

基层 领导艺术和方法

霍彩素 韩进水 孟庆荣 编译

南开大学出版社

33.2

基层领导艺术和方法

霍彩素 韩进水 孟庆荣 编译

南开大学出版社

〔津〕新登字011号

基层领导艺术和方法

程彩素 韩进水 孟庆荣 编著

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学校内)

邮政编码300071 电话349318

新华书店天津发行所发行

天津宝坻县印刷厂印刷

1993年2月第1版 1993年2月第1次印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.875

字数: 145千 印数: 1—3000

ISBN7-310-00506-6/D·36 定价: 3.85元

内 容 提 要

领导者怎样避免工作中出现失误?怎样有效地解决日常工作中遇到的许多问题?怎样提高工作效率?这是每个领导者都很关心的问题。本书从上任后该怎么办、怎样才能更有效地工作、处理文件的技巧、主持会议的艺术、怎样做下属的工作、解决冲突的方法以及保持健康的身体和旺盛的精力等方面提供了一系列具有指导意义的具体方法和建议。书中的内容新颖、文字简练、叙述风格生动活泼,具有很强的可读性,适合于广大基层领导者阅读。

编译者的话

我国正处在继续深化改革的时期。进一步促进经济振兴和社会进步，是历史赋予全党全国人民的使命，在国民经济各个领域的改革过程中，领导者起着重要作用。

领导就是管理，管理就注意效益。一个组织或单位的效益如何，越来越取决于领导者的领导水平和工作效率。作为经济部门的领导者，只有聪明的头脑、勤奋的精神和渊博的知识是不够的，还必须善于管理、善于开发和利用群众的智慧和力量。只有这样，才能提高领导者本人和全体下属的工作和生产效率。这就要求领导者必须掌握一定的领导艺术。

迄今，我国已出版了不少有关领导科学和管理科学方面的著作，这对提高领导者的领导和管理水平起了重要的作用。然而，在这些著作中，多数侧重于理论方面的论述，例如领导科学的概念、领导体制、领导者的素质、领导作风、原则性的领导方法等等，而对于最具体的领导方法和技巧，则涉及很少。

本书主要是根据苏联经济出版社1988年出版的《避免失误的妙法——对领导者的实际建议》一书编译的，编译时参考了国内外部分有关资料。本书的突出特点是没有讲领导和管理的理论，而是寓理论于具体方法之中，可以说在一定程

度上填补了具体领导技巧方面的专门著作的空白。本书对于各级领导者，尤其是对于经济管理部门的基层领导者掌握领导艺术、充分发挥自己的聪明才智、提高工作效率、实施成功领导，将具有一定的指导意义。

由于编译者水平所限，书中错误之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

1991年8月于南开大学

目 录

一、新官上任，脚步要稳	(1)
1. 检查一下你是什么样的领导者 (测验).....	(1)
2. 上任初期该怎么办?	(4)
(1) 陷入困境的四种行为路线.....	(5)
(2) 有效工作的战略.....	(7)
(3) 不要抱幻想.....	(11)
(4) 怎样帮助新的领导者.....	(12)
3. 怎样使你的建议更具说服力	(14)
(1) 威信的作用.....	(14)
(2) 沟通的作用.....	(15)
(3) 理想的办法.....	(16)
(4) 参与的优点.....	(17)
(5) 群体意见的效果.....	(18)
(6) 五个最重要的方法.....	(18)
4. 你是强硬的领导者吗?	(19)
5. 你是否果断? (测验)	(26)
小结.....	(28)
二、怎样才能更有效地工作	(32)
1. 领导者的六种主要错误	(32)
(1) 第一种错误: 意志薄弱, 办事拖拉.....	(32)

(2) 第二种错误: 贪多求快, 不分主次·····	(33)
(3) 第三种错误: 事无巨细, 包办代替·····	(34)
(4) 第四种错误: 自以为是, 虚荣心强·····	(34)
(5) 第五种错误: 管理混乱, 无章可循·····	(35)
(6) 第六种错误: 逃避责任, 嫁祸于人·····	(36)
2. 时间不够用三十问 ·····	(36)
3. 拖拉作风是你的敌人 ·····	(40)
(1) 拖拉作风的三个主要原因·····	(41)
(2) 习惯和惰性是拖拉作风的主要 同盟军·····	(46)
4. 笔记本的改进 ·····	(47)
5. 电话交谈的艺术 ·····	(49)
小结·····	(53)
三、处理文件的技巧·····	(57)
1. 你会写批示吗? ·····	(57)
(1) 应该怎样写批示·····	(59)
(2) 写批示时常犯的错误·····	(60)
(3) 写批示的具体步骤·····	(62)
(4) 示范·····	(65)
2. 处理文件的指南 ·····	(66)
(1) 主观和客观原因·····	(67)
(2) 不会处理文件的四种类型·····	(70)
(3) 看文件要头脑清醒·····	(75)
(4) 概况表·····	(77)
(5) 九条有益的建议·····	(78)
3. 思维要清楚, 书写要简练 ·····	(80)

小结·····	(86)
四、主持会议的艺术·····	(88)
1. 你是否善于主持业务讨论会 (测验) ·····	(88)
2. 召开会议的原则 ·····	(94)
3. 怎样把握讨论会的进程 ·····	(96)
4. 怎样主持业务座谈会 ·····	(98)
小结·····	(104)
五、怎样对待下属·····	(106)
1. 怎样才能当一个好的领导者 ·····	(106)
2. 授权的艺术 ·····	(111)
(1) 授权后怎么办·····	(111)
(2) 应该在什么情况下授权·····	(112)
(3) 授权时常犯的错误·····	(113)
(4) 怎样保证授权的效果·····	(114)
3. 怎样做下属的工作 ·····	(115)
(1) 对不同性格的人采取不同的办法·····	(115)
(2) 要学会批评下属·····	(120)
4. 你是否善于听 ·····	(123)
5. 领导者的自我评价 ·····	(129)
小结·····	(129)
六、管理心理学的几个主要问题·····	(132)
1. 怎样解决冲突 ·····	(132)
(1) 引起冲突的原因·····	(132)
(2) 几种冲突模式·····	(135)
(3) 分析和交谈·····	(139)
2. 领导者的威信 ·····	(141)

(1) 与威信有关的矛盾·····	(141)
(2) 行为战略·····	(142)
(3) “害怕失去威信综合症”的症状·····	(143)
(4) 引起“害怕失去威信综合症”的原因·····	(144)
(5) 是性格特点还是疾病? ·····	(145)
3. 怎样推行改革措施 ·····	(148)
4. 怎样对待“带刺的”人 ·····	(151)
(1) 怎样对待“带刺的”下属·····	(152)
(2) 怎样对待“带刺的”上级领导者·····	(154)
(3) 怎样对待“带刺的”同事·····	(155)
(4) 怎样对待“带刺的”竞争者·····	(155)
(5) 你本人是否“带刺的”人(测验) ·····	(156)
小结·····	(158)
七、健康——成功的保证 ·····	(161)
1. 你是否善于保持健康的生活方式 (测验) ·····	(161)
2. 怎样使领导者避免患职业病 ·····	(165)
(1) 选拔人才要注重科学性·····	(166)
(2) 工作环境的学问·····	(167)
(3) 从信息观点看劳动制度·····	(168)
3. 应激情境 ·····	(171)
4. 怎样保护自己 ·····	(175)
5. 没有时间休息怎么办 ·····	(182)
6. 几种简便的运动方法 ·····	(188)
小结·····	(190)
八、有益的资料和建议 ·····	(192)

1. 能力差的领导者的十五个特征	(192)
2. 搪塞答话的含义	(193)
3. 领导成功的六个原则	(195)
4. 不要忘记演讲艺术	(197)
(1) 演讲的作用	(197)
(2) 演讲的种类和方式	(198)
(3) 演讲的准备	(199)
(4) 演讲的技巧	(200)
5. 服饰有助于成功	(201)
(1) 精干的领导者也应讲究服饰	(201)
(2) 根据情境选择衣服	(204)
6. 微笑的重要作用	(205)

一 新官上任，脚步要稳

本书的宗旨在于：帮助领导者解决实际问题，使他们在工作中避免犯那些最典型的错误。不过，只有那些确实能够当领导的人，才能从书中的建议和忠告中大获其益。有人可能要问：“凡是有专业技能的工作人员不是都能当领导吗？”实际上并非如此。领导者——这不单纯是一种职务，也是一种职业。这种职业象任何其他职业一样，需要具备一定的素质，需要具备特殊的性格特点，也需要掌握基本的技能和艺术。不论是领导集体、各级领导者，也不论是普通工作人员，都必须懂得这个简单的道理。然而，往往有这种情况，有的专家基本上具有担任领导职务所需要的条件，但他并不知道怎样正确地开展工作的。他可能因为选择不正确的工作方法而遭受挫折，或者在行动中使用实验的方法，经过多次失误，需要很长时间才能摆脱困境。

针对这种情况，我们选择了一些资料，帮助新上任的领导者解决必然遇到的两个主要问题。这两个问题是：

我是否能胜任领导工作？

我应该从何处入手开始自己的领导活动？

1. 检查一下你是什么样的领导者(测验)

一般来说，任何人只有力气是不能当领导的。人们总是

劝告领导者要“动脑筋多思考”。这种劝告虽然有益，但并不具体，因为不十分清楚到底应该怎样思考、思考什么。

请你下列问题回答“是”或“否”：

①你是否愿意承担没有现成的解决方法的管理性任务？

②你是否难以放弃你任较低职务时所使用的管理方法？

③职务提升后，你是否长期表现出喜欢你过去领导过的单位？

④你是否努力争取探索出适合于大多数情况的通用的管理方法？

⑤你是否善于（基本上无错误地）对自己的下级作出全面评价，把他们评定为强、中、弱三种类型？

⑥你在解决干部问题时，是否容易越出个人喜欢或厌恶的范围？

⑦你是否认为通用的领导方法是没有的、需要善于根据管理情境的特点把各种方法结合起来？

⑧你是否认为你避免同上级领导的冲突比避免同下级人员的冲突更容易？

⑨你是否想破除你所领导的部门形成的管理模式？

⑩你对一个人作为领导者的素质的第一次直观印象是否常常是正确的？

⑪你是否常常把管理工作中出现挫折的原因解释为客观的不利因素（例如住房不够、物质技术供应经常中断等等）？

⑫你是否常常感到用于有效工作的时间不够？

⑬你是否认为，如果有条件经常在土地上，那么你的领

导效率就会大大提高？

⑭你给你的下级得力领导者在解决问题方面的权力和独立性，是否比给不得力领导者的要多得多（尽管两者有同样的职位）？

请按下表确定你的得分数，然后把每题的得分加在一起算出总积分：

题 号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
答“是”得分	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
答“否”得分	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

最高积分为20分。

得0~5分：你当专家的能力强于当领导者的能力。如果有机会调你担任专家职务，例如主任医师、总工程师等，你要毫不犹豫地去干。

得6~10分：不应该说你是一位能干的领导者，但如果你在所领导的集体里工作开展得不错，那么，你最好不要进行根本性的改革，也不要同意调往其他单位。你应该尽可能多听取上级领导的意见和集体的意见，要特别注意干部问题和预料可能发生的问题，广泛利用集体做决定的方法，努力创造并巩固集体中的传统。

得11~15分：你属于“组织者、领导者”的类型，善于把注意力集中在解决最重要的问题上。这里包括有效地选拔并安排干部问题、制定并通过合理的（实际能完成的）计划问题、物质技术供应问题。你之所以能干，是因为你从来也不对当前的事业做结论，善于分清主次，善于想方设法解决

原则性问题。你不回避矛盾，敢于承担责任，在你领导的部门，工作通常是顺利的。对你可以提一条建议：不要忽视眼前的工作，可以委托助手去干，但要检查执行情况。

得16~20分：你能够使落后部门摆脱困境。你喜欢紧张情境，追求创新和改革，希望在事业上有所成就。你虽然具有必要的管理能力，却不能一贯顺利地适应环境，因为你在评价、判断形势时过分绝对化，也可能因为你对上层领导者态度生硬而妨碍你适应环境。

2. 上任初期该怎么办？

我们假设干部任命手续已经办理完毕，新的领导者就可以卷起袖子认真地抓起自己部门的工作、施展自己的一切能力了。但他是否真正卷起袖子干，这完全是另一个问题，实践对这个问题的回答有时是否定的。实际上，新的领导者往往在上任的前几周内一直在“暗中防御”、等待、观察，对所看到的人和事做出自己的评价。而周围的人对他的这种行为往往持理解的态度。他们或许认为，有一段适应过程完全是合情合理的。结果，当新的领导者适应了新的环境、真正开始干起工作以后，他的工作效率往往比他担任以往的职务时要低得多。在适应期间，新的领导者为什么会有这种“暗中防御”阶段呢？是什么原因促使领导者处于防御地位？为什么他的管理方式要发生变化？

第一个原因是包围着新的领导者的各种期望的矛盾性。一方面，上级期待他能使他领导的部门出现新的生机，期待他改变下属的工作方式。另一方面，新的环境使他或多或少地懂得，在最初阶段不应该马上进行根本性的改革，最好首

先熟悉工作，在新的环境中扎下根子等等。换句话说，因为到达新的岗位后的最初阶段，上级不会过分严厉地对待新领导者，即使新领导者在完成他的前任所遗留的事业之前延缓了进行改革的时间。

第二个原因是可能来自下面、来自下属人员的压力。有些人千方百计让新领导知道，他们喜欢已经习惯的那种工作方法，并且还要照旧干下去。新的领导者就象一个有时迫不得已而要换房的后娘，她之所以这样做，只是为了不再听见孩子们说这类的话：“可是我们的妈妈不是把这个东西放在这里的呀……”。

新的领导者之所以要延缓改革的第三个原因是，他的部门不可避免地与其他部门有着密切联系。工作方式和方法上的太大变动会影响整个组织正常发挥职能。

新领导者延缓改革的第四个原因在于，他的前任往往成为他的直接上级首长或者在该组织中居于更高的地位。在这种情况下开始进行部门工作的根本性改革，就意味着怀疑自己的首长任原先职务时的工作效率，因而也就意味着怀疑他们被提升为更高级首长的决定是否正确。

由于这四个方面的原因，内心处于矛盾状态的新的领导者，一方面想尽快表现自己，赢得威信；另一方面又要避免犯错误，避免获得胆大妄为者的名声。结果，他通常就会选择一种不容易犯错误、但效率却低的行为路线，而这就决定了他在任职后的最初一段时间的活动方式。

(1) 陷入困境的四种行为路线

凡是走上新的领导岗位的人，不管他们的性格、文化程度、经验有多大差别，大多数人都会选择以下四种行为路线

中的一种。

第一种行为路线的特点是高度小心谨慎。这样的领导者通常非常重视新的上级的劝告，要搞清楚人与人之间的相互关系。因此，他把自己的全部精力都用在仔细查明前任的工作特点上，以便重复前任的行动。他要么长时间不按自己的思想行事，要么认为自己的想法是天真的、站不住脚的，干脆将其抛到一边。至于说与下属人员的关系，他要迅速搞清楚，他们会做什么，想做什么，然后尽量不对下属人员提出过高的要求，以避免发生矛盾。在对成绩进行自我评价时，他就以是否很好地“迎合”了上级并保持了前任达到的工作水平来判定。至于怎样才能提高工作效率和领导水平，他不愿意去考虑。

第二种行为路线的特点是，下车伊始就对新单位里过去运用的工作方法评头品足，没有满意的地方，把自己的同事甚至其他领导者们视作安于现状、墨守成规的人。未经“侦察”立刻就“发起冲锋”，企图一下子就使一切走上“正规”。对自己的下属，他匆匆忙忙乱发议论，说他们干得如何不好，应该如何加把劲才能令人满意地履行自己的职责。他还开始向自己的同事们表白，他的方法是最好的方法，对他们来说，最重要的是尽快地站到他的立场上。如果得不到支持，他就开始对同事采取轻慢态度，一有机会就千方百计挑他们的毛病，有时甚至向自己的上级领导暗示：说什么“时代变了，人也变了，不好管了”等等。这样的领导者在评价自己的成绩时，一是凭他能吸引到自己一方的下属的人数，一是凭他认为他们部门走出“死角”所用的时间。

第三种行为路线的特点是只往后看。这样的领导者在工