科学进行了新的分析与综合；从最新的领导实践中归纳和总结了新的领导工作的方式和方法，形成了新的领导艺术体系。

我们知道，领导艺术不是一成不变的科学，虽然领导没有变化，领导的内容没有变化，但领导的环境却已经在某种程度上发生了翻天覆地的变化。生活中的不确定性更加突出，以人为本的观念大行其道，领导与下属之间的联系更为密切，地球村、社会资本、因特网、经济全球化等一系列新概念、新事物已经进入了我们的领导领域。作为一个领导者，如果依然停留在过去的领导模式和经验中，必然会被具有新思想、新知识、新艺术、新思维的领导者所取代。领导者们已进入了一个不换脑筋就换人的特殊时期。给领导者以新的启迪和指导，更新领导意识和领导方法，就是本书的目的所在。

在领导者具体的社会实践中，领导工作自然要面对许多难以预料、数说不清的新情况、新问题，时时刻刻地要遭遇全新的挑战。做为新型领导者，不仅要具有丰富而深厚的领导科学基本功，更要深入地学习并掌握全面而系统的领导艺术，进而达到既保证领导原则的落实，又体现高超的艺术水准的境界。

树立科学发展观，建立和谐社会，离不开发展与创新，领导者只有不断学习新型领导艺术，才能不断进步，才能不断地调动和发掘人的积极性和主动性，充分运用艺术的方法激发人的工作热情，最大程度地增强集体的凝聚力和向心力，从而创造卓越的工作业绩，推动事业健康发展。

本书是在系统研究国内外有关领导艺术的理论和学说后，又密切结合现时的领导工作实际，为切实提高领导艺术水平而编著的。重点

阐述了管人、用人、修养、驭人、激励、决策、授权、管理、协调关系和处理问题等十个方面的领导艺术。内容上注重科学与艺术的统一，理论与实践的对接，规则与操作的整合；行文上力求深入浅出，生动活泼，趣味盎然。

理想的领导风度是：指挥若定，举重如轻。愿每一位领导者读过此书后，都能大有收益，别有会心。

作者

2006年5月于北京

目 录

第一章 管人的艺术

美国一位著名企业管理专家说：“对于管理者来说，管人最易做到，但最难做好。”因为其中会有因人不同、因时不同而形成的一系列特例。但真正善于领导者，总能够找到切入之道，让他的下属以积极的心态投入到工作状态之中。

- 一个著名的管理原则：不裁员原则 (3)
- 人性化的管理机制：利益共享机制 (6)
- 热爱自己的下属是领导之本 (8)
- 借下属的嘴表达领导的意图 (10)
- 打一巴掌揉三揉 (12)
- 让被罚者长“记性” (14)
- 征服是管人的最高境界 (16)
- 不要与下属争功 (18)
- 为下属承担责任 (20)
- 杀“刁猴”显示威严 (22)
- 用制度管理和约束下属 (24)
- 讲原则也要讲情理 (26)

第二章 用人的艺术

用人的艺术可以说是博大精深，奥妙无穷。用一贤人而得天下，失一贤人而失天下的事例古往今来不胜枚举。正所谓，善用人者，运筹于帷幄之中，即可决胜千里之外；而不善用人者，虽

然身边人才济济，但因得不到善用而才美不外现，致使自己抱着“金饭碗”要饭吃。

因此，做为一名现代领导者，研究如何掌握用人艺术，用好各种各样的人，使他们发挥出最大的创造潜力，用最小的代价换来最大的效益，就显得尤其重要和迫切。

- 让员工自己选择职位 (31)
- 管人理事不如管事理人 (33)
- 看实力不看“花架子” (35)
- 只求合适不求最好 (37)
- 活用员工的短处为长处 (39)
- 讲求技能与岗位需要的和谐 (41)
- 把员工“供”在主位上 (44)
- 切忌小才大用 (46)
- 不要求十全十美 (48)

第三章 驭人的艺术

驾驭下属是领导者的必备本领。惟有驾驭得好，才能领导得好，管理得好；一盘散沙，各自为政的局面，决不会产生高度的向心力和凝聚力。

驭人确实是一门艺术，要求领导者不仅要具有坚定的原则性，而且要具有高度的灵活性；有许多驭人方法都属于“运用之妙，存乎一心”的特点。熟悉并掌握高超的驭人艺术，领导工作自会顺风顺水，游刃有余如。

- 用人所长，尽人所能 (53)
- 反弹琵琶得人心 (55)
- 小事幕后指挥，大事身先士卒 (57)
- 不让命令打折扣 (59)
- 敬人者人恒敬之 (61)

宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶”	(63)
领导者必须会“将将”	(65)
让下属懂得无条件服从	(67)
不同的人不同对待	(69)
给下属以合适的位置	(71)
让下属心甘情愿接受领导	(73)
真正理解下属	(75)
学会无为而无不为	(77)
多用诱导少用强制	(79)
施威别忘了善后	(81)

第四章 修养的艺术

老话说，要做官，先做人。从本质上说，领导权威是一种对下属的影响力与控制力的展现，其核心则是领导者的人格权威。所谓人格权威，是建立在个人形象、魅力、知识、才能、资历等要素基础上的，它带动的是被领导者的自愿服从和主动追随，即人们常说的领导魅力。领导者的修养是领导魅力之源，是领导权威之本，它具有对周围事物的感召力，具有对下属的凝聚力，具有对上级的震撼力，具有自身工作的创造力。离开领导者的自身修养，领导权威和领导魅力便无从谈起。

展现良好形象	(85)
放低姿态做领导	(87)
比别人更具远见卓识	(89)
保持必要的深沉	(92)
注重“台下”交往	(94)
培养处世不惊的大气度	(96)
有大涵养才有大耐心	(98)
身教永远胜于言教	(100)
做适应未来挑战的领导者	(102)

做从容自若的领导者	(105)
做经常反省自己的领导者	(107)
做一个思想型的领导者	(109)

第五章 激励的艺术

人对物质和精神的需求是进行激励的前提。激励自身有其特殊的规律性，要有效地激励属下去完成各种工作目标，领导者必须了解属下的各种需求及其强度，恰如其分地进行激励。

新型领导者不必在下属面前板着面孔，更不要吝惜那些赞美的语言，任何一种激励方式都具有催化剂的作用。

善用激励手段，便能有效调动下属的工作热情，形成团队合力，进而积极克服各种困难，出色完成各项工作任务，共同创造骄人业绩。

赞扬是最划算的激励	(113)
描绘愿景，激发团队的热忱	(116)
确定一个振奋人心的口号	(118)
激发员工工作的新感觉	(120)
引导下属开展良性竞争	(122)
善用随机奖励	(124)
让下属感到自己的重要性	(125)
把团队目标变为员工个人期待	(127)
综合使用激励方法	(129)
诱导部下进行自我激励	(132)
每个员工都需要激励	(134)
让下属感到你的善意	(136)
富有创意的褒奖更有效	(138)
经常为有成就的部属喝彩	(141)
给下属以充分信任	(143)
一种最为直接的激励方式	(145)

第六章 决策的艺术

决策包括信息收集、信息处理、去粗取精、拟定预案、拍板决定等一系列较复杂的程序。应该说领导者向部属发出的一切指令和意志，都是决策的结果。

决策不是简单的发号施令，不是盲目的拍板，它需要在对事物充分了解、认真分析的基础上，形成领导者的最后意志。

而决策的艺术正体现在决策形成的各个环节及最后结果的最优化上。决策要讲究科学性，同时也要讲究艺术性，科学性与艺术性的完美结合乃是领导者均应追求的理想境界。

严格遵循决策程序	(149)
对自己的决策有信心	(151)
集思广益的决策方法	(153)
决策要借助有价值的信息	(154)
“拍板”不能靠情绪	(156)
企业决策应提前为市场“切脉”	(159)
决策中直觉的作用	(161)
决策力戒顾此失彼	(163)
不妨尝试一下多级跳	(165)
找准决策的最佳坐标	(167)
决策前做好调查研究	(169)
总有一些冒风险的决策	(171)

第七章 授权的艺术

从领导科学的角度讲，授权是一种用人策略，也是一种领导方式。能够使权力下移，而使每位下属都感到自己是分担权力的主体，这样就会在权力的支配下形成更为有效的凝聚力和责任感。

权力放得越开，工作绩效越高。因为这种做法是充分利用了他人的才智和能量，给别人提供了一个成功的平台。作为领导者，授权实际上是行使权力的一个过程，在这个过程中，权力的意义才会无限度的扩张，权力的能量才会被彻底的激发，因此，善于授权的领导才能体会到权力之乐趣，才会上升到艺术的高度。

将授权文化渗透到战略目标中	(175)
授权要从信任开始	(177)
让有能力者有权力	(179)
将能而君不御者胜	(182)
授权要有适合的发布方式	(184)
为受权者指明方向和目标	(187)
不但放权，还要放胆	(189)
授权并不等于授责	(191)
充分授权是领导群体的最佳手段	(192)
量才授权还要考虑个性因素	(195)
新管理时代的团队授权	(197)
授权后给下属留一个台阶	(199)
带责授权中的领导责任	(201)
授权应做到能放、能控、也能收	(203)

第八章 管理的艺术

严格地讲，管理的概念要大于领导的概念。领导只是管理中的一项职能，但领导职能往往要通过管理来实现。

管理首先是一门科学，尤其现代管理，离开科学原则和方法就注定要失败。从粗放管理到细节管理，从权力管理到制度管理，从组织管理到程式管理，从管人到管事，科学并没有穷尽管理的所有内容。具体操作过程中的影响因素既复杂又多变，这就要求领导者不仅熟练掌握管理这门科学，而且要在具体管理过程

中讲究艺术性，进而实现管理的最理想的效果。

管理赛马不如管理骑师	(207)
刻板管理不如趣味管理	(209)
利润管理不如人本管理	(211)
在员工中养些“鲇鱼”	(213)
要在管理中学会放松	(215)
该软则软，该硬则硬	(217)
发挥团队 1 + 1 > 2 的作用	(219)
不妨适当地运用一点胁迫	(221)
不轻易削减下属的利益	(223)
不要忽视情感因素	(225)
对有意义的失败也应给予肯定	(227)
学会使用间接管理	(229)
善用偶发互动的管理方式	(231)
让每一个人都是自己工作的主人	(232)
把注意力集中在高效者身上	(234)
无为而为的管理方式	(236)
朽木雕琢也增值	(238)
要学会破解“管理难题”	(239)

第九章 协调关系的艺术

作为一位新型领导者，协调好各方面关系乃是其工作中的一项重要内容。领导者需要协调的关系是多方面的，既有日常工作之中的分歧和矛盾，也有难以避免的突发事件；有同级领导之间的横向协调，也有上下级之间的纵向协调；有自己权力范围的内部协调，也有权力不及之处的外部协调。面对各种各样的关系，不但要讲究平衡的艺术，而且需要表现出你的领导能力。

妥善处理好各种矛盾关系，协调好各方面工作，才能确保各环节行动步调的一致性。协调关系的艺术也是体现领导水平的重

要方面，不能不引起每一位领导者的高度重视。

把部属排成最佳阵容	(243)
有些问题不能太较真	(245)
重视下属的“创意”	(247)
让下属的抱怨“软着陆”	(249)
给下属以及时慰藉	(251)
处理好主角与配角的关系	(253)
把握好与属下的距离	(255)
主动与下属进行情感沟通	(257)
对有个性的下属因人制宜	(260)
是领导也是同事	(262)
和自己领导的团队配合	(264)
放下架子好求人	(266)
善于沟通就是善于成功	(268)
坚持与每一位下属接触	(270)
同级领导要善于“打招呼”	(272)
审慎处理各种复杂关系	(274)

第十章 处理问题的艺术

领导者每天都面对很多问题需要处理，有的问题于公于私无可卸责，须“即刻酌办”；有的问题于情于理难逃干系，须“妥善处之”；有的问题或大或小不便推脱，须“谨小慎微”；有的问题或咸或淡难合口味，须“研究研究”……但不管是什么问题，一旦发生，就需要领导者艺术地发挥自己的领导才能，妥善处理，力求让人人满意。这样，别人就会把你看得很高明、很成熟，从而承认你优秀的领导素质和才能。

既重规矩又重感情	(279)
大处着眼，小处着手	(281)

重视运用道德力量	(283)
非常问题非常处理	(285)
火爆问题冷处理	(287)
粗枝大叶的艺术	(289)
现场调控艺术	(291)
指责也要带着真情	(293)
把批评转换成表扬	(295)
给下属的“毛病”留点空间	(297)
尽量把一碗水端平	(299)
把握处理问题的“火候”	(301)
繁杂事务中善抽身	(303)
做处理问题的艺术家	(305)
如何把握与部属的距离	(307)
如何把握奖罚原则	(309)
开玩笑也能解决大问题	(311)

管庸才领导要使用权力
管人才领导要运用魅力——

第一章

管人的艺术

美国一位著名企业管理专家说：“对于管理者来说，管人最易做到，但最难做好。”因为其中会有因人不同、因时不同而形成的一系列特例。但真正善于领导者，总能够找到切入之道，让他的下属以积极的心态投入到工作状态之中。

一个著名的管理原则：不裁员原则

领导者都会面临着这样一项抉择，即：效益与人心，哪一个是最重要的，哪一个在制约着哪一个。对这个问题的抉择确实是对一个领导者管理艺术高低的检验。

松下电器公司有一个著名的不裁员原则。在松下看来，松下电器员工就是松下家族的成员，掌心掌背都是肉。基于这种认识，松下极力反对不景气时将员工踢出厂的不智之举。

20世纪30年代初，世界性的经济危机波及日本后，松下电器也陷入“滞销”困境。当时企业界的普遍做法是裁员减产，当有人也建议这样做时，松下立即表示：“不，一个员工也不能裁减！”这场危机终于在全体员工的共同努力下化解。在松下电器公司的发展史上，只有第二次世界大战后公司面临全面崩溃的时候出现过裁员，有些还是自动离开公司的。终生雇佣制现在已是日本大企业的一大特色，但在二三十年代却是了不起的创举，特别是在公司困难时期，能与所有员工同舟共济，渡过难关，使人钦佩不已。

一个人一旦成了松下电器的员工，除了自己要求离开，一般是无被解雇之忧的。这就使员工产生了与公司同命运、共呼吸的感觉。公司员工会自觉地把自已的前途与公司的发展联系起来，这是产生强大凝聚力的重要原因。

“即使面临不景气，也决不要裁员。因为宁可损失金钱，也不能使员工丧失对公司的信心。”

即使是在日本经济大萧条时期也是如此，例如在1929年原本发展顺畅的松下电器进退维谷，营业额降到平时的一半，产品滞销，以致仓库堆满了产品，甚至连厂房、写字间的空档都被积压产品堆得密不透风。

萧条中的日本产业界，劳工运动却空前活跃起来。当时员工待遇