

企业基层管理方法实践与探索

# 领导艺术的魅力

谢德林 主编

中国石化出版社

# 领导艺术的魅力

——企业基层管理方法实践与探索

主编 谢德林

中国石化出版社

## 内 容 提 要

本书所涉及的领导艺术和方法,大多来自企业基层管理者的亲身实践,他们从自身修养、决策运筹、沟通协调和组织实施等不同的侧面和角度,具体地展示了企业管理者特别是基层管理者领导方法和领导艺术的魅力,反映了他们在日常实践中潜心探索的成果。这些成果对于企业领导干部,尤其是基层领导干部,具有很好的启示和借鉴作用。

### 图书在版编目(CIP)数据

领导艺术的魅力/谢德林主编. —北京:中国石化出版社,2002

ISBN 7-80164-271-6

I. 领... II. 谢... III. 企业领导学  
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 056749 号

### 中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

河南中原石油报社彩色印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

\*

850 × 1168 毫米 32 开本 11.0625 印张 297 千字 印 1—1300

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

# 序

如何加强基层班子建设,如何提高企业基层领导的修养水平、决策水平、实施水平,不断改进基层领导的方法和艺术,乃至提高整个企业的管理水平,不仅是各级组织人事部门思考的问题,也是我经常考虑的一件大事。谢德林同志主编的《领导艺术的魅力—企业基层管理方法实践与探索》,以基层干部的实践经验和真情实感,对此作了有益的尝试。

书中收录的文章用通俗的道理、生动的事例、朴实的语言,总结了改革开放和发展社会主义市场经济条件下,企业基层管理者的领导方法和艺术,显示了基层管理者的智慧和魅力。这些领导方法和艺术,首先是具有较强的实践性。它们均来自于作者的亲身体会,是长期具体工作经验的积累,十分贴近当前国有企业基层管理工作的实际。其次,这些领导方法和艺术具有较强的可操作性。作者主要针对基层班子建设的具体问题,从潜心修养、决策协调、组织实施等不同侧面,既阐述了一些实践

中的操作方法,又列举了许多可供借鉴的范例,对广大基层干部具有较高的参考价值。同时,面对企业管理的新情况、新问题,本书就如何进一步提高基层领导艺术水平,在理论上也作了一些新的探讨。江泽民总书记指出:“创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。”从这本书的字里行间,我们能够感受到基层管理者勇于开拓的创新意识和敬业精神,能够体会到他们孜孜不倦的追求和奉献。

我国加入世界贸易组织后,国有企业面临着世界范围内日趋激烈的市场竞争,但竞争的核心首先是人,首要的还是企业领导。提高企业领导素质,提高企业领导水平,应该是我们永恒的主题。愿我们的每一位基层领导,不断地在工作实践中磨炼自己,也不断地总结经验,撰写体会,以飨读者。



二〇〇二年八月七日

(作者系中原油田党委书记)

主 编：谢德林

副 主 编：马书堂

编 委：(按姓氏笔画为序)

王远程 仪健翎 刘文甲 刘 生

刘兰华 刘发双 刘洞宪 刘敦华

孙景华 李法兵 李香香 李继林

杨志伟 杨社山 杨新立 宋 仁

张永军 张启坤 张明选 张秋来

张银锁 金长午 金彩芹 孟庆贺

孟繁志 赵世仁 茹化旺 徐朋贵

徐跃亭 常兆发 梁启明 谭德聚

霍庆山 魏廷昌

特邀编辑：张钰忠 张志茂

执行编辑：孙瑞敏 王云生 马红玉 马书堂

# 目 录

## 潜心修养生魅力

- 青年干部成长的几个途径 ..... 栗清莲 孙瑞敏(3)
- 领导干部应具有良好的心理承受能力  
..... 李继林 张慧珍(7)
- 领导干部的自我控制力 ..... 王远程 高清枝(12)
- 高素质领导干部的修养 ..... 李法兵 荣桂娥(17)
- 现代企业领导者的魅力所在 ..... 茹化旺(23)
- 试论领导干部的人格魅力 ..... 刘发双(28)
- 领导者的魅力从何而来 ..... 董存华(32)
- 企业领导者必须具备与职权相应的素质  
..... 杨少恩 刘荣贵(36)
- 浅议企业管理中的领导艺术 ..... 李延春(42)
- 企业管理者能力的打造 ..... 郭伯华 袁友方(47)
- 领导行为与劳模行为 ..... 郭建平(51)
- 怎样才算一个合格的领导者 ..... 郭志刚 王芬玲(54)
- 谈谈如何提高领导干部的自身素质 ..... 李清龙(57)
- 要注意倾听群众的呼声 ..... 杜玉峰(61)
- 如何当好副职 ..... 李艳明(64)
- 做一个模范的党支部书记 ..... 姚光旭(68)
- 党员干部在道德建设中的带头作用 ..... 李志广(72)

新时期企业领导者应具备的基本素质

- ..... 栗清莲 李文英(77)
- 做一个富有人情味的管理者 ..... 王云生(82)
- 领导干部的原则性与灵活性 ..... 刘洪波 张启坤(85)
- 领导者的职责与领导艺术 ..... 杨夕国(88)

**决策协调显魅力**

- 健全领导干部监督制约机制 ..... 马红玉(95)
- 怎样增强表扬鞭策效果 ..... 刘文甲 樊建弟(101)
- 企业如何留人用人 ..... 刘 生 赵 凯(104)
- 如何搞好班子成员之间的关系 ..... 李转让(107)
- 浅议化解班子内部矛盾的艺术 ..... 贾庆彬(109)
- 如何增强企业的凝聚力 ..... 秦华云(114)
- 政工组长在协调各种关系上的“法”与“度”  
..... 骆德斌 冯战功(118)
- 如何调动下属的积极性  
..... 荣桂娥 董存华 李文英(123)
- 管理工作的艺术和技巧 ..... 叶菊英(127)
- 领导与职工相处的艺术 ..... 魏景山(131)
- 新形势下做好群众工作的几点看法  
..... 霍留跃 张 启(134)
- 积极与群众沟通 ..... 刘洞宪(137)
- 调动职工积极性的几点体会 ..... 赵进兴(141)
- 注意保持职工的心理平衡 ..... 马红玉 杨德现(144)
- 切实加强基层队的思想工作 ..... 肖国洪(147)



思想工作当重“情” .....	段峰胜(152)
试谈“三种层面”人的管理方法 .....	袁友方 张运生(156)
正确处理工作中的各种关系 .....	陈仕忠(160)
表扬与批评刍议 .....	李广显 岳来忠(164)
批评的方法与艺术 .....	赵世仁(166)
批评方式的选择 .....	张慧珍(170)
现代企业用人艺术管见 .....	王胜华(176)
团结“一班人” 共同向前进 .....	贾庆彬(181)
领导者如何行使权力 .....	杨夕国(184)
企业领导者选才用才的原则和方法 .....	朱永军(188)
谈心的技巧 .....	李红伟(193)

## 组织实施增魅力

我做基层工作的几种方法 .....	李家川口述 马书堂 袁 超整理(199)
基层工作启示录 .....	雷劲松(206)
提高调研水平的七个关键 .....	谭德聚(211)
努力提高信息调研工作水平 .....	吴方敏 吴国平(215)
浅谈干部的储备和任用 .....	齐玉军(219)
坚持以人为本 加强队伍建设 .....	闫统文(224)
坚持做到“四个到位”	
激励科技人员干事创业 .....	王远程(228)
抓典型 树样板 提高精神文明建设水平 .....	孟繁志(232)

利用典型带动全盘工作 .....	王彦敏	张秋来(236)
抓典型示范的几点思考 .....	齐玉军	宋吉明(242)
运用激励方法 调动员工情绪 .....		韩永年(245)
提高员工道德素质探索 .....	齐东惠 魏广良	张 启(249)
基层小队也应加强民主管理 .....		吕广圉(254)
新时期领导方法思考点滴 .....	郑海平	袁 超(258)
基层群众工作的“四个到位” .....	马国云	段海英(262)
基层管理经验谈 .....		吴新江(266)
造就一支战斗力较强的职工队伍 .....		朵 伟(270)
基层带“兵”二三事 .....		杨贵金(273)
基层干部不可忽视表率作用 .....	苏 锋口述 岳来忠	张启坤整理(277)
了解人 关心人 帮助人 .....	李树才口述	刘丁安整理(279)
基层干部如何摆脱“汇报难” .....		徐朋贵(284)
基层管理工作擦拭 .....		李荣军(287)
办好“两报一窗” 做实宣传工作 .....	杨德现	魏 璞(290)
领导工作中语言说服的艺术 .....		安艾君(294)
谈心如何开头好 .....	赵则阳	吴国平(299)
如何做好后进人员的转化工作 .....	孙景华	李广显(304)
女工中一些冲突的预防和调解 .....		翟艳芳(310)

---

新形势下国有企业共青团工作的现状、问题及对策 .....	饶志坚(316)
浅议基层工会工作创新 .....	杨新立(322)
新时期加强企业管理至关重要 .....	吴丽军(327)
锣鼓·快板·“钢筋”陪过年 .....	马书堂 李传峰 郭桂兰(331)
后记 .....	(340)

# 潜心修养生魅力





## 青年干部成长的几个途径

栗清莲 孙瑞敏

在干部人事制度改革不断向前推进的形势下,干部职务终身制被打破了,没有“铁纱帽”可戴,没有“铁交椅”可坐了,这就使一大批青年干部脱颖而出。广大青年干部特别是青年领导干部要担负起历史发展的重任,就必须打牢德、才、学、识等方面的基础,不断健康成长。怎样才能健康成长呢?笔者认为主要应在以下五个方面下功夫。

### 一、加强学习,打牢知识基础

青年干部大多具有较高的学历,具备一定的知识水平和理论基础,因而容易自以为是,容易产生“差不多”、“无所谓”等错误思想,放松学习。殊不知,一方面,“职位”和“水平”不会像“水涨船高”那样,绝对地成正比,职务在一夜之间可以提高,但水平却不会在一夜之间也能提高;另一方面,时代在前进,形势在发展,知识在更新,当代的工作已不再是蹈袭常规、因循传统经验就能胜任了,任何人都不能一劳永逸地靠原有知识生存,都有一个知识更新的问题,如果工作靠吃“老本”,不再注意学习和补充新的知识,就将会越来越不适应形势发展的需要。因此,必须把学习放在重要位置,不断汲取新的营养。要

勤学,不仅要向书本学习,而且还要向群众学习,向实践学习,向一切内行的同志学习。要博学,学习政治、经济、科技、法律、历史、文学等知识,对重点领域和与本职工作密切相关的知识要学深学透。

## 二、加强修养,提升人格力量

“做官”先要做人,这是因为高尚的道德、人格是领导干部的立身之本,智慧之源。现代心理学认为,人的天资差异并不很大,而道德水平的高低却使人与人相去甚远。一个极端自私自利的人,其贪婪和吝啬必将使他变得目光短浅;一个大公无私、光明磊落的人,其人格魅力则使他能够团结一切可以团结的力量。一个领导干部,只有公道正派、人格高尚,才能赢得群众的信任和拥护,从而施展才华,有所作为。如果只为“做官”,忘记做人,就会丧失原则,贻害事业,最终失去民心。所以,广大青年干部应当努力做“一个高尚的人,一个纯粹的人,一个有道德的人,一个脱离了低级趣味的人,一个有益于人民的人”。记得一位伟人说过:“共产党干事业,一靠真理的力量,二靠人格的力量”。对于正在成长的青年干部来讲,提升人格力量,是尤其重要的。古人讲,要淡泊明志。淡泊,主要是淡泊名利,淡泊了才会志存高远。当然,说起来容易做起来难,关键是在名利面前要有一颗平常心,乐于做平常的事。就青年干部来讲,选择了舒适,也就选择了平庸;选择了吃苦,也就选择了收获;选择了奉献,也就选择了高尚。要多干一些实事,多办一些实实在在为职工群众称道的事情。

### 三、善于思考,增强工作预见性

“领导”就是“领”和“导”。“领”,带领、率领;“导”,引导、开导。“领导”就是率领和引导被领导者为实现一定目标和任务前进的社会行为过程,这就决定了领导者必须具有超前思维的意识 and 能力,具有“运筹帷幄之中,决胜千里之外”的本领。俗话说:“凡事预则立,不预则废”,“思而则明,不思则惘”。要使工作、事业不走或少走弯路,免受或少受损失,就必须勤于思考,善于思考,高屋建瓴,正确谋划未来的发展。青年干部多是走上新的工作岗位时间不长,由于对本系统、本部门、本单位的历史发展变化不太熟悉,对面临的新情况、新问题还有待作系统的了解分析,还缺乏全面的宏观调控的工作经验,因此,在工作中不可避免地会带有一定的局限性、盲目性,都可能在工作上发生这样或那样的失误。怎么办?一个很重要的方法就是经常思考,做到事情办完思考不止。思考的过程,实际上就是总结经验教训的过程,日积月累,逐步减少盲目性,提高预见性,增强科学性。此外,还要学会借鉴别人的经验。我们经常说,前车之覆,后车之鉴;前事不忘,后事之师。古人、今人、古事、今事的成败曲直往往给我们提供了活生生的样板,巧于借鉴,可以使我们的工作更具有科学性,更加卓有成效。

### 四、求真务实,赢得职工群众

对青年干部来说,人生的路很长,肩负的责任很重,要胸怀大志,多为国家和本单位、本部门的长远利益着想,要有立足本职工作、干出一番事业的强烈愿望和时不



我待、只争朝夕的责任感和紧迫感。要坚持以“三个有利于”为判断是非的标准,大胆地试,大胆地闯,始终充满克服困难的勇气和信心。要带头实干,躬身实践,身体力行,当好表率,狠抓落实,务求实效。当前,选拔使用干部,一条重要的原则是注重社会公论,注意群众公认与否。凡是多数群众拥护和支持的,就是好的干部,就可能得以重用。尽管有些人也有才能,但就是脱离群众,不能同群众打成一片,不能赢得群众的公认与依赖,终究是不能委以重任的。而要赢得群众,最根本的一条就是要发扬党的密切联系群众的传统和作风。青年干部必须到群众中去,特别是到那些条件差、问题多、群众困难大的地方和单位去,同群众交朋友,解决实际问题。只有这样,才能得以健康成长,也才能赢得广大群众的信赖和支持。

总之,青年干部的健康成长,途径是多种多样的,党组织的培养是外因,自身的努力是内因。社会是“课堂”,实践是“砺石”。他人是吾师,自身是关键。愿我们所有的青年干部,在练好“内功”上下功夫,不断进取,努力做一个时代的“弄潮儿”。