

LINGDAO GONGZUO SHIWU
QUANSHU

[全面·系统·实用]

领导 工作实务全书

求真务实
是领导者应有的本色

本书对于领导日常工作中的关键性事务，
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。
既有经验支持又有理论指导，实用、高效。

东方智 / 编著

领导工作实务全书

中国致公出版社

THE DAILY BUSINESS
QUARTERLY

【全面·系统·实用】



工作实务全书

求真务实
是领导者应有的本色

——《求是》杂志创刊40周年纪念——

《求是》杂志创刊40周年纪念——《求是》杂志创刊40周年纪念——

《求是》杂志创刊40周年纪念——《求是》杂志创刊40周年纪念——

《求是》杂志创刊40周年纪念——《求是》杂志创刊40周年纪念——

领导工作实务全书

LINGDAO GONGZUO SHI WU
QUAN SHU

C933.2
19

[全面·系统·实用]

领导 工作实务全书

东方智 / 编著

求真务实 是领导者应有的本色

本书对于领导日常工作中的关键性事务，
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。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

图书在版编目 (CIP) 数据

领导工作实务全书/东方智编著. —北京: 中国致公出版社,
2005.8

ISBN 7 - 80179 - 441 - 9

I. 领... II. 东... III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 097497 号

领导工作实务全书

编 著: 东方智

责任编辑: 胡 清

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: 北京才智印刷厂

印 数: 12000

开 本: 710 × 1030 毫米 1/16 开

印 张: 26

字 数: 410 千字

版 次: 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80179 - 441 - 9

定 价: 48.00 元

前 言

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《领导工作实务全书》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

第一章 如何提高你的领导力 / 1

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
- ⇒ 提高管理艺术的六个要点 / 3
- ⇒ 运筹好每一个工作细节 / 6
- ⇒ 摸透内机制，才能出手到位 / 7
- ⇒ 工作本领：抓管理靠才智 / 10
- ⇒ 决不能做不到位的事 / 12
- ⇒ 优秀领导者的七个长项 / 14
- ⇒ 培养组织管理能力 / 16
- ⇒ 领导必须克服的二十二个误区 / 18
- ⇒ 最让下属佩服的七项能力 / 22

第二章 分权授权的要领 / 25

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 / 26
- ⇒ 有效授权的三个步骤 / 28
- ⇒ 授权六个基本原则 / 30
- ⇒ 管理者授权七法 / 33
- ⇒ 授权给什么人 / 35
- ⇒ 授权不能失控 / 37
- ⇒ 避开授权七误区 / 39
- ⇒ 收效自如的权力运作 / 41
- ⇒ 滥用权力的三种表现 / 42
- ⇒ 如何防止下属越权 / 44

第三章 常变常新的激励手段 / 47

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 / 48
- ⇒ 员工什么时候干劲最大 / 51
- ⇒ 激励的七种基本类型 / 54

- ⇒ 激励要讲原则性 / 56
- ⇒ 影响激励效果的六种现象 / 59
- ⇒ 灵活多变的激励手段 / 61
- ⇒ 开发新的激励工具 / 76

第四章 领导智慧与决断力 / 79

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 / 80
- ⇒ 领导者应具备什么样的决策能力 / 82
- ⇒ 决策需要掌握哪些要素 / 83
- ⇒ 领导者进行决策的方法 / 85
- ⇒ 进行科学决策的程序 / 86
- ⇒ 领导者在决策中应注意的问题 / 88
- ⇒ 决策时用好直觉 / 90
- ⇒ 领导者要善于避开决策的误区 / 92
- ⇒ 导致领导者决策失误的原因 / 95
- ⇒ 决策失误的补救措施 / 98

第五章 成功领导的沟通艺术 / 101

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。

第七章 如何开好工作会议 / 147

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 / 148
- ⇒ 怎样提高主持会议的口才 / 151
- ⇒ 怎样主持“解决问题的会议” / 153
- ⇒ 怎样主持好政策性研究会 / 155
- ⇒ 领导在会议上发言的诀窍 / 157
- ⇒ 会议插话的诀窍 / 158
- ⇒ 怎样处理会议中的意外情况 / 160
- ⇒ 如何对付扰乱会议的人 / 162
- ⇒ 即兴演讲七字诀 / 163
- ⇒ 给会议画上圆满的句号 / 165
- ⇒ 开会十戒——突破常规 / 167

第八章 迎来送往的公关口才 / 169

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 / 170
- ⇒ 怎样作介绍词、颁奖和受奖词 / 171
- ⇒ 领导者做报告的语言艺术 / 175
- ⇒ 怎样做好工作总结报告 / 177
- ⇒ 击败对手的竞聘演讲 / 179
- ⇒ 如何成功进行述职答辩 / 182
- ⇒ 电视屏幕前怎样亮相 / 184
- ⇒ 如何接受记者的采访 / 186
- ⇒ 接待规格与说话艺术 / 190

第九章 增进领导效能的好习惯 / 195

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 / 196
- ⇒ 井然有序可以使你掌控自我 / 198
- ⇒ 尽量避免来自下属的打扰 / 200
- ⇒ 妥善处理文件 / 201
- ⇒ 提高会议的效率 / 202
- ⇒ 怎样处理计划外工作 / 203
- ⇒ 领导者现场办公的艺术 / 206
- ⇒ 如何应付众多的来访者 / 208
- ⇒ 在工作时保持较高的效率 / 209
- ⇒ 战胜拖延，提高效率 / 213
- ⇒ 怎样使你的头脑冷静下来 / 217
- ⇒ 效率比完美更重要 / 219

第十章 能说会写，善于表达 / 221

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 / 222
- ⇒ 实用文的一般要求 / 224
- ⇒ 实用文的写作过程 / 228
- ⇒ 如何向上司报告工作 / 231
- ⇒ 如何用文字表达请示工作 / 232
- ⇒ 怎样签批文件 / 233
- ⇒ 如何定期做出计划 / 235
- ⇒ 年年事事做总结 / 237
- ⇒ 如何写好述职报告 / 238
- ⇒ 如何组织发言提纲 / 240
- ⇒ 提高总结归纳能力 / 240

第十一章 新官上任怎样打开局面 / 245

所谓“知己知彼，百战不殆”，你在确信自己已经被升职时，需要考虑的问题不仅仅是自己当上领导后所要面对的新任务，还应该包括自己当上领导的原因。只有根据不同的情况，结合你被上司赏识的长处，你才能在新的职位上作出更大绩效。

- ⇒ 了解自己当领导的原因 / 246
- ⇒ 第一次亮相应注意什么 / 248
- ⇒ 上任后急需做什么 / 250

- ⇒ “三把火” 不可随便 “烧” / 252
- ⇒ 新官上任如何了解情况 / 254
- ⇒ 怎样加强同群众的接触 / 256
- ⇒ 上任之初要注意哪些问题 / 258
- ⇒ 如何培训你的第一个秘书 / 261
- ⇒ 新官上任十大忌 / 262

第十二章 领导内外关系协调术 / 267

人人都希望在和谐、友好、安定的环境中工作和生活，不愿意在互相争吵、剑拔弩张的气氛里过日子。但是，冲突的发生与否，并不以人的主观意志为转移。凡是有人群的地方，就可能发生冲突。这就向各级领导者提出了如何对待冲突和解决冲突的问题。这个问题对创造一个良好的工作环境和保证事业的发展关系很大。

- ⇒ 成功协调人际关系的四个环节 / 268
- ⇒ 与不理想的八种下属相处的要领 / 270
- ⇒ 化解与下属矛盾的八项法则 / 273
- ⇒ 处理员工抱怨的十三个要点 / 275
- ⇒ 解决破坏性冲突十法 / 277
- ⇒ 怎样处理与上级的关系 / 282
- ⇒ 适应十种不如意上级的要领 / 288
- ⇒ 给上级好印象的二十条妙计 / 292
- ⇒ 正职如何处理好与副职的关系 / 296
- ⇒ 副职如何处理好与正职的关系 / 299

第十三章 选才用人的实用方法 / 301

领导者对所用的人，要充分信任，大胆地放手让他工作，使他独立地负起责任。做到用人不疑，疑人不用。用人信而不疑，使人产生心理上的安全感，使人的积极性得到充分发挥；用人信而不疑，使人对组织、对其工作的集体产生归属感和认同感；用人信而不疑，能增强人们的自信心，从而加强主动性与创造性；用人信而不疑，会使人产生期待感，它能激发人的进取心，增强其克服困难的力量。同时，上级信任下级，下级也会信任上级，相互信任就会产生一种向心力，上下和谐一致地行动。

- ⇒ 领导者用人应遵循哪些原则 / 302
- ⇒ 领导者用人十戒 / 304
- ⇒ 领导者考察下属八法 / 305
- ⇒ 怎样对待有过失的人才 / 308
- ⇒ 领导者怎样对待“近臣” / 310
- ⇒ 哪些因素导致选才用人失误 / 311
- ⇒ 怎样选好身边的秘书 / 313
- ⇒ 怎样选好身边的副职 / 315
- ⇒ 怎样选好身边的主管 / 318

第十四章 不拘一格的管理新理念 / 321

在公司里，每一个下属员工其实都是你的合作者，你们之间如果都在努力工作，那么一定会有冲突。而你则要培养调和冲突的能力，要消除好胜心与控制欲，了解一些平息争端、建立合作关系的原则。

- ⇒ 让工作变成竞赛游戏 / 322

- ⇒ 关注群众的声音 / 323
- ⇒ 协调冲突，促进合作 / 325
- ⇒ 有些事让员工去做主 / 329
- ⇒ 使管理目标成为下属自己的目标 / 332
- ⇒ 敞开胸襟，倾听下属的提议 / 334
- ⇒ 耐心倾听员工的意见 / 336
- ⇒ 如何让员工贯彻你的想法 / 338
- ⇒ 指导方法五不要 / 339
- ⇒ 仙人指点，灵活多变 / 341

第十五章 领导必备商务礼仪知识 / 343

在各种商务活动中，都不可忽视礼仪这一重要因素。礼仪运用是否得当，影响着商务活动的成功与否，因为礼仪在商务活动中体现了合作的意向，关系到洽谈双方的感情交往。

- ⇒ 商务办公礼仪 / 344
- ⇒ 商务文书礼仪 / 348
- ⇒ 商务洽谈礼仪 / 356
- ⇒ 商务会议礼仪 / 364
- ⇒ 商务谈判礼仪 / 372
- ⇒ 商务仪式礼仪 / 379

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”。



LENGDAO GONGZUO SHIJI QIANSHI



⇒ 你属于哪一类型的领导

做为领导，你的性格将会起着重要的作用。在公司内，不一定每个人都讨厌喋喋不休的领导，也不一定每人都喜欢表面看来平易近人的领导。有人喜欢专制点的领导，也有人讨厌大而化之的领导。为什么会形成这个样子，这是因为领导不隐瞒自己的性格才有如此的差别。

本来一个要强的人，若采取低姿态对人，不免令人怀疑，投以不相信的目光，原先看来羞涩的家伙，若拼命以高姿态对人，人家会以为你是虚张声势，或当你是个小丑，反而会被轻视。任何人不论如何尽力隐藏自己的性格，在日常言行举止间总会出一点纰漏，也许藏头却露出了尾巴，故与其隐藏自己的性格使下属不相信你，不如顺着本来的性格自然而然地对人较好。从业人员也就希望依领导性格来配合行动，他们都关心领导的性格，一旦调换领导时，大家内心总会有“新任领导到底是什么样的人”的不安心理。

为什么从业人员都希望配合领导的性格来行动？因为不了解领导性格，就无从得知应如何着手做事？到底是根据自己的想法做事，或者绝对要遵从领导的指示呢？结果导致许多事都犹豫不决、无从下手，非要领导一件件指示，否则下属不敢造次自行决定，变成一种恶性循环，无法突破瓶颈。

反之，若了解领导性格，下属就知道什么事可做，什么事不能进行，也能知道领导希望自己如何做，遇到艰难之事更能果敢着手，如此除了必要工作就无须麻烦领导，可自行解决。

从现代企业的调查来看，领导的性格大致可以分为如下几种：

1. 导师型领导

要有接受下属意见、建议、诉苦的雅量。如果心胸狭窄，没有接受的雅量，非但不能运用下属的能力，也不能使下属士气高昂。要有接受变化的能力。如今世界是个变化多端的时代，对于企业作业方式与管理手法应随时引进新技术。年轻人的思想随时在变，价值观也时有转变，若无法接受这种变化，非但不能顺应时代潮流，也无法指导下属。有些资深领导人员总喜欢倚老卖老，认为自己岁数大了，阅历丰富，因此与下属时常意见不合，对于任何事情考虑时都缺乏弹性，变成一个顽固份子。这种人永远跟不上时代。无论