

张庆武 著

趣谈领导学

德者，才之帅也；才者，德之资也；学者，非学无以广才；识者，无识不知取舍；体者，物质基础也。



甘肃人民出版社

张庆武 著

趣谈领导学



甘肃人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

趣谈领导学/张庆武著. —兰州: 甘肃人民出版社,
2006.3

ISBN 7-226-03389-5

I.趣... II.张... III.领导学—通俗读物
IV.C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第026258号

责任编辑: 郝 军

封面设计: 姚静萍

趣谈领导学

张庆武 著

甘肃人民出版社出版发行

(730000 兰州市南滨河东路 520 号)

兰州新华印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 9 插页 2 字数 215 千

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—3,000

ISBN 7-226-03389-5 定价: 22.00 元

序 言

赵志德

受市委党校张庆武先生多次之邀，为即将付梓的书作序，作为校长的我，惶惑得很。拿到书稿在春节浅览一遍，受益匪浅，感到其有与众不同之处。

其一，用典型事例来诠释领导学，有趣味性。书稿内容没有经院式的纯粹说教，而是用个别来说明一般，既富于趣味性，又能更好地指导实践。

其二，书稿引经据典，通古博今，有资料性。作者作为一名马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想以及党的路线方针政策的“传道者”，在平时的学习和讲课过程中，善于积累各方面的资料。从这部书稿中看来，他既大量引用了传统文化中诸多脍炙人口的至理名言，又汲取了当代西方行为科学的最新研究成果。如领导者的素质一章中，谈到德、才、学、识、体几个方面时引用古人名言来界定内涵，用字不多，但表意清晰且传神。我知道张先生在党校治教非常严谨，有时候为了在课堂上列举一个恰当的事例，苦思冥想，寝食不安。治学亦如此。

其三，强调领导过程的宗旨观念，有思想性。作者将“领导就是服务”作为领导学的最高原则和本质特色，以一名党校人应有的良知和政治敏锐感，紧紧围绕党的思想路线、优良传

统等内容来阐述领导作风和领导方法等内容，并将此上升为共产党人完成历史使命的强大武器。

其四，说理轻松、含蓄，挥洒自如，有思辨性。作者对马克思主义哲学有较深的理解，有着理论工作者的思辨性，特别在领导艺术这部分内容中，创新地列出看似矛盾却辩证统一的八对矛盾。如对有所为与有所不为、外圆与内方、机遇与等待、尊上与处下、上级与下属、生于忧患与死于安乐、知足与不知足等内容讲得含蓄自如、至情至理，让人读来痛快淋漓。

事实上，领导学是一门具有中国社会主义特色的边缘应用学科。领导学也是人学，对每一位领导者来说，学习领导学其最终目的是要处理好做人、做事、做官三者之间的关系。

先说说做人。作为一名领导干部，在学习领导学时首先要思考和学会做人。“人”字的结构只有一撇一捺，但是真正写好却非易事。一画朝天，两笔踏地，意为顶天立地。为此，一要做一个诚信坦率的人。诚信：“君子修身，莫善于诚信”，这是古人对诚信的认识。“真诚换真心，诚信变真金”，这是现代人对诚信的理解。诚信是做人最基本的道德底线。所以，真实坦诚地待人，诚恳率真地处世，是做人最明智的选择。坦率：为人要做到真实可信，必须保持一种坦率的态度。对于从政的人来说，工作当中常常需要与人沟通。而人与人的沟通最好方法就是坦率，说话直截了当、开诚布公、推心置腹。二要做一个品行端正的人。古语讲，“先修身而后求能”，客观地指出了人的修养、品行对于个人价值的重要性。一个品行不端的人，仕途上也许能够上升到一定的层面，但最终经不起时间的考验。所以，有了好的人品保证，做人才有底气，做事才会硬气，做官才有正气。做到品行端正：一是正直，二是严谨，三是忠诚。一个正直的人，会体现出巨大的人格魅力，会有服众的底气和

被尊重的资格，真正做到“不诱于誉、不恐于诽”。严谨是对生活负责任的一种态度，是遵守客观规律的具体体现，同时，也是对自己修身的高要求。体现在工作作风上，“严谨”是务实、高效、追求完美的一种表现；体现在生活作风上，严谨是洁身、克欲、自律的一种手段。作为党的领导干部，手中握有一定的权力，要把“严谨”二字时刻悬于脑际，慎言、慎行、慎独、慎思，否则，权力就有可能成为堕落沦丧的根源，甚至成为祸国殃民的工具。“忠诚”是对一个人生活中所扮演的角色是否合格的一个检验标准，是惠及他人的一种大德。人各有所事，便应各有所忠，作为一名党员，就要忠于党、忠于人民；作为一名干部，就要忠于事业、忠于职守。上，要无愧于国家；下，要对得起百姓。三要做个宽厚善良的人。宽厚善良是一种胸怀，同时也是中华民族传统道德体系的核心。它包含三个内容：一是有宽容之德。有人说，世界广阔的是海洋，比海洋广阔的是天空，比天空广阔的是人的胸怀。这句话很有哲理。其实，人的内心蕴藏着很大的包容性，你越是宽容他人，就越容易获得尊重。有句古训叫做“律己当严，待人当恕”。冰释前嫌可以换来理解、换来和睦、换来友谊，而耿耿于怀只会让人与人之间的距离越来越远。二是有厚道之品。厚道是人性中的真善美。它是以心换心，以情换情。厚道不是懦弱，也不是无能，而是一种气度、一种雅量。厚道的人心底无私、襟怀坦荡、光明磊落，心灵清澈而见底。作为一名党员、一个领导干部，只有具备厚道的品性，群众才会发自内心地拥护你、支持你。三是有善良之心。我们所处的社会好比一个大家庭，每个人都应该学会与人为善，不以恶小而为之，不以善小而不为。四要做个有责任感的人。人生于天地间，各有责任。对国家的忠诚是一种责任，对亲人的关怀是一种责任，对朋友的帮助也是一种责

任。你扮演的角色越多，承担的责任也就越多；你所处的地位越高，肩负的责任也就越重。领导干部的优秀代表郑培民常说：“权力是给人民的，应该为人民办事。”老百姓拥护他，就是因为他把对人民的那份责任看得比生命还重要。

再说说做事。做事应以谋为基，以实为重，以智为要。人生在世，就要做事。为官掌权，更要为人民、为社会做事。如何做事？作为一名领导干部，为官一任，就要尽全力完成人民赋予的使命，不辜负群众的期望。一要能高站位虑事。古语说：“为一身谋则愚，而为天下谋则智。”讲的就是一个站位的问题。做事的站位高不高，对于一个领导干部来讲至关重要。下棋讲究一个谋势，要通观全盘。做事也一样，必须站在是否有利于全局形势发展的高度，从人民群众的根本利益出发，通盘谋划，全方位考虑。古今中外，凡成大事者，都有一个共同的特点，那就是一事当前，必先考虑全局之成败。二要高水平谋事。一个人工作水平的高低，主要取决于其谋事的能力。“谋”，在做事的所有环节中至关重要，对一件事的成败起着决定性的作用。有些人对待工作只是简单地执行，有的人则有所创新，这两种人处理事情的结果会完全不同。凡事按规矩去做，不会出问题，但是也不会出亮点。做事前谋与不谋，效果是截然不同的。谋事的水平取决于谋事者的素质。领导干部身负重担，就更应勤于学习，把握事物发展的规律，增强明辨是非的能力。三要高效率办事。做事高效，在乎一个“勤”字，即“手勤”、“脚勤”、“脑勤”。“手勤”，就是要及时做好“上情下达、下情上达”，确保上级政策传达、落实的时效性和有效性，保证工作信息的及时上报、反馈。“脚勤”，就是要多深入基层、多搞调查研究，及时了解和掌握工作动态，争取工作的主动性。“脑勤”，就是要结合工作勤于思考，从领导的角度思考应该提供什

么信息，做出什么部署；从下属的角度思考他们有什么困难，需要什么帮助。总之，作为一名领导干部，切不可情性缠身，否则就会误事、误民。要立志做策马奋蹄的先行者，万不可做得过且过的撞钟僧。四要会高风格处事。所谓高风格处事，就是做事要堂堂正正、光明磊落，这就要求每个党员干部说的和做的要一致，台上和台下要一致，要求别人和要求自己要一致，一切以人民利益为重，脚踏实地，实事求是，仰不愧党，俯不愧民。

最后，说说做官。做官，就得做一个人民满意的官，做一个“为官一任，造福一方”的官，就应该为民、务实、清廉，不愧对手中这份权力和责任，不愧对人民群众的期望和信任。对广大党员领导来说，为官者要做到：第一公正。古语讲：“夫居官守职以公正为先，公则不为私所惑，正则不为邪所媚。”所谓“公正”，顾名思义，一曰公，二曰正。“公”，就是公道，要“忍所私而行大义”，去除心底的私心杂念，一心为民，秉公办事；“正”，就是正派，为官的本质就在于“正”。要做到心正、身正、行正，不愧于己，不负于心。公正应该是做官第一位的原则。做人正是做官正的基础，而相对于做人来讲，公正做官则有更高的要求。因为做人只是对自己负责，做官则是要对一个群体、一个部门负责。为官之人如果能够一身正气、坦坦荡荡，为官就会以民为本，视民心为根，就会保持“心在国家，情系群众”的平常心境，就会存有“利归天下，誉属黎民”的淡泊情怀。对群众，察其苦、听其呼、想其思、急其盼、办其需，真正把群众利益放在第一位。第二亲切。孟子云：“乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。”亲切并不是一种姿态，而是对人民发自内心的热爱。现在，一些干部跟群众之间不是“鱼水关系”，而是一种“蛙水关系”。需要群众

时，就像青蛙一样往水里跳；不需要群众时，就跳上岸摆官老爷架子。然而，什么样的行动能够感动群众？什么样的行为令人反感？什么是真心为民？群众的眼睛是雪亮的。百姓是我们的衣食父母，作为党员干部，应该也必须像对待父母那样，对广大群众充满真情挚爱。如果你心里时刻装着人民的喜怒哀乐，时刻把群众的温饱冷暖挂在心上，自然会得到群众的拥护和支持。第三守纪。作为领导干部，要想做到“不为名利失心，不为权欲熏心”，就必须有一种排除一切干扰的定力，有一种不为外物所动的境界，在法纪层面上讲，就是要善于守纪。面对复杂的社会环境和各种诱惑，领导干部只有常想着党的纪律、国家的法律，始终对党和人民负责，时刻有一种如临深渊、如履薄冰的危机感，才能真正把握好自己。第四创新。创新是融责任、勇气、方法、态度等要素于一炉的实践，是一切工作能否取得进步的关键。每一名党员干部都要有创新意识和勇气，敢为人先。但是，创新不等于蛮干，不等于一味追求标新立异而不考虑效果。在这个问题上，必须做到创新与务实高度统一。创新必须结合当地的实际情况，制定相应的政策，采取相应的措施，因地制宜。否则，好心很可能要办坏事。

总而言之，做人、做事与做官的关系是互为作用的。做人是根本，人做正了，做事就容易，做官也不会出问题。做事是基础，因为做人做官，都离不开干事创业。做官则是履行职责，在其位尽其责。说到底，做官、做事归根结底都是做人。我们要正确处理这三者之间的关系，真正做好人、做好事、做好官。庆武先生执教之余，以洋洋洒洒数万言的《趣谈领导学》一书，不但诠释了这三者之间的关系，也向大家“吐露”了自己的心声，凸显出厚重之感。这本领导学的刊印，在陇南尚属第一。我想，读完此书，无论对于我们做人、做事，还是做官，特别

是对当前加强执政能力建设，提高领导班子整体素质建设，都会有一些裨益。

是为序。

2006 年春节于武都

目 录

第一章 概论	(1)
一、领导学的发展和来源	(1)
二、领导学的学科特点	(12)
三、什么是领导	(19)
四、领导的构成	(27)
第二章 领导者的素质	(38)
一、德者，才之帅也	(39)
二、才者，德之资也	(56)
三、学者，非学无以广才	(71)
四、识者，无识不知取舍	(87)
五、体者，物质基础也	(98)
第三章 领导作风	(111)
一、作风问题至关重要	(111)
二、解放思想、实事求是的作风	(117)
三、密切联系群众的作风	(127)
四、批评与自我批评的作风	(136)
五、民主作风	(150)
六、以身作则、率先垂范的作风	(170)
第四章 领导方法	(178)
一、思想政治工作方法	(179)

二、反向思维方法·····	(197)
三、系统分析方法·····	(201)
四、非逻辑方法——领导二八律·····	(206)
第五章 领导艺术·····	(215)
一、领导艺术的本质特征·····	(215)
二、有所为有所不为·····	(217)
三、外圆内方和不同·····	(227)
四、柔弱反能胜刚强·····	(235)
五、机不可失与等待·····	(241)
六、尊上处下终获福·····	(248)
七、上下和谐共谋事·····	(255)
八、生于忧而死于乐·····	(261)
九、知足之足常足矣·····	(266)
后 记·····	(274)

第一章 概 论

领导是人类社会实践活动的形式，是人的主观能力的表现。同一切自然现象和社会现象一样，领导活动也有其内在的规律。进入 21 世纪，科学技术日新月异，知识经济初见端倪，生产力日渐发展，生产规模越来越大，信息传递越来越快；时间在飞逝，空间在缩小，社会实践越来越复杂，市场竞争日趋激烈，各种风险不断加大。为了提高领导水平，追求理想的领导效果，深入研究领导行为规律，科学地实施领导，使自身立于不败之地，这是现代领导者一项十分紧迫的课题。

一、领导学的发展和来源

领导学是一门新兴的中国社会主义特色的学科。它是现代化大生产和科学技术高速发展的结果，是现代化社会管理的直接产物。然而，对领导学的研究却由来已久，可以说，它是一门古老的学问。

(一) 中国古代思想家、政治家、军事家的著作为领导学的形成提供了许多有价值的经验和思想基础

《道德经》、《论语》、《孙子兵法》、《韩非子》、《汉书》、《史记》等，这些著作虽不可避免地存在有严重的阶级和历史局限性，但仍然保留了许多有价值的领导学思想，如“民以食为天”、“居安思危”、“选贤任能”、“集思广益”等思想，

至今对领导实践有着很强的借鉴意义。

如老子的“自然无为”思想为许多政治家所推崇。老子讲无为并非是什么也不做，而是顺其自然而做。并对“无为”做了解释：一是“自然无为”强调顺应事物的自然发展，认为客观事物的发展都有其自身的道理和度数，由此形成发展的趋势和法则，人要充分地认识这些道理和度数，然后顺其自然趋势而动，不要背逆，犹如乘东风而向西行。二是自然无为强调推动事物的自然发展，认为客观事物按照自身的道理沿着自己的发展趋势前进，人在认识这些道理度数及发展趋势之后，不但顺其自然而行，还要顺其趋势加力推行，犹如施粪肥而催苗长。领导者身处高位，居高临下，不必事事都亲自处理，要想治理好国家，必须顺应国家局势、百姓情绪、干群状况，知人而任人，知物而用物，充分认识和发挥下属及百姓的能力和智慧；如果领导者不顺自然而好用智谋，事必躬亲，自身精力有限而天下之事冗繁，不但不可能处理好，而且还会妨害部下百姓的才能智慧，甚至形成下属迎合上级，隐情欺伪的局面。因此，领导者应“虚无因循，常后而不先”，即虚心、弱志、清明、不暗、随势而行。而作为下属肩负治国之责，必须尽其能而竭其智，遇事要拿出主见，判断事物要准确，处理事物要恰当，尽力凭自己的智能建功立业。为此，一要认识各种事态发展趋势，二要以己智能推动事态按其趋势变化。虽两种处世态度不同，但都不违背老子的无为思想。

怎么样判断领导者的好坏呢？《道德经》十七章说：“太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言；功成事遂，百姓皆谓我自然。”用现在的话说：最高明的领导者，常施行仁政，以人为本，在百姓之上治理国家。而他们治理的方式是不显山露水，

只是默默无闻地做事，因此，百姓虽然知道自己上面存在着至德之人，但是都不会感觉到他是在为自己做事，就好像天随时都在头上，空气无时不在身边，但是，平常我们都不会意识到它的存在，依然自由自在地生活着。这说明一个道理：不让人民察觉的政治方式是最好的治世方法。其次的领导者是人民意识到自己在善政之下生活，充满了感激的心情。再其次的领导者，是制定很多法令，以刑罚加之于民，人民对施政者怀有畏惧之感。最下等的领导者，是倒行逆施，人民会意识到施政者有许多缺点，这时，不能获得幸福的人增加，因此，不再相信为政者所说的话，还起来反抗他，因为他们的乱施乱为，言而无信，人民便自然不相信他。细想这些评论，是很实在、也是很有价值的。所以，好的统治者就要尊重人民，顺应天地自然之道，百姓觉得他们顺着常道而行，也就归顺统治者了。这些对于我们构建和谐社会都有很强的现实意义。

还如，先秦法家、思想家韩非的“法、势、术”思想认为：统治者必须“以法为本”，“法、势、术”三者结合。法是指法律、法制，应成为统治者治国的原则，这就是“言行不轨于法令者必禁”。法也是衡量官吏的标准，官吏无论其人品、才能如何，以守法为贵。“人臣虽有贵能不得背法而专制，虽有贤行不得逾功而先劳，虽有忠信不得释法而不禁。”在“以法为本”的原则基础上，统治者还应该具有能够推行法治的权势与办法，这就是法、势、术结合。所谓势，就是指权力、权威。韩非总结了前期法家思想后，认为：国君如龙，势则犹如云雾。若无云雾，龙落尘埃，与蚯蚓无异。君若无势，与普通的百姓也没有什么不同。失势的君主，纵是一位明法之君，也无法推行法治。在此，韩非又提出了“势治”说。即管理者只有在牢牢掌握了权势并推行法治的情况下，天下才能达到治理。即“抱法处

势则治，背法去势则乱。”除法、势结合外，法家还强调法与术的结合。术是指治国的方法与推行法治的技巧，指办事、用人的方法和艺术，也就是政治手腕，领导的艺术。“徒术而无法，徒法而无术”皆不可达到天下的治理。韩非认为申不害虽精于术，但“不擅其法，不一其宪令，则奸多”。商鞅虽重视法令，但“无术以知奸”，以至聪明反被别人用，自己落了个被车裂的下场。因此，术不仅是推行法治的保障，而且也是用法之人得以自保的保障。韩非所言的“术”，主要是君主治臣治人之术，从狭义讲，也就是领导学。总起来说术有两类，一类是公开之术，如选任官吏采用“循名责实”之法。即考核官吏的政绩是否与其职位相符，是否胜任职责。另一类则是统治者“藏于心中”之术。他认为统治者为了保住自己的权势，可以不择手段地对付威胁自己权位的下属。如对功高震主的人可行饮食暗害之术，对有谋反嫌疑或心怀不轨的人可行暗中刺探之术等等。在一般情况下，统治者应喜怒不形于色，使下属无法探清主子之好恶，保持其敬畏。韩非言术，虽强调了法术结合，但都不免自相矛盾，尤其是“藏于心中”的御臣之术，早已打破了“有功必赏，有过必罚”的法治原则，已违背了“以人为本”的宗旨，实为领导学理论中的糟粕。

韩非子除“法、势、术”思想外，还认为：“上君尽人之能，中君尽人之力，下君尽己之能，”即领导者应把合适的人放到最合适的岗位，做到人尽其才、才适其位、位合其才，以此最大限度地发挥人才的效能。同时让被用者也最大限度地体验到自豪感与满足感，以努力实现自身的价值。“用人不疑，疑人不用”，这些则被公认为是领导学中的黄金法则。

（二）西方管理学为领导学提供了重要的理论基础

对人的心理和行为研究，早在工业革命以前就有，甚至可

以追溯到古代奴隶社会。

先驱性的研究自19世纪初开始。1800~1828年英国空想社会主义欧文所搞的实验具有典型意义。他在自己创办的纺织厂中采取了一系列改善工人劳动条件和关心工人福利的措施,使得生产效率显著提高。首先,他把工人的劳动时间,由每天13~14小时缩短到10个半小时,禁止使用9岁以下的童工,把各种对工人实行的罚款制度一一取消。其次,他从提高工人福利待遇出发,尽力改善工人工作条件,如办起了工人消费合作社、工人食堂、托儿所、幼儿园;设立工人学校,给青年工人提供学习文化的机会,还设立医疗费和养老金制度,对有病或年老的工人进行照顾,这就是欧文著名的“和谐新村”实验。欧文在管理这些工厂时,有意积攒了一大笔钱,1823年他提出了建设共产主义新村的计划,试图让他的理想更大规模地变为现实。1824年,欧文变卖了所有家产,带着四个儿子和一批朋友,还有百余志同道合者,从英国出发,乘风破浪,横渡大西洋,驶向美国。到了美国印第安纳州,他立刻去寻找最适合他建立新社会的地方,结果,他用20万元购买了3万英亩土地。于是,一个完全新型的世外桃源——“和谐新村”(有的也称新和谐公社)就这样开始一砖一瓦兴建起来。欧文非常兴奋地带头劳动,他们砍伐树木,焚烧野草,开荒种地,盖房架屋,不久,一个个村落建立起来了,一个个烟囱林立,机声隆隆。村外是红花绿草,交相辉映,青山绿水,蜿蜒曲折;林内街道整齐,树木成列,各种公用设施一应俱全。会议室、阅览室、学校、医院,甚至临时休息室,应有尽有,街心花园恬静幽雅,温馨和谐。一切都是那么美好,一切都充满诗情画意。欧文带领全体新村成员共同劳动,共享劳动成果。他们规定,全体成员按照年龄大小从事各种有益的劳动:5岁到7岁的儿童,一