

领导者的协调艺术
—— 领导实战手册

石地 著

中国出版集团

中版集团数字传媒有限公司

目 录

第一章 班子成员协调的具体技能

加强内部团结的具体方法

组织协调之谋

领导怎样调解纠纷

领导者协调与沟通的艺术

第二章 如何化解矛盾

《菜根谭》警语

分谤第七

忌以罚代管

忌绝对化、简单化

不求全责备

注意和为贵的人际情感

第三章 不要抛弃受过谴责的人

不求完人

容短护短

不计前过

打一巴掌揉三揉

训诫在前，鼓励在后

资政秘典

领导者的协调艺术 —— 领导实战手册

第一章 班子成员协调的具体技能

领导班子成员协调技能对班子团结影响重大。在加强领导班子团结过程中，我们必须十分重视提高领导干部的人事协调技能，尤其要针对领导班子成员在领导班子中所处的不同地位而强化不同的人事技能的提高。

（一）党政一把手协调班子内部关系的具体技能

加强班子团结，协调成员关系，提高班子成员尤其是党政一把手的领导水平十分重要，党政一把手协调班子内部关系的具体方法是：

1. 领悟角色，摆正位置。领导班子任何成员尤其党政一把手，都要认清自己的职务，领悟担当的角色，摆正所处的位置，这是搞好班子团结的思想基础。作为地方党委书记，要认识到所处的是委员会制的领导体制，实行的是集体领导，自己仅有一票之权，所以应当充分尊重和发挥班子其它成员的作用，绝不能搞家长制，一人说了算。在处理政府工作时要注意党政分工，尊重行政领导，不要包办代替。作为地方行政首长，要认识到自己在政府班子内是一把手，但在党委却是处于副职的地位，副职即是助手。况且作为地方政权，政府工作必须接受党委的领导，所以与党委书记存在主角与配角、领导与被领导的关系，在工作中切忌以党政分工为由与书记争你高我低，争谁说了算。

2. 坚持党性原则，互敬互谅。党政一把手工作中要时时注意到组织上委以重任，把这方土地交给你，是要你干事业的，是要你们团结一致，努力工作，把这里的事业搞上去，而不是让你在这里争你高我低、显示威风的。因此，即使对方在工作中干了自己分工范围内的事，要想到他也是为党干了工作，是事业心强的表现，自己应该感到高兴，应该体谅和支持他的工作，而不要纠缠于你干了我的事、我干了你的事而互不相让、互不服气。当然这里并不是说不要合理的分工负责制，但在实际工作中，很多工作是你中有我，我中有你，互相渗透，大的合理的分工必不可少，但在具体工作中不能也不可能分得很清，班子成员尤其是党政一把手之间在工作中互相交叉和渗透的事不可避免。因此，不能搞分工如分家，彼此互不干涉，这就要求双方讲党性原则，互相体谅和支持。

3. 立足于基本估价，互相信任。班子成员在一个班子内部共事，需要有一个互相信任的氛围，也就是说，每一个成员对其他成员都应有一个基本估价。要认识到，我们班子中成员都是经过群众推荐、组织部门考察、上级党委讨论等严格程序选拔上来的，因此，就大多数而言，政治素质应该说是比较好的，是值得彼此互相信任的，是能够互相共事的。有了这个基本认识以后，即使在工作中与对方产生了矛盾，出现了分歧，也不会影响对对方的基本估价，这样，即使对方的一些明显过错和失误，也能谅解了，与对方的一些分歧和矛盾也能自我消化了，就不会为无原则纠纷而闹不团结了。

4. 小矛盾及时沟通不积累，大矛盾冷处理避免激化。在一个班子工作中，没有矛盾是暂时的、相对的，产生矛盾是长期的、绝对的，关键问题是班子内部如何处理矛盾。这里就存在处理技巧问题，如果能处理得好，就能化大为小，化小为了；如果处理不当，就会日积月累，激化矛盾，闹得班子内部失火，无法正常工作。因此，班子一把手必须十分重视处理矛盾的技巧。一是对小矛盾要及时沟通不积累，即班子在工作中产生一些分歧、误会，还不足以伤害对方感情、影响对方关系时，双方要主动沟通，讲明事情的原委和自己的看法，及时消除误会和矛盾。否则，不及时沟通，日积月累、积少成多，积小成大，小的分歧必然酿成大的矛盾，工作上的纠纷必然导致感情上的破裂，那时再要弥补难度就大多了。一些班子内耗形成过程就是这样一个程。二是对大矛盾要冷处理，避免激化。这主要是涉及班子成员思想作风方面的反映，问题暴露还不明显、不充分，是非一时难以弄清的，必须采取等一等、看一看的办法，待是非弄清楚再作妥善处理。否则，情况不明，证据不足，一触就跳，一谈就崩，不仅解决不了问题，反而造成新的矛盾。此外，在班子成员中矛盾已经积累较多，双

方已经互相猜疑提防，对这样的矛盾如简单地就事论事地进行处理，只能治标不治本，必须进行冷处理，通过大量艰苦细致的思想政治工作，开展必要的批评与自我批评，让双方逐步自我提高、自我消化矛盾。

5. 不道听途说，不偏听偏信，及时排除外界干扰。一个班子内部很多矛盾往往是外部原因造成的，一些素质不好的干部往往喜欢靠人挂线、投机钻营，在领导面前搬弄是非，挑拨离间；在领导之间瞎传话，人为地在班子中制造纠纷，产生猜忌。对这种情况，每一个班子成员尤其党政一把手应该保持清醒的头脑，一是要在班子和干部中明令禁止这种现象，杜绝干部在领导班子中瞎传话、搬弄是非，一旦发现即严肃处理。二是班子成员遇到这种情况，要多问几个为什么，他传的话是否正确，他为什么要传这样的话，必要时主动找对方谈开这件事，捅破窗户纸。这样，有利于弄清事实真相，要让传话者曝光，防止以讹传讹，并以此教育当事人和广大群众。

6. 不在下级面前议论同级领导。在下级面前议论领导班子内部的事情是自由主义的表现，也是班子团结之大忌。有些领导尤其是主要领导说话比较随便，经常有意无意地把班子内部的事情在下级面前传播，尤其对班子其它成员的意见和班子内部的矛盾也随便向外扩散。这种现象一是给心术不正者以可乘之机，这些人乘机左右逢源，钻领导矛盾的空子，谋取私利。二是这些不负责任的言论再传到当事人耳中，必然积怨成仇，造成两者矛盾尖锐，败坏班子成员的关系。由此，领导班子每个成员尤其是党政一把手要特别警惕这一点，要有意识地管好自己的嘴巴，对其他成员的意见要及时与当事人谈心交心，切忌随意扩散，切忌在下级面前议论同级领导。即使班子成员工作明显失误，也不要轻易在下级面前表示自己不满的态度，要私下找当事人指出，让其自己去纠正。

7. 坚持表扬为主，注意批评方式。作为班子一把手，对班子其它成员的工作要坚持多鼓励表扬、少批评指责的原则。在副手工作干出成绩时要及时肯定表扬，鼓励他们更上一层楼；当副职工作失误时，要出以公心，从团结的愿望出发，注意批评场合、方式和方法，尽量不要当众批评，不要不分青红皂白横加指责，或不加分析地上纲上线，要掌握语言分寸，以诚相待，立足于帮助教育，让受批评者感到温暖和爱护，真正达到团结——批评——团结的目的。

8. 人格上尊重他人，生活上关心他人。党政一把手与副职相处，绝不能以一把手自居，凌驾于他人之上，颐指气使，动辄训人，而应该平等相待，互相尊重。只有这样，班子成员感情才能相通，工作中才会有共同语言。其次，作为党政一把手在生活上要多关心副职，要主动了解他们生活中的疾苦，他们没想到的，你要尽可能替他们想到；他们想到而不便提出的，你要尽可能为他们提出和解决，及时为他们排忧解难，使他们处处感到组织和领导的温暖，这样有利于建立正副职之间的和谐关系。

9. 工作中放手不揽权。党政一把手在班子中主要职责就是出主意，用干部。用干部就是要充分发挥副手作用。凡属副职分工范围内的工作，应放手让他们去干，并保证他们有权。在他们遇到困难时，一把手要主动出面为他们撑腰，帮助他们解决工作中的难点，而不能搞事无巨细，包办代替。此外，在平时工作中，当下级遇到问题越级请示自己时，只可听取汇报，了解情况，而不应轻易表态、下达指示。应该明确指示下级找分管领导反映，自己对此有何看法也应向分管领导通气，具体工作仍应让分管领导去干。这样，既可解脱自己，调动副手积极性。反过来，副职也会尊重正职，支持正职工作。

10. 有了成绩不居功，出现错误不诿过。当班子中工作有了成绩，受到上级表扬时，党政一把手要牢记功劳归于大家，不要据为己有，过分地突出自己。在班子出现问题时，要勇于承担责任，多作自我批评，尤其是副手工作失误时，也要勇于承担领导责任，及时帮助副职总结经验，吸取教训，尽可能拉他们一把，而不能推诿。只有这样，让副手充分了解自己，信任自己，才能达到彼此之间的团结合作，同舟共济。

(二)班子副职协调班子内部关系的具体技能

怎样当好副职，协调好班子内部关系，这里面有很多学问。副职只有领悟自己的职务角色特点，掌握工作分寸，才能处理好与正职和其它副职的关系，具体技能是：

1. 参谋不拍板。副职的参谋作用在日常工作中是十分明显的。由于副职对自己分管的工作比较熟悉，很容易发现工作中的矛盾和问题，在决策中也能提出一些好的意见和建议，这是副职的优势。但是，如果副职发出“过分耀眼的光芒”，自以为是，固执己见，越权越位，把配角当成主角来唱，这种优势则会转化为劣势，影响团结，影响工作。因此，当对全局问题或重大事项进行决策时，副职应当明确认识到副职只有参谋权，没有拍板权，副职如果拍板，即越权越位，这是当好副职的大忌。当然，副职对自己分管工作范围内的具体事项表明态度则不在此列。

2. 补台不拆台，正职不是完人，考虑和处理问题，不可能事事周全、样样得体。当正职在工作中出现失误和漏洞，或在棘手问题面前进退两难时，副职采取何种态度是检验副职称职与否的标准之一。称职的副职应当主动弥补，主动提醒，上前助一臂之力，做好拾遗补缺的工作。补台效果的好坏主要看两条，一条是看是否有利于推动全局工作任务的完成，另一条是看是否有利于调动全体工作人员的积极性。

3. 突破不突出。副职从地位上看，虽然处于从属辅助的地位，但并不是说副职只能唯唯诺诺、缩手缩脚，事无巨细都要正职点头才能干，这样做的结果只能是墨守陈规，毫无创新，使工作受到损失。称职的副职，应在自己分管的工作中变被动为主动，具有开拓精神，干出自己的特色来，使原有的工作有所突破，有所提高。但这种突破不是空出副职自己，不是把副职凌驾于正职之上，自行其是，而是在正职领导下更好地发挥副职主观能动性的突破。

4. 助手不甩手。经常可以听到人们议论“副手好当”，这是因为副手上有正职，下有部属，大事正职亲自抓，小事部属会处理，往往容易造成副职当“传声筒”和“二传手”，加之有的副职配备过多，在某些部门易形成一些甩手副职。作为一名称职的副职，应当积极协助正职抓好分管的工作，主动为正职排忧解难，让正职腾出精力考虑全局的大事，使正职感到确实不可缺少副职的辅助。如果副职连自己分管的工作都处理不好，经常要正职来协调解决，这样的副职就不成其为助手了。

5. 分工不分家。当副职几乎都希望明确分工，明确自己的职责范围，这种要求是有利于班子成员各得其所，发挥作用的。但在实际工作中，有些工作界限很难分得清楚，常常你中有我，我中有你。遇到这类工作，作为副职要与其它领导以诚相待，互相通气，密切配合，商量办事，不应推三阻四，过分计较份内份外，应主动多挑担子，多承担一点责任，以减轻其它领导的压力。当然，这种主动也是有限的，以不插手其它领导明确分工的任务为原则。

6. 服从不盲从。无论是正职还是副职，都是组织系统中的一员。处于组织系统中的副职，不能把对正职的服从，仅仅看成是对个人的服从，而应当看成是对组织的服从。然而，这种服从应是指正职领导下的服从，当正职违反党的原则时，称职的副职就不能盲目地服从，要从党的最高利益出发，据理力争，晓以利害，促其转变，如仍无转变，则应运用集体领导的力量设法制止，并向上一级组织反映，以捍卫党的原则。

加强内部团结的具体方法

(一)领导班子内耗的原因及对策

领导班子的内耗使领导班子处于某种无序或不协调状态中，其成员之间相互抵制和互相突击，它瓦解领导班子的凝聚力，削弱其整体功能，严重影响领导班子的建设，必须引起高度重视。

造成领导班子内耗的主要原因，大致有以下四点：

1. 个体素质差。个体是构成群体的基础。在一定条件下，有无内耗和内耗的大小首先取决于领导班子成员个体素质的高低。从某地对62个处级领导班子考评结果可以看出，存在明显内耗的11个领导班子同团结协调的17个领导班子相比，其个体素质相差悬殊，前者“很好”的比例仅是后者的1/9，而“一般”和“较差”的却超10倍以上；任职评价结果，前者“优秀”、“称职”的比例为17.9%，而后者则高过88.5%。

具体到每一个存在内耗的班子，情况又是千差万别的。有的班子成员素质普遍较差，有的则表现在某一两个成员身上，或是思想品质低劣，拨弄是非，制造矛盾，瞎告状，琢磨人；或是党性不强，个人主义思想严重，贪功诿过，争名争权，以人划线，拉小圈子，或是心胸狭窄，缺少宽容精神，斤斤计较，嘀嘀咕咕，无端猜疑别人，有意无意散布对领导不满；或是思想偏执，不善合作，听不进不同意见，缺乏自知之明。这样，势必引起班子内部的摩擦和紊乱而产生内耗，造成“一粒老鼠屎坏一锅汤”的局面。

2. 群体结构不合理。群体结构不合理，个人素质再好，所表现出的整体功能也不会十分理想。从领导成员素质搭配看，一是年龄、文化知识结构不尽合理，二是性格气质匹配不当。领导成员性格气质截然相反，一个性情急躁，易于冲动，一个优柔寡断，过于沉稳，每当商讨问题时，一个快言快语，一个一言不发，结果常常闹得不欢而散。从领导成员的分工看，也存在明显的不合理性。有的职责不清，分管工作相互交叉，造成领导成员之间的扯皮、推诿，引起矛盾；有的分工不当，造成工作脱节。

3. 缺乏自我调控能力。调查分析表明，内耗明显的班子一是缺少核心人物。这些班子虽都有“一把手”。然而，由于各种原因，统帅不起来；对班子其它成员缺少感召力、向心力和凝聚力，在决策中起不到主导作用。二是缺乏经常的信息交流。平时各自为政，各把一方，常常因误会、误解产生矛盾。同时，由于正常的信息交流渠道不畅通，也容易给一些谣言、小道消息和歪曲变形的某些信息以可乘之机。

4. 忽视班子的思想建设。这几年，不少班子放松了马克思主义的理论学习，放松了思想改造和自身素质的提高。领导成员之间也很少交心谈心，即使发现某个成员思想滑坡，也不去主动进行批评帮助；班子成员之间出现某些分歧意见时，不及时沟通协调，将分歧和矛盾随时消化，而是任其发展，以致使疙瘩越结越大，隔阂越来越深。一年两次的领导成员民主生活会也不能正常坚持，不少班子几经上级催促才勉强完成“任务”，根本谈不上生活会的质量，起不到交流思想，提高认识，相互帮助，加强团结的作用。

解决领导班子的内耗问题，应从产生内耗的各种因素入手，采取综合治理措施。

——严格按照德才标准选好领导干部。要纠正前一时期有些人对生产力标准、实绩标准简单庸俗片面的解释，并企图以此取代德才标准的错误倾向，始终坚持把德放在第一位。对于已经进入班子，经考核和实践证明，政治素质差，占据位子，不干工作，破坏团结，制造内耗的人，要坚决撤下来，决不能简单地调换个单位依然当官，让“一粒老鼠屎坏几锅汤”。具体选拔方法上，要贯彻民主、公开、平等、竞争的原则，依靠群众选好领导干部。

——全面优化群体结构，科学配备领导班子。在把好个体素质关的同时，还必须统筹考虑整个班子的结构，使每个成员的特长都能得到充分发挥，并形成群体“合力”。在考虑班子的群体结构时，除要重视领导成员的数量、职务设置及分工、排列顺序、组织方式、每个领导成员的控制幅度和管理的层次，以及合理的年龄梯次结构等硬结构外，还要特别重视领导群体的知识层次、能力特点和性格气质特色等软结构。防止因专业知识单一造成领导班子整体功能不全，因帅才、将才比例失调出现指挥者多、干事者少或群龙无首状况；因性格气质匹配不当造成班子成员个性冲突和心理障碍的现象等。还要特别注意挑选德才兼备，具有广阔胸怀，修养好，能容得不同意见，善于团结人，并且具有较强的协调统御能力和较高的领导艺术的人充任一把手。真正起到核心作用，增强领导班子的向心力和凝聚力。

——加强领导班子的思想建设，强化干部的培养教育。从三个方面入手：①加强马克思

主义的理论学习，强化思想教育。学习中，要紧密切联系思想实际努力克服主观主义、自由主义和个人主义不断提高政治素质和马克思主义理论水平，学会用马列主义、毛泽东思想和基本立场、观点和方法来观察分析，努力增强党性、党的观念和纪律观念，自觉维护班子的团结。加强整体观念教育，增强领导成员的群体意识、全局观念和协同意识。使每个成员都时刻意识到自己在整体中的责任，互商互谅，互助互让，相互配合，协同作战。开展积极的思想斗争，班子中出现矛盾和问题时，要敢于摆到桌面上，开诚布公，坦诚相见，认真开展批评与自我批评；班子成员之间有不同意见，要随时交换，及时沟通。

——增强领导班子工作方式的科学性。一是健全岗位责任制，实行目标管理。要根据每个成员的特长，合理分工，明确岗位职责，建立目标责任制，并使他们各有其权，各司其职，各尽其责，从而实现领导班子的功能与任务目标相协调，领导成员的个体目标与群体目标相协调，避免导致领导班子的功能失调紊乱，产生“撞车”、“扯皮”等功能性内耗。二是健全党的集体领导制度和民主集中制，凡涉及党的路线、方针、政策的大事，重大工作任务的部署，干部的任免、调动和处理，有关群众利益的重要问题，以及上级领导机关规定应由集体讨论决定的事情，都必须由党委(党组)集体讨论后作出决定。在讨论过程中，允许每个成员充分发表自己的意见，特别要注意听取和容纳各种不同的意见，决不能个人或少数人专断。即使实行首长负责制的行政事业单位和实行厂长(经理)负责制的企业，也必须注意发挥领导班子的集体智慧，不能搞个人说了算。三是建立必要的工作制度和议事规则，加强领导班子成员之间的信息交流，定期召开工作会、议事会，严格按照工作和议事程序办事。

(二)消除领导班子成员摩擦的对策

近几年来，各级领导班子经过调整、整顿，大多数能团结一致，同舟共济，工在带领本单位、本地区的干部和群众进行改革和实现四化的征途中起到了核心领导作用。但是，也有部分班子锣鼓不齐，各吹各的号，各唱各的调，直接影响了一些单位的改革和经济建设。据此，我认为，对班子团结问题进行客观的研究分析，找出影响团结的因素，摸索出搞好班子团结的规律和办法，对发挥班子整体效应，促进社会主义现代化建设，具有重要意义。

1. 影响班子团结的诸因素

河南郑州金海区组织部曾对全区 22 个协调不好的班子(其中乡局级 9 个，村级 12 个，工厂 1 个)逐个进行了调查分析，其情况如图表 5—3：

班子不协调的外在(客观)气质搭配不当主要领导不力帮助解决不及				
原因	因素		时	
环境条件变化其它组织领导	内在(主观)主要领导作风			
干扰	因素		差	
工作认识不一	利益冲突	制度涣散	感情不融洽	亲缘关系严重
致				
不正之风	分工不当	互不通气	班子	3
2	4	2	1	
2	7	1	4	5
3	4	2	9	

注：有些班子不团结原因是多方面的。

图表 5—3

从图表 5—3 看出。影响班子团结的因素是多方面的，但归结起来不外乎两个方面，即外在因素(客观因素)和内在因素(主观因素)。

两个方面的因素相辅相成，相互交错，对班子产生直接或间接的影响。22 个班子中，既有内在因素，又有外在因素的有 6 个，同一方面的因素有两个以上原因的有 9 个。比如有一个局的班子，因为书记和局长两人全是点火就着的直筒子脾气，加之平时商量通气不够，

经常发生“摩擦”。一次局长外出参观要用车，结果书记有事提前把车坐走了。回来后，局长一气之下，就把车牌子卸下来锁起来，就此，两个人大吵了一场，不仅在群众中造成极坏影响，而且直接影响了局里的正常工作。

两个方面的因素在班子发展全过程中的作用程度是不一样的。一个班子有形成、工作、更新三个阶段的运动过程。实践证明，影响班子团结的两个方面的因素在班子运动的三个阶段中的作用是不一样的。

在班子形成阶段，外在因素起主要作用。就是说一个班子组成好坏，关键在于上级组织认真考核、精心搭配。在班子工作阶段，内在因素作用大，但也不能排除外在因素。配好班子是个基础，班子组成后，能否团结一致，能否开创工作新局面，这主要看班子自身建议抓得如何。从调查的22个班子来说，真正因班子搭配不当而造成不团结的只有5个，其它17个虽然个别也受外界的影响，但主要原因是自身建设抓得不好。在班子更新阶段，两个方面的因素作用大小不定。一般说，如果班子在第二阶段各方面都很好，上级组织对其只需要进行个别调整、补充。如果班子瘫痪，问题比较大，就需要上级组织出面进行较大调整或彻底改组。

在调整中还发现22个班子中，有14个是一二把手之间有矛盾，6个是一二把手与下面成员有矛盾，下面成员之间有矛盾的只有2个。由此可见，班子中的一二把手，在班子团结问题上起重要作用。

2. 如何搞好班子团结

通过以上对影响班子团结的因素分析，要搞好班子团结，从大的方面讲，应靠上级组织和班子自身两方面的努力。

作为上级组织，在搞好下属班子团结问题上，应注意以下四个问题：

第一，在选配班子时，其人员气质搭配要合理。由多种不同性格的人组成一个班子，可以创造出一种易于共事的兼容气氛。但应注意两个问题：一是要采取教育和控制等方法，防止和克服每一种气质的人把不良倾向带进班子里来；二是在搭配班子时，要注意党政两个一把手(或一、二把手)性格上的互补。

第二，要加强对下属班子的动态领导和监督工作。具体来说，上级组织除认真恰当地调配好班子外，还应追踪监视班子的团结情况，适时给予必要指导。其方法，可采取定期检查、考核和整顿；派人参加下属班子召开的民主生活会；找下属班子成员谈心等。这些工作的目的是，发现不团结因素及时解决，对因误会产生的矛盾要及时帮助疏通；对某些成员错误及时给予批评。切忌放任不管，致使矛盾激化。

第三，要积极为下属班子创造良好工作环境。作为上级组织和领导，在下属班子团结问题上，有一点应引起我们特别注意：要支持下属班子整体工作，切忌单一支持某一个人；上级领导要统一认识，切忌把本级领导的分歧带到下级班子。有个乡的领导干部，对下属一村的班子认识不一致，结果乡书记下去时表扬村书记、批评村长；乡长下去时表扬村长、批评支书，致使这个村班子产生了矛盾，而且两个人各不相让，都以为上面有人支持，矛盾长期得不到解决。这说明，上级组织对下属班子实施正确领导。为下属创造良好的工作环境，对搞好班子团结极其重要。

第四，正确对待下属班子中非正式小团体的问题。

由于班子每个成员的理想、爱好、性格的不同，亲缘、历史、地理等原因，班子中往往会出现一些人关系密切，一些人关系疏远的相互吸引或排斥的交错关系。按照行为学的说法，这就叫非正式小团体。正确认识和处理好班子整体同非正式小团体的关系，对搞好班子团结至关重要。有一个乡的班子，乡长、副书记、经联社主任三人都是本乡人，其它几个成员总认为他们三人接触多，乡土观念强，久而久之形成了“外乡派”和“本地派”，矛盾比较突出，影响了这个乡的工作。我认为班子中非正式团体的出现，客观地讲是不可避免的，它是

人际关系反映在班子里的产物。出现非正式小团体，不一定是坏事，它具有许多特点，都是班子建设所需要的，我们应抓住时机，根据不同情况，有意识地把它们显示出的能量引导到实现班子整体目标上来。比如，可以利用他们之间感情密切、互相信任、有共同语言的特点，让其相互做思想工作。对非正式团体，给班子带来的不利因素，要及时进行严肃的批评教育，必要时采取组织措施加以制止。

班子成员，尤其是一、二把手，在搞好班子自身团结问题上，应注意以下两点：

第一，班子成员个人要摆正自己在班子里的位置，自觉增强集体意识。每一个班子成员都要从思想上、行动上和班子整体保持一致，和其它成员同舟共济。

第二，要做好班子成员之间的沟通工作，增强友谊和相互信任。友谊和信任是一班人持久合作共事的基础，要达到这一点必须做好班子成员之间的沟通工作。其沟通内容：①观点沟通。对某个问题，成员都有自己的看法，相互之间需要交换各自的观点，统一看法；②信息沟通。经常交流每个人掌握的情况；③感情沟通。对一件事、一个人，其成员总带有一定的感情，这就需要交流感情，使大家关系融洽、心情舒畅。

（三）消除领导者之间思想隔阂的对策

在新在历史条件下，随着社会意识形态及人们道德观念的变化，领导者处理人际关系的准则与方式也随之改变。与过去相比，领导者之间思想隔阂的特点和成因有明显不同，对此问题加以研究探讨，并寻求消除方法，对加强领导的团结将是非常有益的。

1. 主要特点

（1）非原则性。绝大多数领导同志产生思想隔阂的原因不是由大是大非的原则性问题引发的，既不是在贯彻执行党的路线、方针和政策上产生的矛盾和分歧，更不是由水火不相容的阶段矛盾所导致的，而往往是由于对一些人和事的看法不同，对一些工作的具体做法、主张有异，甚至是由诸如性格、爱好、习惯不同所引起的。这些非原则性的因素是较普遍存在的，因而引发思想隔阂的频率也比较高。这些是影响团结的一种潜在因素

（2）隐蔽性。明明有思想隔阂，哪怕隔阂较深也不愿公开暴露，这在一些领导中是一种常见现象。如在上级领导和群众面前，常常是公然宣称彼此认识一致，思想统一、团结协调、步调整齐，而在实际工作和生活中，由于思想隔阂作怪，面和心不和，往往是以邻为壑，不相互配合和支持，甚至“台上握手、台下踢脚”，“拆台”不“补台”。由于思想不见面，致使隔阂难以消除。

（3）牵连性。领导者之间在思想上产生了隔阂，如不加以消除，很难限制在个体对个体的范围内，而是经过一段时间的影响和渗透，便在一些志趣相投、利益相关、观点一致的同志间产生共鸣，在班子成员或下属中形成几个人或一群人的小圈子，并随着核心人物间思想隔阂的加深和对立情绪的加剧，团体间的对垒也日趋严重。一旦形成此种状况，则会严重影响团结和事业，有时不采取组织措施就难以解决。

（4）持续性。有些领导者一旦在思想上产生隔阂，尤其达到相互抱有成见的地步时，很难在短时间内通过一次或几次的谈心、帮助的方式方法解决。有时通过上级的干预，在一段时间内表面上相安无事，可心中的疙瘩却难以解开，一遇到具体问题，又“旧病复发”，个别的还老账、新账一起算，使思想隔阂又深一层。因为持续性的特点，有思想隔阂的领导同志常常相互提防、戒备，从而削弱了班子的凝聚力和战斗力。

（5）尖锐性。一些思想隔阂较深且长期得不到解决的领导同志，虽除极个别的表现为直接对抗、公开争吵外，一般的并不呈现激烈的公开冲突。但不少人的心中都潜藏着难以名状的怒气、怨气和不服气，有的对他人的工作“鸡蛋里面挑骨头”，以贬低对方；有的在上级考核时故意将对方的缺点夸大，以阻碍其进步；有的背后散布一些不负责任的攻击言论，以降低其威信和影响力。双方矛盾的尖锐性，会严重损害彼此之间的感情，影响工作的积极性，且往往造成“两败俱伤”的结局。

(6) 功利性。大凡思想上产生隔阂的领导同志都忌言与个人的功利有关，但如果透过纷繁的现象看本质，则不难发现，思想隔阂往往因个人功利而萌发，又因个人功利而延续和加深，尤其是在人、财、物上体现得更为明显。由于有些领导同志个人功利欲望值太高，难以超脱和自拔，所以，遇事总是以我为核心，以能否满足自己的功利心为前提，所以总是患得患失，因而与其它同志产生思想隔阂不仅不足为奇，而且也最难以消除。

2. 主要成因

一是作风不民主，主观武断。有的领导，尤其是单位的主要负责同志，“家长制”思想严重，总是自觉不自觉地将自己摆到“唯我独尊”的位置上，喜欢个人说了算，对他人意见和建议，尤其是不同意见，往往心生反感，甚至错误地认为是不尊重自己，不服从领导，故意跟自己作对，因而脸难看、话难听。在这种氛围中工作，易使一些同志产生压抑感，形成思想隔阂。若不加以疏通和解决，会使隔阂越来越深。

二是大局观念差，心胸狭窄。少数领导同志个人主义、本位主义、小团体主义思想严重，不顾全大局，不能自觉地把党的利益、人民的利益和集体利益摆在第一位，在想事情、解决问题、处理领导者之间的关系时，往往从狭隘的自我角度出发，斤斤计较、闹个人意气、泄个人私愤、比个人高低、争个人输赢，不与人为善，不互谅互让，往往在一些非原则的枝节问题和鸡毛蒜皮的小事上争论不休、耿耿与怀。与这样的同志共事，极易产生摩擦，造成思想隔阂。

三是判断能力弱，被人左右。有的领导同志缺乏辩证观念，又不注意调查研究，因此，在处理领导者之间的关系问题时，易感情用事，偏听偏信，无端地误解和伤害了一些同志。因为总担心别人捣鼓自己、背后说自己坏话，一旦遇上一些心术不正的下属从中无中生有或“添油加醋”，更是难捺胸火，气冲牛斗。其实有些纯属误会和偏见，只要当面询问一下便会疑云顿消，但心眼小和疑心重的领导又往往把问题看得过于严重，只是把“气”憋在心里，使暗劲，无端地造成思想隔阂。

四是私心杂念重，动机不纯。有的领导同志虽然职务上去了，但思想觉悟并没有因此而提高。由于觉悟不高、私心杂念重，事事、时时、处处打个人小算盘，所以在处理领导者之间的关系时，总是以对自己是否有利来作为衡量是非的标准，对能察颜观色、摸透其心思的巧言令色者和阿谀逢迎、吹牛拍马之徒情有独钟，而对那些埋头苦干、秉公办事、独立思考、不卑不亢者却另眼相看。如果这样的领导在一个单位干久了，不仅领导者间易产生思想隔阂，还极可能形成团团伙伙。

3. 消除的对策

第一，强化党性锻炼，严以律己。各级党组织应把抓领导干部的党性教育作为重要内容，通过各种途径，采取各种方法抓紧抓好。每个领导干部也应自觉把理论学习与改造世界观结合起来，在实践中强化党性锻炼，讲大局、讲正气、讲奉献、讲纪律、讲团结，不搞无原则的纠纷和摩擦，自觉解除思想隔阂。

第二，加强个人修养，宽宏大量。在同一件事、同一个问题上，领导者之间能否产生思想隔阂，与个人修养亦有很大的关系。因此，每个领导干部都应努力做到自重、自省、自警、自励，通情达理、超脱练达、严以律己、宽以待人，有了矛盾和冲突，也要求大同存小异，哪怕受点曲解和委屈也不计较，更不采取“以牙还牙，以眼还眼”的极端行动，从而达到缓解矛盾、减少冲突、避免和消除思想隔阂的目的。

第三，开展思想斗争，互相帮助。当前在领导之间开展积极的思想斗争，仍不失为化解矛盾、消除分歧和隔阂的有效方法。但若想此法灵验，必须克服目前在批评与自我批评中存在的形式化和庸俗化的问题。每个领导干部都应以事业为重，拿起批评与自我批评的武器，自己勇于揭疤亮丑，对他人开诚布公，把问题摆到桌面上来。只要从大局出发，从团结愿望发出，高姿态且注意方式方法，定会使党内民主风气得到改善，使一些思想隔阂消灭在萌芽

状态，已有的思想隔阂也会及时得到遏制和消除。

第四，上级主动干预，措施得力。对于一些有思想隔阂的领导者，特别是成见较深、矛盾公开化、严重影响班子团结和工作的，绝不能任其发展。而是一经发现，便主动靠上去做工作，采取积极有效措施加以干预，如进行个别谈心、集体谈心、限期整改、公开批评等。诚然，思想工作不是万能的，对于那些屡教不改，到任何单位四处“树敌”、八面“放火”、搅得“四邻”不安而影响班子团结的干部，要采取严厉的组织措施，降职或就地免职，不能搞不疼不痒的平级调动，更不能越调职位越高。总之，不能让他们在政治上讨到便宜，以起到惩一儆百的作用。

(四) 消除领导者思想沟通障碍

1. 领导班子沟通的功能和特点

所谓沟通，就是传递和交流信息的过程。领导班子的沟通，就是领导成员之间传递和交流信息的过程。沟通对领导班子充分发挥整体领导效应起着重要作用。具体来说，它起码有这样几个功能：①传达信息的功能；②提高素质的功能；③心理保健功能；④协调的功能。沟通俗话叫“通气”。只有“通气”，才能保持团结。当然要提高领导群体的优化程度，必须使组成领导班子成员在年龄、知识、专业、智能、性格、气质诸多方面合理互补。但即使合理的素质结构，还要靠灵敏的沟通才能实现。因为结构因素相对来说是静态的，而沟通却是动态的，所以只有通过沟通，才能维持结构因素的平衡、协调和发展，从而提高领导班子的整体效应。

领导班子成员之间的沟通，是把人的观念、思想、感情等看作信息，这种沟通有如下五个特点：①主要是通过语言进行的；②不是简单的信息传输，而是信息的积极交流；③是改变对方（接收者）的态度的心理作用；④交流绝大多数是双向的，发收位置随时在变化；⑤会出现特殊的沟通障碍，这些障碍，除有时沟通渠道不佳，主要是社会性和心理性障碍，如由于知识、经验、职业、观念等不同，对同一信息会有不同的看法，不同的理解。因此，研究领导班子的沟通，需要了解和研究它的特殊规律。

2. 领导班子沟通的障碍

(1) 素质障碍

①信息源和量。由于信息来源不一和各人掌握信息量多少而导致认识不同，产生障碍。

②认识差别。由于人们的知识、经验、态度、观点不同，即使是对同一信息也会产生不同的认识，特别是在选人用人方面表现的更为突出。

③价值观念。价值观念指对好坏、是非、善恶等的评价标准。在改革的年代，对同一事物或人，由于价值观念不同，会得出截然相反的看法，尤其对人的评价，最易造成信息交流障碍。

④在班子中所处的地位。班子成员由于分工不同，在处理问题时，往往发生全局与局部的矛盾，造成沟通障碍。

(2) 语言障碍

①发信者表达欠清晰。发信前对发信的目的未经思考，思维逻辑混乱，出现用词不当、条理不清、语言紊乱、意思不全等毛病，“以其昏昏”不能达到“使人昭昭”。

②接受者不能正确理解其意。一是修养太差，二是有意或无意曲解，三是脱离了沟通时的语言情境。

③听而不闻和判断草率。这个毛病主要出现在接受信息者身上，即对别人的发言注意力不集中，或自我约束不够，简单表示赞同或反对。

发信者和收信者文字表达能力和理解能力均差，或因某一方较差影响交流的效果，这是当前一些领导班子中普遍存在的一个问题。

(3) 沟通方式障碍

①正式沟通与非正式沟通。正式沟通是领导班子中明文规定的渠道，如各种会议制度、汇报制度等。正式沟通的约束力强，发言人谨慎从事，收信人严肃认真，沟通的信息真实、准确。其缺点是沟通速度慢，容易形成信息闭塞。非正式沟通是正式沟通以外的信息传递和意见交流，多为直接沟通，形式方便，速度快，可以提供正式沟通难以取得的大量信息，但缺点是信息易失真，若有的思想不健康，政策水平低，还可能会散布小道消息，流言蜚语，搞小派别活动，反而给正式沟通带来障碍，影响班子团结。

②单向沟通与双向沟通。不反馈的沟通为单向沟通，反馈的沟通为双向沟通，它们各有长处和短处。单向沟通速度快，双向沟通准确。双向沟通中收信者对自己的判断有把握，发信者心理有压力，但双向沟通易受干扰，并缺乏条理性。什么情况下用单向或双向沟通，要看问题的性质。但领导班子中应多进行双向沟通，如交谈、协商、研究讨论等等，否则容易造成沟通障碍；但也防止会议成灾，议而不决，小事扯皮没完没了，这也是沟通的障碍。

③口头沟通和书面沟通。口头沟通简便易行，灵活迅速，领导班子成员之间 80%以上的沟通靠口头。它可以在两人之间进行，也可以在多人之间进行；可以单向，可以双向，尤其是口头沟通时伴有手势和表情，可以加强沟通的效果。其缺点是占用时间多，信息保留时间短，若再加之必要的文字沟通，效果会更好。有的领导班子不善于利用口头沟通，本来很简单的事情，见面一谈即可决策，但却要划圈圈，逐一传阅，把好多能及时办的事都给拖了下来，大大降低了工作效率。

④集体沟通和单个沟通。集体沟通就是领导班子全体参加讨论问题，交流信息；单个沟通就是解决问题时只找有关领导研究。集体沟通，班子成员能了解全面信息，有助于集体目标的完成，但占用时间太多，只有讨论重大问题时才宜采用。单个沟通，解决问题快，效率高，应大力提倡。通过单个沟通，可以相互了解，加深感情，满足心理需要。两者应适度地有机结合。目前，领导班子单个沟通差，是沟通的主要障碍。

(4) 心理障碍

①动机差异。有的觉悟高，事业心强，勇于坚持实事求是的原则，沟通容易。有的动机不纯，为达到个人的目的，掩盖事实真相，只说对自己有利的一面，不说对自己不利的一面，或是坚持某种观点，只说有利于自己的观点的情况，从而造成沟通障碍。

②专业差异。领导班子成员中，由于原来所搞专业不同，经过长期实践，形成了思维定势，对同一问题有不同理解和看法，如抽象思维型(即逻辑思维型)与形象思维型(即艺术思维型)的人彼此之间交流信息很可能发生障碍。

③气质、性格、能力差异。气质类型不一，性格内向和外向，能力(也是一种心理现象)高低，这些不同的人在一起，也会给交流信息带来一定的困难。

④心理不和谐。沟通双方由于种种原因和互持有成见，对对方发出的信息有不信任感，甚至产生抗拒心理。在一个班子内共事时间长的成员，最容易产生这种心理障碍，如处理不好，是产生内耗和不团结的祸根。

上述领导班子之间的沟通障碍的四种类型，16 种表现，只是一般的情况，现实生活中远远不止于此。

3. 消除沟通障碍的办法

避免或消除沟通障碍，提高沟通效果，必须注意研究克服沟通障碍的办法。

(1)研究心理活动。在领导班子成员之间沟通的过程中，沟通的主体和客体都是人，他们都有心理活动，因而寻找消除沟通障碍办法，必须研究心理活动中的规律。

首先，要树立正确的沟通动机。向谁发信息？为什么发信息？怎样发信息？一定要围绕单位的总目标去考虑，离开总目标，就会使信息传达接收发生扭曲，产生难以克服的沟通障碍。

第二，要努力提高自己的思维分析能力。思维能力就是分析与综合各种矛盾，抓住事物

本质，提出正确解决矛盾的方法的能力。思维能力强，才能正确理解和接收信息，提高沟通效果。提高思维能力的方法，是勇于实践，勤于学习，尤其努力学习唯物辩证法。

第三，提高记忆的精确性。记忆力精确性高的人，传递信息准确、全面、可靠。加强记忆准确性，一靠事业心，事业心强的人，对工作中的信息便处处留意；二靠平时学习、复习和锻炼，养成特殊的条件反射。

第四，养成良好心理习惯。这主要包括注意力集中、情绪稳定和态度端正三个方面。在信息沟通中，无论发信或收信。注意力集中，能全面准确解释、编码、译码；情绪稳定，能全面准确判断信息，防止曲解；态度端正，能树立正确的沟通动机，有利于正确的发信和收信。

(2) 正确运用语言文字。语言是沟通的最重要的工具。人与人交谈中的手势、表情等也是沟通的工具。这些都必须经常学习和研究。从领导角度考虑，应经常注意研究和学习以下知识：①学点逻辑知识，提高自己的逻辑思维能力；②学点演讲知识，提高自己的口头表达能力；③学点语法和修辞，提高自己的文字表达能力；④学点统计知识，提高自己运用图表的能力；⑤学点社会心理学、管理心理学知识，提高自己的感情沟通能力。

(3) 学会有效聆听的方法。在沟通中，漫不经心，最易伤害对方的自尊心，沟通效果差。一边听一边争论，一般效果也不好，善于聆听是改善沟通、提高沟通效果的重要方法。这个问题谈起来容易做起来难。外国学者戴维斯提出了改善聆听的十条准则，即先别说话；使对方的精神状态放松；使对方感到你想听听他的意见；消除一切能转移注意力的因素；设身处地考虑对方的想法；要有耐心；不发脾气；在讨论和批评时态度要从容；多提问题；别多嘴。第一和最后一条特别重要，因为一个人只有在不饶舌、不多嘴的情况下，才能真正听到别人的意见，实际上这是一种领导艺术。当然作为领导班子成员，沟通应该开门见山、言简意赅，抓本质，抓主要矛盾，节约时间，提高沟通效果，不能搞弯弯绕。

(4) 健全组织结构。组织结构健全，可以沟通渠道，使信息交流顺畅。一般讲，应着重解决以下三个问题：

①要选拔坚强有力的一把手。领导者是靠信息影响和引导被领导者完成目标的。一把手应该是能准确发出信息和理解信息的人。他应是沟通的中心和关键人物。因为信息的流量与个人在领导班子中的地位有关。无论什么环境似乎对这种情况都没有影响。例如在 4—8 人的企业领导班子中，厂长(经理)所占信息流量达到 40%，这个厂长(经理)就是坚强的一把手。否则，这个企业领导班子的沟通可能要出现问题。

②建立最佳的沟通网络。沟通网络即沟通的路线形态。目前国内外学者研究了五种不同的沟通网，即链式、轮式、圆周式、“Y”式和全通道式。

一般说，全通道式网为最佳沟通网，便于企业领导班子成员沟通，又保持了厂长(经理)负责制的领导体制。

③选择沟通的模式。领导班子成员之间若出现矛盾，可利用美国社会心理学家纽科姆提出的 A—B—X 模式，由厂长(经理)协调平衡，并辅之以思想政治工作。

这个模式中的 A 是一个认识的主体，B 是另一个认识的主体，X 是第三者(可能是某个人，也可能是某件事)。A 与 B 之间是否会形成协调的关系，同他们对 X 的态度是否一致有密切关系。但同时还受下列因素的影响。

A 喜欢 B 的程度——A 喜欢 B，而 B 对 X 的态度与 A 不符合时，A、B 关系越紧张。

X 对 A 的重要程度——X 对 A 越重要，则 A、B 关系越紧张。

A、B 因 X 发生相互作用的频率——A、B 若经常共同参加 X，A、B 关系可能越紧张。

A、B 对 X 的分歧程度——分歧越大，越紧张。

A 对自己态度的自信程度——A 越觉得自己的态度正确，B 与 A 关系越紧张。

在这种情况下，为了消除紧张，就需要在 A 与 B 之间加强沟通，交换意见，使 A 与 B

之间的关系发生变化，达到平衡。下面用图表 5~7 说明。

三角形 a，表示 A 很喜欢 B，A 认为 X 很重要(这两种关系都用“+”表示)。而 B 认为 X 不重要(用“-”表示)。通过协调沟通，可能会发生如下三种变化。

A 改变对 X 的态度，A 的态度与 B 对 X 态度一致，紧张消除(如三角形 b)；

B 改变对 X 的态度，使之与 A 对 X 的态度一致，紧张也能消除(如三角形 c)；

A 改变对 B 的态度，也会达到平衡状态(如三角形 d)。

只有在上述三角形中有两个“-”号一个“+”号，或者三个“+”号时，才能消除紧张，达到平衡。这个理论在西方有广泛的影响，并用于分析人际关系的改变。把它加以改造，加强思想政治工作，可成为沟通信息，消除障碍的一种方法。

(五)正确处理正副职关系

单位或部门的兴衰与成败，关键是领导班子。领导班子中正副职之间的关系处理得好坏，是这个班子是否成熟、是否强有力、是否有凝聚力、是否有号召力的重要因素，也是班子成员德才素质高与不高的具体体现。

1. 处理好正副职关系的着重点在于正职不揽权副职不越位

其一，决断要适宜。作为一个领导集体，正职的责任更为重大，对涉及到总体方案、实施方略等重大问题该决断的非决断不可，应该有这样的魄力，但决断要适宜。适宜的决断有三种：一是副职的正确意见得到正职的赞同，这就是使副职看到正职的公正；二是正职的意见与副职不同，正职决断时把理由提充分，使副职心服口服，这就使副职看到了正职的才略；三是当决断的事在运行中失利后，正职不一意孤行，即刻重新研究决定，这就使副职看到正职的大度。如此下去，何愁关系不会处理好。决断了的事，都不应随意更改。若副职在办，正职随意改动，又不与副职通气，副职继续办就会受阻。若是一味武断，副职也就成了聋子的耳朵——摆设，其正副职的关系如何是可想而知的。

其二，用权要有度。领导班子成员每人都有分工，正职理所当然地负责全面工作。如果正职将此理解成一切权力归自己，可以一手遮天，那你就失去了与副职共事的基础。为什么很多人要解决问题只找正职，原因就是正职揽权所致。企业或部门，不是属于哪一个人的，要管理好企业或部门，就得深刻认识副职职权的作用，这种作用的充分发挥，正是正职放权的效应。副职干出了显赫的成绩，也是你正职的荣耀。那种事无巨细的“全面抓”，不仅自己出力不讨好，挫伤了副职的积极性，而且工作也搞不好。

其三，正人而不整人。一个领导班子自身过得硬，才显现出战斗力。正职要正人，必须先正己，再正副职，使副职明确任务、明确职责、明确权利、明确纪律。副职有章可循，大大减少了双方不必要的磨擦，正职这才“正”得住。可是有的正职领导人靠自封的权威正人，以听“我”的为唯一标准，对副职时而当面训，时而背后议。如果同副职的关系搞僵，就向上级部门反映，不调走对方不罢休。这种做法是不足取的。应该明确指出，除了那些严重违法违纪该罢免的副职外，还有不称职的副职，但是否称职也得依群众意见和组织人事部门考核而定。对即使不称职的副职，正职也有关心、帮助的义务。如果副职不听“我”的话就调走，那么再调一人来，又该是何结果呢？

2. 处理好正副职关系的敏感点在于副职要倾全力当好正职的臂膀

(1)维护正职领导的权威。副职是不是维护正职的权威，这是作为处理好与正职关系的头一环。所谓维护，决不是阿谀奉承、唯唯诺诺，而是诚心相帮，尽力而助。一是出色地完成自己分管的工作，这是最好的捧场。二是遇到自己不能拍板的事要请示，能拍板的事也该“先斩后奏”，“奏不准”，需得改过来。三是察觉正职的弱点，莫要在群众中说长道短，评头品足。四是不争权夺利，不抢功沾名。在大众场合，有正职在，不要先声夺人，显示自己而要礼让三分。五是即使你在某个方面比正职高明，也不得妄自尊大。总之，事事、时时、处处不要忘记你是个副手。

(2) 为正职的决策献高招。在市场经济中取胜，领导班子的决策是否正确非常关键。往往决策失利后，正职责怪副职，副职埋怨正职，参与领导决策一定不要信口开河、随心所欲，而要在摸清实际情况、群众的呼声、身边工作人员的反映后，去粗取精、去伪存真，拿出结合实际招式。在研究决策时，副职要防止三种倾向：一是违心式。正职决策，你明知不对，违心赞同这是关系不正常的现象；二是片面性。不顾全大局，强调自己分管工作的一面，逼着正职表态，这是强人所难的行为；三是空洞化。或是肤浅空泛，或是有理无据，这是不负责任的表现。这几种倾向，都会加深正职反感印象，给正副职之间的关系涂上阴影，贻误我们的工作。

(3) 为正职解难。关系的好与坏，在困难的时候最容易看清楚。须知，如同“权”不是正职一人拥有一样，难亦不是正职一人的难，能解正职的难，实质上也就是为党分忧，为民解难。所以说，当正职有难时，副职绝不能隔岸观火，而要挺身而出。一个副职出面挡一面，多位副职出面挡八方，按分管的工作“一杆子插到底”。这样无论从工作上讲，还是从道义上讲，正职都会感激万分，正副职之间的关系才能融洽、和谐。

(六) 把握好敏感问题，增强班子团结

加强党委领导班子团结，增强整体合力，是实现党委集体和发挥党委核心领导作用的基础和前提。我们绝大多数党委领导班子是团结和比较团结的，当然，也有少数党委领导班子不团结。究其不团结的原因，有的并非原则之论，亦并非“纲”、“线”之争，却在于对容易引起党委“一班人”之间矛盾的“敏感区”注意不够，处理不当。实践证明，要积极主动地搞好党委“一班人”的团结，必须谨慎把握好容易影响党委班子团结的七个“敏感区”。

1. 讨论干部人事问题，要特别强调坚持党性原则，防止感情用事

干部人事问题，向来是个敏感问题。党委在讨论人事安排时，有的同志往往掺杂进个人感情，你要用张三，他力举李四，有的甚至把党委成员的不同意见泄露出去，使党委内部产生矛盾，结成思想疙瘩。为了避免或减少党委成员在这个问题上的摩擦，必须坚持以下三点：一是要严格按党的干部政策办事。哪个干部该用，该怎么用，都要按照党的干部标准、原则和规定来衡量，决不能掺杂个人的东西。这样，研究干部才有一个共同的尺度，比较好统一认识。二是要严格按干部工作的程序办事，选拔配备干部，先要由组织人事部门进行严格的考核，拿出意见，然后提交党委研究。在未拿到常委会上研究之前，任何人不得以任何形式把个人意见强加给组织人事部门。三是要坚决反对自由主义。党委讨论干部问题，必须充分发扬民主，然后按照少数服从多数的原则表示通过。党委作出决定后，党委成员不得把会议情况泄露出去。

2. “一班人”积极性都较高的时候，要增强全局观念，防止相互冲撞

领导班子成员积极性高，是好事，它是做好工作的基本前提。但是，应当注意积极性都很高的情况下，把自己分管的工作看得过重，把别人分管的工作看得过轻，在工作中争中心，争人员，争物资，争时间。如果处理不好，就会引起摩擦。此时，党委要注意确定一个时期工作的中心。搞好协调，强调各个成员树立高度的全局观念。增强协作意识，自觉围绕党委中心工作来考虑自己分管的工作。当分管工作与中心工作发生矛盾时，应自觉地以局部利益服从全局利益。二是要处理好“主角”与“配角”的关系。工作好比“一台戏”，既有当主角的，也有当配角的，只有主配角密切协作，才能演好整台“戏”。在一个时期的工作安排中，当主角，都要从工作的全局来考虑，需要当主角的不能忘了配角；需要当配角的，不要离开了主角，更不能去争主角。大家积极主动，默契配合，你掉了我拣着，我忽视了你想着，这样，工作就会搞得有声有色。

3. 工作有了成绩或出了问题，要讲友谊、讲风格、防止争功诿过

一般说，当某方面工作出了成果或出了问题，受到上级表扬或批评时，在“一班人”中易起“波澜”。比如某项工作抓得好，就说主要是我抓的，哪方面工作出了问题，就说不是

我抓的，我不知道。于是，相互之间就会产生裂痕，因此，要教育每个党委成员，在成绩或问题面前，坚持实事求是，既要客观地分析功与过、是与非，该表扬的表扬，该批评的批评。同时，还要注意教育大家加强思想修养，树立“见荣誉就让，有问题不躲”的高尚风格，自觉做到有功不争功，有过不诿过，成绩多往他人帐上记，问题多从自己身上找。这样，才能增进“一班人”相互之间的理解和感情。

4. 汇报班子成员情况，要客观公正，防止凭个人好恶论短长

有的班子成员，当面都说“没有意见”，但向上级汇报情况谈看法时，就带有个人的成见和个人的感情色彩。这样不仅影响上级对干部全面准确的考察了解，而且还很容易伤害同志间的感情，造成较难愈合的鸿沟。因此，必须要求每个党委成员，在向上级汇报情况时，一要实事求是，客观公正，既不夸大，也不缩小；二要出以公心，抱着对上级、对同志负责的态度，对于同自己合得来的同志不粉饰，对于与自己合不来或有意见的同志不贬低；三要心口如一，平时怎么看就怎么汇报，不搞当面一套，背后一套。这样，有利于同志改正缺点，也有利于增进相互之间的友谊，消除相互间的戒备心理。

5. 听到闲言碎语，要认真加以分析，防止偏听偏信

下级向上级领导个别反映问题，谈点看法是正常的，也是应该的。但是不可否认，确也有人思想不端正，想通过“悄悄话”在领导面前套近乎、讨好处；还有的同志由于所处位置的限制，看问题不全面，思想方法上有片面性。在这种情况下，如果我们头脑不清醒，听风就是雨，就会受那些“闲话”的左右，使班子成员之间产生隔阂。因此，每个班子成员都应注意，听到闲言碎语，要认真加以分析，明辨是非，心术要正，眼睛要明，耳根要硬，不受错误的东西干扰。

6. 相互之间比较熟悉，要注意互相尊重，防止说话办事不谨慎

相处时间长，互相了解各自的长处和短处，容易出现不服气：大家熟悉了，说话办事随便，但在个别时候会无意识地不尊重对方；相处时间长了，还容易积累一些影响团结的看法和意见。因此，越是相处时间长，越是要注意处理好相互之间的关系。一是要注意学人所长，容人之短。这既有利于提高领导水平和艺术，又能增进相互间的友谊。二是说话办事注意分寸，把握一定限度。大家都注意尊重别人的人格，不讲过头话，不拿别人的缺点和失误开玩笑；尊重别人的感情，不强人所难，尊重别人的职权，不随意干涉别人分管的工作。三是有了矛盾应及时交心谈心，不使意见变成见。

7. 正副职之间，要密切配合，防止争个人核心

班子内部，关键在于搞好正副职的团结。正副职团结了，班子其它成员之间有了隔阂也容易解决；正副职不团结，班子很快就会出裂痕，而且很难弥合。作为“一班人”的正副“班长”，时刻都要掂量自己在“一班人”团结问题上作用和份量，时刻要求自己做团结的模范。一是要虚心听取对方的意见，勇于放弃自己的不正确意见，不为保全自己的面子而固执己见；二是要经常碰头通气，不搞个人说了算；三是要维护党委集体权威，不争个人权威。

组织协调之谋

组织是行动的基础，领导者只是统摄驾御自己的属下还不够，他必须使自己的属下能够为组织的共同奋斗目标团结起来，互相协作。所以组织协调之谋领导者不可无。

同欲合意

组织协调问题，首先就是个“同欲合意”问题。所谓同欲合意就是指上下同心同德，它强调的是组织的内聚力问题。

“同欲合意”就是实现共同理想基础上的组织团结。

孙武把“上下同欲”作为胜道的一种，是总结了一条治军作战、治理国家的重要规律。

两军相敌，争战厮杀，虽然决策定计权在将帅，但战争最后胜利，仍然靠全体官兵奋战。军队的基础在士兵，没有全体士兵的奋战，再高明的决策也难以实现，任何战争也无法取胜。并且战争的实践已经证明，大凡上下一心，同仇敌忾的部队，都可以在实战中取得胜利，同样，搞建设以及进行别的事业，也必须上下同心，团结一致，目标一致，这样才能有力量；反之，四分五裂，一盘散沙，是不能有力量的，也不能成就事业。所以“上下同欲者胜，上下不同欲者败。”

周赧王年间，燕昭王用乐毅为上将军联合六国之军伐齐。燕昭王与乐毅意见统一，方略一致。乐毅在 frontline 征战，燕昭王不但赏赐乐毅家衣物，还派人带大批礼物送给乐毅，并立为齐王，以示信任，乐毅不受，回书向燕昭王表示誓死效忠。燕军仅半年时间，连夺齐 70 余城。仅剩二城未下。公元前 279 年，在乐毅伐齐将要取得最后胜利时，燕昭王死去，燕惠王即位。燕惠王为太子时，对乐毅不满。田单乘机施离间计，使燕惠王派骑劫代替乐毅。乐毅知道燕惠王居心叵测，怕回国后被杀，向骑劫交出兵权后便投奔了赵国。燕军将士因此愤愤不平，军心涣散，齐国转败为胜。

同欲合意的团结必须有坚实的组织基础即要形成一个团结一致、联系群众、经常健全的领导和骨干圈子。

(1) 必须有英明的领导集团

古诗云：“风翱翔于千仞兮，非梧不栖，士伏处一方兮，非主不依。”只有珍洁的梧桐树，才能吸引高贵的凤凰，只有杰出的领袖才能吸引人才。唐初，李渊诸子各树一帜，其中最主要的为太子建成的东宫集团和秦王世民的秦王府集团。两人都重视收集人才，但世民更善于团结人，更善于发挥部属的作用。一次，有人怀疑猛将尉迟恭叛逃，就把他抓起来，并建议世民把他杀掉。世民认为尉迟恭并无叛心，就立即将他释放，还把他请进卧室，好言相慰，又赐以重金，说如果真的要走，这些钱财就给你作路费并作为我们共事一场的纪念。不久，敌军突然而来，包围了世民的大本营，局势非常危险。尉迟恭拼死杀敌，救出世民。从此，他就成了世民的一名心腹大将。建成很欣赏尉迟恭的勇猛，要齐王元吉用重金高价去收买他，没有成功。于是，转而对他进行陷害，把他打入大牢，这更使尉迟恭死心塌地地站在世民一边。“玄武门之变”时，尉迟恭一马当先，射杀元吉，驱散进攻秦王府军队，进入皇宫要挟李渊，为世民夺取最高权力立了大功。后来，尉迟恭恃功骄傲，行为鲁莽，有一次几乎把任城王李道宗的眼睛打瞎。世民对他进行严重警告，劝他不要重蹈汉初骄横功臣的覆辙。这样，尉迟恭及绝大部分功臣都得以保全晚节，并为“贞观之治”作出了贡献。

(2) 优秀的骨干圈子是领导集团的有力辅弼

古话说：“天子有净臣七人，虽无道，不失其天下。”李世民一生，错误不少，如主张广封宗室，刺史(地方军政长官)世袭；试图广修行宫；还怒气冲冲地扬言要杀掉魏征这名经常犯颜直谏的“田舍翁”。由于世民身边有一批忠心耿耿的有胆有识的文臣武将，世民本人也还能够纳谏改过，这些错误主张或没成为事实，或没造成严重后果。因此，世民深深地感到，一个好的君主应该向良臣学习，以人为鉴，这样才能知道自己哪些地方作得好，哪些地方作得不好。当魏征逝世时，他感慨地说：“夫以铜为镜，可以正衣冠，以古为镜，可以知兴替，以人为镜，可以明得失。”

(3) “元首明”、“股肱良”才能万众一心，而万众一心才能产生更好更多的“元首”、“股肱。”

组织团结有如“滚雪球”，一层裹一层，裹得越紧，“雪球”就滚得越大；滚得越大，核心里层也就裹得越紧。古代，这个“雪球”只能滚到一定程度，中华民族时分时合，即使是统一时期，用现代标准衡量，也是“一盘散沙”。正因如此，近代史上中国这个有 4 亿多人口的大国，往往被几千、几万、几十万名外国侵略军打得焦头烂额。20 世纪 30 年代，日本帝国主义者发动特大规模的侵华战争。他们以为，根据鸦片战争以来的历史，只要几个月就