



李红锋 著

和中青年干部 谈谈领导能力

中共中央党校出版社

(京)新登字 100 号

图书在版编目(CIP)数据

和中青年干部谈谈领导能力/李红锋著.

北京:中共中央党校出版社,1993.8

ISBN 7-5035-0742-X

I. 和…

II. 李…

III. ①青年干部-能力②中年干部-能力

IV. C933.2

中共中央党校出版社出版发行

(北京海淀区大有庄 100 号)

中央党校印刷厂印刷 新华书店经销

1993 年 7 月第 1 版 1993 年 7 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:3.5

字数:71 千字 印数 1—5000 册

定价:2.80 元

學子習馬克思主義
提高領導水平

姜雲

一九九一年

八月一日

序

孙 维 本

党的十四大指出：“按照干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化的方针和德才兼备的原则，把各级领导班子建设成为忠诚于马克思主义、坚持走有中国特色社会主义道路的坚强集体，是保证党的路线的连续性和国家长治久安的根本大计。自十一届三中全会以来，由于我们党实行了干部队伍“四化”方针，一大批中青年干部走上了党和国家的各级领导岗位。这是我们党领导的有中国特色的社会主义事业充满生机和活力的重要标志。

中青年干部比较突出的优点主要有三条：一是，年纪比较轻，可以说是跨世纪的一代；二是，一般都具有比较扎实的文化知识和专业知识；三是，朝气蓬勃，积极上进，具有做好工作的强烈愿望和巨大热情，许多同志想干一番事业。经过领导工作实践的锻炼，这一代中青年干部正在成熟起来。但是，也必须实事求是地看到，由于种种原因，相当一部分中青年干部走

上领导岗位之前,缺乏必要的准备和“台阶”锻炼。许多担任重要领导职务的中青年干部,由于马列主义基本理论素养欠缺,视野显得比较狭窄,领导经验也不足,其综合水平就更差一些。如:有些同志不善于处理复杂的实际问题;有相当一部分同志的宏观思维能力、战略决策能力、驾驭全局的能力以及解决重大原则问题的能力还不够强;思想方法、工作方法比较简单。因此,发扬优势,扬长补短,全面提高领导素质,是广大中青年干部面临的一个重大课题。

小平同志曾经明确指出,中青年干部接班,主要是接好老一辈革命斗争英勇精神的班。这是切中要害的。今后一个时期,是我国社会主义现代化建设发展的关键时期,也是广大中青年干部锻炼成长的关键时期。坚定不移地贯彻执行党的基本路线,把建设有中国特色的社会主义的伟大事业推向前进,要求中青年干部具备多方面的素质,但首要的是政治素质。没有坚定的社会主义信念和坚强的党性,没有较高的马克思主义理论修养和百折不挠的献身精神,将很难经得起各种斗争风浪的考验,迟早会成为时代的落伍者。所以,我们党培养使用干部,始终强调把政治方向放在第一位,把德放在第一位。中青年干部应该自觉地按照党的要求去做,听党的话,立志做一名真正的共产党人,做一名献身建设有中国特色社会主义事业的

革命者。

当然，强调政治素质，绝不意味着可以忽视其他方面的素质，更不意味着可以降低其他方面的要求。恰恰相反，我们要求一个干部政治上越强，同时就要求他在业务上、能力上更高。否则，岂不是变成了“空头政治家”？而一个没有真本事，只会讲空话的人，对我们的事业是毫无用处的。所以，中青年干部在坚持坚定正确的政治方向的同时，一点也不能放松领导能力的锻炼和提高。要看到，社会在前进，时代在发展，各级领导工作都不可避免地面临着越来越复杂的情况。适应情况的变化，仅凭过去的已有经验不行，靠照搬别人的作法也办不到，只能靠在理论和实践两个方面的扎扎实实的长期积累和努力。对于广大中青年干部来说，这是一个相当艰苦的过程，但同时又是一个必须完成的过程。因为归根结底，一个没有能力的领导者，终究是不能承担重任的。

领导者需要哪些能力，怎样在实践中养成这些能力？这本《和中青年干部谈谈领导能力》可以为大家提供一些深入思考的材料。所以我很乐意把它推荐给广大中青年干部，相信会引起大家的兴趣的。文章可能刚刚破题，真正光彩的篇章，还有待于广大中青年干部在无限丰富生动的领导实践中创造与发挥。

1993年2月

目 录

序	孙维本 (1)
一、决策能力	(1)
二、议政能力	(5)
三、组织能力	(8)
四、参谋能力	(12)
五、用人能力	(15)
六、团结能力	(20)
七、选择能力	(24)
八、预见能力	(27)
九、影响能力	(31)
十、指导能力	(35)
十一、协调能力	(38)
十二、运筹能力	(42)
十三、想象能力	(45)
十四、创新能力	(49)
十五、调研能力	(52)
十六、思维能力	(56)
十七、判断能力	(59)
十八、表达能力	(62)

十九、分析能力	(65)
二十、概括能力	(68)
二十一、观察能力	(70)
二十二、反馈能力	(73)
二十三、包容能力	(76)
二十四、审美能力	(79)
二十五、批评能力	(83)
二十六、学习能力	(87)
二十七、自制能力	(91)
二十八、应变能力	(94)
二十九、业务能力	(98)
三十、激励能力	(101)
后 记	(104)

一、决策能力

毛泽东同志曾经说过：领导的职责主要是两件事，即出主意、用干部。出主意包括多方面的要求，但主要的一点，是作决策。有了正确的决策，才能使好的主意付诸实施，转化为实际的工作实践。领导工作成效大小，很大程度上决定于领导决策水平的高低。由于种种原因，领导工作经常会发生这样那样的失误。决策的失误是最大的失误，造成的影响和后果也最大。因此，决策能力在领导者的能力结构中占有首当其冲的位置。因而，具备优良的决策素质，不断提高决策能力，对领导者来说，也就具有至关重要的意义。

决策能力包括：提出决策，比较论证决策，确定决策，修正决策四个层次的要求。

提出决策，是正确决策的前提。一般来讲，一个好的决策的提出，要具备三个方面的条件：一是对决策背景要有全面的了解，如党的有关的路线、方针、政策，客观形势的发展变化，干部状况和群众情绪、物质基础和工作条件等等；二是注意选择适当的决策时机，古人用兵讲究天时地利人和，所谓天时，就是时机问题；三是对决策问题要经过审慎细致的筛选。总起来说，提出决策，要考虑在什么形势下决策，什

么时机决策和对什么问题决策。一个好的决策的提出，往往决定于这三个方面的综合因素。完全不顾决策的客观前提，或者只看到某一个方面，而忽视另外的方面，都会影响到决策的效果，甚至作出脱离实际的错误决策。

比较论证决策，科学决策在很大的意义上说，是一个比较和选择的问题。任何决策方案都不可能尽善尽美，任何问题的解决，都不可能只有一种办法。因此，对一个问题的决策，科学决策要求决策的参谋部门，必须同时提出几个方案，并且权衡利弊，说明情况，提供依据，供决策者比较和选择，不能只提一个方案。毛泽东同志曾经说过：“做事情，至少有两种方法：一种，达到目的比较慢一点，比较差一点；一种，达到目的比较快一点，比较好一点。一个是速度问题，一个是质量问题。不要只考虑一种方法，经常要考虑两种方法。比如修铁路，选线路要有几种方案，在几条线路里头选一条。可以有几种方法来比较，至少有两种方法来比较。……过去革命，这种方法，那种方法，这种政策，那种政策，党内有过很多不同意见，结果我们采取了一种比较适合情况的政策，所以抗日战争和解放战争时期，比较从前那几个时期都进步。建设的方针也是可以这样，可以那样，我们也要采取比较适合情况的方针。”^① 为了保证决策的科学性，领导者必须具有科学的决策意识，善于在决策过程中必须进行全面反复的比较。陈云同志讲到决策问题时就说过全面、比较、反复的话。提高比较论证决策的水平，是提高领导决策能力的一个重要环

^① 《毛泽东选集》第5卷，第472—473页。

节。那种决策方案一经提出，就贸然拍板的领导者，不可能成为高明的领导者，也是不可能作出什么好的决策的。

比较论证决策，要求领导者（一）必须掌握马克思主义的科学思想方法，多一点辩证法，少一点形而上学，善于把握事物的现象和本质，区别和联系，共性和个性，善于权衡各方案的利弊得失，尽量减少主观性、随意性、片面性；（二）认真贯彻民主集中制的原则，广泛听取各方意见，特别是注意听取少数人的不同意见，集思广益，在多谋的基础上善断；（三）充分利用“外脑”，发挥专家和业务部门的作用。

确定决策，这是领导者决策过程中的一个关键环节，在经过充分调查研究提出决策，经过深入研究比较论证决策的基础上，领导者要“一锤定音”，这就是确定决策。决策一经确定，就带有一定的法规性、强制性，就要付诸实施。因此，不可不审慎从事。确定决策，要求领导者要说明三个方面的问题：一是集中大家的意见，恰如其分地说明决策确定的原则、理由；二是提出实施这项决策的措施、办法和注意的问题；三是对决策实施的后果和连锁反应以及可能出现的新情况，要进行必要的预测，以引起执行者的注意。

修正决策，是指建立在对决策执行进行正确的追踪反馈基础上所采取的补充完善措施。客观情况是千变万化的，要使一项好的决策真正付诸实施并取得好的效果，一方面要注意解决决策实施过程中遇到的问题，另一方面，则要依据情况的变化，以变应变，随时调整修正决策。正如毛泽东同志指出的，“必须随时掌握工作进程，交流经验，纠正错误，不要等数月、半年以至一年后，才开总结会，算总帐，总的纠

正。这样损失太大，而随时纠正，损失较小。”^① 修正决策的前提，是决策的基本正确性。如果是经过实践检验证明是错误的决策，那就另当别论。修正决策，要区别不同情况。对决策在实践中暴露出的不完善方面，要做出充实补充；对于决策方案某个环节的明显失误，要及时改正、改进；对于此决策与彼决策的脱节、不恰，要稳妥地做好衔接、协调。这些都是修正决策的主要内容。

^① 《毛泽东选集》第4卷，第1286页。

二、议政能力

古人讲“不谋全局者不足谋一域，不谋万世者不足谋一时”。用现在的话来说，就是无论哪一层次、哪一方面的领导者，都要胸怀全局，具有全局观念。毛泽东同志说：“没有全局在胸是不会真正投下一着好棋子的”。只有胸怀全局，才能摆正局部工作的位置；只有胸怀全局才能深刻认识局部工作的意义；也只有胸怀全局，才可能有真正意义上的远见卓识。

议政，不是不着边际的坐而论道，更不是“想当然”的无知妄说。而是建立在对客观情况深知深解基础上提出问题、分析问题、研究问题和解决问题的重要步骤，是实施集体领导发挥群体功能的重要方式，也是充分发扬民主保证正确决策的重要前提。在一个领导集体里，由于年龄、经历、教育程度、性格气质、知识结构、领导风格的差异，所以每个人的德识才学及思维方式、思想方法，常常有很大的不同。通过议政，经常进行思想的交流和思维的碰撞，也有助于相互间的取长补短，不断提高领导素质和领导能力。因此，领导者的议政能力，首先表现在树立自觉的全局观念上。所谓“居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君”。不在其位，亦谋其政。其次，要关心党和国家的大事，关心自己本职工作以外的大事。如古人所说：

“国事家事天下事事事关心，风声雨声读书声声声入耳”，对全局情况了如指掌，议政才能有的放矢；第三，要敢于和善于独立思考，敢于和善于发表自己的意见。要有不唯书、不唯上、只唯实的胆略和气魄，“千人之诺诺，不如一士之谔谔”，在一个领导集体里，只有人人各抒己见，大家的思想互相碰撞，才能获得真理性的认识，不断提高领导水平；第四，要时刻注意政治，把握方向、方针和重大问题，而不能斤斤计较于事物的细枝末节，在一些无原则的琐碎小事上劳神费思。

提高议政能力，要求领导者具有较高的理论水平、政策水平。因此，必须注意持之以恒地学习理论、研究政策，培养浓厚的学习兴趣；广泛涉猎，重点研究，认真掌握马克思主义的立场、观点、方法，培养浓厚的理论兴趣；熟悉党的各项方针政策，培养强烈的对于实际问题研究的兴趣，这样议政才能议得准、议得实、议得深，议到点子上。

议政要求领导者必须了解情况，掌握情况，了解上情，掌握下情，上情和下情，这是一个问题的不可分割的两个方面。忽略了其中的任何一个方面，都可能偏离实事求是的轨道，从而发生认识上和实践上的失误或错误。因此，高质量的议政，必须也只能建立在吃透两情、并且要建立在两情结合的基础上。上情，主要指党的路线、方针、政策，上级党委、政府有关的规定、决议和要求，以及相对在一个时期内对同一问题的不同规定、不同看法等等，这些都要掌握，以便作纵向分析和横向比较，选准议政的焦点和实质性内容。下情，就是基层单位、所属部门的物质基础、客观条件、工作进程、基本经验和主要问题以及人民群众对有关问题的议论、反映、意见和看法，这是

议政所需要的基本材料之一，只有摸准群众的思想脉搏，充分了解基层单位和下层人员的实情，议政才有发言权。

“凡谋者贵采众议，而断之在独”，吸取大家的意见，了解上情固然重要，但是，最后拿主意还要靠对实际情况的了解。所以真正吃透下情是正确议政的最重要基础。有了真知，才谈得上卓见。才能做到多谋善断，才能做到断之有理有据，断之合乎发展规律，既防止久议而不决，也避免议而失之偏颇。

三、组织能力

善于运用组织、更新组织、创设组织，并使组织机体的各个部分和组织内的绝大多数成员协调有序地作用于既定的工作目标，达到预期的工作目的，这就是我们通常所说的组织能力的大体概念。

组织能力是现代领导者所必备的能力之一，在领导者的整个能力结构中占有举足轻重的地位。一个缺乏组织能力的领导者，凡事只能靠事必躬亲才能完成工作任务，或者只靠少数人的努力去完成整体工作目标，很难成为一个称职的领导者。特别是在现代社会，由于领导者面临异常复杂的局面，常常处于矛盾的焦点和旋涡之中，要完成预定的工作目标和任务，没有一套科学合理的、艺术完善的领导手段，也即没有相当的组织能力，不具备穿针引线、化解矛盾、理顺关系、点火助燃的功能，便不可能从繁杂纷纭的现象中抓住本质，找到症结，协调各方，调动群众，从而胜任愉快地履行自己的领导职责。

组织能力体现在领导活动的方方面面，贯穿领导工作的全过程。大到组织所辖整个部门协调一致，共同为宏观目标工作，小到组织某一项具体任务的顺利进行，可以说无处不在、

无所不包。因此,做为一个领导者,必须经常注重锻炼提高自己的组织能力。要想成为一个优秀的领导者,必须立志成为一个卓越的组织家。

卓越的组织能力,首先表现为广泛的整体性。组织的工作对象主要是人,其能力的体现主要是调动人的积极性。然而,人相互之间的差异很大,甚至迥然不同。组织能力的内核就在于能否使绝大多数人的潜能得以充分发挥。所以,整体性是体现组织能力的标志之一。要做到这一点就要讲究领导艺术,熟识身边的人和工作对象的长处、弱点,掌握不同人的不同功能和不同作用,使其各适其所、各展所长,激励其潜在功能最大限度的发挥。初任的领导组织能力更需具有整体性,不能靠只言片语、少数人的意见来左右自己的思想,引导自己的行动,特别是在原来工作基础较差,甚至有派系之争的不团结的地方,一般不要轻信少数人的耳边之言而匆忙进行决策,不要单纯依靠少数人的意志匆忙进行大规模、大范围的活动;否则,就有可能违背大多数人的意见,挫伤大部分人的积极性,甚至影响领导者在群众心目中的第一印象,动摇工作基础。

其次是高度的艺术性。组织能力人皆有之,但能力高低取决于组织的手段,也就是组织艺术。要根据不同的工作目标使用不同的领导手段,任用不同类型的人才。一个交响乐队,各自有各自的声部,手中的乐器不同,乐谱不一,但在高明指挥家的指挥棒下,却奏出和谐、美妙的音乐。其关键在于恰当地协调各声部之间的关系,掌握好节奏、强弱、感情色彩等等。领导工作和指挥家的道理大同小异,调动一切手段,使“合唱”更加和谐,使每一个“演奏员”出其力,尽其能,达到最佳状态,这