

基层领导成功的秘诀

王庆君 苏万忠 编

水利电力出版社

基层领导成功的秘诀

王庆君 苏万忠 编著

水利电力出版社

内 容 提 要

本书介绍了国内的一部分改革者及国外著名企业家成功的经验和秘诀，通过一些具体事例来探讨通往科学管理的道路，提供一些在改革、开放的新时代，如何做一个成功的基层领导者的方法。

本书可供基层领导阅读，亦可供其他领导、一般干部和广大青年阅读参考。

基层领导成功的秘诀

王庆君 苏万忠 编著

*

水利电力出版社出版

(北京三里河路6号)

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

联华印刷厂印刷

*

787×1092 32开本 10.375印张 229千字

1987年3月第一版 1987年3月北京第一次印刷

印数00001—15500册 定价2.20元

书号7143·6323

前 言

党的十一届三中全会，带来了历史性的转折，为中华民族开拓了一个开放、腾飞的新时代。“坚持改革、创出一条具有中国特色的社会主义现代化道路”成了我们这个时代的最强音。

要实现中华改革的宏伟目标，要开拓一条新的发展道路，必须有一代优秀的干部。那么，无愧于这个伟大改革时代的干部应当具有什么样的特色、什么样的才干、什么样的素质呢？社会和经济的开放，必然会给人们带来思维方式的变化，需求观念的改变以及人和人之间关系的更新。面对这股来势迅猛的新潮流，思想政治工作又如何才能取得应有的成效、发挥强大的威力呢？

时势造英雄。在这个伟大的变革时代，一大批改革家应运而生，站在了改革的潮头之上。重工业的王亚忱，轻工业的步鑫生，教育界的温元凯，农业战线上的常宗林……。在他们身上闪烁着炎黄子孙开拓进取的智慧光芒，体现了新时代干部的英姿风貌。那么，他们成功的“秘诀”是什么呢？有哪些经验值得借鉴，又有哪些做法可以仿效呢？

本书试图通过列举和分析一些具体事例，来和读者共同探讨通往科学管理的道路，提供一些在改革、开放的新时代，如何做好思想政治工作的方法。书中还将介绍一些国外著名企业家的成功经验，供读者参考。

新的时代为有志者提供了大展宏图的广阔天地。有党的

ABD29/04

正确方针指引，有先行者的经验作路标，成功之路就在您的脚下，愿这本小册子成为您通往企业家大道上的一块铺路石，这将是作者的荣幸。

作 者

一九八六年三月

目 录

前 言

第一篇 决策、风险与进取…………… (1)

做一个善奕者…………… (1)

穿寿衣尝西红柿…………… (7)

默多克的成功秘诀…………… (14)

应该成为战略家…………… (21)

思变求新是成功的要诀…………… (29)

靠啥取胜?…………… (37)

防止感情用事…………… (43)

第二篇 人才网罗术…………… (53)

要“山羊”不要“绵羊”…………… (53)

正交设计用人法…………… (60)

为人才提供一流条件…………… (67)

从朱九思的“引力”想到的…………… (74)

贵有广阔胸怀…………… (81)

勿让身边“宝”闲置…………… (87)

学点“网罗”术…………… (94)

第三篇 精神紧张与自体调节…………… (101)

祝您健康长寿…………… (101)

任凭风浪起·····	(109)
“轻松”领导的当法·····	(117)
无端烦恼从哪儿起?·····	(125)
时间与效率·····	(132)
“豆饼”干部礼赞·····	(139)

第四篇 搞好人际关系的学问····· (147)

滑铁卢庸将的启示·····	(147)
挨批以后·····	(154)
并肩战友的作用·····	(160)
改革更需要诤友·····	(167)
上下同欲者胜·····	(172)
共同语言的培养·····	(180)
“若要好，老做小”·····	(186)
“哥们儿”该不该甩·····	(192)
迎来送往的新关系学·····	(199)
拒礼的学问·····	(202)
信用与领导者·····	(208)

第五篇 完善思想政治工作····· (217)

切莫丢了“导向轮”·····	(217)
“内聚力”与主人翁精神·····	(226)
柴米油盐与精神·····	(235)
说说“瞟眼子”·····	(238)
“孩子养娘没白疼”·····	(245)
抑扬有方·····	(252)
让先进人物“香”起来·····	(259)

批评中的语言艺术·····	(266)
第六篇 自身修养 ·····	(271)
群众喜欢你什么？·····	(271)
您想耳聪目明吗？·····	(275)
智力开发是万宝之源·····	(281)
“万金油”颂·····	(289)
领导者的风度·····	(296)
莫小瞧嘴上的功夫·····	(304)
业余爱好与领导效力·····	(308)
家庭“参政”利弊见·····	(315)
要有点“慎独”精神·····	(318)

第一篇

决策、风险与进取

做一个善奕者

您也许是位基层领导干部，那么在工作中就难免会遇到各种重大问题需要做出决策。决策的正确与否是成败的关键。因此，对每一个重大事情的决策，往往慎之又慎，举棋不定，甚至感到烦恼。

供销员从外地打来电话说：有个外商想要签订一份委托加工十万件衬衫的合同，交货期限很短，加工工艺要求较高，这个合同是否可以签订？

一个濒临倒闭的工厂，几户农民想要承包它，是否可以批准？

信息报上刊载了这样一条消息：种草莓可以获取很高的利润。能否立即组织大面积种植？类似这样的问题，都需要领导者拿主意，做决定。是签订合同还是不签，是批准还是不批准；是大面积种植还是放弃获利的机会。签了，批了，大面积种了还会带来什么后果？

下棋的人有句话：“善奕者，谋势；不善奕者，谋子”。善谋势者，一子失着，全盘可以弥补，谋子者，却常常顾此失彼，“一着棋错、全盘皆输”。作为一个领导者在决策时也

要做个善奕者。

首先考虑自己对上头精神是否理解透彻。这是关系到举棋落子的方向问题。上头的精神主要是指法律、政策和上级的指示。福建省龙岩市委书记陈天琪就遇到过这样一件事：一九八三年，龙岩市国营机砖厂自一九六六年建厂到一九八三年十七年中，就有十二年亏损。尽管领导换了八任，也无济于事。这时，以林学官、郑和平为首的七名农民提出承包。这样做行不行？当时，不少人拿不准，甚至提出反对意见，“国营企业怎么能交给农民发财？”“这样干，岂不是破坏公有制搞倒退吗？”陈天琪冷静地进行了分析，他认为这样做，符合中央一号文件精神。按照合同，国家拿大头，工厂拿中头，农民拿小头，能解决亏损问题，为国家创造财富，有什么不对？于是，他拍板定砣，同意承包。结果承包第一年总产值达五十三万八千多元，七户农民如数上缴五万多元的税收和十万元承包款，创造了建厂十八年来生产收益的最高纪录。参加生产的工人工资提高三至五成，农民平均月收入一百二十元至一百五十元，职工们破天荒地拿到了奖金。真是“泥饭碗”震动了“铁饭碗”（《瞭望》1984年）。试想，没有“一号文件”作主心骨，陈书记是难于拍板的。

北京景泰蓝厂年轻的厂长薄熙成，在建立岗位责任制、行使厂长权力时，准备免去一名不称职的中层干部，不想遭到非议：厂长随便选干部、撤换人，这不是资本家那一套吗？薄厂长没有受这些议论的左右，他搬出国务院颁发的《厂长工作条例》给大家看，使大家明白了，不是厂长霸道，厂长应该有这个权力：根据工作需要，撤换不称职的中层干部，是厂长职权范围内的事，符合上头精神。

我们搞的是中国式的现代化，四项基本原则是行动的准

则，决策者必须明确这一条。这样，才能自觉排除左和右的干扰，大胆进取，果断决策，遇事首先在方向上就“拿得准”了。

其次，对下头情况是否真正熟悉。这关系到“落子”的基础能否稳固。俗话说，“没有金钢钻，别揽瓷器活，”

“欲降千里马，须有好骑术”。不知道自己腰多粗、力多大，也是拿不定主意、拿不了好主意的一个因素。一九八一年春节，辽宁省新金县杨树房乡服装厂厂长李桂莲，听说美国一个客商为了确定定货厂家，要我方三日内拿出一批高档西服样品。这是一项十分苛刻的要求，对于一个乡镇企业来说，更是一件十分困难的事情。然而这却是一次千载难逢的好机会，一些国营大厂望而怯步，李桂莲却果断地决定：我们干。她一口气跑到乡广播站，拿起话筒，通知全厂工人马上到服装厂上班。他热情地动员工人说：“这是送上门的生意，我们干出样子，就能拴住顾客！”工人们明白，这是求生存，争发展的一仗。三天后，一排小轿车开来了，省市外贸部门的领导，会同外商派来的技师，一并对产品进行了检验，认定质量完全符合要求。外商代表连说：“OK！OK！”当场签定了一万六千件西服的订货合同。（《人民日报》84.7.18.）。一个乡镇企业的厂长，一个女儿家，加工缺少经验，为什么敢如此大胆决策呢？因为她心里有底数。她知道本厂是一家规模小资金少的乡镇小厂，从没有搞过外贸加工，缺少经验，但另一方面这几年曾聘请专家、技师对工人进行过全员培训，质量上，已采用了现代化的全面质量管理，提出了“消灭一等品，达到全优品！”的目标；管理上，全厂实行了严格的岗位责任制。

正是李桂莲对本厂的这些经济、政治、管理、技术等各

方面的有利因素和不利条件知道得一清二楚，这才敢于大胆地做出决定。这个厂先后向日本、美国、法国、西德、加拿大等国家出口服装三十八种款式，一百多万件，无一受到索赔，无一返修，无一拖期，件件过硬。

当时，有的大厂尽管设备齐全，技术力量雄厚，但眼看“肥肉”不敢动手。究其原因往往是因为有“后顾之忧”：工人技术水平能否适应？加工质量能否达到标准？产品能否如期交货？一句话心中没有底，决心不敢下。

相反，对自己的实力缺乏正确的估价，盲目地拍板定砣，同样会带来烦恼。辽宁省北票市有个全市出名的“瓜把式”，几年来发展成专业户，赚了大钱。后来，进城承包了北票市唯一的一家国营浴池。由于这位瓜农缺乏企业管理的经验，虽然起早贪晚吃了不少苦头，可是，经营效益却不好。由于管理制度不健全，服务质量低下，不搞成本核算，财会制度混乱，搞“拷兜买卖”，结果，经营三个月，亏损六千多元，不得不提前终止三年的合同。瓜农的失败表明，决策前，对自己的实力必须作出恰如其分地估价。

再者还要对外头的“行情”了如指掌。这关系到“落子”后能否长驱直入。《孙子兵法》上说，“知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知己不知彼，每战必殆”。可见，“知彼”，对一项有效的决策来说，必不可少。陕西青年农民李安民，种草莓投资三十元，三年累计收入三万五千元，就很能说明这个问题。一九八二年六月，李安民打听到种草莓可以致富的消息，他决定试一试。当他向父母要钱买种时，遭到老人们的反对，理由是本村谁也没种过那玩艺，怕上当，一分钱没给。小李有些拿不准主意了，他到科技部门去了解，听专家们一说，觉得本地很适合种草

莓，技术要求也不高，自己是能种好的。他又到城里市场看行情，知道了草莓果是当地的紧俏货，如果种好了，肯定能赚大钱。于是，他下了决心，拿出自己的三十元零花钱，引种了一千多株草莓苗。一九八三年五月，收果二百斤。拿到市场上以每斤一元五角出售，二百斤果几分钟就被抢光了。甚至有不少顾客追到他家里强要订购草莓苗。初战获胜，小李信心更足了。他扩大了种植面积，苗、果一齐卖，到一九八五年，共收入三万五千多元。他自己富了还鼓励乡亲们种，村里很快就发展起来了许多种植草莓的专业户。一九八五年，全村仅种草莓一项每户平均收入达三千元以上，成了远近闻名的富裕村。（《中国青年报》85年9月19日）

客观事物总是不断发展变化的，常常是“此一时，彼一时”，观风象、识行情，也必须注意到发展变化这一点。例如，过去，维尼纶一度是市场的畅销货，因而，全国上马的厂子不少，大有一哄而起之势。巢湖维尼纶厂在原有生产能力的基础上，又投资一亿五千万万元，扩大生产。谁知投产后才发现，同类产品太多，价格下跌，产品卖不出去，一年就赔了好几百万元。

“好中求好，优中选优”，这是顾客购物时的一般心理状态。作决策，出主意也应如此，这叫做“择优”。

春秋战国时期，有个田忌赛马的故事。有一天，齐威王召集群臣，以千两黄金的赌注，与田忌赛马。双方都出好、中、差三匹马。田忌开始不敢，因为齐威王的马都比自己的强。当时，田忌手下谋士孙臧，极力主张跟齐王比赛，并把自己的打算告诉了田忌。比赛的结果，出乎文武百官的意料，输者是齐威王而不是田忌。齐王很惊讶，便问田忌取胜的原因，于是，田忌说出了孙臧的筹划：三匹马依次对赛，

无论如何安排，田忌只有一次获胜的机会；而齐威王，有两次获胜的机会。开赛时，孙臆的安排是，以田的劣马对齐王的好马，以田的好马对齐王的中马，以田的中马对齐王的劣马，结果是三局两胜。无疑，孙臆的方案是一个最佳方案。

何谓最佳方案？说白了就是省功、少时、效益高。我们知道，蜂巢孔都是六边形的。为什么？因为蜜蜂筑巢时，具有多元目标，贮蜜时，希望孔大些，育幼蜂时，又希望空间宽裕些。如果单从一个孔看，当然圆的最好了，但从巢的整体看，都是圆的，各孔之间的“边角料”都不能利用，而六边形，边界相连，近似于圆，从整体看，是最佳的了。当然，这是蜜蜂在进化中自然选择的结果。我们讲最佳决策方案，也是这个道理。

考虑最佳方案，必须注意这样几方面：

其一是限制因素的分析。领导作决策，出主意，是需要下级在一定的空间和时间内来实施的，周围的环境对这个“主意”都有制约和影响。比如，某地区想办一个大型养鸡厂，“点”选在哪？气候条件是否适宜？近几年发展前景如何？会不会在竞争中被挤垮？等等。

其二是效果的综合评价。如，上级机关要从某院校教研室抽调一名骨干教师去做一般机关工作，这个教师在原单位是个核心人物，抽走了他，失去的不仅是一个人的力量，还将影响各项工作的协调性对比，衡量，失大于得，那么，这个方案的综合效果是不好的。

其三是潜在问题要看到。总目标是诱人的，大方向是对头的，但，细枝末节也不容忽视。“大跃进”年代，某造船厂决定上马一种新型快艇。外壳造出来了，机器部件也配全了，仅一个小零件因为材料质量不过关，无法解决，引起连

锁反应，使整个设计方案失败，浪费了大量的财力和物力。

举棋不定方可定。我们的各级领导，都是相应一级的指挥官和决策人，“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，愿领导在举棋不定的烦恼之中，保持清醒的头脑，谋出万全之策，拿出胜人一筹的高招来。

穿寿衣尝西红柿

好吃的东西，人们都想吃；会药死人的东西，谁都不去吃，这是个常识，尽人皆知。但什么东西好吃？什么东西会药死人？谁第一个知道这东西好吃？谁第一个知道那东西会药死人？却未必人所共知，甚至可以肯定地说，绝大多数人都不知道。知道的，也只能知道部分，不可能知道全部；也只能知道好吃或药人，未必知道第一个品尝者。这个问号，读者不易知，作者亦难知。好吃或药人，对于领导者来说，也没有什么考察的必要，凡是人家吃的东西，跟着伸筷就是啦，这是餐桌上的事儿，与领导作决策、拿高招，没什么必然联系。既然如此，还提这个问号做什么？是否多此一举？

否！所以提出某种食物的第一个品尝者，旨在说明第一个品尝者身上蕴含着的一种精神，这样精神与作决策、拿高招有着密切的联系。

下面就请看一看，吃西红柿是怎样与决策者联系起来的。西红柿，学名番茄，是味道鲜美、营养价值丰富的一种蔬菜。据有关资料介绍，当代人，不分肤色，不分地域，不分民族，没有一个怕西红柿药人的。在西方，西红柿几乎成了人们生活中的必需品。但你可曾想过，第一个品尝西红柿

的人，并不象现代人那么轻松，而是冒着相当大的风险呢！西红柿原产于南美洲。西红柿的西，是指发源地在西方，红，是指颜色多为红色，但也有黄色的，它的果实很鲜艳。可十五世纪以前，西方人都怀疑它有毒，怕它会药死人，所以给它起了个骇人听闻的名字叫“狼桃”。狼是吃人的，狼桃可能就是有毒的果实之意吧！大家都这么认为。到了十六世纪，有位英国公爵，叫俄罗达拉里的人，去南美洲探险，见“狼桃”很好看，水灵灵、红艳艳的，就把它带回国，栽到英国皇家花园里，供伊丽莎白女王及皇宫贵族们观赏。随着时间的推移，“狼桃”越繁殖越多，成了贵族们互赠亲朋好友的礼品。这时在英国西红柿还叫“狼桃”，但它在英国人的眼里，已成了象中国长春君子兰那样的名贵花卉，吸引无数的达官贵人前往观赏。又过了二百多年，到了十九世纪，一位法国画家（真可惜，没译名）在搞静物写生时，居然画了一个“狼桃”。这么红艳，这么水灵，什么滋味？画家动起尝尝的念头。能尝吗？从南美、到西欧，人们都叫它“狼桃”，没一个敢尝它，现在我尝头一口，肯定有危险，但也要冒险尝一尝，若我被药死了，往后就不需要别人尝了，也就不会再药死别人了！想到这，他写了一份遗书，同时穿上了寿终衣裳。之后，拿起西红柿，尝了第一口，躺到床上等待上帝的召见……时间一分一秒地过去了，他只觉得嘴里酸溜溜、甜滋滋的，没觉出中毒反应。接着，尝了第二口、又尝了第三口，都没事。这样，由这位不知名的法国画家的冒风险，使“狼桃”好吃的结论，传遍了法国、西欧各国，又传到东方，以至全世界。以后植物学家又给它起了个文雅的学名“番茄”，从此，再没人管它叫“狼桃”啦！世界各地也都纷纷栽培种植，成了人们的美味佳肴。回过头来想想，

如果没这位法国画家先尝那头一口，恐怕人们至今还得把它当成带“狼”性、能药死人的“桃”呢？

由人们今天知道西红柿的好吃，想到人类从茹毛饮血的原始生活到今天的高度文明发展，似乎都有一种“穿寿衣尝西红柿”的精神，一种敢于冒险的精神。不信？类人猿由爬行到直立，这要摔多少跤子？据说，猴子也想站起来走路，可是当第一个猴子站起来时，被群猴咬死了，以后，便再也没有敢起来的了。用火，应该说是人类一大进步，可是，这需要多大的代价呀，说不定有多少原始人被烧死呢。火药的发明亦是如此，电的发明也不例外，无不包含着冒险的精神和血的代价。可以断言，人类取得的每一次进步，都离不开冒险精神。“地球是椭圆的”，这个结论，在今天来说，是天经地义的，然而，这是五百多年前哥伦布、麦哲伦冒着被当局杀头、被土著人杀害的风险证明出来的。一四九一年十二月的一天，西班牙国王召开会议，研究哥伦布证明地球是圆的航海计划。不少官僚大臣表示反对：“把地球说成是圆的，这是违背圣经的怪论……纯属狂人的妄想”。哥伦布没有被这些所左右，冒着“亵渎圣经”的危险，把自己的生命押在了航海证明上了。他四次航海探险，发现了“新大陆”。为了继续证实地球是圆的，麦哲伦又继承了他的遗业，终于完成了绕地球一周的艰苦历程，包括麦哲伦在内的许多水手在航程中丧了性命。从一四九二年哥伦布航海开始，到一五二二年麦哲伦的船队胜利归来，整整三十年的艰辛，终于证明：地球是椭圆的，而圣经上的结论，才真是异端邪说。

从人类进步的历史，说到今天改革的现实，领导干部作决策，更需要这种敢冒风险的精神。因为客观存在的现实，对于我们每个具体的人来说，绝大部分都是未知数。决策的