

领导者书架

领导方法



Lingdao
Fangfa

领导要有艺术，领导要有方略

只有看法没有办法，当不好领导

领导工作做不好，就是因为没有合适的领导方法

李玉柱／主编

沈阳出版社

领导者书架

领导方法

Lingdao
Fangfa

李玉柱 / 主编

沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导方法/李玉柱主编. —沈阳: 沈阳出版社, 2003. 10
ISBN 7-5441-2282-4

I. 领… II. 李… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 081291 号

出 版 者: 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编: 110011)

印 刷 者: 东北印刷厂

发 行 者: 沈阳出版社

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10.5

字 数: 280 千字

印 数: 1-10000

出版时间: 2003 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 信群 呼义凯

封面设计: 耀午书装

版式设计: 新锐

责任校对: 宋晓莉

责任监印: 张建荣

定 价: 23.80 元

联系电话: 024-24112447

邮购热线: 024-24124936

E-mail: sysfax_cn@sina.com

前言

说到领导,领导者大都很熟悉。但如同每天我们都在谈天气一样,多数都是说说而已,能真正理解其含义的却在少数。

领导,可以用“在其位,谋其事”来解释。“位”是说,领导是一个职位,是组织、单位或部门的领导者。这个职位被赋予了一定的权力,也承担着相应的责任。“事”是说,领导是一种行为。这种行为就是领导者为了实现自己的目标和成绩而采取的行动。也就是说,能够在领导之“位”,“谋”什么样的“事”。

做一件事情却不知道这件事是什么,要做什么,达到什么目标等等。这些领导是“摸着石头过河”,一边做,一边摸索。当然,这种探索精神固然很重要,但这难免会走很多弯路。而在现实的领导活动中有着丰富的资源可资利用,有着大量关于领导的感性经验和理性总结。如果能借鉴这些就可以找到通向成功领导的捷径。

每个人走向罗马所选择的道路都是不同的,对于每个领导者来说,他的领导活动的效果总是与他的领导方法相关的。从这个角度来说,领导的方法也就是领导的艺术。一个优秀的领导,他的领导方法就是他做人艺术和做事技巧的体现。领导是做出来的,做什么呢,一方面是做人,另一方面就是做事。

在现实的社会中,有些领导总是说,领导的工作不是那么好做的,而要当好一个领导更是难而又难,所以,有些人就把当领导作为一个“苦差事”了。有这样想法的人,我们不能说他就不是一个好领导,但也折射出领导这个行当中诸多的滋味和感受。

那么,领导到底是难当在什么地方呢?换一句话说,怎么做才能被认为是一个优秀而称职的领导呢?

我们在现实的生活中说某位领导有水平和有经验,这也就是在说他的领导的方法。从这个角度来说,领导的方法就是领导水平和经验的体现。我们也可以这样来说,方法就是手段,就是做成事情的途径。在领导的实务中,无处不需要方法,一个只有看法的领导,做起事情来却没有切实到位的方法,肯定是办不成、办不好事情的。要做一个优秀的领导,就是要做高明的事,而有效的领导方法就是最坚实的保证。

每个领导都希望有真正能够解决问题的方法。本书从领导的实际工作中,从9个方面全面而系统地涉及到了领导实务中的主要内容,并总结和提炼出了200多种实际操作的方案和方法。本书的一个突出特点就是有很强的针对性和应对性,这也就是说,本书既有领导工作的实务内容,又有能在实际工作中切实发挥作用的方法和经验。有针对性的提出内容,才能使你在实践的操作中具有应对性,因此,你的领导工作也才能够圆满和完善。

所以,实用的方法,简洁的方法,有效的方法可以说是领导者成功的基础。

目 录

一、领导开局：升迁到任的方法

- 1. 做好开局前的准备工作 002 ●
- 2. 把握好开局的 2 个重点 005 ●
- 3. 认清和理顺 4 种关系 007 ●
- 4. 上任之后如何烧好三把火 010 ●
- 5. 如何对待前任领导和昔日领导 015 ●

二、领导布局：班子设计和建设的方法

- 1. 打造领导班子及优化结构的方法 020 ●
- 2. 选择优秀部属的 13 个标准 025 ●

3. 如何处理正职和副职之间的关系	028	●
4. 如何处理副职和正职之间的关系	031	●
5. 如何选配和驾驭副职中的关键人物	036	●
6. 纠正领导班子中“一团和气”的倾向	041	●
7. 对待内部不同意见和冲突的方法	044	●

三、领导用权的方法

1. 巩固权力,确立你的领导风格.....	052	●
2. 树立领导者威信的方法 5 种	059	●
3. 保持适当距离,理清远近亲疏的关系	062	●
4. 领导者用权和用谋的 5 条原则	064	●
5. 领导的授权:大权独揽,小权分散	068	●
6. 领导的分权:事不躬亲,成果显著	080	●
7. 领导力:如何实现领导的能力和效能	090	●
8. 领导的权变:因时制宜,通权达变	104	●

四、领导用人的方法

1. 领导用人的 8 条原则	118	●
2. 领导的识人:德才兼备,惟才是举	121	●
3. 领导的育人:以诚相待,有效培育	129	●
4. 领导的择人:包容并蓄,择贤任能	145	●
5. 领导的留人:未雨绸缪,聚才有方	158	●
6. 领导的管人:维护权威,各谋其政	169	●

五、领导决策的方法

1. 领导者怎样进行科学的决策 184 ●
2. 正确决策的 7 个环节 186 ●
3. 领导在决断之前应该考虑的 5 个问题 190 ●
4. 选择决策方案应该注意的 7 个问题 193 ●
5. 领导如何处理同“智囊团”之间的关系 197 ●
6. 领导在什么情况下容易决策失误 200 ●
7. 在决策中如何争取重视自己的建议 204 ●

六、领导协调关系的方法

1. 走出领导协调的 8 个误区 208 ●
2. 怎样处理和上级之间的关系 210 ●
3. 怎样处理和下级之间的关系 224 ●
4. 怎样消除内部的纷争和争执 242 ●

七、领导激励的方法

1. 只有适当的方法,才有激励的效果 246 ●
2. 实施激励下属的 5 个要点 249 ●
3. 切忌乱许诺和瞎开“空白支票” 252 ●

4. 施加恰当的压力,激活部属的潜力	253	●
5. 奖罚有度,才能相得益彰	255	●
6. 表扬的 3 个原则	259	●
7. 恰当运用 6 种不同的批评方法	265	●

八、领导开好会议的方法

1. 怎样做好会议的筹备工作	270	●
2. 主持高效会议的 5 个实用技巧	274	●
3. 领导者主持会议的语言艺术	277	●
4. 新任领导怎样在会议上发言	279	●
5. 管理会议的 4 个要点	281	●
6. 处理会议中“冷场”和“跑题”的情况	284	●
7. 如何处理会议中的争执和反面意见	286	●
8. 怎样主持好“解决问题的会议”	288	●
9. 怎样开好座谈会	291	●

九、领导情景语言的方法

1. 怎样做好专题报告	296	●
2. 怎样做好即席讲话	299	●
3. 谈判的策略与操作技巧	303	●
4. 如何做好竞选的演说	309	●

- 5. 怎样在公开和公众的场合发表致辞 313 ●
- 6. 领导者同降免撤职人员谈话的技巧 315 ●
- 7. 怎样在酒宴和酒会上应酬自如 318 ●
- 8. 怎样进行电话交谈 322 ●



领导开局： 升迁到任的方法

领导工作的开局至关重要，这也是领导立足和开展工作的前提。“不打无把握的仗，也不打无准备之仗。”

1. 做好开局前的准备工作

领导事业成功的起点，必须从走马上任之初开始。任何一个领导，都有过尽快打开局面的经历和方法。上任伊始，初来乍到，怎么做好开局前的准备工作，对于新任的领导就至关重要了。这就必须注意以下三个问题：

一、做好第一次亮相，信心百倍地就职

(1) 不论是发表就职演说还是即席讲话，都要给别人以干练、稳健的印象。充满热情和信心，不要怯阵怯场，说话不要拖泥带水。

(2) 要谨慎谦虚。对于一个新的工作环境，你可能只是从侧面了解到一些情况，但是对实际的和细节的情况还不十分的把握，所以你不要突出自己，不要炫耀自己，不要讲空话，许空愿，以免造成以后工作的被动。

(3) 要有乐观和自信的心态。要显示自己的决心和魄力，坚定不移地去迎接新的工作和任务，使人们相信你是一个精力充沛、意志坚强、乐观开朗、勇往直前的好领导。你的这种情绪和精神可以使你的部属和下级得到鼓舞，这就为你放手开展工作打好了人心上的基础。

二、多听勤看，尽快摸清各方面的情况

新任的领导要想尽快的打开局面，就应该首先有重点、有层次的开展一定的调查和走访工作。要通过各种途径广泛地搜集来自各方面的反映，认真听取各种不同人士的意见、要求和期望。在了解情况的时候，要注意不要先入为主，偏听偏信。为了了解到第一手的资料，要努力创造一个良好的沟通的气氛

和条件。对找上门来主动谈情况的人员要热情欢迎；而对那些有意回避的人，你要主动去亲近他们，不要急于询问和了解实质性的问题。另外，当你听到有关人事方面的反映后，切不可随处乱说，更不可信以为真，在不适当的场合指名或不指名的进行批评和指责，否则，这会使你陷入到不必要的人事纠纷之中。

在了解了一定的实际情况之后，你可能会发现一些存在的问题，对你来说，最重要的是先把这些问题整理出来，在情况尚未彻底地熟悉之前，一般不要也不宜马上表明自己对问题的看法和打算。除了十分明显或已经经过你深思熟虑的问题，对于没有把握的问题不要仓促提出解决的办法，等到日后情况进一步明了，时机成熟，而你也确实是胸中有数的时候再做决定，也不算晚。

三、树立一个良好的形象

领导者想要尽快地进入到新的工作角色和适应新的工作环境，对自己的形象要多加注意。一个好的领导形象对于以后工作的实施是非常重要的。

(1) 不要摆官架子，要虚心好学。这样的话，可以为你赢得平易近人的好印象，而且使你可以从各种人那里了解到最真实的情况。

(2) 要有热情，更要有真抓实干的行动。热情只能是软性的东西，但是最能赢得人们好感的还是你在具体工作中的表现，你要认真地抓好各项工作的组织实施，不管中途会遇到什么样的困难，也要一抓到底，抓出成效。

(3) 要廉洁奉公，进行严格的自我约束。要严格的要求自己，不要过多地要求别人做什么和不做什么，而要表明自己为政清廉的决心，使人们确实感到新领导的新作风，这是取信于

民的大事。

(4) 要勤奋上进。新上任的领导要有为事业奋斗的紧迫感，用自己的勤政和踏实的作风开拓进取，建立新的业绩。不能抱着不求有功但求无过的心态，也就是说，在其位要谋其政。



2. 把握好开局的2个重点

对于新上任的领导来说，开局的重点就是要把握好诸多工作的关系，哪个在先、哪个在后、哪个主要、哪个次要都是要进行通盘考虑的，这也直接决定了开局的质量，能不能踢开场子，这的确是领导的一种本事。故领导者要把握好开局的两个重点：

一、保持工作的连续性

一项工作从部署到最后完成，都需要一定的时间和经历一定的过程，有的甚至需要前后几任领导的连续努力才能完成。对于这样的工作，不能因为领导人的变动而受到影响，也不能因为前后不一致而中断。新的领导到任后，对原班子决定的而连续性又较强的重要和重大的工作，如无特殊的原因和重大的失误，就应当接着抓下去，并努力做出一定的成绩来。只有这样，才能保持前后任工作的连续性，使前任的工作成为后任者前进的阶梯和基础。决不能对前任搞的东西随心所欲，想改什么就改什么。

当然，对于那些连续性不强，前任又确实搞错了或搞得不好的，或者因为形势的变化而不再适合的东西，也没有必要碍于前任的面子而不改正。应该注意的是，要看准了再动手改，千万不能为了显示自己的高明、魄力和不同凡响而胡批乱改，那样只会“图虚名而得实祸”。而且，换一任领导，就等于是翻一次烧饼，如此折腾下去，局面就会越来越不可收拾了。

二、稳定人事，变动要慎重

新领导上任之后，底下的人就人事方面的问题难免会有各

种各样的想法和看法。当有人向你反映前任领导在用人上的失误和下面的情况时，你一定要理智，不要在立足未稳、事实不明的情况下进行大的人事方面的变动和改动。当然，这不是说你对反映上来的情况就可以置之不理，在未明察之前，你对被反映的对象仍然要保持信任的态度。这样，可以避免人心浮动，减少给工作带来的影响。如果反映的情况，在你经过一段时间的考察之后确认属实的话，你也要待时机成熟的时候，再有计划、有步骤地进行调整。

新领导如果一到任就急于对人事进行大的变动和调整，就容易使局势不稳定。如果你用错了一个人，可能会影响一大批人。人事上出现较大的失误之后，那些受到冷落和排挤的人及其追随者的不满情绪就会迅速蔓延，这将是领导以后长期工作的内在不安定的因素和原因。



3. 认清和理顺 4 种关系

一、处理好开拓与继承的关系

开拓与继承的关系也就是我们所说的新官与旧事的关系。新领导上任之后，应该注意以下问题：一是要在前任的基础上进行创新。作为新接任的领导，对前任领导的工作成绩不能抹杀，而应该充分地肯定。因为，在你领导的组织和班底里，在下一级的领导阶层，在一般的人员中都有一大批人熟悉前任领导并赞成或接受前任领导的一些思想观点，其影响在一段时间内还会继续存在和发挥作用。因此，要尊重前任的劳动，把前任的基础作为开展工作、进行新的决策的起点和依据，努力把旧的基础和新的实践有效地结合起来。二是在创新的前提下继承。对前任的工作方案，长远规划乃至各种章法和做法，要在全面而认真分析的基础上，加以改革和完善，对一些经过论证或实践检验属于不科学或错误的规划与决策，要大胆地调整和纠正，以避免今后出现不应有的失误。

再者，我们总是要继承好的东西。对于前任已经形成的工作的路数和外在的优势和长处，是对头的，能发生实际的效力的，就应该继承并根据实际的情况完善；如果不是这样，我们才能寻找另外的途径，力求重新建立属于自己的外在工作上的优势。

总体说来，我们既要在前任的强项上继承，而且还要在前任的弱项上开拓。

二、处理好基本工作和根本工作的关系

领导者要有很多的工作要做，但是不管做什么样的工作，