

LDFFY SJX

LINGDAO FANGFAYISHU JINGXUAN

# 领导方法艺术 精选

第二辑

主 编 张兴民 荣今兴 王文义



中国人事出版社

# 领导方法艺术精选

## 第二辑

主 编

张兴民

荣今兴 王文义

副主编

王玉涵

王 岩

编 委

马保福

孙 申

闻 异

中国人事出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

领导方法艺术精选 第2辑/张兴民等主编. —北京:中国人事出版社, 1997

ISBN 7-80139-061-X

I. 领… I. 张… II. 领导方法一文集 IV. C933.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 13614 号

GD/F 828/24

中国人事出版社出版

(北京朝阳区西坝河南里 17 号楼 邮编:100028)

新华书店经销

河南省卫生厅青年印刷厂印刷

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 1/32 开本 20.3 印张

字数:509 千字 印数 1—8000 册

定价:27.00 元

# 目 录

## 一、科学决策篇

|                        |         |
|------------------------|---------|
| 领导谋断探要.....            | 张德泉(1)  |
| 谈科学决策中的几个问题.....       | 刘贤木(7)  |
| 领导决策的思路选择 .....        | 刘莲玉(10) |
| 领导干部要提高宏观决策能力 .....    | 邴 晨(13) |
| 试点:科学决策的“金钥匙”.....     | 张天儒(16) |
| 棘手问题的决策步骤和原则 .....     | 詹玉荣(18) |
| 决策落而不实的原因及对策 .....     | 李廷海(21) |
| 科学决策是实现“两个转变”的关键 ..... | 崔裕蒙(24) |
| 决策意识的误区及剖析 .....       | 施水洲(27) |
| 决策要克服五个心理障碍 .....      | 袁宗题(30) |

## 二、识人用人篇

### 治国之要 吏治为先

——中共山西省委书记胡富国谈

|                    |         |         |
|--------------------|---------|---------|
| 从严治吏 .....         | 张兴民     | 王维荣(33) |
| 如何选用一把手 .....      | 黄甲喜(38) |         |
| 论干部的最佳使用期 .....    | 吴富生     | 陈金陵(42) |
| 领导者要善于发挥人的长处 ..... | 孙如林(47) |         |

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| 发现干部潜能的途径 .....       | 乔本成(50)         |
| 影响基层干部成长的“隐性台阶” ..... | 陈凤楼(53)         |
| 把握好“公认性”选人用人尺度 .....  | 吴淑芬(57)         |
| 防止“公论”失真 .....        | 李廷海 隋晓红(60)     |
| 用科学方法构造考核政绩机制 .....   | 孙桂安(64)         |
| 政绩考核的负效应及其矫正 .....    | 任凤春(66)         |
| 干部考核中的情感因素及调适 .....   | 沈宏华(69)         |
| 怎样考核非经济部门领导干部         |                 |
| 的实绩 .....             | 徐水云 罗 丹(72)     |
| 给干部缺点不足下结论要恰如其分 ..... | 谷举族(76)         |
| 保证干部交流规范化             |                 |
| 的有效措施 .....           | 林原树 陈训廷 许 峰(78) |
| 干部回避制度的难点仍然存在 .....   | 姚建新(81)         |
| 认真推行领导干部交流制度 .....    | 杨水治 卢兴烈(85)     |

### 三、素质修养篇

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| 增强执政意识 提高执政水平 .....   | 孙文盛(88)          |
| 怎样认识和运用权力 .....       | 朱步楼(93)          |
| 识大局方能谋大事 .....        | 董光峰(97)          |
| 领导素质琐谈 .....          | 贾常先(99)          |
| 论领导角色行为的社会效应 .....    | 胡新宇(104)         |
| 领导关系效应 .....          | 程国远 吕建华 李文勤(109) |
| 学会尊重下属 .....          | 刘田喜(113)         |
| 现代领导形象塑造举要 .....      | 毕雁英(115)         |
| 领导者临场形象及其影响力 .....    | 高永华(118)         |
| 领导者与遏制腐败有关的几个问题 ..... | 刘少东(121)         |

|                  |          |
|------------------|----------|
| 领导干部怎么才能有人缘      | 张加民(125) |
| 领导干部廉洁自律应处理好四个关系 | 杨敏之(129) |

## 四、方法艺术篇

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| 注重领导工作的创造性       | 廖祥政(135)         |
| 领导者应善于“造势”       | 任光礼(138)         |
| 部属成熟度与领导方式的选择    | 毛寿龙(140)         |
| 选择典型应遵循的原则       | 李殿科 刘兰芬(143)     |
| 善于发现问题的艺术        | 孔令俊(146)         |
| 保证领导效能的若干工作艺术    | 王雪峰(149)         |
| 怎样制定年度工作计划       | 田开林(154)         |
| 领导者应善于运用哲理思维     | 陈同顺(157)         |
| 重视逻辑知识在领导工作中的运用  | 伍枝勤(160)         |
| 领导者如何解决棘手问题      |                  |
| .....            | 赵继良 蒋家祥 莫俊生(165) |
| 通气:团结协作的重要因素     | 于瑞祥(169)         |
| 领导者减少工作阻力的方法     | 李瓜田 蒋永志(171)     |
| 如何处理与上级、下级、同级的关系 | 姜振宇(175)         |
| 现场办公的利、弊、度       | 吕宇强 韩廷珍(181)     |
| 如何微服私访           | 张三旺(184)         |
| 领导者要管好秘书         | 高永华(188)         |
| 驾驭情绪是领导者必备的本领    | 郭小聪(190)         |
| 怎样处理“小报告”        | 李方才(193)         |
| 如何解决部属表现不佳的问题    | 毛寿龙(195)         |
| 正确对待“难缠”的下属      | 杨殿勇(197)         |
| 落实“难”的成因与对策      | 张炜东(200)         |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 抓落实要讲求针对性·····        | 李兆中(203)     |
| 怎样尽快适应新岗位·····        | 乔本成(205)     |
| 新任领导干部缺乏威信怎么办·····    | 刘青宁 石文格(209) |
| 新任领导干部如何跨越“低产阶段”····· | 邴旭生(212)     |
| 新任领导如何在复杂环境中          |              |
| 打开局面·····             | 韩瑞林 王 彦(217) |
| 新任领导旗开得胜之策·····       | 李锡炎(220)     |
| 领导者的协调艺术·····         | 方兆祥(223)     |
| 如何回答高层领导者的随机性提问·····  | 冯振广(231)     |
| 支配时间的重要方法·····        | 李占成(237)     |
| 请示汇报中存在的问题及对策·····    | 崔长柏(239)     |
| 掌握“软管理”的技巧·····       | 于广云 关永健(242) |
| 如何提高谈心的质量和效果·····     | 张加民(244)     |
| 增大“良药”的可口性·····       | 韩光元 吴龙鉴(247) |
| 批评艺术逆向思考三题·····       | 李 东(250)     |
| 成功的就职“宣言”·····        | 施水洲(252)     |
| 离任演说“四要”·····         | 曾 志(257)     |
| 领导者表态的语言艺术·····       | 陈光军(259)     |
| 协调工作中的语言运用·····       | 廷 青 陆 野(262) |
| 领导讲话中的穿插技巧·····       | 莫俊生 洪晓莉(265) |
| 领导者“倾听”的艺术·····       | 陈光军(269)     |
| 会议活动应遵循的八项原则·····     | 葛广智(271)     |
| 精简会议,改进会风九法 ·····     | 王松柏(274)     |
| 馊主意的特点及识别·····        | 张成亮(277)     |

## 五、班子建设篇

- 加强党委班子建设必须从增强党性入手…… 傅秉耀(280)
- 领导班子年轻化进程中的两次高潮和  
  启示…… 臧民 余通海(284)
- 抓好班子建设的三个重要环节…… 李  华(288)
- 一把手领导行为与班子凝聚力…… 董立民(291)
- 班子成员的共事之道…… 李晓明(295)
- 加强党委团结应注意的几个问题…… 林兴科(297)
- 领导者个性与班子团结…… 朱建华(300)
- “班长”的责任与“班子团结”…… 吴华南(305)
- 平庸之辈为何能够进入领导班子…… 聂正安(309)

## 六、领导作风篇

- 承诺制度的领导学分析…… 张兴民(313)
- 民主集中制原则什么时候也不能丢…… 张庆黎(318)
- 市场经济条件下怎样坚持和健全  
  民主集中制…… 李金明(323)
- 市场经济中更要坚持好党的群众路线…… 孙文盛(328)
- 要正确看待“个人说了算”…… 杜连章(333)
- “官出数字”析…… 路俊福(338)
- 防止领导干部言行庸俗化…… 曾再龙 姚敦科(343)
- 领导干部该怎样与“大款”交朋友…… 陈叔红(345)
- 领导干部要注意保持晚节…… 戴长友 高武生(347)

## 七、组织领导篇

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| 加强组织工作的宏观指导·····              | 刘贤儒(350) |
| 组织工作要做到讲政治不动摇·····            | 王克玉(354) |
| 组织部长如何做到知人善任·····             | 左慧玲(357) |
| 如何建设高素质的干部队伍·····             | 陈冬姣(360) |
| 强化任期制是推进干部能上能下的关键·····        | 刘道兴(367) |
| 加强对一把手监督的思考·····              | 林原树(369) |
| 发挥一把手在培养选拔年轻干部中的<br>重要作用····· | 李为健(375) |
| 切实加强组织部门自身建设·····             | 邢玉墀(379) |
| 干部任免应充分依据组织考察意见·····          | 谢宝兴(381) |
| 正确处理资格与破格的关系·····             | 张 栋(383) |

## 八、正副职领导篇

|                        |          |
|------------------------|----------|
| 对一把手在任期内工作效能的思考·····   | 王存桂(387) |
| “班长”要恰当处理与委员之间的关系····· | 马怀卿(390) |
| 摆正位置是处理好正副职关系的关键·····  | 史铁龙(396) |
| 试论副职的配角意识和功能·····      | 李衡昌(400) |
| 县级副职的工作方法与配合技巧·····    | 程满仓(407) |
| 副职参与决策的成功技巧·····       | 韩自然(412) |
| 副职也要善于思考·····          | 徐祥雪(415) |
| 当好副职需要什么样的姿态·····      | 韩贵良(418) |
| “到位”而不“越位”·····        | 李述海(421) |

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| “副职说了不算”引发的思考·····    | 李春林(424) |
| 女性副职该怎么与班子其他成员相处····· | 袁庆辉(429) |
| 领导工作中的“诤副”现象·····     | 李胜伟(431) |

## 九、青年领导篇

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| 抓紧培养和选拔优秀中青年干部·····          | 吴 仪(434) |
| 与青年干部谈“革命化”·····             | 翁振进(438) |
| 在实践中培养造就年轻领导干部·····          | 李 博(441) |
| 谈谈青年干部领导权威的树立·····           | 高朝亮(443) |
| 群众观点是跨世纪干部立身创业的基石·····       | 谷迁乔(446) |
| 走出年轻干部培养中的误区·····            | 李 东(448) |
| 下派青年干部应处理好几对矛盾·····          | 叶怀祥(451) |
| 把握好培养选拔后备干部的六个环节·····        | 李 华(456) |
| 跨世纪领导干部的素质要求应更具<br>时代特色····· | 魏 宏(460) |
| 新任年轻领导干部的角色转换·····           | 程 雄(463) |
| 年轻干部的人格塑造·····               | 王荣平(466) |
| 年轻干部的形象设计·····               | 乔本成(469) |
| 年轻领导干部的心理定位·····             | 范 捷(471) |
| 年轻干部如何走出上岗后的误区·····          | 华浩良(475) |

## 十、县乡领导篇

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| 县(市)委书记应注重提高五种能力····· | 张全景(479) |
| 关键是要有好思路·····         | 魏太平(485) |

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| 县委书记驾驭全局四要领·····        | 周用金(487) |
| 做好结合文章是县(市)委书记的基本功····· | 张祖新(492) |
| 如何当好新时期的“班长”·····       | 张秋阳(496) |
| 县长在几套班子中的角色艺术·····      | 杜九香(501) |
| 乡镇领导的二难选择及其解脱·····      | 何惠石(504) |
| 培养高素质乡镇企业家的思路·····      | 郭连山(507) |
| 乡镇领导如何处理上下级关系·····      | 杜明达(511) |
| 乡镇领导干部处理与群众关系的艺术·····   | 吴功乙(515) |

## 十一、经济领导篇

|                                       |          |
|---------------------------------------|----------|
| 加速经济发展必须善于造势用势·····                   | 杨新农(518) |
| 政府机关工作如何适应市场经济的要求·····                | 袁秀梅(522) |
| 组织资源是区域社会加快发展的首要因素<br>——张家港经验的启示····· | 雷广臻(527) |
| 新时期农村经济工作的领导方法·····                   | 陈官炼(533) |
| 内陆落后地区如何发展乡镇经济·····                   | 徐凤书(537) |

## 十二、企业领导篇

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| 加强学习 造就高素质的企业家队伍····· | 彭致圭(540) |
| 企业领导要提高创新能力·····      | 赵赛波(545) |
| 企业发展与企业领导素质·····      | 李建红(548) |
| 企业管理者也要知“兵”·····      | 魏文君(551) |
| 企业的根本出路：“四子”立业·····   | 王效金(555) |
| 建立防止企业经营者滥用权力的        |          |

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 组织制衡机制·····                  | 汤忠才(560)     |
| 出奇制胜之术——“超越经营战略”·····        | 袁庆学(563)     |
| “善假于物”的经营艺术·····             | 宋昌盛 杨庆华(566) |
| 企业党组织参与重大决策的保证<br>和运行机制····· | 张格民(570)     |
| 发展“卫星企业”的有效途径·····           | 张相林(573)     |

### 十三、办公室领导篇

|                        |          |
|------------------------|----------|
| 论领导者与办公室的互动·····       | 余习忠(577) |
| 党委办公室工作中亟待矫正的四个偏向····· | 张国智(580) |
| 办公室主任要正确对待领导批评·····    | 雨 佳(583) |
| 做管家勤奋料事 当参谋善谋全局·····   | 王金家(586) |
| 办公室人员要提高了六项素质·····     | 慕全泽(590) |
| 秘书的应急能力·····           | 黄有全(592) |
| 秘书队伍结构亟待优化·····        | 胡俊生(595) |
| 办公室主任要发挥好协调作用·····     | 曹兴霖(598) |

### 十四、古代领导篇

|                     |          |
|---------------------|----------|
| 《资治通鉴》所展示的从政艺术····· | 陈甲标(601) |
| 道家的“无为”领导思想·····    | 艾 畦(605) |
| 乾隆查处黄梅贪污案及启示·····   | 傅 贵(610) |
| 唐政事堂宰相集议制度·····     | 袁 刚(613) |
| 历史悲剧：天下不幸人才幸·····   | 李 浩(617) |
| “陆逊拜将”的启示·····      | 温新超(620) |

## 十五、外国领导篇

|                      |          |
|----------------------|----------|
| 公众意识：国外大企业致胜之道 ..... | 晓 理(623) |
| 日本怎样运用法律管理经济 .....   | 寇 天(626) |
| 美国企业家走出低谷之谋略 .....   | 吴亚琴(629) |
| 金泳三针砭“韩国病” .....     | 鲁 仁(632) |

\* \* \*

|           |       |
|-----------|-------|
| 后 记 ..... | (638) |
|-----------|-------|

# 一、科学决策篇

## 领导谋断探要

人类史上,英明领导者的基本特征之一是多谋善断,甚至“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。那么,他们是怎么谋、又怎么断的?这不能不是领导决策学要深入研究的核心问题,也是现代领导者需着力把握的根本问题。这里的“谋”是指领导运筹,它是领导者在人们辅助下对领导目标及其行动方案的提出、分析论证过程。而“断”是指领导决断,它是领导者对目标及其行动方案的选择判断过程。历史上一再证明,实践往往取决于智战,智战的关键是领导谋断。古今中外,领导谋断从根本上决定着领导活动和国家事业的兴衰成败。

### 领导运筹要点

实践中的领导谋断,往往谋中有断、断中有谋,但时序上,又必然是谋在先而断在后。因此,探讨领导谋断,先要探讨领导运筹。

(一)审时度势,调研预见。审时度势,即弄清楚并正确认识实际情况特别是情势变化规律,是领导运筹的前提和基础。领导活动是一个有机整体,审时度势必须做到统筹全局、抓住关键。既从空

间上通观领导活动的各个构成要素并抓住主要矛盾,又从时间上看清领导活动的过去、现时、未来并抓住关键环节。

(二)两个阶段,两种做法。领导运筹时序上可相对分为领导目标和行动方案的寻找提出与分析论证两个阶段,范围上可相对分为战略运筹与战术运筹。阶段和内容不同,做法和要求也不同。战略运筹是就目标方向、大政方针的运筹,它要为战术运筹提出指导思想和轮廓,特别需要智慧和思维艺术,主要由领导者承担;战术运筹是就方案具体内容、途径、措施的运筹,它要为战略运筹充添内容、描绘细节并分析论证,特别需要科学原则和计算技术,主要由辅助人员完成。寻找提出方案特别是战略运筹,多从宏观、整体角度注意事物间的联系和相似性,更要求思维的发散性和非常规性,有更大的自由度和广阔的思维空间,多运用想象、联想等柔性思维和社会群体思维方式;分析论证方案特别是战术运筹,多从微观、具体角度注意事物间的差异和数量关系,更要求思维的逻辑性和精确性,多运用分析、综合等刚性思维方式和电子计算机系统。

(三)两类因素,两种对策。领导活动充满了风险、竞争和对抗,且其变化和成败是多种因素综合作用的结果。因此领导运筹必须作两类因素分析,对策上做好两手准备,即从领导活动和各种因素中,既要抓出那些相对带有必然性、确定性、主要的、可控的特别是现实性的因素,作为立足点和根据,从中寻求提出一种积极的主要的对策方案,供决断和实施;同时,又要看到那些相对带有偶然性、随机性、次要的、不可控的但有可能性的因素,作为力求加以利用或应该防备的方面,从中寻求多种应急、应变对策,以作为决断和实施的辅助方案。只有这样,才能既力争最好结果,又立于不败之地。

为提出一种积极、主要的对策,领导运筹还要把握如下要点:一是定性分析,透过现象看清本质;二是系统分析,统筹全局、抓住关键即主要矛盾;三是矛盾分析,着力分析主要矛盾中对立统一的

两个方面及相互关系和转化的必要条件。以上三点是战略运筹要点,从中可以提出基本战略。在此基础上还有第四点,即具体问题具体分析,从质和量的结合上分析主要矛盾中两个方面在不同时期的差异程度和发展变化,从而决定不同时期的策略变化及其在实施时必须把握的分寸和火候。以上四点,从现象到本质、从宏观到微观、从战略到策略,既紧密联系,又步步深入。

为寻求多种应急应变对策的运筹,还要把握如下要点:一是为实现一种现实性,要想到并立足于多种可能性;二是重视并利用大的可能性,防备利用小的可能性即不意性;三是立足于坏的可能性,去争取好的可能性;四是既看到并利用必然性,又想到并争取利用偶然性。

(四)辩证思维,把握关键。客观事物的发展变化是辩证的,领导运筹思维也必须是辩证的。史载公元211年春,荆州的刘备要入川,但曹操要打同刘结盟的孙权,刘陷于入川还是援吴的两难之中。这时诸葛亮让刘写信从西凉调出马超打曹操,使曹自顾不暇,刘由两难变为两全。应该说这类运筹是辩证的,体现出辩证思维的一般规律:从局部到全局再回到局部,以全局的眼光审视局部;从策略到战略再回到策略,从战略高度把握策略;从内部到外部再回到内部,从内外两面寻求解决问题的方略;从现时到未来再回到现时,从未来的高度和角度来认识并把握现时行动。这要求领导者在运筹时把握好两点:一是胸怀全局,有战略眼光,站得更高些,看得更远些,选好思维的立足点;二是善于从上面、对面、外面、侧面等不同方位看问题,选好思维的着眼点。

(五)依靠群众,善于集中。毛泽东、周恩来多次作出过人类史上罕见的奇妙运筹,这当然与他们丰富的经验、渊博的学识、过人的智慧相关,但一个根本点是他们都十分相信并依靠人民群众,特别善于吸收集集中人们包括专家的智慧 and 创造,在运筹中遵循了从群众中来、到群众中去的路线。古人云,谋贵众,虑贵详,断贵独,行

贵力。这里的“谋”多指寻找提出阶段的运筹，要依靠群众；而“虑”多指分析论证，主要靠智囊团。官渡之战中袁绍为什么会被弱小的曹操打败？不是没人为他谋或谋得不好，而是他本人不善于谋，特别是不善于吸收人们的智慧。

### 领导决断要点

史称唐初名相房玄龄善谋而杜如晦善断，即“房谋杜断”。可见谋有异于断。谋主要靠智慧，而断需智勇兼备。所以，领导者要通晓谋的要点，尤其应把握断的要点。

(一)原则坚定，策略灵活。领导决断既有原则性，又有灵活性，领导者要把二者有机结合起来。领导决断的原则性，一般是指领导活动必须始终坚持的根本目标，达到目标必须坚持的基本点和必须划清的基本界限，它反映了事物存在、发展、变化的质和规定性及基本数量界限；领导决断的灵活性，一般是指由实际面对的客观情况和主观条件所决定的策略上的随机应变性，它反映了事物发展变化的复杂性和前进道路上的曲折性。

(二)早定大计，临机处置。领导决断可相对分为战略决断与战术决断。战略决断是就目标方向、大政方针等战略性问题的决断，战术决断是就具体方案、措施等战术性问题的决断。

领导者需要尽早作出战略决断即早定大计。因为战略决断对战术决断有指导性和预见性；否则，事到临头才定大计，就必然在战术性的具体行动上陷于被动挨打的困难境地。

领导者只能临机作出战术决断即临机处置。因为战术决断是针对特定条件下发生的特定事件的，具体事件的发生有随机性，战术决断必然带有随机制宜性，军事术语叫“践墨随敌”。古人云：“权不可预设，变不可先图；与时迁移，应物变化，设策之机也。”

在领导活动中，领导者必须既敢于提早作出战略决断，又善于临机作出战术决断。毛泽东在人民解放战争中作出的三路大军挺进中原，举行辽沈、平津、淮海三大战役等决断，既在战略上敢于斗