

领导科学丛书

张放涛 主编

正职领导

李占成 主编

中国言实出版社

正 职 领 导

主 编 李占成

副主编 路宏建 傅江山

李继红 王录贵

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

正职领导/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7-80128-514-X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:王 惠

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河南日报社彩印厂

河南省瑞光印务股份有限公司

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书 1377 万字,共收入 1985 年至 2003 年的文章 5097 篇,不少栏目中有参考价值的文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分 30 类,每类 1 卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共 30 卷,40 个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004 年 10 月

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 姜会峰 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

一、正职概说

社会环境与一把手的成长·····	陈必华 周玉成	1
也谈一把手·····	刘洪涛	3
论“一把手现象”·····	刘耀杰	6
论一把手问题·····	王旭东	11
众论一把手问题·····	中共湖南省委组织部	20
被夸张和放大的一把手·····	潘国本	25
听一把手叹苦经·····	黄军昌	28
我当一把手的点滴体会·····	林宪斋	31

二、素质与职责

一把手应具备的主要素质·····	李光炎 吴康文	36
党政一把手的自我完善·····	吴 榕	38
一把手应发挥四个作用·····	苗永健	41
发挥正副书记在党委班子团结中的作用·····	张传苗	45
一把手应具备的特质·····	侯 磊	47
副职晋升正职如何实现角色转换·····	李奕权	54
一把手要善补己短·····	况晨光	57
搞好班子团结是“班长”的第一责任·····	吴华南	59
新任一把手的角色转换·····	吴仙斌	65
一把手必备的心理素质·····	吕世福	67
宽容：一把手处理与副职关系的要律·····	王志平	70
当好一把手的关键是确立好工作思路·····	魏秀山	74
做称职的一把手·····	吴 亚	77

党委书记不应只做“拍板书记”

..... 张 霖 师全民 王建伟	81
正职“四主”与副职“四不”	罗 义 83
“班长”在领导活动中的责任	张洪炎 85
副职眼中的好正职	石玉华 88
一把手应履行对班子成员的教育管理职责	杨玉华 90
副职理想中的正职	胡勤贵 96
一把手的人格魅力	朱建华 刘同兴 100
党委书记的角色把握	孙连浩 104
正职对副职应有的襟怀	王云起 107
理想的正职是一所好学校	刘小利 109
副职眼中一把手的酸甜苦辣	谭用发 111
一把手最重要的三件大事	张程锋 115
一把手释放心理压力的方法	宋爱华 120
一把手如何消除心理障碍	葛江洋 123
“一肩挑”的要领	何义功 126

三、选拔与培养

论一把手的选拔和培养	刘典立 129
怎样识别、考察一把手人选	尹克升 132
县处级党政一把手人选匮乏的原因及对策 李 啸 李玉昌 孟宪芳	134
一把手为何难选	陈根增 137
怎样选拔培养一把手	冯 宪 139
定向选拔一把手	杨洪榜 146
培养乡镇党委一把手的方法	顾裕岳 149
一把手使用中的三个误区	袁国美 151
培养选拔一把手应注意的几个问题	张国荣 153

正职应从副职中选拔·····	李占成	155
正职缺位究竟从哪里替补·····	刘汉文 李 涛	157
如何在领导班子中设立常务副职·····	孙桂安	158
设计县级党政一把手成长的理想线路 ·····	中共江苏省委组织部课题组	161
如何选用一把手·····	黄甲喜	164
我们是如何抓好“一把手工程”的·····	中共湖南湘潭市委	169
县级党政一把手培养选拔方式探讨·····	吕祚亚	174
实行一把手教育责任制·····	常正军 杨建路	179
关于加强对省市直单位一把手选拔培养问题的思考 ·····	中共河南省委组织部省直干部处	181
如何培养选拔高素质的一把手·····	陆国强	188
有效提高地方党政正职选拔任用工作效率的思考 ·····	熊承家	192

四、主要方法

党委书记的团结艺术·····	陈立荣	196
“班长”带班子的艺术·····	刘学斌	200
“班长”要化解影响班子协调的常发性因素·····	孙晓杰	202
一把手的两种激励方法·····	吕能俊	204
“班长”如何驾驭副职中的关键性人物·····	宁超群	207
党委一把手实现“人和”的主要方法·····	惠廉雄	210
正职领导如何正确使用副职·····	袁玉江	213
一把手怎样防止权力旁落·····	陈甲标	216
怎样当好“班长”·····	董万德	219
一把手解决班子冲突的有效方法·····	张晋平	221
新任一把手如何尽快打开工作局面·····	徐新华	223
如何当好一把手·····	苏平凡	225

一把手的“人和”艺术·····	余知鹏	229
党委书记运转班子的辩证法·····	张文台	234
一把手赢得副职拥戴的六字诀·····	李廷海	239
党委书记如何增强凝聚力·····	李晋华	241
正副书记相处中应把握好五个关系·····	唐光友	247
一把手在集体决策过程中的主导艺术·····	国德全	251
一把手带班艺术的辩证思考·····	宋志学	253
新形势下的一把手该怎么当·····	董克勇	259
一把手的排难艺术·····	戴 军	262
把握好正副职之间的微妙关系·····	刘铁军	264
一把手工作的“四部曲”·····	李奕权	269
处理副职意见分歧的几种方法·····	叶忠明	272
一把手在决策中的“控制”艺术·····	刘晓文	274
党委书记在增强班子团结中的四个作用·····	刘保才	276
抓大事——一把手摆脱忙乱的途径·····	朱长青	278
书记在党委决策中应把握好的四个关口·····	袁士棠	280
“班长”要恰当处理与委员之间的关系·····	马怀卿	284
对一把手在任期内工作效能的思考·····	王存桂	288
“班长”如何激发一班人的士气·····	董旭阳	291
一把手如何面对突发灾变·····	吴恒长	295
乡镇党委书记如何履行带班子、管队伍的职责 ·····	吴建军	297
党政一把手在领导精神文明建设中怎样形成合力 ·····	朱建华	300
一把手“两手抓”的领导艺术·····	杨泰波	304
一把手与二把手共事的艺术·····	李荣武	312
一把手抓大事的艺术·····	徐忠波 王培佐	317
一把手履新五要诀·····	高学谟	320
怎样当好部门正职·····	陈望明	323

一把手与副职相处的艺术·····	林栋梁	326
党委书记要善于管全局抓大事·····	来永贞	329
一把手怎样真正成为领导核心·····	王 进	332
对一把手协调班子的辩证思考·····	马文举	337
如何当好贫困地区的一把手·····	毛盼星	340
一把手如何发挥主导作用·····	王贤国	344
一把手刚柔相济的领导艺术·····	俞继东	346
“班长”要善听“不同意见”·····	贾树栋	350
一把手不能只找一把手·····	况晨光	352
书记如何搞好个别酝酿·····	刘东波	353
基层党委书记怎样处理好与行政负责人的关系·····	陈 安	356
一把手如何赢得班子成员的信赖·····	俞水泉	358
党政一把手如何相处·····	陈同顺	360
一把手化解班子内部矛盾的方法·····	胡成国	363
正职批评副职的艺术·····	齐敬岩	366
上级一把手如何为下级一把手创造好环境·····	郭丛斌	368
一把手要“把好手”·····	高文峰	372
书记批评班子成员的技巧·····	崔向朝	374
正职对副职的领导之方·····	赵善庆	375
小议“光杆司令”·····	邱国庆	377
接手散班子的新任一把手如何开展工作·····	李晓跃	379
一把手要善“借”·····	李 平	383
一把手协调班子成员关系的方法·····	彭德洪	386
正职如何让副职“发光”·····	张彦军	390
无为而治：一把手的运权艺术·····	李廷海	392
正职对副职“放”的艺术·····	毛大作	395
一把手应有的几手·····	王士敏	396
一把手如何抓好班子建设·····	郝建生	401

党政一把手如何处理好关系·····	朱洪祥	406
一把手的谋事之道·····	王天琦	409
新任党委书记如何化解矛盾·····	李元淮	411
一把手如何帮副职树威·····	岳银芳	415
一把手如何强化控制力·····	张维新 徐永新	417
新调任一把手如何服众·····	郭根山	420
一把手,抓一把手·····	金人庆	422
党委书记如何增进与班子成员间的情分 ·····	魏振文 臧晓祥	425
一把手如何在单位里树立正气·····	田绍宁	427
党委书记如何正确运用个别酝酿·····	于孟春	431
新任一把手三要领·····	王敬瑞	433
正职遇事要善“断”·····	崔运民	438

五、正职鉴戒

走出一把手的误区·····	王 恺	442
一把手离任前心理行为失常现象透析·····	雷邦贵 张大学	447
一把手避免决策失误的要诀·····	朱建华	449
一把手腐败现象的剖析与思考·····	陈尧春	454
三类新任一把手的误区·····	黄先耕	458
一把手领导行为对班子凝聚力的影响·····	董立民	460
一把手高度集权的外部原因分析·····	姜 宁	464
对犯过错误的一把手如何进行监督·····	林栋梁	466
一把手“曲意推荐”的背后·····	黎晓明 刘爱中	469
一把手直接理财弊端多·····	黎新松	471
顺境中的一把手要珍视权威·····	谭 旭	472
可怕的一把手腐败·····	娄延旭	475
怎样防止用人上一把手个人说了算·····	雍吕云	476

一把手为所欲为的陷阱·····	王志平	479
一把手看人忌偏·····	林栋梁	484
一把手应走出“自我感觉良好”的误区·····	直言	485
什么样的一把手容易失去人心·····	廖星辉	488
“一霸手”速写·····	胡成国	491
一把手要防止魅力的丧失·····	韩廷珍	494
后记·····		498

一、正职概说

社会环境与一把手的成长

陈必华 周玉成

马克思指出：“人创造环境，同样环境也创造人。”（《马克思恩格斯选集》第1卷第43页）一把手的产生、成长和进一步提高、完善，根植于一定的社会土壤，并始终受到社会环境诸要素的制约。

首先，从事物发展的内外部关系来看，社会环境对一把手的成长具有促进或阻滞作用。很多干部的成长轨迹表明，他们之所以能够成为一把手，无不与他们的工作环境、人际关系、成功机遇以及上级领导的用人观念、选人方式有关。相反地因为工作环境的局限而得不到培养和提高，因为人际关系的失调而得不到他人的指导和举荐，因为时间空间的错位而失去学习和晋升的机会，因为上级领导识人用人的方法不当而得不到锻炼和提拔。上述种种，使得不少素质好、能力强、有可能成为一把手的干部终身屈居下位，不得一展抱负，这样的事例，是不胜枚举的。

其次，从人才成功的一般规律来看，社会环境对一把手的产生具有导向和选择的作用。大大小小的把手归根到底都是社会按照自身发展的需要创造出来的。因此，社会环境对一把手的产生，具有决定性的导向和选择作用。其一，社会需要规定了对一把手的选择标准。一把手在概念上是抽象的，在实践中是具体的，是某个地区、部门或单位的正职领导人。各个地区、部门或单位的特殊

工作性质、任务和要求,规定着所需一把手的任职条件,包括政治理论素养、思想作风素质、组织领导能力、专业知识水平及年龄、体质条件等若干具体要求。社会需要所规定的这些选择标准,同时也为一把手的形成指明了努力的方向。其二,社会需要规定了一把手的选择方式。在明确并坚持选择标准的前提下,通过何种形式、采取哪些方法选择所需的一把手,也是由社会需要决定的。近年来,逐步完善起来的选举和任命相结合的任免干部形式,群众推荐、组织考察、党委决定的选拔干部办法,都是坚持“党管干部”原则、推进社会主义民主和法制建设的客观需要,从而规定了一把手的形成途径。其三,社会需要规定着一把手的选择结果。新的一把手的最终产生,取决于具体岗位需要和跟若干对象的比较。就是说,新的领导机构的设立或者原有一把手岗位的空缺,以及社会需要所规定的新的一把手的选择范围,是新的一把手产生的不可缺少的时间和空间条件,为一把手的形成提供了目标和机遇。总之,社会环境制约着一把手的形成,离开社会需要和社会选择,一把手的形成就因失去根据和依托而无从谈起。

再次,从领导工作的特殊性来看,社会环境对一把手的完善具有一定的调整和催化作用。一把手能否顺利地发展自己的才能,取得预期的成就,从而得到不断的提高和完善,固然同本人的主观努力有关,但最终取决于社会环境所提供的现实条件、展示的用武之地和规定的评价标准。环境教育人,环境改造人。一把手的提高和完善,是在根据社会环境所规定的评价标准不断调整自己的努力方向和素质结构中实现的。良好的现实条件、广阔的用武之地,则是一把手实现目标和优化素质的“催化剂”,能够加速这种提高和完善的过程。当前,我国正处在大变革历史时期,这种特定的宏观社会环境对一把手的成长和完善有着双重的影响作用。一方面,改革大潮势不可挡,新体制、新观念、新秩序正在生长发育,既为一把手提供了千载难逢的学习机会和实践舞台,也向一把手提

出了新的问题和新的要求；另一方面，由于改革还有待于进一步深化，旧体制、旧观念、旧秩序还没有得到彻底改造，即使一把手的工作受到多方面的制约和困扰，也迫使一把手从实际出发进行多方面的积极探索。面对这种错综复杂、变化发展的环境，一把手必须相应地调整自己的目标，及时充实自己的知识，否则就会被社会所淘汰。

（作者单位：中共江苏滨海县委组织部·选自1990年第9期）

也谈一把手

刘洪涛

近年来，关于怎样当好一把手的议论很多，笔者根据领导班子建设中出现的问题和经验教训，从五个方面谈一些看法。

第一，一把手只有具备足够的向心力和凝聚力，领导班子才能形成坚强的领导核心。现实中存在这样一种现象，具有卓越的开拓创新精神的领导人才，其主导型的特质与从属型的工作地位往往存在着一种张力，即离心趋势。从班子的结构功能来讲，这就要求一把手必须具有一种能够克服离心倾向的向心力和凝聚力，以保证班子始终处在合理稳定的能级结构之中。如果一把手缺乏这种力量，那么班子的核心则势必发生各种位移。当班子某一成员的向心力大大超过一把手，就会在班子内形成一种非组织的实际上的权力核心，即实践证明这个非正式的领导核心比正式的领导核心更能胜任其工作，但如果不及时加以处理，那么，这种状况，无论对工作还是对个人，都将促使某种不团结现象的产生。如果某一成员的向心力与一把手处于势均力敌的状态，那么，班子内部将出现双峰对峙的局面，如果一把手极为平庸软弱，则班子的核心将会发生位移，班子的成员就可能各自为政，我行我素，班子的整体

功能将因此而丧失。

第二,一把手只有具有很强的协调和统御能力,才能维护好领导班子的团结。一把手的作用与其说是在工作中发挥出自己最佳的个体功能,不如说是通过组织协调创造出理想的、具有良性循环的系统功能。在这方面,一把手的作用更类似于导演而不是演员。所以,一把手的协调能力以及与之相关的用人艺术,是其首要必备的能力素质。要协调好班子成员的工作,调解成员间的矛盾,必须拥有总揽全局的统御权。在一个领导班子中,只有一把手才能被赋予这种权力。

第三,在领导班子里,只有一把手被赋予全责全权。根据责权相称的原理,一把手主持全面工作的地位,决定其必须拥有全面的权力,否则,他将无法履行自己的职责。全面的责任使一把手产生超出其他成员工作局限的新的领导视角和思维特点,使他对事物的价值判断都必须以全局的利益为出发点,全面的责任使一把手处于信息网络的中心位置,能够获得其他成员不能获得的最大信息量,从而作出最优化的决策选择;全面的权力使他在领导活动一切方面都可以施加一定的影响力,能够通过组织赋予的各种合法手段贯彻领导集体的意图。领导班子其他成员个体功能的发挥、配合以及相互作用的过程,都处在他的支配、调控或影响之下。

第四,一把手应该具有的核心位置和角色意识。一个人充任了某种社会角色,就必须逐步增强该角色地位所要求的角色意识。由于角色规范的不同要求,有些意识对副职来说可能是无关紧要的,但对一把手来说,却是必不可少的。例如,一把手要有位高任重,全面负责的自重意识;要有大权独揽,小权分散的权力意识;要有调解矛盾,协同众智的主导意识等。一把手作为领导班子系统功能的主要调控者,要清醒地认识到,如果不能有效地运用自己的主导地位,使班子成员安其位、尽其责、避其短、展其长,创造出远远超过个体功能之和的良好的系统功能,那么,他就是一个不合格