

领导人

LING DAO REN

王 鹏著



西北大学出版社

领导人

王鹏 著

西北大学出版社

领导人

王鹏 著

•

西北大学出版社出版发行

(西安市太白路)

新华书店经销 西安新华印刷厂印刷

•

787×1092毫米 1/32开本 印张: 7 字数: 150 千

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数: 1—1,500

ISBN 7—5604—0242-9/D·15 定价: 2.80元

前 言

在事业发展的整个过程之中，领导人掌握着全局，处于牵一发而动全身的统帅地位，是所有因素中最积极、最能动的因素，从而成为事业成功与失败的关键。

我们祖国浩如烟海的史册，记载着国家上下各种层次领导人的活动。其中有成功的宝贵经验，也有失败的惨痛教训。倘能把几千年以来明君贤主的政绩、独失民贼的暴行、名臣循吏的勋劳、贪官酷吏的劣迹仔细加以研究总结，或者写成分类案例，当能作出不小的贡献。

俗话说：“天下只有不能打胜仗的将军，没有不能打胜仗的战士。”但究竟怎样才是最好的领导人，可以说还没有一套标准的理论。最近二三十年来，外国的许多心理学家、社会学家都在寻求作为一个好的领导人的艺术特征；并寻求作为一个善于接受领导的小组，和领导人合作的人们有些什么特征。通过大量实验研究结果发现，在不同的情况下需要不同的领导人，不同的人对领导人有不同的要求，不同的人接受领导的情况也不同。

在人类史上，有许多领导人是伟大而杰出的人物，但并不是所有领导人都是伟大人物、杰出人物。人们是从领导人的身后去看领导人的，领导人成为领导人前的情况往往为一般人所忽略。在领导人的一生中，由于他们各方面的情况不同，有些人永远受到人们的怀念，有些人的行为却令人瞠

目；有些人由于他们有远见、有热情、有强烈的责任心而成为伟大的政治家，而有些人则由于平庸无能而无所作为。当前，党和国家领导体制的改革，为领导人的成长开辟了一条广阔的道路。我们相信随着改革的不断深入，一批优秀的现代领导人会逐步成长起来。时代，会在我们这个美好的社会主义国度里，造就出一批世界上第一流的现代领导人。

自1973年我担任领导工作以来，至今十几年了。这期间我遇到了许多自身应当不断考虑的问题，即如何当一个好的领导人？领导人应该具备哪些条件？领导人应当注意些什么问题？尤其担任县委书记的近五年中，这方面的问题越来越突出，越来越尖锐。实践使我深刻地认识到，这些问题不解决，不明确，工作是做不好的。这样，促使我利用业余时间将一些不成熟的想法整理出来，供现在担任领导和即将担任领导的同志参考。如能有所启示，也算是一点小小的贡献。

本书着重从领导人的素质、品德、修养、才干、作风、方法六个方面阐述如何做一个好的领导人的问题。全书共六章三十节。每一节集中谈一个问题，但都围绕着领导人本身而展开。在领导科学兴起的今天，本书力求在论述中突出领导人应当具有的时代风貌。

但要提到的是，由于我的水平有限，许多意思还不能很好地表述出来，有些问题论证得还很不充分。由于写作时间仓促，本书难免有不妥之处，望读者批评指正。

写作过程中，我参考了中外大量的书籍、文章，并引用了其中的部分资料，在此作一说明，并向原作者谨致谢忱。

王 鹏

1991年2月5日

目 录

前言

第一章 领导人的素质

- 第一节 领导人的作用……………(1)
- 第二节 领导人的类型……………(8)
- 第三节 领导人的品格……………(15)
- 第四节 领导人的素养……………(23)
- 第五节 领导人的智能结构……………(30)
- 第六节 领导人的知识结构……………(38)

第二章 领导人的品德

- 第一节 领导人的个人影响力……………(47)
- 第二节 领导人要当好“公仆”……………(55)
- 第三节 领导人应扫掉官气……………(65)
- 第四节 领导人要严于律己……………(73)
- 第五节 领导人要以身作则……………(81)
- 第六节 领导人应当生活俭朴……………(87)

第三章 领导人的修养

- 第一节 领导人要有自知之明……………(95)
- 第二节 领导人要有宽广的胸怀……………(104)
- 第三节 领导人应当信任下属……………(110)
- 第四节 领导人要发扬民主……………(114)
- 第五节 领导人应当搞好团结……………(120)

第四章 领导人的才干

- 第一节 领导人要有战略眼光·····(125)
- 第二节 领导人要有决断魄力·····(132)
- 第三节 领导人要有创新能力·····(141)
- 第四节 领导人要会抓大事·····(151)

第五章 领导人的作风

- 第一节 领导人应当务实·····(159)
- 第二节 领导人应当联系群众·····(165)
- 第三节 领导人应当重视调查研究·····(172)
- 第四节 领导人要敢于抵制不正之风·····(178)

第六章 领导人的方法

- 第一节 领导人的决策艺术·····(184)
- 第二节 领导人的授权艺术·····(192)
- 第三节 领导人的激励艺术·····(198)
- 第四节 领导人应当知人善任·····(204)
- 第五节 领导人应当奖罚分明·····(212)

第一章 领导人的素质

领导人就是从组织中挑选出来的实现组织目标和任务的人，是组织意志的执行者。也就是说，在人们追求既定目标的过程中，居于领导地位的人或集团给被领导人或追随者以影响和作用的人就是领导人。当前，我国党、政、事、企业一切领域，凡是组织中的负责人，一概称之为领导人。现在，随着社会的不断发展和进步，人们越来越关心什么样的人能担任领导人？他们应具备的素质是什么，不同的素质在现实中将会起到什么样的作用？这些，都是我们要探讨的问题。

第一节 领导人的作用

民谚说：“挑水要个引路的，划船要个掌舵的。”俗话说：“蛇无头而不行，群龙无首难成气候。”说的都是“头儿”的重要性。只要有组织、有团体，就一定要有领导，这是一种客观需要。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第一卷367页）在这段话里，马克思对为什么会出现领导，什么是领导，作了精辟的说明。因此，领导人是伴随领导活动出

现的。人类社会从一开始，便有领导和被领导的分工，也便有了领导活动。一二万年前的原始社会，生产力极为低下，人们过着追水逐草的渔猎生活，那时的一家之长就是领导人。以后部落有了酋长，酋长就是领导人。不仅如此，在中华民族的历史发展过程中，领导活动不但早就存在，并且积累了丰富的经验。《战国策》、《孙子兵法》、《史记》、《三国志》、《资治通鉴》等史籍，都载有领导艺术的精彩实例。《孙子兵法》可以说就是一部领导艺术的杰作。据说当年拿破仑率领军队进攻俄国，行军途中带了一箱书，其中有两本爱不释手，一本是歌德的《少年维特之烦恼》，另一本就是《孙子兵法》。

虽然在春秋时期就提出了“论贤人，用有能”的领导人才观，那时社会领导人的行为和影响也不能排斥智能和人际因素，但更多的事实充分证明，古时候领导人的权位因素始终是居于支配地位的，乃是压倒一切的决定因素。当时，为了使领导人的位置和权力不容置疑，总要借助天意神旨来法定。这种天授权位的情形，甚至发展到把智能和人际因素也加上一层神秘的唯心色彩，连领导人本身具有的品德、知识和才能也被说成是天赐予的，这就是所谓“天生德于予”。如公元前十八世纪，古巴比伦《汉穆拉比法典》石柱上，就雕着国王汉穆拉比正从太阳神手里接过象征统治权的“权杖”短棍。当时这么做，无非是把智能和人际因素并列到天意神旨之下，达到强化权位的目的。

实际上，领导人的才能都是后天锻炼、培养出来的。没有天生的聪明才智，更没有天生的领导人。也就是说，由于不同历史时期的不同生产力和物质生活水平、决定了不同水

平的领导活动,领导人的权位、智能和人际因素及其作用的情况沿着历史纵线不断地变换。马克思还说过:每个社会时代都需要有自己的伟大人物,如果没有这样的人物,也就要创造出这样的人物来。当今世界正是急剧变革的伟大时代,我们从事的四个现代化建设是这个时代的伟大事业。伟大时代和伟大的事业不仅需要而且正在造就伟大的人物,而具有高超的领导艺术和高倍的领导效应的新型领导人,就是这个时代的伟大人物。

领导人和被领导人,是社会群体中不可分割的两个方面。一方面,领导人与被领导人有着共同的目标、利益和要求,另一方面,由于领导人和被领导人的分工不同,他们又起着各自不同的作用。因为,领导作为一种行为,对一个单位的存在和发展,发挥着多方面的重要作用。领导人作为群众的代表和带头人,要比群众站得高、看得远,时时起着带领群众前进的作用。根据国家有关部门1982年7月对国家机关、党群组织、事业单位负责人的统计,全国做领导工作的人数在800万人以上,全国县以上的领导干部也有40多万人。这些领导人的职业特点,简言之就是两个字:“掌权”。受党和人民的重托,掌管某一地区和单位的人、财、物大权。任何一个领导人,他既要对下级实行管理,又要接受上级领导人对自己的管理。这种环环相扣、层层制约的管理模式,是领导人区别于其他人才的一个重要特点。俗话说:“雁飞千里靠头雁。”一个单位搞得与不好,往往取决于领导是否正确。领导人是一个单位的领路人。恩格斯说过:判断一个人当然不是看他的声明,而是看他的行动,不是看他声称如何如何,而是看他做些什么和实际上是怎样一个人。在战场

上，领导人不外是“动嘴”和“动身”。动嘴是要传下去，动身则是要做出样子，目的都是为了把作战意图尽快地变成行动。“领导能下海，战士敢擒龙”，领导人带头尤为重要，这是由领导人所处的地位决定的。一个领导人只要有所行动，不论好的方面或坏的方面，都会产生巨大的影响。如延安时期，毛泽东同志自己开荒，朱德同志亲自拾粪，周恩来、任弼时同志亲自纺线，就极大地促进了大生产运动的开展。领导人的带头，还有一个特点，那就是只要你处在领导岗位上，就无法回避这种影响。言行无论好坏，都会产生影响。即使不言不行，也会产生影响。比如，遇到矛盾就回避，不哼不哈不表态，看到坏人坏事睁只眼闭只眼，遇到好人好事也不支持不赞扬，一切模棱两可，左右逢源，这样，就会助长坏人的气焰，伤害好人的积极性，这本身就是影响。总之，只要处在领导岗位上，不管你是否愿意，领导人的这种影响总是要产生的，这也叫不依人的意志为转移。

任何地方和单位都少不了领导人，就是到了共产主义社会也还需要有领导人。但是，这不是说，任何人都能当领导人。因为领导人应当具备一定的政治素质、知识水平、身体条件和领导能力。应当有自己独特的才能、品质、经验和创造性，应当会团结、影响、带动群众去实现预定的目标。一个领导人有无能力，胜任不胜任工作，看什么？不是看他自己说得如何天花乱坠，也不是看别人如何议论纷纷，而是要看他的工作实绩。实绩是评价领导人的重要依据。特别是对于勇于改革的领导人，更是如此。所以，领导人有效性的工作包括几个方面：自己从事工作的内容、水平、标准、影响如何；自己与他人（同上级、同级、下级）的关系如何；各

项有益工具——会议、报告、办公机器的运用如何。一名有效的领导人必须培养自己六项基本习惯：随时清楚地把握住目标；重视原则上的基本决策；设法支配自己的时间；注重可能实行、具有实效的事；排列先后次序，集中精力抓急事；多多听取各种不同意见。

领导人的作用一般说表现在三方面：第一，他善于表达人民群众的愿望，能够代表人民群众的利益；第二，他善于集中人民群众的智慧，能够依靠人民群众的力量；第三，他得到广大人民群众的拥护和支持，从而带领群众前进。如果一个单位的群众，既看不到领导人，又体会不到领导人的工作，大问题没有管，小问题一再拖，旧问题没解决，新问题又出现，这样就会人心涣散，组织软弱，领导效率当然无从谈起。所谓正式领导，是指领导人拥有组织机构中的正式职务、权力和地位，其主要功能是受命带领群众完成组织的目标。这些目标主要包括：制定组织机构的目标、使命以及方针和政策，授权下属机构分担其部分任务，代表组织机构对外交涉，控制组织机构的内部联系，沟通上下组织之间的意见等。

领导人同时意味着是一种责任。任何人，只要他承担了某一职务，他就必须承担相应的责任。职务越高，权力越大，责任也越大，领导和责任是一回事。又想当领导，又不敢负责任，是什么事情都做不成的。一般地说，担任重要一些、高级一些领导工作的领导人，工作可以超脱一些，但理论水平、思想水平、政策水平要求要高一些；同时，无论什么样的领导人都必须具有思想性、理论性和组织技术等综合的能力，这些缺一不可。还有，一个人如果由一般工作人员提

升为领导人，由低级领导人提升为中级或高级领导人，都会由职务的变化带来工作责任和要求的变化，领导和群众的期望也随之发生变化。为此，他对人、对事、对自己就应逐渐学会站在更高的立场考虑问题，争取更大的工作效益和成绩，这样，才能成为一个称职的领导人，也才能符合党的要求和人民的愿望。

应该指出，领导人的才能与他从事的领导工作都是不断变化的，曾经胜任领导工作决不意味着永远胜任领导工作。现代社会飞速发展，领导人也必然要及时更新，特别是要不断把年富力强的同志提拔到领导岗位上。过去几十年，党的干部制度，选拔领导人的标准，基本上是偏重于当“长”的人。

“长”固然重要，人类社会，没有“长”就会出现混乱。但现今社会，更需要大量各式各样的“家”，不仅需要科学家、文学家、艺术家，还需要大量的革命家、管理家。请各种“家”出来当“长”，担任各级领导工作，就显得更为重要。因此，现今领导人要及时了解自己，如自己哪些方面的条件不适应作领导，就应该发扬让贤风格。这样，既可使民族、社会和事业永葆青春的活力，不断发展，同时对于个人也是最有利的选择。

从事领导活动的人被称之为领导人，但领导人与被领导人具有明显的相对性。周恩来在《怎样做一个好的领导人》一文中指出：“一般干部都有做领导工作的可能，而且多半已经做了领导工作。”所以，讲领导工作，是包含了上中下各级领导人的。而领导是管理中最重要的一项功能，领导即有效地协调个人与个人、个人与群体、群体与群体之间的工作，确保计划、组织和控制功能的协调，以便达成组织的目

标。陈云同志任副总理兼财经委员会主任时，每逢制定财经方面一项重大方针政策时，总是先提出几个方案，详细比较、让大家讨论。当人们比较一致地支持某个方案时，他又常常提出新的疑向，要大家从反面想一想，唯恐忽略了某一方面。美国有个通用汽车公司，总经理叫斯隆，有一次他主持高层经理人员讨论某项决策，大家都有了完全一致的看法了，但是他却说：“现在我宣布会议休会，这个问题延期到我们听到不同意见时，再开会决策。这样，我们也许能得到对这项决策的真正了解。”由此看出，领导人既是群体中的一员，又不同于一般成员。领导人为了执行组织的意志和任务，执行生产总体运动所产生的各种一般职能，必然要拥有一定的权力。领导人没有必要的权力，就不能协调、指挥组织内的人员，也就很难完成组织交给的任务了，这是领导人高于一般成员的表现之一。

领导人实施领导，都拥有指挥权。因为居于领导职位的人，组织授予他一定的权力，可使他具有强制下级的力量，并凭借权力左右被领导人的意志和行为，从而使被领导人产生敬畏感。领导人职务越高，权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，他的影响力也越强。尤其是那些纵横驰骋，驾轻就熟，才干优异，能力卓绝的领导人，更容易使被领导人由衷地产生信任感。由此可见，由职位因素造成的影响力是客观性的，它是社会组织赋予领导人的力量，它存在于领导人的言行之前。但同时，因水平、能力因素造成的影响力却是更积极、更为有效的。当然，也有人并不是领导，但却德高望重，具有一定的影响力。这可能是由于他知识经验丰富，能力技术超人，或者善于关心群众，实际上令人敬佩等。这样

的人在组织中虽无正式职务，但他具有实际的影响能力，是一种事实上的领导人。

毛泽东同志说过：领导人虽依照每一具体地区的历史条件和环境条件，统筹全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作秩序，并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是领导艺术。邓小平同志曾说：我们领导干部的责任，就是要把中央的指示、上级的指示同本单位的实际情况结合起来，分析问题，解决问题，不能当“吸收童”，简单地照按照转。所以，真正的领导工作不能等同于行政管理工作。作为一个领导人，不同于行政负责人。一个行政负责人并不一定是领导，领导比行政管理人的含义要广得多。行政管理人在既定的工作内容下，领导一些人按部就班地办事，在既定的工作组织机构、工作方法下，推动单位一步步前进。领导则不只如此，他要从长远战略方面考虑，高瞻远瞩，尽快适应变化了的情况，制定单位未来的方向和目标，带领群众不断前进。

第二节 领导人的类型

随着改革的不断深入，人们的思想观念正在发生着深刻的变化。在这个社会环境急剧变化的时代，人们对什么人担任领导的问题格外关心。现在领导人到底有哪几种类型？各种类型的领导人有什么特点？这些不同的特点在社会生活和工作中会产生什么样的作用？我们试加以分析。

开拓型的领导人。这是属于外向的类型，他们的各种心理活动和外部动作都是非常敏捷而又非常强烈的，这种类型

的领导人，热情果断而且精力充沛。他们的情绪和感情的活动急剧而又易变。他们对事物观察敏锐并具有丰富的想象力。他们大多数思想活跃，知识面较广，善于捕捉信息，反应迅速，判断准确，动作有力。观察问题、发表见解往往与众不同，有独到之处。他们富于联想，善于在复杂的事物中寻求新的观点，不机械地照搬模拟，不因循守旧、墨守成规，敢于弃旧图新，开创新的路子，打开新的局面。他们都有强烈的事业心和责任感。他们为了国家、人民的利益，能够主动地担负起时代赋予的责任。目标一经确定，他们往往有一种高度的主动性、积极性、进取性和矢志不渝的执着的奋斗精神，直到达到目的。他们胸怀大志，敢于拼搏，能承担常人无法忍受的磨难，能以极大的热情投身于自己所从事的事业，能够同困难作勇敢坚决的斗争。他们的眼光盯着更高的水平和更远的目标。他们富有求实精神，反对华而不实和只讲空话、不干实事，反对报喜不报忧。对人对己言行一致，光明磊落，胸怀坦荡，敢于提意见，不隐瞒自己的观点，敢于揭露和纠正工作中的缺点、错误，不姑息迁就，讲真理，不讲面子，敢于抵制不正之风，支持好人好事，反对坏人坏事。他们处事果断，坚决有力。能够在复杂事物的众多矛盾中，抓住其主要方面作出决策，从不左顾右盼，优柔寡断，迟疑不决。他们具备有令而行、有禁则止的过硬作风，办事讲究效益，不喜欢拖拉推委、互相扯皮，遇事当机立断，处理问题果敢坚决，不留尾巴。他们往往在领导班子中起骨干作用，如能较好地控制其容易出现急躁情绪，将发挥巨大的作用。

沉思型领导人。属内向型。黑格尔曾把内向的人称为

“沉默的心灵”和“自禁闭于内心生活的心灵”。他们喜欢独立思考问题，不大喜欢与人交往。他们有自己的偏爱和兴趣，“固守着一个优秀的沉浸在内心生活中的灵魂”（黑格尔《美学》）。他们善于思索，头脑冷静，遇事老成踏实，不论环境如何变化，都能保持情绪平衡，善于克制自己的冲动。他们的思想感情、兴趣比较稳定，态度持重，而且有较好的坚持性，常常表现得耐心，有毅力，他们不愿白白耗费自己的精力，一旦对自己的力量做好了估计，选定了目标，就能一干到底，不容易为无谓的动因分心。他们对生活、对客观事物、对社会的了解很深，观察问题精细，谨慎小心，不轻易表态，常常能观察到别人观察不到的东西。他们有良好的修养，善于处理组织内部的事务，能严格遵守既定的生活秩序、工作制度和纪律。他们比较容易适应那些要求坚持不懈地使用力量和要求长时间地保持精神或体力上紧张状态的工作。能够顺应困难和社会需要，对一些常规性的事情不厌其烦地妥善处理，有了成绩不易盲目乐观，而是思考着如何把工作做得更好。他们善于学习，注意力集中，比较注重自己的本职工作，忙于求知干事，希望能把自己份内事情做得出色。他们善于思考，不喜欢别人干扰，不喜欢搞人际关系，不肯对别人随声附和，往往固执己见，对自己充满信心。他们突出的弱点是在一些非常规范性的问题的处理上往往表现得迟疑不决，优柔寡断。

顽强型领导人。这种人的特征是保持其决策的坚定性，也就是说，他对决策的实施具有韧性。他能正确地判断情况，善于应付复杂的环境，一时的干扰，不会使他退缩动摇。为了实现既定目标，他会鼓起勇气，动员其全部心理力