

帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader
学习型领导书系 

成就卓越领导的 10 大白金法则

邱霈恩/主编

QiuPeiEn



综合众多专家最新实践经验与研究心得而成
集权威性、实用性、操作性、可读性于一体
领导自修必备用书

人民出版社

帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader
学习型领导书系 

成就卓越领导的 *10* 大白金法则

邱霏恩 / 主编

QiuPeiEn

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

成就卓越领导的十大白金法则/邱霈恩主编. —北京:人民出版社, 2004. 3

(学习型领导书系)

ISBN 7-01-004327-2

I. 成… II. 邱… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031062 号

成就卓越领导的十大白金法则

著作责任者: 邱霈恩 主编

总 策 划: 许剑秋

责 任 编 辑: 吴玉萍

标 准 书 号: ISBN 7-01-004327-2

出 版 发 行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 17.625 印张 259 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有, 不得翻印



如果说长期以来有效的官场信条是领导者的黄金法则，那么在新世纪全球化、信息化、知识化、科学化、民主化、法制化和管理扁平化背景下必须与时俱进、不断创新则是领导者的白金法则。事实上，致力于探索并启用新的思路于领导工作之中正是新时代领导者迎接挑战、赢得竞争和最终胜利的最佳定律。

其实，不断探寻领导新思路、不断进行领导创新就是领导白金法则的全部实质。它反对旧的官场定律，要求领导者抛弃旧的领导思路，必须以最健康、光明、积极、开放、主动应变和灵活制胜的心态来顺应时世、团结奋斗、开拓创新和不断成功。

身处实际工作第一线的领导者必须遵循并依据这个制胜定律，通过不断地学习、钻研和实践来寻找并发现新的工作思路、新的领导要则，而后不断进行领导创新，由此得以最大限度和最有成效地把握新情况、新形势，解决新矛盾、新问题，取得新进展、新突破，创造新业绩、新成果，确保能够真正做到在其位则谋其政、为官一任则造福一方。事实上，现代领导者只有这样，才能胜任新世纪的领导工作，才能在这个空前大发展而又充满空前激烈竞争的大时代里，正确而充分地发挥出领导作用，创造出骄人的领导绩效，并永远立于不败之地。

可以说，当人们的知识日益丰富、民主意识日益强烈、自立能力日益变强之时，特别是当社会日益昌明、信息日益通透、人本化人性化日益明显、形势日益要求最充分尊重并发挥个人能力和综合优势时，形成于过去的封闭、保守、落后、愚昧、封建和处于形式主义状态下的领导者的思维规则、行为规则已经逐渐失效并将最终退出历史舞台。新的领导法则必将随着新时代的到来而

产生，并将旧的领导法则取而代之。就目前的领导实践和领导探索来看，这种新的领导法则已经形成内容极其广泛具体、形式也非常丰富多样的态势，而且还正在以与社会发展、历史进步同步的速度不断地演进、拓展并不断增加着新的内容。

为了有助于现代领导者不断增强适应和驾驭新世纪、新情况、新形势以不断创造新的领导绩效的能力，我们在长期探索的基础上对这些新的领导法则进行了新的整理，总结出了新的成就卓越领导的十大法则，并将整理结果辑成本书，虽然在内容上还不能确保完美，但却至少能够抛砖引玉、引为鉴戒，或许对实际领导工作能有所助益。故而，在此先把这本书向大家奉出，期待与读者相互启发、共同交流，更期待得到读者更多、更好的批评与指正。可以肯定，在大家一起来探讨新时代下的领导新法则之后，本书将能实现新的升华而变得更适合于新时代的需要，成为更实用的通俗性领导读物。

邱霈恩

2004年2月于北京

前 言	1
第 1 章 涵清养正，避墮保剛	1
1 虽在河边走，当保不湿鞋	1
2 打仗先练兵，做官先做人	4
3 抓住品德修养，培育优秀人格	7
4 端正家风，事业方兴	10
5 恰当处理亲戚关系	14
6 不妨与“大款”为友	18
7 警惕友情的黑色漩涡	21
8 避过谣言这颗中伤的子弹	24
9 过好“小人关”	27
第 2 章 改善素质作风，塑造良好形象	32
1 现代领导应有什么样的形象	32
2 领导临场形象及其影响力	35
3 领导者如何树立公关形象	37
4 注意“上镜”形象	40
5 切忌“自我感觉良好”	43
6 走出抓典型的误区	45
7 走出孤独	48
8 重在行动	51
9 好形象源于高素质	53
10 塑造良好形象	56

第3章 真诚互动，回应沟通	59
1 民有所呼，我有所应	59
2 领导与群众沟通从“心”开始	61
3 探求同级相处的学问	64
4 与部属交往的艺术	67
5 洞悉下属的行为动因	70
6 与下属愉快地交流	73
7 增强回应性	76
8 把感情作为力量	79
9 消除沟通中的障碍	82
10 选择正确的沟通渠道	85
11 提高讲话的沟通水平	87
第4章 以人为本，重在激励	91
1 非“官念”激励	91
2 “金香蕉”激励	94
3 善用危机激励法	96
4 让下属宣泄情绪	97
5 把成就让给下级	100
6 让部属从参与中增长才干	103
7 让目标鼓舞着每一个人	106
8 加强批评的艺术修养	108
9 批评良方	111
10 让下属感到有干头、有奔头	113

第5章 重才用能，推崇公正	116
1 要兴业，先聚才	116
2 营造人和的环境	119
3 用好的作风选作风好的人	122
4 增强用人的透明度	125
5 让“快牛”跑得更快	128
6 让实干者干得舒心	130
7 识别和用好潜才	133
8 别让偏见掩盖了人才	136
9 用人还是存点“疑”好	138
10 培养创新型领导人才	141
11 疏通领导人才的出口	145
第6章 刷新观念，变通思路	150
1 及早正确定位，成就未来地位	150
2 出路在于思路，确保务实思量	152
3 有所为，有所不为	155
4 环境也是生产力	157
5 制度创新也能创造生产力	159
6 解放思想贵在行动	161
7 免费开放公园的启迪	163
8 合资诚可贵，品牌价更高	166
第7章 突破旧思维，拓展新思路	169
1 “肥水”要外流	169

2 政府形象的魅力	171
3 培养战略思维	173
4 塑造政府理念	175
5 订单农业新思路	178
6 “入世”就是挑战	180
7 摆脱非此即彼的思维套路	183
8 处理突发事件的新思路	185
9 增加农民收入新思路	188
第 8 章 抓住问题实质, 转变方式方法	191
1 授人以鱼, 不如授人以渔	191
2 钱从何来, 政府点金术之一 (教育投入)	193
3 钱从何来, 政府点金术之二 (资本运势)	196
4 钱从何来, 政府点金术之三 (土地运转)	198
5 推进行政审批制度改革	201
6 裁判员、救生员和调控器	203
7 把握“速度”的辩证法	206
8 打造“环境高地”	208
9 创新也要打假	211
10 电子政府中领导的新职责	214
第 9 章 避免决策失误, 科学智慧抉择	217
1 决策森林的歧路	217
2 避免“霍布森选择”	219
3 妙计可从群体出	221

4 抉择中的个人机智	223
5 注重决策技巧	226
6 决策应当戒急	228
7 抓住时机分胜负	230
8 正确处理抓大和放小的关系	233
9 捕捉决策信息的要领	235
10 摸索逆境中的决策	237
第 10 章 稳坐中军帐，增强驾驭力	240
1 在把握中心中驾驭全局	240
2 像思想家那样干，像实干家那样想	244
3 善于寻求合理的冒险	246
4 无功即过	249
5 允许合理的失败	251
6 用活指挥权与奖惩权	253
7 用好用准强制权	256
8 相信自己能说服别人	259
9 在理解宽容中保持一定的沉默	262
10 在挖掘潜力中提高领导魅力	264
11 本领“恐慌”，赶快“充电”	267
后 记	269

第1章

涵清养正，避堕保刚

酌贪泉而觉爽，处涸辙以犹欢。

——唐·王勃

1 虽在河边走，当保不湿鞋

在建立社会主义市场经济的今天，人们每天都面临着种种诱惑，领导干部也不例外。在现实利益面前，党的每一位领导干部都应认真思索：我能不能得，该不该得。只有不为利驱，不为物困，对利与义做出正确的抉择与合理的取舍，才能肩负起时代赋予的重任，不辜负党和人民的期望，才能做到“常在河边走，就是不湿鞋”。

现实生活中的确有许多由于自身品质不过硬导致的重大教训。下面几个案例就足以引以为戒。

某省的一个副省长，在任职短短两年间，受贿索贿 544 万元，行贿 8 万元，巨额财产来源不明 161 万元，因犯受贿、行贿、巨额财产来源不明罪被押上了断头台；某局长过去穷得叮当响，如今盖起了一幢小洋楼，收受贿赂近百万元，因受贿罪而锒铛入狱；某乡党委书记早先也穷得叮当响，现在则也“鸟枪换炮”了，仅身上穿的皮夹克就得好几千元，抽的是“中华”、“红塔山”，喝的是“五粮液”、“郎酒”，因受贿、嫖娼而被开除公职。诸如此类，报端屡见不鲜。他们的所作所为，不仅断送了自己的前程，而且给党和国家带来了巨大的损失。有人说，这是“常在河边走，难免不湿鞋”。

那么，在新的历史时期，领导干部面对五光十色的世界，怎样才能经受住权力、金钱、女色的诱惑，做到“常在河边走，就是不湿鞋”呢？

第一，要讲学习，讲政治，讲品质，坚定理想信念。古人云：“学者，非必为仕；而仕者，必如学。”为官从政当“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之”。作为一名现代领导干部，必须自觉学习。学马列、懂马列，用马列主义的立场、观点和方法来指导自己的思想和行为。否则，“以其昏昏，使人昭昭”，是肯定不能担当起领导改革开放和社会主义现代化建设重任的。A 副省长之所以彻底丧失共产主义的理想信念，堕落成为一个五毒俱全的极端腐败分子，其根本原因就是放松了理论学习，忽视了世界观的改造。对此，他在自悔时说得非常清楚：“我不学习，迷失了政治方向。由于学得少，学不进，头脑就空虚，思想就贫乏”，最终导致“个人私欲恶性膨胀，迎合钱财的诱惑，遇到资产阶级糖衣炮弹的袭击，不战即败”。A 副省长以极刑丧生的代价换来的沉痛教训，值得我们每一位领导干部深思。

2

第二，慎交友，切莫热衷“傍大款”。“人过一百，形形色色。”由于领导者所处的位置，各类人物都聚集周围，以期与之交上朋友，居心叵测者更是不择手段。有的以金钱和女色为诱惑，用“糖衣炮弹”直射一些领导干部，使之信念动摇，蜕化变质；有的吹喇叭，抬轿子，巧言令色，曲意逢迎；有的专投领导所好，千方百计与领导套近乎，以求领导欢心，最终实现自己的私欲，甚至达到不可告人的目的。因此，领导干部交友一定要慎重。从近年查处的一些违法乱纪案件看，新时期领导干部违法乱纪的一个显著特点就是“傍大款”，谁有钱就看重谁，就亲近谁。他们对“老板”的要求百依百顺，有求必应。A 副省长早在担任省长助理时，私欲就急剧膨胀，通过为一些“大款”批示、写信、打电话，帮助违规申请贷款、开发项目等，从中牟取私利。短短四年间，先后帮助个体企业主违规申请贷款三次，造成国家财产损失逾千万元。他还恬不知耻地对他那帮“朋友”说：“别看我现在拿了你一些钱，等我以后官当大了，随便帮帮你，你就可以成为千万富翁。”直到死时他才恍然大悟，他说：“交朋友糟蹋了我的一生，毁掉了我的前程，真是万分悔恨！”由此看来，

择善而交、择廉而交，对领导干部来说，是一个不可小视的问题。

第三，抗诱惑，保持艰苦奋斗的作风。艰苦奋斗不仅是一种生活方式，而且是一种高尚的精神境界。正是由于广大党员干部始终保持艰苦奋斗的作风，我们的革命和建设事业才不断从胜利走向胜利。然而，随着改革开放和市场经济的发展，也有少数意志薄弱的干部因经不起诱惑而堕落。他们在政治上与党离心离德，经济上贪得无厌，生活上腐化透顶。B局长的经历颇具典型性。他出身贫寒，幼年丧父，家中生活十分拮据。后来他入了党，当了官，掌了权。随着地位的变化和权力的增大，面对物质利益的种种诱惑，面对资产阶级腐朽思想和生活方式的侵蚀，他开始忘记自己的贫苦出身而贪婪地追求个人的物质享受。不仅经常出入豪华宾馆，而且吃要山珍海味，喝要上等好酒。艰苦奋斗的作风早被他抛置脑后，而这正是他走向罪恶深渊的开始。“历览前贤国与家，成由勤俭败由奢”。“奢”不仅能败国、败家，也能败己。B局长从一名党的领导干部，堕落为人民的罪人，就是从 he 丢掉党的优良传统和作风开始的。其“逸豫亡身”的教训，值得每一个党员干部，尤其是领导干部认真汲取。

第四，牢记党纪国法，时刻慎独自警。有的领导干部之所以在五光十色的诱惑面前丧失自我，迷失方向，其中一个重要原因就是忘记了党纪国法，或者说根本不知道党纪国法为何物。他们“看文件一目十行，听传达一听了之”，法纪观念十分淡薄，以致犯了法、犯了罪，竟不知犯了哪一条，判刑坐牢还鸣冤叫屈。还有一些人，不能说对基本的法律、法规不懂、不了解，但往往说一套，做一套，在诱惑面前难以自控，对明知是禁止的事情也去干。C乡党委书记在被开除公职后说：“现在，我才真正认识到认真执行党的纪律和规定是多么的重要！它对于规范一个人的言行是须臾不可缺少的。”C乡党委书记的醒悟对他本人来说已经为时已晚，但对其他人而言却敲响了警钟。一个领导干部，只有将党纪国法长记心中，时刻自警自清，才能永葆革命本色。

第五，公开透明民主，自觉接受监督。某厂长刚走上领导工作岗位时，率领全厂干部职工励精图治，艰苦创业，把一个濒临倒闭的企业变成了国家的利税大户。名誉和地位、鲜花与掌声随之而来。他很快忘乎所以，在金钱和美色

的诱惑下，对外商卑躬屈膝，给国家和企业造成巨大的损失，最终自己成为阶下囚。在剖析自己犯罪的根源时，他说：“我所以走上犯罪的道路，从一名优秀的企业领导干部堕落成为一个收受贿赂的罪犯，一方面是由于自己疏于学习，放松了对自己世界观的改造；另一个重要原因就是缺乏监督。我是天马行空，独来独往，想干什么就干什么，谁也不管我。”失去监督的权力，必然导致腐败。作为一名领导干部，应加强党性锻炼和道德修养，强化被监督的意识，提高接受党内监督和群众监督的自觉性和主动性。须知，公开透明民主、自觉接受监督，既是一种美德，更是自己在各种诱惑面前不动心、不变质、不堕落的重要保证。

任何一个领导干部，只要做到上述几点，即使“常在河边走”，也是完全可以“不湿鞋”的。这就要靠领导者具备过硬的品质做保证。诚如古人所说：“酌贪泉而觉爽，处涸辙以犹欢。”无论在什么情况下，都能确保清正廉洁、刚正不阿。

4



读后小思

领导干部“常在河边走”，如何做到“就是不湿鞋”？在新的历史条件下，领导干部在进行社会交往时应注意什么？

2 打仗先练兵，做官先做人

做官与做人紧密相连。一个领导干部，如果没有良好的思想品德修养，不仅不能正确使用权力，反而会被权力所控制或压垮。“求木之长者，必先固其根本。”每一个领导干部都应懂得“做官先做人”的道理，不断加强思想上的自我修养。

人们常说：“做官先做人。”做人是做官、做事的先决条件。好人未必是好官，但好官必定是好人。一个品行不端、人格低下的人，纵有上天揽月之术，下海擒龙之能，于国于民也是毫无裨益的。堂堂正正的人格品行，是领导干部

为官立业的根本。在新的历史时期，党的每一个领导干部都应在加强人品修养上下功夫。

一要有远大的志向。“丈夫无大志，何以佐乾坤？”把志向放在第一位是对党员干部理想、道德和情操的特殊要求。一个领导干部，如果志向不高，难免目光短浅，浑浑噩噩，甚至会为个人私利所羁绊。有个研究所，领导由一正二副组成。两个副手，一个分管业务，一个分管行政，所长则全面负责。三驾马车，可谓搭配得当，四平八稳。但事情却并未如人们所期望的那样发展。该所三位领导在落后思想和陈腐观念的影响下，很快陷入内耗的怪圈之中。首先是所长怀疑两个副手串通起来“架空”自己，为显示自己的权力，凡是副手赞成的事情他就反对，凡是副手反对的事情他就赞成。两个副手见此也不甘示弱，果真联起手来与所长对着干。致使工作无法正常开展，三驾马车不久就颠覆了。事实表明，共产党人要成就一番壮丽的事业，一定要树立崇高的理想和远大的志向，只有志存高远才能从好政、当好官、掌好权。

二要有广阔的胸怀。我们一贯倡导大事讲原则，小事讲风格。领导干部应善于念人之功，谅人之短，用人之长。也惟有如此，才能在自己周围创造一个和谐、融洽的工作环境。有个故事颇具借鉴意义。某厂有位车间主任，出于对厂长的嫉妒，多次向上级写告状信，并在群众中散布对厂长不利的言论。厂长对此有闻有录，但他并没有跟这位主任斤斤计较，而是“相逢一笑泯恩仇”，不仅如此，还根据其特长，提名他任主管供销工作的副厂长。厂长宽宏大量的气节和容人的度量，使这名车间主任感到非常内疚，亲自上门赔礼道歉，并用拼出老命干工作的劲儿来回报厂长的信任。两个人不但化干戈为玉帛，而且极大地促进了生产的发展。古人云：海纳百川，有容乃大。现代领导干部更应有广阔的胸怀，容得下难容之事，听得进逆耳忠言，装得下酸甜苦辣。

三要有谦虚的美德。“虚心使人进步，骄傲使人落后。”这是毛泽东一直倡导的人生态度和思想品德。作为一名领导干部，为人应谦虚谨慎。现实生活中，许多领导对部属说话时，经常会说“我年轻时……”或“我到外国时……”之类的话，作为对下属吹嘘的材料，这往往引起部属的反感。在这一

点上，领导者应注意以下几个方面：一是在处理个人与他人利益的关系时，要谦虚礼让，先人后己，不能遇事先为自己打算；二是在功过面前要推功揽过，勇于承担责任，切不可文过饰非，抢功推过；三是对待别人提出的意见、建议和批评，要真心欢迎，虚心听取和采纳，即使是逆耳之言，也不可拒斥，更不能搞打击报复和给“小鞋”穿；四是要力戒盲目自满，要虚心向群众学习，甘当群众的小学生，从群众中吸取丰富的知识营养，不断充实和完善自己，切不可自恃高明而在群众面前摆架子。

四要有忘我的情怀。演员进入角色，是一种“忘我”的艺术境界。领导干部进入角色，“忘我”更有其特定的内涵。“忘我”是超越自我的前提。领导者只有彻底忘掉个人的得失、荣辱与恩怨，才能做到一身轻松、一身正气。应当说，在新的历史时期，群众对领导者的人格期望是多层次的，但他们最为期盼的则是公正无私。时至今日，广大人民群众所尊重和爱戴的仍然是焦裕禄、孔繁森式的好干部。领导者只有真正达到忘我的地步，一切以事业为重，一切以国家利益为重，才能达到“壁立千仞、无欲则刚”的崇高境界；才能进入“淡泊明志、宁静致远”的忘我情怀；才能养成高度自觉的道德风范；才能做到心底无私天地宽。

五要牢记自己的职责。每个领导者都具有三重角色：从社会角度看，是一个普通公民，应当履行普通公民的权利和义务；从组织角度看，是一名普通党员，应当按照党章严格规范自己；从一个地方和单位角度看，是一个领头人，对党和人民负有重任。从公民到普通党员，再到党的领导干部，不仅是身份的变化、职位的提高，更是责任的加重。领导者的责任就是全心全意为人民服务，做官、做好官的出发点和落脚点，都在于代表人民群众的根本利益。中国古代儒家讲德政和仁政，道家讲自然之政，墨家讲兼爱之政，都要求为官者把民众看成是国家的根本。我们新时代的共产党人更应多倾听群众的呼声，察民苦、解民忧、去民愁，努力做爱民、为民、富民、安民的公仆。

六要战胜自我。世界上没有永无邪念的圣贤。领导干部面对形形色色的外部世界，要站稳脚跟，必须战胜自我。一是要战胜诱惑。一般说来，寻常的诱

惑，稍有气节者均不难拒绝，但面对美色，或所投正是领导所好，意志薄弱者就难免“抵挡不住”。二是要经常反省自己，检点自己的言行，勇敢地拿起解剖自己的手术刀。三是要增强辨别善恶的能力，尤其要保持对微小事情的敏感和警觉，学会一点一滴地抵制侵蚀。

一个领导干部，只要能做到上述几点，要做一个好官也就不难了。



读后小思

领导干部应在哪几个方面加强人品修养？领导干部如何正确理解做官与做人的辩证关系？

3 抓住品德修养，培育优秀人格

领导者的人格魅力是领导魅力的一个重要方面。它虽不是建立在领导者合法权利和综合能力的基础上，但由于是对方在心理认同的基础上对领导者产生的崇敬、钦佩和信赖，因而它所起的作用比其他因素无可比拟的。人格魅力一旦形成和塑造起来，就可在领导干部的工作和实践中产生多方面的积极效应。每一个领导者都应在培养和完善自己的人格魅力上努力实践。

人格魅力是领导者以自己高尚的道德品质和情操，在长期的领导活动中形成和发展的独特的感染力、影响力、吸引力和号召力的总和。作为一种客观存在的心理现象，它在领导干部的工作和实践中可产生多方面的积极效应。每一个领导者，都应摆脱世俗的庸俗思想的束缚，在培育自己的人格魅力上努力实践。

(1) 人格魅力的表现

每一名党的领导干部，要想说话有人听，命令有人服从，号召有人响应，指挥灵敏，鼓励得力，在自己的工作岗位上创造性地开展工作，都必须培养自己的坚强意志，提高理论水平和组织能力，体现出自己的人格魅力。在新的历史时期，领导干部的人格魅力主要表现在：