



周恩来领导艺术

主编 孙超

天津人民出版社

主编 孙超

周恩来领导艺术

天津人民出版社

(津)新登字001号

周恩来领导艺术

孙 超 主编

天津人民出版社出版

南京江宁彩印厂印刷

850×1168毫米 1/32开本 9印张 230千字

1995年3月第1版 1995年3月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN 7—201—02178—8/G·1016

定价8.80元

前 言

经过三载寒暑的辛勤劳作，《周恩来领导艺术》和读者见面了。我和参加写作这本书的同人，感到由衷地高兴。

本来想请知名度较高的专家、学者或层次较高的领导者来写个“序”，但经过再三考虑，为避免“借名人之口以自诩”之嫌，还是朴实一点为好，由作者本人写上几句，作为本书的开头话，奉献给广大读者。

（一）

周恩来是当代伟人，举世公认，有口皆碑。他经历的半个多世纪的领导生涯具有丰富的领导经验，创造和形成了高超的领导艺术。作者出于对周恩来的热爱和崇敬，抱着学习和研究的态度，探索周恩来的领导艺术，是萌芽于多年前的愿望，应该说这是一件非常有意义的事情，因而进行了大胆的尝试。然而，由于我不是专职从事教学、科研工作，日常复杂繁重的本职工作，耗费了我的主要时间和精力，几年来忙于积累资料，只能在夜深人静时，伏案于灯下，思考、写作和修改这部书稿。

（二）

学习和研究周恩来领导艺术，应该理解什么叫领导艺术？这在目前学术界尚无一致的认识和科学的定义，有待进一步探讨和研究。作者认为：领导艺术是领导者在长期的领导实践中总结出来的领导技巧，是提高领导效能的一个重要手段，是领导

学的重要组成部分。领导是通过领导者的言行体现出来的，它寓于领导思维和领导方法、领导决策和领导管理之中。马克思主义的领导艺术，是以马克思主义哲学为理论基础，以丰富的领导实践经验为源泉，以做好领导工作为目的，是领导技巧的提炼、概括和总结，具有科学性、创造性、经验性、多样性等特点。

（三）

《周恩来领导艺术》力求表达周恩来领导艺术的深度和广度，诸如原则性和灵活性的统一，经验性和理论性的统一，尊重客观规律和发挥主观能动性的统一。全书共分五个部分：绪论、决策篇、方略篇、用人篇、素养篇，共十三章。我负责这本书的主题确定、总体设计，以及主要观点的提出，路阳同志协助我作了纲目构思。参加写作的人员和分工（按篇次先后）：孙超（绪论）、路阳（决策篇）、丁如锦（方略篇）、蔡庆芬（用人篇）、杨怀宇（素养篇），全书由我进行修改、统稿。并经天津人民出版社报国家新闻出版总署，特邀中共中央文献研究室科研局长石仲泉研究员审稿。他对本书的主题、立意、结构、布局、分析、论述等方面，作了充分的肯定。同时对书稿的不足之处也提出一些宝贵的修改意见，作者已作了进一步修改。仲泉同志在百忙中审阅书稿，在此谨表示衷心的感谢。

（四）

《周恩来领导艺术》系江苏省社科八五规划项目，江苏省社科院、江苏省委党校校长胡福明教授、天津人民出版社综合编辑室主任王征文、江苏省委党校教育长汪锡奎和省委党校张增芳、纪迅等同志对本书的出版给予大力的支持，特致以诚挚的谢意。本书引用了一些学者关于研究周恩来的成果和有关资料（参考书目附后），一并表示感谢。由于作者水平有限，加上资料缺乏，不妥之处在所难免，恳请广大读者，特别是专家、学者和担任领

导职务的读者，给予批评指正。

孙 超

一九九四年冬

于南京傅厚岗陋室

目 录

前 言

绪 论

- 一、周恩来光辉的领导生涯…………… (2)
- 二、周恩来领导艺术的主要特色…………… (8)
- 三、学习和研究周恩来领导艺术…………… (20)

第一篇 决策篇

- 第一章 高瞻远瞩——周恩来总揽全局的决策艺术…………… (24)**
 - 一、胸怀全局 经纶天下…………… (24)
 - 二、未雨绸缪 把握未来…………… (34)
 - 三、多谋善断 出奇制胜…………… (42)
- 第二章 实事求是——周恩来科学决策的唯物论基础…………… (51)**
 - 一、实际出发 事实为据…………… (51)
 - 二、调查研究 根本途径…………… (58)
 - 三、身体力行 率先垂范…………… (61)
- 第三章 矛盾分析——周恩来科学决策的辩证方法…………… (68)**
 - 一、科学分析 清醒决策…………… (68)
 - 二、抓主带次 突出重点…………… (72)

三、化解矛盾 掌握主动·····	(80)
------------------	--------

第二篇 方略篇

第四章 求同存异——周恩来的巧妙协调艺术·····	(85)
---------------------------	--------

一、辩证求同 独树一帜·····	(85)
二、求同存异 炉火纯青·····	(88)
三、巧妙协调 出神入化·····	(97)

第五章 文韬武略——周恩来的高超斗争艺术·····	(103)
---------------------------	---------

一、顾全大局 相忍为党·····	(103)
二、善于斗争 棋高一着·····	(113)
三、刚柔相济 大智大勇·····	(119)

第六章 豁达大度——周恩来的人际交往艺术·····	(131)
---------------------------	---------

一、摆正自己 尊重他人·····	(131)
二、善解人意 博大宽容·····	(138)
三、襟胸坦荡 赤诚相待·····	(144)

第三篇 用人篇

第七章 尊贤举能——周恩来公道正派的选人之方·····	(153)
-----------------------------	---------

一、求贤若渴 爱才若命·····	(153)
二、任人唯贤 唯才是举·····	(157)
三、德才兼备 以德为先·····	(166)

第八章 知人善任——周恩来因才制宜的用人之法·····	(171)
-----------------------------	---------

一、慧眼知人 不拘一格·····	(171)
二、适才适位 人尽其才·····	(180)
三、用人不疑 疑人不用·····	(187)

第九章 严慈相济——周恩来赤诚待人的爱才之德·····	(192)
-----------------------------	---------

一、以诚待人 以理服人·····	(192)
二、严慈结合 虚实并举·····	(197)
三、呕心沥血 护卫英华·····	(203)

第四篇 素养篇

第十章 矢志不渝——周恩来坚定的共产主义信念·····	(212)
一、千里之行 始于足下·····	(212)
二、投身革命 确立理想·····	(220)
三、坚持信念 忠贞不渝·····	(224)
第十一章 博学多才——周恩来超群的知识素养·····	(229)
一、知识渊博 融汇贯通·····	(229)
二、勤奋好学 广采博纳·····	(236)
三、注重实践 千锤百炼·····	(240)
第十二章 虚怀若谷——周恩来平易近人的领导作风·····	(244)
一、谦虚谨慎 戒骄戒躁·····	(244)
二、关心群众 情系人民·····	(252)
三、严己宽人 推功揽过·····	(256)
第十三章 无私奉献——周恩来崇高的思想品德·····	(262)
一、艰苦奋斗 勤俭建国·····	(262)
二、公私分明 廉洁奉公·····	(269)
三、鞠躬尽瘁 死而后已·····	(272)

(附主要参考书目)

绪 论

周恩来（1898～1976）的一生，是光辉的一生。他是一位伟大的无产阶级革命家、政治家、外交家和军事家。他为中国人民的解放事业和社会主义的伟大事业，呕心沥血，出生入死，无私无畏，全心全意地奋战了半个多世纪。他对建设和发展马克思主义的中国共产党，对建设和发展战无不胜的中国人民解放军，对建设和发展革命统一战线，对夺取新民主主义革命的胜利，缔造社会主义的新中国，无论在理论上和实践上，都作出了不可磨灭的贡献。他的革命精神和光辉思想，他的丰功伟绩和崇高品德，在中国人民和世界各国朋友的心中，树立了一座不朽的丰碑！人们发自内心地爱戴他，亲切地称他是人民的好总理，群众的好公仆。他誉满全国，名扬世界，光照天地。中国共产党人为有周恩来这样的卓越领导者而感到光荣和骄傲，中国人民为有周恩来这样的好总理而感到光荣和骄傲。

他在长达半个多世纪的领导生涯中，充分地显示了他的卓越的领导才能，积累了丰富的领导经验，创造了高超独特的领导艺术，是对马克思主义领导科学理论的重大贡献。

一、周恩来的光辉领导生涯

伟大的实践造就了伟大的领袖人物，伟大的领袖人物又带领着人民群众开创伟大的时代。史诗般的现代中国革命和建设为周恩来提供了广阔的舞台，凭藉这个舞台，他演出一幕幕威武雄壮的活剧，奏出一曲曲胜利的凯歌。

领导艺术来自领导实践。周恩来在长达半个多世纪的领导生涯里，盛开着他用心血和智慧孕育的朵朵鲜花，挂满了他那高超领导艺术凝结成的累累硕果。

周恩来的少年时代是在一个复杂矛盾的环境中渡过的。一方面，他出身书香门第，从小受到良好的家庭教育，养成了他强烈的求知欲和勤奋好学的精神，为他日后拥有渊博的学识奠定基础。另一方面，从他记事之日起，家道已经衰落，靠借债渡日，使他饱尝生活的辛酸，领略世态的炎凉，又耳闻目睹一些亲友们巧取豪夺，为富不仁的种种丑事，使他幼小的心灵深深地感受到现实社会的虚伪和冷酷。随着年龄的增长和阅历的丰富，对旧社会不满的情绪也与日俱增，改造这个社会的决心也就逐渐形成。

1910年春天，年仅12岁的周恩来告别了故乡，随同三堂伯周贻谦远赴辽东，立志“为中华崛起而读书”。在辛亥革命的浪潮中，他表现出了极大的热情，积极参加反帝反封建的文化宣传活动。在一次学校的演讲会上，他发表了禁烟救国的演说，很多听众都为这位少年生动形象的演讲所感动。

1914年春天，在南开学校读书期间，在他的倡议下，学校成立了新的学生团体《敬业乐群会》，并创办了会刊《敬业》，周恩来担任这个团体的负责人和刊物的主编，初步显示出他的组织

才能和文学才华。老师对他的评价是：“聪明、勤奋、爱国、求上进的好学生。”

1917年夏，周恩来以优异的成绩毕业于南开中学。此时，他该走向哪里？那时，许多先进的中国人都主张向西方寻求救国真理，而日本就是从学习西方走向富强的，因而，都想向日本人学习。怀着满腔爱国热忱的周恩来，在许多师友的解囊相助下，决计留学日本，寻找救国之道。临行前，他满怀豪情地写道：

大江歌罢掉头东，
邃密群科济世穷。
面壁十年图破壁，
难酬蹈海亦英雄。

在日本，他一边读书，一边进行大量的社会调查，了解日本的社会。当时，十月革命胜利的消息连同马克思主义著作一起传到扶桑之国，引起了周恩来的极大兴趣。他对照中国和日本的现实进行研读和思索。1918年5月，中国北洋军伐政府与日本政府签订了卖国的《中日共同防敌军事协订》，引起了中国留日学生的强烈反对。周恩来积极撰写传单，印刷宣传品，在各种集会上发表爱国演讲，和留日的爱国学生一起示威游行，从事爱国活动。这时周恩来已认识到想从军国主义日本寻找救国救民的真理是不现实的。于是，在1919年春便毅然弃学回国。

如火如荼的“五四”爱国运动揭开了周恩来领导生涯的序幕。

“五四”运动时，他以极大的热忱投身这场革命洪流，崭露头角，初步显示了他的领导才华。他主办天津学联机关报，组织并领导了先进青年组织“觉悟社”，创办《觉悟》杂志，并任主编，积极宣传反帝反封建思想。即使在反动当局的监狱，仍英勇不屈，坚持斗争。在特殊困难的条件下，把学习宣传马列主义作为一项重要任务。这时，他已成为天津爱国学生运动的中坚。

赴法勤工俭学是周恩来领导生涯的开篇。

欧洲是资本主义的发源地，又是马克思主义的故乡，这是有志的中国青年向往之地。1920年11月，周恩来与190多名青年学生一起赴法勤工俭学。这期间，他曾在法国的巴黎、德国的柏林、英国的伦敦等地进行大量的考察，对资本主义社会有了深刻了解。他还系统地阅读了马克思主义著作，思想上产生了重大飞跃。他在旅欧的中国学生和工人中广泛宣传马克思主义，发起组织旅欧中国少年共产党（后称社会主义青年团）。1921年，经张申府、刘清扬介绍，加入了中国共产党。担任中国社会主义青年团旅欧总支部书记，并参与中共旅欧总支部的领导工作，对早期建党建团工作作出了杰出的贡献。从此，周恩来对共产主义事业矢志不渝，并为之奋斗终身。

1924年，国内革命形势发生了巨大变化，孙中山接受了中国共产党的帮助，改组了国民党，提出了“联俄、联共、扶助农工”三大政策，实现了第一次国共合作。为了迎接汹涌澎湃的革命浪潮，党急需大批干部。这年7月，周恩来奉党中央之命，离开巴黎，返回祖国，积极投身到大革命的洪流之中。他先后担任中共两广区委员会委员长、黄埔军校政治部主任，中共两广区委会常委兼军事部长，以他特有的睿智和才华，为巩固发展广东革命根据地和北伐战争作出了重大贡献。尤其是发现和培养了大批人才，这些人后来都成为中国革命和建设的栋梁。

上海工人第三次武装起义的胜利是周恩来领导生涯中辉煌的一页。

二十年代的上海是一个拥有近百万产业工人的中国第一工业城市，当时仍在北洋军阀孙传芳的统治下。能否占领这个城市是北伐战争取得阶段性胜利的一个重要标志。为此，我们党曾经领导上海工人举行过两次武装起义，但都未能成功。这时，反动军警正在搜捕起义的工人和进步学生，到处是一片白色恐怖。在这严重关头，周恩来奉调秘密抵达上海，任中共中央军事委员会书

记，并兼江浙区军事委员会书记，负责领导上海工人第三次武装起义。他在认真总结前两次起义的经验教训基础上，经过周密调查，深入发动，精心组织，并亲自担任总指挥，于1927年3月，举行起义，以劣势的装备，打败了全副武装的封建军阀，一举获得起义的胜利。

由于党内陈独秀的右倾机会主义路线和蒋介石、汪精卫相继发动反革命政变，致使轰轰烈烈的第一次大革命遭到失败。在这革命处于低潮的危难之际，周恩来审时度势，运筹帷幄，排除干扰，先发制人，成功地领导了著名的“八一”南昌起义，以武装的革命反对武装的反革命，开创了中国共产党独立领导武装斗争的新时期。

党的“六大”以后，周恩来一直在上海坚持地下工作，担任中共中央组织部长、中央军事委员会书记等职。在支援根据地、建立党的情报、通讯、锄奸、保卫工作等方面作出了重要贡献。1931年12月，他到了江西革命根据地，担任中共苏区中央局书记、中国工农红军第一方面军政治委员、中央革命军事委员会副主席等职务。在第四次反“围剿”斗争中，他和朱德同志一起，采取机动灵活、避强打弱的战略战术，取得了第四次反“围剿”斗争的伟大胜利，充分显示出周恩来卓越的指挥才能。

1935年1月，当中国革命处于生死存亡的危急关头，周恩来积极建议召开了具有重大历史意义的遵义会议。他以无可辩驳的事实揭露批判了王明左倾机会主义路线，肯定了毛泽东的正确路线，他认为领导中国革命非毛泽东莫属。充分显示出周恩来这位无产阶级革命家的胸怀气魄和远见卓识。遵义会议以后，他和毛泽东一起指挥红军作战，粉碎了国民党军队的围追堵截，战胜了张国焘的右倾分裂主义路线，胜利完成了二万五千里长征，中国革命才转危为安，从胜利走向新的胜利。

和平解决西安事变是周恩来领导生涯的光辉篇章。

众所周知，1936年12月12日，张学良、杨虎城两将军出于爱国热忱，对蒋介石实行“兵谏”，以此实现“停止内战，一致抗日”的目标，这就是震惊中外的西安事变。西安事变能否和平解决，是关系到民族存亡的大事。作为中共代表团的负责人周恩来，在和平解决西安事变的过程中，充分发挥他善于分析、长于协调、求同存异、化解矛盾的高超领导艺术，无论是在处理张、杨与蒋介石的矛盾，还是张、杨二将军之间的矛盾，以及东北军中主战派与主和派的矛盾，他都能根据不同的情况，采取不同的对策，或晓以大义，或耐心说服，或釜底抽薪，都一一加以解决，终于实现了“停止内战，一致抗日”的总体目标。

在抗日战争期间，周恩来担任中共中央代表和南方局书记，长期在国民党政府所在地武汉、重庆、南京等地进行统一战线工作，坚定地执行了中央的“发展进步势力，争取中间势力，孤立顽固势力”的方针，求同存异，广交朋友，密切联系人民群众，同国民党的“消极抗战、积极反共”的反革命政策进行了坚决的斗争，巩固和扩大了抗日统一战线，为抗日战争的胜利奠定了基础。

重庆谈判是周恩来用高超的领导艺术写出的又一部绚丽的诗篇。

抗战胜利后，蒋介石既想发动反共反人民的内战，但又想把内战的罪名加到共产党头上；既想战争但又因准备不足而力不从心。因此，在1945年8月，多次电邀毛泽东去重庆谈判。周恩来凭藉他敏锐的政治嗅觉和与蒋介石多年打交道的经验，立即识破其阴谋，并主张赴渝谈判，以向全国人民表明我党的和平诚意。在谈判过程中，周恩来坚持革命原则性与革命灵活性的巧妙结合，以有原则的让步使蒋介石对我党制造的种种流言不攻自破，力使和平协定得以签署；用坚持执行协议来教育群众，使人民看清谁真正不愿意和平，谁在蓄意制造战争，以此赢得民心。这种

炉火纯清的斗争艺术，连一直偏袒蒋介石的美国总统特使马歇尔将军也不得不为之叹服。他由衷地慨叹：像周恩来将军这样的谈判天才在蒋介石政府里是无法找到的。

在解放战争中，身为中央军委副主席、中国人民解放军总参谋长的周恩来，协助毛泽东指挥人民解放战争，同时指导国民党统治区的革命运动。从转战陕北到三大战役；从横渡长江到解放全中国，他参与决策，起草电文，运筹帷幄，指挥若定，充分显示他卓越的组织、指挥才能。

在波澜壮阔的社会主义革命和建设时期，周恩来的领导艺术升华到一个新的更高的境界。

1949年，中华人民共和国成立后，周恩来一直担任国务院总理，并曾兼任外交部长、中央军委副主席、政协第二、三届主席。他精于谋略、长于运筹、巧于协调，善于指挥，殚精竭虑，日理万机。无论是社会主义蓝图的描绘，还是路线方针确立，无论是五年计划的制定，还是重大工程的实施，无不凝聚他的智慧和心血。在新中国的外交舞台上，周恩来纵横捭阖，匠心独运，求同存异，广交朋友，赢得一个又一个伟大的胜利。他在1954年倡导了和平共处五项原则作为国与国之间的关系准则已为世人所接受，其国际影响深远。在一些重大的国际交往中，无论是1954年的日内瓦和平谈判，还是1955年的万隆会议；无论五十年代的中苏会谈，还是六十年代的非洲十国之行；无论是中美上海联合公报的发表，还是中日邦交正常化，一件件一桩桩，都是他外交工作上的杰作，也是他的领导艺术的丰硕成果。

十年动乱，党和国家遭受了空前的灾难。身为国务院总理的周恩来更处在风口浪尖。他像一棵参天的大树，在狂风暴雨中巍然挺立，苦撑危局。他顾全大局，忍辱负重。他日理万机，使国家机器得以运转；他排除万难抓经济工作，使国计民生得以维持。他置个人安危于度外，千方百计保护一大批党政军高级领导

干部、科学家和著名的爱国民主人士。他光明磊落，为革命鞠躬尽瘁，从而赢得人民的爱戴和支持。他积数十年领导之经验，以高超的艺术，巧妙的策略，柔中寓刚，刚柔相济，与林彪、江青反革命集团进行了各种形式的针锋相对的斗争，挫败了他们抡班夺权的美梦。一九七二年身患重病以后，直到逝世前的一九七五年，还一直坚持工作，为党为人民的事业，无私地奉献了自己的一生。

周恩来是中国共产党人的优秀代表，党和国家的杰出领导人。他参与过党中央在各个历史时期的许多重大决策，领导过军事、政治、经济、外交、统战等各个方面的工作。像他这样经历长达半个多世纪的领导生涯，在中央工作时间之长，工作方面之广，领导威望之高，在我们党和国家的领导人中间也是少有的。为中国人民立下了丰功伟绩，为人类进步事业作出了杰出的贡献。

二、周恩来领导艺术的主要特色

周恩来领导艺术，是他在长达半个多世纪领导生涯的实践中形成的。它寓于领导思维和领导方法、领导决策和领导管理中，是在他的知识、经验、才能和素质等因素的基础上，通过各种创造性的领导活动和言行体现出来的高超技巧。周恩来的领导艺术，是对马克思主义领导理论在领导实践中的运用和发展，是毛泽东思想有机组成部分和集体智慧的结晶。不但具有科学性、实践性和阶级性，而且具有中国民族性。

由于周恩来具有矢志不渝的坚定信念，通今博古的渊博知识、高瞻远瞩的求实精神，多谋善断的斗争策略，虚怀若谷的谦