

周恩來的藝術世界叢書

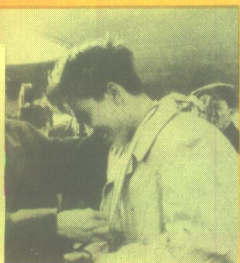
ZHOUE NLAIDEYISHUSHIJIIECONGSHU



周恩來的 管理藝術



山東大學出版社



ZHOUE NLAIDEYISHUSHIJIIECONGSHU

《周恩来的艺术世界》丛书

周恩来的管理艺术

刘涇山 时学军 张 伟 编著

山东大学出版社

1992年·济南

鲁新登字 09 号

责任编辑:周广璞

装饰设计:姬 伟

《周恩来的艺术世界》丛书

周恩来的管理艺术

刘泾山 时学军 张 伟 编著

*

山东大学出版社出版发行

济南书刊印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 7.75 印张 174 千字

1992 年 4 月第 1 版 1992 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—53000 册

ISBN 7—5607—0693—2/B·43

定 价:4.25 元

一流的管理者高于其他人的特点是，他们凡事必付诸于行动。他们通过自己的行为来进行协调工作——他们凝聚周围的人员，这些人有的很富有热情，但许多人却疲沓迟钝，倔强固执。这些出色的管理工作者的细微、复杂的行为，便是为了推动、团结、改变周围的人。然而，很少有教科书阐释了这项工作所富有的这种精神和挑战。读者经常看到的是行为科学家制订出来的冷酷严峻、抽象难懂的概念，或者是高墙铁门的机构所奉行的毫无启发力的原则。管理学的读者很难读到这种非凡的人类经历和管理成就的真谛。我希望，我对领导行为的看法会对正式的管理学教科书起一些有益的补充作用。

——[美]列奥纳德·R·赛勒斯

《周恩来的艺术世界》丛书

主 编	张 伟	刘涇山	王永盛
副主编	衣 安	葛 武	普 树

编 委 (以姓氏笔画为序)

王永盛	刘涇山	衣 安
纪 宏	时学军	张 伟
张 明	季 明	葛 武
普 树	路则逢	

前 言

在中国现代史上，周恩来的一生是最有光彩的篇章之一。

周恩来是声震中外的杰出的政治家、外交家。八十二年前，他还是一个十二岁的小学生的時候，就已经响亮地发出了“为了中华之崛起”的时代强音。他躊躇满志、风流倜傥。二十三岁就与刚刚诞生的中国共产党融为一体，二十五岁他已是中国社会主义青年团旅欧总支部书记，二十六岁荣任黄埔军校政治部主任。他在创办黄埔军校、推动北伐战争、领导南昌起义、万里长征、解决西安事变、举行重庆谈判、促成遵义会议的胜利以及创建中华人民共和国等一系列重大历史事件中，都发挥了关键性的作用，取得了开创性的伟大功绩。解放后，“为了中华之崛起”，他日理万机，鞠躬尽瘁。重病住院，还出席了四届人大，并作了重要报告。直到他生命垂危的弥留之际，还牵挂着党和国家的前途命运。难怪他的逝世，令人们的恸哭之声，撼山岳、震寰宇，连在台湾的国民党内他过去的敌人，对他的病逝都深感惋惜。

周恩来是新中国的首任总理，也是终身总理。建

国后直到他去世，他已成为总理的化身，而总理却成了他的代名词。人民爱总理，总理爱人民。他与人民已是血肉相连，心心相印。

他一生先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，为国为民，事必躬亲，鞠躬尽瘁。“为了中华之崛起”，他东渡日本，西赴欧洲，风萧萧，路漫漫，上下求索救国的真理。为了革命的胜利，他周密计划，精心组织，打响了南昌起义的第一枪。在那些血雨腥风的岁月里，在敌人剑拔弩张咄咄逼人的情势下，他总是站在斗争的第一线，置个人安危于度外。他身入虎穴，临危不惧，或唇枪舌箭据理力争，当面揭露敌人的阴谋；或巧妙周旋，智斗顽敌，虎口拔牙，……新中国成立后，为了国家的富强，人民的幸福，他殚精竭虑，废寝忘食，使自己心脏的最后一跳停止在“为了中华之崛起”的思虑操劳之中。

他一生谦虚谨慎、不骄不躁、心怀坦荡、光明磊落。他对国家和人民的贡献犹如滔滔江河，可他从不居功自傲；他身居要职、地位显赫，但他从不锋芒毕露，盛气凌人。他总是尊重别人，总是对人温和挚诚，他居高位、握大权，但他从无非分之想、越位之举，他总是把自己放在毛泽东的辅佐地位，忠心不二地贯彻执行毛泽东思想，直到他要与之创造的一切永别时，他的床头还放着毛泽东的指示，他的耳边还聆听着毛泽东的声音。他的胸怀清澈如山泉，他的品格光明如

日月。

他是人民的好总理，他能从中国的实际出发，有自己的稳妥创新、统筹兼顾、协调务实的管理艺术。用这一套管理艺术，他使一个贫穷落后、饱受战争创伤，国内外环境险恶的新生的人民共和国，在很短的时间里，财政收支平衡，物价稳定，百业兴隆，人民安居乐业，科学技术迅速提高，国防日益现代化，工农业生产蒸蒸日上。身为总理，他用自己的管理艺术，把国家的各行各业、各个方面的事情都总的理顺了理好了。

他是杰出的外交家。他不仅有外交家的头脑、胸怀、气质和风度，更富有外交艺术的魅力。他的音容笑貌，举手投足，一言一行，都是他外交艺术的有机组成部分。连同他外交活动的时间安排、地点选择、接见方式、轻重缓急，都充满着外交艺术的奥秘，就连敌人也不能不为之折服。他在外交场合的每一次出现，都会给人们带来新的希望，都是成功的象征，胜利的标志。

周恩来的成功和魅力，除了其他条件和因素外，富有艺术特色的语言是其重要的、必不可少的因素。早在他在南开中学求学时，就多次荣获全校和天津市校际国文和讲演比赛第一名。他的语言以其精辟、准确而富有思辨性和战斗力而著称。他可以三言两语使复杂的问题得以解决，又可以在谈笑间使对方的诘难尴尬难堪，还能以精当而饱含情理的语言使本来矛盾着的各方最后接受他的见解。说他是能言善辩极富诱

惑力和鼓动性的演说家和语言学家，是一点儿也不过分的。

周恩来还是一位“眉头一皱，计上心来”的思想家，除了他丰厚的著述可以反映他的思想体系外，他那敏捷灵活而富有创造性的思维艺术，也是世界上几代政治家、外交家中屈指可数的。美国著名记者白修德说周恩来是他所见过的三位伟人中的一个；亨利·基辛格说周恩来是他平生所见到的两三个给他印象最深刻的人物中的一个，“具有无限的耐心，非凡的智慧，敏感”；曾担任过联合国秘书长的哈马舍尔德则声称周恩来是“迄今我在外交政治中所见到的最超凡的头脑”。

总之，周恩来是中国人民的骄傲，他把自己的一生都融进了“为了中华之崛起”的理想和实践之中，他没有自己的荣辱得失，连同他的骨灰都撒进了祖国的大地江河，他一生抚养了无数个孩子，但没有一个是他自己的亲生儿女。他对国家、对人民，连同他的爱情，都是一心一意，坚贞不移。他的品格是至高无上的，他是几千年来中国人民美德的集合、智慧的结晶。

编 者

1992年1月

目 录

前 言 (1)



贵 人

“贵人贱物” (1)

某渔业公司不关心人,造成伤亡事故。周恩来气愤地说:“封建时代马厩烧了,孔子还问人不问马,……我们今天,共产党的某些干部却问鱼不问人!”……

“我们要回了一个钱学森,单就这件事来说,会谈也是值得的。” (3)

周恩来在谈到持续十五年之久的日内瓦会谈时说:“中美大使级会谈虽然没有取得实质性成果,但我们要回了一个钱学森,单就这件事来说,会谈也是值得的。”……

识 人

德者,才之帅;才者,德之资 (8)

周恩来说：“选拔干部的标准，政治标准与工作能力，二者是缺一不可的，而政治上可以信任是先决问题。”周恩来说“白专”……

求贤不求全…………… (10)

周恩来说：“顾颉刚要五百万就给五百万嘛，但一定要请他到北京来。”叶挺脱党与入党。评陈毅讲过头话。为炮制《伍豪等脱离共产党启事》的主谋之一致悼词……

“如只讲成份，那么，我也应辞去总理的职务吗？”…………… (15)

“《柜台》的作者来了没有？”“有成份论，不唯成份论，重在表现。……如只讲成份，那么，我也应辞去总理的职务吗？”……

“疾风知劲草，板荡识忠臣。”…………… (17)

周恩来说：“在民族危亡的疾风中，每一个人都应该成为鲁迅一样的劲草。”介绍朱德入党。“主持军委工作，剑英同志合适。”……

细微末节见人才…………… (21)

1928年，周恩来选朱端绶做上海一个“秘密联络点”的“老板娘”。朱端绶问周恩来：“你怎么知道我能胜任这个工作呢？”周恩来说：“我就从这个细节观察到，你是个机灵的好助手呀！”……

识人于未显之时…………… (23)

周恩来“识人于未显之时”有两大特点：善

于在一个人未显之时识别其潜在才能；善于从
事业发展的未来需要上识人、选人……

用 人

“陈老总呀，……我一个人顶不下整个天哪！”

…………… (27)

“文化大革命”中，周恩来对陈毅说：“这么
大国家，千头万绪，我总不能没有几个帮手吧？”

“我一个人顶不下整个天哪！”……

用人所长 …………… (28)

周恩来说：卢绪章有这个特长，他负责对资
本主义国家的贸易最合适。用人所长，遍地是
人才……

人尽其才 …………… (31)

周恩来量才组阁。“黑大个”到哪里去了，
他应该到这个岗位上来。地质点将。让十
八岁的肖华当“少共国际师”的政治委员……

看准了，就委以重任 …………… (34)

周恩来说：李四光不回来，新中国首届地质
工作会议不能开。把国务院大权交给邓小平
……

不失时机用英才 …………… (36)

周恩来借向毛泽东汇报苏联在我边境陈兵
百万之机，有意把话题引向“三老四帅”……。
在陈毅追悼会上，毛泽东说：“邓小平与刘少奇

不一样……。”周恩来抓住机会，促使邓小平复出……

用人不疑 (40)

周恩来把反映五军团领导人董振堂组织部队“反水”材料交给了他本人。 传闻李四光去了台湾，周恩来不信。 当着毛泽东的面，张春桥以脑袋担保，贺绿汀是“反革命”。周恩来斩钉截铁地说：贺绿汀没有问题……

不要“循吏” (42)

周恩来征求张颖对话剧《屈原》的意见，张颖说：“同意您说的。”周恩来生气地说：“只同意别人的意见，你就会变成懒汉了。”……

欢迎别人超过自己 (45)

南开时期，周恩来组织“敬业乐群会”，推举张瑞峰任会长。 做李立三的助手。 六届四中全会上，周恩来把瞿秋白推到前台。 遵义会议上，周恩来说：“毛泽东的观点正确，我们应该听他的……”

励 人

晓之以理 (50)

警卫副官邱南章爱学习了。 黑龙江省委书记愉快地完成了调粮任务……

动之以情 (53)

抬伤员的老乡病了，周恩来对另一位说：

“来，咱们俩抬吧！”……

“严”、“慈”相济 (57)

给批评过的同志斟酒。“怎么吃这么少？

……还不如我这个老头吃得多啊！是不是我在会上批评了你们，在生我的气呀！”……

一“事”激起“千层浪” (59)

周恩来说：“今后哪位服务员也是二十八岁结婚的，不管是谁，我都要来参加婚礼。”“你们都应该从这个小学教师身上学到一些东西。”

“一师一生”……

先之以身，后之以人 (63)

毛泽东对周恩来说：“群众都称你们是‘纺织英雄’啊！”周恩来说：“我们制定的纪律、规章制度，如果我们自己不遵守执行，那还怎么能要求人家去遵守执行？”……

周公吐哺，天下归心 (66)

英国传记作家迪克·威尔逊说：周恩来“不仅在中国大陆而且甚至在台湾、香港和其他国家受到非共产党中国人的爱戴和尊敬……”

育 人

“教育部关系重大，这个部不让！” (72)

在四届人大人事安排上，江青一伙极力要把他们的人安插在教育部，周恩来果断地说：“教育部关系重大，这个部不让！”……

“我给‘共大’题了校名……”…………… (74)

周恩来见到江西老俸刘俊秀，没等他问候就抢先说：“邵大哥说你兼共大党校校长，这很好嘛！我给‘共大’题了校名……”

“我们的学制也要适应成年人的学习要求，给他们受教育的机会…………… (76)

四十年前，周恩来就提出“成人教育”和“终生教育”，使四十年后的人们感到惊奇……

“你想出国留学吗？比如去美国、日本、德国、英国、法国……”…………… (78)

1944年，周恩来拍着计苏华的肩膀问道：

“你想出国留学吗？比如去美国、日本、德国、英国、法国，你想过吗？”周恩来的才观……

笑析“自由”…………… (81)

表姐龚志如是基督教徒，周恩来与她巧谈“自由”……

“光靠讲道理是不够的……”…………… (82)

看完《茶馆》，周恩来提出应该让年轻一代看看《茶馆》。看完《杨乃武与小白菜》，周恩来对在座的中央领导人说：“我们可不要犯他们的错误噢！”周恩来说：“松崎有大将风度，中国运动员应向她学习。”……

“布衣暖，菜根香，读书滋味长。”…………… (84)

周荣庆到河南当农民，和妈妈一块参加农业劳动。周恩来告诉侄儿：“布衣暖，菜根香，读

书滋味长。”……

小米粥、大饼子、肉包子…………… (85)

现在请客成风，腐蚀了人们的灵魂；周恩来
请客，却使人们的心灵得到净化……



务 实

“你要了解真实情况，就要与老百姓平等相
待。”…………… (88)

“五风”盛行时，周恩来到河北武安县伯延
公社调查，与老百姓住在一起，不分彼此，老百
姓终于说出了心里话……

“要大家讲真话，首先领导要喜欢听真话，反
对说假话。”…………… (90)

周恩来对作战参谋张清化说：“你讲，绝不
会给戴‘帽子’。” “是呀！我们都是老实人，
就来算个老实帐吧。”……

范若愚说，起草周恩来的发言稿，是“他说一
句，我记一句”…………… (92)

邓颖超找到范若愚：“恩来独自坐在办公室
发呆，怎么你却睡觉去了？”……

“人类始终只提出自己能够解决的任务……”

..... (94)

在“冒进”中，周恩来让秘书范若愚查找马克思的话：“人类始终只提出自己能够解决的任务……”

明 断

“眼观六路，耳听八方。” (100)

周恩来对吴德说：“有一条裸露的军用电缆，你看见没有？”周恩来指着车窗外，问秦基伟：“这是什么建筑？”周恩来对外事局负责人说：“你把人家国旗都挂倒了，还不知道是怎么回事！”……

“他算起百分比来，比我们用计算尺和手摇计算机还快！” (102)

周恩来爱算帐。 请“二排议员”入座……

“多讨论多商榷总是有好处的。” (105)

周恩来说：“多谋善断，‘多谋’来自民主，‘断’就是集中。” 罗隆基说：“周总理的结论，使与会者人人感到‘他中有我’，从‘我’中出而又无数倍的高于‘我’。周总理把共产党的领导工作导演得出神入化。”……

“两利相权哪个重，两害相权哪个轻，要比较。” (110)

针对葛洲坝工程设计中忽视航运的情况，周恩来严肃指出：“如果航运中断，坝是要拆的。”