

重庆市干部
教育培训统编教材

中层领导 任职理论与实务

ZHONGCENG LINGDAO
RENZHI LILUN YU SHIWU

重庆市干部教育培训教材编审委员会组织编写

重庆出版社 

序 言

由全市干部教育培训教材编写审查委员会组织编写的重庆市干部培训教材陆续出版了。这是为适应我市开展的大规模干部教育培训工作,推动广大干部深入学习、提高干部素质的一项十分重要的基础性工作,很有意义。

我们党历来重视学习和干部培训工作。纵观 80 多年的奋斗历程,重视学习,不断加强干部教育培训工作,是党的自身建设不断加强、各项事业不断发展的重要保证,特别是我们党每当在革命、建设和改革的重大转折关头,在面临新形势、新任务的关键时刻,总是把加强学习和教育干部的问题作为一项战略任务全力加以推进,这是一条十分重要的历史经验。

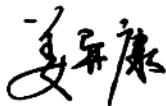
当前,国际局势正在发生深刻变化,政治多极化和经济全球化在曲折中发展,科学技术突飞猛进,综合国力的竞争日趋激烈。我国已经进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化建设的新阶段。重庆市也在新的历史起点上,进入了加快推进富民兴渝、全面建设小康社会、建设长江上游经济中心的新时期。完成新时期的历史任务,对我市广大干部的理论素养、知识水平、领导能力和业务本领提出了新的更高要求,切实抓好干部的学习和教育培训,比以往任何时候都更为重要和紧迫。我们要响应胡锦涛总书记的号召,“加强学习,与时俱进”,做到“学习、学习、再学习,实践、实践、再实践,前进、前进、再前进”,更加自觉地加强学习,不断改进我们的学习,努力推动全社会形

成全员学习、终身学习的良好风气。

干部学习的内容要全面系统。要认真学习好马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，学习党的基本理论、基本路线、基本纲领和基本经验，当前，特别要把学习“三个代表”重要思想放在首位，在各级干部中掀起学习“三个代表”重要思想的新高潮，不断提高干部的政治理论素养。在此基础上，还要广泛涉猎当代世界经济、世界科技、世界法律、世界军事和国防、世界思潮、世界民族和宗教等反映当代世界发展的新知识，不断加强各类专业知识和业务技能的学习，通过学习，使广大干部不断夯实理论基础、加强党性修养、扩展世界眼光、增强战略思维，切实提高县处级以上党政领导干部的执政能力、县处级以下干部的行政能力和其他各类干部的业务工作能力。

领导干部要带头成为勤于学习、善于思考的模范。适应建设“学习型社会”的要求，树立终身学习的观念，自觉带头加强学习，推动学习的不断深入。要弘扬理论联系实际的学风，紧密联系自己的工作实际和思想实际，深入思考问题，在改造客观世界的同时改造自己的主观世界。要着眼于新的实践和新的发展，在学习前人创造的优秀文明成果的基础上，树立强烈的创新意识，不断推动理论创新、制度创新、知识创新和技术创新。

教材建设直接关系到干部学习的质量。我们要适应新形势、新任务的需要，立足于重庆实际，不断编写出具有科学性、针对性、实用性和鲜明地方特色的干部教育培训教材。编写教材的目的在于使用。要把这套教材作为全市大规模培训干部的重要教材。同时，还要注意在应用中加以完善和提高，不断总结经验，努力提高培训教材质量。



2003年5月19日



目 录

序 言	姜异康 1
-----	-------

基 础 篇

第一章 领导本质	3
第一节 领导的三级本质	3
第二节 领导三级本质的构成要素	7
第三节 领导本质对领导者的行为要求	11
第二章 政治修养	16
第一节 领导干部政治修养至关重要	16
第二节 政治修养的主要内容及基本要求	19
第三节 中层领导干部加强政治修养的途径和方法	26
第三章 管理理论	31
第一节 管理的含义与特征	31
第二节 管理的职能与作用	37

第三节 管理原理与方法	41
第四章 法制素养	48
第一节 领导干部提高法律素养是改革和发展的必需	48
第二节 领导干部法律素质现状不容乐观	53
第三节 领导干部增强法律素质的主要途径	55
第五章 责任意识	62
第一节 对党和人民负责的责任意识	62
第二节 顾全大局、以大局为重的责任意识	65
第三节 解放思想、勇于创新、坚持真理、修正错误的责任意识	67
第四节 做勤政廉政表率的责任意识	74
第五节 完成好部门任务,处理好上下左右关系的责任意识	77

能 力 篇

第六章 领导行为	83
第一节 选用得当领导方式	84
第二节 学习、创新领导方法	86
第三节 重视提高领导艺术	93
第七章 创新思维	101
第一节 创新和创新思维	101
第二节 中层领导创新思维的理论基础	103

目 录

第三节 中层领导创新思维方法	111
第八章 思想工作	118
第一节 中层领导做思想工作的能力不能弱	118
第二节 新世纪中层领导做思想工作面临的新情况、新难点	122
第三节 中层领导实践“三个代表”,加强和改进思想工作 中的对策与措施	127
第九章 有效激励	134
第一节 激励概述	134
第二节 激励的基本原则和前提	137
第三节 激励的方式和艺术	139
第四节 激励运用的难点及其对策	144
第十章 心理调适	151
第一节 心理调适概述	151
第二节 领导地位与角色	152
第三节 角色心理、行为能力素养	154
第四节 中层领导的心理调适	158

管 理 篇

第十一章 知人善任	165
第一节 知人善任的重要意义	165
第二节 选人用人方面存在的问题	168

第三节	培养识人能力,健全用人心理	170
第四节	识人用人的具体方法	173
第五节	优化用人环境	177
第十二章	决策执行	181
第一节	决策和执行的涵义和特点	181
第二节	决策和执行的基本原则	185
第三节	决策和执行的基本环节	188
第十三章	组织指挥	196
第一节	组织指挥是中层领导的重要职能	196
第二节	组织指挥的基本特征和要求	198
第三节	组织指挥活动的一般过程	202
第四节	常见误区的克服	206
第十四章	沟通协调	211
第一节	沟通与协调概论	211
第二节	中层领导者沟通艺术	216
第三节	中层领导者协调艺术	222
第十五章	部门管理	229
第一节	部门重要事务的管理	230
第二节	部门工作的制度化	233
第三节	科学地推行目标管理	237
第十六章	勤政优政	244
第一节	为政之本在勤政优政	244
第二节	为政立足点在勤政	247

目 录

第三节 为政落脚点 in 优政	251
-----------------------	-----

运 筹 篇

第十七章 调查研究	263
第一节 调查研究是中层领导做好工作的坚实基础	263
第二节 中层领导干部调查研究的科学化	267
第三节 中层领导干部调查研究的运作	271
第十八章 公文处理	280
第一节 公文写作基础知识	280
第二节 常用公文写作	281
第三节 公文写作中的常见错误	289
第四节 公文处理	293
第十九章 会务组织	299
第一节 会务(政务活动)组织工作的重要性	299
第二节 会务(政务活动)组织工作的特点	303
第三节 会议(活动)组织工作程序	306
第四节 尽量精简会议和活动	311
第二十章 数字办公	314
第一节 数字办公概述	314
第二节 数字化办公常用技术简介	317
第三节 因特网(Internet)	321
第四节 数字化办公方案的一般设计原则	327

第二十一章 语言艺术	330
第一节 语言艺术是中层领导的工作素要	330
第二节 语言艺术的基本要求	332
第三节 语言艺术的运用	335
参考书目	342
后 记	343

基础篇



第一章 领导本质

认识领导的本质,对于自觉地进行领导工作从而使领导工作取得更大成效具有极其重要的理论和实践意义,因为领导本质是领导工作的出发点和落脚点,即为了谁的问题。

第一节 领导的三级本质

一、领导的一级本质

领导的一级本质是领导所具备的最基本的质的规定。领导的一级本质是什么呢?这就是对于团体的带动性。之所以这是领导的一级本质,是因为它从根本上将一个团体中领导者、领导行为与其他成员、其他行为作了划分。作为具有这种行为的领导者,他的目的就是为了使群体达到某一个预定目标,而目标的最终实现,也正是领导带动的结果。

领导是一个历史性概念。在原始社会中,部落首领,部落联盟首领都是领导,他们的行为都是一种带动团体的行为。在原始的自然经济条件下,领导具有这种带动行为,在现代化大生产条件下也同样具有,只不过发挥这种行为的诸条件不同罢了。可以说,领导带动团体的行为是一种“永恒不变”的行为,正是由于此,所以将其确定为领导

的一级本质。

既然对于团体的带动性是领导的一级本质,那么,它是否体现了领导活动中内在的、相对稳定的、必然的联系呢?领导活动中领导者与被领导者在一定环境中的必然联系可以从领导的影响力、聚集力和管理力上体现出来,而这三者与带动性是同一程度的因素,它们相互联系。领导者只有具备对团体的影响力、聚集力和管理力,团体才会服从领导的带动而朝着目标前进。因而,领导的带动行为也体现出了领导的影响力、聚集力和管理力。所以说,领导的一级本质即对于团体的带动性体现了一种内在的、相对稳定的、必然的联系。

二、领导的二级本质

领导的二级本质是对一级本质认识的深化。如果我们再进一步探求:领导的带动性由其所包容的影响力、聚集力和管理力所决定,那么,更深层次的或者说影响这三种能力发挥的又是什么呢?如果从实际来看,为什么某领导者能在一个时期内发挥带动作用,体现领导的一级本质,而在另一时期又丧失这种作用,从而违背领导的一级本质呢?这就不得不使我们将着眼点落到领导的社会性和精神因素上来,这种二级本质即是领导应具备对群体的服务性。这里需要指出的是,所谓“群体”是一个广义而不是狭义的、是与“社会”同等程度的概念。之所以领导为群体的服务性是领导的二级本质,这是因为它决定着领导一级本质所应表现出来的行为是否改变。领导如果缺乏服务性,他所在职位上的影响力、聚集力和管理力会逐渐失去,尽管他可能是具有这些能力的人。

当领导集团或领导者立足于为整个社会服务的时候,领导者与被领导者处于一种协调而平等的关系之中。这时,领导者能较好体现人民群众的意志,被领导者也能较好地接受这种领导从而去为既定目标奋斗;而当领导集团或领导者由为整个社会服务转变为少数人服务从而违背领导本质时,领导的危机也就到来了,这时,带动群体的一级

第一章 领导本质

本质也就难以为继了。所以，马克思曾提出的领导者应是“社会公仆”，毛泽东提出的“为人民服务”，邓小平同志提出的“领导就是服务”等思想正是揭示领导二级本质的至理名言。

领导的二级本质体现了领导者与被领导者应有的必然关系，这就是：领导应是广大人民群众的代表。同时，领导者又必须充分尊重人民群众的意愿，为其根本利益而工作。如果说在原始社会中这种领导本质的体现还是不自觉的话，那么在社会主义社会则应是一种自觉的体现。但无论自觉或不自觉，领导的这种二级本质都是领导活动的一种客观性要求。所以，不可违背领导的二级本质，历史上若干事例已证明了这一点。

三、领导的三级本质

领导的二级本质明确了领导的服务性，但我们又可以提出这样一个问题：不同的领导为社会服务的程度不同、业绩不同，这是什么因素在起作用呢？有没有更深刻的本质在支配着呢？从实际领导活动来看，即使不同的领导者都具有了服务的思想即都具有领导的二级本质，但是，其中所表现的可比性行为却不一样，其可比性结果也不一样。这就告诉我们，还有更深刻的本质在起作用。这是什么呢？领导的这种三级本质就是为群体事业的开拓性与创新性。

之所以将为群体事业的开拓性与创新性定为领导的三级本质，这是因为：

它支配着领导一级本质和二级本质所应表现的行为在领导活动中的实现，我们先看一级本质：带动，在方向既定的前提下，有一个速度问题。有的领导集团或领导者能以较快的速度带动一个地区或一个单位前进，在市场经济中取得令人瞩目的成就，成为其他领导的楷模，并为新政策的制定推波助澜。而在达到某个目标后，又能够快速持续发展，这不能不说是开拓与创新的作用。而那种发展迟缓乃至原地踏步或与大环境不协调的一种倒退，则是因领导者僵化所导致。再

看二级本质：服务，有一个层次和幅度问题，从层次来看，领导服务应是一种较高层次的服务，需要通过决策来实现。而缺乏开拓与创新的决策，只能使领导行为徘徊于具体事务的服务之中，而不能表现领导行为的本质。从服务的幅度来看，如果缺乏开拓与创新精神，领导的服务只能是局部的。因为他不可能从全局出发以改革作为导向带动大多数人的积极性从而使服务体现于其中。

领导的开拓性与创新性的三级本质还充分体现出现代社会对领导活动的客观要求。比如现代社会客观上要求领导必须具有强烈的竞争意识。因循守旧，不求进取必然落后于时代，可能身处现代社会之中而思想行为却会在小生产的死水中徜徉。所以竞争要求领导行为必以开拓与创新为羽翼，否则便有落伍的危险。与此同时，现代社会客观上还要求领导者注重信息的获取和利用，要求领导在更大的系统中去行动，而画地为牢、夜郎自大的陋习则是严重阻碍现代领导行为的消极因素。只有具备开拓与创新的本质才能使领导在这变革的转换时期眼界开阔，突破自我而走向广阔天地。

再从被领导对领导者的要求来看，随着世界的开放，被领导者的眼界也日渐开阔，所具有的比较参数更多，参照物更加具体。因此，他们对缺乏开拓与创新的领导行为会表现明显的不满。此时，这种在职领导者的所谓带动行为会失去群体的支持，仅着眼于细枝末节的无关痛痒的服务也只能得到群体的低限的理解，而这种理解中已经加入了同情甚至不屑的成分。所以，开拓与创新的本质体现了社会发展至今的领导者与被领导者的内在联系，只有具备这种本质的领导者才会受到被领导者的拥护。

综上所述，领导的三级本质构成了相互联系的领导本质论。而领导本质论不仅是一个理论问题，也是一个实际问题。随着社会的发展，对于领导者本质的认识还将进一步深化。

第二节 领导三级本质的构成要素

研究领导三级本质的构成要素,其意义在于对领导素质作进一步探讨,并将以往对领导素质的笼统论述分别相对定位在各级领导本质之中,以使领导者更自觉地加强素质修养,体现领导本质。

一、领导第一级本质的构成要素

领导一级本质即对于团体的带动性。它规定领导带动团体的行为应是一种“永恒不变”的行为,即无论在古代、近代还是现代,领导的目都是为了使领导的群体达到某一预定目标。因此,领导一级本质的构成要素应是领导者所具备的最基本的条件,这种条件相对来讲是比较稳定的,即无论是何时期何类型何层次的领导者都应具备的某些能力。领导一级本质的构成要素有如下几种:

(一)审时度势能力

领导者要带领群体行动或前进,必须要对所处环境有或浅或深或局部或较全面的认识,只有认识环境才能利用和改造环境。无论何种领导者,必须自觉或不自觉地产生对客观环境认识的欲望,其欲望的大小、主观与客观的吻合程度,将影响决定改造环境的力度和达到某一目标的实现程度。这种对于环境的认识,也同时表现出领导活动中领导者、被领导者与客观对象之间的有机联系。没有这种因素的参与,便不可能构成基本的领导活动。

(二)决策能力

从领导活动的角度来考察领导对于环境的认识,只有与决策有机地结合起来,才具有意义。因为领导活动不是哲学家的思辨,也不是纯理论的探讨,而是理论与实际相结合的一种行为表现。领导对群体带动的本质要求领导者必须在带动中解决所面临的一系列矛盾,而对

矛盾的认识和解决,从领导活动来看,就是一种决策。可以说,进行领导决策,是为带动群体前进的必然要求,而对群体的带动则是领导决策的必然结果。因此,决策能力便介入到了领导一级本质之中,成为其核心的因素。

(三)管理能力

从某种意义上讲,领导就是管理。这种管理包括了对人对物发展过程的管理,离开了对如上几个方面的管理,领导决策无法实现,因为这些方面将可能对决策目标产生消极作用甚至对其进行严重的干扰。既然决策不能实现,带动群体前进就是一句空话,领导的一级本质也就无从体现。因此,领导者的管理能力尤其是对人的管理能力是构成领导一级本质的重要因素。

二、领导第二级本质的构成要素

领导的二级本质即应具备对群体的服务性。对此是从领导的社会性和精神因素上来揭示的。因为从实际来看,假定排除客观的因素,某领导可能在一个时期内发挥带动作用,也可能在另一个时期丧失这种作用,这种矛盾现象必然使我们将着眼点移至社会性和精神因素上。既然如此,对于构成领导二级本质的要素就应从社会性与精神因素方面进行分析。领导二级本质的构成要素有如下几方面:

(一)思想因素群

领导的二级本质既然是对于群体的服务性,那么,领导者服务性的确定,就不是一个思想方法问题而是思想政治品质或者说立场观点问题。因此,思想因素便应包括如下内容:其一,马克思主义的立场观点。其二,坚定的政治方向和崇高的理想。其三,牢固的“公仆”思想。具备上述要素的领导者,才可能将领导职位作为为人民服务的一种载体,而不会将其当作谋取私利的工具,从而将服务真正落实到领导行为之中。

(二)人格因素群

领导者的服务性既要代表广大人民群众的利益,但又不是事无巨