

## 第一章 领导决策素质培养

### 第一节 领导文化教育素质的培养

#### 一、领导文化素质的内容

文化素质的高低优劣直接影响人的整体领导素质状况。实践证明，领导者没有优秀的文化素质，就会陷于无知、平庸和浅薄，就不能真正地适应综合而复杂的领导工作。

##### （一）文化兴趣

领导者必须有浓厚的文化兴趣，非常渴望学习和掌握所有优秀的人类文明，并且能够将这些优秀文明尽快、直接地转化到领导艺术和每一个具体的领导活动之中。

领导者还必须有比普通人更广泛得多的知识面，使之超过教育素质中已经形成的知识范围，兼收并蓄更多的知识，包括哲学、历史、政治、经济、法律、社会、科学技术、体育卫生、文学艺术、语言修辞以及生产、生活等各种知识，成为知识最为渊博的人。知识面越宽，领导者的视野就越广，其工作起来就会越有思路、越有创见、越有胆气，进而越有建树。

##### （二）文化陶冶

文化陶冶是塑造领导者的心灵和文化形象的重要方式。领导者经受文化陶冶的程度将基本上决定领导者的文化品位。文化陶冶程度越高，其文化品位就越高，整个文化素质就会非常优秀，就能极大地增添领导者的魅力；反之，文化陶冶程度越低，其文化品味就越低，

其整个文化素质就不能上档次，就会使领导者黯然失色。在现代文明的社会，特别是知识经济时代，领导者面向大众的机会日益增多，文化素质如何将直接关系到领导形象问题，进而影响到领导权威，以及领导的效果。

### （三 文化品质

文化内蕴的质地就是文化品质。文化品质的灵动展现就形成文化气韵。文化品质高，就是内在质地美，由此形成和显露出来的文化气韵就同时表现得很美。这即是说，它们的综合表现其实就是“美”，就是现实中人们从心理学那里借来并经常使用的一个概念即“气质”。这不是矫揉造作所能做到的，也不是与生俱来的、心理学意义上的气质；而是文化内蕴的律动和高级展现。领导者借此就可以最佳地塑造自己的形象，最佳地形成和展现领导魅力和权威，能够赢得更多的仰慕、尊敬和爱戴。领导者与群众、与新闻媒体、与各种宾客打交道，如果显得文化品质低下，文化气韵僵涩，则必定给人以丑的印象，必定会有损领导形象和领导权威。事实上，最重要的是文化品质和文化气韵均能极大提高人的品位，使人从根本上脱离低级趣味和庸俗市侩的习气；而这正是领导者发挥积极、正面的影响作用所必不可少的那种优秀品质。

### （四 文化内蕴

文化内蕴是通过文化陶冶而凝结在心灵中的文明精华，其数量和质量直接构成文化功底。这两者均构成文化人的内在基础和直接支柱。文化陶冶程度越高，文化内蕴就越丰足，文化功底就越厚实，对于开展领导工作就越有帮助。领导者应该具备优质的文化内蕴和扎实的文化功底，这将极大增强领导者的权威、魅力和说服力，亦能够极大地增强领导能力。

### （五 文化活动水平

一般地说，现代领导工作要求领导者具备深厚的文化底蕴，对传统文化和现代文化、本国文化和外国文化都有良好的修养，成为文明

的使者和化身。这即是说，领导实践在客观上就要求领导者必须是最文明的人，应该是文明的代表和文明的象征。领导者不能因为文化素质欠缺而影响了领导职能职责的履行。

#### （六）文化才情

领导者具备一定的技艺和特长，是文化素质高的表现，也是提高生活品位和质量的一种手段，可以丰富业余生活，增加领导者才能的基础和厚度。这些技艺和特长得到充分展现和发展，就成为领导者的才情，表现得才华横溢、颇有情致。这些才情有助于领导者发挥想象、发挥智慧、提高整体的领导水平。

### 二、领导教育素质的内容

作为后天素质的教育素质是正轨、规范的人造素质，在领导素质整体中具有高品位、代表性、典范性、标准性和权威性。

其高低厚薄、强弱优劣是领导素质整体的直接标志。对于领导者来说，它直接决定着领导素质的品位和质量，决定着领导素质的余地、潜力和源泉。教育素质在整个领导素质中常常起先决的作用，因此可以说，领导者必须是接受过最良好教育的人，应具备最良好的教育素质。

#### （一）教育程度

教育素质首先表现为教育程度，一般以学历、学位和学力为主要标志。学历、学位和学力是非常重要的领导素质标志，也是人才的标志。

有人查阅了当今国际人物的有关资料，发现当今社会活动家，包括政治、外交、经济、军事、学术、文化等各界的领导人中，受过大学教育的约占 71.9%，中专占 5.1%，中学占 2.5%，自学成才和学历不清楚者仅占 2.4%。而且还发现往往领导职务越高，受教育的程度也就越高。

在美国企业界，高级主管人员本世纪以来文化程度变化是巨

大的。1900年仅有 28.3% 的人拥有大学学历,6.8% 的人拥有科学学位或工程学位。而到 1964 年,有大学学历者上升到 74.3%,33% 的人拥有科学学位。到了 80 年代,全美 500 家最大的公司中,竟有半数以上的公司总经理都具有高级学位,其中包括企业管理硕士学位、法学学位和哲学博士学位等,而没有受过高等教育者则不到 3%。

根据美国布鲁金斯学会的报告显示:受过大学教育的人在罗斯福政府的高级行政官员中占到 88%;在约翰逊政府里则增加到 99% 而这些人中,68% 的人曾获高级学位,17% 的人是硕士,11% 是博士。该学会报告还显示:40% 以上的最高联邦行政官员都在美国东部名牌大学或斯坦福大学、芝加哥大学、密执安大学、加州伯克利分校受过教育。尤以耶鲁、哈佛和普林斯顿大学的人为最多,随着时间的推移,这种趋势在逐渐增加。此外,在美国军界,如今 96% 以上的军官都达到了大学文化程度,其中 90% 以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位,这与过去军人给人留下的一介武夫的形象真是天壤之别。

现代社会要求现代领导者应该具备较高的学历、学力和学位。领导者拥有较高的学历、学力和学位,就意味着具备了驾驭现代社会的优良的知识技能,就能适应现代社会发展和履行领导职能职责的需要,就能适应赢得新世纪挑战和竞争的需要。可见,高程度教育素质将使领导者带给领导工作更多更大的规范性和知识性,从而促使领导工作上质量上水平,使领导效果更富有规范的内涵和更优异的质量。

非正规化、系统化教育如家庭教育、自我教育、社会熏陶以及其他种教育,也能造就领导人才。但一般而言,这是少数的和特殊的情况。对大多数人来讲,采取非正规化、系统化的教育虽然也能够增强知识和技能,但却很少能形成正规化、系统化的知识技能,很少能在领导者的实际工作中起主导或支柱的作用,当然能够起必要的、甚至是

重要的辅助作用。其中，自我教育是最重要的教育，是可以直接弥补正规化教育不足的最重要的教育形式和方式；但是，如果同正规化教育相比，则仍然是有限的。

可见，在提高和改善领导者知识素质的过程中，教育具有特别重要的作用。教育属于领导者的发展中的社会环境因素，它比生理遗传对领导者素质的作用要大得多。领导者的知识素质往往可以通过他受教育的程度加以衡量。因此，一般来说，领导者应该具有较高的学历。

### （二）技能储备、技能结构和技能水平

技能储备，技能结构和技能水平构成体现教育素质质量的技能领导素质。这种领导素质来自于各种各样的教育和培训渠道。从正规化教育和培训渠道获得的技能是具有典型意义的正规化、系统化技能，随着训练程度的增高而在储备、结构和水平上都会极大提高；而且还将构成技能领导素质的主干。

领导者必须具备优良的技能储备和技能结构，而且这些技能必须达到很高的水平。只要这样，领导者就能够在必要的时候或关键的时候“露上一手”出奇制胜；只有这样，领导者才能胜任要处理大量复杂事务的领导工作。

### （三）知识储备、知识结构和知识水平

知识储备、知识结构和知识水平直接构成代表教育素质的知识领导素质。这种领导素质来自于各种各样的教育渠道，从正规化教育渠道获得的知识是具有典型意义的正规化、系统化知识，随着教育程度的增高而在储备、结构和水平上都将大大提高；而且还将构成知识领导素质的主干。

领导者必须具备丰富的知识储备和良好的知识结构，而且这些知识必须达到相当高的水平。许多好的领导者其知识储备都是比普通人更丰富、多样和饱满的；其知识结构都是非常优良的；其知识水平都是第一流的或者最高级的。在知识上的数量和质量将决定领导

者内在领导素质潜力的大小高低。知识储备缺乏、知识结构混乱、知识水平低下就是没有知识或知识欠缺，就不会有力量；而这样的领导者就是无知者，也是无力者，当然就不能胜任领导工作。现代社会或知识经济时代对领导者的知识领导素质提出了前所未有的高标准和高要求。

#### （四）学术研究、学术发展水平

学术研究是生产或制造大量新知识的最主要过程。学术发展是知识发展的前沿和标记。没有学术研究就没有新知识；没有学术发展就没有知识的发展。学术研究和发展的水平最切实而又最权威地标志着新知识的最大深度和最高水平。个人的学术研究和水平代表着个人在某一领域的学术地位和知识权威。显然，只要到达了某一领域最前沿而且有新的发展，那么就可以说该领域的很多原有知识都陈旧了或者过时了，或者说可以说至少填补了该领域的一些空白；进而可以说在该领域就最有发言权了；这也意味着在该领域已经实际处于领导地位。

现代知识的繁荣发展实际上也就是自然科学和人文社会科学高度发展即学术上深度研究、高度发展的结果。因此，谁能充分开展学术研究、把握学术发展，谁就能走在社会的最前沿或最前列，也就能处于最活跃的社会发展中心并最活跃地发挥重要作用。

领导者是社会的代表，如果没有必要的学术修养，就不能实际地走到社会的最前沿，就没有最大的发言权，当然就不能最充分地进行和实现领导，甚至有可能造成误导而失去领导意义，这时的领导者就叫做“不学无术”。相反，领导者在学术上如有很深的造诣、很高的水平，就能站在相当的理论高度，最宏观而又最切实地提出战略目标、发展方向和奋斗任务。

另外，领导者应该非常善于进行学术研究，在某些学术领域，主要应该是社会领域的某一支领域上进行纵深的研究，积累和具备十分优良的学术修养，具有非常高的学术造诣，具有非常高深的学术

研究，非常前沿的学术水平。学术水平最能动、最权威地代表着领导者的教育素质。

### 三、领导文化教育素质的培养方法

#### (一) 培养方法之一 刻苦学习

人人都要学习，领导者更需要学习，这是由领导者肩负的任务决定的。领导者是教育群众、组织群众的人，要给人一杯水，自己先要有一桶水。加强学习，丰富知识是提高领导文化教育素质的基本途径。现代领导者处在改革开放的时代，科学技术飞速发展，各种思潮不断涌来，新情况新问题层出不穷，如果不丰富与更新知识，就会胸无主见，目光短浅，担当不了历史的重任。为此，各级领导者必须结合自己的工作实际，勤于学习，有计划地多读一些书，不断提高自己的知识水平。

##### 1. 领导学习的注意事项

###### (1) 学风要端正

学习不是装潢门面，而是为了应用。所以，必须树立马克思主义的学风，坚持理论联系实际，反对教条主义和实用主义。

###### (2) 内容要选准

学习的内容很多，领导者应按照形势的需要和自己的知识结构，选定学习的内容。一是马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的基本理论和党的路线、方针、政策。这是每一个领导者必须刻苦攻读的，要深刻理解并掌握它。二是领导科学、管理科学的知识，以及自己所领导的行业的专业知识。对此，要通晓它，对有些方面要精通它。三是文、史、哲以及现代科学技术知识。要根据情况，有的要很好地掌握，有的要一般了解。这里大体上可以分为两类：一类是根据领导工作的需要必须学习的；一类是从个人的兴趣爱好出发自愿学习的。这两者都不可偏废，也是互为补充的。只要时间和精力许可，学习的面越宽越好，积累的知识越丰富越好。虽不应该要求每一位领导者都

成为精通多种业务、多门学问的专家，但应该要求每一位领导者成为熟悉多种业务，涉猎多门学科的杂家。只有懂得的东西多了，思路才能开阔，眼光才能远大，才能胜任不同岗位的领导工作。四是市场经济理论，特别是各种国际法规。随着改革开放和市场经济的发展，我们的领导工作正在逐步从传统化走向现代化，从区域化走向国际化，领导者的工作范围和职责中，已经增加了许多国际性的内容和因素。世界经济的各个领域，都有一套比较完整的规则。不懂规则，就会像刘姥姥进了大观园，手足无措。现在，我国的经济体制要逐步与国际接轨，包括金融、财务、税务、投资、保险等等都要争取按国际惯例办事。我们的领导干部，必须适应形势的要求，抓紧学习了解海外经济的运作程序和规则，尽快使自己成为现代市场经济的行家里手。

### (3) 时间要抓紧

谈到学习，领导者的一大难题就是挤不出时间，“说起来重要，忙起来不要”是比较普遍的现象。因此，领导者要学习毛泽东于战争年代在马背上读书的精神，要像鲁迅先生“把别人喝咖啡的时间都用来读书”那样，善于挤时间，利用各种空余时间抓学习。这就需要科学地安排自己每天的工作、学习时间，事情再多再忙也要坚持安排一点时间用于学习。这样看起来每次的学习时间并不长，但“不见其长，日有所长”即可滴水成河，积石成山，其效果就非常可观了。

#### 2. 领导学习的途径

领导者需要学习的途径很多。具体说主要有两方面：

首先，要善于向书本学习。

我们人类绝大部分知识都是前辈通过书本传授下来的。领导者要养成看书学习的好习惯，这是获得知识的重要途径。高尔基曾说：“每一本好书是一级小阶梯，我每爬上一级，就更脱离畜牲而上升到人类，更接近美好生活的观念。”

想要增加及扩大信息储存量的人，必须经常让自己的头脑接受知识的洗礼。

日本前首相大平正芳的爱好之一就是读书。他的读书习惯是从年轻时养成的。他对时代的深刻认识，他的政治信念以及他对问题的思索是同他爱好读书分不开的。他把百忙中的片刻空暇全用在读书上。大平正芳的文章独具特色，显然得益于他长期读书的习惯。

我们大家熟知的陈毅元帅兼资文武，博学多才，生前发表过许多军事、政治论著和诗词，可他那勤奋好学的精神，酷爱读书的习惯，知道的人并不多。1934年10月，主力红军被迫转移后，陈毅受命留在南方坚持游击战争。在敌人重重围困、处境极为艰难的情况下，他积极开展对敌斗争，同时也从没有放松读书学习。有一次，由于叛徒的出卖，敌人突然包围了游击队的驻地。陈毅立即命令部队钻进密林、茅草丛中，同敌人周旋。敌人搜来搜去，在陈毅隐蔽过的草丛中捡到了一个包袱。打开一看，里面除了一件破旧衬衣外，其余的都是翻破了的几本书。一个敌人军官惊讶地说：“‘赤匪’苦成这样，还读书呀！就是在这次与敌人周旋的20多天里，陈毅仍然没有放松学习和写作，写下了足以流传百世的诗篇：“断头今日意如何？创业艰难百战多。此去泉台招旧部，旌旗十万斩阎罗。”在谈到学习方法和体会时，陈毅说：“一个实际工作人员的学习方法就是忙里偷闲，抽空学习。”

作为领导者，大可不必只把眼光局限于自己的领导领域。“专才”固然好，但领导者更应是一位“通才”，这样才能了解社会，把握社会，积极地投入竞争。所以，只要时间和精力允许，学习的面越宽越好，积累的知识越丰富越好。我们不能要求每一个领导者都成为精通各种业务、各门学问的专家，但必须要求每一位领导者成为熟悉自身业务、涉猎多门学问的“杂家”。只有懂得的东西越多，心胸才能更开阔，眼光才能更远大，才能胜任领导工作，才能保证自己的决策更加正确无误！

其次，领导者要善于向他人学习。

古人云：“三人行，必有我师。”人各有所长，都有他人可以学习的

地方。只有善于吸收他人之长，才能加快提高自身的知识素质。这是一个学习的新天地，能够学习到许多从书本上学习不到的宝贵东西，从而大大加快自身知识素质的提高。

托马斯·爱迪生曾说：“试着关注一下别人是如何成功地运用新鲜想法的。如果你能把这些想法用来解决自己的问题，无疑也是一种创新。”

知识经济时代的领导者更应该向他人学习。韦尔奇就说：“我们可以从‘摩托罗拉’、‘惠普’、‘沃尔·马特’那儿学到如何更快获得市场的情报，从日本丰田公司那儿学到如何管理资产。”

### 3. 领导学习的内容和方向

对于领导干部而言，要着重学习哪些知识呢？

#### (1) 现代经济知识

我们国家的经济体制正由旧的计划体制向市场体制转变。社会主义市场经济是我们改革和转变的目标。在社会主义制度下发展市场经济，这是没有先例可循的崭新事业。实现经济体制和增长方式的根本转变，实施科教兴国和可持续发展战略，保持国民经济持续快速健康地发展，我们需要学习很多新的知识。我国经济建设规模越来越大，改革已进入攻坚的关键阶段，对外开放也不断扩大。牢牢把握改革机遇和发挥现代化建设的积极主动性，提高领导整个市场经济的能力，以及掌握国际竞争的主动性的要求对我们现有的经济管理知识提出了重大的挑战。

作为现代经济的重要内容的金融知识，已经成为领导日常管理的必备知识，所以领导干部要勤奋地学习这种知识。金融搞好了，一着棋活，全盘皆活。如果金融搞乱了，出现金融危机，不仅会带来经济危机，也会带来政治危机，甚至出现社会动乱。东南亚金融危机对一些国家造成的严重后果，给我们上了关于现代金融工作最生动、最深刻的一课。建设有中国特色社会主义，必须建立与之相适应的有中国特色的社会主义金融事业。这是一个新课题、大课题。这方面，

我们还是新手，经验不多。要提高领导干部做经济工作的能力，以及防范金融风险的水平，领导者就必须下大力气地学习这方面的知识。

另外，科学管理知识对于领导者也很重要。搞现代化建设，离不开科学管理。我国现在一些企业，还没有真正形成科学管理机制，经营管理粗放。许多国有企业不能适应发展市场经济的要求，甚至陷入困境，往往跟这些企业管理者缺乏现代科学管理知识、管理能力和水平低下有很大关系。领导干部要把工作干得更出色（或说有所作为），就必须不断学习最先进的管理知识和技巧，让自己适应新经济的发展。

## （2）科技知识

科学技术已经成为推动生产力发展的第一动力。当前，科技成为整个经济社会向前发展的强大动力，起着最根本性的作用。作为党的领导干部，如果不提高科技知识水平，充分了解当今世界科技进步的趋势，就很难适应科技发展对现代领导者提出的要求。20世纪是科学技术空前发展的世纪，创造了人类历史上前所未有的科学成就。20世纪前期产生的相对论和量子论，50年代半导体技术的突破和脱氧核糖核酸双螺旋结构的发现，极大地推动了世界科学技术的迅猛发展。近几十年来，原子能技术、空间技术、微电子与信息技术、生物工程技术、新材料研究等都取得了重大进展，大大地提高了人类对自然和社会的认识能力。现如今，知识经济的发展日新月异，各种新科技、新产业不断涌现，一场新的科技革命已在全球展开。科技创新，越来越成为当今社会生产力的解放和发展的重要基础和标志。科学技术发展的交叉性、前沿性、多样性，科技知识空前快速的产生传播和转化，正在更加有力地推动经济社会的巨大进步，使人类文明显示出灿烂的前程。当今的时代，一个国家，一个民族，如果不能紧紧跟上世界科技进步的时代潮流，不结合本国发展的实际，努力提高科学技术水平，就会落后，陷入极为被动的境地。西方资本主义国家称雄世界几百年，一个重要原因，就是它们首先掌握和运用了先进的

科学技术，在经济上、军事上对其他国家形成了压倒性的优势。中国在近代以来屡受挫折，遭受西方列强的侵略蹂躏，除了剥削阶级腐朽的政治统治这个原因外，经济技术的落后也是一个重要的原因。我们要适应当代世界这种科技发展和知识创新的要求，努力赶上新的科技发展的潮流，更好地推动我国改革和建设事业的发展，就必须在现代科技知识的学习上下狠功夫、下苦功夫。对于科技知识的学习，我们的一些领导者还没有引起足够的重视，认为无关紧要，经常是“要我学，我才学”。这种情况如果不改变，那么这个领导就要落伍，必须从领导的位置上下来，因为这样的领导不会是一个合格的领导。

### (3) 历史知识

了解历史，以史为鉴，继往开来，对于广大党员和干部特别是领导干部来说，是非常重要的。要使我们现在从事的事业不断从成功走向成功，就不要仅停留在对现代中国的了解，更重要的是要了解自己国家的历史，从历史中吸取营养。可以这样说，一个领导干部不善于从历史中吸取营养，不可能成为高明的领导者；一个政党不善于从总结历史中认识和把握社会发展的规律，不可能成为顺应历史潮流的自觉的政党；一个民族不善于从历史中继承和发展本民族与世界其他民族创造的优秀文明成果，就不可能屹立于世界民族之林。

我国历史悠久而又漫长，是世界上为数不多的文明古国之一。所以学习历史，首先必须学好我们自己的历史。中华民族有巨大的凝聚力，五千年来一脉相承，一直延续到今天。这也培育了我国博大精深的历史文化，形成了中华民族独具特色的优秀品德和文明传统。学习民族的历史，古为今用，推陈出新，在新的历史条件下运用和发展民族文化的精华，对建设有中国特色的社会主义精神文明和物质文明，都具有重要意义。对个人来说，学习祖国的历史，不仅能够增长历史知识，也能够促进我们牢固地树立爱国主义思想和民族精神，进而把自己所从事的工作和事业放在历史的长河中去考量，增强历史使命感，从而激发起为民族发展和复兴贡献自己的知识和个人力

量的强烈愿望。

我们在改革开放过程中提倡吸收中外一切文明成果为我所用，所以要吸收世界文明成果，仅仅了解中国历史还是不够的，必须着眼世界历史的学习。无论是认识和解决国内改革和建设问题，还是认识和处理对外开放、对外交往的问题，我们都应该具有世界眼光。这种世界眼光，不仅应具有现实的广度，而且应具有历史的深度，从世界历史的发展更好地了解外部世界，才能把我们的改革和建设同世界的发展联系起来，从世界的大局和发展的大趋势中，正确认识和把握改革和建设的社会主义方向，并应对国际风云变幻中出现的各种情况和问题。

江泽民曾多次强调学习中国历史，必须特别着重中国近现代史和中共党史的学习。他在党的十五届二中全会上指出，我们党领导人民进行革命、建设和改革的历史，是一部蕴含和体现马列主义、毛泽东思想和邓小平理论的活生生的教科书。他在致中共中央党史研究室的一封信中再次强调这个思想，并指出：“学习理论要同了解历史实践 总结历史经验结合起来。”他指出 要充分发挥党史资政育人的作用。善于运用党的历史经验教育党员和干部，正确对待马列主义、毛泽东思想、邓小平理论，这是我们党加强党的建设的一条主要经验。在新的历史条件下，仍然需要加强党史的学习和教育，使广大党员、党的各级领导干部，从党的历史发展的经验教训中，认识和提高坚持党的基本理论和基本路线的坚定性和自觉性。年青干部作为建国后才成长起来的新一代领导者，其对历史的感触没有老一辈革命家深。因而，这些同志更要注重加强对党的历史的学习。

江泽民对新走上领导岗位的青年干部要学习历史提出了殷切的希望：“我们中华民族以历史悠久而著称于世。我们党在领导革命、建设和改革的过程中，一贯重视历史经验的借鉴和运用。毛泽东同志多次要求全党要学习历史。他曾经讲过，指导一个伟大革命运动的政党，如果没有革命理论，没有历史知识，没有对实际运动的深刻

的了解，要取得胜利是不可能的。一个民族如果忘记了自己的历史，就不可能深刻地了解现在和正确地走向未来。我们的老一辈革命家，不但具有很高的马克思主义理论修养、丰富的实践经验，而且具有渊博的历史知识。希望我们的各级领导干部，认真地读一点历史，首先要了解中国的历史。中国的发展离不开世界，为了适应扩大国际交往的需要，更好地学习、借鉴世界各国的长处，还要了解世界的历史。以史为鉴，可以知兴替。今天的中国是历史的中国的发展，作为当代中国的领导干部，如果不了解中国的历史，特别是中国的近代史、现代史和我们党的历史，就不可能认识和把握中国社会发展的客观规律，继承和发扬我们党在长期斗争中形成的光荣传统，也就不能胜任领导建设有中国特色社会主义的职责。”

## （二）培养方法之二 勇于实践

领导者提高自身文化素质，首先最快捷的方法就是读书。但另一方面，实践则是一个更重要的方法。学习、精通马克思主义的目的，全在于应用于实际工作。领导者离开了亲身实践，既不可能得到直接知识，也不可能真正理解与掌握书本知识。因此，实践锻炼是提高领导素质的一个根本性的和特别有效的方法。

老一辈无产阶级革命家、军事家都是投身于革命斗争的实践才逐步成长起来的。今天的各级领导者，也只有投身于改革开放的实践，站在改革开放的前列，把学到的理论知识同建设有中国特色的社会主义实践结合起来，这样才可以开创工作的新局面。

领导者实践的方法和途径很多，必须因人而异地选择最可行的和最适当的实践途径与方法。通常除了处理日常领导事务的实践外，还可以通过以下途径有意识地锻炼提高自己：第一，可以通过深入第一线进行调查研究，了解民心民情，摸清政治、经济、社会各方面的情况，剖析各种问题的来龙去脉，从而提高自己观察问题和解决问题的能力。第二，可以参加或列席某些领导工作会议，比如决策会议、计划会议、人事会议、汇报会议等，来提高自己的组织协调能力、

灵活应变能力等。第三，可以独立承担一些领导任务，比如主持某个会议，组织起草文件，带领工作组去处理某些问题，负责调停和解决某些人事纠纷等。完成这些任务之后，领导者就可以提高自己的判断能力，以及口头和文字的表达能力等等。

实践的方式很多，但只要选择其中一种，不管这种方法的实际效果如何 都要坚持群众路线 拜群众为老师。毛泽东深刻指出：“没有满腔的热忱，没有眼睛向下的决心，没有求知的渴望，没有放下臭架子、甘当小学生的精神 是一定不能做 也一定做不好的。”

实践活动必须亲身去做，不仅要亲身体验，还要在实践中不断总结提高，只有这样才能达到真正的实践目的。如果一个领导者对自己的工作实践不总结，工作做完就算完了，对经验何在、教训何在茫然不知，这样经验就不可能及时推广，教训也不能深刻记取，领导素质也就不能得到提高。总结的目的是为了把实践经验上升到理论的高度，提高自己的领导水平，更好地指导实践。总结是一种能力，是实践的一部分，善于总结是由盲目实践到自觉实践的必须跨越的一个台阶。

### （三 培养方法之三 加强教育

在过去的革命岁月中，党通过教育和培训，造就了一大批适应当时社会发展的领导者，并形成了一系列成功的做法与经验。党的十一届三中全会以来 特别是 1998 年机构改革以来，党中央把后备干部队伍建设作为全党的一项战略任务，大批年富力强、德才兼备的中青年干部走上了各级领导岗位。他们在改革开放和社会主义现代化建设的领导工作中做出了突出的成绩。然而，实践却告诉我们，他们也存在一些与新的领导岗位不相适应的地方。这也是正常现象，因为社会事物的纷繁复杂性与人们自身素质的适应性之间存在着诸多的矛盾，不同类别、不同层次的领导岗位必然对中青年领导者的素质和能力有不同的要求。任何一位刚走上领导岗位的中青年领导，都不可能一下子就具备所有的能力和技巧，更何况当前世界上科技发

展迅猛异常，新知识、新学科不断涌现，即使他们中的多数人大多受过高、中等教育，也需要根据不同时期的领导任务要求对其进行继续教育，更新已经老化的知识，以使其素质日益完善。同时，一些年龄大的领导者，在当前改革开放的新形势下，面临社会的发展和科技的进步，也需要具备更强的适应力、思考力、判断力和决策能力，还应具有对周围复杂事物进行统筹解决的计划、组织和创新能力。这就要求领导更要“活到老学到老”，否则因为知识水平的原 因，领导者也要失去其领导资格了。

对领导干部的教育，第一位的是要对他们进行马列主义理论、共产主义信念以及党的路线和宗旨教育，使他们具有较高的马列主义理论水平和政策水平，具有坚定的共产主义信念和坚强的党性修养，公道正派，廉洁奉公。具备了这些素质，中青年领导就具有最大的优势。当然，要使这种优势转化为具体领导工作的优势，上级组织还要加强其他方面的教育。同时，上级领导对下级干部的工作要给予正确的指导，向下级交政策、交方法，给他们的成长创造条件，注意发挥老干部传、帮、带的作用，提倡新老之间、上下之间互帮互学，形成良好的学习空气，要对干部的工作、学习、生活进行督促检查，及时发现问题，指出缺点，帮其改正，防止他们走上邪路，对于犯了错误的干部不能全面否定，要惩前毖后，让他们自己认识到错误。

#### （四）培养方法之四 定期培训

要有效地、富有成果地对领导者进行教育，就要对他们进行有序的、有计划的，或者说循序渐进的，培养和训练。早在战争年代，我们党在极端艰苦的条件下，就兴办过各类干部学校，毛泽东、刘少奇等老一辈革命家亲自执教，培养和造就了一大批党、政、军各方面的人才，为夺取革命胜利打下了基础。党的十一届三中全会以来，各级党组织十分重视领导干部的培养教育问题，并规定将普遍轮训各级干部作为提高干部素质的一项战略措施。

一般有两种方法来培养和训练我们的领导干部。一是短期轮

训。这主要是为了适应形势的发展变化，进行党的路线、方针和政策的的教育，使干部在较短的时间内学习掌握党的最新政策，吃透上级有关精神，以便带领群众贯彻执行。二是领导职务岗位目标培训。这就是针对某一级、某一系统的领导干部进行与其工作有直接关系的专业岗位目标培训，既学习党的方针、政策，还要学习职务岗位需要的专业知识。

#### 四、领导专业知识结构的合理配置

美国宇航局的局长曾经讲过：“不要让一个专业的人在一个桌子上吃饭。”可见要干成一件事（更不要说一件大事）对人员的配置是多么重要而且多么有讲究。所以领导班子中，知识结构和专业必须多元化和多样化。

知识与专业是两个不同的概念。因此，一部分人讲班子结构时是分不开的，但二者又有联系，所以我们应把二者联系起来讲。对知识专业结构的要求，可以从以下几点来分析：

##### 1. 群体通才

它的意思就是说，必须要有适应和涵盖领导工作，有不同知识和专业的领导群体。知识和专业应该包括管理、技术、营销和社会科学。现在看，这几个方面缺一不可。所学专业倒不一定如此，但班子里的成员，应该是这其中某一方面的专家。有人可能轻视某种学问，目前技术专家出身的领导者很多，但只要缺少其中之一，这个班子就会像有一块短木板的木桶一样，装不了多少水。自然，班子里的通才多些，这对发挥群体的作用也是有利的。日本在 1960 年对 299 家大企业进行过调查，发现董事中掌握全面经营管理知识的通才占全部董事的 37.4%，而拥有专门生产技术的只占 16%。当时，日本正处在经济起飞阶段，与我国现在的情况差不了许多，而我们技术专家型的领导者比例就比当初的日本大多了，通才倒没有日本多。这确是我们应该改进的。