



本书编写组——编著

当好 怎样 正职

党建读物出版社

本书编写组
——编著

当好 正职 怎样

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好正职/《怎样当好正职》编写组编著. 北京:党建读物出版社,2000.3

ISBN 7-80098-419-2

I. 怎… II. 怎… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10866 号

责任编辑:金 中 封面设计:林胜利 责任校对:钱玲娣

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036)

新华书店经销 河北省徐水县印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 5.875 印张 126 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数:1 10000

ISBN7—80098—419—2/D·314 定价:8.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换。

序

虞云耀

领导班子中的正职和副职，是同一目标下的两种不同角色。如何当好正职和副职，是一个值得重视、需要下功夫研究的重要课题。《怎样当好正职》、《怎样当好副职》两本书的出版，对于做领导工作的同志，会有一定的启发，对于加强领导科学的研究，也是一件有益的事情。

江泽民同志在《努力建设高素质的干部队伍》这篇重要讲话中指出：“领导班子建设是整个干部队伍建设的重点”，“建设好领导班子，关键是要选好‘班长’。”一个地区、一个部门、一个单位的领导班子和全局工作中，正职处于核心地位，负有特别重要的责任。正职所应该发挥的政治上的把关作用、决策中的主导作用、用人上的关键作用、班子中的凝聚作用，是其他成员无法替代的。他们应该成为贯彻民主集中制的模范，成为以身作则、善于组织协调、带领一班人共同完成各项任务的表率。《怎样当好正职》一书的作者都是地市委书记，他们从繁忙的工作中挤出时间对领导工作的实践经验进行研究和总结，对其带规律性的东西进行理论思考和概括，这对于提高领导水平大有裨益，值得提倡。希望更多的担任主要领导职务的同志，按照党的十五大提出的“一个中心、三个着眼于”的要

求,研究新情况、解决新问题,在理论和实践的结合上总结新经验,进一步提高领导水平。

在一个领导班子中,副职的能力和水平如何,作用发挥得怎样,对于发挥集体领导的作用、提高班子的整体功能,关系很大。《怎样当好副职》的作者在这一方面的探索,对我们有启发。

值得指出的是,正职与副职只是职责和分工的不同,并不能截然分开。同一位领导干部,今天是副职,明天可能提为正职,也可以成为上一级的副职,因此要学会当好正职和副职两种本领。正职和副职同处一个领导班子中,在党内生活中都是平等的一员,要互相学习,互相支持,互相尊重,互相帮助。作为正职,要有民主作风,善于调动一班人的积极性;作为副职,要善于配合正职的工作,自觉维护领导班子的团结。我们希望从事各级领导工作的同志善于学习,努力实践,勤于思考,将自己在长期领导工作中积累的规律性的认识上升到理论的高度。这样,就会大大提高领导工作水平,增强班子的整体功能,从而推动各项事业的发展。

2000年元月

目 录

序	虞云耀(1)
一、正职的地位和作用	(1)
(一) 正职的概念	(1)
(二) 正职的地位	(5)
(三) 正职的作用	(8)
二、正职素质的基本要求	(16)
(一) 正职的必备素质	(16)
(二) 正职素质的提高	(29)
(三) 正职素质提高的切入点	(35)
三、正职要善于宏观决策	(39)
(一) 正职在决策中的作用	(39)
(二) 正职取得决策成功的基本途径	(43)
(三) 努力提高正职的决策水平	(49)
四、正职要善于总揽全局	(55)
(一) 正职总揽全局的重要性	(55)
(二) 正职总揽全局的基本内涵	(60)
(三) 正职总揽全局的艺术	(65)
五、正职要善于知人用人	(74)
(一) 正职知人善任的重要性	(74)

(二) 正职知人善任的原则	(77)
(三) 正职知人善任的艺术	(82)
六、正职要善于组织协调	(91)
(一) 正职组织协调的意义和本质	(91)
(二) 正职组织协调的原则和方式	(96)
(三) 正职组织协调的艺术	(101)
七、正职要善于处理突发复杂事件	(109)
(一) 正职处理突发复杂事件的原则	(109)
(二) 正职处理突发复杂事件的艺术	(113)
(三) 正职要努力提高处理突发复杂事件的 能力	(120)
八、正职要善于维护班子团结	(123)
(一) 维护领导班子团结的重要性	(123)
(二) 正职在维护班子团结中的责任	(126)
(三) 正职要努力提高维护班子团结的水平	(129)
九、正职要善于调查研究	(141)
(一) 正职调查研究的特殊意义	(141)
(二) 正职调查研究的特殊要求	(148)
(三) 正职调查研究的方法特征	(155)
十、正职要善于做思想政治工作	(164)
(一) 做好思想政治工作是正职的基本职能	(164)
(二) 正职做思想政治工作的特殊要求	(168)
(三) 正职做思想政治工作的方法和艺术	(171)
后记	(182)

一、正职的地位和作用

领导活动是人类社会的重要活动,正职是领导活动的重要角色。马克思主义社会学认为,角色是和一定社会位置相联系的行为模式,是占有某一社会位置的个人、团体应有的行为表现。不同的角色有不同的行为规范和表现要求。认真研究正职的地位及其作用,对于正职准确到位,“进入角色”,对于正确认识和掌握领导规律,促进领导工作科学化,具有极为重要的意义。

(一) 正职的概念

在我国现行领导体制中,无论哪一个单位或部门,都是由一个领导集团来领导,这就是我们平时所说的领导班子。每个领导班子都有一个成员担负着总揽全局、统一指挥的全面责任。人们习惯地把这个负有全面责任的主要领导者称为正职,或“一把手”、“班长”。

1. 正职的内涵

(1) 领导科学的启示。近些年来,由于新时期形势的需要,领导科学作为一门独立的学科开始兴起和发展,领导、领导者、领导班子等概念也得到了广泛的研究。正职和上述诸概念有着密切的联系,要想准确把握正职这一概念的内涵,就必

须从理解领导、领导班子等概念着手。

领导是一个历史范畴。从一般定义上而言,领导有两层涵义:其一,领导是一种行为过程,是指对生产过程以及建立在生产活动基础上的社会生活过程进行组织、计划、指挥、控制和协调的一种有机运行过程。其二,领导是服务,它通过拥有一定权力、履行一定职责,为社会成员提供服务。如原始社会首领代表全体成员处理公共事务,他行使权力、履行职责,实际上是为全体成员服务。资本主义社会的领导者同样是为资产阶级提供服务。从特殊意义来考察:领导是一种统治形式,是对政治权力的运用。因为任何领导总是与一定的生产关系相联系、代表着不同的阶级、不同的利益集团,运用政权的力量为自己所属的阶级谋利益的。

领导作为人类历史的实践活动,具有一定的特性:一是社会历史性。领导方式总是一定生产力方式的反映。如小生产状态下与大生产条件下的领导方式截然不同。二是制约性。领导的一切活动都受到主观条件和客观环境的制约。三是目的性。领导活动是有目的的,偏离目标的领导活动是无益的。四是能动性。领导活动并非被动地适应客观环境,而是发挥领导者、被领导者的创造力,具有能动地改造客观环境的作用。

领导班子是对领导群体(或集团)的通俗称谓。它是由不同职级层次领导者组成的,为达到预定目标、而行使领导职能的整体。

从本质上看,领导班子是一个特殊组织,具有以下特点:一是责权性。领导班子是拥有一定权力和负有特定责任的群体或集团。二是集合性。它是由两个或两个以上的领导成员组织的集合性集体。三是目标性。任何领导班子都是根据某

种需要而确立,有明确的目标和相应的功能。四是相关性。领导群体不仅在职权上相互联系,在其素质方面也相互作用,相互补充。五是整体性。成员之间及其他因素之间的关系上,一般服从整体目标和功能,需要协调一致。

领导班子是领导活动的主体,良好合理的领导班子是实现领导目标的前提和团体内聚力的象征。

(2) 正职的内涵。领导、领导班子涵盖了正职这一概念,正职实际上是领导、领导班子中的最重要成员。正职概念有着特定的“三要素”:

一是被赋予组织或集团的最高职权。正职是一个单位或组织的主要领导人,被赋予最高的职务,享有最高的权力,这是其实施有效领导的资格和基础。

二是负有第一位的全面领导责任。正职对领导班子和工作全局负有首要责任。正职除了与一般领导者一样负有贯彻执行党的路线方针政策的责任外,还有自己的特殊职责,这就是对组织、整体和全局负责,承担组织、决策、计划、指挥、协调、监督等高层次的领导职责。

三是能够提供间接的、双重的、全方位的服务。正职的服务是通过领导班子间接实现的,是对上负责与对下负责的双重服务的统一,是包括工作、学习、生活等各个方面在内的全方位服务。

综而述之,“正职”是被组织、群体或集团赋予最高领导权力,负有第一位领导责任,具备统一领导、指挥和服务特殊功能的主要领导者。这就是“正职”概念的核心内涵。

对于正职这一概念,不同时期、不同阶级有不同的理解。一是认为“正职”是一方“父母官”,核心在于“集权”。二是强调

“正职”是最高权力与首要责任之和，既要有权力，又要有重责。共产党人和无产阶级以解放全人类为己任，我们对正职的理解，不仅意味着本单位的最高权力和责任，还意味着最佳的服务。在我国现行领导体制中，作为各级党政领导班子主要负责人的正职不是人民的“父母官”，而是人民的“公仆”，一切工作都是为人民服务的，并且是最好的服务，为党在各个时期的中心工作服务，为人民的根本利益服务。所以，对于社会主义条件下的“正职”来说，主要具有三重含义：本单位最高权力、首要责任、最佳服务，由此构成三位一体的完整概念。丢掉其中任何一个含义，都不是无产阶级正职的领导观。

2. 正职概念的外延拓展

正职尽管是人们对主要领导者的习惯称谓，但它本身是一种发展着的概念，其外延不断拓展，包括的范围也是十分广泛的：

一是指“带头人”。它包含有领袖、领导人、统帅、主将、书记、首席律师、第一提琴手等多种涵义。在领导科学范围内，它更多的用于政治领导人。

二是指“高层领导者”。它包含有总统、总裁、长官、主席、议长、会长、银行行长、总经理等涵义。一般来说，主要是指行政领导人。

三是指经济组织、社会组织中的决策人物。它包含有总裁、总经理、指挥者、董事长、校长、会长、主任、导演等多种涵义。

四是指管理层、执行层中的领导者、机关各部门的负责人、临时机构的负责者等等。

本书所论述的有关正职的观点，主要就政治的、行政的领

导者而言。

（二）正职的地位

1. 正职地位的涵义

所谓地位,是指人们在某一范围内所处位置的层次。正职,是一个表示地位的规定性概念,一般是指一个地区、一个部门或一个单位职务最高且被赋予第一位领导职责的领导者。但是,由于有些正职对地位把握不准,出现“错位”现象,影响领导工作,甚至影响党和人民的事业。正职要找准位置,发挥作用,首先要对其地位有一个正确、清醒的认识。

在我国现行领导体制中,《宪法》规定了共产党是执政党,是领导我们事业的核心力量。这就决定了正职的地位具有两重性:一方面,正职是一个地区或部门的“执政首脑”,处于无可置疑的领导地位。另一方面,正职虽然是党的政治组织或行政组织的首要负责人,又与其他领导成员处于平等的政治地位,与广大党员及人民群众是平等的政治关系,始终处于党的领导和人民群众的监督之下。但是,由于正职首先是经过组织选举、被党和人民赋予领导责任、代表党和人民意志行使权力的负责人,其地位及责任与其他领导成员又有明显的不同。从正职概念的质的规定性来分析,其地位的涵义主要体现在职责地位和实际地位两个方面。

2. 职责地位与实际地位

(1) 职责地位。一个人不管是通过委任、选举方式,还是通过聘任、考试方式,一旦受命担任了一定的领导职务,就获得了相应的职责地位,只要不改变其领导职务,就不会改变这一地位。职责地位有其法定性,正职的职责地位也是如此,不

过正职的职责地位和副职以及其他领导班子成员的职责地位相比,显得尤为重要和突出。

一是居于领导班子的核心地位。任何一个领导班子都是一个有机体。这种有机体作为一个整体与外部发生种种联系,其内部有各种角色分工。在领导活动中,势必有一个中心人物,他把领导班子其他成员团结、凝聚在自己的周围,形成一个坚强的领导集体,这样才能保证领导班子活动的有序性和实现群体最佳效能。领导班子中的正职,正是这样的中心人物,担负着团结、凝聚一班人的使命,处于领导班子的核心地位,这是班子中的其他任何成员所不能替代的。正职的这种核心地位是社会集团活动的必然产物,是建设有中国特色社会主义的客观要求。

二是居于领导班子的主导地位。各级领导班子作为党和国家领导机构的细胞,它的整个领导活动都是围绕实现党和国家总目标、总任务进行的,这就是全面地、正确地、创造性地贯彻执行党和国家的各项方针政策。在组织实施这一领导过程中,正职始终处于主要的、支配的地位,有责任运用其权力和自然影响力(即非权力影响力),引导领导班子在政治上同党的最高领导集体保持一致,带领一班人正确地选择发展方向,确定领导目标,进行科学决策,组织决策实施,创造性地工作,出色地完成上级赋予的各项任务。这种责任决定了正职在领导班子中居于主导地位。

正是由于正职处于领导集体中的核心和主导地位,正职就在很大程度上决定着一个地区或单位经济和社会事业的发展。我们在实践中常常看到,一些条件和基础基本相同的地区,有的发展很快,面貌日新月异;有的则发展很慢,江山依

旧。造成这种差异的关键因素在于领导班子的状况,尤其是正职怎样发挥自己的核心和主导作用。如果正职始终不忘党和人民所赋予的职责地位,有强烈的责任感、使命感,坚定不移地带领班子成员,始终以经济建设为中心,知人善任,关心人民疾苦,有清晰的发展思路,开拓进取,这一地区的改革开放、经济建设就会有很大改观。领导干部的楷模孔繁森同志团结带领一班人,跑遍了阿里的山山水水,结合阿里的实际,确定了阿里的经济发展战略,制定了一系列政策措施,有力地促进了全地区经济和社会事业的发展。

(2) 实际地位。正职的实际地位和职责地位相比较,从某种角度讲,实际地位更显得重要些。正职的实际地位实质上是其在同事、下属、以至上级心目中所确立的地位,它是由其在发挥职责地位的作用中,在其领导实践中体现出来的。实际地位是职责地位的内核和灵魂,没有实际地位,职责地位就不会巩固甚至成为“空壳”。正职并不天然地就是领导班子的核心,并不天然地处于主导地位,也并非一次任命就能实现。实际地位融合了正职的思想、品质、才能、行为、作风等等非权力因素。

正职的实际地位在很大程度上对一个地区、一个部门、一个单位的党风和社会风气有着至关重要的影响。有的正职,以其非凡的领导才能,卓著的工作政绩,高尚的人格魅力,经得起实践和时间的检验,赢得了人民群众的信赖和拥护。正职有这样好的形象,就会在本地区、本部门、本单位形成一定的感召力,党内和社会上就会见贤思齐,党风和社会风气就会有大的好转。孔繁森同志热爱人民,无私奉献的精神,深刻地影响着 he 周围的同志和当地的干部群众,也给全社会造成了积极

而深远的影响。相反,有的正职不“到位”,实际地位低于甚至损害其职责地位,给党风和社会风气带来极大的负面影响。山东泰安原市委书记胡建学好大喜功,虚报浮夸,有些成员便跟着弄虚作假,本人索贿受贿,有些成员就贪赃枉法、生活腐化。可见,正职的实际地位是多么重要。

(三) 正职的作用

正职在领导班子和社会活动中拥有无可置辩的驾驭权。正职必须通过自己的权力、责任、服务的有机结合,来正确实施领导,发挥自己的应有作用,不辜负党和人民的期望。正职的作用是多方面、多形式的,既有有形的,又有无形的。主要表现在以下几个方面:

1. 政治上的导向作用

“导向”作用,原属于交通范畴的概念,是指利用行驶标志、通讯工具等引导交通工具向一定的方向行驶。政治上的导向作用,是指领导干部通过宣传贯彻党的路线、方针、政策,把广大人民群众引导到实现党的总目标、总任务的方向上来。正职的政治导向作用是其首要的作用。

(1) 认准方向。在重大的政治原则问题上要有“主心骨”,站在党和人民的立场上,从人民的根本利益和长远利益出发,明辨是非,认准方向,不被一时的风云变幻所迷惑。在任何时候、任何情况下,都要坚持党的基本路线,在思想上、政治上同党中央保持高度一致。当党的重大方针政策出台的时候,要及时、准确、深刻地领会上级意图和每一个重要部署,认真学习,积极思考,提出符合本单位实际的贯彻意见,并预测可能出现的新情况、新问题,增强工作的预见性和准确性。

(2) 把舵导向。通过正确的政策引导、舆论引导、典型引导、自身表率等卓有成效的工作,把广大干部、群众의思想和行动引导到党所指引的方向上来。总的要求是,用党在不同时期的政治路线和政治方针,有效地教育、引导和统一一班人的政治立场,领导本部门、本地区广大干部群众坚定不移地走建设有中国特色的社会主义道路。但在具体引导上,要注意抓好总体方向与本地实际的有机统一。一方面,围绕本地区、本单位的发展和建设目标正确引导。单位的发展和建设目标是领导班子一切工作的出发点和落脚点。正职要时刻不忘本单位的发展目标,积极思索怎样去实现这个目标,带领一班人和广大群众不失时机地做好每项工作,出色地完成上级交给的任务。另一方面,在群众思想情绪的变化中引导。时刻关注和掌握本单位群众思想情绪的变化,预测变化的趋势,抓住倾向性问题,积极引导,有针对性地做好思想政治工作,把群众的注意力引导到贯彻党的路线、方针、政策上来。

(3) 坚持正确方向。一般来说,正职政治上的把关、掌舵,在正常情况下比较容易做到。但在复杂情况下,遇到关键时刻,关键问题,就不那么容易。特别是当突发性事件猝不及防地出现在面前时,是对正职的判断能力、应变能力、指挥能力的严峻考验。有的人可能惊慌失措,束手无策,甚至走偏方向,误入歧途。作为正职来讲,认准的方向就要百折不挠,坚持到底。尤其是在政治风浪的考验中,一定要坚定信念,站稳脚跟,旗帜鲜明,决不能随波逐流,左右摇摆,不能“跟着感觉走”。对于各种错误倾向,要以清醒的理智和无畏的胆略,同其进行坚决的斗争,以保证政治上不偏向,不迷路。在我国新旧体制更替的历史条件下,正职更要注意从宏观上、政治上考虑问题,

毫不动摇地坚持党的基本路线,毫不动摇地坚持改革、开放的社会主义方向,做一个清醒的、坚定的领导者。

2. 决策中的主导作用

所谓决策,是指人们在认识世界和改造世界的过程中,寻求并实现某种最优化预定目标的活动。狭义的决策,是指决策的制定;广义的决策,还包括决策的实施。决策是领导者的基本职能,是正职发挥作用的核心。实现科学、正确的决策,是领导班子集体的责任。正职在领导班子中的核心地位,决定了正职在领导班子实现科学决策中有更加重要的职责,必须在实现科学决策中发挥主导作用。当然,我们强调正职在实现科学决策中要发挥主导作用,决不是让正职以个人的决策代替领导班子的集体决策,而是要正职组织领导班子成员实现科学决策。

正职在实现科学决策中的主导作用,集中体现在以下四个方面:

一是明确决策目标。科学决策,必须遵循一定的程序,运用正确的方法。在现代决策科学中,决策程序大体分为三个步骤:发现问题,确定目标;分析矛盾,拟定预案;分析评估,审定方案。现代决策活动虽然要广泛利用咨询参谋力量,但是发现问题和确定目标却是领导者、特别是正职必须亲自动手,不能委诸他人的。凡有作为的正职,都是首先把功夫下在决策的第一个步骤上,即下在发现问题,确定目标上。因为明确决策目标,是正确决策的起点。要及时提出正确的决策目标,要求正职必须吃透党和国家的路线、方针、政策及上级的精神,把握本单位两个文明建设的进程和状况,站在全局的高度,从理论与实践的结合上,思考问题、研究问题。要有战略眼光和系统