

现代

领导工作答疑

王冬 著

黑龙江人民出版社

一九九五·哈尔滨

# 序

马国良

党的十四届四中全会《决定》指出：培养和选拔德才兼备的领导干部是关系全局的重大问题，是我们党“新的伟大工程”中的“关键工程”。聚精会神地建设好这项工程，具有重大的现实意义和深远的历史意义。到本世纪末要实现“翻两番”的既定目标，要初步建立起社会主义市场经济体制，要使我国的经济和社会发展从整体上再上一个新台阶，面临的形势是错综复杂的，面对的任务是十分艰巨的。领导干部是领导改革和现代化建设的决定性力量。因此，全面提高现有领导干部的素质，抓紧培养和选拔优秀年轻的跨世纪担当重任的领导人才，是摆在全党面前的重大而迫切的战略任务。

全面提高领导干部的素质，最根本的就是要使领导干部不仅要努力成为有知识、懂业务、胜任本职工作的内行，而且要努力成为忠诚于马克思主义、坚持走有中国特色社会主义道路、会治党治国的政治家。要做到这一点，最重要的就是提高马克思主义的理论水平，学习和掌握邓小平同志建设有中国特色社会主义理论，学习社会主义市场经济知识、现代管理知识和现代科学技术知识，学习反映人类文明进步最新成果的一切知识。这是担当改革重任和现代化建

设领导重任的急迫要求。

王冬同志撰写的这本《现代领导工作答疑》，可以说这是一本提高领导干部素质的好读物。尤其是在全面贯彻落实党的十四届四中全会精神之时，学习和掌握领导科学并把这门科学知识应用于实践之中，更是各级领导者共同面临的一个重要的现实问题。

那么如何学习领导科学并学会运用领导科学知识呢？我认为，最重要的是在注意学习领导科学理论的同时，要着重掌握和运用科学的领导方法。领导方法是领导者为完成既定任务、达到预期目的而采取的程序、手段和方式。领导方法蕴含在领导活动的各个环节之中，小至日常的组织、协调，大至党务、政务活动，都需要在一定的的方法上，按照一定的方式进行。毛泽东同志说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题，我们的任务是过河，但是没有桥或船就不能过。不解决桥和船的问题，任务也只是瞎说一顿。”这就是说，正确的决策还必须辅之以科学的方法才能取得良好效果。从表面上看，领导方法是一种个人实践活动，具有相当的丰富性、灵活性和随机性。但是，无数社会实践的事实证明，真正能使领导活动取得高效绩能的领导方法，无一不是立足于一定的客观条件和规律，无一不是对客观事物内部规律的掌握和运用。因此，领导方法也是有规律可循，可以构成完整体系的，而且是可以通过学习系统加以掌握、有针对性地解决实际工作中的具体问题的，本书就是对领导方法进行总结提炼、着重解决领导实践中各类问题的。

王冬同志多年来一直致力于领导科学研究,特别是其应用技术部分——领导方法的研究,并提出了许多有价值的见解。先后在部队、党报和行政机关从事新闻宣传工作和行政工作的经历,使他有机会接触各类领导实践活动。好学不倦的个性使其掌握了大量中外领导科学的理论知识,敏锐的观察力、深刻的分析力和求真务实的精神,使其不满足于前人的研究成果,在领导科学理论应用上做了大胆而有益的探索。本书最大的特点在于它的应用性和操作性,它既是刚刚走上领导岗位的同志成功开展领导实践的指导性工具,又是有多领导经验的同志进一步提高领导能力和领导水平的参考书。

## 目 录

|                    |    |
|--------------------|----|
| 现代领导者的基本职责.....    | 1  |
| 现代领导者的基本素质.....    | 3  |
| 怎样培养超前意识.....      | 5  |
| 怎样培养目标意识.....      | 9  |
| 怎样培养机遇意识.....      | 12 |
| 怎样获得一流的思考能力.....   | 14 |
| 怎样塑造形象.....        | 19 |
| 怎样树立权威.....        | 20 |
| 怎样赢得民心.....        | 24 |
| 怎样取得上级的支持.....     | 26 |
| 怎样与同事相处.....       | 29 |
| 怎样调动下级的积极性.....    | 32 |
| 怎样有效地争取协助.....     | 35 |
| 怎样当好班长.....        | 38 |
| 怎样走好上任第一步.....     | 41 |
| 怎样处理好全局与局部的关系..... | 45 |
| 怎样处理好调研与决策的关系..... | 48 |
| 怎样处理好多谋与善断的关系..... | 51 |
| 怎样处理好使用与爱护的关系..... | 53 |

---

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 怎样增强非权力影响.....      | 56  |
| 怎样对待和利用智囊团.....     | 59  |
| 怎样提高工作效率.....       | 62  |
| 怎样成功地主持会议.....      | 65  |
| 怎样现场办公.....         | 69  |
| 怎样准确地考察干部.....      | 72  |
| 怎样鉴别和选拔人才.....      | 75  |
| 怎样科学地利用时间.....      | 78  |
| 怎样正确地授权.....        | 82  |
| 怎样汇报工作.....         | 85  |
| 怎样批阅文件.....         | 88  |
| 怎样布置工作.....         | 91  |
| 怎样演讲效果更佳.....       | 94  |
| 怎样表扬更有激励作用.....     | 97  |
| 怎样批评更能使人接受.....     | 100 |
| 怎样正确对待挫折.....       | 104 |
| 怎样运用纪律惩罚.....       | 107 |
| 怎样处理顶撞.....         | 110 |
| 怎样避免结怨.....         | 112 |
| 怎样应对来客.....         | 115 |
| 怎样对待谰言.....         | 118 |
| 怎样制止冲动的情感.....      | 121 |
| 怎样掌握发怒的时机.....      | 124 |
| 怎样看待反面意见.....       | 127 |
| 怎样运用感情投资进行思想工作..... | 130 |

---

---

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 怎样运用兴趣进行正面灌输..... | 133 |
| 怎样与下属交谈.....      | 136 |
| 怎样对待身边的工作人员.....  | 139 |
| 怎样运用幽默的技巧.....    | 142 |
| 怎样运用谅解的技巧.....    | 145 |
| 怎样运用拒绝的技巧.....    | 148 |
| 怎样运用加压的技巧.....    | 152 |
| 怎样运用变通的技巧.....    | 155 |

---

## 现代领导者的基本职责

在现代,一个领导者究竟应干些什么?毛泽东曾有过精辟的论述:“领导者的责任,归结起来,主要的是出主意、用干部两件事”。周恩来据此更进一步将其具体化为五个方面的任务:抓紧思想政治领导;抓紧组织领导;慎重挑选干部和分配工作;审查工作;面向群众。斯大林也曾指出领导工作的三个环节,即:正确地决定问题,组织对正确决定的执行,组织对执行情况的检查。要做到这一点,非要有群众的直接帮助不可。

这些论述对我们有着深刻的启迪,是领导科学的宝贵财富。

要做好领导工作,首先应弄清自己的基本工作和经常工作。

### 一、基本工作主要有三项:

规划设计。就是确定正确的目标方向。这项工作必须由领导者亲自抓,智囊团或思想库虽然可担负具体工作,但绝不能代替领导者作决定,能否做好工作规划,是反映领导者工作水平的关键。每位领导者都应从上任开始问自己准



备干几件大事,让工作达到什么样的标准,并制定规划来推动总目标的实现。

制定规范。就是建立合理而有效的组织机构和制定各种全面性的管理方法,以保证领导目标的实现。现代化管理的基本目标是一切管理活动的依据、出发点和要求达到的结果。

选人用人。人是管理中最活跃最能动的因素。我国古代就有“政以得贤为本”、“为政之本在于任贤”等格言。这些格言,对现代领导者有着重要的借鉴作用。一个优秀的领导者无不在选人用人上下功夫。

## 二、经常工作主要有三项:

决断。大政方针要决策,也有小的问题要拍板。上级指示来了,要立即行动,下级请示,要及时回答。还会有许多紧急意外事件需要领导者作出决定。所以,不能决断就不能领导,优柔寡断的人不可能成为一名优秀的领导者。

联系。现代领导者要与群众建立广泛的联系。赢得众多下属的支持是巩固领导地位的重要因素,反之,即便多么了不起的人物也终将从英雄的宝座上摔下来。

学习。现代领导者必须不断学习钻研业务。因为现代生产、科学技术和经营管理都处于前所未有的加速发展阶段,已有的知识很快被更新的知识所代替。因此,领导者必须坚持学习,不断获得新的养料,以获得更多下属的尊敬和爱戴。

## 现代领导者的基本素质

在领导科学中,领导者素质的概念就是指领导者在一定时间、空间条件下,领导者的知识、才能、品格、精神、观念、气质、体魄等诸因素的总和。

领导者的素质是进行有效领导的重要主观条件。领导者素质的培养和提高,除了先天因素之外,根本的途径在于后天的学习和实践。从现代领导的特点来看,领导者的素质是发挥领导作用的基础,领导素质必须适应时代发展的要求,不同层次、不同工作性质的领导者其领导素质的各方面也是不同的。

在我国,提高各级领导者素质的任务已迫在眉睫,这是马克思主义的根本要求,是端正党风、政风和社会风气的重要环节,是新时期、新任务的客观要求。

现代领导者的素质是多种素质的总和。一般地讲,现代领导者必须具备四个主要方面的素质,即:①政治素质。这是领导者的灵魂和首要素质。在建设社会主义的今天,它主要包括牢固树立无产阶级世界观,具有坚定的共产主义信念,坚持四项基本原则,自觉地贯彻执行党和国家的各项

方针政策和法律法规,全心全意地为人民服务,以身作则,为人师表等。②知识素质。这是领导者取得事业成功的基础,是领导者不可缺少的重要素质。一名优秀的领导者,应当知识渊博,经验丰富,成为政治、行政的通才。知识素质主要包括通晓马列主义、毛泽东思想的理论,熟谙管理科学及领导科学方面的知识,博知科学文化知识,熟悉社会生活的实际知识等。③能力素质。这是领导者把主观意图转化成客观现实的转换器,是领导者素质的核心。能力是知识和智慧的综合体现。领导者的能力素质主要包括领导能力和基本能力两个方面。主要有:统筹全局,着眼未来的洞察能力;多谋善断、博采众议的探讨能力;正确适时的筹划和决断能力;周密严谨、抓主带次的组织能力;知人善任,因人施用的驾驭能力;沟通关系、改善环境的协调能力;灵敏反馈,及时调整的应变能力等方面。④身体素质。列宁说:身体是革命的资本。这生动地说明身体素质对领导者的重要程度。领导者的身体素质,主要指应具有充沛的精力,健康的体魄,能吃苦耐劳,经受住恶劣环境的考验等方面。所有这些素质,都需要现代领导者不断地学习、培养和提高。

## 怎样培养超前意识

在改革开放和经济建设的新形势下,一个领导者是否具备超前意识显得尤为重要。

所谓领导者的超前意识,是指在正确分析现实的基础上,运用科学手段,对事物的发展趋势能够作出正确的推测和判断,用于指导当前的工作,并重点抓好那些不仅对当前,而且对将来有重要意义的工作所表现的思想行为。比如我们在做一个时期的工作规划的时候,若只是从眼前的具体情况去算帐,而不从形势的发展变化去考虑,那么其规划不是保守的、无所作为的,就是盲目的、不切实际的。如果我们能对当前的现实情况进行正确分析,并且从上级政策的威力、从干部群众积极性主动性的发挥、条件相互制约转化等因素去预测,把可能出现的各种新情况都考虑进去,从而制订出一个既有开拓创新又脚踏实地的规划,这种工作方法所表现出来的思想行为就是超前意识。

在实际工作过程中,领导者的超前意识,一般具有四个特征:一是客观性。超前意识不是脱离实际的主观臆造,而是客观事物在人的思维活动中的反映,是对客观事物发展

规律的驾驭,自始至终以现实为依托。二是科学性。超前意识应建立在科学的基础上,它通过调查研究、智囊技术、可行性可靠性分析及定量定性预测等手段来实现。它是科学预测,不是盲目猜测。三是创造性。超前意识思维的是即将发生或尚未发生的事情,是过去从未出现的新情况、新问题或常规工作中发生的偶发性、突发性现象。领导者只有以敏锐的洞察力去观察社会实践中各种矛盾的具体情况和细节,从不为一般人所注意的平凡事例中看到事物的本质及发展趋势,发现人们的需要和潜力,并巧妙地结合,才能形成一种超前意识。没有创造性,就会按部就班,机械地看问题,对事物反映冷淡,处于被动,缺乏主动。四是时效性。超前意识相对于常规思维而言,焦点在“超前”二字,时空观念相当重要。超前意识形成的目的是反作用于客观实际,更加有效地指导工作,创造更大的价值和更高的效益。所以时效性是衡量超前意识存在价值的重要尺度,没有时效性,超前意识就失去了意义。

超前意识是改革开放新形势的需要。当前我国正处在旧体制尚未完全破除,新体制尚未完全建立的过渡时期,多种矛盾、多种经济成分并存。但是,改革开放是我们一切工作的主旋律,只有改革开放,经济才能逐渐发展,社会才能阔步前进。深化改革,更加开放必然会遇到新情况、新问题,如果领导者具有了超前意识,就能够对每项改革措施出台后可能出现的动态、反响有所预料,有所估计,研究对策,增加承受能力,经受各种考验,提高改革的成功率。也只有具有了超前意识,才能在千差万别、错综复杂的现实中,在

无先例无经验的情况下,少失误、快发展,加快改革的进程。

超前意识是科学决策的需要。现在,我们正面临一场世界技术革命的挑战,一个地区、一个企业要前进、要发展,时时刻刻都处于激烈的竞争之中。这种形势要求我们,干什么事情都要作出快速反应、科学反应,以实现某种最优化目标。因循守旧,优柔寡断,缺乏预见,仓促行事,不仅会坐失良机,还可能导致严重损失。例如商品经济活动,谁能对市场变化及早作出预测,抢在市场变化之前,抢在别人前面,掌握竞争的主动权,谁就能占据优势,赢得胜利。

超前意识是实现领导职能的需要。领导者要充分发挥科学决策、选用人才、加强思想政治工作等基本能力,工作中事先作好认真分析,不打无准备之仗,走一步看两步。这样不仅当前工作有了主动权,而且为今后的发展创造了必要条件。如领导者在选用人才方面,通过对选拔未来干部进行观察,根据掌握的资料、档案,假设建立一种模型,对其民主作风、工作能力等,作出预测性评价,在候选对象中分析比较,就能达到选择最佳人才,量才使用的目的。

一个领导者要具有开拓进取和务实创新精神,使工作取得成效,超前意识必须贯穿于领导活动的全过程和各项工作中。在科学决策上有了超前意识,才能通过对现实的观察分析,借助科学手段,推测和判断可能出现的新情况、新问题,有针对性地采取应变措施,尽可能少失误或不失误。在信息反馈上有了超前意识,才能克服盲目性,做到去伪存真,抓住机遇,快速反应,利用时间差,发挥信息的最佳效

能。在领导艺术上,有了超前意识,才能对所要接触的工作对象熟悉情况,心中有数,最大限度地调动发挥每个同志的积极性,使各项工作、各个环节满负荷运转。由此看来,超前意识的培育和形成对于一个领导者把握事物发展势态,提高工作效率起着事半功倍的作用。它是领导艺术领导才能的综合反映。

### 从政精言:

凡先处战地而待敌者佚,后处战地而趋战者劳。故善战者,致人而不致于人。

——《孙子·虚实篇》

凡事预则立,不预则废。

——《礼记·中庸》

明者远见于未形,而智者避免于未形。

——司马相如

## 怎样培养目标意识

现代领导者,在个人素质方面,一般说来都具有较强的活动能力、责任心、求胜心和主观意向。但仅有这些素质是不够的,任何活动都必须以目标为向导,领导活动离不开目标,因此领导者必须树立目标意识。基本的目标,大致有以下几类:

**人生目标。**具体说来,有的人是为了尽自己的社会义务,立志为国家民族的富强、人民群众的幸福干一番事业;有的人则为了证明自己适应世事的能力,希望获得认可和尊重;有的人则为了获得富裕的生活或超越于常人的享受;也有的是为了实现或试验某些理念和原则,对一些人们习以为常的,但也有争议的行为准则获得实践经验,等等。人生目标,是现代领导者人生观、世界观的具体体现,不管他们是否具有鲜明的意识,也不管他们自己能否确切地陈述,这都是在他们一切活动中或隐或现地起支配作用的目标。

**工作目标。**这是指领导者活动的具体价值或具体结果。如果说人生目标是精神性质的,则工作目标就是物质性质的。它一般地表现为完成自己的岗位任务,实现上级



交办的工作任务,完成计划中的产值、营业额、利润,有时甚至包括员工个人的收益目标等。现代的领导者的,他们的大部分活动能量、责任心等都倾注于这一目标上,因为它是硬性的、显性的,所以如果对方认识不明确,也没有达成这一目标的计划、步骤和方略,这样的领导者可能会被评价为不合格的领导者,不管他的工作多么辛苦,多么任劳任怨。

人际目标。这是一类隐性的或者软性的目标。现代的领导者的,若要使自己的领导工作得心应手,始终处于操作自如的状态,人际目标非常重要。它要求他既严格待人,又通情达理;既刚毅果敢,又富有同情心;既正直不阿,又和气待人;既是下级的上司,又是他们的朋友。他能设身处地为他人、为同事、为左邻右舍着想,使自己的周围始终保持和谐、融洽、团结、合作、互相谅解、协同共事的人际氛围。这些都是就一个单位和团体内部而言的人际目标。就现代领导所处的人际关系来说,它还有更大范围。在那里还有自己的竞争对手、同行,甚至也有朋友、老上司或老部属,他应当把自己的的人际目标的规范场放得大一些,再长远一些,以至受益终生。

健康目标。人人都知道,只有健康的身体,才能持久地应付领导岗位上的种种复杂事务,去一步一步地达到工作目标、人际目标,以及人生目标,否则就会出现“心有余而力不足”或“壮志未酬身先死”。影响生理健康的因素很多,如烟、酒、饮食无度,都得认真实行自我控制,使自己能健康地工作。心理健康的目标,是健康目标的另一侧面。一个心理健康的人,总是快乐的、向上的、在社会环境中适应良好