

获 / 全 / 国 / 优 / 秀 / 暢 / 銷 / 书 / 獎

第二版

GEILINGDAOZHEDEYIBATZUSHILI

给领导者的 100组实例

◆ 王玉新 / 著

直接取自基层领导实践
没有一例来自公共媒介



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

获 / 全 / 国 / 优 / 秀 / 畅 / 销 / 书 / 奖

第二版

GEILINGDAOZHEDEYIBATZUSHILI

给领导者的 100组实例

◆ 王玉新 / 著

直接取自基层领导实践
没有一例来自公共媒介



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

给领导者的 100 组实例/王玉新著. —北京:中国时代经济出版社, 2006. 6

ISBN 7 - 80221 - 037 - 2

I. 给... II. 王... III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 024456 号

给
领
导
者
的
100
组
实
例

王
玉
新
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2006 年 6 月第 2 版
印 次	2006 年 6 月第 1 次印刷
印 张	15.5
字 数	260 千字
印 数	1 ~ 8000 册
定 价	31.00 元
书 号	ISBN 7 - 80221 - 037 - 2/F·007

版权所有 侵权必究

P 前言 reface

这套书是实践的。从总结领导经验出发，又回归到领导经验的理性归纳上。《思路》是启示性的，从不同的思维角度提出问题，启迪悟性。《方法》是操作性的，不只是汇集，更把零散的、尚不清晰的、统观的方法具体化了。《实例》是经验性的，全部是基层领导者亲自提供的经验和教训。从《思路》到《实例》又正是从理性回归到经验的系列。应该说，它没有完整的答案，而只求给人一种思考和体味的理性，以便于每一位领导者开拓自己的路。

这套书是自己的。用自己的眼睛看，用自己的耳朵听，用自己的心来写。它的大量观点和看法是自己提出的，没有泛而一之的议论，没有大而统之的说理，是从具体角度谈具体问题，从而结出具体果实的实在文字。它采集了许多学者的思想，但大多以新的思维、新的角度，给予了新的意义。它吸收了很多西方管理科学、行为科学的思想和方法，但已尽可能地纳入中国实际，变成我们自己的财富。

这套书是领导者的。直接为此书提供思想、方法、艺术的有五百多位企事业单位的领导同志，书中成果无一不浸润着他们的实践和思想营养。特别是《实例》，全部取之于他们，没有一例来自公共媒介。现在，我们又把他们的财富敬献给他们。这也是此书的特点。

来自实践，体悟实践，回归实践，是本书的宗旨。

P 再版前言

reface

这几本书畅销过几年，也印过多次。不只是领导，人民大学的博导，内地省份的小学教师，以至北京的汽车司机也在看，也在传。在网上看，台湾的书店也有销售。另外，已经知道的就有三种盗版本。这里的原因，主要的可能是比较贴近生活，说的事，讲的道理都比较具体，实在。

本想，这书不会再版了，毕竟出版 10 年左右了。但是，尤其是去年一年，不断有读者要书。沈阳一家公司的董事长还说，他们正在复印、抄写，无论如何要给他寄一套。由此作者才翻开书看。也许是最初的写作，感觉内容、风格比我现在写的更平易、实用，思路、内容也更清新。就像“实例”，虽然例子早了一点，但实实在在，很让人想一些事情。于是，有了这次修订再版。

一个企业领导讲过一句话：“我在北京一家大学读 MBA，学的内容很新，但与中国的实际是两张皮……”自然，这只是一个人的看法。但他至少提出了一个问题，即中国的问题还是要根据中国的情况，由中国人自己来解决，不能离开自己的实际套用别人的思路和办法。现在看，这已经是个必须解决的问题。这套书当然不可能解决这么大的事情，但给人提供一些实际的借鉴和悟性还是可以的。这可能就是这次再版的价值。

C 目 录 ontents

一、主动与被动的转换——工作摆布

- 1 山穷水尽还是柳暗花明——超脱之一 (3)
- 2 勿入人际矛盾的陷阱——超脱之二 (5)
- 3 上对下也有越权问题——超脱之三 (6)
- 4 先架一座桥，缓点三把火——开局之一 (8)
- 5 群众的热点就是开局的重点——开局之二 (9)
- 6 炸堤放水，人心归顺——开局之三 (11)
- 7 抓准、抓狠、抓实——开局之四 (13)
- 8 造势、乘势、成势 (15)
- 9 决策是个科学过程 (17)
- 10 解疑——这是不是我的事？ (19)
- 11 解疑——这里的问题在哪里？ (21)

二、误区与悟性的辨析——人才使用

- 12 问题是我们能不能发现人才 (25)
- 13 给一个起点，人就跑起来了 (26)
- 14 人才是在完成任务中成长起来的 (28)
- 15 有机会就有人才 (29)
- 16 一个一个台阶走上来 (32)
- 17 用岗位改变人 (34)
- 18 使用干部还是要注意群众基础 (36)

19	他到底如何?	(38)
20	不能离开基本素质	(40)
21	用人的实质是用长	(42)
22	注意个性特点和工作性质相符合	(44)
23	没有基本的信任,就把人毁了	(47)
24	使用还是培养?	(48)
25	再看一看,给人一个回旋余地	(50)
26	不能把人的路堵死	(51)
27	使用好两头冒尖的人	(53)
28	下派机关干部不易成功	(55)
29	用人家的长处补自己的短处	(57)
30	诚出智慧,出人才	(59)
31	没有不能用的人	(62)
32	几种才华出众而又败德的人	(64)
33	用“过”了,把人断送了	(67)
34	人很复杂,要做具体分析	(69)
35	需要注意的十种人	(72)
36	解疑——你手中有答案吗?	(78)
37	解疑——拿这五种人怎么办?	(82)

三、民主与集权的交替——领导方式

38	采用集权方式的几种具体情况	(87)
39	采用民主方式的几种具体情况	(90)
40	整顿采用集权方式好	(92)
41	紧急状态下的集权方式	(94)
42	集权与民主相得益彰	(96)
43	还有一种“放任式”	(98)
44	也要改变自己习惯的领导方式	(100)
45	他们是失败者	(103)
46	特定情况下的特定领导	(105)
47	解疑——从失败中找出教训来	(108)

四、智慧和艺术的融会——领导方法与艺术

48	他们是这样联系群众的	(113)
49	他使厂长改变了主意、看法	(115)
50	细也是一种水准	(116)
51	放置矛盾和暴露矛盾的艺术	(118)
52	急与等的艺术	(120)
53	断与不断的艺术	(122)
54	照例与破例的艺术	(124)
55	进一步和退一步的艺术	(125)
56	转移矛盾	(127)
57	动动脑筋就有办法了	(128)
58	解疑——棘手不棘手?	(133)
59	解疑——两难中的出路选择	(136)

五、情感与理性的交响——人的激励

60	好感与反感的细微之差	(141)
61	主动与被动的一“念”之差	(143)
62	回报令人动情	(144)
63	什么是诚服的分水岭?	(145)
64	永驻心中的非正式表扬	(147)
65	表扬失误	(149)
66	批评之中有方法	(151)
67	这里是成功的批评	(152)
68	批评的种种失误	(154)
69	领导者说	(157)
70	处分宜慎重	(159)
71	激励花絮	(161)
72	转变后进的五个实例	(164)
73	解疑——是错不是错?	(167)

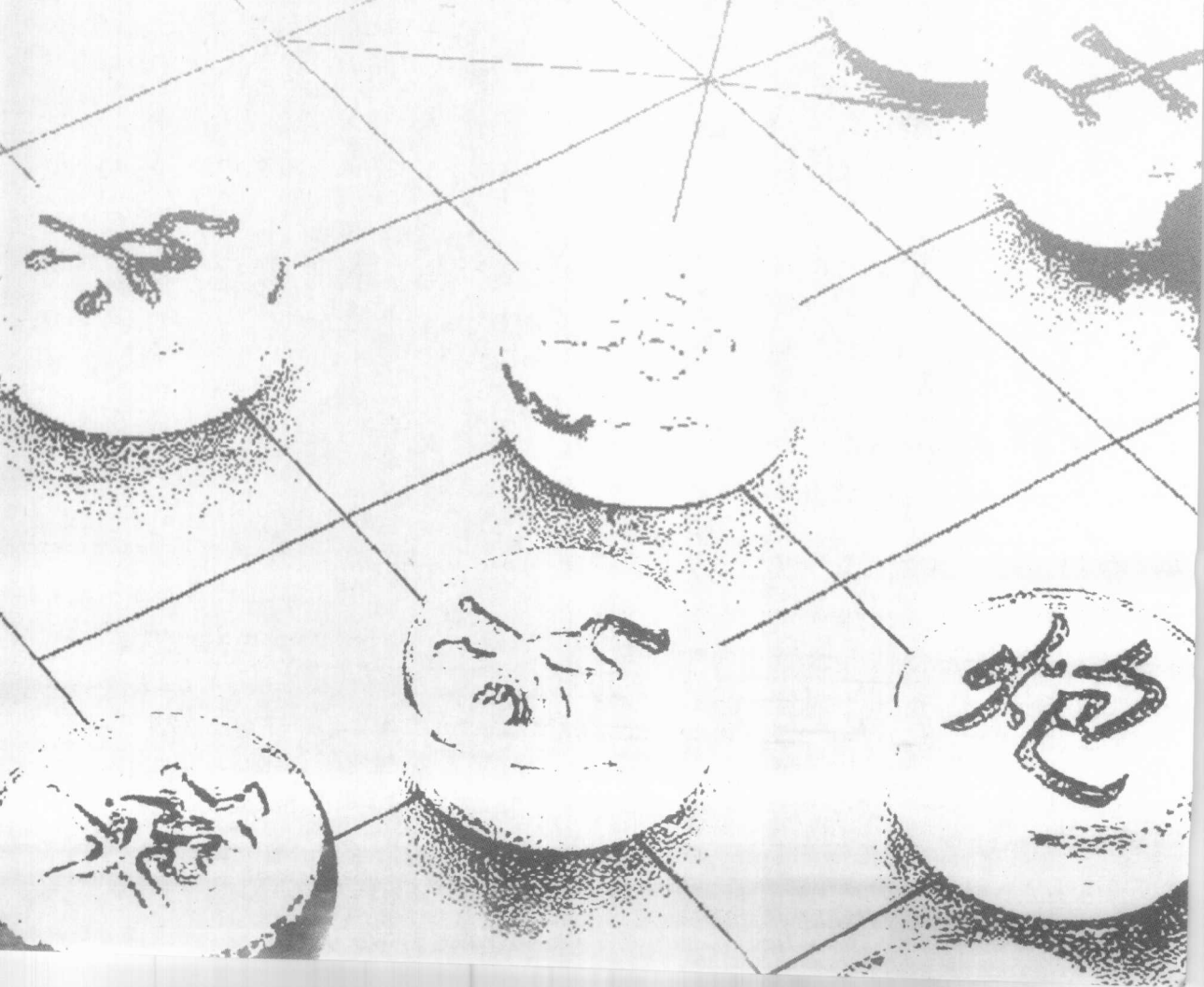
六、亲近与疏远的碰撞——人际关系

- 74 一个厂长的自白 (173)
- 75 人际关系关系人的成功 (175)
- 76 领导之间的退、等、停、补 (176)
- 77 误会是这样消除的 (179)
- 78 他们这样化解矛盾 (182)
- 79 下级也可协调上级的关系 (185)
- 80 令人敏感的敏感区 (187)
- 81 从亲热到淡远的三部曲 (188)
- 82 交际圈里的甜和酸 (190)
- 83 他们能和上级建立友好关系 (193)
- 84 别干加深矛盾的蠢事 (195)
- 85 我的经验和教训 (197)
- 86 上上下下的人际艺术 (200)
- 87 人际关系引出的扭曲艺术 (203)
- 88 解疑——运用你的领导艺术 (205)

七、自力和协力的统一——自身和班子建设

- 89 这几个班子是怎样失败的? (211)
- 90 能人配在一起并不成功 (213)
- 91 他们把一个分散的班子抓起来了 (215)
- 92 两种领导, 两种命运 (217)
- 93 抓住不放是领导者的可贵作风 (220)
- 94 作风不实气死人 (222)
- 95 几个实实在在的青年干部 (224)
- 96 任人唯亲, 人事两空 (227)
- 97 事情出在领导者的弱点上 (228)
- 98 谋私利, 人心去 (230)
- 99 警惕走入误区 (232)
- 100 解疑——怎样从误区走出来? (234)

一、主动与被动的转换 ——工作摆布



1

山穷水尽还是柳暗花明

——超脱之一

例一：

某研究所与下属研究室签订年度合同，几年来沿用一种方法：在所长会议确定了各项工作的具体原则和目标之后，由各相关职能部门与下属单位协商具体事宜，最后由所长确认定案，再签合同。因为职能部门不负有决定具体问题的权力，遇到矛盾就上交；主管所长又没有最后决定权。所以，所长、副所长、处长、室主任等，你找我，我找他，他找你，每年都要搞到六七月份，有时要到九月份才能签上合同。后来，这个所改变了方法，先确定本年度的工作目标、任务和要求，然后由各主管所长和有关职能科室负责人组成签合同领导小组，全权负责签合同工作。所长只负责整体协调。结果职能部门负责人各负其责，两个星期完成了全部签合同工作。

这个办法实行以后，所长马上感到卸去了一副重担，而副所长、职能处室也看到了自己的权力。因为有了这么多人的积极性，合同质量反而提高了。

例二：

某企业行政处是个大摊子，有托儿所、卫生所、汽车队、水暖班、锅炉房、绿化队、总务部等，处长是个十分热心、能干、任劳任怨又富有感情的人。因为事务性工作多而又杂，处长便身体力行，处处干在前头。他每天起早摸黑，亲自在一线领着工人干。像锅炉大修，一干就是三个月，几乎天天加班，他没少到过一天。冬天，自来水水管破裂，他跳进刺骨的水井里和工人们一起抢修。后来，他领导的下属单位虽然都搞了承包，他的这种作风却还保持着，依然是身体力行，兢兢业业。应该说，他是我们党的典型的好干部，是会受到群众拥护的。但是事情恰恰相反，因为他管的这些工作没一件不是具体的，没一件不是需要精力和时间的，他又什么都管，什么都不放心。

这便顾了东头，顾不了西头，“按起个葫芦起来个瓢”。事情越来越多，领导和群众也越来越不满意。有的人说，处长不信任别人；有的人说，处长爱表现自己；有的人说，处长最多是个将才，不适合当领导。

年复一年，日复一日，这位处长身体给拖垮了，他住进了医院。住院前，他对两位副处长作了详细交代，又召开了班组长会议，做了具体布置。他进了医院也不断打听厂里的工作，但他病情严重，一住就是三个月。当他出院的时候，他所看到的，确是让他震动了：工作井然有序，过去那种乱哄哄的情况不见了；他布置的任务完成了，还圆满地处理了两起突发事件。这使他心里又发热，又发空；高兴了，又像丢了什么。他不得不要想问题了。他不能不承认，他的两位副处长和下边的干部是有能力的，也是很负责任的，没有自己照样能把工作做好；他又想到，以往是过于相信自己的能力了，干具体事情也太多，这样反倒打击了下级的积极性。他还想到，如果自己还是老样子，人家也不会信任自己了。于是，他决定分解任务，明确分工，责任到人，使两位副处长掌握实权，也使下边的干部按职就位。

几年又过去了，行政处的工作不断进步，每年都为厂里做几件大的事情，这使领导和群众很是高兴，这位处长也轻松了。两种工作方式，前后十年，他跟人讲起来感慨得很。

例三：

这是一位厂党委书记的自述：

在我任主管人事副厂长的时候，一次，一个工人打报告给劳动人事科，要求调换工作岗位。劳人科的一位干事便把报告拿给我，叫我签署意见。我看后，告诉那位干事：“把报告拿回去，签上你们科的意见再拿给我。”等那位干事回去了，他们科长的电话也打来了，问我为什么要他签署意见，前两任主管厂长可是不要他签意见的。我说：“我有我的工作方法，以后所有这样的请调报告都要你们签上意见。”事后，我又和劳人科明确了一个原则，即加强一线，稳定二线，精简三线。也调整修订了一些制度，规定厂内一般干部和职工的调配由劳人科负责，关键人要和我商量。这之后，劳人科负起了责任，对要求不合理的做细致的工作，把住了一线调往二三线的关。踢皮球的现象不见了，他们的威信也树立起来了。过了两年那位科长被选为厂工会主席。

点评：

当我们陷进具体事物很难拔出脚来的时候，是否想到了，我们做了一些不该是我们做的事情，管了一些不该是我们管的事情。如果真是这样，那就应该考虑，领导者的责任主要是出主意，用干部；是确定工作方向，决定大的问题，是用人去实施。具体工作也是要做的，但那绝不是经常性的工作，是辅助性的，是手段，而这并不决定我们工作的基本成果。

2 勿入人际矛盾的陷阱

——超脱之二

例一：

某企业办公室所属打字室，因为人际关系出了点问题，影响了工作，办公室主任便找了当事人谈话，想尽快把问题解决了。当时看，谈的效果还是可以的，基本上平息下来。但事后不久，又出了一起人际矛盾，涉及的三个人都来找办公室主任。正好，这位主任正在忙着一个会议，就叫他们找打字室的组长。但到处找这位组长，也找不到他，搞得主任很被动。问题是，事情并没完结，打字室组长见了办公室主任就冷冷的，还在下边放风，说主任的坏话。后来更进了一步，见了面就呛主任几句，搞得这位主任哭笑不得。更严重的是，那些打字员们对这位主任也退避三舍，有了距离。这时，这位主任感到问题严重了，于是想到找厂长解围。厂长了解了情况，又把牌打了回来，让他自己想办法。而他找厂长的事却不知怎的，又被打字室组长知道了。这以后，打字室组长和办公室主任的对立情绪就更大了。在无可奈何之际，办公室主任突然想到找一个中间人从中调解。正好，厂工会主席和那位组长关系密切，又了解他这位主任。他便求助于工会主席。这个办法还真管用，没几天，那位组长的态度就变了。以后，这位主任再也不插手打字室的

事情，到了打字室也是尽人际之情，不再了解实质性的事情。而那位组长需要拿主意时还经常找主任商量，工作也做得有声有色。几年过去了，主任和组长慢慢地倒成了好朋友。

例二：

某医院车队的一辆小车坏了，自己修不了，正巧主管副院长在车队，他和一家修理厂相熟，便介绍车队司机去那家修理厂检修。这位副院长是个热心人，还带着司机去了那家修理厂。这本是件很一般的事，没想到事情并不顺利。这辆车的修理延误了时间，修回来没几天又出了毛病，只好又送去修。修回来，还是不行。这下司机们可就议论开了：“还院长呢，瞎出主意。”“他是不是得了什么好处啊？”因为这辆车很长时间修不好，一些领导出门不方便，知道了这件事情，也议论：“什么都管，没事干了。”这真是“老公公背儿媳妇，出力不讨好”。这位副院长听了，也是有苦难言。

点评：

任何一级领导都有他自己负责的工作，丢下自己的事情，插手下级的工作，至少是缺少理智的。这正如打仗，有了全局的部署，有了战术原则，具体作战就是下级指挥官的事情。只要不危及全局，上级首长就不能干涉下级的战术行动，否则，仗就打乱了。而且，由此引出许多矛盾，也常常会使领导者难以解脱。

3 上对下也有越权问题

——超脱之三

例一：

某企业的一个女保管员，值班时不知去向，车间领不出料，造成一条生

产线停产两小时。此事受到主管厂长的严肃批评。但这个女工强词夺理，还谩骂厂长。为此，这位副厂长令其停职检查。这个女工不但不认识自己的错误，还上告到中央的一个部门。这个部门于是便责令主管部来办，主管部又责令主管局来办。主管局的一位领导来厂处理这件事的时候，几次与这个女工谈话，但都谈不拢，且又遭到这个女工的谩骂。于是，事情就拖了下来。

其实，这并不是一件复杂的事情。五年以后，一个新上任的厂长采取果断措施，扣了她两年多不上班的工资，并给了她留厂察看处分。看来，这个事情也就这样了。但是，就在这时候，上级又来干涉了。最后的处理结果是：补发所有工资，且不给任何处分。

例二：

一个企业按地方文件，对一个违反计划生育政策的职工进行了处理。这个职工拿行业的文件，告到企业的中央主管部。这个部的有关部门不作调查，便下正式文件予以纠正，搞得这个企业很是狼狈。按部的文件，原处理就得改变，而先前按地方文件处理的，也有法律依据；不按部的文件办，又是对主管上级的不尊重。他们被逼无奈，只好召开职工大会，说明情况，从现在开始改变政策。

实际上，这种做法大大损害了上级主管部门的威信。但也只有采用这种办法，才能少留后遗症，也才能对职工有个交待。他们还能有什么别的选择呢？

例三：

一个主管行政、工会、教育的副厂长，可能是因为从职工子弟学校出来的，几乎天天呆在这所学校里。学校的领导班子会他参加，学校的教学研究会他参加，校办企业的会他也参加。参加会自然要讲话，他讲话别人自然不能不听。这样，学校的大事他管，学校的小事他也管。连经费支出，他也过问得很细。他实际上成了这个学校的校长，而真正的校长呢，大家说他实际变成了校长助理。不过，校长也真的成了助理。只要有事就去请示，得来尚方宝剑再去干；开会不再先拿主意，请副厂长先说；就是办公室，也给副厂长添了张桌子，而且是正座。结果学校的工作越来越乱，没了章法，人们纷

纷议论，议论纷纷。而这位厂长却照样天天去学校上班，津津有味……

点评：

这几个实例是比较极端的，其实，在现实生活中，直接插手下级工作的领导者并不在少数，只是程度不同罢了。举一例，下级来请示一个事情，问我们怎么办。我们呢？多数领导是告诉他，得这么办，那么办。而这答案该由我们，还是他自己拿呢？他来请示，一般地说，都是准备好答案的，不然是失职。但他一定会先问我们怎么办，因为他怕有失尊重；而且往往是引导我们同意他的意见，又反过来说这是我们领导的高见。我们就这样被抬起来了，也就这样做了下级本该自己拿主意的工作。而且再有事情，下级肯定还会来请示，因为你已经参与进去，再不请示那就是不尊重啊。再说，按你上级的意见做，比按自己的意见做要保险。这里，我们只是想说，我们领导者应该有一种谁的工作让谁做的意识。

4

先架一座桥，缓点三把火

——开局之一

例一：

这是一个车间，生产任务不足，人心涣散，已是一盘散沙。主要问题是领导班子不团结，致使工人怠工，上班玩牌、打架、酗酒，生产事故接连不断。在这种情况下，从外单位调入一个中层干部，任这个车间的主任兼支部书记。这位领导没开会，也没什么公开的举动，只是安排其他领导继续抓他们的日常工作。但他也没闲着，白天在车间里转，和工人们聊天，晚上往工人家里跑，星期天也不歇着。全车间七十多人，他接连走了四十多户。每到一户，他都主动介绍自己的情况，了解他们对车间的看法和意见。因为他为人平易、诚恳，又不管职工、干部家住多远都去拜访。这使这个车间的人们很快接受了他，车间里的人们也有了很大变化，就是那些平时老出这事那事