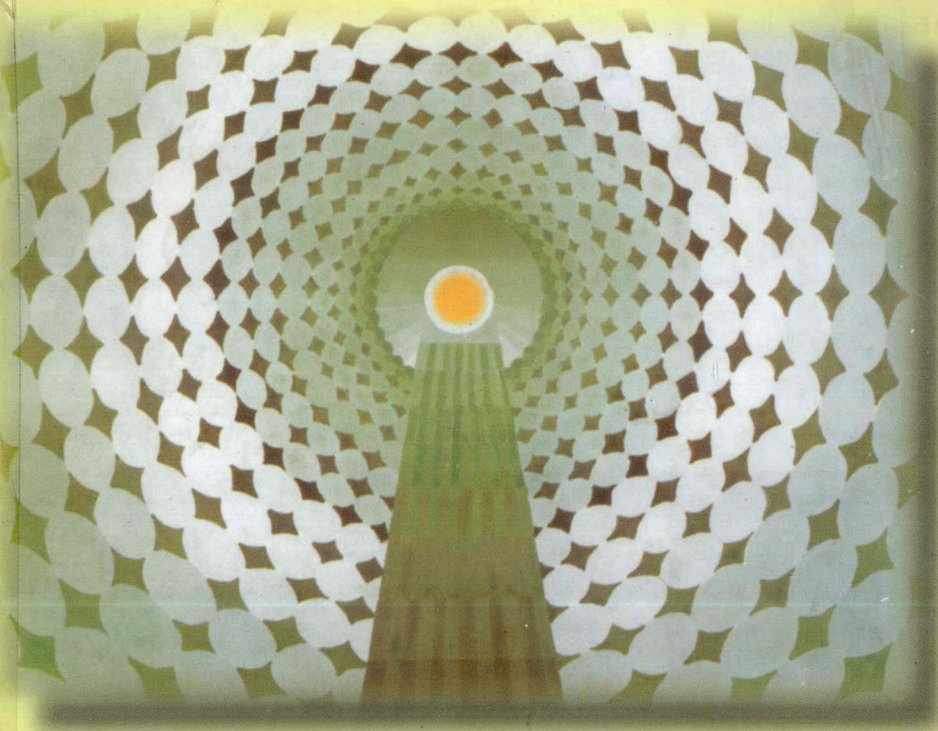


白威凉 杜相林
骆炳亚 陈晓峰 主编

正确处理 领导班子内部关系



中共中央党校出版社

正确处理领导班子内部关系

主 编 白 威 凉 杜 相 林
骆 炳 亚 陈 晓 峰

副主编 (以姓氏笔画为序)

邢 文 彦 李 凤 昌
李 肇 川 张 清 学
张 增 习 典 瑞 宇
赵 学 信 楚 玉 兰

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

正确处理领导班子内部关系/白威凉等主编. - 北京:
中共中央党校出版社, 1999. 5
ISBN 7-5035-1986-X

I. 正… II. 白… III. ①领导学②领导人员-工作方法
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18349 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

中共河南省委党校印刷厂印刷 新华书店经销

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11.75

字数: 290 千字 印数: 1—5000 册

定价: 20.00 元

目 录

绪论..... (1)

正确处理领导班子内部关系至关重要

对现有领导班子内部关系的分析

正确处理领导班子内部关系的原则和有效途径

关键在于提高领导成员的素质

加强对领导班子内部关系的研究

上篇 (19)

一、一把手与副手的关系及其正确处理 (20)

一把手与副手的关系及其重要性

一把手与副手关系方面存在的问题及其影响与原因

正确处理一把手与副手的关系

二、不同经历个性领导成员之间的关系及其正确处理 (39)

不同经历领导成员之间的关系及其正确处理

不同个性领导成员之间的关系及其正确处理

三、不同思维方法领导成员之间的关系及其正确处理 (55)

不同思维方法领导成员思维的共性

不同思维方法领导成员间关系不和谐的表现

不同思维方法领导成员间关系不和谐的原因

正确处理不同思维方法领导成员间关系的原则

和方法

四、不同年龄段领导成员之间的关系及其正确处理 (71)

不同年龄段领导成员关系中存在的问题及原因分析
合理的年龄结构是处理好不同年龄段领导成员关系
的基础

不同年龄段领导成员相互尊重，取长补短

五、民主与集中的关系及其正确处理 (82)

民主与集中的关系及其重要性

民主与集中关系方面存在的问题及其危害和原因

正确处理民主与集中的关系

六、集体领导与个人分工负责的关系及其正确处理 (97)

实行集体领导与个人分工负责相结合的制度是正确处理
领导班子内部关系的基础和前提

当前在实行集体领导与个人分工负责相结合的制度中
存在的问题及原因分析

搞好四个结合，正确处理四种关系

加强思想教育，保证集体领导制的顺利执行

七、分工与合作的关系及其正确处理 (111)

分工与合作的必要性和重要性

坚持合作前提下的自立进取精神

分工合作中存在的问题分析

正确处理分工与合作关系的原则和方法

八、自由与纪律的关系及其正确处理 (128)

自由与纪律的辩证关系

领导班子既要有自由又要有纪律

提高认识, 清理误区

从严治党, 严肃执纪

九、批评与自我批评的关系及其正确处理…………… (140)

充分认识批评与自我批评的重要意义

批评与自我批评的认识论基础及相互关系

批评与自我批评关系问题上的现实误区

科学地运用批评与自我批评的武器

十、政治工作与业务工作的关系及其正确处理…………… (161)

正确认识和处理政治工作与业务工作关系的重要性

政治工作与业务工作关系的辩证统一

坚持政治工作与业务工作辩证统一关系应注意的

几个问题

十一、工作与学习的关系及其正确处理…………… (178)

要把正确处理工作与学习的关系提到战略的高度
来认识

正确处理工作与学习关系的有效措施

下篇…………… (188)

十二、正确的世界观…………… (189)

世界观、人生观、价值观的含义及其相互关系

领导干部树立正确的世界观、人生观、价值观对于

增强领导班子整体活力具有重要意义

某些领导干部世界观、人生观、价值观的畸变扫描

及原因剖析

树立正确的世界观、人生观、价值观的基本途径

十三、坚定的理想信念····· (207)

共产党人必须树立共产主义理想信念

坚定地走有中国特色的社会主义道路

树立坚定的理想信念需要正确处理的几个认识问题

十四、高尚的思想道德····· (225)

领导班子内部关系的正确处理是班子成员心的沟通

德的契合

正确处理领导班子种种关系所必需的思想道德要素

加强修养，努力提高思想道德素质

十五、唯物的思想路线····· (240)

坚持实事求是思想路线的意义

解放思想，实事求是马克思主义思想路线的重大发展

怎样坚持和运用解放思想，实事求是的思想路线

十六、辩证的工作方法····· (260)

矛盾分析的方法

抓主要矛盾的方法

两手抓的方法

从发展来观察和处理问题的方法

十七、群众路线的工作方法····· (277)

群众路线的深刻内涵和重大意义

坚持群众路线，对于处理领导班子内部关系有重要意义

当前领导班子在执行群众路线问题上存在的不足
在实践中坚持群众路线

十八、艰苦奋斗的作风····· (295)

艰苦奋斗是社会主义事业发展的需要
当前领导班子中缺乏艰苦奋斗精神的种种观念和表现
培养激励领导干部带头发扬艰苦奋斗的作风

十九、公道正派的作风····· (312)

何谓公道正派的作风
公道正派的作风是领导干部的必备素质
大力培养领导干部公道正派的作风

二十、谦虚谨慎的作风····· (326)

谦虚谨慎是我们党的优良传统和作风
谦虚谨慎对于正确处理领导班子内部关系的极端重要性
要保持谦虚谨慎必须克服几种不良作风

二十一、根本问题在于制度建设····· (346)

加强制度建设是根本
制度建设的基本内容
加强制度建设应注意的几个问题

后 记····· (364)

绪 论

加强领导班子建设是我们党在新的历史时期整个干部队伍建设重点。而正确处理领导班子内部关系，又是班子建设的重要问题。各级领导班子在开展工作和自身建设的过程中，经常会遇到许多内部关系需要处理。到底领导班子内部都存在着哪些关系，怎样才能正确处理，认真研究这些问题，揭示领导班子内部存在的诸种关系的本质、特征及问题，寻求正确处理这些关系的途径和条件，是摆在我们面前的一项紧迫任务。

正确处理领导班子内部关系至关重要

马克思主义认为，人的本质是社会关系的总和。各级领导班子是由不同经历、不同知识结构、不同性格、不同年龄等的领导个体组成，他们为了一个共同的目标，组成了领导集体。他们之间有共同点，也有差异；工作中有分工，更有合作；思想认识上有一致，也有矛盾；感情上有交流的需要，也有疏远的可能。所有这些的外在表现，都反映在领导成员之间的相互关系上。如何正确处理这些关系，至关重要。

（一）可以保证领导班子的团结和统一

团结是顺利开展领导工作的基础，团结的好坏，对领导工作有着十分重要的影响。领导班子怎样才能团结统一呢？在领导活动中，如果领导群体中的各成员之间，都本着“我们都是来自五湖四海，为了一个共同的革命目标走到一起来了”的工作原则，

求大同，存小异，在处理领导班子内部关系过程中，多信任，少猜疑，多负责，少推诿，多自信，少自负，多民主，少专横，多奉献，少自私，多关心，少冷漠，多理解，少误解，那么，班子内部就能减少相互之间的摩擦，避免矛盾的滋生，化干戈为玉帛。这个领导群体必定是一个步调一致、团结战斗、统一和谐的有机整体。反之，如果在领导活动中，领导群体中的各成员之间的关系处理不好，或者面和心不和，那么，势必内耗丛生，矛盾不断，团结效果差，甚至遭到破坏。领导班子的这种分散状态，各自为政的局面，当然也就不可能形成一个深孚众望的指挥中枢，团结带领广大人民群众同心同德为社会主义现代化建设事业而奋斗。

（二）可以提高领导班子的整体效能

领导班子的整体效能作为班子内部关系的最终体现，在很大程度上依赖于领导班子内部关系处理的正确与否、妥善与否。如果在领导活动中，班子内部各种关系处理得妥当、正确、适度，形成领导群体之间良好的相互关系，班子成员之间互相信任，感情融洽，互相支持，互相帮助，就能够充分发挥他们各自的优势，调动各个方面的积极性、主动性和创造性，加快工作的节奏，提高办事效率，最大限度地增强领导班子的整体效能。反之，如果在领导活动中，领导群体中各成员之间由于认识不清、方法不当而不能正确处理诸种关系，造成相互关系不正常，甚至很紧张，缺乏信任感和凝聚力，形同散沙，就不会形成整体合力。因而在领导工作中就会表现出互相推诿、互相扯皮、互相拆台、互不负责的不协调现象。毫无疑问，这种状况下的领导工作，其效能显然是非常低下的。所以，要提高领导班子的整体效能，就必须正确处理领导班子内部关系。

（三）可以树立领导班子的良好形象

领导班子的整体形象是其内部结构素质、相互关系、整体功

能发挥的外在表现。在领导班子结构和领导班子成员素质相对稳定的情况下，塑造良好的领导班子形象，首先取决于一班人的团结与合作，形成合力，发挥出高效的整体功能。在深化改革开放，发展社会主义市场经济的情况下，实际工作中领导班子内部各种思想认识的摩擦更趋激烈，矛盾也会更多、更复杂，面对这些矛盾和问题，领导班子成员能否正确处理，处理得是否妥善，直接影响着班子内部的团结与合作，影响着领导班子整体效能的发挥，进而影响着领导班子整体形象。实践证明，领导班子内部成员在处理相互关系过程中，凡是能够正确处理，从大局着眼，讲党性，讲原则，守纪律，按制度办事，互相信任，互相支持，互相谅解，互相补充，从而促进班子团结形成合力的，领导班子好的形象就能够树立，领导集体在群众中的威信就能够提高，就能得到群众的信任和拥护。相反，班子内部关系处理不好，造成无谓的矛盾丛生，班子成员相互拆台，相互掣肘，甚至造成内讧，群众望而生畏，弃而远之，领导班子形象一落千丈，怎能得到群众的拥戴呢！

（四）可以促进全社会的精神文明建设

加强社会主义精神文明建设，首先是要从严治党，搞好党风。党的各级领导班子及其成员，是各个领域和方面精神文明建设的组织者和领导者，对社会精神文明建设负有重要责任。先进的思想和科学的理论，要靠党组织利用各种渠道在人民群众中灌输和传播，高尚的理想和道德也要通过党的组织活动在群众中精心培育，各级领导班子的威信、形象无不在人民群众中起着示范和表率作用，直接关系到社会主义精神文明建设的进步和成效。正确处理领导班子内部关系，关键是提高班子领导成员的自身素质，使他们具有正确的世界观，坚强的理想信念，高尚的思想道德，坚强的党性和优良的作风。这既是正确处理领导班子内部关系的需要，也是领导班子自身建设的要求，更是社会主义精神文

明建设之必需。各级领导班子素质高、作风硬、团结奋进，精神文明建设搞得越好，就可以把自身的优良传统和作风推广到社会中去，推广到广大群众中去，从而造成良好的社会风气，就可以卓有成效地带动广大群众开展社会主义精神文明建设活动，促进全社会的精神文明建设向前发展。

对现有领导班子内部关系的分析

我们党历来重视领导班子建设。在不同的历史时期，总是根据各个时期的历史任务，提出一系列建设领导班子的具体措施，并形成了一整套关于党的思想建设、组织建设、作风建设的理论与经验。在新的历史时期，党的干部“四化”方针以及领导活动、领导运行机制、决策机制等的制度化与规范化，为正确处理领导班子内部关系奠定了良好的基础，基本上形成了领导班子内部关系的良性发展。然而，也应该看到，领导班子内部各成员之间存在着某些差异，是一种客观的必然现象。随着社会主义市场经济的发展，干部的思想意识、价值观念、精神状态都在发生着很大变化，党的领导职能、领导制度和实现领导的途径、方法也发生了很大变化，这些变化必然使领导班子成员面临着许多新矛盾和新问题，进而影响着领导班子内部关系的正确处理。目前领导班子内部关系总体上是好的，是协调的，但也存在着一些问题，主要表现在以下几个方面。

（一）领导成员之间由于思维方法、经历和个性等方面的差异，而产生的关系问题

一个领导班子是由不同经历、不同个性、不同思维方法等的领导成员所组成，领导成员之间这种差异是由先天因素和后天长期实践所造成的，具有一定的客观必然性。这使得领导班子各成员具有明显的性格行为特征。不同性格特征的领导者，他们的表

现亦各不相同，有的反应敏捷，有的深思熟虑，有的冷静，有的急躁，有的外向，有的内向，有的注意权力，有的追求理想。而且由于各成员的年龄的不同，个人经历的不同，知识结构、修养的不同，也会使各个成员的性格特征和行为方式表现得更加错综复杂。在工作中领导班子各成员之间的上述差异，往往会反映在对问题、事物的看法和评价中，产生意见、评价不一致和分歧。虽然近年来我们在配备各级领导班子时非常重视班子的年龄、性格、知识结构的合理搭配，但是，由于个体性格特征的复杂性、内隐性和可变性，以及市场经济的发展引起社会价值观的变化对领导班子成员思想观念的影响，并与性格特征交织在一起，使得领导班子成员之间因个性、思维方式、年龄、经历不同而产生的分歧和摩擦有增加之势，处理不好，容易造成班子内耗，产生不团结现象。

（二）在领导制度方面由于执行得不力或偏颇而发生的关系问题

领导制度是班子成员在领导工作的实践中必须共同遵守的工作规程和行动准则。包括民主集中制的制度、集体领导和个人分工负责相结合的制度等。这些制度是我党在长期革命和建设实践活动中全党集体智慧的结晶，是马克思主义认识论和群众路线在党的生活和组织建设中的创造性运用。民主集中制是我们党的一项根本制度，也是坚持集体领导，实现决策科学化、民主化的制度保证；集体领导和个人分工负责相结合的制度是党的民主集中制原则在党的领导活动中的集中体现。民主集中制正确规范了个人与组织、下级与上级、领导与群众、纪律与自由、权力与监督的关系，各级领导班子在工作中切实认真执行民主集中制并严格按照集体领导与个人分工负责相结合的制度办事，就能够正确处理班子内部诸如个人与集体、局部与整体、当前与长远利益等关系。实践证明，领导班子坚持了民主集中制，严格按制度办事

的，就能形成很强的凝聚力和战斗力，就能做出比较科学、比较正确的决策，就能充分调动党委“一班人”的积极性和创造性，就能在社会主义现代化建设中更好地发挥核心领导作用；反之，就会涣散班子团结，削弱集体领导，增加工作的失误。

目前，一些地方和部门的领导班子由于不能切实贯彻执行民主集中制，严格按照领导制度处理班子内部关系问题，造成领导班子内部关系紧张，不团结、不协调、不统一的问题比较突出。其主要表现是：一是班子内部没有民主，或表面民主，实际不民主，个人或少数人说了算；二是民主“过剩”，班子成员“各吹各的号，各唱各的调”，意见相左，相互指责，形不成统一认识；三是搞家长制，一言堂，个人说了算，只讲集中，不讲民主；四是班长不敢于不善于集中班子成员的智慧和建议，形不成领导核心，造成无谓的分歧矛盾等等。所有这些，都会影响领导班子内部关系的正确处理。实践证明，一些领导班子内部不团结、不协调、不统一，甚至班长独断专横，孤傲自大，容不得人，班子内部拉帮结派，搞自由主义、分散主义、个人主义，无组织无纪律，造成班子软弱涣散，毫无威信等恶劣后果的，最初都是由于班子内部没有认真按照领导制度办事，从工作中的矛盾，思想认识上的分歧未得到正确处理而发展成班子成员之间的个人恩怨的。因此，严格按领导制度开展领导工作，处理班子内部关系和问题，把矛盾消灭在萌芽状态，是保证班子团结的关键。

（三）在领导工作方面由于诸多原因而发生的关系问题

在开展领导工作的过程中，由于分工的不同，领导成员担任着不同的领导职务，承担着不同的岗位职责。有的统筹全局，有的主持部门，有的分管思想政治工作，有的分管业务，有的分管工业，有的分管农业，有的分管文教，有的分管财贸，等等。不同的工作职责，决定着他们各自的领导活动范围和工作方式，并在某种程度上使其领导行为朝着本位方向倾斜。这种因分工的不

同而产生的行为差异，往往会导致领导班子中的有些成员，强调自我的重要，忽视他人的价值，注重本人分管的工作，忽视别人负责的领域，只讲分工，不讲合作，使班子成员之间的关系出现不和谐的因素。

领导班子内部由于分工，相互之间存在着正职与副职、“主角”同“配角”的关系。领导班子要有一个核心，而且大家都要自觉地维护这个核心的权威，这样领导班子才有凝聚力和战斗力。反之就会成为一盘散沙。在副职与副职之间，虽然不存在直接的领导与被领导的关系，但由于职位次序的排列，事实上又有着某种程度上的职位差异。正职与副职，“主角”与“配角”，常务副职和一般副职的不同角色地位，决定了他们必须按照各自的角色要求去开展领导工作。这些不同的领导行为所产生的差异，容易在领导班子中的各成员之间导致角色的冲突和碰撞，处理不好，往往引起班子内部不团结。如有些领导班子中的正职把全面负责变成全部包揽，将“配角”当陪衬，致使副职闲而不服。有的是副职不甘愿当“配角”，同正职比高低，争权力等。

值得注意的是当前一些领导班子和领导干部不能正确处理工作与学习的关系。有的忙于事务性工作，淹没于文山会海，奔波于送往迎来，顾不上学习；有的领导干部工作方法不当，工作效率低，没有时间学习；有的不读书，不看报，不求新知，不思进取，工作没有新高度，只在低水平上重复；有的沉溺于歌厅、舞厅，出入于国门，游走于名山大川，不愿学习，等等。另有些领导干部，为学而学，理论脱离实际，回避矛盾，搞空对空；有的把学习当作装璜，装点门面，“包装自己”，等等。凡此种种，都会影响到班子成员素质的提高，进而影响到领导班子的领导水平。在新的历史时期，各级领导班子一方面承担着繁重的领导现代化建设的任务，同时面对着知识经济时代的来临，需要领导干部在繁忙的工作中，抽出时间，认真读书学习。工作与学习都很

重要，要做到工作与学习两不误，工作学习双丰收，关键是正确处理工作与学习的辩证关系。

正确处理领导班子内部关系的原则和有效途径

（一）正确处理领导班子内部关系的原则

领导班子内部存在着诸多关系，处理好这些关系，是每一位领导者所面临的现实问题。每一位领导者在处理各种关系的过程中所采取的方式、方法和态度也会有所不同，然而共同的一点是要按照一定的原则来处理 and 解决问题。正确处理领导班子内部关系的原则是多方面的，其中最基本的有以下几点。

第一，大局原则。

邓小平指出：“考虑任何问题都要着眼于长远，着眼于大局。”^①大局原则，就是我们在处理领导班子内部关系过程中，要始终把党的利益、人民的利益放在首要位置，一切从党和人民的利益出发，一切为了党和人民的根本利益，个人、局部利益服从党的整体利益。大局是相对的，全国是大局，地方、部门则是小局；集体、部门是大局，个人则是小局；班子团结是大局，班子成员之间的个人矛盾则是小局，等等。着眼于大局，服从大局，照顾大局，从大局出发想问题、办事情、处理关系，是中国共产党人的一个重要领导方法和工作原则。在处理领导班子内部关系的过程中，常常会发生个人利益和集体利益、局部利益与全局利益、暂时利益与长远利益的冲突和矛盾的情况，发生“有些事从局部看可行，从大局看不行；有些事从局部看不可行，从大局看可行”的情况，这就要求我们着眼于大局，以大局为行动准则，而不应以个人得失利害、局部利益为行动准则。在具体处理

^① 《邓小平文选》第3卷，第298页。

关系时，一是不计较个人得失；二是自觉维护中央的权威；三是有时上级、班子集体的决定自己认为是错误的，有意见可以保留，但一经决定，也要坚决服从。

第二，尊重原则。

领导班子成员之间相互尊重，是正确处理成员之间关系的重要原则。尊重，一方面表现为自尊，另一方面表现为尊重别人。凡是一个人都自尊心，领导者尤为如此。当一个领导者在某些方面做出成绩时，他希望得到同事的重视和肯定，甚至赞扬；当一个领导者在某些地方落后于人，或某件事情做得不如人意的时候，心中会产生一种既不服气，又自责的情绪，害怕自己的威信下降，暗下决心要赶上去。这时，作为班子其他成员，应该充分考虑到当事者的心理需要，真心诚意地支持他、鼓励他、尊重他、帮助他，并且要善意地指出其不足。这既是班子成员之间开展批评的前提，也是一个领导干部应具有的基本品格。

领导班子成员之间相互尊重，一要尊重他人的人格。班子成员来自四面八方，为了一个共同的目标，走到一起来了。他们之间只有分工的不同，没有人格高低贵贱之分，相互之间在根本意义上有着共同的利益和共同的理想。因此，彼此要相互尊重人格，即使相互有矛盾，也要保持冷静，尊重他人的个人习惯、个人性格偏好，甚至一些个人隐私。这也是社会主义人道主义的具体体现。二要尊重他人意见。工作中，对班子成员的正确意见要表示肯定，并尽量采纳；意见瑜瑕参半时，要充分肯定其正确部分；他人意见不对时，要平心静气地说明道理。三要尊重他人的权限。班子内部都有明确分工，成员之间各司其职，各尽其责。虽然在重大问题上要由集体讨论决定，但在日常工作中，每个成员都有自己的职责范围，他人一般不要越权干涉。四要尊重他人的劳动。五要尊重他人的创造精神，等等。总之，尊重的原则就是要在充分重视、肯定他人的价值的前提下，彼此之间相互关