

新时期领导干部珍藏书系

现代领导艺术全书

XIANDAI LINGDAO YISHU QUANSHU

主 编 徐 寒

中共中央党校出版社

现代领导艺术全书

4

理政办事艺术
沟通协调艺术

中共中央党校出版社

目 录

第一部分 理政办事艺术

第一章 上任开局艺术	(3)
第一节 新任领导的运权艺术	(3)
一、做一个什么样的人	(3)
二、做好第一件事	(4)
三、满足追随者的度	(5)
四、做领导者还是管理者	(5)
五、掂掇一下手中的权力	(5)
六、在其位谋其政	(6)
七、别跟以前一样看待你不喜欢的下属	(6)
第二节 新任领导的处事艺术	(6)
一、由制定具体目标向长远发展思路转变	(7)
二、由执行过程向强调效果转变	(7)
三、由干事向谋事和用人方面转变	(8)
第三节 新任领导开局四件事	(8)
一、抓事——尽快熟悉新业务	(9)
二、抓难——快刀斩断旧问题	(9)
三、抓人——迅速理顺人际关系	(10)
四、抓新——建立工作新格局	(10)
第二章 发布命令的艺术	(11)
第一节 下达命令六原则	(11)
一、创造良好的气氛	(11)
二、下达合理的指令	(12)
三、下达便于理解的指令	(12)
四、选择正确的词句	(12)

五、解释命令中的“为什么”	(12)
六、防止出现问题	(13)
第二节 清晰明了地下命令	(13)
第三节 准确下达命令七要素	(14)
第四节 因人施令	(16)
一、性格倔强的下属	(16)
二、比自己年长或同龄而且曾获得卓越成绩的下属	(16)
三、对工作特别感兴趣的下属	(17)
四、对于缺乏自信的人	(17)
第五节 用建议的方式命令	(18)
第六节 清醒对待拒不听令者	(20)
第七节 下命令也要留一手	(21)
第八节 命令下达后注意的问题	(22)
第三章 分派任务的艺术	(24)
第一节 分派工作益处多	(24)
第二节 分配任务三原则	(26)
一、任务与职能相称	(26)
二、交代必须明确	(26)
三、要同下属商量	(26)
第三节 分派工作因人而异	(27)
第四节 尽其能,用其长	(28)
第五节 只告诉结果,不告诉过程	(30)
第六节 分配工作的十九条秘诀	(31)
第四章 工作评价的艺术	(33)
第一节 开动三赢直通车	(33)
第二节 考评的目的	(34)
第三节 考评的原则	(36)
第四节 考评需要标准	(38)
一、定义考评标准	(39)
二、标准要有多少项	(39)
第五节 考评方法	(40)
第六节 考核的有效推行	(41)
第七节 评价落实	(43)

一、准备阶段·····	(43)
二、绩效面谈中·····	(44)
三、利用面谈后的“投石”效应·····	(44)
四、后续工作·····	(44)
第五章 驾驭矛盾的艺术·····	(45)
第一节 处理与下属之间矛盾的方法·····	(45)
一、合理授权,把矛盾化解在下级·····	(45)
二、善于协调,形成解决矛盾的合力·····	(46)
三、寻求支持,借助上级力量解决矛盾·····	(47)
四、重点用力,解决主要矛盾带动全局工作·····	(48)
第二节 处理与上级领导之间矛盾的技巧·····	(49)
一、与上级领导产生误解的原因·····	(49)
二、怎样应付上级领导发火·····	(51)
三、怎样不被上级领导轻视·····	(53)
四、怎样面对上级领导的冷落·····	(53)
五、怎样化解与上级领导的分歧·····	(55)
第三节 面对上级领导间矛盾的心态·····	(56)
一、要公平公正,忌有亲有疏·····	(56)
二、要“超然事外”,忌卷入是非·····	(57)
三、要巧妙沟通,忌隔岸观火·····	(57)
四、要善于补事,忌添油加醋·····	(57)
第四节 处理与同僚之间矛盾的手段·····	(58)
一、胸怀坦荡,积极化解·····	(58)
二、主动沟通,避免僵局·····	(59)
三、适时制怒,调节情绪·····	(59)
四、相逢一笑,泯去纠纷·····	(60)
五、三思而行,保持冷静·····	(60)
六、委曲求全,以理服人·····	(60)
第五节 处理班子成员间矛盾的策略·····	(61)
一、找准影响班子团结的“摩擦点”·····	(61)
二、互有成见的班子成员之间如何共事·····	(63)
第六节 处理与下属之间矛盾的艺术·····	(65)
一、把矛盾消灭在萌芽状态·····	(65)

二、允许下属尽情发泄·····	(65)
三、得饶人处且饶人·····	(66)
四、战胜自己的不良倾向·····	(66)
五、不必一味退让,适时予以回击·····	(66)
第七节 处理下属之间矛盾的方法·····	(66)
一、采取让双方回避的方法化解矛盾·····	(67)
二、采取双方分离的方法化解矛盾·····	(67)
三、采取折中的方法化解矛盾·····	(68)
四、采取杀鸡儆猴的方法化解矛盾·····	(68)
第六章 协调冲突的艺术·····	(70)
第一节 协调的艺术·····	(70)
一、何为协调·····	(70)
二、协调的内容·····	(71)
三、化解与下属矛盾的法则·····	(72)
四、协调下属的九种工作态度·····	(74)
五、处理纷争·····	(76)
六、领导协调误区·····	(77)
七、慎对组织中的势力·····	(78)
第二节 沟通的艺术·····	(80)
一、正式沟通与非正式沟通·····	(80)
二、三管齐下做好沟通·····	(81)
三、沟通的障碍及其消除·····	(82)
四、突破沟通困境·····	(84)
五、与“难缠的下属”沟通·····	(85)
六、擅用集会沟通·····	(86)
第三节 交流的艺术·····	(89)
一、谈话中的语言技巧·····	(89)
二、拉近距离·····	(92)
三、获得认同·····	(94)
四、倾听的技巧·····	(95)
五、听取抱怨·····	(97)
六、做好说服·····	(99)
第四节 组织的艺术·····	(101)

一、使用秘书	(101)
二、培植心腹	(103)
三、擅用智囊	(104)
四、利用委员会	(105)
五、选配副职	(107)
六、褒奖幕后英雄	(109)
第七章 处理问题的艺术	(111)
第一节 处理问题审时度势的艺术	(111)
一、把握问题的来龙去脉	(111)
二、从多视角去观察、分析、思考	(115)
三、抓住苗头处理问题于萌芽之中	(117)
四、思维严谨让问题得到圆满解决	(119)
五、不被表面现象所蒙蔽	(121)
六、从小事看出大问题	(122)
七、见一斑而窥全貌	(123)
八、不利的话要婉转表达	(125)
九、不利的事要设法推托	(125)
十、获取可靠的、最新的信息	(126)
十一、时势不利时藏锋敛迹	(127)
十二、时势有利时当仁不让	(128)
第二节 处理问题谋划运筹的艺术	(129)
一、从宏观大局着眼	(130)
二、顺应潮流用人	(133)
三、善于借力而行	(134)
四、学会制造优势	(136)
五、学会控制局面	(139)
六、设法巧妙制约	(143)
七、谋划周密行动果决	(144)
八、深藏不露出奇制胜	(145)
九、把握分寸留有余地	(147)
第三节 处理问题灵活决断的艺术	(149)
一、当机还须立断	(149)
二、抓住机会不放弃	(150)

三、该隐晦时要隐晦	(150)
四、该妥协时要妥协	(151)
五、愚者千虑必有一得	(153)
六、补弊塞决自强自处	(155)
七、实力弱时不妨待机	(156)
八、不拘世俗明辨是非	(157)
九、坚持原则不失灵活	(161)
十、从善如流所向披靡	(162)
第四节 处理问题取信树威的艺术	(165)
一、说话要算数	(165)
二、打鬼借助钟馗	(166)
三、关键时刻要有主见	(167)
四、品格的力量是无穷的	(170)
五、理智是领导自然威信之源	(174)
六、要真诚地关心尊重他人	(176)
七、在谈话中少说多听	(178)
八、好问好察圣者益圣	(180)
九、主动向对方请教	(183)
十、必要时要学会自己“涮”自己	(184)
第五节 处理问题机智应变的艺术	(187)
一、灵活变通	(187)
二、糊涂表达	(187)
三、巧于补错	(188)
四、出奇制胜	(188)
五、超常表达	(188)
六、答非所问	(189)
七、似答非答	(190)
八、左右逢源	(190)
九、借题发挥	(191)
十、机智应变	(192)
十一、因势制宜	(193)
十二、因势利导	(195)
十三、将计就计	(196)

十四、相机自嘲	(198)
十五、抓住对方心理巧创氛围	(200)
十六、在应变中加入情感	(201)
十七、善于转移别人的注意力	(203)
第六节 处理问题推挽隐忍的艺术	(204)
一、等待时机需隐忍	(205)
二、以德报怨品自高	(206)
三、得理也要让三分	(207)
四、不为蝇头弃大义	(208)
五、把功劳让给他人	(209)
六、勇于代人受过	(211)
七、主动为上级分忧	(211)
八、不与贪鄙为伍	(213)
第七节 处理问题虚实相兼的艺术	(214)
一、以实对虚的处理问题技巧	(214)
二、以实示虚的处理问题技巧	(216)
三、以虚对实的处理问题技巧	(221)
四、以虚示实的处理问题技巧	(222)
五、以实对实的处理问题技巧	(223)
六、以实示实的处理问题技巧	(224)
七、以虚对虚的处理问题技巧	(225)
八、以虚示虚的处理问题技巧	(226)
九、虚实相兼的处理问题技巧	(227)
第八节 处理问题善进善退的艺术	(228)
一、要善于抓住进机	(228)
二、要看准形势求进取	(231)
三、见机而行事半功倍	(232)
四、未雨绸缪顺理成章	(235)
五、广交朋友多结善缘	(238)
六、处理问题要把握火候	(239)
七、该退避时须退避	(241)
八、善变不利为有利	(242)
第九节 处理问题常用常新的艺术	(244)

一、避实法	(244)
二、急智法	(245)
三、冷处理法	(246)
四、热处理法	(249)
五、硬处理法	(250)
六、软处理法	(252)
七、智胜法	(254)
八、勇胜法	(255)
九、折中法	(256)
十、托辞法	(257)
十一、谎言法	(258)
十二、糊涂法	(260)
第八章 时间运筹艺术	(263)
第一节 时间管理的一般原则	(263)
一、浪费时间的常见因素分析	(263)
二、时间管理的一般原则	(268)
第二节 克服工作中时间浪费现象	(270)
一、避免决策上时间浪费	(270)
二、克服工作安排上浪费时间的现象	(273)
三、排除工作中的各种干扰	(276)
四、消除工作方法上浪费时间的因素	(284)
第三节 工作时间管理方法	(288)
一、精确安排法	(288)
二、因形用权法	(289)
三、情绪安排法	(290)
四、克服犹豫法	(290)
五、订约促使法	(291)
六、巴京生定律法	(291)
七、效力优先法	(291)
八、次序显示法	(292)
九、次序变更法	(292)
十、计划时机选择法	(292)
十一、一次做好法	(293)

十二、分析工作法	(293)
十三、研究工作法	(293)
十四、细分工作法	(294)
十五、承诺期望法	(294)
十六、直线计划法	(294)
十七、引导工作法	(294)
十八、分段进行法	(295)
十九、避开限制法	(295)
二十、每日题词法	(295)
二十一、自我加强法	(296)
二十二、紧急处理法	(296)
二十三、时间记事法	(296)
二十四、强制完成法	(297)
二十五、借梯登楼法	(297)
二十六、善用心理法	(298)
二十七、第克泰特法	(298)
二十八、搁置回避法	(298)
二十九、工作清单法	(299)
三十、防患未然法	(299)
三十一、A 时段善用法	(300)
三十二、时间分割法	(300)
三十三、例外管理法	(300)
三十四、留有空闲法	(301)
三十五、程序调节法	(301)
三十六、综合利用法	(301)
三十七、资料有序法	(302)
三十八、会议节时法	(304)
三十九、讲说节时法	(306)
四十、多听则明法	(307)
四十一、书写节时法	(308)
四十二、效率手册法	(310)
四十三、以变应变法	(310)
四十四、有所不为法	(311)

第九章 处理模糊、突发事件和危机的艺术	(312)
第一节 模糊随机事件考验领导艺术	(312)
一、模糊随机事件是“非程序化”事件	(312)
二、“非程序化”事件答案只有在行动中选择	(315)
三、随机应变,因事制宜——权变理论的运用艺术	(317)
第二节 领导者处理突发事件的方法与艺术	(321)
一、突发事件是难以预测的重大事件	(322)
二、领导者应对突发事件的原则	(324)
三、领导者处理突发事件的方法与艺术	(325)
四、明知山有虎,偏向虎山行	(328)
第三节 趋利避害——化解危机的艺术	(331)
一、危机种种,方显“英雄”本色	(331)
二、领导者如何面对危机	(333)
三、趋利避害——领导者战胜危机的方法与艺术	(335)
四、处理危机事件不能采用常例	(341)
〔经典案例〕	(344)
董建华:施政演讲	(344)
孙文盛:反应要快 处理要狠	(347)
村山富士:内阁何以被震塌	(351)
列宁:巧妙调控群众情绪	(353)
米尔克:确立“现在就办”的理念	(355)
一、不再加班工作	(355)
二、贴在墙上的浪费时间因素表	(356)

第二部分 沟通协调艺术

第一篇 沟通艺术

第一章 与上级相处的艺术	(361)
第一节 与上级领导交往的原则	(361)
一、忠诚会换来什么	(362)
二、诚实的重要性	(362)
三、顺从有什么好处	(362)

第二节 让上级领导赏识的行为准则	(362)
一、在上级面前千万别计较个人得失	(363)
二、要放宽肚量对待上级的责备	(363)
三、经常向上级讨教	(363)
四、对上级否决不要耿耿于怀	(363)
五、经常向上级提出好建议	(363)
六、同上级交往的时机问题	(363)
第三节 让上级领导信赖的行为准则	(364)
一、有时上级领导需要你为他“挡驾”	(364)
二、必要时敢于为领导承担重要责任	(365)
三、有能力处理各种麻烦	(365)
四、学会为上级领导辩护	(366)
五、充当他人与上级领导之间的缓冲器	(366)
第四节 与上级领导相处的戒则	(367)
一、把握住自己不“越位”	(367)
二、不要轻视上级领导	(368)
三、不要侵犯上级领导的面子	(369)
四、不要冲撞上级领导	(371)
第二章 与不同上级相处的艺术	(374)
第一节 善待平庸上级	(374)
一、弱将手下做强兵	(374)
二、期望值要合理	(375)
三、扶助领导出谋划策	(375)
第二节 宽待“老爷型”上级	(375)
一、以迂为直，绵里藏针	(375)
二、为他搭台，请他唱戏	(376)
三、镇定自如，泰然处之	(376)
第三节 慎待疑心重的上级	(376)
一、做事小心谨慎	(376)
二、常汇报，多请示	(377)
三、善于给疑心重的上级领导鼓气	(377)
第四节 对待不同上级的策略	(377)
一、如何对待新来的上级领导	(377)

二、如何对待高层首脑人物	(378)
三、如何对待直属上级领导	(379)
四、如何对待逆境中的上级领导	(380)
五、如何对待腐败的上级领导	(381)
六、如何对待外国上级领导	(381)
第三章 与同级相处的艺术	(384)
第一节 与同级相处的原则	(384)
一、各司其职：支起门面挺起腰	(384)
二、同舟共济：把宝押进一个篮子里	(385)
三、及时沟通：别让分歧拖下去	(385)
四、互相支持：帮忙时要显得慷慨些	(385)
五、宽以待人：胸中装有丘壑	(385)
六、委曲求全：别以为自己高人一头	(385)
七、减少误会：别让小疙瘩引出大麻烦	(386)
八、粗中有细：宏观调控，微观搞活	(386)
第二节 与同级领导相处的忌讳	(386)
一、随便向同级亮“底牌”	(386)
二、插手别人的“分担区”	(386)
三、在同事面前说领导坏话	(387)
四、与同级领导发生经济往来	(387)
五、传播流言	(387)
六、颐指气使	(387)
七、过于张扬	(387)
八、拉帮结派	(387)
第三节 与不同类型同级领导相处的艺术	(388)
一、如何与尖酸刻薄的同级领导相处	(388)
二、如何与挑拨离间的同级领导相处	(388)
三、如何与翻脸无情的同级领导相处	(388)
四、如何与愤世嫉俗的同级领导相处	(389)
五、如何与踌躇满志的同级领导相处	(389)
六、如何与心胸狭窄的同级领导相处	(389)
七、如何与城府较深的同级领导相处	(390)
八、如何与对自己有意见的同级领导相处	(390)

九、如何与功利型同级领导相处	(391)
十、如何与虚伪高傲的同级领导相处	(391)
十一、如何与恶意攻击你的同级领导相处	(392)
十二、如何与排挤你的同级领导相处	(392)
第四章 与下级相处的艺术	(394)
第一节 处理与下级关系的艺术	(394)
一、领导就是服务	(394)
二、领导者处理与下级关系的艺术	(396)
三、领导者协调与下级冲突的艺术	(404)
第二节 鼓励下属充分发表意见的艺术	(406)
一、追求成功的领导者鼓励下属发表意见	(406)
二、“兼听则明，偏信则暗”——正确对待下属意见	(408)
第三节 非权力影响力取信于下级的艺术	(411)
一、非权力影响力更能体现领导能力	(411)
二、非权力影响力取信于下级的艺术	(415)
三、领导者非权力影响力的培养	(419)
第五章 与异性工作关系相处的艺术	(426)
第一节 男性领导与女上级相处的艺术	(426)
一、要积极献计献策，促进上级正确决策	(426)
二、上司决策有欠缺而又必须执行时怎么办	(426)
三、做好本职工作	(427)
四、对不适合女性做的工作，要主动承担过来	(427)
五、与性别弱点明显的女性领导工作的分寸	(428)
第二节 男性领导与女下属相处的艺术	(428)
一、不要轻易到女性下属的家里去	(429)
二、谈工作最好有第三人在场	(429)
三、在公共场合更应保持距离	(430)
四、要与女下属保持生理上的距离	(430)
五、言谈举止要注意分寸	(431)
六、不单独与女下属去娱乐场所或餐馆	(431)
第三节 女性领导的处事艺术	(431)
一、外表优雅大方	(432)
二、周到细致热情	(433)

三、表示崇敬赞美	(433)
第四节 女性领导的交际防线	(434)
一、树立靠自己能力吃饭的思想	(435)
二、恪守原则不贪婪不虚荣	(435)
三、保持人格的神圣不可侵犯	(435)
四、不要在私下里谈工作	(436)

第二篇 协调艺术

第一章 思想与目标的协调艺术	(437)
第一节 统一认识——思想的协调	(437)
一、领导必须当好“大合唱”的指挥者	(437)
二、领导协调的意义	(438)
第二节 坚定信念——目标的协调艺术	(439)
一、领导目标及其特点	(439)
二、明确近期目标与远期目标	(440)
三、明确领导目标是靠别人来实现的	(440)
四、在共同的目标上达成共识	(441)
五、领导目标的协调艺术	(443)
六、决断目标的协调艺术	(444)
第二章 团体协调艺术	(446)
第一节 发现团队的价值	(446)
第二节 树立成功团队的精神	(447)
第三节 拆墙开渠，合作共进	(448)
第四节 建立有效的合作精神	(449)
一、把下属放在首位	(449)
二、培养团队精神的方法	(449)
第三章 领导关系的协调艺术	(451)
第一节 协调与上级关系的艺术	(451)
一、协调与上级关系的意义	(451)
二、协调与上级关系的准则	(452)
三、协调与上级关系的艺术	(453)
第二节 协调与下级关系的艺术	(454)
一、适应当代人际关系发展的趋势	(454)

二、重视与下级干部的协调	(455)
三、搞好与群众关系的协调	(456)
第三节 灵活的协调艺术	(457)
一、造成矛盾分歧的原因	(457)
二、协调组织关系的手段	(458)
三、人和法则——与分歧共存	(460)
第四章 角色冲突的协调艺术	(464)
第一节 学会处理与上级领导间的冲突	(464)
一、有限忍耐	(464)
二、合理斗争	(465)
三、自我保护	(465)
第二节 巧妙处理与同级领导之间的冲突	(466)
一、与同级冲突的调控	(466)
二、与同级冲突的防范	(467)
第三节 对待“政敌”的策略	(468)
一、知己知彼，处之坦然	(469)
二、真诚和善，化敌为友	(469)
三、顾全大局，求同存异	(470)
四、取长补短，奋力赶超	(470)
第四节 处理与下属之间冲突的技巧	(471)
一、避免与下属冲突的方法	(471)
二、处理与下属冲突的方法	(474)
第五节 区别对待不同的冲突	(475)
一、大度对待下属的失礼	(475)
二、认真对待下属的失信	(476)
三、正确对待下属的失误	(476)
四、谨慎对待下属打你小报告	(477)
五、巧妙对待下属过激行为	(477)
六、严肃对待下属扰乱秩序	(478)
七、善于引导下属员工的挑战行为	(478)
第五章 与群众关系的协调	(480)
第一节 领导者与群众关系的特征	(480)
一、领导与群众关系的二重性	(480)