

领导科学丛书

张放涛 主编

领导艺术

(三)

姜明生 主编

中国言实出版社

领导艺术

(三)

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

七、开局创新艺术

重温初战三原则·····	刘继增	929
领导者讲与做的艺术·····	王毅成	932
抓典型的思考·····	张克利	937
在繁忙中争取主动·····	何钟秀	942
“新官”上任七要诀·····	陈明石	947
“三把火”要烧到底·····	上官平	950
正确的结合是一种创造·····	平义杰	951
领导工作中的“马太效应”·····	汝增瑞	955
新官上任第一要事：组织诊断·····	睦依凡	956
寻求最佳结合的领导艺术·····	李锡炎	959
计划生育工作的一个锦囊妙计·····	张以坤	963
抓好计划生育的一个招数·····	徐善友 吴潭龙	965
运用抓重点带一般的方法促进经济发展·····	于国磐	967
为发展经济创造一个良好的社会环境·····	董光峰	969
调研工作如何由“虚”变“实”·····	骆 祖	972
在劣势中创造相对优势		
——从“田忌赛马”说起·····	孙卫平	975
下基层调查研究怎样富有成效·····	杨建亭	977
市场建设的“热处理”与“冷思考”·····	杨国清	979
重塑形象 稳定人心·····	傅志方	980
慎重初战 开创新局·····	李占成	984
抓落实必须注意运用两种机制·····	刘德忠	986
新任领导面对的课题及其对策·····	桂智贞	990

抓典型的原则方法·····	余知鹏	994
思维有创意 工作有创新·····	张保振	996
选择典型应遵循的原则·····	李殿科 刘兰芬	999
落实“难”的成因与对策·····	张炜东	1002
新任领导旗开得胜之策·····	李锡炎	1006
新任领导如何在复杂环境中打开局面·····	韩瑞琳 王彦	1010
“一竿子插到底”在领导工作中的运用·····	王友林	1013
抓落实要讲求针对性·····	李兆中	1015
注重领导工作的创造性·····	廖祥政	1017
练好调查研究基本功·····	朱立明	1021
取得领导工作主动权的重要基础·····	张庆黎	1022
下派干部工作方法“三部曲”·····	刘振贵 贺柏平	1026
新任领导如何收拾“烂摊子”·····	钟玉龙	1027
现场办公的利、弊、度·····	吕宇强 韩廷珍	1030
沧海横流方显英雄本色		

——新任领导如何在复杂困难的环境中打开局面

·····	刘海如	1033
怎样尽快适应新岗位·····	乔本成	1038
领导者如何解决棘手问题·····	赵继良 蒋家祥 莫俊生	1042
掌握抓落实的基本方法·····	许德专	1046
新任领导干部如何跨越“低产阶段”·····	邴旭生	1049
怎样才能摸准下情·····	袁宗题	1054
新官上任:走好第一步·····	张辉 曾志	1057
怎样形成自己的工作思路·····	张运亮	1061
领导者怎样摆脱“逆境”·····	王存桂	1064
上任巧施“下马威”·····	永华	1067
领导工作中原则性与灵活性的结合点探析·····	张海军	1069
新官上任与沸腾效应·····	杨廷雄	1074

在一个岗位上任职时间较长怎么办	李 东	1076
领导者要善于开发和获取信息	杜世海	1079
挂职干部如何打开工作局面	李尚才	1081
领导干部也要善于抓反面典型	姜兴春	1084
“新官”怎样理“旧账”	陈同顺	1088
怎样做好自己不熟悉的工作	李占成 赵来玲	1090
为加快发展提供强有力的组织保证	杨盛道	1094
外行如何尽快胜任领导工作	吴代慧	1097
研究新情况莫忘老问题	良 言	1099
加强制度建设应注意的问题	任兆辉	1100
如何在“冷板凳”上有大作为	徐永新	1102
“新官”要善理“旧账”	黄少平	1106
新任领导如何“奠基”	王凤源 王凤荣	1110
如何跑好“龙套”	李明申	1113
如何在新的舞台实现新的跨越	张银桥	1117
新任领导开局须有势	蒋勋功	1120
“三把火”之后怎么办	张国宏	1123
下属工作要滑头怎么办	高彩智	1125
基层工作中如何打好迂回战	杨先平	1127
刘庄村为何五十年红旗不倒		
——与史来贺深谈的几点启示	邹文珠	1131
单位事业停滞怎么办	张可荣	1137
做好蹲点指导	焦万瑜	1141
新时期促发展的有效领导方法		
——中共洛阳市委“三个三分之一”工作法解析		
.....	李占成	1143
领导应为下属构建创业的平台	张红梅	1150
在夹缝里拓展工作空间	田圣民	1152

如何形成典型效应

——濮阳市用“李连成效应”整体推进农村党建工作的实践

.....	李新杰	1155
高素质的部属缘何会有低效率的工作	蒋志华	1160
综合就是创造	蒋光宇	1162
做好抓典型的“下篇文章”	黄明君	1164

八、激励艺术

“为失败干杯”	何培德	1167
表扬的艺术	张克利	1169
点石成金		
——批评的艺术	吕书平	1173
奖励的艺术	朱胜龙	1177
批评“十忌”	王洁平	1180
惩罚的方法	赵振宇	1181
漫谈批评的艺术	高源	1183
激励艺术拾零	李宪法	1185
激励六艺术	陆支长	1187
党政机关工作人员的荣誉激励	贾同淮	1188
领导者的许诺激励	陈秀梅	1190
满足和引导下属的主导需求	韦群	1193
暗示：一种巧妙的批评艺术	李霖	1195
批评要做到四个结合	吕继明	1197
善于做好“奖励后”工作	顾祖华	1198
批评要重“评”	刘雅娟	1200
奖励的十种策略	任全珍	1201
发挥老干部余热的新路子	龙学林 郑德娟	1204
间接激励	张斌 玄龙稿	1208

怎样防止激励效应被抵消	邢景会	张炜东	1209
奖励先进的新法子	韦 群		1212
如何调动部属的工作积极性	徐光强		1213
领导者如何正确发挥工资奖金的激励作用	文晓灵		1216
批评惩罚下属的要领	于怀营		1219
给部下留足发展空间	高永华		1221
常用的几种激励方式	黄伟生		1224
奖励效应弱化的原因及对策	谭文峰		1228
怎样在集体场合表扬与批评	饶 军		1231
批评艺术逆向思考三题	李 东		1234
实施批评应注意的问题	张亚辉		1236
怎样实施批评	常 青	贵 友	1239
领导批评的善后艺术	王新钦		1243
赞扬下属的用语艺术	刘玉瑛		1245
宽容的功效及应把握的度	张国栋		1247
批评下属应把握好的几个问题	贺兴利		1250
减值批评、零值批评和增值批评	李春成		1252
正确对待下属的逆反心理	陈光军		1254
怎样纠正下属的不良行为	路占根		1257
称赞下级的艺术	石长林		1259
选准批评的最佳时机	黄新团		1262
如何对待背后的批评	赵柳州		1263
对部属要关心到点子上	王守刚	付森川	1264
领导者如何评价部属的工作	王 岩		1267
批评也要因人而宜	王光柱		1271
领导者应注意征求反面意见	戴明来		1273
避重就轻:最到位的批评艺术	宁超群		1277
批评要巧于善后	杨正强	陈 志	1279

要让下属感到有奔头	陈敦强	1281
如何指导下级的成长	王银海	1283
领导者要善用责任激励	鲍日新	1285
有限妥协:一种明智的选择	赵东明	1289
给身处困境的下属留“面子”	肖玉冰	1291
“打巴掌”的艺术	孙德军	1294
批评也要保持“先进性”	朱兴刚 丁建民	1297
“奖”而不“励”为哪般	李剑锋 杜 军	1298
要让员工“不当头儿有奔头儿”	刘秋英	1301
巧治部属的懒散作风	骆有云	1304
善用不花钱的激励	王世昌	1306
批评下属要把握“三性”	王德兵	1309

九、自律树威艺术

微服出访好	汝荷源	1311
领导者的形象艺术	李 跃	1312
赢得部属的艺术	胡清俊	1318
怎样赢得民心	吴向东	1320
引咎自责的特殊功效	高伟杰	1324
巧妙运用“弱点暴露”效应	李述海 黄联学	1326
领导干部怎么才能有“人缘”	张加民	1328
新任领导干部缺乏威信怎么办	刘青宁 石文格	1332
领导干部的“树威”艺术	晋争鸣 李胜伟	1335
谦虚应有忌	李晓跃	1339
怎样满足下属的需求	路占根	1341
要善于拒谏	王根宝	1343
巧听批评	乐岗华	1346
领导者孤立之后怎么办	刘绪光 李太锁	1347

班子成员如何参与党委集体领导	沙祥生	1350
党委成员如何参与集体领导	许自强	1352
如何对待部属的冒犯	韩廷珍	1355
强将如何带好弱兵	谭富伟 饶海波	1357
领导者要适时为下属揽过	李晓跃	1359
善于控制你的情感	臧传军	1362
如何赢得下属的支持	孙志强	1365
如何赢得下属的认同	唐信祥	1370

七、开局创新艺术

重温初战三原则

刘继增

今年是我们进行全面经济体制改革的第一年。在迈出改革第一步的时候,重读毛泽东同志关于中国革命战争战略问题的著作,重温他关于初战三原则的教诲,感到分外亲切。

初战,也叫“序战”,在军事上指的是战争或战役的第一仗。历史上许多高明的军事家都主张慎重初战。毛泽东同志早就明确地提出了这个问题,并且总结了江西中央根据地反对敌人五次“围剿”作战的经验教训,明确地概括出初战的三个原则。

第一,慎重初战,务求必胜

第一仗是旗开得胜还是出师不利,会极大地影响全局的发展,乃至影响到最后一个战斗。第一步走好了,就可为胜利地走第二步、第三步打下基础,摆脱在战争中的被动地位,争得主动权。从1930年11月至1933年3月,蒋介石发动了对中央苏区的一、二、三、四次“围剿”,我根据地军民在毛泽东同志“诱敌深入”、积极防御的正确战略方针指导下,经过艰苦努力,皆是初战报捷,充分发挥了初战胜利所形成的巨大威力和有力条件,有力地粉碎了数十万敌人的重兵“围剿”。

第一仗打胜了,可以使我军士气高涨,人心振奋;使敌人士气沮丧,一蹶不振。打好初战,不论在战略防御阶段或战略进攻阶段

都很重要,而以防御为尤甚。由于敌强我弱的尖锐对比,中国革命战争长期处于战略上的防御阶段。红军在强敌进攻面前,实行战略退却,“诱敌深入,准备反攻”,是非常必要但却是最为艰苦困难的。其中最困难的就是在政治上对干部和人民的动员说服工作。人民由于没有经验而不相信战略退却的必要,或者怀疑,或者反对,这都不是单纯靠宣传教育能解决的问题,有待于初战胜利来坚定红军能够打破“围剿”的信心;干部由于没有经验,对诱敌深入方针不相信,惧怕一时打烂了群众的坛坛罐罐会产生不良的政治影响,这也只能靠初战的捷报来进行有效的说服。干部想通了,群众也就好办了。

正因为初战的成败会极大地影响全局,所以毛泽东同志历来主张慎重初战,强调“确有把握后而动手”的原则。

初战必胜的原则要求领导者要把注意力的重心放在带全局性的问题上,“放在那些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上,而不应放在其它的问题或动作上”。

第二,必须照顾全战役计划

初战计划必须是全战役计划的有机序幕。战争指挥者要把注意力放在带全局性的问题上,不仅要看到今天,还要想到明天;要坚定必胜信心,还要想到可能的挫折乃至失败。没有全局在胸,就会使自己常常陷于被动;没有好的全战役计划,绝不能有真正好的第一仗。这就是说初战必胜的“初战”并不是指任何的第一仗,而是指其胜败会给予极大的影响于全局的第一个战斗。

第五次反“围剿”一开始,敌人为了割断中央苏区与闽浙赣苏区的联系,首先向黎川进攻。红军于洵口不预期遭遇战获胜,消灭敌人一个师。但这个胜利并不是慎重初战的结果,没有导致全战役的顺利发展,反而成为丧失主动权的开始。这主要是战略指导思想的错误。当时,红军在“左”倾冒险主义者的指挥下,采取的不是适合中国情况的方针,而是到外线攻打敌人的坚固据点,实行

“御敌于国门之外”的错误做法。他们被黎川一地之失所震惊,以挽救的企图出发,北上就敌,虽然取得了洵口战斗的胜利,却不把它看做是初战,对此战胜利所必然会引起的变化也一无所知,毫不作科学的预测,反而去进攻没有胜利把握的、既是白区又是敌之巩固阵地的硝石。结果,“开脚一步就丧失了主动权”,真是一种最蠢的打法。

可见,初战胜利是否有利于全局,是由战略指导思想之是否正确决定的。没有正确的战略指导,即使初战胜利了,也会使自己陷于被动。“没有全局在胸,是不会真的投下一着好棋子的”。一着好棋决不是孤立的,它是正确处理全局和局部关系的结果。

第三,必须照顾下一战略阶段

要关照好各个战略阶段,就要进行大量的“计算”,“估计前途的远景”,即进行科学的预测。接近变化着的客观实际的预测是很困难的。预测的时间越短越接近正确,而“愈远则愈渺茫”。时间过长、阶段过多的预测,中间必然会受到许多极为复杂或预计不到的因素的影响,往往会使预测的情况和实际情况相差很远,这种情况在战争中表现得特别突出。因为敌人的统帅部也是具有某种战略眼光的,他们在战争中会极力地把真相掩藏起来,并制造假象以欺骗对方,这就更增加了计算的难度。但是贯通全战略阶段乃至几个战略阶段前途远景的大体预计,不仅是必要的,也是可能的。

毛泽东同志批评那些缺乏战略观念,只顾眼前,遇事迁就应付的人说:“那种走一步看一步的指导方式,对于政治是不利的,对于战争也是不利的。”

总之,必须打胜,必须照顾全战役计划,必须照顾下一战略阶段,“这是反攻开始,即打第一仗时,不可忘记的三个原则”。

毛泽东同志阐明的初战三原则,是为大量历史事实和工作实践所一再证明了的科学原则,它对于我们的各项工作都具有普遍的指导意义。今年是进行以城市为中心的全面经济体制改革的第

一年。为了建立具有中国特色的经济体制,党中央在改革的目标和方向上,是坚定不移的,同时又强调要足够估计面临的问题和困难。在步骤方法上要慎重初战,务求初战必胜,避免操之过急,草率从事而造成失误。党中央的改革方案,创造性地运用和发展了初战三原则的领导艺术。只要我们按照中央的部署,慎重初战,走好第一步,就可为今后的第二步、第三步打下良好的基础。初战必胜,再战成功,是完全可以预期的。

(作者单位:湖北省财经学院政治系·选自 1985 年第 3 期)

领导者讲与做的艺术

王毅成

领导者的高明之处,不在于是否能够讲与做,而在于是否能够巧妙地施展讲与做的领导艺术。

一、讲的艺术

领导者的“讲”,包括演说、说明、解释、征询、表扬、批评等,其目的是为了号召群众,组织群众,实施决策,达到目标。领导者的“讲”,不能像街坊邻里唠家常那样漫无边际,也不能像外交家那样玩弄辞令,它有特定的要求,即表现于回答和处理下述问题上:讲什么?怎样讲?何时讲?向谁讲?谁来讲?

讲什么?领导者要讲大政方针、决策背景、决策目标、实施步骤、保证措施等。讲大政方针是为了使下属掌握党的路线、方针、政策,同党中央在政治上保持一致,树立全局观点、整体观念,以实现国家的总体目标。讲决策背景是为了使下属掌握你的思想脉络,理解你的领导意图,从而使下属增强完成任务的自信心与责任心。讲决策目标是为了让下属了解你的行动的归宿,并把个人的

利益同这个目标联系起来。讲实施步骤是使你的下属懂得自己该如何行动,使下级据此制订相应的计划。讲保证措施是为了使你的下属懂得实现目标的有利与不利条件,使大家齐心协力、同舟共济地实现目标。

怎样讲?同样的内容,不同的人在不同的场合以不同方式讲出来,效果是不一样的,甚至完全相反,故而有必要探究怎样讲的学问。第一,不可打官腔,讲话要生动、诙谐,要准确、易懂。不要故作姿态,怪声怪调。打官腔只能有损于领导者的形象,降低讲话的实际效果。第二,不可讲废话。在“时间就是金钱”的现代社会,讲废话的领导是没有市场的。如果作报告,讲废话会使整个报告不紧凑,打动不了听众的心,听众思想上就会开小差,会场秩序必然难于控制。第三,不可讲套话,套话没有新内容,没有新信息量,实际上也是废话。穿靴戴帽的遗风一定要克服。第四,不可讲假话,讲话一定要实事求是,好的坏的都要讲,既报喜也报忧。讲假话,只能失去民心,贻误工作。第五,不可讲长话。有的领导者一讲话就口若悬河,长篇大论,以为越讲的多效果越好,其实不然。在大会上讲长话效果最坏;小会上讲长话,人家似乎在恭听,实际思想上开了小差;个别交谈时讲长话,会给人以自傲和不尊重人的感觉,降低谈话效果。第六,不讲自夸的话。领导者的自我炫耀是一种失策之举,若想以此抬高自己,则必定事与愿违。

何时讲?这是指讲的时机。作为领导者,什么问题在何时讲,讲到什么程度,是有所讲究的。时机的选择主要考虑两个因素。一是条件因素。从内部条件讲,有职工的思想准备、人员准备等;从外部条件讲,有上级机构的支持,左邻右舍的协作等。二是保密因素。古人说:“凡事不密则害成。”任何决策的实施都有一个保密与逐渐解密的问题。条件不成熟,过早讲了,群众难于接受,外部环境还可能采取对策,增加实施中的阻力,甚至造成全局的失误。但若过分强调保密,什么时候都不讲,则下属的不信任感会油然而

生。因而,讲的时机要把握以下几点:第一,决策实施前可在一定范围内选择一定对象采用征询方式讲决策意向,以利于听取更多意见,修正决策,影响下属,使之有思想准备,从而减少阻力。第二,决策一旦形成,即将付诸实施,就必须讲清有关决策的背景、内容、步骤、措施等,只有当下属对决策有透彻的了解时,领导者的决策才能化作他们的自觉行动。第三,在决策实施过程中,若发现偏离原定目标,就要及时、如实地向下属讲明情况,总结经验教训,消除各种消极因素,作出追踪决策。但追踪决策的内容不可过早透露,以防外界采取对策,增加追踪决策实施的困难。

向谁讲?领导者讲话的对象主要有上级领导、下属及群众和左右部门等。同一问题对不同的对象来讲,应有区别:讲的内容应有所侧重,讲的方式不可千篇一律,讲的场合也应有选择。对下属讲话要防止大呼隆、一锅煮,否则,高一点层次的下属会感到自己未受到重视,低层次的人员又因有高层次人员参加而误认为与自己关系不大,无需过多注意。领导者有时也会有苦恼、有不满,但是,你在下属与群众面前千万不可发牢骚、泄私愤,否则这种不满情绪会波及下属。

谁来讲?领导者不可事事都亲自出面讲,大事、全局的事必须由自己出面讲。但要充分发挥下属的作用,该他们讲的就让他们讲,他们做宣传解释工作可能更切合实际,更易为群众所接受,并使他们通过宣传解释增强自身的责任感与使命感。

一个好的领导者应当做到以下五讲五不讲:多讲实在的话,不讲空话、大话、套话、炫耀自己的话和长篇大论的话;多讲实现目标的方针、条件、措施的话,不开空头支票,不讲许诺的话;多讲有利于团结具有建设性的话,对下属与同级不挖苦讽刺,不讲伤害感情、影响上下关系与横向协调的话;大事,要事必须由自己讲,但不事事由自己讲;多讲激励下属进取开拓的话,不讲泄气话和牢骚话。

二、做的艺术

精明的领导者要发挥“做”的领导艺术,必须正确回答和处理好以下五个问题:做什么?怎样做?何时做?谁去做?为谁做?

做什么?领导者的主要任务是作决策,制定规范和用人。决策是领导者的基本工作,它是为了达到优化的目标和寻找如何优化地达到此目标。制定规范就是制定各种法律和规章制度等,使下属和群众有法可依,有章可循,保证决策有条不紊地实施。用人就是知人善任,团结、组织、动员一批志士能人,出谋划策,积极开拓,以实现优化目标。

怎样做?主要原则有三项:服务、协调、控制。领导就是服务,这是领导者必须明确的。领导服务工作的内容很广泛,但主要应当围绕决策及其实施来进行。服务工作要分清主次与缓急,不能胡子眉毛一把抓,领导者做协调工作也是十分重要的。协调的目的是为了创造良好的决策与工作环境。协调就要处理好上下左右几个方面的关系。领导者要勤于调查研究,了解下情与民意,注意其他情报信息反馈,敏锐地掌握与调整决策目标的偏离度,以实现对决策目标的有效控制。

何时做?这是讲“做”的时机问题。如果做早了,条件不成熟,则欲速不达,事与愿违;若做迟了,时过境迁,条件丧失,则事也难成功。在激烈竞争的当代社会,一个高明的领导者要善于捕捉战机,及时瞄准目标,一举告成。古人云“当断不断,反受其乱”,优柔寡断,必定贻误战机。

谁去做?领导者及其领导工作都是划分层次的,精明的领导者总是善于将各种工作作出层次和部门的分解,并加以确认,使各职能机构和处在各层次的下属各司其职,以协助自己达到目标。

为谁做?这是指“做”的目的,是无产阶级领导者区别于其他任何阶级领导者的重要标志。我们的领导者只能为四化大业而做,为共产主义而做,为人民而做,决不能以权谋私,为个人、为小