

专	题
论	述

# 做一位合格的领导者

杨维长

(天津动植物检疫局)

局长是领导，领导是一种活动过程。在这个过程中领导者始终是最活跃的因素，领导活动是向被领导者施加影响的过程，即任何领导工作，都是在领导者与被领导者相互作用的过程中进行的。领导的本质是一种人与人的关系。一个好的领导，就是要通过这种人与人的关系把党的路线、方针、政策贯彻于群众之中，并以自己的模范行为影响他人，激励群众的积极性，以实现共同的奋斗目标。

一个领导者要实现其领导功能，关键在于他的影响力。影响力，即一个人在与他人的交往中发生影响和改变他人心理及行为的能力，也是大家通常谈的威信。它来自领导者自身的因素，是由领导者自身的良好表现形成的，它使被领导者由衷地敬佩，因而乐于接受他的意见，服从他的领导。品德好、才能高的领导者，可以使人们产生一种信赖感，即使在非常困难、极端危急的情况下，也会同心同德地跟着他去克服困难。

如何当好局长，做一位合格的领导者呢？

## 1 局长应具备的基本素质

领导者的素质是指其在领导过程中经常起作用的先天气质和经过学习、锻炼、教育而形成的内在因素，即德、才、体等方面的基本条件。一位想在工作中有所作为的领导者，必须具有较高的素质。我们党一贯重视领导干部的选拔和培养，德才兼备、任人唯贤是党的干部政策的准则。在改革开放的今天，研究和探索领导干部的素质成为不可忽视的重要课题。

什么是局长的基本素质呢？

### 1.1 政治品质

①对党的忠诚。改革开放的今天，特别是党的十四大和全国人大八次会议以后，经济体制改革的情况下，领导干部更要强调坚持四项基本原则，自觉地按党的路线、方针、政策办事，在政治上同党中央保持一致，与党中央同舟共济，为建设有中国特色的社会主义而奋斗，为检疫事业而奋斗终生。

②有奉献精神。有理想、有事业心、有进取心，愿为党挑重担，有主动性，有干劲，敢于独立工作。渴望在工作岗位上有所作为，使年轻的动植物检疫事业在国民经济中所发挥的作用和地位不断加强。

③能团结同志，善于依靠群众，善于吸引人才，为群众所拥护爱戴。

④品德高尚，襟怀坦白，诚实正直，奉公守法，大公无私，全心全意为人民、为全局职工服务。

⑤言行一致，身体力行，率先垂范，以身作则。

⑥清廉从政，以贪为耻，以廉为荣。

### 1.2 知识素养

有永不自满的求知欲望，作为领导者的知识面要宽，要掌握与领导工作有关的多种知识。学政治，学法律——掌握原则；学习市场经济和管理——按市场经济规律办事；学习专业知识——指挥本局工作，变外行为内行；要学点心理学、社会学知识——为了激发工作人员斗志，协调人与人的关系；还应掌握有关电子计算机知识和历史知识等。

### 1.3 决策能力

领导干部要善于出主意,想办法,提出方案,作出决定,推动各个部门去完成。

①要有较强的分析问题的能力。能够透过现象把握本质,抓住主要矛盾,善于辨别主流和支流,分清轻重缓急,权衡利弊得失,提出正确意见。

②要有较强的逻辑判断能力。能判断事物的因果关系,看问题有远见,有预见性。

③要有较强的创新能力。对新事物敏感,富有想象力,思路开阔,善于在新形势下,提出新方案、新目标,鼓舞同志们去完成任务。

④要有较强的直觉判断能力。领导者要有主见,有当机立断处理问题的能力。在无法从容商讨时,能凭直观感觉当机立断,临危不惧,处变不惊。既有高度的原则性,又有机动灵活性,应急应变,根据条件的变化要适当灵活,不固执己见,明知无法达到的预期目标,要痛快地改变工作方案。

#### 1.4 组织指挥能力

①要有统帅全局的能力。高瞻远瞩,运筹帷幄,对下属有统辖率领的本领,善于组织协调、监督。

②精通人事管理,能保持工作的目标所必需的人才和力量的最优平衡,自觉地尊重人才,善于识别、发现培养、选拔使用各种人才。

③善于运用组织的力量,综合协调人力、物力、财力。

④正确处理国家、集体、个人三者关系,正确执行按劳分配原则。

⑤统筹兼顾,把当前急迫工作与长远需要结合起来,既有原则指挥,又有具体布置和检查,做到令行禁止。

⑥善于抓典型,树标兵,运用榜样的力量由点及面地推动工作。

#### 1.5 联系群众的能力

善于与人交往,善于倾听各方面的意见,社交敏感,掌握资料信息也敏感,具有待人处事的良好态度,是交换意见沟通情况的能

手。在处理与群众关系方面,要洞悉自己的长处和短处,深明自己在他人心目中的地位,自知才能自律,才能检点约束自己。要设身处地,从他人的立场考虑问题,不将自己的观点强加于人。要客观,处人处事忌带成见,忌一言堂,要重视群众意见,看问题要实事求是,公平而不偏激。

#### 1.6 科学思维能力

善于用脑,思维敏捷。即将各种事物通过纵横交错的“全方位”类比,从中辨别是非,增强领导者科学思维能力,提高预测、决策、用人才能。

#### 1.7 表达能力

包括文字表达和口头表达能力,作为领导者不仅具有演讲能力,说服能力和答辩能力,而且还应有较高的写作能力。能亲自动手写讲稿,写材料,写总结,不应什么都靠秘书,领导者的表达能力有助于发挥自己的潜能,提高工作效率。

#### 1.8 处理人际关系能力

胸怀开朗,善于与意见不同的人接触,包括反对过自己和自己感到厌恶的人。在相处时冷静客观,要有宽厚容忍的风度,不计较个人恩怨,不纠缠历史旧帐。戒骄戒躁,获得成功不沾沾自喜;受到挫折,不抱怨,不迁怒,不丧失理性。行为自然、诚恳坦率,不矫柔造作,不虚饰效果,力戒说空话,说大话,说假话,言过其实。

#### 1.9 身体负载能力

健康的体魄是作好领导工作的物质基础。领导者工作繁忙,阅读文件,参加会议,遥控指挥,运筹帷幄,均要付出巨大的脑力和体力。因此,保持健壮的体魄,充沛的精力,清醒的头脑,健康的心理,才能胜任组织上所赋予你的领导工作。

## 2 当好局长首先要当好“班长”

### 2.1 团结一班人共同奋斗

一班人的出身、经历、年龄、能力、性

格等都不同,看问题的方法不同,而得到的结论不同。由于地位和职务的不同,看问题的角度也不同,结论当然也不同。但是,必须大方向相同,具体办法也要相近,才有共事的基础,否则不行。这一班人只有一个班长,而不能有两个。这个班子总路线要一致,具体路线也要相近,才会有共同语言而合作共事。

“班长”就是要作达到一致的工作,使这一班人从不一致而达到一致,并团结一班人共同奋斗。

怎样达到一致呢?

## 2.2 发扬民主,让人家讲话

①把问题摆在桌面上来讨论,让人家说话,规定他几条,使问题得到解决。

②互通情况,取得共同语言和认识。

③心胸宽阔,包容广泛。即使有些同志提出了很难听的意见,也不要发火,不要报复。能容下不公正的意见,让事实说话,天塌不下来,这样才能使不同意见发表出来,经过充分的讨论,会取得一致意见(除非另有企图)的。

④排除自我,跳出我字,天地宽。

## 2.3 加强团结

注意团结那些和自己意见不同的同志一道工作,特别注意团结那些犯了错误的同志一道工作,不能嫌弃这些同志。

## 2.4 对同志要有一个基本的估计

就是基本上可信任的还是不可信任的。因为组成班子的指导思想和方法错综复杂,特别是在社会主义市场经济建立过程中,有些同志在班子里专门搞磨擦,搞阴谋诡计,对这样的人是不能信任的。如果是可信任的,那就不管他有多少条错误,思想作风有怎样的毛病,对他还应该给以信任,在信任中批评他的错误,纠正他的作风。这些同志基本上是好的,我们只能在信任中抓紧,而不应置之不理、冷淡起来。否则,领导者自己就无法批评他们的错误,反而使自己陷于被动。要

做领导者,必须团结他所不喜欢和不愿意接近的同志,然后抓紧他们,称赞其对的方面,批评其不对的方面,然后才能改造他们,同时也改进了自己的领导。总不能让你所不喜欢的和不愿意接近的同志都调离吧,总不能开除他们吧!所以在我局任免中层班子时,提拔了一些有能力,但犯过错误、提出过错误意见的同志当科长,效果极好。

## 2.5 正确处理几种关系

### 2.5.1 处理好与上级的关系

要创造性地完成上级交给的任务。挑重担、抢重任,为领导分忧解难;及时请示汇报,争取上级领导的帮助;上情下达、下情上达、实事求是,维护上级的威信;坚决服从和执行上级指示、决定,只有这样才能保持同上级领导的良好关系。

### 2.5.2 处理好与下级的关系,特别是与处长、科长的关系

要树立为下级服务的思想。要尊重下级,坚持在政治上一律平等,工作上立足于帮,出了问题勇于为下级承担责任。要关心体贴下级,建立感情和友谊,体现尊重人、关心人、理解人的原则。这样就会产生巨大的积极作用,形成一个紧跟局长、并有奉献精神的中层干部队伍。

### 2.5.3 处理好与同级的关系

毛主席说:“委员之间谅解、支援和友谊比什么都重要。”在班子内部,权力不争,责任不让;相互支持,相互配合;要有共产主义风格,抢困难,让方便,团结合作,在班子内部形成有如兄弟的情谊、家庭的感情,可以战胜任何困难。

### 2.5.4 处理好内外关系

检疫是一项外事性很强的工作,既要把手好检疫关,也要吸收外国先进技术及先进管理经验,又不被外国的资本主义所迷惑。

## 3 要当好局长,“打铁必须本身硬”

### 3.1 要廉洁奉公

当前社会有些不良风气,作为局长要顶住这股歪风,特别是我们涉外法检单位,有收费、罚没权力,最容易产生行业不正之风,局长必须顶住,机关才能廉政。

### 3.2 要公正

在房子、儿子、票子这些极敏感的问题上必须公正,对群众要公正,不管在什么情况下,都能一碗水端平,群众才能心服。

### 3.3 吃苦在前,享受在后

局里大事小事,义务劳动,福利待遇等,局长只能吃苦在前、享受在后,才能建立起良好的威信,说话才能有人听,做事才能有人帮。

## 4 以法治国

### 4.1 健全的规章制度

规章制度是在一定范围、一定的历史时期,为实现一定的决策而规定的带有政治性的用来调动和约束人们行为的依据和准则。

我们用规章制度管理,看得见、摸得着,管得有章法,我们一共制订了大小规章制度19个,同志们工作起来也有遵循。

### 4.2 完善的岗位责任制

在制订规章制度的基础上,我们由上到下,由局长到每个同志,订出了自己的岗位责任制,各科室相继订出了职责范围。这样从局、处、科到每个人都有了各自的岗位和职责,分工明确、责任清楚,使工作井然有序,效率提高,同时也为检查我们的工作有了依据。

### 4.3 要认真

毛主席说:“世界上怕就怕认真二字,共产党人最讲认真。”制度再好,岗位责任再明确,执行起来不认真等于没有用。我们认真地执行,由付局长带领一个检查组,经常检查督促。好的表扬,不认真执行制度者批评教育,重犯者罚,群众普遍反映良好。有的说:“领导上一动真格的,歪风邪气就完了。”

## 5 要做好“人”的工作,还应作好以下几项工作。

①为群众办实事是做好人的政治思想工作的基础,关心群众生活,解除群众后顾之忧,激发群众的积极性。我们为21名知识分子改善了住房条件,去年又自筹资金110万元盖了36间宿舍,全部解决了10名知识分子夫妻两地分居问题。1986年以来,提拔干部39名,派出国进修67人次,群众反映强烈,要求进步、要求入党的人数大增,到目前已有35人递交了申请书要求入党。

②引导群众参政,遇事同群众商量。群众特别是专业技术人员,不大注意政治,要引导群众关心政治,关心局里的政治工作。我们以工会为阵地,引导大家给局里提建议,有一次提出了35条意见,大家把所想的、局里所缺乏的都讲了出来,实际上也是有事同群众商量的一种好方法。

③积极工作受到表扬,工作怠慢受到批评,违犯纪律受到惩罚,这是已经形成的局风。比如,社会上最不好管、也管不了的司机,我们采取启发、诱导、教育等方式进行思想工作,对屡教不改的进行组织调整,使问题得到了解决,原来4位司机调整了3位,其中一位去看大门。现在的司机工作,领导和群众都满意了。又如对玩忽职守,5个月不记帐的会计、出纳调整了工作,最后不接受批评而闹事的会计强制调整走,出纳也扣了3个月奖金。对历史遗留下的严重违反外事纪律的同志,认真帮助,严肃批评,给以出路,使其认识错误。对无故旷工超过15天的人员给以除名和开除党籍的处分。

这些事情震动很大,正气弘扬了,邪气压住了,局里的风气好转了,形成了一个班子团结协作、有奉献精神的中层干部队伍。有能理解领导的群众,有明确的岗位责任制,又有健全的规章制度,这个局的工作好作了,局长就好当了。