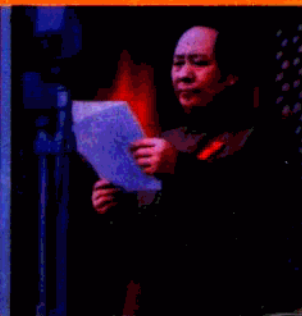


領導成功 DE 秘訣

張成存 主編



前 言

《领导成功的秘诀》一书现已问世。本书以褒扬中国共产党和众多无产阶级革命家，在长期革命斗争和社会主义建设实践中，高瞻远瞩、运筹帷幄、英明决策的高超领导艺术为主题，以强化各级领导干部的“科学领导”观念和提高各级领导干部的现代领导水平为目的，运用“领导实例分析”的形式，从不同角度、不同侧面选编和分析了12条领导成功的秘诀，共120个领导活动实例。对每一领导实例的解剖与分析，均有实例陈述、思考方向、实例解析三方面的具体内容。

该书对若干领导实例的分析，坚持了思想性、知识性、故事性和趣味性的有机统一，把领导原理、领导实践和具体应用和谐地结合起来，并力求从理论和实践的结合上揭示领导活动的一般规律。它是一本适用于院校教学的辅助教材，也是各级各类领导干部从事领导活动、提高领导艺术的理想参考书。

编写中，我们参阅了众多专家、学者的著作和各种报刊、杂志中的有关资料，在此一并感谢。

本书实例除个别情节作了技术性处理外，其他均以真人真事为基础，以体现领导活动实例的真实性、典型性和生动性。实例分析所作的褒贬扬抑、是非得失的评论，只是作者一家之见，难免有错误和不当之处，敬请各位专家、读者批评指正。

本书《科学决策篇》、《巧妙指挥篇》、《识才用才篇》、《容才护才篇》由张成存撰写；《联系群众篇》、《调查研究篇》由高春宇撰写；《思想工作篇》、《领导效能篇》由黄文标撰写；《组织会议篇》、《典型示范篇》由陈庆中撰写；《语言艺术篇》由元安民撰写；《优化组合篇》由张伟撰写。最后，由张成存同志进行了统审。

编者

一九九二年四月

目 录

· 科学决策篇 ·

- | | | |
|---------|------|--------|
| 1、长征路上 | 化险为夷 | (3) |
| 2、出兵朝鲜 | 抗美援朝 | (5) |
| 3、原则不放 | 策略得当 | (8) |
| 4、身存正气 | 决策有方 | (10) |
| 5、有胆有识 | 以快打慢 | (13) |
| 6、选点定向 | 决断无误 | (16) |
| 7、上马下马 | 谨慎决断 | (18) |
| 8、先进落后 | 因出何处 | (21) |
| 9、成功失败 | 症结何在 | (23) |
| 10、方案适度 | 危机解除 | (26) |

· 巧妙指挥篇 ·

- | | | |
|---------|------|--------|
| 11、四渡赤水 | 用兵如神 | (31) |
| 12、战略指导 | 重在预见 | (34) |
| 13、大举出击 | 经略中原 | (37) |
| 14、三大战役 | 出奇制胜 | (40) |
| 15、不拘一格 | 战法多变 | (42) |
| 16、转战陕北 | 三战三捷 | (45) |
| 17、百万雄师 | 飞渡天堑 | (48) |

- | | | |
|---------|-----------|--------|
| 18、斗争联合 | 联合斗争····· | (50) |
| 19、惩罚有理 | 战法灵活····· | (53) |
| 20、素质优良 | 指挥得法····· | (56) |

· 识才用才篇 ·

- | | | |
|---------|-----------|--------|
| 21、政工巨匠 | 脱颖而出····· | (61) |
| 22、唯才是举 | 量才用人····· | (63) |
| 23、德才兼备 | 重用不疑····· | (66) |
| 24、信任下属 | 放手使用····· | (68) |
| 25、立党为公 | 任人唯贤····· | (71) |
| 26、欲其生财 | 必先爱才····· | (73) |
| 27、识才用才 | 莫忘求才····· | (75) |
| 28、少听赞歌 | 警惕恭维····· | (78) |
| 29、择长而用 | 扬长避短····· | (80) |
| 30、兰德公司 | 用人至上····· | (83) |

· 容才护才篇 ·

- | | | |
|---------|-----------|---------|
| 31、有了母鸡 | 何愁没蛋····· | (89) |
| 32、停止捕人 | 刀下留人····· | (91) |
| 33、带病从政 | 斗邪护才····· | (93) |
| 34、虚怀若谷 | 大智若愚····· | (95) |
| 35、博大胸怀 | 恢宏气度····· | (97) |
| 36、陈毅被绑 | 委曲求全····· | (100) |
| 37、彭总被打 | 不计恩怨····· | (102) |
| 38、义正词严 | 舌战群儒····· | (104) |
| 39、将相和好 | 国富民强····· | (106) |

- 40、以人为镜 可明得失…………… (109)

· 优化组合篇 ·

- 41、五人班子 各具特色…………… (115)
42、全面规划 综合治理…………… (117)
43、三次组合 三次效应…………… (119)
44、拚凑尖子 弄巧成拙…………… (122)
45、将帅结合 智能互补…………… (124)
46、结构优化 功能增加…………… (126)
47、优化组合 一举多得…………… (128)
48、关照局部 优在整体…………… (131)
49、通才通用 专才专用…………… (133)
50、结构合理 配合默契…………… (135)

· 组织会议篇 ·

- 51、驾驭会议 指导自如…………… (141)
52、作风民主 方法灵活…………… (144)
53、民主集中 有议有决…………… (147)
54、求同存异 引正会题…………… (151)
55、破除陈规 一改会风…………… (154)
56、打破冷场 巧在诱导…………… (157)
57、会议从简 会风可嘉…………… (160)
58、填平会海 各施绝技…………… (163)
59、方法独特 别具一格…………… (166)
60、手段相悖 目的相同…………… (169)

· 联系群众篇 ·

- | | | |
|---------|-----------|---------|
| 61、老农生日 | 敬酒贺寿····· | (177) |
| 62、谦逊自束 | 俭朴从政····· | (179) |
| 63、尊重民俗 | 与民同乐····· | (183) |
| 64、教育家人 | 切忌特殊····· | (186) |
| 65、有益同咸 | 无盐同淡····· | (189) |
| 66、视察老区 | 生活俭点····· | (192) |
| 67、甘当公仆 | 不当贵族····· | (195) |
| 68、为政清廉 | 两袖清风····· | (198) |
| 69、为兵治病 | 亲炖蛇汤····· | (201) |
| 70、要官要钱 | 振兴教育····· | (204) |

· 调查研究篇 ·

- | | | |
|---------|-----------|---------|
| 71、平易近人 | 调查中肯····· | (211) |
| 72、听到怨声 | 严己自省····· | (213) |
| 73、眼观六路 | 耳听八方····· | (216) |
| 74、深入民间 | 体察民情····· | (219) |
| 75、屈尊鞠躬 | 恳求实情····· | (222) |
| 76、痛恨浮夸 | 敢讲真话····· | (225) |
| 77、深入虎穴 | 方得虎子····· | (229) |
| 78、豆腐难题 | 终得解决····· | (231) |
| 79、谈心交友 | 诊治心病····· | (234) |
| 80、细心调查 | 巧辨琴声····· | (237) |

· 典型示范篇 ·

- | | | |
|---------|-----------|---------|
| 81、普通一兵 | 时代楷模····· | (243) |
| 82、爱国典范 | 科技先锋····· | (246) |
| 83、点上开花 | 面上结果····· | (249) |
| 84、铁人精神 | 永放光芒····· | (252) |
| 85、胸有全局 | 手有典型····· | (255) |
| 86、身居闹市 | 一尘不染····· | (258) |
| 87、小故不妨 | 为求大美····· | (261) |
| 88、慧眼识宝 | 情满于山····· | (264) |
| 89、宠爱偏袒 | 一落千丈····· | (265) |
| 90、一升一降 | 恰到好处····· | (268) |

· 思想工作篇 ·

- | | | |
|----------|-----------|---------|
| 91、问答说理 | 折服群众····· | (275) |
| 92、就地取材 | 对症下药····· | (278) |
| 93、适时激励 | 转败为胜····· | (281) |
| 94、知识疏导 | 恐惧消除····· | (284) |
| 95、前后对比 | 判若两人····· | (287) |
| 96、对话交谈 | 心心交融····· | (290) |
| 97、贬言激将 | 浪子回头····· | (294) |
| 98、因势利导 | 顺水推舟····· | (297) |
| 99、牢骚晚会 | 同受教育····· | (300) |
| 100、事实感化 | 胜于雄辩····· | (303) |

· 语言艺术篇 ·

- | | | |
|----------|------|-------|
| 101、语言精炼 | 深刻透彻 | (309) |
| 102、语言丰富 | 言简意赅 | (312) |
| 103、随机应变 | 巧破酒阵 | (316) |
| 104、面对记者 | 妙语连珠 | (319) |
| 105、妙语拆字 | 寓庄于谐 | (322) |
| 106、铿锵有力 | 掷地有声 | (325) |
| 107、纵论上帝 | 借题发挥 | (328) |
| 108、言重如山 | 取信于民 | (331) |
| 109、周密准备 | 精心设计 | (333) |
| 110、触景生情 | 因物设喻 | (337) |

· 领导效能篇 ·

- | | | |
|----------|------|-------|
| 111、存人失地 | 人地皆存 | (343) |
| 112、胸怀全局 | 以小促大 | (345) |
| 113、为民实干 | 天津大变 | (348) |
| 114、尊重知识 | 尊重人才 | (350) |
| 115、量化考评 | 奖罚分明 | (353) |
| 116、评估效能 | 着眼整体 | (356) |
| 117、高效之路 | 重在用人 | (359) |
| 118、轻视智囊 | 决策无方 | (362) |
| 119、一着不慎 | 全盘皆输 | (365) |
| 120、方针失误 | 亏损惨重 | (368) |

科学决策篇



1. 长征路上 化险为夷

A. 实例陈述

长征途中，一、四方面军汇合后，张国焘仗着人多枪多，向党争夺兵权，极力反对红军北上的方针。毛泽东和党中央一方面对他进行批评帮助，另一方面从加强团结、顾全大局出发，对他也作了一些原则让步。而张国焘毫无悔改之意，仍坚持“乘势南下”，甚至有挟持中央和右路军的企图。叶剑英立即将张国焘分裂红军、分裂党的图谋报告了毛泽东。在这千钧一发之际，毛泽东与周恩来等人商量后，果断决定率一、三军团等部队先行北上。然而，毛泽东和军委纵队的驻地却处在四方面军部队的营地之中。为了摆脱这一困境，毛泽东布置军委纵队以外出收集粮草的名义离开驻地，自己却在晚饭后，象平时外出散步一样，神情自若，从容坦然地带着警卫员出发了。直到离开张国焘部队控制的警戒线后，他才跨上白马，连夜安全地到达三军团驻地。当张国焘发现情形不对要派兵阻拦时，毛泽东已于拂晓带领部队沉着自如地脱离了险境。

B. 思考方向

试析：毛泽东在长征途中“化险为夷”的决策为什么能获得成功？

C.实例解析

这是一次凭借领导者个人阅历、经验、智慧和胆略对突发事件所进行的经验决策。决策成功之因有三：

(1) **沉着冷静，处险不惊。**人类的一切活动，都存在着或大或小或明或暗或多或少的风险因素，这些风险因素，往往使人们面临着结局未定的处境。它给人们以压力、威胁和挑战，使人产生危机感、紧迫感、责任感和不稳定性。在这种情况下，领导者如能做到临危不惧，遇险不惊，处变不惊，大胆果断决策，方能化险为夷，顺利渡过难关。反之，如果在风险面前惊慌失措，畏缩退避，就会招至失败与灾难。毛泽东虽身处险境，但他神情坦然，镇定自若，稳如泰山，大有“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”之风度，因而能大胆冷静地作出决断，达到了神不知鬼不觉地摆脱险境的目的。

(2) **快速理智，不误时机。**张国焘妄图分裂党、挟持中央的举动，是一次突发性的事件。它的形成是事物的内在矛盾由量的积累到质的飞跃过程，具有可认识、可把握的必然性。但这种质变是通过一定的契机诱发的，契机于什么时候出现，以什么方式出现，则具有变换莫测的偶然性。突发事件的偶然性特点，要求领导者要快速理智，当即立断，不失时机，恰当处置。如有半点犹豫不决，犹柔寡断，就会造成不可挽回的损失。

(3) **信息准快，决策正确。**信息是源，决策是流，有快而准的信息，才有果断正确的决策。信息是整个领导决策的基础，因为制定决策的过程，是主观反映客观与认识客观的过程，有准而快的信息输入，决策者才有认识的材料和思维的发展，才有正确的决策研究和决策行动。领导决策正确与否，在很大程度上取决于信息的数量和质量。信息失真会导致决策失误，信息不及时

会使决策丧失良机，信息不全会导致决策片面。而正确性决策总是与掌握信息的准确性、全面性、及时性成正比的。叶剑英及时送来的真实情报，为毛泽东“化险为夷”的决策奠定了基础。

2. 出兵朝鲜 抗美援朝

A. 实例陈述

1950年，是中华人民共和国诞生的第二个年头。正当我国人民致力于经济恢复和发展的时候，美国杜鲁门政府悍然发动了侵略朝鲜的战争，同时派出海军第七舰队进入台湾海峡，侵占我国神圣领土台湾作为它的军事基地。美帝国主义纠集仆从国打着“联合国军”的旗号，气势汹汹，不可一世，在朝鲜仁川登陆后，肆无忌惮地越过三八线，逼近鸭绿江，将战火烧到我国东北边境。这不仅关系到朝鲜革命力量的危亡，而且危害着我国领土的完整和统一，严重威胁我们国家和人民的安全。在面临唇亡齿寒的危险时刻，应当作何选择、怎样决策呢？毛泽东同志根据朝鲜同志的要求，经同中央政治局同志商定，坚持无产阶级国际主义和爱国主义相结合的原则，决定用中国人民志愿军的名义赴朝参战，并电告苏联斯大林共同配合，共同援助朝鲜人民解放战争。

1950年10月8日，毛泽东以中国人民革命军事委员会主席的身份发出命令：“为了援助朝鲜人民解放战争，反对美帝国主义及其走狗们的进攻，借以保卫朝鲜人民、中国人民及东方各国人民的利益，将东北边防军改为中国人民志愿军，迅即向朝鲜境内出动，协同朝鲜同志向侵略者作战并争取光荣的胜利”。同时宣

布“任命彭德怀同志为中国人民志愿军司令员兼政治委员”。在朝鲜战场上，彭德怀同志创造性地贯彻了毛泽东的战略决策，在不到一年的时间里，连续打了五个战役，先后歼敌23万余人，把敌人赶到三八线以南，最后迫使敌人签订了停战协定。艾森豪威尔曾感慨地说，我们选择了“错误的地点、错误的时间和错误的对象进行了一场错误的战争。”

B. 思考方向

面对世界头号强敌，毛泽东为什么敢于作出“出兵朝鲜”的战略决策并使决策得到实施呢？

C. 实例解析

毛泽东“出兵朝鲜”的战略决策并得到完美的贯彻实施，是与毛泽东的经验、知识、胆略、魄力、才能等因素的综合作用分不开的。就决策本身所蕴含的主要经验有以下四点：

(1) **敢于斗争敢于胜利，是正确决策的思想基础。**新中国刚刚建立，疮痍满目，百废待兴，我军的武器装备同拥有原子弹的美帝国主义相比差距很大。毛泽东面对强敌，之所以毫无怯意，果敢决策，就是因为他长期革命斗争中透过各种现象，看穿了美帝国主义外强中干的本质。他在延安与美国记者安娜·路易斯·斯特朗的谈话中就指出：帝国主义和一切反动派都是纸老虎。从斗争的全局看，从力量对比的发展看，从事物的本质看，一切貌似强大的反动派统统不过是纸老虎，美帝国主义虽有原子弹也是纸老虎，革命人民有理由在战略上藐视他们。在这种不畏强敌，不怕核讹诈，敢于斗争，敢于胜利的思想指导下，才作出了出兵朝鲜、抗美援朝的决策。

(2) 正义之师正义战争，是正确决策的政治因素。得道多助，失道寡助。中国出兵朝鲜抗美援朝，是正义之师所进行的正义战争，是反对美帝国主义侵略、保护朝鲜人民利益、保卫中国安全、维护世界和平的进步战争，是把无产阶级国际主义与爱国主义融为一体的革命战争，必将得到社会主义国家及其他一切爱好和平的国家与人民的支持和援助。美国出兵朝鲜，占我台湾，妄图将战火烧到中国，是一种侵略性的战争，它具有野蛮性、退步性，必将遭到被侵略国家的顽强抵抗和大多数爱好和平国家和人民的极力反对。战争的正义性和进步性，是毛泽东决定出兵朝鲜的政治依据。

(3) 民主讨论集体决断，是正确决策的有效方法。在现代决策中，决策的民主化与科学化是不可分割的两个方面。决策民主化是决策科学化前提和保证。决策科学化是决策民主化的必然结果。没有决策的民主化，很难实现决策的科学化。出兵朝鲜、抗美援朝的决策，既没有主观武断的色彩，也没有“想当然”、“瞎指挥”的印记，而是充满着决策民主化的气息。毛泽东不仅认真听取了朝鲜同志的意见，而且还组织了政治局全体成员，认真讨论，集思广益，发挥他们的聪明才智，集中他们的智慧高见，坚持领导集团集体决策。这种决策的民主化，是这次决策全面、正确的重要原因之一。

(4) 知人善任正确用人，是决策实施的组织保证。决策一经制定，就应坚决贯彻落实。决策实施的关键在用人，只有那些全面领会上级意图，并善于创造性贯彻落实的人，才能将决策变成现实。毛泽东正是选用了足智多谋、英勇善战的沙场老将彭德怀元帅，并委任他为中国人民志愿军司令员兼政治委员的职务。彭德怀创造性地贯彻毛泽东的战略决策，正确运用毛泽东的战略思想和战术原则，在敌强我弱的情况下，赢得了抗美援朝的胜利，大长了中国人民的威风，大灭了帝国主义的士气，在中国

和世界的史册上写下了光辉的一页。

3. 原则不放 策略得当

A. 实例陈述

建国初期，面对国民党丢下的千疮百孔的烂摊子，建设社会主义新中国从哪里起步？无疑，当务之急必须使工厂冒烟、商店开业，……说到底要恢复发展生产，繁荣社会主义经济。这就关系到如何对待那些拥有工厂、商店、银行的资本家的问题了。对于这样一个十分重大的方针政策问题，应作何决策？毛泽东为正确解决人民群众同民族资产阶级的矛盾，在上海会见了80位工商界资本家，勉励他们积极接受社会主义改造，把自己改造成为自食其力的劳动者。之后，会同刘少奇和周恩来同志，就如何改造民族资产阶级的问題，风趣形象地提出了一个问题：怎样才能使猫吃辣椒？经过思考片刻，刘少奇回答说：“让人抓住猫，把辣椒塞进猫嘴里，然后用筷子捅下去。”毛泽东摆了摆手说：“不行，对民族资产阶级决不能使用暴力，干每一件事都应当是自觉自愿的。”接着，周恩来说了自己的想法：“先让猫饿三天，然后把辣椒裹进肉里，如果猫非常饿的话，它会囫圇吞枣般地全吞下去。”毛泽东认为这种方法也不妥，他不主张对民族资产阶级采取欺骗和愚弄的政策。最后，毛泽东以商量的口气谈了自己的见解：“把辣椒擦在猫的屁股上，当它感到火辣辣的时候，它会自己去舔掉辣椒并为此而感到兴奋不已。”在场的三位领导人，通过对三个方案分析对比，权衡利弊，一致