

杨盛道 杨永志 编著

领导者的威信



党建读物出版社

领导者的威信

杨盛道 杨永志 编著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者的威信/杨盛道,杨永志编著. —北京:党建读物出版社,1999.12

ISBN 7-80098-399-4

I. 领... II. ①杨...②杨... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 46767 号

责任编辑:钟健能 封面设计:李茂林

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036)

新华书店经销 河南省周口地区印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 7.875 印张 196 千字

1999 年 12 月第 1 版 1999 年 12 月第 1 次印刷

印数:1-3000

ISBN7-80098-399-4/D.298 定价:18.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换。

自序

1994年,我们曾在《领导科学》杂志发表了一篇略论领导干部威信的文章。之后,在二三年时间里,先后有10多家报刊转载编发此文,并被收编入5本有关领导科学的专著之中。近几年关于领导科学理论和领导方法、领导艺术方面的论著出得不少,但就专门系统阐述领导威信问题的专著,目前几乎没有。由此蒙发了进一步深入探讨这个问题的想法。

领导科学可以说是一门比较活跃的新兴学科,它博大精深,奥妙无穷,不仅理论发展很快,而且实践性更强。关于领导者的威信问题,看起来题目很小,但做起来这篇文章却很大很大。不仅涉及不同层次、不同岗位、不同领域、不同年龄段的领导,而且涉及领导者的思想政治素质、理论修养、领导才能、工作作风和道德品质修养问题,还包括领导方法、领导艺术的内容。说到底,是如何当好领导干部的问题,所以这是一篇很大的文章。也正由于

此,在编著该书中,我们不求其全,而把着力点放在求深、求新、求真上。这是本书最为显著的特点。一是在求深上下功夫。紧密联系我国改革开放和社会主义现代化建设的实践,从政治学、领导学、社会学、伦理学、心理学、生理学等不同角度窥视、探讨领导工作的现象、规律与存在的问题,并从政策、法律、纪律、道德等方面提出对策。二是在求真上下功夫。不回避领导工作中的热点难点问题,书中引用了大量的发生在现实生活中的翔实材料。三是在求新上下功夫。编著任何著作,引用、参阅一些资料是难免的,但我们不满足于“炒剩饭”,而是致力结合长期从事组织干部管理工作和实际领导工作的实际与体会,大胆提出新的认识和观点,突出针对性和实践性。希望本书能够对领导者以及未来领导者有所启迪和裨益。

由于我们水平有限,书中错误和遗漏之处在所难免,恳请广大读者批评赐教。

杨盛道 杨永志

1999年6月

目 录

自序	(1)
一、威信的内涵和领导者建树威信的意义	(1)
(一)威信的内涵	(1)
(二)领导者建树威信的意义	(3)
二、威信的社会属性及衡量标志	(8)
(一)威信的社会属性	(8)
(二)领导者威信的评价	(11)
三、构成威信的四要素	(15)
(一)品德,是深孚众望之本	(15)
(二)才能,是令人折服之资	(16)
(三)权力,是影响威信焦点	(16)
(四)政绩,是建树威信力证	(18)
四、制约领导者威信的社会因素	(21)
(一)年龄	(21)
(二)职位及组织机构	(21)
(三)工作环境	(23)
(四)家庭	(24)
(五)身边人员	(28)
五、严于律己,以德昭人	(30)
(一)加强领导者道德建设的意义	(31)
(二)领导者的政治道德建设	(33)

(三)领导者的作风道德建设	(40)
(四)领导者的情操道德建设	(49)
(五)领导者的职业道德建设	(60)
六、锐意进取,以才服人	(63)
(一)领导者“才”的特点	(63)
(二)理论政策水平	(66)
(三)科学文化知识水平	(74)
(四)组织领导能力	(76)
七、亲近下属,以情感人	(97)
(一)不摆架子,善待群众	(97)
(二)不务虚名,多办实事	(109)
(三)豁达大度,宽仁感人	(112)
八、科学用权,以权导人	(119)
(一)为民掌权,用权为民	(119)
(二)按程序和层次用权	(123)
(三)按原则和法律用权	(124)
(四)审时度势用权	(126)
九、以奖示信,以罚树威	(132)
(一)奖罚目的,必须明确	(132)
(二)奖罚并行,相辅相成	(134)
(三)奖功罚罪,功过分明	(137)
十、树立良好公众形象	(143)
(一)公众形象对领导者建树威信的影响	(143)
(二)公众场合,讲究风度	(144)
(三)下属面前,自律自重	(149)
(四)危急时刻,坚定勇敢	(151)
(五)不当演员,塑造真我	(152)

十一、一把手建树威信“四要”	(155)
(一)能力要强	(156)
(二)用人要公	(160)
(三)气魄要大	(170)
(四)作风要正	(173)
十二、副职建树威信的“五个坚持”	(178)
(一)坚持摆正位置,立足本职	(179)
(二)坚持尊重班长,甘当配角	(184)
(三)坚持言行三思,当好参谋	(188)
(四)坚持搞好协调,沟通左右	(189)
(五)坚持狠抓落实,务求实效	(191)
十三、年轻领导者建树威信的“五个正确对待”	(194)
(一)正确对待自己	(195)
(二)正确对待老同志	(200)
(三)正确对待“三把火”	(206)
(四)正确对待各种诱惑	(208)
(五)正确对待“交友”	(212)
十四、女性领导者建树威信应克服四种心理障碍 ...	(215)
(一)克服自卑心理,强化“四自”意识	(216)
(二)克服浮躁心理,增强行为自觉性	(221)
(三)克服脆弱心理,增强心理承受能力	(227)
(四)克服狭隘心理,培养豁达大度心境	(233)
十五、老同志保持威望要防止三种不良心态	(237)
(一)要防止“未老先衰”心态	(238)
(二)要防止“以老自居”心态	(240)
(三)要防止“利益失衡”心态	(241)

一、威信的内涵和领导者建树威信的意义

(一) 威信的内涵

威信是一种社会心理现象，是大家对领导者的评判，或者说“口碑”。它是一个领导干部德能勤绩的综合反映，是检验领导者称职不称职、合格和不合格、优秀不优秀的一面镜子，它反映了领导干部在大家心目中的形象和分量，表达了群众对领导者德才学识的总评判。

《辞海》把威信解释为声威、信誉，即众所共仰的声望，并引用《汉书·隽不疑传》：“京师吏民，敬其威信”。按照有关辞书的解释，威信与威望、声望、名望、权威等，其内容和意义都大体相似或相近，也可以说大同小异，在有些地方可以通用。我们如果咬文嚼字地去理解和联系社会实际剖析，可以看出威信的基本涵义有三层。

1. 威

威，即威力、威风、威严，即慑服人的力量、才干和权威，或称为内在的影响和改变他人心理与行为的能力，除权力性影响之外，主要是领导者的才干和知识。这种影响力带有一定的强制性，不仅使群众产生崇敬心理，而且产生畏惧心理。如《国策·齐策一》：“吾三战而三胜，声威天下”；《汉书·尹翁归传》：“京师畏其威严，扶风大治”；还有大家常说的威风凛凛，威震敌胆，

威动海内，威赫天下，等等。

2. 信

信，即信用、信誉、信任、信奉、信仰，诚实、不欺，使人笃信不诌。如《论语·学而》：“与朋友交而无不信乎？”它的实质是领导者“德性”的反映，通过以德昭人，以诚取信，建立起良好的群众基础。如果领导者经常言而无信，出尔反尔，就会逐渐失去人心，失去群众的信任和支持。

3. 势

势，有关辞书上解释为形势、趋向、或动态状况，以此反映自然界的现象或情势，或者表述军事、政治、经济等社会生活方面的状况或情势，如势态、气势、发展趋势、势不可挡、势均力敌、势不两立、来势凶猛等等。势是领导干部威信的另一重要内涵。荀子在《劝学篇》中说到：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰”，这就是“势”的具体体现。

领导者的势，一般是由其过去的职位和权力、现在的发展状况及前景、潜在的权力和影响、周围的社会关系等因素所构成，加上领导者自身的年龄、文化、能力等综合作用而形成的。势虽然是无形的，但其力量和作用又是显而易见的。现实生活中，有些事情也能说明势的作用。某地几位地痞到一家酒店用宴，当服务小姐把账单递过来时，地痞说让优惠，服务小姐再次把打折后的账单拿回时，他们仍是不满。一位地痞趁着酒劲把手枪拔出，说：“去问问你们老板，看看这个够不够饭钱。”此时一位在当地非常有势力、有威望的人物恰在店里，其时他既不是领导，也不是警察，但老板请他只从门前过一趟、哼了两声，甚至连向房间里边看都没有看一眼，几个地痞便乖乖地交钱走人。由此可见势的威慑力。

在改革开放和发展社会主义市场经济的新形势下，一些人面

对新的情况和问题，对威信的理解和运用也出现了误解和偏差。如有的领导干部打官腔，摆官架，动辄训人，以为“威风”就是威信；有的认为，当官就可以有威信，“官”当得越大威望就越重，于是就不择手段地求官，甚至不要人格跑官、要官、买官、骗官；有的认为“权”就是威信，“权威权威”，有权就有威信，把权力与威信划等号，于是千方百计地追逐权力；有的以权压人，以势压人，甚至仗势欺人，把“势力”当作威信的全部；还有的讲排场，比阔气，挥霍浪费，一掷千金，以为“有钱”就会有威信。这些都是对威信的曲解甚至是亵渎。这些人没有从根本上认识到，领导干部的威信来自领导者正确的世界观、人生观、价值观，来自实事求是的思想作风，来自全心全意地为人民谋利益的不懈实践。也就是说，领导者的威信是靠领导者自己高尚的品德、卓越的才能和为党、为国家、为人民所做的突出政绩来树立的。

(二) 领导者建起威信的意义

1. 威信是领导者的政治资本

威信，是领导者实施领导职能、做好领导工作必须具备的重要条件和基本要素，是事业成功的基础和前提，是领导者的政治资本。

各级领导干部的责任，就是按照新时期党的路线、方针、政策去推动我国政治经济和社会事业的发展，去管理社会，服务民众。而做好管理社会、服务民众工作的前提是管好自己，“正人先正己”，这是历史经验的科学总结。各级领导干部只有在政治、思想、工作、生活、学习等各个方面，严于律己，率先垂范，有了威信，才能有发言权、领导权。这样的人，以及由这样的人组成的领导集体，才有号召力、凝聚力和战斗力。

任何领导工作，都是在领导与被领导的相互作用的过程中进行的，领导者要有效地实施其领导职能，关键在他的影响力的大小。而这种影响力，除权力因素之外就是威信。权力的影响力属于强制性的，威信的影响力属于非强制性的，即群众自觉自愿的，在有些情况下，非强制性影响力比强制性影响力还要重要。这种力量决不仅仅是职务带来的，也不仅仅是权力带来的，这就是人格的力量，威信的力量。越是关键时刻，越是显示非权力的影响力的作用。为什么同一件事情，同样级别的领导去处理，甚至采取同样的办法，甲领导去处理群众不一定买账，乙领导去处理就能圆满地收场。这就是威信的魅力所在。

早在一百多年前，恩格斯在《论权威》一文中就强调了权威的重要性，“没有权威，就不可能有任何一致行动”。组织需要权威，才能实现社会稳定、统一；部门和单位需要权威，才能把大家组织起来；领导需要权威，才能有效地进行管理、协调和指挥。可以肯定地说，没有群众威信的领导，或者群众威信较低的领导，一定不是称职的领导，更不是优秀的领导，无论他在哪个岗位上，他的处境都不会很妙。

一个领导者威信低，不仅直接影响领导工作效率和工作质量，有时还会出现“威信不足以易其位”的情况。现实生活中这样的例子不少。在各地的党代会、人代会的换届选举中，总有少数干部落选，为什么呢？一个重要的原因就是这些干部群众威信不高，尽管上级组织积极提名和推荐，甚至采取一些具体措施“做工作”，但代表就是不买账，就是不投他的票。

2. 威信是领导者的精神财富

威信虽然是无形的，看不见，摸不着，但确是一种实实在在存在的精神动力，一种伴随着领导干部的品德、知识、才能、作风、政绩，而时时刻刻俱在的精神动力。甚至可以说，它是检验领导者称职不称职的一面镜子，它反映了领导干部在大家心目中

的形象和分量，表达了群众对领导者德才学识的总评判。像焦裕禄、孔繁森，他们的威信，可以说有口皆碑，他们的事迹将永远被世人传颂，他们的精神将永远教育、鼓舞、激励着后人。所以说，威信是领导者的精神财富，每一位领导干部都应当珍视它、爱惜它，通过自身坚持不懈的努力，不断提高自己的威信值。

3. 威信就是无声的命令

威信，是力量，是信任，是信心，也是无声的号召与命令。拥有较高威信的领导干部，令人钦佩，也令人羡慕。威信是力量。领导者的威信能够使领导者在下属心目中有庄重、厚实、能干、可信甚至高大的形象，能够使下属群众容易承认、接受、听从领导者所作出的各种决策和规定，并愉快地努力工作。

威信是信任并带来信心。人民群众的这种信任，是自然的和自发的，有时达到不假思索的程度。因为他们凭过去的成功经验和自我感觉已经知道，在实际工作中领导者具有比他们丰富得多的知识、才能和经验。他们相信领导者的智慧和力量，相信领导能够取得成功。所以它又是无声的号召和命令，能直接化作下属行动的动力。

威信较高的领导者只需要做少量的组织说服工作，就能够收到威信较低或没有威信的领导者要耗费几倍、十几倍的力量才能做到的事情。反之，如果领导者没有威信或威信较低，办什么事情都要靠强迫命令，强制落实，即便是群众勉强接受，或凑凑乎乎完成了任务，但“表面接受不由衷”。群众是慑于他的权力，而不是服气你的威望，不是出于衷心和自觉自愿，这样的领导工作一定是低效率的或者无效率的领导活动。

4. 威信就是凝聚力

威信，就是凝聚力，并且这种凝聚力也是来自最原始、最朴素、最真挚的感情。领导者的威信值越高，其对下属的凝聚力就越强。一个领导班子，如果主要领导者威信高，就能比较容易凝

聚领导班子成员，团结一班人，共同干事创业；领导班子集体威信高，就能够容易把下属干部群众凝聚起来，形成一个上下一致团结战斗的集体。反之，领导者没有威信，就没有凝聚力可言。

没有凝聚力的领导者其领导工作是很难开展的。大到一个国家、一个民族、一个政党，小到一个部门和单位，没有凝聚力就没有统一意志和统一行动，就会出现一盘散沙、各行其是的局面，就无法进行有效的管理和领导工作。

当然，对任何领导者来说，从他担任领导工作开始就会自然地形成一种“凝聚力”。在领导者面前，总会有一些人会经常地晃来晃去，鞍前马后地麇集周围。这种现象不是威信产生的凝聚力，要么是一些人被动地表演式的应酬，要么是趋炎附势，攀附权贵，要么是希冀从领导那里得到某种好处。这些情况需要领导者明辨，正确把握和对待。

5. 威信就是群众公论

威信就是群众公论，就是群众基础，所以，威信也是领导者成长进步的重要基础和必需条件。

坚持“群众公论”、“注重实绩”，是新时期我们党选拔任用干部的一条重要原则。党的十四届四中全会的《决定》明确规定，选拔任用干部必须依照“民主推荐、政治机关考核、党委集体讨论审批”的程序办理。这一规定既体现党的群众路线，同时也为干部工作坚持群众公论原则提供了制度保证。在1995年中央颁发的《党政领导干部选拔任用工作暂行条例》中进一步明确规定了在选拔使用干部程序上，必须经过民主推荐这一程序，对未经群众推荐、组织上考核的干部，不得提交党委委会讨论。《条例》的第21条还规定，在换届前和任届中期，应当对各级党委、政府及其工作部门的领导班子成员，各进行一次民主评议。1997年中央又制定了违反《条例》的处罚办法，同时加大了督促检查力度。在各地组织实施的干部年度考核及届中考察中，都明文

规定了民主推荐和民主评议的内容。有的地方和单位还规定，凡是民主评议有 30% 以上群众认为不称职，或者不称职票加上基本称职票超过 50% 的领导干部，上级组织必须对其作降职或就地免职处理，不能留在现职岗位。由此我们可见，群众威信对一个领导干部来说，是多么的重要。

二、威信的社会属性及衡量标志

(一) 威信的社会属性

威信是一种社会心理现象，是大家对领导者的评判或者说“口碑”。它虽然是无形的，但却是客观存在的。剖析领导者的威信，可以看出它有三种社会属性。

1. 被动性

威信的被动性，是指它不完全是以个人的主观意志为转移，是由别人和公众来评判或认可的。李瑞环同志曾说过：“领导干部的威信，靠上级封不出来，靠权力压不出来，靠自己 and 新闻吹不出来，靠耍小聪明也骗不出来，而是来自真心实意地、脚踏实地地、尽心竭力地为群众办实事、办好事才能逐步树立起来”。这就是说，威信是领导者用其一言一行的作为和一点一滴的业绩浇铸起来的。所以，每一位领导者既要对其威信这一精神财富珍视和爱惜，更应通过自身坚持不懈的努力不断提高在群众中的威信，以顺利地履行领导职责，更好地完成所担负的领导职责和历史使命。

威信虽然不完全是以个人主观意志为转移的，不能自卖自夸，自己给自己打分，但从根本上说，个人的威信并不是由别人的作为来决定的，最终还是取决于个人的所作所为。一般来说，还是符合“种瓜得瓜，种豆得豆”的基本规律。只要领导者政治品德优秀，工作业绩突出，诚实正直做人，主观上付出了努力，

是会赢得群众认可和信任的。

2. 动态性

领导者建树威信既不是一蹴而就、唾手可得的，更不是一劳永逸、固定不变的。一个领导者在—一个地方、一个时期内享有较高威信，这只能说明他的过去，反映他的现在，但不能说明和代表他的将来。

当然，过去的突出政绩和较高声望，是一个良好的基础，对现在和今后建树威信会产生一定的积极影响。但是，较高的威信值，不能保持一辈子，也不能像流通货币那样适用于每个部门、每个单位、每个环境。今天某个领导严于律己，德才出众，深孚众望；若是明天或是在别的地方走了“下坡路”，威信值就会随之降下来。这就是说，一个领导干部的威信值总是在不断地发生变化的，主观努力、客观环境变化之后，威信就会随之上升或下降。某地—家衬衫总厂建厂之初，厂长兢兢业业，励精图治，并且具有专业知识和经营头脑，使这个小厂像吹气球似地膨大，迅猛发展，闻名全国。这位厂长也成了大名鼎鼎、享誉全国的“改革家”，成了有广泛影响的新闻人物。但时隔不久，这位改革家有些头脑发热，独断专行，脱离群众，轻慢客户，致使衬衫总厂的生产经营形势迅速滑坡并每况愈下，直至负债累累，濒临倒闭。在企业沧海桑田、前后判若两厂的同时，这位厂长的声誉和威望也在大起大落。

领导者威信动态性的另一层涵义是，在时间和地域空间上的传播和扩散。一个威信较低的领导者，特别是当一个领导者犯有严重政治错误，或有其他丢人显眼的丑闻、臭名昭著的劣迹，对他今后一个时期或变换到一个新的岗位重新建树威信，则会起到不可低估的副作用。即便是“易地做官”，变换到另外一个全新的环境，尽管这种影响的“波值”会相对低一些，但他的余波仍会长时间地、广泛地产生影响。领导者的种种不良的行为及由此