

LING DAO YI SHU SHI DA JING DIAN

领导艺术十大经典

新时期领导干部读本

领导观念，领导方式和方法的10大变策

以“我”为中心向全球化战略转变

由主观内向型向按规律办事的方式方法转变

由守成型向创新方式方法转变

由一般型向专业型方式方法转变

由依赖型向自主型方式方法转变

由讲形式、排场型向实效型方式方法转变

由控制型向服务型方式方法转变

由人治型向法治型方式方法转变

由一元型向多元型方式方法转变

“由官争位”向“能力争位”方式方法转变



沟通协调艺术

保证领导工作正常运转的润滑剂

吉林摄影出版社

经典二：沟通协调艺术

保证领导工作正常运转的润滑剂



[沟通艺术]

- 上传下达的艺术

解：吃透两头谓之“通”。

- 与上级相处的艺术

解：敬而不媚，奉而不卑。

- 与不同上级相处的艺术

解：把握共性，针对个性，体现灵活性。

- 与同级相处的艺术

解：和而不群。

- 与下级相处的艺术

解：保持可伸缩的距离，有时近，有时远。

- 异性工作关系相处的艺术

解：绷紧“绯闻”这根弦。

[协调艺术]

- 思想与目标的协调艺术

解：大方向不能有问题。

- 团队协调艺术

解：一碗水端平。

- 领导关系的协调艺术

解：求大同，存小异。

- 角色冲突的协调艺术

解：保守疗法，避免大手术。

第二卷

沟通协调艺术

吉林摄影出版社

卷首语

领导者的主要任务，就是管人治事。领导者大多具备突出的才干、正直的品行，但同为领导，业绩、成就却会有较大差异，其原因就在于领导艺术的高低，而协调艺术则是领导者事业成功的关键。

当今社会日益纷繁复杂，各级各类领导的协调功能愈加重要，对协调艺术的要求也越来越高。那么，如何提高领导的协调艺术呢？比如：党政领导怎样得到上司的赏识，怎样与同僚和平共处，怎样得到部属的拥戴，怎样树立良好的个人形象，从而不断进步？企业老板如何巧妙争取政府的支持，如何建立互补互利的伙伴关系，如何构建同舟共济的企业精神，如何协调好与顾客、与股东、与社区、与科教界等方面的关系，从而树立起自身、企业或产品的良好形象，在激烈的竞争中稳操胜券？其中大有学问在。

目 录

上篇 沟通艺术

第一章 上传下达的艺术	(3)
第一节 了解“下情”，也要吃透“上情”	(3)
一、按照“上情”理顺“下情”	(3)
二、顾上和顾下都很重要	(5)
第二节 与上级沟通要有点份量	(7)
一、与上级沟通交流的准则	(7)
二、注意向上级领导传递他关注的信息	(8)
第三节 向上级汇报工作要讲点技巧	(10)
一、上级领导满意的汇报方法	(11)
二、上级领导讨厌的几种汇报方式	(12)
三、请示汇报中存在的问题及对策	(14)
第四节 与下属沟通要深厚老成一些	(15)
一、坦诚相见，平等待人	(16)
二、换位思考，求同存异	(16)
三、讲究技巧，准确表达	(17)
四、言外之意，巧妙传递	(18)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

五、沟通障碍,及时化解	(19)
第五节 处理下属汇报与请示的艺术	(24)
一、倾听下属汇报的工作要领	(24)
二、对待下属请示的工作要领	(26)

第二章 与上级相处的艺术

(27)

第一节 与上级领导交往的原则

(27)

一、忠诚会换来什么	(28)
二、诚实的重要性	(28)
三、顺从有什么好处	(28)

第二节 让上级领导赏识的行为准则

(29)

一、在上级面前千万别计较个人得失	(29)
二、要放宽肚量对待上级的责备	(29)
三、经常向上级讨教	(29)
四、对上级否决不要耿耿于怀	(30)
五、经常向上级提出好建议	(30)
六、同上级交往的时机问题	(30)

第三节 让上级领导信赖的行为准则

(31)

一、有时上级领导需要你为他“挡驾”	(32)
二、必要时敢于为领导承担重要责任	(32)
三、有能力处理各种麻烦	(33)
四、学会为上级领导辩护	(34)
五、充当他人与上级领导之间的缓冲器	(35)

第四节 与上级领导相处的戒则

(35)

一、把握住自己不“越位”	(35)
二、不要轻视上级领导	(37)
三、不要侵犯上级领导的面子	(39)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

四、不要冲撞上级领导	(41)
第三章 与不同上级相处的艺术	(45)
第一节 善待平庸上级	(45)
一、弱将手下做强兵	(45)
二、期望值要合理	(46)
三、扶助领导出谋划策	(46)
第二节 宽待“老爷型”上级	(47)
一、以迂为直，绵里藏针	(47)
二、为他搭台，请他唱戏	(48)
三、镇定自如，泰然处之	(48)
第三节 慎待疑心重的上级	(48)
一、做事小心谨慎	(48)
二、常汇报，多请示	(49)
三、善于给疑心重的上级领导鼓气	(49)
第四节 对待不同上级的策略	(49)
一、如何对待新来的上级领导	(50)
二、如何对待高层首脑人物	(51)
三、如何对待直属上级领导	(52)
四、如何对待逆境中的上级领导	(54)
五、如何对待腐败的上级领导	(55)
六、如何对待外国上级领导	(56)
第四章 与同级相处的艺术	(59)
第一节 与同级相处的原则	(59)
一、各司其职：支起门面挺起腰	(59)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

二、同舟共济：把宝押进一个篮子里	(60)
三、及时沟通：别让分歧拖下去	(60)
四、互相支持：帮忙时要显得慷慨些	(60)
五、宽以待人：胸中装有丘壑	(61)
六、委曲求全：别以为自己高人一头	(61)
七、减少误会：别让小疙瘩引出大麻烦	(61)
八、粗中有细：宏观调控，微观搞活	(61)
第二节 与同级领导相处的忌讳	(62)
一、随便向同级亮“底牌”	(62)
二、插手别人的“分担区”	(62)
三、在同事面前说领导坏话	(63)
四、与同级领导发生经济往来	(63)
五、传播流言	(63)
六、颐指气使	(63)
七、过于张扬	(63)
八、拉帮结派	(64)
第三节 与不同类型同级领导相处的手段	(64)
一、如何与尖酸刻薄的同级领导相处	(64)
二、如何与挑拨离间的同级领导相处	(65)
三、如何与翻脸无情的同级领导相处	(65)
四、如何与愤世嫉俗的同级领导相处	(66)
五、如何与踌躇满志的同级领导相处	(66)
六、如何与心胸狭窄的同级领导相处	(66)
七、如何与成府较深的同级领导相处	(67)
八、如何与对自己有意见的同级领导相处	(68)
九、如何与功利型同级领导相处	(69)
十、如何与虚伪高傲的同级领导相处	(70)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

十一、如何与恶意攻击你的同级领导相处	(70)
十二、如何与排挤你的同级领导相处	(71)
第五章 与下级相处的艺术	(73)
第一节 处理与下级关系的艺术	(73)
一、领导就是服务	(73)
二、领导者处理与下级关系的艺术	(76)
三、领导者协调与下级冲突的艺术	(89)
第二节 鼓励下属充分发表意见的艺术	(92)
一、追求成功的领导者鼓励下属发表意见	(92)
二、“兼听则明，偏信则暗”——正确对待下属意见	(95)
第三节 非权力影响力取信于下级的艺术	(99)
一、非权力影响力更能体现领导能力	(100)
二、非权力影响力取信于下级的艺术	(106)
三、领导者非权力影响力的培养	(111)
第六章 异性工作关系相处的艺术	(122)
第一节 男性领导与女上级相处的艺术	(122)
一、要积极献计献策，促进上级正确决策	(122)
二、上司决策有欠缺而又必须执行时怎么办	(123)
三、做好本职工作	(123)
四、对不适合女性做的工作，要主动承担过来 ...	(123)
五、与性别弱点明显的女性领导工作的分寸	(124)
第二节 男性领导与女下属相处的艺术	(125)
一、不要轻易到女性下属的家里去	(126)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGJIAN

目 录

二、谈工作最好有第三人在场	(127)
三、在公共场合更应保持距离	(127)
四、要与女下属保持生理上的距离	(128)
五、言谈举止要注意分寸	(129)
六、不单独与女下属去娱乐场所或餐馆	(129)
第三节 女性领导的处世艺术	(130)
一、外表优雅大方	(130)
二、周到细致热情	(132)
三、表示崇敬赞美	(133)
第四节 女性领导的交际防线	(134)
一、树立靠自己能力吃饭的思想	(135)
二、恪守原则不贪婪不虚荣	(136)
三、保持人格的神圣不可侵犯	(136)
四、不要在私下里谈工作	(137)
〔事典〕	(139)
赵普：宰相失而复得	(139)
封伦：揣摩的高手	(141)
马歇尔：当好“智囊”	(142)
冯道：乱世不倒翁	(144)
管仲：与上司关系“如鱼得水”	(148)
乾隆：驭将信赏严罚	(154)
汉武帝：屈伸相辅 以柔克刚	(159)
庞涓：妒才害故友	(161)

下篇 协调艺术

第一章 思想与目标的协调艺术	(169)
第一节 统一认识——思想的协调	(169)
一、领导必须当好“大合唱”的指挥者	(169)
二、领导协调的意义	(170)
第二节 坚定信念——目标的协调艺术	(172)
一、领导目标及其特点	(172)
二、明确近期目标与远期目标	(173)
三、明确领导目标是靠别人来实现的	(174)
四、在共同的目标上达到共识	(175)
五、领导目标的协调艺术	(178)
六、决断目标的协调艺术	(180)
第二章 团体协调艺术	(183)
第一节 发现团队的价值	(183)
第二节 树立成功团队的精神	(184)
第三节 拆墙开渠，合作共进	(185)
第四节 建立有效的合作精神	(187)
一、把下属放在首位	(187)
二、培养团队精神的方法	(188)
第三章 领导关系的协调艺术	(190)
第一节 协调与上级关系的艺术	(190)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

一、协调与上级关系的意义	(190)
二、协调与上级关系的准则	(191)
三、协调与上级关系的艺术	(192)
第二节 协调与下级关系的艺术	(195)
一、适应当代人际关系发展的趋势	(195)
二、重视与下级干部的协调	(196)
三、搞好与群众关系的协调	(198)
第三节 灵活的协调艺术	(199)
一、造成矛盾分歧的原因	(199)
二、协调组织关系的手段	(200)
三、人和法则——与分歧共存	(204)
 第四章 角色冲突的协调艺术	 (209)
第一节 学会处理与上级领导间的冲突	(209)
一、有限忍耐	(209)
二、合理斗争	(210)
三、自我保护	(211)
第二节 巧妙处理与同级领导之间的冲突	(212)
一、与同级冲突的调控	(212)
二、与同级冲突的防范	(214)
第三节 对待“政敌”的策略	(215)
一、知己知彼，处之坦然	(216)
二、真诚和善，化敌为友	(217)
三、顾全大局，求同存异	(218)
四、取长补短，奋力赶超	(219)
第四节 处理与下属之间冲突的技巧	(219)
一、避免与下属冲突的方法	(220)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

二、处理与下属冲突的方法	(224)
第五节 区别对待不同的冲突	(226)
一、大度对待下属的失礼	(226)
二、认真对待下属的失信	(227)
三、正确对待下属的失误	(227)
四、谨慎对待下属打你小报告	(228)
五、巧妙对待下属过激行为	(229)
六、严肃对待下属扰乱秩序	(230)
七、善于引导下属员工的挑战行为	(231)
 第五章 网络协调艺术	(233)
第一节 网络协调是最优化地实现领导目标的科学方 法	(233)
一、网络协调方法	(234)
二、网络协调操作方法的主要意义	(234)
第二节 网络协调方法的基本程序	(235)
一、确定目标	(235)
二、分解目标	(235)
三、确定操作程序	(236)
四、确定关键线路	(236)
五、选择定案, 实施网络协调操作	(237)
第三节 领导者如何提高网络协调艺术	(238)
一、强化时效观念	(238)
二、更新知识结构	(238)
三、重视定量研究	(239)
四、发挥智囊作用	(240)

第六章 协调误区的突破	(241)
第一节 突破协调误区，实现组织目标	(241)
一、突破领导协调误区的意义	(241)
二、领导协调误区的主要表现	(243)
第二节 突破领导协调误区的方法与艺术	(245)
一、求同存异，善于疏导和平衡	(245)
二、保持“超然”地位，运用“超脱”艺术	(246)
三、刚柔相济，灵活统一	(247)
四、着眼大局，平等协调	(247)
五、注意协调的语言艺术	(248)
六、坚持领导者协调的超前性、持续性和信息化	(248)
〔事典〕	(250)
触鬻：劝谏的艺术	(250)
刘备：“哭”出的江山	(253)
诸葛亮：擒纵次要，攻心为上	(255)
萨克斯：怎样说服罗斯福	(257)
梅法官：如何排座	(259)
乾隆帝安邦立国	(260)
贝利亚左右逢源	(269)
卡特竞选总统	(276)
以德报怨的曼德拉	(282)
附录：测试你的沟通协调能力	(291)

上篇

沟通艺术

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第一章 上传下达的艺术

作为领导，大都具有双重的身份特征，即是领导又是部下。一方面要领导下属，另一方面还将被上级领导所领导。这种特殊的身份特征，要求领导者必须了解上情和下情，及时地进行上情下达与下情上报，做好上级领导与下属群众之间的桥梁和纽带，着意发挥其承上启下的中坚作用。

第一节 了解“下情”，也要吃透“上情”

无论是贯彻落实上级领导的指示精神，还是检查指导下层的工作，或者向上级领导汇报，作为一名领导，都要从实际出发，把“上情”与“下情”有机结合起来，探求创造性工作的规律和方法。

一、按照“上情”理顺“下情”

所谓“上情”，就是通常所说的“上头精神”，也包含领导精神。

所谓“下情”，是指本地区、本部门、本单位的客观实际情况，其中人员素质、群众情绪等具体问题，都包括在内。只有把上情和下情结合起来，才能在工作上融汇贯通，应对自如。

但是这并不是说只要吃透上情、掌握下情，就可以做好应做的工作了，比如有的领导对上情和下情都很熟悉，但工作却