

基层实用领导方法

王振华

周兴文 主编

何企韵



上海交通大学出版社

基层实用领导方法

王振华
周兴文 主编
何企韵

上海交通大学出版社

(沪)新登字 205 号

基层实用领导方法

出版：上海交通大学出版社

(淮海中路 1984 弄 19 号)

发行：新华书店上海发行所

印刷：江苏太仓印刷厂

开本：850×1168(毫米)1/32

印张：8

字数：211000

版次：1991年 11 月 第 1 版

印次：1991年 12 月 第 1 次

印数：1—6500

沪 目：252—124

ISBN7—313—00982—8/E·22

定价：4.40 元

前 言

近年来，领导科学的教材和论著已出了不少。领导科学知识的普及，对于各级领导干部掌握领导活动的基本理论和规律有很大的帮助。但是适合基层干部的论著，尤其是提供领导方法专题指导的书较少。理论靠方法去实施。实践证明，只有理论而无科学的方法，领导活动依然不能取得应有的成效。不少基层干部反映，学领导科学理论时往往有豁然开朗之感，一碰上实际问题却又觉得理论用不上，这主要还是没有掌握好科学的领导方法的缘故。一些处在领导活动第一线的基层干部，他们在领导活动的千头万绪中，由于缺少科学的方法，经常会陷于一种捉襟见肘、措手无策、无所适从的境地，他们迫切希望能在领导方法上得到具体的指导帮助。因此，对广大基层干部，尤其是这几年新上岗和大批即将走上领导岗位的新干部来说，强化他们的领导方法训练是至关重要的。

当然，方法应以理论为依据，以与领导工作相关的各种知识为基础。要掌握科学的领导方法，领导者应当具备与领导工作相关的丰富知识，并且要努力去了解、掌握这些学科的最新研究成果。领导方法只有在各种知识的交融中才能丰富和发展。

基于这样的考虑，我们编写了这本《基层实用领导方法》。该书从基层领导活动基本职责和基本环节的10个方面，综合哲学、领导科学、心理学、管理学、思想政治工作学、社会学、教育学、公共关系学和行为科学等学科知识，从探索具有中国特色的领导方法的高度，提炼出100种方法。参加本书编写的都是长期从事干部教育工作的同志，书中凝结了在干部教育实践中的一些研究成果和大量的领导工作实践经验，因而涉及的问题有较强

的现实性和针对性，提供的方法有较强的实用性和可操作性。全书各章节既独立成篇，又有内在的逻辑关系，并兼顾到系统性。它既是一本研究实用领导方法的专著，又可以作为对基层领导干部进行培训的教材，同时也为广大基层干部提供了一本可放在床头案边随时翻阅，从中获取教益的参考书。

本书由王振华、周兴文、何企韵担任主编。参加编写的人员有（以书的章节顺序排列）：周兴文、何企韵、王振华、侯坚、李学红、冯小敏、金陵、戴虎庆、甘敬东、韦群。全书由王振华、周兴文、何企韵统稿。

本书在编写过程中得到了有关领导和专家的支持、指导，在此一并致谢。

编 者

1991年9月

目 录

第一章 领导者——深邃的思想者

- 一、思维从问号开始..... (1)
- 二、怎样在思维中“领先一步”..... (4)
- 三、新点子从何而来..... (6)
- 四、抓住思想的火花..... (8)
- 五、思维中的角色移位法..... (12)
- 六、“难得糊涂”和模糊思维..... (14)
- 七、形象思维与领导风格..... (16)
- 八、摆脱浅层思维，克服短期行为..... (19)
- 九、学会在复杂的内外环境中进行系统思维..... (21)
- 十、适度是领导者思维成熟的标志..... (24)

第二章 领导者——心智的启迪者

- 一、情绪判别术..... (27)
- 二、与下属保持适当的心理距离..... (30)
- 三、重视“点拨”的心理效应..... (32)
- 四、“情感肖像”的魅力..... (34)
- 五、学会心理位置互换..... (36)
- 六、隐私处置的秘诀..... (38)
- 七、掌握心理调控的艺术..... (41)
- 八、心理沟通是一种领导智慧..... (43)
- 九、做医治心理创伤的良医..... (45)
- 十、遇事冷静的技巧..... (47)

第三章 领导者——精明的组织者

- 一、现代组织设计的原则…………… (50)
- 二、基层组织机构设计的六步程序…………… (53)
- 三、组织中如何建立一个强有力的领导体系…………… (55)
- 四、重视克服组织沟通中的障碍…………… (57)
- 五、把握住组织变革的契机…………… (60)
- 六、成功的目标管理必须抓住的三个环节…………… (62)
- 七、授权术…………… (64)
- 八、怎样对下属进行具体指导…………… (67)
- 九、副职如何当好副手…………… (70)
- 十、规避一把手的工作误区…………… (71)

第四章 领导者——敏锐的洞察者

- 一、跳出老框框，就有新情况…………… (75)
- 二、调查十忌…………… (77)
- 三、用好社会调查的十八般武艺…………… (80)
- 四、怎样收集调查资料…………… (82)
- 五、善用比较术，巧用手术刀…………… (85)
- 六、怎样才能使被调查者讲真心话…………… (87)
- 七、调查研究的谈话技巧…………… (90)
- 八、揣摸被调查者心理的方法…………… (93)
- 九、你会设计问卷吗…………… (95)
- 十、怎样提高构造问卷的水平…………… (98)

第五章 领导者——科学的决断者

- 一、决策中的信息资源从何而来…………… (102)
- 二、谋划与决断…………… (104)
- 三、锦囊妙计的引发技巧…………… (107)

四、领导者应如何对待智囊提出的决策意见·····	(109)
五、可行性分析的“五个结合”·····	(112)
六、领导者决策时的心理障碍及其排除方法·····	(114)
七、表态要有讲究·····	(117)
八、决策时如何防止消极情绪的影响·····	(120)
九、应急决策的制定和实施·····	(122)
十、决策自我审议的“5W1H”法·····	(124)

第六章 领导者——贤明的举才者

一、确立大人才观念·····	(128)
二、人才识别法·····	(131)
三、用人不疑·····	(133)
四、把握人才调整的最佳时机·····	(136)
五、委任能力强过自己的人·····	(138)
六、不能重用无能平庸之辈·····	(140)
七、把竞争机制引入人才管理·····	(142)
八、扬长避短，用当其才·····	(144)
九、重视对下属的培养和考核·····	(146)
十、创造人才成长的良好环境·····	(149)

第七章 领导者——聪慧的教育者

一、如何提高思想政治工作的可信度·····	(152)
二、创造有效表扬的氛围·····	(155)
三、批评的艺术·····	(156)
四、思想政治工作怎样转变人的态度·····	(159)
五、掌握谈话的基本功·····	(162)
六、幽默——领导艺术中的诙谐曲·····	(164)
七、对付凶悍者的良策·····	(167)
八、克服不利于相互理解的偏见·····	(168)

- 九、道歉术…………… (171)
- 十、作报告怎样才能有实效…………… (172)

第八章 领导者——成功的激励者

- 一、情感激励术…………… (175)
- 二、满足和引导职工的多元化需求…………… (178)
- 三、期望理论与目标激励法…………… (180)
- 四、怎样消除部属的不公平感…………… (183)
- 五、荣誉激励的基本方法…………… (185)
- 六、赏罚分明——激励的杠杆…………… (187)
- 七、正确认识和利用非正式群体…………… (190)
- 八、改变人们态度的五种方法…………… (192)
- 九、倾听的艺术…………… (195)
- 十、重视企业精神的培养…………… (196)

第九章 领导者——有效的协调者

- 一、发挥目标协调的威力…………… (200)
- 二、练好平行协调的内功…………… (202)
- 三、掌握下行协调的要点…………… (204)
- 四、调控下属情感的艺术…………… (207)
- 五、排除干群沟通的障碍…………… (209)
- 六、讲究上行协调的门道…………… (212)
- 七、化解人际冲突五方法…………… (214)
- 八、处理群体冲突四策略…………… (216)
- 九、驾驭组织冲突三步曲…………… (218)
- 十、运用公关协调七技巧…………… (220)

第十章 领导者——美德的躬行者

- 一、永远保持一颗“童心”…………… (223)

二、学会限制自己.....	(225)
三、摆脱闲言碎语的秘术.....	(227)
四、构筑知识圣殿的妙法.....	(230)
五、锻炼才干的思路.....	(232)
六、超越挫折.....	(234)
七、提高精神境界四法.....	(236)
八、抵御心理老化的良剂.....	(239)
九、衣带渐宽终不悔.....	(241)
十、培养兼容并蓄的领导气度.....	(243)

第一章 领导者——深邃的思想者

地球上百花芬芳，最美丽的是人类思维之花。思维是理性的使者，是创造的火花，是能力的核心。思维方式作为人们在实践基础上形成的相对稳定的思维结构，对人们的认识活动具有重大作用。它有选择的功能，在众多的信息材料中限定思维的范围；有组织功能，使认识活动有序化，网络化；有解释功能，使信息材料获得意义和价值。不管人们是否意识到，一定的思维方式总是在潜移默化地影响着人们的认识活动，决定着人们认识活动的方向。只不过科学的思维方式给人的认识活动插上腾飞的翅膀，落后的思维方式给人的认识活动编织罗网。

拿主意是领导者的一大职责。要拿好主意，领导者须勤于思考，善于思考。做一个成功的领导者，是每一个领导者追求的目标，但当你对此孜孜以求的时候，请不要忘记，确立科学的思维方式将帮助你跃马扬鞭驰骋于领导工作的疆场……

一、思维从问号开始

马克思在青年时代谈到自己对人生的态度时明确表示，他所喜欢的箴言是“怀疑一切”。怀疑一切就是敢于提出问题，由疑而惑，解惑而进。可以说，没有青年马克思这种敢于怀疑和提问的态度，也就没有以后震撼世界的马克思主义。中国近代学者魏源曾说：“疑乃悟之父”。领导者要处理各种各样的矛盾，每天都会遇到各种各样的问题。问题并非领导工作的障碍，往往是领导者成功的开端。“？”就象钩子，可以钩到许多知识和答案；追根寻源，把“？”拉直，就变成了“！”。所以人类的思维总是从问号

开始，思维成果获得也总是在解答问题之后。

从一定意义上可以说，领导工作就是提出问题，解决问题。但是有的领导可以从问题中看到自己主攻方向，沿着问题的阶梯步步登高，也有的领导者却在问题面前晕头转向，陷入泥潭而不能自拔。可见怎样给自己提问题，其中还大有奥妙。

（一）要学会主动给自己提问题。三种不同的提问题方式对领导者的思维会产生不同的影响。一是被动提出问题。如工作出现疏漏和困难，决策实施陷入困境等等。在这种情况下提出问题，会影响领导者的情绪和信心，思考和解决这类问题往往需要先补不足，再能前进，因而将付出较大的代价。领导者遇到此类问题就要力求变被动为主动。二是通过怀疑提出问题。这时主动性起了较大的作用，但仍有一定的被动性。三是自觉运用辩证思维揭露矛盾提出问题。当他人还沉浸在莺歌燕舞中时，领导者能清醒地觉察新的问题，提出新的任务，这才体现了领导者思维的主动性。真正高明的领导者应该做到：“在前人认为已有答案的地方，他却认为这是问题所在。”这就是成功者的不同凡响之处。对领导者来讲，没有问题不是好事。一个领导者头脑中如果完全没有问题，那也就丧失了当领导的资格。宋代的张载说：“于不疑处有疑，方是进矣！”领导者在问题面前始终掌握主动权，在领导工作中才能得心应手，游刃有余。

（二）要学会多角度提问题。客观世界是多样性的统一，真正博大的统一性表现为对多样性的消融。领导工作是一个系统，领导工作中产生的任何问题都可以从不同的角度去考察。从不同的角度提出不同的问题，就能在不同的交叉点上，使不同的信息汇合，不同的观点交融共生，不同的技巧繁花荟萃，不同的武器争锋比锐，结果“条条道路通罗马”，使领导者对问题产生系统的认识。在多角度提问题的过程中，领导者要记住“抓、追、钻”三个字。所谓“抓”，是指不同角度提出的问题，在值上是不等的，有的有直接意义，有的只有参考意义，对于关键的、有

重要意义的角度，领导者要抓住不放，不能使其丢失和被遗忘。所谓“追”就是“想开去”，在多角度提问题的过程中有时会派生出一些与此相联系的其他一些问题，领导者就要去追究相关的事物，涉及的方面越广，对问题的认识也愈丰富。所谓“钻”；就是“想下去”。对同一问题进行逻辑推理，层层深入，使人们对问题的认识越来越细致，越来越严密。

（三）要学会选择问题。领导者提出和遇到问题，并不都值得自己去思考和解决。有的问题本身不能成立，是“假问题”；有的问题本身不明确，是“糊问题”；有的问题注定无解，是“傻问题”。领导者不重视问题的选择，就必定处身于问题堆中，疲于奔命，忙于应付，结果还是处于剪不断、理还乱的境地，忙忙碌碌，劳而无功。所以领导者在提出问题的过程中还要重视选择问题。为此，不妨对问题本身先提几个问题：第一，问题有没有意义，是否属于平淡无聊的问题；第二，问题有没有发展前途，是否属于日渐衰落的问题；第三，问题有没有条件解决，是否属于纸上谈兵的问题；第四，问题是不是应该由我解决，是否属于其他层次的问题；第五，问题是不是目前的问题，是否属于昨天或明天的问题。对问题本身这五问，可以将问题归入不同的门类，按相应的办法处理，这就帮助领导者从大量的问题中理出头绪，为思维活动确定了正确的目标和方向。爱因斯坦年青时到一位长者家作客，主人考了他几个问题，问“在常温下云母的电阻率有多大？”答：“见‘电工手册’”。问：“从纽约到芝加哥有多少英里？”答：“见‘铁路旅游指南’”。问：“不锈钢由哪些成份组成？各为多大比重？”答：“见‘金相手册’”。主人评价说：“你虽然对答如流，可惜只能打零分。”爱因斯坦却回答：“我从来不记忆词典、手册里的东西。我的脑袋只用来进行创造性的思维。”因此，领导者脑子里不能没有问题，但也不能充斥无用的、次要的问题。

有人说：“提出问题是解决问题的一半，而且是更重要的一

半”。如果领导者学会科学地提问题，那也就为自己开辟了一条思维的捷径。

二、怎样在思维中“领先一步”

上海有家颇具知名度的企业，提出了四字经营方针：“领先一步”，反映了企业的气魄和胆略。实际上，“领先一步”也是许多领导者在工作中企求的目标。古人曾比喻说：“有经尺之樽，置诸通衢，先至者得醉，继至者得尝。最后者，则干唇而返矣。”古人为此感叹：“智之迟疾，相去不啻千万里乎？”先后一步之差，结果千里之遥。所以古往今来，人们都把能否领先一步，视作事业成败的关键，于是就有“先入为主”“先睹为快”

“先发制人”等说法。现代社会发展的节奏加快，竞争加剧，能否领先，更是至关重要。谁先销售一种商品，谁先占领市场，谁先发明一样技术，谁先摘取专利的桂冠。领先一步，步步占先，落后一步，步步在后。

工作上领先一步，来自思想上领先一步，这就是思维中预见的方法。“凡事预则立，不预则废。”怎样在思维中萌发出预见的火花来呢？比较重要的是把握这样几点：

（一）要有历史感。预见是对将来的把握，但将来是历史的延伸，是现实的发展，事物的历史和现实是事物将来的原因。从事物的历史轨迹中，人们可以窥测到事物未来发展的方向。所以，要预见就要全面分析历史，科学把握历史。正如离开我国人民生活水平变化的历史和生产力发展的历史，就无法理解我国人民生活水平在本世纪末达到小康水平的科学根据一样。领导者对自己从事工作的历史缺乏了解，也就无法预见未来。县委书记的榜样焦裕禄同志有句名言：“吃别人嚼过的馍没味道”，他初到兰考时，一不急于颁布施政纲领，二不急于描绘宏伟蓝图，而是一头沉到群众中，了解兰考地理气候的变迁史，兰考人民的奋斗

史，从兰考的历史和现状出发，制定了防沙治涝、改造盐碱地、建设新兰考的计划。这就是在领导工作中由历史预见未来的例证。

（二）要有现实感。将来作为一种可能性，是现实性的展开，现实提供给将来的并不只是一种可能。所以，要领先一步，还要正确分析现实，认清哪一种可能性和将来有着最本质的联系。1973年，世界上出现了“石油危机”，世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司认为危机很快会过去，一如既往照样大量生产耗油量大的大型汽车，结果1978年石油危机再度出现时，销售量大降，使企业濒临破产。相反，日本人经过分析，认为人们经过石油危机，价值观念会改变，买车时将把省油作为重要因素，因此制定了以省油为中心的汽车技术政策，省油车在70年代进入世界市场，击败了有汽车王国之称的美国。可见，对于同一现象的不同分析，可以得出不同的结论。科学的现实感要求人们透过现象把握本质，由此揭示事物发展的趋势，作出正确的预见。

（三）要有敏锐感。要伸出思维的触角，对事物的发展始终保持一种“先见之明。”明察于青萍之末，凝视于毫发之端。众人未见我独见，众人未察我独察。如果缺乏思维的朝气，混混噩噩，有预见的新思想就是在眼皮底下也抓不住。有人参观我国南方某开放城市的一家时装公司，看到衣架上几套时新的服装很喜爱，准备买一些回去做样品。岂料该公司的经理说，如果这种款式的服装在仓库中还有大量存品，我的公司早就关门了。言下之意，这种时兴货他们已不准备再生产，而新的产品已在等着上架了。一番话使人惊叹不已。正因为他们能从兴旺中看到挑战，从畅销中看到危机，所以才能不断推陈出新，领导服装新潮流，独领风骚数十年。

（四）要有责任感。领先是走前人没有走过的路，因而领先往往和“冒险”联在一起。要在思维中领先一步，正确预见，还要有为事业敢于第一个吃螃蟹的勇气。缺乏责任感，怕当出头椽

子，对许多事情不敢想，自然也就不会去想，那谈何预见！《诗经》中告诫人们处世遇事要“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”，老子说人生经验有三宝“一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”这种随大流，宁稳不乱，宁慢不快，瞻前顾后的态度是思维领先一步的大忌。

我们的事业是在争领先中前进的，所以，领导者要努力在思维中“领先一步”。有预见的眼光，敢领先的胆略才会带来一马当先、万马奔腾的新局面。

三、新点子从何而来

领导者都希望自己不断有新点子，有新点子，领导工作才能不断发展。对新点子的追求，就是对创造性思维的追求。正如爱因斯坦所说：“要是没有独立思考和独立判断的有创造能力的个人，社会的向上发展就不可想象。”事实确实如此。爬着走的始终是猴子，只有站起来的，才成了人。人靠创造而诞生，而发展，而生存，领导工作同样靠创造才能前进。领导者要用“为人性僻耽佳句，语不惊人死不休”的精神去追求新点子。

新点子产生的最大障碍实际上是人自己。我国著名地质学家李四光曾说，“作了茧的蚕是不会看到茧壳以外的世界的。”一个人在长期的社会实践中会形成自己独特的思维方式。思维方式的习惯性和单一性一旦成为框框，就会束缚创新思想的产生。有一些陷入困境，被人们称为“三老”的企业，产品三十年老样子，管理三十年老路子，技术三十年老方子。其实“三老”的背后，是领导思维方式三十年老法子。可见，领导者要有新点子，就要突破多年习惯的思维方法。为此不妨改变一下思维的方向，探索几条新的思维路径。

（一）思维逆向。人们习惯的思维是按照一个方向顺流而下，但有时来一下头足倒置，逆流而上却能获得意想不到的效

果。这种从反面提出问题、思考问题、解决问题的方法就是逆向思维。以往人们计算产品价格的公式是：实际成本 + 利润 = 销售价格。有个企业的领导，根据商品经济的要求，把企业经营的窍门概括为这样的公式：销售价格 - 成本 = 利润。也即只有从买方市场出发，加强经营管理，努力降低成本，提高产品质量，才能获得更多的利润。这样反其道而行之，在经营管理上环环紧扣，精打细算，大大提高了效益。这是成功地运用逆向思维的一个例证。逆向思维法实际上在领导工作中经常被运用。例如一项决策执行后，进行反馈和追踪决策；一项工程建设，用倒计时的办法抓进度，考察干部提出“无功就是过”的观点；为了提高服务质量和产品质量，开展“假如我是一个顾客”“假如我是一个消费者”的讨论，等等。在不少情况下，逆向思维作为正向思维的补充，往往能使问题得到圆满的解决。

（二）思维横移。要多一些新点子，就要讲究思维的灵活性，在思维过程中不可有“不撞南墙不回头”的迂腐固执劲。有许多问题按习惯思路想下去似乎“山穷水尽疑无路”，只要将思路挪动一下位置和角度，就会收到“柳暗花明又一村”的奇效。就以我国的国情为例，我国是个多山的国家，山区和丘陵合占国土面积70%，把目光局限在农业上，十亩山地抵不上一亩耕地。因此不少人对山区持悲观态度，就如当年陶弘景答齐高帝诏问山中何所有时所持的看法那样：“山中何所有，岭上多白云，只可自怡悦，不堪持赠君。”但如果换个角度，山区的动植物资源丰富，土特产品种类繁多，而且是天然的立体农业地区，如果科学经营，山区可以大大发展、富裕起来。所以应该说：“山中何所有，遍地生金银，取之以其道，富国更富民。”孙子兵法说用兵之术在于“以正合，以奇胜”，思维横移往往能使人们“知其因而创其新，见其疑而解其蔽，阐其幽而发其新。”奇峰异转，使形成的思维成果更具特色和新意。

（三）思维发散。人们习惯的思维方式是单线式的。而思维