

方法创新概要

概要领导方法创

导方法创新



安徽文艺出版社

领导方法 创新概要

肖汉◎编著

安徽文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导方法创新概要 / 肖汉编著. —合肥:安徽文艺出版社,
2006.6

ISBN 7-5396-2773-5

I. 领… II. 肖… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083665 号

领导方法创新概要

肖 汉 编著

责任编辑:刘正功 马晓芸

出 版:安徽文艺出版社(合肥市金寨路 381 号)

邮政编码:230063

网 址:www.awpub.com

发 行:安徽文艺出版社发行科

印 刷:安徽铜陵市长江彩色印刷有限责任公司

开 本:880×1230 1/32

印 张:11.75

字 数:260,000

版 次:2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-5396-2773-5

定 价:28.00 元

(本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换)

领导方法 创新概要



肖汉，1944年11月出生，安徽铜陵县人，中共铜陵市委党校教授，教学和研究方向为领导学、党的建设。在《中共中央党校学报》、《理论前沿》、《理论动态》、《高校理论战线》等报刊发表论文50余篇，出版论著《党建论策》一部。

内 容 简 介

党的十六届四中全会提出了加强党的执政能力建设的重大时代课题。这样,从领导者的角度,探讨适应新形势、新任务下的领导方法创新,就显得十分紧迫和必要了。长期从事领导学的教学和研究工作的肖汉教授新作——《领导方法创新概要》一书,对此作出了自己有益的探索。与同类书相比,这本书有以下几个显著的特点:

一是理念新。领导学书籍多得可谓是汗牛充栋了,但是,它们要么是以讲理论见长的“严肃”类,要么是以兜售权术见长的“媚俗”类,当然,它们都有在“领导学”大花园里绽放的理由,但读后多多少少地觉得或是“隔靴挠痒”不解渴,或是“酸溜溜”的觉得“拿不到台面上”。《领导方法创新概要》一书,它另辟蹊径,既不“板着面孔说教”,也不去“哗众取宠”,它所探讨的领导工作的理念、思路、方法,讲的都是“大路货”,雅俗共赏,很阳光,很普通。但“大路货”,并不是简单的“便宜货”,其中的“新意”是不言而喻的。本书第三章所写“理念”,不仅对核心理念、基本理念作了交代,尤其难能可贵的是对创新理念、管理理念、赢者理念、双赢理念和注意力理念这些最前卫的新理念,都作了浓墨重彩的论述。不仅如此,全书18章,新理念像一条红线贯穿始终。如第四章所写“思路”指出,理思路,要与时俱进,要与地相宜,要与史相继,要与业偕行,要与民呼应。此其一;在中国,做领导工作的人也太多了,随便在路上走走都要碰到不少领导。但具有新理念、新思路、新方法的领导者可就是“凤毛麟角”了。这本书对一些领导者来讲,它的

启迪意义是不言而喻的。此其二。

二是思路新。全书共设 18 章,前面 10 章是:正位,开局,理念,思路,决策,造势,运筹,协调,择事,落实。后面 8 章是:用人,尊上,和中,宽下,激励,减负,调研,创制。这里有些章节,是许多领导学著作和教科书都不曾涉及的,如“正位”、“理念”、“思路”、“落实”等;有的如“减负”、“创制”等甚至是闻所未闻的。实际上,这本书是第一次把整个领导工作的流程进行了扫描,第一次把整个领导套路作了比较完整地解析。同时,全书每一个章节的设计都有新的思路。仅第二“开局”为例,强调怎样打响第一炮,慎烧三把火,巧施下马威,读了使人耳目一新。

三是体例新。本书每章前面安排两个板块:先是“点击话题”,作用是导读。这些“饶有兴趣”的话题,读起来不但不觉得累,反而很轻松;后是“重点论述”,作用是提纲挈领。这个交代不但没有画蛇添足之嫌,反而觉得有画龙点睛之妙。

目 录

第一章 正位	(1)
第一节 一把手,规范用权	(2)
第二节 副手,甘当配角	(9)
第三节 女性领导,展示性别魅力	(16)
第二章 开局	(23)
第一节 打响第一炮	(26)
第二节 慎烧三把火	(36)
第三节 巧施下马威	(41)
第三章 理念	(45)
第一节 核心理念体现方向性	(52)
第二节 基本理念具有常规性	(55)
第三节 新理念赋予时代性	(57)
第四章 思路	(66)
第一节 理思路要与时俱进	(72)
第二节 理思路要与地相宜	(74)
第三节 理思路要与史相继	(76)
第四节 理思路要与业偕行	(78)
第五节 理思路要与民呼应	(82)
第五章 决策	(85)
第一节 把握总体要求是方向	(87)
第二节 完善机制是核心	(92)

第三节	起点要高是前提	(94)
第四节	依据要准是关键	(98)
第五节	方案要优是根本	(99)
第六节	时效要快是保证	(101)
第六章	造势	(103)
第一节	充分利用优势	(107)
第二节	善于“炒作”自己	(109)
第三节	借得东风好行船	(113)
第四节	在劣势中制造相对优势	(118)
第五节	用足用活政策	(121)
第七章	运筹	(123)
第一节	审时度势	(124)
第二节	统筹兼顾	(128)
第三节	综合平衡	(133)
第四节	刚柔相济	(134)
第五节	粗细相宜	(137)
第六节	进退自如	(140)
第七节	转危为安	(143)
第八节	游刃有余	(145)
第八章	协调	(149)
第一节	目标协调是方向	(155)
第二节	思想协调是基础	(157)
第三节	心理协调是杠杆	(161)
第四节	会议协调是手段	(163)
第五节	利益协调是关键	(164)
第九章	择事	(168)
第一节	抓小事;抓小促大	(170)
第二节	疑难事;把脉要准	(176)

第三节	模糊事;宜粗不宜细	(178)
第四节	群众突发性事件;快刀斩乱麻	(181)
第十章	落实	(186)
第一节	统一认识是前提	(188)
第二节	搞好结合是基础	(191)
第三节	突出重点是关键	(193)
第四节	强化督查是保证	(196)
第五节	改进作风是根本	(198)
第六节	确保成效是目的	(200)
第十一章	用人	(204)
第一节	识才要有慧眼	(207)
第二节	用才要有气魄	(211)
第三节	爱才要有感情	(216)
第四节	聚才要有方法	(220)
第十二章	尊上	(224)
第一节	尊重上级是前提	(226)
第二节	领会意图是基础	(230)
第三节	争取支持是关键	(239)
第十三章	和中	(242)
第一节	以和为贵是前提	(244)
第二节	合作共事是基础	(252)
第三节	检点言行是关键	(256)
第十四章	宽下	(260)
第一节	善待下属是前提	(262)
第二节	关心爱护是基础	(267)
第三节	注意细节是关键	(274)
第十五章	激励	(278)
第一节	激励的要害在于攻心	(281)

第二节	激励的艺术在于创意	(285)
第三节	激励的法则在于娴熟运用	(287)
第十六章	减负	(296)
第一节	减负就是减应酬	(299)
第二节	分清类型好减负	(303)
第三节	减负应是全方位	(307)
第十七章	调研	(316)
第一节	调研选题求精	(320)
第二节	调研工作求实	(323)
第三节	调研方式求活	(328)
第四节	调研质量求高	(330)
第五节	调研成果转化途径求宽	(332)
第六节	调研基本功求硬	(333)
第十八章	创制	(335)
第一节	制度建设必须体现“规”“序”“度”有机统一	(338)
第二节	制度建设要做到科学性、有效性和可行性有机统一	(345)
第三节	制度建设重在创新	(347)

第一章 正 位

◎点击话题:华盛顿定律、三个和尚没水吃和英国女王维多利亚的故事

华盛顿定律是聪明的美国人从“拉绳实验”的结果而总结的。在拉绳实验中,先把被试验者分成2人组、3人组和8人组,要求各组用尽全力拉绳;然后,要求这些被试验者单独用尽全力拉绳。不管是分组拉绳还是单独拉绳,都用灵敏度很高的测力器测量各组 and 每个被试验者的拉力,并进行比较。测量和比较的结果是:2人组的拉力只是这两个人单独拉绳时拉力总和的95%,3人组的拉力只是这三个人单独拉绳时拉力总和的85%,而8人组的拉力只是这八个人单独拉绳时拉力总和的49%。拉绳实验中出现“1+1小于2”的情况说明:要么有人偷懒,要么心往一处想,劲没往一处使。而且在一起干活的人越多,这种现象越严重。一般说来,一个人单枪匹马地单独干活,干得好或干得差,均由自己负责,一般都会竭尽全力。可是当集体一起干活时,由于责任分解到大家身上,每个人的责任相对小了,于是自然而然就出现偷懒现象。当责任分解到越多人身上,每个人的责任相对就越小,偷懒现象就越严重。社会心理学家研究认为,这是集体干活时存在的一个普遍现象,并将其概括为“社会浪费”。美国人把简单的道理总结成为定律:一个人敷衍了事,两个人互相推诿,三个人则永无成事之日,这就是华盛顿合作定律。

这个定律有点类似中国“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”的故事。三个和尚之所以没水吃，主要有三个问题。一是缺位。三个和尚没有分工或分工不明确，他们不知道哪个挑水，哪个烧香，哪个化缘，因此没水吃；二是错位。让三个和尚中身体最不好、最不能负重的去挑水，而让身体棒、能负重的去烧香，这也造成没水吃；三是越位。三个和尚虽有分工，但挑水的和尚偏偏不去挑水，而去烧香或干脆去化缘，这同样没水吃。

正位，从字面上讲就是摆正位子，实质上是个明确职、责、权的问题。点击这个话题，告诉我们做领导的，一个前提，就是要解决好角色认知问题，以有效克服角色缺失、角色偏差、角色盲从等现象。当年英国女王维多利亚，晚上要到丈夫房间里去，第一次敲门说自己是女王，她丈夫没有回音；第二次敲门说自己是维多利亚，她丈夫还是没有回音；第三次她说是你的妻子，她丈夫才打开房门张开双臂拥抱了她。只有根据自己的角色特点摆正位置，在其位而谋其政，才能把领导工作做好。

◎重点论述：一把手如何规范用权、副职如何甘当配角和女性领导如何展示性别魅力

第一节 一把手，规范用权

一把手，是一个约定俗成的称谓，是指一个单位的主要负责人，正职，也被称为“班长”。本来一把手的“把”和“手”缘本无关，一把手其实是指第一把交椅，这在我们这样从小就接受“排排坐，分果果”教育的国度里几乎人人都有“交椅情结”，对一把手的叫法基本上是认同的，大家也讲习惯了。

一把手作为一级党委、政府及有关部门的负责人，位高权重，责任重大，在领导班子内部有着举足轻重的地位，理应珍惜党和

人民赋予的权力,执政为公,用权为民,严以律己,率先垂范,向党和人民负责。

现行领导体制上的缺陷,使“一把手”的地位越发具有特殊性。目前,我国“人治”的现象还存在,而没有走上真正意义上的“法治”轨道。党的领导制度、选举制度、组织生活制度都存在着不同程度的缺陷。现行的领导体制是造成“一把手”权力过于集中的一个主要原因。“一把手”居于核心地位,负有全面责任,起着关键作用,在监督约束机制不够健全的情况下,如果“一把手”民主意识不强,不按民主集中制办事,很容易导致权力专横和独裁。此外,还有一些具体原因:一是上级党委、政府以“一票否决制”等方式,不恰当地强化了“一把手”的责任。从上至下,大大小小的事都强调要“一把手”负总责,各种会议“规格”要求“一把手”亲自参加,各项工作“责任状”都要“一把手”签订,否则就“不能落实”。这在加大“一把手”的责任的同时,也强化了“一把手”的个人决策上的主导地位,削弱了集体领导的作用。“一言堂”、“一把手”说了算难以避免。二是上级领导特别是“一把手”在联系工作时过多地与下级“一把手”单线联系。上级“一把手”到下级检查工作的次数本来就不多,来了主要听“一把手”汇报,很难全面了解内情,客观上为“一把手”专权提供了可能。三是不恰当的宣传,突出了“一把手”个人的作用。什么“大员上阵抓大员”,“千难万难,‘一把手’重视就不难”和“一把手工程”等等,都把搞好工作的希望寄托在“一把手”身上,有个人“英雄”创造历史之嫌。各级对“一把手”依赖太大,期望值过高,以至于机制、程序、法律、规定等都由主要位置退而求次。

一般说来,“一把手”最大的特点,就是权力大,可以说是大权在握。“一把手”可以把简单的问题复杂化,也可以把复杂的事情简单化。因为,从领导工作流程看,“一把手”有四项权力,即:一是牵头抓总权;二是事项动议权;三是决策拍板权;四是指挥

调度权。这四项权力一脉相通,构成了“一把手”用权活动的完整体系,他的大部分言行都会涉及到单位的人和事,左右着单位工作的运行。

一把手大权在握,应该当仁不让,大权不能傍落。一把手在必要时应当坚决果断地使用权力,决不能优柔寡断贻误大事。如果一把手大权傍落,就容易导致领导班子各自为政、难于驾驭,相互掣肘,不利于工作的开展。权力是一把双刃剑,用得好,对人民是一种贡献,对自己是一种肯定;用得不好,对人民权力是一把双刃剑,用得好,对人民是一种贡献,对自己是一种肯定;用得不好,对人民就是一种犯罪,对自己就是一种自毁。因此,规范用权,对一把手来讲,具有至关重要的意义。要规范用权,必须做到:

一、要有正确的权力观。权力是什么?《现代汉语词典》的解释有两条:一是指政治上的强制力量,如“全国人民代表大会是最高国家权力机关”;二是指职责范围内的支配力量,如“行使大会主席的权力”。这两个解释实质都点出了权力就是一种支配力量,只不过支配的范围和力度有大小罢了。那么,这种“支配力量”意味着什么呢?

一是权力就是责任。权力与责任成正比关系,有多大的权力,就应当承担多大的责任,权力越大,责任也就越重,平时常说的权责统一就是这个道理。领导者既要“对上”负责,做到政治上时刻清醒,决策上坚决执行,全局上得力谋划;更要“对下”负责,承担起“兴一方经济”、“保一方平安”、“富一方百姓”的责任。为什么要担责任,就因为每一位领导者,都不同程度地掌握着一定的权力,因而就必须承担起应尽的责任。

二是权力意味奉献。领导者拥有一定的权力,承担着相应的责任,如果想不辱没这份权力,创出应有的业绩,那就需要一种奉献精神。这不是一句空话、大话,而是一句大实话。其一,领导者要深思熟虑、深谋远虑,比一般人想得更多。既要精心谋划好职责范

围内的工作,使工作不出纰漏、更富成效;同时,又要有审视全局的意识,为整体发展多提建议、多出点子。如果没有一种奉献精神,很难做到守得住寂寞、静得下心思、动得好脑筋。其二,领导者要吃苦在前、享受在后,比一般人干得更多。除了平时八小时之外要多干,休息日要多干之外,特别是遇到急难险重的工作、突发性的事件,更是要冲锋陷阵奔赴一线。尤其是外地交流干部,更是舍小家、为大家,付出更多的心血和劳动。张思德是队长,所以比别人干得多,以致牺牲。郑培民乐奉献,才对从米箩到糠箩一点不介意,反而对湘西是那样情深意长。其三,领导者要无微不至、刚柔相济,比一般人管得更多。经济发展的大事,社会稳定的要事,群众的冷暖、百姓的疾苦等都要放在心上。碰到坏人坏事,看到歪风邪气更要刚正不阿,坚决斗争,不怕丢选票,不怕掉乌纱。这更需要奉献精神。

三是权力是双刃剑。权力在本质上具有二重性,既可以成为为人民服务的公器,也可以变为谋取一己私利的私产;既可以锻炼人,使人建功立业,也可以腐蚀人,使人身败名裂。正因为如此,胡锦涛同志在西柏坡学习考察时再次强调指出,“在新的历史条件下,能不能坚持发扬艰苦奋斗的优良作风,能不能经得起权力、金钱、美色的诱惑,对每个党员特别是领导干部是一个很现实的考验。”面对各种诱惑,作为领导者,必须始终保持清醒的头脑,充分认识目前所处环境带来的挑战和行使权力时的风险,时时要有“如履薄冰、如临深渊”之感。如果在权力面前不能正确把握自己,“权令智昏”就很有可能祸国殃民。据媒体披露,重庆市的一个国家级贫困县,这个县里的一个镇政府盖办公楼,竟然修成了“天安门”城楼的样式,耗资400余万元。另据媒体披露,安徽省亳州市(县级市)原市委书记李兴民,为了炫耀其荣登市委书记宝座,举行了一次亳州市历史上规模最大的阅兵式,在阅兵仪式上,亳州市各行各业,只要有统一服装,公检法司、土地、工商、税务等执法

单位一律统一制服,武警组织方队在前,中小学放假参加阅兵,整个阅兵闹剧持续了三个小时,全市耗费 200 多万元。无怪乎有人在事后感叹,有权者如果不把权力用在正道上,一个劲想着用炫耀权力的方式来享受权力,就有可能引发某些官员的权力“痴呆症”。再比如有一些行业已经成为“高危”行业,像交通、土管等部门。有数据显示,自 1997 年以来,交通厅长“落马”的黑名单上,已有新疆、贵州、四川、广东、广西、湖南、河南以及江苏、安徽等九个省份,这已经成为一个引人注目的“厅长现象”,河南更是创下了三任交通厅长“前腐后继”的犯罪纪录。这些厅长的“一支笔”往往掌管着几亿、几十亿、甚至上百亿元的资金,权力不可谓不大,但正因为权大,而使那些别有用心的人对“权大者”趋之若鹜,最终使“权大者”中糖弹(钱弹)而倒下。这足以说明权力双刃剑的秉性。

如果能对权力有正确的认识,就会有一个好心态。说起好心态,非常重要,因为有些问题往往是心态失衡的结果。如果能深知权力是责任,是奉献,是双刃剑,那么就大可不必为权小位低而心态失衡。因为,在你接受、增大权力的同时,就意味着责任的加重,要求的提高,风险的增大。一个不想以权谋私的人,就不会去谋权。即便你就是为了多担责任,多作奉献,更好地实现自己的人生价值的话,那也尽可以在现有的岗位上干出实绩,得到组织的认可;在公开选拔中凭借实力,让组织挑选,而没有必要去跑官要官,谋求权力。事实证明,那些不择手段跑官要官者,无不是以私利为目的,或想名气好听,或想条件变好,或想钞票增多等等。如果我们领会了权力的真谛,又不想亵渎权力,那么在权力面前,就保持良好的心态。

二、用好手中的权力。一是防止权力无为。领导者一定要尽心尽职地用权,把精力和心思用在谋改革、促发展、保稳定上,不当饱食终日、无所用心的“太平官”,防止权力无为。据媒体报道,市

委书记陈宝生到兰州履新,实施“治庸计划”,就是针对一些官员无所作为、不敢作为和不会作为的问题的。

二是合理合法地用权,自觉依法行政,规范行为,不当独断专行、漠视民意的“霸王官”,防止权力滥用。

三是公正公道地用权,使权力在阳光下运作,在监督下行使,不当以权谋私、遭人唾骂的“腐败官”,防止权力私用。

四是自觉接受制约和监督。为了防止“一把手”变成“一把抓”。各级各部门领导班子在决定重大问题时,一定要坚持和完善民主集中制的各项具体制度,充分酝酿,民主讨论,广泛听取各方面的意见和建议,推进决策的科学化和民主化,坚决防止无规则运行。要认真落实党内监督的各项制度,以及单位和个人重大事项报告、民主评议、经济责任审计、述职述廉制度,形成用制度规范权力,靠制度管人管事的有效机制。

三、健全规范用权机制。加强对一把手的监督,关键是要对一把手用权行为进行规范和约束。

一是合理分权。要对一把手过于集中的权力适当分解,采取领导班子内部分权、上下分权、平行分权等形式,形成互相制衡的权力运行机制。

二是增强用权的透明度。实行政务公开、党务公开,对一把手的职责、权限以及决策内容、形式、程序等在不同范围内进行公开,接受群众监督。

三是规范用权程序。通过制定领导班子议事规则,规定当议事项,议事程序,决策方式,保证权力沿着制度化和法制化轨道进行。四是强化责任追究。对盲目决策或违反程序决策,给国家和集体利益造成重大损失的或工作中有重大失误,造成重大损失的,应追究一把手的领导责任。

四是明确界定了议事的范围和重大问题的具体内容,尽可能避免领导班子和领导干部决策行为的随意性。一般说来,凡涉及