

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

由守成型向创新方式方法转变

由依赖型向自主型方式方法转变

由控制型向服务型方式方法转变

由一元型向多元型方式方法转变

由主观内向型向按规律办事的方式方法转变

由一般型向专业型方式方法转变

由讲形式、排场型向实效型方式方法转变

由人治型向法治型方式方法转变

“由官争位”向“能力争位”方式方法转变

★ ★ ★ ★ ★ 8 ★ ★ ★ ★ ★

理政办事艺术

事在人为，关键是有所为，善于为

吉林摄影出版社

经典八：理政办事艺术

事在人为，关键是有所为，善于为



- 上任开局的艺术

解：三把火一定要烧。

- 发布命令的艺术

解：明确了的事情就不打折扣。

- 分派任务的艺术

解：事有人办，责有人担。

- 工作评价的艺术

解：多干少干不一样，干好干坏不一样。

- 驾驭矛盾的艺术

解：矛盾当然要化解，但有时也可以利用，此谓“驾驭”。

- 协调冲突的艺术

解：降温是第一步，不要急着当裁判。

- 时间运筹艺术

解：按排好时间，工作才能游刃有余。

- 处理突发事件的艺术

解：化不利因素为有利因素。

第八卷

理政办事艺术

吉林摄影出版社

卷首语

“办事”概念，就词义而言，经过了漫长的历史衍变，在不同的时代有着不同的内涵。我国古文中，事和吏原为一个字，“事”的最初含义是指职务、公务、侍奉，如 3000 多年前的《商书·盘庚》中有“各恭尔事”（盘庚告谕诸侯：“你们要履行好各自的职务”）。《周书·多方》中有“尚尔事，有服在大僚”（周公向大臣发布命令说：“天子任命你们职务，使你们身处大臣地位而为朝廷服务。”）

可见，在领导的公务活动中，面临的是大量的日常工作的处理。事有巨细，有轻重，有缓急，不办不行，办砸也不行。因此，领导的过硬本领就经常体现在理政办事的艺术方面。这就需要领导调整工作思路，精于时间运筹，掌握办事技巧，虽日理万机而不必焦头烂额，避免陷入琐事缠身的尴尬窘境。

目 录

第一章 上任开局艺术	(1)
第一节 新任领导的运权艺术	(1)
一、做一个什么样的人	(1)
二、做好第一件事	(2)
三、满足追随者的度	(3)
四、做领导者还是管理者	(4)
五、掂掇一下手中的权力	(4)
六、在其位谋其政	(5)
七、别跟以前一样看待你不喜欢的下属	(5)
第二节 新任领导的处事艺术	(6)
一、由制定具体目标向长远发展思路转变	(6)
二、由执行过程向强调效果转变	(7)
三、由干事向谋事和用人方面转变	(8)
第三节 新任领导开局四件事	(9)
一、抓事——尽快熟悉新业务	(9)
二、抓难——快刀斩断旧问题	(10)
三、抓人——迅速理顺人际关系	(11)
四、抓新——建立工作新格局	(12)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

第二章 发布命令的艺术	(13)
第一节 下达命令六原则	(13)
一、创造良好的气氛	(13)
二、下达合理的指令	(14)
三、下达便于理解的指令	(14)
四、选择正确的词句	(15)
五、解释命令中的“为什么”	(15)
六、防止出现问题	(15)
第二节 清晰明了地下命令	(16)
第三节 准确下达命令七要素	(18)
第四节 因人施令	(20)
一、性格倔强的下属	(21)
二、比自己年长或同龄而且曾获得卓越成绩的下属	(21)
三、对工作特别感兴趣的下属	(21)
四、对于缺乏自信的人	(22)
第五节 用建议的方式命令	(23)
第六节 清醒对待拒不听令者	(26)
第七节 下命令也要留一手	(28)
第八节 命令下达后注意的问题	(29)
 第三章 分派任务的艺术	(32)
第一节 分派工作益处多	(32)
第二节 分配任务三原则	(34)
一、任务与职能相称	(34)
二、交代必须明确	(35)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

三、要同下属商量	(35)
第三节 分派工作因人而异	(36)
第四节 尽其能,用其长	(38)
第五节 只告诉结果,不告诉过程	(40)
第六节 分配工作的十九秘诀	(42)
 第四章 工作评价的艺术	(44)
第一节 开动三赢直通车	(44)
第二节 考评的目的	(46)
第三节 考评的原则	(48)
第四节 考评需要标准	(52)
一、定义考评标准	(52)
二、标准要有多少项	(53)
第五节 考评方法	(54)
第六节 考核的有效推行	(56)
第七节 评价落实	(58)
一、准备阶段	(59)
二、绩效面谈中	(60)
三、利用面谈后的“投石”效应	(60)
四、后续工作	(61)
 第五章 驾驭矛盾的艺术	(62)
第一节 处理与下属之间矛盾的方法	(62)
一、合理授权,把矛盾化解在下级	(62)
二、善于协调,形成解决矛盾的合力	(64)
三、寻求支持,借助上级力量解决矛盾	(65)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

四、重点用力，解决主要矛盾带动全局工作	(66)
第二节 处理与上级领导之间矛盾的技巧	(68)
一、与上级领导产生误解的原因	(68)
二、怎样应付上级领导发火	(71)
三、怎样不被上级领导轻视	(74)
四、怎样面对上级领导的冷落	(74)
五、怎样化解与上级领导的分歧	(77)
第三节 面对上级领导间矛盾的心态	(79)
一、要公平公正，忌有亲有疏	(79)
二、要“超然事外”，忌卷入是非	(80)
三、要巧妙沟通，忌隔岸观火	(80)
四、要善于补事，忌添油加醋	(81)
第四节 处理与同僚之间矛盾的手段	(81)
一、胸怀坦荡，积极化解	(82)
二、主动沟通，避免僵局	(83)
三、适时制怒，调节情绪	(84)
四、相逢一笑，泯去纠纷	(84)
五、三思而行，保持冷静	(85)
六、委屈求全，以理服人	(86)
第五节 处理班子成员间矛盾的策略	(86)
一、找准影响班子团结的“摩擦点”	(86)
二、互有成见的班子成员之间如何共事	(89)
第六节 处理与下属之间矛盾的艺术	(92)
一、把矛盾消灭在萌芽状态	(93)
二、允许下属尽情发泄	(93)
三、得饶人处且饶人	(93)
四、战胜自己的不良倾向	(94)

领导艺术十大经典

五、不必一味退让,适时予以回击	(94)
第七节 处理下属之间矛盾的方法	(95)
一、采取让双方回避的方法化解矛盾	(95)
二、采取双方分离的办法化解矛盾	(96)
三、采取折中的方法化解矛盾	(96)
四、采取杀鸡儆猴的方法化解矛盾	(98)
第六章 协调冲突的艺术	(99)
第一节 协调的艺术	(99)
一、何为协调	(99)
二、协调的内容	(100)
三、化解与下属矛盾的法则	(103)
四、协调下属的九种工作态度	(106)
五、处理纷争	(108)
六、领导协调误区	(111)
七、慎对组织中的势力	(112)
第二节 沟通的艺术	(114)
一、正式沟通与非正式沟通	(115)
二、三管齐下做好沟通	(116)
三、沟通的障碍及其消除	(118)
四、突破沟通困境	(121)
五、与“难缠的下属”沟通	(122)
六、擅用集会沟通	(125)
第三节 交流的艺术	(129)
一、谈话中的语言技巧	(129)
二、拉近距离	(133)
三、获得认同	(136)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

四、倾听的技巧	(138)
五、听取抱怨	(141)
六、做好说服	(144)
第四节 组织的艺术	(147)
一、使用秘书	(147)
二、培植心腹	(149)
三、擅用智囊	(151)
四、利用委员会	(152)
五、选配副职	(157)
六、褒奖幕后英雄	(159)
 第七章 时间运筹艺术	(161)
第一节 时间管理的一般原则	(161)
一、浪费时间的常见因素分析	(161)
二、时间管理的一般原则	(167)
第二节 克服工作中时间浪费现象	(171)
一、避免决策上时间浪费	(171)
二、克服工作安排上浪费时间的现象	(176)
三、排除工作中的各种干扰	(180)
四、消除工作方法上浪费时间的因素	(192)
第三节 工作时间管理方法	(198)
一、精确安排法	(198)
二、因形用权法	(200)
三、情绪安排法	(201)
四、克服犹豫法	(202)
五、订约促使法	(202)
六、巴京生定律法	(203)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

七、效力优先法	(203)
八、次序显示法	(204)
九、次序变更法	(204)
十、计划时机选择法	(205)
十一、一次做好法	(205)
十二、分析工作法	(206)
十三、研究工作法	(206)
十四、细分工作法	(207)
十五、承诺期望法	(207)
十六、直线计划法	(207)
十七、引导工作法	(208)
十八、分段进行法	(209)
十九、避开限制法	(209)
二十、每日题词法	(209)
二十一、自我加强法	(210)
二十二、紧急处理法	(210)
二十三、时间记事法	(211)
二十四、强制完成法	(211)
二十五、借梯登楼法	(212)
二十六、善用心理法	(213)
二十七、第克泰特法	(214)
二十八、搁置回避法	(214)
二十九、工作清单法	(215)
三十、防患未然法	(215)
三十一、A 时段善用法	(216)
三十二、时间分割法	(217)
三十三、例外管理法	(217)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

三十四、留有空闲法	(218)
三十五、程序调节法	(218)
三十六、综合利用法	(219)
三十七、资料有序法	(219)
三十八、会议节时法	(224)
三十九、讲说节时法	(227)
四十、多听则明法	(228)
四十一、书写节时法	(228)
四十二、效率手册法	(232)
四十三、以变应变法	(232)
四十四、有所不为法	(233)
 第八章 处理模糊、突发事件和危机的艺术	(235)
第一节 模糊随机事件考验领导艺术	(235)
一、模糊随机事件是“非程序化”事件	(235)
二、“非程序化”事件答案只有在行动中选择	(239)
三、随机应变，因事制宜——权变理论的运用艺术	(242)
第二节 领导者处理突发事件的方法与艺术	(249)
一、突发事件是难以预测的重大事件	(250)
二、领导者应对突发事件的原则	(253)
三、领导者处理突发事件的方法与艺术	(256)
四、明知山有虎，偏向虎山行	(260)
第三节 趋利避害——化解危机的艺术	(264)
一、危机种种，方显“英雄”本色	(264)
二、领导者如何面对危机	(267)

领导艺术十大经典

LINGDAO YETU SHIDA JINGDIAN

三、趋利避害——领导者战胜危机的方法与艺术	(271)
四、处理危机事件不能采用常例	(279)
〔事典〕	(284)
董建华：施政演讲	(284)
孙文盛：反应要快 处理要狠	(289)
村山富士：内阁何以被震塌	(294)
列宁：巧妙调控群众情绪	(297)
米尔克：确立“现在就办”的理念	(301)
附录：领导者危机管理能力测评	(305)
自测一 你能处理危机吗？	(305)
自测二 你乐于接受挑战吗？	(308)

第一章 上任开局艺术

新领导上任，大都踌躇满志，雄心勃勃，但对于如何迅速打开局面，在同僚和下属心目中建立起最佳的初始印象，为今后开展工作奠定良好的基础，却大多无从着手。本章将就这一问题提供一些可资依循的经验。

第一节 新任领导的运权艺术

“新官上任三把火”，这是一句众所周知的俗谚。其实，新官上任到底烧不烧火，或烧几把火，并没有一定之规。一个人一种秉性，一个领导一种风格，但不拘是哪种风格的人在新官上任或春风初度时总得有所表示或有所举措，让群众感受到一种新气象。同时，这也是树立领导威信和确立领导风格的最佳时机。

一、做一个什么样的人

作为一位新上任的领导，要做的第一件事就是要问一下自己：我要做一个什么样的人？因为作为领导者跻身一个组织，首先面临的就是对组织的了解和与组织的融合；再者对自己的定位，直接关系到你在组织中工作的开展和你是否可以建立一个有效的组织机构。在这里要注意两个方面的问题：

（一）要塑造自己的个人魅力

在一个组织中一个人就是一个品牌，其性格、习惯、工作态度、处世原则等综合起来就是这个人的品牌形象。原日本三

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

洋公司总经理井植薰先生年轻时做松下电池厂制造部部长时，新官上任时没有一位工人对这么一位年轻的小伙子服气，以致工作很被动。井植薰没有气馁，而是对工人详细调查，他发现电池厂的工人都喜欢喝酒，而且酒量都很大，且常在一起喝酒，于是井植薰利用喝酒使得工人们对自己的酒量佩服，进而对井植薰本人的领导魅力敬佩有加。井植薰通过对自己个人魅力的塑造赢得了组织的团结，并逐步使自己的工作打开了局面。

(二) 领导的言行要和部门的实际情况相结合

领导的所言所行要和部门的实际情况相结合，并努力做到先行，成为榜样。所谓先行，就是要带头执行组织的每一项决定，站在组织的前面，鼓舞和引导组织；所谓榜样，尤其在管理危机时十分重要，他要求领导者要有领袖的气质；另外，领导者要决策果断，因为好的领导者一定是一个善于决策的人，所以一定要努力做一位多谋善断的领导者。

作为领导者，当你进入一个组织，你已经不是一个纯粹的、生活中的你，而应当是一个组织所需要的演员。你的演技直接关系到你在组织中地位的确立和组织活动的开展。

二、做好第一件事

一个领导者能否发挥其应有的作用，主要是随着被领导者的变化而变化，随环境的改变而改变。一个刚刚进入组织体系的领导者，无论个人魅力如何，员工和你的上级往往都十分关注你所做的第一件事。所以在做第一件事之前就必须设计一个合理的工作顺序。在这里要注意以下几个问题：

(一) 摆脱过去，展望未来

因为昨天已经过去，它再也产生不了利润，所以谈论过

领导艺术十大经典

LENGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

去，除了浪费时间之外没有一点点作用。作为新上任的领导者，没有理由对过去的错误横加指责，也没有理由成长在过去的光环里，而应当把精力放在对未来的展望之中。

（二）开一个有意义的短会

开会是一个组织的必修课，但大多数组织对开会的效率和成本不加计算，常常耗费很长时间却没有会议主题。这一方面使得员工谈“开会”色变，另一方面还会使得领导者依赖开会推托责任。所以一个新上任的中层管理者或领导者不妨先设计一个开会的程序，以此作为实施新政的先导。

一个有意义的会议应当包括提出问题（事件）、讨论问题（沟通）、解决问题（决策）三个环节，并把握好这三个环节。第一次开会一定要节约时间，一定要务实，一定要解决具体问题。

（三）授 权

事必躬亲是领导的第一大忌，只有将权力适当下放，才能把自己从繁多的事物中解脱出来，并可以团结组织中的骨干力量，为部门的长远发展锻造出一批有实践经验的人才。

三、满足追随者的度

所以升迁并担任领导，除了自己的努力之外，追随者的努力也是十分重要的。但要注意的是，当你成为组织中的领导者时，在报答追随者的同时应当对追随者有一定的把握空间，对追随者不可以过河拆桥亦不可以过分宠爱。水可载舟亦可覆舟，对过去的追随者的态度直接关系到组织团体的生命力。

领导之所以被称为领导就是因为他有追随者，一旦他失去了追随者，则意味着他在组织中寸步难行。同样，假如对追随者没有管理细则或不讲规矩，就有可能使组织丧失活力和有效

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第八卷

理政办事艺术

沟通系统，而陷入维护简单人际关系的误区。

四、做领导者还是管理者

做管理者还是做领导者？或许这是每一位新官上任时应该反复思索的问题。现代领导学认为，上任伊始最好是努力做一个合格的、被大家喜欢的领导者。因为管理追求的是组织的有效性，而组织的有效性则要求组织必须具有凝聚力、团结并积极向上。领导者从根本上来讲是因为其具有一定的影响力，与被管理者保持了一种追随关系，这种关系的存在，有效保证了组织的凝聚力和团结精神。

影响力和被员工追随的结果是管理的信息可以快速有效的传播，并在确保质量的前提下有效地执行。这不仅降低了管理成本，还提高了管理效率。但要获得员工的追随也不是那么容易的，而且前期工作相当繁杂。它需要三个方面的努力：

第一，要求管理者具有强有力的管理能力和非凡的个人魅力。

第二，要求管理者坚持公正、公平、公开的管理道德。

第三，要在正式组织中营造非正式的领导力沟通团体，以确保组织的团队精神。

五、掂掂一下手中的权力

说到底，对职务的追求其实是对权力的追求，利用权力的张力对事物施加影响，以达到驾驭组织的目的。成功的领导应该是也必须是一个有远见卓识的、深谙获取权力之道的人。

领导过程中影响组织的基础就是权力，但并不是滥用权力，因为权力的本身主要在于引而不发，而不是实际的应用。新官上任时对权力的利用尤其重要，主要要做好以下几点：