

领导干部第一智慧书

领导干部必备的 执政智慧 与谋略

阐释从政谋略 启迪领导智慧 开阔干部视野 提升执政能力
同名课程获得众多政府部门广泛好评

石磊/编著

国家行政学院出版社

领导干部必备的
执政智慧 与谋略

领导干部第一智慧书

石磊 / 编著



国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导干部必备的执政智慧与谋略/石磊编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2011.12

ISBN 978-7-5150-0207-1

I. ①领… II. ①石… III. ①中国共产党-执政-研究 IV. ①D25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259241 号

书 名 领导干部必备的执政智慧与谋略
作 者 石 磊
责任编辑 姚敏华
出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话 (010) 68920640 68929037
编 辑 部 (010) 68920701
经 销 新华书店
印 刷 北京佳顺印务有限公司印刷
版 次 2012 年 1 月北京第 1 版
印 次 2012 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16 开
印 张 14.5
字 数 200 千字
书 号 ISBN 978-7-5150-0207-1/D·086
定 价 32.00 元

前 言



大凡卓有成就的领导干部无不具有超凡脱俗的领导智慧。领导智慧是见微知著的眼光，是对大局的把握，是勇于决策的胆略，是举重若轻、化繁为简的手段和技巧。丰富、修练领导智慧是提高领导干部执政水平的捷径。

2011年7月1日，胡锦涛总书记在庆祝建党90周年大会上的讲话中提醒我们：“全党必须清醒地看到，在世情、国情、党情发生深刻变化的新形势下，提高党的领导水平和执政水平、提高拒腐防变和抵御风险能力，加强党的执政能力建设和先进性建设，面临许多前所未有的新情况新问题新挑战。”总书记的告诫，应该成为我们提高执政能力的强劲动力。那么，我们的执政能力从何而来？除了从实践中获得，还要从前人的智慧中去学、去悟。

真正卓越的领导干部执政能力，并不是领导干部与生俱来的能力，而是来源于领导干部的智慧。

智慧，是人们把读书学习获得的概念、规则、规律等显性知识和实践活动积淀起来的经验等隐性知识相碰撞后从心灵中产生出来的活性知识，即“辨析判断，发现创造的能力”（《辞书》为智慧下的定义）。领导智慧，则是领导干部在一定的学识、经验和能力的基础上，从上下几千年的领导实践活动中积淀起来的领导

理论、领导模式、领导手段和领导方式方法的结晶，是灵活和富有远见卓识的思维方式和行为方式。领导干部执政能力是“智慧的物理力量”的综合表现，换句话说，就是领导智慧蕴含着巨大的领导干部执政能力，领导干部执政能力就是因伟大智慧的释放而彰显的征服力。美国前总统哈里·杜鲁门曾经把领导干部执政能力定义为：让别人做他本来不一定想做的事情，而且喜爱这样做。没有领导智慧，领导干部执政能力只能是苍白、零碎的口号。倘若没有领导智慧，即使你受过高深的教育，即使你在专业领域受过尖端的训练，是本行业的天之骄子，你在自己所领导的团队中也很有可能难展宏图。但是，如果你能够在原有才干的基础上增加领导智慧，你就会惊奇地发现：你可以让所有的人接受你的思想，而不会遭遇任何反抗；你所领导的事业前途光明坦荡。有无领导智慧，或领导智慧的多少，决定了领导干部执政能力品质的优劣，进而决定了一个领导干部是卓越还是平庸。卓越的领导干部必然是最伟大的领导智慧的传承人。

本书分为十章，第一章谈的是领导干部执政的个性培养、第二章谈的是领导干部执政的交往、协调智慧、第三章谈的是领导干部执政的口才培养、第四章谈的是领导干部执政的用人智慧、第五章谈的是领导干部执政的决策智慧、第六章谈的是领导干部执政的从政智慧、第七章谈的是领导干部执政的处世智慧、第八章谈的是领导干部执政的生存智慧、第九章谈的是领导干部自身的心理调养、第十章谈的是领导干部执政的班子建设。章章扣紧当前领导干部执政为官必须具备的人品、官德、能力等智慧方面的问题展开阐述，启迪领导干部要树立正确的世界观、人生观、

价值观、权力观和政绩观，着力提高领导水平和执政能力方面的智慧，坚定正确的理想和信念，始终坚持立党为公，执政为民，情为民所系，权为民所用，利为民所谋，真正做好人、当好官、办好事的执政为官智慧。

《领导干部必备的执政智慧与谋略》一书，内容翔实，剖析透彻，论证有力，持之有据，言之成理，具有较强的思想性、启迪性、可读性和现实针对性。尽管尚欠完美，但瑕不掩瑜，读了会有所借鉴、大有裨益和收获。

编 者

目 录

第一章 领导干部执政的个性培养	1
培养高尚的人格	3
培养良好的兴趣	5
培养积极的工作热情.....	7
培养坚韧的意志力.....	9
培养细心的观察力.....	12
培养稳定的注意力.....	14
培养牢固的记忆力.....	16
培养丰富的想象力.....	18
培养完备的思维能力.....	20
第二章 领导干部执政的交往、协调智慧	23
重视培养自己的亲和力.....	25
只有相互悦纳才能合作.....	26
与人交往重点把握其心理.....	28
学会与上级交往的艺术.....	30
学会与同级协调的艺术.....	33
学会与下级交往的艺术.....	36

学会与群众协调的艺术.....	38
学会与上级主管部门协调的艺术.....	40
学会与合作单位协调的艺术.....	45

第三章 领导干部执政的口才培养.....51

话要说到点子上.....	53
批评要旁敲侧击，劝诫巧借弦外音.....	55
说假话害人又害己.....	58
说服下属要委婉.....	61
语言表达要通俗易懂.....	64
“会说话”不是“能说话”.....	66
着力提高沟通的效果.....	68

第四章 领导干部执政的用人智慧.....71

领导干部要有容才之量.....	73
正确对待有个性的干部.....	74
领导干部不可以貌取人.....	76
化解下属的不良情绪有策略.....	78
善于运用赏识与赞美.....	80
恰当地运用激励艺术.....	82
领导干部要成为优秀的激励者.....	84

第五章 领导干部执政的决策智慧.....87

决策要有坚定和果断的意志.....	89
决策需要具备的心理因素.....	90
人事决策的技巧.....	93
矫正决策失误的有效方法.....	96

决策失误后应采取的对策.....	98
------------------	----

第六章 领导干部执政的从政智慧.....101

坚守底线，更要做好表率.....	103
为官从政要忠诚.....	106
严守机密是自己应尽的职责.....	109
遵守法律才有自由与快乐.....	114
抵住诱惑才不会失掉未来的幸福.....	116
权力下放不是放任自流.....	120
听真话，不听假话.....	123
对赞扬要保持头脑清醒.....	126

第七章 领导干部执政的处世智慧.....129

学会忍耐才能一跃而起.....	131
善于感情投资才能赢得人心.....	134
尊重下属才能发挥其作用.....	137
不要与下属的关系太亲密.....	139
用榜样来影响他人.....	143
做好“调和”有方法.....	145
偏听偏信害人害己.....	148
不要与上司抗衡.....	152

第八章 领导干部执政的生存智慧.....155

韬光养晦，隐藏锋芒.....	157
角色转变，工作有方.....	159
有效地利用好自已的时间.....	162
不要忽视身边的小人物.....	164

尽力将工作做得无可挑剔	167
谋全局者才能谋一世	170
领导者更要多做分外事	173

第九章 领导干部自身的心理调养.....177

用读书滋养干渴浮躁的心灵	179
把握自己良好的情绪	181
增强自身心理的承受力	183
让心中充满快乐	186
呵护好自己的精神家园	188
化解别人的嫉妒有技巧	190
完善自我，超越自我	192
不可有浮躁之心	194
不可有虚荣之心	197
正确地看待挫折	199
善于摆脱追求完美的心态	200
提高自身的心理素质	203

第十章 领导干部执政的班子建设.....205

重视领导班子的建设	207
注重培养领导班子的气质	209
加强优化领导班子的性格	211
领导应克服从众心理	213
注重班子成员的协调	216
领导干部应自觉维护班子的团结	218
实现和谐的领导班子	220

第一章

领导干部执政的个性培养



培养高尚的人格



人不能左右“旦夕之祸福”，但可以左右自己的人生之路，其方法就是培养高尚的人格。可以说，有什么样的人格，就有什么样的人生。

概括地说，人格是指个体与其环境交互作用的过程中所形成的一种独特的身心组织，这种变动缓慢的组织使个体适应环境时，在需要、动机、兴趣、态度、价值观念、气质、外形与生理等方面，都有不同于其他个体之处。而人格健康，涉及你对别人、对工作的态度，也涉及你对自己的态度。人格是否健康，需要考察人对外部世界和对自己内心世界的态度和关系，看你能不能使外部世界与内心世界达到和谐与平衡。“健康”在英文中指完整的意思，健康的人，就是一个完整的人，一个整体没有缺陷的人，是一个完整的统一体。首先是肉体和精神、身体和心理的统一；其次是心理、内心世界和社会外部世界的统一。一个心理健康的人，总是能够与自己的同伴和谐地生活在一起；再次，健康的人也是内心生活和谐的人。所以说，人格健康就是指人格结构与社会环境、自我的气质与内心的和谐统一。

而所谓理想的人格，是指符合一定社会道德原则的道德典范、道德楷模、道德榜样，它是道德理想在个人身上的体现。确立理想人格有价值性原则、道德性原则、和谐性原则、主动性原则、真善美的原则。理想在积极的追求中变成为现实，理想人格在积极的追

求中产生并逐步完善。

人格塑造是为了实现人格优化，达到人格健全，从而为自己创造一个成功的人生。那么，如何优化领导干部的人格呢？

一是择优汰劣。人格优化包括品质的优化和人格结构的优化。择优就是要选择那些良好的人格品质作为自己努力的目标，如自信、开朗、勇敢、热情、勤奋、坚毅、诚恳、善良、正直等；汰劣就是针对自己人格上的缺点、弱点予以纠正，如自卑、胆怯、冷漠、懒散、任性、急躁等。

二是注重学习，不断丰富自己的知识。人的知识越广，人的本身也越臻完善。正如培根所言：“读史使人明智，读诗使人灵秀，数学使人周密，哲学使人深刻，伦理学使人庄重，逻辑修辞学使人善辩，凡有所学，皆成性格。”学习知识、增长智慧的过程也是人格优化的过程。在现实生活中，不少人的性格缺陷源于知识贫乏，如无知容易粗鲁、自卑，而丰富的知识则使人自信、坚强、理智、热情、谦恭等。现代领导干部应努力成为学习型领导干部，应学会和养成在研究状态下工作的习惯。

三是从小事做起。“不积小流，无以成江河”，“千里之行，始于足下”。人格优化就是要从身边的小事做起。一个人的言行往往是人格的外化，反过来一个人日常言行的积淀成为习惯就是人格。许多人所具有的坚韧、正直、细致、开朗等优良的人格特征其实都是长期锻炼的结果，是一点一滴形成的。从我做起，从小事做起，是每一位领导干部努力的起点。

四是积极融入集体。集体是人格优化的土壤，也是人格表现的舞台。“人和”首先是心理上相融。领导班子成员之间要通过自身修养、自我调配，达到以诚相待、彼此理解、相互尊重、相互包容、相互关爱、协同动作。领导干部本身通过与他人交流，可以看到别

人的长处和自己的不足，从同事那里获得理解、肯定的愉悦，并及时调整人格发展的方向。

五是把握适度，防止“过犹不及”。列宁曾指出，一个人的缺点仿佛是他的优点的继续，如果优点的继续超过了应有的限度，表现的不是时候，不是地方，那就会变成缺点。

因此，在人格优化的过程中把握好“度”很重要，具体地说应该是：坚定而不固执、勇敢而不鲁莽、豪放而不粗鲁、好强而不逞强、活泼而不轻浮、机敏而不多疑、稳重而不寡断、谨慎而不胆怯、忠厚而不愚蠢、老练而不世故、谦让而不软弱、自信而不自负、自谦而不自卑、自珍而不自骄、自爱而不自恋。把握人格优化的“度”还体现在人格优化的目标要立足于自己已有的人格基础，实事求是地确立合理的、切合实际的人格发展目标。

培养良好的兴趣



所谓兴趣，是指人们探索某种事物或从事某项活动的意识倾向。人们在进行长期的观察和大量的实验后得出结论：兴趣是一个人进取的阶梯、成功的先导。兴趣对于一个人自身能力的发展是十分重要的。一个人事业心强不强，对自己从事的工作爱不爱，在很大程度上取决于他兴趣的大小。

兴趣作为一种精神动力，是鼓舞和推动领导干部从事领导活动的重要力量，对领导干部的成才和社会的发展具有重要意义。领导干部的兴趣品质主要有广阔性和中心性相统一的兴趣、持久性兴趣以及效能性兴趣。这些兴趣品质之间既有区别又相互联系，是相辅

相成的。只有把这几种兴趣品质有机地结合起来，才能成为珍贵的品质。而这些兴趣具有目的性与专业性、实践性与社会性、时代性与超前性的特点。领导干部的兴趣品质对领导活动的影响也是显而易见的，能推动社会向前发展，可以加速实现领导“知识化、专业化”，有助于提高工作效率和沟通与下属的思想感情，将会丰富领导干部的精神生活并促进领导干部创造性地开展工作。

领导干部兴趣与需要有关，与认识有关，与时代有关，与培养和教育有关，与年龄、职业、性格有关。领导干部应当把兴趣建立在合理需要的基础上，倘若以权谋私，追求庸俗不堪的低级趣味，那是纪律和法律不能容的；领导干部应当提高对领导工作各项活动的认识，只有充分认识了它的重要意义，才能对这些有趣的或乏味的工作都能够有兴趣；领导干部应与时代同步，与时代协调起来，同步发展；领导干部应注重自身的培养和教育，强化积极的兴趣，使兴趣升华为志趣、变为理想，这样才能持久、深刻、有效；领导干部还应当学会求同存异、互相尊重，不可互相排斥、扬己抑彼。

俗话说得好：人上半百，形形色色。领导干部下属的兴趣也是各种各样的。现代领导干部的责任在于实行科学领导、因势利导，使每一个人的兴趣各得其所，组成一个强有力的、和谐的集体，以发挥最佳群体效应。领导干部应及时发现下属的主体兴趣，搞清他们的兴趣类型，并有目的有计划地实行分类引导、定向培养，使其在兴趣的驱使下成长为栋梁之才；应尽可能地根据每一个下属的个人兴趣来任职、定岗和安排任务，使其能干自己最感兴趣的事情；应不失时机地把下属调整到合适的、新的工作岗位上，为其新的兴趣的发展创造适宜的环境，提供有利的条件，使其快出成果、多出成果；应积极支持、帮助下属实现自己的“兴趣转移”，培养适合祖国需要的新的兴趣，做到“干一行，爱一行，专一行”。

培养积极的工作热情



“生活的较高境界之一就是使事业成为喜悦，使喜悦成为事业”。许多成功大师对此都有同感。曼狄诺在《世界上最伟大的推销员》一书中就表达了这样的思想。他写道：热情是世界上最大的财富，它的潜在价值远远超过金钱与权势。热情摧毁偏见与敌意，摒弃懒惰，扫除障碍。热情是行动的信仰，有了这种信仰，我们就会无往不胜。

不错，政治家、发明家、艺术家、人类文明的先行者、大企业的创造者——无论他们来自什么种族、什么地区，无论在什么时代——那些引导着人类从野蛮社会走向文明的人们，无不是充满热情的人。毫无疑问，热情，是所有伟大成就的取得过程中最具有活力的因素，热情的本质是一种积极向上的精神力量。无数事实告诉人们：成功与其说是取决于人的才能，不如说取决于人的热情。其实，这个世界为那些具有真正使命感和自信心的人任何时候都是大开绿灯的，而这些人即便到了生命终结的时候，依然热情不减当年。无论出现什么困难，无论前途看来是多么的暗淡，他们总是相信能够把心目中的理想图景变成现实。

热情，使人的决心更坚定；热情，使人的意志更坚强；热情，使人青春永驻。每个人都具备着火一般的热情，这种热情深埋人们的心灵之中，等待着被开发利用，为建设性的业绩和有意义的目标服务。曼狄诺还认为：“缺少自身的努力，任何人都无法使你满腔