

值得领导干部深思的问题

怎样提高 LINGDAOJIXIAO ZENYANG TIGAO 领导绩效

一个融领导效率、实绩、效益于一体的 **新概念**

一个评判领导工作得失成败的基本 **标准**

一个各级领导者孜孜以求的 **理想目标**

庄林
汉木
山舟
编审
著定

 暨南大学出版社

值得领导干部深思的问题

怎样提高领导绩效

庄汉山 编著

林木舟 审定

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样提高领导绩效/庄汉山编著. —广州: 暨南大学出版社,
2003.1

ISBN 7-81079-205-9

I. 怎… II. 庄… III. 领导效能 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095533 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 编辑部 (8620) 85226205 85228986 85225277

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 13.625

字 数: 300 千

版 次: 2003 年 1 月第 1 版

印 次: 2003 年 1 月第 1 次

印 数: 1—5000 册

定 价: 23.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

前 言

3年前，我们开始了对领导绩效问题的研究。选择这样一个研究课题，主要是基于以下两方面的考虑：一是认为有实践价值。领导绩效是领导活动的出发点和归宿，增强领导工作的有效性一直是各级组织和广大领导干部十分关注的问题。我们希望这项研究成果对组织人事部门改进干部考核工作有所参考；对各级领导者强化绩效意识、改进工作作风、创新领导方法、做出为党和人民所满意的实绩有所启迪。二是认为有学术价值。综览国内外公开出版的领导学论文、专著、教材，专门研究领导绩效问题的很少见，我们希望这项研究成果对促进领导学的学科建设有所助益。

本书共设5篇、16章，全书的重点是探讨提高领导绩效的对策。提高领导绩效是一项系统工程，需要从领导主体素质的提高、领导职能的发挥、领导方法的改进和领导环境的完善等多个方面着手。因此，针对以上几个方面我们设置了4篇、14章。

1. 领导主体篇：探讨领导者如何通过加强学

习，提升思想政治素质、道德素质、创新素质，塑造高尚的道德人格，加强领导班子的团结协作，为提高领导绩效奠定牢固的素质基础。

2. 领导职能篇：探讨领导者如何履行好“出主意、用干部”这两项基本的职责：正确贯彻民主集中制原则，实现决策的民主化、科学化；整肃吏治，选贤任能，选作风好的人，用好的作风选人，为提高领导绩效提供根本保证。

3. 方法艺术篇：探讨领导者如何通过沟通协调、激发鼓励、正确用权、改进作风、巧于理事、执行好政策、带头依法办事等来改进领导方式方法，优化整个领导过程，全面提高领导绩效。

4. 领导体制篇：探讨各级组织如何为领导者提高领导绩效创造良好的外部环境。

本书的写作思路是：把调研成果作为全书的理论基石。例如，我们通过对影响领导绩效的要素的分析，发现影响领导绩效的要素可归纳为两大类：一类是领导主体的素质，另一类是领导环境。据此，在探讨提高领导绩效的对策时，我们设计了领导主体篇和领导体制篇。又如，我们通过对领导绩效考评指标体系的分析，认为可以从 10 个方面去衡量领导绩效的大小。转换一个思维的角度，就可以

发现，从这 10 个方面来探寻提高领导绩效的对策也是一个理想的选择。为此，我们又设计了领导职能篇和方法艺术篇。

十六大报告指出：“要认真贯彻领导干部选拔任用条例，注重在改革和建设的实践中考察和识别干部，把那些德才兼备、实绩突出和群众公认的人及时选拔到领导岗位上来。”把原来的“政绩突出”改为“实绩突出”，一字之差，体现了干部选拔价值导向的转变。强调“实绩突出”，有利于克服一些领导干部为片面追求政绩而引发的种种形式主义、官僚主义弊端，对于引导领导干部求真务实、与时俱进、锐意创新，不断提高领导能力和执政水平，做出更多为党和人民所满意的实绩，无疑具有极大的促进作用。

总体而言，我们自信拙作对于领导干部如何做**到“德才兼备，实绩突出和群众公认”**会有所帮助。阅读此书，有助于广大领导干部更加全面、深刻地学习、理解、贯彻《党政领导干部选拔任用条例》，作出为党和人民所满意的实绩，创造条件接受组织挑选；对各级组织人事部门搞好干部考核工作，推进干部选拔任用工作的科学化、规范化也有助益。

由于我们的能力和水平有限，欠妥之处在所难免，敬请各位同行、广大读者朋友，尤其是身处领导实践第一线的领导同志予以批评指正。

作 者

2002 年 12 月

目 录

调查研究篇	(1)
第一章 领导干部绩效观的基本状况	(2)
一、整体上确立了积极健康、奋发进取的绩效观	(3)
二、绝大多数人赞同用“领导绩效”取代“领导政绩”	(8)
三、多数人认为领导主体的素质比领导环境对领导绩效的影响大	(18)
第二章 领导干部对绩效考评尺度的选择意向	(40)
一、第一类别：选人用人、科学决策	(43)
二、第二类别：执行政策、开拓创新、依法办事、协调 关系、激励下属	(47)
三、第三类别：行使权力、塑造形象、提高工作效率	(64)
领导主体篇	(75)
第三章 加强学习，提升素质	(76)
一、视学习为一种责任	(76)
二、建立起合理的知识结构	(78)
* 坚定的政治信念离不开深厚的政治理论	(79)

案例：不信马列信佛爷，迷失方向入歧途	(79)
* 科学领导离不开领导科学	(82)
* 迎接“入世”挑战离不开新知识和新技能	(84)
三、改进学风，掌握科学的学习方法	(85)
第四章 与时俱进，开拓创新	(88)
一、与时俱进，开拓创新是 21 世纪领导人才的必备素质	(88)
二、把握创新的要则，不断提高创新能力	(90)
三、努力实现领导观念、思维方式和领导方法的创新	(93)
案例：为了红土地在中部的崛起	(93)
第五章 践行道德，人格高尚	(103)
一、“人格危机”是当前领导干部道德方面存在的突出问题	(103)
案例：“少年英雄”背弃理想露出两面嘴脸	(104)
二、加强“两德”建设，着力提高道德素质	(107)
* 注重职业道德修养，坚持“以德治国”	(107)
△ 一位为官者的直白：云卷云舒心宜平	(111)
* 注重生活道德修养，真正“管住自己”	(114)
三、践行“四慎”的道德修养要求，塑造高尚的道德人格	(118)
第六章 领导集体，团结协作	(122)
一、夯实思想基础，坚持党性原则，维护领导班子的团结	(122)

二、相互补台、密切合作，处理好正副职之间的关系	(130)
* 正职要让副职“发光”，帮副职树威	(130)
* 副职既要甘当配角，又要积极进取，有所作为	(133)
△ 一位副县长谈在副职岗位上做好领导工作的体会	(135)
三、把合作与竞争融为一体，处理好副职之间的关系	(139)
四、树立“三种意识”，处理好党政一把手之间的关系	(141)

领导职能篇 (145)

第七章 运筹决策，民主科学 (146)

一、决策要少交“学费”，务必明确现代科学决策的具体要求	(147)
二、决策要上档次、上水平，务必掌握现代决策艺术	(166)
三、实行广泛民主与有效集中的统一，搞好集体决策	(170)

第八章 整肃吏治，选贤任能 (183)

一、整肃吏治，坚决防止和克服用人上的不正之风	(183)
* 警惕干部标准的变异，树立正确的用人导向，选作风好的人	(185)

案例 1: 一名惟“财”是举的市委书记	(185)
---------------------------	-------

案例 2: 湖南湘缆集团错用“吃里扒外”的大鳄	(189)
-------------------------------	-------

* 做到“五个坚持、五个不准”, 用好的作风选人	(199)
--------------------------------	-------

二、把发现人才和培养人才作为战略问题来抓	(203)
----------------------------	-------

案例 3: “孟司令”筑路、育人有方	(203)
--------------------------	-------

方法艺术篇	(211)
-------------	-------

第九章 善于沟通, 关系协调	(212)
----------------------	-------

一、明确沟通协调的科学内涵, 掌握沟通协调的方法 艺术	(212)
--------------------------------------	-------

案例: 哪位主编更受下属欢迎	(213)
----------------------	-------

二、处理好与上级关系的原则与方法	(223)
------------------------	-------

三、处理好与下级关系的原则与方法	(231)
------------------------	-------

四、掌握协调与群众关系的技巧, 理顺干群关系	(241)
------------------------------	-------

第十章 激发鼓励, 士气高昂	(244)
----------------------	-------

一、掌握实施激励的基本原则	(245)
---------------------	-------

二、熟悉实施激励的方式方法	(249)
---------------------	-------

三、关注实施激励中可能出现的问题	(259)
------------------------	-------

第十一章 正确用权, 仁政树威	(263)
-----------------------	-------

一、淡化权力意识, 强化权威观念	(263)
------------------------	-------

二、正确看待和行使手中的权力, 以“廉”生威	(267)
------------------------------	-------

* 公权私用者必遭人民唾弃	(267)
---------------------	-------

案例 1: 两千万赃款建起私家庄园	(268)
-------------------------	-------

* 以服从和服务于人民群众的根本利益为用权的 指针	(273)
案例 2: 汪洋湖的三个“约法三章”	(274)
案例 3: 高级领导干部的优秀代表——郑培民	(278)
三、科学运作手中的权力, 以“功”生威	(287)
第十二章 作风务实, 勤政为民	(295)
一、反对形式主义和官僚主义, 改进工作作风	(295)
案例: “四万工程”搭起的花架子	(296)
二、潜心调研, 狠抓落实, 为群众办好事、办实事	(310)
第十三章 巧于理事, 优政高效	(317)
一、明确该干好哪些事	(317)
* 集中精力抓好自己的分内事	(317)
* 善于抓好工作中的弱项	(323)
* 批示要科学化、规范化	(325)
二、科学支配时间, 提高工作效率	(329)
三、端正会风, 精简会议, 提高会议质量	(334)
四、运用现代信息技术, 实行网上办公, 提高办事效率	(340)
案例: “电子政府”成就天河新优势	(340)
第十四章 执行政策, 准确到位	(346)
一、当前执行政策方面存在的问题	(347)
二、提高政策执行质量的途径与方法	(354)
△ 一种富有创造性的改革观	(357)
△ 调动群众参与积极性, 深化“四务”公开	(360)

第十五章 依法办事，率先垂范	(363)
一、职务守法问题值得关注	(363)
二、提高法律素质是实现职务守法的前提	(369)
△ 一位市委书记谈带头学法用法，推进依法治市的体会	(378)
领导体制篇	(383)
第十六章 创新体制，优化环境	(384)
一、创新学习制度，优化领导者的学习环境	(385)
二、创新干部选拔任用机制，优化领导者的选人用人 环境	(387)
三、创新权、责、绩、利的配比机制，优化领导者的工 事创业环境	(394)
案例：安徽八名厅局级干部“下岗”记	(394)
主要参考文献	(406)
附录	(407)
领导绩效问题调查问卷	(407)
后记	(423)

调查研究篇

第一章 领导干部绩效观的基本状况

为了了解领导干部的绩效观,探寻领导绩效的本质及其影响要素,建立科学的领导绩效考评体系,为组织人事部门更好地选拔任用领导干部提供依据,同时使领导干部通过绩效评估,更好地认识自己,知道自己的长处和短处,了解自己在集体中的位置及作用,发扬成绩,克服缺点,明确前进方向,找到做好领导工作,提高领导绩效的对策,也为了深化理论研究,推进领导学的学科建设,我们于2001年3月至7月对广州市市、区两级的干部进行了问卷调查,共发出问卷650份,收回589份,回收率为90.6%,其中有效问卷528份,占回收问卷的89.64%。

在528份有效问卷中,男性干部382人、占72.3%,女性干部146人、占27.7%;中共党员493人、占93.4%,民主党派成员4人、占0.8%,无党派人士31人、占5.9%;在文化程度方面,中专74人、占14%,大专217人、占41.1%,本科180人、占34.1%,研究生57人、占10.8%。

在年龄结构方面,30岁以下的41人、占7.8%,30至40岁的230人、占43.6%,40至50岁的198人、占37.5%,50岁以上的59人、占11.2%,基本上以中青年干部为主。在干部的行政级别方面,科级干部286人、占54.17%,处级干部240人、占45.45%,厅级干部2人、占0.38%。

接受调查的干部分布面较广,按任职的部门来划分,乡镇机关、企事业单位64人,占12.1%;街道机关、企事业单位60

人，占 11.4%；区级机关、企事业单位 223 人，占 42.20%；市级机关、企事业单位 111 人，占 21%；省政机关、企事业单位 35 人，占 6.6%；海关、武警等中央政府驻广州派出机构 35 人，占 6.6%。

接受调查的干部工作性质各不相同，分布面十分广泛。党务类 91 人，占 17.2%；人大、政协类 19 人，占 3.6%；行政管理类 169 人，占 32%；司法类 59 人，占 11.2%；财会类 11 人，占 2.1%；经济管理类 50 人，占 9.5%；技术管理类 17 人，占 3.2%；科教文卫类 52 人，占 9.8%；农、林水利类 13 人，占 2.5%；调研写作类 2 人，占 0.4%；群团类 22 人，占 4.2%；其他 23 人，占 4.4%。

以上调查数据显示，本次接受调研的干部在年龄结构、文化结构、工作部门、行业类别等方面分布面较广，代表性较强。

一、整体上确立了积极健康、奋发进取的绩效观

为了了解领导干部的绩效观，我们设计了 19 个问题，提供了“是”与“否”两个答案供他们选择。调查结果显示，领导干部的绩效观总体而言是积极、健康、奋发向上的，当然也存在一些值得重视和警觉的问题与不足。

（一）重视人民群众的主体地位，看重群众对其绩效的评价

76.9%的人认为“只有群众‘满意’、‘高兴’、‘答应’的才是好领导”，而认为“只要上级领导满意就是好领导”仅占 13.1%，前者比后者高出 63.8%。当然，领导与群众不应是绝对对立的，最理想的情况莫过于上级领导与群众对其工作都给予肯

定的评价。但在现实生活中，两者的确会发生矛盾，有时办一件事往向上级领导满意，而广大群众则不满意，这时就有一个以谁满意为主的问题。许多领导干部心里装着群众，每办一件事，以人民群众满意为最高准则，而有的领导者则为了出“政绩”，“做”给上面看，搞形式主义和短期行为，十分有害。本次调查结果也有部分反映出这种倾向。例如，有 13.1% 的人赞成“只要上级领导满意就是好领导”，23.1% 的人不同意“只要群众‘满意’、‘高兴’、‘答应’的才是好领导”的观点。实践证明，为了杜绝“富裕一代，祸及子孙”、“为官一任，祸害一方”的急功近利的短期行为，必须把党管干部和群众监督干部统一起来。只有干部的命运掌握在群众手中，人民的利益才会真正挂在干部心头，才能保证干部把对上负责和对人民群众负责统一起来。

（二）崇尚务实精神，倡导有为才有位，注重开拓创新

86% 的人对“一个地方或单位名声在外，大旗招展，该地方或单位的领导一定政绩卓著”的说法持否定态度。高达 91.5% 的人反对那种“领导干部应把精力集中到容易见成效的事情上，周期长，短期内不易见成效的工作可以少花力气”的说法。90% 的人对“多谋善断，开拓创新比不思进取，一味模仿所取得的政绩更为可贵”持赞成态度。有 65.2% 的人不同意“只要廉洁勤政就是好领导”的说法，可见廉洁勤政虽然是对领导干部的基本要求，但光具备这两个方面还不够，一个成功的领导者还必须善于开拓创新，有所作为才能得到社会的认可，没有功劳也有苦劳的陈腐观念已被人们普遍抛弃，“无功便是过”的新观念已基本确立。看来，绝大多数干部都主张真抓实干，奋发进取，开拓创新。

但是，抓落实始终是一个“说起来重要，做起来次要”的老