

修订版

领导成功 DE 秘诀

[领导案例百例解析]

张成存 满绍华 编著



陕西人民教育出版社

领导成功的秘诀

〔领导案例百例解析〕

主 编 张成存 满绍华
编 者 张成存 满绍华
高春宇 黄文标
陈庆中 亓安民
段恒胜

陕西人民教育出版社

(陕)新登字 004 号

领导成功的秘诀

张成存 满绍华 主编

陕西人民教育出版社出版

(西安长安路南段 376 号)

新华书店经销 西安合鑫统计资料印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 12 印张 260 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数:1800

ISBN 7 - 5419 - 3200 - 0/G · 2767

定价:25.00 元

前 言

本书以褒扬中国共产党和众多古今中外名人,在长期领导活动中,高瞻远瞩、运筹帷幄、英明决策的高超领导艺术为主题,为强化各级领导干部的“科学领导”观念和
提高各级领导干部的现代领导水平为宗旨,运用“领导案例分析”的形式,从不同角度、不同侧面编写并解析了领导案例 103 例。

该书对若干领导案例的分析,坚持了思想性、知识性、故事性和趣味性的有机统一,把领导原理、领导实践和具体应用和谐地结合起来,从理论和实践的结合上揭示了领导活动的一般规律。它是一部适用于院校教学的辅助教材,也是各级各类领导干部从事领导活动、提高领导艺术的理想参考书。

编写中,参阅了众多专家、学者的著作和各种报刊、杂志中的有关资料,在此一并感谢。

本书案例除个别情节作了技术性处理外,其他均以真人真事为基础,以便体现领导活动案例的真实性、典型性和生动性。案例分析所作的褒贬扬抑、是非得失的

评论,只是作者一家之见,难免有错误或不当之处,敬请各位专家、读者批评指正。

本书《科学决策篇》、《巧妙指挥篇》由张成存撰写;《识才用才篇》、《容才护才篇》由满绍华编写;《调查研究篇》由高春宇撰写;《思想工作篇》、《领导效能篇》由黄文标撰写;《组织会议篇》、《典型示范篇》由陈庆中撰写;《语言艺术篇》由元安民撰写;《优化组合篇》由段恒胜撰写。最后,由张成存和满绍华统审定稿。

作 者

二〇〇五年一月

目 录

科学决策篇

1. 原则不放 策略得当 (3)
2. 身处险境 化险为夷 (5)
3. 一身正气 敢斗邪恶 (8)
4. 有胆有识 以快打慢 (11)
5. 选点定向 决策无误 (14)
6. 上马下马 谨慎决断 (17)
7. 先进落后 因出何处 (19)
8. 成功失败 症结何在 (22)
9. 方案适度 危机解除 (24)

巧妙指挥篇

10. 四渡赤水 用兵如神 (31)
11. 战略指导 重在预见 (34)
12. 指挥若定 出奇制胜 (37)
13. 不拘一格 战法多变 (40)

14. 转战陕北 巧用战法 (43)
15. 百万雄师 飞渡天堑 (46)
16. 斗争联合 联合斗争 (49)
17. 素质优良 指挥得当 (52)

识才用才篇

18. 政工巨匠 脱颖而出 (59)
19. 唯才是举 量才用人 (62)
20. 德才兼备 重用不疑 (65)
21. 信任下属 放手使用 (67)
22. 立党为民 任人唯贤 (70)
23. 欲其生财 必先爱才 (73)
24. 识才用才 莫忘求才 (75)
25. 少听赞歌 警惕恭维 (78)
26. 择长而用 扬长避短 (80)
27. 兰德公司 用人至上 (83)

容才护才篇

28. 有了母鸡 何愁没蛋 (89)
29. 停止捕人 刀下留人 (91)
30. 带病从政 斗邪护才 (93)
31. 虚怀若谷 大智若愚 (95)

32. 博大胸怀 恢宏气度 (98)
33. 陈毅被绑 委曲求全 (100)
34. 彭总被打 不计恩怨 (103)
35. 义正词严 舌战群儒 (105)
36. 将相和好 国富民强 (108)
37. 以人为镜 可明得失 (111)

优化组合篇

38. 五人班子 各具特色 (117)
39. 全面规划 综合治理 (120)
40. 拼凑尖子 弄巧成拙 (122)
41. 将帅结合 智能互补 (124)
42. 结构优化 功能增加 (126)
43. 优化组合 一举多得 (129)
44. 关照局部 优在整体 (131)
45. 通才通用 专才专用 (133)
46. 结构合理 配合默契 (136)

组织会议篇

47. 周密准备 指导自如 (141)
48. 主题鲜明 方法灵活 (144)
49. 作风民主 有议有决 (148)

50. 求同存异 引正会题 (153)
51. 打破冷场 巧在诱导 (156)
52. 会议从简 会风可嘉 (159)
53. 填平会海 各施绝计 (162)
54. 方法独特 别具一格 (166)
55. 手段相悖 目的相同 (169)

调查研究篇

56. 视察老区 生活俭点 (177)
57. 微服查访 调查中肯 (180)
58. 听到怨声 严己自省 (183)
59. 眼观六路 耳听八方 (186)
60. 深入实地 体察民情 (190)
61. 屈尊鞠躬 恳求实言 (193)
62. 痛恨浮夸 敢讲真话 (196)
63. 深入虎穴 方得虎子 (200)
64. 谈心交友 诊治心病 (203)
65. 细心调查 巧辨琴声 (206)

典型示范篇

66. 普通一兵 时代楷模 (213)
67. 爱国典范 科技先锋 (216)

68. 点上开花 面上结果 (220)
69. 创业精神 永放光芒 (223)
70. 胸有全局 手有典型 (226)
71. 小故不防 为求大美 (230)
72. 慧眼识宝 情满于怀 (233)
73. 宠爱偏袒 一落千丈 (236)
74. 一升一降 恰到好处 (239)
75. 身居闹市 一尘不染 (242)

思想工作篇

76. 问答说理 折服群众 (249)
77. 借物疏导 含义深刻 (252)
78. 适时激励 扭转败局 (255)
79. 知识启迪 消除恐惧 (259)
80. 信任感化 判若两人 (261)
81. 民主对话 心心相印 (265)
82. 贬言激励 浪子回头 (270)
83. 因势利导 顺水推舟 (273)
84. 热点问题 冷却处理 (276)

语言艺术篇

85. 生动形象 富有哲理 (281)

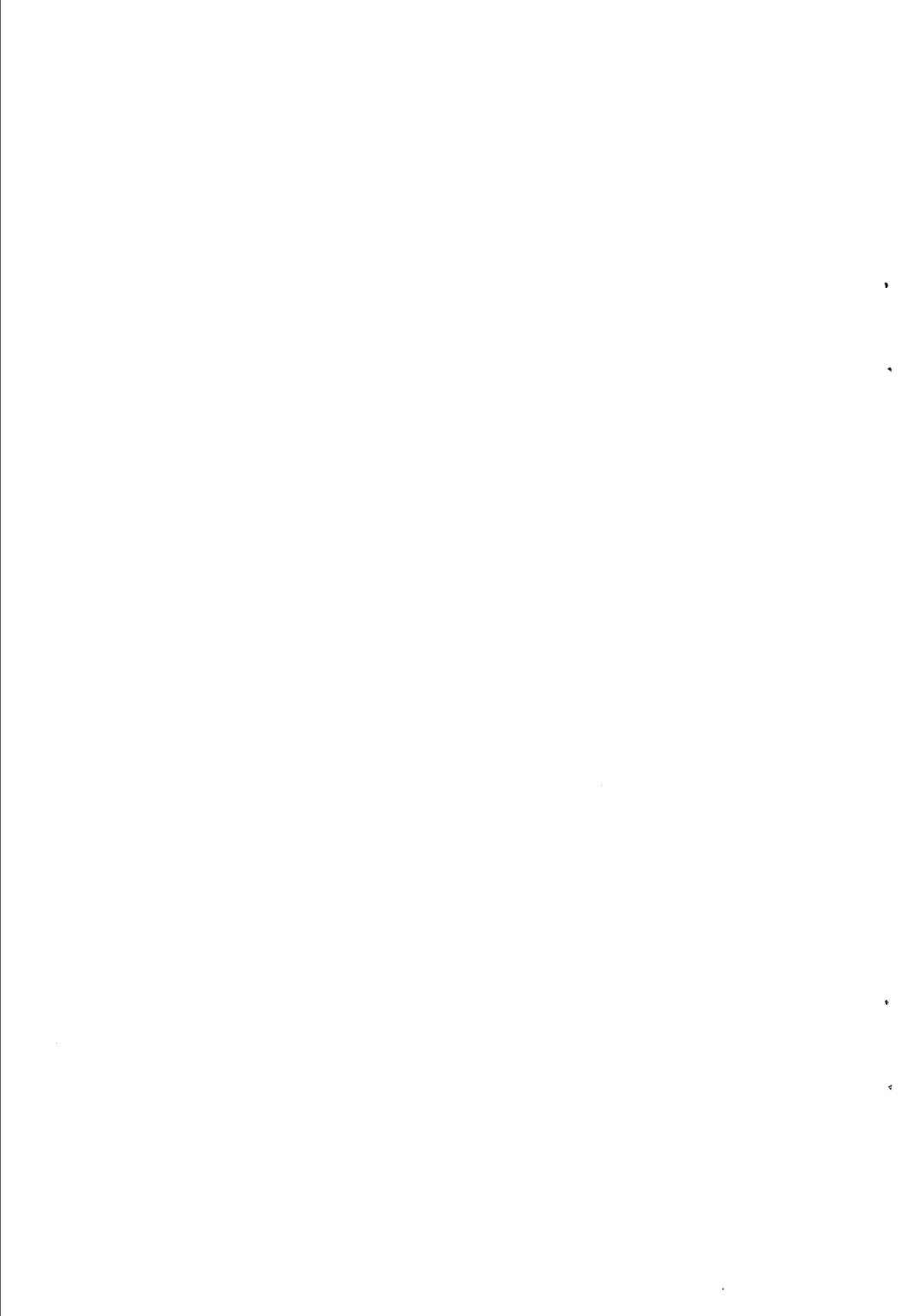
86. 纵论上帝 借题发挥 (285)
87. 巧答记者 妙语连珠 (289)
88. 随机应变 巧破酒阵 (292)
89. 言辞精炼 深刻透彻 (296)
90. 妙语拆字 寓庄于谐 (300)
91. 铿锵有力 掷地有声 (303)
92. 言重如山 取信于民 (306)
93. 巧用比喻 寓教于乐 (309)
94. 触景生情 因物设喻 (313)

领导效能篇

95. 存人失地 人地皆存 (319)
96. 胸怀全局 抓小促大 (322)
97. 尊重人才 科技兴军 (324)
98. 量化考评 奖惩分明 (328)
99. 高效之路 以人为本 (331)
100. 轻视智囊 决策无方 (335)
101. 一着不慎 全盘皆输 (339)
102. 方针失误 亏损惨重 (341)
103. 为民实干 天津大变 (344)

科学决策篇





1. 原则不放 策略得当

建国初期，面对国民党丢下的千疮百孔的烂摊子，建设社会主义新中国从哪里起步？无疑，当务之急必须使工厂冒烟、商店开业，……说到底要恢复发展生产，繁荣社会主义经济。对于这样一个十分重大的方针政策问题，应作何决策？毛泽东为正确解决人民群众同民族资产阶级的矛盾，在上海会见了80位工商界资本家，勉励他们积极接受社会主义改造，把自己改造成为自食其力的劳动者。之后，会同刘少奇和周恩来同志，就如何改造民族资产阶级的的问题，风趣幽默地提出了一个问题：怎样才能使猫吃辣椒？经过思考片刻，刘少奇回答说：“让人抓住猫，把辣椒塞进猫嘴里，然后用筷子捅下去。”毛泽东摆了摆手说：“不行，对民族资产阶级决不能使用暴力，干每一件事都应当是自觉自愿的。”接着，周恩来说了自己的想法：“先让猫饿三天，然后把辣椒裹进肉里，如果猫非常饿的话，它会囫圇吞枣般地全吞下去。”毛泽东认为这种方法也不妥，他不主张对民族资产阶级采取欺骗和愚弄的政策。最后，毛泽东以商量的口气谈了自己的见解：“把辣椒擦在猫的屁股上，当它感到火辣辣的时候，它会自己去舔掉辣椒并为此而感到兴奋不已。”在场的三位领导人，通过对三个方案分析对比，权衡利弊，一致赞同毛泽东的意见。本着这一策略思想，毛泽东和党中央确定了对民族资本家实行“和平赎买”

的政策，于1956年初，在全国出现了资本主义工商业全行业公私合营的新局面，从而在工商业界成功地探索了一条社会主义改造的新路子，创造了和平改造民族资产阶级的成功范例。

解析：毛泽东和党中央对民族资产阶级所作的“和平赎买”的重大决策，集中体现了毛泽东的高超决策艺术。他把马列主义普遍真理与我国民族资产阶级实际情况相结合，把革命的原则性和斗争策略的灵活性相结合，在中国革命实践的舞台上成功地导演了一幕对民族资本家实行社会主义改造的历史活剧。它有哪些发人深省的特点呢？

(1) 选案的科学性。一个正确的决策，不仅要保证方案的多样性，而且要做到选案的科学性，围绕对民族资产阶级改造的课题，先后提出了三个方案：①向猫肚里捅辣椒，即“暴力方案”；②让饥饿的猫吞辣椒，即“欺骗方案”；③让猫自愿舔辣椒，即“和平赎买方案”。选择哪种方案最佳呢？决策者对此作了充分论证和评估，认为使用“暴力方案”会使民族资产阶级感到手段太硬，难以承受；使用“欺骗方案”会使民族资产阶级感到共产党不讲仁义，易产生离心倾向；而采用“和平赎买方案”则软硬适度，刚柔适中，是民族资产阶级最易接受的方案。这种选案的科学性被后来的实践所证明。

(2) 坚定的原则性。无产阶级与民族资产阶级的斗

争，是两个阶级两条道路的斗争。对民族资产阶级实行社会主义改造，是我党的既定方针。毛泽东、刘少奇、周恩来三位领导人提出的几种方案，尽管斗争形式各异，手段软硬程度有别，但“让猫吃辣椒”这一总目的总原则是坚定不移的。至于用什么方法、什么手段让其吃下去，是可以选择的。和平赎买的决策之所以正确，在于它从反对和战胜资产阶级这一原则立场出发，使斗争手段紧紧为斗争目的服务。

(3) 策略的灵活性。坚定的原则性和斗争策略的灵活性是辩证统一的。原则性是灵活性的前提和依据，灵活性是对原则性的深化与补充。离开原则性，灵活性将发生偏差；离开灵活性，原则性也难以坚持。对民族资产阶级的斗争，不仅要革他们的命，而且要讲究斗争艺术。在“和平赎买”这一策略思想指导下，我党对资本主义工商业实行和平改造，表现了高超的斗争策略的灵活性，创造了国家资本主义的多种形式，通过委托加工、计划订货、统购包销、公私合营、全行业公私合营等一系列从低级到高级的过渡形式，最后达到了把资本主义私有制改造成为社会主义公有制的目的。

2. 身处险境 化险为夷

长征途中，一、四方面军汇合后，张国焘仗着人多枪多，向党争夺兵权，极力反对红军北上的方针。毛泽东和党中央一方面对他进行批评帮助，另一方面从加强

团结、顾全大局出发，对他也作了一些原则让步。而张国焘毫无悔改之意，仍坚持“乘势南下”，甚至有挟持中央和右路军的企图。叶剑英立即将张国焘分裂红军、分裂党的图谋报告了毛泽东。在这千钧一发之际，毛泽东与周恩来等人商量后，果断决定率一、三军团等部队先行北上。然后，毛泽东和军委纵队以外出收集粮草的名义离开驻地，自己却在晚饭后，象平时外出散步一样，神情自若，从容坦然地带着警卫员出发了。直到离开张国焘部队控制的警戒线后，他才跨上白马，连夜安全地到达三军团驻地。当张国焘发现情形不对要派兵阻拦时，毛泽东已于拂晓带领部队沉着自如地脱离了险境。

解析：本案例是一次凭借领导者个人阅历、经验、智慧和胆略对突发事件所进行的经验决策。毛泽东在长征途中“化险为夷”的决策之所以能获得成功，其原因有三：

(1) 沉着冷静，处险不惊。人类的一切活动，都存在着或大或小、或明或暗、或多或少的风险因素，这些风险因素，往往使人们面临着结局难定的处境。它给人们以压力、威胁和挑战，使人产生危机感、紧迫感、责任感和不稳定感。在这种情况下，领导者如能做到临危不惧，遇险不惊，处变不惊，大胆果断决策，方能化险为夷，顺利渡过难关。反之，如果在风险面前惊慌失措，畏缩逃避，就会招至失败与灾难。毛泽东虽身处险境，