

侯书生◎主编
与官员谈系列

与官员谈 领导方法

舒天戈◎编著

YUGUANYUANTAN
LINGDAOOFANGFA

国家行政学院出版社

侯书生◎主编

与官员谈系列

与官员谈 领导方法

舒天戈 编著

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

与官员谈领导方法/舒天戈编著. —北京:国家行政学院出版社,2010.5
ISBN 978-7-80140-884-6

I. ①与… II. ①舒… III. ①领导方法-干部教育-学习参考资料
IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 094268 号

书 名 与官员谈领导方法
作 者 舒天戈
责任编辑 任 燕
出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路6号 100089)
电 话 (010)68920640 68929037
编 辑 部 (010)68929095
经 销 新华书店
印 刷 北京博图彩色印刷有限公司
版 次 2010 年 6 月北京第 1 版
印 次 2010 年 6 月北京第 1 次印刷
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 开
印 张 18
字 数 258 千字
书 号 ISBN 978-7-80140-884-6/C·29
定 价 39.80 元

党的十七届四中全会作出了“建设学习型政党”的战略决策。由此，拉开了全党和全国各级党政机关学习的序幕。用科学的思想和先进的文化武装各级党政领导干部，形成全员学习、全过程学习和工作学习化、学习工作化的氛围和机制，已经成为全党和广大领导干部的共识。

党政领导干部肩负着重大的历史使命，他们理应成为学习的楷模。

毛泽东同志曾指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”今天，没有千千万万德才兼备的领导干部积极地发挥自己的聪明才智，就不可能完成实现中华民族伟大复兴的历史使命。

21 世纪，中国正面临着难得的历史机遇。中国共产党正在领导中华民族进行着一场伟大的事业，这就



是：振兴民族繁荣富强，推动国家科学发展，促进社会和谐进步，全面实现社会主义现代化建设的宏伟目标。

同时，中国也正面临着严峻的考验与挑战。尤其对处于领导岗位的广大党政领导干部来说，他们肩负着重大的使命与责任，其领导才能与工作业绩直接影响着我国改革开放与社会主义现代化建设事业的进程。

加强各级党政领导干部的领导能力建设，既是抓住历史机遇、实现党的战略目标的客观要求，也是领导干部承担历史重任、创造工作佳绩的必要条件。党的十七届四中全会强调指出：必须加强各级领导班子和领导干部领导能力的培养。因此，尽快提高各级党政领导干部的领导能力，已成为一项重要的政治任务。

为此，我们组织有关权威专家、学者，经过艰辛努力，通力合作，集体编写了《与官员谈系列》，它为广大的党政领导干部提供了一套良好的学习读物。

本丛书具有如下几个方面的特点：

1. 针对性强。它从广大党政领导干部的实际需求出发，紧密结合领导干部的工作实践，有的放矢地确定每一分册图书的主题；同时，针对领导干部工作中的重点、难点问题，进行了深入浅出的分析，以帮助广大领导干部提高工作能力与工作水平。

2. 内容广泛。本丛书涉及领导科学的诸多方面，力求全方位、立体式地介绍领导科学、领导方法与领导艺术各个领域的内容。

3. 语言流畅。本丛书将理论和案例结合起来，力求以通俗易懂的语言表达领导科学与艺术的思想精华。同时，文字表述精炼，利于广大领导干部用较少的时间掌握较多的知识。

总之，本丛书旨在帮助各级党政领导干部提高领导能力，使他们通过学习掌握领导工作规律，提高领导艺术和水平，从而成为一名优秀的党政领导者。

目录

CONTENTS

第一章 领导方法概述

一、领导方法是领导者实现卓越领导的利器

- 1. 领导方法体现着高超的领导谋略与工作技巧 / 2
- 2. 理解一些基本概念:领导、领导者、领导职能与领导工作 / 4
- 3. 领导方法是引领领导工作的金手杖 / 6
- 4. 领导方法是领导实践的内化和领导科学的技术化 / 8
- 5. 讲究领导方法能使领导者事半功倍 / 10
- 6. 用高超的领导方法提升领导者的领导力 / 12

二、领导方法的根本是实事求是、深入实际

- 1. 领导者必须坚持实事求是的思想路线 / 15
- 2. 深入实际,领导者要大兴调查研究之风 / 16
- 3. 走群众路线,从群众中来,到群众中去 / 18



- ④ 尊重客观,尊重科学,坚持科学分析 / 19
- ⑤ 求真务实,反对形式主义与官僚主义 / 21

第二章 领导者掌权与用权的科学方法

与
官
员
谈

领导
方法

一、顺势而为,领导者的掌权方法

- ① 领导者要做理智型的掌权者 / 26
- ② 权力管理是领导掌权的重要内容 / 27
- ③ 领导者掌权的基本原则 / 29
- ④ 善于控制权力,防止权力失控 / 31
- ⑤ 明确自己的权限,防止下属“越权” / 34
- ⑥ 创造性的“借权”:“扩大”自己的权限 / 37

二、刚柔并济,领导者的用权方法

- ① 影响领导者权力运用的因素 / 39
- ② 确保权力运行畅通的用权艺术 / 41
- ③ 领导用权智慧中的权变之术 / 43
- ④ 授权:分身有术的领导用权 / 45
- ⑤ 权力不可滥用,防范权力扩张 / 48

第三章 领导者决策的科学方法

一、审时度势：决策必须科学化、民主化

1. 什么是决策？什么是领导决策 / 52
2. 领导者科学决策的基本要求 / 55
3. 优秀决策者的基本素质 / 58
4. 领导者怎样把握决策时机 / 60
5. 发挥集体构想的优势以利领导决策 / 64
6. 善于使用直觉能力进行决策 / 66
7. 领导者“拍板”时应注意的问题 / 69
8. 领导者决策失误要快速补救 / 73

二、多谋善断：领导者决策的科学方法

1. 领导决策成败的关键在“善断” / 76
2. 多谋善断源于正确地判断形势 / 77
3. 领导者要保持清晰的决策思路 / 78
4. 根据自己的风格进行决策 / 81
5. 掌握与运用领导决策的模式 / 84
6. 领导者确定决策目标的基本要求 / 87
7. 应急决策需要“急而不错” / 89



三、敢于决断：在繁杂的态势下果断决策

- 1. 果断决策，需要领导者的勇气 / 93
- 2. 决策“拍板”时需要斩钉截铁 / 94
- 3. 领导决策需要刻意创新，敢于冒险 / 96
- 4. 讲究决策方法有利于提高决策效率 / 97

第四章 领导者识人与用人的科学方法

一、识人选人：得人才者得天下

- 1. 古人云：成事在人，得士者昌 / 100
- 2. 为政之本，在于选贤任能 / 102
- 3. 知人善任，领导者应做到人尽其才 / 105
- 4. 领导者识人选人的标准 / 106
- 5. 识人的艺术：识人所长，知人所短 / 108
- 6. 择人新法：相马不如赛马 / 109
- 7. 领导者考察下属的六种技法 / 111

二、任贤用能：领导者使用人才的方法

- 1. 用人以公，不拘一格地使用人才 / 115

- 2. 互补定律:领导用人的和谐艺术 / 116
- 3. 因事设人,实现能职匹配 / 119
- 4. 应当选用合适的人去做合适的事 / 123
- 5. 求全责备是领导者用人之大忌 / 125
- 6. 辨伪留真,不用似是而非之人 / 127

三、培育人才:领导者励人与育人的方法

- 1. 提供舞台,给英雄以用武之地 / 130
- 2. 引入竞争机制,让人才脱颖而出 / 132
- 3. 因材施教,朽木也可雕 / 135
- 4. 领导者应激励下属“挑大梁” / 137
- 5. 予以信任,让下属更有干劲 / 138
- 6. 善于激励,挖掘下属的潜能 / 141

第五章 领导者指挥与监督的工作方法

一、领导者现场指挥的方法

- 1. 指挥是领导者工作的基本职能 / 144
- 2. 实现领导者正确指挥的基本原则 / 146
- 3. 领导者指挥的三大基本形式 / 147
- 4. 领导者指令的下达必须准确到位 / 149





⑤ 要设法使下属积极执行命令 / 150

⑥ 多提“建议”少用“命令” / 153

二、领导者工作监督的方法

① 监督:领导者管理职责的本质要求 / 155

② 领导者督办检查的基本内容 / 157

③ 领导者督办检查的操作程序和途径 / 159

④ 领导者检查工作时应注意的问题 / 163

⑤ 跟进:实施监控后的领导任务 / 166

⑥ 如何对被授权者实施有效监控 / 168

第六章 领导者开会与会议讲话的方法

一、高效务实:领导者开会的基本要求

① 会议是一种必备的领导工具 / 172

② 开会要打有准备之“仗” / 174

③ 讲究效率,开卓有成效的会 / 177

④ 领导者在会议中应有良好的表现 / 179

⑤ 领导者要从“会海”中解放出来 / 181

二、驾驭会议:当好会议主持人

① 主持好会议的方法要求 / 184

- ② 处理会议中的争执和分歧有技巧 / 186
- ③ 处理会议中的意外情况的方式方法 / 188
- ④ 总结会议需要客观而有深度 / 190

三、生动别致:领导者会议讲话艺术

- ① 选用丰富、生动、典型的话料 / 191
- ② 讲话的语言要富有知识性 / 194
- ③ 让即席讲话不同凡响 / 195
- ④ 领导者会议上插话的技巧 / 197

四、充分交流:鼓励与会者讨论

- ① 鼓励与会者畅所欲言的方法 / 199
- ② 会场上调动与会者情绪的妙法 / 201

第七章 领导者日常工作 管理的方法

一、抓住中心环节的日常工作管理方法

- ① 统筹全局,理顺工作中的各种关系 / 204
- ② 紧紧围绕中心环节,抓大放小 / 205
- ③ 突出工作重点,准确锁住关键 / 208
- ④ 把主要精力放到事关全局的大事上 / 210





- ⑤ 趋轻避重,最大程度地减少损失 / 212

二、“十指弹琴”的日常工作方法

- ① 十指弹琴,日常工作需要默契配合 / 213
- ② 领导者应讲究现场办公的艺术 / 215
- ③ 营造高效率的办公软环境 / 217
- ④ 让领导的日常工作井然有序 / 219
- ⑤ 群策群力,调动每个员工的积极性 / 221

三、其他方面的日常工作方法

- ① 抓薄弱环节,促进全面发展 / 222
- ② 以点带面,推动面上工作 / 224
- ③ 抓住细节,细微之处见精神 / 226
- ④ 善于抓住工作中的“关节点” / 228
- ⑤ 把计划外的往来应酬工作纳入计划 / 229

第八章 领导者协调与平衡的工作方法

一、同心并进:领导者工作协调的方法

- ① 做好领导协调工作的基本原则 / 234

- 2. 掌握领导协调的基本方法 / 236
- 3. 协调正副职领导之间的关系 / 239
- 4. 协调领导成员之间的关系 / 241
- 5. 协调与下属之间的关系 / 243
- 6. 善于协调各部门之间的矛盾 / 246

二、平衡有术：摆平各方关系的方法

- 1. 做精通平衡艺术的领导者 / 248
- 2. 找准实现领导平衡的基点 / 250
- 3. 追求组织平衡的最佳态势 / 252
- 4. 以平衡术营造良好的人际氛围 / 254
- 5. 分而治之，搞平衡政治 / 257

三、以和为贵：化解人际冲突的方法

- 1. 领导者要以解决冲突为己任 / 259
- 2. 把人际冲突消灭在萌芽状态 / 261
- 3. 通过有效的沟通化解人际冲突 / 263
- 4. 把“内耗”引导为良性竞争 / 265
- 5. 选择解决冲突的最佳方式 / 266
- 6. 以柔性方式化解上下级矛盾 / 269
- 7. 领导者处理反对意见的八种方式 / 272

第一章

领导方法概述

“工欲善其事，必先利其器。”

领导方法是决定领导工作优劣与绩效高低的“金手杖”。现代科学的领导方法，是理论与实践的有机结合，是原则性与灵活性的高度统一，是科学性与艺术性的完美体现。没有科学的领导方法，就会大大削弱领导效率；缺少高效的领导方法，就会限制领导能力；缺乏艺术的领导方法，就会有损领导权威。领导方法的掌握与运用，其基本途径在于从知识学习中总结吸收，从工作实践中摸索积累，从经验参考中获得提高，从集思广益中吸收精华。今天，一个善用领导方法的领导者，是最具魅力、最易成功的领导者。





一、领导方法是领导者实现卓越领导的利器

任何一项事业的成功，都离不开领导者的统率作用。然而，领导者的作用有大有小，不同的领导者，往往发挥出不同的领导作用，创造出不同的工作业绩。为什么会有这样的区别？其中的一个重要原因在于，不同的领导者有着不同的领导方法。

在领导者日理万机的工作中，领导方法关乎工作业绩，决定工作成效。缺少科学方法的领导者，不可能成为一名成功的领导者。因此，掌握科学方法，应当成为领导者的一门必修课。唯有如此，才能在领导工作中巧能成事，事半功倍，出色地发挥领导者的主导作用。

1. 领导方法体现着高超的领导谋略 与工作技巧

领导者，公众事业的组织者，社会组织的率领者。

乐队需要指挥，演剧需要导演，企业需要经理，军队需要将军。这些指挥、导演、经理、将军，就是这里所说的领导者。显然，领导者绝不仅限于此，大至国家元首，小至基层组织的班组长，都可以被称为领导者。领导者的作用，正如战场中的将军，是激战双方的核心人物，是决定战役胜败的关键因素之一。任何一项事业的成功都离不开领导者的

统率作用。然而领导者的作用有大有小，不同的领导者，往往演出风格迥然不同、感染力大小不等的“社会戏剧”。而领导者的领导水平在很大程度上取决于领导方法与领导艺术。

在我国古代，有一个田忌赛马的故事。

据司马迁《史记·孙子吴起列传》中记载，春秋战国时期，齐国的大将田忌常和贵族赛马，下的赌注很大，可是田忌往往赛输。他虽然心里不服，但却毫无办法。一次，正好军事家孙臆来到齐国，田忌“善而客待之”，孙臆了解到参加比赛的各方马匹的足力都差不多，且都分为上、中、下三等，于是就对田忌说：“你只管下赌注，臣能令君胜。”田忌相信了孙臆的话，就和齐王及一般贵族们下了一千斤黄金的赌注。到了赛马的时候，孙臆告诉田忌说：“用你的下等马对他们的上等马，用你的上等马对他们的中等马，用你的中等马对他们的下等马。”结果，田忌在三场比赛中输了一场，胜了两场，从而赢得了黄金千斤。

这个故事说明了什么呢？说明了军事家孙臆高超的决策方法，田忌过去在决策中总是以强对强、以中对中、以弱对弱，从而就不可能每战必胜。孙臆改变了决策的策略，以强对中、以中对弱、以弱对强，这样虽必输一场，但却能赢得两场，最终稳操胜券。孙臆以其高超的决策技巧表现出了他卓越的指挥才能，从而赢得了田忌和齐威王的信任，“威王问兵法，遂以为师”。

孙臆高超的决策方法就是一种领导方法。简单地说，所谓领导方法，就是指领导者为达到一定的领导目标而采取的办法和手段。所谓领导艺术，就是领导者在领导实践中所表现出来的高超的领导工作技巧。

现代科学发展表明，方法是任何实践活动实现目的的手段与桥梁。领导方法是领导者进行创造性工作必不可少的科学武器。最有效的领导方法是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术。

