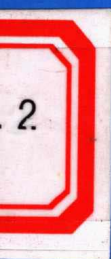


基层领导新方法

姜明生 编著



中共中央党校出版社

基层领导新方法

姜明生 编著

中共中央党校出版社
北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

基层领导新方法/姜明生编著. —北京:中共中央
党校出版社, 2003. 10

ISBN 7-5035-2792-7

I. 基… II. 姜… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076466 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

中共中央党校印刷厂印刷 北京怀柔歧庄装订厂装订

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 5.375

字数: 123 千字 印数: 1—5000 册

定价: 9.00 元

目 录

一、决策方法	(1)
(一) 决策求实	(1)
1. 如何坚持机会优先、难题靠后原则	(1)
2. 如何坚持发展县域经济的决策视角	(3)
3. 如何主持好决策性会议	(6)
(二) 决策求变	(9)
1. 如何正确进行追踪决策	(9)
2. 如何弥补决策失误	(11)
(三) 决策求稳	(14)
1. 如何降低决策风险	(14)
2. 如何矫正决策失误的十种因素	(17)
3. 决策失误出现的几种情况	(19)
二、用人方法	(23)
(一) 标准求新	(23)
1. 如何赋予干部标准的新内涵	(23)
2. 如何防止干部标准的变异	(25)
3. 如何把握基层领导干部德才表现的新特征	(31)
(二) 考察求细	(34)
1. 如何对干部的政绩进行综合分析	(34)

2. 如何澄清干部工作中的几种“定论”	(36)
3. 如何建立和完善领导干部推荐追究制	(39)
(三) 任用求准	(43)
1. 如何使干部资源配置优化	(43)
2. 如何构建干部公示的“情感超市”	(48)
三、思想工作方法	(50)
(一) 观念更新	(50)
1. 如何以更新思维带动工作创新	(50)
2. 如何开凿新时期领导抓问题的思想清泉	(53)
3. 如何确立科学的错误观	(57)
(二) 疏堵相宜	(60)
1. 如何坚持对部属批评要有度	(60)
2. 如何对待下属的“三失”	(62)
3. 如何把牢骚当成“人镜”	(65)
(三) 典型示范	(67)
1. 正确选择和确认典型	(67)
2. 如何走出抓典型的误区	(69)
四、县委书记、县长领导方法	(72)
(一) 正确导向	(72)
1. 如何发挥在总揽全局中的“五大作用”	(72)
2. 如何为发展定向	(74)
(二) 机制创新	(77)
1. 如何找准政府与市场经济的最佳契合点	(77)
2. 如何优化县级班子成员分管经济工作机制	(79)
3. 如何创新是发展县域经济发展的强大动力	(83)

(三) 律己容人	(86)
1. 如何把握县市长岗位的特点	(86)
2. 如何成为好“搭档”	(89)
(四) 善控局势	(93)
1. 如何面对复杂局面	(93)
2. 如何有效预防和处置群体性事件	(95)
五、乡(镇)党委书记、乡(镇)长领导方法	(101)
(一) 思路超前	(101)
1. 如何适应新形势	(101)
2. 如何在“四大主题”上突破	(104)
3. 如何矫正“农盲症”	(107)
(二) 净心善政	(110)
1. 如何当好乡镇长	(110)
2. 如何顶住压力 当好村官	(112)
3. 如何在“静、净、竞、敬”上下功夫	(115)
(三) 减负减压	(117)
1. 如何面对“五难”	(117)
2. 如何对待苦辣酸甜	(121)
3. 如何将农民减负与干部减压并行	(123)
六、组织部长领导方法	(127)
(一) 与时俱进	(127)
1. 如何坚持组织工作创新与求实相统一	(127)
2. 如何使组织工作创新	(129)
3. 如何把握组织部长的新特性	(131)
(二) 情理并重	(133)

1. 如何坚持原则性强与人情味浓的统一	(133)
2. 如何给下属谈话	(136)
(三) 范身修为	(139)
1. 如何提高组织部门领导的自身素质	(139)
2. 如何树立形象	(141)
七、办公室工作方法	(144)
(一) 综合协调	(144)
1. 如何综合协调	(144)
2. 如何坚持正确的调研观	(147)
(二) 以文辅政	(150)
1. 如何挑选秘书	(150)
2. 如何参政	(152)
3. 如何当一个称职的秘书	(154)
(三) 相知和谐	(156)
1. 办公室主任如何“走钢丝”	(156)
2. 秘书如何同领导相处	(159)
3. 如何处理秘书与领导之间的冲突	(163)
后 记	(165)

一、决策方法

(一) 决策求实

1. 如何坚持机会优先、难题靠后原则

作决策应坚持机会优先、难题靠后的原则，即确定决策目标时要更多地着眼于利用机会、求得发展。

要准确地把握机会与难题的内涵及其区别和联系，就需要准确地理解决策问题的广义与狭义。决策问题，是指实际状态与期望状态之间的差距。这一问题的定义有广义和狭义之分：只要是实际状态与期望状态之间存在差距，不管实际状态对主体的生存和发展是有利还是不利，都是问题，这是问题的广义。但事实上，虽然都是实际状态与期望状态之间的差距，对主体的利害关系却可以不一样。因为这种实际状态与期望状态之间的差距实际上有两种不同的类型：一是期望状态为正常，因而形成了与期望状态的差距；二是因为出现某种或某些积极因素而使期望状态提高，造成与实际状态之间的差距。我们通常把消极性的问题即危机称为问题，而把积极性的问题即良机称为机会。单指消极性的问题是问题的狭义。为避免混淆，消极的问题在有些情况下可以称之为挑战，特别是对于复杂的不大容易捉摸的情况、形势；在有些情况下可以称之为威胁或难题。

有的论著根据“问题”一词的习惯用法，只从狭义方面去理解，好像决策所要解决的问题就是指机器不转、出了次品，或官员腐败、社会不稳，或知识老化、面临失业等事情或处境。这是一种严重的误解，而这种误解是很有害的。因为如果决策只是围绕着消极的问题，只求解决危机，不去追求利用良机，是很难开创新局面、充分实现自身价值的。因此，仅仅狭义地理解决策所要解决的问题，就不可能揭示人类活动的自由自觉的创造性的本质。决策者必须善于去发现、利用、开发机会，否则就创造不了新局面。

还应该注意的是，这两类问题的区别只是相对的，它们不一定是那么纯粹的，而往往是联系在一起，并在一定条件下相互转化的。同一件事，或同一种处境，可能从这方面来看是危机，是难题，是挑战，从另一方面看是良机，是机会。由于实际情况和人的认识、态度也在变化，所以威胁、难题与机会也不是凝固不变的。现实的威胁或难题可能发展为机会，现实的机会可能反而变成了威胁或难题。对于这种相互联系、相互寄寓、相互转化的情况一定要看到，并且要看准，这有利于全面认识实际及其潜能，否则很容易束缚人们的思路，出现盲目悲观或盲目乐观的片面性。

同时提出的多个问题，可能都是消极的问题，即难题，也可能都是积极的问题，即机会，更多的情况是既有机会又有难题。如果遇到的是第三种情况怎么办呢？理智的选择应该是：机会优先，难题靠后。意思是，只要情况允许，应更多地考虑发展，着眼于发展，而不是把主要力量用以维持或恢复原来的所谓“正常状态”，应尽可能地把利用机会放在第一位，而不是把解决难

题放在第一位。应该说这个思路是对的。而现实的情况却是：有机会不利用，人们往往感受不到有多少压力；而有难题不解决，却意味着习惯了的正常秩序受到了干扰和破坏，轻则感到不便，重则感到日子不好过。换言之，跟难题相比，机会尽管很重要，却容易被忽视、被轻视。

另外还有一种情况，也使得强调“机会优先，难题靠后”显得很重要，即机会、难题相伴而生，结合在一起，从这个角度看是难题，从那个角度看是机会。遇到这种情况，作为难题去解决当然也是一种办法；最好的办法是作为机会去利用，结果不仅难题解决了，还得到发展。一个高明的决策者，要全面地、辩证地看问题，要具体分析问题，看到全貌，掌握全局。同一实际，究竟起怎样的作用，除了它本身，还得看我们怎样反应，怎样对待。

任何机会都是相对于特定主体而言的，其实质就是在事物按必然趋势向前发展的过程中，由于各种因素的相互作用而产生的、作为必然性表现形式的偶然情况、偶然联系，可能成为特定主体发展的有利条件或有利环境。这其中，很重要的一点就是在分析机会的时候，千万不能忽略了事物之间发展的因果关系，正确决策是建立在理性地分析事物的客观因果联系的基础之上的。

机会具有随机性、非常驻性等特点。因此，决策者应该用清醒的头脑和敏锐的眼光去发现机会，开发机会，抓住机会，利用机会，并在此基础上作好决策，以使自己所从事的事业得到发展。

2. 如何坚持发展县域经济的决策视角

决策视角，是指决策思维活动所切入的视野和角度，即分析

现象、透视规律的着眼点。新形势下县级党委应把握好四个方面的决策视角，以促进县域经济的发展。

第一，实事求是——求准。其一，一切从实际出发。内陆农业县最大的实际是人口多，底子薄，经济不发达，面临“农业大县、工业小县、财政穷县”的困扰和如何实现农民增收、财政增收、县域经济综合实力增强三重压力。因此，必须立足实际出思路，因地制宜地探索帮助群众发家致富的好路子，想出增收增效的好法子，迈出快速发展、提高群众生活质量的大步子。

其二，坚持民主集中制。领导决策时既要充分考虑本地的客观基础，又要把市场需求和决策的主观认识以及群众的致富愿望结合起来，进行民主集中，确保谋一项成一项。

其三，遵循自然规律和市场经济规律。把作决策同掌握、遵循、运用自然规律和市场经济规律结合起来，因实而动，不违节令，不违农时，不盲目跟风，有所为有所不为。

第二，开拓创新——求变。形势是变化的。发展具有相对永恒的内涵，但具体措施可以也应该因时而变。因而，决策就要讲求动态性与静态性的有机结合，思维方式上转向多维型、立体化，求变、求新、求异、求进。

其一，思想观念更新。思路决定出路。面对经济全球化进程日益加快，知识经济大潮迅速兴起的今天，这对每一个农业县来说，既是机遇，更是挑战，而大胆地闯、大胆地试，勇于做前人、前任没有做过的事，敢为人先。

其二，发展模式创新。内陆农业县要加快发展，不能照搬照抄外地经验，必须选择适合自己的发展新模式。一要大力发展特色农业。二要搞好工业改制改组。三要加快城市化进程。大力发

展以乡镇企业为主的个体私营经济，培养壮大新的经济增长点。

其三，领导方式求新。不同时期，需要探索运用不同的领导方法。一方面要继承传统方法，坚持走群众路线。另一方面要探索新方法，因势利导，充分发挥群众的民主权利，变行政命令为示范引导。

第三，发展提高——求效。发展才是硬道理。科学决策就要谋求投入产出比，创造最大、最佳决策效益，就是发展生产力。

其一，优化农业产业结构，实施产业化经营。农业县要借鉴先进经验，发挥优势，适度规模，主攻效益，把适应性调整与战略性调整结合起来，把结构调优，布局调顺，效益调高，农民调富。

其二，坚持政科农贸一体化，用足用活第一生产力。科技是现代农业发展的灵魂。谋求新发展仅靠自身的科技力量远远不够，必须广借外脑，借智生财，内外联手，迅速改造传统农业。

其三，开拓市场，促进流通。市场是现代农业的载体，是决定农业兴衰的关键因素。一要加强市场信息网络建设。二要完善市场体系建设。三要培育流通组织。四要组建生产经营体系。逐步建成一批基础雄厚、带动能力强的科技型龙头企业，加大市场占有率，提高综合效益。

第四，真抓实干——求实。空谈误民、实干兴县。良好的作风出生产力，出战斗力。实干、干实，扎扎实实促落实，是各级党委党性和执政能力强的具体体现。

其一，领导抓，抓领导。领导抓落实有权威、力度大、效果好，一抓就实。因此，领导干部要走出高楼深院，到基层去、到群众中发现问题、解决问题。

其二，培养求真务实的作风。牢固树立事业为重、群众利益第一的思想，艰苦创业，以良好的政风和过硬的作风取信于民，造福于民。

其三，形成良好的精神风貌。要充满信心，善抢机遇谋发展，认准了的要迅速抓住，埋头苦干，百折不挠，不达目的决不罢休。

3. 如何主持好决策性会议

如何主持好一个决策性会议，作为一名领导者必须注意四点。

第一，功夫在会前。这个功夫就是准备要充分。决策性会议不同于其他会议，它首先是一个发扬民主的会议，既要与会者各抒己见，又要统一与会者的思想，可以说是民主与集中的结合。其次是一个得出结论的会议。与会者既是一项政策的倡导者，又可能是一项政策的执行者，可以说是倡导者与执行者的结合。再次是一个承担责任的会议。一项决策的出台，既体现了一级组织的权力，同时也承担着决策是否正确及如何实施的责任，可以说是权力与责任的结合。正因为如此，决策性会议主持者要主持好会议，达到决策预期性效果，必须在会议前做好四件事：一是慎重提出议题。二是认真做好调查研究。三是认真征求方方面面的意见。尤其是征求相关人员意见，比如专业技术人员的意见，以便使初步方案或对策进一步完善并符合实际。四是做好会前的文案工作。要将方方面面的意见进行归纳整理，形成会议讨论稿，并在正式会议召开之前发给与会者，使与会者有充分的准备。

第二，把握在会中。在决策性会议正式召开时，作为会议的

主持者，要能把握住会议的气氛。通常会议开得不够理想，主要有几种表现：一种是冷场。另一种是不满情绪。再一种是一片赞同声。如何把握住会议气氛，主持者特别要注意以下几点：其一，要注意讲清议题提出的背景及原因，以及可能产生的后果和带来的影响，以便引起与会者的重视，能够从思想上、政治上、全局上思考需解决的问题或事情；其二，要注意讲清会前的准备情况，尤其是发给与会者的讨论稿的形成过程，以及方案或对策本身存在的利与弊；其三，要注意讲清方案或对策实施过程中可能出现的问题。通过主持者的阐述，让与会者进一步明确会议主题和会议需要解决的问题，从而作出既科学又符合实际的决策，以达到会议的预期效果。

第三，效果在引导。讨论的过程，既是发扬民主的过程，又是统一思想的过程。要想使会议开得成功圆满，主持者必须巧于引导。这里之所以要用“巧”字，就是主持者要注意分析与与会者的身份与成分，以合理地调节和运用。善用“巧”字，一是要善于“点名”或“传信息”，特别在开场之时，可能会出现短暂的冷场，这时就要“点名”或“传信息”给有思想、有头脑的同志，让他们带头发言，以便把会议很快引入正题。二是要善于让会前已经沟通、思想与会议主题一致的人先发言，以便起到正面引导的作用。三是让层次高的领导先发言。上下级关系是目前各级班子最为重视的关系，高层次领导的发言引导，实际上就等于给会议奠定了基础。四是要善于把握机会插话，特别是对与会者的正确观点要予以充分肯定，对偏离主题或观点明显不正确的发言要及时插话，以调整其发言思路。

第四，意见在倾听。决策性会议，是一个事关领导工作全局

成败的大问题。作为决策会议的主持者，必须关注每个领导成员所发表的不同意见和主张。这里的关键是主持人能否做到“倾听”。所谓“倾听”，不是一般的听听而已，而是要倾其心而听之，倾其力而思之，即是说要把心力倾注或倾斜到别人的发言上，做到全神贯注，精力集中，听得进，记得住，琢磨透，消化掉。衡量主持人是否做到“倾听”的标准就是让每个领导成员的不同意见，甚至反对的意见能够淋漓尽致的充分发表出来。所谓“充分”，就是让人家把想说的话说完，想论述的主张论述透，想谈的意见说够，毫无顾忌，像竹筒倒豆子一样。“倾听”是手段，“充分”是目的，决策是结果。这就要求主持人真话要倾听，假话也要倾听；顺耳之言要倾听，逆耳之言也要倾听；好主意要倾听，歪主意也要倾听；真知灼见要倾听，庸识俗见也要倾听……只有容百家之言，纳百人之见，才能从中鉴别比较，汲取精华，夯实决策基础，使作出的决策科学又民主，体现众意，符合实际。

第五，结论在自身。能否对会议作出总结、归纳并最终形成决议，主持者的自身素质起着至关重要的作用。这就要求作为一个决策性会议的主持者必须具备四个条件：（1）有影响力。应为决策机构具有决策能力的主要领导，不然难以压阵、服从。（2）有丰富的阅历。主要是能够把握客观的尺度，站在全局的高度看待问题或事情，很有主见，不会被某一个人或某一个观点所左右，不轻易改变初衷。（3）有临场应变能力。主要是能够根据会场人员情况、气氛情况、发言情况，及时调整策略，避免会议的冷场或“走火”等现象。（4）有决断的魄力。除了有善于总结归纳的能力外，重要的是能及时将会议收场，形成相

对一致的意见或看法。这也是决策会议开得成功与否的重要标志。

(二) 决策求变

1. 如何正确进行追踪决策

决策是领导者以理性认识和价值认识为依据,对未来实践所作的设计和决断,也是领导者的首要责任。但是,决策从制定到实施,会不断遇到新情况和新问题,这又决定了领导者要根据决策运行情况,结合变化了的客观实际,适时调整部署,进行追踪决策,以保证工作的顺利开展。因此,正确进行追踪决策,就成为每一个领导者实施科学领导的重要因素。

第一,追踪决策要把握好度。首先,要及时地化非程序化决策为程序化决策,以最大限度地保障决策的科学性。这就要求领导者不断积累经验,提高“编程”能力,在面对复杂问题时能够化非程序化决策为程序化决策,以提高决策效率,集中精力解决例外问题。

其次,要处理好稳定与调整的关系,重大决策需要相对的稳定性,不可朝令夕改,随意性太强。但是每项决策的实施又处于动态之中,应对其实施过程进行追踪,根据变化了的情况和落实中出现的不足、失误或错误,及时、果断地作出调整。

再次,要处理好全局与局部的关系。决策实施后暴露出的问题,有时是全局的,有时是局部的,有时是决策系统内部的。对涉及全局的问题必须慎之又慎,如果决策基本正确,只是某些领域、某些环节需要调整,其调整必须在保持与总体决策原则一致

的情况下进行，不可影响全局目标的实现。如果原来的决策经过追踪落实是合理的，则不必调整或作出新的决策，而应坚持实施。同时，追踪决策要以信息和预测分析为基础。因此，要科学地预测追踪决策的后果，必须开阔视野，掌握相关的社会、经济、技术和政策的变动趋势等信息，充分考虑和利用外部环境条件。

第二，追踪决策要把握好最佳时机。追踪决策就是要对原决策的走向进行监视、调整和纠正，为此，把握好最佳时机非常重要。特别是在当前信息时代，情况瞬息万变，领导者必须增强观察事物的敏锐性。当成功有 50% 的可能性时，就要想着干；有 70% 的可能性时，就要着手干；切不可等有 100% 的把握时再干，那样就会贻误时机。因此，提高追踪决策的准确性，把握好最佳时机，应当是领导者对事物发展过程不同阶段的准确判断和正确选择。对决策目标、决策方案思考得越精细，论证得越严密，追踪决策时机的准确性就越大，科学性就越强，成功的机会也就越大。

第三，追踪决策要具有果断性。果断作为一个领导者，必须在发现问题、分析因果、预测走向、解难释疑上表现出超强的预见性和前瞻性。也就是说，在问题尚未出现或问题已经出现而部属尚未发现时，领导者应先考虑到，并能凭借自己的洞察力迅速、及时地对已作出的决策进行调整或重新部署。领导者可能会遇到部属思想上一时想不通的情况，这时，应显示出力排众议的胆略和气魄，果断地调整决策。否则，等恶果造成所有人都明白过来再去调整，往往是时过境迁，大势已去了。

另外，对错误的决策，领导者一旦发现，就应迅速予以调整