

帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader
学习型领导书系 

破解

99道领导难题

邱霈恩/主编

QiuPeiEn

人民出版社

帮助领导者不断创造新“奶酪”

C933/45
leader
学习型领导书系

破解

99道领导难题

邱霏恩/主编

QiuPeiEn

本书主要分析了我国各

种难题，并针对这些难

题逐一破解，探讨并提出了具体的

还结合这99种难题之所以频

案发生并困扰领导者的原因、症结

具体的启发性思路与

建议。本书内容非

石宽思路，克服疑难和困

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

破解 99 道领导难题/邱需恩主编. —北京:人民出版社, 2004. 3

(学习型领导书系)

ISBN 7-01-004325-6

I. 破… II. 邱… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031064 号

破解 99 道领导难题

著作责任者: 邱需恩 主编

总 策 划: 许剑秋

责 任 编 辑: 吴玉萍

标 准 书 号: ISBN 7-01-004325-6

出 版 发 行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印 刷 者: 北京富生印刷厂

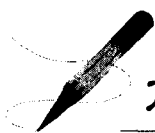
经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 18.875 印张 277 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 6 月北京第 2 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有, 不得翻印



前 言

从实际情况看，无论对于老熟的领导者还是对于新任的领导者来说，领导都是一项永远存在着万千难题、充满着无穷挑战的工作。此所谓领导，既有艰难困惑，令人呕心沥血、劳神费思；更有快感乐趣，令人激发斗志、锐意进取、勃发青春以至找到自身价值，甚至常常会自信得大有指点江山、舍我其谁之慨。

其实，尽管说能走上领导岗位本身就意味着是一种优秀、一种成功乃至是一种卓越，但是由于领导工作时时刻刻都要与各种各样、有利不利、具体现实的因素打交道，所以，领导者几乎总是面临着各种各样、令人挠头的工作难题。这样的难题在宏观战略上的挑战和中观战役上的压力就不用说了，即使是日常工作中的普通因素与事项都会因为具体条件、对象、环境等的不同而成为难题。

此即，领导者即使在自己原本取得成功的领域，包括在已经显得驾轻就熟的与各种各样的人和事打交道方面，都仍然存在着难点与问题，亦即常常面临着微观战术上的困难和考验。有不少领导者，无论老熟者还是新出者，甚至在这种微观战术上的困难中被搞得焦头烂额、迷途丧道，几乎顾不了更高层的领导目标与任务，最终成为无奈、平庸、昏庸、混迹、放任甚至堕落、失败和有害的领导者。

事实上，从日常情况和领导本质来看，这些领导难题中的最大难点还不在于宏观与中观的层面上，而主要在于微观的层面上。这是因为，宏观与中观层面主要不是以直接接触和处理相关人的大事，只要有才干就大致能把事情办好；而微观层面却主要是以不断直接接触和处理相关人的日常人际关系为主，光有办事能力与心志还不行，还必须具备处理日常关系的巨大耐心、能量和才

气，能够经得起考验。有不少领导者在相对单纯的办事上显得游刃有余，但在极为复杂的“为人为官”上却常常会陷入痛苦不堪、难以超拔的泥淖。

应该说，领导者只要投入较多的时间、精力和心志，这种微观层面的战术性问题也不会是什么太大的难事。然而，在实际工作和生活中，领导者们往往不一定顾得上微观层面上种种琐屑的“烦心事”，而需要一些专门、简明、直接甚至有趣的提醒和帮助，从而更好地度过每一个“领导日”，做好每一件“领导事”，处理好每一桩领导关系。

正是基于上述考虑，我们在过去理论研究、经验总结和案例学习的基础上，对领导过程中日常的微观领导问题，从难点、焦点或难题的角度着眼，写成了这本书，旨在给一线领导者提个醒、出个参考点子。对于天天“沉浸、辗转”于复杂关系之中的领导者，希望本书对于他们实现愉快地自处和解决微观层面的战术问题有益。

最后，亦请诸位读者对于书中的不足多加批评指正。

邱需恩

2004年2月于北京

前 言	1
第 1 章 当好正职的难题与解决方案	1
1 当好“一把手”	1
2 书记、县长成为好搭档	4
3 “班长”成为统筹各方的中樞	8
4 “班长”与“副班长”不团结	10
5 克服“一把手”个人说了算	13
6 克服班子“内耗”	15
7 加强正职、副职的团结	18
8 赢得副职的鼎力相助	22
9 处理好集体决策与个人拍板的关系	25
10 当好女性领导	27
第 2 章 做好副职和下级的难题与解决方案	31
1 善与上级相处	31
2 副职怎样处理好与正职的关系	35
3 副职如何对正职说“不”	37
4 对上级的反向约束	40
5 正确对待喜欢个人说了算的正职	42
6 正确应对上级定事不切实际的情况	45
7 遭到上级误解时的自我把握	48
8 对昔日上司如何领导	51
9 不把同性同级看成竞争对手	54

第 3 章 与下属相处的难题与解决方案	57
1 协调好工作中的人际关系	57
2 消除与下级的隔阂	60
3 消除“中梗阻”	63
4 赋予下级临机处置权	65
5 与能干的部属相处	69
6 与异性下属相处的分寸	72
7 巧妙批评下属	75
8 正确对待下属的批评	78
9 从牢骚中发掘积极因素	80
10 切实调动下属工作积极性	83
第 4 章 对待人才的难题与解决方案	87
1 识别人才	87
2 爱才与护才	89
3 培养人才	93
4 营造留人的环境	96
5 发挥人才的集合效应	98
6 用人尽其才	101
7 用人适时	103
8 正确对待学历与能力	106
9 用“完人”与用“缺陷人”	109
10 面对有争议的人物	111

第 5 章 对待干部的难题与解决方案	115
1 公正评价干部的政绩	115
2 使考核不走过场	118
3 做到奖罚分明	120
4 使奖赏发挥最大激励作用	123
5 艺术地进行奖惩配合	126
6 同被罢免、撤职的干部谈话	129
7 正确对待有过失的人	132
8 遇到“跑官”、“买官”者	134
9 提高理智思维 防止感情用事	137
10 把工作中的褒贬做得更艺术些	139
11 讲清“大道理”	142
12 确保把思想工作做灵	145
13 在具体工作中凝聚人心	148
第 6 章 领导过程中的难题与解决方案	152
1 面对不同声音	152
2 先民主或先集中	154
3 集中正确意见	158
4 正确决策	161
5 获得真情实况	163
6 克服党政信息报喜不报忧	166
7 提出恰当口号	170

8 合理分派工作任务	173
9 解决棘手问题	176
10 突发矛盾的处理	179
第7章 维护与实施领导的难题与解决方案	182
1 有权也要有威	182
2 用权须讲“术”	184
3 慎用权力	188
4 权变谋略的运用	191
5 “方”“圆”有度	194
6 善于平衡	197
7 增强领导工作的预见性	198
8 尽量站得高些	201
9 做到“总揽全局”	203
第8章 日常工作中的难题与解决方案	207
1 克服忙乱的办法	207
2 合理利用时间	210
3 掌握运用时间的“分身术”	212
4 化繁为简	215
5 解脱“文山会海”	217
6 主持好会议	220
7 做好即席讲话	223
8 外事活动谨防“出洋相”	226

第 9 章 自处自律中的难题与解决方案	230
1 勤政廉洁防变	230
2 处理“曲线贿赂”	232
3 面对“感情投资”	235
4 管好“官太太”	238
5 正确交友	243
6 做到几个“管住”	245
7 勿以恶小而为之	248
8 防范“稍不注意就腐败了”	251
9 避免摔入陷阱	253
10 从“小事”做起	256
11 选择更有效的监督	259
第 10 章 新形势下的难题与解决方案	263
1 做一个学习型领导	263
2 繁忙中提高自身素质	266
3 创新思维的养成	268
4 增强化解群众矛盾的能力	272
5 领导者的“形象设计”	275
6 学会“弹钢琴”	277
7 避免“一管就死，一放就乱”	279
8 正确对待个体户和私营企业主	282
9 新形势下抓典型	285
后 记	289



第1章

当好正职的难题与解决方案

1 当好“一把手”

【难点表现】

“一把手”为什么难以让下属心服？

领导者经过民主选举或上级任命，取得了“一把手”的领导职务，被赋予了相应的权力，同时也被赋予了相应的利益和责任。有些“一把手”在为本地区、本部门的经济、社会各项事业的全面发展以及增加职工收入、提高生活质量方面付出了艰辛努力，但仍得不到下属的理解和支持，具体表现在：下属工作的主动性和积极性不大；对待领导的决策应付的多，高质量完成的少；与领导打招呼仅是迫于面子；“一把手”离职、退休、调离时，曾经趋之若鹜的下属就会躲而避之，形同路人。

【分析说明】

权力的影响是有限的

“一把手”在工作上做出了显著成绩却得不到下属的认同，原因有两方面，一方面是下属的期望值很高，“一把手”未使之满足。另一方面是领导者自身原因，具体讲有以下几个方面：一、法制观念淡薄，不依法行政，重局部、短期利益，轻全局、长远利益，使有远见卓识的下属心有不服；二、在政策的制定方面，缺乏足够的公正性、公平性、激励性、连续性，朝令夕改，使利益受损的下属不服；三、在驾驭下属方面，重权力的运用，轻心灵的沟通，忽视领导方法和领导艺术的运用，下属不易接受；四、不善授权，调动不了副职的积

极性，副职不服。

【解决方案】

法、势、术相结合是当好“一把手”的有效途径

法家代表人物韩非子在继承和改造慎到的“势”、商鞅的“法”、申不害的“术”的基础上，提出了君主应运用“法、术、势”三者相结合方能治理好国家的主张。法家思想历代曾被广泛运用，给后人留下了宝贵思想财富。

一、用法不用贤。韩非认为：“法”就是法律，就是“以法治国”，只有严格按照法律规定办事才能维护君主的权威。但遗憾的是历代君王认为“朕即法，法即朕”，“普天之下莫非王土，率土之滨莫非王臣”，“君叫臣死，臣不得不死”，把自己当作至高无上的圣人，官员的赏罚、任免随心所欲，无严格的法律依据。作为实践“三个代表”思想的党政企事业“一把手”在工作、生活中应以史为鉴，严格按照国家宪法、法律、法规依法办事，率先垂范，这是社会主义事业长盛不衰的重要保障。同时，“一把手”在制定政策时不能与国家宪法、法律、法规相违背，政策的制定要客观、公正，具有激励性、连续性，不能朝令夕改，并且还要有助于生态环境的保护，实现可持续性发展战略。涉及面广的公共政策的制定需多听取下属意见，在广泛开展民主讨论的基础上最后做出决定，必要时可实行听证制。

二、任“势”不任礼。“势”就是权力，是君主的依托。慎到认为“贤不足以服不肖，而势位足以屈贤矣”（《慎子·威德》）。韩非也认为“凡明主之治国也，任其势”（《韩非子·难三》）。“一把手”要想顺利开展工作，政令畅通，必须充分用好手中的权力。“一把手”手中主要有两种权，即用人权和赏罚权。

用好人是一把手取得成功的重要前提。汉高祖刘邦是成功用人的典范，他在与项羽争夺天下的过程中成功地运用了三人，他们是“运筹帷幄之中，决胜于千里之外的”张良；“镇国家、抚百姓、给饷餉，不绝粮道”的萧何；“连百万之军，战必胜，攻必取”的韩信。称帝后的刘邦总结成功经验道：“此三人，皆人杰，吾能用之，此吾所以能取天下也；项羽有一范增而不能用，

此其所以为我所败也。”足见用人的重要性。“一把手”用人要不拘一格，把真正德才兼备的人才吸引到干部队伍中来。

公正赏罚是“一把手”激励下属，劝勉贤能，使各项工作持续开展的有效手段。“赏一人而天下趋之，罚一人而天下畏之”（《老子》）。南北朝于谨也说过：“有功必赏，有罪必罚，则为善者日进，为恶者日止。”“一把手”行使赏罚权，必须做到赏罚并用，“赏必加于有功，刑必断于有罪”（《战国策》）；赏罚要公平、公开，让大家都知道。

三、行“术”不行仁。“术”是驾驭下属使之对自己忠诚的艺术。“一把手”凭手中的权力和管理制度可以使工作顺利地开展，但要想让下属开创性地开展工作，还必须运用“心”计。第一，对下属信任、尊重。心理学研究表明，被人信任、尊重是人的基本需要之一，信任是人与人之间一种最可贵的感情。没有信任，就不可能使人自尊、自重、自爱，也就不可能使人在工作中发挥积极性、主动性和创造性。第二，对下属关心。对于领导者来说，下属是一个弱者，因为他们手中没有权力，不能一呼百应。遇到困难和挫折时，只能独自承受，在这种时候，领导者如能对下属进行关心和帮助，下属必感激涕零，在以后的工作中必尽心尽力。第三，与下属多交流，打成一片。现代社会是一个开放、自由的社会，人需要与别人进行交流和沟通。领导者如高高在上，不与下属交流，部属就不能完全认可和了解领导，领导者的某些意志就不能顺利实施。第四，对下属的优点和出色工作进行赞美。获取他人特别是领导者的赞美是下属自我成就的一个重要体现。“一把手”应针对这种需求，对下属的小成就就可以私下当面对以赞美，对下属大的成就可在正式场合公开进行表彰和鼓励。总之，下属心情舒畅，有利于提高工作效率，也有利于领导者的各项决策顺利实施。

“法、势、术”相结合思想是人本主义管理思想的重要内容，也是现代领导者必须掌握和运用的领导思想。这一思想的运用有利于充分发挥下属的潜能和创造力，也有利于“一把手”各项方针、政策、意志的顺利实施和完成。

【一点忠告】

“一把手”的德是治心根本

优秀的“一把手”不仅善用“法、势、术”相结合的领导思想，而且本人也应是一位品德高尚的人才。作为党员领导干部的“一把手”在德方面应有自己的高要求：政治品德方面，对党忠诚，与党中央保持高度一致，以中央“三个代表”思想为指导，忠于职守，勤政廉政，讲职业道德，树立全心全意为人民服务的思想；伦理道德方面，有同情心，尊老爱幼，有严谨的生活作风，夫妻恩爱，家庭和睦，睦邻友好，尊重上级，善待下属；个性品德方面，有坚强的意志，不会被突如其来的不幸击倒，能经受住挫折，有沉稳的性格，处变不惊，临危不乱，有虚怀若谷的胸怀，能虚心听取各方面包括反对者的意见。

“一把手”只有具备了高尚的德，才能进一步增强他在下属中的威信，领导者的权威也才能充分体现出来。



读后小思

怎样看待历史上“法”、“术”、“势”的作用？领导者在工作中应该怎样将“法”、“术”、“势”有机结合？



2 书记、县长成为好搭档

【难点表现】

两张皮，危害大

在一个县的领导层中，一般来说，只要县委书记与县长紧密团结，党政关系就比较协调，即使其他领导成员之间闹矛盾也影响不了大局。但由于个人素质以及体制和工作机制上的因素，书记、县长之间很容易出现“两张皮”、“合不拢”的情况，各唱各的调，各吹各的号。党政主要领导之间不团结，危害极

大：于公，损害党的事业，影响一个县的工作成效；于私，可毁掉干部个人前程，造成两败俱伤。因此，如何加强“磨合”，使党政主要领导“两心”合“一心”，共同取得最佳的工作绩效，是一个非常值得探讨的问题。

【解决方案】

定准位，不失偏颇

从组织结构来看，县级领导体制是一个多元结构的体制，包括县委、县人大、县政府、县政协。其中真正具有领导职能的是县委和县政府，而起着主导作用、居于核心领导地位的是县委。换句话说就是，县政府在县委领导下开展工作。这种关系就决定了县委书记、县长之间的关系，个人必须服从组织。因此，不论谁当书记、谁做县长，就他们自身而言，不是谁想领导谁、谁要服从谁的问题，这是由我们党的执政地位和领导体制决定的。对这一点认识明确，就不会在“谁大”、“谁小”上争高低。

从党内关系来看，党政一把手，在党委是正副书记。书记应清醒地认识到自己是党委一班人的“班长”，对全县政治、经济、社会的发展负主要责任，是第一责任人，要大胆实施领导。但“班长”不是家长，自己与县长是同志关系，在工作上是搭档，应放手让县长开展工作，积极支持而不随意干预政府日常事务，并主动把政府工作的难点作为党委工作的重点，及时协调解决政府工作中遇到的矛盾和问题，作县长的坚强后盾。县长也要清醒地认识到，自己首先是党委的副书记，是书记的助手，负责政府工作是党委的分工，要对党委负责。千万不要认为自己是一县之长，就可与书记平起平座，不接受党委的领导。同时，县长还应认识到，自己与党委其他副职不一样，既是党委第一“副班长”，又是政府的首长。因此，在分管工作上要体现出“刚性”，就是不畏首畏尾，要拿得起、放得下，不给全局工作拖后腿、捅娄子，认真履行县长职责，大胆演好“主角”；在全局工作上体现出“柔性”，就是对全局工作多思考、多出点子、多提建议，少做自我主张，表现出高姿态和灵活性，为党委当好参谋和助手，积极演好“配角”。

讲原则，不失灵活

只有建立在原则基础上的团结，才最靠得住。在执行党的方针政策和涉及全局的重大问题上，无论遇到什么情况，都必须坚持原则，丝毫不能动摇。对那些“不给面子为难、给了面子又要出格”的事，只能按原则办，不能随意变通。这既是对方“惧”的一面，更是对方“敬”的根本。同时要把原则性与灵活性结合起来，遇事多在会下协调，少在会上争吵，特别是对一些重大的问题，会前双方多“碰头”、多研究，把研究的问题在会上提出，把相关的情况在会下摸清，这样既可避免在会上拍桌子吵翻天的局面，也可避免会上“随大流”、会后“翻大浪”、执行决策不主动的现象。

有能力，不失谦逊

能力超群，领导艺术高超，使人信服，这是与他人合作的“本钱”。书记作为“班长”，要具备“箍拢”他人的能力和手段。工作中要勇于开拓，多谋善断，想到别人所想不到的，做到别人所做不到的，才能让县长对你充满信心，从内心敬佩你，自觉服从领导。比如，县长提交党委会讨论的问题，一般事先都经过政府办公会或常务会研究，如果书记对所提议题能组织起有效的讨论，特别是在与会人员争论比较大的情况下，能正确引导，并能说出自己独到的见解，科学“拍板”，并在实践中证明是正确的，书记在县长心目中的分量就大为增加，还会增强他就政府工作中的重大问题提交党委会讨论决定的主动性。同样，县长作为政府一把手，要能独当一面，特别是在目前县域经济发展任务重、矛盾多、各方面压力比较大的情况下，遇到“麻烦事”时能挺身而出，处理问题干净利落，真正为党委分忧，书记就会认为“你这个人靠得住”，就会放手让你开展工作。久而久之，相互之间在工作上自然会形成“你需要我，我更离不开你”的默契。

另一方面，要虚心谦让，大度雅量，不可恃才傲物。书记对县长要能容其短，要有小节不纠的大度，始终做到大是大非讲原则，细枝末节讲风格。现在

政府工作本身就难，矛盾多、责任重，遇到上级批评工作中出现的问题时要主动承担责任，担负起主心骨与支柱的角色，不能把县长推到前台担责任，善于推功，勇于揽过，多鼓励，少指责。对县长取得的成绩，应表示由衷的欣赏，不要怕超过自己，而且可积极向上级组织推荐。要能容逆耳之言，对其中肯的批评或善意的提醒，要认真反思，虚心接受。同时，县长对书记要尊重，不能认为自己是人民代表选出来的，有自己独立的职权，因而时时处处表现出一副“公事公办”的架势，或“得理不让人”，对书记缺乏一种感情上的尊重和礼节上的周全，令其感到尊严受到冒犯、权威受到挑战。严于律己、宽以待人，才能团结共处、“相安无事”。

遇干扰，不失水准

书记、县长长年在一起相处共事，什么事都可能遇到，什么话都可能听到，什么人都可能碰到，这就要求双方要有较强的抗干扰能力，做到“三不”：一是不计较小事。不要因他某件事没按自己的想法办，某几句话说得不妥当，就产生不满心理。当自己受到误解、冷落或伤害的时候，不要小肚鸡肠。二是不听信小话。领导干部很容易犯的一个错误就是偏听偏信。由于个人的性格、气质、经历、分工不同，在接触范围、处事方法上有异，给外界的印象也就不一样，时间一长，免不了有这样那样的说法，比如：“谁是谁的人”、“谁听谁的话”、“谁说话管用”等等，这个时候就要“稍安勿躁”，要善于鉴别。同时，要管住自己的亲属和身边的人，不能听小话，传小话，更不能说对方的话。如果不注意，往往会被老婆的“枕头风”吹晕了，被朋友的“忠告”说动了，被亲信的“劝谏”说变了，最终导致把自己的头脑说昏了，眼睛说瞎了，威信说低了，把一个地方的风气说坏了，把两个人的团结说散了。三是不搞小动作。心术要正，不因自己“人权在握”就搞封官许愿，不因自己“财权在手”就故显“大方”，借此笼络人心，搞小集团，要小心眼，孤立对方；口风要紧，不把双方“碰头”的内容特别是涉及具体的人和事透露出去以扰乱人心，不利于对方开展工作；要光明磊落，做到人前人后、会上会下一个样，不能设圈