

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

9

正职副职艺术

摆正位置，顾全大局，求同存异

吉林摄影出版社

第九卷

正职副职艺术

吉林摄影出版社

卷首语

领导班子中的“一把手”和副手，是同一目标下的两种不同角色。如何当好“一把手”和副手，是一个值得重视、需要下功夫研究的重要课题。

领导活动是人类社会的一种重要活动，对人类社会各项事业的发展起着极为重要的作用。在现实生活中，我们常常可以看到，不少地方和单位的领导活动存在着职责不清甚或权力冲突的现象，更有不少副手慨叹人难做、事难管。管事多了，怕引起“一把手”猜疑，有“越位”之嫌；管事少了，又不可避免地出现“空位”现象，遭“无能”、“尸位素餐”、“占着茅坑不拉屎”之讥。造成这些现象的原因何在？不外乎两个方面，一是“一把手”民主作风差，心胸狭隘，不善于调动副手的工作积极性；二是副手角色意识不清，不能找准位置，深入角色，充分发挥副手作用。马克思主义社会学告诉我们：角色是和一定社会位置相联系的行为模式，是占有某一社会位置的个人、团体应有的行为表现。不同的角色有着不同的行为规范和表现要求。因此，认真研究并准确把握副手的地位及作用，对于副手准确到位，促进领导工作的开展，具有十分重要的理论意义和实践意义。

目 录

上篇 正职领导艺术

第一章 正职的权力和责任	(3)
第一节 当好“一班之长”	(4)
一、明确“一把手”的权力概念	(4)
二、“一把手”如何以诚信得人心	(8)
三、“一把手”的处事	(10)
第二节 用观念统率行动	(12)
一、“一把手”的领导观	(13)
二、时势更新观念	(14)
第三节 “一把手”的基本职能	(23)
一、依据原则，科学决策	(24)
二、慧眼识珠，量才用人	(39)
 第二章 正职统率班子艺术	 (47)
第一节 以人为本，尊重下级	(47)
一、广纳贤才	(47)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

二、巧释恩怨	(55)
三、以情感人	(60)
第二节 重用副手，授权不疑	(78)
一、对副职放权、放手、放心	(79)
二、要有宽容之心	(81)
第三节 眼明心细，慎选主管	(82)
一、远离吹牛拍马屁者	(83)
二、勿用管理外行	(84)
三、莫亲小人远贤臣	(85)
四、“复写纸”型要禁用	(85)
 第三章 正职的领导艺术	(87)
第一节 掌握领导艺术	(88)
一、精研领导方法	(88)
二、懂得科学领导	(90)
三、谙熟领导艺术	(92)
第二节 “一把手”领导艺术面面观	(94)
一、善用非权力影响力	(94)
二、考核下级的艺术	(100)
三、因才适用，尊重下级	(101)
四、培养团队精神	(105)
 第四章 正职凝聚团队艺术	(107)
第一节 善用激励术	(107)
一、用哲学观念指导思想工作	(107)
二、用激励方法实现思想统一	(110)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

三、精神激励与物质激励	(117)
四、凯尔索发明“员工持股”	(123)
第二节 构建组织文化	(126)
一、组织文化是企业的“隐性长城”	(126)
二、组织文化汇聚人心	(132)

下篇 副职领导艺术

第一章 副职角色定位艺术	(145)
第一节 认清角色地位	(145)
一、与“一把手”默契配合	(145)
二、恰当处理同级关系	(151)
第二节 把握工作尺度	(163)
一、维护团结，做好本职工作	(163)
二、自我监督，切莫“越位”、“空位”	(165)
第二章 副职参与决策的艺术	(173)
第一节 确定决策对象，搜集有关信息	(174)
一、明确决策对象	(174)
二、搞好调查研究	(175)
三、搜集有关信息	(180)
第二节 充当决策的参谋建议者	(186)
一、决策前副手的参谋活动	(186)
二、决策执行中副手的参谋活动	(190)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

三、副手参谋建议的原则及方法	(197)
第三章 做好分管协调工作的艺术	(203)
第一节 搞好协调工作	(203)
一、协调含义透析	(203)
二、掌握协调功能,发挥协调作用	(208)
三、贯彻“九要”态度	(209)
四、灵活处理纷争	(211)
五、勿入协调误区	(214)
第二节 消除矛盾,加强团队合作	(216)
一、协调人际关系	(216)
二、善于冷冻处理	(219)
三、注意整体合作	(224)
第四章 处好三大关系艺术	(226)
第一节 敬而有节,赢得“一把手”信赖	(226)
一、与上级相处的“五大”原则	(226)
二、如何赢得“一把手”的信赖	(237)
第二节 游刃有余,处好与同级之间的关系	(250)
一、与同级相处的“三大”原则	(251)
二、竞争与协作共存	(261)
第三节 恩威并举,赢得下属拥戴	(270)
一、用好下属的“六大”原则	(271)
二、处理与下属关系的方法和艺术	(284)

领导艺术十大经典

[LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN]

〔事典〕	(290)
鲁登道夫：与兴登堡的“珠连璧合”	(290)
宓子贱：治理亶父的启示	(293)
陈平：当副职的非凡智慧	(295)
马歇尔：副职也伟大	(298)
华盛顿：调和左右手	(300)
附录：现代领导者行政能力的综合测评	(305)
自测一 领导者行政能力综合诊断（操作篇）	(305)
自测二 领导者行政能力综合诊断（人格篇）	(312)

上篇
正职领导艺术

第一章 正职的权力和责任

机关里习惯称正职为“一把手”。何谓“一把手”？“一把手”是通常说的班长，是班子中的“帅”，是班子的核心。“一把手”对领导班子各个成员负有指挥、协调的职权，在领导工作中负有主要责任。“一把手”与班子成员的责任、权力有相同之处，那就是平等的互动关系，大家都有一票权，都是被领导者的领导，都是“服务”者等。由于“一把手”责、权、利与其他班子成员不同，所以，组织和群众对“一把手”的整体素质要求与其他班子成员也不同。“一把手”是“帅才”，应具备较高的政治、理论、思想、业务素质和较强的组织、领导及协调能力，而其他班子成员是“将才”，要具有执行决议的原则性、科学性和工作的拼搏精神。“一把手”与班子成员之间的不同之处主要是：（1）职务级别不同。有正副职之分和工资待遇区别。（2）权力范围不同。一把手是管全面的，是决策的定夺者，而其他班子成员是分管一部分或某一方面的工作，是决策的参与者。（3）承担责任不同。一把手对宏观工作负有全面责任，如上下级之间签订责任状、合同书，通常都是由“一把手”（法人）签字；班子成员中有工作失误，上级追查时是“一把手”承担主要责任，其他班子成员只负分管方面的相关责任。（4）政治、理论、思想、业务素质不同。

“一把手”具有一般性和特殊性。一般性是指“一把手”和其他职位的领导一样担负着一定的责任和职务；特殊性是指“一把手”是组织的核心，是一个集体的总指挥官，是一个集

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

体中领导的领导。

正是因为作为特殊领导者“一把手”必须履行一定的职能，遵循相应的原则，所以才要有不断扬弃的领导观念；只有这样才能有卓然的领导行为。我们知道，观念属于意识范畴，具有社会性和历史性，领导工作得当与否，领导观念起着至关重要的作用。任何领导行为必定都是在一定的领导观念支配和影响下进行的，具有现代领导观念是成为现代领导者的标志和必要条件。作为新时期的特殊领导者——“一把手”，必须在坚持马克思主义原则的前提下，更新扬弃传统的领导观念，树立符合时代和社会主义现代化建设发展要求的新观念，并以此来指导自己的领导行为。

第一节 当好“一班之长”

一、明确“一把手”的权力概念

“一把手”的职能顾名思义也就是其职责和社会功能。它是“一把手”领导本质的具体表现。“一把手”活动的复杂性，决定了其具体职能的多样性，并随着社会生产和“一把手”领导活动的发展而处于不断演变之中。但所有的“一把手”又具有大致类似的职能。

作为“一把手”权力是实施领导的基本条件。每个“一把手”都掌握着一定的权力，但是权力用得好或不好却大有差异。“一把手”的权力可从两方面看，一是组织法定权，二是个人影响权。组织法定权是依照法定程序授予担任一定领导职务的领导者以支配领导活动的权力。它的使用范围包括人、财、物、事各个方面，主要内容有：指挥控制权、强制权、奖

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

惩戒权。它建立在被“一把手”必须服从的基础之上。个人影响权是由领导者的个人影响力形成的，这种影响力来自“一把手”个人的品德、知识、才能以至资历等因素，造成一种使人信服的力量和威望。这种权力建立在被领导者自愿接受的基础上，是“一把手”在解决问题时不凭借组织法定权就能改变他人行为的力量。“一把手”只有在遵守组织法定权，又不断增长个人影响权的情况下，才能有效地发挥好用权的艺术。

组织法定权直接就被人们习惯地叫做权力了，而影响权在很多情况下也被称为影响力。那么，权力和影响之间的关系是什么呢？

“一把手”树立个人威望的基础是“一把手”拥有的权力，“一把手”所处的特殊地位，以及“一把手”自身的素养、权力是“一把手”实施领导行为的组织保障。地位是以权力为基础的，它使“一把手”在领导行为中保持组织主动，而素养是一个“一把手”自身素质、修养能力的综合体，也是“一把手”威望得以真正、持久确立的重要保障。“一把手”自身的素养属个人影响力范畴，因而塑造个人威信的基础也可以概括为权力加影响力，也即领导魅力。

从力量源角度考虑，树立领导威信的基础大致由以下七种力量要素构成：

1. 合法的力量。“一把手”地位身份的取得有其合法性、正当性，不同的职位便有一定的权力与责任。在合法的范围内，他可提出要求、命令与指挥、调度，因为他要对使命与目标负担全部的责任。

2. 奖励的力量。对于属下成员的表现予以评定，因其表现优异可给予各种酬赏肯定或赞美，满足属下成员的需求。奖

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

酬的方式有：金钱奖励、晋升高位、认可表扬、弹性自由、进修成长、行动或决策参与、给予偏爱的工作等。

3. 处罚的力量。若属下成员的表现不符合要求或违抗命令，则对其行为有强制权，使其遭受损失或痛苦。采取纪律程序有下列方法：调职、扣薪、架空收回权力、降级、记过、解职。

4. 专家的力量。对专业知识与技巧非常熟稔，经验非常丰富，具有专家的形象与自信；遇有困难、危机能表现其专业与决断；能保持专业知识的灵通；能了解下属关心及所忧虑的事，并设法解决之。

5. 参照的力量。“一把手”本身的内在素养、道德节操为属下成员接受、敬仰，可作为成员表率及模仿对象。平时生活与工作上能关怀下属，以非正式沟通方法减少地位上的隔阂，与下属建立亦师亦友关系，自然可以以德服人、道德感召之下影响下属的行为。

6. 信息的力量。“一把手”所处职位决定了信息的流向与内容，尤其此信息对员工有利害关系时为最。“一把手”是否掌握下属所需要的信息，自己所获得信息有多少？愿意分享的程度有多大？这些信息力量都会影响下属的行为。

7. 关系的力量。因“一把手”对决策核心的接近，或因个人与上层有特殊关系，或所领导部门绩效特别显著，使得个人前程看好，资源充裕，在光环效果之下，较易影响他人。

以上七种力量要素，前三项为组织所赋予的正式权力，后面四项则属于个人的影响力，我们可以这么说，领导威信和领导魅力均为权力加影响力，他们只是同一问题的不同方面，运用之妙，存乎一心！

“一把手”在使用组织法定权的时候必须注意以下方面：

1. “一把手”要严格遵守法定的权限，不对上越权和向

下侵权，切忌违反权力规定。越权是任何上级都忌讳和反感的，历史上许多年幼君王长大以后，都要铲除原先的“顾命大臣”之类的王权的实际操纵者。社会主义领导也反对违反权力规定的行为，如反对“山头主义”、“闹独立性”等，因为它违背了局部服从整体、下级服从上级的组织原则，必定会给工作造成重大损失。所以各级“一把手”及其他领导一定不要骄傲自大、飞扬跋扈、目无上级，这是权力规则的基本要求。“一把手”也不能随意侵犯下级的权力，因为“一把手”对下侵权，既是对下级人格的不尊重，会挫伤下级工作的积极性，又会使下级感到无所适从，所谓“有职无权活地狱”的西方谚语，反映的就是这种情况；它还会打乱权力运行的正常秩序，引起各种混乱状况和不正的社会风气。在领导集体里，要相互尊重对方的权力，不应对不属于自己职责范围的事随意表态做主，那样做会引起“一把手”和其他领导及其他领导之间互相猜疑，关系紧张，也会给思想意识不好的下级人员提供某些“钻空子”的机会，既不利于领导班子的团结，也会给自己的领导工作造成不必要的损失。

2. 不要轻易动用法定权力。“一把手”法定权力一般是众所周知的，也是大家畏惧的，所以即使不经常动用法定权力，人们一般会依照习惯予以服从。当然，这绝不是说不能动用法定权力，如果那样，有关法定权力的规定就失去意义，领导工作也无法进行。这里的意思是该用的时候就要果断使用，不该用的时候不要滥用。

3. “一把手”不要炫耀权力，但在必要时却敢于坚决果断地用权。所谓炫耀权力，就是用口头或行为显示自己的权力，给别人造成一种威吓心理。这种威吓可能有效于一时，却不可能长久生效。历史上周幽王烽火戏诸侯即为一例，结果自

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第九卷

正职副职艺术

取其祸。那些经常把自己的权力挂在嘴上，动辄我能把你怎么样的人，其实是没有正确社会主义领导权力观的人，是一种浅薄的表现。但“一把手”在必要时却应坚决果断地使用权力，决不能优柔寡断贻误大事。象在防险救灾、战场交锋等有关领导总体活动成败的关键时刻，果断使用强制权就是绝对必要的。这时，甚至要授予某些领导人以临机决断之权。有时整顿纪律秩序也关乎全局，这时必须坚决使用奖惩权，该奖就奖，该罚就罚，必要时甚至重赏重罚，就能起到整肃人心、恢复秩序、甚至挽回败局的良好作用。

4. 在领导过程中，“一把手”也要善于运用权力对下属进行诱导和控制。批评和处罚，表扬与奖励，都是激励手段。适当扩大通报情况的范围，及时肯定一些人的积极、创造行为，必要时重申有关纪律和禁令，也能激励下属的进取心、创造性，并避免出现越轨行为。控制的主要目的是不要让行为偏离领导目标，所以及时发现问题非常重要。一旦发现问题就要果断废处置，虽属初犯也不应迁就姑息。因为任何单位的纪律都不是一下子变得不可收拾的，而是一点一点由小到大发展起来的。所以在纪律方面，小事也不能忽视，“涓涓不塞，将成江河”，作为“一把手”领导和管理都不应忘记这一古训。

二、“一把手”何以诚信得人心

中国传统文化一直把待人处事、待人接物，当做一门大学问。有副对联写道：“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。可见，人情、待人，是很重要的。待人的基本态度是以诚待人，尊重对方，切忌弄虚作假。诚实守信自古传为美德，在社会主义新时代，我们更赋予它新的意义，即对党、对同志、对朋友、对所有的自己人，应诚实守信。

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

同时，作为“一把手”的领导者，也要对其下属的行动表示充分的信赖。用人不疑、保护和支持人才，是一种强大的激励手段。因为人一旦被信任，便会有一种强烈的责任感和自信心。尤其是上级对下级的充分信赖，就是对下级最好的奖赏，它将形成一股促使下级努力工作的强大动力。因此，可以说，信任是一种催化剂、助推器，它可以加速蕴藏在人体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，工作起来就可以达到忘我的竞技程度。

聪明的“一把手”，总是选择最恰当的方式来表示对人才的信赖，主要有以下几种方式：

1. 在大庭广众之中、众目睽睽之下，“一把手”有意识地制造最“隆重”的气氛，将最困难、最光荣的重要工作交给某位同志，使他觉得这是上级领导者对他的最大的“信任”。

2. 在某位同志完成任务以后，前来向上级领导者汇报经过时，“一把手”有意识地不听他的工作汇报，而是说：你辛苦了，先不忙汇报，好好地休息一下吧，并且真正地给他一点额外的但又不过分的“照顾”。

3. 在听到别人对自己下属人才的不公正的“非议”时，“一把手”应当旗帜鲜明地予以驳斥，并且一如既往地使用他。

4. 在下属屡遭挫折、工作进展不顺利时，“一把手”应当及时提供必要的支持和帮助，决不中途“换人”。

5. 其他灵活巧妙的行为方式。

总之，“一把手”用行为来表示信赖，比用语言来表白信赖效果要更好。

另外，关心下属也是非常重要的练人方法。

作为“一把手”，当你看到下属独自加班到深夜时，你会