

领导者

温晋平 著

为官正身之道
恪职精业之本
立志修心之术
品书雅情之趣

以中国传统文化解读领导者的智慧与修养

任事与治心



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

领导者

温晋平 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者 / 温晋平著. —北京: 中信出版社, 2006.6

ISBN 7-5086-0604-3

I. 领… II. 温… III. 领导人员—道德修养—研究—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第016032号

领导者

LINGDAOZHE

著 者: 温晋平

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14 字 数: 146千字

版 次: 2006年9月第1版 印 次: 2006年12月第2次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0604-3/F·1004

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序 言

几生修得到梅花

王通讯

晋平是我相识多年的老朋友。大概是在同一战线工作的原因吧，彼此之间共同语言不少，许多想法往往不谋而合或相互补充。故，在我看来，他属于我众多朋友中的“益友”一类。记得自20世纪90年代，晋平便有文章在国家人事部的《中国人才》杂志上陆续发表，如今，当他把自己的一大摞子作品收集起来，送我作序之际，不禁感慨系之：功夫不负有心人。

作者是一位大型企业领导，分管人事工作。在我国，人事工作之政治性强于理论性，政策性大于学术性，而且具体事务繁忙，很难静下心来读书思考。但，作者却有别于此。他是一位有心人，为了将自己的本职工作做好，而不断地钻研理论，坚持读书，勤于思索。展现在读者面前的这本书由四个部分组成：一是修身，二是治事，三是处世，四是笃学。这就勾画出了作者业余读书思考的大致轮廓，由此也可以看到贯穿于作者众多思考的一条主线，即“任其事而治其心”。我想，作为一个大型企业的领导者，这立意是很高的，即：欲任其事，必治其心；欲任其事，先治其心。

要想把人事工作做好，政治思想工作应该摆在首位。先哲云：积土成山，风雨兴焉。本书作者日积月累所形成的思想体系，所形成的文章风格，已经不是寻常人事工作者的一般体会、一般见解，而是实现了颇富特色的理性升华。

若问，这风雨是怎样的一番风雨，我的评说有三：

其一曰“神州风雨”，或称之为体现了“中国特色”。凡是涉猎过西方人事管理理论的人都会知道，20世纪初叶以来，无论是美国的“科学管理理论”还是日本的“全面质量管理”，再到今天风靡世界的“平衡计分卡”，殊少论及德行的修养。也就是说，西方人事管理理论的一个软肋就是重管理而轻伦理，而我们中国人，自古以来就有重视管理者道德修养的传统，即所谓“敬德”、“重德”、“明德”。这本书的一大特色，就是突出强调做好人的管理首先要加强自身的道德修养、人格修养。当然，作者所讲之“德”不同于古人所讲之“德”，而是体现当今时代精神的“德”。作者认为，人品即人的品格质量，可归结为“德”与“才”两个方面。德主要包括善良、公正、忠信、刚直、守正、节操、重义、谦逊、勤俭、廉洁等要素，而才则主要包括学识、才干、能力、智慧、情商、智商等要素。

关于中国特色，还表现在作者不是一概排斥西方理论，而是善于将其合理成分巧妙地中国化上。比如，关于情商理论，作者是这样论述的：“情商”高的人能够控制自己并善于与人相处，进而营造良好的环境。良好的环境包括两个因素，一是良好的心情，二是良好的人际关系。这二者对一个人事业的成功都具有不可忽视的辅助作用。可以说，对“情商”做出这样的讲解，非常

适合中国人对这个“外来名词”的正确理解。接着，作者又进一步论述道，要想营造良好的工作环境以“助业”，需要讲究三个字：和、合、通。和乃和谐，合乃合力，通乃通畅。怎么才能通？无非就是多交流，多商量，多通气，多研究。也可具体归纳为“四解”：了解、理解、谅解、排解。即了解他人的想法和态度，理解他人的心理和难处，谅解他人的不妥和过失，排解沟通障碍和发生的矛盾。如此解释，岂不把国人不太清楚的“情商”讲得清清楚楚？

其二曰“文化风雨”，或称之为反映了“文化特色”。作者的一大爱好是业余读书。由于长期浸润于中华文化典籍，故全书文化气息浓厚。关于何谓中华文化，学派不同，见解亦异。作者认为，中华文化有儒道佛几支主脉。对于人事干部来讲，不可能将它们全部弄通，但对于“克己自律”这一条来说，却不可不弄懂，不可不牢记。因为“克己自律”是中华民族传统文化的一个重要内容，是千百年来被人们所普遍认同的一种传统美德，是先进文化的一部分。

作者指出，儒家重“克己自律”，大学之道，就是克己自律之道；中庸三十三章，主张从容中道，不偏不易，凡事有度，凡事适度，既不有过，又无不及，同样体现了严格的克己自律思想。道家的代表作是《老子》、《庄子》。老子主张“自知”、“自胜”、“知足”、“强行”；庄子主张“自省”、“自清”、“无私”、“无我”，克己自律思想十分明确。佛家理论的核心在于修行，讲究克除私欲杂念。佛教认为人们有一百零八种烦恼，最主要的是贪、嗔、痴三种，只有通过苦苦修行把这些烦恼克服掉，才能修成正果。

观照现实，我们不难发现中华优秀传统文化的积极意义之所在。党中央提出“三个代表”重要思想，其中第二个代表是“代表先进文化的前进方向”。所谓先进文化，是在继承和借鉴传统文化与外来文化的基础上形成的。在这个体系中，最重要的是以世界观、人生观、价值观为核心的思想道德范畴的先进文化。克己自律既是一种传统美德，也反映了一种先进文化。

作者的文化素养不仅体现在他对中华优秀传统文化的高度概括上，而且表现在他对现实问题提出的解决之道上。作者鲜明地指出：加强修养，坚定信仰，方能克己自律。也就是说，在严峻的反腐败斗争面前，各级党员领导干部就个人而言应该从两个方面下苦工夫：一是加强个人道德与人格修养，一是坚定马克思主义信仰。具体说，就是要树立正确的世界观、人生观、价值观，坚定对马克思主义的信仰，坚定对社会主义必胜的信念，坚定对中国改革开放和现代化建设事业的信心，坚定对党的领导能力和执政能力的信任。把中华民族传统文化的精髓与精华，同今天现代化建设所需的共产党人的道德人格修养有机地结合在一起，是一种高超的思维要求，也是作者长期从事政治思想工作练就的内在功夫。通观全书，处处体现了这样一种无所不在的功力。

三曰“春天风雨”，或称之为表现了“春雨特色”。杜甫诗云：“随风潜入夜，润物细无声”，赞美的就是春雨精神。我认为，春雨之所以宝贵，一是“知时节”，下在该下的时令；二是“细无声”，细心、细腻、不急不躁。作者无论就哪个观点展开论述，无不娓娓道来，沁人心脾，而绝不是居高临下，以大话、空话、套话训人。这种文风特色，表现在指导思想上有个明显特征，就

是不唱不切实际的高调，所讲道理贴近现实，贴近实际。例如，在《漫话人生》一篇中，作者说“吾观人生，以为有两个字最为要紧，一是短，二是贵”。面对既短又贵的人生，又该怎样把握呢？作者的回答并没有作惊人之语，而是道出普普通通的三个字：“实”、“达”、“趣”。实即充实，实在；达即通达，达观；趣即趣味，情趣。这种版本的“人生三昧”，恐怕不少人还是第一次听到，我却要对其给出高度的评价。因为只有如此平实，才能真正得到普遍大众的真心向往；如此实践，才能使人生过得真真切切，富有意义。

再如作者讲人之私欲，并没有持完全否定的态度，而是采取了求实、辩证的态度。作者说，朱元璋临死之前百思不得其解：为惩治腐败，该想的办法都想了，该用刑的都用了，为什么还是制止不住呢？问题的关键在于私欲难除。私欲这个东西产生容易，消除却很难。应该说，“欲望人人都有，比如对美的倾心，对荣誉的渴望，对功名的追求等等，都属于欲望的范畴。正常的欲望，不仅不会使人堕落，而且会成为前进的动力。怕就怕欲望过度，欲望过度会使人变得贪婪，失去理智”，而“修身的目的是为了克己之欲”。这些论述，对问题把握得分寸恰当，故很容易为受众所接纳，从而起到教育感化、匡正世风的作用。

晋平之为人为文，均温文儒雅。所以从他身上，我看到了“文如其人”确有一定道理。但是，通读全书，我又看到了在温文儒雅外表下包含着的一种崇高的党性。记得前段时间见面交谈，我曾称之为“温文儒雅的共产党人”。我相信，凡是读过此书又对作者有所接触的人，一定会得出与我相同的结论。

行文至此，想起宋人谢枋得那首以梅花自励的诗：“十年无梦得还家，独立青峰野水涯。天地寂寥山雨歇，几生修得到梅花。”修炼到梅花的境界需要一个长期坚持、不断追求的过程。此刻，正逢腊梅怒放的春节，特以此诗相寄，并愿与晋平、与广大读者共勉。

2006年1月30日

于中国人事科学研究院

目 录

序言

几生修得到梅花 V

修身

从五副对联谈领导干部素质 002

领导干部的自律与他律 008

谈领导干部的“慎我”意识 016

为政者先治其家 026

古为今用“五字诀” 029

加强修养 克己自律 038

谈领导者应有的五种“修为” 047

新官履任“三箴” 055

治事

新时期党的工作的思辨艺术 064

怎样做人事干部 073

谈组织人事干部的人格修养 081

纪检监察干部要增强四种意识 091

做好人事工作需要强调的五个问题 095

人事干部应做到“三知”“三能” 102

如何做好工会工作 108

- 谈工会干部素质能力的培养 114
工会工作要把握三个一致性 119

处世

- 赠友八言 128
漫话人生 137
漫话人品 141
漫话人缘 146
求和·求同·求真 150
明己·明人·明势 158
从业：知、好、乐 163
成业：放、收、持 167
助业：和、合、通 171
环境·心态·绩效 175

笃学

- 至益无如读书 188
善读胜于苦读 192
为官读书三要 196
读书三知 200

后记

- 任事与治心 207

修身

- 从五副对联谈领导干部素质
- 领导干部的自律与他律
- 谈领导干部的“慎我”意识
- 为政者先治其家
- 古为今用“五字诀”
- 加强修养 克己自律
- 谈领导者应有的五种“修为”
- 新官履任“三箴”

从五副对联谈领导干部素质

党中央多次强调，领导干部要讲政治。这对新时期领导干部的素质提出了很高的要求。在社会主义市场经济条件下，领导干部应该具备什么样的素质，以及怎样提高素质，这是一个仁者见仁、智者见智的问题。这里我用五副颇富哲理的对联，并结合个人的工作经历和体会，将领导干部的素质归纳为“五有”。

一是有头脑。成都武侯祠有一副对联：“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”这副对联为清人赵藩所撰，说的是诸葛亮等人的用兵治蜀之道。毛泽东同志对这副对联甚为推崇，曾将此联吟赠赴蜀工作的张国华将军。所谓“攻心”就是从思想上攻克，精神上征服。历代的政治家、军事家莫不以“攻心”为上。但是，“攻心”对不同的人含义是不一样的。政治家攻心，重在“得人心者得天下”；军事家攻心，意在不战而胜；我们强调攻心，则是希望建立一种良好的人际关系和同心同德干事业的工作局面。攻心之道，既在言，也在行。言者，就是与人交朋友，通过谈心，达到交心；通过交心，做到知心，最后掏心。这样“心”就不攻自破了，即联中所讲的“反

侧自消”。行者，行动也。也就是说，我们所作出的决策是否顺应民心，我们所做的事情是否符合民心。了解民心而又顺应民心，自然也就赢得了民心。纵观天下兴亡成败，无不透着一个“心”字。我们现在可以将“攻心”理解为：用党的路线方针政策来宣传、教育群众，用深入细致的思想政治工作来感召、凝聚人心，从而最广泛地调动大家的积极性。所谓“审势”，是说要审时度势，高瞻远瞩，正确决策。事物是复杂多变的，如何在复杂的事物中抓住最本质的东西，这就需要去认识、分析和判断。如何在新的形势下做好自己的工作，就有个“审势”的问题。这个审势，就是对国家形势、工作情况作出正确的分析判断，制定出切合实际的方针和计划。因此，作为领导干部应该善于根据国内外的形势变化，把党和国家的大政方针与本单位实际紧密结合，提出有自身特点、能促进发展和建设的主张和建议。

二是有胸怀。近代民族英雄林则徐曾写过一副自勉联：“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。”上联是讲“有容”，即胸怀要博大；下联是讲“无欲”，即心底须无私。一个领导，任职一方，手下少则十几人，多则上万人。从某种意义上讲，领导就是海，自然应有海的胸怀、海的品性。肚量要大，胸怀要广，既容得下水平、能力比自己低的、弱的人，也容得下水平、能力比自己高的、强的人；既容得下脾气秉性与自己相近的人，也容得下脾气秉性与自己不同的人；既容得下别人的优点、长处，也容得下人家的缺点、短处；既容得下人们的赞美，也容得下人们的非议。有些领导只容自己喜欢的，不容自己不喜欢的，或只容其一，不容其二，这不能称“海”，最多只能算“河”。广阔的胸怀

是一个领导干部必备的素质。胸怀广阔才能事业有成。历史上大凡有成就者，无一不以胸怀博大著称。唐初为什么会有“贞观之治”？就是因为唐太宗广纳各路良才，善听八方意见。康熙、乾隆时期之所以被后人誉为“康乾盛世”，也是他们善于吸收满汉之精华，用贤于天下。“无欲”就是无私，即不为名利所诱，不为金钱所动，不为权势所屈。一个领导博大的胸怀靠什么支撑？就是靠无欲。因为无欲，心胸才开阔、坦荡。否则，心里装满了杂七杂八的个人念头，怎么坦荡、博大得起来呢？陶铸同志有句名言：“心底无私天地宽”，说的就是这个意思。

三是有知识。苏州网师园内有这样一副对联：“于书无所不读，凡物皆有可观。”这是一副集联。上联出自苏辙的《与枢密韩太尉书》，是说要广泛阅读各方面的书籍，知识面要宽，重在讲读有字之书；下联为苏轼《超然台记》中的一句话，是说要善于观察世间万物，从中汲取学问和知识，重在讲读无字之书。一个领导应该有较宽的知识面，上至天文、下至地理，文史哲经，诗词书画，都应知晓一些。既是开阔视野，也是为了工作。在这方面，毛泽东同志等老一辈无产阶级革命家为我们树立了榜样。他们一生手不释卷，博览天下群书；同时又俯察仰视，善观天下群物，真正做到了活到老、学到老。当今，我们正处在现代科学技术飞速发展的时代，更有大量新知识需要学习。作为企业的领导，不仅要学习本专业知识，还要学习包括科学技术、市场经济、企业管理、行为科学等在内的各种专业知识，使自己成为晓古知今的“杂家”，成为适应时代要求的知识型领导者。如何沟通与下属的关系，就有一个知识面的问题。与他们交谈，不能只限于工作，还需要有

其他共同感兴趣的话题。这个话题，可是文学的、艺术的，或是有关专业的。如果领导具备了这方面的知识，自然就谈得投机，共鸣也就产生了，感情也就融洽了。总之，领导干部需要懂得多方面的知识，在自己的知识领域，应是专家；在别的知识领域，应是杂家。

四是有胆略。毛泽东同志生前喜欢这样一副诗联：“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂”。他曾两次引用此联赞誉叶剑英元帅。此联的上句是说诸葛亮治世毕生慎行；下句是说吕端处乱大事不迷。上联侧重讲略，下联侧重讲胆，全联则体现了胆与略的结合。那么，“略”与“谨慎”又有什么联系呢？一般的人，常把谨慎作为一种处世手段，这当然是对的，但谨慎更是一种智慧、一种韬略。诸葛亮的成功就在于他的智慧，而他的智慧又是与谨慎密不可分的。纵观诸葛亮一生所作出的每个重大决策，采取的每个重大行动，既是智慧之举，也是谨慎之作。用“一生谨慎”来评价诸葛亮是非常准确的。一般说来，人谨慎一时容易，谨慎一世则难。特别是在顺境、得势、得意、成功的时候往往把握不住这点。历史上及现实生活中那些栽跟头的，大多是在春风得意之时。所以，一个领导干部必须时时处处保持清醒、冷静的头脑。处于逆境的时候要谨慎，顺境的时候也要谨慎；失势、失意的时候要谨慎，得势、得意的时候也要谨慎；失败的时候要谨慎，成功的时候也要谨慎。当然，讲谨慎不是明哲保身，但求无过，而要与成就事业联系在一起，否则，就变成了一种庸俗的处世哲学。所以，在运用“谨慎”之“略”时，还应强调一个“大事”上的“胆”字。既要谨慎行事，又要大胆敢为。这看起来是一对矛盾，实质

上是对立的统一。就好比一手拿矛，一手拿盾。拿矛是为了进攻，拿盾是为了防守。谨慎稳妥是为了在工作中减少失误；大胆开拓是为了在工作中有所作为。应该承认，由于种种原因，现在的领导工作与过去相比确实难做，领导干部确实难当。但也要看到，这又是一种机遇、一种挑战。它促使领导干部在自己的岗位上建功立业，发奋有为。正所谓“沧海横流，方显出英雄本色”。因此，领导干部应随时把握好谨慎与有为的关系。

五是有品行。我喜欢一副短联：“一身正气，两袖清风。”上联的核心是“正”，下联的核心是“清”。“正”，是公正，“清”，是清廉。在社会主义市场经济条件下，能否保持清正廉洁、拒腐防变，是关系到党的生死存亡的头等大事，也是对每个领导干部的严峻考验。防止市场经济的某些负面影响，很重要的一条，就是要避免金钱侵害党的政治生活，销蚀我们的斗志和情操。古代仁人志士尚能以“贫贱不移、富贵不淫、威武不屈”为诫，今天党的领导干部更要有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的精神。对领导干部来说，特别应该提倡堂堂正正行事，出以公心，公道正派；清清白白做人，甘于清廉，一尘不染。要严于律己，处处为人表率，群众不欢迎的事坚决不做，群众反感的事坚决杜绝，以自身的模范行动为党的形象增添光彩。企业有别于政府机关，领导干部尤其不能在这方面放松要求，不仅自身要过硬，而且要影响、引导全体党员、干部和职工。只有保持高尚的品德和情操，才能使企业经营工作保持正确、健康的发展方向，在创造物质文明成果的同时，也创造出丰硕的精神文明成果来。

中国名联浩如烟海，多有启人深思、引人警悟的佳句，我以