

本科教材

领导思想史

(试用本)

主编 萧少秋

中共中央党校函授学院

领导思想史

(试用本)

主编 萧少秋

中共中央党校函授学院

一九九〇年九月

说 明

为了配合领导学的学习，我们开设领导思想史讲座。无论从正面还是反面了解历史人物的领导思想，对于各级领导者来说都是个借鉴。为此，我们聘请萧少秋同志主编了这本教材，介绍了中外历史上六、七十个政治家、思想家、军事家的领导思想，以中国为主，也简略介绍一些国外著名人物的领导思想，以利于学员同志对中外领导思想的历史发展有个大致的了解，也会有助于提高自己的领导思想水平。

参加本书编写的同志有萧少秋（第一、二、四、七、八章）、刘明华（第三章）、岑大利（第五章）、赵书刚（第六、九章）、牛伟宏（第十、十二章）、陈景彪（第十一章）。另承蒙胡盛芳同志对全书大纲和部分章节提出了宝贵意见，在此谨致谢意。

中共中央党校函授学院

一九九〇年九月

目 录

第一章 中国先秦政治家的领导思想.....	1
第一节 西周的周公之政.....	1
一、天命无常，有德者居之.....	1
二、小人勿用，夷邦由哲.....	3
三、法先王——经验决策思想的基石.....	4
第二节 春秋时期管仲、范蠡等人的霸术.....	7
一、德礼不易——建设领导体制的总方针.....	8
二、重民、富民与威民.....	9
三、关于领导者素质及领导群体等新认识.....	10
四、从众、因时等决策思想.....	11
第三节 战国时期商鞅的变法思想.....	13
一、从“变则通”到“不法古”.....	13
二、前刑而法、耕战并重的富国强兵之策.....	14
第二章 中国诸子百家的领导思想.....	17
第一节 孔子、孟子、荀子的仁义礼治.....	17
一、领导活动的总方针——重礼义、行仁政.....	18
二、传统重民思想的高峰.....	19
三、驭下的两手：教与刑.....	20
四、用贤则治的人事思想.....	22
五、上下同心的君臣关系.....	25
六、好要、变通、集思广益等决策思想.....	26
第二节 韩非的法、术、势.....	29
一、追求富国强兵的领导目标.....	29
二、以利相交的君臣观.....	29
三、势、法、术三位一体的领导活动总方针.....	30
第三节 老子的无为而无不为.....	32
一、以“道莅天下”.....	32
二、无为而无不为的领导总方针.....	34
三、以柔克刚的弱用之术.....	35
第四节 墨子的“尚同”与“尚贤”.....	37
一、尚同一义的领导体制.....	37

二、尚贤的用人思想	39
三、“三表法”、“通下情”等决策思想	40
第五节 孙武的权谋	40
一、经之以五事——克敌致胜的基本因素	41
二、深谋远虑、因势利导的决策思想	41
三、用将与统兵	43
第三章 中国秦汉时期的领导思想	45
第一节 秦始皇、李斯的帝王独裁思想	45
一、神秘主义的绝对尊君	45
二、为统一大业延揽人才	46
三、急功近利、好大喜功的决策思想	48
第二节 汉初君臣“无为而治”的领导思想	48
一、立法清静以安百姓	49
二、因时而变决策思想的进一步发展	50
三、打天下用人才，坐江山防功臣	51
第三节 汉武帝君臣的“霸王道杂之”	53
一、天人合一与有限君权论	53
二、宽猛相济的领导艺术	54
三、雄才大略的领导素质	56
第四节 东汉时期的领导思想	58
一、神秘主义领导权威的庸俗化	58
二、王符量才授任，明选考功的用人思想	59
第四章 中国魏晋南北朝隋唐五代时期的领导思想	61
第一节 曹操集团的多谋善断和善于用人	61
一、珍策重计，古今所尚	61
二、求贤若渴，用其所长	63
三、设而不犯，犯而必诛	64
四、“十胜十败”等关于领导者素质的论述	65
第二节 诸葛亮的审时明法和任贤律己	66
一、审时度势，谨慎周密	67
二、执法严明，教刑相辅	70
三、择贤而任，善于驭下	70
第三节 刘毅、苏绰反对门第取士	75
一、刘毅抨击九品中正制	75
二、苏绰的擢贤良之策	77
第四节 唐太宗君臣的用贤与纳谏	78

一、为君之道，先存百姓	79
二、致安之本，惟在得人	80
三、闻过则喜，择善而从	82
第五章 中国宋元明清时期的领导思想	84
第一节 范仲淹、王安石的改革思想	84
一、先天下之忧而忧	84
二、法先王当法其意	85
三、理财以安民	85
四、教之、养之、取之、任之	87
第二节 司马光的保守思想	89
一、固守三代之法	89
二、尊养“老成”的用人思想	90
第三节 陈亮、叶适的功利主义	91
一、反对空谈，提倡实学	91
二、王霸并用，义利双行	92
第四节 耶律楚材、忽必烈等人的“汉法”	93
一、耶律楚材的“以儒治国”	93
二、忽必烈的治国安民之道	95
第五节 朱元璋的集权思想	97
一、树立君主绝对权威的思想	97
二、“老少参用”与“弃之如泥沙”的用人政策	99
三、惩治贪污和与民休息	100
第六节 康熙、雍正的用人决策思想	101
一、康熙、雍正治国总纲之比较	102
二、康熙、雍正用人思想之比较	104
第七节 顾炎武、黄宗羲的反专制思想	106
一、天下为主君为客	107
二、以众治代独治	108
第六章 中国近代地主阶级和农民阶级的领导思想	109
第一节 龚自珍、林则徐、魏源的兴利除弊之法	109
一、龚自珍的“不拘一格降人才”	109
二、林则徐的清正廉洁	110
三、魏源的“师夷之长技以制夷”	111
第二节 洪秀全、洪仁玕的领导思想	113
一、“王独操权柄”的集权思想	113
二、师各邦技艺，与番人并雄	115

三、“度势行法”、“权归于一”	115
第三节 曾国藩的理学经世思想	116
一、修、齐、治、平，一秉子礼	116
二、宏奖人才，诱人日进	117
三、俭朴以养廉，勤劳以尽职	119
第四节 左宗棠、李鸿章等洋务派的人才观	120
一、用人最是急务	120
二、不拘常例育人才	121
三、鄙薄资格，注重真才	121
第七章 中国近代资产阶级维新派的领导思想	123
第一节 王韬、郑观应等人对西方议会制的向往	123
一、王韬的“君民共主”论	123
二、郑观应关于议会政治的宣传	124
第二节 康有为的维新与大同	125
一、全变则强的变法维新思想	126
二、尚公、平等的大同思想	128
第三节 梁启超的变革、民权和新民之说	129
一、着眼于永恒之“变”的变革说	129
二、着眼于救国的民权说	130
三、着眼于未来的新民说	132
第四节 严复的历史进化论与自由观	133
一、物竞天择，适者生存	134
二、自由为体，民主为用	134
第八章 中国近代资产阶级革命派的领导思想	136
第一节 孙中山的领导哲学和治国方略	136
一、“知难行易”和“民生史观”的领导哲学	137
二、五权宪法和权能分离的民权主义	139
第二节 章太炎四权分立的直接民权思想	142
一、对资产阶级代议制的批判	142
二、直接民权的共和政体	143
第三节 黄兴的政党政治	145
一、政党政治与政党道德	145
二、谦逊大度的领导风格	148
第九章 中华民国政治人物的领导思想	151
第一节 袁世凯的治军术	151

一、加强儒家思想的灌输	151
二、储将为重，兴学为先	152
三、制定极端严格的纪律	153
第二节 蒋介石的独裁思想	153
一、“一个党，一个主义，一个领袖”	153
二、以退为进，独揽大权	155
第三节 冯玉祥倡导以身作则和廉洁	157
一、以身作则	158
二、为官廉洁	159
第十章 古希腊罗马时期的领导思想	162
第一节 柏拉图、亚里士多德的领导思想	162
一、柏拉图的“哲学王”理想	162
二、亚里士多德的“中庸”统治	164
第二节 古罗马恺撒的领导思想	165
一、通向独裁统治之路	165
二、杰出的大军统帅	167
三、扩大统治基础的改革	168
四、新的致胜方式——仁慈与宽大	169
第十一章 西欧资产阶级启蒙思想家的领导思想	170
第一节 马基雅维里的集权与统治术	170
一、集权的君主制是为了建立强大的共和国	171
二、以人性自私论为基础的领导哲学	172
三、《君主论》中的权术思想	172
第二节 霍布斯、洛克、孟德斯鸠的领导思想	174
一、霍布斯的主权学说	175
二、洛克的政治领导体制思想	175
三、孟德斯鸠的分权思想	176
第十二章 西方资产阶级政治家的领导思想	178
第一节 拿破仑的领导艺术	178
一、接受启蒙思想的青年	178
二、“我应全国人民的要求而登上皇位”	179
三、运用权力的大师	179
四、绝妙的军事领导艺术	182
第二节 华盛顿、杰佛逊的领导思想	183
一、“共和原则的忠实朋友”华盛顿	183

二、“民主之父”杰佛逊	185
第三节 资本主义改革的旗手罗斯福.....	187
一、出手不凡的年轻参议员.....	187
二、“这是一个专家的时代”	187
三、“为美国人民实行新政”	188
四、“我们唯一不得不害怕的东西就是害怕本身”	189
五、全体人民的委托人.....	190
六、“只有当朋友，才能交朋友”	190
第四节 政治舞台上的杰出“演员”丘吉尔.....	191
一、“一旦仗打好了，就要搞政治”	191
二、坚决——反抗——慷慨——仁慈.....	192
三、“没有胜利就不能生存”	193

第一章 中国先秦政治家的领导思想

先秦时期经历了原始社会、夏、商、西周和春秋、战国。史学界一般认为从公元前 21 世纪的夏朝进入奴隶社会，公元前 5 世纪的春秋、战国之交进入封建社会。在王朝更迭，诸侯兴废和社会变革中，统治者积累了经验，形成了中国传统领导思想的萌芽。在众多政治家中，以周公、管仲、范蠡、商鞅等人最具有代表性。

第一节 西周的周公之政

西周（前 11 世纪—前 771 年）在夏、商社会发展的基础上，建立了宗法分封制、井田制、礼乐制度等一系列社会政治、经济制度，中国古代的国家管理达到了新的水平。在此基础上，周公、召公等人提出了一些有关领导体制、领导方法的观点。这些观点构成周公之政的重要内容，备受后人推崇，成为构筑中国传统领导理论框架的主要材料。

周公姬旦是周武王的弟弟，曾助武王灭商。武王逝世后，他摄政，辅佐年幼的成王。主持平定了东方的叛乱，大规模分封诸侯，制定典章制度，是巩固西周政权的关键性人物。其言论主要见之于《尚书》的《大诰》、《康诰》、《多士》、《酒诰》等篇。召公姬奭是周公的弟弟和主要助手，其言论主要见之于《尚书·召诰》。此外，成王姬诵、祭公谋父、史伯等人的思想也应视为周公之政的组成部分，或其延续和发展。他们的言论散见于《诗经》、《国语》等书之中。《易经》的卦辞、爻辞也在一定程度上反映了周人的思想。

在周公等人的领导思想中，对后世影响最大的是关于君臣上下关系的论述和对领导者素质的要求，以及决策的一些原则。

一、天命无常，有德者居之

如何看待上下关系是领导思想的基本问题之一。在这个问题上，周公等人有了新的突破。

（一）天畏棗忱，民情大可见

天命论是商周人建立上下关系的理论依据。他们认为王、贵族、平民、奴隶的上下等级关系是“天”规定的。“天”是人格化的、具有至高无上权威的主宰——上帝。

在殷墟卦辞中有大量关于“帝”支配风雨雷电等自然现象和征伐、狩猎、生产等人类活动的记载。殷商人认为上帝是商王的保护神，有权治理人间。人们应该按照先王立下的制度，恭敬地遵从天意。为此，盘庚要求臣民们“先王有服，恪谨天命。”（《尚书·

盘庚上》)作为一个英明的君主,盘庚认识到领导者应该顾及被领导者的利益。他一再向民众表示说:“古我前后,罔不惟民之承。保后胥戚,鲜以不孚于天时。”(《尚书·盘庚中》)大意是先王们无不顺应民心,人民也能体谅先王的用意,所以才很少遭受天的惩罚。可见,早在公元前14世纪,人们已经认识到上下理解,同心协力的重要性了。但是,就现存有关商代的可信资料而言,殷商统治者对天的迷信远远超过对民众的重视。殷纣王在民怨沸腾的亡国前夕,还满不在乎地说:“呜呼!我生不有命在天?!”(《尚书·西伯戡黎》)以为无论自己怎样荒淫无道,上天都不会抛弃自己。

周武王兴兵伐纣,商军奴隶倒戈,无视民众的纣王自焚而死。这一巨变使周公等人亲身感受到了人民的力量。周公虽仍将周朝的建立看作上天的赐予,说过“天休于宁王,兴我小邦周”一类话,但他更认识到仅凭天命无法永保江山的道理,因而感叹道:“惟命不于常。”(《尚书·康诰》)为了永保上天的欢心,周公说:“天畏棗忱,民情大可见。”认识到天命转移是可怕的,天是否眷顾君主,往往通过民众情绪表现出来。召公则说:“欲王以小民,受天永命。”(《尚书·召诰》)直截了当地要求成王用为小民谋安乐来取悦上天。可见,周公等人已十分明确地认识到被领导者并不总是“消极的一群”。不安抚好被领导者,就有可能毁灭现存的上下关系,领导者随之而失去自己的地位。

(二) 民之秉彝,好是懿德

为了取得民众的拥护,必须了解并顺应民众的本性。周人认为“民之秉彝,好是懿德”。(《诗·大雅·烝民》)民众的本性是喜欢有德之人。商朝的灭亡就是因为“惟不敬厥德,乃早坠厥命”(《召诰》)。上天绝不会保佑无德之君,“惟天不畀不明厥德”(《尚书·多士》)。召公希望成王“肆惟王其疾敬德。王其德之用,祈天永命。”(《召诰》)告诉他只有按“德”行事,才能永保江山。

周公等人所说的“德”含义极其广泛,就如何对待民众而言,其基本原则是“视民如子”。周公要求康叔到封地后,“若保赤子,惟民其康乂。”(《尚书·康诰》)要求他像保护小孩子一样地保护民众,民众才能安康。周公还对成王说:“彼裕我民,无远用戾。”(《尚书·洛诰》)告诉他宽厚地对待臣民,才能吸引远方民众的归附。

《诗·大雅·烝民》将这种理想的上下关系比喻成“岂弟君子,民之父母”。把领导与被领导者的关系看作父子亲属关系,既要求为上者爱护在下者,又要求在下者无条件地服从在上者。于是,爱护民众和专制独裁就这样结合起来。宗法家族伦理观念就这样贯穿于社会政治关系之中,并为之蒙上温情脉脉的面纱。这种带有极浓厚的伦理色彩的上下等级观念被后世中国的圣君、贤相、鸿儒、顺民们奉若神明,成为检验领导者与被领导者关系的准绳。

到了比周公晚百年左右的周穆王时期,大臣祭公谋父将安民之道进一步发挥为如下三条:

其一,“懋正其德而厚其性”,即通过道德教育使民性淳厚。

其二,“阜其财求而利其器用”,即增加财富而使民众有优良的用品。

其三,“明利害之乡,以文修之,使务利而避害,怀德而畏威”,即以礼法规范来扬善惩恶,使民众知道趋利避害,既感激统治者的恩德,又敬畏其威严。

(以上引文见《国语》卷1《周语上》)

综上所述，祭公谋父主张既要从精神和物质两个方面满足民众需要，又要用礼法规范来约束、教育民众，使之成为俯首贴耳的顺民。能够使民众永作顺民的统治者，当然就能够永远统治下去了。

二、小人勿用，爽邦由哲

用人是领导者必须解决好的又一个重大问题。

按宗法制的规定，与王室、诸侯血缘关系越近者越能取得更多的权利。周公要求成王“笃叙乃正父”（《尚书·洛诰》），希望他优待邦国君长和同姓贵族，就是体现了“亲亲”、“贵贵”的用人原则。在不违背这一原则的前提下，周公等人主张实行选贤任能。周公曾对成王说：“用俭人，不训于德，是罔显在厥世。”（《尚书·立政》）告诫他如果误用贪利无德之人，就很难治理好国家。《易·师·上六》爻辞亦云：“大君有命，开国承家，小人勿用。”为了不用小人，周公明确提出了“爽邦由哲”（《尚书·大诰》）的观念，把任用贤士作为政治清明的必要前提。

综合西周的人事思想可概括为以下内容：

（一）敬天、忠诚、无逸等是对领导者个人的品德要求

西周人不仅要求天子恭敬地对待上天，更要求贵族、官吏们顺从天意，从而忠于上天的代表周天子。周公曾告诫官吏说：“兹亦惟天若元德，永不忘在王家。”（《尚书·酒诰》）要求他们按上天规定的大德行事，永远不要忘记自己是王室的臣子。

鉴于殷纣王荒淫失国，周公强调“无逸”。他认为殷纣王之所以亡国，是因为“生则逸！生则逸！不知稼穡之艰难，不闻小人之劳，惟耽乐之从。”（《尚书·无逸》）因此“君子所其无逸。先知稼穡之艰难，乃逸则知小人之依。”（同上）也就是说君子之所以不贪图安逸是先知道了农业生产劳动的艰难，即使身处安乐之中，也能知道小民的疾苦。《易·豫·初六》爻辞亦云：“鸣豫，凶。”认为名声显赫者如贪图安逸，必遭凶险。《易·节·上六》爻辞也认为“苦节，贞凶。”即以节俭为苦事者必遭凶险。正确的作法是“节，亨”（《易·节·卦辞》）即节俭有度。“甘节，吉”（《易·节·九五》），以节俭为乐事者吉。

不贪图安逸的领导者才有可能忠于职守，勤于公务。周公对诸侯们说：“尔邑克明，尔惟克勤乃事。”（《尚书·多方》）大意是你们的封邑之所以能够治理好，是因为你们能够勤于公务。《诗·大雅·韩奕》也说：“夙夜匪懈，虔共尔位。”意思是日日夜夜都不要松懈，忠实地履行自己的职责。《易·蹇·六二》爻辞则说：“王臣蹇蹇，匪躬之故。”认为臣子不谋私利，才能勤于王事。

周人依靠宗法伦理关系维护上下等级秩序，特别重视领导者的表率作用。召公曾说：“其惟王位在德元，小民乃惟刑用于天下，越王显。”（《召诰》）认为唯有天子具备圣人之德，才能要求天下人遵守王法，并发扬王的美德。这里已有了后世儒家“内圣外王”观念的萌芽。以身作则的要求不仅适用于天子，也适用于官吏。周公希望召公“作汝民极”（《尚书·君奭》）即为民作出表率。

此外，西周人还认识到不能求全责备。周公曾对儿子伯禽说：“故旧无大故，则不弃也。无求备于一人！”（《论语·微子》）告诫他不要苛求下属，尤其对老臣要宽厚，没有大

的过失不要抛弃他们。不要指望一个人身上能具备所有的优点。

（二）以礼相待，和睦相处的君臣关系

西周统治集团的成员特别重视领导群体内部的团结。《诗·大雅·卷阿》把理想的君臣关系描述为“颙颙卬卬”，如圭如璋，令闻令望。”希望君臣之间以礼相待，既温和又严肃；如同琢磨圭璋等玉器一样互相切磋，既有威严，又有名望。《易·大有·初九》爻辞也认为“无交害，匪咎。艰则无咎。”人们彼此不相残害，遇难时相互援助，就不会招来大的灾难。

要建立上下和睦相处的关系，君臣双方都应该作出努力。从君主一方讲，必须充分认识到诸侯、官吏、军士都是国家的支柱和屏障，爱护他们，团结他们。“无俾城坏，无独斯畏”。（《诗·大雅·板》）千万不要因疏远他们而自毁屏障，以致于成了孤家寡人。作为臣子则必须忠于君主。邵公曾说：“夫事君者，险而不对，怨而不怒，况事王乎！”（《国语》卷1《周语上》）大意是作臣子的在危难之中不要怨恨、报复君主，即使有不满也不要发怒。为了维护大局，作臣子的要委屈求全。

正是出于上述目的，西周人特别推崇谦逊的美德。《诗·周颂·烈文》说：“无封靡于尔邦，维王其崇之；”大意是不要妄自尊大、奢侈腐化，王自然尊重你。“无竞维人，四方其训之；”四方之人自然称赞你。“不显维德，百辟其刑之；”不要自夸，百官自然佩服你。《易·谦·六二》爻辞云：“鸣谦，贞吉。”名声显赫者唯有谦逊才是吉利的。“劳谦，君子有终，吉。”（《易·谦·九三》）有功劳者唯有谦逊才能有好的结局。“无不利，撝谦。”（《易·谦·六四》）帮助别人而不居功者才能无往而不利。

领导者将群体和谐作为领导活动的最高目标，就要有宽阔的胸怀。周公曾对召公说：“告君乃猷裕。”（《君奭》）希望他胸怀宽阔，大度容人。周公还要求诸侯“自作不和，尔惟和哉，尔室不睦，尔惟和哉。”（《尚书·多方》）一定要用自己的大度去消弭不和，以求群体的和睦相处。在同一篇文告里，周公还表示对不能和睦相处者将予以惩罚。

除了上述对领导者和领导群体的要求之外，西周人还认识到领导者，特别是君主的德行直接关系到能否招揽人才。《诗·大雅·卷阿》用梧桐比喻有德之君，用凤凰比喻有才之士。诗中说：“凤凰鸣矣！于彼高冈；梧桐生矣！于彼朝阳。𪔐𪔐萋萋，萋萋喈喈。”梧桐枝叶茂盛，才能引来凤凰回翔鸣唱。反之，天子无德，人才就会远离而去。“不明尔德，时无背无侧，尔德不明，以无陪无卿。”（《诗·大雅·荡》）人才离散，天子便处于孤立状态了。此时，即使有贤才身处庙堂，也因天子无德而缄口不言，“哲人之愚，亦维斯戾”（《诗·大雅·抑》）。如果到这时执政者还执迷不悟，人才就会“如彼泉流，无沦胥以败。”（《诗·小雅·小旻》）如同流水一般逝去，最后非亡国不可。

三、法先王——经验决策思想的基石

中国传统决策思想有两根支柱——独裁和经验。这两根支柱至迟在商周已形成了。

商王盘庚曾当众宣布说：“听予一人之作猷”（《盘庚上》），要人们服从君主一个人的命令。他还把君主与臣民的关系比喻成绳和网的关系，“若网在纲，有条而不紊。”（同上）认为只有臣民们服从君主，才能维持正常的社会秩序。当然，盘庚也认识到权力大者

责任也大，从“听予一人”派生出了“罪在一人”的说法。他曾说：“邦之不臧，惟予一人有佚罪。”（《盘庚上》）表示自己将独自承担国家治理不好的责任。这些有关独裁的思想都被周人继承下来。周穆王曾说：“一人有庆，兆民赖之，其宁惟永。”（《尚书·吕刑》）

但是，就经验在决策中的重要性而言，商周略有不同。殷商人不仅重视经验，更重视神判。通过占卜表达的上天旨意和尘世中的王命具有同样甚至更高一些的权威。盘庚曾表示过自己“非敢违卜”（《盘庚下》）。殷墟卜辞涉及到领导决策的各个方面。可见，原始决策——神判的遗风在商代仍十分浓厚。到了西周时期，随着天命取决于人事的观念产生，占卜在决策中的地位下降，人们才越来越依赖经验。

（一）问于遗训而咨于故实

西周人十分看重先王的遗训，把效法先王抬高到与敬天相等的地位。成王临终回顾自己为政之道时说：“敬迓天威，嗣守文武大训，无敬昏逾。”（《尚书·顾命》）《诗·大雅·假乐》在赞美成王时也说“不愆不忘，率由旧章”。西周末年，樊穆仲说：“赋事行刑，必问于遗训而咨于故实；不干所问，不犯所咨。”（《国语》卷1《周语上》）把恪守祖宗遗训和照搬历史经验作为决策的金科玉律。

西周之所以重视法先王，一是出于宗法政治的需要。通过尊祖来强化同宗意识，加强宗法贵族的内部团结。二是从处理好政务而取得天的佑护的角度出发，以为只要能够模仿“得天命”的先王，就能永保天命。当然，这里的先王是圣君贤王，不是昏君。周公曾对召公说：“天不可信，我道惟宁王德延，天不庸释，于文王受命。”（《君奭》）大意是我们不能单纯依赖上天，还要努力发扬文王的传统，上天才不会剥夺授予我们的大命。这里，周公把法祖当作保天命的又一个重要前提。恪守祖制诚然可以避免一些前人有过的失误，但绝不可能解决前人没有遇到过的问题。从根本上讲，这种以经验为决策的主要依据的思想产生于社会发展长期稳定的时代，同时还要有社会发展的连续性作保证。唯其长期稳定，才会反复出现类似的社会现象。唯其有着绵延不断的经验积累，决策者才有“遗训”可问，“故实”可咨。

（二）取“和”去“同”，不可杜民之口

《诗·大雅·桑柔》中说：“维彼不顺，自独俾臧；自有肺肠，俾民率狂。”大意是君主如不顺理行事，自以为是，不听众人之言，就会造成民众的狂乱。西周人已经意识到决策时搜集信息的重要性了。

西周末年，史伯阐述了听言时“取和去同”的原则。他所说的“和”是“以他平他”，即不同事物的相互补充和协调。在政治上就是君臣的取长补短，协调配合。而“同”是“以同裨同”，即同样的事物合在一起。在政治上就是君主不听众人之言，刚愎自用。史伯形象地比喻“同”的弊端说：“声一无听，物一无文，味一无果，物一无讲。”也就是说同一个声调奏不出优美的音乐，同一种颜色画不出绚丽的花纹，同一种味道做不出美味的食品，同一种事物比不出优劣高低。可见，史伯已经意识到决策时不仅要搜集一定量的信息，更要搜集不同来源的信息。否则，很难做出正确的判断。（以上引文见《国语》卷16《郑语》）

那么，作为领导者应该怎样搜集信息呢？

首先，应有不耻下问的态度。周公十分赞同古人的观点，“人，无于水监，当于民监。”

《尚书·酒诰》大意是不要只把水当镜子，还要把臣民当镜子。把臣民当镜子就要不耻下问，如同《诗·大雅·板》所说：“先民有言，询于刍蕘。”遇有不明之事，即使遇见砍柴人也应请教询问。《易·观·九五》爻辞云：“观我生，君子无咎。”虚心地向臣民们了解情况，就不会犯大的过失。

其次，要有能听逆耳之言的气度。周公认为，君主听到怨言，应学习武丁、文王“不敢含怒”，检查自己有无过失。如果发怒，就会“乱罚无罪，杀无辜”（《无逸》），从而招来更多的怨恨。西周末年，厉王压制舆论，洋洋自得，以为从此消灭了诽谤之言。邵公告诫他说：“防民之口，甚于防川。川壅而溃，伤人必多，民亦如之。是故为川者决之使导，为民者宣之使言。”（《国语》卷1《周语上》）认为消除民众的怨气，绝不能高压，只能疏导。压制言论的结果必然是如江河决口，民众起义，王朝崩溃。邵公还讲了听取民众意见的好处，他说：“夫民虑之于心而宣之于口”，民众的愿望是通过言论表达出来的，了解民意才能知道自己的决策正确与否。然后“行善而备败”，坚持正确的，改正错误的，才能国泰民安。《易·晋·六三》爻辞也说：“众允，悔亡。”取得众人的信任，才能克服困难。

（三）不可信谗，不可久议不决

西周人认识到，决策时要善于识别忠言和谗言，万万不可听信谗言。“岂弟君子，无信谗言。”（《诗·小雅·青蝇》）如果让进谗的小人肆无忌惮，就会发生动乱。“谗人罔极，交乱四国”。（《诗·大雅·民劳》）

西周人还发现谗言往往来自内宠和近侍。“维迓言是听，维迓言是争”（《诗·小雅·小》）。内宠、近侍的本职是照顾天子的起居，对国家大事并不了解，也不负有任何责任。所以，和这些人商议国事“如彼筑室于道谋，是用不溃于成。”好比和过路人商量盖房子，没有不失败的。

可见，多方听取意见不是漫无目标，而是多方听取那些了解情况或能够负责的人的意见。《诗·小雅·小旻》云：“谋夫孔多，是用不集。发言盈庭，谁敢执其咎？”出生意的人很多，七嘴八舌，却没有人负责，势必“如匪行迈谋，是用不得于道。”（同上）长此空谈下去，议而不决，是不会前进的。《易·旅·初六》爻辞云：“旅琐琐，斯其所，取灾。”多疑而不能决者往往自招其殃。

（四）居安思危，慎重决策

一般来说，身居高位者不易了解下情。如果领导者只看到表面上的安乐康平，忽视潜在的危机，就会因疏忽大意而做出错误的判断。所以，《易·乾·上九》爻辞说：“亢龙有悔。”提醒人们注意物极必反的道理。

周公是清醒的政治家。他曾十分感慨地说：“呜呼！休兹知恤鲜哉！”（《尚书·立政》）认为身处安乐之中而知忧患的人实在太少了。所以，他告诫康叔说：“桐矜乃身，敬哉！”（《尚书·康诰》）希望他像治疗自身疾病一样地治理国家，千万千万要谨慎小心！周公还对召公说：“上下勤恤。”（《召诰》）即上上下下常存忧患之心，才能永保天命。《诗·大雅·抑》说：“白圭之玷，尚可磨也；斯言之玷，不可为也。”白玉圭上的污痕可以磨去，言行不慎而造成的损失是无法弥补的。因此，身为天子应该“慎尔出话”（同上），慎重决策。《诗·小雅·小旻》把天子治国时的谨慎态度形容为“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”。

《易·乾·九二》爻辞则以“君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎”要求人们自强不息，谨慎处事。

（五）出令不可不顺

周宣王时，大臣樊仲山父提出了“出令不可不顺”的原则，意识到了决策可行性问题的重要。他说：“令之不行，政之不立，行而不顺，民将弃上。”（《国语》卷一《周语上》）也就是说命令得不到执行，国家管理也就瘫痪了。如果不管人们能否接受而强制推行政令，民众必将背弃君主，因此，决策时必须慎重考虑方案的可行性，明明行不通的事还是不做为好。

（六）因时而变

商周之际的巨变使人们认识到时势是变化的，做事的方法也应该随之而变化。《易·恒·六五》爻辞云：“恒其德，贞，妇人吉，夫子凶。”坚守德操，从一而终，对于不理世务的妇女来说是吉利的，对于处理世务的男子来说就是不利的了。作为领导得更应该随着时势不同而改变自己的政策。《易·革·上六》爻辞云：“君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。”说的是新王朝建立之初，功臣们享受荣华富贵，民众从拥护旧朝转而拥护新朝。当此人心思定之际发动战争是不利的，应该让人们安居乐业。这种建国之初宜静不宜动的观点已有了“取天下与守天下不同术”的思想萌芽。

但是，西周人关于事物运动发展的观念仍处比较低级的阶段。他们一方面认识到了事物都是变化的，向着各自的对立面转化。“无平不陂，无往不复。”平坦之处会变成倾斜，过去的事物还会再出现。另一方面，又把这一转化看成是循环的，是“反复其道”。既然变化的结果是回到原来的起点，那么重复前人的方法将是吉利的，“复，亨。”（《易·复·卦辞》）所以，周人的“因时而变”观念恰恰成为经验决策的又一个重要理论依据。

综上所述，周公等人对前人和自身领导经验的总结虽嫌粗疏，缺乏系统而深刻的理论分析，但已涉及到了中国传统领导思想的主要方面，有不少极有价值的观点。尤其是随着后世对文王、周公等人的神化，《尚书》、《周易》、《诗经》被确定为经典之作，周公等人的观点被尊为不容怀疑的圣贤之言，更对中国传统领导思想的发展产生了重大的影响。

第二节 春秋时期管仲、范蠡等人的霸术

春秋时期，铁制农具和牛耕逐渐推广，社会生产力进一步发展。西周的社会经济、政治制度逐步瓦解。王室衰落，大国争霸。公室衰落，卿大夫夺权。战争、政变频频发生。诚如司马迁所说：“《春秋》之中，弑君三十六，亡国五十二，诸侯奔走不得保其社稷者不可胜数。察其所以，皆失其本已。”（《史记》卷130《太史公自序》）列国统治集团为保住自己的统治，苦苦思索着怎样在乱世中生存下去的道理。中国传统的领导思想得以更加丰富，更加完善。

春秋时期的政界人物中，在领导思想方面留下丰富言论的主要有以下4人：

管仲（？—前645年），即管仲敬，名夷吾，安仲。齐国颖上人。齐桓公时任卿，被

尊为“仲父”。他推行改革，增强国力，辅佐齐桓公以尊王攘夷相号召，使之成为春秋时的第一个霸主。管仲自己则成为后世政治家极力效仿的楷模。

子产（？—前522年），即公孙侨、公孙成子。字子产，一字子美。郑国贵族出身，曾任郑国卿。执政期间，实行改革，周旋于晋、楚等大国之间，维护了郑国的利益。

晏婴（？—前500年），字平仲，齐国夷维（今山东高密）人，贵族出身。曾任齐卿，历仕三朝，是当时有名的政治家。

范蠡，春秋末年人，字少伯，楚国宛（今河南南阳）人。曾任越国大夫，辅佐勾践灭吴，使之成为春秋时期最后一个霸主。后弃官经商，成为天下巨富。

上述4人言论散见于《左传》、《国语》等书中。《管子》、《晏子春秋》等书或杂有大量后世作品，或为后人伪托，无法直接当作研究管仲、晏婴思想的信史。

管仲等人在继承周公之政的基础上，更侧重于领导体制的建设和领导方法的改进，以求国势的强盛和称霸于诸侯。

一、德礼不易——建设领导体制的总方针

公元前653年，管仲在告诉齐桓公怎样才能取得民众拥护时说：“德礼不易，无人不怀。”（《左传》僖公七年）也就是说只要能够坚持德治、礼治就能取得众人的拥护。就春秋三百年的政治实践来看，“德礼不易”的确是统治者奉行不移的总方针。

（一）“德礼”的基本内容

管仲等人关于“德”的议论不多，从子产批评晋卿范宣子向小国索币过重是无“令名”和“坏德”来看，“德”是宽厚待人，并取得人们的拥护。因此，子产才说：“夫令名，德之舆也。德，国家之基也。有基无坏，无亦是务乎！有德则乐，乐则能久。”（《左传》襄公四年）从春秋时其他执政者关于“德”的解释来看，大体上是维护亲族内部的团结和既定的等级秩序，以及用贤、酬功、以礼待人等，与周公等人推崇的“德”相去不远。

作为政治家的子产等人更多地论述了“德”的外在实体——礼。子产曾说：“夫礼，天之经也，地之义也，民之行也。天地之经，而民实则之。”（《左传》昭公二十五年子大叔引子产语）把“礼”看作天地所定的规范，所有的人都必须严格遵守。

至于“礼”的内容，晏婴曾作了如下描述。他说：“在礼，家施不及国，民不迁，农不移，工贾不变，士不滥，官不滔，大夫不收公利。”“君令臣共，父慈子孝，兄爱弟敬，夫和妻亲，姑慈妇听，礼也。”针对大夫陈氏（田氏）施惠于民，收买人心的作法，他主张“唯礼可以正之”（《左传》昭公二十六年）。也就是要求君臣上下人人遵守等级秩序，恪守自己的职责。可见，在晏婴看来，“礼”是维护整个社会秩序和协调人际关系的准则。晏婴的这一观点在当时的统治集团中带有普遍性。

综上所述，“德”和“礼”所维护的都是宗法等级秩序。其区别在于“德”是治国治家的指导思想，属于意识形态。“礼”是有关社会身份、地位的规范，属于制度。“德”是“礼”的内核，“礼”是“德”的外在形式。后来，孔子、孟子等儒家学者在“德礼不易”的基础上形成了以“仁（德）”为里、以“礼”为表的领导体制建设总方针。