

领导科学丛书

张放涛 主编

领导艺术

(二)

姜明生 主编

中国言实出版社

领导艺术

(二)

主 编	姜明生	
副主编	李清亮	尚 欣
	高先顺	崔占龙

中国言实出版社

领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅
李发军 王 璋 马葆青 赵金德

编委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安
严君国 郭克明 李森林 段金生
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳
邵景均 姜 平 孟艾芳 李光炎
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬
王修和 高 璞 陈一放 徐仲华

主 编 张放涛

副主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

目 录

四、拍板艺术

论执行政策中的“灵活变通”	张怀玉	459
领导者现场拍板的艺术	童中贤	462
保证正确决策的“来”与“去”	杜玉林 潘国松 冯吉祥	464
“表态”要有讲究	敖忠生	466
正确掌握和运用数据	任全良	468
老同志在决策执行中的“润滑”作用	李电晖	470
把握时机的方法	温景义	472
调控决策者角色关系的艺术	廖双全	475
慎说“不”	张 言	477
敢说“不”	马根泉	478
决策失误后的弥补对策	周连荣	479
如何捕捉与运用机遇	冯紫英	485
用另一只眼看抢抓机遇	余增宽	488

五、运用权力的艺术

运用权力的奥秘		
——读马胜利事迹有感	刘隆有	492
科学授权六原则	朱昌远	494
建议的效用在于“五性”	袁庆学 刘国友	499
领导“借权”论	崔荣法 李 一	501
“小诸葛”怎样巧借“东风”		
——非权力领导“善假于物”的艺术	余建东	505
领导干部怎样审批票据	许 琳	509

领导用权的方圆艺术·····	李满园	512
新任领导要正确行使经费审批权·····	陈照明	516
漫谈“掣肘”·····	吴荣祚	518
正确运用“示意”艺术·····	康大宪 谢 斌	520
运权中的省略艺术·····	余知鹏	522
领导者的驭下之道·····	龚德明	526
改革中的权力运行方法·····	陈甲标	528
重说“一支笔”审批·····	陈照明	531
论正副职的权力运作规则·····	史赞文	534
授权与控权·····	负守勤	538
领导怎样才能“说话算数”·····	李延海 王 卫	542
谨防优秀一把手离去后出现权力“真空”·····	王玉新	544
实权领导怎样摆脱人情的套·····	闫春河	549
有效防止下属滥用职权·····	兰品义	551
谨防领导班子权力分配失当·····	苏永雄	552
制定规章制度的“禁项”·····	刘爱军	554
翻老账与算新账·····	张建武	557
如何驾驭顶牛的部属·····	张汉忠	559

六、协调关系的艺术

谈领导与两层下级的关系·····	肖新生 朱宝信	562
领导者与上下左右·····	刘富银	564
怎样帮助能力低的下属·····	田广清	566
调停纠纷的艺术·····	吕能俊	568
中层领导的“连接”艺术·····	祁 栓	574
“班长”在民主生活会上的调控艺术·····	徐跃进	576
现任领导者与离休老干部相处的艺术·····	朱建华	578
“冷处理”:调解内部矛盾的一种手段·····	马志宇	583

基层单位要树立“组织精神”	韩瑞林	585
协调难题六解	肖国宾	587
劝架的五种方法	郑刚成	589
怎样正确对待前任	丛锡钢	591
后任领导的“五要五不要”	李凤君	592
领导者与“通天人物”相处的诀窍	韦钦云	595
同级关系的矛盾特征及处理方法	周映秋	598
对昔日的上司如何进行领导	李电晖	600
与部属交往中怎样避免陷入尴尬境地	张 文	602
领导怎样同才高的下属相处	曹 艺	604
领导者对待秘书的基本原则	田开林	605
如何面对讨厌你的下属	志 敏	609
“一班人”自我化解矛盾的艺术	晋争鸣	611
如何处理与上级、下级、同级的关系	姜振宇	613
正确对待“难缠”的下属	杨殿勇	619
木讷领导者的交际艺术	张天儒	622
领导者要管好秘书	高永华	625
领导者如何发挥协调作用	韩 军	627
领导者化解矛盾的艺术	席雨中	631
正副职愉快合作的艺术	彭德洪	632
处理好正副职关系的两个要点	张振潮	634
怎样处理“小报告”	李方才	636
通气:保证一、二把手团结协作的重要因素	于瑞祥	639
保持距离:与部属交往的秘诀	王存桂	641
领导者要善于处理“小报告”	资柏成	644
领导者的协调艺术	方兆祥	646
改善干群关系的十种方法	程国远	654
批评艺术琐谈	姜振宇	658

中层干部如何对待爱挑剔的部属·····	任存礼	660
正确对待不同意见·····	王春定	663
处理下属顶撞的艺术·····	袁宗题	667
注意上下级之间的三个不等式·····	杨喜平	669
领导干部要善于把握平衡·····	符广州	672
与部属相处要慎说“不”·····	王根宝	673
领导工作中的平衡艺术·····	李 一	675
巧于化解领导的成见·····	王铭宇	681
怎样领导“老资格”的部属·····	周 波 熊慧娟	684
“老班长”如何与“新成员”共事·····	刘保国	686
协调人际关系的最佳结合点·····	李一平	688
处理好正副职关系的四个视角·····	周剑萍 詹志春	690
新任领导要正确对待前任·····	劳 阳	695
继任处理好与前任关系的两个原则·····	林马富	698
怎样对待“上级指示”·····	黄生润	700
让下级乐于服从你的领导·····	张明业	703
“等距离外交”:处理与上级关系的艺术 ·····	唐建军	705
怎样对待工作不力的下属·····	郑友生	708
各类上下级关系点评·····	真 柏	710
下属工作不力该怎么办·····	彭伟才	714
要善于调解下属间的矛盾·····	董 宏	717
把握好与下属间的距离·····	周恒祥	720
新任领导应善作承诺·····	李晓跃	723
善处同一办公室的人际关系·····	祁敦菲	725
上级如何为下级挑担子·····	蒋勋功	729
怎样对待前任的亲信·····	吴 铭	731
正确对待下属的越级沟通·····	黄孝俊 沈永嵘	735
善待“政敌”·····	谭 旭	737

如何对待失意的下属·····	彭伟才	740
善于向领导班子内“掺沙子”·····	董小平	742
朋友如何在班子内共事·····	赵晓光	744
为政妙在善协调·····	高方斌	746
避免与下属冲突的有效方法·····	郭朝阳	750
上级怎样帮扶下级一把手·····	黄培忠	754
善待不同意见·····	王洲洋	756
怎样与有才能的下属相处·····	王虎林	759
同事之间如何友好竞争·····	李晓跃	761
善待“恃才傲物”的下属·····	程国远	764
班子成员之间如何消除成见·····	乐岗华 陈清华	767
下级投机取巧怎么办·····	资柏成	769
如何管理难管的人·····	王世昌	771
同级领导如何避免和化解无过错性矛盾·····	聂世军	773
部属抱怨怎么办·····	资柏成	779
给后任留下一片天·····	况晨光	781
如何驾驭傲慢的下属·····	门贵臣 黄彦伟	783
工作出色缘何不受器重·····	苏洪义	786
如何驾驭有棱角的下属·····	崔运民	788
善于给有怨气的下属消气·····	李晓跃	791
出众的干部如何减少非议·····	王世昌 梁彦彬	793
巧妙应对上级的不当干预·····	毕廷延	795
同级嫉妒怎么办·····	高彩智	797
怎样领导“顶牛”的部属·····	巴建华	799
如何与个性强的同事相处·····	廖名顺	802
巧管投机钻营的下属·····	苏立盛	804
善于给下属面子·····	高怀飏	807
下级拆台的应对策略·····	陈洪涛	809

善于与“冒犯”你的同级过招·····	郑延泽	811
怎样领导自以为是的下属·····	程建军 王银海	814
驾驭“实力派”下属之策·····	高向东	817
怎样使用有个性的下属·····	王凤竹	820
如何驾驭倚老卖老的下属·····	陈中清 代洪涛	822
领导者如何处理好与身边工作人员的关系·····	戴喜旺	824
如何对待下级的辩白·····	张明业	826
如何与城府较深的同事相处·····	秦 飞	829
驾驭“实力派”人物之策·····	曹富成	831
调适领导过程中人际关系的准则·····	张光辉	833
怎样与不投缘的部属相处·····	王世昌	836
怎样引导下属间的竞争·····	崔运民	839
领导班子矛盾的引发及解决办法·····	张田禹	844
巧于化解同级的猜忌·····	凡 人	846
班子成员间如何增进感情·····	高怀飏	849
帮下属找到自己·····	高永华	851
怎样使沟通更有效·····	宋重冰	853
用“心”缩短与部属的心理距离·····	王献光	855
下属越级沟通怎么办·····	杜树杰	857
同级领导冲突的调适·····	李建超	860
努力增强单位的内聚力·····	陆要武	863
领导如何平息下属间的纷争·····	周云峰	866
善待“异己”·····	张 引	870
如何带强单位里的弱兵·····	水秀平	872
善待下属应注意的问题·····	马福军	875
让下属感到自己重要·····	谭频伟	877
用真情面对城府·····	程 萍	879
巧于领导“表里不一”的下属·····	袁 潇 孟 李	882

“容短护短”之道·····	李金宇	885
做一个善于沟通的领导·····	王 涛	887
男上级与女下属相处应注意的“小节”·····	葛 伟	890
协调人际关系的要义·····	徐晓慧	892
巧妙调整部属的不良情绪·····	李全友	895
慎待下级的执行“变异”·····	高向东	897
谨防“会来事儿”的人·····	方建光	900
善解人意:一种重要的领导艺术 ·····	赵昌智	903
与有特殊背景的下属过招·····	傅 军	906
如何提升部属的办事能力·····	刘桂军	909
新任领导要正确对待“边缘人”·····	赵天晟	911
提高部属的竞争质量·····	张文英	914
晋升后与同事关系何以不“降温”·····	武凌霄	916
等距离:与下属相处的一个原则 ·····	李北陵	919
领导干部批示群众来信的艺术·····	汪济航	923
怎样接好前任的“接力棒”·····	刘运岭	926

四、拍板艺术

论执行政策中的“灵活变通”

张怀玉

“灵活变通”是相对于死板僵化、墨守成规、循规蹈矩而言的。它的实质是解放思想,实事求是,一切从实际出发,是敢于改革、勇于创新的一种通俗生动表述。然而,执行上级的政策可不可以灵活变通,要不要灵活变通?如果变通算不算“搞对策”、“钻空子”?我们从政策本身的一些特点来考察和研究这个问题,便可略见一斑。

一、政策的时效性决定了执行政策的“变通”性。党和国家的任何政策都是对一定时间内、一定条件下实践经验的总结,为指导当时的实践,完成一定的任务和目标服务的。随着时间的推移,客观条件和形势的变化,原来的政策就可能成为过时的政策,就可能变成不合理的或包含不合理的因素,失去了对现实的指导性。但是,改变这种旧政策,制定新政策又需要有一个过程。在中央还没有废除和改变旧政策以前,这些不合理的旧政策是以“党的政策”这一合法形式存在的,或者是由合法形式维护的。人们在它面前,如果不敢越“雷池”半步,就一定会给工作带来损失,而在这种情况下敢于大胆改革,灵活变通,不仅有利于指导现实的工作,卓有成效地解决实际问题,而且也为新政策规定的产生进行了探索和试验,奠定了实践的基础。特别是对一些经济政策更是这样,现行的

政策和规章制度,有很多是在高度计划管理体制下为产品经济而定的,现在搞商品经济,经常会遇到一些新问题。如果墨守成规,硬按老政策老规定去办,许多事情就行不通。这时候就需要领导者大胆改革,从实际出发进行灵活变通,把应该办而又行不通的事情变成行得通。

二、政策本身的灵活性要求执行政策必须善于灵活变通。政策作为指导人们进行改革和建设的行动准则,具有高度的原则性。它要求执行政策必须严格按照政策规范的要求去做,不能违背,不能有令不行,有禁不止,不能为了本地区本单位的局部利益搞“对策”,钻政策的空子,干违反政策的事情。这是原则性。没有原则性,就失去了政策的统一性、严肃性和权威性。但政策不仅有原则性而且具有灵活性。这是因为,第一,从纵向来看,政策具有层次性。一般来说,中央的政策是高层次的政策,是面向全国的,往往是带有方向性、原则性的规定,既是明确的,但又不很具体的。因而基层在贯彻执行时,就必须因时、因地制宜,同本地区、本部门的实际结合起来,在原则允许的限度内采取一些具体的灵活措施去贯彻落实。第二,从横向看,国家制定的政策除了总政策外,还有很多国家机关从不同方面、不同角度出发的具体政策。这些政策具有相关性,从总的看是统一的,是相互联系、互为补充的。但也有互相矛盾、互相“打架”的。同样一件事情,这个政策说行,那个政策可能说不行,在这种情况下,就需领导者灵活掌握。第三,即使是同一个政策,也总有一个幅度和界限,这也给灵活变通留下了余地。广东省许多地方就深得“灵活变通”之妙。这种灵活变通恰是政策本身和实际情况所要求的,与“搞对策”、“钻空子”是没有共同之处的。

三、政策的目的性是“灵活变通”的基本依据。在改革中,党和国家制定一切经济政策的根本目的是维护正常的经济活动秩序,调动各方面的积极因素,解放生产力和促进生产力的发展。它要

求贯彻执行政策的着眼点放在实现政策的目的性上来。这是进行“灵活变通”的基本依据。是否“灵活变通”的界限和标准,从根本上说,就是是否有利于生产力的解放和发展。对有利于生产力发展的变通措施,由于这样那样的考虑而不敢坚持,不敢肯定,对不符合实际的不利于生产力发展的一些政策规定,由于这样那样的考虑不敢大胆改革、灵活变通,都叫做不实事求是,都不是在积极地执行上级的政策。南方的一些地方讲,要“用足、用好、用活政策”,这就抓住了问题的实质。他们不是简单地、机械地、被动地执行政策,而是深入、全面地研究政策的目的和本质,利用政策去指导和促进自己的工作,去最大限度地发挥政策的威力,实现政策所要达到的目的。我们有些同志则不是这样,他们往往忽视了政策的目的性,只注意和强调政策中的不允许做什么,而忽视了其中应该做什么,因此只知道用政策来卡、来堵、来压。其结果,在同样的政策下,善于“灵活变通”者,利用政策把经济搞活了,把生产力搞上去了,而有些“坚决贯彻执行”的领导者,却让政策把自己卡死了。

四、政策的可变性为灵活变通留下了广阔的天地。任何政策都是可变性与稳定性的统一。政策作为一定时期实践经验的总结,体现了事物的本质和规律,具有一定的稳定性和连续性。但是,我们的社会主义是在实践中不断丰富和发展的,我们所要建设的具有中国特色的社会主义也是在探索中前进的。因而任何一项政策都不可能是尽善尽美的,都将随着实践的发展而不断修正、补充、丰富和发展,因此是可变的,有着广阔的灵活变通余地。回顾九年来的改革实践,我们可以清楚地看到:当今一些令人瞩目的改革者、企业家、改革先进单位、先进地区,哪一个不是勇猛冲撞和变通某些政策、体制上的“热点”、“难点”而成功的?许多改革措施的提出和推广,许多新政策的产生制定,许多政策的补充和发展,哪一项不是先由少数地区搞“突破”,搞“灵活变通”,经过实践而后得

到承认的？

总之，“灵活变通”是由政策本身的特点决定的，是贯彻执行政策所必须的，实践证明是有益的。从某种意义上说，敢不敢灵活变通，就是敢不敢改革、敢不敢解放思想、敢不敢探索创新的问题。我们应当学会灵活变通。这样，在改革中，没有办法可以有办法，没有方案可以出方案，没有文件可以有文件，没有政策可以有政策，一句话，“行不通”就可以变成“行得通”。

（作者单位：中共石家庄市委研究室·选自 1988 年第 7 期）

领导者现场拍板的艺术

童中贤

“现场拍板”既是整个领导决策过程中的一个环节，又是领导活动中常见的一种决策方式。提高领导者的现场拍板艺术，对于实现领导决策科学化具有十分重要的意义。

现场拍板是指领导者（或领导集体）亲自深入现场，对某种事件、问题、方案当场作出决定（肯定或否定），以推进领导工作的进程。现场拍板具有以下几个特征：一是经验性，二是灵活性，三是时效性，四是复杂性。

在现实生活中，不是所有的问题都适合领导者现场拍板的，只有当领导者对遇到的问题真正了如指掌，而且在下属不能解决或不去解决，自己又有技能解决时，这种领导方式就是有效且必要的。具体来说，以下几个方面的情况是适合现场拍板的：

1. 当各种突发性的意外问题发生时，领导者往往要亲临现场，妥善处理各种善后事宜。
2. 当下属成员各自行事，不能形成集体决议时，领导者可以指示大家共同解决问题。

3.对那些当断不断、久拖不决的事情,领导者亲自出马,快刀斩乱麻。

4.领导者分工负责的专项事务,需要领导者现场拍板指导。

5.领导者职责范围内的工作失误,引起了不良后果,仍需领导者出面收回影响。

6.对要解决的问题,情况不太明了,条件不太成熟,需要到现场去边观察边研究边解决。

实际上,现场拍板范围远不止这几个方面,至于哪些问题适合现场拍板,哪些问题不适合现场拍板,必须根据问题的性质、发生的情境、员工的素质和自身的技能等因素来确定。

应该看到,领导者现场拍板也有自身的缺点。首先,一切问题由领导者拍板解决,下属成员得不到解决问题的锻炼机会,影响了下属成员实际能力的提高;其次,领导者处处现场拍板,会增加下属成员的依赖感,往往遇到问题上交,增加领导者的“负荷”;再次,一些比较复杂的问题,都采取现场拍板,缺乏充分的论证和分析,很容易产生失误。因此,领导者不仅要善于大胆地进行现场拍板,而且要慎重行事,掌握现场拍板的艺术。

第一,把现场拍板与培养下属成员结合起来。领导者在现场拍板时,不要忙于作指示,提出答案;要善于引导,启发下属成员分析、思考和解决问题,使他们在下次再遇上同类问题时知道“就这么做”。

第二,力戒戴有色眼镜,避免感情用事。领导者现场拍板还有不少即兴因素,情绪的影响是很大的。在精神愉快时,遇到了感兴趣的问题,就有可能信口开河,随意决断;在心情不快时,遇到了讨厌的问题,可能听不进逆耳忠言。因此,在现场拍板时,领导者应戒戴有色眼镜,尽量不要把个人的感情带到问题中去。

第三,尊重事实,不怕丢面子。领导者对现场中的问题不一定都有能力拍板解决,对那些不宜现场拍板解决的复杂的重大问题,

不要硬行现场拍板。

第四,要努力提高现场拍板的科学化水平。这里有两点要注意:一是要创造和利用现场拍板的民主气氛,尽可能地集思广益,不要一个人“唱独角戏”;二是对比较重大的问题的现场拍板,要有科学的态度,尽可能按照科学的决策程序办事。

(作者单位:中共湖南汉寿县委政研室·选自1990年第4期)

保证正确决策的“来”与“去”

杜玉林 潘国松 冯吉祥

领导干部的首要任务是制定正确的决策并使之贯彻落实。而要做到这一点,就必须坚持党的“从群众中来,到群众中去”的根本工作路线,切实把群众的意愿变成领导决策的基础,使决策符合人民的利益。

在实际工作中,怎样才能做到“从群众中来”呢?

要做到从群众中来,领导干部首先要到群众中去,真心实意地接触群众,及时了解和掌握群众的思想情绪、意见和要求,发现、总结和吸收群众在认识世界、改造世界过程中的聪明才智和创造性,以充实我们的理论,改进我们的工作。具体可采取以下几种方法:

一、蹲点调查研究。必须深入实际,选几个有代表性的地区和单位,真正蹲下来,深入调查,“解剖麻雀”,以真正了解到真实的情况,为正确决策提供有力的依据。如果搞形式,走马观花,即使了解到一些情况,也不能掌握事物的本质与规律。

二、座谈征求意见。可采取召开民主座谈会的办法,把领导者的意图交给群众,让与会者各抒己见,形成讨论、商量问题的气氛。而且要循循善诱,使其解除顾虑,以便真正听取群众发自内心的要求和呼声。

三、拓宽民主渠道。民主渠道是多方面的。譬如：建立健全深入基层制度、建立领导接待日、设立意见箱、与民主党派和工青妇组织广泛接触协商等，这样不仅有利于调动广大人民群众的积极性，而且加强了领导机关和领导干部同人民群众的联系，可以有效地帮助我们改进工作。只有认真地、多方面地听取群众的意见，掌握大量的情况和丰富的材料，才能全面地看问题，形成正确的意见，避免产生片面性，以便作出科学的决策。

那么，有了正确的决策，又如何做到“在群众中坚持下去”呢？

第一，认真做好宣传、发动工作。正确的决策、方针、计划和措施，虽然是从群众中来的，是和群众的根本利益和愿望一致的，但由于它是集中化、系统化了的群众意见，因此，它同部分群众的认识仍可能有一定的距离，要使所有的群众接受，并化为自觉行动，就需要做大量的、艰苦的、细致的宣传动员和解释工作。

第二，搞好试点，以点带面。在实施重大决策时，首先要选择有代表性的地区或单位进行试点。在试点时，如果决策在实施过程中发现了问题，要及时进行分析研究，予以纠正，切不可拖延或强迫执行，那样，不仅得不到人民群众的理解和支持，而且还会阻碍正确决策的贯彻执行，往往给工作带来一些不必要的损失。如果试点工作可行，还要把点和面结合起来，把成功的经验加以推广，使正确的决策得以顺利地贯彻执行。

第三，领导要身先士卒，带头执行。在正确的路线、方针、政策确定之后，领导干部就要身先士卒，带头执行，为群众作出表率。同时，还要依靠骨干的力量，积极地组织发动广大人民群众不折不扣地执行。否则，如果只有领导骨干的积极性而无广大群众的积极性，则将成为少数人的空忙。

第四，一般号召与个别指导相结合。所谓一般号召，就是指党的纲领、路线、方针和政策以及为实施这些纲领、路线、方针和政策所制订的计划、方案、措施等。有了号召，群众就明确了奋斗目标。