

王
渊
著

规律·平衡·适度

——
领导学演讲录



甘肃人民出版社

王
渊
著

规律·平衡·适度

——领导学演讲录



甘肃人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

规律·平衡·适度:领导学演讲录 / 王渊著. --
兰州:甘肃人民出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-226-04838-2

I. ①规… II. ①王… III. ①领导学-通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 235597 号

出 版 人:吉西平
责任编辑:肖林霞
封面设计:马吉庆

规律·平衡·适度——领导学演讲录

王 渊 著

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市读者大道 568 号)

甘肃兴方正彩色数码快印有限公司印刷

开本 710 毫米×1020 毫米 1/16 印张 14.5 插页 3 字数 230 千

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

印数:1~5 000

ISBN 978-7-226-04838-2 定价:48 元

目 录

Contents

- 001 第一讲 规律·平衡·适度
——学习领导学的认识和体会
- 001 一、搞好工作把握规律
- 003 二、人际关系把握平衡
- 005 (一)对上平衡
- 009 (二)对下平衡
- 013 (三)同级平衡
- 014 三、为人处事把握适度
- 016 (一)领导定位要适度
- 016 (二)领导目标要适度
- 017 (三)领导决策要适度
- 021 (四)领导用权要适度
- 024 (五)领导运筹要适度
- 025 (六)奖惩宽严要适度
- 027 (七)成就动机要适度
- 028 (八)朋友交往要适度
- 029 (九)人际距离要适度

032	第二讲 关于领导决策的几个问题
033	一、决策的内涵、类型和体制
033	(一)决策的内涵
034	(二)决策的类型
037	(三)决策体制
040	二、决策的程序与方法
040	(一)发现问题,确定目标
041	(二)集思广益,拟制方案
042	(三)分析评估,方案选优
044	(四)实施方案,反馈调节
045	三、决策方略
045	(一)坚持问题导向,历史、现实、未来相结合
047	(二)坚持民主导向,领导、群众、专家相结合
049	(三)坚持求实导向,科学、民主、法治相结合
051	(四)坚持落实导向,实施、反馈、修正相结合
053	四、战略
053	(一)战略的特征
055	(二)战略的作用
056	(三)战略的制定
058	五、政策
059	(一)政策的含义和特征
061	(二)制定政策的原则
064	(三)制定政策的步骤
065	(四)政策的实施
066	六、决策心理
066	(一)决策成就动机

068	(二)决策动机冲突	111
069	(三)决策选择心理	111
072	(四)决策实施心理	111
074	第三讲 选才用人的理论、实践与方法	111
074	一、选才用人是领导者的基本职责	111
074	(一)人才的内涵和特征	111
075	(二)领导者与选才用人	111
077	二、知人的原则与制度	111
077	(一)识别人才的原则	111
080	(二)识别人才的制度	111
083	三、善任的原则与制度	111
083	(一)正确用人的原则	111
086	(二)正确用人的制度	111
091	四、选才用人心理	111
092	(一)用人心理负效应及其调适	111
095	(二)用人心理障碍及其克服	111
099	(三)用人心理正效应及其发挥	111
102	五、选才用人方法	111
102	(一)领导目标必须动员他人来实现	111
103	(二)动员他人的最佳手段是激发人的创造力	111
105	(三)关键是激发人的主人翁精神	111
108	第四讲 从不同层次上学习、研究、运用领导方法	111
109	一、根本领导方法	111
110	(一)坚持辩证唯物论,把思想路线和思想方法搞对头	111

- 111 (二)坚持唯物辩证法,把分析矛盾和解决矛盾搞对头
- 111 (三)坚持实践认识论,把工作思路和重大决策搞对头
- 112 (四)坚持历史唯物主义,把出发点和落脚点搞对头
- 113 二、基本领导方法
- 113 (一)群众路线是基本的领导方法
- 116 (二)调查研究是正确决策的中心环节
- 118 (三)一般号召与个别指导相结合
- 118 (四)领导骨干与广大群众相结合
- 119 三、具体领导方法
- 120 (一)预测的方法
- 121 (二)处理日常事务的方法
- 121 (三)协调的方法
- 122 (四)开会的方法
- 123 (五)弹钢琴的方法
- 124 (六)运筹时间的方法
- 124 (七)抓两头、带中间的方法
- 124 (八)演讲的方法
- 125 四、特殊领导方法
- 125 (一)处理突发事件的方法
- 129 (二)处理模糊事件的方法
- 133 (三)处理例外事件的方法
- 137 第五讲 讲究领导艺术,提高领导水平
- 137 一、领导艺术的含义与特征
- 138 (一)领导艺术的含义
- 140 (二)领导方法与领导艺术

141	(三)领导艺术的特征
144	二、领导艺术的内容
144	(一)运筹帷幄,审时度势
145	(二)深谋远虑,多谋善断
146	(三)掌握限度,胸中有数
147	(四)刚柔相济,机智灵活
148	(五)抓住中心,照顾全盘
149	三、用权艺术
149	(一)谨慎用权
150	(二)因人用权
150	(三)适时用权
151	(四)因境用权
151	(五)因事用权
152	四、平衡艺术
152	(一)平衡的要领
154	(二)同级平衡的艺术
155	(三)对上平衡的艺术
160	(四)对下平衡的艺术
164	五、理事艺术
164	(一)抓大事的艺术
165	(二)因势利导的艺术
168	(三)抓落实的艺术
169	(四)时间增效的艺术
170	(五)主持会议的艺术
172	(六)个别酝酿的艺术
173	六、用度艺术

- 173 (一)妥协的艺术
- 175 (二)拖延的艺术
- 176 (三)退让的艺术
- 177 (四)精明与糊涂的艺术
- 178 (五)刚与柔的艺术
- 180 (六)方与圆的艺术

182 第六讲 正职领导方法与艺术

- 184 一、正确用权,树立领导权威
- 184 (一)硬权力与软权力
- 185 (二)正确行使硬权力
- 186 二、把关定向,发挥主导作用
- 186 (一)准确定位,找准主事坐标
- 187 (二)把关定向,管住大政方针
- 187 (三)善于谋势,兼顾当前长远
- 188 三、用好副职,维护班子团结
- 188 (一)正职要善于用好副职
- 188 (二)用好副职的要领
- 189 四、抓住关键,民主科学决策
- 189 (一)按照民主集中制决策重大问题
- 190 (二)探索民主集中制的具体实现形式
- 195 五、纲举目张,科学运筹事务
- 195 (一)抓班子、带队伍、驾驭全局
- 196 (二)让下级做该他们做的事
- 196 (三)层级管理,合理授权
- 197 (四)合理安排时间

- 198 六、抓主抓总,有效驾驭全局
- 198 (一)决策系统观念,善于谋划全局
- 198 (二)坚持统筹兼顾,善于把握全局
- 199 (三)坚持整体推进,善于控制全局

201 第七讲 副职领导方法与艺术

- 202 一、重要性和必要性
- 203 (一)实现领导职能的需要
- 203 (二)提高领导效能的需要
- 204 (三)平衡人际关系的需要
- 205 二、普遍性和特殊性
- 205 (一)领导活动的普遍性
- 206 (二)副职领导活动的特殊性
- 208 三、准确定位,演好角色
- 209 (一)副职角色特征
- 210 (二)副职角色误区
- 211 (三)辅佐正职,当好助手
- 212 四、改进方法,讲究艺术
- 212 (一)副职参谋的方法与艺术
- 214 (二)副职执行的方法与艺术
- 214 (三)副职协调的方法与艺术
- 216 (四)副职理事的方法与艺术
- 217 (五)副职开会的方法与艺术
- 219 (六)副职述职的方法与艺术
- 220 (七)副职用权的方法与艺术

第一讲 规律·平衡·适度

——学习领导学的认识和体会

时间：2015年6月27日

地点：中共甘肃省委党校教学楼210教室

班次：中共甘肃省委党校领导学专业研究生班

课程：现代领导科学与艺术

主讲：王渊 中共甘肃省委党校教授

同志们今天是乘车或者自己开车参加领导学专业研究生班学习的，对开车有自己的认识和体会。咱们先讨论一个与开车有关的问题。

讨论题之一：驾驶员开车应把握哪些问题？

大家刚才对开车讲了非常好的观点，综合大家的观点，驾驶员开车应把握好三个问题：一是把握开车的规律，主要是认真学习、全面领会、自觉遵守交通规则，得心应手地按交通规则办事；二是把握好车的平衡，包括车自身的平衡状态要好，车与道路的平衡关系要掌握好；三是把握适度，跑得太慢没有效率，跑得太快又容易出事，既要讲安全又要讲效率，这就需要把开车的速度把握好。根据我多年来学习、研究领导学的认识和体会，我深切地感受到，领导干部开展工作犹如驾驶员开车，也需要把三个问题把握好：一是把领导活动的规律把握好，二是把人际关系的平衡把握好，三是把为人处事的度把握好。今天，我就围绕这三个问题，汇报学习领导学的认识和体会，作为现代领导科学与艺术这门课程的第一讲。

一、搞好工作把握规律

领导干部要富有成效地开展领导活动，必须按领导活动的规律办事。领导学是研究领导活动规律的一门综合性应用性学科。通俗地说，领导

学是研究怎样当领导的学问，就像交通规则是研究怎样开车的学问一样。领导学研究的内容，换句话说，领导者“开车”的“交通规则”所包括的内容，概括起来，可以用“1362”来表示。

所谓“1”，就是一条主线：什么是领导、怎样当好领导。

所谓“3”，就是三个基本问题：1. 领导者与被领导者的关系；2. 领导的组织结构及其有效运用；3. 对客观对象的认识和改造。

所谓“6”，就是六项主要内容：1. 领导的本质和目的；2. 领导的要素及相互关系；3. 领导的职能和作用；4. 领导者及其素质；5. 领导活动过程及机制；6. 领导方法与领导艺术。

所谓“2”，就是在把握领导活动规律时，有两个重要方面应特别加以注意：一是要始终不渝地坚持实事求是，坚持一切从实际出发，把思想路线和思想方法搞对头。二是要始终不渝地坚持一切为了人民、一切依靠人民，从群众中来、到群众中去，坚持群众路线和群众观点，把出发点和落脚点搞对头。

搞好工作把握规律，既要把握领导工作的一般规律，又要把握各自工作的特殊规律。要认真贯彻中央的大政方针和上级的指示精神，紧密结合本地区、本部门和本行业的实际，做好上情与下情结合的文章，创造性地开展工作。坚持上情与下情结合，是做好工作的基本要求，也是十分管用的领导方法和领导艺术。

搞好工作把握规律，对每一位领导干部来讲，还要演好一个角色，学会两种本领。演好一个角色，就是立足现有的领导岗位，尽职尽责地搞好现职的工作。学会两种本领，就是不管是正职还是副职，都要同时具备当好正职与当好副职两种本领。从干部成长规律和长远发展看，副职是一个重要的台阶。只有经过副职岗位的锻炼，才能逐步积累从事分管工作和全面工作的经验，为做好正职工作打下良好的基础。从某种意义上说，不会当副职，就很难有机会成为正职；善于作副职，才有希望成为优秀的正职。

关于领导活动的规律，换句话说，领导者“开车”的“交通规则”，大体涉及如上内容。对这些内容，我们省委党校领导学专业研究生班，

通过集中学习与业余自学相结合、教师讲授与学员思考相结合、考试考核与研讨交流相结合、撰写论文与总结实际工作经验相结合等形式，用3年时间进行系统的学习和研究，今天只能报报题目，没有时间展开去讨论。希望大家认真研究领导学的理论、原则、方法、艺术，把领导活动规律把握好。实践是不断发展的，我们对领导活动规律的认识也是不断深入的。探索、认识和运用规律，是一项永无完结的长期任务，贯穿于领导活动的全过程。每一位领导干部，要牢固树立按领导活动规律办事的意识，通过不断的学习和实践，努力提高探索、认识和运用规律的能力和水平，把自己担负的领导工作不断地推向前进。

二、人际关系把握平衡

领导职能包括引导、指挥、组织、协调、监督和教育等方面，基本职能是决策和用人。领导者无论履行哪方面的职能，也不管做哪方面的领导工作，归根到底都是做人的工作，都无一例外地要与人打交道。人顺了，一顺百顺；人不顺，百事不成。所以，领导者要善于做人的工作，得心应手地平衡人际关系。驾驶员开车要把握车的平衡，领导者要把握人际关系的平衡。善于在动态中把实际面对的人际关系得心应手地平衡好，是做好领导工作的需要，也是领导者应具备的素质和能力。

古人讲：“政者，正也”；“若安天下，必先正其身”。作为领导者，要处理好人际关系，让下属心悦诚服地和你和谐相处，你自己必须正心诚意，首善其身，心正、行正、法正、气正。心正，就是权为民所用，利为民所谋，情为民所系，全心全意、完全彻底地为人民服务，始终把人民的利益放在心中最高位置。行正，就是认认真真做事，堂堂正正做人，清清白白做官，不取不义之财，不沾不正之风，不干非法之事。法正，就是严格按制度办事，按规矩办事。气正，就是光明磊落，一身正气，躬身做官，挺身做人。首先做到自身正，以良好的人格和品格赢得下级的信赖和支持，是领导者营造良好人际关系的基础和前提。

人际关系把握平衡，要求领导者必须处事公道。古人讲：公生明，

廉生威。公正待人，公平处事，是提高领导权威和公信力的不二法门。一般来说，人们对领导者公正处事、彰显正义的要求是共同的、一致的。特别是人们普遍认同的、有着统一的衡量和判断标准的事情，领导者要身体力行，一视同仁，一把尺子量到底。领导者处事公正，就会得到大家的信赖和拥护。当然，这个大家是指绝大多数人，或者是基本的干部和群众，也就是当年毛主席讲的干部的百分之九十五以上和群众的百分之九十五以上，而不是指全部，不是百分之百。为什么这么说，因为对于一些人来说，遇到与己无关或关系不大的具体问题时，是能够支持领导者秉持公正立场，按原则办事，按规矩办事的。但遇到与个人利益密切相关的事情时，他们往往希望领导者能够变通处理，给予自己特殊的照顾。如果不做变通处理，没有得到特殊照顾，就会招致不满和埋怨。这种不满和埋怨属于“私怨”。古往今来、古今中外，对领导者“公正处事”持双重标准的现象，可以说是司空见惯、屡见不鲜的。因而，“私怨”的存在不是一个新问题，而是一个老问题，是一个古已有之的问题。这就是领导者不可能被所有人满意，不可能被大家百分之百满意的原因。领导者大公无私如春雨，光明磊落如秋月，凡事依正道而行，无愧于心，极个别人出于一己之私心怀不满，甚至说长道短、飞短流长，可以坦然面对、淡然处之，不必苛求自己。如此对待公道处事带来的“私怨”，复杂问题简单化，就可以轻装上阵，省却许多不必要的心理负担。

人际关系把握平衡，还应掌握处理人际关系的理论、原则、方法和艺术。在处理人与人的关系中，领导者要讲求和睦、和气、和善，提倡和谐共存、和睦相处、和衷共济，实现对内部人的凝聚力和外部人的吸引力，像孔子讲的那样：“近者悦，远者来”。一个好的领导者，不仅要追求工作的高效率，更应该给员工创造一个宽松、和谐、温馨的软环境。领导者要关心人、爱护人、尊重人，要能够体恤下情，对他们的处境、遭遇、意愿、困难等能够细心体察，并尽力帮助他们，表现出强烈的恻隐之心。只有大家工作顺心，心情愉快，才能各安其位，各尽其能，达到“悦其心使致其力”的效果。领导者要“差异协同”，善于从众说纷纭中找到共同点，并努力放大这种共识，以同其心、合其德、协其力、成

其事。领导者要善于求同存异，在求同和合作中妥善处理差异和矛盾。既要着眼同，重视同，发展同；又要正视异，承认异，包容异。这也是古人说的“万物并育而不相害，道并行而不相悖”的理想状态。对人际平衡的理论、原则、方法和艺术，国内外领导者和学者已有许多富有见地的研究成果，也有非常成功的经验和精彩经典的案例，我们要认真学习、借鉴和运用。

领导者的人际平衡，具体到日常操作的层面，包括对上平衡、对下平衡和同级平衡三个层面。

（一）对上平衡

每个单位都有自己的上级主管部门和主管领导，每一位领导干部都要与上级发生多方面的联系，从而与上级形成复杂的工作关系和人际关系。认真研究、正确理解上级的工作思路和方法，赢得上级的信赖和支持，处好与上级的关系，是下级顺利开展工作的重要条件。下级能否处理好与上级的关系，直接关系到工作环境的好坏和工作绩效的大小。

讨论题之二：如何搞好对上平衡？

搞好对上平衡要从多方面努力，以下几点是优先应予考虑的。

1. 摆正位置，到位不越位。

换句话说，鞍前不越位、马后不掉队；既不能失职不作为，也不能越权乱作为。

所谓不越位，在操作层面表现为五个不越位，即决策不越位，表态不越位，工作不越位，公共场合不越位，交往不越位。

2. 尊重和维护上级的威信。

3. 善于领会上级意图，适应上级的特点和习惯开展工作。

4. 对上级一视同仁，按权限和程序请示汇报工作。

先说对上级一视同仁，就是对每一位上级，在工作上一样支持，在组织上一样服从，在态度上一样对待。

再说按程序请示汇报工作，就是先直接上级，再高一级上级；先主管上级，再全面负责上级。

另外，请示汇报要注意的事项：一是认真听取上级指示，二是表述

简明扼要，三是要有一套基本方案、多套预备方案。

5. 善于表达自己的意见和建议，能以恰当的方式帮助上级纠正错误。下级对上级的的工作要积极提意见建议；如果上级有失误和考虑不周的地方，要本着对工作、对上级负责的态度，及时坦诚地陈述利害，必要的时候还要据理力争，提醒和帮助上级把工作搞好。下级要打消思想顾虑，相信上级能够虚心纳谏，认真对待听到的意见和建议。即使自己的意见没有采纳，只要该说的都说了，也就尽了自己的心意，总比事不关己高高挂起、明知不对少说为佳的人好得多。当然，话又说回来，下级在提意见建议的时候，也要尽可能注意方式方法，包括场合、途径、切入点的选择都要恰当，注重实际效果。不能因为心是好的、意见是正确的，就口无遮拦，不注意方式、不注意场合，这样往往达不到目的，好心得不到好报。良药苦口利于病，但苦味好多人受不了。如果良药不苦口，甚至有甜味，就像小孩的糖丸一样，服药就不是一件难事了。

如何给上级提意见建议，特别是如何说服上级心悦诚服地放弃错误的主张，积极愉快地采纳正确的意见，我们中华民族充满了智慧，留下了浩如烟海的精彩篇章。我这里举《战国策》中的名篇《触龙说赵太后》，可以说这是下级说服上级的经典案例。战国时期，秦国趁赵国政权交替之机，大举攻赵，并已占领赵国三座城市。赵国形势危急，向齐国求援。齐国一定要赵太后的小儿子长安君为人质，才肯出兵。赵太后溺爱长安君，执意不肯，致使国家危急日益加深。在强敌压境、赵太后又严厉拒绝大臣意见建议的情境下，触龙因势利导，以柔克刚，用“爱子则为之计深远”的道理，说服赵太后，让她的儿子出质于齐，换取救兵，解除了赵国的危急。这篇文章，歌颂了触龙以国家利益为重的高尚品质，展现了触龙善于做上级思想工作的杰出才能，写得非常精彩。下面，我把原文给大家念一下：

赵太后新用事，秦急攻之。赵氏求救于齐。齐曰：“必以长安君为质，兵乃出。”太后不肯，大臣强谏。太后明谓左右：“有复言令长安君为质者，老妇必唾其面！”

左师触龙言愿见太后。太后盛气而揖之。入而徐趋，至而

自谢，曰：“老臣病足，曾不能疾走，不得见久矣，窃自恕，而恐太后玉体之有所郤也，故愿望见太后。”太后曰：“老妇恃辇而行。”曰：“日食饮得无衰乎？”曰：“恃粥耳。”曰：“老臣今者殊不欲食，乃自强步，日三四里，小益嗜食，和于身也。”太后曰：“老妇不能。”太后之色少解。

左师公曰：“老臣贱息舒祺，最少，不肖，而臣衰，窃爱怜之，愿令得补黑衣之数，以卫王宫。没死以闻！”太后曰：“敬诺。年几何矣？”对曰：“十五岁矣。虽少，愿及未填沟壑而托之。”太后曰：“丈夫亦爱怜其少子乎？”对曰：“甚于妇人。”太后笑曰：“妇人异甚！”对曰：“老臣窃以为媼之爱燕后贤于长安君。”曰：“君过亦，不若长安君之甚。”左师公曰：“父母之爱子，则为之计深远。媼之送燕后也，持其踵为之泣，念悲其远也，亦哀之矣。已行，非弗思也，祭祀必祝之，祝曰：‘必勿使返。’岂非计久长有子孙相继为王也哉？”太后曰：“然。”

左师公曰：“今三世以前，至于赵之为赵，赵王之子孙侯者，其继有在者乎？”曰：“无有。”曰：“微独赵，诸侯有在者乎？”曰：“老妇不闻也。”曰：“此其近者祸及身，远者及其子孙。岂人主之子孙则必不善哉？位尊而无功，奉厚而无劳，而挟重器多也。今媼尊长安君之位，而封之以膏腴之地，多予之重器，而不及今令有功于国，一旦山陵崩，长安君何以自托于赵？老臣以媼为长安君计短也。故以为其爱不若燕后。”太后曰：“诺。恣君之所使之。”

于是为长安君约车百乘，质于齐，齐兵乃出。

子义闻之曰：“人主之子也，骨肉之情也，犹不能恃无功之尊，无劳之奉，已守金玉之重也，而况人臣乎。”

《触龙说赵太后》给大家读完了，可能在座的同志有不少人以前就读过这篇文章。我在1972年上高中一年级的時候，我们的语文老师把这篇文章讲解得十分生动，对触龙（当时的课本为“触詔”）、赵太后两个重