

有效领导 实例选编

中共重庆、成都、乐山市委党校编写组编写

四川教育出版社

62031

C 93

86-35

有效领导实例选编

中共<sup>重庆
成都
乐山</sup>市委党校编写组

四川教育出版社

一九八六年·成都

责任编辑：韦其珉

封面设计：刘艺艺

版面设计：王 凌

有效领导实例选编

四川教育出版社出版
四川省新华书店发行

(成都盐道街三号)
绵竹县印刷厂印刷

开本 787×1092毫米 1/32 印张 13 字数 280千
1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷
印数：1—2,900册

书号：7344·568

定价：2.17元

前 言

近些年来，马克思主义领导科学愈来愈受到我国广大领导工作者的重视，特别是刚走上领导岗位的中青年干部迫切要求学习这方面的知识。许多党校、干校、大学的干部专修科和军事院校，已把领导科学作为学员的必修课；社会科学、自然科学研究部门的不少同志对领导科学正在深入地进行研究；许多地区、部门和单位，采取举办讲座、讲习班等形式，讲授领导科学知识。为了适应广大领导干部学习和有关单位教学、研究的实际需要，我们谨以微薄之力，奉献上这本《有效领导实例选编》，供研究参考。

古今中外，凡是遵循客观事物发展规律的领导行为，并取得成效者，都可以称之为有效的领导，其实例甚多。本书主要选编了党的十一届三中全会以来我国各个地区、各条战线的各级领导者进行有效领导的实例。既注意突出老一辈无产阶级革命家的实例——他们是党和国家卓越的领导人，是实行有效领导的楷模；又充分注意到当前中层和基层领导者实行有效领导的实例，这对于处在第一线的广大基层干部，可能会有某些更为直接的启发。

本书按照马克思主义领导学的观点，依据报刊中的大量事例，进行筛选、综合、整理和改写而成。它不对整个人物作评价，更非传记，只是按照领导学的体系，取其相关的对我们有所启发的片段。有的人在多方面表现了卓越的领导才能，本书也在不同的方面选用了他的一些实例；有的则只在

105
某一事上取得成就，本书也只选其一例。不论何种经验，总是在当时当地的特定条件下产生的，在学习借鉴时，只能从实际出发，并接受实践的检验。本书在内容排列上，基本按照四川省党校系统编写的《马克思主义领导学基础》的体系，分为十二部分，由中共重庆市委党校，成都市委党校和乐山市委党校共同编写。具体参加编写的同志有（按姓氏笔画排列）：王金萱、方为加、陈方兴、杨建平、李效容、李新生、胡启锐、唐志烈、黄钧达、熊简玉、薛建平。在成书过程中进行过多次集体讨论，胡启锐对一部分内容作了修改，最后由黄钧达、陈方兴、李效容进行编纂和修改。

本书在编写过程中，得到《马克思主义领导学基础》编写组的支持，其主编之一郑英同志始终给予了具体帮助和指导，也得到重庆市委党校副校长王助尧的指导和帮助，得到乐山市委领导和重庆、成都、乐山市委党校领导及有关同志（特别是收集资料的同志）的支持，得到四川教育出版社领导和编辑同志的大力支持和帮助。在此一并谨致谢意。

由于我们的水平有限，加之时间仓促，有不妥甚至错误之处，敬请领导同志教正，欢迎读者提出宝贵意见。

《有效领导实例选编》组

一九八五年十月

目 录

一、人民公仆·····	(1)
(一) 人民公仆的典范·····	(1)
(二) 领导就是服务·····	(11)
(三) 正确对待权力·····	(21)
二、实事求是·····	(32)
(一) 实事求是科学领导的实质·····	(32)
(二) 要敢于实事求是·····	(46)
(三) 要善于实事求是·····	(59)
三、调查研究·····	(72)
(一) 调查研究是领导者的基本功·····	(72)
(二) 调查材料的真实性与科学分析·····	(82)
(三) 调查研究的指导思想和态度·····	(91)
(四) 调查研究的方式和方法·····	(99)
四、科学决策·····	(105)
(一) 信息是决策的基础·····	(105)
(二) 宏观决策与微观决策·····	(116)
(三) 用比较法作决策·····	(130)
(四) 领导者与智囊团·····	(139)
五、选才用人·····	(146)
(一) 有效领导必须善于用人·····	(147)
(二) 识才护才, 知人善任·····	(154)
(三) 开发智力, 培养人才·····	(168)
(四) 大胆探索, 改革用人制度·····	(173)
六、指挥管理·····	(182)

(一) 指挥管理的统一性·····	(182)
(二) 指挥管理的创造性·····	(196)
(三) 指挥管理的有效性·····	(208)
七、思想工作·····	(225)
(一) 关心人、尊重人、理顺人心·····	(225)
(二) 以共产主义思想体系为核心·····	(236)
(三) 针对性、有效性和科学性的统一·····	(245)
八、基本方法·····	(261)
(一) 领导与群众相结合·····	(261)
(二) 一般与个别相结合·····	(273)
九、系统方法·····	(286)
(一) 服从全局, 发挥局部优势·····	(286)
(二) 总揽全局, 协调局部关系·····	(295)
(三) 预见长远, 统筹各个层次·····	(301)
(四) 调整结构, 促使功能优化·····	(307)
十、领导艺术·····	(319)
(一) 善于审时度势·····	(319)
(二) 善于把握主动权·····	(330)
(三) 善于开创新局面·····	(340)
十一、结构制度·····	(356)
(一) 领导班子结构的科学化·····	(356)
(二) 领导机构结构的合理化·····	(361)
(三) 改革和完善领导制度·····	(372)
十二、素养作风·····	(384)
(一) 有坚定正确的政治方向·····	(384)
(二) 有战略头脑和应变能力·····	(390)
(三) 有知识, 懂本行·····	(397)
(四) 有谦虚、公正、扎实的作风·····	(402)

一、人民公仆

马克思指出，领导者必须是人民的“公仆”。人民公仆，是无产阶级领导者的本质表现，也是区别于其它阶级领导者的根本标志。在人类历史的长河中，凡有共同劳动，就有社会组织，从而也就有行使指挥职能的领导活动。不同社会的领导者，其本质是不相同的。社会主义社会，实现了生产资料公有制，人民是国家的主人，领导者只能是人民的公仆。在行使领导权力中，必须充分体现人民的利益和意志，全心全意为人民服务，为社会服务。

（一）人民公仆的典范

无产阶级革命导师马克思、恩格斯、列宁、斯大林，我们党的老一辈无产阶级革命家和中央领导人，他们是人民公仆的典范。从不同的侧面列举几个事例，就可以从中得到深刻的启示。在社会主义现代化建设新时期，重温人民公仆的光辉典范，有着重大的现实意义和深远意义，它将激励我们更加自觉地做人民群众的公仆，更好地为“四化”建设服务。

1. 为革命呕心沥血的导师马克思【注1】

马克思是伟大的无产阶级革命家。他以各种方式参加和

领导了推翻资本主义制度和开创无产阶级解放事业的斗争。他第一个使无产阶级懂得本身的地位、要求和本身解放的条件。斗争就是他的本分，他的幸福。他以饱满的热情、顽强而卓有成效地参加和领导了斗争。一八四二年任《莱茵报》的编辑；一八四四年参加巴黎出版的《前进报》的编辑工作；一八四七年为《德意志——布鲁塞尔报》撰稿；一八四八年至一八四九年出版《新莱茵报》；一八五二年至一八六一年为《纽约每日论坛报》撰稿；写了许多战斗性小册子；参加巴黎、布鲁塞尔和伦敦的各个工人组织的工作；最后，创立了集这一切工作之大成的伟大的国际工人协会（即第一国际）。他为无产阶级解放事业呕心沥血，奋斗终生。

马克思说：“有幸能够致力于科学研究的人，首先应该拿自己的学识为人类服务”。他用毕生精力从事科学研究，创立了唯物史观和剩余价值学说，揭示了人类历史的发展规律和资本主义制度必然灭亡、社会主义制度必然胜利的规律。他辛劳四十年，奉献给工人阶级一部伟大的“圣经”——《资本论》。马克思在给 他 的一位拥护者、矿业工程师齐格弗里特·迈耶尔写的一封信中说：“我一直徘徊在坟墓的边缘。因此，我必须把我能够工作的每一分钟用来完成我为之牺牲了健康、人生幸福和家庭的著作。”的确，马克思是这样作的。为写《资本论》，他长期日以继夜、不知疲倦地工作，经常工作到深夜两三点钟。为了争取工人八小时工作制，他常常废寝忘食，每天工作十多个小时。他吃得很少，常因胃口不佳而痛苦，不足的营养影响到他的精力，为集中精力工作，他大量吸烟。他治学严谨，写作认真，无论那一句话非经十种不同方法证明，他是不愿交出付印的。

《资本论》中引证的任何一件事实或任何一个数字，都是得到最有权威的人证实了的。他从不满足间接得来的材料，总要找原著寻根究底；即使为了证实一个不太重要的事实，他也特意到大英博物馆跑一趟。为写英国劳工法的二十几页文章，他把整个图书馆存有的英国与苏格兰调查委员会和工厂视察员的蓝皮书都研究过；为写俄国的经济制度，年过半百的马克思重新学习俄文。为写《资本论》，他作出种种牺牲。各国反动政府多次驱逐、囚禁他及其夫人，使其生活漂泊不定。由于没有固定收入，他常常为面包和住宿操心，常被债务缠身，若不是恩格斯长期的援助，他和全家早被贫困吞没了。由于长期熬夜超负荷劳动，严重损害了他的健康，患了胃病、肝病、痛、胸膜炎、气管炎等病。他的夫人和孩子也因营养不良，居住条件差，常有病痛，四个子女先后夭折，小女死时连安葬费也没有。但是，马克思的崇高理想使他永葆青春活力，不畏艰难险阻，克服重重困难，终于完成了《资本论》这部巨著，为全世界无产阶级的解放事业作出了最大的贡献。

2. 与人民同甘共苦的领袖列宁【注2】

列宁领导俄国人民夺取十月革命胜利、建立苏维埃政权后，号召国家工作人员要以巴黎公社的工作人员为榜样，做人民公仆。在这方面，列宁身体力行，是人民公仆的典范。

人民委员会制定法令：国家工作人员的薪金，只应领取相当于工人的工资。列宁带头执行，他每月的薪金五百卢布，相当于当时技术工人的工资。人民委员会总务处长弗·德·邦契——布鲁也维奇出于对领袖的爱戴，取得人民委

员会秘书的同意，将列宁的月薪提高到八百卢布。列宁一发现就写信向他指出：“这是违法行为”，给予“严重警告的处分”。

苏维埃政权刚建立，国内外敌人就勾结起来发动内战，妄图推翻这一新生革命政权。当时国内经济十分困难，列宁为了率领人民粉碎敌人的进攻，日夜操劳，但生活方面也和普通工人一样。粮食非常欠缺，口粮不得不实行定量配给，每人每天只有八分之一磅的面包，列宁也按此定量领取。有一次面包供应站为了照顾列宁的健康，多发了十份，服务员很高兴地将面包送到列宁面前。列宁问明情况，严肃地说：

“这样很不好，粮食这样紧张，前线的士兵有时一天连八分之一磅面包都保证不了，我们怎么能额外多要呢？”说着就切下份外的面包，叫服务员送回。冬天，莫斯科气候很寒冷，可是列宁总穿着一件薄大衣过冬，这件大衣穿过多年，袖口磨破，好几处补过。一天，有位同志抓住他的大衣，恳切地请他脱下换件新的，列宁不肯，说：“现在我们胜利了，可是我们要把更多的资财用到经济建设，国防建设上去，衣服穿得破一点又有什么呢？要知道，我们革命不是为了享受。”呢绒厂的工人们知道此事后，决定给列宁送一块本厂产的呢料，还写信表示问候。列宁回信致谢，特别讲明：

“不要送东西给我。”可是，苏俄人民非常关心列宁的健康，经常给他送去各种各样的物品，并想尽办法请他收下。但列宁总是一再谢绝，实在谢绝不了，就把物品转送到疗养院和幼儿园。

一九一九年春，为了加速恢复国民经济，莫斯科铁路工人组织了第一次“星期六义务劳动”的活动。列宁高度赞扬

这一闪耀着共产主义光芒的新生事物，并积极倡导将此活动向全国推广。一九二〇年党中央号召：五一节全国人民举行一次共产主义星期六义务劳动。列宁以身作则，以普通劳动者的姿态参加了这次劳动。他和克里姆林军事学校的学生一起搬运木头、石块、清除广场垃圾，专拣重活、脏活干，极大地鼓舞了广大群众的劳动热情。

全世界第一个社会主义国家的缔造者列宁，在建国后仍然不辞劳苦，日理万机，为巩固人民政权，创造人民幸福生活，做出了巨大的贡献。但是，他在工资待遇、生活条件上却努力与人民群众保持一致，同甘共苦。这种对人民只求多贡献，不求报酬的献身精神是多么伟大啊！

3. 为中国革命日夜操劳的毛泽东同志【注3】

我们的伟大领袖毛泽东同志从青年时代就献身于中国革命，日夜操劳，竭尽全力。

人民领袖爱人民，关心人民胜于关心自己。一九三二年四月，毛泽东率领红军打下漳州后，身体日益瘦弱，还咯血，九月病倒了，被迫住进汀州老古井休养所。但他时时惦记着前线的战士和苏区的建设。他带病作社会调查。每天早饭后，他到附近和农民一块劳动、交谈，了解群众的生产和生活情况，还深入到工会、商会、合作社开座谈会、调查会，晚上记笔记、写文章，常常深夜才休息。《关心群众生活，注意工作方法》就是他在这儿作了大量调查研究之后写成的。他教育全党干部做人民的公仆，不仅要关心群众生活，还要注意工作方法，全心全意为人民服务。他了解到汀州市领导只注意扩大红军、动员运输队，不太关心人民生

活，柴米油盐菜供应紧张，就找该市领导做工作。在他的指导下，该市领导作风很快转变，生产繁荣，人民生活有了改善。在调查中，他得知红军对配给的斗笠的式样和质量有意见，第二天他打了针，就冒雨到斗笠厂做工作。在他的启发下，工人们生产出美观实用的新斗笠，受到红军战士的欢迎。

为了把马列主义基本原理和中国革命具体实践相结合，制定各个时期党的正确的路线、方针和政策，毛主席数十年如一日，刻苦研究革命理论，写出大量论著。《论持久战》是他在抗战初期的一篇名著。一九三八年初，他写此书时一连八天很少睡觉，写得实在太累太困时，就用冷水洗脸提神，或到院里散步，给他送去的饭菜热过几次都忘了吃，警卫员们眼看他气色不好，明显消瘦，双眼布满血丝，都担心他累出病来，一齐劝他吃饭，休息一会再写。他废寝忘食，继续写作。到第七天夜里，取暖的炭火把他双脚上的棉鞋烧着了，他也未发觉，直到鞋底、袜子烧穿，他才停笔。在即将完成此书时，他病倒了。医生说，这是累出的病，劝他好好休息。但他仍坚持写作，直到完成为止。《论持久战》的发表，及时地驳斥了当时“亡国论”、“速胜论”的错误思想，坚定了全国人民抗日的意志，夺取了抗日战争的伟大胜利。

在中国革命面临两种命运、两个前途决战的历史关头，为了揭露蒋介石的“和谈”骗局，教育广大人民群众，毛主席不顾个人安危，亲自赴重庆谈判。他在重庆期间工作非常紧张，一面同国民党谈判，一面把着眼点放在密切同人民群众的联系上，不顾国民党特务的盯梢捣乱，和周恩来同志一

道、广泛接触，会见中外人士，亲自做团结教育人民、发展革命统一战线工作。他在夜晚先后会见了不少民主党派、人民团体的负责人，爱国民主人士，社会知名人士，以及妇女界、文化界、戏剧界、教育界、新闻界、工商界等各方面的代表。会见经常至深夜和翌日晨，休息没有几小时又去同国民党谈判。毛主席、周恩来的辛劳，推动了许多人更加自觉地投身到我党所领导的人民革命的历史洪流中来，巩固和扩大了革命的统一战线。

4. 为人民事业鞠躬尽瘁的周恩来总理【注4】

一九七二年，周恩来总理得了癌症，全党、全国人民期望他能安静地疗养休息，早日痊愈康复。但他的高度责任感使他不考虑疗养，反而更加不分昼夜地工作，将有限的生命倾注于党和人民的事业之中。

一九七四年初，江青一伙搞“批林批孔”，矛头直指周恩来总理，促使其癌症显著发展，病情日益严重，但他仍不顾一切，全力工作。在他住院动手术之前，除了进医院检查及重病休息外，他工作139天，其中工作18至24小时以上的共有44天，占工作总天数的31.65%。有些天他还不断地连续工作。如二月九日，他工作20小时，十日起床后，又一直工作到十二日凌晨四时三刻。五月六日，他连续工作了28小时，七日凌晨四时刚睡下四十分钟，又被叫醒赴钓鱼台，之后只休息了三个多小时，就一直工作到八日凌晨四时半。这样工作对健康人都是艰难的，何况周总理已是七十六岁高龄，又重病在身呢！在此期间，他抱病为党为民操劳，四次发生缺氧病状。有一次他连续工作了三昼夜，晚上又安排了几个

会，他累得犯了病，就站着用椅背顶住腹部，继续听工作汇报。同志们请他坐下，他低声说：“我不能坐，一坐下就会睡着。”病得如此严重了，他才同意住进医院。

在医院里，周总理也没能静心治疗。他顶着江青一伙的威胁干扰，继续工作。从一九七四年六月一日到一九七六年一月八日逝世，他在医院动过六次大手术、八次小手术，平均每40天就要动一次手术。就是这样，他还忍受着肉体和精神上的巨大痛苦，坚持工作。除处理日常工作外，还同中央部门的有关负责人谈话55次，同中央负责同志谈话161次，接见外宾63次，外出开会20次……他还离开病床，外出参加了贺龙的骨灰安放仪式，参加李富春追悼会，并在第四届全国人大第一次会议上作了政府工作报告，发出了“要在本世纪内把我国建设成为社会主义的现代化强国”的伟大号召。

周恩来总理为了人民的事业，身带重病坚持工作到生命的最后一息。他多么需要休息啊！可是他看到党、国家和人民处于危难之中，他实在放不下工作啊！有多少公文都是他强支病躯在床上批复的。他为人民的事业呕心沥血地奋斗了一生，这种“鞠躬尽瘁，死而后已”的崇高精神，将永远鼓舞着人民前进。

5. “我要为众人”的陈毅元帅【注5】

“我要为众人，营私以为羞”，这是陈毅元帅的诗中的两句话，是他高尚思想境界的真实写照。

解放初期，国家经济比较困难，党号召增产节约，精减机构。当时兼任上海市长的陈毅带头响应，他提出要大大减少自己的警卫员。但保卫部门考虑，上海刚解放，社会秩序

不很稳定，没有照他的意见办。陈毅批评道：“精减机构，这是全党的大事，必须严格执行，任何人都不能特殊。”保卫部门解释说：“陈毅同志，这是为您的安全考虑！”

“不，要为全党的事业考虑！”陈毅坚定地说。但保卫部门仍要坚持，陈毅就以司令员的身份下令把身边警卫员减少一半。

陈毅对亲属从严要求，不准搞特殊化。他的父母回四川安家时，他提出三条意见：（1）把两位老人直接送到他妹妹家，不要惊动，麻烦四川省委；（2）找普通民房住，不得向机关要房子；（3）安家的事要自行解决。工作人员按他规定的三条办了，他非常满意。一次陈毅的岳父来到上海，在他家住了几天。他想：现在刚解放，还实行供给制，吃的用的都是国家的，老人在此住久了要影响国家收入，还是动员老人早些回去为好。陈毅这话刚出口就引起老人反感。陈毅便耐心地做老人的工作，说：“共产党的干部是为人民服务的，是人民的勤务员，和国民党官老爷可不能比，越是地位高，越要以身作则，起模范带头作用。这样，人民才拥护，国家才会有希望。”老人终于高兴地回去了。

陈毅反对假公济私的资产阶级作风。他每次调动工作，除自己心爱的书籍之外，其它东西一概不带。一九五六年，党中央决定陈毅出国访问，做了服装，后因病未去，他主动支付了全部服装费用。有时因公在家举行便宴，他都自己付款，从来不要公家报销。

陈毅处处严于律己，一心为公，维护国家利益，表现了完全彻底为人民服务的高尚品格。

6. 保持劳动人民本色的郝建秀〔注6〕

一九五一年，郝建秀在青岛一家纱厂做工被评为全国劳模时，年仅15岁。三十余年来，在党的培养下，她的工作岗位多次变动，职位多次提升，但她那劳动人民的本色始终未变。

党的十一大后，她被选为中央委员，从山东调到北京，住进纺织工业部职工宿舍。郝建秀任纺织工业部部长后，曾三次调房机会，她都坚决不要，说：“职务提升，不一定要调整住房。再说，我和纺织工业部职工住在一起，可以随时听到大伙的意见，便于改进工作。”党的十二大后，她当选为党中央书记处候补书记，有的同志又建议她调房，可她又一次谢绝了，说：“我还是住在原来的地方好。”

郝建秀当部长时，组织上为了工作上的方便，给她安排了一辆专用小汽车。可她想：当前能源紧张，一个人坐一辆车，不仅多用汽油，还要专门配备一位驾驶员。因此，她决定，只是工作需要时，才要部里派车，平时上、下班都乘班车。她的爱人和孩子，从不贪图方便，搭乘她的车。

建秀一家人生活勤劳俭朴。她家中陈设简单，个个衣着朴素，家务劳动全是自理的。她说：“一点也不从事体力劳动，会使人懒惰；人懒惰了，精神就会消沉。”每天天未亮，她全家都起床，分工包干，做饭的做饭，买菜的买菜，洗衣的洗衣，清扫的清扫，有条不紊。中午他们在各自的单位、学校用膳；晚上，谁先到家，谁就先做饭。晚饭后，建秀批阅文件资料，处理信件；她爱人翻译医书，研究医学，近年来已出版三本著作，其中《心脏听诊》还是畅销书；晚