



企业领导者工作技巧

编著 本光 立新



新疆青少年出版社

QIYELINDAOZHEGONGZUOJIQIAO

前 言

在现代社会经济生活中,企业起着决定性的作用。无论是哪一种经济体制的国家,无不在搞活企业上做文章,随着世界性的新技术革命和经济体制改革的发展,各国企业都面临着 21 世纪的巨大挑战,都在开展以 21 世纪为目标的激烈竞争。我国企业已清醒地认识到这种新挑战,正在雄姿勃勃地迎接这种新挑战。

搞活企业,迎接挑战,靠什么?最根本的要靠人,在企业员工中,最关键的要靠领头雁,而在领导群体中,最主要的是要靠领导者的领导技巧,就是要解决好领导方法和领导艺术问题。毛泽东同志早就说过:“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。”现在企业改革与发展的大政方针已定,当前需要解决的紧迫问题之一是“桥”或“船”的问题,作者从这一命题出发,编著了《企业领导者工作技巧》。其目的在于抛砖引玉,筑巢引凤,在于引起社会各界对解决“桥”或“船”问题的高度重视,愿企业领导者在新的征途中,既有雄心、胆略,又科学运用领导技巧和工作方法,多管齐下,综合治理,使萎靡企业起死回生,更多的企业起锚远航,不仅在国内稳稳站住脚跟,而且跨步迈入国际市场,使我们的企业在 21 世纪的世界经济舞台上立于不败之地。

本书在编写过程中参阅和引用了有关资料、报刊上的文章。

由于水平有限,缺点和错误肯定不少,敬希读者对本书的错误或不足之处批评指正。

编著者

一九九六年五月

作者自勉的话

我认为，一名真正的企业家，不应只是企业昨天的保卫者，而应是企业今天的开拓者，更应是企业明天的创造者。

我认为，企业家应当是企业经营家，企业战略家，企业创新家，企业协调家。

我认为，企业家不仅能够注意到被别人忽视的问题，而且能够想到别人没有想到的问题。“紧跟”、“模仿”，与企业家是无缘的，“守旧”、“自大”，与企业家更是风马牛不相及，只有“创新”、“开拓”，才是企业家的“好友”。企业家必须具有能够保持企业“妙龄青春”常在的本事。

目 录

关于领导者的工作方法问题.....	(1)
企业领导者的基本领导方法	(11)
企业“一把手”的工作技巧	(19)
再谈企业“一把手”的工作技巧	(24)
企业副职领导的工作要领	(34)
企业领导者工作方法两则	(42)
讲求领导艺术,防止工作秩序,避免角色错位	
——再谈如何当好企业副职	(52)
企业正职驾驭“强硬”副职技巧	(62)
企业“一把手”怎样提高团结艺术	(72)
企业副职如何处理与正职、同级、下级的关系	(83)
企业领导者的领导艺术(一)	(91)
企业领导者的领导艺术(二).....	(102)
企业领导者的领导艺术(三).....	(112)
企业领导者的领导艺术(四).....	(122)
“一把手”不在位时副职怎样应急决策.....	(133)
企业正职怎样正确使用副职.....	(136)
企业副职进入正职怎样实现角色转换.....	(139)
企业正职怎样才能得到副职的信任与支持.....	(143)
副职的观念与功底.....	(146)
“一把手”的两种激励技巧.....	(151)
“班长”带“班子”的艺术.....	(154)
领导的“服务”特点.....	(158)
企业党委书记民主作风的八个谨防.....	(162)
在动态变化中寻求决策的最优解.....	(167)

企业领导者要学会尊重人·····	(171)
领导者的刚柔之“度”·····	(174)
大胆决策,小心实施·····	(177)
领导工作的“突破口”·····	(183)
企业领导者要练就过硬的“台下”功·····	(188)
企业领导班子团结方圆术·····	(192)
企业中层领导的“连接”艺术·····	(196)
幽默在领导活动中的妙用·····	(199)
谈企业领导者的“挑剔心理”·····	(204)
领导者处理与下级关系的误区·····	(207)
企业领导班子不协调的原因与治策·····	(212)
有效地运用领导方法要处理好五种关系·····	(218)
企业领导工作要有“四度”·····	(221)
企业领导者怎样处理好与“通天人物”的关系·····	(224)
企业领导者谈判成功的四种策略·····	(227)
谈领导协调原则·····	(231)
领导者要善于驾驭自己的喜怒·····	(237)
做官要有“官格”·····	(239)
如何克服领导班子的内耗·····	(241)
在“会海”里“游泳”的技巧·····	(243)
领导者处理“牢骚”的方式·····	(245)
秘书在领导决策中的补遗作用·····	(247)
适时发火,巧于善后·····	(249)
领导者怎样对待易怒者·····	(252)
巧妙摆脱窘境·····	(255)
领导者要善于结交敢于反映真实情况的朋友·····	(258)
领导者处理突发事件的对策·····	(261)
企业领导者“玩”的艺术·····	(265)
劝架技巧·····	(268)

协调难题六解·····	(271)
宽容不是不讲原则·····	(274)
领导方法 20 条·····	(276)
企业思想政治工作十八法·····	(279)
谈领导权威·····	(281)
把握知识——能力转化的结合点·····	(284)
调控决策者角色关系的艺术·····	(288)
谈一张一弛的领导方法·····	(291)
领导者决策失误的原因分析·····	(301)
干部使用“错位”现象及其调适·····	(305)
工作心态与领导方法·····	(309)
领导者性格异常的表现及其矫治·····	(313)
构筑反“内耗”领导素质体系·····	(318)
领导者的“开明”、“高明”和“精明”·····	(323)
领导权力的理性约束·····	(330)
改革中的权力运行方法·····	(335)
市场经济负效应与权力制约机制·····	(339)
浅谈企业领导班子的核心结构·····	(345)
谈领导魄力·····	(350)
企业领导者的性格与指挥·····	(355)
企业领导者的能量奥秘与发挥·····	(360)
领导艺术的可变因素和思维特点·····	(366)
领导决策中的价值判断·····	(372)
新上任青年领导者应处理好几个关系·····	(376)
企业领导者的公关技巧·····	(381)
为官之道·····	(384)
决策时警惕你的消极情绪·····	(386)
你的“官”是怎样当上的·····	(388)
领导者“虎气”与“猴气”·····	(391)

“众谋独断，详虑力行”

——浅谈决策的原则与方法·····	(393)
领导班子内部不同意见的“相反相成”·····	(399)
“班长”在贯彻民主集中制原则时要注意的七个问题·····	(405)
“一把手”怎样防止权力旁落·····	(408)
运权中的省略艺术·····	(411)
领导方式的种类及操作·····	(416)
同级关系的矛盾特征及处理方法·····	(423)
戒“好谀”·····	(426)
企业领导者的领导语言技巧·····	(430)
即兴讲话技巧·····	(430)
提问的技巧·····	(432)
插话技巧·····	(433)
讲话时如何把自己“搭”进去·····	(434)
临场快速总结发言技巧·····	(436)
补充讲话(发言)技巧·····	(438)
谈话要有一个漂亮的结尾·····	(440)
切勿使用威胁性语言·····	(441)
预防临场“语塞”·····	(443)
同干部谈话技巧·····	(444)
“表态”要讲究技巧·····	(446)
态势语言要准确适度·····	(448)
讲大道理的技巧·····	(450)
讲话要讲到点子上·····	(452)
个别谈话应掌握五种心理效能·····	(453)
做思想政治工作的语言技巧·····	(455)
即席讲话的快速构思·····	(457)
会议插话三忌·····	(459)
领导者讲话四忌·····	(460)

听汇报的技巧.....	(461)
把握会议气氛的技巧.....	(462)
要提高同下属谈话的质量.....	(464)
讲话要把握听者的心理.....	(465)
高于丈夫职务的女领导者如何当贤妻.....	(467)
女性领导者的困惑及其超越.....	(469)
女性领导者要善于知己.....	(473)
企业领导者处理家庭、子教和“近臣”技巧	(477)
古人领导思想与领导方法.....	(485)
“上下同欲”与善于“造势”.....	(485)
我国古代领导素养理论.....	(487)
企业领导者以弱胜强的领导谋略.....	(491)
韩非的“法术势”及其启示.....	(494)

关于领导者的工作方法问题

毛泽东同志早就说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的问题。我们的任务是过河，但是没有桥或船就不能过。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。”

现在改革与发展的大政方针和政策措施已定，广大干部和职工群众满怀豪情，充满胜利的信心，当今要紧的是要解决过河的“桥”或“船”的问题，也就是解决完成各项艰巨而光荣任务的方法问题，也就是解决领导者尤其是担负主要责任的领导者的工作技巧问题。

一、领导者一定要抓大事

什么是大事？大事就是改革和建设事业的方向和任务。我们的各项工作都要围绕这个目标和任务展开自己的工作，做到忙而不乱，工作有序，头脑清醒，尽职尽责。切不可成天开不完的会，签不完的字，谈不完的话，扯不完的皮。不要整天忙于应付上级布置的任务，东抓一把，西抓一把，工作上没有一定之规。“脚踏西瓜皮，滑到哪里算哪里。”这是不可能提高工作效率的。

抓大事就是要分清主次，分清缓急，不要眉毛胡子一把抓，更不能小事冲击大事甚至挤掉大事，那就本末倒置了。同时抓大事还要结合实际抓，不要搞“假、大、空”，不要搞花架子，不要搞形式主义，要务实，讲求实效。抓大事就要树立全局观念，做到局部服从全局，视本单位为局部，局部要服从整体，领导者抓大事要始终抓住不放，一抓到底，切实抓出成效来。如果半途而废是没有前途的。

二、领导者一定要实行分级授权原则

这里最重要的是要上一级管下一级，一级管一级，下一级对上一级负责，一级对一级负责。作为一个优秀的领导者，要实行分级授权原则，就必须做到三条：一是建立健全科学合理的组织机构。实现任务目标部门化，既要强化决策中心，又要强化执行机构，监督机构和反馈机构。二是根据精简、精干、高效的原则。科学合理地确定师、团等各级机构的人数，一定要做到因事设人，而不能因人设事。多一个“闲人”，就多一个“故障”和“内耗”，就会人浮于事。三是根据不同层次和不同职责，授于下属一定的权力和给予应得的利益，一定要做到疑人不用，用人不疑，使自己的下属能够在其位，谋其职，行其权，尽其责，取其酬，获其荣，惩其误。做到事有人管，管事有权，权责相连，利贵相关，大权独揽，小权分散，党委既定，各方去办。

三、领导者一定要建立必要的制度

一定要靠制度去管人、管事，靠制度成事，主要应当建立三项制度：一是责任制。责任制要自上而下地建立，一级要求一级，层层落实。各级都明确“干什么”，“怎么干”，“干到什么程度”。这就要求分工明确，各负其责，决不能各吹各的号，各唱各的调，互相“扯皮”。二是检查制。没有检查制，责任制就必定会流于形式。检查有助于及时发现和解决问题，一定要做到有布置有检查，也要防止“转圈”式的检查。三是奖惩制。没有奖惩制，责任制和检查制都不可能持久，一定要做到奖勤罚懒，奖绩罚误，赏罚分明，奖惩适量。实践告诉我们：无赏无罚，难以使人激流勇进；光赏无罚，容易使人居功自傲；光罚无赏，可使人自暴自弃；平均奖赏，实际等于罚了先进。

四、领导者一定要善于果断使用强制权

主要是在对全局和整体具有重大影响的关键问题上,或在情况紧急、时间紧迫的节骨眼上,领导者要坚决果断地使用强制权,即下达命令,并要求下级有令必行,有禁则止,命令如山倒,来不得半点含糊。作为领导者,当指挥不指挥,临阵观望失去战机,是严重的失职行为。当然,在正常情况下,还是应当采取动员加说服的方式,疏而导之,更不能动不动就骂人、训人,那是错误的。为使下级领会自己的意图,还可采用示范指挥的方式,包括典型示范和自我示范,以起到带动和样板的作用,以领导的表率起到说服动员的奇效。

五、领导者一定要实行科学决策

俗话说:“一着不慎,全盘皆输。”优化决策是至关重要的。一般正确的决策,一定要遵循唯实、动态、自知、反馈、集思和效益原则,做到科学化、程序化。在一些重大项目的决策上,一定要做到充分的评估论证。有的要交职代会审议通过,有的可提交管委会或党委会讨论决定,切不可想当然,个人说了算,应当指出,在有效的宏观调控下,该由下级决策的事,领导者不应当包办代替;该本级决策的事,领导者也不应当将矛盾上交。决策的自主权要互相尊重,不可随意侵犯,否则就是“种了别人的承包地,荒了自己的责任田”。项目一旦拍板,必须明确谁实施,何时实施,怎样实施,实施标准,各方面的问题考虑越周到,决策就越可行,越有效。

六、领导者一定要注意协调好同级关系

同级既包括领导班子内部,也包括横向各同级之间的关系。由于同级的地位相同,权力相等,既是天然的合作者,又是潜在竞争者,所以同级之间的关系既微妙又复杂,所以一定要讲究协

调艺术，一般协调同级关系主要应当做到四条：一是尊重人格。在实际工作中常常会碰到许多需要交叉处理的事，这就要协商解决，不可擅自主张，包办处理，即使情况紧急，处理后也要及时通气。否则，不但使同级易产生心理屏障，也使下级不好操作。不需要交叉处理的事，要分清职责，别人权限范围的事，不横加干涉，自己权限范围内的事，也不乱请别人点头。那种见荣誉就上，见失误就推的行为，是败坏同级关系的腐蚀剂。二是真诚相待。真诚相待，可以形成相互信任、相互友好的气氛。一方面，对自己要少看长处，多看不足；对同级要多看长处，少看不足。不要向同级显示自己的高明，尤其不要背后议论同级，否则一旦“歪嘴和尚”扩散，将后果严重。另一方面，同级相处，必有得失，这就要站在宏观的立场上权衡利弊，只要对全局有利，尽管自己吃点亏，也划得来，与其算“小账”，不如来个“落落大方”。三是加强交往。“老死不相往来”是“孤家寡人”的政策。同级不交往就不会感情融通，感情不融通就难免发生隔阂。同级间最好的交往是经常通气，及时沟通情况，把不必要的误会和摩擦消灭在萌芽之中，须知，工作再忙，也不要忘记主动向同级提供各种有用的信息和建议，这样长期坚持，必有善报。同时要加强同级间的私人交往，这有助于互相谅解和支持，从而做到“工作上战友，私下里是朋友”。四是“和平共处”。同级相处不要伤和气，一定要避免“脸红脖子粗”，防止“内耗”和“对抗”。同级间一旦出现纠葛和矛盾，千万要冷静，要注意理智，善于控制感情，对一些无关紧要的小事，要高姿态，不必“水落石出”。对同级的要求，要在条件许可的情况下应尽可能给予解决，即使有难处，也要尽力解释清楚，避免伤害自尊心。

七、领导者一定要努力调动下级的积极性

如何调动下级的积极性？概括起来就是对下级要有“爱才之心，求才之急，识才之能，唯才之准，用才之长，扬才之术，授才之

权，护才之短，容才之量，举才之德”。简言之，就是对自己的下级一定要培养、使用、保护。

要调动下级的积极性，基本的应当做到三条：一是工作上信任。能用其所长，并为其创造尽可能好的工作环境。二是生活上关心。领导者要想方设法为下级排忧解难，即使一时解决不了，也要做好思想工作，不可泰然处之，麻木不仁。三是兴趣上的照顾。领导者应当尽可能从时间上和物质上满足下级在兴趣方面的需要。

八、领导者一定要善于同干部群众商量办事

无数的事实告诉我们，依靠干部群众万事俱兴，脱离干部群众一事无成。领导者同干部商量办事，就要提倡多谋善断的作风，反对少谋轻断、少谋武断、不谋独断的坏作风。这里讲的多谋，就是要同各方面商量，广泛听取各种意见。善断就是对各种意见进行认真分析，集中正确的意见，作出正确的判断。多谋，不仅要在领导班子内部多商量，还必须同下级干部商量，同职工群众商量，听取方方面面的意见。多谋，也不能只同相同的意见的同志商量，还要同不同意见的同志商量，甚至反对的意见也要耐心听取，认真考虑研究，“兼听则明，偏听则暗”。不能一听到不同的意见就生气，就不舒服。如果只听顺耳的话，不听逆耳之言，就会堵塞言路，这是很危险的。多谋是为了善断，同干部群众商量的目的是为了领导决策问题，符合客观实际，或接近客观实际，所以一个领导者，一定要相信干部群众，依靠干部群众，时时、事事、处处同干部群众商量，走群众路线。

九、领导者一定要做到亲自抓点

领导者是抓全盘工作的，事情多，任务重，确实很忙，这是事实。但是，如果整天忙在开会听汇报上，就越忙越忙不到点子上，就必然指挥不力，有劲使不到刀刃上，变成辛辛苦苦的官僚主义

者。我们的领导者，既要对自己的担负的工作周密部署，不断检查，做到心中有数，又要认真抓点，抓一两个典型，解剖一两只麻雀，实现“拨亮一盏灯，照亮一大片”的目的，事情就是这样，你越不下去抓点，就越容易陷入事务堆中，越容易搞烦琐哲学，又烦又忙的事就越多。下去抓点，到连队，到车间去抓点，看来要花去一些时间和精力，但值得，能从中找到工作的规律，发现新的情况和新的问题，总结出有普遍意义的经验，取得工作的主动权，抓点的目的是要推动面上的工作，以点带面，以点促面。要求每一位领导者都要抓一两个点，做到点上开花，面上结果，点上播种，面上收获。

十、领导者一定要求实务实

领导者不论做什么工作，办什么事情，都要讲求实效，都要从实际出发，埋头苦干，扎扎实实地干，解决实际问题。我们提倡求实务实作风，反对浮夸作风。

求实务实，就是反对那种不调查，不研究，不思索，不分析，只靠个人的所谓“才气”，凭“想当然”发号施令的主观主义作风。要大兴调查研究之风，切实做到有的放矢，情况明，决心大，方法对，使问题一个一个地得到解决，使事情一件一件、一项一项地做好，一步一个脚印地向前推进。求实务实就要跳出会议圈子，领导者不要事无巨细都开会，大会作报告，小会听汇报，整天泡在会议里。现在大家都感到会议太多，会议成灾，造成工作越来越被动。开会是有必要的，但要得法、适度、适量。应当坚持做到可开可不开的会不开，能开短会的不开长会，能开小会的不开大会，能在下面开的会不搬到上面开，能一杆子插到底和干部职工直接见面的，不层层开会，会议一定要少而精。应当指出，基层会议多主要是上一级领导机关造成的。求实务实就要精简文件，反对文牍主义。当前大家反映报表多，文件多，会议多，干部蹲机关多，一般号召多，这“五多”实质是官僚主义的“五害”，一害自己，

二害同志，三害下级，四害群众，五害事业。不解决“五多”问题，领导者的工作效率是很难提高的。

十一、领导者一定要既紧张又从容

抓改革开放，抓经济建设，一定要做到既紧张又从容。什么是紧张的工作作风呢？紧张就是有干劲，有紧迫感，接到任务千方百计去完成，不打折扣，不拖拉，不疲塌，而且工作成果是一等品，不是二等品、三等品；紧张就要雷厉风行，说干就干，争取时间，今天的事今天干好，不该过夜坚决不过夜。紧张的工作作风是难能可贵的，但也不能紧张而不从容，不能始终拉满弓，不能疲于奔命，这也是干不好事情的。从容就是镇定而有秩序。

领导者要做到既紧张又从容，首先工作要有预见性。“凡事预则立，不预则废。”其次要有计划性。工作有了可行计划，就有了目标，就能指挥若定，从容不迫，再就是工作要有准备，有备才能无患。在安排工作时要有多种打算，几手准备，这样就可以从容应付各种事件和问题。

十二、领导者一定要注意工作留有余地

打仗要有预备队，过日子要有准备，做一切工作都必须留有一定的余地，留有余地就是主观需要和客观可能性有机结合起来。干工作，搞建设，既鼓足干劲，力争上游，又要充分估计到可能出现的情况和问题，计划不能定得那么死，要有一定的机动数，有的领导者讲话办事处理问题，容易绝对肯定或绝对否定，或者一口就想吃成一个大胖子，一铁锹就想挖出口井来。这种脱离实际，一点余地都不留的想法和做法常常是要落空的。

主张工作留有余地并非保守。保守是一种缺乏雄心壮志、没有进取心、墨守陈规的思想和行为，本来经过努力可以办到的事情却不去办。留有余地是一种积极的态度，进攻中有防守，丰收时想到可能出现的歉收，苦干中要注意巧干，风和日丽要想到

“不测风云”。不管出现什么问题都有对付之法，不管什么情况下都能立于不败之地，因此两者是有根本区别的。

十三、领导者一定要注意劳逸结合

当前正处在大干快上催人奋进的时期，各级领导者都肩负着繁重的任务。时间紧，工作量大，人手少，工作难度大，常常都在超负荷工作，确实很辛苦。这样下去是很难持久的。为了单位事业的振兴和发展，领导者一定要劳逸结合。其实，“劳”和“逸”是对立的统一，是互相依存，互相转化的。没有“劳”就无所谓“逸”，没有“逸”同样无所谓“劳”。工作到一定限度就要休息，休息得好工作起来就精神饱满。如同机器一样，一定时候就要进行保养，保养好了才能更好地运转。逸而不劳是懒汉行为，劳而不逸是蛮干行为，两者都不好。当然，有时遇到一些紧急任务需要突击完成的时候是要连续作战的，但这决不是经常的事。领导者在繁忙时，一定要注意休息，要定期检查身体，有病及时治疗，确保一个健康强壮的体质，这是更好工作的基础。

十四、领导者一定要注意自我修养

必要的正确的自我修养是对每个领导者的基本要求，缺自我修养的领导者是不可能担负重要责任的。因此，领导者的自我修养确实是十分必要的，如何实现自我修养呢？一般应当努力去做到以下诸条：一是坚定而不固执；二勇敢而不鲁莽；三是沉着而不寡断；四是机警而不多疑；五是活泼而不轻浮；六是豪放而不粗俗；七是自信而不自负；八是自谦而不自卑；九是自爱而不自娇；十是忍性而不软弱；十一是慎重而不胆小；十二是自强而不自傲。做到这十二条是很不容易的，是需要长久磨炼的，但是只要持之以恒，时时、事事、处处严格要求自己，也不是高不可攀的，是能成为一个具有良好自我修养的领导者的。

十五、领导者一定要善于自我完善

领导者要通过自我完善来自觉地弥补自己的缺陷和不足。每位领导者的情况是各不相同的,但都可以根据自己的实际,从以下六个方面进行自我完善:一是职业道德的完善,主要解决领导就是服务的问题。二是“自我控制”的完善。善于自我控制自己的感情,受到奖赏不沾沾自喜,遇到挫折不垂头丧气,遭受诽谤不暴跳如雷,取得成就头脑发热,解决小事不掉以轻心,面对“骄横”不低三下四,处理难题不忧心忡忡,相处“平庸”不自以高明,这样有利于提高自己处事和协调能力。三是科学思维的完善。领导者一定要不断提高自己的宏观思维、多维思维和正向思维能力。四是创新能力的完善,就是不守摊摊,不维持现状,而是不断开拓新的局面。五是应变能力的完善。这里的关键是实现原则性和灵活性的高度统一。六是运筹时间的完善,就是做到科学安排时间,工作有序化。

领导者的自我完善,一般要从三个方面下功夫:一是在实践中自我完善,并且注意实践的指向性、广泛性、层次性和创新性。二是在学习中自我完善。领导者要向职工群众学习,向领导班子成员学习,向专家学者学习,向历史学习,向书本学习。当前尤其要刻苦认真地学习《邓小平文选》第三卷,深刻领会建设有中国特色社会主义理论。三是在竞争中自我完善,市场经济也是竞争经济,竞争意味着变革、奋斗、促进和提高。领导者要敢于树立新的目标,确立新的方向,敢于寻找和探索新的方法、新的道路。没有竞争只能是“一潭死水”,只有竞争才能“万马奔腾”,一派新机,领导者一定要当竞争的勇士。

我们正处在一个伟大的历史转折时期,各级领导者既要发扬新的创业精神,又要十分注意领导方法和技巧,从而不断地开拓奋进,努力使生产一年比一年发展,经济一年比一年繁荣,职