

管理没有定式，有效的、实用的，就是最好的

新领导 管理速成手册

新任领导迅速打开工作局面的十个关键

侯跃辉 / 编著

本书涵盖了新领导实际工作中将会遇到的方方面面的问题，并提炼出一整套行之有效的解决方法，是来自于实践的管理思考和经验总结，实用、高效，能帮助新领导迅速理清工作思路，进入角色。

中国商业出版社

NEW

侯跃辉◎编著

新领导

管理速成手册

——新领导迅速打开工作局面的十个关键



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新领导管理速成手册/侯跃辉编著. —北京: 中国商业出版社, 2006. 7
ISBN 7 - 5044 - 5613 - 6

I. 新... II. 侯... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 027132 号

责任编辑: 刘毕林

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
北京市通堡印刷有限公司印刷

*

787 × 1092 毫米 16 开 20 印张 340 千字
2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷
定价: 36.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

一个刚刚被提拔为领导的人，自然是春风得意、踌躇满志，但是随着欣喜心情的冷却，就会有更多的理性思考：如何给别人留下良好的第一印象？我能胜任这个职位吗？我有当领导的本领和素质吗？怎样才能领导的位置上坐稳，进而取得更大的成绩？如何协调上下左右的关系？方方面面的问题，困扰着新领导。

领导别人永远比被领导难得多，领导别人需要很多技巧和艺术。许多新领导上任不久，就会引来一大堆批评和不满，结果很快败下阵去，灰头土脸，最后被解职。这些人失败的原因，就在于没有把握领导艺术的真谛，没有掌握一套真正有用的领导本事。

针对广大新领导的迫切需要，我们翻阅了大量的相关资料，走访了许多具有多年工作经验的领导者，收集了领导干部工作中的大量实例，吸收了一些著名领导学专家的经验 and 意见，精心编写了《新领导管理速成手册》一书。

本书具有如下特点：

1. 先进性。随着企事业单位和党政机关改革步伐的加快，各行业领导的职能也不可避免地要发生一系列相应变化，职能的变化必然导致工作内容和工作方法的变化，墨守成规的领导方法肯定要被淘汰。现代领导与传统领导相比，更加注重以真情感召下属，因为要想让下属死心塌地地为领导效命，就必须牢牢抓住下属的“人”，而控制下属就必须牢牢地抓住下属的“心”。洞察人心、顺从人意而使大多数人屈服于权力的强制，甚至暴力的威逼，这就是领导艺术的极致，也是领导艺术的最高境界。

2. 高效实用。本书指导新领导面对千头万绪的工作，应该从何入手，为新领导解决各类实务疑难提供有效的方法。本书紧扣领导工

作的实务，在讲理论的同时，穿插了一些经典案例，把理论和实践紧密地结合起来，能够使新领导达到书本阅读与实际管理的双向互动，不断提高管理能力、理论水平及人际交往能力，使新领导在工作中得心应手、游刃有余。

3. 全面充实。本书结合中国改革的实际，全面系统地阐述了现代新领导的工作特点、职能特征、工作内容和工作方法，其中包括新领导形象塑造、威信树立、权力运用、科学决策、有效沟通、识人用人、管理下属、激励下属、提高绩效、协调关系等方面，对领导者日常工作做了全方位、多角度的介绍，内容系统全面。本书将以快捷轻松的学习形式，让你在最短的时间内掌握一套系统的管理方法。

4. 注重细节管理。从领导学的角度讲，细节是一种从具体入手的管理方式，这种方式可以让你既从宏观着眼，又从微观入手，让大目标落实到小目标之中，进一步把工作精确化。本书从实际管理的微观形式入手，对领导者管理中存在的一些细节问题进行深入的分析研究和总结，给你提供切实可行、细致入微的有益指导。

相信广大新领导无论是在与“人”打交道，还是与“权”打交道的过程中，无论是在“做人”的日常事务中，还是在“做事”的繁忙工作中，都能够从本书中得到有益的启示和宝贵的借鉴，全面提高自己的管理素养，从而使自己成为一个出类拔萃、成绩卓越的好领导。

本书适合党政机关、企事业单位的新领导阅读。对于一些企业的生产、经营、销售、质量、采购、物流、服务等部门、工段、班组的主管、主任、经理和负责人，本书既可以作为自我提高的读本，也可以作为管理、素质、能力培训的教材。

目 录

第一章 开局务必气势磅礴振人心

01. 以良好的第一印象深入人心

- /2
- ▶首次亮相不妨严峻一些 /2
- ▶新官“官仪”比“官德”更重要 /4
- ▶举手投足要有强者风采 /7
- ▶演讲如何获得满堂彩 /9
- ▶恰到好处地控制语音语速 /11

02. 稳扎稳打，摸透“风向”再烧火

- /14
- ▶第一步绝对不能摔跟头 /14
- ▶明了实情切忌瞎子摸象 /16
- ▶吃透上级的精神和意图 /18
- ▶了解下属的愿望和需求 /20
- ▶“接力棒”要接的棒 /22

03. 拿准火候，打出“对牌”好开局

- /25
- ▶ 夯实基础才不至于东倒西歪 /25
- ▶ 逐步让工作步入良性轨道 /28
- ▶ 迅速解决遗留的问题 /29
- ▶ 闭上嘴巴让政绩说话 /31

第二章 树立威信是一切工作的先决条件

01. 全方位树立新领导权威

- /34
- ▶ 威信来自德和才 /34
- ▶ 合适的距离能产生“威严” /36
- ▶ 喜怒哀乐要深藏不露 /37
- ▶ 让言行证明你是新领导 /39

02. 权是立威的“先锋官”

- /41
- ▶ 惩一儆百是立威的妙招 /41
- ▶ 自己当榜样更能服众 /43
- ▶ 诺而失信必然丧失威信 /45
- ▶ 勤于政事必然生威 /47
- ▶ 增强感召力的十大要诀 /48
- ▶ 做好新领导的十一个要领 /50

第三章 每次决策都无异于一场生死之战

01. 切忌匆忙决策乱了套

- /54
- ▶ 决策前深思熟虑没亏吃 /54
- ▶ 准备不充分就不要决策 /56
- ▶ 正确决策必须跨越的障碍 /57

02. 把死决策变成活方略

- /60
- ▶ 决策不要违背科学程序 /60
- ▶ 应急决策要“急而不错” /63
- ▶ 决策必须充分权衡利弊 /66
- ▶ 决策失误要快速补救 /69

第四章 放权要有方，控权要有道

01. 权力也是“双刃剑”

- /74
- ▶ 新领导要学会管理权力 /74
- ▶ 用权培植“贴心人” /76
- ▶ 以权压人不是良策 /77
- ▶ 用权时严厉不失公正 /78
- ▶ 滥权将导致“烂”权 /79

02. 授权——让下属有“球”可踢

- /81
- ▶ 把权力和责任下放 /81
- ▶ 奉为圭臬的授权准则 /84
- ▶ 授权不可忽视制权 /87
- ▶ 把权力授予适宜的人 /89
- ▶ 授权必须慎之又慎 /93

03. 坚决防止授权失控

- /95
- ▶ 掌握授权与控权的平衡术 /95
- ▶ 乐于向下属反馈赞美信息 /97
- ▶ 防止权力失控有技巧 /99
- ▶ 对越权者不必客客气气 /101

第五章 靠沟通营造人和旺势

01. 与上级保持“热线”沟通

- /104
- ▶ 与上级沟通交流的原则 /104
- ▶ 想上级之所想，急上级之所急 /106
- ▶ 悟透上级的话外之音 /107
- ▶ 与上司沟通的注意事项 /108

02. 汇报不能乱说一气

- /110
- ▶ 汇报要善于巧报..... /110
- ▶ 也要学会给上级吃蜜丸..... /112

03. 畅通下级汇报渠道

- /114
- ▶ 掌握倾听汇报的要领..... /114
- ▶ 对下级请示要及时明示..... /116

04. 无缝沟通，理顺下属情绪

- /117
- ▶ 多听听下属的真实声音..... /117
- ▶ 对下属的建议要有取有舍..... /120
- ▶ 巧妙处理下属的反对意见..... /121
- ▶ 别以不满对“不满”..... /123
- ▶ 对抱怨不能以恶制恶..... /125
- ▶ 公平调节下属间纠纷..... /127
- ▶ 具备与下属谈话的细致匠心..... /128

第六章 别让将帅跑龙套

01. 启用一流人才，成就一流事业

- /132
- ▶ 面试不是相面..... /132
- ▶ “失当”的面试不如不试..... /134

- ▶ 立个标杆选良才..... /138
- ▶ 选大才莫局于小圈子..... /140
- ▶ “择优上岗”是硬道理 /141

02. 能位相配最相宜

- /144
- ▶ 用人不能一根杆子捅到底..... /144
- ▶ 用人如器，各取所长..... /147
- ▶ 变换手腕好用人..... /150
- ▶ 智能下属还需用智使用..... /153
- ▶ 用活比自己强的人..... /156
- ▶ 拉回跳槽的大能人 /158

03. 像了解自己一样鉴别下属

- /160
- ▶ 甄别下属要用心..... /160
- ▶ 练硬考察下属的基本功..... /162
- ▶ 客观全面才能揭开人才真面..... /164
- ▶ 不露真相的人不可重用 /166

04. 驯马比找马更容易

- /169
- ▶ 岗前培训好比战前练兵..... /169
- ▶ 鼓励下属边做边学..... /171
- ▶ 调教秘书必须严字当头 /173

3-7-4

第七章 管人法、理、情，一个也不能少

01. 制度是管人的第一利器

- /176
- ▶有章有法才能专心工作..... /176
- ▶安排工作要因人而异..... /178
- ▶新领导要察言观色下命令..... /179
- ▶下达命令应守规则 /180

02. 施之以理，让下属心服口服

- /183
- ▶成事在于公平服人..... /183
- ▶要懂得适可而止..... /186
- ▶必须严格要求女下属 /188

03. 情感笼络人，管人管到心

- /191
- ▶该动情时就动情..... /191
- ▶施威不忘善后..... /193
- ▶在关键时刻拉下属一把..... /195
- ▶推功揽过最能赚取人心..... /197

第八章 善于点燃下属的工作热情

01. 激励为王，“胡萝卜”鼓人奋进

- /200
- ▶激励下属士气的手段..... /200

- ▶奖励下属也要讲科学..... /205
- ▶奖励就要公之于众..... /206
- ▶引导下属进行良性竞争..... /207
- ▶激励下属有技巧..... /209
- ▶赞美胜过发奖金..... /211

02. 逆向激励，别让“大棒”成摆设

- /215
- ▶惩处以触动人心为佳..... /215
- ▶奖惩并用更有效..... /217
- ▶该批评时别嘴软..... /219
- ▶批评也要讲方式..... /220
- ▶解雇之前要给予警告..... /223
- ▶处罚千万不能失当..... /225

第九章 时刻把领导绩效摆在第一位

01. 处理日常事物也要有条有理

- /228
- ▶新领导要大力“谋势”..... /228
- ▶敢于做“甩手掌柜”..... /229
- ▶排除干扰，盯着目标迈稳步..... /232
- ▶指导一定要到位..... /233

02. 莫把开会当聚会

- /235
- ▶ 会前准备要充分..... /235
- ▶ 千万别开“大尾巴会”..... /237
- ▶ 防止会议局面失控..... /240
- ▶ 总结会议要客观..... /242
- ▶ 控制“会海”泛滥成灾..... /244

03. 工作节奏要快慢有度

- /247
- ▶ 让工作井然有序..... /247
- ▶ 克服忙乱现象..... /249
- ▶ 做一个管理时间的高手..... /251
- ▶ 把计划外工作纳入计划内..... /253

第十章 当一名协调关系的人际专家

01. 敬字为先，灵活协调上级关系

- /258
- ▶ 吃透上级的风格..... /258
- ▶ 善于与不同类型上级过招..... /260
- ▶ 与上级打交道要把握好分寸..... /263
- ▶ 赢得上司器重的实战技法..... /267
- ▶ 你可以这样赞美上级..... /269
- ▶ 消化上级的批评与指责..... /272
- ▶ 主动化解冲突和误解..... /274

- ▶ 绕开与上级相处的忌讳 /277

02. 协同成事，精心理顺同级关系

- /282
- ▶ 和睦相处的黄金法则 /282
- ▶ 及时清理身边的嫉妒 /284
- ▶ 多理解才能少猜忌 /286
- ▶ 正副职携手干事的要诀 /288
- ▶ 避免掉入交涉陷阱 /289

03. 张弛有度，把握与下属的距离

- /293
- ▶ 用心缩短与下属的心理差距 /293
- ▶ 尊重下属换下属尊重 /295
- ▶ 与性格各异的下属和平相处 /297
- ▶ 真正关心下属冷和暖 /300
- ▶ 不与下属分短长，让下属又何妨 /303

第一章

开局务必气势磅礴振人心

“头三拳难打，头三脚难踢”，新领导上任常常让人戏弄、被看热闹。但如果开局就以强者姿态亮相，先约法三章，再烧三把猛火，丑话说在前，铁腕亮在前，宏愿许在前，一招接着一招，持续不断拿出新举措，就会一扫前任遗风，令下属们耳目一新的同时，也会让人精神振奋，对新领导刮目相看。所以，新领导开局务必要气势夺人，像大树生根一样，一脚就踏在核心位置。

~ 01 ~

以良好的第一印象深入人心

新领导上任伊始，第一印象往往决定了人们的态度。因此，新领导必须注重修饰仪容仪表，使言行服饰适合职业身份，通过外表形象向人们展示和诉说着自己独特的人格魅力、成熟的气质和非凡的领导能力。

软弱怕硬是人的本性。强者常常指令不灵，反之就会政令畅通。新领导以文弱书生的面目亮相还是以强硬汉子形象登台，对下一步发号施令的影响极大。所以，新领导宁可给人留下冷峻的第一印象，让人恭而敬之，也不可与人拍肩搭背地没有距离。这也是成功为官的不传秘笈。

◆首次亮相不妨严峻一些

新领导第一次出场，必须保持不苟言笑的表情，尽管下属们都笑脸相迎，也不可没有大小地与他们嘻嘻哈哈，很有必要保持严峻的脸庞，即使是笑也要微笑。这样方可不失热情，也不失严肃，令下属们产生敬畏感。此外，还必须做到以下几个方面：

(1) 注重着装，服饰与身份相匹配。