

领导科学精华文丛

领导方法

(下)

主 编 姜明生

中国文史出版社

领导科学精华文丛

领导方法

(下)

执行主编 李军领

中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导方法(上、下) / 领导科学杂志社编. —北京: 中国文史出版社, 2011.12

(领导科学精华文丛)

ISBN 978-7-5034-3139-5

I.①领… II.①领… III.①领导方法—文集
IV.①C933.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第224118号

责任编辑: 工 方

封面设计: 巴云飞

出版发行: 中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址: 北京市西城区太平桥大街23号 邮编: 100811

电 话: 010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真: 010-66192703

录 排: 河南省瑞光印务股份有限公司

印 装: 河南省瑞光印务股份有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787毫米×990毫米 1/16

印 张: 345

字 数: 5690千字

版 次: 2012年1月北京第1版

印 次: 2012年1月第1次印刷

定 价: 780.00元(全十册)

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。

文史版图书, 印装错误可与发行部联系退换。

领导科学精华文丛编委会

编委会主任 王 耀 杨 杰

编 委 姜明生 聂世军 王 岩

王玉涵 孙 申 赵 森

王琦岩

主 编 姜明生

副 主 编 聂世军 王 岩

艺 术 设 计 巴云飞

目 录

(下)

正副之道

打造一把手能力建设新境界	陈明冠(1)
一把手交接工作应把握“四原则”	李鸿贵(5)
新任一把手必须做好三件事	苏立盛(7)
怎样当好常务副职	戴用堆(10)
履新的副职如何准确定位	罗玉亮(13)
副职在班子中如何把握定位问题	安龙浩(17)
干好副职三字诀	赵忠海(19)
放开手脚做副职	张佩铭(21)
珍惜副职岗位“优势”	王夕禄(24)
副职“五戒”	毕志强(26)
副职应有的为官坐标	褚福干(28)

女性领导

对我国女性参政问题的分析与思考	陶璐霞 程 雄(32)
女性领导的现实生态和成长策略	聂世军(36)
女性领导干部顺利晋升的关键因素	
分析	北京市党政女性领导人才成长规律研究课题组(42)
女性领导干部成长的阻碍因素	
探析	北京市党政女性领导人才成长规律研究课题组(46)

社会心理学视角下女性干部领导力的提升策略	张清娥(51)
女性领导力与柔性化管理	童兆颖(56)
女干部提升领导能力的方法与途径	文素芳 廖湘凤(60)
女性领导如何提高决策能力	汪丽艳(64)
女性领导的特质及其领导能力的提升	董晓艳(68)
女性领导干部如何提升胜任力	段鑫星(72)
女性领导创造性思维能力的提升途径	陈 艳(75)
女干部思维能力建设探析	陈静文(79)
女性领导力开发的困境及对策	陈许亚 张丽华(83)
新任女领导树立威信的几个关键问题	董利宣(88)
论女性的“软领导”优势	傅晓霞 李 丹(91)
女干部如何将性别优势转化为领导优势	宋玉翠(93)
“美女干部”的成长优势与成长风险	聂世军(95)
女干部形象塑造“八法”	刘凤琴(98)
女性领导的魅力养成	张莉蓉(102)
女性领导应培育具有时代特征的领导素质	李凤英(106)
女性领导干部怎样充分发挥自身优势	孙国琴(109)
女干部如何做到内外兼修	李 芳(111)
女干部健康成长“三忌”	黄 峰(116)
优秀女干部如何免遭非议	赵飞霞(118)
女性干部的“防绯”策略	张佩铭(121)
女性领导常见心理误区及其调适	韦颖红(124)
女性干部职业发展障碍及克服思路	钟曼丽(126)
女性领导如何突破心理“天花板”	李 珊(131)
从社会性别视角看女性领导发展障碍	蒋 莱(134)
母性文化——女性领导实现组织柔性领导的 “秘密武器”	许 一(138)
女性领导角色冲突的自我调适	李迎春(142)
女性领导的权力距离与心理距离 探微	李 萍 马 勇 乔志杰(146)
乡镇女干部心理压力的成因与对策探析	徐金芹(149)
女性领导保持家庭与事业平衡的原则与艺术	李光炎(154)

女干部如何跨越与男同事竞争的六道“门槛”	韦生源(157)
新时期女性领导干部培训断想	关 颖(162)

组工论坛

一个组织部的管理理念	李晓跃(166)
博弈论经典模型对干部管理工作的启示	陈启国(170)
要辩证看待民主选任干部利弊	谭用发(174)
树立组织用人权威须做到“三好”	蒋井泉(177)
组工干部要讲正气、增才气、养大气	董君舒(183)
运用“投票的数学原理”提升竞争性选拔干部工作的 科学化水平	高志秀(187)
让敢于报忧者无“忧”可虑	沈小平(191)
——怎样才能让干部不说假话	
准确考察干部政治品德的辩证思考	郑玉清(195)
科局长对组织部的心理期待	秦留柱(198)
组织部长如何有效消除“身边人”的腐败空间	谭雪华(202)
组工干部要提高科学“谋人”的能力	尹玉林(206)

从政之初

兴利不如除弊——领导履新之道	李廷海(209)
新任领导干部要处理好的五种关系	袁善谋(211)
新任领导工作开局的原则	陆惠民 孙志强(215)
新任主官如何尽快改变单位落后面貌	李继武(219)
怎样才能做一名优秀的领导干部	李小三(222)
领导者软权力的分析及运用	郑立明 任 浩(228)
做好中层领导的三个准则	方尧尧 卢海燕(232)
如何消除得力部属职务晋升“逆心理”	刘笠萍(236)
竞争上岗“新人”如何成功转型	王宏源(238)
“怀才”者如何对待“不遇”	敖海燕(242)
年轻干部要善于凝聚人际动力	彭德洪(244)

年轻干部如何设计自己的发展目标	李晓跃(247)
对青年干部健康成长的辩证思考	丁成明(250)
青年干部要解开成长中的三个不等式	章景海 陈 昕(254)
年轻干部稳步成长的“笨办法”	聂世军(257)
秘书应具有“四得”工作状态	廖济忠(261)
如何当秘书	李尚才(264)
善于给领导出点子	王世昌(267)
如何让领导采纳你的意见	张立宏(269)
如何让领导重新重视	李继武(272)
下属怎样才能为自己赢得更多的发展机会	李军领(274)
下属如何避免“才高震主”	张佩铭(278)
后备干部谨防一“宠”而成千古恨	聂世军(281)

领导博览

领导干部要提升干事创业的境界	何事忠(286)
腐败的温床——官场权谋文化	张艳红(289)
追求真正意义上的团结	谈文虎(293)
将作风操守纳入反腐视野	汪宛夫(295)
领导干部锤炼作风应克服的不良心理	王成林(299)
正视干部中的“圈圈”问题	刘 煜(303)
增强领导班子整体功能的分工准则	蒋勋功(305)
领导班子搞好团结协作应注意把握“三性”	王玉春(308)
冲突——组织的双刃剑	樊怀洪(312)
在宽容中求团结	马志明(316)
问计于民有学“问”	饶 武(319)
魄力 魅力 威力	吴建明(321)
——谈领导者的权威	
在行政机关导入项目管理模式初探	侯沪东(324)
汽车破坏性试验对避免“短命”公共政策的启示	陈茂先(329)
领导激励的实践操作	韩瑞林(333)

模糊之道:常有活水源头来	王 魁(336)
——领导者解决问题的另一种思路	
贯彻民主集中制要解好几个不等式	刘远征(339)
把握好提高领导力的几个关系	喻振嵩(343)
论乱世中曹操对政治思想的选用	洪卫中(347)
——兼对“治世之能臣,乱世之奸雄”的另解	
有效化解领导者的“高原现象”	谢开勇(353)
论加强储备性政策研究的意义和基本要求	胡仙芝(358)
公共危机中领导者心理压力的管理对策	徐金芹(362)
实权领导谨防心理躁郁症	聂世军(367)
领导干部要谨防“糊涂症”	贺喜灿(372)
领导干部应慎思“六个失去”	赵岳平(376)
领导干部要经常思考的三个问题	况晨光(380)
为官两面看	沈 墅(382)
领导干部要算好得失“八笔账”	吴卫华(386)
领导说情“悠着点”	乐岗华(390)
领导须防“惯性自误”	叶长宇(394)
领导作风二题	周荣光(396)
问诊“机关病”	曹儒国(399)
《孙子兵法》所论“危情败局”对现代领导者的	
启示	姚振文 毕海林(403)
公选面试巧用“印象管理”策略	池海宏 尹金泉(407)
结构化面试的现状分析与研究	项成芳(411)
论“德才”与“掌控力”的平衡	臧力克(415)
我的为“官”三句话	罗玉亮(419)
心有多宽,事业就有多大	路 杰(422)
谨防低调的异化	张同平(425)
内耗三部曲	吴跃文(427)
一样的苦恼	西方雨(429)
说道光的裤子	聂杭军(431)
应对方式研究对我军思想政治工作的启示	熊 玫(433)
指挥员处置突发事件必备的素质	张 翔(437)

想象力:指挥员指挥艺术的最高境界 刘 伟(440)

东方古典与西方现代军事谋略比较研究 康 磊 康 正(444)

军队心理管理的几种方法 宋大鹏 王付明(448)

国民幸福指数:社会发展评价的新尺度 张 瑾(452)

约翰逊与其“伟大社会”行动 庄礼伟(455)

后记

打造一把手能力建设新境界

陈明冠

就一个单位而言，一把手在领导班子中处于核心地位，是整个集体的第一组织者、决策者和管理者；就干部队伍而言，一把手队伍又是整个干部队伍的“第一方阵”，是引领地方经济社会发展的骨干力量。因此，一把手能力建设是干部队伍建设的重中之重，也是提高干部执政能力的关键所在。笔者认为，一把手的履职能力体现在扎实干事、科学干事、合力干事、干净干事上。

一、不辱使命，不负重托，在扎实干事中确立一把手的从政追求

有目标才有努力方向，有追求才有前进动力。一把手有什么样的从政追求，决定了他会有什么样的精神状态，也决定了他会有什么样的工作水准。一把手应当率先确立“四个理念”。

一是权力意味责任的理念。一把手承担着谋全局、定方向、抓班子、带队伍的重大职责，在常人眼里似乎大权在握、风光无限。其实，担任主要领导不仅仅具有崇高的地位和荣誉，更意味着要承担责任和压力。组织上评价一个班子的是非功过，群众看待一个单位的成败得失，往往以一把手的工作状态和履职水平为衡量标准。因此，一把手要有比别人尽更大努力、流更多汗水、担更重责任的思想境界。唯有牢记使命，恪尽职守，扎实工作，才能不负组织所托，不失民心所望，才能创造无愧于领导职务、无愧于时代发展的更大业绩。

二是激情成就事业的理念。“为官就要尽责，干部就要干事”。在成功创业的诸多因素中，激情始终起着关键性作用。现在有些工作之所以深入不下去、抓不到位，并不是想不到、看不到、做不到的问题，而是不想做、做得不扎实不彻底的问题，说到底还是缺乏激情。没有了激情，就会意志衰退、精神萎靡，就会畏首畏尾、无所作为，就会不思进取、亦步亦趋。反之，有了激

情,就有了奋发有为的蓬勃朝气和勇往直前的昂扬锐气,就能变被动为主动、变挑战为机遇、变困难为希望,就会不服输、不示弱、争上游,始终做得比过去好、比别人好。

三是政绩源于实干的理念。天下大事必作于细,古今事业必成于实。一把手要树立科学发展观和正确政绩观,坚持思考问题从实情出发,部署工作从实际出发,推进工作从实效出发,求真务实,埋头苦干,不事张扬,形成重实际、说实话、办实事、求实效的良好风气,做到每项工作都有部署、有检查、有落实、有成效,每项任务都不说则已、说则必干,不干则已、干则必成。一把手要切实增强抓落实的意识,提高抓落实的本领,扑下身子抓落实,突出重点抓落实,深入一线抓落实,以实实在在的政绩取信于民,以一抓到底的成效树立领导威信。

四是创新激发活力的理念。当今时代,新思想、新知识层出不穷,新情况、新问题纷至沓来。如果抱残守缺、墨守成规,总在旧模式中兜圈子,以老办法对待新事物,缺乏开拓创新的勇气和突破常规的胆略,就必然会错失先机,贻误发展。今年,中央出台了加强和完善宏观调控的政策措施,经济形势也发生了新变化。对此,一把手要清醒地认识到:千变万变,发展的主旋律不会变,改革开放的大方向不会变,唯有主动顺应宏观经济大势,积极作为,趋利避害,以新的思路加快发展,以新的举措破解难题,以新的办法推进工作,才能开拓“柳暗花明又一村”的新境界。

二、统揽全局,协调各方,在科学干事中提高一把手的驾驭能力

驾驭全局的能力反映领导者的政治眼光、大局观念和领导艺术。一把手的驾驭能力体现在三个方面。

一是把握方向,当好“主心骨”。不谋全局者,不足以谋一域。一把手在班子成员中扮演着引领者的角色,发挥着主心骨的作用。为此,一把手要宏观在胸,微观在握,吃透“两头”,从大处着眼,抓主要矛盾,干重点工作。要善于在事务堆中谋大事,集中主要精力解决事关全局的根本问题,解决影响改革发展稳定的关键问题,解决涉及群众切身利益的热点问题,做到重点突出、主次分明,防止“眉毛胡子一把抓,西瓜芝麻一起捡”。要善于牵“牛鼻子”,把握全局工作的中心部位、关键环节,实现重点工作的突破和整体工作的推进。同时要做到总揽不包揽、掌权不专权,当“班长”不当家长,为班子

其他成员更好地开展分管工作营造轻松和谐的氛围。

二是多谋善断,定好“主旋律”。一把手在实施领导过程中,要有主见、有点子,运筹帷幄,科学决策;要提高政治敏锐性和政策理论水平,增强理性思维和辩证思维能力;要集思广益,从善如流,倾听群众意见,发挥集体智慧;要建立并完善班子议事和决策制度,营造既有集中又有民主,既有纪律又有自由,既有统一意志又有个人心情舒畅的决策环境;要不失时机,权衡利弊,当机立断,果断决策。一旦决策形成,就要雷厉风行、一以贯之地抓好落实。

三是统筹兼顾,弹好“协奏曲”。首先要正确处理局部和全局的关系。局部要服从全局,一把手要牢固树立“全局一盘棋”的观念,克服狭隘的本位主义思想和“部门利益至上”的错误倾向,自觉地把本单位的工作置于经济社会发展的大背景中同频共振,不遗余力地服从服务于大局。其次要处理好发展经济与构建和谐社会的关系。要正确分析发展机遇期与矛盾凸显期相互交织的时代特点,协调互动,全面推进经济、政治、文化、社会建设,妥善处理 and 兼顾各方面利益,正确对待各种社会矛盾,大力促进社会和谐。再次要处理好当前发展与长远发展的关系,统筹远近利益,避免“寅吃卯粮”的急功近利行为,多为发展蓄后劲,多为后人谋利益。

三、团结协作,凝心聚力,在合力干事中体现一把手的领导水平

一个地区、一个部门的发展需要各种条件,但最根本的是“人和”的力量,而“人和”的力量来自于团结。一把手要坚持以事业为基础,以制度为保障,以党性为原则,大力倡导团结之风,把方方面面的智慧和力量凝聚起来,形成干事创业的强大合力。

一要精诚团结,和衷共济。对领导干部来说,善于团结是一种责任、一种胸怀,也是一种领导艺术。只要大家始终围绕共同的事业想问题、办事情,就没有什么分歧不能解决,没有什么问题不能沟通,没有什么隔阂不能消除。一把手特别要有讲团结、讲大局的政治觉悟,要有敢于负责的胆识和气魄,要有兼听纳谏的宽广胸襟,要有善于与不同意见的人合作共事的协调能力,带头搞好与班子成员的团结、与方方面面的团结,营造心无旁骛干事、群策群力谋发展的良好氛围。

二要坚持原则,不“和稀泥”。党员领导干部要善于拿起批评与自我批

评的武器,通过积极健康的思想斗争修正错误,化解矛盾,及时消除不利于发展的不和谐音符。一方面,要有接受批评的勇气、容人容言的气度和闻过则喜的雅量,善待他人的批评,吸收他人的意见;另一方面,要有爱憎分明的政治立场和勇于动真碰硬的作风,敢于开展同志间的批评,做到不纵容、不护短,主持公道,伸张正义。一把手对人对事的立场和态度往往具有导向作用。在实际工作中,有的一把手明知少数人犯了错误,却奉行明哲保身的个人主义,碍于情面,怕得罪人,不敢或不愿提出批评。其实,在这类问题上不得罪少数人,反而会挫伤大多数人的积极性,势必贻误工作。这种“好好先生”的处世哲学有百害而无一益,必须予以摒弃。

三要人尽其才,才尽其用。“能领兵者,谓之将才,能将将者,谓之帅才”。一把手的职责要求一把手要成为善于调兵遣将的“帅才”。一把手要有爱才的感情、容才的胸襟、用才的气魄、识才的能力、聚才的方法,识人要坚持看主流、看大节,不求全责备,不以瑕掩瑜,要知人善任、用人所长,创造人尽其才、才尽其用的生动局面。

四、严于律己,清正廉洁,在干净干事中彰显一把手的良好形象

一个干部如果不珍视个人的良好形象,就等于失去了灵魂,失去了政治生命。一把手要始终绷紧廉洁自律这根弦,克己自律,廉以正身,带头树立为民、务实、清廉的良好形象。

一是提高党性修养,增强免疫力。一把手的廉洁自律状况如何,对于整个班子的党风廉政建设起着重要的标杆作用。为此,一把手要切实加强党性修养,坚守党员干部的精神家园,筑牢拒腐防变的思想防线,做到稳得住心神、管得住手脚、经得起考验。要带头遵守廉洁自律各项规定,主动接受监督。凡是要求班子成员做到的,自己首先做到;凡是要求班子成员不做的,自己首先不做。同时,要发挥领导班子党风廉政建设主要责任人的作用,对班子成员中存在的苗头性问题要及时防范、加强教育,对歪风邪气和腐败丑恶现象要旗帜鲜明地坚决抵制。

二是严守道德防线,增强自控力。一把手的思想境界、道德情操和做人准则直接影响着一个班子良好风气的形成,甚至是集体行为规范的“风向标”。为此,一把手要以身作则,率先垂范,带头树立“八荣八耻”的社会主义荣辱观,模范遵守家庭美德、职业道德、社会公德,从点滴做起,从细节入手,

不断加强道德品质修养,从而带动整个领导班子和所在单位形成知荣辱、树新风、促和谐的文明风尚。

三是塑造人格魅力,增强感召力。领导干部的人气指数除权力性影响力外,更多的来自于非权力性因素,包括知识、才能、品行、修养等多个方面。作为一个单位的主要领导,一把手应当具备与职位相称的人格力量,善于以人格魅力感召群众、教育群众、带动群众,切实做到以德服人,以才引人,以诚待人,获得不令而从、一呼百应的人格效应,进而将其转化为凝聚人心、加快发展的影响力和推动力。

一把手交接工作应把握“四原则”

李鸿贵

一个地区或部门的一把手卸任后,要向继任者移交工作。由于对一把手工作交接的内容和要求没有明确规定,一把手交接工作做法不一,有的工作交接十分简单,有的则事无巨细全盘托付,抓不住重点,在一定程度上影响了新任一把手有效地开展工作。笔者认为,一把手交接工作应把握以下“四原则”。

成绩问题,实事求是。原任一把手在职时,为推动本地区、本部门经济社会事业的发展,做了大量工作,取得了较好的成效。在向继任者介绍相关情况时,要注意进行横向和纵向比较,对各个时期取得的成绩如实评价,并注意分析取得成绩的原因,将成功经验对继任者倾囊相授。特别是对一些重大事项的决策及执行情况,以及遇到的问题和困难与解决问题、克服困难的过程,要详细阐述,这些对继任者开展工作会有很大的启发。对于以往工作中存在的问题和不足,也要坦诚相告。实际工作中,有的原任一把手出于种种顾虑,在工作交接中对存在的不足和问题遮遮掩掩,或避而不谈,或三言两语敷衍了事,这种保留有可能造成继任者在以后的工作中走弯路。所以,原任一把手应当丢掉思想包袱,敞开心扉,和盘托出自己所知道的问题

和不足,特别是对以往工作中的一些失误不能隐瞒,并且要分析造成失误的原因,这样能够有效地使继任者避免重蹈覆辙。

评价他人,客观准确。继任者任职后,需要熟悉了解本地区、本部门干部群众的各方面情况,这些情况原任一把手非常了解,因此有责任将自己掌握的情况告知继任者。一是要详细介绍班子成员的情况。原任一把手与班子成员合作共事,接触机会多,对每个班子成员都有比较深入的了解,对此要向继任者详细介绍,介绍他们分管工作开展的情况,存在哪些问题和不足,以及在以后共事过程中要注意些什么,这样有利于继任者迅速进入工作状态,团结带领一班人迅速打开工作局面。二是要重点介绍中层干部的具体情况。中层干部是中坚力量,担负着推动本地区、本部门经济和社会发展的重要任务,因此,新任一把手尽快了解中层干部的情况十分有必要。原任一把手要有重点、有针对性地介绍中层干部的有关情况,不要面面俱到,以便于继任者在最短的时间内掌握重点人物和重要情况。三是要简要介绍其他人员的情况。由于新任一把手对所有干部群众还有一个逐步熟悉了解的过程,因此原任一把手要有重点地介绍其他人员,特别是对有关人员的历史遗留问题或政策、待遇方面没有落实的情况要作说明。原任一把手评价干部群众的情况时要客观公正、恰如其分,抛弃个人的感情好恶和恩恩怨怨,否则容易导致继任者先入为主,产生偏见。

经济责任,清晰明了。当前,不少地方都在推行一把手经济责任审计制度,对即将离任和已经离任的一把手进行经济责任审计,这是上级组织对一把手实施审计监督的有效手段。一般情况下,通过经济责任审计,审计部门会对原任一把手任期内的财政资金运作和管理情况、经济目标完成情况、廉政情况等形成书面经济责任审计报告,对相关问题都会有认定结论。但是从实际情况看,并不是所有的地区和部门都对一把手实行离任经济责任审计。如果未对一把手实行离任经济责任审计,原任一把手应就上述内容作出详细说明。即便有书面经济责任审计报告,也应将任职期间与己有关或自己掌握的一些情况进行必要的补充说明。一是要对自己应负主管责任的有关情况和问题作出合理的解释,特别是对管理中出现的一些漏洞要作详细说明,并认真分析原因。二是要对正在进行的一些重大项目进展情况、大额资金的使用情况作明确的说明。三是要对领导班子成员与经济责任有关的问题作出说明,便于继任者了解全面情况。

提出建议,中肯到位。既然就要离开原单位了,是否还有必要提出相关

建议？对此，有的原任一把手心存疑虑，一方面担心会干扰继任者的工作思路，留下“指手画脚”的不良印象，另一方面觉得原单位的工作与自己没有多大关系了，于是“事不关己，高高挂起”。其实，原任一把手的建议对继任者拓宽思路能起到非常重要的作用。因此，原任一把手应从四个方面对继任者提出中肯建议。一是针对过去工作中存在的不足和问题提出整改建议，为继任者提供参考。二是对尚未完成或正在进行中的相关工作，特别是事关全局的重要工作提出下一步的打算，给继任者以启发和帮助。三是对开展工作创新创优提出相关建议，帮助继任者完善思路。四是对干部的任用提出客观公正的意见和建议，这有助于继任者尽快调动大家的积极性，促进工作的顺利开展。

新任一把手必须做好三件事

苏立盛

适逢省市县乡四级换届，一大批新任地方一把手纷纷走上新的工作岗位。面对组织的重托和群众的殷切期望，新任一把手面临的一个重要问题就是如何尽快进入角色，打开工作新局面。结合自身的工作实践和理论思考，笔者认为新任地方一把手必须做好三件事：谋势、攻坚、用人。

一、谋势——深入调查研究

凡事预则立，不预则废。新任一把手身系一个单位、一个地方的改革发展大局，如果不能未雨绸缪，不能谋长远、谋全局，不能及早提出一个符合实际的发展思路，势必无法又好又快地推动一个地方的经济社会发展。这就要求新任一把手必须学会并善于进行战略思维。那么，新任的一把手该如何进行战略思维，提出符合实际而又鼓舞人心的工作思路呢？

一要以调查研究为基础。新任一把手上任之初，要全身心地进行调查