

碎片化

的 领导学

孙志强◎著


“碎片化”的领导学，只为适应当下阅读方式的改变，内容并不碎片，是一部比较系统阐述领导活动规律和艺术的佳作。全书贯穿问题导向，以通俗的语言阐释深刻的哲理，并诠释了职场中的“点”和“面”，是领导干部成长和工作的良师益友。



中共中央党校出版社

「碎片化」 的领导学

孙志强◎著

 中共中央党校出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“碎片化”的领导学/孙志强著. --北京: 中共中央党校出版社, 2019. 2 (2019. 5重印)

ISBN 978-7-5035-6521-2

I. ①碎… II. ①孙… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 039064 号

“碎片化”的领导学

责任编辑 曾忆梦 席鑫

版式设计 苏彩红

责任印制 陈梦楠

责任校对 魏学静

出版发行 中共中央党校出版社

地 址 北京市海淀区长春桥路 6 号

电 话 (010) 68929580 (办公室) (010) 68929899 (发行部)
(010) 68922815 (总编室) (010) 68929342 (网络销售)

传 真 (010) 68922814

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市华润印刷有限公司

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 327 千字

印 张 23

版 次 2019 年 2 月第 1 版 2019 年 5 月第 2 次印刷

定 价 49.00 元

网 址: www.dxcbs.net 邮 箱: zydcbs2018@163.com

微 信 ID: 中共中央党校出版社 新浪微博: @党校出版社

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换

前 言

阅读，是人类生活的重要方式。没有阅读，就没有生活。

智能手机的出现和现代生活节奏的日益加快，碎片化阅读成为重要阅读方式。

阅读方式的碎片化，就是指利用碎片化的时间，如茶余饭后、旅途中、工作或者生活间歇等，通过不同的载体进行阅读。虽然有人诟病这种阅读方式，如“碎片化阅读导致人们缺少思考”“浅阅读盛行”等，其实这是一种误解。因为，碎片化阅读并不意味着不思考、浅阅读，它仅仅是一种阅读方式而已，抑或是一种对时间的节约。

撰写《“碎片化”的领导学》的初衷，就是基于对这种阅读方式的认可。

领导理论博大精深，领导实践丰富多彩，把深奥的理论通俗化、碎片化，使其真正成为领导干部的认识和实践工具。既是理论本身的内在要求，也是互联网时代阅读方式的重要变革。

“碎片化”的领导学，说的是“点”，其实是由“点”及“面”，反映的是整个领导活动中一些规律性的东西，体现的是领导活动中“点”的艺术，几乎每个领导干部从中都可以找到自己的“影子”，也可以从中感悟到职场的规律和真谛。把领导学的基本原理“碎片化”为具体的个人成长之道和巧妙的工作方法和领导艺术，使领导干部从优秀走向卓越。

“碎片化”的领导学，只为适应当下阅读方式的改变，内容并不碎片，是一部比较系统阐述领导活动规律和艺术的佳作。全书贯穿问题导向，以通俗的语言阐释深刻的哲理，并诠释了职场中的“点”和“面”，是领导干部成长和工作的良师益友。

目 录

第一篇 成长烦恼 / 1

1. “熬”的艺术 / 3
2. 如何赢得“第一印象” / 5
3. 成长中的“惑”与“立” / 7
4. 起步要诀 / 10
5. 把控好“表现”的度 / 12
6. 成长如何“抄近道” / 14
7. 学会“堵枪眼” / 16
8. 苗壮还需土肥 / 19
9. 为什么“受伤”的总是你 / 21
10. 顺境不可任性 / 23
11. 逆境不可认命 / 25
12. 从众不可盲目 / 27
13. 取巧不能投机 / 29
14. 自信不可自负 / 31
15. 挫折中长心智 / 33
16. 向点赞“鞠躬” / 35

第二篇 履新之路 / 37

1. “砍柴”还是“烧火” / 39
2. “理财”还是“挂账” / 42
3. 图变还是求稳 / 45
4. 自信还是自卑 / 47
5. 诚信还是许愿 / 49
6. 开启思想“转向灯” / 51
7. 撬动人力资源“杠杆” / 53
8. 切忌因小失大 / 55
9. 先放下“硬骨头” / 57
10. 让下属适当“喘息” / 59
11. “经营”好扬弃 / 61
12. 远离风险 / 63
13. 变得准点 / 65
14. 看得远点 / 68
15. 听得多点 / 70
16. “管”得宽点 / 73
17. 支配少点 / 76

第三篇 心向往之 / 79

1. 领导是组织的风向标 / 81
2. 做好你自己 / 83
3. 领导力就是下属“服你” / 85
4. 下属眼中的好领导 / 88

5. 副职眼中的好正职 / 91
6. 正职眼中的好副职 / 94
7. 领导者的“两条命” / 97
8. 没有追随者你什么都不是 / 99
9. 领导生命的“体检”要常态化 / 101
10. 领导生命的免疫力 / 103
11. 领导生命的环境 / 106
12. 领导生命的延续 / 108
13. 下属不喜欢这样的领导 / 110
14. 这样真的没意思 / 113
15. 别把架子当权威 / 115
16. 领导干部的工匠精神 / 118
17. 便宜没好货 / 120

第四篇 领导有方 / 123

1. 领导方法是“心的工具” / 125
2. “心的互动”难在哪里 / 128
3. 与下属“心的互动” / 130
4. “心的互动”之原则 / 132
5. 别让下属惶恐不安 / 134
6. 别让下属焦虑浮躁 / 137
7. 别让下属怀才不遇 / 140
8. 别让下属心灰意冷 / 143
9. 授权比控制更重要 / 145

10. 公平比情感更重要 / 147
11. 优势比劣势更重要 / 149
12. 多数比少数更重要 / 151
13. 宽容比批评更重要 / 153
14. 思想是行动的先导 / 155
15. 激励有正负之分 / 158
16. 考核的那点尴尬事 / 161
17. 设计要考虑方便维修 / 163
18. 说句好话怎么了 / 166
19. 割谁的肉谁肉疼 / 169

第五篇 跟随有道 / 173

1. 领导眼中的好下属 / 175
2. 执行力就是达成目标的能力 / 177
3. 赏识与冷落下的“动”与“静” / 179
4. 成绩与责任下的“动”与“静” / 181
5. 分歧与一致下的“动”与“静” / 183
6. 授权和控权下的“动”与“静” / 186
7. “夹缝”中的生存与发展 / 188
8. 有规矩才能成大事 / 190
9. A君为什么做不成大事 / 192
10. 中层干部工作的“三个维度” / 195
11. 阅办，办还是不办 / 197
12. 出力不讨好，为什么 / 199

13. 我不喜欢这样的下属 / 201
 14. 挺没意思的下属 / 203
 15. 别让领导心烦 / 205
 16. 别让抱怨把自己边缘化 / 208
 17. 批评是他人在帮我们谋划未来 / 210
 18. 你憋屈过吗 / 212
-

第六篇 育下有术 / 215

1. 让下属和自己一起成长 / 217
 2. 造船是为了远航 / 219
 3. 拓展下属的成长空间 / 221
 4. 听听下属怎么说 / 223
 5. 为下属插上信息的“翅膀” / 225
 6. 越俎代庖可不好 / 227
 7. 引导下属保持成功与挫折的平衡 / 229
 8. 用养并重才有持续动力 / 231
 9. 降低下属成长的成本 / 233
 10. 别让赏识成为下属成长的障碍 / 235
 11. 别让下属为难 / 238
 12. 别让下属心乱 / 240
 13. 别给下属“小鞋”穿 / 243
 14. 天上不会掉馅饼 / 245
-

第七篇 人际关系 / 249

1. 同事眼中的好同事 / 251
2. 工作关系的维度 / 254
3. 距离的困惑 / 257
4. 木匠的态度 / 259
5. 看不起别人的结局很尴尬 / 262
6. 让人看得起 / 265
7. 示弱不是怕谁 / 268
8. 示强不要“走火” / 270
9. 有人敲你的“门”吗 / 272
10. 怎样才能让老实人不吃亏 / 274
11. 身正不怕影子斜 / 276
12. 不要五十步笑百步 / 278
13. 明箭易躲，暗箭难防 / 280
14. 谁的笑话都不要看 / 283
15. 沉默是金，合宜为重 / 286
16. 说话有点数 / 289
17. 该说的话要这么说 / 291
18. 别让他人无奈 / 293

第八篇 自身要硬 / 295

1. 我是谁 / 297
2. 我们可以这么好 / 299
3. 我们真的没有那么好 / 301

4. 不能丧失原则“交友” / 303
 5. 阅历的恐慌 / 305
 6. 让眼界“跨界” / 307
 7. 睁大眼睛看世界 / 310
 8. 看见的能力 / 312
 9. 担当是一份不容回避的责任 / 316
 10. 该镶牙的时候我看你怎么办 / 318
 11. 做智慧人，不做“精明”人 / 320
 12. “洋相”一定会出洋相 / 322
 13. 不要拿忙说事 / 324
 14. 时间去哪儿了 / 326
 15. 心“N”个“不得” / 329
 16. 心不能堵 / 332
 17. 容错不包括的那些错 / 335
 18. 低级错误不“低级” / 338
 19. “坑”很多，小心点好 / 341
 20. 这些弱点很“毛病” / 343
 21. 我错在哪里 / 346
 22. 有错不可怕 / 349
 23. 后悔是块心病 / 351
-

第一篇 成长烦恼

1. “熬”的艺术

最近，看到这样一句话：“爷爷”都是从“孙子”走过来的。我想，这句话大致有两个意思：一个是“爷爷”是熬出来的。不“熬”就当不了“爷爷”。一个是“爷爷”有话要说，有好话（经验），也有聒话（教训），酸甜苦辣。听了就会受益匪浅。不听老人言，吃亏在眼前。

放在职场上，“爷爷”乃过来人，“孙子”乃年轻人（年轻干部）。当下，资历看上去不再那么重要了，阅历却越来越重要。资历往往和阅历匹配。丰富阅历，将来当个“好爷爷”，还得看看“爷爷”过往是怎样当“孙子”的。

当然，“爷爷”（过来人）的视角只是“孙子”（年轻干部）成长的参考视角之一。

本分不木讷。年轻干部本分厚道很重要，这是一种重要的品质。不本分，就失去了成长的基石。但是，有时候人们把木讷说成本分，这是一种误判。木讷的人不一定不本分，但木讷不是本分这点是板上钉钉的事。木讷是什么？木讷，指反应迟钝，呆头呆脑，话语不多。所以，年轻干部要本分做人，尽量减少木讷的成分或改变木讷的性格。

要强不逞强。要强是不甘落后，是尽最大努力把事情做得完美一些。这样好，积极进取会取得意想不到的成绩，比不思进取的人会有更多的机会。年轻干部应该有这样的状态。但是，要强不能逞强。逞强是什么？逞强，指炫耀自己本领高强。逞强的年轻干部往往把没有那么强大的自

已看得很强大，能力所限往往事做不了多少，反而吃亏不少。

主见不固执。年轻干部虽然资历浅点，但学的东西多，接受新事物快，往往比较有主见。这是好事。没有主见就可能左右摇摆或随波逐流，会被人认为不成熟。但是，年轻干部也要看到自己的局限性，善于接受别人的建议和意见，不能固执己见。固执是什么？固执，多指坚持成见。成见，指对人或事物所抱的固定不变的看法。把固执当主见可不好，会被认为任性或缺乏执行力。

活力不张扬。年轻干部初生牛犊不怕虎，思维活跃，工作有激情和热情，给人朝气蓬勃很有活力的感觉，这很好。暮气沉沉很多人不喜欢。但有活力也不能太张扬。张扬是什么？张扬，就是声张宣扬，甚至是虚张声势。说的比做的快，说的比干的大，给人吹牛的感觉，让人不踏实。

稳重不老成。“嘴上没毛，办事不牢”，这是不少人特别是领导对年轻干部做事不踏实的担心。改变这种看法，稳重就成为人们衡量年轻干部是否成熟的重要标志之一。但是，对年轻干部来说，稳重不完全是老成。老成是什么？老成，指经历多，成熟稳重。但年轻干部经历少却表现出城府很深，想给人成熟的感觉，结果往往弄巧成拙，容易引起误解，让人不太放心。

会说不逢迎。会说话就是表达和沟通能力强，这是年轻干部必须具备的素质。会说表现为思路清晰，逻辑严密，表达准确。但是，会说不逢迎是两码事。逢迎是什么？逢迎，是指违心趋奉迎合。受不良风气影响，有的年轻干部把“见人说人话，见鬼说鬼话”看成是会说，这给人一种市侩的感觉，很不好。

说了这么多，说明年轻干部的成长不容易。但目的只有一个，就是年轻干部在“熬”的过程中，从“爷爷”身上多学好，不学坏。努力做到本分做人，扎实做事，积极向上，主动作为。

2. 如何赢得“第一印象”

每个人感悟成长是一辈子的事。每个人成长中也都有很多故事。

《人民日报》“夜读”（2017年9月3日）推出了《吃苦的年纪 别选择安逸》，听后感触颇多。

纵观古往今来的成功人士，成功不是在未来，而是在过往。

引申开来，年轻干部的成功，不是在未来，而是在当下。

中国有句俗语：“3岁看大，7岁看老。”说的可能就是这个道理。

现在的年轻干部，对自己的未来充满着憧憬和期待，大都有着很丰满的理想抱负。这让人很欣慰，也让人很期待。毕竟，未来永远属于年青的一代。

年轻干部，只有把自己的未来放在当下的本分做人和踏实做事上，才会梦想成真。

很遗憾，有的年轻干部，理想很丰满，现实很骨感。没有真正明白自己的未来不在未来，而是在当下的道理，一味陶醉在理想的憧憬之中。

心理学上有个重要概念，就是首因效应，也叫第一印象效应。主要指交往双方形成的第一次印象对今后交往关系的影响，也即是“先入为主”带来的效果。

首因效应很好地诠释了未来不在未来。

年轻干部“初来乍到”，一定要用良好的人品和扎实的工作赢得“值得培养”的印象，为未来奠定良好的基础。

我们看到的或听到的，那些成长快、“飞”得高的年轻干部，无不在起跑线上给人留下了“好干部”的印象。而那些原地不动或者走着走着停下了，走着走着就“没了”的年轻干部，往往与起步阶段不努力有着直接关系。

故，年轻干部“未来”的“种子”在当下。

把未来寄托于未来的年轻干部，一是好高骛远，心比天高，光说不做；二是眼高手低，小事不想做，大事做不来；三是守株待兔，等着天上掉馅饼；四是漫不经心，自以为时间还有一大把，任意挥霍；五是不思进取，计较个人一时得失，不顾消极影响，等等。

试想，把未来寄托于未来的年轻干部，结局一定是没有太好的未来。正所谓“少壮不努力，老大徒伤悲”。

俗话说，种瓜得瓜，种豆得豆。年轻干部要把未来的梦想植根于当下的不懈奋斗。

一是要明白自己想要什么，即要有理想，要有抱负。立足现实，着眼未来，做好人生规划，做好职业规划。走到哪儿算哪儿可不行，错过的是机遇，丧失的是机会。

二是要明白自己能做什么，即做自己能做且能做好的事情。想做和能做不是一回事，不能心比天高。思想上的巨人，行动上的矮子可不行。

三是要明白自己的奋斗是艰苦的过程，即前途是光明的，道路是曲折的。必须做好吃苦甚至吃屈的心理准备，决不能只图安逸。没有心理准备，现实就会让你“措手不及”。

四是要明白自己的“年轻资本”会很快用完，即时不我待，转眼间自己就“老了”。一步赶不上，步步赶不上。必须珍惜光阴。

五是要明白自己要播下的“种子”会结出什么样的“果”，即高度重视第一印象的塑造，防止收获“恶果”。“好种子”必须持之以恒，不能半途而废。

梦想还是要有的，万一实现了呢？