

CHUANGXIN  
LINGDAOYISHUYULINGDAOFANGFA CONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

# 领导团队 建设

李宏 >>> 编著

LINGDAO  
TUANDUI  
JIAN SHE

国家行政学院出版社

CHUANGXIN  
LINGDAOYISHUYULINGDAOFANGFA CONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

# 领导团队建设

李宏 >>> 编著

LINGDAO  
TUANDUI

国家行政学院出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导团队建设 / 李宏编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5150 - 0000 - 8

I. ①领… II. ①李… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 023962 号

**书 名** 领导团队建设

**作 者** 李 宏

**责任编辑** 任 燕

**出版发行** 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

**电 话** (010)68920640 68929037

**编 辑 部** (010)68929095

**经 销** 新华书店

**印 刷** 北京嘉业印刷厂

**版 次** 2011 年 3 月北京第 1 版

**印 次** 2011 年 3 月北京第 1 次印刷

**开 本** 700 毫米×1000 毫米 1/16 开

**印 张** 18

**字 数** 290 千字

**书 号** ISBN 978 - 7 - 5150 - 0000 - 8/C · 001

**定 价** 36.00 元

# 前 言

战略问题，战术解决。

战略是务虚，战术是务实。

战略是踱方步，战术是踏实地。

中国一首古诗中说：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”这里不但讲了战略思维，而且讲了战术要领。战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

一个伟大时代的兴盛，需要这样一些人，他们是这个时代的引领者，具有远大抱负、远见卓识、学贯中西，深刻洞察时事变迁；一个文明大国的崛起，同样需要这样一些人，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀。当前，中国正处在大变革、大发展、大转折的历史时期，

也是实现中华崛起的重要战略机遇期。

我们党的各级领导干部承担着执政兴国、执政为民的重要职责，肩负着为官一任、造福一方的重要使命。因此，要认清科学发展大势、把握科学发展规律、统领科学发展全局、创造科学发展业绩，既要有前瞻性的战略思维，又要有脚踏实地的方式方法，所有这些都离不开读书学习并掌握相关的战术方法与技巧。特别要看到，当今世界和当代中国正在发生广泛而深刻的变化，按照党的十七大部署继续解放思想、坚持改革开放、推动科学发展、促进社会和谐，开创中国特色社会主义事业新局面，对领导干部的素质和能力提出了新的要求。领导干部如果不加强读书学习，知识就会老化，思想就会僵化，能力就会退化，就难以做好领导工作，就会贻误党和人民的事业。通过读书学习来增长知识、增加智慧、增强本领，这是新形势下做一名称职的领导干部、胜任地履行领导职责的内在要求和必经之路。

为满足广大党员干部和各级各类管理人员的需要，“创新领导艺术与领导方法丛书”应运而生。该丛书具有以下几个特点：

1. 针对性。当前，新进领导岗位和管理岗位的人特别多，而且长期从事领导岗位和管理岗位的同志也面临知识更新的需要，所以本丛书根据“干什么、学什么，缺什么、补什么”的原则进行编撰，对症开方，按方抓药。

2. 系统性。领导干部由于需要处理各方面的事务，需要应对来自各方的复杂局面，总感觉时间不够用，难以系统学习和掌握应对方方面面工作的方法与技巧。该丛书正好完整系统地提供了一套应对工作的路数和捷径。

3. 实用性。该书仍然坚持理论联系实际的作风，用理论指导实践，在阐发理论的同时讲述了很多管用的方法与技巧，并附有大量的实用案例分

析，既高屋建瓴，又脚踏实地，长期运用，烂熟于心，就能胸有成竹走四方。

领导艺术与领导方法很多，还需在实践中探寻和摸索。限于水平和眼界，该丛书也无法穷尽领导工作和管理工作所有的方法与技巧，只能是抛砖引玉，期冀引起读者的共鸣。

编 者

2011 年 1 月

第一章

重视领导团队建设的必要性

一、领导者离不开高素质的领导团队

1. 领导团队建设和领导建设的含义 / 2
2. 领导团队建设事关我国现代化建设的大业 / 3
3. 高素质领导团队是履行领导职责的依托 / 6

二、领导团队是组织发展的核心力量

1. 领导团队对组织发展的优势作用 / 9
2. 领导团队是共性与个性的统一 / 10
3. “智囊团”是领导者的掌中宝 / 11
4. 找准“摩擦点”，增强领导团队成员的合力 / 12

三、领导团队建设的基本要求与思路

1. 领导团队建设的总体要求 / 15
2. 组建坚强有力的领导团队的基本思路 / 18



3. 领导团队配备应遵循的一般原则 / 21
4. 领导团队建设的基本途径 / 24

## 第二章

# 领导团队的组织建设

### 一、结构优化：领导团队的人事结构要合理

1. 领导团队要形成和保持合理的结构 / 28
2. 优化领导团队的政治结构 / 29
3. 优化领导团队的年龄结构 / 31
4. 优化领导团队的知识结构 / 33
5. 优化领导团队智能结构 / 35
6. 房谋杜断，领导团队的人才互补 / 38
7. 青年干部的配备原则和方法 / 39
8. 及时把德才兼备的优秀干部提拔上来 / 42

### 二、因岗用人：在合适的岗位安排合适的人

1. 对于各类领导人才的分类 / 43
2. 领导团队成员科学分工的基本要求 / 45
3. 培养领导团队的希望之星 / 47

### 三、权责分明：让领导团队的成员有权有责

1. 领导团队成员的职责与权力 / 49
2. 坚持职权责利的统一 / 50
3. 对领导团队成员授权的方法和程序 / 53

### 第三章

## 领导团队的制度建设

### 一、建章立制：以制度管理领导团队

1. 建章立制有益于形成领导团队合力 / 56
2. 领导团队制度建设的经验总结 / 58
3. 领导团队制度建设的主要内容 / 60
4. 完善领导团队成员的权、责、绩、利的配比制度 / 62
5. 全方位加强领导团队培养机制 / 64
6. 让制度的执行富有人性化 / 66

### 二、严明纪律：完善领导团队的监管机制

1. 加强对领导权力运行的制约和监督 / 69
2. 建立领导者的责任追究制度 / 70
3. 着眼长远，落实防腐的长效机制 / 72
4. 防微杜渐，对领导者的生活作风实行监督 / 74

### 三、监督考核：考查每一位领导团队成员的工作成绩

1. 把民主考评领导团队的工作抓紧抓好 / 77
2. 建立完善的领导团队考核制度 / 78
3. 探索建立领导团队综合考核评价体系 / 80
4. 把握好领导者的考评尺度 / 84



## 第四章

# 领导团队成员的自我约束

### 一、当好“班长”：正职领导者以身作则

1. 被称为“班长”的正职领导者的素质要求 / 92
2. “班长”的以身作则最为重要 / 96
3. 正职领导者要有良好的主角形象 / 97
4. “班长”要带头纠正不正之风 / 98
5. 做一个凝聚人心的好带头人 / 101
6. 以高超的领导艺术理顺关系 / 103
7. 正职领导者应有的十种心灵力量 / 105

### 二、当好“班副”：副职领导者应当甘当配角

1. 副职的素质要求 / 108
2. 副职在领导团队中的职责 / 110
3. 副职既要甘当配角，又要积极进取有所作为 / 113
4. 把合作与竞争融为一体 / 115
5. 副职要学会揽事不揽权，揽过不揽功 / 116
6. 副职向正职进谏的艺术 / 118

### 三、上下互动：领导团队成员必须步调一致

1. 领导团队一般成员的协调 / 121
2. 领导团队成员的自我激励 / 123

3. 提供机会，培育人才 / 125
4. 替领导者分担忧愁 / 126
5. 工作出色让领导者觉得离不开你 / 128

## 第五章

# 积极提高领导团队的凝聚力

## 一、齐心协力，团结产生凝聚力

1. 团结是一切动力之源 / 132
2. 影响领导团队团结的基本因素 / 133
3. 掌握与遵循原则，保证团结的纯洁性 / 135
4. 摆正领导者个体与领导团队集体的关系 / 136
5. 树立大局意识，促进领导团队团结 / 138
6. 像爱护眼睛一样爱护领导团队 / 140

## 二、加强沟通，增强领导团队的凝聚力

1. 沟通能够有效地增强领导团队的凝聚力 / 143
2. 领导团队之间沟通的三种主要类型 / 145
3. 沟通的三种基本方式 / 146
4. 双向沟通：架起一座“心灵桥梁” / 147
5. 领导者提高沟通能力的方法 / 148
6. 领导者需要努力掌握沟通的艺术 / 150
7. 掌握沟通中的倾听艺术 / 151



### 三、公平处事，做到赏罚分明

1. 奖罚分明有利于在领导团队中树立正气 / 153
2. 奖罚不明会给组织种下祸根 / 155
3. 实施奖惩需把握时机和方式 / 157
4. 化消极为积极，惩罚也能出效率 / 159
5. 惩罚与激励并用，效用会更佳 / 161
6. 追寻奖励与惩罚的最佳结合点 / 161
7. 过犹不及，必须善用惩罚 / 163

## 第六章

### 消除领导团队内部的矛盾

#### 一、积极防范：把领导团队内部矛盾消灭在萌芽之中

1. 揭开团队冲突的面纱 / 168
2. 防火功效大于救火 / 170
3. 化解领导团队内部冲突的方法 / 171
4. 正确解决具体矛盾,增强团结动力 / 172
5. 处理好同级关系的平衡 / 175
6. 协调领导团队成员之间的关系 / 177

#### 二、将相和：努力化解一二把手之间的矛盾

1. 处理好与上级关系的原则与方法 / 179
2. 处理好与副手关系的原则与方法 / 183

3. 正确化解与副手的矛盾 / 186
4. 一二把手要形成坚强的领导核心 / 188

### 三、因势利导：消除与团队成员之间的冲突

1. 培养领导团队成员自尊心自强感 / 190
2. 做团队成员效法的偶像 / 191
3. 和领导团队成员适当拉近距离 / 192
4. 潜移默化：用好心情感召领导团队 / 193
5. 化解与下级冲突的柔性技巧 / 195

## 第七章

# 强化领导团队的执行力

### 一、重在落实：领导团队要带头落实决策

1. 落实是实现决策目标的必备条件 / 198
2. 落实不力的主要原因 / 199
3. 完善领导工作的落实机制 / 202
4. 领导团队抓落实的高效机制 / 203
5. 有效落实既定决策的途径 / 205
6. 领导团队要科学地分配与指导工作 / 209
7. 领导团队要分清事情的轻重缓急 / 211
8. 科学支配时间，提高工作效率 / 213
9. 领导团队要发扬实干精神 / 216
10. 出了问题不要上推下卸 / 217



## 二、执行到位：消灭执行中的死角与空白

1. 当前政策执行方面存在的问题 / 219
2. 领导者提高执行能力的几个主要因素 / 222
3. 提高政策执行的权威性与创造性 / 224
4. 统筹兼顾，“软任务”、“硬指标”一起抓 / 225
5. 强化组织执行力的根本措施 / 227
6. 给下属下达明确的执行指令 / 229

## 三、令行禁止：杜绝执行中的阳奉阴违

1. 政策执行不力的突出表现 / 232
2. 全视角绩效评价：多几只眼睛看人 / 234
3. 化整为零，落实目标 / 236

### 第八章

对领导团队成员进行激励

## 对领导团队成员进行激励

### 一、激励人心：妙用激励方式激发人的活力

1. 激励的作用 / 240
2. 实施激励的基本原则 / 243
3. 实施激励的方式方法 / 245
4. 把领导团队成员的心暖热 / 251

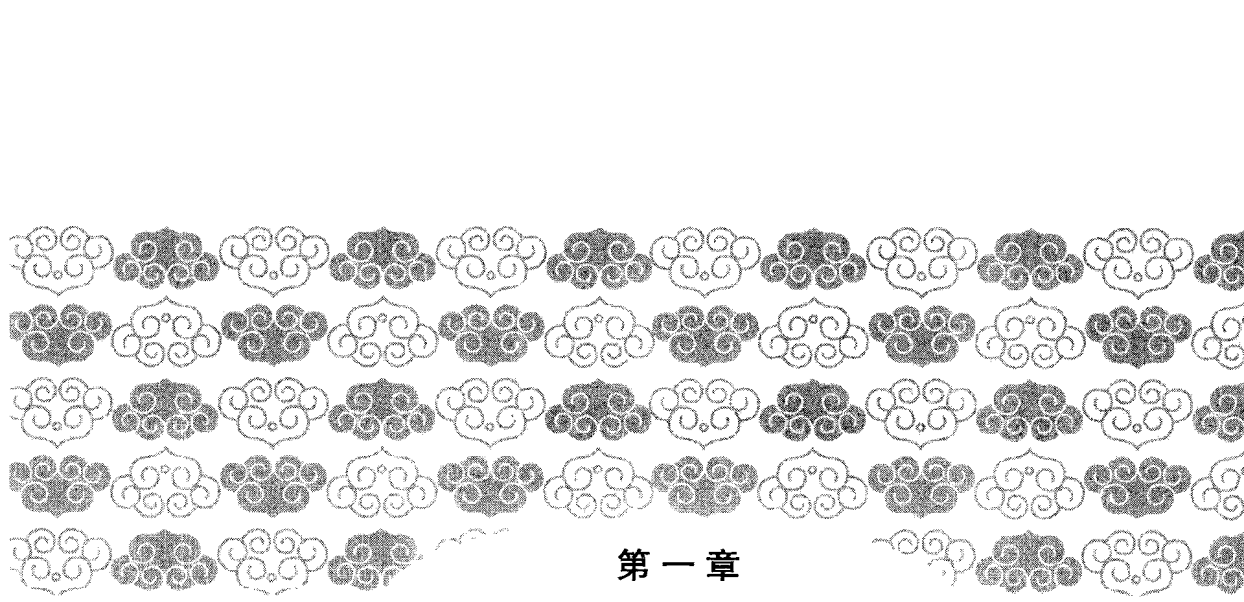
### 二、人尽其才：充分挖掘领导团队成员潜能

1. 因事用人，避免浪费 / 252

2. 能职匹配，人尽其用 / 255
3. 因势象形，因材施教 / 257
4. 拉紧绳线，放飞风筝 / 258

### 三、教化领导团队成员：当好领导团队成员的教练员

1. 教练式领导者的含义 / 260
2. 教化领导团队成员的重要意义 / 261
3. 领导者教化领导团队成员的方法艺术 / 263
4. 有效育人的策略 / 266
5. 做一个有感召力的教练 / 267



## 第一章

# 重视领导团队建设的必要性

任何组织的成功，从来不是哪个领导者的个人功劳。而任何组织的失败，领导团队每个成员却都负有不可推卸的责任。因此，领导团队的素质高低决定着组织的兴衰。领导团队的建设关系到领导工作的成败。要实现组织发展的远大目标，就必须十分重视领导团队的建设。这是保障领导者事业成功、做好领导工作的重中之重。

## 一、领导者离不开高素质的领导团队

### ►► 1. 领导团队建设和领导建设的含义

所谓领导团队是指由担负一定领导职务的人为实现共同的目标而组成的领导集体。它既包括领导团队的成员，也包括一般的为领导团队主要成员服务的从事一定的管理职能的机关公务人员。其外延比领导团队要宽泛。当然，在领导团队中，起核心作用的是领导团队的成员。

在我国，领导团队是带领组织成员进行改革开放和社会主义现代化建设、完成组织目标任务的领导集体，是一个地区、一个部门或一个组织的领导核心。他们担负着贯彻党的路线方针政策，执行国家的法律法规，领导两个文明建设和各项事业的重大责任。

由于组织的性质和管理方式的不同，领导团队通常也被分称为党政领导团队、企业领导团队、事业单位领导团队等。党政领导团队一般指《党政领导者选拔任用工作条例》适用范围的各级党委（党组）和行政领导团队。《党政领导者选拔任用工作条例》适用范围主要指：中共中央、全国人大常委会、国务院、全国政协、中央纪律检查委员会的工作部门或者机关内设机构，最高人民法院、最高人民检察院（正职不在适用范围之内）和内设机构；县级以上地方各级党委、人大常委会、政府、政协、纪委、人民法院、人民检察院及其工作部门或者机关内设机构；上列工作部门的内设机构。其中，党政领导团队建设是领导团队建设的重中之重。

所谓领导团队建设，是指调整和完善领导团队结构、提高领导团队成员的