

领导者谈领导艺术

LING DAO ZHE
TAN
LING DAO YI SHU



领导者谈领导艺术

王旭东 主编

档案出版社

领导者谈领导艺术

王旭东 主编

*

档案出版社出版

(北京市西城区丰盛胡同21号)

新华书店北京发行所发行

天津新华印刷三厂印刷

*

开本：850×1168毫米 1/32 印张：9.25 字数：215千字

1990年4月第一版 1990年4月第一次印刷

印数 1—20000册

ISBN 7-80019-236-9/G·156

定价：5.80元

认真总结
经验
提高领导
水平

李瑞环
一九九二年

中共中央政治局常委李瑞环同志的题词

总结实践经验
提高领导艺术

九〇年元月
谭绍文

中共天津市委书处谭绍文同志题词

序 言

领导科学是一门广泛吸取哲学、社会学、经济学、管理学、行为科学的要旨而生成的一门综合性很强的边缘学科，是研究改进领导方法、探索领导工作规律及其有效应用的一门学问，而领导艺术则是将领导科学的一般原理同具体情况结合起来，加以创造性地灵活运用的一种技能。

具有中国特色的领导科学及其艺术，用马列主义、毛泽东思想的理论作为指导，萌生于我党领导的长期革命斗争和建设的肥沃土壤，借鉴于古今中外领导理论和管理科学的有益成分，发展于中国人民不断实践探索的广阔天地，服务于社会主义现代化建设和改革开放的宏伟事业。

学习和研究这门学问，可以使我们的各级领导者能够更加自觉地遵循人类社会的发展规律、客观事物的内在规律以及领导活动的自身规律从事领导工作，从而，使我们的领导行为由自发阶段上升到自觉阶段，使我们的领导实践从必然王国步入自由王国。

领导活动既有一般规律，又受诸多随机因素的制约，具有随机性、创造性、能动性的显著特征。表现在不同学识、胆略、经历、品格、气质的领导者身上，必然呈现出不同的领导艺术和风格。正如文学艺术愈具有民族色彩，也就愈具有世界意义一样，领导艺术的个性特点愈突出，其共性特征也就愈分明。如何在

特殊性中发现普遍性，从若干个性特点中抽出共性的内容，经过总结规范，提炼升华，理出规律，指导实践，则是我们的领导工作取得事半功倍之效的重要途径。我们研究领导艺术的意义正在于：始于个性分析，终于共性指导。

为了探索总结现代领导艺术的规律，以期更自觉更高效地从事领导工作实践，我们通过组织领导同志座谈和征文两种形式，将天津市部分领导干部的实践之所得，整理汇集，奉献给广大读者。作者以亲身实践为基础，从不同角度就统揽全局、协调配合、科学决策、辩证思维、选才用人等问题，进行了总结和提炼。从他们各具特色的领导艺术中，我们可以见到领导活动内在规律的经纬。

当然，这一探索仅刚刚起步，有些论述也尚不成熟。推出此书，是为了引发更多的各层次的领导者进一步活跃自己的思维和实践，潜心创造并悉心总结各自富有特点、因而也就具有普遍指导意义的领导艺术。倘能如此，则是我们汇编此书的初衷与期冀。

王旭东

1989.12.31

目 录

序言	王旭东
弹好钢琴，不出杂音	李致焜（1）
搞好协作配合，谋求最佳合力	景春阳（7）
正确处理三个关系，搞好“一班人”的协调配合	刘仁杰（18）
选准位置，找好角度，行使职能	张俊杰（24）
领导者要学会尊重人、理解人、关心人	曹义德（30）
把关、协调、补台	李友信（35）
领导者要加强修养	张业平（40）
提高自身素质，用心抓好大事	朱长存（47）
领导者要务实	刘玉麟（57）
注重“行为示范”，树立良好形象	孙志（63）
领导者素养点滴	钱德贵（70）
多元社会与领导责任	欧阳艾狄（74）
辩证思维话决策	李伦炳（79）
决策需要准确和果断	纪学激（87）
浅谈果断决策的必要条件	谭丁迅（93）
一切从实际出发，保证正确决策	赵之泉（99）
决策实施初探	田兆祯（103）

领导者要善于用人·····	涂秀森 (109)
班子配备与人才选用·····	洪涌 (116)
用人“十忌”·····	刘众钦 (121)
调动下属积极性漫议·····	王玉春 (128)
尊重被领导者才能实现有效领导·····	寇士清 (135)
刍议如何调动工作人员的积极性·····	张振翰 (140)
用人、育人和完善自我·····	祖荣春 (147)
出主意，用干部·····	葛志强 (155)
信人者，人信之·····	李之云 (159)
权威兼备，刚柔相济·····	周德恩 (163)
领导者要有战略头脑·····	陈文仁 (169)
尊老以“继往”，自主创“未来”·····	李盛霖 (177)
注重工作思路，讲究工作方法·····	张士勇 (180)
加强制度建设，搞好协调配合·····	朱四玉 (188)
在游泳中学会游泳·····	金纪元 (196)
有了感情的投入，必有感情的产出·····	刘光复 (203)
领导艺术小议·····	董仪隆 (209)
领导工作ABC·····	卢金发 (216)
善处人际关系，创造和谐环境·····	年继祥 (220)
不要人为地制造思想问题·····	王润生 (226)
运用激励机制，调动职工积极性·····	张元杰 (230)
谈“经理月报”在统揽全局中的作用·····	曹德安 (236)
即席讲话也应有所准备·····	刘明哲 (241)
适应新情况，掌握主动权·····	赵宝元 (245)
我当局长的“三招”·····	时其林 (251)
不断进取才能不断成功·····	马永祥 (257)

当领导要学会“三手”	张道成 (261)
“五到企业”，服务基层，充实自己	宁书立 (266)
副职维护领导班子团结之我见	王德惠 (270)
不主动，必平庸	王燕兴 (273)
适应、锻炼、提高	戴成文 (279)
编后语	(284)

弹好钢琴，不出杂音

李致焜

1982年我担任交通局党委书记，1988年又兼任局长。怎么当好班长？我在实际工作中体会到，要注意处理好以下六个方面的关系。

一、处理好个人与集体的关系

一个单位的领导班子是由班长与班子成员组成的小群体。在一个班子里，不仅要发挥班长的个人作用，更要发挥班子的群体作用。要发挥群体作用，班长必须树立群众观念，认清个人的才能毕竟有限，只有把每个成员的智慧充分发挥出来，才能最大限度地发挥班子的整体功能，形成具有全面领导能力的班子。班长并不是全能的人，只是班子中的一员，但他毕竟不是一般成员，应起到组织者的作用。正如驾驶一条巨轮一样，没有船长不行，但是只有船长，没有大副、二副、三副、轮机长、大管轮、二管轮、三管轮也同样不行。所以班长必须牢记自己是整体中的一员，但同时又是班长，担负着重要的责任。

班长要发挥作用，首先，要组织好班子的学习，使班子全体成

员都能吃透上级的精神，并把上级指示精神与本系统、本单位的实际结合起来，形成一个能够贯彻执行党的路线、方针、政策的班子。其次，要搞好合理分工，使每个成员扬长避短，各显神通，以形成一个能发挥整体功能的班子。第三，要培养班子成员的全局观念。领导成员虽有分工，但许多工作你中有我，我中有你，很难截然分开，需要互相配合，密切合作。所以，班长在部署工作时，要明确主次，强调配合，以形成一个团结协作、密切合作的领导班子。第四，要善于总结，以提高领导班子的领导艺术，改进领导方法。这几年我们注意通过总结工作，在这方面做了一些有益的探索，譬如怎样通过调查研究指导工作、服务基层；怎样通过抓典型、抓重点来推动一般；怎样使政治工作与经济工作紧密结合；怎样分析形势，抓住时机，果断决策等等。在这些方面，每个领导成员都有独到之处。作为班长，就要通过检查、总结每个时期的工作，把各自的经验和教训变成整体的财富，不断完善整个领导班子的领导艺术和领导方法。总之，班长要处理好个人与集体的关系，一是要有强烈的群体意识，把自己放在群体之中；二是要发挥组织者的作用，把领导班子组织好、建设好，发挥班子的整体功能和群体作用。

二、处理好民主与集中的关系

作为党政一把手，必须防止一个人说了算。要做到这一点，就必须坚持民主集中制，处理好民主与集中的关系。

第一，凡属重大问题都应分别提交党委常委会和局长办公会讨论决定。之所以这样做，一是由我们国家的领导制度决定的，不论是党委集体领导还是局长负责都应实行民主集中制。二是因

为书记、局长不是万能的，对问题的见解也有一定的局限性。三是即使是正确的意见，如果不经领导班子集体讨论决定，也不能变成统一的意志，执行起来也不可能顺利。

第二，召开会议讨论重大问题时，不能走形式，要在充分发扬民主的基础上实行正确的集中。在讨论中要抓住四个要点：一是抓住中心点，引导大家围绕主题发表意见，防止跑题出岔。二是抓住分歧点，引导大家充分讲明自己的观点和理由，并充分考虑与自己不同的意见，以便统一认识作出决定。三是抓住共同点，因为只有理出共同的意见，才便于作出最后的结论。结论时要注意点明每个人的意见，使大家体会到班长所做的结论充分吸取和尊重了他们的意见。四是明确责任点，就是会议决定的事情由哪个人或哪个部门去办，责任必须十分明确。做到以上四点，既能使讨论问题时气氛活跃，又能集中集体智慧，作出正确的决定，并且使决定的执行落到实处。

第三，作为班长，对有些重大问题（当然不是所有问题），在提交党委常委会议和局长办公会议讨论之前，应当亲自搞点调查研究，做到心中有数，以便在充分发扬民主的基础上实行正确的集中。譬如1988年实行全局性的指标承包，在会议讨论之前，我一方面了解了企业的状况，征求了公司、场领导的意见；一方面在领导班子中交换意见，反复酝酿，直至意见成熟了，才提交党委常委会讨论。讨论中，大家认为，实行全局范围的指标承包有八个方面的有利条件，必须抓住有利时机，推进这项工作。由于班子成员认识一致，步调整齐，六名局领导带领处长、公司领导，组成十二个推动服务组深入基层，帮助指导，到年底完成了五十七个企业的指标承包工作。实践使我认识到，作为班长，对大事必须有主见（并非主观）。要做到这一点，就要搞点调查研

究，使自己头脑清楚，心中有数。

三、处理好行政工作与党务工作的关系

身兼党政两职，一是决策速度快了，减少了一些不必要的周旋；二是政治工作与经济工作结合得更加紧密了。两个职务在身就促使自己把行政工作与党群工作结合起来考虑；三是党政工作步调更趋协调了。但是，也要防止出现党政不分现象。解决这个问题的办法有三条：一是党、政领导成员找准自己的位置，履行自己的职责；二是党委常委会和局长办公会议分别由党委办公室和行政办公室收集议题，编发会议纪要，内容要有区别，不开一揽子会；三是对党政联系密切的工作，确定一方为主，他方配合。

除此之外，作为班长，既要使工作有所侧重，又要在不同时期，注意统筹安排，防止出现顾此失彼的现象。

四、处理好工作布置与工作检查的关系

为了使每个领导成员能更好地落实自己分管的工作，我们坚持每半年由各领导成员做一次全面、系统的工作汇报，有些工作还要按月、按季汇报，这样有部署，有检查，能够促使每个领导成员主动地做好自己分管的工作。汇报前，各主管领导都检查总结各处室的工作，总结经验，研究措施，狠抓落实。通过汇报，也可以达到互相交流、互相促进的目的。每次汇报，各处处长也参加，这样不仅对领导成员的工作绩效是个检查，对各处室的工作也起到了促进作用。

五、处理好正职与副职的关系

正职与副职的关系，最主要的是正职对副职要在工作上支持，生活上关心，出了问题敢负责任。尤其是要注意领导跨度，不搞隔层指挥。每个副职都管一条线的工作，作为班长，发现某些工作上有问题，一般的不宜直接插手处理，而要主动找分管领导了解情况，交换意见，仍由他自己去处理。这样做，充分体现了信任，能够促使每个领导成员大胆放手地工作。从某种意义上讲，正职对副职的信任是对副职最大的支持。

六、处理好批评与自我批评的关系

抓好班子建设的一个重要方面，是针对不同情况，选择不同时机，采取不同方式开展批评与自我批评。一是通过检查总结每个时期的工作开展批评与自我批评，使批评与改进工作密切结合起来。二是通过每半年一次的领导班子生活会开展批评与自我批评。这种生活会必须做好充分准备，即：会前打招呼，互相交换意见，特别是班长主动与其他成员交换意见，使批评与自我批评能够在团结、融洽的气氛中进行，取得较好的效果。三是开展经常性的个别谈心，使相互之间有些疙瘩及时解开，不要等生活会算总帐。要做到这三点，班长自身的批评与自我批评非常重要。首先要敢于批评自己，敢于承担工作中的责任。同时，对班子其他成员的缺点也要敢于批评，但批评的方法要讲究。有些问题能在会下解决的，就不要拿到会上解决，对本人已认识到的问题，就不一定再重复。两个人之间的问题，尽量促使由两个人自己去

解决。能冷处理的问题就不必热处理。由于我们因人因事而异，讲究批评与自我批评的方法，我们局的党、政领导班子成员虽然年龄、资历、经历各异，但大家能够心情舒畅，团结一致，不辞辛苦，努力工作，在交通运输连续几年遇到严峻困难的形势下，仍能带领广大职工群众，共度难关，使交通事业在改革中逐步向前推进。

作者简介：李致焜，男，1931年生，1948年参加工作，大专毕业，1980年任天津市交通局党委副书记，现任天津市交通局局长、党委书记。

搞好协作配合，谋求最佳合力

景春阳

铁道部第十八工程局是一个拥有13600多万元固定资产，15000多名职工的大型铁路综合性施工企业。党政工团和正、副总工程师、总会计师等各类领导成员13名。我是工程技术人员出身，1983年走上第一管理者工作岗位的。几年的领导工作实践使我深刻认识到，要担负起企业繁重的管理和经营领导责任，需要一个坚强有力的领导班子。而要形成这样的领导班子，除领导成员应具有有良好的个体素质外，还需要第一管理者以诚挚的共事态度和一定的领导艺术，因势利导地搞好领导成员间的协作配合，使整个领导班子成为一个团结一致、互相信任、充满友谊的战斗集体，一个各尽职责、各展所长、配合默契的“交响乐团”，从而获得最佳领导合力。

一、吸引领导成员把心拴在共同的目标上， 坚持以工作和事业为重，求得志同道合

领导成员之间的团结合作应当建立在马克思列宁主义原则基础上，这个原则，集中和直接地表现为以工作和事业为重，把心拴在共同的革命目标上。古人说得好：“道相同则心相知，心相