

做明白的领导者

李占成 著

中原农民出版社

做明白的领导者

李占成 著

中原农民出版社

做明白的领导者

李占成 著

责任编辑 韩光玉

中原农民出版社出版发行 (郑州市农业路73号)

郑州市中州印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.375 印张 160 千字

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—4200 册

ISBN 7-80538-942-X/C·6

定价 10.00 元

序

中国管理科学研究院院长 田 夫

《做明白的领导者》的作者李占成 1947 年 12 月出生于河南省汝州市一个农民家庭,艰苦的童年生活,磨炼了他的坚强毅力。初中毕业后回乡务农,曾担任生产队记工员、会计和生产队长。1965 年考入洛阳师范。毕业后任中学校长,同时也做一些农村基层工作。1980 年任共青团洛阳地委负责人。1983 年又进郑州大学政治系学习,努力充实自己的文化知识,以优异的成绩完成学业。毕业后被选入县级领导班子,曾任县长、县委书记。1994 年元月至今任中共洛阳市委政策研究室主任。从李占成的经历来看,他具有丰富的基层领导工作经验,同时也善学务实,勤于总结经验,并把朴素的基层领导工作经验上升到理论高度。他撰写的《领导与部属杂谈》、《领导艺术随感》、《领导与部属》、《圭垚三篇——识人·用人·做人》等,深受领导干部的欢迎,在国内外产生了一定影响。他多次参加全国领导科学学术会议,并应邀到国外讲学。

《做明白的领导者》汇集了李占成同志在全国各地关于领导科学方面的讲稿。其内容是围绕领导者如何使其领导行为高效的问题展开的,对于领导干部、尤其是对基层领导干部提高素质,有所裨益。该书具有两个鲜明的特

点：一是有的放矢。从实践中来，到实践中去，用领导科学的理论和方法，对其领导实践活动，从不同角度、不同层次进行了分析，充分论述了领导者成功和高效的问题；二是立场坚定，旗帜鲜明。对人和事的是非，通过分析，表明自己的立场和观点，决不模棱两可。这是值得赞扬和提倡的。

《做明白的领导者》用了大量篇幅谈领导干部的素质问题。领导科学十分重视对领导干部素质的研究。因为人的素质，对人的行为起着引导和制约的作用，所以领导干部的素质是其有效工作的关键因素。培养领导干部的着眼点一定要放在提高干部的素质上，包括政治思想素质、科学文化素质、道德素质、心理素质等方面的提高。具有高素质的领导干部，才能把握领导工作的主动权，承担四化建设的重任。

李占成同志在学习研究领导科学方面已取得了可喜的成就，希望继续努力，争取理论与实践双丰收。

目 录

一	领导者讲政治是保持清醒头脑成就大业的根本	(1)
二	人才问题是领导者必然要遇到的问题	(18)
三	领导者尊重下属的自重感是实现团体高效的必要前提	(35)
四	团体领导人的两大任务——稳定和发展 ...	(49)
五	领导集体中的核心成份——正职和副职 ...	(65)
六	我们的领导者应该是一个管理者	(91)
七	略谈“班长”的领导艺术原则	(109)
八	对目前领导工作中几个问题的思考	(124)
九	分析领导者的时间	(138)
十	领导者的领导行为过程不应中断	(155)
十一	欲知其内者 当以观乎外	(161)
十二	精明领导者的透视力	(168)
十三	上以下为基	(174)
十四	当好参谋者的要领	(180)
十五	政策研究部门应该具有的地位和作用	(187)

十六	能礼下于人者亦能礼上于人	(190)
十七	从实际出发选准工作突破口	(192)
十八	慎重初战 开创新局	(199)
十九	有的放矢求实效	(203)
二十	领导者维护班子团结的 10 个做到	(207)
二十一	从希望到对立和从对立到希望	(217)
二十二	他的威信陡降为啥还自感良好?	(223)
二十三	部属的“被忽视感”是影响领导者成功的 重要因素	(226)
二十四	团体管理有效性的一条重要标准	(230)
二十五	区域管理有效性的必要途径	(237)
二十六	追求管理还是追求“政绩”: 领导人的 选择	(240)
二十七	部门正职的个性类型及其对上司的影响	(244)
二十八	随笔点滴	(253)
后 记		(261)

一 领导者讲政治是保持清醒 头脑成就大业的根本

按照辞书上的解释，政治一是指经济的集中表现，二是指国事。它所要处理的关系，是阶级内部的关系，是阶级之间的关系，是民族关系和国际关系，等等。它的表现形式为代表一定阶级的政党、社会集团、社会势力在国家生活和国际关系方面的政策与活动。一句话，政治所关涉的都是大事、大局。这种大事、大局，对于领导者来说，往往表现着他的政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律、政治鉴别力和政治敏锐性。领导者讲政治首先要讲这些。

政治这个概念对于领导者来说并不陌生，为什么现在又要强调讲政治呢？现在一些共产党人包括一些领导干部，脑子里政治这根弦可以说是比较少了，有的甚至到了是非不辨、美丑不分的地步；有的则是误解，以为坚持以经济建设为中心，就可以不注意政治了。他们看不到西方敌对势力西化、分化我们的图谋，看不到封建主义、资本主义腐朽思想文化侵蚀的严重性。这就是今天我们强调要讲政治的思想基础。经济在社会发展中起着最终的

决定作用，但它不是唯一的决定作用。影响历史进程的还有上层建筑的各个因素，其中就包括有政治。这是我们要讲政治的理论基础。我国以邓小平为核心的第二代领导集体向以江泽民为核心的第三代领导集体的交班工作刚刚完成，以江泽民为核心的第三代领导集体正在率领全党全国人民奋力奔向 21 世纪的时候，维护以江泽民为核心的中央权威就显得尤其重要。这就是说形势发展到今天特别需要我们讲政治。领导者讲政治是为政之要，立身之本。凡为领导者，都应该坚固地树立讲政治的首位意识。在这个带有根本性的问题上，任何时候都不能有丝毫的含糊和动摇。

由于政治是人类社会发展到一定历史阶段上的现象和过程，它产生于一定的经济基础，又为其经济基础服务，给予经济的发展以巨大影响。所以，政治只有具体的政治，而没有抽象的政治。也就是说，政治在不同的历史时期内包含着不同的内容。就现阶段而言，我们所讲的政治，第一是要坚持邓小平同志所创建的具有中国特色的社会主义的方向，而不能是所谓的西化；第二是要站稳具有中国特色的社会主义的立场，同时还要从思想上、政治上同以江泽民同志为核心的党中央保持高度的一致；第三是要用马克思主义尤其是建设具有中国特色社会主义理论中的观点来武装自己的头脑，并用这些观点来指导自己的行动；第四是要坚持党的民主集中制原则，尤其要维护以江泽民为核心的中央权威。对党组织集体决议过

的事情，在执行中党内不准有“杂音”。以上四点并非是主要次要的顺序排列，而是一个相互渗透、互为作用的一个统一体。我们共产党的政治，是绝大多数人的政治，体现着最广大人民群众的根本利益。在这里，政治的核心问题是对待人民群众的态度问题，是同人民群众的关系问题。能否经常地保持同人民群众最广泛的联系，能否自觉地做到与人民群众同甘苦共患难，是检验我们是否讲政治和讲得好与不好的重要尺度。

政治属于思想范畴，它的表现形式十分复杂。它的现象和本质，有时候一致，有时候不一致，也有部分一致部分不一致的情况。就其现象来说，有直接反映本质的，也有间接反映本质的，还有颠倒反映本质的，真的使人难辨。因此，我们讲政治还要讲政治鉴别力。同时，我们还应认识到在国内外敌对势力仍然存在，人们多种观念、信仰并存的现实情况下，摆在我们面前的问题更是复杂多变，哪怕是一些很简单的问题也常会和政治扯在一起，增加我们工作上的难度。因此，我们只有从政治上观察和处理问题才能得到要领，收到事半功倍的效果。事实情况常常如此。所以，我们讲政治还要讲政治上的敏锐性。

讲政治要讲得深入，只去做一些表面的文章，不仅误人也会误己。而要讲得深入，势必得讲世界观的改造。因为，有了什么样的世界观，就会有什么样的思想，就会有什么样的立场，进而，就会讲什么样的话，就会做什么样的事。世界观也不是抽象的，而是十分具体的。世界观的

改造需要从一点一滴做起，来不得半点的虚伪和敷衍。加强学习是世界观改造最为有效的途径。学习什么？对于领导者来说，第一，要认真学习包括建设具有中国特色社会主义理论在内的马克思主义理论，主要是哲学、政治经济学和科学社会主义。这是对领导者的基本要求。因为马克思主义是我们观察一切社会现象、处理一切社会问题的有力武器，是正确认识世界和改造世界的有效工具。毛泽东曾把它比作望远镜和显微镜，认为只有精通它才能站得高看得远，才能使自己的主观认识同客观实际相符合，从而才能自觉地去按照客观规律办事。学习马克思主义，主要是学习它观察问题、分析问题的立场、观点和方法，目的在于掌握好建设具有中国特色社会主义的本领。当前，尤其要学好邓小平同志所创立的建设有中国特色社会主义理论。这是我们的伟大事业永远立于不败之地的最有力的保证，是领导者讲政治的最重要、最根本的条件之一，是领导者强化自己政治上的鉴别力和提高自己政治上的敏锐性的主要途径。第二，要认真学习党的各项方针政策。党的方针政策是依据马克思主义的基本原理，结合我国的实际情况制定出来的。它是我们党和国家在一定历史时期为达到一定目标而制定的指导原则和行动规范，反映了全国人民的根本利益，是取得社会主义现代化建设胜利的重要保证。这些方针政策体现出了制定者们的马克思主义的世界观和方法论，它也必将会对执行它的各级领导者们的世界观和方法论产生重大和深远的影响。

响。所以，领导者对它的学习不仅是工作上的需要，而且也是改造自己世界观的需要。只有认真地学习它，才能更深刻地领会它，执行起来才会更自觉。否则，以其昏昏，使人昭昭，必将给工作带来损失，误国害民。第三，要认真学习科学技术包括现代管理科学。科学技术的发展是马克思主义产生的基础，没有科学技术就不会有马克思主义。列宁指出：“只有用人类创造的全部知识财富来丰富自己的头脑，才能成为共产主义者。”在当前科学技术迅速发展、渗透到各个领域的情況下，和全面开创社会主义现代化建设新局面的今天，一个领导者只有掌握一定的科学技术和专业知识，才能担负起领导现代化建设的艰巨任务。当然，领导者毕竟不是科学家，不能要求他们门门都精，但一定得通，否则，他就不可能做好领导工作。值得一提的是，现代的领导者必须得学习现代的管理方法。实践证明，领导者掌握了这些方法他就可以举一反三，取得理想的领导效果。将现代管理的原理与我国现代化建设的具体实践相结合，走中国式领导与管理的道路是摆在每一个领导者面前的一项重要而紧迫的任务。学习的功夫不仅要下在书本上，同时也应该下在实践中，二者不可偏废。

同时，加强世界观的改造还必须得同情操上的自我陶冶结合起来。领导者不论是高级的还是较为低级的，是主要的还是较为次要的，都会有其直接管理的下属，只是数量上的多少不同而已。领导者的高效往往是从适应众

下属的性格开始的，这可叫做“顺应民情”。正因为如此，领导者的性格不应是他一个人的性格，它应当是众多下属性格的“综合”。也就是这个原因，领导者更应当进行情操上的自我陶冶。第一，要弱化自己的情绪，以增强其理智。因为人的盲目性、片面性的根源，就在于自己的情绪（感情）用事。人是有情绪的，其行为尽管不能完全摆脱情绪的影响，但可限制其影响。不论何人，他的情绪多了，理智就会减少，情绪减少了，理智就会多起来。领导者需要的是理智而不是个人情绪，理智多了，盲目性和片面性就必然会减少。第二，要独立思考问题，少说多做。如果领导者是人云亦云的话，那么他就会给他人包括他的部属留下“没有主见”或“讨好别人”或“见风使舵”的印象，从而减少以致于失去自己的号召力。如果领导者乐于自己的“直言快语”而什么事都想到就说出的话，那么尽管会有人当面称赞他的“坦率”，但会有更多的人给他做出这样的评判：“人是好人，做领导还差点。”第三，要用积极的眼光看待别人，尤其在自己看来是不顺眼、不顺心的人。只要别人是按原则（已有的制度、办法等）办的，即使不能达到自己的愿望，也不能以消极的思想和行为去对待人家。因为有了这样的同志，往往可以避免自己失误或错误的发生。这些同志的存在，应视为一种幸事。第四，要强化自己的正义感，增加自己的敏锐性。做为一个领导者，绝不能诱导别人去发泄对他人的不满情绪，不能搞“当面献笑脸，背后散流言”、“台上握手，台下踢

脚”那一套。反映问题一定要真实可靠，宁可欠一点，也不能过半毫。对周围一些带有个人情绪色彩的话语，要保持和增强自己的敏锐性，以免被人利用。第五，心目当中一定要有群众，出发点和归宿点都要为绝大多数人。领导者之所以能够成为领导者，是因为他们周围有群众。他们失去了群众也就成了单纯的个人，哪里还会有领导者可言呢？

领导者处在一定的岗位之上，社会和组织赋予他们有一定的职能和责任。他们所讲的政治离开了他们的职责，也就成了言之无物的空洞说教；对事业是纯害无益的。所以，领导者讲政治必须同讲敬业精神结合起来。这是政治发挥威力作用的有效选择。领导者讲敬业精神，应该强调的是：第一，要明确自己所在组织的地位和作用，本人的权力和义务，保证能以清醒的头脑投入自己的角色。第二，要充分发挥自己的主观能动性，把自己的聪明才智最大限度地发挥出来，以树立自己良好的职业形象。第三，要刻苦学习有关的业务知识，以不断提高驾驭自己职位的能力。第四，要以客观的态度对待名誉和地位。作为组织或上一级的组织，应该给包括领导者在内的每一个人创造不断进步的机会。这是保证事业能够持续发展的需要。作为个人，还应将这些看得客观一些，不可看得过重。把这些身外之物看得重了，容易产生不必要的消极情绪，反而会影响自己的进步。第五，要从自己的职责出发，多反省自己。看自己的工作是否做到了尽职尽责？在

职能作用的发挥方面自己是否有推诿扯皮现象？还有哪些方面是自己应该做的而没有去做，或是应该做得更好一些的而没能做得更好？在行使职责的时候是否怀有私心杂念？敢不敢为自己的下属承担责任？以保持自己良好的职业道德。第六，要忠于自己所在的组织。忠于自己所在的组织，就应该将那些应该由组织知道的实话讲给组织，就应该将那些讲给组织的话做到符合事实真相。这样做的话，前者可能会使组织处于受蒙骗的状态，后者可能会造成组织的决策失误。该讲的而不去讲，所讲的又偏离事实根据，只会给组织及其领导人带来麻烦，不会有什么半点的好处。与其说这样作是明哲保身，还不如说这是对组织的行奸。所以，讲敬业精神不可忽视的一条就是要讲忠于自己所在的组织。第七，对他人要怀有宽容之心。为什么在讲敬业精神的时候还要讲“宽容之心”呢？因为谁缺少了它，谁就会觉得别人老是在同他“作对”，进而会以不顺畅的心境从事工作，从而影响自己的工作成效。你有了一颗宽容之心，哪怕是他人真的作得不对，那你也应以博大的胸怀容纳、引导、等待他，而不会再用“以牙还牙”两败俱伤的那一套去对付他。这样，双方都能以愉快的心境投入工作，彼此的工作成效岂不都能大大提高？

领导者讲政治的最终目的是要推进事业顺利健康地发展，要想讲得好，他需要明白表现在自己身上的五个“统一”。第一，骨干与公仆的统一。领导者是国家的骨干，更是人民的公仆，他们必须牢固树立全心全意为人民服

务的观念，做到处处代表人民的利益，时时执行人民的意志。在现阶段，人民迫切希望实现现代化，使国家富强，民族昌盛，领导者应责无旁贷的积极带领广大人民群众为实现现代化的宏伟目标艰苦奋斗。因此，骨干与公仆是统一的。为了迅速实现现代化，必须要求领导者既要有为人民服务的强烈愿望和高度的责任感，又要有参加指挥现代化建设的知识和才能；既要有为人民事业鞠躬尽瘁死而后已的高贵品质，又要有开拓进取的胆略和实干精神。我们的国家是人民当家作主的国家，人民是权力的授予者，而领导者是对社会负责的公仆，是权力的承受者。全心全意为人民服务是我国各级领导者领导活动的基本前提之一。因此，当好人民公仆，必须能励精图治，使人民的江山更加壮丽秀美。所以，饱食终日无所用心的懒汉不行，墨守成规不思进取的保守者也不行。领导者应该朝气蓬勃，勇于开拓进取，既是埋头苦干任人驱使的老黄牛，又是驾驭祖国现代化的千里马。第二，领导与被领导的统一。任何一个领导者，他们都具有领导者和被领导者双种角色，即使是最高领导人也不会例外，因为他们成为最高领导人已是后来之事。因此，作为一名领导者，必须摆正自己的位置，在当好领导者的同时当好被领导者，既要有指挥别人的素质又要有接受别人指挥的品格。傲视上司，一不顺心就不去参加上司所召开的会议，消极应付上司所分派的任务，拉小山头，搞独立王国，唯我独尊，唯我高明，都是不正确的作法。那样，不仅会给工作带来

损失，而且也会使自己在同事和部属中丧失威信，甚至有的同事或部属也会对你搞类似的行动。这样的领导者，不仅他自己现有的领导工作不能搞好，而且他以后晋升的机会也不会多。因此，可以说当好被领导者是当好领导者的先决条件。第三，合法任命与群众公认的统一。一般来说，领导者都是受过有关的组织任命的，而这种任命也是受到群众公认的。实际上，我们绝大多数的领导者就是在群众中涌现出来的。在我们国家，领导者的合法任命与群众公认，二者必须统一。群众不公认，上级机关无从任命，即使任命，领导目标也无法实现。群众不公认，上级封不出来，靠权力压不出来，靠小聪明骗不出来，靠自己吹不出来。即使出来了，那也必将是和群众貌合神离。不论何人，他只有真心实意地尽心竭力地坚持不懈地为群众办实事，他才能真正得到群众的公认。群众公认，为领导者领导目标的顺利实现提供了最可靠和最有力的保证。第四，责、权、利的统一。领导者在其位，就要谋其政。有职位，就应负一定的责任，享有相应的权力和利益。如果责、权、利不统一，出现倒置或错乱现象，例如管事的没有权、有权的不管事，势必出现要么工作任务无法完成，要么滥用权力，要么大家的积极性受挫伤等等问题。因此，上级领导者在明确下级领导者的职责时，必须明确其责、权、利之间的关系，并经过严格考核，奖惩分明，予以调控。一个领导班子的主要领导人，对其成员亦应该有此做法。第五，自我价值与群体价值的统一。一般来说，