

提升领导素质与领导能力的奥秘

领导是门大学问

THE ART OF LEADERSHIP

刘玉瑛 / 著



新华出版社

领导是门大学问

THE ART OF LEADERSHIP

刘玉瑛 / 著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导是门大学问/刘玉瑛著

北京: 新华出版社, 2008. 7

ISBN 978 - 7 - 5011 - 8433 - 0

I. 领… II. 刘… III. 领导学—通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 107956 号

领导是门大学问

作 者: 刘玉瑛

责任编辑: 黄春峰

封面设计: 肖 东

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://press.xinhuanet.com> <http://www.xinhuapub.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 北京新魏印刷厂

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 180 千字

版 次: 2008 年 7 月第一版

印 次: 2008 年 7 月第一次印刷

印 数: 11000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 8433 - 0

定 价: 33.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 89201322

前言

曾国藩说：“天下最难的是当官”。这话并非是曾国藩凭空而发的感慨，而是他多年官场生涯的真实感悟。可以说，领导工作的复杂性比任何教科书中写到的都要复杂。

领导活动涉及各个领域：政治、经济、军事、外交、文化、教育、卫生。哪个领域的问题处理不当，都会给领导工作带来影响。

领导工作关涉到各个方面：上级、同僚、下属、群众、媒体。哪个方面的关系协调不好，都会给领导工作带来制约。

领导活动、领导工作不仅十分复杂，而且还非常深奥。有人说它“深不可测”；有人说它“深不见底”。

总而言之，“领导是门大学问”。为什么说“领导是门大学问”？

首先，领导要“博闻多知”。因为领导活动涉及各个领域、各个方面，所以领导干部既要明政治，又要懂经济；既要知天文，又要晓地理。

其次，领导要“灵活运用”。领导虽然要“博闻多知”，但仅有“博闻多知”还当不了领导。如果“博闻多知”就能当领导，最有资格当领导的，应该是大学教授和博士。而事实上，许多大学教授和博士做不好领导工作。

因此，领导不仅要“博闻多知”，还要善于“灵活运用”。

掌握了广博的知识，那只能算是“肚子里的学问”。要把这“肚子里的学问”，灵活运用到实际的领导工作中，那才是真正的有学问。否则，您背熟了兵书，却不能指挥打仗；您记住了决策的方法，却不能正确决策，那是不能算有学问的，顶多就是一个纸上谈兵的赵括。正如宋代著名文学家陆游所言：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”

第三，领导要“远见卓识”。领导干部“博闻多知”，又能够“灵活运用”，应该说是“有学问”了。问题在于这仅仅是“小学问”，还不是“大学问”。

“大学问”者，不仅要“博闻多知”，还会“灵活运用”，更具有远见卓识。

有“远见”，就是能科学地判断形势、预测未来。毛泽东同志就认为：“为着领导，必须有预见”；“没有预见，就没有领导。”

有“卓识”，就是有卓越的见识，即对社会、对人生、对工作有独到、深刻的见解。有知识不等于有见识。中国古代把仅有知识而缺乏见解的人，称之为“学究”。“学究”者，知识虽然丰富，但没有思想的光辉。

在领导工作中，我们常说解放思想。解放思想，首先要有思想。“远见卓识”，就是有思想的标志。

第四，领导要“品德高尚”。古人云：“德不厚者不可以使民”；“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”；“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。高尚的道德品质，是领导干部必备的素质要求。

由此而言，不是谁都能当领导，也不是谁都能当好领导。要当领导、当好领导，就得研究这门“大学问”，就得深谙这门

“大学问”。

多年以来，我一直在中央党校党建部领导科学教研室从事领导科学的的教学与研究。我所处的工作环境使我有机会接触到许多领导干部。在跟这些领导干部的交流中，我分享到了他们的思想和经验；在对大量领导案例的研究中，我探索到了一些有规律性的东西。我认为，这些思想、经验和规律性的东西，值得借鉴，因此，我把它们进行了一番梳理，撰写成了《领导是门大学问》一书。

领导这门大学问，虽然“大”，但最终还是要靠领导素质来反映，靠领导能力来体现。因此，在本书中，我从领导素质提升和领导能力增强的角度，来反映这门大学问。

书中记述的是我多年来的调研成果。说得是否有学问，还敬请读者来予以评判。

在撰写本书的过程中，国内外相关问题的专家、学者所撰写的著作论文，给了我很大的启示。在此，我谨向他们致以诚挚的谢意。



刘玉瑛 1983年毕业于北京大学中文系，现为中央党校教授。主要从事党的建设与领导科学的教学与研究工作。在校内外主讲“现代领导能力”、“领导干部的语言艺术”、“领导干部的决策力与执行力”、“提高领导干部的落实能力”、“现代企业的落实问题”等课程。著有：《领导影响力》《关键在于落实》《落实要讲方法》《做事要讲规则》《诚信决定存亡》《提升领导能力40法》《党政干部口语表达艺术》等书籍20余部。曾四次获得中央党校科研一等奖。

联系方式：liuyuying@ccps.gov.cn

目 录

前言	(1)
第一章 领导干部面临的前所未有挑战	(1)
一、人民内部利益矛盾错综复杂	(3)
二、收入分配的差距依然在拉大	(3)
三、经济发展与资源环境矛盾加大	(5)
四、社会治安呈现一种严峻的态势	(6)
五、领导对象的思想呈现新的特点	(8)
第二章 领导素质与能力的内涵、特点及其他	(11)
一、领导素质与领导能力的内涵及其关系	(13)
二、领导素质与领导能力的主要特点	(14)
三、领导素质的主要内容与要求	(18)
第三章 正确决策的能力	(29)
一、决策是“生死之地,存亡之道”	(31)
二、决策失误的主要原因分析	(32)
三、正确决策的程序与方法	(38)

第四章 有效落实的能力	(51)
一、落实是实现决策目标的必备条件	(53)
二、落实不力的主要原因分析	(55)
三、有效落实的途径与方法	(60)
第五章 知人善任的能力	(67)
一、破除用人的心理误区	(69)
二、培养知人的聪明智慧	(71)
三、掌握用人的基本要领	(73)
第六章 处理突发事件的能力	(81)
一、突发公共事件的类型与主要特点	(83)
二、突发公共事件的发展过程及危害	(85)
三、应对突发公共事件所常见的问题	(87)
四、应对突发公共事件的措施与方法	(88)
第七章 协调沟通的能力	(95)
一、沟通协调的基本原则	(97)
二、与上级领导沟通协调的方法	(99)
三、与同级领导协调沟通的方法	(104)
四、与下属群众协调沟通的方法	(106)
第八章 驾驭权力的能力	(111)
一、树立正确的权力观	(113)
二、遵循权力行使原则	(114)
三、掌握科学用权方法	(120)

第九章 语言表达的能力	(125)
一、治国理政的媒介工具	(127)
二、语言表达应遵循的原则	(132)
三、语言表达的制约因素	(146)
四、语言表达的策略选择	(149)
第十章 激励下属的能力	(159)
一、激励既重要又必要	(161)
二、激励的工作过程	(163)
三、激励的基本原则	(166)
四、激励的有效方法	(168)
第十一章 凝聚团队的能力	(177)
一、凝聚的基本原理	(179)
二、凝聚的主要类型	(181)
三、凝聚的基本原则	(182)
四、凝聚的主要方法	(183)
第十二章 处理复杂问题的能力	(185)
一、正确认识复杂问题	(187)
二、抓住复杂问题的本质	(188)
三、复杂问题用简单方法解决	(189)
第十三章 制约领导能力提升的主要因素	(193)
一、权力滥用及其对领导能力的制约	(195)
二、道德失范及其对领导能力的制约	(200)

三、思维僵化及其对领导能力的制约	(206)
四、心理失调及其对领导能力的制约	(211)
五、情绪失控及其对领导能力的制约	(215)
六、知识匮乏及其对领导能力的制约	(220)
 第十四章 提高领导素质、增强领导能力的途径	(227)
一、培养高尚的道德品质	(229)
二、构建合理的知识结构	(232)
三、锤炼健康的心理素质	(242)
四、加强社会实践的锻炼	(248)
五、健全科学的制度机制	(249)
 附录 领导素质与领导能力相关问题自测	(252)
一、领导干部的心理年龄测试	(252)
二、领导干部的气质类型测试	(255)
三、领导干部的性格类型测试	(264)
四、领导干部的情绪状态测试	(270)
五、领导干部的领导方式测试	(274)
六、领导干部的第三状态测试	(277)

第一章

领导干部面临的前所未有挑战

当前，我国经济社会的发展正站在一个新的历史起点上，改革发展的伟大进程正处在“经济体制深刻变革，社会结构深刻变动，利益格局深刻调整，思想观念深刻变化”的关键时期。

这种广泛而深刻的社会变革，给各级领导干部所处的领导环境带来了许多重要的变化，用胡锦涛同志在“十七大”报告中的话讲，是“机遇前所未有，挑战也前所未有”。

一、人民内部利益矛盾错综复杂

1957年，毛泽东同志提出了人民内部矛盾的概念。这一概念，当时主要是指思想政治上的矛盾。而在现阶段，人民内部矛盾主要是指各阶层、各方面的利益矛盾。这类利益矛盾在新的历史时期，是错综复杂。

近些年来，因为劳资关系、农村征地、城市拆迁、企业改制、民工讨薪、医疗纠纷等等，所导致的突发群体性事件，就是当前人民内部利益矛盾的集中反映。

尽管在现阶段这些社会冲突依然表现为个案形式，并基本上属于经济利益诉求问题，但却隐伏着社会冲突加剧，导致社会对立和危机的可能性。

因此，能否统筹协调各方面的利益关系，妥善处理人民内部矛盾，是各级领导干部面临的一个重要挑战。

二、收入分配的差距依然在拉大

“现在，我国人民生活总体上达到了小康水平，同时收入分配差距拉大的趋势还未根本扭转，城乡贫困人口和低收入人口还有相当数量。”这是胡锦涛同志在党的“十七大”报告中所讲的一段话。

据2007年中国《社会蓝皮书》公布的资料显示，占我国人口20%的高收入人群，与最低收入者，实际上收入差距达到18倍左右。

依然在拉大的收入分配差距，导致了贫富差距的扩大。现在

是有钱的人身价过百亿。但相对于这些亿万富翁，我国还有一些人生活在贫困当中。

2007年3月24日，在贵州黔南州举办的“2007中国西部城镇化论坛”上，国务院西部开发办的一位领导同志说，到2006年底，中国西部地区农村人均年收入693元人民币以下的绝对贫困人口有1175万人。

贫富差距的扩大，会影响人们对社会公正或不公正的价值判断。这种价值判断，对人们的社会政治态度起着不可低估的作用。换一句话讲，贫富差距的扩大，将给社会的稳定、社会的和谐带来严重的威胁。请看下面两个实例：

实例一：2005年9月11日，北京王府井大街发生了一起劫车案件。一个31岁的河南农民艾绪强，为报复社会，在王府井抢劫出租车撞人，导致3人死亡，6人重伤。

2006年3月21日，艾绪强在北京市第二中级法院出庭受审。在法庭上，公诉人问他：“你为什么要开车撞人？”艾绪强回答：“因为我要报复社会，报复富人。我觉得现在10个城里人有9个都是黑心的。”^①

实例二：2005年12月26日，河北南皮县28岁的农民庞茂升在北京市海淀区上地东里的一居民楼内持刀抢劫。在遭到反抗后，他持尖刀将35岁的清华大学副教授熊女士残忍杀害。

在法庭上，庞茂升说：“看到关于宝马车撞人的报道后，我觉得有钱人太张狂，就想法教训教训他们。”

怀着这种“仇富”的心理状态，庞茂升频繁地选择有钱人

^① 《王府井血案凶手：“我觉得十个城里人有九个黑心”》，深圳新闻网，2006年5月31日。

进行抢劫和敲诈。

他看到杜先生开着一辆宝马车，便觉得杜是个有钱人。于是，就尾随杜先生夫妇来到其家门口，持刀威胁进入杜先生家中实施抢劫。抢走人民币7万多元。此外，庞茂升还5次写恐吓信向杜先生夫妇等人共计勒索30多万元，但没得逞。^①

多行不义必自毙。2006年12月14日，庞茂升被押向刑场，执行死刑。

这两件事情虽然是个案，但是，却值得我们高度警觉。有一位研究东欧问题的西方学者曾经说过这样一段话：“中共在转型过程中所面临的最大问题可能不是政治问题，而是社会问题以及由此所引发的一系列问题。要特别注意防止社会问题政治化，一旦这些社会问题政治化以后，就会变成很强的反国家倾向。在东欧国家，争夺面包的权力和争夺宪法的权力具有同等的政治价值。”^②

这段话也是发人深省的。因此，如何调控这种过大的收入差距，缩小拉大的贫富距离，促进共同富裕，平抑社会的不公平感，构建社会主义和谐社会，对各级领导干部来说，不仅是挑战，更是一项重要的任务。

三、经济发展与资源环境矛盾加大

改革开放以来，我国的经济实现了快速增长。但是，可以毫不避讳地讲，我国经济的增长在某种程度上是以过量消耗资源与

① 郭志霞：《杀害清华教师凶犯被判死刑 案犯称觉得有钱人太张狂》，《北京娱乐信报》，2006年8月3日。

② 转引自：《中共执政新路：转型应对挑战》，《新民周刊》，2004年9月25日。

牺牲环境为代价的。

2003年，我国的GDP占世界的4%，但却消耗了世界钢铁总产量的30%，水泥总产量的40%，煤炭总产量的31%。^①据推算，中国每创造1美元产值所消耗的能源，是美国的4.3倍，德国和法国的7.7倍，日本的11.5倍。

不仅如此，我国污染排放的强度还非常高。每单位GDP产生的氮氧化物是日本的27.7倍，德国的16.6倍，美国的6.1倍，印度的2.8倍。每单位GDP产生的二氧化硫是日本的68.7倍，德国的26.4倍。

2004年6月11日，在“工业与环境协调发展高峰论坛”上，国家环保总局的一位领导用“触目惊心”4个字概括了当时的资源和环境问题。他说：“我们的资源和环境再也无法支撑这种粗放型的经济发展模式”。

可以说，我国资源和环境的承载力已近极限。资源短缺、生态恶化、环境污染，已经成为制约我国经济社会发展的瓶颈。

能否突破这一瓶颈，解决好“高成长”与“高成本”的矛盾，是各级领导干部必须要面对的一道难题。

四、社会治安呈现一种严峻的态势

从总体上讲，我国社会政治大局持续稳定，人民群众基本上安居乐业。但由于收入差距加大、失业和流动人口大幅度增加，道德观念缺失，我国现阶段的社会治安还是呈现出一种严峻的态

^① 《树立和落实科学发展观》，《理论动态》编辑部编，中共中央党校出版社2004年4月版。