

本书任务：不是单纯提出问题，而是给出一套切实解决问题的方案

本书重点：不在于指明领导者不应该做什么，而在于论证领导者应该怎么做

# 与新任领导干部谈心 (上)

新任领导干部应当注意的

# 12个细节

周永学 / 编著

注重领导细节 提升领导素质

新 华 出 版 社

●与新任领导干部谈心(上)

# 新任领导干部应当注意的 十二个细节

周永学

江苏工业学院图书馆  
藏书章

新华出版社

## 作者的话

本书是在最近一段时间应各地邀请为“新上任领导干部培训班”授课的讲稿基础上扩编而成的。看过初稿的一些领导、专家 and 实际工作者认为,此书不但对新任年轻领导干部有所启发,而且对其他领导干部和有志于进步发展的年轻同志,也有着非常重要的阅读价值。这些过誉之言,无疑增强了我讲课和写作的信心。

“做官”是一门学问,而且是一门大学问。我曾不止一次在有关领导干部培训班的专题讲座中谈到,领导科学是一门实践性很强的科学,是来自领导实践又指导着领导实践的一门实用科学。因此,我在讲解“领导”这个词的含义时,总是习惯从它的词性上进行分析。我认为,“领导”首先是一个名词,指“领导者”,即“做官的人”,领导就是做人;其

作者的话

次，“领导”又是一个动词，指“领导活动”，即“领导者的所思所言所行”，领导就是做事。做官，当领导，就是做人和做事。伟大革命家孙中山先生“常劝人要立心做大事，不要立心做大官”，今天我们讲“领导就是服务”、“权力意味着责任”、“领导干部是人民群众的公仆”、“领导干部要树立正确的政绩观”，指的都是这个意思。“做官”这门大学问，其实很简单，就是如何处理好当官与做人做事的关系问题。

道理很简单，许多领导者也很明白。但实际情况怎样呢？现实中勤恳做事而不迷恋官位者固然很多，但是由于种种历史原因，封建专制主义和官僚主义还在人们思想上不同程度地存在着影响，所以追求官位而不愿做事或少做事甚至做坏事的现象依然存在。有人对此作了归纳分类，有墨守陈规的“守旧官”，有四平八稳的“太平官”，有八面玲珑的“应酬官”，有饱食终日、无所用心的“混世官”，有不辨是非、不讲原则的“糊涂官”，有以权谋

私、假公济私的“自肥官”，有贪赃枉法、欺上压下的“害民官”，等等。总之，当今还有不少官油子、官痞子、官混子、官阎王、官霸王、官大王，虽然人数不多，但影响很坏，危害极大，必须采取切实有力的措施进行整治。

当然，必须看到，目前我们的党政干部队伍整体素质是好的。当前加快发展是第一要务，大多数领导干部都能始终紧扣发展主题，把精力和聪明才智用于做好本职工作。这些政治坚定、能力突出、作风过硬、群众信任、善于领导科学发展的优秀干部，特别是其中一些长期在条件艰苦的地方埋头苦干、取得突出成绩的干部，越来越受到党和人民的信任。由于他们很好地处理了当官与做人做事的关系，所以，不少人逐步得到提拔使用，在更重要的职位上建功立业。

但我们也要看到，一些官本位思想严重的人，不是勤于做事，而是迷恋官位，一心想着个人升迁。“为官一任，造福一方”，应该承认，大多数领导

作者的话

干部为官之初都记得此话，都是想为人民群众做出一番轰轰烈烈的事业的，但由于主客观各方面的影响，少数领导干部最终却“走偏了”、“做歪了”，有的甚至沦为历史和人民的罪人。究其原因，还是由于前面我们分析的：没有处理好当官与做人做事的关系。

那么，为官者应该如何正确处理当官与做人做事的关系呢？或者，在这方面是否有相通规律性的东西可供遵循呢？带着这个问题，笔者做了一些调查和研究工作，在对大量的案例进行分析归纳的基础上，列出了领导干部、特别是新任领导干部应该注意的十二个细节：一、调整自我心态：尽快适应新任岗位职务；二、提升个人形象：为树立权威和做好工作奠定坚实的基础；三、注重调查研究：熟悉并掌握第一手信息；四、正确对待前任：在继承稳定中谋求创新发展；五、搞好团结沟通：构建协作共事的和谐环境；六、谨慎踢好“头三脚”：不断开创工作新局面；七、善于发挥决策力：显示

魄力又忌主观武断；八、全面提高执行力：狠抓各项工作任务<sub>的</sub>落实；九、综合运用领导力：讲究领导方法和领导艺术；十、不断增强学习力：着力提高领导综合素养；十一、珍视手中权力：时刻加强官德人格修养；十二、切实管好“身边人”：守住廉洁从政的第一关口。这十二个细节，涵盖了对领导者的基本要求，也是每一个“立心做大事”的领导者应该而且必须做到的。

本书在讲稿阶段，我曾应邀到山东、河南、江苏、云南、陕西等地举办的有关干部培训班上作过专题演讲，受到热烈欢迎。书稿完成后，又委托一些省市的干部培训机构向有关干部培训班、特别是向新任职领导干部岗前培训班的学员们推荐阅读，借此机会征求意见和建议。很多同志给予了热情评价，认为“是一本针对性较强的说理论事的吹风之作”，“比起读领导科学理论之类的教科书，给人更直接的感受和更深刻的启发”，“这本针对性、指导性、实用性都很强的书，应该

作者的话

成为各级领导干部、尤其是换届后新任职的领导干部的重要参考教材”……来自各方的鼓励,坚定了我整理出版此书信心。现在呈现在大家面前的这本书,就是在广泛吸收众多同志的意见和建议的基础上修改补充而成的。在此,谨对给予本书关心和支持的有关领导、专家学者以及从事实际领导工作的同志,表示诚挚的敬意和谢意。

在写作过程中,参考借鉴了有关领导的讲话、文章和一些专家学者的著述,在此致谢。由于时间和学识水平所限,书中一定存在一些不妥不足之处,恳请广大读者同志批评指正。

周永学

2006年10月初稿于北京西山

2007年6月改定于上海浦东



# 目 录

MU LU

作者的话/1



## 调整自我心态

### 尽快适应新任岗位职责

- (一) 强化进取意识, 决不辜负党和人民的信任与重托/3
- (二) 正确调整心态和做好心理调适/7
- (三) 在搞好人际关系沟通的基础上尽快进入角色/12
- (四) 在自我准确定位的同时做好分管的工作/20



## 提升个人形象

### 为树立权威和做好工作奠定坚实的基础

- (一) 切实树立平实低调的领导形象/27
- (二) 充分运用就职演讲展示“第一形象”/31
- (三) 在日常言行之中塑造并提升领导形象/40

◆ 领导干部十个“要”

目 录

③

**注重调查研究**  
熟悉并掌握第一手信息

- (一) 在身入心入的过程中搞好调查研究/49
- (二) 调查研究要讲究方法艺术/53
- (三) 调查研究更要善于交心谈心/55
- (四) 切实解决好“听什么”和“怎么听”的问题/59
- (五) 正确分析好话、坏话和悄悄话/63
- (六) 走出爱听“小报告”的误区/66

④

**正确对待前任：**  
在继承稳定中谋求创新发展

- (一) 认真接好前任的接力棒/73
- (二) 必须慎之又慎地评价前任/76
- (三) 注意保持工作上的连续性/79
- (四) 正确对待老规矩/82
- (五) 在继承稳定中求创新发展/85
- (六) 谨防畏惧不前和路径依赖的问题/89



## 搞好团结沟通 构建协作共事的和谐环境

- (一) 加强领导班子的团结以形成合力/95
- (二) 在秉持公平公正的基础上凝聚人心/102
- (三) 注意化解影响和谐的离心力/106
- (四) 做善于沟通的领导者/112



## 谨慎踢好“头三脚” 不断开创工作新局面

- (一) 不断增强创新发展意识/119
- (二) 找准科学发展的制高点和创新点/123
- (三) 谨慎踢好“头三脚”/129
- (四) 在开好局的基础上确保持续发展/135



### 善于发挥决策力

#### 显示魄力又忌主观武断

- (一) 决策拍板问题至关重要/141
- (二) 敢于善于进行决策拍板/143
- (三) 不断提高科学民主决策的能力/152
- (四) 以有效的制度机制保证科学民主决策/157



### 全面提高执行力

#### 狠抓各项工作任务 的落实

- (一) 充分认识执行力问题的极端重要性/163
- (二) 紧紧抓住提高执行力的关键环节/165
- (三) 全面提高执行力的有效途径/170
- (四) 正确运用领导者的人格执行力/177

九

**综合运用领导力**  
讲究领导方法和领导艺术

- (一)切实提高领导驾驭能力/185
- (二)真正把握好继承和调整的关系/189
- (三)切实学会研究和思考问题/192
- (四)善于搞好统筹协调/195
- (五)全面提高基本的领导艺术/200

+

**不断增强学习力**  
着力提高领导综合素养

- (一)在树立正确学习理念的同时端正学习态度/209
- (二)切实明确学习方向和学习内容/214
- (三)正确运用科学的学习方法/219
- (四)充分发挥构建学习机制的保障作用/222
- (五)领导干部要做善于学习的表率/224

◆ 领导艺术于领导艺术

目  
录



## 珍视手中权力

### 时刻加强官德人格修养

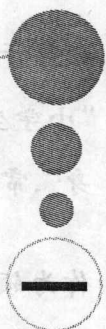
- (一) 构建和谐社会对领导者用权提出了新要求/229
- (二) 找准正确用权的有效途径/234
- (三) 领导干部要不断加强自我修炼/238
- (四) 切实加强官德人格修养/245



## 切实管好“身边人”

### 守住廉洁从政的第一关口

- (一) 管好“身边人”不是一个小问题/251
- (二) 领导干部要下决心管好“身边人”/262
- (三) 管好“身边人”必须修身治家/264



# 调整自我心态！

## 尽快适应新任岗位职责



★ 领导干部无论职位有多高、官有多大，都要以“小学生”的姿态对待学习，做到“吾日三省吾身”，常思己之过，常学人之长，全面提升自己。

★ 作为领导干部，必须客观地对待自己的同志，要坚持做到支持认真工作的、亲近苦干实干的、关怀政绩突出的、器重改革创新、举荐年轻有为的、培养德才兼备的、遏制跑官要官的、疏远弄虚作假的、教育平庸无为的、监督少廉寡耻的。

★ 领导干部如何待人，是衡量其人品、官德的一面镜子，也是其能否缩短与下属的心理距离、赢得下属信赖支持的重要因素。

★ 领导者在为人方面，不光要有诚恳待人的品格，平等待人的修养，更要有关爱他人、乐于助人的美德。一个高明的领导者，应该在自己的职权范围内有意识地为那些需要帮助的人尽心尽力地提供帮助。



近年来,随着干部人事制度的不断改革完善,我们党的干部队伍再也不像从前的“静水一潭”,而是“活水滚滚”。干部“流动”,进退升降成为常态。我们看到,通过换届或调整,副职提升正职,正职晋升更高职位;许多同志被调岗转任,有的进行了异地交流任职。尤其可喜的是,一大批优秀青年干部走上了各级领导岗位。面对新的环境,进入新的角色,“新任领导干部”的所见所闻、所说所做都会发生很大的变化。职位的变化必然会影响心态,而心态的变化,必然会对工作产生这样或那样的影响。因此,作为新任领导干部,上任之初,首要的是正确调整自我心态,切实强化角色意识,尽快进入新的角色,适应新的工作环境,抓住工作重点,突破工作难点,尽快适应新任岗位职务。

### (一) 强化进取意识,决不辜负党和人民的信任与重托

对新任领导干部来说,无论是提拔重用,还是平级交流任职,肩上都担负着党和人民的信任与重托。因此,一定要珍惜信任,牢记重托,强化进取意识,做到“小我”服从“大我”,切实转变工作作风,想群众所想、急群众所急、干

调整自我心态：尽快适应新任岗位职务