

赵 凤 著



走向成功

——
领导科学和艺术二〇策

中共中央党校出版社

走向成功

——领导科学和艺术 100 策

赵 凤 主编

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

走向成功:领导科学和艺术 100 策 赵凤主编. —北京:
中共中央党校出版社, 1997. 11
ISBN 7-5035-1675-5

I. 走… II. 赵… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 23366 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区人有序 100 号)

中共中央党校印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:10

字数:250 千字 印数:1-6000 册

定价:11.00 元

主 编 赵 凤

副 主 编 陈睦勇 肖干才
高登元 王中林 管文清

其他撰稿者 (除主编、副主编)
李斯特 李秋生 罗登柏
张卫东 侯必浩 陈 湛
张建平

8.2.10.8

序

我们正处在世纪交替的伟大时代。当今世界各国之间，以经济和科技为基础的综合国力的较量日趋激烈；我国的改革开放已进入新老体制交替的攻坚阶段；社会生活丰富多彩并复杂多变；一代老干部“告老还乡”、一批批年轻干部“新官上任”……这些都给新时期领导工作提出了许多新情况、新问题。

哪里有人群，哪里就有领导，哪里就有领导科学和艺术。各级党政领导干部和广大理论工作者面对生活、积极探索领导工作的成功之路，积累了一些新鲜经验。

总结实践的经验教训，思考、探索新时期领导工作的新情况、新问题，是时代赋予我们的历史责任和机遇，因此，我省党校理论工作者和党政机关、企、事业单位的领导同志走到一起，共同写作了这本书。

《走向成功》一书理论联系实际，具有新、实、活的特色：

第一，全书将领导工作从整体上划分为过程篇、职能篇、谋事篇、谋人篇、修养篇五大部分，而每一部分又由若干篇相关的文章组成。全书结构严谨而新颖，每一篇文章又相对独立，使全书在理论框架上既不同于教科书，又不同于论文集而独具特色。

第二，本书力求贴近时代，贴近领导工作实际，努力为领导工作提供切实可行的帮助。在篇目上删减了一些大家很

熟悉、常规性的篇目，增加了一些反映时代和实践的新篇目。如“竞选落第之后”；“莫叫‘老实人’吃亏”；“关键时刻要‘撑住’”等。在写作内容上，该书既坚持以马列主义为指导，正面论述，又力戒僵化教条，从实际出发，总结一些行之有效的领导科学和领导艺术，具有一定的可操作性，读起来使人耳目一新。

第三，该书博取各种文体的优势，以知识新、信息量大、笔调活泼见长，使全书具有可读性和吸引力。

1986年10月4日，江泽民同志在上海“领导科学系列讲座”开学典礼上作了《各级领导干部要研究领导科学》的重要讲话，指出：“领导科学是一项高度综合的科学，每一个领导干部都应该认真学习领导科学。希望各级领导干部结合工作实际，借鉴古今中外一些好的领导实例，深入研究领导科学，不断提高领导水平和领导艺术”。这是总书记对全国广大领导干部和理论工作者提出的要求和希望，也是《走向成功》一书写作的动因。

愿大家一起，共同耕耘这片热土；
有耕耘，就会有收获。

中共湖北省委党校常务副校长

周大仁

1997年9月7日

目 录

第一篇 过程篇	(1)
1 新官上任	(1)
2 政绩如何常任常新	(4)
3 仕途通达时	(7)
4 调动离任之际	(9)
5 如何治理“烂摊子”	(12)
6 “锦”上再添“花”	(15)
7 “清水衙门”的领导	(18)
8 “油水衙门”的领导	(21)
9 如何领导自主型组织	(24)
10 组织变革中的领导	(26)
11 降职莫沮丧	(29)
12 竞选落第之后	(32)
13 预防“退岗受凉”	(35)
14 “告老还乡”时	(37)
 第二篇 职能篇	 (42)
15 调查研究	(42)
16 制定战略	(46)
17 “预则立，不预则废”	(49)
18 取得信息的优势	(52)

19	科学决策	(55)
20	组织设计	(59)
21	工作设计	(63)
22	慧眼识才	(66)
23	任人之道	(69)
24	用人须育人	(71)
25	分工授权	(75)
26	统御全局	(78)
27	协调沟通	(82)
28	从思想工作入手	(85)
29	靠制度管理	(89)
30	检查工作抓落实	(92)
31	树立良好的组织形象	(95)

第三篇 谋事篇 (99)

32	顾全大局	(99)
33	掌握工作的主动权	(102)
34	善弈者谋势	(105)
35	打通“瓶颈”	(107)
36	增强社会组织的凝聚力	(110)
37	借“东风”	(114)
38	灵活变通	(117)
39	积“微”求“著”	(120)
40	以“屈”求“伸”	(122)
41	关键时刻要撑住	(125)
42	“冷处理”的艺术	(128)
43	难得糊涂	(131)

44	以史为镜·····	(134)
45	开好会议·····	(137)
46	运筹时间·····	(140)
47	防微杜渐·····	(143)
48	扬长用短·····	(145)
49	领导者的语言艺术·····	(149)
50	树立权威·····	(152)
51	精兵简政·····	(155)
第四篇	谋人篇·····	(159)
52	“上司”面前·····	(159)
53	领导班子结构·····	(162)
54	盘活“一班人”·····	(166)
55	领导者与班子中的异性同事·····	(169)
56	“弱帅”与“强将”·····	(172)
57	领导者与选民·····	(175)
58	领导者与亲属·····	(178)
59	领导者与朋友·····	(181)
60	如何对待“派性势力”·····	(185)
61	如何对待有“背景”的人·····	(187)
62	如何对待“凶悍者”·····	(190)
63	领导者与“小人”·····	(193)
64	莫叫“老实人”吃亏·····	(196)
65	维护团结·····	(199)
66	同甘苦 共患难·····	(202)
67	赏罚分明·····	(204)
68	广开言路·····	(207)

69	激励——积极性的杠杆·····	(210)
70	激发人的高层次需要·····	(214)
71	善解人意·····	(217)
72	冲突——领导手中的双刃剑·····	(221)
73	领导者的平衡术·····	(224)
74	保持距离·····	(228)
75	避“嫌”·····	(231)
76	巧传心曲·····	(233)
77	如何吃“夹糖饼”·····	(236)
78	领导者的多元角色转换·····	(239)
79	施加压力·····	(242)
80	微笑是“银”·····	(244)

第五篇 修养篇····· (248)

81	志当存高远·····	(248)
82	树立强烈的事业心·····	(251)
83	领导干部一定要讲政治·····	(253)
84	坚持原则·····	(256)
85	乐于奉献·····	(260)
86	贵在自知·····	(264)
87	建立科学的思维方式·····	(267)
88	淡泊明志·····	(270)
89	宠辱不惊·····	(273)
90	韬光养晦·····	(276)
91	谦虚谨慎·····	(278)
92	宽宏大量·····	(281)
93	强身健体·····	(284)

94	赏美求美·····	(287)
95	领导者的性情修养·····	(290)
96	热爱生活·····	(293)
97	忠于爱情·····	(296)
98	幽默——领导之友·····	(298)
99	领导者的嗜好·····	(302)
100	领导者的风度·····	(306)
后 记·····		(310)

第一篇 过程篇

人的一生应当这样度过：当回忆往事的时候，他不致于因为虚度年华而痛悔，也不致于因为过去的碌碌无为而羞愧；在临死的时候，他能够说：“我的整个生命和全部精力，都已经献给世界上最壮丽的事业——为人类的解放而斗争。”

——奥斯特洛夫斯基

1 新官上任

当今时代，新人辈出，一批批德才兼备、年富力强者纷纷走上各级领导岗位，乃至成为造福一方的“父母官”。

“新官”们在其赖以施展才干的舞台上，踌躇满志、跃跃欲试。然而，上任伊始，如何站稳脚跟，如何打开局面？从他们伏案于领导席的第一天起，就不得不忖度这样的问题。有的“新官”面对这两大难题，表现出急于求成的心态和行为：或夸夸其谈，自我表白；或居高临下，搞花架子；或轻率决策，追求轰动效应，如此等等。显然，这些并非明智之举。在工作环境、权力范围、人际关系等诸多因素均发生了变化的

情况下，“新官”还需审时度势，依据客观实际运筹良策，寻求打开成功之门的钥匙。

深入调查研究，尽快进入领导“角色”。

“新官”切忌初来乍到就指手画脚，指责“这也不行”、“那也不对”，而应“放下臭架子、甘当小学生”，首先对其就职的部门、单位或地区之社情民意等基本状况作深入细致的调查了解，掌握第一手资料，这样才有“发言权”。在《〈农村调查〉的序言和跋》一文中，毛泽东指出：“现在我们很多同志，还保存着一种粗枝大叶、不求甚解的作风，甚至全然不了解下情，却在那里担负指导工作，这是异常危险的现象。”若无“眼睛向下”、走群众路线的观念，即便是“新官”也当不长，还会因瞎指挥使其“为官一任”的地方遭受挫折与损失。孔繁森担任岗巴县委副书记，几乎跑遍全县的乡村牧区；在任拉萨副市长期间，他跑遍全市8个县区的所有公办学校和半数以上乡办、村办小学，全市56所敬老院和社会福利院，他走访过48所；任阿里地委书记后，从南方的边境口岸到藏北大草原，从斑公湖到喜马拉雅山谷地，全地区106个乡，他跑了98个，行程8万多公里。孔繁森赢得了藏族同胞的爱戴和尊敬，也为“新官”们大兴调查研究之风再树楷模。搞调查研究，一要轻车简出，脚踏实地，深入实际，不搞迎来送往，陪客、随行人员一大堆，要克服“走马观花”式的“钦差大臣”作风；二要广泛听取各方面意见，实事求是，去伪存真，以解决实际问题为目的，防止偏听偏信，一孔之见，报喜不报忧等不良现象。

塑造良好的形象，确立领导权威。

领导干部的形象好，则受人尊重、给人以信任感，其政令则畅通；反之让人敬而远之，甚至成为孤家寡人，其政令

则不通。心理学认为，对一个人形成印象时的初期信息及第一印象至关重要，它会极大地影响今后对该人的评价。下属及群众对“新官”的第一印象好与坏，首先看其如何去做，即“凭事实说话”。在罗贯中的《三国演义》中，诸葛亮初出茅庐，始任军师，关羽、张飞对其不信任，认为“孔明年幼，有甚才学”，不肯听其号令。博望坡一仗，诸葛亮用兵如神，首战告捷。关、张等人在事实面前才心服口服，赞叹：“孔明真英杰也”，见面便下马拜伏于车前。从此，他们跟随诸葛亮左右，直至战死疆场。其次，观其外表、听其言谈亦是形成第一印象的重要方式。因此，“新官”的言谈举止应视所处环境而定，既不衣冠不整、有失体统，也不扮演阔少、“大款”、公子哥之类；既不出口成“脏”、开口便训人，也不咬文嚼字、书生气十足。领导干部的领导行为，归根到底是以下属及群众自愿承认领导干部的权威和地位为基础的。所以，“新官”应以自己良好的行为形象以及语言、外表形象，使下属及群众不只将其看成“领导”，而是形成“他既是领导又是佼佼者”的第一印象。

转变思想观念，讲究领导方法。

首先，要实事求是地对待前任领导和工作。不要以否定前任而为自己搭桥铺路，这样容易伤害干部群众的感情，又把自己置于与前任比较和必须反其道而行的不利地位。如果该单位确有问题，也应客观分析，在总结、肯定成绩的情况下，发动群众揭矛盾、找问题、搞整改。总之，不要轻易为自己树敌，而应该尽量争取理解、支持者。第二，要有创新意识。所谓“新官上任三把火”，就是要在掌握全面情况的基础上，找准症结，把握时机，真正“烧”它“三把火”，解决几个影响全局的“瓶颈”问题，从而打开局面，带动各方面

工作步入正轨。如在一个企业，就应在市场、资金、产品以及内部机制等关键工作上下功夫、做文章，以求突破和发展。第三，要有长远意识。在办事上，要干当前、想未来，近有安排、远有规划，莫像水泊梁山的黑旋风那样，虽然勇猛，但“三板斧”过后再没新招了，甚至东一“板斧”西一“板斧”地乱“砍”一气，造成难以收场的局面：在用人上，要搞五湖四海，团结一切可以团结的力量，把稳定干部队伍和职工队伍作为事业成功的保证，莫搞亲亲疏疏、拉帮结伙、“一朝天子一朝臣”；在作风上，要发扬民主、集思广益，“三个臭皮匠合成诸葛亮”，莫搞一言堂、家长制。

邓小平同志指出：“中国的事能不能办好，社会主义和改革开放能不能坚持，经济能不能快一点发展起来，国家能不能长治久安，从一定意义上说，关键在人。”“新官”上任，任重而道远。有道是“千里之行始于足下”，如何迈出这第一步，还需自己去探索、去实践。

2 政绩如何常任常新

领导干部在任，都想造福一方，留下一番政绩。作为在任多年的领导干部，由于诸多原因，要不断创新政绩，既有一定条件，也有一定难度。主要表现为：一是工作具有一定基础，并取得了一些成绩，形成了一定的习惯、规范等，这些既有利于工作的开展，也容易使领导干部因此而缺乏危机感和创新进取精神，满足现状，得过且过；二是老领导经历过组织的一些历程、变故，有的甚至是创业者，因此十分熟

悉组织和人员的情况，这些既有利于领导者正确决策、组织和协调工作，但又容易形成自以为是、凭经验办事或对现实中的问题、矛盾习以为常、见怪不怪等习惯；三是老领导威信较高，影响较大，甚至一呼百应，同时也容易出现因个人间感情恩怨，处事难以公正，或存在一些历史遗留问题、树有对立面等，形成工作的阻力。

我们正处在日新月异的改革开放的伟大时代，不允许我们固步自封，停滞不前。我们看到，现实中老领导有的曾经为组织发展作出过巨大贡献，但当他们陷入思想保守、工作停滞不前时，群众常常由忍耐到不满，甚至起哄反对。所以作为老领导，必须做好政绩常任常新这篇新文章。

解放思想，强化开拓创新意识

改革开放是一个充满挑战和机遇的时代，它会给开拓者搭起宽阔的舞台，给守成者以鞭策，给保守者以惩罚。改革开放的实践表明，改革开放的程度，决定经济、社会发展的速度；而思想解放的程度，决定改革开放的程度；思想越解放，改革越全面，发展也就越快。因此，作为在任多年的领导干部，就要不断解放思想，更新观念，破除因循守旧、固步自封的旧观念，强化机遇意识、竞争意识、创新意识，振奋精神，在改革的大潮中锐意进取，再创佳绩。

注入活力

要打破老单位、老领导、老班子所形成的陈旧、僵化、落后的局面，必须在组织中注入新的生命。一种是采用新的管理办法。如美国一家大公司一度各部门领导的意见分歧严重，相持不下，每次开会都吵作一团，无法决策。通过咨询，他们采取了一种特创的会议程序——特许提问程序，即会议中没有得到特许，不得展开对任何不同意见的争论，只能说明

有关情况，这样有效地防止了分歧扩大，加强了彼此间的理解，使这家公司很快摆脱了困境。一种是善于起用那些思想活跃、勇于进取、个人素质好的年轻人，为组织或领导班子增添新的活力。实践证明，如同养鱼池中要放进泥鳅，以盘活一池水一样，在一个组织中，一定要有几个思想敏锐、不甘寂寞、不满足现状、勇于进取的年轻人。他们会发现工作中存在的许多问题和弊端，会产生许多新的构思和灵感，提出一些意见和建议，从而为组织发展增加生机和活力。另一种是选准突破口，发起新的战役。领导干部具有开拓创新的意识，还只是为开创一番政绩提供了可能。要在过去的基础上再作出新成绩，就要求领导干部认真研究本地区、本单位的实际情况，从战略的高度把握现状和未来，提出清晰的发展思路，选择那些关系群众生活、群众迫切要求解决的问题和关系全局发展的重要问题作为突破口，并在慎重研究后迅速组织实施，并争取一班人的合作和群众的大力支持，使工作不断迈上新台阶。

加强检查监督

惰性是人之常性，消除惰性除主观努力外，需辅之以客观督促。一是抓规划。上级组织应要求每个单位制定中、长期规划和年度计划，促使领导者不断地确定新的奋斗目标，以激励自己带领群众创造新的业绩。二是抓检查，定期对各单位的工作和领导业绩进行自查或上级检查，以总结经验，发现问题，监督和推动领导工作不断前进。三是抓奖惩。对领导干部也要改变干与不干一个样、干好与干坏一个样的状况，做到重奖重罚，对不思进取的领导应限期改进或作降级处理；对政绩突出，群众拥护的领导要大力宣扬，提拔重用，用优胜劣汰促进领导不断进取。