

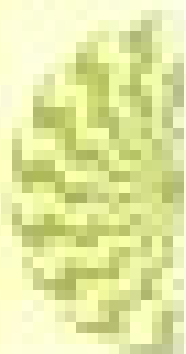
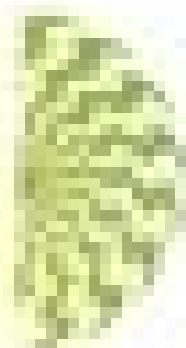
怎样做一个好的领导者

李 齐 臣

南大学出版社

怎样做一个好的领导者

卡·普朗



领导者的素质与能力

怎样做一个好的领导者

李 齐 臣

河 南 大 学 出 版 社

621.26/6

怎样做一个好的领导者

李 齐 臣

责任编辑 张 综

河南大学出版社出版

(开封市明伦街85号)

河南省新华书店发行

商丘地区印刷厂印刷

开本：787×1168毫米 1/32 印张：7.75 字数：168千字

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数 1—15,000 定价：2.10元

ISBN 7-81018-247-1/D·25

序

李齐臣同志写的《怎样做一个好的领导者》这本书即将出版。要我在前面写几句话，我乐意地答应了。

我粗读了这本书，感到很高兴。李齐臣同志现任中共夏邑县委书记。大家知道，县委书记是很忙的，而他能够于繁忙之中，抽出时间读书，并挤出时间写作，这是难能可贵的。据悉，他常常于一天的繁忙工作之后，当夜阑更深的时候，独伴孤灯，进行夜读；或思索、回顾一下自己的工作，有什么感受，把它记录下来，日久天长，他记了很多工作日记。他的这种精神，令人感佩！

领导，自古有之。而把领导工作作为一门科学来研究，则是不久的事。世界在变化，时代在前进。第二次世界大战结束以来的近几十年间，自然科学突飞猛进，随着时间的推移，新的技术革命的浪潮愈加汹涌澎湃。新的技术革命，对于我国的社会主义建设，既提出了严峻的挑战，也提供了大好的时机。我们必须迎接这一挑战，利用这一时机，否则，我们国家与发达国家的差距，将会越来越大，我们就会被抛在时代的后面。

面对新的形势，党的十一届三中全会以来，党中央依据实事求是的思想路线，提出了改革、开放的方针，使我国的社会主义现代化建设取得了伟大的成就，它已经在我国社会生活的各个领域（劳动方式、生活方式、思维方式、人际关系、伦理道德等）引起明显的甚至是深刻的变化。作为领导

6.25.86/107

者，适应新的形势，必须掌握领导科学的理论，既要继承发扬我们好的传统，又要树立新的思维方式，学会新的工作方法。这样，我们才能团结、率领全国各族人民比较顺利地建设具有中国特色的社会主义，再经过几十年的奋斗，把我国建设成为强盛的社会主义国家。

《怎样做一个好的领导者》，是作者根据领导科学的原理结合自己从事领导工作的体会写出来的。我认为这本书有几个特色：一、这本书从领导实际工作中，总结和论述了有关领导科学的各个方面，既有实际经验，又有一定的理论水平；二、运用马克思主义的观点和党的路线方针政策试图回答有关领导工作的一些实际问题，因而具有一定的现实感；三、语言生动，通俗易懂，读起来不感到空洞乏味。

当然，这本书还有不足之处，有待进一步提高。如有些地方缺乏应有的连贯性，方言土语多了些等。尽管如此，我认为这本书有它的积极作用和价值。因此，我愿意向读者推荐。特别是县一级、乡一级和各方面从事中级领导、初级领导工作的同志们，读读它会有收益和启迪。也许，你对作者的某些论点持有异议。

领导，是一门大学问，它涉及多种学科，内容极为丰富和宽广。领导要驾驭和解决多方面的矛盾，处理很复杂的问题，认识是否合乎实际，工作方法、方式是否适当，其效果便会迥然不同，因此，领导又是一种艺术。希望从事领导科学研究的理论工作者和所有从事实际领导工作的同志，都来研究领导问题。

韩 劲 草

1988年11月27日

目 录

如何做一个好的领导者·····	(1)
再谈如何做一个好的领导者·····	(33)
三谈如何做一个好的领导者·····	(71)
领导者要做到“五了解”、“五理顺”·····	(130)
如何做一个超前式的领导者·····	(168)
谈谈民主集中制问题·····	(179)
开展“五心”活动，做好新时期的思想政治工作·····	(197)
好的领导者应具有“八力”·····	(205)
要勇于到后进地区去工作·····	(218)
把握“结合”的辩证法·····	(223)
保持一身正气，光明磊落做人·····	(230)
领导干部要做廉洁奉公的表率·····	(236)
后记·····	(239)

如何做一个好的领导者

什么是领导？什么是领导科学？直到目前为止，社会科学著作和《辞海》中，也没有专门解释的条目。众多的管理科学书籍中，都是从不同的角度作出的定义、解释，显得有些庞杂而不统一。

我认为，所谓领导，就是率领和引导人们朝一定方向和目标前进。它的概念应包涵权力（或职权）、责任、服务三重含义。研究领导工作及其规律的科学，即领导科学。它包括领导观念、领导体制、领导职责、科学决策、群众关系等很多方面，还有领导方法、领导关系、智力结构、领导素质、管理原则等很多问题。领导者的职责是什么呢？有人提出，现代领导者的职责有三项根本性的工作，即设计规划、制定规范、选人用人；还有三项经常性工作，即日常决策、调查研究、学习。毛泽东说：“领导者的职责，归纳起来，主要的是出主意，用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于‘出主意’一类。使一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类。”^①

下面根据个人的认识和体会，就如何做一个好的领导

①《毛泽东选集》合订本第515页。

者，谈一点看法，供担任领导工作的同志在实践中参考。

一、善于运筹，树立领导观念

运筹，指谋略、策划。早在20世纪30年代后期，运筹学就有了一些值得注意的成果。但这门学科主要是在第二次世界大战期间成长起来的。它主要研究在经济活动与军事活动中，能用数量来表达的有关运用、筹划和管理等方面的问题。人们常说“运筹帷幄”，意思是说在军帐内对策略作全面谋划。

作为一个领导者，必须懂得运筹，善于谋略。在运筹和谋略过程中，要注意以下五点：

（一）要有全局观念。所谓全局，是指整个国家的大局。当前，也就是实现四个现代化的总目标和总任务。因为，这个总目标、总任务集中反映了全国人民的根本利益和愿望。我们在领导一个地区、一个部门和一项工作中，必须牢记这个总目标和总任务，自觉地服从于、服务于这个大局。此外，一个地区、一个县或一个单位，也有自己的总任务和总目标。这个总任务和总目标，就是你这个单位的大局。其下属单位和各个部门的工作，也应该自觉地为完成全区、全县的总任务和目标服务。

（二）要有计划观念。既要有总体规划和通盘的战略设想，又要有短期计划和具体安排，使整个工作相互协调，相互配合。工作无计划，就会陷入盲目和被动；“眉毛胡子一把抓”，其结果将一事无成。制订计划时，不仅要从本地区、本单位、本部门的实际情况出发，而且要掌握外地区、

外部门、外县、外省以至全国的信息；思路要宽广，眼界要开阔，要有战略发展的眼光。除制订长远规划外，还要有当前的工作计划和具体安排，确定当前抓几件大事？解决几个重大问题？达到什么目标？什么时间完成？

（三）要有群众观念。共产党人的宗旨是为人民服务。能否使人民群众尽快富裕起来，是衡量领导工作好坏的重要标准。作为一个领导者，要关心人民的疾苦，为人民排忧解难，要抓住群众最关心、要求最迫切的问题，脚踏实地地为群众办好事，办实事。

（四）要有服务观念。服务的思想是领导干部获得群众信赖的源泉之一。“领导就是服务”这句话道出了社会主义社会领导的实质，也道出了领导过程的实质。毛泽东说的“为人民服务”，首先是指各级领导要为人民服务。作为一个领导，如果脑子里只有“管人的思想”，而没有为他们服务的思想和替他们解决困难、创造条件、发挥他们的作用的观点，群众就不会信任你。当然，领导者的服务不同于一般的服务，它是从实现领导的目的的角度去实现服务的。比如，领导者为带领群众前进，要在方向、目标、方法等方面给群众以指导；群众中出现了思想问题，领导者要进行开导；对于整个工作进程，领导者要经常进行检查督导；为防止工作离开正确轨道，领导者要设法引导；对工作中的先进事物，领导者要及时进行倡导。如此等等，都是为实现领导目的所进行的服务工作。只有在头脑中牢固树立领导就是服务的观念，才是一个称职的领导者。

（五）要有预见和远见。作为一个领导者，对事物的发展变化及其规律要有比较切合实际的分析和论断。事情没有

来之前，要有预见，对事情的发展要有远见。要走在时间前面，把握事物发展的主动权。没有预见和远见，老是跟在时间后面，就谈不上领导。

二、科学决策，作到适时果断

决策是领导工作的重要任务之一，是领导者的基本功能，也是检验领导水平的根本标志。过去的决策，主要凭借领导者个人的阅历、知识和智慧。决策成功与否要看领导者的阅历是否丰富，知识是否渊博，智慧和胆略是否过人。有时也利用“智囊”人物协助，但仍是依靠他们个人的阅历、知识、智慧和经验，这叫做经验决策。

决策是否正确，是事业成败的关键。刘备“三顾茅庐”聘请诸葛亮，将诸葛亮置于决策地位，因而一步一步取得了胜利。诸葛亮一生谨慎，但街亭一战，错用马谡，把马谡这样一个纸上谈兵、言过其实的人置于决策地位，致使街亭失守，影响了蜀、魏战争的全局。古人说：“千军易得，一将难求”，“一将无能，累死千军”，说明了决策者和决策的重要性。

随着科学的发展和社会的前进，现代的社会化大生产给社会活动带来了一系列根本的变革：一是社会活动越来越复杂；二是社会活动形式越来越多变；三是社会活动的影响越来越大。任何一项重大的活动决策，往往与整个社会活动的各个方面有千丝万缕的联系，牵一发而动全身。一个措施失误，往往会引起一连串的连锁反应；一项决策的失误，有时会导致整个工程垮台。由于上述原因，如果单凭领导者个

人的经验、智慧和胆略决策，靠一两个人“拍脑袋”“想当然”，显然是不行的。因此，现代领导者面对变化多端的社交活动，层出不穷的新问题，必须以科学的头脑和科学的方法，运用各种科学手段，审时度势，统观全局，从战略到战术，从宏观到微观，从全局到局部，从经济价值到社会效果，进行周密的方案论证，权衡利弊，适时果断地作出科学决策。

如何实现科学的决策呢？一般要经过八项工作程序。

第一，发现问题。这是领导的重要职责。所有决策工作的步骤都是从发现问题开始。没有问题或不解决问题，也无需决策。作为一个领导者，一定要站在全局的高度，从纷繁复杂的社会现象和经济现象中，找出关键性的问题，加以确认，列入重要议事日程，作为决策的前提。要发现问题，就必须深入实际，掌握信息，吃透情况，了解下情。

第二，确定目标。决策总是为了达到一个既定的目标，没有目标也无从决策。确定目标一定要从实际出发。要注意防止两种偏向：一是好高骛远，急于求成，主观主义的决定，使目标脱离实际，这叫左倾蛮干。二是眼光短浅，胸无大志，思想不解放，经过努力能够达到的目标也不敢确定，这叫右倾保守。这两种倾向都会造成不应有的损失。正确的作法是，既积极可靠，又留有余地。此外，确定的目标必须是可以计量，可以规定时间和明确责任的，不能模糊不清、笼而统之。

第三，价值准则。即把目标分解成若干具体的指标，规定这些指标的主次、缓急以及相互发生矛盾时的取舍原则，指明可能限制实现这些指标的约束条件。这是决策者必须认

真对待的重要一环，准则失当，决策目标就不可能达到。

第四，拟定方案。即确定达到目标的正确方法和有效途径，包括收集历史统计数据 and 现行调查数据，制订多种可供选择的方案，并把每个方案的优点、缺点、效益、可行性详细说明。

第五，分析评估。即运用各种决策技术，对各种方案进行可行性分析、评价和论证，提出决断性意见，为领导选优作好准备。

第六、方案选优。就是领导者站在全局的高度，运用科学思维的方法，综合各方面的意见，考虑主客观条件，权衡利弊，对几种可供选择的方案进行分析、比较、判断，选出最优方案。这是整个决策程序中最关键的一步，是一件十分复杂、细致的工作。它要求领导者不仅要有丰富的知识，而且有敢于决定重大问题的胆略。

第七，实验证实。方案选定后，是否正确可靠，要进行局部试验，也即“试点”。如果试点成功，即可进入普遍实施。如果不成功，必须对原来决策进行追踪检查。

第八，普遍实施。决策通过试点验证可行后，就必须指定专人，建立班子，组织队伍，明确职责，提出要求，坚决贯彻执行。在普遍实施过程中，即便是正确的决策，也难免出现这样或那样的问题。因此，在决策实施过程中，必须加强信息反馈，随时注意对原来的决策方案进行调整、完善、修正和补充。如果主客观条件发生重大变化，目标已不可实现时，必须进行重新决策。

以上这八个决策程序，实际上就是“从群众中来，到群众中去”的工作方法和民主集中制原则的具体体现。在实际

工作中，这些程序并不是那么机械，它只是一般的行动指南，各个阶段常常互相交叉。同时，在不同的决策中，各阶段的比重也不一样。在某些决策中，可根据工作需要，省略某一阶段。再者，科学决策程序中的各项工作，并非都要由领导者亲自去做，大量的的是要靠办事机构和专门工作人员去完成。领导者的作用在于严格掌握决策程序和发挥办事机构及专门工作人员的作用。但确定目标、方案选优则是领导者必须亲自参加和处理的。

实现科学决策，还要注意以下几个问题：

第一，选择方案要注意扬长避短、发挥优势。任何一项工作和事物，其外部环境和内部条件都既有有利的一面，又有不利的一面。在拟定方案时，一定要全面分析、正确估价、利用有利、克服不利、扬长避短、发挥优势。特别在当前改革、开放、搞活、竞争的新形势下，不发挥优势，就缺乏竞争的實力。我们常说因地制宜、因人制宜，其中就包括发挥你那个地方或人的优势的意思。长和短，优势和劣势，都是相对而言。从某种角度看是劣势，从另一角度看则可能是优势。所有地区、单位和部门，都是优劣并存的。坚持发挥优势原则，要求领导者要根据领导要求，全面、具体地分析自身条件，辩证地区分优劣所在，从而达到发现优势，利用优势，发挥优势的目的。

第二，要心中有数，把握时机。如果情况不明，心中无数，没有充分的把握，或考虑欠周，就作出决策，将会造成不可挽回的损失，而“一失足千古恨”。因此，对一时决断不了的问题，不要粗枝大叶，冒然决断，要三思而后行，继续进行可行性研究论证。如果情况已经吃透，各种方案已经

摆明，还瞻前顾后、优柔寡断，必然坐失良机，这叫“当断不断，必受其乱”。

第三，要有创新精神。决策是创造性活动，它总是以变革现状为前提的。老套套、老规矩，老的传统习惯，这些都是昨天的决策及其后果，可以有分析地继承，但它们已不能完全适应今天的情况，解决新的问题。因此，要创新，就必须同思想僵化、因循守旧决裂。

第四，要有科学素养。所谓科学素养，并不是要求领导者具备所有科学知识，那是不可能的。而是要有科学的基本训练，具有广博的科学常识和科学思维方法。

第五，要有民主作风。领导者要能够倾听各种不同意见，特别要善于从反对的意见中汲取有益的营养。能在众说纷纭中，通过全面比较，反复研讨，去粗取精，去伪存真，找出自己所需要的内容，获取符合客观规律的东西。既要认真倾听多数人的意见，又要敢于力排众议，坚持以正确为决策准绳。

第六，要有决断的魄力，充满信心地实施决策。领导除重大问题需科学决策外，还有许多经常性工作需要决断，如上级指示来了要你立即行动；下级请示来了要你及时回答；还有很多意想不到的紧急情况要你马上处理。如不能及时、准确地作出决断，就不可能成为一个好的领导。但领导决断不要包揽一切，重点应抓住两个方面的问题：一是出现了非规范事件，下属无所遵循或互相扯皮时，领导要及时处理。二是下级请示涉及全局性的重大问题及建议时，领导决断要把握及时、明确两点。不及时，会把问题拖下来，而且越拖越复杂。特别是基层领导，碰到的问题越直

接，决断越要及时。凡是能当场决断的，不要推到以后，凡半天能解决的问题，不拖一天；凡今天能拍板的事，不要等到明天。

由于长期“左”的思潮的干扰和破坏，造成有些领导谨小慎微，遇到该决断的事总是回答“商量商量”，“研究研究”。一商量一研究就是十天半月，有时一拖几个月也拿不出结论。有些当天即可办完的事情，总要拖到明天，致使工作效率很低。对这样的领导者，夏禹龙等编著的《领导科学基础》一书中，要求他们最好在办公室里挂起两首古诗。

一首是明代文嘉作的《今日诗》：

今日复今日，今日何其少！今日又不为，此事何时了！人生百年几今日，今日不为真可惜！若言姑待明日至，明朝又有明朝事。为君聊赋今日诗，努力请从今日始。

另一首是清代鹤滩作的《明日诗》：

明日复明日，明日何其多！我生待明日，万事成蹉跎！世人若被明日累，春去秋来老将至。朝看水东流，暮看日西坠，百年明日能几何？请君听我明日歌。

决断虽及时，但不明确也不行。不明确会使下面无所适从，甚至可能产生误解，把问题弄得更复杂化。有些领导怕担风险，怕负责任，遇到问题绕着走，遇到矛盾打哈哈，表个态模棱两可，滚瓜溜圆，看起来抓不住毛病，实际不知坏了多少事。

三、选贤任能，增强人才观念

用人，是领导工作的重要内容之一，善于用人，是一种

领导艺术。领导工作好坏，关键要看被领导者的积极性和创造性能否充分发挥出来。要作到这一点，领导者必须有人才观念，不具备人才观念的人，是充当不了现代领导者的。

如何树立人才观念呢？首先，应该明确人才是最宝贵的财富。毛泽东说：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。^① 明朝皇帝朱元璋说，才者，国之宝也。“宝”在什么地方呢？如果纯粹从物质价值来看，一个人“要血一小盆，要肉百多斤”，分解之后，价值不过几十块钱。这不是人的真正价值。人的真正价值是什么呢？王通讯在《现代领导者的用人之道》一文中讲了这样一个故事：1923年，美国福特公司一台大型电机发生故障不转了。公司请所有工程师会诊，四个月查不出结果。后来，邀请了移居美国的德国科学家斯特曼斯解决问题。斯特曼斯在大型电机旁搭了个帐篷，听电机声音。两天之后，他又登上梯子上下测量，在电机的某处用粉笔划了一条线。然后，他对福特公司的经理说：“打开电机，把划记号处的线圈去掉17圈，电机即可正常运转”。照这个办法一试，果然不错。问题解决后，斯特曼斯向公司要酬劳费一万美金。这时有人说：“用粉笔划一道线要一万美金，这是勒索。”斯特曼斯听后笑一笑，提笔在付款单上写道：“用粉笔划一道线，只值1美元；知道在哪里划线，需要9999美元。”这件事说明，人的真正价值不在躯壳，而在智慧与知识。在当前的现实生活中，“选对一个人，富了一个村”、“选好一个长，救活一个厂”的情况也是屡见不鲜。什么原因？就是选的人是人才，是有知识和

①《毛泽东选集》第2卷，第492页。