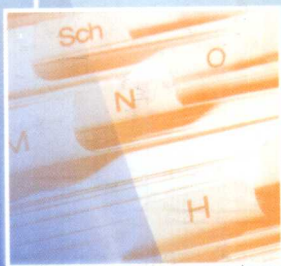


随笔杂谈



办公室全书

吉林文史出版社

办公室全书

随笔杂谈

李剑平 夏妩玲 编著

吉林文史出版社

随 笔 杂 谈

第一章 决策与管理	(1)
一、决策意识的误区及解剖	(1)
二、一把手避免决策失误的要诀	(4)
三、集体决策时不同意见争论的艺术	(9)
四、拍板前三思	(13)
五、领导者的性格与决策选择	(16)
六、西方决策理论的代表——巴纳德和西蒙	(18)
七、开国庆典的决策之谜	(21)
八、管理，要管在理上	(25)
九、领导者“自我失控”现象及其调控	(26)
十、松下幸之助论领导	(29)
十一、为官杂谈	(35)
十二、二十一世纪领导者的魅力	(42)
十三、领袖的性格	(44)
十四、领导者要有“问题”意识	(47)
十五、领导者的十八般武艺	(51)
十六、鸡蛋“砸烂”石头	(58)
十七、挑战管理	(61)
十八、管理与伦理的双向关系	(64)
十九、温柔也是力量	(67)
第二章 秘书与领导	(73)
一、参谋者的要领	(73)

二、你适合当领袖还是当参谋	(77)
三、你要守口如瓶——在领导身边作翻译	(79)
四、领导者怎样“保乌纱”	(82)
五、“烧火”与“拾柴”	(86)
六、上任之初要注意哪些问题	(88)
七、上任后烧好三把火的步骤	(92)
八、新“县官”怎样对付“关系网”	(97)
九、新任主官的“首演”艺术	(102)
十、新任领导如何收拾“烂摊子”	(105)
十一、新任一把手尽快打开工作局面的要诀	(108)
十二、打响上任第一炮：成功的就职演说	(111)
十三、“一把手”离任前心理行为失常现象透析	(114)
十四、首长如何选择自己的副职	(117)
十五、副职进入正职如何实现角色转换	(119)
十六、如何争取一把手重视自己分管的工作	(123)
十七、对常务副职业绩的认识和考察	(125)
十八、副职在一把手离位时怎样应急决策	(130)
十九、副职如何在班子团结中发挥作用	(132)
二十、副职怎样才能“到位”而不“越位”	(134)
二十一、常务副职的“管线”与“管家”	(138)
二十二、适度隐显——副职的一种领导艺术	(140)
二十三、年轻干部怎样当副职	(143)
二十四、如何调动副职的积极性	(147)
二十五、女性当副职的艺术	(151)
第三章 沟通与协调	(155)
一、领导者制怒三法	(155)
二、领导者如何消除积怨	(156)

三、“集体违纪”的成因及惩治对策	(159)
四、领导者随机处事的几种方法	(163)
五、让点步又何妨	(164)
六、劝君莫信“小报告”	(166)
七、善于发现问题的艺术	(167)
八、领导者要善于听取“不同意见”	(170)
九、领导者着装的功能与艺术	(173)
十、“串门”也是一种领导方式	(177)
十一、基层领导如何正确对待“凶悍者”	(178)
十二、“发火”火候的掌握	(181)
十三、如何变反对者为支持者	(182)
十四、对待牢骚的态度与方法	(185)
十五、怎样正确对待冲突	(187)
十六、协调破坏性冲突“十法”	(190)
第四章 公关与晋升	(195)
一、心理整合：有效控制情绪法	(195)
二、人际交往的“流体效应”	(203)
三、劝说：把复杂的事情变简单	(207)
四、非语言交际的神奇魅力	(211)
五、三位一体：鳄鱼脑、马脑、人脑	(216)
六、每一次接触，都是一次机会	(219)
七、逆向推动：利用上司的良方	(228)
八、讨厌的上司也会赞美人	(231)
九、国家公务员获取上司赞美的四个要素	(235)
十、人际关系的“卷入效果”	(241)
十一、不要表现得太出色	(244)
十二、千万不要胡乱搬弄管理技巧	(248)

十三、“领头雁”如何领头	(251)
十四、话不说绝，多留余地	(253)
十五、热点问题冷处理	(255)
十六、宽慰：连结感情之花的柔软飘带	(257)
十七、如何获得官场朋友的赞美	(259)
十八、“标准男人”大写真	(261)
十九、满足老年人的“软件”需求	(265)
二十、发脾气，也需要本领	(267)
二十一、领导者威信从何而来	(269)
二十二、“威”从“信”来	(271)
二十三、领导权威的不竭源泉——非权力性影响力	(273)
二十四、领导者影响力的误区	(277)
二十五、论领导者的非权力影响力	(280)
二十六、增强非权力影响力的重要途径	(283)
二十七、新任领导干部缺乏威信怎么办	(286)
二十八、领导者临场形象及其影响力	(289)
二十九、个人影响力与有效领导	(292)
三十、赢得影响力的诀窍	(295)
三十一、如何增进领导力	(300)
第五章 用人与用权	(305)
一、“牛粪”与“如来”	(305)
二、帅勿将兵	(306)
三、也可以请坏人来做事	(307)
四、如何对待能人中箭落马问题	(309)
五、如何对待执意要走的人才	(309)
六、善用人之短	(311)

七、用人勿看“胡须”	(313)
八、莫打落“叮着下级的马蝇”	(315)
九、不要以恩赐者自居	(316)
十、领导不要轻易否定下属	(317)
十一、不要使下属当众下不来台	(318)
十二、尊重下属的隐私权	(319)
十三、要替反映情况的下属着想	(320)
十四、切勿随意许愿	(321)
十五、在不接受任务的下属面前不可失掉权威	(322)
十六、日本企业的用人特点	(323)
十七、世界著名“脑库”的用人方略	(325)
十八、小议“昏官”	(329)
十九、外国公务员收受礼品的法规	(330)
二十、好人未必是好官	(332)
二十一、驶入“沼泽区”的公车消费	(334)
二十二、权力变异的原因、危害及对策	(339)
二十三、论领导授权	(343)
二十四、你是个懂得授权的人吗	(348)
二十五、对权力的思考	(349)
二十六、权力与罪恶	(353)
第六章 说话与讲话	(357)
一、一席话胜十万兵	(357)
二、韩非子的进言艺术	(358)
三、李肃说吕布	(361)
四、领导干部应该讲“四话”	(362)
五、“笨口拙舌”亦有道	(366)
六、线索偏差——言语沟通的障碍	(369)

七、领导讲话长短论	(373)
八、答记者问的艺术	(375)
九、巧妙的开场白	(379)
十、领导者提问的技巧	(382)
十一、领导者即兴讲话的技巧	(384)

第一章 决策与管理

一、决策意识的误区及解剖

有些决策之所以会造成失误，是因为决策的起步就踏入误区，即决策意识的误区。这个问题至今尚未引起决策部门和决策者足够的重视，很有必要进行剖析。

一曰“想领导之所想，急领导之所急”。

这个提法，对调研工作、对秘书班子来要求，是正确的、必要的。但对决策咨询工作而言，恐怕就不完全适合了，至少是远远不够了。

决策咨询工作要想领导之所想，急领导之所急，毫无疑问有对的一面。决策者急于解决的问题，正是咨询工作需要完成的任务。但是，这毕竟只是决策咨询工作任务的一个方面，而且可以说还不是主要的方面。决策咨询工作的任务，是要通过对社会经济现象的分析和理论概括，提出发展战略和对策建议，为重大政策出台提供理论依据，对未来发展作出规划和预测。因此可以说，决策咨询工作决不是单纯地去附和、解释、论证领导者和政府部门的决策意图，它对领导和政府拟作的有关决策，经过调查、论证、咨询，既可同意、补充、完善，也可否定。决策咨询工作作用的大小，似乎不能仅仅以领导者和政府采纳不采纳来论定，更多的则是作为综合知识体系和思维工具，影响和启迪决策者的思路，表现为对决策的参谋、咨询作用。可以这么说，只要

咨询报告参与了决策层的选择，就产生了一定效用。最佳方案要有比较，决策应有取舍余地，咨询报告即使未被决策者采纳，但却为决策者提供了取舍余地和比较方案，也就体现了其价值和作用。

由此可以认为，决策者想到的事、着急的事，咨询部门应该想、应该急；而决策者没想到的事，还没有摆上议事日程的事，咨询部门也应该想、应该急。超越于部门利益之上，保持相对的独立性，咨询机构才能更好地发挥智囊团作用，这不仅体现了决策咨询工作应有的超前性、预见性，而且也突出了这项工作的独立性、客观性。

二曰“特事特办”、“现场办公”。

这是改革开放的新事物。以“特事特办”为例，它对简化办事手续、提高工作效率，树立对外开放的新形象，起了很好的作用。比如在招商引资工作中，采取一套高效率工作方式，一个窗口对外，一支笔审批，一条龙服务，就很受境外的投资者的欢迎。然而，如果不分具体情况，忽略了必要的咨询论证，很可能导致好心办错事。

强调“特事特办”，谁也不会反对。问题是什么叫“特事”，怎样去“特办”。真是“特事”就该“特办”，而且越快越好，如果滥定“特事”，甚至广而论之，进而否定必要的决策程序，这就难免造成损失。科学决策，要善于运用各种手段弄清真实情况；要认真研究问题，提出切实可行的解决办法；还要遵循科学的决策程序，包括发现问题、确定目标、收集信息、制定方案、评估、优化方案和实施决策追踪、检查、反馈等程序。而现实情况是，有的领导不讲决策程度，一些建设项目连可行性研究都来不及做完就开工，结果出现了“胡子工程项目”、劳民伤财项目、效益很差项目。有的地方为了吸引外资，认为只要把外商拉来办

厂就行，说是“特事特办”，对外商投资项目不限制、不指导。由于缺乏必要的论证和咨询，项目选择性差，重复性项目多，低效益项目多，竞争力不强的项目多。有的时候，虽然也搞了可行性研究，但既不可靠，也不可信，这里面有水平问题，有信息不灵因素，还有纯粹是借“特事特办”搞钓鱼工程。如此草草从事，除了满足某些领导人的好大喜功、“青史留名”的动机与愿望，留下的只能是经济损失和工作被动。这也恰恰违背了“特事特办”的初衷。

“特事特办”如此，“现场办公”同理。

三曰“原原本本传达，不折不扣落实”。

对于党的政策和上级指示，“原原本本传达，不折不扣落实”，从态度上讲，完全应该如此；从实际工作来说，仅仅如此还远远不够。

政策和策略是党的生命，这是千真万确的真理。但是如果把执行政策和上级指示简单地理解为照章办事，不走样地落实，不管具体情况如何，上级怎么说，下面照着做，这是很大的误解。

以政策为例，它本身体现着事物的本质和规律，具有高度的原则性，这是政策的灵魂。原则性遭到破坏，政策就走了样，所以我们一定要采取严肃认真的态度，抓好党的政策的落实，真正在政治上与党中央保持高度的一致。那种不顾大局、下有对策的作法，无疑是错的。但同时也应看到，政策不仅具有高度的原则性，而且在原则允许的限度内又有一定的灵活性，灵活性是原则性的特殊表现，两者不可割裂开来。党的政策常有全局性，具有普遍指导意义，但各地情况千差万别，如果我们只是满足于原原本本传达，不折不扣落实，而不在与本地实际结合上做文章，必然出现事与愿违的结果。所以执行政策时，要因时、因地、因事制宜，充分发挥主观能动性，把原则性与灵活性统一起来。

政策是一种手段，其目的是为了调整各方面的利益关系，最大限度地调动人的主观能动性和工作积极性，促进生产力的发展。执行政策好不好，不是仅仅看是否原原本本地传达给了群众，而是看是否创造性地得到落实。这也离不开充分发挥决策咨询部门的作用，要在充分调查研究的基础上，结合本地实际，提出贯彻执行党的政策的有效途径和办法供决策者参考。

四曰“好心犯错误情有可原，没经验交学费理所当然”。

决策是领导者的经常性工作，难免出现失误。我们要求尽量少些失误，不要有大的失误，尤其不能重犯以往的错误。但是如果对决策失误采取无所谓的态度，以为是“好心犯错误”、“没经验交了学费”的话，那就不能“情有可原”。

造成决策失误，固然有领导者个人素质低、决策不慎重等原因，但最主要的，恐怕还是因为传统的决策方式是少数人的、经验型的、一次性静态的决策。这种决策方式在当今错综复杂、瞬息万变的现代社会里，显然不可能具有较高的安全系数，因此，领导者不能仅仅停留在对传统决策方式弊端的认识上，而需要确立改革传统决策方式的决心。自己犯了错误，交了学费，要吃一堑长一智；别人吃了苦头，栽了跟头，我们也应从中吸取教训。既不能重复自己的错误，又不要跟着别人犯错误。

二、一把手避免决策失误的要诀

一把手是领导班子中的主要决策人，因此，决策成功是一把手最大的成功，决策失误也是其最大的失误。那么，一把手怎样才能避免决策失误呢？笔者将之归为以下“八要”：

决策科学要懂决策科学是对现代决策活动规律的科学揭示，决策必须接受决策科学的理论指导。一把手要避免决策的失误，

就应该精通决策科学的理论，首先，要懂得科学决策的一般原理、原则、程序和方法。一把手要避免决策的失误，就必须遵循决策科学的原理原则而不能违背，恪守这些程序方法而不能随意取消和颠倒。其次，对科学决策的程序方法要学会灵活运用。科学决策的程序、步骤和方法，就一个完整的决策过程特别是对常规性决策过程来说，都是不可缺少的。但是，事物是复杂多变的。对那些非常规性决策特别是对突发性事件的处理，就需要一把手审时度势，多谋善断，因势利导、机动灵活地解决问题。否则，也会贻误时机，造成决策失误。再次，要正确处理科学决策和经验决策的关系。科学决策，绝不是否定经验。领导经验，不管现在或将来，都是十分宝贵的财富。而越是高层次的、复杂的决策，就越需要领导者丰富的经验和高超的艺术。但是，经验决策又是仅凭领导个人的阅历、知识、智慧和胆略作出的，因而有一定的局限性，容易造成失误。一把手是最有权力使自己的经验得以充分发挥的人，所以必须注意将经验上升为科学，以最大限度地避免决策失误。

思想观念要新。这里的“新”，是指那些符合社会发展必然趋势和时代进步客观要求的思想观念。首先，要正确对待历史和现实。既不能思想保守、观念陈旧，也不能丢掉中华民族的光荣传统、党的根本宗旨和优良作风。一把手若做不到这两条，决策必然经不起实践和历史的检验。其次，运用科学思维进行创造性决策。决策的最大成功在于独特和新颖，创新又离不开创造性思维。一把手要想追求出奇制胜的决策效果，就必须根据事物的因果联系进行纵深式思维；根据事物与周围环境的相关性进行全方位思维；根据事物发展的曲折性进行超前思维，根据事物发展的多样性机动灵活地掌握决策程序；等等。如果一把手的决策缺少创新，工作必然停滞不前。停滞就意味着落后，导致落后的决策

与失误是没有什么质的区别的。

情况问题要明。“情况不明决心大”是决策的大忌。为此，这里的“明”，就主要有以下三项内容：首先，问题要明。即看问题是什么时间、地点发生的，发展到什么程度，属于什么性质，产生的原因、背景是什么。在诸多的问题中，还要分类排队。看哪些是应该解决也可以解决的，是一步到位还是逐步实施；哪些是应该解决但暂时无法解决的，何时能够解决；哪些是不应该解决或无法解决的，理由何在；等等。以便确定不同的决策目标。其次，信息要灵。即注意当事人和社会各方面的反映，从多种多样、形形色色的信息中进行去伪存真、由表及里的分析，做到全面、准确、快捷。如果一把手闭目塞听，偏听偏信，上当受骗，必然产生误导。再次，环境要明。即解决问题具备了什么样的主客观条件，可以说，落后于主客观条件的决策不会是科学的决策；好大喜功、不顾可能、盲目蛮干的决策注定是错误的决策。

分析思考要全。一把手处于“家有千口，主事一人”的特殊位置，决策的成功与否维系一身，所以，对于决策特别是关系全局的重大决策，一定要头脑冷静，思虑周全。首先，要在多谋的基础上善断。多谋，就是思路开阔，应变灵活，集思广益，从众多的方案中进行择优。善断，就是对看准了的问题，不失时机地敢于拍板决断。多谋是善断的前提和基础，只有谋得全才能断得准。没有多谋，一把手就成了头脑简单、乱冲乱撞的鲁莽家。善断，是多谋的目的和归宿。有了善断，多谋的目的才能实现。谋而无断，一把手又会成为缺少主见和魄力的懦弱者。其次，要排除消极和急躁情绪的干扰。由于种种原因，一把手周围容易出现以下情况：当条件差或眼前的工作遭受挫折时，会产生这也办不到、那也无法办的悲观失望情绪；当条件好或做过的工作成绩显

著时，又会产生这也要大干、那也要快上的急躁冒进情绪，这时，作为“掌舵人”的一把手，应具有胜不骄败不馁的坚忍不拔的精神和指挥若定的大将风度。否则，受其感染和左右，或者一把手本身就是这些情绪的代表，那决策失误就在所难免了。

不同意见要听。不能认真听取决策过程中的不同意见，是目前一把手决策失误的主要原因，因此，一把手要想取得决策的成功，必须发扬民主作风，正确对待来自不同方面、通过不同渠道、采取不同态度和方法的不同意见。所谓正确对待，即有分析地区别对待。首先，完全采纳正确的意见。只要意见正确，无论关系亲疏，态度好坏，方法对错，均应体现到决策方案中去。其次，吸取不同意见中的合理成分。对那些有正有误的意见，一把手要加以实事求是的分析；对合理的因素，应认真吸收以便对决策方案进行补充、修正和完善。再次，妥善对待错误意见。对那些提错误意见者，无论与自己的关系多么亲密，方法多么巧妙，也不能听取。当然，拒绝的方法也不能简单粗暴，尤其是对那些本来就与自己有隔阂和成见的人，更应做好思想工作，以充分的理由使其心悦诚服。需指出的是，不同意见的正确与否，是以实践作为检验的唯一标准的，而不是以一把手的主观意志来决定的。

各方关系要顺。领导班子作决策，必然要涉及到上下左右各方面的关系。也就是说，一把手应特别注意各方面关系的协调与平衡，这种协调、平衡的核心是关于权限的科学划分问题，首先，与上级的关系，作为一把手，必须考虑自己所作出的决策是否符合党和国家的路线、方针、政策和法律法规，是否符合整体和全局的利益，需上级审批后方可实施的是否手续完备。现在应该说，在社会主义市场经济体制逐步完善的条件下，肆意“闯红灯”，专搞“土政策”，是一种错误的行为。其次，与同级特别是

班子内部的关系。领导班子，主要是靠权力的科学划分来维持的；一把手负主要责任和拥有主要决策权，但是，也必须将自己摆在应有的位置，才有利于作出科学决策。作为党委一把手，在党委会或常委会上，也必须少数服从多数。有的一把手为了体现自己那一票的“价值”，会事先同副手串联“定调子”，然后再以这种实际上已形成决议的东西去“说服”其他成员，而正式的会议却成了一把手个人意志合法化的工具，这正是集体决策出现失误的重要原因之一，作为实行行政首长负责制单位的一把手，个人虽拥有比前者更大的权力，但一把手在“一锤定音”之前也必须广泛征求各方面的意见。可以说，谁将负责制严重扭曲为个人独断专行，决策失误的影子就会时刻伴随着他。再次，与下级的关系。下级是一把手决策过程中的积极参与者，是决策实施的组织者、实践者，也是对一把手作出什么样决策的热切关注者。同时，他们还会利用了解下情的优势，将群众的认识、情绪和意志传递给决策层。所以，决策必须得到他们的理解和支持，如果大事小事都由自己说了算，就侵犯了下级的职权，挫伤了他们的积极性，一把手就会因工作断层和脱离群众而发生误导。

歪风邪气要顶。当前，腐败现象有所滋长，给科学决策也带来了不良影响，但相对而言，那些战略性、宏观性和政策性决策，因不是专门指向特定的人和事，所以受其干扰较少，而关系具体对象切身利益特别是关于人的升迁和处罚的事件型决策，却很难避免其影响。在这样的氛围中，领导班子要作出客观公正的决策，关键就看一把手的觉悟、素养和决心了。首先，正人必先正己。一把手要率先讲学习、讲政治、讲正气，有不顾情面和歪风邪气不敢近身的凛然之气。如以权谋私，必受其驱使，作出错误的决策。其次，在班子内部“约法三章”。除通过学习提高认识和增强免疫力外，还应制订不允许吃请受贿当说客等规章制度

和必要的回避制度，一把手要带头执行。再次，管好身边的人，对自己的亲属和身边工作人员要严格要求，防止他们怀有个人目的或“受人之托”联合起来形成包围圈，迫使自己就范。

个人得失要轻。决策的成功与失败，往往是同一把手的实绩、前程紧密联系在一起，特别是那些难以科学预测的风险型决策，要一把手在“拍板”时一点不考虑个人的利害得失是不现实的，关键在于将这种顾虑降低到尽可能轻微的程度。首先，要敢于负责。决策成功，一把手有抹煞不掉的功劳；决策失误，一把手有无法推卸的责任。敢于对决策的成功或失误负责，才是一把手应有的品质和风格，决策时才能将“决断魄力”和“谨慎从事”二者有机地统一起来。现实生活中，有的一把手患得患失。成功了，将功劳全部揽在自己头上；失误了，则以“集体”为挡箭牌或想拍拍屁股开溜，给后任留下难以收拾的烂摊子。为了防止这类现象的发生，完全有必要实行一种制约机制，并以一把手与有关方面订立的决策失误责任制为主要内容。其次，要不畏权势。目前，决策过程中受到消极因素的干扰已不奇怪，特别是那些带有浓厚权势色彩使一把手左右为难的威逼利诱也非鲜见。若班子中的其他成员顶不住时，就更需要一把手将个人得失置之度外，实事求是，坚持真理，做班子的中流砥柱。

以上“八要”，犹如一链，只要其中一个环节出现断裂就足以造成决策失误。一把手要避免失误，必须做到环环相连，节节牢固。

三、集体决策时不同意见争论的艺术

在决策过程中，允许发表不同意见，开展正常的讨论甚至争论，是非常必要的。这种争论，是为了一个共同的目标，使决策