

中国式管理  
实用读本

- ★卓越领导必备的日常管理工具书
- ★为领导解决**各类管理实务**问题提供有效方案
- ★全面阐述领导应具备的**管理素质、技能及工作方法**

# 领导

## 管理实务手册

◎领导干部不可不会的管理谋略大全◎

GUANLISHIWU  
SHOUCE

王一夫 ◎编著

**领导既要坚持一定的原则，也要学会会有分寸的使用一些必要的手段。**

本书对于领导日常工作中的关键事务，以及与此相关的各种情况，都做出了周到的考察，总结出一套行之有效的**工作方法**。既有经验支持又有理论指导，实用、高效

中国致公出版社



# 领导

## 管理实务手册



王一夫 ◎编著



中国致公出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导管理实务手册 / 王一夫编著. —北京: 中国  
致公出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 80179 - 954 - 8

I. ①领… II. ①王… III. ①领导学—手册  
IV. ①C933 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 149166 号

---

### 领导管理实务手册

---

编 著: 王一夫

责任编辑: 柳 琦

---

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

印 数: 8000

---

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张: 23

字 数: 460 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

---

ISBN 978 - 7 - 80179 - 954 - 8

定 价: 45.00 元

---

## 前言

### FOREWORD

求真务实，是领导者应有的本色，是领导艺术中不可缺少的组成部分。

无论时代怎样发展，也无论组织生存的环境如何变幻复杂，作为领导行为最基本的原则之一，始终不会改变也不可能改变，这就是：领导者必须尊重客观，注重实际，取得实效。

做一个领导者，尤其是一个成功的领导者，比一般人想象的要困难得多：管人管事；要有良好的工作业绩；要展现正确的形象；要运用好权力……如果你选择了领导生涯，就必须了解能够确保自己成功的重要事项。

领导所面临的问题和事务虽然繁多，但关键的事情还是完全可以把握的。本书与以往的领导学读物相比具有更强的针对性，它对于领导日常工作中的几项关键性事务，以及与此相关的各种情况，都做了周到的考察，总结出一整套行之有效的工作方法。其中既有经验支持又有理论指导，实用、高效。

长期以来“如何成为一名高效能的领导者”一直是一个热门话题。其实这一问题并不复杂。事实上，很多领导技能实际上就是一些切实可行的工作技巧和方法，只要掌握了这些技巧和方法，你就成为了一名有效的领导者。愚笨的领导者往往不懂得合理使用时间，拟定工作计划，只知道把工作一再拖延、堆积。然后，再慌慌张张地做一些徒劳无益的事，结果不但工作没做好，也把自己累坏了。而真正有能力的领导者，实际上并不忙碌，他知道预先拟定好工作进度后，再确实地执行工作。打好基础，扎扎实实，稳稳当当，一步一个台阶。如果工作进行得顺利的话，就不至于会仓皇不知所措。因为工作能力强，所以即使所做的工作量是他人的数倍，也能如期完成，达到事半功倍的效果。

本书从领导素质技能、工作效率、管理方法等方面进行了系统而又轻松的阐述，运用决策学、心理学、信息论以及行为科学等现代科学理论，针对市场经济大背景

下领导者工作的方方面面，提出了新见解、新举措、新思路。全书注重理论和实践的有机结合，强调实用性和可操作性，是指导性较强的“领导之道”。

对于领导者来说，知识的准备是最充分的准备，素质的培养是最基本的培养，技能的提高是最有用的提高。也许您是党政机关的主要领导，也许您是公司企业的行政人员，也许您是事业单位的管理干部，也许您是社会团体的工作人员，当您捧读这部书《领导管理实务手册》的时候，您肯定会手不释卷，从中掌握您所需要的领导艺术和工作方法，使您受益匪浅。

# 目 录

## CONTENTS

### 第一章 如何提高你的领导力

作为领导者要想管理好手下的员工，首先必须自己锻炼和培养过硬的管理能力。这一点是成功管理者之所以成功的极为关键的要素，也是赢得全体员工佩服和拥护的最起码的条件。所以，一个管理者必须时刻进行自我启发和提升，力图将自己的管理本领“更上层楼”、“节节开花”。

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 你属于哪一类型的领导.....                           | 2  |
| 1. 导师型领导 2. 经验型领导 3. 平易近人型领导 4. 善解人意型领导   |    |
| 提高管理艺术的六个要点 .....                         | 3  |
| 1. 大处着眼，小处着手 2. 扬长避短，发挥优势                 |    |
| 3. 量力而行，尽力而为 4. 层次分明，秩序井然                 |    |
| 5. 注意分寸，掌握火候 6. 持之于严，渴之于精                 |    |
| 运筹好每一个工作细节.....                           | 5  |
| 1. 细心体察 2. 预先计划 3. 做到四勤                   |    |
| 摸透内机制，才能出手到位 .....                        | 7  |
| 1. 内机制表现为：外参照或内参照 2. 内机制表现为：求新或是求稳        |    |
| 工作本领：抓管理靠才智 .....                         | 9  |
| 1. 管理方法 2. 管理水平 3. 管理人事                   |    |
| 决不能做不到位的事 .....                           | 11 |
| 1. 虚荣心理 2. 独断心理 3. 逆反心理 4. 从众心理 5. 自我辩解心理 |    |
| 优秀领导者的七个长项 .....                          | 13 |
| 1. 品格——你的本性 2. 直觉——你一眼能看出什么               |    |



3. 关系——你都结交了什么人 4. 经验——你曾经走过什么样的路
5. 知识——你能懂得多少 6. 成就——你曾经实现过什么目标
7. 能力——你能够完成什么

## 培养组织管理能力 ..... 14

1. 从心理上做好准备 2. 最重要的是赢得别人的支持
3. 学会倾听、整合别人的意见 4. 使别人清楚地了解你的观念

## 领导必须克服的二十二个误区 ..... 16

1. 忽略对新知识的追求 2. 把自己局限在专业中
3. 缺乏负责的勇气 4. 不能适时地制定圆满的决策
5. 疏忽了追踪视察工作 6. 工作指示不能让下属了解
7. 插手小事，越俎代庖 8. 不能切实地评定自己的绩效
9. 无法让下属发挥潜力 10. 假公济私 11. 不能诚实守信
12. 不能以身作则 13. 借私下交情要求工作成绩
14. 不能与部下合作 15. 不能让员工有参与感
16. 事必躬亲，大权独揽 17. 墨守成规，缺乏弹性
18. 做破坏性的批评 19. 忽略下属的牢骚和抱怨
20. 上下缺乏沟通 21. 缺乏人性的管理 22. 没有培养接班人

## 最让下属佩服的七项能力 ..... 19

1. 计划能力 2. 企划能力 3. 交涉能力 4. 解决问题能力
5. 说服能力 6. 情报搜集能力 7. 事务处理能力

## 第二章 分权授权的要领

如何解决领导者工作任务多、工作时间少的矛盾呢？行之有效的办法是授权。管理者只对直接下级行使一定的权力，不包办代替或越级处理问题。使下属在其所承担的职责范围内有权处理问题，作出决定，为领导者承担相应的责任。这样，管理者就能够节约一定时间，用于了解情况、进行学习、联系群众、静心思考等一些大事。

## 领导为什么要授权 ..... 24

1. 授权是贯彻分层领导原则的需要 2. 授权是管理者抓大事管全局的需要
3. 授权是调动起下属积极性的需要

## 有效授权的三个步骤 ..... 25

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1. 确定授权对象 2. 明确授权内容 3. 选择授权方式        |    |
| 授权六个基本原则 .....                       | 27 |
| 1. 合理授权原则 2. 以信为重原则 3. 量力授权原则        |    |
| 4. 带责授权原则 5. 授中有控原则 6. 宽容失败原则        |    |
| 管理者授权七法 .....                        | 29 |
| 1. 目标授权法 2. 充分授权法 3. 不充分授权法 4. 弹性授权法 |    |
| 5. 制约授权法 6. 逐渐授权法 7. 引导授权法           |    |
| 授权给什么人 .....                         | 31 |
| 1. 忠实执行上司命令的人 2. 知道自己权限的人            |    |
| 3. 勇于承担责任的人 4. 不是事事请示的人              |    |
| 5. 提供情报给上司的人 6. 上司不在时能负起留守之责的人       |    |
| 7. 能够随时回答上司提问的人 8. 致力于消除上司误解的人       |    |
| 9. 向上司提出问题的人                         |    |
| 授权不能失控 .....                         | 33 |
| 避开授权七误区 .....                        | 35 |
| 1. 不可把授权当成推卸责任的“挡箭牌” 2. 随意式授权        |    |
| 3. 含糊其辞式的授权 4. 三心二意式的授权              |    |
| 5. 空头支票式的授权 6. 牧羊式的授权 7. 越级授权        |    |
| 收效自如的权力运作 .....                      | 36 |
| 滥用权力的三种表现 .....                      | 37 |
| 1. 不该决定的问题，擅自决定 2. 不该管的事情，插手管理       |    |
| 3. 不该执行的任务，越俎代庖                      |    |
| 如何防止下属越权 .....                       | 39 |
| 1. 明确职责范围 2. 进行一级管理一级的教育 3. 为下属排忧解难  |    |

### 第三章 常变常新的激励手段

俗语说得好：“士为知己者死”。身为领导者，如果你了解了员工的本性，也就知道如何有效激励他们。让你的目光更犀利，更具穿透性，这也是为了帮助你更快地走入他们的心灵，激发他们的拼搏精神，从而实现人文化管理。



|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 激励的四大功效 .....                           | 42 |
| 1. 有利于创建共同立场 2. 有利于引发工作欲望 3. 有利于鼓励创新    |    |
| 4. 有利于增强战斗力                             |    |
| 员工什么时候干劲最大 .....                        | 45 |
| 1. 意见被尊重 2. 受到领导者称赞 3. 领导者与员工同甘共苦       |    |
| 激励的七种基本类型 .....                         | 47 |
| 1. 领导者用内心深处的丰富情感激励员工                    |    |
| 2. 领导者用理智的情绪，使员工保持持久稳定的良性情绪             |    |
| 3. 领导者用积极的情绪激励员工                        |    |
| 4. 精神激励 5. 知识激励 6. 任务激励 7. 晋升激励         |    |
| 激励要讲原则性 .....                           | 49 |
| 1. 实绩原则 2. 鼓励冒尖原则 3. 明暗分开原则             |    |
| 4. 公私分明原则 5. 顺道分清原则 6. 刚柔相济原则           |    |
| 影响激励效果的六种现象 .....                       | 51 |
| 1. 任意树立先例 2. 运动式激励 3. 浮夸式激励             |    |
| 4. 走私式激励 5. 偏离团体目标 6. 忽略有效沟通            |    |
| 灵活多变的激励手段 .....                         | 53 |
| 1. 价值激励术 2. 成就激励术 3. 目标激励术 4. 信任激励术     |    |
| 5. 冒险精神激励术 6. 创新精神激励术 7. 发奋激励术          |    |
| 8. 重视激励术 9. 危机激励术 10. 信函激励术 11. 心愿激励术   |    |
| 12. 回应激励术 13. 电话激励术 14. 生日激励术           |    |
| 开发新的激励工具 .....                          | 65 |
| 1. 使命憧憬 2. 挑战自我 3. 持续学习 4. 提升名誉 5. 价值共享 |    |

## 第四章 领导智慧与决断力

正确的决策是领导者的第一要务，是领导艺术和领导水平的集中体现。由于领导居于“中坚”位置，具有最后执行的权力，因此，决策水平的高低，对于保证决策的先进、科学、可行、高效，起着关键性的作用。

|                  |    |
|------------------|----|
| 战略决策的核心是选优 ..... | 68 |
|------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1. 事实依据 2. 价值依据 3. 环境和条件依据       |    |
| 领导者应具备什么样的决策能力 .....             | 69 |
| 1. 进行现状调查 2. 对比优选 3. 进行全面系统分析    |    |
| 4. 模型模拟法 5. 未来预测                 |    |
| 决策需要掌握哪些要素 .....                 | 71 |
| 1. 决策者 2. 决策目标 3. 决策备选方案 4. 决策环境 |    |
| 5. 决策后果                          |    |
| 领导者进行决策的方法 .....                 | 72 |
| 1. 确定目标 2. 优中选优 3. 区别对待不同类型      |    |
| 进行科学决策的程序 .....                  | 73 |
| 1. 发现问题是领导管理活动的起点                |    |
| 2. 确定具体明确的目标                     |    |
| 3. 拟订方案寻找达到决策目标的有效途径             |    |
| 4. 进行分析评估, 选择一个最有利于实现目标的方案       |    |
| 5. 选择方案, 是决策过程中决定性的一环            |    |
| 6. 决策方案制定以后, 开始进入实施阶段            |    |
| 7. 当决策危及目标的实现, 就必须修正方案, 进行追踪决策   |    |
| 领导者在决策中应注意的问题 .....              | 75 |
| 1. 掌握第一手材料 2. 决策论证中应多一些双向思维      |    |
| 3. 要“议决”, 不要“自决” 4. 找准决策的第一责任人   |    |
| 决策时用好直觉 .....                    | 76 |
| 领导者要善于避开决策的误区 .....              | 78 |
| 1. “先入为主”的误区 2. 害怕变化所产生的误区       |    |
| 3. 求同排异的陷阱误区 4. “朝三暮四”带来的误区      |    |
| 5. 晕圈效应导致的误区                     |    |
| 导致领导者决策失误的原因 .....               | 81 |
| 1. 浪漫化与模糊性是战略决策失误的主要原因           |    |
| 2. 战略决策程序引起的决策失误                 |    |
| 决策失误的补救措施 .....                  | 84 |
| 1. 要及时消除负面影响 2. 找出失误的主要原因        |    |
| 3. 修正和完善原有决策方案 4. 确保新决策全面地执行     |    |



## 第五章 成功领导的沟通艺术

有些管理者可能是天生的领袖人物,但绝大多数的人,在沟通方面的潜能,需要加以开发、培养和发展。“人生成功的秘诀,在于你能驾驭周围的群众。”这是美国前总统里根的金玉良言。成功领导十分了解沟通的重要性,无论在社交活动里,在家庭中或工作岗位上,能经常尽情地发挥本身所特有的与人“沟通”的艺术和能力,巧妙地赢得别人的喜爱、尊敬、信任和合作,从而开创了人生的丰功伟业。

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 沟通究竟有多重要 .....                           | 88  |
| 沟通的五个简单秘诀 .....                          | 89  |
| 鼓励大家积极发言 .....                           | 91  |
| 学习非语言沟通技巧 .....                          | 92  |
| 1. 表情传递信息    2. 姿势传达意图    3. 手势加强语气      |     |
| 4. 环境体现个人                                |     |
| 消除部属的烦恼与不满 .....                         | 94  |
| 1. 身为管理者,必须有一个正确的心理准备                    |     |
| 2. 管理者应仔细聆听部属的烦恼与不满                      |     |
| 3. 聆听完部属的烦恼与不满后,接着便要解决烦恼与不满              |     |
| 4. 确认事实后,应思考解决的方法                        |     |
| 把握危机中的机遇 .....                           | 95  |
| 如何掌握下属的心态 .....                          | 97  |
| 1. 试探心理    2. 戒备心理    3. 恐惧心理    4. 对立心理 |     |
| 5. 轻视心理    6. 佩服心理    7. 懊丧心理    8. 激动心理 |     |
| 此处无声胜有声 .....                            | 99  |
| 同下属谈话的语言艺术 .....                         | 100 |

1. 同下属谈话的语言要具备说理性 2. 同下属谈话的语言要具有幽默性
3. 同下属谈话的语言要具有丰富的感情色彩

## 领导谈话有哪些技巧 ..... 102

1. 谈话前要做好准备 2. 要选择适当的地点 3. 如何开始交谈
4. 要善于激发下级讲话的愿望 5. 要善于启发下级讲真情实话
6. 要善于运用非语言符号

## 第六章 当众演讲实用技巧

凡事预则立，不预则废。要想完美地施展自己的口才、作好一次演讲，事先必须有所准备。恰如建筑施工须有蓝图才能够顺利进行一样，在演讲之前，也得对演讲的听众有一定的了解，为演讲的有关内容、方式等构想出一幅蓝图，或藏于脑中，或置诸笔端。如此预备妥当，演讲起来，方能舌绽春蕾、口吐莲花、顺畅流利、优雅动人。

## 当众演讲准备要充足 ..... 106

1. 生活事例 2. 权威言论 3. 有关知识

## 演讲前如何分析观众 ..... 107

## 怎样安排演讲的结构 ..... 109

## 如何修改演讲稿 ..... 110

1. 修改的内容 2. 修改的技巧

## 熟记讲稿更有自信 ..... 111

1. 以意领先，抓纲带目 2. 从情入手，以情带理
3. 形象记忆，化抽象为具体 4. 高声朗诵记忆法
5. 机械记忆法 6. 反复试讲

## 演说中怎样回答听众的问题 ..... 114

1. 知道问题的答案 2. 不知道问题的答案 3. 成功回答问题的关键
4. 令人难忘的结束语

## 迅速掌握演讲技巧 ..... 116

1. 专注一个主题 2. 小心选择用词 3. 以理打动听众



|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 4. 幽默非常重要 5. 别忘说声谢谢              |     |
| 如何掌握好演讲的语调 .....                 | 117 |
| 1. 轻重变化 2. 快慢变化 3. 高低变化 4. 停顿变化  |     |
| 如何克服演讲中的不良心理 .....               | 119 |
| 1. 缺乏信心的心理 2. 期望过高的心理 3. 临场紧张的心理 |     |
| 4. 应付状态的心理 5. 受挫不振的心理            |     |
| 妥善对待听众的反应 .....                  | 120 |
| 1. 演说中善意的反应 2. 演说中的恶意反应          |     |
| 3. 演说中听众没反应怎么办                   |     |
| 演讲者的应变技巧 .....                   | 122 |
| 1. 如何应付演讲怯场 2. 如何应对怕忘讲稿          |     |
| 3. 如何应急中途忘词 4. 如何应变演讲出错          |     |

## 第七章 如何开好工作会议

任何领导者，既然是指挥者，要依靠众多的人来工作，会议则必不可少。会议是上下交流的机会，是领导者发出信息并接受反馈的机会，是实施领导的主要工具。优秀的领导者，当他主持一次会议的时候，总是十分清楚会议的特定目的是什么，或者应当是什么。他在会议上就会牵着众人绕着自己的目的转，取得会议的高效率。

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 主持会议的方式方法 .....                         | 126 |
| 1. 会议要准时开始 2. 要开宗明义 3. 良好的开端是成功的一半      |     |
| 4. 提供背景材料让大家决策 5. 务必让每个与会者都发言           |     |
| 6. 主持人要善用调和艺术 7. 防止会议上的紧张气氛             |     |
| 8. 应付分歧意见的技巧 9. 防止“冷场”的办法               |     |
| 10. 提问的措辞应朴实无华 11. 给人台阶 12. 在讨论中要经常归纳提醒 |     |
| 13. 会议中的小结不超过30秒钟 14. 会议要适时而止           |     |
| 怎样提高主持会议的口才 .....                       | 129 |
| 1. 应先整理好商量的主题 2. 报告具有书面语的特点             |     |
| 3. 内容要重要而有权权威性 4. 讲话方式要严肃               |     |
| 5. 把握所知悉的事实 6. 要缩小听、讲之间的“距离感”           |     |
| 7. 要仔细聆听别人的意见和指示 8. 时机的选择也很重要           |     |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 怎样主持“解决问题的会议” .....                 | 130 |
| 1. 抓住重点, 把握方向 2. 掌握进程 3. 民主作风       |     |
| 4. 言简意赅的语言风格 5. 善于调解气氛              |     |
| 怎样主持好政策性研究会 .....                   | 132 |
| 1. 会议主持者和与会者是平等关系 2. 要造成一个自由发表意见的气氛 |     |
| 3. 主持人发表意见要慎重 4. 做好综合和总结            |     |
| 领导在会议上发言的诀窍 .....                   | 133 |
| 会议插话的诀窍 .....                       | 134 |
| 怎样处理会议中的意外情况 .....                  | 136 |
| 1. 巧妙对付会议开始的冷场 2. 善于打破部分人的沉默        |     |
| 3. 善于控制离题发言                         |     |
| 如何对付扰乱会议的人 .....                    | 138 |
| 1. 口若悬河的人 2. 一言不发的人 3. 窃窃私语的人       |     |
| 4. 争论不休的人 5. 离题万里的人                 |     |
| 即兴演讲七字诀 .....                       | 139 |
| 给会议画上圆满的句号 .....                    | 141 |
| 1. 会议基本情况 2. 会议的主要收获 3. 今后工作意见      |     |
| 开会十戒——突破常规 .....                    | 142 |

## 第八章 迎来送往的公关口才

领导都要作报告, 不论是宣传上面的新精神, 还是反映下面的新事物, 都要力求运用富有新意的语言, 就是时代感最强、代表性最广, 给人以新的信息和感触的语言。尤其是要有自己的总结和提炼, 尽量避免讲那些别人早就说过的、被磨光了棱角的、生搬硬套的、群众不爱听的套话。语言的内容要言之有物, 切忌空话连篇。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 怎样在公开场合发表致词 .....   | 146 |
| 怎样作介绍词、颁奖和受奖词 ..... | 147 |



1. 精心准备
2. 介绍词应当发自自然, 让人听来好像是主持人的即景之作, 不必过于严肃
3. 充分表现你的热情
4. 让人感到你的诚挚
5. 授奖词需要精心准备
6. 表达受奖时的诚挚之情

## 领导者做报告的语言艺术 ..... 150

1. 吃透精神, 精心准备
2. 语言要有针对性
3. 语言要准确精炼
4. 语言要新鲜生动
5. 语言要通俗
6. 谈吐有致, 讲究技巧

## 怎样做好工作总结报告 ..... 152

1. 切忌说成流水账
2. 报告时不能文过饰非
3. 切忌不能老生常谈
4. 少说套话和空话
5. 用词不能夸张和笼统

## 击败对手的竞聘演讲 ..... 154

1. 忌信口开河, 杂乱无章
2. 忌吐词不清, 含混模糊
3. 忌狂妄自大, 目空一切
4. 忌妄自菲薄, 过分谦虚
5. 忌服饰华丽, 求新求异

## 如何成功进行述职答辩 ..... 156

1. 明确述职答辩主题
2. 确定述职答辩目标
3. 写出述职答辩的提纲
4. 准备必要的道具
5. 进行试练习
6. 整理和充实素材

## 电视屏幕前怎样亮相 ..... 157

## 如何接受记者的采访 ..... 159

1. 参加新闻发布会、接受记者采访前的准备工作
2. 怎样展开与把握谈话局面?
3. 怎样争取媒介的信任和赢得公众的心?
4. 怎样回答特殊敏感的问题?
5. 与记者突然遭遇时怎样接受或回避采访?

## 接待规格与说话艺术 ..... 163

1. 对等接待中的语言艺术
2. 在破格接待和降格接待中的语言艺术
3. 接待敬语

## 第九章 增进领导效能的好习惯

你不可能生来就能把事物弄得井然有序、条理分明; 但是, 你可能心里多少明白杂乱无章可能带来的种种缺失、弊端, 更不用说因此而导致的挫折与焦虑了。井然有序可以提高你的工作效率, 使得你不但更能掌握自己的生活, 也会有更多的闲暇时间。

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 找出效率低下的原因 .....                        | 168 |
| 1. 领导者的时间很容易会变成“属于别人的时间”               |     |
| 2. 领导者除非能够毅然改变生活和工作的现实，否则将被迫忙于日常琐碎的事情  |     |
| 3. 促成领导者缺乏效率的现实因素是由于领导者本身处于一个“公司”之中    |     |
| 4. 领导者往往是身处一个公司的“内部”                   |     |
| 井然有序可以使你掌控自我 .....                     | 169 |
| 1. 列表 2. 目标 3. 计划 4. 行事历 5. 奖励         |     |
| 6. 从书架开始整理 7. 保持井然有序                   |     |
| 尽量避免来自下属的打扰 .....                      | 171 |
| 妥善处理文件 .....                           | 172 |
| 提高会议的效率 .....                          | 173 |
| 1. 应该在什么情况下开会 2. 应该让哪些人出席会议            |     |
| 怎样处理计划外工作 .....                        | 174 |
| 1. 如何对待内部职工的来访 2. 如何对待下级来请示工作          |     |
| 3. 如何对待会议和外部客人？                        |     |
| 领导者现场办公的艺术 .....                       | 177 |
| 1. 把现场办公与培养下属成员结合起来                    |     |
| 2. 不为诸多矛盾所缠绕，抓住工作中的重要环节，实施有重点指挥，切忌“眉毛胡 |     |
| 3. 严格按分工，按时限工作                         |     |
| 4. 力戒戴有色眼镜，避免感情用事                      |     |
| 5. 正确运用奖惩制度，注意保护下属的积极性                 |     |
| 6. 尊重事实，不怕丢面子                          |     |
| 如何应付众多的来访者 .....                       | 178 |
| 1. 授权你的秘书处理约会的问题 2. 固定会见时间 3. 盘查来客     |     |
| 4. 到下级的办公室中去 5. 起立相迎 6. 限时谈话 7. 封锁干扰   |     |
| 8. 定期碰头                                |     |
| 在工作时保持较高的效率 .....                      | 179 |
| 1. 培养动力 2. 控制惰性 3. 顺乎自然 4. 抵制厌倦        |     |
| 5. 推动记忆 6. 善于幻想 7. 充分准备                |     |
| 8. 将好的工作程序记入工作手册                       |     |



9. 在“工作手册”上详细记录零散信息
  10. 将经常使用的工作用语记号化、简略化
  11. 将公司报表文件原稿与资料的纸张统一起来
  12. 及时编制“实用工作手册”
  13. 采用高尔夫球记分法，随时随地记下备忘录
- 战胜拖延，提高效率 ..... 183
1. 建立短期目标 2. 在心中设立一个时限 3. 设定固定的行动时间
  4. 向那些你信得过的人寻求帮助 5. 用适当的词语激励自己
- 怎样使你的头脑冷静下来 ..... 186
1. 把注意力集中在手头的工作上 2. 经常使大脑休息
  3. 把注意力集中在令人愉快的事物上
- 效率比完美更重要 ..... 188

## 第十章 能说会写，善于表达

写作是一项综合性的脑力劳动。写好一篇文章往往需要作者从多方面去培养和锻炼自己，调动思想、阅历、知识、能力乃至才情禀赋诸方面的修养、储备。因此，一篇文章的水平往往是作者思想境界、生活经验、知识结构、思维能力、聪明才智等方面的集中反映。

- 领导者怎样提高写作水平 ..... 192
1. 作文先做人 2. 应用写作的思想准备 3. 多读多练
- 实用文的一般要求 ..... 193
1. 观点明确，前后连贯 2. 论据充分，言之有物
  3. 文风端正，感情真挚 4. 独立思考，写出新意
  5. 布局合理，结构完整 6. 道理讲透，逻辑严密
  7. 重点突出，语言精炼 8. 深入浅出，通俗易懂
  9. 书写工整，标点准确 10. 文面整洁，合乎款式
- 实用文的写作过程 ..... 197
1. 确定标题 2. 意在笔先 3. 占有资料 4. 分析研究
  5. 详列提纲 6. 动笔行文 7. 反复修改 8. 定稿誊清
- 如何向上司报告工作 ..... 200