

INGDAO HUODONG ANLI PINGDIAN

SUZHEN



领导活动案例评点

素质卷



主编 邱霏恩
广西人民出版社

领导活动案例评点

素质卷

主 编 邱霈恩

撰稿人 邱霈恩 杨火林 汪大海 殷焕武
翟金学 吴兆金 王仁碧

广 西 人 民 出 版 社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国

责任编辑 李庭华

责任校对 高 健

领导活动案例评点

素质卷

主编 邱霈恩

广西人民出版社出版

(邮政编码:530021)

南宁市河堤路 14 号)

850×1168 1/32 开本

12.375 印张 243 千字

广西新华书店发行

广西区计委印刷厂印刷

1998 年 2 月第 1 版

1998 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—8000 册

ISBN 7-219-03629-9/C·113 定价:18.00 元

《领导活动案例评点丛书》编委会

主 编 孙钱章

常务副主编 刘维林 张海焘

副主编 刘明辉 王军朴 金 瑞 宋协娜

魏同悟 陈文英 刘 刚 邱霈恩

编 委 (按姓氏笔画排列)

丁儒明 王军朴 王淑君 王西凉

王仁碧 王旭玲 王纪和 布仁布和

孙钱章 孙黎海 刘春盈 刘 刚

刘明辉 刘维林 李大为 李春林

李 恒 乔继宁 宋协娜 吴 毅

吴德纯 吴兆金 邱霈恩 陈文英

郑深远 林修果 金 瑞 张海焘

郭文祥 翟金学 殷雅平 戴维新

魏同悟

学习 借鉴 提高

孙钱章

20 世纪即将过去, 21 世纪即将到来。在跨向新世纪的征途中, 建设有中国特色的社会主义事业, 既面临难得的机遇, 又面临严峻的挑战, 任重而道远。经济体制改革要取得突破, 政治体制改革要继续推进, 精神文明建设要切实加强, 要使这几个方面围绕现代化经济建设这个中心相互配合、相互促进, 把我们的事业全面推向新世纪, 显然, 必须把教育广大干部, 努力建设高素质的干部队伍, 培养和造就千千万万的治党、治国、治军的领导骨干人才放在十分重要的位置, 抓紧抓好。

跨世纪的宏伟目标和艰巨任务, 要求广大干部必须具备适应新形势和新任务的高素质, 即优良的政治素质、组织管理素质、业务素质、健康的心理素质和身体素质。从而不断提高自己的洞察能力、适应能力、调控能力以及处理各种复杂难题的综合能力, 增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性, 切实肩负起重大的历史责任。

各级各类的领导者要提高自己的素质和能力，基本途径无非是这样两条：或向古人 and 别人学习，或向实践学习，在实践中锻炼提高。通过不断地学习和实践，不断地研究和探索，不断地总结和提炼，把自己武装起来。领导与管理作为人类社会活动的一种特定分工、特殊劳动在人类发展史上，积累了大量的经验和知识，取得了丰硕的成果，是人类优秀文化宝库中的一个重要部分，完全可以也十分应该大力挖掘，引以为鉴，发挥其应有作用。

领导与管理，在不同的时代，不同的地域，不同的民族和不同的历史条件下，呈现出不同的特点，但其中又有共通的地方和一般的规律，这是个性与共性、个别与一般的辩证法。我们要掌握的则是带有共性的、一般的规律性的东西，即领导科学。进入 20 世纪 20 年代以来，随生产社会化时代的发展，领导科学已经逐渐成为一门受到人们公认的独立的科学。领导科学是从人类的历史与实践中，从领导与管理的经验和艺术中总结提炼出来的，是通过一个个具体生动的领导实践案例体现出来的。共性离不开个性，共性总是寓于个性之中，并通过个性而存在，通过个性体现出来。因此，从一个个具体生动的领导实践案例入手，对其进行深入剖析、体会、思考、借鉴，是学习和掌握领导科学的基本途径之一。世界上很多国家在对中高级管理人员进行培训的过程中兴起的案例教学证明了这一点。

摆在读者面前的这套《领导活动案例评点丛书》，正是从实用角度考虑，向读者展示一个个古今中外的典型的领导案例，并以领导科学的基本原理为指导，对案例进行画龙点睛

的评析，引导读者结合自己的实际经验，从这些案例和评析中悟出一些相关的道理，以矫正自己的领导行为，丰富自己的领导知识，增进自己的领导智慧，提高自己的领导水平。因此，这套丛书的最大特点不是灌输，而是引导，让读者通过一个个典型案例，从别人的成功与失败、经验与教训中，体味、思考、借鉴和提高。

需要说明的是，自改革开放以来，领导科学的著作如雨后春笋般涌现出来，目前已不下几百种。其中有关领导案例评析或评点的著作占了不小的分量。但搞成一套丛书，从领导决策、领导用人、领导运筹管理，领导方法艺术、领导体制、领导素质等诸方面精选案例，进行评析，使各部分的内容自成体系，同时又能包揽领导科学的理论全貌，这还是第一次。也许这也正是广西人民出版社的独到之处。从事领导科学教学与科研的同仁都记得，广西人民出版社曾于1983年公开出版了由夏禹龙等同志编写的领导科学的第一部著作：《领导科学基础》，为领导科学日后的大发展立下了不可磨灭的功勋。事隔十几年，该社又敢为别人先，组织出版这套中外领导活动案例评点丛书，这是有眼光的，也是有气魄的，不能不令人敬佩。

在此，我衷心祝愿广大读者能从该书中汲取到更多的领导科学的知识营养，使领导科学深深地扎根、开花、结果！书中不足之处，也敬请广大读者批评、指正！

（孙钱章，中共中央党校校委委员、中共中央党校函授学院院长、博士生导师）

前 言

(一)

领导素质案例其实是领导素质理论和领导原理的生动、形象的感性体现，也是领导者在一定历史条件和社会背景下成长、发展、活动和效用的纪录。通过这些案例，可以具体地理解领导理论中的抽象要义，也可以充分了解一个领导者的成长规律、成功秘诀和失败根源，并以这些领导行为纪录为借鉴，学习更多的领导理论、经验教训和智慧才干，由此得到更多的增益、启迪和升华。这对有志于提高自身素质，以最佳的个人条件投身于领导工作的领导者来说会有很大的帮助。

但是，在这里需要作一个交代说明的是，编写和学习领导素质案例还有一个素质理论前提。不同的素质理论就会有不同的案例理解。然而，领导素质是由多种特定素质组成的这一点是公认的。为了透彻理解每一种素质，有必要将兼带有其他素质内容的案例做侧重处理，即将突出的素质作为案例归类和学习的标准。在侧重理解突出的素质之后，也可以

自行综合理解，对该案例中所包含的其他素质及其作用也加以分析。但是，在本书案例评析中却只能就某一方面的素质来集中推研，而不作大综合式的分析。

以上在说明案例编写守则的同时也顺便说明了学习、使用本书时所要有角度和方式。下面还有必要大致阐释一下领导及领导素质的基本原理。

(二)

领导是一种带着神秘光环的社会现象，是整个社会生活或一个组织群体中的各个部分的最高主宰，其本质是以权力为轴心，以资源掌握、配置和衍生为主线的特殊活动状态和处于其中的特殊社会角色的总和。

作为特殊活动状态，领导是一个组织群体中起主导作用的特定人物动用一切可以动用的资源、调动一切可以调动的积极因素和力量，对本组织和他组织施加定向影响和预期影响的重大社会过程。单从行为上看，领导就是带领、率领、统领、组织、构想、决断、引导、指导、指挥、监督和促动等一系列行为的表现过程。而从行为的性质上看，领导就是规划和决断组织群体生存方式及发展目标、支配公共资源以保证组织规划能够实现的强制性支配活动，亦即由资源支配者代表组织群体释放其已转化成组织群体倾向和需要的个体能量，以造成某种现实结果的一系列决定性组织行为。这些行动都超越于组织群体内其他任何个体和集体的行为之上，并对它们发挥调控、节制和支配而留下领导意志和权力的痕迹

的影响。这个影响常能决定它们的发生、存在、方向、性质、结果和效应，尽管它们中也有类似于领导的劳心活动。这即是说，领导是有别于且重于组织群体内其他所有行为活动的特定组织行为，是特殊而重大的社会行为。

作为特殊社会角色，领导是一个组织群体中处于核心和枢纽地位，掌握并支配该组织群体的各种关系和资源，设计并促成实现该组织群体生存和发展蓝图的资源拥有者、决策者、带动人和监护人。相对于组织群体来说，领导就是领导者，即国际上所称的“leader”；而相对于组织成员来说，领导就是头儿，即国际上俗用的“head”。这即说，领导是实际超越于并把握着组织群体和组织成员的特殊角色，其一举一动都会对组织及其成员发生重要影响。因此，领导是组织群体中惟一能主动自如地造成组织及其成员一般现实命运结果的特殊角色，是有别于组织群体和组织成员的特殊而重要的特定社会角色。

而从现实生活过程来看，特殊活动状态和特殊社会角色是影子和身子的关系，它们紧密相联，相互依托，不可能单独或孤立地存在，而总是相互有机地结合在一起。任何一个组织，如议会、政府、法院、军队、政党、企事业单位等等，都一刻不可或缺地存在着和需要有领导这一特殊社会角色，并由此发生着实际上是这些特殊社会角色策动的一系列特殊活动状态。每个组织的命运轨迹不管好与坏、成与败，均深受领导的有力影响，甚至为其所决定。因此，领导是一个特殊的复合概念，是对发挥特殊组织作用的主体及其行为的总述，也是这种主体及其行为的有机联系和天然整合的一体化

表现，这即特殊活动状态和特殊社会角色的有机总和。

当然，不管是作为特殊活动状态，还是作为特殊活动角色，在作为人们所熟知的单一个体行为和个体角色的同时，也都还以集体的形式表现出来，即集体领导行为和集体特殊角色。集体特殊角色亦即领导集团，是一个组织群体中的少数人的组合物。这些也都是领导科学中必须加以研究的范畴。但是，研究领导科学最主要和最重要的还是要侧重于对领导个体进行研究。这样进行的理论研究才会有较大的穿透力和收获。而收集领导素质案例和学习、研究这种案例，则正好是这种理论研究的实际做法。因此，编制、分析和研究领导素质案例就是进行领导科学研究的一种切实行动。所以，本书将对领导素质通过案例来进行理论研究。

(三)

既然领导是特殊而重要的社会角色，那么，充当这种角色的组织成员需要什么条件呢？应该说，需要特殊的外在条件和内在条件。要不然，谁都可以、也可能去当上领导了；而领导也就不重要、也不会有动及命运的效果了；或者假定领导还有其特殊的作用和效力，那么在谁都可以去担当的情况下，整个组织和所有成员则将有可能遭灾蒙难，因为总以一般的条件去满足特殊的需要，尤其是这种会有现实结果的特殊的需要，就必然会有很大欠缺和差距，就达不到满足特殊的需要，其后果当然可想而知。那么，这种特殊的外在条件和内在条件是什么呢？

这种特殊的外在条件是指特定的时代和社会所构成的对特定领导有特定需求的特殊环境，即时势和机遇。这不是本书的研究范畴。这种特殊的内在条件是指某个组织成员所具备的能满足特定领导需求而切合于特殊环境的特定个体素质即个体特质，是组织成员胜任于领导职务和职责的个人条件，是特殊外在条件即外因发挥领导作用时所必须借助和依赖的基础即内因。没有这种特殊的内因即个体特质，或者这种内因的质量有限、水平较低，则都会使外在条件的优势化为乌有，从而使领导工作质量降低或造成灾难。因此，这种特殊的内因即个体特质是领导成败的主要因素或根本因素。这即是说领导素质是领导优劣成败的根本因素，需要着重研究它，找到它的特殊之处。这即是说，要弄明白领导素质是什么、由哪些内容构成。

领导素质在国内外都有人大量地给出过定义。但是，切入实质即找到其特殊性的并不多。为了认清领导素质，首先要弄清楚素质的概念或普通人的一般性素质概念。

素质最初指人的先天解剖生理特点，即人的神经系统、大脑、感觉器官和运动器官等等生理组成部分的先天特点。这是生理学用语。后来它被广泛地使用于各种社会生活之中，其内涵已经有了巨大发展，进而变成了一个社会性概念。现在，素质是指一个社会主体（一个人或一个组织）进行一般生存和发展所必须借助的、来自于先天和后天而凝结于该主体内部的、有一定水平和能量的个体质量。由于在通常的观念中素质就是指人的素质，所以，事实上素质就是指个人进行各种活动所要凭借的自身内在条件即个人条件，是个人进行活

动产生成败得失、优劣强弱等等结果的所有内在条件或内因的总称。同时，素质也是一个整体，由多特点的多种内容构成，是一个活生生的社会动物即人本身。也就是说，任何人都是由多种特点的素质内容有机组合在一起的素质整体。特点的不同、素质水平和能量的不同，构成了不同人之间的差异和命运历程的不同。素质状况将决定一个人的基本命运即其人生的必然。

领导者首先是一个普通人或正常人。凡是一般人所共有的素质内容，领导者都必然有，而且更优秀。当领导者还是常人或普通组织成员时，其常人素质就在全面或某几方面得到极大的强化和优化，使其全面或某几方面变得越来越脱离常人素质的状态而上升为更高形态的素质。这时其素质已经有点非凡了。但是，这还没有走到领导的特别标准上。其实，这一步有很多人都能走到，比如颇有研究和修养的各种人士，有点超凡，但不特殊，当然，也为其走到领导的特殊标准而奠定了基础。领导者为了能胜任领导这种特殊而重大的工作所准备的超凡素质就是达到领导的特殊标准的领导素质，这个超凡所在就是达到领导的特殊标准、能够满足领导工作的需要，也就是领导素质的特殊所在。因此，领导素质就是充当领导角色的个体为完成其特定职能职责、发挥其特定影响和作用所必须具备、且将完全依凭和利用来从事领导活动的自身条件，是得自于先天和后天、凝结于领导个体之内、有高水平高能量、特别适合完成领导职能职责的特定个体素质，亦即个体特质。既然如此，一切非外在条件均为内在条件，一切非领导外因均为领导内因即领导个体特质；因而诸如能力

这种非外在条件就算是内在条件即内因，亦即是个体特质或领导素质，是内因或领导素质的组成部分。因此，能力很明显地是素质的组成部分，是素质的重要内容之一。那么，素质还有哪些内容呢？

国内外学者为此作了上百年的研究，各自提出了不同的内容。事实上，要确定领导素质包括哪些内容或由哪些具体素质方面构成，只要抓住领导的特殊性去考察领导者的自身条件，就可以得出更靠近真理的结论。

由于领导大多是掌权者，而权力不管在哪里都是政治性的东西，所以，领导者必须具备政治素质，以使用好权力。另外，领导者是统帅，是承担重大角色的角色，必须有头脑、善思考，有丰富的正确的意见倾向、观念意识即思想，否则就起不了带头作用。所以，领导者必须具备思想素质。还有，领导者是一种能动员组织及其成员活动的角色，一举一动都会有重大现实结果，因此，必须要有良好的行为规范的自我约束的修养，以免造成对组织和成员的损害，这就要有良好的道德素质。再者，领导是一个组织的中心和信息源，必须最有知识和经验；领导是最文明的人物，必须具备良好的文化素质，这是很多人包括隐士、学者等等都能做到的，是领导素质的基础。再有，领导常常是要干某一方面工作的，某一方面的工作就是领导的业务。他必须具备干好这项专门业务的专门素质，包括专业知识和专门技能，亦即业务素质。同时，领导特别是高级领导常常做的是综合性、多方面性、难度大、常变化的工作，需要多种能力才能应付自如，因而必须具备良好的能力素质。再就是，领导的感知、记忆、注意、

智商、思维、情绪、感情、气质、性格、意志等等均会影响其他素质的作用，进而影响领导的成效，所以，心理素质就是领导素质的组成部分。最后，领导的一切素质都要靠一个载体来承载，并使这些素质得以平安顺利地相互搭配、组合而发挥综合作用。这个载体优劣与否，将直接决定多种素质能否顺利地发挥作用。这个载体就是身体，身体的质量就是体质即身体素质。因此，领导素质是由政治素质、思想素质、道德素质、文化素质、业务素质、能力素质、心理素质和身体素质等构成的活生素质整体、活生生的特殊而重要的人才整体。因此，我们研究领导素质就从这八个方面着手进行。

这里还需要补充一点，就是这八大素质实际上是凝聚在一起的，是一体化、不可分开的理论概念。它们综合在一起，常常互为基础、互为支柱地起作用，共同形成特定的领导行为。因此，每一个领导行为一般都能同时折射出好几个领导素质的色泽。但为了理解的方便，在本书中将择其起主要作用的素质来选择案例并进行评析。因此，在学习和研究案例时，如果发现似乎有重叠之处或“本来可能是”另一方面素质的范围的案例，则请读者能够谅解。

在后面行文中，将在每编编头分别对八大素质作理论上的概述。

目 录

1	前 言
1	第一编 政治素质
2	渑池之会
5	留取丹心照汗青
8	林则徐禁烟
11	着眼全局，赴渝谈判
14	别出心裁的《上海公报》
17	吴仪的原则——国家利益
20	吴文英狠抓精神文明建设
23	处处为老百姓着想的老白
26	张伯伦自食其果
30	华莱士越职遭罢免
33	深刻的历史教训

36	第二编 思想素质
37	晁错灼见抗匈奴
40	贾谊居安思危
43	未出茅庐，三分天下
46	龚自珍未雨绸缪
49	陈云的“隆中对”
53	反“左”防右，左右开弓
57	万里关心《农民日报》
60	张塞的“开放式统计”理论
63	马俊如眼中的地球
66	为中国化学工业发展绘蓝图
69	科技工作应突出重点
72	“巨能”的思考
75	“简单”带来了巨大成功
79	何等教育素质合适

82	第三编 道德素质
83	鲍叔牙和管仲无私为国
87	严于律己，礼贤下士
90	一生为官清廉的海瑞
93	专列上的故事
96	退还夜餐费
99	幼吾幼，以及人之幼
102	领导干部的楷模
106	“全天候市长”
109	“铁人”团长
112	王屋山下新愚公
