

提升 领导 能力 40法

刘玉瑛

中共中央党校出版社

提升领导能力

40法

刘玉瑛

中共中央党校出版社

图书在版编目(CIP)数据

提升领导能力 40 法/刘玉瑛. —北京:中共中央
党校出版社, 2004. 7

ISBN 7-5035-2940-7

I. 提… II. 刘… III. 领导学—通俗读物
IV. C933—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 036054 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010)62805800(办公室) (010)62805816(发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷装订

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米 A5 印张:6.25

字数:152 千字 印数:1—5000 册

定价:12.00 元

目 录

1. 给新上任的领导出个小主意	
——“烧好三把火”的四个火种	1
2. 良好的开端是成功的一半	
——迅速打开工作局面的四点建议	4
3. 给心灵之间架座桥	
——新任领导如何营造良好的人际氛围	7
4. “牛城”为何无牛	
——科学决策所应遵循的五项原则	10
5. 万事俱备,只欠东风	
——科学决策的六个关键环节	15
6. 祸兮福所倚,福兮祸所伏	
——面对危机,如何决策	19
7. 摘掉有色眼镜	
——选拔任用人才的四大心理误区	24
8. 列宁与阿法那西耶夫的故事	
——开发潜在人才的途径	27
9. 一美元的投入,四美元的偿还	
——培养优秀人才的方法	30
10. 不要让有开拓精神的人守仓库	
——如何合理使用人才	33

11. 岑文本为何拜官而忧	
——为人民掌好权用好权	35
12. 艾森豪威尔的领导公式	
——科学授权的四原则	38
13. 宓子贱鸣琴而治	
——当好正职的方法与艺术	40
14. 好花也得绿叶扶	
——正职如何赢得副职的信赖与支持	44
15. 由魏徵的经历所想到	
——副职如何当好配角	48
16. 三个和尚更要有水喝	
——同级副职之间协作共事的原则方法	54
17. 没有矛盾就没有世界	
——化解与上级领导之间矛盾的方法	57
18. 阿斗也有他的可爱之处	
——怎样与平庸的领导相处	60
19. 杨修的惨痛教训	
——跟武大郎开店型领导相处的四条策略	63
20. “指鹿为马”者引起的思考	
——越权的表现、危害以及防范的措施	66
21. 风物长宜放眼量	
——正确处理牢骚	70
22. 古人修路的故事给我们的启示	
——疏导的原则及技巧	77
23. 化内耗为共进	
——协调矛盾的有效方法	83

目 录

24. 走出“迷惘”的怪圈	
——如何成功劝导他人	88
25. 赢得战争胜利靠的是人	
——调动下属积极性的有效手段	95
26. 凯拉苏的魔力	
——赞扬得体的技巧	104
27. 太阳和风谁的力量大	
——变“逆耳忠言”为“顺耳忠言”的方法与艺术	110
28. 给你一把开心的钥匙	
——说理的方式技巧	117
29. 勃列日涅夫哑口无言	
——在论辩中获胜的途径与方法	124
30. 平和,平和,清一色难和	
——谈判如何才能获胜	133
31. 恩格斯与马克思之间的误会	
——上下级之间有效沟通的方式方法	144
32. 以不变应万变	
——回答上级领导随机性问话的有效方法	150
33. 陈毅拒绝张元济	
——帮你轻松地说出“不”字	157
34. 孔祥熙的尴尬	
——回答记者提问的方法与艺术	161
35. 温家宝总理的要求	
——领导干部要学会说短话	167
36. 小小的建议,大大的成功	
——创新思维的培养	170

37. 不可忽视的 TPO 规则	
——体现自身文化素质和审美情趣的着装	174
38. 某官员被赶下飞机引起的思考	
——举止得体的三要素	178
39. 惊人之“六无”	
——优化自身的人格	185
40. 为忙碌的领导支一招	
——领导者如何科学、有效地利用时间	188
后 记	194

1. 给新上任的领导出个小主意

——“烧好三把火”的四个火种

所谓新上任的领导，不单单是指刚刚走上领导岗位的新干部，也指因工作变动而出任新职的“老干部”。

古往今来，新官上任“三把火”，即做几件重要的事，让部属和其他人刮目相看，似乎已成为每一位新官上任后塑造自己形象和风格的惯用策略。实际上，这种做法是不科学的。新官上任，没有必要一定要烧“三把火”。因为下车伊始，调查研究不深入就匆忙“烧火”，容易烧出问题。所以，我们不提倡“新官上任三把火”。但因为这种“烧火”现象大量存在，而且从某种程度上来说，它也能开拓事业的新局面，所以我们也就顺乎领导情，合乎领导意，来谈谈新官上任如何烧好这“三把火”。

新官上任后，如果决定要烧“三把火”，不要忘记使用下面这四个“火种”：

一是要进行广泛的调查研究。上任伊始最好不“烧火”，如果一定要烧的话，则要尽可能地利用有限的时间作好调查研究，掌握第一手资料，这样才能针对实际问题烧出正确的“火”来。否则，只凭老经验，凭感觉“烧火”，可能会“引火烧身”，烧了自己。在东北某乡，一位姓张的乡长就被“火”烧过。

1980年春，张乡长走马上任某乡乡长。上任后，他听说该乡电力不足，就决定要修建一座小水库，来解决电力问题。于是，他找来一位技术人员，简单地设计了设计，就开始了水库的建设。

为了修建这个水库，张乡长可谓吃大苦耐大劳。他吃住在工地，跟大家一道扛石头垒大坝。经过近半年的苦战，水库终于建成了。

蓄水发电了。但发出的电仅够水库边上十几户人家使用。其他人家只能望“电”兴叹。

此时，张乡长也傻了眼。他的第一把火就把自己给“烧”了。最后，水库成了摆设，张乡长也因此而给全乡的干部群众留下了办事莽撞，不注重调查研究的坏印象。

张乡长的教训是深刻的，值得我们每一位新上任的领导记取。领导者上任后，一定要从党和人民群众的利益出发，以对党和人民群众高度负责的态度，广泛地进行调查研究，在掌握实际情况的基础上，再来决定自己所要烧的“火”，千万不能为树形象而莽撞行事。这正如毛泽东同志所说的，“下车伊始”，就哇喇哇喇地发议论，提意见，这也批评，那也指责，其实这种人十个有十个要失败。

二是要选准“烧火”的焦点。能否选准“焦点”，事关“烧火”的成败。选得准，能旗开得胜，马到成功；选得不准，则会进退维谷，步步被动。

“烧火”的焦点在哪里呢？实践证明，人民群众最关心、最迫切需要解决的问题就是“烧火”的焦点。

全心全意为人民服务是我党的宗旨，正如江泽民同志在纪念中国共产党成立七十八周年座谈会上的讲话中所指出的，我们共产党人全部工作的出发点和归宿，都是为人民谋利益。这是我们的立党之本、执政之基。因此，领导者上任之始“烧火”的焦点，也必须是为了人民群众的根本利益。要以群众拥护不拥护、赞成不赞成、高兴不高兴、满意不满意作为自己的出发点和落脚点。惟有如此，新官上任的“三把火”才能烧得旺，烧得有意义。

1. 给新上任的领导出个小主意

三是“烧火”不能忘了民主集中制原则。民主集中制是我党的根本组织原则和领导制度，也是科学的合理的有效率的制度。坚持民主集中制的前提，是充分发扬民主。正如邓小平同志所指出的，没有民主就没有社会主义，就没有社会主义的现代化。他还说，我们党的各级领导同志，特别是主要领导人，威信建立在什么地方呢？建立在思想、工作、言论的正确上，建立在民主作风上，建立在批评和自我批评的作风上。

新官上任“烧火”的，多是单位的主要领导者。“一把手”所具有的权力特点，使得一些领导养成了独断专行的领导作风。他们把集中视为个人的权力，以个人的意志代替集体的意见，不论大权还是小权，统统揽在自己的手里，遇事一人说了算，凌驾于民主之上。这种作风表现在“烧火”上，就会听不得班子其他成员的意见，只管自己“烧火”。假如是这种“烧火”，其“烧火”的目的就值得怀疑。因此，新官上任“烧火”时，一定要坚持民主集中制原则，多跟班子成员商量，多与群众商量，虚心听取他人的意见。这样，“三把火”才能“烧”出威信，“烧”出新局面来。否则，会导致威信的降低，给人留下独断专行的官僚主义坏印象，那是得不偿失的。这样一来，与其烧“三把火”，还不如不烧。

四是正确认识烧“三把火”的作用。一般说来，大凡想烧“三把火”的新领导，都对“三把火”有着较高的预期值。期望通过“三把火”展示自己的才干，期望“三把火”能迅速打开工作的新局面。事实上，“三把火”的作用是有限的。群众看领导，不是看他的一时表现，而是要看他任职期间的整个表现。因此，即使你“三把火”烧得旗开得胜，你以后不为群众办实事，那你“三把火”建立的威信也会丧失。要知道，树立威信要从点滴做起，但使用权力宜“细水长流”。

2. 良好的开端是成功的一半

——迅速打开工作局面的四点建议

尽快打开工作局面，是每一位走上新领导岗位的领导者共同的愿望。怎样才能把愿望变成现实呢？下面的建议或许对新任领导有启迪作用。

一是要立即进入角色。古人云：“凡事预则立，不预则废。”这是经验的总结。做事，尤其是做大事，必须有周密而可行的计划，才能取得成功。否则，就要遭致失败。领导者如果想在新的岗位上做出一番事业，也应该在上任之前就拟订一份工作计划，作为上任后开展工作的行动纲领。这份工作计划可包括以下几方面的内容：

首先，应该认真思考一下自己任职期间的打算，对自己未来的工作提出设想。这些设想也许不能完全实现，但宏伟的目标可以成为你进取的内助力，可以激发你的工作热情。而且，对于新上任的领导，群众迫切地想知道的，就是他们想做什么，即他们任职期间的打算。因此，即将上任的领导要对此心中有数，早做打算，为自己制订一个“执政纲领”。

其次，为自己的执政纲领制订具体的措施。提出目标是容易的，但实现目标，却必须有具体的措施来保障。而且，从某种意义上来说，人们关心这些措施甚于关心目标。因为他们明白，目标再辉煌，再伟大，没有具体可行的措施来保障，目标也只是水中月，镜中花，可望而不可及。新领导应该明白这一点。因此，在提出自己的打算时，还要注意详细地制订实现工作目标的具体

2. 良好的开端是成功的一半

措施。

第三，拟订了解新单位、新部门业务、制度、人员等各方面情况的程序和时间表，以便于尽快地熟悉新情况。

第四，做好应对各种复杂情况的思想准备，并根据可能出现的情况，如孤立、对立、不理解等，采取不同的对策。

二是要充满自信地去上任。一般说来，人们对新上任的领导总是格外关注，他的言谈举止，他的情绪态度，他的风度气质等，都会给新单位的人留下深刻的第一印象。这种由知觉因素与情感因素的结合所形成的心理定势影响着对新任领导的整体评价，并将产生持久的影响。因此，新任领导应该对第一印象的作用予以足够的重视，充满自信地去上任。要以饱满的工作热情、所向披靡的大无畏精神去感染、激励下属。想当年，朱镕基同志就是以这样的自信，这样的精神就任总理一职的。他在就职演说中说：“不管面前是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。”他的这种大无畏的精神鼓舞、激励了全国人民，为他日后开展工作开了一个好头。

新任领导如果没有自信力，而是以消沉的情绪，甚至是满腹牢骚地走上领导岗位，就会给新单位的人员带来消极的影响。这种消极的影响一旦产生，就难以消除，势必给日后的工作带来难度。尤其是临危受命的领导，他的情绪状态，更是直接影响着群众战胜困难的信心和决心。

三是要尽快熟悉环境。领导者走上新的岗位，是一个新的开始。新的开始的第一步，就是要尽快熟悉环境。知己知彼，方能百战不殆。因此，领导者要按照计划在较短的时间内，熟悉新单位的工作情况和人事状况。

熟悉新单位的工作情况，重要的是要了解新单位的主要工作目标、工作的基本程序；了解新单位的组织机构、工作基础、文化氛围等。

熟悉新单位的人事状况，关键是要掌握新单位成员的工作情况、思想状况、专业学历、办事能力、家庭状况等。

尽快熟悉环境，不是空口说来的，也不是坐在办公室里等来的，而是深入调查，深入群众，深入基层的结果。因此，每一位走上新领导岗位的领导者，若想尽快熟悉环境，都必须以积极的态度、利用各种机会广泛地进行调查研究，广泛地深入群众，深入基层，来获取自己所需要的信息。

四是要选准突破点。突破点本是军事用语。它是指进攻者在进攻时，总是选择对方防守最薄弱的地带作为攻击目标，来进行突破。突破点一攻破，攻击部队就会势如破竹，全面击溃对方，使整个战斗形势发生转折性变化。

新任领导要想打开工作局面也有个选择突破点的问题。突破点选择恰当，便能很快打开局面，深入实质；否则，在“外围”消耗了许多精力，浪费了很多时间，还是接触不到实质性的问题。因此，新任领导应该认真体察民情，顺应民心民意，在充分调查研究的基础上，挑选一件群众最关心、反映最大、最渴望解决而自己又有把握解决的问题，来加以解决。这一“突破点”一突破，局面就会顺利打开了。

3. 给心灵之间架座桥

——新任领导如何营造良好的人际氛围

新任领导走马上任，首先应该营造良好的人际氛围。良好的人际氛围不仅有助于新任领导迅速打开工作局面，而且还有助于今后工作的顺利开展。可是实践中，却有一些领导不能做到这一点，从而影响了工作的有效开展。

那么，新任领导如何营造良好的人际氛围呢？关键是要给领导与下属的心灵之间架上一座桥。具体说来，有以下五种“架桥”方法：

一是要主动与部属进行沟通。美国通用汽车公司前总裁莫飞曾经说过，我认为，企业成功的关键是人。因此，一个成功的管理者，必须要具有了解能力，能够与部属充分沟通。就我 40 年来的管理工作经验来看，我发现，所有的问题归结到最后，仍是以“沟通”为解决问题的关键。

莫飞总结的虽然是企业的领导管理经验，但对我们新任领导也有启迪作用，这就是，要打开工作局面，顺利、稳步地达成组织目标，必须注意与部属进行沟通交流。因为沟通交流能在新任领导者与部属之间架起一座理解的桥梁，从而调动起部属的工作积极性，并获得各方面的积极支持。

二是要主动融入到群众中。领导心理学研究表明，下级对上级的总有着某种程度的距离感。而要消除这种距离感，上级起着关键的作用。上级领导如果能放下架子，主动接近下级，并把自己融入到群众当中，下级和群众就会因为受到上级的尊重而敬重

上级，并因之而对上级产生信任，拥戴上级，支持上级的工作。

因此，新上任的领导应该顺应这一心理规律，积极主动地接近下级，接近群众，拉近与下级、群众的心理距离。而不要一上任就忙于外出考察，忙于闭门开会。以至于到任很长时间，下级、群众还很少能见到领导的影子。这有害于新任领导营造良好的人际关系氛围。一个高高在上，对下级、群众毫无亲近感的人，是没有亲和力的，也是不能获得下级、群众的信赖与拥护的。

三是要努力构建和谐的共事环境。环境是指周围的情况和条件。任何领导活动都是在一定的环境下展开的。环境制约和影响着领导活动。因此，新任领导要营造良好的人际关系氛围，使领导活动顺利开展，就不能不对共事环境予以足够的重视。

所谓共事环境，就是领导活动发生的具体的内部关系的总和。它对领导活动的影响最为直接，最为现实，与领导活动的功效也最为密切。共事环境和谐，领导活动会有序顺利地进行；共事环境失调，领导活动就不能顺利地开展。

就新任领导来说，造成共事环境失调的因素除了新任领导本身不能积极主动地与下级与群众沟通，不能积极主动地融入到集体中之外，下级、群众的心态也是一个重要的因素。一般说来，下级、群众对新任领导常抱的态度主要有：

冷眼旁观。所谓冷眼旁观，就是以不冷不热的心态静观新任领导，看他的工作作风、领导能力，看他的处世态度，人格品行。

敬而远之。对于新任领导，有的人因存有敬畏心理，而敬而远之；有的人因怕担巴结新来领导之名而避而远之。不管是敬而远之，还是避而远之，都是对新任领导的疏远，不利于和谐共事环境的形成。

存心诘难。有的人自我感觉良好，认为自己的能力足以担当

3. 给心灵之间架座桥

此任，只是自己“运气不佳”，而被别人占了位置，因此心存怨气，并时常给新任领导一点脸色看，给新任领导制造点小麻烦。

对上述情况，新任领导一定要有清醒的认识，并做好应对的思想准备。

要以高尚的品德，美好的人格，扎实的工作作风，较强的工作能力来赢得下级、群众的信赖和拥护。

要积极主动与下级、群众沟通，加强与他们的联系。不等群众找上门，而是主动到群众中。

要以宽阔的胸襟对待存心诤难的人。并要寻找恰当的时机与他们交流、沟通，消除他们的偏见和误会，争取他们的认可。

四是要多听勤看少说。多听，就是要放下架子，以谦虚诚恳的态度认真听取来自不同方面的声音，广泛了解各方面的意见、要求、希望和看法；勤看，就是要走出办公室，深入到工作第一线，用自己的眼睛去观察问题，去发现问题；少说，就是上任伊始不要急于对有争议的问题发表看法；不要轻易否定前任领导对有些问题所作的结论；不要随便对群众反映的事关其切身利益的具体问题进行表态；不要对前任领导说三道四。

五是要急于调兵遣将。新任领导营造良好的人际氛围，就是为了要有一个稳定和谐的工作环境。因为只有稳定，才能发展。正如邓小平同志所说的，没有稳定的环境，什么都搞不成，已经取得的成果也会失掉。而稳定，就是人心的稳定。因此，新领导走马上任，一定不要急于调兵遣将，去搞“一朝天子一朝臣”。否则，会使人心涣散，军心不稳，从而影响正常工作的开展。

4. “牛城”为何无牛

——科学决策所应遵循的五项原则

美国学者马文（P. Marvin），曾向部分高层管理者提出如下三个问题：

你认为每天最重要的事情是什么？

你每天在哪些方面花费的时间最多？

在你履行职责时感到最困难的是什么事？

结果，90%以上的人回答是决策。所谓决策就是领导者为了解决某一问题，根据主客观条件，对未来的行动方案进行设计并做出决定的过程。

决策是领导者确定方针、策略的大计活动，是整个领导工作的关键与核心。毛泽东在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中便说过：“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。”毛泽东在这里所说的“出主意”，是决策；实际上“用干部”也有一个决策的问题，比如选择什么样的人来当干部，用什么样的方法来培养干部等等，都需要领导者做出选择和决定。

决策是否正确，关系到领导工作的成败。在实践中，因为盲目决策所造成的损失不计其数。比如，号称“牛城”的东北某市，投资上亿元，沿街建造了299头石牛雕像、铺设了9999块牛形图案路面砖。满以为这些会给“牛城”带来繁荣，但结果是，当地的许多养牛户饲草严重不足，卖了牛奶长期拿不到钱。养牛户只好忍痛将牛卖掉，收入急剧下降。