

改革中的领导艺术

目 录

求实与改革	1
三种领导和五种经营者	2
我的治厂之道	4
不能“画龙”	5
“兼治”则兴	10
责任体系	17
探权论威	24
均则无进	32
激励型标准	40
用两个翅膀飞吧	44
动员体系的更新	51
主人翁就位	58
精神可贵	63
有吸引力的目标	67
严字的探讨	73
事半功倍	82
不能唯书唯上	88
高明之处	90
因势利导	92
奇妙的推销员	94

争取支持.....	96
送上门来.....	100
清澈如泉.....	101
架桥铺路.....	103
着眼于大多数.....	104
好招不易.....	105
寻捷径.....	114
博采众长.....	115
千里马.....	119
不容忽视的“手段”.....	125
配套与成器.....	127
讲话的艺术.....	129
表扬的艺术.....	132
批评的艺术.....	135
什么样的面孔好.....	137
选择场合.....	139
抓住实质.....	140
达到罚的目的.....	140
有吸引力的样板.....	142
本末正置.....	145
精神的魅力.....	145
怎样使动员工作有效.....	150
不要怕下属超过自己.....	150
善借.....	151
买来的教训.....	152
交心.....	153
责权议.....	154

决心测试.....	156
小的变量.....	157
系统——系统.....	157
善始善终.....	159
贵在敢于人先.....	160
善疏利通.....	161
要善于用人之长.....	164
要重视基础工作.....	165
微妙的“度”.....	169
原则与灵活.....	171
责任制与责任心.....	172
效果?.....	173
“要求”之秘.....	175
超脱.....	176
感情与政策.....	177
约法.....	178
主见和固执.....	180
1:9.....	181
开启部下智慧的闸门.....	183
倾注感情.....	185
习惯的养成.....	186
正确对待“弱者”.....	187
厂长与家长之间.....	188
环境之妙.....	189
使他们玩好.....	191
与民同乐.....	192
重视家属的工作.....	193

常去食堂转一转	194
不要自我拆台	195
42种讨人嫌	196
关于十字型管理 的研究和实践	199
学习辩证方法 提高 工作水平	203
后记	213

求实与改革

我们现在所进行的改革就是要改革那些束缚生产力发展的生产关系的某些环节和方面，改革上层建筑中不适应经济基础的某些环节和方面，改革那些同生产力发展不相适应的管理方式、活动方式、思想方式。一个地区、一个单位、一个企业究竟改什么？怎么改？这是必须首先弄清楚的问题。怎样才能搞清楚呢？唯命是从不行，照搬模式不行，人云亦云、亦步亦趋也不行。最根本的办法就是要从本地区、本单位的实际出发，经过深入细致地调查研究，找出存在的主要问题，制订解决问题的方法和措施，这样才能使改革见到成效。下面请听一听一位厂长的谈话：

我们在调查研究的基础上，发现我厂存在的主要问题是“一无、二不、三难、四不合理、五缺乏”。“一无”就是工厂无权威。针对这个问题，我们制定了工厂管理法，改革了领导体制，民主选举厂长，树立了工厂的权威。“二不”就是“勤人不香，懒汉不臭”，功过不分，赏罚不明。针对这个问题，我们制订了“一切经济活动联责任，一切责任联奖罚”的十种经济责任制，确立了激励型的功过标准，对劳模不仅在政治上给予荣誉，入党提干优先考虑，而且在经济上也决不让他们吃亏，如优先调资晋级、多发奖金、分配好房等等，真正达到赏勤罚懒的目的。“三难”就是“大锅饭”、“铁饭碗”、“终身制”难解决。针对这个问题，我

们改革了干部制度，工资制度，民主选举车间主任、班组长，实行计件工资、浮动工资、岗位津贴、职务工资等。

“四不合理”就是领导机关对工厂管理不合理，只当“婆婆”，而不负责任。对于这类问题，凡属本厂范围的，我们能改的就改了，属于上级机关的，我们就向上级反映，要求尽快解决这些问题。“五缺乏”就是职工缺乏主人翁精神。针对这些问题，我们改革思想政治工作，使之有形、有情、有趣、有效，开展立功竞赛活动，把职工的革命精神引发出来。

由于我们有针对性地进行了这一系列的改革，因而取得了较好的效果，把一个“老大难”单位变成了全省和全国同行业的先进企业。

以上这段谈话，说明了一个深刻的道理，从实际出发，有的放矢，是搞好具体单位、具体部门改革的一条重要原则。离开了这条原则，改革就难有收效。

三种领导和五种经营者

决策人和经营者，其领导风格，自身素质，工作作风的不同，对其事业的成败会产生迥异的效果。从这几方面要素分析，可以列举如下。

三种领导：

1. 专制独裁型。各项事情基本上由领导者独断专行，别人一般没有参加意见的机会。别人提出意见也不尊重，一意孤行，基本上依靠高压手段实行领导，主观、武断，从不尊重各组织的意见。一个人的意见就是团体的意见，一个人的决定就是团体的决定。

2. 自由放任型。凡事都采取放任的态度，从不愿干涉部下的活动，以部门和部下的意见为意见，往往形成“大拿”管科长，科长管经理，领导从无主见、任凭部下自由行动。

3. 民主参与型。决定事情时，尽量让部下参加意见，尊重部门的意见，但决策时善于思考，不论是谁的意见，择其优而定；在实施时授与部下以充分的权力，帮助解决必须的条件，激发其自觉的热情的的工作。

五种经营者：

1. 维持型。只求平平安安，不出事故，不出“乱子”。这种经营者，对事业对人均以漠然态度对待，只求有功但求无过，以能维持局面作为最高准则。

2. 关系型。此种经营者，对部下和各种人际关系，有极高的关心度，往往不讲原则，不顾政策，一团和气。但这种经营者极不关心事业的成败，企业和国家的得失。

3. 单纯事业型。此种经营者完全以业绩的高低为中心，全心全意地为事业，一心想出业绩，把人变成机器。见物不见人。

4. 软耳型。此种人对人对事业都有一定程度的关心，但态度并不坚定，无法以强有力的方式来统率部下和掌握事业的命运。俗话说“耳根子软”，本来决策的事，别人一说又动摇了，本想关心某个人，可别人一说又变了，非常容易妥协，所以领导软弱。

5. 成功型。此种人有总目的，目标明确。为此，对事业对人双管齐下，懂得辩证法，懂管理，善于兼顾，既关心事业，也关心人，通过驾驭事业，也善于通过驾驶事业而集拢人，从而干什么事都容易取得成功，故称之为“成功型”。

我的治厂之道

每一位企业家在管理企业上都有他的治厂之道，这些治厂之道饱含着并非他一个人的心血和汗水以及对经济工作不倦探索的结晶。论治厂之道，我归纳为14条原则，也可以说是我的治厂之道。

1. 系统原则或称统一原则：即企业的管理者要学会“弹钢琴”，善于综合治理；
2. 基础原则：要抓好企业的基础工作，作为发展之本；
3. 压力原则或称强度原则：企业要不断地确立适度的目标，以对劳动者产生“压力”，使之产生追求的动力；
4. 相竞原则：在竞赛中推动企业的发展；
5. 决策原则：高明的决策伴之以强大实施的决心，才能产生良好效果；
6. 素质原则：人的素质是工厂素质的基础，包括政治素质、文化素质、技术素质、业务素质、纪律素质和身体素质，都要全面发展和提高；
7. 方法原则：要改掉旧的呆板的方法，研究科学的有效的方法，又可称为“高招研究”；
8. 利导原则：治厂如利水之势发电，利风之势航舟，因势利导，以长克短；
9. 功过原则：无功就是过，创造业绩才可称功，要以贡献为标准，赏功罚过；
10. 效果原则：层层看效果，事事重效益，不做无效工作；
11. 双治原则：要“德威兼治”，即精神文明与物质文

明一起抓，生产与生活一起抓，民主管理与建立严格的纪律一起抓，增产节约与损失浪费一起抓；

12. 检验原则：有布置有检查，善始善终，有头有尾；

13. 民主的原则：充分发挥并保证企业职工的主人翁地位和作用；

14. 服从的原则：令行禁止才能办成事，其基础是服从，服从也有弊，但利大于弊，故要提倡服从。

不能“画龙”

刚刚学会开汽车的人，把握不住方向，走起来摇摇摆摆，俗话说这叫画龙，意思是左右晃荡，作工作把握不住方向，忽左忽右，与开车画龙一样，都是容易出问题的。其实，这类现象是不少的。

在企业里，“左”的思想表现很多，比如：发动职工集资入股搞技术改造，被认为是“动摇社会主义经济基础”，

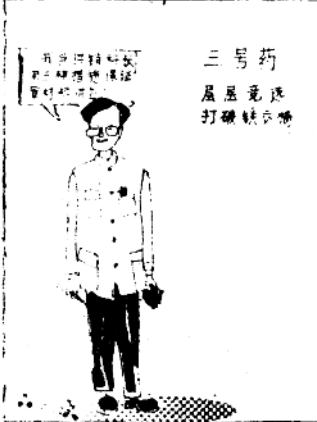
“改变全民所有制性质”；改革领导体制，实行厂长负责制，被认为是“取消或削弱党的领导”；把竞争机制引进企业或实行民主选举厂长、车间主任、班组长，破除干部职务的终身制，被认为是“违背党的干部政策”；建立健全各种经济责任制，改革工资和奖励制度，破除平均主义的“大锅饭”、“铁饭碗”，被认为是“否定社会主义制度的优越性”，“制造两极分化”等。这都是把社会主义经济体制和管理制度模式化，看成是一种僵死的、凝固的、一成不变的东西。如果我们坚持实事求是的原则，用社会的发展的最大限度解放生产力的眼光看问题，就可以清楚地看到，社会主

企业四病



四付良药

ISR 京 8



义社会和社会主义只有在改革中才能前进。

可是，有些同志习惯于照老框框、老规矩办事，习惯于用小生产的思想方式、工作方式来管理企业，因循守旧，不求进步。“书上没有的，文件上没有的，领导人没有讲过的，就不敢多说一句话，多做一件事，一切照抄照搬照转。”

（《邓小平文选》第132页）以为这样做，才叫同中央保持一致。其实这是思想僵化，缺乏创造精神的表现。因为上级的文件和指示是对群众实践的概括和总结，如果没有广大人民群众生气勃勃的实践活动，就不会产生具有重大现实意义和深远历史意义的文件和指示。即使有了上级的文件和指示，还有一个怎样结合具体情况贯彻落实的问题。上级的文件和指示符合本地区、本单位实际情况的要照办，不符合本地区、本单位实际情况的就要吃透精神，根据具体情况加以创造性地贯彻和执行。我认为，只有这样做，才是真正同中央在政治上保持一致。对于现行的一些规章制度也应该采取这种态度。有些“合理不合法”的事情，应该变为合理合法。比如修理一台破旧自行车花三百元可以照章报销，就应当允许拿出一半钱买台新自行车。不能把这种合理的事情说成是“违反财经纪律”。我们应当清楚，法是根据“理”制定的，这个“理”就是实事求是。由于客观情况的变化，有些法过时了，应该改，使那些“合理不合法”的事情变为既合理又合法。如果还按过时的条文“卡”，就会妨碍改革，影响社会主义事业的发展。因此，我们应该解放思想，冲破旧的条条框框，创立适应新情况的新章法。

学习外地经验，也要从实际出发，为我所用，决不能生搬硬套。这方面的经验教训也是不少的。比如，学大寨时，不分什么条件都要修梯田；学大庆时，不分什么物资都要

“五五成行”；学首钢时，不分什么企业都要搞“包、保、核”。生搬硬套，这是形而上学的作法，根本学习不到精神实质，也是不能搞好改革的。有这样一个例子，在推行经济承包的时候，有个幼儿园不从园内的实际情况出发，也搞经济承包。他们为了多增加收入，本来孩子已满员，又从社会上收了不少“议价”孩子；本来阿姨少，照顾不过来，又抽出人去崩苞米花卖钱；怕食堂超支，孩子吃饭时阿姨就对孩子们说：“快吃，快吃……”不考虑孩子们的生长发育，职工们很有意见。后来，针对他们的实际，取消了经济承包，订出了几项全面考核指标，如幼儿事故率、经费节约率。结果，幼儿园的管理水平有了很大提高。阿姨们尽职尽责照顾孩子，怕幼儿体重和身体增长率降低，吃饭时就对孩子们说：“小朋友，别着急，慢慢吃！”过去全班用一条黑毛巾，现在人人有毛巾，降低了幼儿的生病率。幼儿园越办越好，职工也没有意见了。所以，学习先进经验一定要注意结合自己的特点，加以消化吸收，为我所用，绝对不能照搬照套。

对于改革者来说，实事求是战胜“左”的思想和旧的习惯势力影响的锐利武器。改革并不是一帆风顺的，会遇到各种困难、阻力、非议。在困难、阻力、非议面前是裹足不前，还是开拓前进，关键看我们的改革是不是坚持了实事求是的原则。彻底的唯物主义者是无所畏惧的，我们的胆量、气魄来自哪里？就是实事求是。有人说，搞改革老受打击，老有人说闲话，找茬，怎么办？我说：我们的改革是从实际出发的，改革是符合历史发展规律的，是代表人民群众意愿的，是符合三中全会以来党的路线、方针、政策的，党中央是支持改革的，有什么怕的呢？

谁都知道，实事求是我们党的思想路线的核心，坚持这条思想路线，中国的革命和建设就能够取得胜利。背离这条思想路线，我们的革命和建设就遭到挫折和失败。党的十一届三中全会以来，各条战线取得的巨大成就，尤其是农业改革所取得的巨大成功，就是坚持这条思想路线的硕果。

“文化大革命”的历史悲剧则是完全背离这条思想路线的苦果。正如党的十一届三中全会公报所指出，只有全党同志和全国人民在马列主义、毛泽东思想的指引下，解放思想，努力研究新情况新事物新问题，坚持实事求是、一切从实际出发、理论联系实际的原则，我们党才能顺利地实现工作中心的转变，才能正确解决实现四个现代化的具体道路、方针、方法和措施，正确改革同生产力迅速发展不相适应的生产关系和上层建筑。

改革是一场破旧创新的实践活动，牵涉面广，遇到的矛盾很多，各种思想阻力也很大，又没有现成的模式可照套，要进行改革，搞好改革，必须排除“左”的右的各种思想干扰，清除旧的习惯势力影响，遵循实事求是的原则，才会卓有成效。与开车不能画龙一样，把准方向，才能一往无前。

“兼治”则兴

古人有一种“德威兼治”的治国理论，说的是偏重威或偏重德，都不能兴国，只有兼治才能使国力强盛起来。古代的这种兼治理论，包含着朴素的辩证思想，对我们是很有启示的。在思想方法上常犯的毛病，就是主观片面，抓这个，丢

那个，顾此失彼，一种倾向掩盖另一种倾向。这就是我们搞不好工作的原因之一。今天，要办企业，不仅要改革经济管理体制和各项规章制度，而且要改变思想方法和工作方法，这样才能达到办好社会主义工厂的目的。借鉴“兼治”的思想方法，用两只眼睛看问题，坚持两手抓是大有好处的。

精神文明建设和物质文明建设必须一起抓 社会主义精神文明建设和物质文明建设是我们社会主义建设的两大根本任务，也是我们工厂的两大根本任务，必须同时抓好。可是，有的同志认为，工厂是生产单位，只要搞好生产，拿出物质成果就行了，因而对精神文明建设不大重视，往往是一般说说，不肯在这上面下功夫，甚至把它看成是份外的事。这种思想看法是不对的。因为社会主义社会是一定的经济、政治、思想和文化的统一体。社会主义精神文明是社会主义这个统一体的一个不可缺少的基本方面。因此，建设社会主义精神文明是建设具有中国特色的社会主义的一项根本任务。同时，我们应当清楚社会主义精神文明和社会主义物质文明是互为依存，互相作用的。固然物质文明的建设是社会主义精神文明建设不可缺少的基础，但是，社会主义精神文明对社会主义物质文明建设也有巨大的推动作用，而且它是保证物质文明建设坚持正确发展方向的。只有加强精神文明建设，提高人们的科学文化水平，才能为社会主义现代化建设创造必要的条件；只有加强思想建设，提高人们的思想觉悟水平，才能抵制和消除资产阶级和其他剥削阶级的思想影响，培养出一代共产主义新人。因此，只有两个文明一起抓，才能使社会主义大厦建立在牢固的基础之上。对于我们社会主义工业企业来说，不仅要出更多的符合社会需要的优质产品，而且要培养造就出一代“四有”新人。这是办一个

以德治國者
國必衰

不要挖人家的錢，這是
不道德的行為，今後要注意，
回家去吧！



以威治國者
國必亡



德威兼治者
國必興

