

帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader
学习型领导书系 

掌握 99种领导方法

邱霏恩/主编

QiuPeiEn

人民出版社

帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader
学习型领导书系

掌握 99种领导方法

邱霏恩/主编

QiuPeiEn

本书根据最新的领导方法要点与要求，详细探讨、研究和介绍了适合各种领导方法、点子和途径，同时还对使用它们的环境、条件、注意要点等进行了分析。在此基础上，作者结合多年心得，非常具体地深入探讨、提示、提议或提醒在面对某一具体情境、问题时应该怎么处理。本书

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

掌握 99 种领导方法/邱霈恩主编. —北京:人民出版社,2004.3

(学习型领导书系)

ISBN 7-01-004323-X

I. 掌… II. 邱… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031060 号

掌握 99 种领导方法

著作责任者:邱霈恩 主编

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-01-004323-X

出 版 发 行:人民出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京富生印刷厂

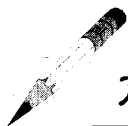
经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 17.125 印张 252 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 6 月北京第 2 次印刷

定 价:32.00 元

版权所有,不得翻印



前 言

身处第一线的领导者无时无刻不面对着完全具体的现实问题；虽然说解决这些问题需要大的理论来指导、大的德行来确保、大的智慧来应对和大的战略来把握，但却同样需要小的经验来参照、小的艺术来玩转、小的机灵来活跃和小的策略来行动，因为这里的“大”与“小”两方面都是领导科学和领导艺术的整体，必然要具体结合并表现到具体、真实的领导过程之中。

其实，所谓“大”的一面是更具理论色彩、宏观框架特色的战略层面，而所谓“小”的一面则是更具经验色彩和微观操作特色与价值的战术层面。前者虽然不是很具体而务实，但却可以使领导者从根本上保持清醒的头脑、卓越的思路和超前的战略能力而胜任于领导；后者方法性、工具性、针对性、实战性都很强，能使领导者在复杂的问题和关系之中得心应手、左右逢源，显然更有助于解决领导活动中的具体问题。

所以，领导者在充分掌握“大”的一面的同时，还要充分掌握“小”的一面。

为此，我们在过去研究、探索现代领导并形成一系列领导理论的基础上，进一步着手对领导经验的挖掘与整理，从大量的领导实践中淘沥出更具一般性和通用性的经验要则，把所谓“小”的一面初步归纳出一点东西来，既作为当前领导实践中的一般参考——直接有助于第一线领导者的日常工作，也作为广大经验丰富的领导者进行系统整理自身经验并上升为理论的引玉之砖——愿从此会有更多的成功领导经验成为领导学力作，进而极大丰富领导理论之苑，极大提高日常实践中的领导水平。

本书主要是就领导过程中通常最易遇到的情况而提出 99 个经验要方。这些要方在相应情境下是可以解决问题的；就是说，具有一定的特定性、针对性

和实用性。这 99 种方法像 99 把钥匙，专为领导者打造、配置，正应合了“一把钥匙开一把锁”的格言。

事实上，这些要方既有艺术的成分——或许不能重复，但却可以给人以启发，使实践者在它们的启迪下更自由地发挥自身才智并创造出新的领导艺术；也有科学的成分——或许可以广泛适用，而且可以进一步上升为更系统、更实用的操作性理论体系。其实，本书仍旧是一本以通俗性、实用性、操作性和日常性为特点的领导读物，希望能够使读者有所收获。

最后，在这里还要请诸位读者对书中的不足多加批评指正。

邱需恩

2004 年 2 月于北京

前 言	1
第 1 章 领导谋识之法	1
1 抓开局须得要领	1
2 学会面对陌生	4
3 做到微中知著	7
4 领导决策的关键在于找准问题	9
5 再说摸着石头过河	12
6 懂得驾驭局势	14
7 掌握运势制胜的法宝	17
8 小题大作	20
9 驾驭挫折	22
10 基层党政“一把手”抓大事的要诀	25
第 2 章 领导运作之法	27
11 运权须得法	27
12 看重非权力影响力	30
13 学会工作指导	33
14 充分发挥“一把手”的主导作用	35
15 抓落实的技巧	38
16 领导工作以人为本	40
17 注重工作的有效性	43
18 善于授权	45
19 学会超脱	48
20 创新工作方式	50

第 3 章 领导用人之法	53
21 人才考察要领	53
22 识别英才	56
23 选秘书的学问	59
24 用人用其长	61
25 留人先留心	63
26 合理搭建人才结构	66
27 人事相宜出效应	69
28 用人不可疑	71
29 巧驭仗才傲气者	74
30 解雇员工有技法	76
第 4 章 领导关系之法 (一)	79
31 党政主官共事要诀	79
32 正视影响班子团结的敏感点	81
33 协调领导班子关系的要领	84
34 亲密朋友如何在班子内共事	86
35 扮好副职角色的有效方法	89
36 副职之间和谐相处	91
37 与不同类型上级相处的妙招	93
38 与上级交往应等距离	95
39 巧妙化解上级成见	98
40 善待前任	100

第 5 章 领导关系之法 (二)	102
41 成功处理与下级的关系	102
42 怎样同年长部属相处	104
43 同才高部属共事要领	107
44 尽快与新部属打成一片	110
45 善与下属交流感情	112
46 避免与部属交往的尴尬	115
47 让进谏者没有市场	117
48 掌握必要的沟通技巧	120
49 从对方身上寻求相似点	123
50 当妥协时要妥协	125
51 超越“黄金法则”	127
第 6 章 领导哲学之法 (一)	130
52 官小成大事	130
53 在“板凳岗位”上大有作为	132
54 掌握平衡艺术	135
55 学会退让	138
56 刚柔相济	140
57 巧用拖延	143
58 妙用糊涂	146
59 激励的艺术	148
60 善用表扬	151
61 批评要讲究艺术	154

第 7 章 领导哲学之法 (二)	158
62 学一点辩证法	158
63 学会巧“攻”	161
64 巧“借东风”	164
65 善于把握工作中的“方”与“圆”	166
66 善于获取信息	168
67 高效处理行政事务	171
68 改进会风	174
69 科学运筹时间	176
70 做实、做活职工的思想政治工作	179
71 应付突发性事件的技巧	181
72 化解矛盾要学会换位思考	184
第 8 章 领导言语之法	187
73 有效地主持会议	187
74 运用语言要与语境贴切	190
75 学会即席讲话	193
76 演讲显示才能	195
77 同下级谈话的语言艺术	198
78 赞扬下属要讲究用语	201
79 批评下属要讲究语言技巧	204
80 善用体态语言	207
81 “笑”的妙用	210

第 9 章 领导形象之法	213
82 把握双重角色	213
83 “一把手”的称职之道	216
84 注重人格魅力	219
85 领导就是榜样	221
86 保持健康的心理品质	224
87 外在美不可或缺	227
88 重视家风建设	230
89 走出敬畏的氛围	232
90 摆脱孤独	234
91 学会沉着	237
第 10 章 领导鉴戒之法	240
92 揽权过多积弊大	240
93 掌握借术	242
94 “拍脑袋”决策教训多	245
95 “兼听”未必就明	248
96 当官莫当糊涂官	250
97 谨防“集体研究”走样	253
98 外出考察须防“走味”	256
99 警觉“习语”的危害	259
后 记	262



第1章

领导谋识之法

“临事而慎，好谋而成。”

——春秋·孔子



抓开局须得要领

俗话说：“万事开头难。”开局确实是件难事，也是件大事，对基层领导者来说，尤其如此。有了良好的开局，后继的工作就好做多了；有了良好的开局，领导者的威信会得以建立，干部群众的心会得以归拢，工作也会容易、顺畅起来。问题在于领导者如何开好局。

首先，在工作指导思想上做到“四宜”。

(1) 进入角色宜快。举凡领导者担任一个新职位，或从事一项新工作，都需有一个适应期，以了解情况，进入角色。但不断发展变化的形势和繁重的工作任务，又不允许这一适应期太长。这就要求领导者要有紧迫感和使命感，尽早进入角色，以免工作停滞和被动。领导者要有只争朝夕和甘为人徒的精神，要放下架子，拉下面子，深入走访，勤勉思虑，做到成竹在胸，统筹兼顾，尽快掌握工作主动权。

(2) 谋事宜深。领导者要深谋远虑。抓开局，要能带动全盘工作，影响长远工作，不能就事论事，工作一阵风，事后如过眼云烟。为此，领导者要在调查研究、了解情况的基础上，制定一个比较成熟、周详的开局工作计划。在计划中，工作目标要定得长远一些，步子要迈得稳健一些，措施要力求得力一

些。一旦计划付诸实施，领导者抓工作就要有力度，对看准的事要一抓到底，敢于动真碰硬，兑现承诺，务求全胜，力求长效。

(3) 调兵遣将宜稳。领导者新任一个职位，或开展一项新的工作，总是希望在重要岗位或关键位置上安排自己认为信得过、靠得住的人，以利于协调关系、开展工作。若无私心，应该认为这种想法的出发点还是好的，但也容易产生削弱领导班子合力等弊端。因此，领导者在用人问题上应以大局为重，慎待近者，诚待远者，善待观者，以工作实绩和群众公认辩证地评价干部，稳妥地调整干部，调动一切积极因素，营造一种民主、祥和、信任、公平竞争的氛围，保证工作顺利开展。

(4) 选择突破宜准。“新官上任三把火”。一些新任领导者上任不久就渴望通过干出几件大事来显示自己的魄力，树立自己的威信。殊不知，领导者如果不从当地实际和长远利益出发，不抓住主要矛盾或矛盾的主要方面，上来就急功近利，搞短期行为，就难免会招致上级反感、群众不支持，从而使工作难以开展。因此，领导者要坚持实事求是，学会因地制宜、因时制宜，善于抓主要矛盾，选准对当地发展具有现实带动性和长远促进性的急事、要事，并以此作为开创新局面的突破，扭住不放，以点带面，抓出成效。

其次，在工作内容上突出“四抓”。

(1) 抓要事，以收“首因效应”。领导工作千头万绪，领导者要分清轻重缓急。要事，即重大、急迫的事情。有的关系全局，影响后继工作的进行；有的属于局部，关涉眼前工作的开展。领导者要抓的，应该是要事。抓住了要事，下大力气解决，对干部群众产生影响力，使他们的情绪振奋起来，从而收到“首因效应”。

(2) 抓“三点”问题，以顺群众情绪。“三点”问题，即通常所说的热点问题、难点问题、焦点问题。热点问题，是群众关心的问题，具有很强的现实性。领导者抓住热点问题，采取有效措施，一举把问题解决，从行动上积极给群众予以回应，容易取得群众支持。难点问题，有的是瓶颈因素，有的是滞重因素。领导者解决了这类问题，就为今后工作的顺利开展打开了突破口。焦点问

题，是关系群众切身利益并为群众所关注的问题。领导者解决了这类问题，维护了群众的切身利益，群众肯定会拍手称快。

(3) 抓建章立制，以决根本问题。制度建设、体制改革，往往关系一个地区或单位的方向和命运，是一个地区或单位在一定时期内带根本性的问题。重大、急迫的事情，并不一定具有根本性；理顺群众情绪，虽带根本性，却不一定能从根本上解决问题。领导者抓制度建设、体制改革，才是根本的。但是，领导者抓这方面的问题一定要精心策划，稳妥行事。

(4) 抓基础性工作，以续发展后劲。基础不牢，就不能保证工作的可持续发展。不管领导者所在地区或单位是处在什么情况下，只要该地区、该单位的基础性工作没有做好，就要补上该补的课。但在步骤上，要视具体情况来安排，有的要在开始阶段抓，有的则可以放在以后抓。

再次，在工作方法上注意“四戒”。

(1) 戒草率行事。领导者光有良好的动机还不够，还要善于把握好时机和条件，力戒草率行事。凡是条件还不具备，群众还不理解的事情，领导者千万不要用行政手段强制推行。领导者要学会用典型带动和正面引导，让群众自己认同，做到思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依赖群众。

(2) 戒简单粗暴。依法办事、依法行政是对当前领导工作的基本要求，也是衡量领导水平高低的重要尺度。领导者要站在教育群众、维护党和政府形象的高度，在工作中既要敢抓敢管，又要力戒简单粗暴。对少数工作上不配合的群众，领导者要因势利导，以理服人，化解矛盾，要尽力避免造成干群关系紧张。

(3) 戒照搬照套。上级的指示，是上级领导集体调研和决策的产物，指明了一个地区或一个系统在一个时期内工作发展的方向，下级应该认真执行。但是上级的指示只是对总体工作的普遍要求，不一定全部适用于各地的所有情况。因此，各地、各部门的领导者要善于领会上级指示的精神实质，不能机械地照搬照套，要灵活务实地做好上级指示精神与下级实际情况相结合这篇文章，创造性地开展工作。这样，群众才会有热情，工作才会有活力，才能取得

好成效。

(4) 戒重指挥、轻指导。领导者万万不可高高在上，颐指气使，迷信权力，自以为高明，否则将导致工作失效。领导者既要当好指挥员，避免工作的盲目性，又要当好指导员，增强工作的科学性。领导者要明白无误地告诉干部群众该做什么，同时还要向干部群众讲清该怎么做。这既是领导者开好局、起好步的保证，又是领导者应当追求的更高的领导境界、更新的领导作风。

总之，领导者要开好局，除了尽快进入工作角色、善于用人、精心策划之外，还要科学地选择工作突破口。同时，要注重首因效应，切实解决群众关心的热点问题、难点问题和焦点问题，制定适合时宜的规章制度，抓好基础性工作。当然，领导者在工作方法上还要注意以理服人，切不可用行政强制手段和高压政策，防止简单粗暴、照搬照套，并加强工作指导。



读后小思

4 领导者在开局谋事方面如何考虑得更加深远？领导者怎样才能开创工作新局面？

2 学会面对陌生

随着领导岗位的变化、领导领域的调整和工作中出现新的情况和问题，领导者往往会对工作环境、工作对象和工作内容感到陌生。这种陌生会使领导者对该速决的事不能适时做出决断，对那些本该由领导者一人做出决定的问题却要留待集体研究讨论，或依赖上级领导者或领导机关做出指示，或到下级征求意见，从而造成延时误事、坐失良机 and 领导效能低下。

其实，领导者对领导工作本身就是由陌生到逐步熟悉，由不适应到逐渐适应的。纵使领导者通过自身的主观努力对自己所从事的工作已经熟悉，但是在前进的过程中还会不断遇到新的陌生情况和问题。所以，哪怕是一个有着丰富经验的基层领导者，也必须不断接受各种陌生的考验，不断实现向称职、成熟

的领导者转变。

身处一线的具体领导者对工作的陌生，或源自职务的升迁、行业及工作职责的改变，或是岗位职责都没有改变，但领导工作中出现了新的情况和问题。前者所造成的陌生是整体性陌生，后者所产生的陌生是局部性陌生。但不管是哪一种情况，都涉及工作环境、工作对象和工作内容等因素的变化，只是陌生的广度和深度不同而已。如果领导者不能学会正确面对陌生，除延时误事之外，还有可能导致领导工作的盲目性，使工作陷入误区。那么，领导者如何面对自己不熟悉的工作呢？

首先，善于从书本上学。这里所说的书本，一是指科学理论；二是指各种文件。通过学习科学理论，使领导者自身的思想与时代同步，并掌握与自己工作岗位相关领域的新思想、新观点、新理论、新方法、新信息；通过学习上级文件、本机关文件和下级文件，了解自己从事的领导工作的历史、现状和未来发展态势，并对自已所在机关或单位的总体情况有一个较为清楚的了解。当然，学文件，不仅要学习当前的有关文件，还要学习过去的相关文件。从书本上学，贵在做到一个“善”字。领导者要避免学习的盲目性，克服教条主义、本本主义，加强针对性，坚持理论联系实际，注意研究实际问题，特别要注意把握理论联系实际的基本原理和文件的基本精神，自觉地以此去指导自己所从事的新的工作，解决新的问题。

其次，勇于在实践中试。古人说：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”对领导工作中的种种陌生，只有通过实践摸索才能逐渐熟悉。一个基层党政机关的领导到企业去当领导，对他所陌生的诸如企业经营管理、市场营销这类工作，除了在书本上学一些外，最好的办法还是在实践中学。这就像篮球运动员学打篮球一样，坐在教室里学上一千遍、一万遍，把各种动作要领和技术背得滚瓜烂熟，如果不到球场上试一试还是等于没学。在实践中试，最重要的是领导者要围绕领导工作的对象、内容和环境进行深入的调查研究，找准问题，摸清情况。在此基础上，对那些本该着手进行的工作迅速做出决策；对那些应该解决，但暂时还吃不准的问题，根据具体情况，或作进一步调查研究，或先行试

点然后逐步推开；对那些虽然应该做，但一时还不具备条件的东西，要积极创造条件尽快实施。在实践中尝试，贵在做到一个“勇”字，要不怕失败，善于总结经验教训，更要开拓创新，别人尚未试过的办法、路子，要敢于大胆去试，并从中找出更先进、更有效的措施、办法来。

再次，必要时请上级指点。上级领导者或上级机关站得高，看得远，一般而言，对机关总体工作要求和方向有明确的思路或独到的见解。曾经是现任岗位上的前任的上级领导者对这一岗位的工作更是烂熟于胸。因此，下级领导者应该主动请他们指点。请求上级指点的过程是一个形成共识的过程，同时也是提高自己的过程。通过上级指点，领导者可以获取智慧和力量，明确工作方向，而且还能增强自己的号召力。但下级领导者切不可借请示上级而塞责，或一遇到自己存有疑虑的问题就借此上推。否则，不仅会导致上级领导者生厌，而且还会造成下级领导者对上级领导者的过分依赖，丧失责任心和进取心，泯灭智慧火花。

6 第四，虚心向同行取经。领导者对自己陌生的工作，一方面要真诚地向自己的前任领导者取经；另一方面又要虚心向相邻地区、兄弟单位的同岗领导者求教。前者是为了记取历史经验，后者是要吸取现实经验，从而使领导者避免陷入误区，迅速适应工作，或避免重蹈覆辙。现任的工作和事业正是前任工作和事业的延续和发展，借鉴前任的经验和教训，可以使继任者更加明智；他人的经验和教训，也能为同岗位的领导者提供明鉴。

最后，乐于向下级求教。下级是领导者所从事的事业的具体实践者。尽管他们的上级领导者时有更迭，但是他们所从事的仍是他们一直在进行的工作和事业。因此，下级对工作如何开展最有发言权。领导者不应固守那种“惟我高明”、“领导者必然比下级知道得多”的陈腐观念，而应礼贤下士，乐于向下级求教。领导者向下级求教，要注意尊重他们的人格，倾听他们的意见，或走出办公室主动向下级请教，或对主动前来向自己汇报工作的下级以礼相待。如果领导者能真正做到乐于倾听下级意见，下级就会因觉得自己受到领导者重视而知无不言、言无不尽，并以愉快的心情投身工作，迸发出巨大的创造力。同

时，领导者还应尽量让下级充分发挥其职能作用，让他们自己去解决那些本应由他们解决的问题，以推动工作的开展。

总之，领导者因领导岗位、领导领域的变化和领导工作中出现新的情况和问题，常常面对诸多不熟悉的情况。即使是一个有着丰富领导经验的领导者也要不断经受各种陌生工作的考验。这就要求领导者学会面对陌生，以免延时误事，坐失良机 and 妨碍领导效能的提高。



读后小思

领导者面对自己不熟悉的工作，怎样使工作开展得更顺利、更有成效？领导者涉入一个新的领域，如何使所在工作单位释放出巨大的活力？



3 做到微中知著

在第二次世界大战中，法德两军对峙，一名德军参谋用望远镜偶然观察到对面山包上有一只家养波斯猫，这只名贵品种的波斯猫每天都出来晒太阳。根据观察结果，德军分析研究了各种时空条件，决定对这个山包实施炮轰，果然炸毁了一个法国高级指挥所。这个例子告诉我们，领导者、特别是一线领导者要重视学会微中知著的本领。此本领主要有以下几个方面：

(1) 善于从稍纵即逝的现象中把握机遇

领导者要能够以敏锐的目光从纷繁复杂的现象中抓住稍纵即逝的苗头现象，进行追踪和综合分析，从而发现新的发展空间，当机立断，做出正确的决策，准确地把握好每一个难得的机会。这是一个领导者必须具备的本领，也是衡量领导者素质高低的标志之一，更是领导者抓住机遇、开拓进取的源泉和力量所在。相反，一个闭目塞聪、反应迟钝的领导者便注定是无所作为的。领导者抓住了万千社会现象中的“亮点”，借机而上，乘势而动，就能够抢占领导活动的制高点，夺取领导工作的主动权，拥有这种本领的领导者，正是古人所说的“智者”，他们智在善于“知著”，贵在能够“乘时”。这就是领导者审时