

现代领导干部工作方法必备读本

领导干部 工作方法必读大全

LINGDAO GANBU
GONGZUO FANGFA BIDUDAQUAN

金 和◎编著

如果把领导者的成就比喻成金子，那么领导者的工作方法就是炼金术。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。”

现代领导干部工作方法必备读本

领导干部

工作方法必读大全

LINGDAO GANBU
GONGZUO FANGFA BIDUDAQUAN

金 和◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

领导干部工作方法必读大全/金和编著. - 北京: 企业管理出版社, 2006.1

ISBN 7-80197-285-6

I. 领… II. 金… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 093827 号

书 名: 领导干部工作方法必读大全

作 者: 金 和

责任编辑: 朝 阳

书 号: ISBN 7 - 80197 - 285 - 6/F·286

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.emph.cn>

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

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京世纪雨田印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 21 印张 300 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

现代领导干部 工作方法必备读本

领导干部领导水平的高低是其所领导事业兴衰成败的关键因素之一。本书有针对性地提出了领导工作的计谋招法。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人来说，都有重要的意义。愿本书伴随着您走向事业的成功！

现代领导干部工作方法必备读本

领导干部 工作方法必读大全

LINGDAO GANBU
GONGZUO FANGFA BIDUDAQUAN

金 和◎编著

如果把领导者的成就比喻成金子，那么领导者的工作方法就是炼金术。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。”

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PRESS

责任编辑：朝 阳

封面设计： 鼎天
ZETONG BOOK DESIGN
DINGTIAN BOOK DESIGN

前 言

作为领导干部,领导水平的高低是其所领导事业兴衰成败的关键因素之一。

无论是政治领导者,军事指挥者,还是企业管理者,凡是想成就一番事业的,无不在工作中研究和运用“领导者的工作方法”。

毛泽东同志曾把工作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。”

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,那么领导者的工作方法就是炼金术。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者工作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人来说,都有重要的意义。

愿本书能伴随着你走向事业的成功!

作 者

目 录

第一章 领导干部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”	3
3. “三把火”之后怎么办	5
4. 新领导者的威信从何而来	6
5. 如何对待前任领导	9
6. 新任领导者应处理好的五种关系	10
7. 新任领导者应避免的四个问题	13

第二章 领导干部维护权威的工作方法

作为领导者，你必须运用职位权力和个人影响力来保持你的魅力和威严，让下属产生敬畏之心，这样才会使你位高权重，令行禁止。

1. 建立你的权威	15
2. 培养你的领袖气质	16
3. 距离也会生权威	18
4. 衣着举止不失领导身份	19
5. 自重与信誉是成功领导者的象征	21
6. 具有当断则断的领导作风	23
7. 领导魅力等于职位权力加个人影响力	26
8. 树立六个方面的领导权威	27

第三章 领导干部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。

1. 领导者拥有的五大权力 30
2. 哪些因素会影响权力运用的效果 34
3. 领导者为什么要授权 35
4. 领导者授权的步骤 37
5. 领导者授权的原则 39
6. 领导者授权的方法 43
7. 领导者授权后的控制 45
8. 领导者授权容易在哪些方面失误 46

第四章 领导干部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。

1. 领导者决策之前应考虑的问题 48
2. 决策者八戒 50
3. “拍板”时应注意哪些问题 51
4. 制定重大决策应关注的三个问题 53
5. 领导者如何处理同智囊团的关系 56
6. 领导者怎样进行科学决策 57
7. 怎样运用传统的决策艺术 61
8. 怎样运用直觉作出快速决策 62
9. 怎样处理决策中整体与局部的关系 64
10. 怎样处理决策中的轻重缓急 67
11. 怎样面对决策中的反对意见 68
12. 怎样防范决策风险 70

第五章 领导干部适时用度的工作方法

“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，力争创造出最佳的决策效益。

1. 原则性与灵活性	75
2. “冷处理”与“热处理”	76
3. 清楚与糊涂	77
4. 多管与少管	78
5. 整体与局部	79
6. 疏导与堵塞	79
7. 进与退	80
8. 紧与松	81

第六章 领导干部识人选人的工作方法

从选人用人的原则到具体的选人实践，是一个不断认识和提高的过程。在这个过程中，领导者必须掌握一些鉴别人才和考察人才的技巧与方法。

1. 选人时面对的五种对象	83
2. 领导者考察下属八法	88
3. 如何鉴别人才的类型	91
4. 识别企业人才七法	91
5. 摸透应聘者的潜力	92
6. 识人的几种高招	93
7. 怎样招聘得力助手	93
8. 用人要合己意	94
9. 怎样识别创新人才	95
10. 怎样考察员工的能力特点	95
11. 怎样根据兴趣和气质任用人才	96
12. 如何寻求“A”级员工	96
13. 录用中等人才也是福气	97
14. 条件差的人其实更好用	97

第七章 领导干部凝聚人心的工作方法

领导者的意图、决策，是否被下属心甘情愿地去执行，其中一个决定性的因素，就是你对他们的凝聚程度如何。一个成功的领导人，就应该点燃每位员工的热情，凝聚员工的共识和向心力，培养员工的“伙伴意识”。

1. 在下属心里树起远大的目标 99
2. 关爱造就归属感 100
3. 你应该负起全部责任 102
4. 记住下属的姓名 102
5. 设几块奖牌让他们争 104
6. 面对对手,激发向心力 105
7. 让下属产生“自己人”的意识 106
8. 善于发现下属的长处 107
9. 关键时刻拉人一把 108

第八章 领导干部激励下属的工作方法

“士为知己者死,女为悦己者容”。领导者应以恰当的方式激发下属的热情,使之心甘情愿地为你效劳,这是一门高超的用人艺术。

1. 激励下属七法 111
2. 调动员工积极性十二法 114
3. 让下属为你冲锋陷阵 118
4. 让下属明白他在你眼里很重要 119
5. 怎样使用激将法 121
6. 以人为本的工作激励 123
7. 用口号激励下属去行动 124
8. 平等对待每一位员工 125

第九章 领导干部批评下属的工作方法

批评是一门艺术。批评失当,则为自己树敌;批评太轻,又不足以警醒下属。作为领导者一定要掌握批评下属的方法和分寸,既能惩前毖后,使下属不再犯类似的错误,又不至于挫伤下属的自尊心,使下属心悦诚服。

1. 批评前必须弄清六个问题 130
2. 批评后要安抚下属 131
3. 有效批评的十一种方法 132
4. 千万不要急于处理 133
5. 不可毁伤下属的自尊 134
6. 不揭下属的疮疤 135
7. 批评十忌 136



第十章 领导干部执行纪律的工作方法

没有规矩不成方圆。纪律是领导者意图得以实现的保证。领导者和下属都必须严格执行各种规章制度。对于违犯条规者,必须严加惩治,绝不手软。

- | | |
|------------------------|-----|
| 1. 没有规矩不成方圆 | 147 |
| 2. 律己才能律人 | 148 |
| 3. 软硬兼用,赏罚得当 | 150 |
| 4. 惩罚做到稳、准、狠 | 151 |
| 5. 用合适的工作信条去管理下属 | 152 |
| 6. 牺牲个人,解雇没商量 | 153 |

第十一章 领导干部管住另类的工作方法

在一个组织中,总会有几个另类下属,他们怪招不断,令领导者头痛。要使这些“刺头”服从你的管理,就必须学会用一些特别的方法来对付他们。这叫做:道高一尺,魔高一丈。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 怎样对付爱奉承的人 | 155 |
| 2. 怎样对付舌头长的人 | 156 |
| 3. 怎样对付攻击型的人 | 157 |
| 4. 怎样对付斤斤计较的人 | 158 |
| 5. 怎样对付自命不凡的人 | 159 |
| 6. 怎样对付恃才狂傲的人 | 159 |
| 7. 怎样对付满腹牢骚的人 | 161 |
| 8. 怎样对付投机取巧的人 | 162 |
| 9. 怎样利用有靠山的人 | 163 |

第十二章 领导干部留住员工的工作方法

如何留住人才,防止员工“跳槽”,这是当今每一位领导者都面临的头痛问题。你应该未雨绸缪,早做防范,绝不可让其企业人才轻易溜走。使你的组织永远活跃着一批勇于冲锋陷阵的杰出人才。

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 跳槽前要早做防范 | 164 |
| 2. 跳槽后要亡羊补牢 | 166 |

3. 留住人才方法多 167
4. 给年轻下属一个担当重任的机会 168
5. 消除下属的不安 169
6. 变被动为主动 170
7. 切忌强制留人 171

第十三章 领导干部搞好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。

1. 怎样实现领导班子结构科学化 174
2. 正职如何处理好与副职的关系 176
3. 副职如何处理好与正职的关系 178
4. 怎样解决领导班子的内耗问题 180
5. 怎样纠正领导班子“一团和气”的偏向 182
6. 抑制领导班子内部冲突的六种方法 183
7. 怎样使领导班子高效地解决问题 185

第十四章 领导干部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。

1. 成功协调人际关系的四个环节 187
2. 下属与领导相处十条准则 189
3. 适应十种不如意领导的要领 191
4. 给领导好印象的二十条妙计 195
5. 下属争取升级的十七条法则 199
6. 领导协调下属关系的十个要领 203
7. 领导同下属友好交际十四条诀窍 204
8. 与不理想下属相处的八种要领 206
9. 化解与下属矛盾的八条法则 209
10. 怎样利用非正式组织开展工作 211
11. 解决破坏性冲突十法 214

第十五章 领导干部指挥命令的工作方法

发号施令、指挥下属是每一位领导者拥有的重要权力和职责。你应该根据不同的情况,准确下达命令,让下属理解和执行你的命令。防止令出多门,指挥失灵。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 准确下达命令七要素 | 219 |
| 2. 下达命令要因人而异 | 220 |
| 3. 怎样帮助下属接受命令 | 223 |
| 4. 要求下属复述你的命令 | 224 |
| 5. 令出如山,贯彻到底 | 225 |
| 6. 切忌令出多门 | 226 |
| 7. 切忌别拿命令开玩笑 | 227 |

第十六章 领导干部分派任务的工作方法

领导者应该做到:大权独揽,小权分散;绝不可权力集中,事必躬亲。领导者应该适时授予下属权力,善于分配工作,并进行有效的指导和控制,使下属有相当的自主权、自决权和行动权。

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 如何给下属“授权” | 229 |
| 2. 滥用权力的三种表现 | 232 |
| 3. 如何防止下属“越权” | 234 |
| 4. 分派工作好处多 | 235 |
| 5. 根据下属特点分派任务 | 236 |
| 6. 把权力交到十三种人手里 | 237 |
| 7. 临近下班不要安排新任务 | 240 |
| 8. 放权并不是任其发挥 | 241 |

第十七章 领导干部提高工作效率的工作方法

如何提高领导效能是每一位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”。

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 领导者要做领导者的事 | 242 |
| 2. 领导者怎样克服忙乱现象 | 244 |

3. 时间运筹十二法	247
4. 怎样抓好中心工作	250
5. 怎样抓好典型	251
6. 怎样处理公文	253
7. 怎样撰写述职报告	254
8. 怎样作指示	255
9. 怎样签批文件	257
10. 怎样处理计划外的工作	258

第十八章 领导干部检查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指导的方法,不断提高领导水平。

1. 领导者怎样布置工作	262
2. 领导者怎样检查工作	263
3. 领导者怎样指导工作	266
4. 领导者抓工作落实的“八反对八提倡”	269
5. 领导干部下基层要做到“五不”和“十忌”	271
6. 领导者现场办公的艺术	273
7. 领导者听汇报应坚持“八要八不要”	274
8. 领导者怎样总结工作经验	276

第十九章 领导干部提高语言能力的工作方法

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。

1. 现代领导者的语言表达特性	279
2. 如何提高领导者的讲话水平	281
3. 领导者主持会议的语言艺术	282
4. 领导者作报告的语言艺术	284
5. 领导者即席讲话的语言艺术	286
6. 领导者同一般干部谈话的艺术	288
7. 领导者同下属谈话的语言艺术	289

第二十章 领导干部召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”。

1. 怎样做好会议的准备工作的准备工作 292
2. 如何提高会议效率 294
3. 如何把握会议的气氛 296
4. 怎样主持“解决问题的会议” 297
5. 怎样主持好政策性研究会 299
6. 怎样处理会议中的争执和分歧 300
7. 怎样处理会议中的反面意见 301
8. 怎样处理会议中的意外情况 302

第二十一章 领导干部处理公关事务的工作方法

公共关系是研究单位与公众之间不断建立和发展起来的一种互相理解、支持和依存的关系。在现代社会,一个单位要立于不败之地,就要通过公关活动提高自己的知名度和美誉度,以便赢得公众的信任与合作。

1. 公关工作究竟能做什么 305
2. 公关活动主要有哪些方式 306
3. 公关语言有哪些特点 307
4. 涉外公关要注意哪些礼仪 308
5. 公关人员日常要做哪些工作 310
6. 公关活动要选择什么样的传播媒介 311
7. 怎样做好接待工作 311
8. 怎样安排会见与会谈 314
9. 怎样与记者打交道 315
10. 怎样写新闻稿 316
11. 怎样组织记者招待会 317
12. 怎样组织现场参观 318
13. 怎样举办和参加展览会 318
14. 怎样举行签字仪式 319
15. 怎样准备一份恰当的礼物 320
16. 宴请有什么学问 321



第一章

领导干部升迁上任 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的支持打下良好的基础。

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，使广大员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，充分肯定广大干部员工做出的贡献，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

