

新时期领导干部能力建设丛书

总主编 孙庆聚

提高领导干部 沟通协调能力

张荣臣 李勇进 谢英芬 主编
蒋玉林 著

中国方正出版社

新时期领导干部能力建设丛书

总主编 孙庆聚

提高领导干部 沟通协调能力

张荣臣 李勇进 谢英芬 主编
蒋玉林 著

中国方正出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

提高领导干部沟通协调能力/蒋玉林著. —北京: 中国方正出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 80216 - 382 - 9

I. 提… II. 蒋… III. 领导干部—人际关系学—中国 IV. D630.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 135613 号

新时期领导干部能力建设丛书

提高领导干部沟通协调能力

总主编 孙庆聚

主 编 张荣臣 李勇进 谢英芬

著 蒋玉林

责任编辑: 康 弘 谢文华

责任校对: 张 蓉

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编: 100813)

发行部: (010) 66560933 门市部: (010) 66562755

编辑部: (010) 59596620 出版部: (010) 66510958

网 址: www.fzpress.com.cn

责编 E-mail: xwh@fzpress.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京春华腾飞印刷有限公司

开 本: 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 15.25

字 数: 205 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 978 - 7 - 80216 - 382 - 9

定价: 30.00 元

(本书如有印装质量问题, 请与本社发行部联系退换)

前 言

沟通协调是现代管理首要的法则。一个组织的生存与发展离不开沟通与协调，一个人民各尽其能、各得其所而又和谐相处的社会构建更是一刻也不能没有沟通与协调。沟通协调对于巩固党执政的社会基础、化解社会矛盾、促进组织团结、实施正确决策、引导一致行动、保证集体活力都非常重要，尤其是各级国家机关及其领导者，由于接触的社会层面宽、管理的领域广，更是需要方方面面沟通协调。

广义上的沟通协调，是指管理者为了实现管理目标，运用正确的手段和方法，积极稳妥地处理各种矛盾关系，促使矛盾朝着目标方向转化的一种创造性活动。国家机关领导者的沟通协调，主要是指领导者在处理国家机关与社会之间、国家机关与公众之间、国家机关各系统上下级之间、国家机关内部各要素之间为实现既定目标而形成的既注重效率更关注公平，进而实现上下同心、社会和谐的运动关系的活动。沟通协调既是各级国家机关中的一项重要职能，也是所有领导者必须具备的重要能力。做好沟通协调工作，不仅有利于解决矛盾、统一思想，而且能够调动各方面的积极性，达到事半功倍的效果。具备良好的沟通协调能力，掌握高超的沟通协调艺术，是事业成功和工作顺利进行的保证。

在领导者的日常活动中，我们常常会遇到一些难题。例如，要把个人的自身利益与组织的集体利益结合起来，而个人的利益往往又同组织的利益相矛盾；既要执行某些不顾个人的游戏规则和办事程序，又要充分考虑和适当照顾到个人的需要；规则与程序的存在是为了减少凭个人好恶行事以维护集体的利益，但同时每个人都有他们各自特殊的需要，而这些需要常常由于要执行规则与程序而不能得到满足；在实际工

作中必须平衡个人需要和集体准则之间的矛盾，但平衡矛盾又常常带来新的矛盾；既要集中精力抓经济建设并注重效率的提高，又要密切注意社会的公平和正义。要解决以上这些问题，必须进行沟通协调。但世界上有许多事情不是说做就能做到的，还要讲究方式方法。可见，沟通协调本身就是一门相当深奥的学问，是一套独特可行的艺术。如果说，这种沟通协调在公务员的管理实践中，是“管”与“理”的艺术的话，那么在领导活动中，则是“领”和“导”的艺术。

目 录

第一章 形影孤单必然成事不足

——树立全局观念、民主作风和协作意识	1
从原始人狩猎说起	3
处理公务常常是在下一盘棋	5
整体不仅仅是部分之和	8
人是靠集体生活的动物	10
独断专横只会令人生厌	13
己所不欲，勿施于人	16
兼听则明，偏听则暗	19
人敬我一尺，我敬人一丈	21
“前锋”、“后卫”分角色	23
点面结合谋大业	26

第二章 不思创新、墨守成规走不出新路

——方兴未艾的行政改革及其新的政府运作模式	29
突破自己与超越别人	31
最可怕的是邯郸学步	34
不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼	36
诚信是现代市场经济的生命	39
力戒形式主义和表面文章	42
政府流程再造	44
把知情权交给人民	47
电子政务是一场深刻的革命	49

第三章 人是语言的动物

——对语言文字表达的要求越来越高	53
言为心声：用语言去完成任务	55
朴实、亲切的口头语言	59
演讲是语言的一种高级表现形式	62
如沐春风的谈话	64
魅力四射的态势语言	67
党政公文的基本要求及行文规则	71
观千剑而后识器：文学修养	75
梅花香自苦寒来：谈多写	77
不可小视的媒体作用	79
不因“会海”而妨碍会议的效果	82
引起重视的即席发言	85

第四章 善于运用自身魅力

——“打铁”全靠本身硬、沟通需要真本领	87
魅力源自学习	89
让人敬重的人格	93
果断、忍耐、坚定与顽强	98
理想、信念是打开成功之门的钥匙	100
感人心者，莫先于情	103
笃实是一种永恒的品德	106
全方位地敞开大门	109
运用倾听的技巧	111
形象的塑造	114

第五章 张力中的合力才具有稳定性

——团结一切可以团结的人	117
尊重别人就是尊重自己	119
“一言堂”、“家长制”的危害	121
真理从来不是一花独放	123
“唱红脸”与“唱白脸”的故事	125

拥戴自己的人不见得是真朋友	127
什么东西的力量最大——一则自然科学定理	129
大肚能容是一种美德	131
在不同意见的碰撞中不断进步	134
第六章 大趋势下的多姿多彩	
——原则性与灵活性的有机统一	137
没有规矩，不成方圆	139
规则不可能穷尽一切	141
僵化的悖论：上有政策，下有对策	144
自由裁量权的限度	146
将在外，君命有所不受	148
一张一弛，文武之道	150
安静舒适的工作环境：硬件建设	152
宽松和谐的工作氛围：软件建设	154
第七章 最怕的事情是无路可走	
——研究化解矛盾的方式与方法	157
矛盾有时是因方法而起	159
工作方法是工作水平的重要标志	162
从“管”字中解脱，在“理”字上做文章	164
建立与运用立体化的工作联系网络	167
沟通方式的类别趣说：普遍性的方式	171
沟通方式的类别趣说：特殊性的方式	174
把“局外人”看做“局内人”	177
鱼和熊掌可以兼得	179
方法创新迫在眉睫	181
第八章 晴空万里还是电闪雷鸣	
——“下情上达”并非吹牛拍马	185
“一切为了工作和事业”	187
尊重是最基本的前提条件	189

一个重要的组织原则：下级服从上级	191
不要过于计较个人得失	193
了解并熟悉自己的上司	195
由不太理睬到“挂上号”	198
认准角色不“越位”	200
体谅理解的双向性与适度的期望值	202
信任的程度在于信息沟通的效度	204
理智地约束自己的行为	206
第九章 知屋漏者在宇下，知政失者在草间	
——值得重视与关注的“下”行渠道	209
记住：不是家长对孩子	211
目标，成功的第一要素	214
“从我做起，从现在做起”	216
重视人的价值	219
多一些信任，少一些猜疑	222
关心、尊重和爱护	224
公正、公平与民主、平等	227
可以授权给他人做的，自己不要去做	229
“情商”（EQ）比智商（IQ）更重要	231
后记	233



第一章

形影孤单必然 成事不足

——树立全局观念、民主
作风和协作意识

从原始人狩猎说起

原始社会，尤其是旧石器时代，人类主要经营采集、狩猎经济，兼而从事渔捞活动，以获取食物。采集处于较重要的地位，是当时的保障性经济。通过狩猎以获取肉食，是其经济的必要组成部分。然而，原始人主要狩猎的对象只是一般的食草类、杂食类动物而非猛兽与巨兽。个中原因，一方面是鉴于当时狩猎工具的简陋，无非就是一般的石器；另一方面还在于原始人起初尚缺乏群体意识和协作精神，单打独斗显然难与猛兽、巨兽较量，无论是体形还是体力。

恩格斯指出，为了在发展过程中脱离动物状态，实现自然界中的最伟大的进步，还需要一种因素：以群的联合力量和集体行动来弥补个体自卫能力的不足。严格意义上说，人类劳动一开始就具有与动物所不同的社会性。这种群体的联系是一种有别于动物个体间的联系的社会化的关系，恩格斯称它是社会本能，并认为社会本能是从猿进化到人的最重要的杠杆之一。由此可见，随着社会的发展变化，凡是有人群的地方，都不可能只有个人意识和个人行为。个人意识与群体意识之间相互影响、相互作用。一方面群体意识影响和作用于个人意识，另一方面作为个人意识也或多或少影响和作用于群体意识。每个人在自己的实践中、在与其他人的交往中形成个人意识时，总会受到他人意识的影响，并同时受到一定群体乃至整个社会意识及其历史传统的影响。当然，作为个人意识也不是无所事事，它也或多或少地影响和作用于群体意识。这里，向我们揭示一个最简单或最基本的道理：群体与个人之间并没有绝对分明的界限，没有个人的群体和没有群体的个人都是不可设想的。由此可以看出，人与人之间的协作就成为一种必然，为人类社会所延续。

在中国，领导干部作为一个庞大的社会职业群体，肩负着繁重的社会管理和公共服务职能，他们面对的问题可谓成千上万，涉及的关系是方方面面——不仅有自己的上司、上级部门，还要面对自己的同事、下

属；不仅要面对政党、立法、政府、司法等各种机关，还必须面对自己的服务对象，包括亿万公众、不同性质的企事业单位、社会团体和组织；不仅要面对各种政治、经济、社会问题，还必须面对可能出现的突发事件和与自身管理相关的诸多棘手问题。所有问题的解决和处理，都需要通过沟通协调来实现，离开沟通协调，问题只会越积越多，危机就会来临。这种沟通协调无论是其内容、方式都有别于其他沟通协调，它既不是领导者的个人行为，也不是某个组织的单一行动。那种试图依靠领导者个人的智力或体力的单兵独进、单枪匹马就可达目的，或者依靠所谓“强大”的国家权力就可以解决问题的想法，在现代社会几乎是不可思议的。面对全球化的威胁和市场经济的挑战，面对日趋复杂的社会矛盾和人际关系，必须沟通协调各个方面的力量，必须具有全局的观念、团队的精神和协作的意识，否则，任何努力都是徒劳的。

处理公务常常是在下一盘棋

中国象棋中的将帅、仕像、车马炮兵一应俱全，每一盘棋所追逐的目标总是为了逼死对方“将”或“帅”而获胜。为达此目的，任何博弈者都必须充分考虑事关全局的问题，即如何最有效地发挥将帅、仕像、车马炮兵各自的功能和作用，围绕一个目标彼此协同和关照。有的时候为了全盘的胜算而不得不弃马炮保仕像，或丢车保“将”，或丢卒保“帅”。然而，什么时候“保”，什么时候“弃”并非易事，其间大有学问。弄不好，即使丢了车也未必能保将帅，甚至是“一着不慎满盘皆输”。

任何一个领导者履行公务的过程，实质上就是运用公共权力管理国家事务和社会公共事务、承担公共责任、实现公共利益的过程。从一定意义上说，他就是在下一盘棋，一盘涉及方方面面利益和得失成败的棋。就像洛克在他的《政府论》一书中所指出的那样：“每个人与其他人签订的契约，使人们脱离自然状态，组成团体，步入政治社会，从此人们作为一个整体行动，这显然就是一个国家。”这里，单以“公共需要与公共服务”而言，一方面，它所反映的是政府存在的目的和公共行政存在与发展的依据，就是为了满足社会公共需要、实现公共利益，为社会全体公民提供全面而优质的服务。政府是公共利益的代表和体现，为人民服务和社会公共需要及其发展变化是公共行政存在和发展的最主要依据。另一方面，说明公共权力是人民赋予的，从本质上说是相对于私人的、个别特殊的、局部的权力，它所强调的是这种权力代表和谋取的是社会全局性、普遍性的公共利益，或者是“公众的利益”，而决不是某集团或者私人的利益。正如 20 世纪以来新公共行政哲学所指出的，政府的宗旨在于为最大多数人谋取最大的幸福，政府不仅要以权力统治、以权益保障为满足，而且要依靠公共权力，凭借专门的科技和知识，以公仆的地位和服务精神，为社

会提供更多的服务。

要真正满足社会公共需要、实现公共利益，决不是一句简单的口号。比如，政府既可以直接提供公共产品，也可以对企业的经济活动进行符合公共利益的社会性管制和经济性管制，诸如强制性劳动标准、社会保险、价格管制、反垄断等。这种两难的境地，稍有不慎或“一着不慎”都可能造成“满盘皆输”。再如，我们在建立和完善市场经济体制的同时也必须承认，单纯的市场机制具有一定的局限性或缺陷。它可能会导致收入分配中的严重两极分化，进而影响社会公平和安定。正因为如此，现代经济生活中，任何市场经济国家都把市场缺陷与不足作为确立政府经济职能的基本前提。在党的十六届四中全会上，中央明确提出了“统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放的要求”的完善社会主义市场经济体制的目标，以及进一步巩固和发展公有制经济，鼓励、支持和引导非公有制经济发展，建立健全现代产权制度，完善国有资产管理体制，深化农村改革和完善农村经济体制，完善市场体系和规范市场秩序，促进社会自主化管理，培育发展社会中介组织等。这一切，都需要政府的支持和扶持，尤其是对于中国这样的转型国家，在市场功能不健全、企业自主性不强、社会中介组织发育不全的背景下，政府的某些替代行为、扶持行为是必然的，但是，弄不好很容易被指责为不合理的“行政干预”。怎么把握这个“度”？适度干预是必要的，过度干预是应该抑制的。掌握适度原则，是政府及其公务员重要的管理理念和实际操作艺术。如何适度，就像把改革的力度、发展的速度、社会可承受的程度统一起来一样。我们讲，政府干预是为了更好地提供公共服务，而不是不加抑制的滥干预。我国的社会主义市场经济是由政府主导，以改革计划经济体制为起点逐步形成的，它的产生、发育和健全的进程离不开政府的推动，也就是说，政府的干预伴随改革的全程。同时，伴随改革开放的进程，对政府的自我改革也提上日程，具体要求就是调整体制，转变职能，放弃社会资源指令性计划配置和直接生产经营的权力。如果说前者要求强化政府的能力，而后者却要求削弱计划经济体制下形成的固有权力。显然，这是非常矛盾的。在这个矛盾中，不管从哪个角度说，我国市场经济的发育和健全都与政府干预有着密切的关系。正是这样，我们既要发挥政府在改革中干预的积极推动作用，又要防止因政府干预过

度而产生的阻碍经济发展、危及公共利益的副作用。从目前看，政府干预的缺陷主要有以下方面：一是政府决策不可能事事、处处科学化民主化，即使是最有才干的公务员组成的政府，也很难使决策不失误。二是政府决策有时并不能完全反映公众利益。这是因为社会问题的复杂性导致政府决策过程的复杂性，加之政府组成人员本身所具有的自利性。三是政府干预的成本和副作用。政府干预需要花费一定的成本或代价，需要维持一支庞大的职能机构及其行政支出；受政府规制的对象为了应付政府的审查和烦琐的行政程序，也要耗费巨大的社会资源等。干预的副作用主要体现为，为保护消费者利益而实行的价格规制，会出现价格扭曲，从而对生产者和消费者产生错误引导；为防止经济衰退而实行扩张性的财政政策，必然会增大政府开支，出现财政赤字；为缓解收入分配不公而实行收入调节政策，会影响企业和个人发展生产的积极性，造成经济效率低下等。四是政府干预的结果有时是不确定的。政府干预能否达到预期，会因为政策效应的滞后性、经济主体的理性预期、微观经济单位的抵制行为，而在一定程度上是不确定的。五是政府干预导致寻租活动加剧。比如腐败问题就通常与寻租活动的加剧有关。

各级国家机关及其领导者的公务活动是一个较为复杂的博弈过程，没有全局观念和系统思维是绝对不行的。在领导者的公务活动中要提倡识大体、顾大局，局部必须服从全局，即使是属于个人职责范围的工作业务，在想问题、办事情时，也要从全局考虑，有整体观念。既要考虑局部需要，又要考虑全局利益，尤其是在沟通协调的过程中，一定要站在全局的高度和立场上，以党和国家的方针、政策，法律法规为依据，坚持个体服从整体、局部服从全局，不计较局部和个人的得失，必要时甚至牺牲局部和个人的利益，以维护全局的利益。

整体不仅仅是部分之和

一加一是算术常识，是孩童时代的简单“游戏”。但是，当我们接触系统论的时候，就会惊奇地发现一加一既可以等于二，也可以大于或小于二。作为单个的二看起来似乎是一与一的简单相加，但是，作为整体的二其深层含义却决不是单个一之和。因为，部分之和形成的整体，其内在含义已经发生了变化，这种变化往往不是物理的，而是包括了新的构成要素和化学成分。

应该看到，任何组织既是一个整体，又都包含着许多子系统；各子系统之间既彼此矛盾、冲突、抗拒、排斥，又相互统一、促进、关联、吸引，在一个复杂的过程中发生交互作用。而这种作用，有时反映为正向，具有强大的生命力，促进事物的健康发展和社会的全面进步；有时却变成负向，具有消耗或递减的功能，阻碍事物的健康发展和社会的全面进步。整体不仅仅是部分之和。要使整体大于部分之和，不至于因组合而造成整体力量的削弱，就必须具备全局意识、合作精神。因为它不是一种简单的拼凑或整合，它需要通过不断地沟通、协调，使各种力量和行为统一于实现组织共同目标而努力的方向上来。

另外，“整体不仅仅是部分之和”所反映的是团队意识或团队精神。因为，团队可以产生正协同效应，团队的产出比单个成员的产出之和要大，团队精神可以刺激个人的奋斗和努力，从而形成一加一大于二的效果。但现实生活中却常常出现负值，所谓“一个和尚挑水吃，二个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”就是一种写照。它从一个侧面说明，任何组织的功能之所以未能充分发挥其效应，往往是由两个问题引起：一是分配的非公正性问题。在一个组织内，包括领导干部队伍中，如果自己作出了贡献却无法得到公正评价和有效的奖励，人们就会向懒人看齐，减少自己的工作量以获得心理上的平衡，正如亚当斯的“公平理论”所指出的那样：人们在协作劳动中，积极性的高低，不仅受其所得