

现代领导发展导航

XIANDAILINGDAO
GONGZUONANDIAN
YIBAIGE

邱霏恩 总主编

现代领导 工作难点

100^上个

团结出版社

现代领导发展导航

邱霈恩
总主编

现代领导工作难点
100个
(上)

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导发展导航 / 邱霁恩主编. —北京: 团结出版社,
2002. 1

ISBN 7-80130-510-8

I. 现… II. 邱… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093274 号

《现代领导发展导航》丛书

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话 (010) 6513. 3603 (发行部) 6524. 4792 (编辑部)]

<http://www.tuanjiebs.com>

E-mail: unitypub@263.net.

经销: 全国新华书店

印刷: 北京市云西华都印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/24

印张: 89.75

字数: 1512 千字

印数: 5000

版次: 2002 年 1 月第一版

印次: 2002 年 1 月 (北京) 第一次印刷

书号: ISBN 7-80130-510-8/C·23

全套定价: 198.00 元

(如有装订差错, 请与本社联系)

《现代领导发展导航》丛书

总主编 邱霈恩

现代领导工作难点 100 个

主 编 曾 礼

副主编 李政文

撰 稿 马永贵 唐洪英 周德文 陈恒梅
梁 斌 赖建伟 刘 恒 吕 英
陈小莉等

序

—

当新世纪到来之际，我国最高领导层对于如何适应新形势、加强和改善党的领导、实现我国新的发展给予了巨大的关注，进行了深切的思考，提出了许多卓越的思想 and 更高的要求，采取了长远的战略应对措施，为我们顺利赢得新世纪在组织人事方面做好了充分的准备。

首先，江泽民在 2000 年 6 月召开的全国党校工作会议上指出：有相当一部分同志，缺乏对党的历史和优良传统的深入了解，缺乏严格的党内生活和群众工作的经验，缺乏驾驭复杂局面、解决复杂矛盾的能力。尤其是在深化改革和扩大开放的新形势下，在发展社会主义市场经济以及国际经济、政治、军事复杂斗争和各种思潮激荡的新考验中，他们更加需要从理论、战略的高度和党性的高度加强学习，提高自身整体素质。

他说：“历史和现实都表明，一个政党、一个国家，能不能不断培养出优秀的领导人才，在很大程度上决定着这个政党、这个国家的兴衰存亡。中国的社会主义能不能巩固和发展下去，中国能不能在未来激烈的国际竞争中始终强盛不衰，关键就要看我们党能不能培养造就一大批高素质的领导人才。”

他随即提出，中央高级领导干部在新世纪所应具备的优良素质必须符合四项基本标准：“一、自觉加强党性修养；

坚持为人民服务的根本宗旨，胸有大志，脚踏实地。二、具有开阔的视野，学会敏锐地观察世界政治、经济、科技、文化等各种变化，始终走在时代发展的前列。三、具备战略思维能力，善于从实际出发，不断研究解决改革、发展、稳定中的重大问题。四、掌握马克思主义的理论、立场、观点和方法，始终坚持并正确运用马克思主义的基本原理，又能够不断吸取新经验新思想，不断增强科学精神和创新精神，敢于和善于创造性地开展工作。”

他还提出，要培养出一大批政治上坚定，具有抵御各种风险的能力，善于驾驭复杂局面的优秀年轻干部；而进行这样的培养则要坚持四个原则：1. 要大力加强中青年领导干部的党性修养，2. 要大力拓宽中青年领导干部的视野；3. 要大力培养中青年领导干部的战略思维能力；4. 要大力提高中青年领导干部的理论素质。总之，就是要努力提高中青年领导干部的思想政治素质，使之成为忠诚于马克思主义、坚持走有中国特色的社会主义道路、善于治党治国的新一代政治家。

根据这四个标准和四个原则，未来优秀的领导干部都应该在理论基础、世界眼光、战略思维和党性修养四个方面有极高的素养，是“放眼看世界”型的全面发展、素质过硬的年轻领导人才。

其次，在庆祝建党 80 周年大会上，他明确指出：要按照总揽全局、协调各方的原则，进一步加强和完善党的领导体制，改进党的领导方式和执政方式。这是我们在新世纪贯彻“三个代表”要求，加强和改善党的领导必须进一步解决好的一个重要课题。

在最近召开的十五届六中全会上通过的决定又再一次指

出：必须坚持“三个代表”的要求，不断提高党的领导水平和执政水平，不断提高防腐拒变和抵御风险的能力。这样，党就能在世界形势深刻变化的历史进程中始终走在时代的前列，在应对国内外各种风险考验的历史进程中始终成为全国人民的主心骨，在建设有中国特色的社会主义的历史进程中始终成为坚强的领导核心。

显然，在这新世纪开局之初，事关党和国家前途命运、有中国特色社会主义现代化事业成败的领导问题已经受到了极高的重视。我们很有必要围绕这个主题展开深入的学习和研究。

二

这里，我们首先面向新世纪进行一些相关的思考，并由此逐步展开深入的学习和研究。

如果说新世纪带来的发展机遇构成驱动我们前进的目标源泉，那么就可以说新世纪带来的竞争和挑战则构成我们在新的阶段推进现代化所必须经历的考验。很明显，在这样的历史时刻，面对充满希望和风险的未来，抓住机遇、排除万难、赢得竞争、战胜挑战、经受住考验、实现新的发展以最终赢得和拥有新世纪，就成为我们从今以后必须在实践中不断探索和努力的历史性主题。而我们能否以及如何真正实现这个主题则成为我们必须作出回答的重大课题——事实是，我们除对此交出一份优秀的答卷以外就别无选择了。

不过，从现实生活的实际过程看，这个主题以及如何实现这个主题的课题却最先摆在领导者面前。因为领导者走在大众的前面，最先感受并接触到它们，最先并最主要地承受到它们的分量与压力。客观地说，必须首先对这个主题作出

敏锐、深刻而正确的反应的就是领导者。领导者能否做出这样的反应——根本上说就是能否带领广大群众在新世纪的风浪中不断搏击和制胜以实现新的发展——就成为我们能否赢得新世纪的关键。

很多高素质、有远见的领导者对此都有明显的感受和反应，都将此视为新世纪领导普遍而中心的职责与任务。很明显，培养什么样的领导人才，采取什么样的思路和方法，如何确保领导者发挥出最大效能以履行这样的职责、完成这样的任务，就成为表现在具体操作层次上的一个重大而现实的课题——它不仅摆在所有领导者面前，而且还摆在整个社会科学、特别是领导科学的面前，摆在所有社会科学工作者、特别是领导科学工作者的面前，等待着深入、系统的研究和解决。

三

为此，我们尝试着面向新世纪、对领导理论和领导实践进行一系列的新的研究和探索，希望通过这些努力来为新世纪的领导实践提供一点有益的参考，做一点应有的贡献。

一年前，我们取得了凝集我们三年心血的研究结果《新世纪领导学》。这个结果强调完整和创新，但却没有能够在完全实践化方面给以更大的幅度、投以更大的气力。这是因为几年前进行的这个研究主要侧重在从领导专业的基本问题上，尽管领导问题本身就是完全实践化的，要对它进行研究也是无法脱离实践的，但是为了解决若干前提性基础性的理论问题而在这个研究中就只能更多地侧重在领导学理论的深入、完整和创新上，而把完全实践化的研究作为后续的任务，放到今后去逐步地完成。

现在，经过又一段时间的努力和准备，我们决定在《新世纪领导学》这个已有成果的基础上，完全以领导实践或有助于领导实践为取向，进行新一轮的研究——开始逐步完成先前留下来的后续任务，即以中国国情和全球化背景为现实基础，针对新世纪领导实践的主题，结合我国领导实践的具体情况，发动具有丰富经验和优良学术背景、且身处领导第一线 and 领导教育第一线的领导者和专家学者，从纯操作与纯实用的层面继续推进领导研究——主要是从当前广泛而丰富的领导实践中搜集大量的实践材料，抓住当前领导的焦点，切中当前领导的脉搏，切合当前领导的日常工作，总结宝贵的领导经验，分析重要的案例，应对正在和即将面临的各种具体问题，提出一系列新的领导思路、对策建议和具体做法，以直接有助于实际领导极大改进和完善领导方法，极大提高领导素质和领导艺术，极大增强领导权威和领导效能，极大增强对新世纪的适应能力和开拓能力，极有成效地打开新的领导局面、取得新的领导业绩。

时至今日，这个研究已经有了一个初步的结果，即现在要奉献给大家并请大家多加斧正的系列领导实用丛书《现代领导发展导航》。这套丛书一共五本，即：

1. 《现在领导工作方法 100 种》。它主要从担当领导责任的领导实践第一线出发，进行纯操作性的领导方法和领导艺术的研究和介绍，目的是希望通过介绍 100 个最实用的领导方法或领导点子来直接帮助第一线领导者做好领导工作。

2. 《现代领导工作思路 100 条》。它的主要目的和内容在于告诉读者：在新形势下，面对新的机遇和挑战，从哪些方面和途径实现领导工作的新突破；具体地介绍了适合目前领导工作实际又着眼于制胜未来竞争的 100 个新思路和新点

子，以期能给新时期的领导者以新的启发，并有助于他们开创领导工作的新局面。

3. 《现代领导工作难点 100 个》。它的主要目的和内容在于帮助领导者系统地认识领导工作通常面临的 100 个难点，并且帮助他们如何克服和战胜这些难点，借以极大提高领导水平，把领导工作做得更加出色。

4. 《现代领导易犯错误 100 则》。其主要目的和内容在于，通过告诉读者 100 则领导者最容易犯的、事实也是最不容易克服的错误以及如何避免犯这样的错误，来提高领导者对这些错误的警惕性和免疫能力。

5. 《现代领导素质测评 100 题》。它将为读者提供 100 套领导素质测评量表，由读者自己对自己进行测试。其主要目的和内容在于帮助读者了解和判断自己的领导素质处于什么样的水平或者是一种什么样的状态，以有助于读者更有针对性地提高自身的领导素质以及解决素质与工作不相适应的矛盾。

本丛书是我们对新世纪领导实践进行系统学习、研究和探索的又一次努力，是在《新世纪领导学》已有专业理论基础之上向纯粹的领导实践转移研究重心的一种尝试。无庸讳言，其中也难免存在一定的不足。因此，敬请广大读者批评指正！

邱需恩

2001 年 11 月于北京

前 言

人类现在已经跨入了 21 世纪。一种全新的经济形态——知识经济正日益显示出勃勃生机，引起世界许多国家和地区的高度重视。知识经济概念虽然上世纪末才得到国际社会公认，但早在一二十年前，甚至三四十年前，极富预见性的未来学家们就已经预见到，在传统的经济模式之后，一种新的经济模式将在本世纪末和下世纪初出现。比如，1959 年哈佛大学社会学家丹尼尔·贝尔就提出了“后工业社会”的观点，1962 年美国经济学家弗里茨·马克卢普提出“知识产业”的概念，1982 年约翰·奈斯比特在其所著的《大趋势》一书中全面分析了知识进展对未来社会的影响，1994 年温斯洛和布拉马完整阐述了“知识经济”的概念。尽管这些学者们使用的概念不尽相同，但基本思路却大体一致，那就是在农业经济革命和工业经济革命之后，又一次新的经济革命很快就会到来，而这次革命几乎是在大脑里实现的，其核心就是知识。与知识经济引起人们高度关注的同时，经济全球化趋势也成为世界关注的又一个热点。虽然，经济全球化早就伴随资本主义发展而发展，但是，应当看到，现在的全球化趋势与往昔相比，其深度和广度已不可同日而语，世界各国的经济相互联系、相互融合日益紧密，有逐渐发展成为一个全球性的经济整体的趋势。1990 年经合组织首席经济学家 S·奥斯特雷把这种经济现象概括为“经济全球化”，并指出经济全球化的特点是生产要素以空前的规模和速度在全球范围内流动，以寻求适当的位置进行最佳配置。1992

年联合国秘书长加利宣布：“第一个真正的全球化的时代已经到来了。”经济全球化现在被人们视为不可抗拒的历史潮流。

知识经济和全球化趋势为中国的发展带来了千载难逢的机遇，同时也是严峻的挑战。而面临机遇和挑战首当其冲的是中国各级各类的领导者。这是由他们所处的地位、作用决定的。他们素质和领导才能的高低，将对我国经济发展和社会全面进步产生直接而深刻的影响。这就要求 21 世纪的领导者成为新型的领导者：一是成为学习型领导者，不仅是自己学习，还得带领一个团队共同学习，学以致用，学出成效。二是成为挑战型领导者，敢为人先，抓住机遇，解决各种复杂而艰巨的问题，保证我们的事业持续、健康发展和国家的长治久安。三是成为创新型领导者，带领广大人民群众锐意进取，深化改革，不断创新。如果，领导者不具备较高的基本素养和领导才能，就可能被淘汰出局。中国历史上，在领导和管理经验与理念上，达到过很高水平。中国具有管理、控制、协调上亿乃至上十亿人口的能力，因为它建立起一个以功绩为基础的官员体制机构，使用相当少的训练有素的领导者、管理者来处理大量的问题。关于这一点，就连世界管理大师马克思·韦伯也不得不承认，西方的管理体制从中受益匪浅，以至它成为直到 19 世纪后还仍有效能的样板，至今它可能在效能方面仍然是一种模式，但我们也要清醒地看到，自近代以来，中国落后了。今天，我们许多领导者和管理者自身仍存在诸多的缺陷与不足，远不能适应经济社会发展的迫切需要。这就需要学习、学习、再学习。不但学习、继承、发扬我们自己的已经证明是科学的领导管理经验，还要学习、吸收、借鉴世界各国的领导管理经验，才能

不断提高自身的素质和领导才能，真正成为引领 21 世纪风骚的新型领导者。

自改革开放以来，领导科学得到了高度重视和发展，有关领导科学的著述，可说是汗牛充栋。这里面有对领导科学基础理论的研究，如江泽民同志所说的那样，“什么是领导科学？我认为领导科学就是指领导工作中合乎规律性的东西。我们在长期的革命实践中积累了许多经验，要把它上升到理论上来，使之科学化。”江泽民同志还说：“面对这样复杂的问题，现代领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的。因此，每一个领导者都应该认真学习领导科学。”江泽民同志在这里反复强调“规律”二字，给我们研究领导理论和领导方法指明了方向，就是说要用领导工作中那些符合规律性的、科学的思想观点、方式方法、实践经验指导实际工作。这方面的研究还应当加强。然而，在领导理论研究中，也出现了一种值得注意的倾向，我们的不少理论太空洞、太抽象，尽是一些概念、原则，它们很难转化为具体的方法，因此也就很难有效地指导实践，暴露出可操作性不强的严重缺陷。近年来，随着领导科学研究和领导实际工作的需要，也受国外管理科学、领导科学研究的影响，理论界和实际工作者逐渐注重了对领导工作遇到的实际问题的分析研究，重视案例分析。有的学者认为，把领导理论转化为领导方法使之贴合领导实际，是领导科学发展的突破口。这是很中肯的。领导方法是领导者为了确定和达到群体目标所采用的方略、程序、规则、手段和技术，它包括思维方法和工作方法两大类。领导方法是有明确目的性的，目标目的变了，领导方法也要随之改变。世界上没有放之四海而皆准的方法。领导方法不仅要适应特定的目的，而且要适应特定

的时间、空间、条件。从这个意义上来说，环境条件变了，领导方法也要随之改变。传统的领导方法不可能照搬到今天的新体制、新环境中来。应当说这是一种进步。这是理论向实际的延伸，领导科学理论研究更贴近现实，更适应形势发展的需要。

正是在这种背景下，我们酝酿和完成了“现代领导发展导航”。本书立足于领导工作的实践，适应领导工作实际需要，注重理论联系实际，注重可操作性，试图通过破解领导工作的一些难点问题，使领导者从中受到启发，以便在实际工作中自己寻求解决难题的钥匙、方法、措施。这便是本书的写作目的。

曾 礼 李政文

2001年11月

目 录

(上册)

序	(1)
前 言	(1)
■ 有权也要有威	(1)
难点表现	(1)
分析说明	(1)
名人史鉴	(2)
解决方案	(3)
思考题	(5)
■ 繁忙中提高自身素质	(5)
难点表现	(5)
分析说明	(6)
解决措施	(8)
忠告	(9)
思考题	(10)
■ 做一个学习型领导	(11)
难点表现	(11)

案例分析		(11)
解决方案		(13)
两点建议		(14)
思考题		(16)
四 外事活动谨防“出洋相”		(16)
难点表现		(16)
分析说明		(16)
解决方案		(17)
三点建议		(20)
思考题		(21)
五 当好女性领导		(21)
难点表现		(21)
分析说明		(21)
解决方案		(23)
建议		(24)
思考题		(25)
六 基层领导干部凝聚人心		(26)
难点表现		(26)
原因分析		(26)
解决方案		(27)
忠告		(30)
思考题		(31)

七	与异性下属相处的分寸	(31)
	难点表现	(31)
	分析说明	(31)
	解决方案	(32)
	忠告	(35)
	思考题	(36)
八	领导者的“形象设计”	(37)
	分析说明	(37)
	忠告	(37)
	思考题	(40)
九	正确决策	(40)
	难点表现	(40)
	分析说明	(41)
	解决方案	(42)
	忠告	(44)
	思考题	(44)
十	创新思维的养成	(45)
	分析说明	(45)
	借鉴	(46)
	建议	(47)
	思考题	(49)
十一	克服班子“内耗”	(50)