



科学发展时代领导者能力与素质提升 系列



我们队伍里边有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。

——毛泽东（摘自毛泽东《在延安在职干部教育动员大会上的讲话》）

领导力

提升与创新十大法则

陶淑艳◎主编



科学发展时代领导者能力与素质提升 系列

领导力

提升与创新十大法则

陶淑艳◎主编

 中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力提升与创新十大法则/陶淑艳主编. —北京:
中共中央党校出版社, 2010. 12
ISBN 978-7-5035-4435-4

I. 领… II. 陶… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 215326 号

领导力提升与创新十大法则

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 张志军

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 321 千字

版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 18.625

定 价 39.00 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

研究古今中外卓越的领导者，他们身上除了具有谦逊、克制、执着、果敢等优秀的品质外，更有着面对不同情境，灵活运用领导方法与手段的出色表现。他们不只是在危机时，力挽狂澜极富传奇色彩；就是在平常的组织管理工作中，也会因巧妙处理那些看似无法解决的问题而令人赞叹不已。在一个充满了竞争和不确定因素的领导环境中，单一的、一成不变的领导方式已无法面对纷繁复杂的挑战。

关注领导方法、研究领导方法、学习领导方法、运用领导方法，既是成为高效领导者的需要，更是严峻的客观现实对领导干部提出的紧迫要求。在变化了的形势面前，抱残守缺，迷恋旧有的经验与习惯，固守非此即彼的逻辑思维，依然相信行政权力是万能的，不仅会使昔日的领导力光环黯然失色，更让群众质疑其执政能力的合法性。从这个意义上讲，作为执政党，除了要有正确的纲领、路线，科学的领导方法也是执政党完成各项任务的根本保证。

中国共产党历来重视领导方法的作用，总是不断地强调要围绕党的中心工作研究和改进领导方法。毛泽东在长期领导中国革命的实践中，亲自概

括、倡导的许多重要领导方法，在党的领导实践中发挥了很大的作用，至今还在践行，如调查研究、群众路线、坚持抓中心工作、实行一般号召和个别指导、善于弹钢琴、以典型指导工作等。他还一再强调，各级领导在对下部署工作时，不仅要交任务，还要教方法，指导下级提高认识水平和办事能力。其关于方法问题的著名阐述至今魅力不减：“我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”邓小平对党的工作方法也十分重视。十一届三中全会不久，面对拨乱反正、百废待兴的复杂局势，他果断提出“工作方法不改也不行”，工作方法要适应四个现代化的要求，改得快一点、好一点。在创立邓小平理论及领导改革开放和现代化建设的实践中，他所提出的一系列重要思想、观点和要求，如解放思想，实事求是，以经济建设为中心，坚持“两手抓”，处理好改革、发展、稳定三者关系等，都渗透和蕴含着丰富的方法论原则，具有普遍指导意义。江泽民同志对领导方法问题同样高度重视。他多次指出，“不善于运用正确的立场、观点、方法分析和解决问题的共产党员，不可能发挥应有的作用，更不能成为合格的领导干部”。胡锦涛同志根据我国改革发展新阶段的艰巨任务，明确指出，“要努力适应新的形势，以改革的精神探索党的建设的新途径，改进党的组织形式、领导方式，使我们党更具有生气和活力，始终走在时代前列”。

时代在发展，形势在变化，在学习继承党的优良传统和领导方法的基础上，我们更需要不断探索和研究适应新情况、新问题的领导方法。近几年发生的具有标本性的事件：贵州瓮安事件、厦门PX事件等让我们进一步反思，在变化了的客观形势面前，靠行政命令、压制方法处理矛盾和解决群众纠纷的手段越来越引起老百姓的不满；“替民决策”、“我说你听”来决定组织发展的领导方法不灵了；靠开会发文件、层层发动、执行并完成任务的做法，已失去了作用。一系列不适应的出现，要求各级领导干部必须紧密结合生产力发展的经济体制的深刻变革，紧密结合人民群众对提高物质文化生活的要求，最大限度激发社会创造活力，最大限度减少不和谐因素，努力提高驾驭复杂局面的能力，推动科学发展，促进社会和谐。

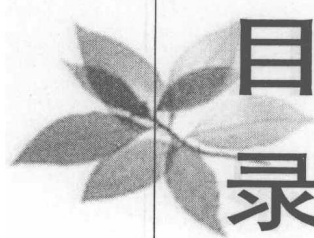
正是出于这样的认识和理解，本书在领导方法的研究和选择上，一方面坚持党多年来形成并在实践中行之有效的领导方法，如调查研究、群众工作等，但更加关注在新时期如何创新运用；另一方面不断探索继续深化改革的新形势下，领导者急需学习的领导方法，如应对新媒体、处理突发事件等，

为身处改革开放最前沿的领导干部提供及时的帮助和指导。

马克思曾说过，理论一经掌握群众，就会变成巨大的力量。为使广大领导干部不仅从理论上把握领导方法的规律性和丰富内涵，而且在实践中高效运用，本书用“资料链接”的方式提供了大量生动鲜活的案例和资料，既使理论落地，又增强了可读性。每一部分结束，都有一篇与本部分内容紧密相连且内容完整、系统的经典案例，以“延伸阅读”的形式呈现给读者，将方法可以学习的理念贯彻到底。

十种精心挑选的领导方法，以合乎领导工作的逻辑顺序进行展开。每一种方法既有是什么的阐述，也有为什么的分析，更有如何做的建议与指导，其针对性和操作性极强。由于每种方法和前进的方向都是独立的，领导者无须一气通读全书，可细细消化理解每一种方法，快乐学习优势得以体现。

方法总比问题多，多为成功找方法，不为失败找理由。立志在这充满挑战的年代有所作为的领导者，要克服对问题的恐惧，不满足已有的经验与知识，积极思考，不断学习，一定会与时代同步，在领导工作中有所创新、有所提升。

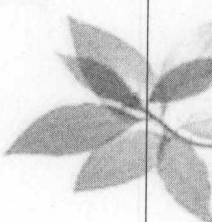


目录

方法一 突破思维定势 开创领导工作思路	1
——领导干部创新思维的方法	
一、我们为什么需要创新思维	3
二、创新思维概述	6
三、掌握创新思维技术	9
四、打破思维定势是关键	19
五、领导干部创新思维培养	24
【延伸阅读】	29
汽车产业的蓝海	
 方法二 到现实中去要第一手材料	 33
——领导干部调查研究的方法	
一、调查研究的永久力量	35
二、现代调查研究的新趋势	39
三、现代调查研究的步骤	44
四、现代调查技术	46
五、走出领导调查研究的误区	51
【延伸阅读】	58
再回兴义忆耀邦	
 方法三 如何做好团队时代的领导者	 63
——领导干部团队建设的方法	
一、团队领导时代的来临	65
二、成功团队的特征	70
三、影响团队绩效的因素	73
四、高绩效团队的建设与管理	78

目录

84	【延伸阅读】 高效能团队建设启示录
89	方法四 把握现代领导决策的两块基石：规律与民意 ——领导干部科学决策的方法
91	一、决策是什么
97	二、决策对领导者的要求
99	三、决策方法与技术
108	四、现行决策中存在的问题
110	五、改革和完善决策机制
114	【延伸阅读】 厦门PX事件
117	方法五 带着真情走进群众 ——领导干部做群众工作的方法
119	一、他们为什么做不好领导
123	二、做好群众工作的基础
129	三、需要协调的各种利益关系
132	四、做好群众工作的有效方法
139	【延伸阅读】 云南孟连“7·19”群体事件的教训和启示
143	方法六 积极应对突发事件的挑战 ——领导干部应对突发事件的方法
145	一、正确认识突发事件
152	二、处理突发事件的原则



目录

三、处理突发事件的方法	155
四、提高危机公关能力	160
五、让危机变机遇	163
【延伸阅读】	168
埃克森公司油轮泄油事件	
方法七 提升驾驭媒体、引导媒体的能力	171
——领导干部与媒体打交道的方法	
一、迎接新媒体时代	173
二、如何应对媒体	178
三、如何正确引导舆论	185
四、建立高效的新闻发布制度	190
【延伸阅读】	194
大灾大考中的舆论引导	
方法八 善于运用语言的力量	199
——领导干部增强言谈魅力的方法	
一、领导言谈的基本要求	201
二、赋予演讲以活力	205
三、谈话的技巧	211
四、应答的智慧	215
五、领导要会讲故事	218
【延伸阅读】	225
胡锦涛在美国耶鲁大学的演讲	

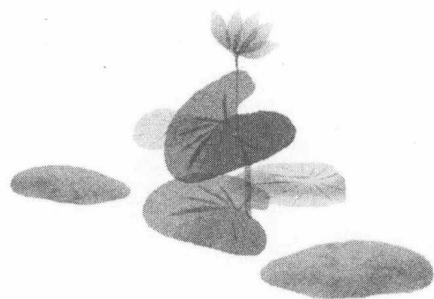
目 录

231	方法九 管理好每一分钟领导时间 ——领导干部高效工作的方法
233	一、高效管理时间
241	二、高效组织会议
247	三、高效授权
252	四、高效执行
256	【延伸阅读】 外国人是如何开会的
259	方法十 做组织变革的领头羊 ——领导干部引领组织变革的方法
261	一、组织为什么需要变革
265	二、变革的阻力与对策
270	三、组织变革的方式与内容
273	四、组织变革的程序
277	五、学习成功变革的经验
280	【延伸阅读】 韦尔奇与通用电气的变革
285	后记

方法一

突破思维定势 开创领导工作新思路

——领导干部创新思维的方法



创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。如果自主创新能力上不去，一味靠技术引进，就永远难以摆脱技术落后的局面。一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。

——江泽民

如果想要一点点的改变，由改变行为出发，如果想要跃进式的改变，要从改变你的思维出发。

——〔美〕史蒂芬·柯维

21世纪领导者面临的是一个全新的领导环境。面对全球知识化引发的领导思维革命，领导干部唯有转变领导观念，创新思维方式，才有能力在新世纪立于不败之地。因此，充分认识创新思维的重要性、掌握创新思维的科学原理、学习创新思维的方法与技术、培养科学思维方式，是新时期每一个领导干部的重要任务。

一、我们为什么需要创新思维

在创新成为当今时代一个主旋律的时候，创新思维的研究越来越引起人们的关注。因为创新思维是创新活动的基础，没有思维上的改变就不会有行为上的变化，创新既是人类实践活动的综合性过程，更是一个思维过程。快速多变的世界和纷繁复杂的矛盾，对领导干部的创新思维提出了更高的要求。

1. 创新思维是马克思主义者重要的思维品质

马克思主义理论从孕育、创立、形成之日起，创新思维就发挥了关键的作用。2000年6月5日江泽民同志在两院院士大会上发表讲话指出：“马克思、恩格斯、列宁和毛泽东、邓小平，他们都善于根据实际情况的发展变化提出新的思想和理论，为我们树立了坚持科学精神、创新精神的光辉典范。”^①

^① 《人民日报》2000年6月6日。

马克思、恩格斯在其科学理论创立过程中，不拘泥于思想权威的结论，勇于理论突破，广泛吸取了人类优秀文化的思想成果，在批判地继承了英国古典经济学、德国古典哲学和法国空想社会主义的基础上，总结出人类社会发展的客观规律，提出生产力和生产关系、经济基础与上层建筑的矛盾是人类社会发展的根本动因，科学地揭示了人类社会发展的—般过程，为我们提供了探究历史根源的钥匙。列宁在 20 世纪初，根据资本主义发展的新格局、新特点，大胆提出经济政治发展的不平衡是资本主义的绝对规律，并由此得出结论：“社会主义可能首先在少数甚至在单独一个资本主义国家内获得胜利。”^① 并以此成功地指导了俄国十月革命，建立了世界上第一个社会主义国家。

以毛泽东为代表的老一辈革命家，在解决中国革命问题时，不拘泥于马克思主义的某些现成的结论，而是根据中国半封建半殖民地的国情，提出走“农村包围城市，武装夺取政权”的道路，领导中国革命走向了成功。改革开放后，邓小平审时度势，提出了“三个有利于”的标准、社会主义初级阶段的理论、“一国两制”等一系列充满创新思维思想和理论，正确回答了如何建设社会主义的问题。进入 21 世纪，面对国际国内形势的变化，特别是国内各种复杂的矛盾，以胡锦涛同志为代表的党中央提出了科学发展观，为国民经济又快又好的发展指明了方向，成为构建和谐社会、推动中国特色社会主义健康发展必须坚持和贯彻的重大战略思想。

2. 创新思维是组织制胜的关键

知识经济的到来，把人类社会带到了一个“史无前例”、“变化多端”的时代，科学技术的快速发展、激烈的市场竞争、组织的复杂多变，使国家、地区、企业要保持持续的优势比过去任何时候都更加困难。急剧变化的年代，变是唯一不变的真理，那种固定不变的常规思维模式已经不能适应形势的要求，没有比通过创新实现组织的发展和通过创新保持领先地位更具吸引力的了，探索与追求是组织前进的内在动力。竞争者如果满足于既得成功，没有新的思路和方法，将被竞争对手击败，创新思维越来越成为组织制胜的关键。

【资料链接】

在传统的个人电脑业中，电脑业的竞争集中在提供速度快、配备功能和软件更多的电脑。然而，戴尔却挑战了这一产业逻辑，另辟蹊径，通过对顾

^① 《列宁选集》第 2 卷，人民出版社 2004 年版，第 554 页。

客直销，改变了买方的购买和配送体验，使戴尔个人电脑的价格比 IBM 代理商的价格低 40%，却仍然能赚钱。

由于戴尔提供了前所未有的配送速度，使用直销的模式更为顾客所青睐。例如，从订货到送货上门只需四天时间，而竞争对手则平均 10 个星期以上。此外，顾客通过戴尔网上和电话订购系统，可以按照他们的喜好订制电脑。同时，随订随造的模式也使戴尔大大减少了库存成本。现在戴尔是个人电脑销售上无可争议的市场领袖，其收入从 1995 年的 53 亿美元蹿升到 2003 年的 355 亿美元。同时它在美国市场的份额从 2% 增加到 30% 以上。

3. 创新思维是开创领导工作新局面的需要

改革开放 30 多年来，我国的社会政治经济发生了巨大的变化，经济体制由高度集中的计划经济向社会主义市场经济体制转变。在新旧体制交替过程中由于原有体制的弊端、陈旧观念的阻碍，来自各方面的压力和困难接连出现，特别是当前各种利益主体之间的矛盾和冲突不断发生。新情况、新矛盾要求各级领导干部必须突破原有工作方式和思维习惯的束缚，解放思想，更新观念，创造性解决和处理实际工作中出现的新问题，提高领导效能。

唯有创新思维，领导者才能在当前各种复杂问题的决策中，打开思维空间，理性地判断形势，丢开程序化的固有做法，打破常规、与时俱进。凡是有利于科学决策、有利于推动工作落实、有利于调动广大干部群众积极性的方式方法，都要大胆地去试，做出与时代要求合拍、与形势任务衔接、与基层实际适应、与干部群众愿望一致的科学决策，带领广大人民群众去实现组织战略目标。

唯有创新思维，领导者才能按照科学发展观的要求选拔人才。在选人的标准上，不用一把尺子、一个模子去衡量人才，容许差异化；在对干部的评价和判断上，不以偏概全，因瑕废玉，避免简单化、庸俗化的倾向；在干部的考核上，打破陈旧的政绩观，坚持用科学发展的政绩观作为考核干部的标准，不单看“显绩”，更要看“隐绩”，以全面、客观、发展的眼光评价一个干部的政绩。

唯有创新思维，领导者才能在处理越来越多的危机事件中，从全局利益、长远利益出发，正确分析形势，因势利导，疏通理顺，采取果断措施，依据法律、政策，实事求是、合情合理地解决问题，避免激化矛盾，将问题扩大化。

二、创新思维概述

1. 什么是创新思维

创新思维是人类思维的一种高级形态，是创新能力的核心和支柱，人类所有的创新都是创新思维的物化。所谓创新思维，是指人在一定的知识、经验和智力的基础上，通过思维主体的大脑的活动，为解决某种问题，优化组合多种思维方式从而获得新的思维成果的综合思维活动。

创新思维的关键在于新，新在思考的方法上，新在路径的选择上，新在思维的成果上。如果说传统思维方式的核心是“是什么”，那么创新思维方式思考的是“能够是什么”。因此，与一般的思维活动相比，创新思维具有以下几个明显的特征：

第一，求异性。创新思维是人类在探索未知领域过程中，能够打破常规、积极向上、寻求获得新成果的思维活动，又被称为求异思维。求异性表现在个体在遇到问题时，不满足于已有的解决方法，对司空见惯的现象和权威性的结论持怀疑、批判和超越的态度，会从独特的角度重新获取新的发现和成果。这种求异思维对于领导者的要求是，遇到问题特别是对现有工作不满意的时候，不要急于按常规习惯性做法去应对，更不要轻易放弃，要动脑多思考，想一想还有哪些好的方法更有助于问题的解决，收到更好的效果。也正是在进一步的追问和独立的思考中，我们打破了常规，开辟了一片崭新的天地，出奇制胜，在激烈的竞争中取得了胜利。

【资料链接】

2009年10月2日，第三十一届奥运会申办城市正在激烈地角逐。在进行陈述的最后关键时刻，里约热内卢申奥主席努兹曼向国际奥委会执委们展示了一张特殊的“地图”。

在这张“地图”上，欧洲版图标有30个圆点，亚洲版图有5个圆点，大洋洲有两个圆点，北美洲有12个圆点——包括美国的8个圆点。南美洲呢？没有。对于这些圆点，努兹曼这样解释：“这些圆点象征着举办过奥运会的地点，如果这次里约热内卢获胜，就将意味着奥运大家庭又将消灭一个盲区，南美洲也将因举办奥运会而变得更加完整，请给这个新大洲打开一扇门吧！我们已经为推动奥林匹克运动的发展作好了充分的准备。”

这张地图的作用远不止这些，在贴近奥运会求新求变理念的同时，也直指了另外三座城市的要害：芝加哥、东京、马德里都曾举办过奥运会，有的还举办过多次。无形中，评委们投票的手开始向里约热内卢倾斜。

不与竞争对手在硬件上死拼，而是抓住其薄弱环节，寻找其盲点，进而改变人们思考问题的固定模式。努兹曼一张制胜的地图，为南美洲赢得了机会，也给巴西人送上一份最好的礼物。

第二，独特性。创新思维的核心是有所突破，是以新颖独创的方法解决问题的思维过程，表现为产生新颖、独创的观念和思想，而不是过去的再现和重复。创新思维的这一特点，从根本上说是来源于思维主体的良好思维品质，来源于积极主动和不断进取的心态。是以独立思考、大胆怀疑、不盲从、不迷信权威为前提的，能超越固定的、习惯的认知方式，以前所未有的新角度、新视点去认识事物，提出不为一般人所有的、超乎寻常的新观念，并能够产生最佳的效果。

【资料链接】

新中国成立后，在如何建设社会主义这个问题上，我们很长时间不顾本国的实际情况照抄照搬苏联的模式，结果总是走不出“一大二公”和“一穷二白”的怪圈。十一届三中全会后，邓小平坚持从中国的实际出发，以一种独特的视角和富于创造性的思维，从否定意义和肯定意义两个方面，为社会主义作了重新的定位。从否定意义上提出“贫穷不是社会主义”，进而从肯定意义上提出“社会主义需要共同富裕”。他对社会主义本质的论述，把社会主义实践推向新的阶段，把人们对社会主义的认识提高到新的水平。

邓小平在1992年南方谈话中科学地揭示了社会主义的本质，明确提出：“社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。”^①邓小平第一次运用生产力和生产关系辩证统一的原理对社会主义的本质作了深刻表述。强调社会主义既要效率又要公平，既要发展生产力，又要共同富裕。发展社会生产力是巩固社会主义制度的根本，坚持共同富裕是完善社会主义制度的重要内容。

^① 《邓小平文选》第3卷，人民出版社1993年版，第373页。