

领导是一门艺术



介绍党政机关及企业公司的领导方略

驾驭权力、识人用人、协调关系、科学决策、简单管理

中国式领导

为领导解决各类实务疑难提供有效的方法

领导是一门艺术、一种技巧、一种才能

本书专为党政机关领导、企事业单位领导、公司总经理撰写，适用于各界政府部门中的领导及企业高层管理人员中负责生产、技术、营销、财务、人事或公关等职能部门的主管，他们都可以在本书中找到可资借鉴和参照的领导经验、工作方法和管理工作技巧。

董志龙 编著

中国商业出版社

领导是一门艺术



介绍党政机关及企业公司的领导方略
驾驭权力、识人用人、协调关系、科学决策、简单管理

中国式领导

为领导解决各类实务疑难提供有效的方法

领导是一门艺术、一种技巧、一种才能

董志龙 编著

中国商业出版社

图书在版编目(C I P)数据

中国式领导 / 董志龙编著. —北京:中国商业出版社, 2005.3

ISBN 7-5044-5323-4

I.中... II.董... III.领导学
IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 018937 号

责任编辑：孙锦萍^主

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
北京宏飞印刷厂印刷

★

640×960 毫米 16 开 19.5 印张 300 千字
2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷
定价:32.00 元

★ ★ ★ ★ ★

(如有印装质量问题可更换)

前 言

社会在不断地发展,科技在不断地进步。随着企事业单位和党政机关改革步伐的不断加快,各行业领导的职能也不可避免地要发生一系列相应的变化。职能的变化必然导致工作内容和工作方法的变化。为了适应这一变化的客观需要,我们编写了《中国式领导》一书。

《中国式领导》阐述了要成为一个出色的领导者,必须具备推动事业发展,带领众人前进的各种能力。能力不行,即便手下有千军万马,也会一败涂地;能力超强,一人能抵十万大军。领导要管好一个企业,其自身就应具有各种优秀的品质。同时他也是企业的形象和表率,是下属行动的指南针。所以领导者优秀与否在很大程度上决定企业的发展状态。一个以狼为首领的羊群可以打败一个以羊为首领的狼群。首领的重要性不言而喻。

如今,社会经济环境以及企业内部的变化也愈加快速,墨守成规的领导方法肯定要被淘汰。领导者应具有发展的眼光,能预测变化趋势,及早作好准备,积极主动地采取措施适应变化。领导者还应有学习的意识,只有不断地学习,不断地创新,才能在瞬息万变的社会竞争中抢占制高点,保持竞争优势。

许多目标都需要精明的头脑来策划,机遇的把握需要头脑的思辨,知识的应用需要头脑的分析,事业的辉煌需要头脑的创意。当你把创意当成习惯,用“巧干”代替蛮干,你将走向成功的巅峰。只有这样,才能站在先进科技的前沿,

企业才得以引领潮流。

领导的工作虽然千头万绪,但其精髓只有一脉,即如何实现各种资源的有效分配、调节和控制。其中也包括人际关系这样的外界资源,驾驭这些资源,你就是优秀的领导者。现代企业的竞争归根结底是人才的竞争,拥有了优秀人才,企业也就拥有了克敌制胜的法宝。选用一流人才为企业服务,企业就能在众多的竞争对手中脱颖而出。

信息时代、知识经济已成为我们这个时代的代名词,新的东西每天都会大量地涌现出来,新的技术、新的经营方式、新的管理方法层出不穷。“变化”成为这个时代的最重要的特征之一。只有那些灵活地适应了这些变化,并在变化中抓住其中蕴含的机会的人,才能够保证企业的发展速度,使得企业在市场竞争的强烈风暴之中不倒。

《中国式领导》结合中国改革的实际,全面系统地阐述了现代领导的工作特点、职能特征、工作内容和工作方法,其中包括塑造中国式领导的公众形象;驾驭权力、识人用人;协调关系,科学决策;简单管理,提高绩效等工作方式。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,领略杰出领导者不是天生的,而是造就的意境。领导是一门科学与艺术,将现代学习理论转化为一个实用的模式,继而照此模型练习,你将成为一个出类拔萃、成绩卓越的好领导!

目 录

第一章 塑造中国式领导的公众形象	1
成功领导的 14 条标准	2
成功领导的 6 种品质	5
具有公共关系意识的管理者形象	6
具有高度权威性的指挥员形象	7
具有开拓精神的企业家形象	8
具有法制观念的法人代表形象	8
具有社交魅力的社会活动家形象	9
领导要学会做教练	9
率先垂范，以身作则	11
淡泊名利，不求奢华	14
富贵不淫，贫贱不移	14
别将自己的意见强加于人	15
尊重他人	17
领导要正确看待和运用民意票数	18
公、廉、绩助威的妙处	20
领导行为的五不要	21
杜绝集体跑官要官现象	23
领导干部怎样拒绝谗言	24
领导的成就提升美誉度	26

怎样做一个受人欢迎的领导	27
升职与降职的至尊要领	29
最高领导法则	32
 第二章 掌握权力，树立威信	33
全方位树立领导权威	34
坚持到底，确保出类拔萃	36
对上对下处理好关系	37
不同的领导风格	39
新官上任烧好三把火	42
合理妙用权力的最佳方法	43
正确看待自己的权力	45
敢于集权和分权	46
善用手中的权力	47
尊重下属，树立权威	48
依权决策显力度	49
领导授权的 10 大方略	50
大胆授权需知	52
高明的授权法	53
恩威并重，控制权力	55
理想的领导风范	56
把权力交给 6 类优秀的下属	57
正确下达命令	59
说服下级执行命令的 3 大诀窍	60
把自己的意见传达下去	61
要让部下站着听	63
让下属懂得无条件服从	63
 第三章 识人用人，激励员工	65

领导识人选人的标准	66
识别企业人才 7 法	67
巧识下属的 10 种方法	68
考察下属 8 种技法	71
知人善任就会人人效命	74
因人而异量才适用	76
培养下级的 6 个方法	78
高姿态启用尖子人才	80
独具慧眼“挖”人才	81
选拔管理人才的最佳标准	83
如何在内部选拔人才	84
如何在外部招聘人才	86
招聘新员工技法	87
招聘时如何进行面试	90
选拔优秀员工的 10 个条件	92
大胆地为公司招揽人才	95
成功雇用人才	96
不同类型下属的使用方法	99
选择身边副职法则	102
如何选好身边的主管	103
如何选用推销员	106
如何选用采购人员	107
如何选用公关人才	108
如何选用管理人员	109
怎样用好知识型员工	110
怎样选用忠于职守的下属	113
如何对待身边的工作人员	115
男女员工搭配奥秘	117
新老员工搭配奥秘	118
不同素质员工搭配奥秘	119

留住优秀人才的方法	120
领导培养干将的奥秘	121
识别小人所惯用的伎俩	122
对付阴险狡诈的下属的方法	125
不可重用的 6 种人	126
可以雇用的 5 种人	127

第四章 协调关系, 开展工作 129

提高公司凝聚力的 8 大方法	130
领导与员工相处的 6 条准则	132
妥善处理异性关系	133
如何与各派“势力”周旋	134
处理好全局与局部的关系	135
如何与退休领导交往	136
如何与“通天人物”交往	138
如何与大款交朋友	139
从容对待下属的顶撞	140
新任领导正确对待前任	141
怎样对待“上级指示”	144
上级如何为下级“挑担子”	146
让下属积极参与管理工作	148
领导表扬下属的 5 种方法	148
领导批评下属的 8 种方法	150

第五章 调查研究, 科学决策 153

开拓调查的新路子	154
多渠道收集材料	155
调查与研究相结合	157

领导要有获取信息的能力	158
决策时要审时度势	159
领导如何提高决策水平	162
领导正确决策的 3 种技巧	163
领导要有适度的冒险精神	165
“拍板”时应注意的问题	166
让下属明确自己的任务角色	169
让下属自己建立目标与计划	170
指导下属发挥能力	172
让下属对已接受的工作坚持到底	173
督促下属了解现场	175
督促下属交报告	177
 第六章 简单管理，调动下属	 179
 对每位员工充满兴趣	 180
给下属意想不到的荣耀	181
善于挖掘下属的潜力	183
督促下属积极参与	184
关心体贴是最好的奖赏	185
领导要学会弹与赞的方法	187
尽早促成下属独立工作	188
对下属说“你的工作很重要”	189
培训和提高员工素质	190
提高员工工作效率的 21 条经验	192
科学奖励员工	193
用高薪激励高效率	194
高层员工持股的激励效应	195
福利是激励员工的重要措施	197
付给员工合理的报酬	197

青年员工的薪酬支付秘诀	198
为新员工定“身价”	199
设计销售人员的薪酬	201
建立有效的奖励计划	203
给意志消沉的部下换换位置	204
不跟下属“抬死扛”	205
怎样向下属布置工作	206
引导员工进行良性竞争	208
帮助员工建立安全感	209
照员工的自我形象对待他	210
满足员工个人独特的需要	212
处理员工的迟到旷工问题	214
及时解雇不称职的员工	215

第七章 提高绩效，落实工作 217

(1)

领导者要问自我贡献的力量	218
领导者不要包揽下一层次的事	219
领导者要盯住目标做工作	220
集中精力于“三点一线”	221
领导者要尽量排除不必要的工作	223
领导者要科学运筹时间	223
领导者要抓好中心工作	226
怎样处理公文	227
怎样撰写述职报告	229
述职报告该怎么讲才吸引人	231
领导者签批文件时应该掌握的原则	233
签署各类批示时应注意的问题	234
指导工作的主要方式	235
科学地抓工作落实	236

要实行现场办公	238
科学地听汇报	239
面对“会海”怎么办	240
会议要少、小、短	242
讲究主持会议的艺术	243
领导者要锻造务实作风	244
年终检查时应注意的问题	245
领导者应善于总结经验	248

第八章 搞活经济，懂得经商 251

学习 8 种创富的理念	252
赚钱的 8 大要诀	254
赚钱的决策程序	256
以小制大的致富法术	257
赤手空拳大发财的奥秘	261
巧妙赚钱的 4 种方法	263
发财的“金科玉律”	264
不放过每一笔生意	266
小行业也能做成大买卖	266
以品牌管理扩张经营	269
学会与大公司谈生意	271
生意兴隆的 7 绝招	273
成功经营的 10 大规则	276

第九章 清正廉洁，旗帜鲜明反腐败 279

领导贪权的心态	280
领导贪钱的心态	281
领导贪色的心态	282

付出太多得到太少的心态	283
重权轻法贪得无厌的心态	283
台上一套台下一套的心态	285
警惕领导干部生活堕落	287
膨胀的私欲导致犯罪	288
杜绝利用“人情”的肮脏交易	290
贪心十足就是自掘坟墓	291
金钱掩盖下的罪行	292
领导手中的权杖应该护卫法律	294
请客不到，送礼不要	295
治国有力，治家有方	297



第一章

塑造中国式领导的公众形象

每一名领导的个人形象，都来自于能够体现其自身教养与素质的着装、仪表、举止、谈吐等各个具体环节留给社会公众和社会舆论的印象、看法及有关评价。领导应在管理活动中将单位信誉视为单位的生命，高度重视并且珍惜本单位的良好形象，自觉为创造单位知名度和美誉度等无形财富做战略性的工作。

成功领导的 14 条标准

领导是一门艺术、一种技巧、一种才能。有些人生来具有领导意识，有些人学而得之，而有些人永远也摸不着边际，甚至有些人从没想到过当领导。

看看我们周围那些成功的领导者，他们似乎都具有以下共同的特征和素质：

※ 1. 保持对事业的忠诚

忠诚，就如金钱和情感一样。如果你想获得，首先必须自己付出。不要向员工发泄对公司的不满，对他们而言，你就代表着公司。如果你需要他们，期望他们为你效力的话，就不要在员工面前对公司说三道四。

※ 2. 乐观向上

乐观的领导总是乐于听取他人的意见，因为他期望着好消息的到来。悲观的领导却总喜欢找各种借口或摆出一副对一切都胸有成竹的架势，因为他害怕听到不好的消息。乐观的领导认为员工富于创造力，悲观的领导则认为员工懒惰、讨厌、无用；乐观的领导每天清晨起床，便充满热情、信心十足，悲观的领导则躺在床上，精神不振；乐观的领导热情欢迎员工提出建议，悲观的领导总是认为新的主意就意味着带来新的问题，认为弊大于利。

所以，乐观的领导步步高升，悲观的领导则寸步难行。

※ 3. 热爱员工

这一点应该不言自明。领导的工作就是管理员工，如果他根本不喜欢自己的员工，那他如何成为一名成功的领导呢？

优秀的领导者总是对员工关怀备至。他们对别人所做的事情表现出真诚的兴趣，让员工充满信心，并对他们充满好感。他们易于让员工接近，而不是只在办公室的大门里。

最优秀的领导注重人性，因为他们深知自己并不比其他人更加完美。他们对自己的缺点从不讳言，所以，他们能更充分地理解他人的缺点。

※ 4. 善于鼓舞人心

仅仅是愿意抛头露面，站在众人面前指手画脚，这并不能表明领导者的勇气。领导者应当不断尝试新的方法，因为事情总可以比过去做得更好。领导者从不说“我们不会那样去做”。如果领导让某人去试做某一件事而未获成功，他不会对做事者失去信任，也不会乱加指责。因为他明白：如果不让员工重振精神，再度尝试，又怎会获得成功呢？

※ 5. 有强烈的责任感

领导者从不会说：“这不关我的事。”如果你突遭不测时需要下属为你解忧，那你必须先让他们知道，在他们需要你的时候，你总是乐意帮助他们。如果员工除了完成他们所认为的分内事情，对其他任何事情都拒绝去做，那可以断定，你的公司已陷入困境了。

※ 6. 处事坚决果断

领导者要时常做出各种决定，而做出这些决定是需要勇气的。当信息完全准确时，领导者易于做出正确的决定。但难以得到信息时，真正的考验就到了！事到临头，你必须做出一个决定。犹豫不决、优柔寡断，这些都明显表明一位领导内心的恐惧与害怕。没有人会尊敬或跟随一位胆小的领导。

※ 7. 高超的讲话艺术

以委婉动听的话语待人总比尖刻刺耳的话语更好，这是生活中的一个简单道理。然而，权力的诱惑通常使这些身居高位的人忘掉此理。当我们急切希望完成工作之时，便失去了耐心，根本不考虑他人的感情。他们毫不理睬员工的建议，低估员工的工作成绩，在他人面前羞辱员工。他们忘记了一个重要原则——批评时应当针对事情而不

「中国式领导」

要迁怒于人。

※ 8. 公正无私

当你总结成绩、安排工作、给予提升、增加工资、雇用员工、解雇员工的时候，你的任何决定都影响着整个部门。因此，讲求公正是极为重要的一点。如果一位员工毫无业绩，你却给他加薪，这只能让其他员工感到不满。当一位员工无辜受冤时，集体的士气也会受到影响。当员工犯了错误之时，应该让他知错认错，然后置之一边，不应耿耿于怀。犯错是学习的良好机会，而不应视它为伤害员工自尊心与自豪感的靶子。

※ 9. 诚实可信

诚实，意味着向上级领导报告他们可能并不想听的事情；诚实，意味着告诉员工他们何对何错；诚实意味着领导自己犯错时敢于承认错误。既要向下级讲出实话，又不要伤害他们的感情，这并非易事。保持诚实有利于公司的共同利益，它应该作为领导行动的主要目标。

※ 10. 雄心勃勃

领导者首先必须自己雄心勃勃，同时对员工也应满怀信心。领导者应分享员工的成功，认可他们的成绩，以自己的热情和充沛的精力激励员工，让每个人都得到赞赏与鞭策。但请注意，任何事情都不要矫枉过正。不能仅仅为实现自己的雄心壮志而不顾企业与员工的实际需求。

领导者的雄心还表现在敢于适时予以改变，而许多人则害怕这种改变。当然，如果改变速度太快也会造成更多的损害。因此，一位优秀的领导者应当知道何时放慢进程，何时加快步伐。领导者的脑子总是时时高速运转，而他们表面显得若无其事。他喜欢顺其自然而非快马加鞭，他喜欢灵活处事而不愿强硬推行。一位优秀的领导者就如一位行销高手——既向他的员工，也向他的上级领导推销自己的主意和计划。

※ 11. 始终如一

一个糟糕的领导情绪不定，时而焦躁不安，时而兴奋异常，对问题或紧急情况反应令人捉摸不定，无法预测。这些不良情绪都会加