

LINGDAO LIYAOLUE

领导力要略

李小三 著

中国人事出版社

领导力要略

李小三 著

中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力要略/李小三著. —北京: 中国人事出版社,
2005. 12

ISBN 7 - 80189 - 435 - 9

I. 领… II. 李… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 151444 号

中国人事出版社出版
(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)
新华书店经销
保定市印刷厂印刷

*

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 9
字数: 210 千字 印数: 3100 册
定价: 26.00 元

序 言

党的十六大提出了“加强党的执政能力建设”的重大课题，要求领导干部不断提高科学判断形势的能力、驾驭市场经济的能力、应对复杂局面的能力、依法执政的能力和总揽全局的能力。党的执政活动承担着执政的主要职能，各级领导干部是党的组织骨干，是党的执政能力的直接承担者。因此，提高各级领导干部的能力是党的执政能力的主体工程建设的着力点，只有主体的能力素质提高了，整个党的执政能力和执政水平才会得到提高。新时期，世界格局和国内形势发生了深刻变化，从国际看，世界多极化和经济全球化趋势在曲折中发展，科技进步日新月异，综合国力竞争日趋激烈。从国内看，区域竞争和行业竞争你追我赶，精彩纷呈，形势逼人，不进则退。面对执政条件和社会环境的深刻变化，这就要求领导者适应新形势、新任务的要求，加强学习，注重实践，不断掌握新知识、积累新经验、增长新本领，不断增强领导力。

何谓领导力？我认为，领导力其实就是对他人产生影响的过程，影响他人做好本来他可能不会做的事情，可以说，领导力就是影响力。

领导力是有效领导不可缺失的保障，是期望做一个优秀的领导干部所努力追求的东西。没有领导力的领导干部，比一个普通人还要糟糕。因为，普通人只要做好自己的事就行了，不需要借助领导力去带领、鼓舞别人做什么。而领导者则不然，倘若领导者缺乏领导力，他便无法统御众人去完成组织的目标。可

以这样说,领导力是领导头上的光环,是领导者个人魅力及其领导艺术的集中体现。一个好的领导干部,必定具有较强的领导力。

领导干部的领导力,是领导干部综合素质的集中体现,是领导干部执政能力的重要组成部分。领导干部要提高自己的执政能力,就必须提高自身的领导力。领导力是可以不断增强和提升的。领导干部应当重视提升和发展领导力。

一是树立事业心,创一流业绩,靠成就增强影响力。古今中外的领袖和杰出的领导者,其崇高威望大多与他们建立的丰功伟绩密切相关。可以说,伟人成就了伟业,伟业造就了伟人的威望。成功的业绩之所以特别重要,是因为它是非凡领导者具备能力的最充分、最有力的证明。成功可以改变下属或追随者对领导者的认识,使他们看到领导者的才能、力量、意志和韧性,从而使领导者的威望和领袖气质大大增强。成功是充分展示领导力的舞台。领导者应全力以赴,力求取得不断的成功。如果一个领导者获得一系列成功,其领导力就能得到延续,使追随者们在相当长的一段时间内,始终保持着对他的忠诚,并在各种不同的情形下始终支持他。因此,领导干部应该忠于事业,争取成功,这样才能享有威望。领导干部除了用自己的业绩赢得下属的追随,还必须用自己出色的能力以及对事业的全身心投入来建立起自己的权威,使下属们成为自己事业的赞成者和参与者。领导干部为了实现理想,为事业或组织发展而无私奉献,将自己的一切都投入进去,就会鼓舞下属的士气,形成强大的凝聚力。所以,领导干部应有强烈的事业心和高昂的激情,坚持科学的发展观和正确的政绩观,带领群众谋发展、干事业,争创一流业绩,以群众认可的实绩,赢得下属和群众的尊敬,从而增强自己的影响力。

二是严以律己,注重修养,不断完善思想品格。领导干部的

非权力影响力来自他的品德,优秀的品格会给领导干部带来巨大的影响力,使人产生敬爱感,而且能吸引人,促使人学习。领导干部良好的修养和优秀的品质,决定了领导干部的威望高低、潜力大小和发展前途。其层次越高,对品德的要求也就越高。打铁先要自身硬,管好别人首先要管好自己。领导干部应当培养高尚的情操与宽广的胸襟,鼓励下属勇于提出批评意见,从善如流,勇于改正错误;谦虚谨慎,慎重表态,学习别人的长处;重诚信、讲信用,实事求是,说到做到,以实际行动取信于人;办事公道,一碗水端平,对下属一视同仁,机会均等,不存偏见,不厚此薄彼,力求公正公平。这样的领导干部才能让下属信服,才能赢得下属的拥戴,调动下属的积极性,树立更高的权威。领导干部应该廉洁自律,以身作则。“公生明、廉生威”。领导干部就是一面旗帜,他的一言一行都在教育和影响着下属和群众。要求下属和群众做到的,自己首先要做到。只有严格要求自己,廉洁奉公,率先垂范,通过自己的行为给下属和群众提供一种值得学习和效仿的模范,形成榜样行为的影响力。

三是注重情感效应,增强亲和力。仁者无敌。关爱是领导干部智慧的源泉,领导干部的爱心与善行可与人们内心深处的呼声互动。善行是关爱的表达方式之一,在看到需要帮助的人,就要及时伸出援助之手。人情投资是领导艺术,也是领导干部建立良好干群关系的必要手段。一个人能力虽然有限,但只要肯帮助别人,他将受到人们广泛的欢迎。帮助别人,要发自内心,坚持不懈,不可凭一时的兴致。领导干部帮助别人时,一定不要使对方觉得是一种负担,帮助时要做得自然得体,轻松高兴。对领导干部真诚的帮助,下属将会以忠诚和努力工作来回报。要尊重下属,关心下属,多鼓励和赞赏,少批评;与下属同甘共苦,共担风险,共享成功,同心同德,创造宽松的工作环境;善于团结“五湖四海”的人一道工作,增强组织的向心力和凝聚

力;要和下属保持沟通与交流,及时把握下属的思想感情脉搏,和下属建立良好的感情纽带,把权威扎根于下属的心中。

四是改进领导统御艺术,提高工作水平和领导效能。统御是领导与管理的高度统一,是领导干部最重要的职责之一,是领导力的重要体现。领导干部的统御能力在领导活动中有重要作用,直接关系到领导干部的工作效率、领导效能。具有较强领导统御能力的领导干部,其战略策划能力、分析判断能力、决策能力都比他人更胜一筹。他能够运筹帷幄,从全局上把握正确的方向,协调好各种关系,各方面的管理井井有条,富有成效和生机,其领导业绩、领导效能也十分突出。冷热结合、宽严适度、亦张亦弛,是领导干部的一种统御艺术。领导工作应当把握好紧与松之间的界限,既要制造一定的压力,又要不致使下属过于紧张;以下属的心理承受力为界限,既能产生紧迫感,又能创造出宽松的、心情愉快的工作环境。要抓大放小,抓放结合,注意抓住主要矛盾。领导干部绝不能代替下属工作,应把时间与精力放在提高自身素质上,放在搞好谋划、组织和指挥这三件大事上,并合理授权,提高效率,以创造出最佳的领导效果。要区别事务的轻重缓急,做领导应做的事,善于利用时间,把主要精力投入到抓大事、想未来、把握全局的工作中,达到科学管理、事半功倍的效果,切实提高领导效能。在领导过程中表现出高超的统御能力,获得上级赏识和下级拥护。

五是强化创新意识,不断提高创新能力。江泽民同志曾经指出:“创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。”创新是领导工作的活力之源。领导干部的创新能力是知识、技能、智慧的统一与综合。不断创新的领导干部,总能在工作中创造新方法,克服新困难,解决新问题,实现新突破。一个领导干部能否创造性地开展工作,取决于他的理论思维能力。理论思维能力强,视野就开阔,就善于从错综复杂的环境中

作出正确的判断,开创工作的新局面。所以,努力提高理论素养对于增强领导干部的创新意识具有十分重要的作用。领导干部要强化创造性思维,需要增强主动进取意识,打破陈旧观念的束缚,善于把握时机,强化思维能力,以丰富想像力,锻炼判断力,提高洞察力。领导干部要创造性地开展工作,就是要发挥认识主体和实践主体的能动精神,开动脑筋,不唯书、不唯上、不照抄、不照搬,使一般与个别相结合,把普遍真理具体化,提出解决问题的具体方案和办法来,创造性地执行党的路线、方针和政策。既吃透上头精神,熟悉下边情况,又能找准两者结合的切入点,切实做好创新这篇大文章,释疑解难,不断开创工作新局面。

六是不断提高学习能力,做个学习型领导。当今世界科学技术飞速发展,随着知识经济时代的到来,现代领导干部所面临的工作日益广泛而复杂。唯有学会获得知识的领导干部,才能适应时代发展的需要。提高学习能力是领导干部必备的重要素质。领导干部只有不断地学习,终生地学习,做个学习型领导,才能不断超越自我,跟上时代的步伐,带领群众完成各项工作任务。学习是提高领导能力的关键。渊博的知识是现代领导干部成功的基石,高效能的权力依赖于知识的应用。因此,领导干部必须学习掌握多方面的知识,包括政治理论知识、现代管理科学知识、具体专业知识,力求使自己成为一专多能的“通才”,以赢得下属的尊重与拥护,适应日趋复杂的综合性的领导工作,成为合格的领导干部。知识的掌握是一个不断积累的过程,领导干部要把学习作为生活的一种方式,作为生活的一个部分,当作一种习惯和修养,坚持不懈地学习。要利用一切机会广泛学习,既要学深学透,也要博览群书,广泛涉猎,不断扩大认知领域。知识积累的过程,同时也是一个经验不断丰富过程,坚持学以致用,把理论与实践有机地结合起来,在学习中不断成长、发展和创新,不断增强领导力。

七是注重在实践中增长才能,提高实干能力。能力提高的过程是一个实践的过程,只有把所学知识运用到实践中去,才能将知识转化为能力。每个领导干部都应有高度的政治责任感和使命感,积极投身到实践中去,经常深入基层,强化实践锻炼,在日常工作和重要任务中,自我加压,刻苦磨炼,积累经验,熟悉业务,锻炼本领,不断增强领导能力,提高领导水平,提高领导效能,在领导岗位上做出更大的贡献。

目 录

重视增强自身的影响感召力	(1)
领导干部的权威从何来	(4)
不断增强号召力	(6)
忠诚才能稳健	(8)
既要“显绩”也要“潜绩”	(12)
为官务必尽责任	(15)
“为民做主”还是“由民做主”	(18)
不妨把“官为民役”作为一面历史镜子	(20)
切莫忽视历史素养	(23)
有歉疚感才会增强责任感	(26)
注意提升公信力	(29)
正直为百行之基	(33)
听真话与讲真话	(36)
应有适度的焦虑感	(39)
慎用“原则上”	(42)
“官”不聊生	(44)
恪守自己的道德底线	(47)
让激情常在、理性长存	(50)
要有一个好性格	(53)
幽默也是一种能力	(56)
气量也是一种力量	(59)

宽容的限度	(62)
远离粗暴	(64)
不卑不亢是一种境界	(67)
绝不可自以为是	(70)
炫耀是一种不好心态	(73)
得意勿忘形 失意不丧志	(76)
谨防“温水效应”	(78)
沉静孕育卓越	(80)
“完美主义”并非好主义	(84)
化压力为动力	(88)
战胜逆境	(91)
重视提高适应能力	(94)
努力寻求平衡	(97)
正确掌握马克思主义的科学方法论	(100)
掌握工作的辩证法	(106)
高度重视“战术问题”	(109)
善于因势利导	(112)
在“借”字上巧做文章	(114)
破题须得要领	(117)
科学运筹时间	(120)
机遇就在自己身边	(123)
功夫深处是创新	(126)
既要有所为 又要有所不为	(130)
将军赶路 不追小兔	(133)
贵在知变	(135)
无为而无不为	(139)
警惕“不作为”	(142)

祛除“拖”之弊	(145)
用科学的态度和方法选人用人	(148)
识人避免“光环效应”	(152)
避免走入用人的误区	(154)
“为官”应“一任”	(157)
善用激励之法	(160)
必须具备执行力	(163)
领导工作是没有借口的	(168)
做一个有竞争力的人	(171)
要有敢想敢干的勇气	(175)
学习力是一种最基本的能力	(178)
养成勤于思考的习惯	(181)
善于深思熟虑	(184)
抓好事关全局的大事	(186)
把握细节定大局	(189)
培养超强的洞察力	(192)
注意提高观察力	(195)
调研力是一项硬功夫	(198)
力求做出科学完整的计划	(201)
避免和减少决策失误	(204)
做好“结合”这篇文章	(207)
当好理财工作的“舵手”	(210)
善于控制局面	(213)
应当“不谋下政”	(216)
正确理解“善事上官”	(219)
信息是决策者的生命	(221)
要有临危不乱的定力	(224)

做处理危机的高手	(227)
要有忍耐力	(231)
充分发挥说服教育的作用	(234)
做好宣传鼓动工作	(237)
乐于倾听 善于倾听	(240)
铸好“盘”与“孟”	(243)
提升“人气”指数	(246)
提高处理关系的能力	(250)
注重做好群众工作	(253)
把握协调工作的要领	(257)
成功也在于“说”	(260)
懂得必要的沟通技巧	(264)
领导干部应交什么朋友	(268)
切忌钻入“小圈子”	(272)

重视增强自身的影响感召力

领导者的影响 + 感召能力，是一名领导者凭借其人格魅力、品性、风格、声望、心理品质、礼仪修养等个人内在与外在素质的综合作用，在一定的条件下，对特定个人或群体而产生的感化影响的能力。领导者影响感召能力，是一种不依靠权力或物质刺激，全凭领导者本人的信仰和人格魅力去影响下属、感化下属、鼓舞下属和领导下属的能力。

一般来说，领导者的影响感召能力，主要体现在这样六种力量上。一是影响的力量，即被感召的对象会被领导者的综合素质所打动，并受其影响；二是亲和的力量，即使下属产生一种心力交融，感情相通，热乎乎的心灵快感；三是激励的力量，即从下属心底深处激发出一种主动性；四是化解的力量，即化解、感化的主导者同被化解、感召者之间的影响和接受；五是控制的力量，即被影响感召者因真心感动而自觉约束和控制自己的言行，使其符合感召主导者所期望的要求；六是行动的力量，即被影响感化者的行动合于影响感召主导者所期望的行动。

领导者之所以能产生影响感召力，是因为领导者具有高尚的人格、优秀的品质，具有聪明才智和工作能力、专业能力，具有丰富的学识和渊博的知识，具有亲和力。可以说，领导的影响感召能力是领导者个体素质的综合体现。这些素质主要是指领导者的个体品格、作用、办事风格、群体中的声望和社会身份与地位、心理品质。领导的影响感召能力是领导者多

种素质在不断地相互作用、相互影响过程中得到强化和提升。

要想成为一个优秀的领导干部，就必须努力提高自己的影响感召能力。要提高自己的影响感召能力，就必须不断增加才干。才能因素对于一个领导者来说是很重要的。如果领导者对所从事的岗位的业务知识和组织管理完全不在行，或能力极差，就不能唤起下属对他的敬重之情，在工作中不仅没有发言权，势必削弱他的权力性影响力。领导干部需要是通才，而通才又难得，因此，领导干部要增长才干，就必须勤于学习，尤其在科学技术高速发展的今天，更应当不断更新自己的知识结构。要认真学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，不断提高理论水平。要加强岗位业务知识、管理知识的学习，迅速成为业务上的行家里手，以超常的能力取信他人。领导者的知识要求较为复杂，“专家中的杂家，专才中的通才”的知识结构较为合适。这表明领导者走上领导岗位之后，必须经过先专后博、一通百通的过程，努力使自己既有别于不懂专业的样样平干部，不至于庸庸碌碌，无所作为；又不同于只有专门知识的专家，知偏不知全，见树不见林，局限于小圈子内，无法统率全局，就必须有较为丰富的工作经历。因此，要加强学习以提高自己的综合素质，注意在实践中提高自己的能力，创造一流的工作业绩，在下属的心目中努力树立一个有真知灼识、经验丰富和才华横溢的形象，从而提高自己的威信。

要提高自己的影响感召能力，必须正确行使权力，提高威望。合法权力是最基本的权力，是领导者影响力的重要组成部分，领导者应首先依靠并正确使用合法权利，才能使它发挥应有的作用。权力性影响力更多地带有强制的性质，要求使用权力的人做到公道正派，一视同仁，按照规章制度办事。公平、公正地对待分配和奖惩，这样可以增强领导者的影响力。切忌

亲我者近之，疏我者远之，拉小圈子。因此要强化制度管理，公正施治，这样才能取得运用合法权利的巨大效果。如果对那些忠于职守、勤勤恳恳的人不肯定，对那些心术不正、敷衍塞责的人不批评，必然使正气得不到伸张，使邪气泛滥，其结果必然人心离散，处于领导岗位的干部也就会日渐失去威信，失去影响感召力。在人与人的关系上，任何人不能享有特权，尤其是领导者更要以平等的态度待人，尊重下属，绝不能有“高人一等”的想法。马克思说：“你希望别人怎样对待自己，你就应该怎样对待别人。”平等的作风，使群众愿意接近你，你就能和群众紧密联系在一起。

要提高自己的影响感召能力，必须加强品德修养，完善人格，提高信誉和威望。榜样的作用、人格的感召力，是领导干部做好工作的重要基础。高尚的思想境界，是形成人格感召力的基本条件。领导干部要坚定理想信念，无论在什么情况下，都坚定地站在党的立场上，带头抵制歪风邪气，坚持原则，伸张正义，这既是一种大无畏的勇气，又是人格力量的体现。良好的品德修养，是形成人格感召力的内在要求。人格感召力不是天生就有的，而是经过不断学习、修养熔炼而成的。一个优秀的领导，要具有广博的知识、宽阔的胸怀、奉献的精神，还要有扎实的理论根基、精通专业知识，能在工作上和生活上关爱、体贴部属。严谨的作风，是提高领导干部人格感召力关键所在。作风能反映一个人的工作态度和风格，体现着一个人的精神状态、政治素质，反映其内心境界、道德品质以及领导水平的高低。领导干部作风扎实、行为清廉、待人诚恳、自律严格，才能赢得部属的真心尊重，在群众中树立很高的威信，从而产生人格影响感召力。

领导干部的权威从何来

领导权威是指领导者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对下属产生的影响力。领导权威与权力是有区别的。权力是从领导一上任即被赋予的特殊职能，是随着职务的任命或免除而被授予或取消的；而领导权威却是领导依靠自身的特质在无形中培养起来的一种影响力、感召力的载体。权威是任命不了的，它也不会随着职务的免除而自然消失。领导权力是靠强制性权力推行的，而领导权威则是去影响、感召下属，有时候，权威比权力更为重要。

权威是有效领导不可缺失的保障，是期望做一个优秀的领导者所努力追求的东西。没有权威的领导者，比一个普通人还要糟糕。因为，普通人只要做好自己的事就行了，不需要借助权威去带领别人做什么。而领导者则不然，领导者不立威，他一个人无论如何也无法统御众人去完成组织的目标。可以说，权威是领导头上的光环，是领导者个人魅力及其领导艺术的集中体现。一个好的领导者，必定是一个具有较高权威的领导者。

那么，领导干部的权威又从何而来呢？归根结底来看，除了所在职位带来的权力影响以外，主要还得靠个人工作水平，靠人格力量，靠自己的主观努力。

首先，要坚持实事求是的思想路线，诚心诚意为群众谋利益，创一流工作业绩，以成就立威。在民主革命时期，中国革命屡受挫折，毛泽东同志把马克思主义基本原理同中国革命的具体实践结合起来，开创了以农村包围城市、武装夺取政权的