

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。实践基础上的理论创新是社会发展和变革的先导。通过理论创新推动制度创新、科技创新、文化创新以及其他各方面的创新，不断在实践中探索前进，永不自满，永不懈怠，这是我们要长期坚持的治党治国之道。

——摘自中共十六大报告

如何做一个 创新型领导

告诉你领导方法创新十二种

王雪峰◎著

领导者如何打好创新“组合拳”

海尔，赢在哪里？

出奇兵的作用——出奇制胜，赢得全局

纲举才能目张——突出重点

土拨鼠哪去了——一个阶段一个重点

过细才能成功——做好细节

一粒米做出大事业——如何做好细节

“技术官僚”时代的领导思维

怎样吃饭才不浪费——逻辑思维举例

思维方法四面体——辩证思维

美丽的蝴蝶——领导者的想象训练

通用公司的史密斯——贵在自觉



科学发展时代领导者能力与素质提升 系列

如何做一个 创新型领导

告诉你领导方法创新十二种

王雪峰◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一个创新型领导—告诉你领导方法创新十二
种/王雪峰著. —北京: 中共中央党校出版社, 2010. 10
ISBN 978-7-5035-4400-2

I. 如… II. 王… III. 领导方法—研究 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 177566 号

如何做一个创新型领导—告诉你领导方法创新十二种

责任编辑 崔宪涛 冯 研

版式设计 尉红民

责任校对 王 巍

责任印制 宋二顺

出版发行 中共中央党校出版社

(北京市海淀区大有庄 100 号)

邮 编 100091

网 址 www.dxcbs.net

电 话 (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫海金澳胶印有限公司印装

字 数 304 千字

版 次 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 18.125

定 价 36.00 元

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系

前言 领导方法的创新

2008年5月，河南灵宝市政府以建设五帝工业聚集区为名，“租”用了大王镇农地28平方公里，其中大部分是基本农田，约3万余农民将失去土地。市政府书面公告了地上附着物数量及补偿金额，并最终每年1200元/亩的租金与农民达成协议。在上海某公司工作的大王镇南阳村24岁青年王帅家的土地也在其列。王帅得知此事感到政府所为明显违法，上三门峡土地局、河南省国土厅网站查批文并通过网络多次向河南省国土厅递交举报信未果后，拍下被征农地的照片，以“揭露灵宝抗旱弄虚作假”的名义发到网上。灵宝市公安局侦查此事后，于2009年3月6日到上海以诽谤罪拘捕王帅。3月13日，王帅家人答应砍去被“租”土地上的果树后，警方以“证据不足”为由将王帅作取保候审。4月17日，灵宝市公安局局长宋中奎等赴上海向王帅道歉，并因错误拘留8天给予王帅783.93元的国家赔偿。灵宝市对相关办案人员和责任领导予以责任追究，公安局主管副局长和两名办案人员被暂时停职接受处理。

这就是2009年网上热议的“灵宝王帅事件”。值得注意的是，近年来此类事件不断发生。从网上一搜索，就可轻易发现一连串类似事件，例如：

安徽“五河短信事件”：2006年3月，安徽五河县某中学2位教师（其中一人是县人大代表）因对拟任校长的该校代校长张某不满，匿名编发手机短信，被行政拘留并处罚款。

山西“稷山文案”：2006年4月，山西稷山县3位科级干部因写《众口责问李润山》一文抨击稷山县县委书记李润山腐败并匿名邮寄给上级和当地37个部门，被以诽谤罪判处有期徒刑1年、缓刑3年。

重庆“彭水诗案”：2006年8月15日，重庆彭水县1位年轻公务员因写了一条名为《沁园春·彭水》的抨击彭水县官方不良现象的短信发给多位朋友，被县公安局以诽谤罪逮捕，后被无罪释放并得到道歉和国家赔偿。

河南“孟州书案”：2006年7月，孟州市6位农民因举报村办酒厂的经济问题在印发的小册子《正义的呼唤》中批评孟州市几名官员，被以诽谤罪逮捕，并两次被游街示众，后被法院判定“已构成诽谤罪……但犯罪情节轻微，不需要判处刑罚”。

山东“高唐网案”：2006年12月，山东高唐县1位副科级干部因在网上跟帖抨击高唐县县委书记，被以诽谤罪逮捕，羁押22天，其审讯录像在当地电视台连续播出10天。

辽宁“西丰事件”：2006年5月，西丰县拆迁办委强制拆除某加油站，加油站主向多个部门投诉后，被以“偷税、诽谤”罪判处有期徒刑3年6个月、并处罚金17万元。2008年1月2日，《法人》杂志关于此案的报道被网络媒体广泛转载。1月4日，西丰县公安局到《法人》杂志社要以诽谤罪拘捕记者朱文娜，朱文娜和代理律师周泽到中国记协寻求帮助后，《法人》杂志总编辑1月9日宣布西丰县有关方面前往报社道歉。

海南“儋州歌案”：2007年7月，儋州市那大二中2位教师因在网上以对唱山歌的形式发帖反对儋州市政府将那大二中高中部迁到海南中学东坡学校，其中有辱骂市领导的内容，被以涉嫌在网上诽谤他人之名行政拘留15天。

内蒙古“吴保全事件”：2007年9月6日，内蒙古乌海市人吴保全为他人在网上发帖揭露鄂尔多斯政府强行征地之事，被鄂尔多斯警方以侮辱诽谤他人罪逮捕，经两次审判后被判有期徒刑两年。

近年来，此类事件在全国范围呈多发态势，反映了一个事实：许多政府部门的领导方法跟不上社会的发展。这一系列事件说明社会发生了这样的变化：社会普通成员的维权意识和对现代化通信手段的掌握程度都大大提高了，但许多政府官员却仍然停留在“我说你听、我令你行”的工作习惯、

“首长随意掌控媒体、随意动用公检法力量”的工作体制和简单生硬的工作方法。这样的工作体制已经无法适应媒体多样化、通信现代化的社会现状，这样的工作习惯和工作方法也无法被当今的社会大众所接受。所以，身陷此类事件的官员无一例外地面临窘境，许多人还因此“下课”。

时代变了，社会前进了，领导方法就必须进行相应的更新。对于领导者而言，如果领导方法不能及时更新，那么其职位就会被更变。要么学习并掌握适合于时代的新的领导方法，要么“下课”，这就是呈现在每个领导者面前的越来越明显的趋势。每个领导者都有必要反思一下：在今天的新形势面前，我的领导方法还管用吗？

不仅是在如何对待群众利益、如何对待网络等新型媒体的问题上，就是在许多日常工作环节上，也有大量需要反思、需要更新的东西。例如：在大家都识字并具有较高文化程度的今天，领导者在台上念稿子、与会者在台下边听边看稿子的开会方法是否适应时代？在通信手段十分发达的今天，把下级从全国各地召集到首都或从全省各地召集到省会来开内容特别重要或非保密的会议是否合理？在政务越来越透明化的今天，对媒体已经公布的事情再发文件是否必要？在人际关系复杂化的今天，派工作组到下级单位蜻蜓点水地考察干部是否能了解到真实情况？……

领导者的职责是带领群众前进，因此必须走在群众的前面，从而也就必须走在时代的前列。如果跟不上时代，那就必然跟不上群众，因而也就失去了担任领导者的资格。从这个意义上说，领导方法的创新是领导者永恒的课题，因为时代总是在发展，社会总是在前进，群众总是在变化。

领导者创新的目的应该是使领导活动始终走在时代前列，而不是仅仅为了吸引眼球搞一些标新立异的架势或场面哗众取宠。要走在时代前列，必须体现时代的特点。与过去相比，当今时代可以列出一连串新的特点。其中，最具本质意义的特点可能要数系统化（或称综合化）了。

牛顿科学的分析思维，引导人们深入到事物的各个细节去认识事物、掌握事物的规律，以求获得驾驭事物的能力。而这种能力又推动了工业化，使人类进入了现代社会。然而，随着人类能力的极大提升，人们越来越多地触及到了各自所在的小领域的边界。在认识、掌握、驾驭了各个小领域的规律后，进一步的发展必然是站到更高的层次、面对更大的系统去进行整体的认识、掌握和驾驭。此时，分析的思维和分解的方法就显现出很大的局限性。因此，在20世纪中后期相继出现了称为“老三论”的系统论、控制论、信

息论和称为“新三论”的耗散结构论、协同论、突变论等新的方法论，系统化的综合、协同的思维与方法越来越显示出重要的意义。在当今，科学要讲跨学科整合，工程要讲系统集成，社会要讲统筹协调，世界要讲全球化……在学习型组织的建设中，彼得·圣吉也将学习型组织五项修炼中的第五项修炼“系统思考”作为整个五项修炼的核心，从而把他那本名著的书名定为《第五项修炼》。

相比之下，在一向重视整体性思维的中国，许多领导者反倒有点跟不上时代的步伐，经常轻视甚至忽视系统性，以狭隘的思维、孤立的观点、“小国之君”的习惯和“只顾一点、不及其余”的方法去认识和处理问题。在进行城镇建设、改善民众未来生活条件时，忽视了被拆迁者眼下的生活所需；在考虑群众物质利益时，忽视了他们对言论权、知情权、决策权等精神利益的追求；在看到网上帖子、手机短信对当地的影响时，忽视了网络、无线通信的跨地区影响；在运用法律手段对付“诽谤者”时，忽视了自身的行政违法问题……就拿加薪这件好事来说，在给公务员加薪时，忽视了《教育法》中教师收入不低于公务员的规定，也忽视了基础医疗系统等方面的人员与教师的关联，从而陷入不断“补漏洞”的被动局面。结果，越加薪意见越大，好事有可能转化成坏事。

由此可见，当前领导方法的创新应该突出系统性，在系统的创新中形成创新的系统，从而用系统性的方法去解决系统性的问题。因此，本书在面对“领导方法创新”这一课题时充分考虑了系统性。一方面，系统地对待领导方法，把领导工作方法和领导思维方法、领导修养方法作为一个整体进行阐述。另一方面，系统地对待方法的创新，在工作方法、思维方法和修养方法中都进行了系统性的组合创新。

工作方法是做事方法，与之对应的是做人方法。做事方法和做人方法都是显性的方法，即能被别人看到的方法。与之对应的是隐性的方法——思维方法。思维方法不被别人直接看到，但它却支配着能被别人看到的做事方法和做人方法。只有掌握了正确的思维方法，才有可能掌握正确的做事方法和做人方法；而只有得到了正确的做人方法的支撑，正确的做事方法才能发挥最佳作用。因此，对于领导者而言，工作方法的创新不是孤立的，必须在它与做人方法、思维方法构成的整个领导方法系统的整体创新中才能得到优化。

由于领导方法是一个庞大的系统，领导方法创新也涵盖极其丰富的内

容，本书无法包容领导方法创新的全部内容，只能择其关键而为之。在做事方法中，仅介绍战略性领导方法的若干创新（本书作者把领导工作方法分为程序性领导方法、战略性领导方法和战术性领导方法三类）；在做人方法中，仅介绍领导修养方法的若干创新；在思维方法中，仅介绍科学思维、逻辑思维、艺术思维和辩证思维的思维方法“四面体”创新。至于战术性领导方法（如上文提到的开会方法、发文方法、考察干部方法等）和程序性领导方法以及领导者做人、思维等方面的许许多多方法，由于篇幅关系无法涉及。但掌握了本书所讲的这些重要方法，再去推敲其他那些方法并非难事。

卷首语 创新的“组合拳”

在冷战时期的 1976 年 9 月 6 日，发生了一件轰动世界的事件：苏联空军上尉维克多·依万诺维奇·别连科驾驶当时苏联最先进的战斗机“米格—25”叛逃日本。那天，别连科驾机执行教练任务，从苏联远东军区邱谷耶夫卡机场起飞 10 分钟后，切断了与地面的联系，随后穿越苏联国境，在日本函馆市民用机场着陆。日本将别连科和他所驾的“米格—25”战机移交给了美国。

苏联的“米格—25”是当时世界上最优秀的歼击机机种之一，它的爬高能力和飞行速度都是当时世界上第一流的。同苏联处于冷战中的美国，获得此机如获至宝，随即把战机拆卸、拍照，进行详细研究。苏联方面得知消息，要求美日立即归还战机，但后者以各种借口拒绝，最终在 10 月 12 日才归还苏联。

然而，对这架“米格—25”的检查结果却出乎美国预料，飞机上的零部件并不先进，要比美国飞机落后。但飞机的整体设计却非常优秀，从而使它在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界的一流。

“米格—25”说明，系统整体的性质、功能和运动规律，跟组成该系统

的各要素的性质、功能和运动规律不是一码事。优秀的要素不一定能组成优秀的系统，不那么优秀的要素也并非不能组成优秀的系统，而系统整体的优秀要比各个要素的优秀重要得多。领导学和管理学就处处渗透着这个哲理，例如：不是用最优秀的人，而是用最合适的人，即在每个岗位安排最合适于这个岗位的人，而不是简单追求能力最强的人。所谓最合适于各个岗位的人，实际上就是能使各个岗位的运行达到系统整体优化要求的人。赢在整体，这就是适应新时代的最重要的创新。

在这种系统思维之下，本书将展示这样的领导方法创新——“组合拳”创新。这是一套领导工作方法、领导思维方法和领导修养方法三方面创新构成的领导方法创新“组合拳”。其中，工作方法创新、思维方法创新和修养方法创新又分别呈现为一组小的“组合拳”。每组“组合拳”中的每一“招”，都是一个具体的领导方法。而这些具体的领导方法又互相关联、互相支撑，形成一个有机的整体。

之所以要用“组合拳”这样的系统思维来进行领导方法的创新，是因为领导者面对的是系统。指导者所领导的人员构成组织系统，要解决的问题构成工作系统，这些系统还同其他系统一起构成更大的大系统。所以领导者在处理任何一项工作、解决任何一个问题、对待任何一个人时，都应该在更大的范围内考虑，应该在空间和时间上足够地延展，也就是说，应该以系统的方法对待。因而，对领导方法的创新也应该是系统性的创新。

而另一方面，被领导者也总是在心里全面地要求领导者。不仅要求领导者在一件事上正确，而且要求领导者在每件事上都正确。不仅要求领导者做事正确，而且要求领导者做人正确。这实际上也就是在系统性地要求着领导者。

在今天的世界上，想靠简单的一两招取胜并长期保持不败，几乎是不可能的。而进行了系统优化，他人就很难模仿，这样才能形成真正的、持久的核心竞争力。一个群体的核心竞争力，首先存在于该群体的领导者头脑中，然后由领导者的言行和决策传递给群体成员。因此，领导者的方法创新，包括思维方法、工作方法和修养方法的创新，是群体的核心竞争力之源。

全国重点文物保护单位赵州桥，1991年被美国土木工程师学会选定为第12个国际历史土木工程的里程碑。

该桥由著名匠师李春于隋朝大业（公元605—618年）年间建造，是当今世界上跨径最大、建造最早的单孔敞肩型石拱桥，单孔跨径37.02米。因桥两端肩部各有两个小孔，不是实的，故称敞肩型（没有小拱的称为满肩或

实肩型)，这是世界造桥史上的一个创造。这些小孔，不仅节省了材料、减轻了桥身自重（减轻自重达15%），而且能增加桥下河水的泄流量，增加了桥在洪水期间的稳定性。

赵州桥建成至今的1400年间，经受住了10次水灾、8次战乱和多次地震，1966年邢台发生的7.6级地震，震中离该桥仅40多公里，该桥却丝毫没被破坏。

赵州桥的优秀来自于它的结构。如果不用设计精到的拱形结构，那么石材的单孔跨径远远达不到37.02米。如果不用敞肩型结构，桥的抗洪水能力也没有这么大。在1963年的水灾中，大水淹到桥拱的龙嘴处。据当地的老人说，站在桥上能感觉桥身有很大的晃动，但桥没被冲垮。赵州桥反映了好的结构是系统优化的关键。对于用系统优化来进行领导方法创新而言，关键也在于形成一个好的结构。

“组合拳”的实质就是系统优化。系统科学中有一个基本原理：整体大于部分之和。也就是说，对于一个正常的系统而言，整个系统的功能，大于组成这个系统的各要素的功能之和。大于的部分，是由系统的结构产生的，不同的结构会产生不同的功能。我们的“组合拳”中的每一招，不一定全都那么神奇，有许多“招数”大家看了会觉得似曾相识，有些“招数”甚至是众所周知的。但它们组合到一起形成了优化的结构，就能产生出全新的甚至堪称神奇的效果。

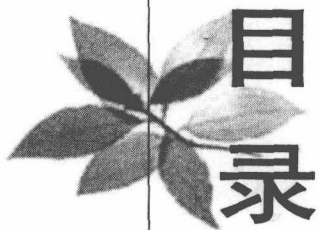
在领导工作方法创新中，我们将看到由“以奇带正”、“以虚保实”、“突出重点”和“做好细节”四项具体方法构成的“组合拳”。前两项是很重要但又不太被大家认识的工作方法，其中的“奇兵”和“虚事”应该成为构成“重点”的主要内容，而要做好它们必须落实到细节。

在领导修养方法创新中，我们将看到由“想象训练”、“独自陶醉”、“善对冲击”和“自行矫正”四项具体方法构成的“组合拳”。前两项主要是做加法，用“做白日梦”的想象技术提高工作能力和审美能力；后两项主要是做减法，用自我批判的方法减少乃至去除自身的缺点和错误。

在领导思维方法创新中，我们将看到由“科学思维”、“逻辑思维”、“艺术思维”和“辩证思维”四项具体方法构成的“组合拳”。科学思维求真，逻辑思维求理（价值的合理就是善），艺术思维求美；辩证思维建筑在真、善、美的统一之上，用联系、发展和重点的思维方法求效，即有效地把事做成、做好、做卓越。

而工作方法、修养方法和思维方法在更高层次的创新整合，形成整套“组合拳”。这套“组合拳”的内在联系是：思维对内指导修养，对外指导工作；修养支撑工作，工作反哺修养；工作与修养又为思维提供养料。

通过领导方法创新的“组合拳”，不断开创新的局面，创造群体的辉煌和自身的成功，这就是我们的“组合拳”的目的。



卷首语 创新的“组合拳”

1

一 领导工作方法创新

1

■ 海尔赢在哪里

3

第一章 以奇带正

7

• 黄金周——什么是奇兵

7

• 吃休克鱼——奇兵的作用

10

• 生态强县——奇兵带动正兵

13

• 四个小餐馆——怎样发现奇兵

20

• 昆山之路——敢想善选会做

25

第二章 以虚保实

32

• 停水停航——什么是虚事

32

• 中学生之死——虚事的作用

35

• “三大”战略——虚事保障实事

40

• 文化建设——最重要的虚事

48

• 《海尔文化手册》——虚事常抓不懈

52

第三章 突出重点

55

• 干旱中的绿洲——什么是重点

55

• 张桥与通用——突出重点

61

• 德州仪器之路——唯一的重点

69

• 仇和的闪电战——立即做重点

72

• 天价广告费——重点的转换

75

• 该放手就放手——善于授权

77

第四章 做好细节

83

• “瞌睡门”——细节的作用

83

目录

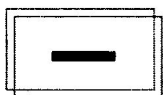
87	• 一根头发丝——做好什么细节
91	• 一粒米做出大事业——怎样做好细节
97	• 切尔诺贝尔利——态度是关键
102	■ 领导工作方法创新小结
105	二 领导思维方法创新
107	■ “技术官僚”时代的领导思维
113	第五章 科学思维
113	• 科学思维之魂——求真
119	• 魏征的直谏——勇气
122	• 世博试运行——质疑
127	• 变形的图形——排除认识干扰
134	第六章 逻辑思维
134	• 逻辑思维之魂——求理
139	• 为什么拆迁——理性
143	• 郝劲松打官司——严谨
150	• 替谁说话——价值辨析
154	• 怎样吃饭才不浪费——逻辑思维举例
158	第七章 艺术思维
158	• 艺术思维之魂——求美
160	• 《凤凰琴》——艺术思维的功用
164	• 谁该公布财产——对称
169	• 九龙治水——适度
173	• 网络行政——新颖
176	• 汽车流水线——联想

第八章 辩证思维	179
• 辩证思维之魂——求效	179
• 思维方法四面体——辩证思维	186
• 常州科教城——联系	189
• 泉州管水——发展	192
• 巨人倒下——重点	198
■ 领导思维方法创新小结	203
三 领导修养方法创新	205
■ 如何让人跟你走	207
第九章 想象训练	211
• 美丽的蝴蝶——做白日梦	211
• 头脑里的标枪——想象训练的修养方法	214
• “梦中”跳水——当真是关键	219
第十章 独自陶醉	221
• 袁晓园的历程——美的境界	221
• 画笔代替政坛——独自陶醉的修养方法	224
• 歌星的堕落——品位是关键	228
第十一章 善对冲击	232
• 熊十力的斥骂——冲击与忍耐	232
• 贞观之治——广收信息	237
• 肖伯纳与小女孩——认真反思	244
• 林肯的道路——立即行动	249
第十二章 自行矫正	254
• 通用的史密斯——居安思危	254

目录



- 257 • “打工皇后”——推敲不顺
- 261 • “最牛女警察”——掌控性格
- 265 • 总裁自罚——作出样子
- 269 ■ 领导修养方法创新小结



领导工作方法创新

