

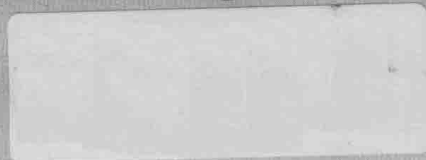
『深
一
度』



领 导
艺 术

李
一

著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

“深一度”领导艺术 / 李一著. —杭州: 浙江工商
大学出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5178-0977-7

I. ①深… II. ①李… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 061350 号

“深一度”领导艺术

李一 著

出品人 鲍观明

责任编辑 沈 娴

封面设计 王好驰

责任印制 包建辉

责任校对 何小玲 王俏华 邹接义

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 浙江云广印业股份有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 26.75

字 数 345 千

版 印 次 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-0977-7

定 价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804970

新角度 深一度

最近 10 余年,笔者的研究方向是“睿智的领导者”。睿智是一个包罗万象的概念,它既指智力,又指性格;既指洞察力,也指情感作用。睿智还包含成熟、稳定和必备的权衡能力,以及深刻的理解力、谨慎小心的态度和责任心。睿智者与众不同的一点是,在思考问题方面立足于“新角度”,在解决问题方面致力于“深一度”。能看出平凡之事的非凡之理,能拿出情理之中意料之外的解决方案,把昨天认为不可为之事变成明天可为之事,是他们常常变换角度在思考的问题。大胆地假设,小心地求证,勇敢地实践,寻找开创领导工作新局面的秘密方法。与此同时,“新角度、深一度”也成为我开展领导学研究的座右铭,有时候,我也会自嘲是“睿智的研究者”。2006 年以后,我在《领导科学》上发表了数十篇文章,其中大部分合适的文章结集成为本书,取名为《“深一度”领导艺术》。在这本书中,我提出了关于领导学的一系列新概念,比如“平面领导”理论、“泛领导”理论、领导方法格式化理论、精神领导理论、本质领导理论、“阳光领导”理论、“中庸领导”理论、常态领导理论、“剧场政治”理论等等,这些理论都是“新角度”的产物。还有,用“止”、用“易”、“5 序”和“6 度”的领导方法与艺术,“反向激励”的领导方法与艺术,“惠及全体”的领导方法与艺术,等等,都是“深一度”的领导方法与艺术。囿于学养,有些观点虽然新颖但欠成熟,有些提法虽属首创但欠

完善,可批、可评、可圈、可点之处甚多,疏漏、粗糙和差错之处也在所难免。这些都是可以包容和谅解的。可喜的是,“新角度、深一度”已经成为领导学研究“新锐派”的宗旨。目前看来,这个学派有望把领导学的研究引向深入。

作者

2015年7月5日

目 录

上篇 “新角度”领导理念	001
国家治理现代化背景下的领导观	003
法治领导方式研究	011
“平面领导”理论	019
“泛领导”理论	029
领导方法格式化理论	039
“形而上”的精神领导理论	047
固本修元的“本质领导”理论	061
“阳光领导”理论	071
“中庸领导”理论	081
常态领导理论	089
原生态领导风格理论	097
“剧场政治”理论	105
领导权的扩张理论	113

领导班子成员的防御心理研究	119
预防组织老化的长效机制研究	127
领导活动的外部性研究	133
成瘾领导行为研究	141
“正确”的决策为什么会“自失败”	151
对性情领导者的一些看法	161
领导品位研究	169
 下篇 “深一度”领导艺术	187
“用人之欲”的领导方法与艺术	189
用“止”的领导方法与艺术	199
用“易”的领导方法与艺术	211
“无因管理”的领导方法与艺术	219
“长尾管理”的领导方法与艺术	225

“公开、公正、公平”的领导方法与艺术	235
“求实求是”的领导方法与艺术	243
“5 序”的领导方法与艺术	263
“6 度”的领导方法与艺术	273
常数原理的领导方法与艺术	281
履行社会责任的领导方法和艺术	289
让下属“闲不住”的领导方法与艺术	299
“唤醒”麻木下属的领导方法与艺术	309
“微妙决策”与“虚践”的领导方法与艺术	315
正职履新的周期、心态与艺术	327
领导者科学运用自己能力的方法与艺术	333
主政小单位的领导方法与艺术	341
“远程领导”的方法与艺术	347
谋取“多赢”的领导方法与艺术	355

“反向激励”的领导方法与艺术	365
“惠及全体”的领导方法与艺术	373
领导立威用威的方法与艺术	381
正副职求团结的领导方法与艺术	389
合作博弈的领导方法与艺术	397
贯通“最后一公里”的领导方法与艺术	405
“钉钉子”的领导方法与艺术	413

上 篇



“新角度” 领导理念

国家治理现代化背景下的领导观

【新角度】国家治理的现代化,必然会对“领导观”提出新的要求。要求领导者站到“公民权利本位”的立场上;要求领导者树立“总体把握”的思想方法;要求用“致中和”的领导方式解决“利益相关者”之间的矛盾。如果领导工作的指导思想再不改变,我们的领导行为就不会被国家治理体系所容纳。

领导者站在什么立场上去做领导工作,用什么样的方式去实现领导,这是领导观需要回答的问题。换言之,领导观是领导者开展领导活动的指导思想,包括领导者的立场、思想方法与领导方式三个要素。以往的领导观是以领导者为本位的,领导者既是领导活动的主导,又是领导活动的主体,领导工作的出发点和归宿都聚焦于领导者。在国家治理现代化的背景下,虽然领导者仍然是领导活动的主导,但是群众、市场和社会组织已然是领导活动的主体了,在这个“利益相关者”的共同体中,领导的立场要从“划桨”转为“把舵”;破除“以我为中心”的思维定式,确立顶层思维与底线思维的思想方法;将“领导至上”的领导方式转变为“致中和”的民主方式。

一、国家治理现代化要求领导者站到“公民权利本位”的立场上

“国家治理”不是“国家统治”，“社会治理”也不是“社会管理”。我们所说的国家治理，就是党领导人民依照法律规定，通过各种途径和形式，管理国家事务，管理经济和文化事业，管理社会事务。国家治理现代化，就是指国家治理体系和治理能力的现代化。推进国家治理体系和治理能力的现代化，必然要求领导者改变立场，摒弃“领导至上”的本位思维，站到“公民权利本位”的立场上。所以，“国家治理”并不是简单的词语变化，而是领导立场的变化。领导者主持行政制度、决策制度、司法制度、预算制度、监督制度的改革，都要站在这个出发点上。

实现国家治理体系和治理能力的现代化，需要领导与群众构成共同体，领导者转变立场刻不容缓。就政府而言，必须树立公共权力观，充分认识到权力的委托属性，人民群众是权力的委托者、监督者和制约者，运用好人民赋予的权力，执行人民的意志，维护人民的利益；必须树立法治权力观，用法律规范、治理和控制国家的权力，做到依法执政、依法行政、依法治国；必须树立牢固的服务意识，尊重人民主体地位，做到执政为民，勤政为民。从人民群众的角度而言，必须树立主体意识，认识到自己是权力的委托者，积极发挥自己的主观能动性。

以往的领导立场是推动型的。领导作为一种动力去驱动工作，是一种“发动机”。而“公民权利本位”的立场，则告诉我们领导者是“方向盘”，“掌舵”而不“划桨”。这两种领导立场有几方面区别：

(1)领导者的站位不一样。领导者不再是领导活动的主体,而是领导活动的主导。领导的主体可以是公共权力机构,也可以是市场和社会组织。党的十八大以来,中共中央多次强调要“加快形成党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障的社会管理体制”,实际上已经体现了多元主体共同领导的理念。

(2)“公民权利本位”是领导立场的逻辑起点。以往的领导以政府命令、控制和规制为主,强调权力自上而下的运行;现在强调对话、协商、长期合作。

(3)领导立场的价值取向不同。以往的领导,强调的是行政观、制度观和责任观;现在强调民主观、社会观和法治观。

在领导立场的转变上,有两个基本点必须把握:一是领导立场以契约化方式来确定。领导者把自己摆在哪里,不是由领导者说了算,而是由利益相关者博弈来决定。领导工作转命令为协商,转独占为合作,需要为权力寻求新的合法性途径。二是领导立场以法治化方式来确定。由法律与制度规定领导者的立场,转人治为法治,转管理为服务,让权力在法律与制度的框架下运行。

二、国家治理现代化要求领导者树立“总体把握”的思想方法

国家治理体系,是党领导人民管理国家的制度体系,包括经济、政治、文化、社会、生态文明和党的建设等各领域的体制、机制和法律法规安排,也就是一整套紧密相连、相互协调的国家制度。就具体内容而言,包括各领域的体制机制、法律制度安排,如行政体制、经济体制和社会体制等;就构成要素而言,包括治理主体、治理手段及治理效果三个方面。国家治理能力,是运用国家制度管理社会各方面事务,使之相互协调、共同发展的能力,包括改革发展稳定、内政外交国防、治党治国治军等各个方面。一

个良好的现代化国家治理体系,至少有以下几个特征:

- (1)国家机制、市场机制、公民社会机制的互相支撑与平衡。
- (2)法治与德治的有机统一,宪法与法律成为公共治理的最高权威,社会契约和价值认同成为公共治理的社会土壤。
- (3)民主与效率的相互补充与协调,所有公共政策要从根本上体现人民的意志和主体地位,且有利于提高行政与经济效益。

国家治理体系的这些特征,要求领导者必须从总体上去把握各种各样的体制、机制和法律法规的安排。什么是总体把握呢?总体把握就是站在问题之外来看问题的一种思维方法。这里需要指出,总体把握,不同于全局观点或系统观点。全局观点或系统观点,都是以全局或系统作为解决问题的终极标准,局部或要素必须服从全局或系统。而总体把握则认为,无论全局或局部、系统或要素、对立面之间,都是“总体”中的一个“部分”,必须统筹考虑。可见,“总体”这种思想方法,高于全局观点或系统观点,其考虑问题的容量要比它们大得多。相比之下,全局观点或系统观点的这种层次差就不那么明显了,考虑问题比较狭隘,也就容易以全局或系统来代替总体,而忽视“部分”的作用,有可能失去领导工作的底线。“国家治理体系和治理能力的现代化”,就是一种“总体把握”的思想方法。它将“国家治理体系和治理能力的现代化”放在“总体”的高度去把握。只有在“总体”上部署了国家治理体系的现代化,提升了国家的治理能力,才能为市场经济、民主政治、先进文化、和谐社会和生态文明建设提供制度保障,提供能力支撑,才能进一步完善中国特色社会主义制度。

“总体把握”的思想方法,讲究两种思维,就是顶层思维与底线思维。

顶层思维就是加强顶层设计,从战略上谋划国家治理体系的现代化。国家的治理体系是一个制度系统,包括政治、经济、社会、文化、生态等各个领域,必须从总体上考虑和规划各个领域的改革方案,从中央宏观层面加强对治理体制改革的领导和指导。碎片化、短期行为、政出多门,以及

部门主义和地方主义,是我国现行治理体制和公共政策的致命弱点,它们严重削弱了国家的治理能力。鉴于这样一种现实情况,顶层的制度设计和宏观指导,对国家治理体系现代化建设尤其重要。要站在国家和民族根本利益的高度,超越部门和地区利益,进行全局性的统筹规划,挣脱既得利益的束缚。不能头痛医头,脚痛医脚,应当从长计议,避免短期行为。上面所说的“总体把握”是领导者站在国家层面上看问题;对于大部分基层领导来说,“总体把握”是指对某个区域或组织的把握,对所管辖事务的把握,所谓的顶层设计也仅仅局限于一种内部治理的构想。所以,不同的领导者有不同的“总体”,体量的大小也是不一样的。但是作为思想方法,顶层思维与底线思维是一个共同体。如果忽视顶层思维,仅仅以行得通的做法去救济,结果必然是旧体制打满“补丁”,最后难免造成制度层面的“碎片化”。

底线思维是一种以注重底线意识,注重后顾之忧,注重防患于未然为主要特征的思维倾向。与战略计划、绩效管理、效益最大化、激励与反馈等注重前瞻性的思维取向不同的是,底线思维注重的是对危机、风险、底线的重视和防范,治理目标上侧重于防范负面因素,堵塞管理漏洞,防止社会动荡。就我国目前的情况而言,做任何事,都必须想想底线在哪里?突破这些底线的后果会怎样?防范这些底线的主体是谁?守住这些底线的措施是什么?领导干部和管理者必须时刻把这四个问号放在心头,摆在案头,捏在手头。

那么,如何确定底线在哪里呢?并非所有要办的事情都是底线,单纯的一件事能不能成为底线,关键是看这件事如果没办好,会不会前功尽弃?会不会不可逆转?会不会无法补救?会不会全局被动?比如经济发展的速度,快了可以调控下来,慢了可以加快发展,但是,经济秩序一旦乱了,就会造成全局被动的后果。那么,维护经济秩序的稳定就是底线。

重视利益相关者的作用是固守底线的重要力量。在革命战争年代和

经济困难时期,我们战胜了很多困难、风险和危机,靠的就是人民群众对党的领导的信心,靠的就是坚定的理想信念和万众一心的合力。在那个时代,人民群众就是“利益相关者”。在当代社会,信心来自信任,信任来自了解,了解来自透明。让“利益相关者”知道政府面临什么,拥有什么,必须做什么,正在做什么,并通过有效的宣传,培养认同感,建立信任,这是守住底线最可贵的力量。

三、“致中和”是国家治理现代化对创新领导方式的必然要求

领导方式是一个领导学的专业术语,由此形成的理论也是形形色色。比较通俗的是把领导方式分为专制式、民主式和放任式。领导方式没有绝对的好坏之分,关键是它跟领导的体制机制是否匹配。民主式是共同体多方协商,共同行使权力。在民主式领导风格下,领导者在采取行动方案或做出决策之前会主动听取各方意见,或者吸收利益相关者参与决策制定。所以,民主的领导方式比较接近国家治理现代化的要求。

就目前情况来看,政府既采取了“效率优先”的原则,又采取了政府驱动的模式,两相结合造就了政府的“效率第一”偏好,一定程度上违背了公权力机构以维护公平为首要职责的原则。诸如领导权力还没有得到有效的制约,公民参与的渠道还不畅通,公共利益部门化现象相当严重,官员的腐败和特权屡见不鲜,政府的公共服务还相对不足,行政成本高而效率低下,社会组织发育不健全,社会自治的程度低,主要公共权力机关之间的关系还不够协调,至今仍有一些机构只有权力而几乎不承担责任,政出多门、职责不清、职能错位等现象大量存在。一方面只要有利于经济发展,各级政府什么手段都敢用,无所顾忌;另一方面只要能够保持稳定,确保经济发展大局不被破坏,什么条件都敢答应。在这种情况下,领导主体更应该多元化,否则,利益相关者就会游离于体制之外,利益的表达就不