

LINGDAO GANBU WUSHIJI

领导干部五十忌

杨 麻



中国劳动出版社



200125630

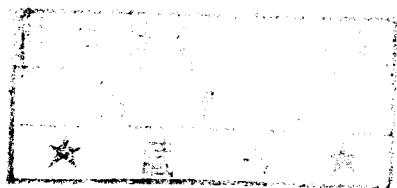
C 933.2
6

80844

领导干部五十忌

杨 麻

D140/24



中国劳动出版社

(京)新登字 114 号

领导干部五十忌

杨 麻

责任编辑:曾令萍

中国劳动出版社出版

(北京市和平里中街 12 号)

北京地质印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

787×1092 毫米 长 32 开本 4.375 印张 82 千字

1991 年 10 月北京第 1 版 1992 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:14000 册

ISBN 7-5045-0859-4/D·114 定价:2.50 元

前 言

在建设有中国特色的社会主义的伟大事业中，每一个人都有一定的责任，领导干部责任更大，他们的思想方法和工作方法如何，决定着他们的工作成效，直接影响着整个事业的兴衰成败。在实际工作中，往往有这样的情况，同样在党中央正确的路线、方针、政策的指导下，干同样的工作，效果却迥然不同；有些同志一心一意想把工作做好，热情很高，劲头很足，可是操了心，费了劲，却不见有好的效果，甚至还会适得其反，出岔子，碰钉子。究其原因也许是多方面的，但其中往往与思想方法不无关系。所以，我们对思想方法问题不可不重视。我写这本小册子的目的，就是想把自己的一些体会，通过通俗的叙述，来与大家互相交流，以便共同总结正反两个方面的经验，获得新的共识，提高领导艺术。或许我之所言过于浅薄，但愿能起抛砖引玉的作用。正如鲁迅先生所说的：“我只想深夜的街头摆着一个地摊，所有的无非几个小钉，几个瓦碟，但也希望，并且相信有些人会从中寻出合于他的用处的东西。”（《且介亭杂文·序言》）倘若这本小册子能起这样一点小小的作用，我的心里也就得以宽慰了。

本书在编写过程中参考了一些有关的著作和论文，在此谨致谢意！由于本人水平有限，错误和不妥之处，敬请读者指正。

作者

1991年2月

目 录

一忌一事无成·····	(1)
二忌鼠目寸光·····	(4)
三忌凝滞性思维·····	(7)
四忌夜郎自大·····	(10)
五忌闻过则怒·····	(13)
六忌以“无缝”自居·····	(16)
七忌卖弄人情·····	(19)
八忌不学无术，甘当外行·····	(21)
九忌悲观·····	(24)
十忌“势利眼”·····	(27)
十一忌患“好多症”·····	(30)
十二忌迈“四方步”·····	(32)
十三忌“窝里斗”·····	(34)
十四忌“官态”·····	(36)
十五忌莽撞·····	(38)
十六忌偏激·····	(41)
十七忌清谈·····	(43)
十八忌“手电筒照人”·····	(45)
十九忌心胸狭窄·····	(48)
二十忌把“令箭”当“鸡毛”·····	(51)
二十一忌自我陶醉·····	(54)

二十二忌当“歪嘴和尚”	(56)
二十三忌中饱私囊	(59)
二十四忌“捂”错	(62)
二十五忌叶公好龙	(64)
二十六忌“一条道儿走到黑”	(66)
二十七忌闭门造车	(68)
二十八忌搞“假把式”	(71)
二十九忌“眉毛胡子一把抓”	(73)
三十忌按图索骥	(75)
三十一忌优柔寡断	(78)
三十二忌越俎代庖谋下政	(81)
三十三忌打无把握之仗	(84)
三十四忌只取不予	(87)
三十五忌只讲动机不求效果	(89)
三十六忌让“爱哭的孩子多吃糖”	(92)
三十七忌瞎子摸象	(94)
三十八忌先入为主	(97)
三十九忌人微言轻	(100)
四十忌只凭“三板斧”	(103)
四十一忌把人才当“花瓶”	(105)
四十二忌东施效颦	(108)
四十三忌“一贴医百病”	(110)
四十四忌走马上任放“虚火”	(113)
四十五忌乱点用人谱	(115)
四十六忌看脸色行事	(118)
四十七忌“听到风就是雨”	(120)
四十八忌犯“瘸腿病”	(123)

四十九忌模棱两可·····	(126)
五十忌唱“独角戏”·····	(129)

一忌一事无成

清代著名笔记小说集《阅微草堂笔记》中，有这样一则故事：有一官吏死后赶到阎王那里，阎王将其问罪，他大叫冤枉：“鄙人生前为官清廉，一不杀生，二不爱财，三不贪杯，四不迷色……”阎王打断他的话问：“你在任上又有何壮举呢？”此官吏低首嗫嚅答道：“虽无功，但也无过。”阎王仰天大笑道：“如果不杀不贪就是好官，那么堂设一木偶，连水都不用喝，还要你干什么？你身为朝廷命官，无功就是有罪！”这个虚构的故事告诉我们一个深刻的道理：为“官”必须尽职尽责，有所作为。

俗话说：“在其位谋其政”，任何“官位”都是为谋其政而设的，或负责一个方面的工作，或管理一个地方的事务。作为人民公仆的“官”更应看到自己的责任。党和人民推选你当“官”，是希望你能负起责任有所作为。倘若只求洁身自好，不思兴利除弊；只满足于本身的清廉，份内的事不努力办好；只知明哲保身，不图有所建树，在位就会尤如大象的耳朵——摆设，甚至还会耽误事业的发展，起很坏的作用。可见，这种“不求有功，但求无过”的

行为，实则是一种失职的行为，本身就是一种严重的过错。对于这一点，很多明智而有作为的领导同志是十分清楚的。前些日子遇到一个朋友，说他有一个同学改变了一个单位的落后面貌后，又当上了某县的“父母官”，上任时说了八个字——“为官一任，致富一方”。他的目标之一，是要实现四个翻番，即社会国民经济总值翻一番，工业产值翻两番，地方财政收入翻一番半，城乡人均收入翻一番。为了实现这个目标，他严以律己，勇于开拓，鼎新革故，兴利除弊，很快开创出了工作新局面，并且可以预料，提前实现四个翻番是有把握的。我想，这位“父母官”这种走到哪里就要把哪里的落后面貌改变的精神，正是我们共产党人、领导干部所应具有的品质。

在现实生活中也有不少人对这个问题的认识，他们心里想的是要官位高一些，责任少一些，脑筋少动些，汗水少流些，俸禄多拿些。至于贡献、建树，有没有都无所谓。因此工作上或只求四平八稳，前不入头，后不露尾，只要不出事就行；或当一天和尚撞一天钟，整天拨弄自己的小九九，算事业的帐“难得糊涂”，算个人的帐一丁点也不含糊；或满足于忙忙碌碌，应付上面，东一榔头、西一棒子。为官一任山河依旧，面貌未改，白白浪费了宝贵时光。

庸碌无为耻为“官”，与我们人民公仆所应具有的革命事业心是格格不入的。我们的各级领导干部都是人民的勤务员，其一切言行都应对人民负责，特

别是负有一定职责的领导干部，更应有强烈的革命事业心。而要做到这一点，最重要的是要摆脱甘于平庸的消极心理。既要在作风上坚持严以律己的原则，又要在思想上树立有志于事业，勇于创新，为官一任，有所建树的精神。有了这种精神，才能和我们现在进行的社会主义现代化建设这个前无古人的崭新事业相适应，立于历史的潮头，扎扎实实地踏出几个脚印，留下几个可供后人记忆的“路标”。



二忌鼠目寸光

常言道：一个国家要有名气，一个军队要有士气，一个人要有志气，没有雄才大略难以成就一番事业。因此，大凡有作为者都有远大的志趣。唐代诗人王之涣的诗句：“欲穷千里目，更上一层楼”之所以流传千古，就是因为它表达了一种永不满足，永远追求的志向。《资治通鉴》（卷二）有这样一段记载，靖郭君（齐孟尝君的父亲）要在他的封地薛这个地方筑城，客谓靖郭君曰：“君不闻海大鱼乎？网不能止，钩不能牵，荡而失水，则蝼蚁制焉。今夫齐，亦君之水也。君长有齐，奚以薛为！苟为失齐，虽隆薛之城到于天，庸足恃乎！”这个食客用鱼和水的关系讲了一番道理，劝靖郭君帮助把齐国治理好了，薛地自然就安全了。如果齐国不保，纵然把薛地城墙筑到天高，也是无济于事的。靖郭君听了这番高瞻远瞩的话，很受启发，于是放弃了筑城的打算，转为竭力帮助治理齐国，从根本上保证了薛地的安全。这其中也说明了卓越远见之重要。这种远见人们往往称之为战略眼光。

战略眼光是领导者所应具有的一种素质。一方

面人的主观认识需要不断深化,所以要有一个过程,甚至反复,因此,需要放眼亮,需要有志气和意志;另一方面,我们所从事的事业是一个个相互衔接的过程,各项工作既有本身应达到的目标,应获得的成效,同时又是长远和整体的一个阶段或一个部分,是为长远和整体创造条件,打好基础的。因此,有战略眼光的人总是干一步看二步,从局部想到全局,从目前想到未来。他们不会因为眼前利益而干出“割肉补疮”、断水绝源的事。即使遇到了挫折,也不会灰心丧气,从此一蹶不振。他们能在失败中总结经验教训,鼓起勇气,继续前进。1988年6月18日的《南方日报》在改革论坛栏目里登了一篇题为“落聘不可落志”的文章。文中举了这样一个例子:某厂有位原副厂长在企业实行承包经营责任制后,未能被聘用,但他有一股犟劲,落聘依然精神振作,用他自己的话说叫:“落聘不落志”。来年他带了50多人在厂里承包了一个冷库,干得很出色,迎来了上下一片赞扬声。这说明,失败并不可怕,只要不失志,成功肯定会属于你。

但是,也有目光短浅者,或一遇挫折就意志消沉,牢骚满腹,怨天尤人;或抓工作只看眼前不看长远,只看局部不看全局,孤立地看待一个阶段或自己负责的工作,习惯于搞“急功近利”、“短期行为”,结果造成各项工作间相互脱节,没有连续性,有时虽然单项冒了尖,却使其他方面落了后,影响整体目标的实现,损害了整体利益。有的人为了显示自己的政绩,给上级留个好印象,让群众投自己

的“信任票”，变着法儿在最容易见效的工作上做文章，在最薄的部位“钻钉子”。有的领导上台不是把劲使在承前启后，做扎扎实实的工作上，而是热衷于做“快餐”，一开场就踢进它几个“球”，甚至不惜做一些有悖于长远建设和全面进步的事情，只要能眼前“叫好”，以后“挨骂”也在所不顾。于是，“杀鸡取蛋”、“寅吃卯粮”地为群众办“好事”，谋福利。成绩似乎很快显出来了，但困难和薄弱环节却越来越突出，造成恶性循环。各级领导者应引以为戒。

三忌凝滞性思维

不久前听一位老战友讲了这样一件有趣的事：有一次，十几个大学同学聚在一起，其中一个说，有一天我的一根烟落到咖啡杯里去了，虽然咖啡杯是满的，但是烟没有弄湿，你们谁能说出其中的道理？大家一下子热闹起来，有的说：“那烟是拿出后烘干的”，也有的说：“那烟一定是用尼龙膜包住的”，还有的说：“那可能是一根能浮在水面上的塑料假烟”。时间过了半小时，却没有一个猜对的，于是公布了答案：杯内装的是干咖啡！这下子大家才恍然大悟，哄堂大笑起来。这事虽小，却给我们提出了一个问题：为什么十几个受过高等教育的人回答不出一个简单的问题？原因就在于他们的思维拘泥、凝滞，打破“装满杯子的总是咖啡水”的思维定势。也就是说，缺乏想象广泛的创造性思维。

创造性思维是我们得以前进和发展的不可缺少的因素，对于各行各业来说都是十分重要的。通观各个领域，叱咤风云，取得非同凡响成绩者，往往他都具有不同常人的创造性思维能力。美国历经百年风化的自由女神铜像翻新后，现场存有 200 吨废

料难以处理。一个名叫斯塔克的人却自告奋勇地承包了这件差事。他对废料进行分类使用，把废铜皮改铸成纪念币，废铅铝做纪念尺，水泥碎块整理成小石碑，把朽木泥巴装在玲珑透明的小盒子里，让大家作为有意义的纪念品选购。这样一来，一文不值、难以处理的垃圾，顿时身价百倍，人们争相选购，200吨垃圾被一抢而空，斯塔克也由此大获其利。斯塔克的成功，就在于他有与众不同的创造性思维。

这种创造性思维意识对于领导干部来说尤其重要。1851年，英国向世界推销自己率先进行工业革命成果的博览会之所以能一鸣惊人，震动世界，就在于英国皇室亲王采用了冲破传统思维的“玻璃花房语言”。当时博览会会场的设计是皇室亲王亲自过问的，全英建筑大师都行动了起来，他们精心设计了740个方案，可亲王一个都不满意，因为他们的思维方式没有摆脱传统思维的羁绊。眼看就要到会期了，大家都十分着急。这时，一个名叫约瑟夫·帕克斯顿的皇家花园花匠，献上了一份富于幻想的温室似的博览会图纸。这个设计的构想没有建筑师们崇拜的“哥德比语言”，却使亲王看后拍案叫绝，因为它打破了常规思维的框框，前所未有的，独树一帜。亲王随即将它命名为“水晶宫”，立即批准施工，果然效果独特，世界各地的来宾看后赞不绝口。“水晶宫”被认为是人类建筑史上的一次革命，它开创了装配式建筑的先河。

随着社会的发展，创造性思维越来越显得重要，

也越来越被人们所认识。谁要想使自己的工作产生超凡出众的效果,谁要想在竞争中立于不败之地,谁就应该改造自己的思维方式,跳出传统的思维定势,学会进行创造性思维。创造性思维的方法是多种多样的,目前人们普遍运用的主要有以下几种:一是发散性思维,就是从某一目标出发,进行相关的广泛思维,以寻找多种解决途径。这种思维方式跳出了人们所固有的思维定势,容易启发创造性灵感。二是辐集性思维,就是多路思维集向某个中心点,沿着归一的或单一的方向进行推导,并找到一种合意的答案。这种思维能把驰骋千里的各路思维牵引回来,向一个思维结点发起思维攻势,具有去粗取精、去伪存真、提纲挈领、收拢梳理、集束使用的功能。三是特异性思维,就是非同寻常的特殊奇异的思维。四是变异性思维,就是根据人在某种情况下对客观事物所产生的错觉,进行灵活变异。五是差异性思维,就是于同中求异,对同一目标进行差级运筹,分别实施不同方式的思维。日本有一家专做布制动物玩具的企业,由于竞争激烈,面临倒闭的危险。这个企业制作的玩具是狗类中最可爱的一种——尖嘴狗,但生产这种尖嘴狗的企业很多,使得该企业的产品难以销售。为了求生路,企业发动职工想出了一个与众不同的创新求异高招:他们发现别人制作的尖嘴狗都没有舌头,而尖嘴狗在伸出红舌头时却是最好玩的。于是,他们在狗嘴边开了个孔,加上一个红舌头,使商品打开了销路。这是一个同中求异的成功例子。