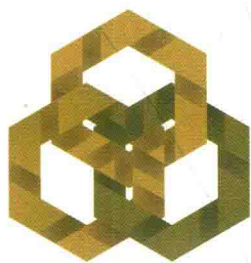


中国领导力 | 主编 胡月星
提升系列

领导内功

陶建平◎著



前沿 | 全面 | 深入 | 实用

打造一流的领导力和执行力

咪咕阅读



中国出版集团



研究出版社

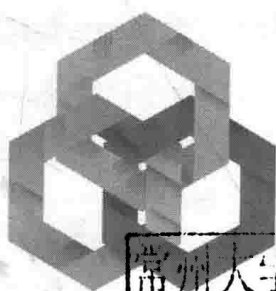
领导力
系列
LEADERSHIP

中国领导力
提升系列

主编 胡月星

领导内功

陶建平◎著



常州大学图书馆
藏书章



中国出版集团



研究出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导内功 / 陶建平著. — 北京: 研究出版社,
2017.5

ISBN 978-7-5199-0024-3

I. ①领… II. ①陶… III. ①领导学
IV. ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 031485 号

领导内功

作 者 陶建平 著

责任编辑 陈侠仁

出版发行 研究出版社

地 址 北京市东城区沙滩北街 2 号中研楼

邮政编码 100009

电 话 010-63292534 63057714 (发行中心)
63055259 (总编室)

传 真 010-63292534

网 址 www.yanjiuchubanshe.com

电子信箱 yjcbsfxb@126.com

印 刷 三河市金泰源印务有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 19.75

版 次 2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5199-0024-3

定 价 49.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

《中国领导力提升系列丛书》编委会

顾问

何 宪（全国政协委员，人力资源和社会保障部原副部长，中国人才研究会会长，研究员）

周文彰（全国政协委员，国家行政学院原副院长，国家行政学院公务员培训研究中心主任，教授）

编委会主任

吴 江（全国政协委员，中国人事科学研究院原院长，中国人才研究会领导人才专业委员会会长，教授）

刘 峰（全国政协委员，中国领导科学研究会副会长，国家行政学院中国领导科学研究中心主任，教授）

主 编 胡月星

编委会成员

胡冶岩 乔 兵 林 弋 鄯爱红 陶建平 孙立樵 张素玲
周 敏 李 军 来丽梅 杨国庆 胡月星 梁玉萍 赵福生
郑传贵 赵明宇 王文新 江 文 曾 荣 贺海峰 袁书杰

参与研究单位

国家行政学院
中国浦东干部学院
中国人事科学研究院
国家税务总局党校
北京行政学院
上海行政学院
黑龙江省行政学院
吉林省行政学院
广西行政学院
辽宁师范大学
宁夏行政学院

协助支持单位

国家行政学院中国领导科学研究中心
国家行政学院公务员培训研究中心
中国人才研究会领导人才专业委员会
西安思源学院新发展理念与领导力研究中心

提升领导力是聚焦点（代总序）

胡月星

领导科学研究告诉我们，组织发展与领导力提升并不是同步的。组织规模增大，并不意味着领导力随之提升。组织规模小，并不代表没有强大领导力。有的组织诞生时规模很小，但能够逐渐壮大，关键就在于其具有强大领导力。中国共产党诞生之初人数寥寥，但犹如喷薄而出的朝阳，光照四方。成功的秘诀在哪里？就在于党拥有强大的领导力，正是这一核心力量使党焕发出旺盛的生命力。今天，中国共产党是拥有 436 万多个基层党组织、8779 万多名党员的大党，但规模越大并不意味着领导力就越强。加强和改善党的领导，必须把提升领导力作为聚焦点。

那么，领导力究竟是什么？以往人们通常把领导力等同于权力，认为有权力就有领导力。这种观点至今还停留在一些人的头脑中，限制了人们探索提升领导力的视野。领导力与权力确实有密切关系，但绝不是对等关系，有权力未必就有领导力，否则就难以解释个别领导“有权无威”甚至“众叛亲离”的现象。权力仅仅是领导力的一种重要资源，而不是领导力的全部。在领导科学研究中，领导力存在于精神信仰、思想观念、规章制

度等方方面面，既包括组织领导力，也包括个体领导力。组织领导力是由个体领导力积极作用而成的合力，这就像百川终归大海一样。组织领导力与个体领导力相辅相成、高度融合，共同提升政党的领导力。我们讨论加强和改善党的领导，当然需要从组织领导力角度去分析，但领导科学研究表明，重视个体领导力对于加强和改善党的领导同样至关重要。因为组织领导力最终要具体落实到领导干部行为中，如果各级领导干部缺乏领导力所必需的知识、能力、品质以及积极行为表现等，组织领导力就会失去来源，组织就会变得软弱无力。可以说，领导干部的领导力直接决定着党的领导力。一个政党领导力的缺失，很大程度上是因为领导干部领导力的缺失。当前，从提升领导力入手加强和改善党的领导，需要把组织领导力与个体领导力紧密结合起来，从“领”入手，由“导”贯通，实现“心”与“力”的积极融合。

用信仰目标实现“领”。信仰就是希望，目标就是方向。没有信仰目标的政党是没有希望的，没有信仰目标的领导干部是难堪大任的。成立90多年来，我们党的领导之所以坚强有力，就是因为我们有信仰、有目标，让广大党员有使命感，让人民群众有方向感。一个政党如果不能让自己的党员有使命感就无异于乌合之众，如果无法让群众有方向感就会失去号召力和凝聚力。新形势下，加强和改善党的领导，尤其需要把党的领导与党所坚守的崇高信仰、党所追求的远大目标紧密结合起来。要让广大党员和人民群众明白我们党究竟从哪里来、往哪里去，信仰什么、追求什么，党对人民群众来说有着什么样的功能和价值。把这些问题讲清楚，人民群众就会拥护党、追随党。

用科学理念实现“导”。信仰的追求、目标的实现都要有科学的理念。一个政党所坚持的科学理念凝聚着政党的智慧，能够引领人民群众的行动。从这个意义上说，理念科学，领导力就强。我们党一直强调用科学

理念实现党的领导。习近平总书记在党的十八届五中全会上提出的创新、协调、绿色、开放、共享新发展理念，凝聚着全党的智慧，是统一全党思想和行动的指挥棒。领导干部能不能深入贯彻新发展理念，坚决纠正那些与新发展理念不相适应甚至背道而驰的错误观念与行为，直接关系我们党的领导。领导干部要把学习贯彻新发展理念与提升领导力、加强和改善党的领导紧密结合起来。

用“心”与“力”的融合提升领导力。心为万力之本。提升领导力，从领导干部个体角度而言尤其要注重“心”与“力”的融合，具体而言主要包括以下几个方面：一是强调忠诚。忠诚是对“心”最重要的要求，是“力”的源泉。领导干部要对党忠诚，不论身在何方，不论处于何种境地，都要把对党忠诚作为自己的道德操守和行为准则，这样才能担负起组织重托。二是强调提升能力。有“心”无“力”，最终只能流于平庸。提升领导力，既要有“心”，也要有“力”。这就要求领导干部必须高度重视提升自己的能力。三是强调责任担当。责任是“心”，担当是“力”。当前，加强和改善党的领导特别需要领导干部有责任担当。有了责任担当，就能把“心”与“力”融合后的力量充分发挥出来，不断提升我们党的领导。

原载《人民日报》（2016年04月15日07版）

前言

众多研究领导力提升的论著都把重点放到帮助领导者增强外在技能上，着力于帮助他们修炼内在功力的书籍非常罕见。领导技能固然重要，但技能的局限不是大多数领导者缺乏效力或偏离正轨的主要原因，技能可以很容易地学到。对于大多数结局暗淡甚至惨淡的领导者来说，罪魁祸首是他们令人不敢恭维的内在功力。这种内在功力是妨碍他们走向辉煌的巨大阻力。外王必先内圣。领导活动效能的强化有赖于领导内功的扎实修炼。

内功，原本是指道家修养内丹的功夫，也指通过锻炼身体的内部器官，增强其功能，从而使身体健康的一种活动。本书借用内功一词，指领导者提升自身素养的内在修炼之功，相对于组织、社会等外界的培养和帮助而言。

当前，在干部群体当中，不少人觉得为官不易。甚至有人说，现在当官、做领导“能力不强被压死，品行不良被骂死，胆识不够被吓死，办法不多被急死，心胸不广被气死，身体不好被累死”——反正都是“死”，而且都是“不得好死”，不是“舒服死、高兴死、快活死”。实际上，上面这番话不是关于死亡的，而是关于生存。它反映的是时代和社会对领导干部提出了更多、更高的要求。用习近平总书记的话来说就是：为官不易，“应该理解为用好党和人民赋予的权力不易，按照党和人民的要求严格要求自己不易，自觉接受党和人民的监督不易，做出经得起实践、人民、历

史检验的政绩不易”^①。要做到这些不容易做到的，要作为领导干部活得好，干得有声有色、卓有成效，领导干部必须加强内功修炼。

本书一共论述了8种内功，分别着眼于领导者的品德威望、能力增长、精神营养、创新思维、学习效力、人际沟通和内省自反等方面的修炼。

何谓修炼？简言之，就是“学而时习之”当中的“习”。人们经常把“学习”放在一起用，把“学”与“习”等同起来。实际上，它们是有区别的。“学”是理解知识和模仿他人，从不懂到懂，从不知道到知道。而“习”强调的是付诸行动和形成习惯，就是要从“知道”到“做到”。要想真正有效，实践修炼须达到如下基本要求。

第一，从点滴做起，持之以恒。本书将要展开论述的6项内功，包括许多具体内容。每个人都不可能指望能够一蹴而就，在短时间内毕其功于一役，而是需要从一点一滴做起，长期坚持。只要长期坚持就一定能够久久为功，获得丰厚回报。

笔者的母亲秦冬妹今年79岁。她老人家曾因结石而做过两次比较大的手术：1975年因胆囊结石而开刀把胆囊切除；2000年又因胆管结石再次手术取出结石。可以说母亲是元气大伤之人。但让笔者特别欣慰的是，她现在的身体状况相当不错。其中一个非常重要的原因就是，她在第二次手术康复以后特别注重锻炼身体。每天早上6点左右就起床，先在家里做弯腰、压腿等热身活动，早餐过后就外出做健身操或打太极拳，大约9点才回来。几乎天天如此，风雨无阻。2016年笔者有一次回家，和母亲聊起锻炼健身的事，她用自己的老胳膊老腿、“老蛮腰”给笔者做了一些演示：双腿趴开，弯下身去，她的手肘可以碰到地面（见图1）；坐在木沙发上，用双手掰住脚掌，将两脚伸直，轻松自如地并拢、掰开

^① 2014年8月27日习近平《在听取兰考县和河南省党的群众路线教育实践活动情况汇报时的讲话》。

(见图2)。让人看过后非常惊讶：一个农村老太太，65岁以后才开始注重身体锻炼（并不是从小就练，有“童子功”），却能够达到如此程度，让许多年轻人都自叹不如。关键就在于持之以恒。

干部修炼的道理其实也是一样的。贵在长期坚持，方能久久为功。

第二，有意而为，融入自身。在工作、学习当中听到、感悟到的做人、做事与为官的哲理、正道，如果自己觉得真的很好，就不要仅仅满足于听到、知道，要有意识地按照有些要求去做。从后天角度而言，人与人之间的差距何以“由细而巨”？优秀者之优秀何以成就？与人们有意识地长期坚持的东西有很大关系。你打牌搓麻身将疲惫，人家孜孜以求智慧；你长期不愿意动脑，人家一贯勤于思考；你还在习惯性赖床，人家已在攻坚克难；你热衷于寻找理由，人家注重内省反求；你悠悠然得过且过，人家费尽心思突破；你喜怒笑骂总无常，人家情绪调控有方。差距越拉越大，也就不奇怪了。

第三，战胜自我，克服劣习。要真正把做人做事与为官的正道、哲理变成自己工作和生活的一部分是有难度的，甚至会感觉到痛苦。因为那些正道、哲理也许与某些人性倾向是相违背的，或者与我们长久形成的习惯是有冲突的。比如，有些人习惯于听别人说好话，“听见好话就笑，听到坏话就跳”。而修炼却要求领导干部不能热衷于听好话，而要经常去听一些难听的话。“当领导，既要受得了夸，又要挨得起骂。”这种说法值得领导者认真琢磨，因为有些人是既受不了夸也挨不起骂的：一旦被夸就眩晕，



图1



图2

只要挨骂就暴跳。再比如，有些人习惯于归因于外，遇到问题就往外推，把自己撇得干干净净。而修炼却要求领导干部在问题面前多从自己身上找原因。因为这对于自身的提高，对于做好领导工作是确实有帮助的。

再也不要让“早上起不来床，晚上下不了线”等各种不良习惯妨碍自己的成长、发展了。

有一条谜语问：“6只青蛙在水塘边的木头上休息，后来有5只打算跳下水去。还剩几只木头上呢？”答案是6只，而不是1只。因为“打算跳下水去”并不等于“实际跳下水去”。修炼也不要总是停留在“打算”上，不要等待、拖延，要马上开始努力，切实付诸行动。

那么，让我们现在就开始吧……

第一章 德望厚重功——以品德高厚支撑威望隆重 // 001

- 一、以诚实守信收获支持信任 // 003
- 二、以廉洁奉公赢得“八面威风” // 016
- 三、以能容善忍推进正己率人 // 035
- 四、以明智的荣誉知行引领人 // 046

第二章 真恳尊重功——以多方尊重为下属发展提供推动 // 057

- 一、领导者要注重为下属发展提供积极推动 // 059
- 二、为下属发展提供积极推动，请选择真恳尊重 // 062
- 三、多方体现尊重，让人们心随心动 // 064

第三章 实践增能功——以积极实践增益能力长进 // 083

- 一、心态要积极：调整心态，自如以待 // 085
- 二、观念要积极：善待错误，宽容失败 // 095
- 三、行动要积极：深入调研，了解实情 // 101
- 四、总结要积极：用心实践，升华经验 // 110

第四章 精神领导功——以精神营养强化积极影响 // 117

- 一、精神营养的含义与构成要素 // 120
- 二、强化积极影响，必须摄取高质量精神营养 // 125

三、领导干部摄取精神营养的偏差分析 // 131

四、精神营养高质量摄取的着力重点 // 139

第五章 思维拓展功——以创新思维突破领导篱围 // 161

一、领导者创新思维的概念与特征 // 163

二、领导者创新思维的向度要求 // 168

三、领导者创新思维利剑的磨砺 // 193

第六章 学以致用功——以学习效力推动工作实际 // 213

一、端正认识，积极对待，具备强劲动力 // 215

二、精心安排，打造品牌，发挥组织效力 // 218

三、垂范于众，广泛带动，彰显身教魅力 // 223

四、讲究方法，增强效益，生成工作推力 // 227

第七章 沟通合顺功——以优质沟通促成合作顺丰 // 247

一、展现你的人性善美 // 249

二、善于进行引导激励 // 255

三、警惕沟通的“墨迹效应” // 264

第八章 反思保健功——以内省自反保障健康发展 // 273

一、反思保健功是领导干部必修的内功 // 275

二、反思严重缺位，需要认真面对 // 278

三、把握反思要妙，求得发展实效 // 283

参考文献 // 295

后记 // 299

C H A P T E R 0 1

第一章
德望厚重功
——以品德高厚支撑威望隆重

领导威望对于领导活动的有效开展具有重要意义。真正有威望的领导者能够引发一呼百应、万众一心、众志成城的效应。因而，拥有崇高的领导威望是领导者的普遍愿望。但是，领导威望不能靠上级封赏，不能靠权力强求，不能靠自我浮夸，不能靠小人哄抬，最终要靠各方面“眼光雪亮”群体的切实认可、广泛称道。这种认可、称道当然不是无缘无故的。其中，领导者高尚、淳厚的道德品质对于领导威望起着重要支撑作用。品德有严重缺陷，极易导致领导威望沦陷。

以品德高厚支撑威望隆重，应当注意做到：以诚实守信收获支持信任；以廉洁奉公赢得“八面威风”；以能容善忍推进正己率人；以明智的荣誉知行引领人。

一、以诚实守信收获支持信任

真正享有威望的领导者一定是获得人们支持、信任的领导者。而获得人们的支持、信任有赖于领导者诚实守信的品格。诚就是诚实，不自欺。《礼记·中庸》有云：“诚，自诚也。”诚是个人品格、个人境界，是以自己的本真展现于人，主要立足于个人的道德自律。信是讲究信誉，然诺不欺。信是社会品格、社会境界，是以社会的规范来约束自身。守信之人，定然言行一致；而言行一致之人，势必是诚实之人。《说文》解释：“诚，信也。”“信，诚也。”用信解释诚，用诚解释信，表明诚与信