

《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

《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

KE XUE LING DAO SUI BI

科学领导随笔

——圭垚笔记

李占成 著

人民日报出版社

下册目录

- 359·····**139** “班长”善用人尽其才的原则
——也谈领导班子的整体效能
- 362·····**140** 科学地调配力量
- 363·····**141** 用人之所长
- 364·····**142** 曹操知人善任
- 365·····**143** 曹操的模糊领导艺术
- 365·····**144** 孙策敢用太史慈
- 366·····**145** 田叔孟舒当用
- 367·····**146** 汉武、宣二帝厌恶蒙骗
- 367·····**147** 汉武帝滥废太常卿
- 368·····**148** “新”与“旧”
- 370·····**149** “顺”与“逆”
- 371·····**150** “正”与“副”
- 375·····**151** 助手要切实对“头头”负责
- 379·····**152** 副职不该这样讲话
- 380·····**153** 副职和正职相处时的自律
- 386·····**154** “班长”要有容人之量

- 389·····●₇₇“一把手”挣脱繁杂事务的六字经
- 392·····●₇₈有效副职的两大奥秘
- 395·····●₇₉正职领导人成功的要诀
- 404·····●₇₈“一把手”浅议
- 412·····●₇₉不称职领导者的自我诊断
- 414·····●₈₀一把手是否称职的自我鉴别
- 421·····●₈₁卓越的人大都崇尚简单和诚实
- 421·····●₈₂从“车”走直路“炮”翻山谈起
- 424·····●₈₃领导成员的分工与合作
- 425·····●₈₄“班长”要重视班子的整体效能
- 427·····●₈₅领导集团中需要缓冲人物
- 429·····●₈₆领导从下一层次选拔好
- 430·····●₈₇正职应从副职中找
- 432·····●₈₈杀“回马枪”不好
- 434·····●₈₉部属思想上的停滞及其对策
- 440·····●₉₀开掘部属的潜力是领导者的责任
- 441·····●₉₁要尊重人的价值和自尊
- 443·····●₉₂部属的“被忽视感”是影响领导者有效性的重要因素
- 446·····●₉₃不要让部属在自己面前“人格萎缩”
- 448·····●₉₄要让新任下属犯一次“合理性错误”
- 449·····●₉₅尊重和善于利用人的自重感
- 451·····●₉₆要使部属有归属感
- 452·····●₉₇“不哭的孩子”更应关心
- 454·····●₉₈容忍直谏者
- 456·····●₉₉不要堵塞言路
- 457·····●₁₀₀敢于在身边安置直言相谏的人
- 459·····●₁₀₁引人指责

- 461·····●视责备为进步的种子
- 462·····●静听部属的意见
- 464·····●反面意见是“朋友”
- 465·····●谗言实在可怕
- 467·····●听劝的与不听劝的
- 468·····●意见发表会
- 470·····●民主集中制有两个方面的要求
- 470·····●能使领导者保持理智的修养方法
——兼谈对方讲话的合理性
- 474·····●人心顺了啥事都好办
- 476·····●秦胜在于招贤纳士
- 477·····●韩信陈平离项投刘
- 477·····●团体中的三种“不祥之兆”
- 479·····●如何避开谄媚者
- 481·····●奴才为啥受重用
- 483·····●屡遭打击仍保义烈之气的颜真卿
- 484·····●表扬部属的好处
- 485·····●对部属谈话恰到好处的类型
- 486·····●也谈批评的效应
- 490·····●有感于围师必阙
- 492·····●巧妙地说服
- 494·····●晏子的语言艺术
- 495·····●罗斯福的“保密术”
- 495·····●周恩来的“公岁”
- 496·····●毛泽东的“二三四”
- 497·····●六人会议
- 498·····●领导者学习的内容和方法

- 500·····●●挤时间读书
- 502·····●●顺其自然
- 503·····●●主观应符合客观
- 505·····●●正确对待烦恼
- 506·····●●把握和提高自己的适应性
- 507·····●●高潮迭起与计划经济
- 510·····●●有的放矢求实效
- 513·····●●慎重初战开创新局
- 516·····●●对坏事要有所预见
- 517·····●●水和火
- 517·····●●整顿是不得已而为之
- 519·····●●成功后的警惕
- 520·····●●该止步而不止步的麻烦
- 521·····●●对荣誉少要点好
- 522·····●●不要叫“得失”所迷惑
- 522·····●●得意忘形与失意忘形
- 523·····●●贫戒怨 富戒骄
- 524·····●●要做到君子坦荡荡
- 525·····●●当好参谋者的要领
- 531·····●●参谋人员的当家本事在于“谋”
- 537·····●●先前的话可以给后人以借口
- 537·····●●使对立者存在下去
- 538·····●●不要打击部属中的对立者
- 539·····●●从希望到对立和从对立到希望
- 544·····●●万事不可过
- 545·····●●世界有缺憾 让人一步好走路
- 546·····●●要有危机感

- 547……●头脑中“没有困难”是可怕的
- 548……●导致腐败的是权威
- 551……●廉比严好 公比能好
- 552……●不应抱怨所在单位的“复杂”
- 554……●水的启示
- 555……●日本国少怪话
- 558……●我是无知的
- 559……●随时请教别人
- 560……●虚怀若谷为上
- 561……●不要兴风作浪 也不要推波助澜
- 562……●有心避祸者有时祸偏至
- 563……●珍惜机遇
- 564……●学会捕捉机会
- 566……●机遇意识和满足感
- 571……●人分三等 看你属于哪一等
- 572……●日本人开发中国家电市场的经营战略
- 575……●日本人学中国
- 587……●不要等上级来了“几个不准”后再干
- 588……●领导者要有这样的行为轨迹
- 589……●工作上的创造性应是领导者的必备素质
- 594……●工作的本质是创新
- 596……●领导者要力避平庸
- 597……●“摆问题”与“开药方”
- 600……●浅谈工作力度
- 607……●从实际出发选准工作突破口
- 613……●也谈境界
- 614……●请君再读《明日歌》

- 616……●把已成熟的事拖下就是倒退
- 617……●今事明做
- 617……●拓展自己的影响圈
- 621……●重视自己的生存使命
- 624……●领导者要有工作热忱
- 626……●哲学家罗素的两种“冲动”
- 627……●领导者的自尊心应服从于事业心
- 629……●人生三样东西不能少
- 631……●成全他人 提高自己
- 632……●他像看到地上的东西顺手拣起一样
- 634……●领导者应有“零起点”思维
- 635……●巨大成功的个别思考
- 637……●向前再迈一步
- 639……●职位是一个矛盾的集合体
- 640……●领导人就是吃苦的人
- 643……●领导者的难处
- 645……●领导者应当做到言必信
- 649……●把握部属思想上的相对平衡
- 650……●领导者应当贵其言
- 652……●不要将其想法首先向局外人讲
- 656……●一句话就可促其成功与不说一句话
- 658……●最大亦最小
- 659……●多到“平民世界”走走
- 662……●下属也是上帝
- 663……●心里装着人民
- 665……●坦白诚恳
- 666……●为了人民应充分运用手中的权力

- 670·····●上以下为基
- 674·····●周武王的座右铭
- 676·····●钟繇律己
- 677·····●汉文帝母子的三件宝
- 678·····●客观看待工作上的检查结果
- 679·····●公断在人走之后
- 681·····●时间对领导者的压力
- 684·····●记录和分析自己的时间
- 688·····●善于集中和使用自己的时间
- 691·····●从管理和组织方面寻求办法
- 695·····●授权的好处和注意事项
- 696·····●授权者的态度
- 698·····●承认对方的个性
- 699·····●个性不影响管理的有效性
- 700·····●要克服自己的个性上的缺陷
- 700·····●父子两条道自古有之
- 701·····●求大同 存小异
- 702·····●防止小孩式的吵架
- 703·····●宁遭人妒 决不妒人
- 705·····●对结合要存挽救之心
- 706·····●相互体贴
- 707·····●情义无价
- 708·····●鹅毛之情
- 709·····●宽于待人
- 710·····●给梯子让人下楼
- 711·····●和善胜过狂暴
- 712·····●一过毁终生之风不可长

- 713·····●●应有感激之情
- 715·····●●以同事为师
- 716·····●●为同事分忧
- 716·····●●不忘“一班人”
- 717·····●●服从多数
- 718·····●●你是对的 我也是对的
- 719·····●●既不吹捧也不贬低
- 720·····●●棒喝事非人
- 721·····●●忍其不可忍
- 722·····●●忍的补偿
- 724·····●●漫话肚量
- 725·····●●陶冶情操 达到圣境
- 726·····●●毁誉不惊乃圣人境界
- 727·····●●要有主见
- 728·····●●切忌固执己见
- 729·····●●自信要建立在谦虚之上
- 730·····●●永保谦虚谨慎之心
- 732·····●●领导者的决策态度
- 733·····●●要学会驾驭情感
- 735·····●●天生万物久而俱化
- 736·····●●永世之理
- 736·····●●随感点滴
- 743·····●●对城镇化的一些认识
- 745·····●●创建优良的人居环境
- 746·····●●生物学的发展引人关注
- 747·····●●我与领导科学
- 757····· 后记

159 “班长”善用人尽其才的原则

——也谈领导班子的整体效能

知人是善任的前提,不知人就无法善任;善任是知人的目的,不善任就无须知人。通过知人以达善任,又在善任中进一步知人,做到知人善任,合理使用干部,素质好、能力强、有专长的人能用好,能力差的人也能用好。领导班子成员人人都能人尽其才,其整体效能也必然相应提高。要做到人尽其才,“班长”必须注意掌握以下原则:

第一,“班长”必须明确助手的职责范围。由于领导班子成员的专业知识、工作经历不尽相同,因而各自的专长也彼此有别。对农业是行家里手的,对工业管理也许知之不多;精通财会记者,可能对办公室工作一窍不通,如此等等。领导者在用人时若扬长避短,则国人皆为千里马;若用短弃长,则所属尽是愚夫。因此,“班长”对助手的分工必须在知人的前提下“论德而定次,量能而授官”,把不同年龄、智能、专业、气质的人搭配适当,使之相互配合相辅相成,以提高领导班子的整体效能。分工一旦确定后,就要保持相对稳定,不可轻易变更。但是,如果临时出现一些特殊情况,“班长”则应及时予以适当调整,避免出现职位上的空档。无论何时,都要做到事事有人管,人人都管事。

第二,“班长”必须尊重信任助手。尊重的前提是信任,不信任就谈不上尊重。不信任多产生于两个方面:一是“班长”自矜

其能,大权独揽,小事全管,这怕助手干不好,那怕助手干砸了,使助手形同摆设,可有可无,整日如履薄冰,一不敢说,二不敢干,一切“班长”说了算,“班长”忙得团团转,助手袖手一旁看。二是助手一些不适当的言行使“班长”不快,不信任感便油然而生。如此,则助手的聪明才干得不到充分发挥,班子的整体效能实质上只等于“班长”本人的效能。这不仅影响班子的办事效率,而且会直接导致领导班子的裂化。所以,信任助手不仅是“班长”处理人际关系的需要,更是工作所必需。孟子曰:“君视臣为手足,则臣视君为腹心;君视臣为犬马,则臣视君为国人;君视臣如土芥,则臣视君如寇仇。”领导班子中的“班长”同助手的关系固然同君臣的关系有着本质的区别,但是作为同一条战壕的战友,“班长”理应信任助手,尊重助手。所谓信任,就是要放心让助手工作,要相信助手的工作能力和办事效率。所谓尊重,首先要尊重助手的意见,对其处理问题的意见,不可轻易否定;如确有偏颇则应个别交换意见,使之心悦诚服;助手工作有了成绩,及时予以肯定,出了漏子,“班长”应慷慨兜过,只要助手汇报过,即是没表态也应承担责任。这样势必会激起助手的自责心理,接受教训,大胆工作。其次要尊重助手的人格,包括其心理习惯。有的助手不喜欢别人直呼其名;有的好以各种方式显示自己的身份;有的不喜欢漫无边际的闲聊;有的最讨厌别人摸他的头;在众人面前不要使助手尴尬,更不能让其出丑。注意了这些生活琐事,将有利于“班长”同助手和睦相处,同舟共济。

第三,对助手必须一视同仁,平等相待。“班长”对领导班子的所有成员都必须平眼相待,切忌厚此薄彼,亲疏有别,更不能拉小圈圈,砌个人山头。这样会增大班子的离心力,影响整体效

能的发挥。对个别助手的不妥言行,“班长”应通过个别谈心、生活会等方式开诚布公地去解决,不能对其耿耿于怀,更不能对其日积月累地算总账。

第四,“班长”必须放心授权。要使助手尽职尽责做好工作,“班长”必须在明确助手职责范围的同时,授助手以相应权力,使之职、责、权、利四统一。一旦授权,自己就不要随便干预,更不要越俎代庖,越级指挥。但是“放心”并不等于“撒手”不管,当发现助手在实际工作中确有困难时,应积极给其想办法、出主意,排除其工作中的障碍。对能力较弱或对某项工作情况不太了解的助手,在授权之后则应密切关注,及时捕捉反馈信息,有了问题及时调整,有了错误及时纠正,有了经验及时总结推广。

第五,“班长”必须关心爱护助手。对助手,“班长”不能只交任务,不管思想,只问工作好坏,不管难度大小。“班长”关心爱护助手,首先应在政治上关心其进步和成长,教育他们在斗争中站稳立场,大是大非面前旗帜鲜明;教育他们忠诚党的事业,全心全意为人民服务。其次,对那些才智高、能力强的助手应积极向上级组织部门推荐,不要害怕助手在职务上超过自己。再次,要经常找助手谈心,掌握其思想脉搏,对那些陈腐落后、消极的思想意识,要耐心说服,使之努力克服。同时,“班长”还应设身处地为助手分忧解愁,在政策许可的范围内,为助手切切实实办几件实事。特别要注意关照那些埋头干工作,无暇顾及私事的助手,使其在个人利益方面不至于吃亏。“班长”还应密切观察助手,以便在工作上对之进行分类指导,使其不断增长才干。

第六,注意批评和表扬。“班长”在引导助手及部属为所从事的事业勇于开拓、多做奉献的同时,还必须伴之以适当的批评

和表扬。助手政绩显著,“班长”应及时予以表扬;工作失误,则应给以诚恳的批评。表扬可使优者强化,使助手信心更坚定,思想更活跃,意志更坚强,思维更敏捷。诚挚的批评则可以使被批评者感到组织的温暖,因而思想振奋,迅速改正错误和不足,迎头赶上。当然,无论表扬或者批评,都必须讲究适当场合,妥善方法,一定分寸。反之,不仅达不到预期目的,甚至会适得其反,弄巧成拙。

总之,“班长”欲使助手人尽其才,必须知人善任,明确职责,高度信任,放心授权,关心爱护,排忧解难,肯定成绩,指出缺点,刚柔相济,恩威并现,善始善终,赤诚相见。

160 科学地调配力量

我国第一部纪传体通史《史记》中,有个田忌赛马的故事。田忌是齐国齐威王的大将,他经常和齐国的王族们赛马,并且下的赌注很大。孙臧看到双方马的足力相差不远,况且还分上、中、下三个等级。就对田忌说:“你一旦下了大的赌注,我就可以保证你获胜。”由于田忌欣赏孙臧的才干,就听从了。于是,田忌对齐威王及其他王族们下了千金的赌注。临场比赛时,孙臧建议田忌要分别用自己的下等、上等和中等马,来同对方的上等、中等和下等马进行比赛。结果,田忌败一胜二,获得了千金。

这件事情告诉我们,一场比赛,甲方的力量尽管从整体上相

当于或稍弱于乙方,但只要甲方能够科学地安排自己的力量,那么,甲方的胜利也是可以稳操胜券的。比赛是这样,一般性的工作又何尝不是如此呢?

任何一项工作,若是在力量的调配上不用心的话,那么要想取得理想的成果是很困难的,甚至会出现意外的失利。孙膑关于赛马的思维方法,不管你是干什么的,都有效仿的价值。

161 用人之所长

在美国的南北战争中,总统林肯任命格兰特将军为总司令。当时,有人告诉林肯说:格兰特嗜酒贪杯,难当大任。林肯却说:“如果我知道他喜欢什么酒?我倒应该送他几桶让大家共享。”林肯不是不知道酗酒可能误事,但他更知道在北军诸将领中只有格兰特能够运筹帷幄决胜千里。后来的事实证明,正是由于格兰特的受命,才使南北战争出现了转折。此事说明了林肯的用人原则,在求其人之所长,而不在求其人之为完人。

162 曹操知人善任

曹操担心关中的将领们祸害关中,就让司隶校尉钟繇去主管西边的事务,结果马腾、韩遂派遣儿子到宫中侍候。当天下纷乱,各军队缺乏粮食时,就让枣祗、任俊建立屯田制,结果军队、国家富饶丰裕,于是消灭了群雄。当想恢复盐务管理的利益时,就让卫觋镇守安抚关中,结果将领们都心服。河东没有平定,就派杜畿去当太守,使得卫固、范先束手被擒被杀。并州刚刚平定,就派梁习去当刺史,使得边境平静安泰。扬州被孙权攻陷,只剩有九江一个郡,曹操把权力交给刘馥,结果恩德教化广泛实行。冯翊被臬州盗寇所困,此事交由郑浑去办理,结果百姓安定盗寇消灭。代郡匈奴三单于倚仗武力骄横恣肆,裴潜只乘一辆车进入代郡,使得单于心中折服。刚刚得到汉中,任命杜袭负责留守之事,结果百姓自得其乐,从洛阳、邳地迁来的人口达到八万。刚刚得到马超的军队,马超军队听说要将他们发配他地,都惊恐想要兵变,曹操命令赵俨为护军,结果马超军队都相互带领回来归降,送到东方的人口也有两万。张辽在合肥打跑孙权,郭淮在阳平抵御蜀国军队,徐晃在樊城赶走关羽,这些以少胜多的典型,以及上述十件事,都说明曹操是知人善任的。曹操在建安时期没有敌手,知人善任是其重要原因。曹操虽是汉朝阴险的叛逆,但他在了解他人善于任用方面,实在是后代所难以赶得上的。洪迈对此是有过论述的。

163 曹操的模糊领导艺术

公元200年，官渡之战，曹操以少胜多，以弱胜强，打败了兵多将广但无决策能力的袁绍。在打扫战场的时候，人们发现袁绍的档案中有“许都及曹军中诸人暗通之书。”当时，谋士皆曰：“可逐一点对姓名，收而杀之。”曹操对此不以为然，说道：“当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”于是，命人将这些“里通外国”的书信统统烧掉。此举，致使那些心中有鬼的人都放下心来，不但不再跑，反而死心踏地为曹操卖命。曹操的模糊领导艺术真是高啊！

164 孙策敢用太史慈

刘繇任扬州刺史时，孙策领兵攻打扬州。有人劝刘繇任命太史慈为大将军，抗拒孙策。刘繇觉得太史慈资历太浅，便说：“我如果用子义（太史慈字）为将，恐怕别人要笑话我部下无能人。”于是仅派太史慈一人一马去前方侦察孙策军队的轻重。太史慈在神亭的地方与孙策相遇，双方恶斗了一场，孙策的头盔也