

孟庆春◎著

建设学习型党组织推荐读物

研究型领导

与其工于官场权术，不如潜心做好研究
——本书全面有效提升领导者的研究意识、研究能力

YANJIUXING
LINGDAO

“领导工作千难万难，方法对头就不难，领导工作再忙再乱，方法对头就能举一反三；领导工作容易陷入被动，方法对头就能赢得主动。”

——姜春云

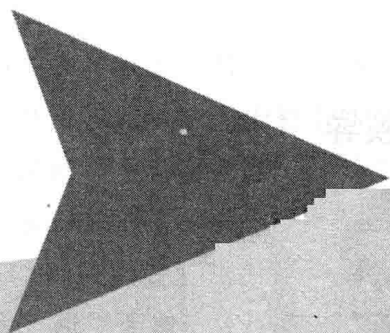


中国长安出版社

建设学习型党组织推荐读物

研究型领导

孟庆春◎著



ANJIUXING
INGDAO



中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

研究型领导 / 孟庆春著. —北京 : 中国长安出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5107 - 0343 - 0

I. ①研… II. ①孟… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 113183 号

研究型领导

孟庆春 著

出版：中国长安出版社

社址：北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址：<http://www.ccapress.com>

邮箱：ccapress@yahoo.com.cn

发行：中国长安出版社

电话：(010) 85099947 85099948

印刷：三河市明华装订厂

开本：700 毫米×1000 毫米 16 开

印张：14.75

字数：225 千字

版本：2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5107 - 0343 - 0

定价：29.80 元



前 言

一、领导者应该自觉地向“研究型”转变

2010年2月，中共中央办公厅印发了《关于推进学习型党组织建设的意见》，并发出通知，强调各地区各部门结合实际认真贯彻执行，要求领导干部要“努力成为建设学习型党组织和学习型领导班子的精心组织者、积极促进者、自觉实践者”。面对日新月异的科技进步和不断深化的社会变革，每一位领导干部都应该把学习与研究当成一种工作责任、一种生活态度、一种精神追求，并把这种理念内化为一种激情，外化为一种习惯。

经过调查发现，有不少领导干部仍在一种“经验式”、“非理性”和“无意识”的状态中进行领导工作。事实上，他们的工作热情不可谓不高，责任心不可谓不强，工作也不可谓不辛苦，一心想把工作做好。可是，结果却并不理想甚至事与愿违。其主要原因，则是他们平时不大注意研究“情况变化”后对领导方式方法提出的新要求，对学习和掌握科学领导方法的重要性、紧迫性认识不足，习惯于“用老方子治新病”，凭老经验办新事；如此，怎么能产生出好的工作效果呢？这种苦干有余、巧干不足的“苦力型”领导者，在大力倡导科学管理、科学领导的今天，已显得有些落伍。

如今，是一个要求领导者尽快向“研究型”转变的时代。对此，领导者应该自觉强化在研究状态下工作的意识，善于从研究



的角度理性思考各种问题，懂得当好一个领导者不能只靠加班加点，也不能只靠那些“老经验”，而是通过自我学习、参加实践等形式，努力把自身的领导行为和管理研究融为一体，尽快实现自身素质的转型与提高。

美国管理学家丹尼尔·A·雷恩对领导的含义，是这样表述的：“领导就是使用权威与决定”；“领导是对一个组织起来的集体树立目标实现目标的活动施加影响的过程”；“领导是一项程序，是在目标的选择和达成问题上接受指挥、指导和影响”；“领导是一种说服别人热诚的追求已经确定目标的能力”。

从此含义出发，作者在广泛搜集、分析资料的基础上，对“研究型领导”做了这样的解释：研究型领导就是具有较强的研究意识和研究能力的领导者。他不同于一般的领导学理论研究者，因为他有丰富的领导工作经验；他也不同于一般的有经验的领导者，因为他对领导学有着强烈的研究意识，并在领导理论与实践研究方面形成了自己的特色。

至于研究型领导者的特质，作者认为应该具备：良好的智力因素和必要的非智力因素，而且不是简单的坐而论道，而是勤于探索，勇于创新；其成长目标应是推动社会进步与发展、身上寄托着时代和社会重塑卓越领导者的理想与希冀。鉴于此，在本书第二章将其奋进目标确定并详述为：过人的眼力、四射的魅力、超强的能力、十足的魄力、超常的约束力、专注的定力、共仰的威力和敏锐的辨力。相信只要领导干部不懈努力，是能够做得到的（有的领导干部已经具备或在某些方面达到了研究型领导的水准）。

二、研究型领导所应持有的学习、研究和实践态度

1. 学习态度，本身反映出是否勇于承担历史责任

古人云：“勤学如春起之苗，不见其增，日有所长；辍学如

磨刀之石，不见其损，日有所亏。”由于长期忽视学习，致使一些领导干部理论水平低、文化素养差，思想境界不高，工作穷于应付；个别领导干部丧失原则，在糖衣炮弹面前打了败仗，成了人民的罪人。

“眼前直下三千字，胸中全无一点尘。”知识源自学习，高尚的人生境界得益于学习。特别处在当今时代，知识老化速度快、更新快。我国著名社会学家邓伟志主编的《21世纪预测》一书中指出：最近30年产生的知识总量，等于过去2000年产生的知识总量的总和，到2020年，知识总量将是现在的3~4倍，到2050年，目前的知识将只占届时知识总量的1%。良好的知识素养是对现代领导者最起码的要求和对业绩考核的指标。须知，一个人天资聪颖不能代替后天的努力；职务的晋升不能带来智慧和水平的自然提高；较高的文化和专业知识水平，不能替代马克思主义理论水准。因此，领导干部应该切实地把勤奋学习作为一种政治责任，努力做到学习新知识、增长新本领、创造新业绩。清代思想家梁启超先生说过，“人生于天地之间，各有责任。一家之人各个放弃责任，则家必落；一国之人各个放弃责任，则国必亡。”所以，领导者应该承担起党和人民赋予的历史责任。同时，要在学习中注意优化知识结构，在广博的基础上求专求精。领导干部履职的现实表明，有的干部当副职很称职，但当正职就不行了；有的干部干到一定职位就潜力很小了。这当然有诸多因素，但最关键最根本的还是理论功底不足。琢磨起来，学习可以使领导干部立身兴业，学习可以增强领导干部的自信，学习可以给领导干部机遇。

2. 研究态度，本身反映出是否欲高质量地完成工作

在学习中思考，在思考中创新，是学习的真谛之所在。思考的过程，也是研究问题的过程，必须以深入的调查为基础。调查研究是一种科学的学习方法和工作方法，是弘扬求真务实精神的重要途径，是成就一桩桩事实的基础。因此，领导干部尤其要在



调查研究中着力提高三种能力：一是提高发现问题的能力。领导干部必须思想敏锐，俗话说：凡事预则立，不预则废。善于透过现象看本质，能够及时发现问题，果断解决问题，这实质上是对领导水平的检验。二是提高研究问题的能力。有研究者把调查视为“开矿”、把研究视为“冶炼”，这样比喻充满哲理。所以，领导干部既要乐于躬身深入调查，又要勤于潜心思考钻研，养成不得真理不甘心的习惯。尤其要经常把自己的实践总结和理性思考，写成调查报告或论文。这一方面是总结提高的过程，一方面是指导工作的过程。三是提高解决问题的能力。积极适应时代发展和形势变化的需求，以敢为人先的勇气和锲而不舍的精神，大胆探索，顽强拼搏，不断研究新情况、解决新问题、开创新局面。其实这三种能力，就是我们领导干部提出问题、分析问题、解决问题的能力。

3. 实践态度，本身反映出是否将创新作为毕生追求

衡量领导干部理论水平的高低，不仅要看掌握了多少理论知识，更要看能不能把所掌握的理论运用到实践中去，有效地解决改革发展稳定中的实际问题。南宋陆游诗云：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，他也强调亲身的实践。我们在工作的实践中发现，凡是把理论与实践结合得好的干部，都成长得快、能力强，提拔后打开工作局面也快，取得的工作成绩也比较明显。因此，领导干部应当把学习理论与自己的思想实际结合起来，与本地区、本单位工作实际紧密结合起来，增强学习的针对性和实效性，真正做到学以致用。

实践已经回应：守旧是落后的根源，创新是进步的动力。在实践基础上的科学创新，应该列为每一位领导干部的毕生追求。对于领导干部来说，现实工作中有许多难题，如果领导干部墨守成规，就很难取得大的突破，没有突破又何谈发展啊？这就需要每一位领导干部，认真研究解决影响改革发展稳定的深层次矛盾和问题，影响群众生产生活的突出矛盾和问题，不断提高干事创

业能力，勇于创新工作的方式方法。

三、领导干部要养成在研究状态下工作的习惯

对于领导工作中的各种难题，原全国人大常委会副委员长姜春云在《桥和船》一书的序言中指出：“领导工作千难万难，方法对头就不难，领导工作再忙再乱，方法对头就能举一反三；领导工作容易陷入被动，方法对头就能赢得主动。”推敲起来，提炼得非常科学。为此，领导干部要把改进和创新领导方式方法，作为提高党的执政能力和领导水平，特别是做好一线领导工作的突破口和切入点。

那么，如何学会在研究状态下从事领导工作呢？对此，本书在第三章提出了领导干部应在研究状态下“用权”；在研究状态下“用人”；在研究状态下“激励”；在研究状态下“凝聚”；在研究状态下“协调”；在研究状态下“决策”的诸方面主张和措施。领导者学会在研究状态下进行领导工作，除了在思想上要树立这种意识外，关键还要掌握其方法。鉴于此，在本书第四章里将其归结为“反思研究法”、“行为研究法”、“经验总结法”、“个案研究法”等。这样既能帮助领导干部解决自己身边的问题，又能帮助其在研究状态下找到从事工作的方法。

可以说，领导干部要养成在研究状态下工作的习惯，需要有一段较长的时间。按照巴甫洛夫的观点，习惯是条件反射长期积累、强化以至成为一种“动力定型”的结果。这就要求领导干部时时、处处、事事以研究的心态去对待问题，以研究的目光去审视问题。确切些说，就是领导干部要自觉养成在研究状态下学习的习惯、用人的习惯、决策的习惯、管理的习惯，等等。对此，本书第五章撰写了“如何养成在研究状态下工作的习惯”。只要我们这样坚持下去，就会使自己逐渐成为一名与时俱进的研究型、专家型的领导干部。



“人才与国相始终，千古兴亡鉴青史。”从某种意义上说，一部中国的历史就是一部用人史。国家的发展，科技的进步，人才是基础；实施科教兴国和可持续发展战略，人才是支撑。领导干部应以创新的理念、创新的精神、创新的手段，建立和完善领导干部研究型人才的培养体系，以便创造人才辈出和成果不断涌现的崭新局面，为新时期向第三步战略目标迈进提供创新成果和创新人才的双重贡献，这应该是我国社会主义现代化建设进程中的紧迫任务。

孟庆春

写于2011年5月1日

目 录

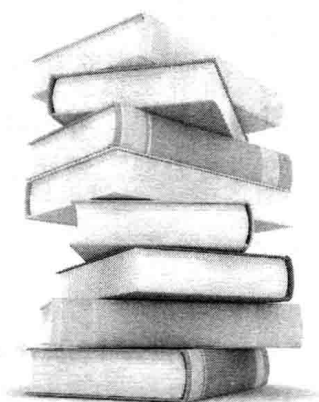
第一章 研究型领导才能适应新时代发展的需要	(1)
一、“苦力型”领导已显落伍	(2)
二、领导者应不断更新和升级自己的“内存”	(4)
三、领导者在工作中要重视学习和研究	(8)
四、科学人才观要落实到“科班出身”上	(11)
五、领导方法特别是科学方法决定得失	(13)
六、三种错误倾向的关联性和互动性	(16)
第二章 研究型领导的特质	(21)
一、过人的眼力	(22)
二、四射的魅力	(26)
三、超强的能力	(32)
四、十足的魄力	(36)
五、超常的约束力	(40)
六、专注的定力	(44)
七、共仰的威力	(48)
八、敏锐的辨力	(52)
第三章 学会在研究状态下进行领导工作	(57)
一、在研究状态下用权	(58)
二、在研究状态下用人	(65)
三、在研究状态下激励	(85)
四、在研究状态下凝聚	(96)
五、在研究状态下协调	(105)
六、在研究状态下决策	(121)



第四章 要掌握在研究状态下工作的方法	(141)
一、领导者的“反思研究法”	(142)
二、领导者的“行为研究法”	(163)
三、领导者的“经验总结法”	(181)
四、领导者的“个案研究法”	(196)
第五章 要养成在研究状态下工作的习惯	(207)
一、巴普洛夫的“动力定型”理论对人的积极意义	(208)
二、自觉养成在研究状态下学习的习惯	(211)
三、责任在肩,正确审视自己的能力和水平	(218)
四、领导者应该养成“潜水”的习惯	(219)
五、领导者应“懂得做人”,“经营健康”	(220)
主要参考文献	(223)



研究型领导才能 适应新时代发展的需要





当前，我们要按照党和国家对领导干部素质提出的新要求，通过自我学习、自我提高等形式，善于从研究的角度理性思考各种问题，努力把自身的领导行为和管理研究融为一体，尽快实现自身素质的转型与提高。

因为，时代要求领导者应当尽快地从“苦力型”领导向“研究型”、“专家型”领导转变。

一、“苦力型”领导已显落伍

众所周知，我们现在所处的时代，是信息时时更新的时代，这就需要领导干部不断学习，补充知识。“当今时代，知识更新速度大大加快，新事物层出不穷。不加强学习，就会知识老化、思想僵化、能力退化。”^①工作上就无所创新、甚或停滞不前。伴随着科学技术的迅猛发展，党的创新理论在实践中不断产生出来。面对工作中不断出现的新形势、新情况、新问题，领导干部只有加强学习，才能适应新形势的发展变化，才能适应新形势提出的新要求。

然而，当前有不少领导者仍在一种“经验式”、“非理性”和“无意识”的状态中进行领导工作。这种苦干有余、巧干不足的“苦力型”领导者，在大力倡导科学管理、科学领导的今天，

^① 《张高丽在天津市委九届六次全会上的讲话》，《天津日报》2009年10月18日。

已显得有些落伍。^① 因此，领导者面对新形势，应该自觉地强化在研究状态下工作的意识，善于从研究的角度理性思考各种问题，懂得当好一个领导者不能只靠加班加点、不能只靠工作热情，而是要靠科学发展观为工作的指导，要靠持之以恒的学习、研究才能学有所得，学有所长；更要知道，学习和研究是做好领导工作的基础和保证。

同时，领导者还要经常地从大家的成功经验和失败教训中归纳出一些带有规律性的东西。在此过程中，如果他找不到几招对自己真正有用且又符合工作规律的东西，那他就只能在“苦力型”领导的层面上徘徊下去了。那么，怎样去借鉴别人的工作经验呢？可以说，别人的经验是多种多样的，主要是借鉴能补己之短的那部分经验。诚然，谁的经验都带有个性特色和时空局限性，所以绝不能生搬硬套别人的经验，“生搬硬套”的结果有可能变成自己的失败教训。面对别人的成功经验，只有进行“嫁接”、“再生”与创新，这样别人的经验才可能成为自己的经验。

不仅如此，作为一个领导者还要勤于和善于积累各种工作经验（包括思想积累、知识积累、能力积累、心理积累和经验积累）。领导者只有学会结合自己的本职工作和个人所长进行定向积累，才容易“积”出成效，“累”出智慧。其实，经验都是一点一滴积累起来的，那些来自大家的点滴经验，如果不及时将它们收集起来，就会与我们失之交臂。我们只有源源不断地把各种经验及时、不断地输入自己的“经验库”里，这样才容易进入那种日久生智的工作境界。

事实表明，领导者开展工作的过程，也就是对工作的“总结”和“运用”的过程。一个明智的领导者就应该把自己和别人的一些行之有效的的工作经验，适时地运用到自己的工作之中，并且要自觉地淘汰那些过时的经验，让自己养成一种在研究状态

^① 况晨光：《领导者应学会在研究状态下工作》，《领导科学论坛》2007年第3期。



下工作的习惯，成为一名能“与时俱进”的研究型、专家型的领导者。

二、领导者应不断更新和升级自己的“内存”

对于“内存”这个词儿，现在的领导干部已不再陌生了。但不陌生，并不等于“内存”就足了，事实上为数不少的领导干部“内存”已明显不足，其主要原因在以下几个方面。

（一）学习意识不强

一般来说，现在的领导干部显然不是二十世纪七八十年代、乃至九十年代领导干部的文化程度了。可以说，大都具备了从事领导角色的文化水平和专业知识。正因如此，有的领导干部在学习问题上存在种种认识上的误区，认为经济工作是硬任务，非完成不可；而理论学习则是软性要求，学不学无碍政绩，所以常常对理论学习敷衍了事。

由于自我学习的“偷工减料”，也就自然形成了能力方面的“营养不良”。这种能力方面的“营养不良”，反应在实际工作中，就时常显现出底气不足、捉襟见肘的窘态，接连亮出“内存”不足、知识“透支”的红灯。

（二）理性思考不够

“研究新情况，解决新问题，既是一种社会实践活动，也是一个理性思考过程，是知与行的统一关系。”^①但是，在实际工作中，有的领导者只注重埋头干事，不善于理性思考问题，因而干工作不能抓住事物发展的本质规律，作决策不能把握与时俱进

^① 傅云生：《领导干部应扩充“内存”、升级“软件”——读柳宗元“三戒”有感》，《徐州党建》2005年8月1日。

的内在要求。不仅如此，还有的领导干部墨守成规，缺乏多谋善干的创新精神，不善于用创新的理论理清思路，用发展的观念破解各种难题，甚至在遇到困难和矛盾时手忙脚乱，拿不出解决问题的恰当办法。

（三）实践能力不足

有的领导干部对工作中的实践过程、实践意义认识不足，碰到难题往外推，遇到矛盾绕道走；有的领导干部本来工作经验就不足、缺乏实践锻炼，但却不愿意深入基层，而工作作风又不扎实、不深入，长此以往，不仅无法丰富实践经验，领导水平难以提高，而且还影响工作，贻误事业。

事实表明，如果一个人只会躺在现有的成绩上睡觉，那么就很容易形成惰性的习惯，就会在同一个层面上原地踏步，就难以有进步和提升，就不能应对不断变化的环境和形势，工作业绩不显著或在年终考核时被“刷下”。处在这样的窘境下，谁也救不了你了。

有一个人在屋檐下躲雨，看见观音正撑着伞走过来。这个人说：“观音菩萨，普度一下众生吧，带我一段如何？”观音说：“我在雨里，你在屋檐下，而屋檐下没有雨，所以你不需要我度。”这个人立刻跳出屋檐下，站在雨中：“现在我也在雨中了，该度我了吧？”观音说：“你在雨中，我也在雨中，我不被淋湿，因为有伞；你被雨淋，因为无伞。所以不是我度自己，而是伞度我。你要想度，不必找我，请自找伞去吧！”说完便走了。第二天，这人遇到了难事，便去寺庙里求观音。走进庙里，才发现观音的像前也有一个人在拜，那个人长得和观音一模一样。这人问：“你是观音吗？”那人答道：“我正是观音。”这个人又问：“那你为何还拜自己啊？”观音说：“我也遇到了难事，但我知道，求人不如求自己。”

从这个故事中不难看出，在任何情况下，求人不如求自己。因此，不断地扩充自己的“内存”、丰富自己“内存”的内容就



显得非常重要。

正鉴于此，首先，要勇于自我反省，实现自我超越。曾子说过，人要每日“三省吾身”，这样才能做到无过。也就是说，我们要经常检查自己的不足，修正自己的错误。所谓“自省”，即是自我反思、自我批评、自我约束、自我监督。只有如此，才能找到自己的薄弱点和突破点，才能实现自我超越。

其次，要巧于自我“清空”，使自己的“内存”不断地更新、升级。现在形势的发展可称得上“日新月异”，伴之知识更新成几何级数增长。反映在对事物的评价上，就是很多过去我们认为好的、先进的东西，今天很可能已经过时；对自己的评估上，虽然自己现在还比较成功，但也随时有可能落伍。所谓“自我清空”，即是要求每过一段时间，对自己的知识、思想和行为“内存”进行一次清理，把那些没有用的、作用不大的或已经过时的东西“删除”，以便腾出更大的空间来装新的东西。一言以蔽之，我们领导干部必须在实践中不断淘汰旧知识、旧观念、旧习惯，接受新知识、新理念、新行为，使自己的“内存”不断地更新与升级。

马俊任安徽省砀山县县长期间，他曾说过：“我十分注意培养自己的超前意识。因为作为一个跨世纪的县长，不仅要了解过去，把握现在，还要预测未来，为创造更美好的明天打下基础、做好准备。所以我的这些超前思路，很快就被人们接受了。这样，我这个县长的影响力也就逐渐提高了。”^①

马俊还认为，作为一个县长，重要的不在于在办公室里工作了多长时间，处理了多少具体的事情，而在于是否抓好了全县的发展大事。

第一，只讲中心，不可无序。马俊在工作中总是时刻提醒自己，要学习领会党的路线、方针、政策，落实上级的各项工作部署，在发展全县的经济中，把握全局和确定中心的工作。然后，

^① 王鸿任：《马俊：一个县长的为官之道》，《中国人大》1999年第4期。