

芝麻官悟語

王敬瑞 著

當代中國出版社

王敬瑞 著

芝蔴官悟語

松晨題



當代中國出版社

图书在版编目(CIP)数据

芝麻官悟语/王敬瑞著. —北京:当代中国出版社,
2002.7

ISBN 7-80170-167-4

I. 芝… II. 王… III. 中国共产党—领导方法—研究
IV. D261.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 059640 号

芝麻官悟语

王敬瑞著

出版发行:当代中国出版社

社 址:北京地安门西大街旌勇里 8 号

邮政编码:100009

经 销:各地新华书店

印 刷:北京业和印务有限公司

850×1168 毫米 32 开 11 印张 260 千字

2002 年 10 月北京第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数:7000 册

ISBN 7-80170-167-4/D·18

定价:32.00 元

序

邢贵思

作者王敬瑞同志长期在基层从事领导工作,他从内地农村,到祖国边陲青藏高原,从乡、镇、区的领导岗位,到阳泉市政府副市长,他的领导工作经历了广阔的地域,他对基层的人民群众有着多方面的了解,有着很深厚的感情。在工作中,他认真实践江泽民总书记提出的“三个代表”重要思想,努力执行党中央的各项方针政策,被国家人事部评为全国“人民满意的公务员”。他的事迹也多次被中央有关媒体宣传报道过。在繁忙的工作之余,敬瑞同志把自己多年来在基层领导工作岗位所获得的弥足珍贵的心得体会,像珠子似的一颗颗串起来,汇微成巨,写成了这本《芝麻官悟语》,对领导者素养、领导方法尤其是领导艺术进行了一些理论上的探索和实践中的尝试。这是一件十分有意义的事情。

我们知道,领导艺术是有效领导最富有魅力之所在,是领导科学研究中最精彩动人的部分,同时,也是领导者感到最难以把握的东西。在领导实践中,人们常常看到,同一层次的领导者,为完成同样的工作任务而运用同样的领导条件和工作方法,但实践效果却大不一样。有的运用自如,得心应手,事半功倍;有的虽然忙忙碌碌,却事倍功半甚至徒劳无功。究其原因,很多情况是领导艺术

水平的高低不同。高超的领导艺术,是事业成功的重要秘诀之一。

领导艺术,从领导者素质的高度看,是一种技能;从领导过程和领导活动方面来看则属于领导科学的方法论范畴。可以认为,领导艺术是领导方法的高级形态,它具有以下主要特点:

一是科学性。领导艺术,作为各级领导者都应掌握和运用的基本领导技能,虽然同领导者个人的运用技巧关系很大,但领导艺术并不是领导者个人主观臆造的,而是符合于客观发展规律,遵循一定科学原则的活动过程。在领导活动的实践中,领导艺术千姿百态,丰富多彩,有时甚至使人感到不可思议。但是,只要深究一番,便不难看出,真正能称得上领导艺术的领导活动,无一不是立足于一定的客观条件和客观规律的。《三国演义》中的“空城计”,我党在抗日战争时期的“重庆谈判”,这是众所周知的运用高超的指挥和领导艺术取得成功的典型事例。诸葛亮和毛泽东的大智大勇,令人钦佩,然而,他们的成功,决不是单纯的冒险,而是对主客观形势和对方的心理素质、心理活动进行科学分析的结果。“空城计”的成功,看起来纯属偶然,然而,偶然性之中含有必然性,这只有经过科学分析才能掌握。离开了科学性,领导艺术就可能变成蛮干或碰运气。

二是灵活多样性。领导艺术不像一些规范化的领导方法那样有严格和固定的程序与模式,它的运用有着很大的灵活性。所谓灵活,就是随机应变,因时、因地、因人、因事制宜,就是适应主客观情况的变化而灵活机动地变换、运用领导方式、方法,做到机动巧妙,善于变通。这是领导者在反复实践的基础上所形成的敏捷的反映能力和高超的运筹技艺的体现。正是由于领导艺术具有灵活性,才使得它的运用呈现出多样性,是生动活泼、丰富多彩的。不仅不同的领导活动形成不同的领导艺术,即使是在同一领导活动中,由于领导者的气质、性格、专长、思想修养、理论水平、文化程度、兴趣爱好各不相同,表现出的领导艺术也各不相同。灵活多样

性是领导艺术的最显著特征,不具备这一点,就谈不上“艺术”。

三是创造性。领导活动有程序化活动和非程序化活动之分。程序化的活动有固定的解决规范和程式可用,比较容易掌握。非程序化的活动不存在确定规则可循,缺乏有效方法可供直接运用,需要机动灵活地进行创造性的工作。领导艺术常常是在这种非程序化的活动中表现出来。孙子说:“兵无常势,水无常形,能因敌变化而取胜者,谓神。”正是由于领导艺术的这种非程序性使人对其产生“神秘感”。而领导艺术的高明之处正是在于解决问题的超脱常规,不按固定模式,以创造性的方式达到预期目的。没有创造性,就谈不上领导艺术。领导者探索和掌握领导艺术的过程,就是一个不断创造的过程。创造性是领导艺术的生命力所在。

四是实践性。领导艺术具有很强的实践性。它同领导者的知识、阅历特别是经验密不可分,没有经验就不可能有艺术的概括和有效的运用。从领导艺术的产生来看,它直接来源于众多领导者的实践经验,并且要随着领导实践的深化而不断得到检验和发展。从领导艺术的学习和运用来看,仅有理论知识是远远不够的,它需要领导者从自己的领导实践中体会、咀嚼和揣摩,才能得心应手地加以运用。强调领导艺术的实践性、经验性,并不是否认领导艺术的理论性。马克思主义领导艺术是以马克思主义哲学为其理论基础,以丰富的领导实践经验为其来源,以做好领导工作为目的,对于各个领域、各个部门、各个层次的领导实践活动具有普遍的指导意义。

五是综合性。领导艺术是由文化基础、经验积累、科学素养等综合而成的,它的运用是领导者各种能力包括观察能力、分析能力、组织领导能力等的综合反映。这里面,既有知识和经验的要素,也有才能和气质的要素。领导活动是复杂的,在千差万别、千变万化的实践中,领导艺术既要解决人与人的矛盾,还要解决人与事、人与物的矛盾;既涉及自然领域,又涉及社会和思维领域。这

种解决问题的复杂性和涉及领域的广泛性，决定了领导艺术的综合性特征。在领导实践中，领导艺术体现着领导者多种知识的综合应用和多种经验的综合把握。

通读《芝麻官悟语》一书，感到此书有如下几个特点：

1. 针对性。作者为什么写这本书，写给谁看？目标十分明确。这是一本漫谈领导艺术的专著，既有世界观，也有方法论。本书阐述的每一个问题都有的放矢，能够“理论联系实际”，对论题抓得精准、到位，思考得较深。

2. 实用性。作者以自己的现身体验来阐发论题、叙述事例，“从实践中来，到实践中去”，“我手写我口，我口道我心”，从而使本书具有较强的实用性、指导性和现实中的可操作性。这也正是本书最值得推崇之所在。

3. 可读性。本书十分好读。“好读”二字既体现在语言的亲切、生动、丰富、鲜活上，同时又不乏警言隽语，妙喻连珠。文风平易近人，说理深入浅出，真正体现出了“从群众中来，到群众中去”的语言风格，使一本理论色彩较强的书富于浓厚的生活气息。如“天不下雨地之过”、“留只眼睛看自己”等，可谓“一语天然万古新，豪华落尽见真纯”。

一本漫谈领导艺术的专著，出自一位基层领导工作者之手极为不易，达到一个相当高的水平就更为难得了。希望敬瑞同志再接再厉，今后不断有新著问世。

2002年7月于北京

（作者系中共中央党校原副校长、
求是杂志社原总编辑、博士生导师、教授）

目 录

人生四季论.....	(1)
□人生之春.....	(2)
□人生之夏.....	(4)
□人生之秋.....	(5)
□人生之冬.....	(6)
领导成长“三靠论”.....	(8)
□靠天,组织培养	(9)
□靠地,群众支持.....	(11)
□靠自己,个人努力.....	(13)
领导艺术音符论	(15)
□一大法宝	(16)
□二说作风	(19)
□三个尺度	(22)
□四把工具	(26)
□五句箴言	(30)
□六条准则	(37)
□七种方法	(40)

为官八字	(46)
☐ 脑清	(47)
☐ 心正	(49)
☐ 腕硬	(51)
☐ 拳重	(53)
一把手三要事	(55)
☐ 造势	(56)
☐ 调劲	(58)
☐ 干事	(60)
为官“三难得”	(63)
☐ 真话难得	(64)
☐ 人心难得	(67)
☐ 人才难得	(71)
主帅“三把握”	(74)
☐ 工作必须把握规律	(75)
☐ 人际关系必须把握平衡	(81)
☐ 为人做事必须把握适度	(90)
精神的二重性	(95)
☐ 积极精神：情、力、胆	(96)
☐ 开发积极精神的途径	(99)
☐ 不良精神：霜、火、刀	(102)
☐ 对付不良精神的办法	(104)
“三给”激励法	(106)

☐ 需求是人的本性	(107)
☐ 奖励, 给票子	(109)
☐ 鼓励, 给面子	(111)
☐ 激励, 给位子	(113)
成功六要素	(114)
☐ 天赋	(115)
☐ 知识	(117)
☐ 修身	(119)
☐ 内力	(121)
☐ 外助	(123)
☐ 机遇	(125)
权威来自四种力量	(127)
☐ 权力的力量	(128)
☐ 人格的力量	(130)
☐ 情感的力量	(132)
☐ 能力的力量	(134)
领导素质 ABC	(136)
☐ A: 十个“一”	(137)
☐ B: 二十“要”	(144)
☐ C: 二十“有”	(150)
用人制度的思考	(156)
☐ “高速路”与干部制度改革	(157)
☐ “重茬庄稼不长”与干部交流	(159)
☐ “新陈代谢”与干部能下机制	(161)

☐ “伯乐相马”与用人原则	(163)
自己管住自己最难	(167)
☐ 最大的敌人是自己	(168)
☐ 留只眼睛看自己	(169)
☐ 干净做人不要污染了自己	(172)
☐ 筑好家庭“堤坝”保护自己	(175)
☐ 人民公仆应该是自己	(177)
你说你行你就行	(179)
☐ 每个人都有潜能	(180)
☐ 拥有自信	(183)
☐ 树立目标	(185)
☐ 勇于创造	(186)
从旅行杯盖子拧不到位说起	(188)
☐ 工作最怕不到位	(189)
☐ 到位就是拉近说与做的距离	(192)
演讲与“卫生间现象”	(194)
☐ 有趣的发现	(195)
☐ 演讲要领	(197)
耐力是种挺功	(203)
☐ 耐力就是坚持	(204)
☐ 耐力就是忍性	(206)
☐ 人生是一场马拉松赛	(208)

悲喜之后方显成熟·····	(209)
□悲喜,成熟的催化剂·····	(210)
□悲喜,炼人的熔炉·····	(212)
□悲喜,人生的天平·····	(214)
情绪不好免做重要工作·····	(216)
□情绪不好影响工作·····	(217)
□控制情绪的方法·····	(219)
过程不能省略·····	(221)
□过程贯穿于一切事物之中·····	(222)
□人最容易违背过程规律·····	(224)
□过程可以延长和缩短·····	(226)
退一进二·····	(228)
□进为趋势·····	(229)
□以退为进·····	(231)
□进退有度·····	(233)
适者生存·····	(234)
□适应与顺从·····	(235)
□适应与妥协·····	(237)
□适应与抗争·····	(239)
“淡”、“静”、“藏”的功夫·····	(240)
□淡中知味·····	(241)
□静能生悟·····	(243)
□藏露有度·····	(245)

为官随感·····	(247)
工作拾零·····	(267)
☐ 事在人为,以人为本 ·····	(268)
☐ 让科技坐上“第一把交椅”·····	(270)
☐ “换车型、找近路”的赶超法 ·····	(273)
☐ 上项目要讲究“优生优育”·····	(274)
☐ 乡镇企业发展的“双变”战略·····	(276)
☐ 自己不一定能发现自己干傻事·····	(278)
☐ 为什么卖货的讨厌买货的·····	(280)
☐ 走出山沟沟,看看大世界 ·····	(282)
☐ 赴美考察·····	(284)
☐ 低潮发展战略·····	(289)
☐ 不要端着金碗讨饭吃·····	(291)
☐ 小城镇,大战略 ·····	(293)
☐ 政府必须有良好的形象·····	(295)
☐ 党委必须有坚强的战斗力·····	(299)
难忘经历·····	(303)
☐ 西藏工作的岁月·····	(304)
☐ 参加党的十四大·····	(305)
☐ 群众自发选我为“十佳公仆”·····	(306)
☐ 人民大会堂演讲·····	(307)
☐ 向胡锦涛汇报工作·····	(308)
☐ 总书记、总理两次接见 ·····	(309)
☐ 参加国庆五十周年观礼·····	(310)
☐ 湖滨会堂做报告·····	(311)

☐ 全国人大代表落选·····	(312)
☐ 一张小字报·····	(313)
人生趣味·····	(315)
☐ 我最喜欢的名言·····	(316)
☐ 我最喜欢的歌曲·····	(317)
☐ 我最喜欢做的事情·····	(318)
☐ 我最喜欢买的东西·····	(319)
☐ 我最喜欢的领导·····	(320)
☐ 我最喜欢的下级·····	(321)
☐ 我最喜欢的同事·····	(322)
☐ 我最喜欢的朋友·····	(323)
☐ 我最喜欢观看的电视节目·····	(324)
☐ 我最喜欢参加的体育运动·····	(325)
附录·····	(326)
跋·····	(355)
后记·····	(358)

人生四季论

大自然有春、夏、秋、冬四季。把人生粗略地按每 20 年划分为一个阶段，每个阶段比作一个季节，于是有了人生四季。农民种地讲究不误农时，人生成长发展也不可错过季节，只有抓住人生之春和人生之夏这两个黄金季节，才能为日后发展奠定基础。没有春种夏锄，哪有秋收冬藏？种地是这样，人生也是这样。

○人生之春

○人生之夏

○人生之秋

○人生之冬

人生之春

20岁以前,青少年时期,人生的春天。

春天,是成长的季节。有这样一副对联:“四季春为首,一生勤当先。”一年之计在于春。春回大地,万物复苏,草青了,树绿了,花开了,农民朋友忙碌起来了。春天是播种的季节,谷雨前后,种瓜点豆,把种子撒在地里,把希望播在田间。

人生之春,是身体渐长、知识日增的成长阶段。人们常说的花季少年、豆蔻年华就是说青少年如同春天的花朵,含苞待放,生机无限。这一时期是靠父母哺育、老师教育的时期。人们赞美青春,是因为青春年少活泼可爱,精力充沛,思想活跃,记忆力好,接受新鲜事物快。青少年正是学知识、立志向的时候。因此,要为日后成长打下良好基础,必须从懂事起就积极向上,经受锻炼,充实自己。

春天是人生的基础。只有扎好根基,鲜花才会结果,梦想才能成真。一代伟人毛泽东,从小就懂得“国乱民不安生”的道理,他在17岁时就出外求学,立志为民。临行前,他改写了一首古诗留给父母:“孩儿立志出乡关,学不成名誓不还。埋骨何须桑梓地,人生无处不青山。”诗中表达了毛泽东的远大抱负和志向。“少年心事当拿云”,年少的毛泽东从县城到长沙,从家庭到社会,求知求学,寻觅真理,如饥似渴地阅读了大量进步书籍,他提出的“体魄自强,道德自律”的思想在当时很有影响。特别是在湖南第一师范求学时,他就树立了“改造中国和世界”的宏愿,开始走上了漫长的革命之路。毛泽东在青少年时期就较早地脱离了家庭的束缚,胸怀壮志,孜孜以求,才使他成为一代伟人。

青少年时期一定要珍惜光阴,勤奋用功,锻造优秀品德。一个

有领导才能或者说有领导天赋的人,在小学、中学期间,也多是班干部角色,能够在同学们中间崭露头角,有出色表现。因此也会得到这样的评价:“某某学生是棵好苗子。”抓住了春天,就抓住了希望,抓住了未来。在这个时期,如果体质和文化基础都差,胸无大志,犹如禾苗发育不良,势必影响日后的茁壮成长。