

基层领导必备能力十六种

陶淑艳**摇**殷雅平**摇**编著

中共中央党校出版社
· 北**摇**京 ·

责任编辑**摇**崔宪涛

封面设计**摇**孙超英

版式设计**摇**李**摇**灵

责任校对**摇**于小红

责任印制**摇**宋二顺

图书在版编目（CIP）数据

基层领导必备能力十六种/陶淑艳，殷雅平编著．

北京：中共中央党校出版社，2006.5

ISBN 7-5035-3443-5

I. 基… II. ①陶…②殷… III. 基层干部—领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 035590 号

中共中央党校出版社出版发行

社址：北京市海淀区大有庄 100 号

电话：(010) 62805800（办公室） (010) 62805816（发行部）

邮编：100091 网址：www.dxcbs.net

新华书店经销

印刷厂印刷 装订厂装订

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

开本：880 毫米×1230 毫米 A5 印张：8.375

字数：210 千字 印数：1—册

定价：17.00 元

前言

党的十六届四中全会通过的《中共中央关于加强执政能力建设的决定》指出：加强党的执政能力建设是时代的要求，人民的要求。

新近由中共中央颁布的《干部教育培训工作条例（试行）》也强调指出：“干部培训要以增强执政意识、提高执政能力为重点”，要求把“全面发展，注重能力”作为干部教育培训工作的指导原则之一，“将能力的培养贯穿于干部教育培训的全过程。”进入21世纪的中国正处在一个史无前例的变革发展时期，从国际上看，世界局势正发生深刻变化，经济全球化巨浪的冲击，使我们面临巨大的压力与挑战；从国内来看，改革进入攻坚阶段，社会利益关系更为复杂，新情况新问题层出不穷，考验着我们执政党的能力和水平。在这样的大背景下，党要带领人民全面实现小康社会的宏伟目标就必须加强自身能力建设，以担负起时代赋予的历史重任。

基层领导身处改革开放的最前沿，要跟上时代的发展步伐，带领组织在竞争中取胜，就要在提升能力素质上下工夫。结合基层领导工作的特点，分析总结众多成功领导者的经验，我们归纳和概括了十六种基层领导干部当前要着力提高和培养的能力。为使这些能力真正为领导者所掌握，并在工作中充分发挥作用，

在内容的选择上我们以知识经济时代为背景，紧密结合激烈市场竞争条件下，对基层领导能力的要求，力争做到具有现实性和针对性；在研究方法上，注重理论联系实际，避免空洞说教，从领导者为什么要具备这些能力，影响这些能力的相关因素是什么，到如何培养和提高领导能力，层层深入，极具操作性，从而使基层领导实现自我能力的修炼和自我超越。

领导能力的培养和提高，是个艰苦的过程，需要领导者长期不懈的努力。重要的是要转变观念，真正树立起靠能力立足的发展观，认识到在市场经济条件下，只有热情和愿望是不行的，必须要有真才实学和出色的领导力，才能带领组织前进；要加强学习，提高自己的理论水平，深入实践，在市场经济的熔炉中磨练自己，在困难和挫折中锻炼提高领导能力。

美国著名的领导学大师葛纳德在他的《新领导力》一书中说：发展领导力，是所有领导问题当中最重要的。我们每位基层领导干部都要花大气力提高自身的领导能力，要清醒地认识到，能力提高不仅决定个人的成长和发展，更是一种历史责任和社会责任。能力，决定着组织的未来，决定着党的未来。

在本书的编著过程中我们参考了大量的文献资料，并吸收和借鉴了国内外有关的学术成果，在此表示衷心的感谢。

作摇者

2006年3月

目录

第一种能力：学习能力

- 一、基层领导与学习能力/1
- 二、阻碍基层领导高效学习的因素/4
- 三、提高学习能力的途径/8
- 四、创建学习型组织/15

第二种能力：团队建设能力

- 一、团队及其形成/19
- 二、成功团队的特点/23
- 三、影响团队绩效的因素/26
- 四、高绩效团队建设与管理/31

第三种能力：创新能力

- 一、创新思想概述/36
- 二、领导创新内容/39
- 三、影响领导创新因素分析/43
- 四、领导者如何提高创新能力/47

第四种能力：决策能力

- 一、决策对基层领导者的要求/52
- 二、决策方法与技术/54
- 三、现行决策中存在的问题/62
- 四、推进决策的科学化民主化/64

第五种能力：用人能力

- 一、领导的本质是用人成事/68
- 二、确立以人为本新观念/72
- 三、基层领导用人原则/75

四摇基层领导用人策略/80

五摇克服用人上的偏见/86

第六种能力：执行能力

一摇认识执行力/89

二摇基层领导执行不力因素分析/92

三摇领导执行原则/96

四摇领导七大执行行为/100

第七种能力：激励能力

一摇人的行为规律/105

二摇激励理论及应用/107

三摇领导激励的基本要求/111

四摇激励技术/116

第八种能力：处理突发事件的能力

一摇突发事件对基层领导的要求/123

二摇处理突发事件的原则/127

三摇处理突发事件的方法/130

四摇让危机变机遇/136

第九种能力：驾驭社会主义市场经济的能力

一摇全面认识社会主义市场经济/140

二摇按市场经济规律办事/145

三摇善于捕捉发展机遇/150

四摇坚持科学发展观/153

第十种能力：依法行政能力

一摇依法行政的科学内涵/158

二摇依法行政的原则/163

三摇依法行政对基层领导的要求/166

第十一种能力：构建和谐社会的的能力

一摇正确认识“和谐”内涵/171

二摇善于协调各种利益关系/176

摇

三 摇群众利益无小事/183

四 摇提高社会管理效率/185

第十二种能力：自控能力

一 摇成功的秘诀在于自控/189

二 摇把握自己/191

三 摇控制情绪/195

四 摇学会放弃/199

第十三种能力：语言表达能力

一 摇语言与成功的领导者/203

二 摇领导语言表达的基本要求/207

三 摇掌握语言表达的方法与艺术/209

四 摇基层领导怎样提高语言表达能力/213

第十四种能力：运筹时间能力

一 摇有效管理从时间开始/217

二 摇导致时间浪费的因素/221

三 摇时间管理原则/224

四 摇有效管理时间技巧/227

第十五种能力：心理调适能力

一 摇心理健康对领导者的意义/231

二 摇领导者心理健康的构成/234

三 摇从容应对压力/237

四 摇战胜挫折/240

五 摇领导者心理健康的培养/245

第十六种能力：推动组织变革的能力

一 摇组织为什么需要变革/247

二 摇变革的阻力与对策/249

三 摇组织变革的方式与内容/253

四 摇组织变革的程序/255

五 摇学习成功变革的经验/259

· 第一种摇能力 ·

· 学 习 能 力 ·

彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出：未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。进入 21 世纪，科技进步日新月异，知识创新空前加快，在这复杂多变的时代，领导干部只有不断学习，充实知识，提高学习能力，才能带领组织在激烈的竞争中立于不败之地，才能肩负起时代赋予的历史使命。

一、基层领导与学习能力

学习能力是指以某种手段或方式获取知识和信息并准确判断、取舍、分析与运用知识与信息的能力。基层领导工作在第一线，新知识、新事物层出不穷，需要去认识、去了解；新问题、新矛盾不断涌现，需要去把握、去解决。唯有学习，用知识武装领导者的头脑，才能从容面对发生的一切，寻找到处理问题的有效方法，提高领导水平和执政能力。

1. 学习能力是提高领导者整体素质的关键

领导者无论是品德修养的加强，还是领导能力的提高，都离不开学习。一个人学习能力越强，掌握的知识就越多，对客观规律的认识就会越深刻，就能跳出思维框子的束缚，对问题的判断和决定会更快更准确，解决问题的路子更多更宽。正是从这个意义上，我们说学习对领导者的素质具有极强的塑造功能。

从领导者的智能来看，通过学习，使领导者摆脱了愚昧，变得理智和聪明起来，这正如培根所讲：“读史使人明智，读诗使人灵秀，数学使人周密，自然哲学使人精邃，伦理学使人庄重，逻辑修辞使人善辩。凡有所学，皆成性格。”也正是在知识的武装下，领导者的素质不断提高，也赢得了被领导者自觉自愿的追随。

从领导主要职能决策来看，只有掌握了科学的决策理论和决策方法的领导者，才能从理性出发，避免感情用事，明智地分析利弊，并能驾驭历史的发展全局。在这样的领导者那里，你看不到无知的冒险，也看不到想当然的决策。他是决策民主化和科学化的实践者，是组织中最有威望的人，是在危机时可以为组织做出正确决策的人。

从领导方法和艺术来看，只有掌握现代的管理理论才能在工作中表现出高超的领导技能和技巧。有良好学习素养的领导者，不是简单粗暴地去命令、控制被领导者，而是注重教育、引导被领导者，启发他们心智，以理服人，进而调动他们的积极性。

由此可见，学习在领导者整体素质提高的过程中魅力无处不在。看不到这一点，领导素质的提高就缺乏坚实有力的基础，就解决不了根本性的问题。

2. 学习能力是激发领导者创造力的关键因素

“知识就是力量”，培根这句脍炙人口的名言，在知识经济时代更具有现实意义，并已经融入了新的内涵。新世纪人们心目中的领导者，光有知识还不够，必须把知识转化为创造

力。因为知识经济时代，知识和技术的传播手段加快，社会需求呈现多元化，单靠学习吸收而无创新是没有竞争力的。

学习是创新发展的前提和动力。通过学习获取新知识，使领导者视野开阔，改变了思维方式，更容易发现新问题；通过学习积累经验，吸收前人的研究成果，进而提出新见解、新方法；通过学习，知识增多，使领导者越加自信，敢于提出疑问。知识贫乏、思想浅薄的人，由于缺乏独立意识，没有自信心，就会迷信权威，迷信前人，是不会进行创新的。

3. 学习能力是加强党的执政能力建设的内在要求

一个政党要始终站在时代发展的前列，必须以提高学习能力为基础，这样才可以获得持久的发展动力。

对于学习问题，我们党历来高度重视，毛泽东多次强调学习的重要性，并号召全党同志向一切内行的人们学习。邓小平指出：全党同志一定要善于学习，善于重新学习。江泽民同志也指出：“学习问题，关系到广大干部自身的进步，关系到国家、民族的命运和社会主义现代化事业的成败。”胡锦涛同志也强调：“必须坚持把学习作为全党一项十分重要的任务”，并以多次率中央政治局集体学习为全党做出了表率。

学习能力之所以为几代领导人高度关注，是因为它反映了一个国家的精神状态，关系到党的执政地位。当前，国际局势风云变幻，经济全球化进程加快，综合国力竞争日趋激烈，国内改革正处于关键时期。在这样的执政环境和社会条件下，党要带领人民全面建设小康社会，推进现代化事业发展，不辱使命，不负重托，必须加强执政能力建设。所谓“党的执政能力，就是党提出和运用正确的理论、方针、政策和策略，领导制定和实施宪法和法律，采取科学的领导制度和领导方式，动员和组织人民依法管理国家和社会事务，经济和文化事业，有效治党治国治军，建设社会主义现代化国家的本领”。这些本领，只有通过学习才能获得，要提高驾驭市场经济的能力，必须掌握市场经济理论，按经济规律办事，要提高依法执政的能

力，必须熟悉法律法规，学会用法律手段解决现实问题，要提高应对复杂局面和总揽全局的能力，必须懂得领导科学知识，养成良好的思维习惯。除此之外，别无他途。

我们每位领导干部都应该清醒地认识到，学习已不仅仅是个人的行为，是工作和进步的需要，更重要的是一种社会行为，是一种历史责任和社会责任。学习，决定着党的未来，决定着中国与世界的未来。

二、阻碍基层领导高效学习的因素

全党学习、全民学习已成为社会与整个时代的主题。在这个大背景下，许多领导干部开始关注学习，投入了大量的时间和精力，但有些学习效果不佳，能力提升不快，影响了学习热情。认真分析并解决制约领导干部有效学习的因素，将有助于培养学习兴趣，提高学习效率，发挥学习的真正作用。

1. 把学习与工作对立起来

基层领导整日被大量繁杂和具体的事务所包围，难以静下心来集中精力进行学习。许多基层干部在谈到学习时，都要提到一个自我安慰的理由：工作太忙，很难挤出时间学习。在他们看来，要工作就不能学习，要学习就不能工作，二者是截然对立的。

其实，从唯物辩证法的观点看，学习与工作是分不开的，二者不是非此即彼、互不相容的关系。学习使我们获取更多的知识，决断力和判断力更准确，思路和视野更加开阔，工作更具创造力，学习不仅不会耽误和影响工作，还会较大提高工作质量和效率。毛泽东的学习精神让人钦佩，一生读过多少书，我们无法统计。不论是在战争年代，还是在新中国成立后，尽管有许多工作要做，但他从未放松过学习，仅1974年，毛泽东借阅北京图书馆的书刊近1100册，平均每天借阅3册，如此博学苦读，我们就不难理解他领导中国革命成功的奥秘所

在，从历史从他人的经验中学习，用科学的理论指导实践，站得高，看得远。

学习，是干好工作的第一需要，也是履行好职责的必然要求。作为一名领导干部，如果只埋头工作，而忽视学习，不进行“精神充电”，即使有敬业精神和作好工作的良好愿望，工作也难有起色。下面的这则寓言有助于我们对问题的理解：

一位隐士远居山林，每到夏天他就劈下足够的劈柴，以备过冬取暖。有一年秋天，他从短波收音机听到消息，一场早到的暴风雪正逼近这个地区。隐士因为还没有劈下足够的劈柴，就急冲冲地跑到了柴垛旁。看了看生锈的钝锯，隐士知道需要发锯了。但看着高高的一堆还没有劈好的柴垛，他摇了摇头。他没有去发锯，就动手锯了起来。他锯着锯着，觉得锯很钝，锯起来也费劲。他一再告诉自己停下来发锯，可手里却锯个不停。天黑下来，雪也开始飘落，他精疲力竭地坐在一大堆还没有劈过的柴垛旁。

隐士的悲剧在于明知锯亟待磨快，但没有说服自己停下来先利其器，抱残守缺，欲速则不达。现实生活中的领导干部也常常不自觉地陷入这个怪圈，面对太多的工作。尽快完成任务的冲动阻碍了对问题进行正确的思维。走出认识上的盲点，摆正学习与工作的关系，树立工作学习化，学习工作化的理念，是领导干部提高学习能力首先要解决的问题。

2. 机械学习

有些领导干部学习也十分刻苦，读了不少与工作有关的政治理论和领导理论的书，谈起国外的最新管理理论头头是道，可是工作上却看不到任何创新的变化。究其原因就在于，他们的学习依然停留在形式上，生吞活剥，是机械学习。

美国教育心理学家奥苏伯尔对机械学习做了深入的研究，认为机械学习是学习者并未理解知识的本质，只是依据字面上的联系，记住了某些符号的词句或组合，是死记硬背式的学习。这样的学习是没有意义的。

要避免机械学习，关键是要勤于思考。“学而不思则罔”，学习必须与思考结伴而行。从认识论的角度看，思考是学习的继续，思考的过程是比较、学以致用用的过程。没有思考，我们就不能透过现象看本质，就不能将新知识与原有的知识联系起来，进而产生新思想、新质变。要避免机械的学习，就要对一切问题都要问一个为什么，善于站在事物之外看事物，不仅知其然，更要知其所以然。不能人云亦云，随声附和，照猫画虎。解决了一个个“为什么”，我们对问题的认识才会更接近实质，也了解了它的真谛。要避免机械学习，就要多动脑筋，多分析，多比较。对书本上的东西不能盲目照搬，到处乱用，在别人那里是成功的东西，到了自己的组织未必会适用，一切要根据具体情况合理运用，在学习、借鉴基础上，大胆改进、创新。

思考是真正学习的第一个动作，不思考是不能称之为学习的。只有认真思考，才能把学到的知识转化为智慧，才能领悟到真理，灵活运用学到的理论和知识，才能用独特的眼光和视角去观察问题，在工作中才会有新思路、新办法。

3. 缺乏针对性

从整个世界经济的发展来看，扑面而来的知识经济时代，具有两个非常明显的特点，一是知识急剧爆炸，二是知识的更新速度不断加快。知识固然是越多越好，但面对海量的新知识、新信息，领导干部不管学习热情多高，毅力多坚强，也不可能掌握所有的知识。所以，增强学习的针对性，有选择，有目的学习就成为提高学习能力的必然要求。

领导干部的学习，要结合领导工作的特点来进行。领导的职责是为组织指明前进方向，使组织在竞争中处于不败之地，提高管理效能，保证组织目标实现。要完成这样艰巨的重任，就需要优化自己的知识结构，即要有马克思主义理论基础、精通本行业的先进科学技术、懂得管理科学和领导科学。

马克思主义理论是伟大的认识工具，是所有知识的理论基

础，要做系统的学习和训练。邓小平曾讲过“党的各级干部，特别是领导干部，在繁忙的工作中，仍然要有一定的时间学习，熟悉马克思主义的基本理论，从而加强我们工作中的原则性、系统性、预见性和创造性”（《邓小平文选》第3卷，第147页）。任何时候，都不能放松对马克思主义理论的学习，这不仅是政治方向问题，而且是提高领导水平，有效地提高领导理论思维的首要条件。没有革命理论指导的实践是盲目的。凭经验而“吃老本”，凭热情而“想当然”，是不能解决改革开放过程中出现的新矛盾和新问题的。

科学技术特别是本行业相关的高科技知识，是领导干部要下工夫学习的。知识经济时代，科学技术已成为组织发展的核心竞争力，谁拥有领先的技术，谁就能在竞争中处于优势。领导者并不一定要成为某一专业的专家，但他应当对自己所领导的那个领域的先进技术有所了解，用当今时代最先进的科技知识武装自己。

管理科学和领导科学应当是领导者的必修课。不同层次、不同行业的领导者，尽管有不同的专业知识要求，但掌握领导理论和管理理论却是一致的。许多研究表明，成功的领导者都有一流的管理才能和领导才能，这一方面得益于长期领导工作经验的积累，另一方面也是和他们掌握领导理论与管理科学紧密相联系。面对日益复杂和庞大的组织，面对瞬息万变的社会和情况，靠过去小生产条件下的经验管理已远远不够，学习国内外最先进的管理知识和领导理论，提高管理能力与领导能力，已成为领导者的第一要务。

建立优化的知识结构，使领导者的学习更讲究效益，以尽可能少的投入争取尽可能多的收获。除此之外，领导者还要结合自身的状况，有意识地选择学习内容，如果发现是由于自身管理方式不佳而影响领导能力发挥的话，应多学习管理艺术，如果感到是缺乏语言表达能力而与被领导者沟通还有问题的话，就在语言上下工夫，实事求是，扬长避短，将使领导者的

学习更有成效。

4. 重书本轻实践

人的知识不外乎两部分：一部分是间接经验，是他人获得的认识成果，主要指书本知识；一部分是直接经验，来自实践获得的。书是人类进步的阶梯，书本上记载着人类丰富的历史经验，认真学习书本知识，可以使我们少走弯路。在阅读有字之书的过程中，准确理解其内容，了解其内涵，把握其真谛、实质，这是提高学习能力的前提。但是，读书代替不了实践，间接经验，书本知识只是“流”，而不是“源”。要真正掌握间接经验，变为自己的知识，还得通过实践。

有些领导干部以工作繁忙、日理万机为理由，满足于坐办公室、学理论、听汇报、看材料、要数字，用理论对理论，所以他们做出的决策也往往脱离实际。我们并不否认随着现代信息网络的建立，先进办公手段的运用，为“领导不出门，也知世间事”提供了便利。但存在永远是第一位的，对书本知识的理解，也要以直接经验为基础，理论反映的是普遍性、共性的东西，而实践则是丰富和具体的。在向实践学习的过程中，我们不断发现问题，解决问题，认识也在进一步的深化。

领导干部在读“有字之书”的同时，更要读实践这部“无字大书”，从实践中学习，自觉了解实践，尊重实践，总结实践，从实践中获得真知。宋代著名诗人陆游写过这样一首诗：“古人学问无遗力，少壮工夫老始成。纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。生动地说明了既要刻苦读书，又要注重实践的道理。

三、提高学习能力的途径

21 世纪，人们对学习的认识较之传统意义上的理解有了更广泛的内涵，学习不单纯是获取知识和技能，更是提高能力，心智完善和精神升华的过程。学习是一项基础能力，不仅

决定自身素质，更关系我们的工作和事业。对学习的重新定义和全新的学习思想，对基层领导干部提出的要求是掌握科学的学习方法，走出学习误区，提高学习能力。

1. 树立新的学习理念

思想是行为的先导。提高学习能力，首先要在领导干部中树立崭新的学习观念。

(1) 学习为本。学习是人类适应环境的动态过程。学习是人类生活中永恒的主题。我们每个人从出生以后就开始不断学习，从咿呀学语到掌握各种科学知识；从蹒跚学步到掌握各种复杂的运动技能，学习与我们终生相伴，成为人生的重要组成部分。

难以想像，停止和放弃学习，人类将会怎样？通过学习，我们认识了未知的世界，对自然和社会的发展规律有了深刻的把握；通过学习，我们改变了许多习惯行为，以适应复杂多变的外界环境；学习使人类有了塑造自身和周围环境的巨大潜力。认识不到学习的本质，就不可能对学习投以热情。领导干部要意识到学习是人类社会发展的需要，是人类社会的永恒主题。

(2) 学习则优。学习可以使人高尚、完美、智慧，“透过学习，我们重新创造自我。透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，重新认识这个世界及我们跟它的关系，以及扩展创造未来的能量。”对领导者来说，其性格的优化，才能的形成，见识的提高，品德的修养，都与学习相关。中国那句“非学无以广才，非学无以明识，非学无以立德”古话，极生动地概括出了领导者学习的重要意义。

通过学习，领导干部党性修养增强，在改造客观世界的同时不断改造主观世界，身心得到锻炼，志向高远，正直乐观，英勇无畏，形成号召人、凝聚人、统领人的独特魅力。学习也改变着领导者的个性，心胸开阔，豪迈坦荡，能把“理想的自我”和“现实的自我”区别开来，正确地认知自己，性格稳健。