

《领导科学与科学领导》书系（第一辑）

总主编 孙钱章 于清文 周永学

KEXUELINGDAOSUIBI

科学领导随笔

李占成 著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

科学领导随笔 / 孙钱章 李占成等编. —北京: 人民日报出版社, 2003.11

(领导科学与科学领导)

ISBN 7-80153-762-9

I. 科... II. ①孙... ②李... III. 领导学—文集

IV. C933-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 100665 号

书 名: 领导科学与科学领导·科学领导随笔——圭垚笔记

著 者: 李占成

责任编辑: 许南方

出 版 者: 人民日报出版社

北京市朝阳区金台西路 2 号 100733

制 版 者: 北京九洲鼎图书有限公司

印 刷 者: 北京頤园印刷有限公司

850 毫米×1168 毫米 大 32 开 25 印张 530 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 7-80153-762-9/D · 127

全套定价: 120.00 元 (全六册)

序

田 夫

《科学领导随笔——圭垚笔记》的作者李占成于 1948 年元月出生在河南省汝州市一个农民家庭中,童年艰苦的生活磨炼了他的坚强毅力。初中毕业后回乡务农,曾担任生产队记工员、会计和生产队长。1965 年考入洛阳师范。毕业后历任中学校长,同时也做一些农村基层的工作。1983 年又进郑州大学政治专业学习,努力充实自己的文化知识,并以优异的成绩获取大学文凭。毕业后被选入县委领导班子,曾任县长、县委书记等职,在县委、县政府任职近十年,又任洛阳市委政策研究室主任九年,后任市委副秘书长至今。从李占成的经历来看,他具有丰富的基层领导工作经验,同时也善学务实,勤于总结经验。他撰写的《领导与部属杂谈》、《领导艺术随感》、《领导与部属》、《圭垚三篇》、《实践与思考》等深受领导干部的欢迎,在国内外产生了一定影响。他多次参加全国领导科学学术会议,并应邀到国外讲学。

《科学领导随笔——圭垚笔记》是围绕领导者与其部属的关系问题展开的,涉及改革、发展和稳定,及其派生的两大任务——决定政策和用人,以及整体素质的提高等,目的是在提高自身素质的同时,想为提高领导者素质做点奉献。其文风具有两

个鲜明特点:一是有的放矢,从实践中来,到实践中去。用领导科学的理论和方法,对其领导实践活动,从不同角度、不同层次进行了分析,充分论述了领导者成功与高效的问题;二是立场坚定,旗帜鲜明。对人和事的是非,通过分析,表明自己的观点和立场,决不模棱两可。这种文风是值得赞赏和提倡的。

该书用了大量篇幅谈干部素质问题。领导科学十分重视对领导干部素质的研究,因为素质作为人的精神模式对人的行为起着引导制约的作用,所以领导干部的素质是其有效工作的关键因素。培养领导干部的着眼点一定要放在提高干部的素质上,包括对政治思想素质、科学文化素质、道德素质、心理素质等方面的提高。具有高素质的领导干部才能把握领导工作的主动权,也才能承揽全面建设小康社会的重任。

李占成同志在学习研究与运用领导科学方面已取得了可喜的成就,希望继续努力,争取科学与实践双丰收。

上册目录

001……序

001……①要学会从对立中寻求融合

——兼谈对立事物间的相通性

006……②领导者的出发点浅议

——兼谈领导者的群众观点

015……③领导者面临诱惑时的选择

——兼谈领导者坚持原则的重要性及其内容

019……④新时期的领导者要明确自己的价值观

026……⑤领导者法治观念的三点要求

027……⑥践行“三个代表”领导干部重在解决问题

035……⑦践行“三个代表”领导干部贵在学会领导不熟悉的工作

040……⑧践行“三个代表”的有效工作方法

——浅议团体高层领导者的“有为而治”和“无为而治”

- 044……⑨要重视工作上的“第三状态”
- 051……⑩领导者“综合症”
- 052……⑪最可畏者莫过于畏惧
- 054……⑫古代人的勇敢观
- 055……⑬孙武的五危
- 055……⑭不要把自己的勇敢建立在“怪罪死人”之上
- 056……⑮面对绝境
- 057……⑯不叫舆论牵着鼻子走
- 058……⑰领导者要勇于负责
- 059……⑱领导者要有“胆子”
- 061……⑲做到在死亡面前从容不迫
- 063……⑳不要使第三者的形象受损
- 064……㉑不要让上司或同事做“恶人”
- 067……㉒对同僚要讲方向不计细节
- 069……㉓目光放到第三代人出现的时候
- 070……㉔职位愈高 假朋愈多
- 072……㉕野心勃勃者有众多“主人”
- 073……㉖上司说他“变”了
- 075……㉗部属对上司的看法是会变的
- 076……㉘他们离你而去是其心理变化的必然
- 078……㉙他们象躲避“麻风病人”一样
- 079……㉚为何有的人啥事都干得出
- 079……㉛警惕离间术
- 082……㉜杜肃的“小报告”
- 083……㉝能礼下于人者亦能礼上于人
- 084……㉞君子失势小人欺
- 085……㉟掰着喂 打着吐

- 086·····③⑥领导者要容受得世间炎凉
- 087·····③⑦熊猫 猴子 老虎
- 089·····③⑧领导者的“三势”与“三变”
- 090·····③⑨范增不义
- 091·····④⑩王嘉不识孔光
- 092·····④⑪救过人命的人
- 092·····④⑫朋友原是这样
- 093·····④⑬加强人的正义感
- 095·····④⑭使自重感更加纯正和高尚
- 097·····④⑮台上的当有下台后的思考
- 099·····④⑯职位是身外之物
- 101·····④⑰感情截留与领导集团的涣散
- 103·····④⑱“班子”易在用人上出现裂口
- 107·····④⑲领导集体中的个人主义
- 111·····⑤①推诿者心态种种
- 115·····⑤②包拯“受宠”的思索
- 117·····⑤③不要当政治临时工
- 118·····⑤④花架子
- 121·····⑤⑤领导者的境界与短期行为
- 125·····⑤⑥领导者的领导行为过程不应中断
- 130·····⑤⑦做一个清醒的领导者
- 132·····⑤⑧分析自己的角色
- 134·····⑤⑨人们的三种偏见
- 135·····⑤⑩要看到两个“我”
- 137·····⑥①大诗人李白冤枉道家鼻祖老子
- 138·····⑥②南齐陆慧晓的答话
- 138·····⑥③领导者性格六忌

- 141……**63**前任要支持后继者
- 144……**64**克服调离前的消极态度
- 146……**65**新任领导者保持清醒头脑的三个关节点
- 151……**66**前任是探险家
- 152……**67**帅才和相才的重要区别
- 153……**68**用“统帅”的标准要求自己
- 155……**69**领导者的五个统一
- 158……**70**要注重自身形像
- 160……**71**一个部门正职对上对下对己形像上的爱和憎
——兼谈领导者及其下属形像上的自我塑造
- 164……**72**两种态度一个目的
- 166……**73**一个人的善恶是可知的
- 166……**74**人以群分物以类聚
- 167……**75**利令智昏的张说
- 168……**76**打招牌
- 169……**77**还是不贪功的好
- 170……**78**管官的官要认得出“稗沙门”
- 171……**79**“恩主”得罪了受恩者
- 173……**80**要体谅支持者的良苦用心
- 174……**81**部门正职的三种类型及其对上司的影响
- 182……**82**精明领导者的透视力
- 186……**83**做首长的要注意到六种人
- 187……**84**要体察部属情绪上的变化
- 189……**85**言语
——窥见人们灵魂的又一窗户
- 190……**86**辨物与辨人
- 190……**87**物证未必真

191·····	88	领导者中的两种追求
192·····	89	两种思路的冲突
194·····	90	领导者要注意两种内在的冲突
195·····	91	忠臣贵在直言
198·····	92	朱温也有义理
199·····	93	他的威信陡降为何还自感良好
201·····	94	古贤亦各有短长
201·····	95	晋升后的不称职现象
204·····	96	晋升者要经受住“不称职阶段”的考验
205·····	97	掌声断想
207·····	98	“班子”分裂的个性特征(内部)
212·····	99	“班子”分裂的个性特征(外部)
219·····	100	超前
		——领导者思想和行为的重点
220·····	101	协调
		——首先应是领导职能
221·····	102	我的台球为什么打不进
223·····	103	不可丢掉对客观原因的分析
224·····	104	战国时六国灭亡的内因
226·····	105	坏话好话皆有因
227·····	106	遇事应讲工作程序
231·····	107	引导下属不要搞这样的“工作汇报”
234·····	108	信赖始于凡事小节
235·····	109	具体任务的执行人要注重细节
236·····	110	五种心态的有才者值得重用
240·····	111	“管官的官”当鉴
		——兼谈最大的资源浪费

- 242·····●看领导者要重在政绩
- 243·····●关于领导者的政绩
- 245·····●团体管理有效性的一条重要标准
- 250·····●区域管理有效性的必要途径
- 253·····●追求管理还是追求“政绩”
——兼谈领导人的选择
- 256·····●孙中山的一项高明决策
- 257·····●远大的目光
- 258·····●一个职员的责任
- 260·····●不应该说“我没办法”
- 261·····●尽志尽力
- 263·····●培养工作上的兴趣
- 264·····●人生之二理
- 265·····●每一个人都可以是成功者
- 266·····●成功的起点
- 267·····●这样的部属容易成功
- 268·····●时间可引你走向成功
- 269·····●立志做一个专门家
- 271·····●青年人能够成就大事业
- 273·····●年长也可创奇迹
- 274·····●身残亦可做强者
- 275·····●业余研究也能出科学巨匠
- 277·····●大学门外有栋梁之材
- 279·····●发奋使你在逆境中崛起
- 281·····●我国古代选官制度之管见
- 301·····●“一把手”最重要的是决定政策和用人
- 306·····●领导者对其部属的引导和管理

- 311·····**⑬**要从组织人的活动开始
- 312·····**⑭**诱发部属思路尊重部属首创
- 313·····**⑮**如何指导部属的工作
- 316·····**⑯**怎样领导有主见的部属
 - 兼论组织中最宝贵的财富是有主见的部属
- 320·····**⑰**领导者要强化部属的能力
- 321·····**⑱**鼓励下属超越自己
- 323·····**⑲**洛阳“三个三分之一”工作法解析
 - 兼谈新时期促发展的有效领导方法
- 331·····**⑳**洛阳文化底蕴厚重
- 332·····**㉑**仅说洛阳“四绝”
- 334·····**㉒**领导者应懂得无用之用
- 335·····**㉓**领导者要保持“两力”的平衡
- 336·····**㉔**关于思想政治工作
- 338·····**㉕**要着眼于领导境界的提高
- 342·····**㉖**要用先进的思想教育农民
- 346·····**㉗**做好团体高层领导者的思想政治工作更为重要
- 351·····**㉘**罪相似而果却异
- 352·····**㉙**踢过来的球再踢回去
- 353·····**㉚**开好促进会
- 355·····**㉛**赏罚分明
- 356·····**㉜**法行则知恩
- 357·····**㉝**名轻实重

1 要学会从对立中寻求融合

——兼谈对立事物间的相通性

人类在地球上行行走走，乃至周游世界，可谓自由极了，但他终要受地心引力的支配。人的自由犹如鸟和笼，鸟在笼中跳来跳去，自以为活动自由了，而我们在旁观之，任它怎样跳，终不出笼之范围。即使把笼打破，在此室中，更是自由了，殊不知仍有一个东西把它包围着。这都可说是人在自由方面的局限性。

孔门著书，言高山者必说泰山，因为孔孟是山东人，一举目即见泰山，而华山在西，孔子西行不到秦。一般人的思想，摆脱不了时代和地域的局限。因为，凡人生在一个地方，对于本地之事耳濡目染，不知不觉就成了拘垭之见；对于此地之名人，有精密的观察，能见到他们的好处，故特别推崇他。这就难怪鲁国的孔子师法周公，齐国的管仲师法太公，北方的孟子推崇孔子，南方的庄子尊奉老子。

人在对问题的理解上也易受局限。“天下未乱蜀先乱，天下已治蜀后治”，人们原以为四川自古易生乱事，内部乱哄哄的不易治理，了解了四川的人们方知这是针对中原而讲的。因为地势上的关系，天下将乱，朝廷失去了统御力，四川就首先与之脱离，故谓之先乱，等到中原平定了，才来征服，故谓之之后治。其实四川内部是很安定的。邵雍说过，“天下将乱，唯蜀可免。”他的儿子邵伯温，携家入蜀，卒免金人之祸。古代，中原大乱，有许多

名流都到四川来避难。

人之有局限性，所制礼、法亦有限，不可能规范天下所有的人。也就是说，当国家实用礼、法的时候，总会有不守礼、法之人，非用刑不可时，总会出现有刑罚不能加的人，那么非用兵不可的势态就会出现。所以，古人讲：到了用礼之时，乱兆已萌。故曰“礼者忠信之簿而乱之首”。

天地万物之理，无独必有对。老子书中，每用雌雄、荣辱、祸福、静躁、轻重、歛张、枉直、生死、多少、刚柔、强弱、有无、难易、长短、高下、前后等等，两两相对，都是说明“无独有对”的现象。如此看来，对立是事物间普遍存在着的现象。

大凡一种学说独立成派之后，跟着就要分派。韩非子讲的“儒分为八，墨分为三”，指的就是这种现象。孔学分为八派，秦亡而后，孔学绝灭，汉儒研究遗经，成立汉学，跟着又分许多派。佛学在印度，分许多派。传入中国，又分若干派。禅宗自达摩传至五祖，分南北两派，北方神秀，南方慧能。慧能为六祖，他下边又分为五派。程明道创出理学一派，跟着就分程（伊川）朱和陆王两派。伊川、朱子、陆王门下，各分许多派。

古今中外学说之冲突，犹如观庐山，“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，大都由观察点的不同所致。如水和火，甲说水能润物，火能煮饭，是有益之物；乙说水能淹死人，火会烧房子，是有害之物。如当你发现友人与人斗殴时，定会因怕友人受伤而急忙前去救援。就这么一件事，有人说这是爱友之心，并将其推而广之，说古之大圣大贤、民胞物与和现在的爱国爱民，皆从此念扩充而来。此种心理可谓维护世界和平之基础，当把它好生保存，万不可失；有人说这纯属自私自利之心，因为你怕的是你

的友人受伤,救援的是你的友人而不是他人,亦将其推而广之,说人间种种恶事由此而生,欧州大战死伤无计;日本在亚州的大屠杀,皆由此扩充而来。此种心理可谓扰乱世界和平之根苗,应该把它铲除净尽,万不可存留。象这种类似性善说和性恶说的争辩方式,是不能够解决问题的。有些对立的学说对峙数千年而不能够解决,其原因就在这里。

宇宙真理,只有一个,这为人们所公认。只要对其研究得彻底,彼此是不会冲突的。如有相互冲突之处,必有一说不彻底,或二说皆有问题。一般来说,冲突愈甚,研究愈深;研究愈深,则易将本源寻出。能把本源寻出,对立双方融合为一就不成问题了。可以说,冲突是融合的先兆。有人举例说,数个泥丸放在一个盘中,不相接触,则永远不会冲突,永远是各自孤立。如取而挤之捏之,即可成为一个大泥丸。历史正是这样,我国五代时期的中原大乱,儒佛道三教中的名人齐集成都,仿佛三大河流,同趋于最隘的一个峡口,相推相荡,天然该融合为一。大概这些名流,云集成都,互相讨论,留下不少学问。二程兄弟到川,召集遗老,筑台讲道,把它集合起来,融会贯通,而继以己意,成为一个系统,就是后人所说的宋学。在这里,假若二程看不出历史趋势,是极力反对三教合一的,反而在实际上却完成了三教合一的工作,那么就更见历史之伟大。

无对立,无所谓融合。正如老子所说,“有无相生,难易相成,长短相形,高下相倾,声音相和,前后相随。”有对立,必然有融合。大禹会诸侯于涂山,执玉帛者万国,成汤时三千国,周武王时一千八百国,到了春秋只有二百多国,战国时只有七国,秦始皇时便成了一统。以后虽时有分裂,然不久即合一,仍不损其

为一统。欧洲从前,也是许多小国,后来也是逐渐合并,才成为现在的模样。由数小国合并为一个大国,由数大国合并为更大之国,渐合渐大,国数亦减少,可谓世界发展之趋势。由这种趋势观去,终必至全球混一而后止。可以说,现在的国际联盟是全球走向混一的动机,世界语的出现是世界同文的先兆。

既然融合是一种历史趋势,那么,人们在处事的时候就应该考虑到这一趋势,不仅要有融合的愿望,而且还要尽量寻找出融合的结合点,以便最大限度的减少纷争,或是缩短纷争的过程。世上的道理,根本上是相通的,只要研究彻底,哪怕是没有寻找共通点的愿望,那也会自然而然地把共通点寻出。犹如吃饭,你把鸡鱼羊肉蔬菜吃下肚去,就会融合为血气,不再是鸡鱼羊肉蔬菜的形状。如果有人将其吞下,又吐在地上,满地是鸡鱼羊肉蔬菜的细颗,那么不能融合就不是饭菜本身的问题了,而是食者个人的责任。

人在社会中生活,分别寄身于一个具体的团体之中。团体的领导人处于一个动态的过程中,前任的事业犹如先人建造的房屋。先人当年相度地势,计算人口,造出一座房屋,原本是适合当时需要的,他们并未说传之千秋万代,子子孙孙都要住在这个房子内,也未说这座房屋永远不许改造修补。后来人口多了,房屋不够住,日晒雨淋,房屋朽坏,既不改造,又不修补,徒是朝朝日日,把数千年以前建造房屋的匠师痛骂,这个道理说得过去吗?当今一些岗位上的领导人,自觉不自觉的将前任否定,干出不该干的蠢事,其根源就在于他缺乏寻求相通点的眼光和能力。大凡一个团体之中,每一制度具与其它制度有着内在的联系。如果你能将古今中外的有关情况会通观之,你就可知道每一时

期的制度都有共通的性质,大都与那个时代的情况相适应。犹如冬寒夏暑一般,每一时期的饮食穿衣,俱与那个时期的气候相适应。所以,我们没有必要费神去把前任否定得淋漓尽致。事实上,这种否定的结果也多和否定者的初衷相违背。因为这不符世界演化之趋势。

现实生活中,不少的人只晓得“有用”才是用,而不晓得“无用”也是用,也就是说他们还不懂得“无用”之用。正因为如此,才会有许多纷争之事出现。事实上,有用之用和无用之用二者是相通的。车轮若没有中空的圆洞,车就不会转动;器皿若没有空处,就不能装东西;房子若没有空的门户窗牖,便不能出入,也不能流通空气。由此观之,彼此间的争论有许多是没有必要的。没有必要的争论之所以还会去争论,最主要的就是他们缺乏寻求融合点的眼光和能力,至少一方是这样。

综上所述,如果人们都能够看到自己的局限性,同时也能够看到融合之趋势,那么人际间的对立就会大为减少,其程度也会大为缓和,过程也会大为缩短。进而人际间会有更多的幸福,所在团体也会更具生命力。到那时,我们所面临的世界将会更加繁荣和美好。

2 领导者的出发点浅议

——兼谈领导者的群众观点

领导者从事其领导活动，必须清楚地把握自己的出发点。关于领导者的出发点，毛泽东同志曾经作出过精辟的论述：“全心全意地为人民服务，一刻也不脱离群众；一切从人民的利益出发，而不是从个人或小团体的利益出发；向人民负责和向党的领导机关负责的一致性；这些就是我们的出发点。”由此可以明白，领导者的出发点应该包括三个方面的内容：从宗旨上说，是要全心全意地为人民服务，一刻也不脱离群众；从思考和处理具体问题上说，是要一切从人民的利益出发，而不是从个人或小集团的利益出发；从对下和对上关系的处理上，是要把握二者的一致性。我们党是工人阶级的先锋队，是人民群众的忠实代表。她的奋斗目标，她所制定的路线、方针、政策，她所做出的每一项决策，都是力求反映人民群众的要求，体现人民群众的根本利益的。因此，从根本上说，领导者对上负责与对下负责是统一的、一致的。

全心全意为人民服务，既是我们党的宗旨，也是领导者的应尽职责。邓小平同志讲：“领导就是服务。”为谁服务的问题，是不是所有的领导者都解决了呢？回答是否定的。现实生活中，一些领导者他们口头上知道自己是为人民服务的，但在实际中他们却利用手中的权力让人民群众为自己服务。这种人