

CHENGGONG LINGDAO

成功领导者 的35个法则

Chenggong Lingdao
De 35Gefaze

孙中华 著

Chenggong

湖北人民出版社

Lingdao Zhe

CHENGGONG LINGDAO ZHE

成功领导者的35个法则

Chenggong Lingdao zhe
De 35 Gefaze

孙中华 著

湖北人民出版社



Chenggong

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

成功领导者的 35 个法则/孙中华著.
武汉:湖北人民出版社,2004.4

ISBN 7—216—03931—9

- I. 成…
- II. 孙…
- III. 领导学
- IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 119853 号

成功领导者的 35 个法则

孙中华 著

出版:湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北恒吉印务有限公司
开本:787 毫米×1092 毫米 1/16
字数:387 千字

经销:湖北省新华书店
印张:21
插页:3

版次:2004 年 4 月第 1 版

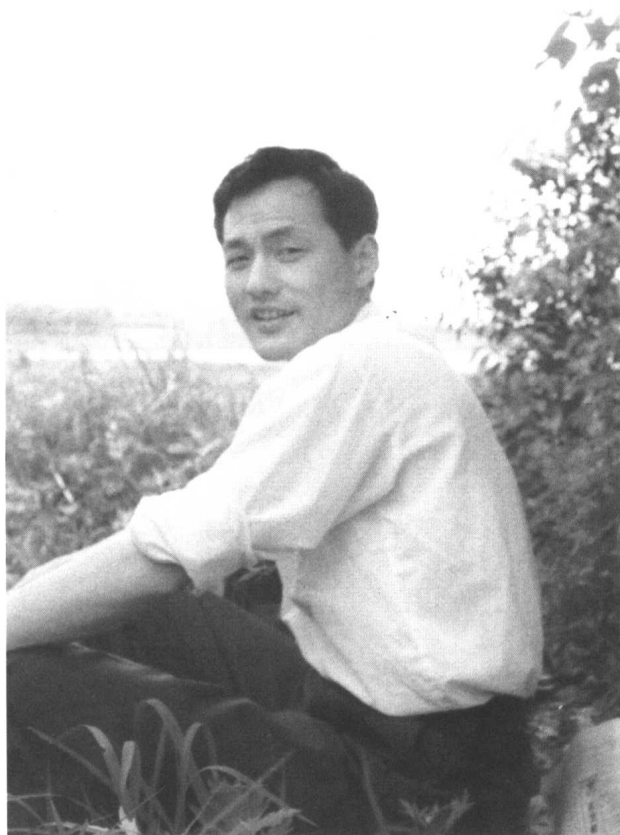
印次:2004 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—6 000

定价:32.00 元

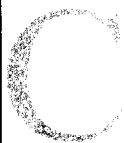
书号:ISBN 7—216—03931—9/C·180

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>



作者近影

- 一、 邓公定向 华夏复兴
——谈把关定向 ◆ 1
- 二、 罗斯福明知日本要偷袭珍珠港为何装聋作哑
——谈大局意识 ◆ 11
- 三、 法国医学家卡雷尔为何偏要回美国
——谈知情术 ◆ 19
- 四、 刘邦能当皇帝的奥妙
——谈识人用人 ◆ 29
- 五、 孙臆赌马何以胜多败少
——谈谋略问题 ◆ 41
- 六、 '98 关键词：“豆腐渣”工程
——谈抓工作落实 ◆ 49
- 七、 总统扛石头
——谈实干精神 ◆ 59
- 八、 让和尚买梳子
——谈创新精神 ◆ 67
- 九、 毛奇将军打胜仗的秘密
——谈工作的计划性 ◆ 77



- 十、 波斯猫与地下指挥所
——谈预见性 ◆ 85
- 十一、“老头子”新解
——谈应变能力 ◆ 95
- 十二、 提前吃饭就下岗
——谈从严抓工作 ◆ 105
- 十三、 $1 + 1 = ?$
——谈领导者间的团结问题 ◆ 113
- 十四、 吴仁宝与史玉柱
——谈拍板艺术 ◆ 123
- 十五、 刘备死因
——谈一把手的民主作风 ◆ 133
- 十六、 看不透的谢安
——谈涵养问题 ◆ 141
- 十七、 陈景润的肚量
——谈胸怀气度 ◆ 153
- 十八、 美男子邹忌的自知之明
——谈内省功 ◆ 163
- 十九、 楚庄王与戏妃之人
——谈团结术 ◆ 173
- 二十、 连敌人都佩服他
——谈公正廉洁 ◆ 183
- 二十一、 王秘书长主持会议为何受欢迎
——谈主持会议艺术 ◆ 195
- 二十二、 谁是世界真正的英雄？
——谈汲取群众智慧 ◆ 205

- 二十三、毛泽东挨骂之后
——谈接受批评 ◆ 213
- 二十四、自家一笠尚不正,何能平天下
——谈处理家事 ◆ 221
- 二十五、叶剑英为何要给中央警卫团改名
——谈批评术 ◆ 231
- 二十六、《资本论》背后的资本
——谈知识修养 ◆ 243
- 二十七、宋白的伎俩为什么没有得逞
——谈谨慎用权问题 ◆ 251
- 二十八、只要给我足够的勋章 我就可以征服世界
——谈奖励术 ◆ 259
- 二十九、上帝叫你灭亡 首先叫你疯狂
——谈选用秘书 ◆ 269
- 三十、支仕飞象 不离老将
——谈当好副职问题 ◆ 279
- 三十一、蔡县长的“头三脚”是这样踢的
——谈初任职艺术 ◆ 287
- 三十二、扑向死神的力量
——谈语言表达问题 ◆ 297
- 三十三、美国总统的“黑皮包”
——谈利用智囊 ◆ 307
- 三十四、小新闻与大富翁
——谈信息意识 ◆ 315
- 三十五、一份《决议》扭乾坤
——谈总结工作 ◆ 323
- 部分参考书目 ◆ 331

邓公定向

——谈把关定向

1976年至1978年,对中国人民而言,是极不平凡的三年:开国领袖毛泽东、周恩来、朱德相继逝世;“四人帮”企图篡党夺权被一举粉碎;华国锋作为毛泽东钦定的接班人继位,提出“两个凡是”(凡是毛主席作出的决策,我们都坚决拥护;凡是毛主席的指示,我们都始终不渝遵循)的执政方向,即要继续坚持“以阶级斗争为纲”治理中国。在这一决定中国前进方向的大是大非问题上,邓小平不顾再一次被打倒的危险,挺身而出,提出“两个凡是”行不通,必须全面、完整、准确地高举毛泽东思想旗帜,继而提出要把工作重点转移到经济建设上来。这一重大方向的扭转,使中国走上了伟大复兴之路。可以肯定地说,如果没有邓小平的把关定向,中国一定没有今天这样兴旺、中国人民一定没有现在这么幸福的生活。可见,作为领导,把关定向是多么重要!

一、“吃透”政策定向把关

领导干部要在领导实践中把握好工作方向,最基本的是要“吃透”政策。各项组织管理活动,都离不开党的路线、方针、政策的指导。在不同时期,不同地区,以及事物发展的各个不同的阶段,党的路线、方针、政策都会作出相应的

华夏复兴

变化。因此,作为领导干部,要具备较强的学习、领会党的路线、方针、政策的能力。这种能力,决不是指仅仅满足于能够读懂党的各种文件。“读懂”只能算作对任何一个干部的起码要求。只有在以下三个环节上能够创造性地学习、领会党的路线、方针、政策,领导干部才能具有超出一般干部的政策水平,才能在定向把关中有发言权。

一是要能够鉴别。从每天需要传阅的发自各个上级部门的文件材料中,科学鉴别、准确区分各种文件的正确性、重要性以及与本职级领导工作的关系。

在决定上级文件有无“指导价值”的诸因素中,首先要确定的是它的正确性。倘若发现某一上级文件和党中央的有关规定不尽一致,这时,应认真鉴别这究竟是上级部门根据因地制宜、实事求是原则,在本地区认真贯彻中央精神的一次大胆“创造”,还是执行过程中的一次无意“失误”。其次,决定文件有无“指导价值”的一个重要因素,是它的重要性。即看它能否对全局和整体有战略上的指导作用,或能否对本单位、本部门的领导工作起直接的制约作用。再次,“指导价值”的大小,还和文件的内容

及其影响范围有关。领导干部只须根据上述诸因素，科学鉴别发自各个上级部门的文件的“指导价值”，就能从一大堆需要传阅的上级文件中，依次区分出：

——需要予以特别重视，必须进行认真学习的纲领性文件和具有战略指导意义的文件；

——需要立即照办，与本单位、本部门的领导工作直接有关的急迫性文件；

——只需“知道”一下即可的一般动态性文件；

——只需“随便翻翻”了解一下的文件。

二是“吃透”方针、政策。对于上级文件或党报上的一些关键性的段落，一些与以往不同的新措辞、新提法，反应要敏锐，应该一下子抓住问题的核心，抓住文件的精神实质，不仅能“领悟”字里行间已充分表述的含义，而且还能透过“纸背”，“意会”字里行间未能充分表述，但已含蓄“点”到的意思。对于上级文件中的新提法，至少要弄明白三点：第一是这些提法包括哪些含义？第二是为什么要在当前的形势下提出这些新问题？第三是如何结合本单位的实际情况，认真贯彻执行上级部门下达的这些新的指示精神？

只有真正“领会”了上级文件的“精髓”，而不是肤浅地“读懂”了上级文件的“字句”，才能称之为“吃透”。

“吃透”，是在“鉴别”基础上进行的。“吃透”的重点，当然是那些十分重要的纲领性文件和具有战略指导意义的文件，还有那些与本单位工作直接有关的急迫文件。

三是要会浓缩文件。再重要的上级文件，如果将其“精髓”抽出来，加以“浓缩”，也可以缩成短短的几句话。也惟有经过“浓缩”，领导干部才可能“抓住”上级文件的精神实质，“记住”其最重要的内容。可以说，“浓缩”是在“吃透”的基础上，对

重要文件的“再消化”、“再创造”。除了极少数明确规定必须“原原本本”向群众传达的党中央文件以外,绝大多数文件,都可以经过去粗取精的“浓缩”,用“浓缩”过的语言向群众宣讲。广大群众才能听得懂,记得住,学得快,用得好。

因此,善于“浓缩”、敢于“浓缩”上级文件,是领导干部必须具备的一项基本功。

当然,“浓缩”是“概括”,是“提炼”,但决不是“删减”,也不是“各取所需”。“浓缩”是严格忠于原作的“再消化”、“再创造”,决不是“歪曲”,更不是“修正”。

一 搞好目标设计定向把关

国内外大量事实表明,目标规划是否正确,是关系到全局兴衰存亡的大问题。我国在第一个五年计划时期,由于正确地确定并规划了156个重点建设项目为中心的工业建设目标,经济发展较顺利。实践证明,“一五”的目标规划是符合实际的。而1958年的大跃进,就是因为制定的目标脱离实际,就给中国人民带来了灾难性的后果。类似事情,世界上也不少。如在六十年代末的汽车发动机制造上,不同的发展方向就出现了不同的结果。英国著名的罗斯·鲁依丝发动机公司就是由于选了过高的航空发动机目标,技术上达不到,产品过不了关,最后不得不宣告破产。而日本的丰田汽车公司正确地预测了世界性能能源紧张、石油危机的趋势,它推出的汽车产品由于节能而终于大受欢迎,一举占领了国际市场,成为全世界最大的汽车生产企业之一。

作为一个领导干部,在吃透政策之后,最主要的任务,就是要考虑好如何在本单位、本部门,在自己所领导的事业上,富有创造性地贯彻执行有关路线、方针、政策,使“政策”和“文件精神”落实到自己所领导的工作中去。这时候,领导干部的任务,就是对自己所领导的事业提出明确的方向和任务,并确定实现它们的途径、步骤,这就是我们通常所说的目标规划设计。

目标规划设计的重要性和必要性,主要体现在两个方面:

一是领导者确定的目标方向正确与否,决定着领导者的工作效能之高低。如果方向目标正确,那么工作效率就高,效能也就越高。效能 = 目标方向 × 工作效率。如果方向目标错了,就是个负数,那么工作效率越高,效能的负数也就越

高,损失也就越大。大至治国,小至企业兴衰,无不如此。

二是目标方向是否正确,决定着广大群众行动的实际效果好坏。任何目标计划都要通过群众的行动来实现,群众中蕴藏着丰富的智慧和巨大的力量。但是,群众各自的活动常常是分散的,而且往往具有盲目性,难以形成集中的力量。领导的责任就是要把群众的经验集中起来,并把群众分散的、自发的力量组织起来,“拧成一股绳”,形成一支巨大的力量。怎么把群众中的力量动员、组织起来?这是领导、管理工作必须解决的首要问题。大量的组织工作要靠具体管理部门的干部去做,但真正能使群众发动并团结起来的力量,却是领导所指明的目标方向。一个明确的目标能使分散的群众聚集起来,形成力量,共同奋斗。否则,再好的组织管理措施也只能像一群麻雀被绑在绳索上那样,是决计飞不远的。可见,目标方向错了,一切皆错。

设计目标规划时,应注意以下几点:第一,目标必须明确具体(在时间、地点和数量上都要严格加以确定),不能含糊不清、空洞抽象。目标具体明确包括两个方面的含义,一方面是目标必须是有意义的,即只能作一种理解;另一方面,目标必须具体落实到组织和个人。第二,目标必须区分主次。因为领导制定的规划决策往往问题比较复杂,常常有多个目标,其中有些目标是近期内务必实现的,有些则是领导希望达到的。在必须达到的目标中,也要权衡轻重,列出先后主次顺序。目标必须附加一定的约束条件。所谓约束条件就是一些限制因素,如决策时涉及的资源、人力、物力、财力、国家法令、制度等方面的限制性规定以及必须达到的起码界限。一般来说,在有关资源方面,要订立一个最高限度,在必需获得的成果方面,要有一个最低限度的标准。

目标规划的设计,实际上是制定决策目标的第一步,要确保规划目标的正确,确保工作方向的正确,还必须将制定的目标进行多方面论证。

一是进行调查研究。决策目标制定以后,领导干部的下一步工作,就是围绕目标,积极进行有关情况的调查研究。调研的任务,主要是为最后决策提供有关背景资料、统计数据、文献综述、专题报告等。

决策目标的最后确定,主要取决于有目的地广泛收集情况与研究情况。因此,领导干部最好亲自组织人员进行情况收集和分析研究,最好要吸收各方面专家参加。情况调研可以运用各种不同的方法。如社会调查、预测分析、技术评价、技术经验论证、系统分析等方法。

二是进行可行性分析。一般说来,决策方案的某些轮廓,通常在领导干部估计情况和分析情况作出结论时已经出现。不过,这仅仅是轮廓,还要经过专门的评价和比较,即决策方案的可行性分析。

组织可行性分析,首先要构思轮廓,从不同的角度和多种途径,设想出各种各样的可能方案,为领导者最后确定决策目标提供广阔的思考与选择余地。这种构思要打破框框,大胆创新。其次,要精心设计,确定方案的细节和估计方案的实施结果。这里需要冷静的头脑和求实的精神,同时要要进行严格论证,反复计算,细致推敲。

领导者要尽可能地抽出时间,参加一些必要的可行性分析活动,广泛听取各种意见。对于已经提出的各种方案,领导干部应根据决策目标加以衡量,并根据目标的要求审定方案的可行性程度。此外,领导干部还必须从效果和费用的角度,严格审查各种方案的可行性。这样,可以把许多方案最终压缩到少数几个可行性方案。

三是对决策目标作最后决策。各种可行性方案制定完毕,领导干部需要及时召开有关专家人士的论证会议,对提出的各种备选方案进行综合评价和分析论证,对比选优,最后作出抉择。

论证抉择是决策制定的关键步骤,正如俗话说,千锤打鼓,一锤定音。领导者的抉择,看起来容易,做起来难。怎样才能从各种可行性方案中选择出最佳方案呢?依据什么标准选择方案呢?一般说来,选择最佳决策方案的标准有以下三种:

第一,价值标准。这里的价值泛指决策方案给国家和人民群众带来的实际效益。价值标准主要指决策效益是否符合决策目标的要求。决策目标单一,价值标准明确,领导干部选择方案相对容易些。如果某项决策目标追求的是产品利润,

利润便是决策的价值标准,领导干部当然要两利相比择其大,两弊相比择其小,选择保证产品最高利润的方案。

第二,总体最优标准。决策目标往往有多个子目标,涉及许多部门,其效果和影响延续的时间很长。一个决策方案,从这个子目标(或者部门)的角度看无疑是最佳方案,从另一个子目标(或者部门)的角度看,不一定理想。或者,有的决策从近期看效果甚好,从发展远景看问题不少。这里就有一个决策方案的总体最优标准问题,就是说,要从决策目标的总体要求出发,综合评价和衡量某一方案的最佳效果。

第三,最优损益平均值标准。领导决策一般为非常规决策,其后果常常难以准确预料。如生产某种新式汽车,有两种方案可供选择,第一方案是大量投产,第二方案是小批试产。遇到畅销,则大量投产盈利会多很多,故第一方案优于第二方案;如遇滞销,则第一方案可能亏损重大,第二方案反而优于第一方案。在这种情况下,领导者选择方案需要依据最优损益平均值标准,即按各种可能性的概率加以计算的平均值,然后,根据方案损益值(期望值)的大小作出抉择。

此外,在决策目标的论证抉择过程中,领导干部要认真听取各方不同意见,包括一些尖锐的反对意见。因为不少好的方案是根据对立观点提出的。高明的领导干部往往不是在众多方案中选取一个方案、舍弃其余方案,而是善于吸取各种方案的优点和长处,综合出一个最佳方案。

三、按领导决策原则定向把关

要确保工作方向的正确性,切实做到“定向把关”,还需要在实际工作中,在制定决策目标时,严格按照领导原则办事。

一是要按集体决策的原则办事。集体决策是现代决策的重要原则之一。近一个世纪以来,由于科学技术的突飞猛进,社会活动和生产活动的规模愈来愈大,领导决策的复杂性和艰巨性已非少数人所能胜任。这就要求领导干部凡属重大决策,都要从善如流,充分发扬民主,认真听取各方专家人士的意见,集体讨论,共同作出决定。

坚持集体决策,要广泛听取各种不同意见,减少或者避免领导决策的失误。一般说来,成功的决策都是集体智慧的结晶。领导干部在集体决策时,最好能吸

收不同年龄、不同专业和具有不同部门工作经历的同志参加,年轻的同志参加讨论问题往往会给决策者增添胆量和独创性,富有经验的老同志参加讨论则能给决策者提供有益的历史经验。这样做的好处在于每个与会的同志能从各种意见的碰撞中,不断产生新的“思想火花”、得出新的见解。

二是要遵循分层决策的原则。凡属重大决策,需要把庞大的决策目标分解为若干项具体的子目标,然后针对这些决策的子目标分别采取相应的对策。这就客观上要求本单位上上下下各层领导干部分别都要参与决策的制定。分层决策,即某一系统内部不同部门层次的领导干部对于决策分别承担一定的责任。一般来说,上级领导干部不应该过多参与由下级负责的决策,下级机构的领导干部也不应把自己的决策职责无原则地推给上级领导。

三是要遵循决策的客观性原则。就是说,无论制定决策目标方案,还是作可行性分析,领导干部都要面向客观实际,一切从实际出发,决策的整个过程始终以客观现实为基础。16世纪20年代瑞典皇家造船厂奉国王之命造的一艘“高脚杯”号大船沉没也许给我们些许启示。该船长53米、宽12米、高14米,船的肋骨厚18英寸,上面装有64门大炮,在当时真可谓是威风凛凛。所不幸的是,在首航下水不久,就被狂风吹翻,沉入海底了。究其原因,是国王执意不听从工匠们的劝告,不肯减少船上的大炮,才酿成这场悲剧。自然规律就是这么固执,不管你喜欢还是讨厌,认识还是无视,无用还是忽略,它总是客观存在,不以人的意志为转移的。造船如此,其他亦然。昼夜相继,四季更替,生老病死,无不按客观规律运行。

四是要遵循多标准决策原则。凡属重大决策方案,通常都要满足多方面的标准和要求。因此,领导干部作出决策时,需要从与方案有关的各种社会客观标准出发,综合评价方案的优劣。这就是多标准决策原则。

进行多标准决策,要注意以下几种情况:

第一,如果从某一标准的角度看,决策方案有效,并且与其他标准不相抵触,则可以认为该方案是有效的。

第二,如果决策方案不能保证达到规定标准的任何一个,完全可以否定该项方案。

第三,从多标准的角度评判决策方案,常常出现这种情况,即

很难找出符合一切标准的方案,因此,国外有人提出决策方案的“有限合理性标准”,即认为决策方案只要满足某些主要标准,可以称之为满意方案,不必过分求全。

五是要遵循决策的排斥性原则。领导的正确决策应该以互相冲突人意见为基础,从体现不同观点的决策方案中进行选择,这便是决策的排斥性原则。坚持和提倡决策的排斥性原则,能够避免领导干部受人左右,大大提高领导决策的有效性和可靠性。

六是要遵循决策的相对性原则。即领导的决策必须随着客观外界情况的变化而变化。决策的相对性表现为以下几种情况:

其一,决策对于目标的相对性。目标是领导者希望通过决策达到的结果,目标的制定构成领导决策的前提。目标不同,实现目标的决策也就不同。目标变了,决策也要相应作出修改。

其二,决策对于时间的相对性。制定好的决策,有一定的时间有效期,一旦时过境迁,不能墨守成规;同时,一项决策,总是在未来时间执行,并为未来目标服务,未来情况发生变化,决策也将随之发生相应变化。

七是要遵循决策的开放性原则。领导决策的全部过程不宜讳莫如深,采取封闭形式,应积极采取开放性决策。所谓开放性决策,要求领导者敞开大门,虚心请教,广泛收集有关决策的建议和意见,提倡讨论甚至辩论,造成决策自下而上的民主基础。同时通过自上而下的集中,将各方专家的精辟见解吸收到决策方案中去。

八是要遵循决策的完整性原则。领导干部制定决策方案时,要仔细考虑到各种可行性方案,力争完整无缺,不放过任何一种可能方案。只有全面把握各种备择方案,领导干部方能作出正确的决定。完整性原则可以保证领导决策有多方思考和比较的余地,进可改、退可守,游刃有余,稳而不乱。

能否把“向”定得正、“关”把得住,绝大多数领导者从理论上一般都不存在问题,而为什么现实生活中出现偏“向”甚至反“向”的问题呢?关键还在于有没有坚持原则、敢于负责的精神。1976年初,毛泽东希望邓小平主持作一个决议,肯定“文革”的成绩。邓小平尽管知道如果拒绝,肯定被再次打倒,但他

还是坚持原则不让步,婉言拒绝说:我是桃花源中人,“不知有汉,无论魏晋”。邓小平这种不顾个人安危,勇于坚持原则的精神是非常值得学习的。