

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^下个

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 (C I P) 数据

现代领导发展导航 / 邱需恩主编. —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.tuanjiepub.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 邱霁恩

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

五十三 正确交友

难点表现

慎交“富朋友”

交友是任何人在其人生道路上必须面对和选择的问题，领导干部也不例外。何况领导干部处于一个特殊的位置和权力中心，欲与之相近相识者众，难免鱼龙混杂。因此领导干部结交朋友的优劣，不仅是个人的私事，而且会影响党和人民之大业，更需慎之又慎！时下有种议论是有钱的乐交当官的朋友，当官的乐与有钱的交朋友。难道，领导者就不能与有钱的“大款”交朋友了吗？

分析说明

为何热衷“傍大款”

现实生活中，有些企业主、包工头、老总、老板之类“大款”式人物，是一些领导干部办公室和家中的常客；有些领导干部出差，常常带上几位“大款”，以壮行色，自己请客，“大款”掏钱，还洋洋自得，以此为荣；还有些领导干部对“大款”之邀，趋之若鹜，再忙，再累，甚至不顾党的会议，也要出席典礼，接受宴请，参加舞会，拉拉扯扯之中一跑就是三处两处，觥筹交错之中一花就是千元万元，轻歌曼舞之中一泡就是一天半夜；前不久，有报道某市一大款

与狐朋狗友在 KTV 消遣时打赌说：“你们不要以为市长在台上威风八面，在我眼里只不过是一只狗，我叫他往东，他不敢往西，叫他往西，他不敢往东。”说完，马上打电话给市长，请速到 KTV，称有要事相商。果然不多久，市长大人如期驾到。这种市长，人格和尊严何在？有少数领导交友时动机不纯，“傍大款”，搞权钱交易，胡长清便是最典型的一个。就在胡长清得意忘形之际，他的“大款朋友”周雪华正一步一步将其引向“断头台”。远华走私大案据截至目前的查处结果，涉案人员共 600 多人，从公安部原副部长到福建省公安厅原副厅长，从厦门市委原副书记到厦门市原副市长，从厦门海关原关长到厦门市政法委原副书记……在远华集团大肆施展的“五子登科攻势”（车子、房子、票子、女子、本子、护照）面前，这些头面人物纷纷与赖昌星称兄道弟，沆瀣一气，织成了一张全方位、多层次的走私腐败网络。这些所谓的“朋友”，他们要结交的，并不是你这个人，而是结交你的职务、权力、地位、影响。吃小亏是为了占大便宜。一旦你失去了权力，他们就像用过的一块脏抹布一样把你扔掉，这样的事例我们在各种宣传媒介上屡见不鲜，一个个案例触目惊心。曾几何时，我们党的领导干部会栽在这么多的不法“富朋友”手中。

为何会出现上述种种现象和问题，探根溯源主要有如下几个方面的原因：

其一，由于社会经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和分配方式的多样化导致人们价值取向的多样化，什么“拜金主义”“享乐主义”“金钱万能”天天耳濡目染，侵蚀着我们的心灵和肌肤；物质诱惑的因素增多了，致使一些缺乏政治鉴别力的领导干部的价值选择出现错位，进入误区。

产生各种各样的困惑，一些意志薄弱者、信念不坚定分子，思想空虚、信仰失落，精神世界受到了侵蚀，不顾社会公德，不讲职业道德，不修家庭美德，受不了权力、金钱、美色的考验，产生了贪图享受安乐、不思进取的思想，甚至以权谋私。

其二，我国处于社会主义改革时期，许多方面的制度还不完善，有的地方和部门治党不严，监督不力，特别是干部制度的不健全。在考察干部中存在重才轻德、看才不看德，使得一些思想品德有问题的“能人”得以提拔重用；考察不全面，有的对干部的考核往往比较注重在对八小时以内的工作圈上，对八小时以外的生活圈、社交圈则基本上很少过问。有的戴着“有色眼镜”看人，甚至任人惟亲凭个人的好恶看人、选人、用人。考察肤浅，不能透过现象看本质，常常被一些表象所迷惑，从而为那些善于伪装自己的腐败分子留下可乘之机。

其三，我们是在复杂的国际国内环境中进行改革开放和发展社会主义市场经济的。世界各种思想文化相互激荡，各种矛盾冲突、困难风险不断，由于资产阶级腐朽思想和几千年的封建主义官本位、裙带风的影响，不少经商者为了聚敛财富而不择手段，不少为官者经不起诱惑而利用职权贪赃枉法。加上根深蒂固平均主义的小农意识，分配制度的改革迟缓，奖赏激励不合理，大锅饭，做好做坏一个样，使得领导干部薪金少，心里不平衡，借职务之便，收受不法的“大款”的上门礼。

解决方案

广交友 慎交友 交诤友

广交友、交益友、交诤友。谁都有几个朋友，领导干部的朋友可能更多一些。朋友的多与少，好与坏，对一个人的影响很大。我国古代思想家孔子十分重视交友“益者三友。友直，友谅，友多，益矣”，即朋友正直、诚实可信和知识广博是三种益友。

一是要广交友。同人民群众保持血肉联系，是我们党的优良传统，领导干部要和人民群众保持密切联系，必须坚持“从群众中来，到群众中去”的群众路线，经常深入群众，深入基层，和群众打成一片。尊重群众，甘当群众的小学生，作为领导干部还必须放下架子，与人民群众广交朋友，用自己的实际行动去维护好、实现好、发展好人民的利益。随着改革开放的深入发展，我国的社会阶层构成发生了新的变化，这就需要我们领导干部与思想先进的“大款”交朋友，甚至很有必要交朋友。在今天的中国，不能以财富的多少来区分人。贫穷不是社会主义，富裕也不是资本主义。即使对海外来做生意、办工厂、搞交流的大老板、大富翁，我们也以朋友相待。不能一看到哪位领导干部交了富朋友，就疑神疑鬼。我们领导干部需要注意的是交“富朋友”一定要慎之又慎，要善于识别真假朋友，多问几个为什么？另要注意领导干部总是在“富朋友”圈子里，久而久之，也会凉了广大群众的心。

二是要慎交友。慎交友，不交损友。孔子认为：“损者三友，友辟、友善柔、友佞。”即朋友邪辟、谄媚和花言巧语，是三种损友。与那些心术不正、阿谀奉承、华而不实的

人交朋友，会受到不良影响，损坏自己的品行。“选择朋友一定要谨慎！地道的自私自利，会带上友谊的假面具，却又设好陷阱来坑害你。”（《克雷洛夫寓言》第19页）因此，领导干部在交友时要慎之又慎。“近墨者黑，近朱者赤”是先贤对交友的规劝。交友是任何人在其人生道路上必须面对和选择的问题，领导干部也不例外。何况领导干部处于一个特殊的位置和权力中心，欲与之相近相识者众，难免鱼龙混杂，结交朋友的优劣，不仅是个人的私事，而且影响了党和人民之大业，更需慎之又慎！

三是交诤友。诤友，指能直言不讳的指出对方的错误、批评帮助对方的良师益友。真正的友谊是一种心有灵犀，互相信赖的关系。古人说：“黄金万两容易得，人生知己最难求”，知音难觅。孔子的弟子曾参曾说：“君子以文会友，以友辅仁。”他认为结交朋友的目的是增进学问，培养仁德，正所谓“三人行，必有我师焉”尤其难得是诤友！俗话说“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”在你困难、遇到挫折时，它无私相助，在你大权在握、飞黄腾达时，它能真言相通。

领导干部必须加强自律，自爱、自省、自控。严格自律，养成良好的行为习惯，学会战胜自己，建立良好的人际关系。学习古人“吾日三省吾身”，常常自身反省。以真诚换取友情，以热情培育友情，以宽容维护友情，以原则醇化友情。讲原则，友情才会更加纯洁；不讲原则，友情必受玷污。

加大改革力度，建立健全各种管理机制。领导干部要认真学习“七一”讲话精神，贯彻“三个代表”重要思想，坚持党的优良传统，密切联系群众，全心全意为人民服务；废

除大锅饭，完善激励机制；加强监督机制，发动广大群众举报少数领导干部的“交友”腐败；健全干部制度，选拔德才兼备的同志到领导岗位上来，将祖国大业推向新的高潮。

思考题

1. 领导者交“富朋友”为什么要慎重？
2. 领导者怎样交朋友？

（张琼）

五十四 从“小事”做起

——以小见大的辩证法

难点表现

对待“小事”的“度”

领导工作有很多大事，但面临最多的还是“小事”。许多领导者都能高度重视大事，并认真抓好，做好，可谓“吕端大事不糊涂”；可对“小事”却左右为难——事必躬亲，精力不允许；完全不管，可能因小失大。这里，关键就是对待“小事”的一个“度”的问题。领导工作当然不能因为陷于“小事”而耽误了大事，不然，就是丢了西瓜捡芝麻；可也不能凡是和“小”字联姻的，什么“小事”、“小节”，一

概不予重视，否则，也可能“一着不慎，满盘皆输”。

分析说明

为什么坏事的都是“小事”

作为领导者，都知道谈大事，抓大事，比如“改革”、“建设”之类。可总还有一些领导者不能获得成功，究其原因，都是“小事”坏的事。

三国时，蜀国不仅未能一统中原，而且最先消亡，原因固然很多，但阿斗继位后诸葛亮事必躬亲，鞠躬尽瘁，最后死而后已，恐怕也不无关系。现实中，也有一些领导者，不分轻重，大事、“小事”一把抓。结果有的人“小事”做了不少，大事却没做成，被称为“工兵型”领导；有的人大事、“小事”都做了，却因劳累过度，进了医院，甚至英年早逝，让人痛惜。另一方面，历史上也有更多的英雄豪杰、仁人志士，轻视“小事”，不重“小节”，最后却因为“小事”、“小节”而影响了不朽功勋，同样让人扼腕叹息。而现实生活中，一口痰之类的小事影响外商投资，一件产品零件不合格影响打入国际市场的事例，也并不少见。所以古人说，“勿轻小事，小隙沉舟”。

为什么“小事”做不好能坏事？道理并不复杂。小能见大，一滴水可以反射出阳光，小事办不好，怎让人信服有办好大事的决心和能力？为什么“小事”做好了也会坏事？道理也很简单，人的精力都是有限的，领导者也不例外。过分限于“小事”，必然难以顾及大事；若勉强二者兼顾，又势必劳心劳力，不堪重荷。

解决方案

以小见大，抓住关键的“小事”

“小事”之所以是“小事”，是因为它的变化不明显，初始没有惊天动地之举。但中国有两句成语，叫做“聚沙成塔”、“集腋成裘”，其中充满了朴素的哲理，即“小”是能变成“大”的，这就是我们今天哲学上所说的从量变到质变。比如，一辆自行车失窃，“小事”一桩，但失窃得多了，多得让人民群众没有安全感，这事就大了；一个人为健身练练“法轮功”，似乎也是“小事”，但它是为邪教助威，就是足以影响安定团结的大事；群众生活，无非生、老、病、死、柴、米、油、盐，看起来都是“小事”，但如果解决不好，就会影响到群众的情绪，影响到民心向背、政治大局，也就不再是“小事”。可见，“小事”与大事是相对的，有些“小事”，发展下去也不小，也可以变成大事。所以古人云，“莫以恶小而为之，莫以善小而不为”。

真正英明的领导者，在抓好大事的同时，也并不一味轻视“小事”，甚至对有些“小事”还非常重视。毛泽东同志就是如此。早在战争年代，他就告诫全党，要解决好群众生产生活中的一件件“小事”，比如盐的问题、米的问题、房子的问题、衣服的问题、生小孩子的问题等等；他教育士兵不拿群众一针一线，不做有损于人民利益的事情；他关心战士，从身边的警卫，到茫茫草地上的“小鬼”，都倍受其亲切的关怀；他生活简朴，率先垂范，把儿子送往朝鲜战场。正是这些“小事”，使毛泽东的伟人风范更加具体、完美、充实。毛泽东之所以得到人民的爱戴，党的形象之所以得到人民的称颂，我们的事业之所以得到人民的支持，与这些

“小事”也是分不开的。

当然，领导者重视“小事”，认真对待“小事”并不是事必躬亲，而要把握住对待“小事”的“度”——本该下级抓好的“小事”，领导者抓了一件要解剖一件，督促一件，使下级负起责来；属于人人有责的“小事”，领导者不能就事论事，抓完了结，而应该把注意力放于强化部属的义务感、责任感，着力提高部属的认识水平，形成齐抓共管的良好风气。而且，领导者抓的，应该是那些蕴含大事、牵动大局的“小事”。

1. 有可能发展成为大事的“小事”。这类“小事”因为还处在萌芽状态，眼前看是“小事”，但发展下去就可能成为大事，领导者绝不可掉以轻心，而必须认真研究其产生的原因、发展的方向和趋势，然后做出对策。

2. 能影响全局的“小事”。虽然是“小事”，但它与大事相联系，如涉及多数人的切身利益，或关系着党的方针、政策等等，这类“小事”，领导者也绝不能轻视。

3. 关系到党性、党风、廉政建设的“小事”。“小事”也能反映一个人的人生观、价值观。一名党员干部在“小事”上的放纵和不检点，说明其在一定程度上还党性锻炼不够、道德修养欠缺。“小节”不保往往会导致“大节”丧失，放纵小事也可能发展到蜕变堕落。因此，对这样的“小事”，领导者也不可等闲视之。

4. 涉及为群众办实事的“小事”。如农村的增产增收、农副产品的销路、富余劳动力的引导，城镇下岗职工再就业、最低生活保障、社会治安、住房等问题，以及群众吃饭穿衣、柴米油盐、修路架桥、孩子上学等等，都迫切需要领导者扎扎实实地帮助办好。否则，就会影响到群众情绪，影

影响到社会稳定。

忠告和建议

记住“人民无小事”

现实生活中，不时听到、看到，老百姓反映、求告的事情迟迟得不到受理，得不到解决，甚至一拖就是几年、十几年。为什么会这样？领导者认为老百姓的事都是“小事”，鸡毛蒜皮，恐怕算是一个重要的原因。

曾经有种说法，国家的事再小也是大事，个人的事再大也是“小事”。果真如此吗？答案是明显的。我们常说，要“为人民服务”，要以群众满不满意、欢不欢迎、答不答应为工作中的办事标准。但如果没有树木，何来森林；没有个人，哪来人民，哪来群众？如果这个个人的事是“小事”，那个个人的事也是“小事”，每个个人的事都是“小事”，还有什么人民的事、群众的事；人民、群众还不成了空中楼阁；“为人民服务”还不只是油彩鲜亮的牌坊？

之所以有的领导者认为人民的疾苦、群众的利益都是“小事”，可以置若罔闻，是因为他们心中老百姓的份量不重，是主观意识和价值取向的问题。如果领导者心中有了人民，就善解民意，善待百姓，服务群众，哪怕只是公路上的一潭积水、河道里的一堆垃圾。因为在他们眼里，人民没有“小事”，老百姓的事都关系其切身利益，甚至生死存亡，都是大事。

可见，只有领导者把老百姓个人的事都当作人民的事、群众的事，从而当作大事，认真去抓、去办，人民、群众才能落到实处，“为人民服务”才不至成为空喊的口号。事实

上，也只有抓好、办好凡是涉及群众利益的事，才能产生凝聚力和向心力，才能得到群众的拥护和支持。否则，若有丝毫的懈怠，就会伤害群众，甚至铸成大错。

思考题

1. 如何看待“大事”与“小事”的关系？
2. 领导者如何抓“小事”？

（陈泽彬）

五十五 慎重用权

难点表现

用权应得当

各级干部特别是领导干部都握有一定的权力。这些权力概括起来讲主要有五类：（1）制度权，亦称法定权，这种权力是被组织、法律、传统习惯甚至常识所认可的，它通常因职务而产生，这种职务是人们所接受的合法地位。（2）强制权，也就是惩罚权，来自于下级的恐惧感。（3）奖励权，也就是惩罚权的相对物，来自于下属追求满足的欲望，即下属人员感到领导者有能力奖赏他，使他产生愉快感或满足他的某些需求。（4）个人影响权，来自于个人的魅力。（5）专长权，来自于下属人员对具有这种权力的领导的尊敬和崇拜。权力本性刚强而且软韧，借助它能贯彻权力拥有者的意志，

但也要灵活变动，才能运用自如。我们的领导者和管理者，如何运用手中的权力，是一门高深的学问，权力运用得当，会产生很好的工作效益和社会效益，而滥用权力不仅容易失去权力的本身，还会使部属、人民群众远离自己和导致工作目标的落空。因此，每个干部都应注意：该用权时就要果敢地用权，不该用时就不要滥用权力，正确用权，还要讲究用权艺术。

分析说明

绝对不可滥用权力

从现实生活反映看，我们确有那么一些干部为图个人、家庭或小集团的私利，经受不住权力、金钱、美色的考验，思想道德严重滑坡，思想作风和道德品质发生蜕变，最终跌入违法违纪的深渊。有的不在办实事上下功夫，而在搞关系、走后门、请客送礼、罗织关系网方面确很有一套，离群众越来越远；有的为了搞假政绩，采取欺上瞒下的手段，在上报的统计数据中“掺水”，大刮浮夸风；有的在企业发不出工资、职工生活困难的情况下却照样吃喝玩乐，潇洒不误。甚至还有少数干部依仗权势，高高在上，说假话，做假事，欺压群众，成了骑在人民头上的老爷。凡此种种，他们都是利用自己的地位和权力，达到谋取私利的目的。这些干部根本就不懂得手中的权力是谁给的？究竟为谁掌权？每个党政干部都要坚持党性原则，做到“权高不忘责任重，位尊不移公仆心。”绝对不可利用手中的权力捞取各种好处。

解决方案

权力是人民给的

在我国，党政机关及其各级干部的权力都是人民赋予的。我们所说的公共权力（即社会权力）是一种二次权力，即派生权力，是人民渡让给干部的，而权力的本源是人民。干部作为人民群众的仆人，只能是权力的“管家”，权力绝非自家的私有财产。我们各级干部特别是领导干部必须摆正自己的位置，掌权为民。如何正确行使权力，是我们必须解决的问题。一是慎重用权，决不可滥用权力，但在确实需要使用权力时，又要雷厉风行、当时立断地使用权力来维护国家和人民的利益。作为组织的掌权者，最重要的是将个人的领导素质和领导才能转换成组织绩效的能力。一个组织的领导者的领导行为决定着这个组织的绩效。特别是从事组织战略决策的高层领导者，不仅决定一个组织运作的绩效如何，而且直接决定一个组织的兴衰成败。二是公正用权（最重要原则），用自己的实际行动使部下相信，在运用权力时一定能做到不分亲疏、不徇私情、不谋私利。三是例外处理，其目的是为了规章制度更加合理，更能得到群众的拥护和执行，但必须有充足的正当的理由。

作为领导者要为人民掌好权、用好权，还须具备以下四个方面的素质：（1）政治素质：正确的世界观、人生观、价值观；现代化的管理思想；强烈的事业心、责任感，高尚的品质及民主的作风；实事求是，勇于创新。（2）业务素质：掌握基本经济理论、管理基本知识和其他知识。（3）业务技能：思维敏锐，较强的分析、判断和概括能力；果敢的决策能力；严密的组织、指挥、控制、沟通、协调能力；不断探