



领导艺术

俗话说，“小洞不补，大洞尺五”，“蝼蚁之穴，溃堤千里”，“大石头离开小石头成墙”。这些俗语形象生动地说明了大与小的关系，阐释出细节的重要性。作为有抱负的领导者、管理者应深领大与小的辩证法，处理好大事与小情的关系，做到全局在胸，做知著，不忘细节小事，善于小中见大，以小促大，积小成大，使自己变得卓越，能顺利圆满、事业兴旺发达。

高永华等
编著

LING DAO
WEI YISHU

中国社会科学出版社
国家统一书号：ISBN 7-300-08111-1
全国百佳图书出版单位



领导 微 艺术

高永华 高海冬 孙潇雨 赵宏娟 编著

中国
社会科学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

领导微艺术 / 高永华等编著. —北京: 中国社会科学出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4579 - 4

I. ①领… II. ①高… III. ①领导艺术 IV.

①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 256436 号

书 名: 领导微艺术

编 著: 高永华等

责任编辑: 孙 研

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电话: 编辑部: (010) 66060097

邮购部: (010) 66081078

销售部: (010) 66080300 (010) 66085300 传真 (010) 66051713

(010) 66080360 (010) 66080880 (010) 66080880

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 160mm × 230mm 1/16

印 张: 19

字 数: 250 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

就职责而言，领导关注大事，抓好中心工作，完成本职工作，自不待言。但是，有些细节小事，也是不能忽略的。

细节小事看上去似乎无关宏旨，微不足道，但它却不可或缺。因为它或直接，或间接地连着大事，是全局中的一环，长链中的一节，失之便不完整。进而言之，有些小事本身就具有关键性意义，搞得不好，小事可能转化为影响全局的大事，出现功亏一篑、满盘皆输的悲剧。概言之，小事不是全局，但影响全局。“小不虑则乱大谋。”

在现实生活中，不少领导把小事不当回事，因其细微，每每丢在脑后，在有意无意间忽略了它们，结果因小失大，造成不良后果而追悔莫及。这方面的教训值得记取。正是从这个意义上说，提醒领导者在全力抓好大事的同时，适当分一点心思，关注和观照一下细节问题并不是多余的。

俗话说，“小洞不补，大洞尺五”“蝼蚁之穴，溃堤千里”“大石头离开小石头砌不成墙”。这些俗语形象生动地说明了大与小的关系，阐释出细节的重要性。作为有抱负的领导者、管理者应深谙大与小的辩证法，处理好大事与小情的关系，做到全局在胸，又见微知著，不忘细节小事，善于小中见大，以小促大，积小成大，使自己变得卓越，让工作顺利圆满，事业兴旺发达。

有一句名言叫“细节决定成败”，此言有一定道理。从某种意义上说，关注并处理好小事，让小事为自己助力，表现正能量，也是一种领导艺术，称之为“领导微艺术”。

当然，有关领导的细节问题成千累万，涉及方方面面，任何人都都不可能面面俱到，滴水不漏，十全十美。但是，诚如毛泽东同志所说，领导工作要学会“弹钢琴”，在统筹全局、抓住工作重心、奏响主旋律的同时，也要点到次要问题，抓好次要矛盾，才能演奏出有声有色的动听乐章。

为此，作者积多年的观察和思考，从诸多领导细节小事中选取了116个问题，分成自身形象、工作方法、识才用才、上下关系、交际口才、当众演讲和素质建设7个部分，汇集成册。为追求通俗好读，贴近实用的效果，本书不过多展开理论阐述，而是采取点睛之语与事例剖析、事理结合的方式，说明领导处理细节问题的要点、方法和技巧，并命名为《领导微艺术》，以期为领导艺术作一点补充，供中下层领导者、管理者参考和借鉴。读者可以对照反思，或拿来即用，或举一反三，本着“不求完美，但求卓越”的精神，结合个人实际，有所为有所不为，在实践中不断提升自己，让自己做得更多一点，更好一点。

本书在写作过程中，参阅了大量有关书报杂志，引用了一些事例，在此对原作者表示感谢。

本书提出的观点做法是一家之言，由于作者经历和水平所限，难免存在疏漏和偏颇之处，恳请专家和读者批评指正。

作者于2013年6月



第一章 立德树威，重在律己

- 打响上任第一炮 / 2
- 上任巧施“下马威” / 4
- 初到任上如何建立威信 / 7
- 口头承诺不能当儿戏 / 10
- 守住诚信的防线 / 12
- 坦诚使人更有魅力 / 14
- 敢于碰硬彰显正气 / 17
- 让脸色表情助力 / 21
- 也说领导拍案而起 / 24
- 领导衣着有学问 / 26
- 真正的名片是你自己 / 28
- 展现可敬的“临场形象” / 30
- 展示良好的会议形象 / 33
- 难能可贵的雅量 / 35
- 宽容是一种征服 / 37
- 领导切忌耍威风 / 39



第二章 真抓实干，讲究方法

- 决策不能太感性 / 44
- 从贤不从众 / 46
- 可贵的冷思考 / 48
- 积极变通求共赢 / 50
- 财富始于心智 / 52
- 如何赢得机遇的厚爱 / 56
- 做一个信息灵通人士 / 58
- 有时“快”就是成功 / 61
- 面对机遇也要敢说“不” / 64
- 关键在于赢得人心 / 66
- 多一些“对事负责” / 67
- 把好事做到极致 / 70
- 布置一次检查十次 / 72
- 成功需要超凡努力 / 73
- 在视察中考考下级 / 75
- 如何听汇报收获大 / 77
- 如何与下属合作撰写讲稿 / 79
- 把记名字“当成工作来做” / 83
- 如何伸出你的手 / 85
- 小不虑则乱大谋 / 88
- 也要“小题大做” / 89

- 试试“角色易位” / 92
- 纠正下属也要讲方法 / 94
- 把玩乐当成另一种工作 / 96
- 忙里偷闲享放松 / 98



第三章 选育良才，用人有道

- 选择可信之才 / 102
- 小中见大发现人才 / 104
- 不惜血本吸纳人才 / 106
- 帮下属找到自己 / 109
- 给下属注入自信 / 111
- 敢给下属“压担子” / 112
- 懂得释放下属的潜能 / 114
- 基层领导更应爱惜人才 / 116
- 信任是最大的激励 / 120
- 为下属留足发展空间 / 123
- 领导要管好秘书 / 126
- 给唯唯诺诺者亮黄牌 / 129
- 对下属批评的忌讳 / 131
- 没有包容难得人才 / 134



第四章 放低身段，谋求和谐

- 领导需要亲和力 / 138

平易近人是一种境界 / 140
多一点长者风度 / 142
多些“零距离”接触 / 145
关心是最有效的管理 / 147
如何面对下属的求助 / 149
切莫小看打招呼 / 151
少一点疏忽多几分和谐 / 153
给自己装道“防火墙” / 155
面对不敬以诚化解 / 157
也要为下属保守个人隐私 / 159
“管理”好你的上级 / 161
如何说服你的上司 / 164



第五章 谈吐有致，促进沟通

明确角色再张口 / 168
也要三思而言 / 171
拿捏讲话的分寸 / 173
忌用威胁性语言 / 175
也要善于“抠字眼” / 177
庄谐自如举重若轻 / 180
善用比喻添口彩 / 182
巧用数字让谈吐生花 / 185
与新成员首次交谈的学问 / 187

- 语重心长易服人 / 190
- 劝说下属宜“画龙点睛” / 193
- 现身说法真切服人 / 196
- 拨动心弦巧劝导 / 199
- 委婉暗示妙在其中 / 202
- 无声语言魅力无穷 / 205



第六章 大会讲话，彰显魅力

- 领导讲话贵在于实 / 210
- 加大信息量讲话有分量 / 213
- 短而精的演讲受欢迎 / 215
- 补充讲话切忌狗尾续貂 / 216
- 放下讲稿上讲台 / 218
- 领导演讲要注意自控 / 219
- 学会调动听众参与心理 / 222
- 诗文入话更精彩 / 224
- 让寓言故事为演讲增色 / 226
- 让竞选演讲多些竞争力 / 230
- 如何作报告才有吸引力 / 233
- 动员演讲要有激发力 / 236
- 如何进行军事庆典演讲 / 240
- 即兴演讲如何出口成章 / 243
- 队前讲话的技巧 / 246

领导如何座谈发言 / 249
让口头述职绘出真实的自己 / 252
如何做好口头汇报 / 255

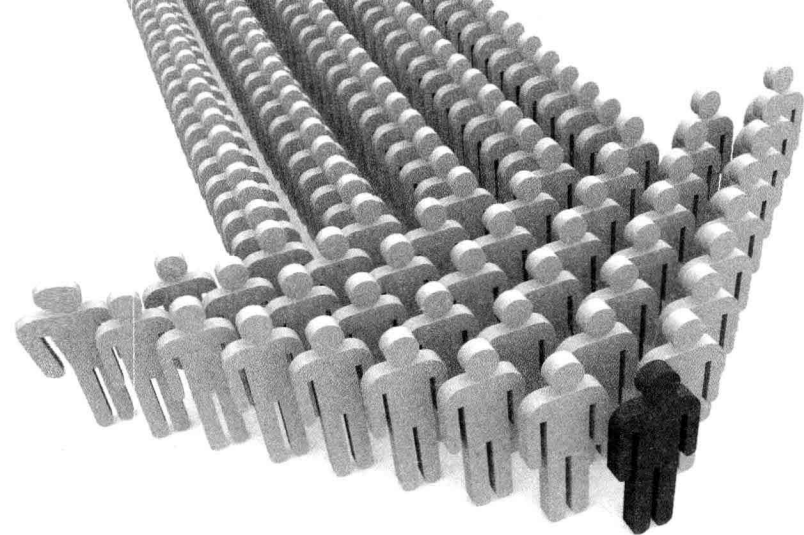


第七章 孜孜以求，强化素质

挤出时间读点书 / 260
有时也要“一目十行” / 262
读书的三种境界 / 264
领导干部动笔好处多 / 265
多才多艺多魅力 / 268
懂得欣赏下属 / 270
选条座右铭管自己 / 272
自责使领导更有力量 / 275
可贵的闻过则喜 / 278
多讲讲存在问题有益处 / 280
要看重“口碑” / 281
领导要懂得节制 / 284
要管住欲望 / 285
当心在爱好处失足 / 287
在变故中反思提高 / 289



参考书目 / 292



第一章

立德树威，重在律己

» 打响上任第一炮

对于新任领导而言，就职演说是一种具有开启意义的亮相形式。能否打响这上任的第一炮，对于任期工作有重要影响。

有的领导上任时，对首次演说重视不够，以为随便说几句客套话、见见面就行了。因而事先并不认真准备，上台后东拉西扯说几句没有多少实际意义的套话。结果第一次与群众见面就留下了一个不佳的印象，在很长一段时期内都难以纠正，甚至影响到工作的展开。尤其是从外地调来的领导，人地两生，搞不好就职演说的负效应是很大的。有位新上任的领导，在进行就职演说时，由于他的口音很重，腔调有些怪，讲话内容下面听不太清，于是人们交头接耳，会场秩序比较乱。他对此很生气，以为群众不尊重他，便中断演说，指着台下发火道：“……那是谁在讲话，你要讲就上来讲！”他这样一来不但没有起到什么好作用，听众反而哄笑起来，他更加生气地说：“这，这简直是乌合之众！”此话一出口，下面更是不满，于是有人高喊说“听不清！”就这样，他的就职演说不但没有开个好头，而且把自己的形象也搞坏了。

第一次见面就对群众耍威风，在群众中造成了负面影响，落了个没水平的印象，把自己与群众的距离拉开了，此后很长时间内人们都在议论这件事。

明智的领导就不同了，他们特别重视上任后的第一次亮相。他们会精心准备自己的就职演说，全力打响上任第一炮，以成功的就职演说把最佳的形象展示给群众，给大家留下良好的印象，为自己今后和群众合作共事奠定第一块坚实基础。

1. 态度真诚坦率。就职演说不是一般的讲话，也不是作指示，它是以发表施政纲领，展示个人理念和形象，初步建立良好上下关系，进而同心同德共同战斗为目的。为此，就职演说者在口气、举止、做派上，应充分体现出自己的真诚态度和尊重群众的意愿。介绍自己要真实坦诚，实事求是，不卑不亢。在演说的语气腔调上，既坚定有力，又热情谦虚；既体现领导风度，又有同事、同志的平等亲切。要避免用那种居高临下、盛气凌人的口气讲话，以免引起群众反感。表情要自然随和，举止要优雅大方，透出精明强干的气质。领导以这样的姿态亮相，有助于展现自己的人格魅力和精神品位，易于形成人格吸引，赢得听众由衷的好感，拉近自己与群众的心理距离，促进心灵沟通，取得信任。

2. 内容实在服人。对于群众来说，最关心的是领导演说的内容。看领导将要做些什么，怎么做；他们的目标是否恰当，措施是否可行。所以，就职演说应有的放矢，回答群众最关心最关注的问题。首先，提出的任期目标既不能开“空头支票”哄骗人，也不能毫无根据地许愿，要实在、可靠，合情合理。特别是对于近期能办到的事情，应有所交代。其次，提出的措施要可行，解决问题的办法要切实实际，有可操作性，较好把握，能够实现。这样的演讲既有长远的打算，又有近期的安排，使大家感到你这个领导心中是有数的，是干实事的，不是在说大话、唱高调，而是一个有强烈责任感和使命感的人，一个脚踏实地诚心诚意干事的人，一个可以信赖的领导。同时，大家也从演讲中了解到下一步努力的方向，有助于把大家的力量集中到一起，形成同心同德的局面。

当然，就职演说是刚上任时的演讲，新任领导不可能对下情了解得十分具体和深入，如果说得太多太细，会留下一个上任之始就夸夸其谈的印象，效果反而不好。因此，就职演说不宜太长，要精

短一些，要有一定的概括性，有些内容不能展得太开、太细，只要点到就好。

3. 语言精练生动。对于演说内容要精心组织和构思，力求新颖别致，给人耳目一新的感觉。尤其在语言运用上要有个性色彩，要追求生动有趣，避免生硬的说教意味。比如，有位领导的就职演说就与众不同，他这样说：“我来这里主持工作，带了三件东西：一是带来一只碗。平时碗口向上，什么意见都能装，一定广采众议，悉心听取；形成决议后，碗口向下，包括我在内谁也不能轻易再翻动……同时还要‘一碗水端平’。二是带来一张纸。我绝不用它打收条，打欠条，而是要用血汗写下今后的历史，交上合格的答卷。三是带来一颗心。我要和大家以诚相待，用自己的心换同志们的心……”很显然，他的演讲内容和语言都是经过精心准备和策划的。他如此用形象化的语言，生动地表达了自己上任后的决心和目标，十分具体、十分有趣，又不雷同，因此效果很好。

这个事例还告诉我们，就职演说不要搞得太严肃，应轻松活泼一些，使大家在轻松和谐的气氛中认识并接纳你这个新领导，同心协力地合作共事，一起迈向新的奋斗历程。

» 上任巧施“下马威”

“下马威”通常被视为贬义词，指官员初到任时对下属显示的权势、威风。如果我们剔除其中的消极意味，仅从上任时就要形成威望、建立威信的角度看，巧施“下马威”也未尝不可。

一般说来，人们对于新任领导并不了解，难免存在观望、猜测，甚至存有偏见，保持距离。如何尽快消除距离感，实现上下沟通，是新任领导不能不考虑的问题。通常有两种方法：一是在实践过程中，用自己的实际言行塑造形象，赢得人心，让大家逐步认识自己的思想、作风、才干，建立威信，最终接纳自己。但这需要持之以恒在一个较长的过程中完成。二是巧施“下马威”。在初次亮相时，

就给大家留下良好的不同凡响的形象、做派、风格，显示出威力，赢得大家的喜欢，让人感到你是一个可以信赖的人，从而建立起威信。显然，后者利用人们“先入为主”的心理，易于形成威信效应，能很快打开局面，是一种较为投巧的方法。

当然，这里所说的“下马威”，在内容和方式上与本来意义上的“下马威”有质的区别。首先，其目的是出于公心，为了促进沟通，推动工作，而不是仅仅为显示个人威风；其次，从内容上看，它不是借助个人权势压服人，而是通过展示自己的才华、学识、作风和思想，引起人们重视，形成人际吸引和敬佩之情，进而建立威信。因此，它具有积极意义，不失为初到任者的一种选择。在具体操作上，有这样一些方法可供借鉴。

1. 展示学识之威力。一般情况下，群众对于有学识有本领的领导是会由衷地产生好感和敬佩之情的。所以，当你第一次与下属见面，或进行就职演说时，就要恰当地展示自己的学识，力求以大量新鲜信息，引起关注，以学识之力，造成吸引，引来尊敬。比如，一位军队转业干部到一家药厂当领导，此前人们以为他是外行当家，疑虑不少。在第一次开会亮相时，群众对他冷眼相看。他了解大家的心情，因此一走上讲台，他就出人意料地提出几个问题，引起不小的震动。他说：“同志们，我想提几个问题：西安杨森制药厂的效益是我厂的几倍？为什么这家药厂要用一个军阀的名字命名？‘三九胃泰’靠什么打开市场？‘丽珠得乐’是湖南人发明的，为什么到珠海去发展？谁来回答一下？”台下的人们一下子都愣住了，这些制药行家们还没有人关注过这些问题，自然回答不上来。于是，他从企业文化讲起，谈了企业的改革振兴，谈了自己的设想看法。由于他掌握的信息很新，有些见解十分独到，大家听得入神，一下子就被征服了，都说这个转业军人了不得、在行，是个干大事业的领导。由此赢得了人心，建立了威信，到任不久就打开了局面。

在这里，他的“下马威”的成功就得益于展示自己的学识和信息。大量的新信息、新思想，让人开窍长见识，自然就把人心抓了过来，赢得人们的信赖。

2. 展示本领之威力。有时候，新领导到一个单位去，还可以创造机会表现自己的本领、才华，给人们形成强烈印象，叫大家体会到你不是等闲之辈，从内心佩服你，愿意跟着你干。那时，你的身价就将倍增，并博得人们的信任。有一位军校毕业生被分配到一个军事训练尖子连当排长。开始时，有些老班长对他并不信任，以为学院培养的学生吃不了苦，带不了兵。他很清楚士兵的心理，为了打开局面，他组织了一次小拉练。他和大家一样全副武装，一起爬山越岭，300里路行军他一直走在最前面，还帮助战士背枪，做宣传鼓动工作。在行进间实弹射击时，他以灵活的战术动作，用三种武器对不同距离的运动目标射击，发发命中，一下子就把全排“震”住了。战士们情不自禁地报以热烈掌声，说：“乖乖，没想到他还有这样的绝活！”从此以后，全排战士接纳了他，他的威信很高，全排工作十分出色。

很显然，他的“下马威”就是亮自己的绝活，以自己高超的军事技能，扫除了战士的疑虑，提高了自己的威信，从而打开了工作局面。

3. 展示个性之威力。初到任上，领导者还应表现自己崭新的工作作风，或与众不同的姿态，这对于改正不良作风，形成良好风气，提高下属的素质有重要的作用。有一位领导调到新单位上任前，就了解到这个单位人心涣散、作风拖拉。到任后，他在大会上提出机关作风要坚持高标准、严要求，并从自己做起，请大家监督。一天，有个机关办事员起草了一份文件请他审批，他看到文件字迹潦草，多处修改并未誊清，就严肃地说：“拿回去重写。”办事员回去后，第二次再写就认真多了。写好后又送过来，他看到格式不对，又打了回去。这次，下属感到了压力，不敢马虎，认认真真地修改，第三次才过了关。拟订一个文件三次才过关的事情，在机关引起很大震动，都说这位领导要求很严，轻轻松松是过不了关的。从此，机关出现了认真学习的风气，工作更加认真严谨、一丝不苟，机关作风发生了很大变化。应该说，这些可喜的变化，就是从那次“下马威”开始的。

4. 展示原则之威力。领导者到新单位后，一开始就要在坚持原