

赵剑华 著

# 领导学 管锥编

中国工人出版社

## 图书在版编目(CTP)数据

领导学管锥编/赵剑华著. 北京:中国工人出版社,1999.7

ISBN 7-5008-2272-3

I. 领… II. … III. 领导学-中国-古代 IV. D691

中国版本图书馆 CTP 数据核字(1999)第 36916 号

---

出版发行:	中国工人出版社 (北京鼓楼外大街)
印 刷:	北京飞达印刷厂
经 销:	新华书店北京发行所
版 次:	1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷
开 本:	850×1168 毫米 1/32
字 数:	220 千字
印 张:	8.18
印 数:	1~1000 册
定 价:	15.8 元

# 自序

如果真的有谁说，领导者只有学了领导科学，才能实施科学的领导，那肯定是一种奇谈和笑话。但是，如果真的有谁敢说，领导过程中没有一种规律可循，那恐怕更不符合实际。古今中外，没有学过领导科学而能当好领导者的人比比皆是，而学了领导科学，从中获益的人也并非鲜见。

从领导科学的角度讲，这个世界本来就是由领导者和被领导者两种人所构成的，只不过是范围不同、层次不同罢了。而这种领导者和被领导者的关系，又是相对的，可以相互转化的。所以，无论是从实施领导的角度讲，还是从接受领导的角度讲，任何人掌握和研究领导科学，恐怕都不能说是僭越和多余的。把领导活动，作为一门科学加以研究，是人类社会的一大进步，是时代文明的一个新的里程碑。加强对“领导活动”这一领域的研究，可以使人们通过揭开领导活动内在规律性这层面纱认识，而增加领导活动的认识。从这个意义上讲，掌握和研究领导科学，是人类社会思想意识的一场革命。

理性的自觉，必然带来实践的自觉。一天，偶然翻出自己过去的读书笔记，重新检视这些旧作，竟又得到新的启发和感悟。从“奇文共欣赏，疑义相与析”的心态出发，不揣浅陋，整理成册，或许对他人也有启发。这本书，用钱钟书先生的话讲，就是“以管窥天，以锥指地”。书中所指者虽小，但读者所得者必大。故不揣冒昧，以《领导学管锥编》名之。更确切地说，这是一本领导学笔记，与其说它是自己的，倒不如说是大

家的。书中无论是引用今人的观点,还是古人的语言,都不再一一标明,在此一并致谢。

这本书与生俱来的不足,给它的读者留下了充分的批评空间,但同时也使它的不断完善有了可能,这正是我之所求。

赵剑华

一九九九年八月十九日

# 目 录

## 一 领导者的世界观和方法论

- 一 你对了,世界就对了 ..... 1
- 二 你站着,宇宙是一种结构;你坐下,宇宙是另一种结构  
..... 4
- 三 知道做不到,等于不知道..... 10
  - 1. 认真看书学习,弄通马克思主义
  - 2. 努力实践和发展马克思主义

## 二 领导者的政治立场和群众基础

- 一 人民自有回天力 ..... 19
- 二 振业兴国靠人民 ..... 21
- 三 人民公仆为人民 ..... 25
- 四 依靠群众为群众 ..... 31

## 三 领导者的用人艺术和处人哲学

- 一 领导者的用人艺术 ..... 45
  - 1. 用人行政是领导者的要务 ..... 45
  - 2. 领导者要有爱才的心肠和识才的慧眼 ..... 51
  - 3. 用人不疑,疑人不用 ..... 62
  - 4. 领导者要有用人之长的艺术和容人之短的雅量 .....  
..... 67

5. 要建立人才新陈代谢的管理制度 .....	72
6. 古代思想政治家的人才观以及用人的事例和传说 .....	75
二 领导者的处人哲学 .....	97
1. “团结”是领导者的立身之本 .....	97
2. “斗争”就是领导者的人生 .....	113
<b>四 领导者的智慧源泉和决策原则</b>	
一 群众的实践活动是领导者的智慧源泉 .....	116
二 “从群众中来,到群众中去”、“集中起来,坚持下去”是领导者的决策原则 .....	118
1. 从群众中集中起来 .....	121
2. 形成正确的领导意见 .....	137
3. 到群众中坚持下去 .....	145
<b>五 领导者的工作作风和办事秘诀</b>	
一 调查研究是领导者最基本的工作方法 .....	152
1. “没有调查,就没有发言权” .....	153
2. “只有忠实于事实,才能忠实真理” .....	163
3. “去粗取精,去伪存真;由此及彼,由表及里” .....	170
二 “实事求是”、“具体问题具体分析”是领导者处理世事的基本原则 .....	173
<b>六 领导者的领导作风和行政法则</b>	
一 赏罚严明为治之要 .....	201
二 自治方可治人 .....	208
三 从命不如尊敬 .....	216

## 七 领导者的学习修养和自身建设

- 一 人皆可为尧舜····· 226
- 二 去其不如尧舜者····· 234
- 三 就其如尧舜者····· 244

# 一、领导者的 世界观和方法论



## 一 “你对了，世界就对了”

世界总是对的。

“你对了，世界就对了”，记得这是印度哲学家奥修说的话。

奥修这句话，对于领导者来说，有很大的用途。虽然我们不能要求每一个人总是保持“对的”，但是，我们却可以这样去要求一个领导者，尽管领导者有时也会错的。这样要求别人是苛刻的，但这样要求一个领导者，无论如何也不能算是苛刻的，原因很简单，因为他是领导者。

尼采说过一句话：“受苦的人没有悲观的权利。”因为受苦的人，要克服困境，不但不能悲观而且要比别人更积极。我们说，领导者没有失败的权利。任何被领导者和其领导者之间，都有一种“约”，这种单方面的、愿者上钩的约定，是一种带有强制性的、非常公正的



“不平等条约”——即领导者所领导的被领导者，只能与自己的领导者共享成功的果实，而不能同饮失败的苦酒。所以，从做领导者之日起，摆在你面前的路就只有一条，那就是成功。领导者必须成功，因为你不能失败，你的被领导者，没有付出和承担因你的失败，而产生的代价的耐心和义务。你可以不成功，但还有成功者。要知道这个世界是不等人的，它残酷得甚至不能给予失败者一点同情心。



从某种意义上讲，所有愿意接受被领导者这种带有强制性的“约”的领导者的事业，不仅是一种智者的事业，而且是一种强者的事业，甚至可以说是一种成功者的事业。领导者的实践，不仅是一种光艳照人的工作，而且是一种高强度的劳动，甚至可以说是一种卓越的创造。铁路、公路固然重要，但对于一个领导者来说，更重要的是“思路”。有看法，才会有办法，有思路，才能有出路。小思路，小出路，大思路，大出路。领导者在纷繁复杂的环境中，要保持“对的”，要成为一个成功者，就必须有正确的思想路线，就必须有科学的世界观和方法论，掌握认识世界和改造世界的思想武器。

马克思主义哲学，是整个马克思主义学说的重要组成部分和理论基础，是人类以往科学和哲学思想发展的光辉结晶。所以，马克思主义哲学也是领导者认识世界和改造世界的思想武器，是领导者科学的世界观和方法论。

领导者为什么必须掌握马克思主义哲学呢？

首先，领导人才问题，从实质上来说，是无产阶级革命事业领导权交到谁手里的问题，这是关系到党和

国家前途和命运的大事。对于一个领导者，首要的一点，必须是共产主义的忠实可靠的战士，具有坚定的马克思主义信仰。

皖南事变后，北伐名将叶挺同志被国民党囚禁。在狱中，面对敌人的威胁利诱，他大义凛然，坚贞不屈。狱中墙上，留下了他“富贵不能淫，威武不能屈”、“三军可夺帅，匹夫不可夺志”的笔迹。重庆谈判时，毛泽东向蒋介石提出我方释放马法五，蒋方释放叶挺。当时国民党军统局总务处处长沈醉得知消息后，特地去狱中问叶挺出狱后要办的第一件事是什么？叶挺回答说：“请求党恢复我的党籍！”沈醉对此很不理解，把这句话报告了军统头目戴笠。戴笠沉思了一会儿说：“共产党人的可怕就是在这些地方。”对一切敌人来说，共产党人之所以可怕，就是因为他们有着坚定不移的马克思主义信仰，而这信仰之所以能坚定不移，又由于他们确信这是科学的真理。在人民群众看来，共产党人的可贵、可爱和可敬，也正是在这些地方。我们学习马克思主义哲学的根本目的，就是为了树立革命的、共产主义的世界观，并把它化为自己的人生观，用以指导自己的一切认识和实践活动，推进社会主义和共产主义事业。

江泽民在1999年1月11日省部级主要领导干部金融研究班结业式上的讲话中指出，思想理论素质是领导素质的灵魂。认真、刻苦、全面地学习马克思列宁主义、毛泽东思想特别是邓小平理论，对提高全党思想政治水平和执政能力，是极为重要的，必须摆在学习的首位。全党政治思想上的统一，政治信念上的坚定，是



全党组织上行动上统一和具有强大凝聚力战斗力的前提和基础。而这种政治思想上的统一和政治信念上的坚定,只能建立在全党同志自觉用马克思主义理论武装思想的基础之上。领导干部特别是高级干部应该努力成为忠诚于马克思主义、坚持走有中国特色社会主义道路、会治党治国的政治家。

其次,领导者之所以必须掌握马克思主义哲学,就是因为它有用,握之终身受用不尽。恩格斯指出:轻视辩证法是不能不受到惩罚的。列宁也说过:“在任何命题中,好像在一个‘单位’(‘细胞’)中一样,都可以(而且应当)发现辩证法一切要素的萌芽,这就表明辩证法是人类的全部认识所固有的。”毛泽东等老一辈革命家曾用马克思主义这件法宝把日本侵略者赶走,把蒋介石反动派打垮。他说:“我们要靠马列主义的真理吃饭,靠实事求是吃饭,靠科学吃饭。”

马克思主义哲学是世界的普遍真理,是科学的革命理论,是每个领导者认识事物的望远镜和显微镜,是领导者一切行动的指南,是领导者战胜困难的武器。

## 二 你站着,宇宙是一种结构; 你坐下,宇宙是另一种结构。

马克思主义哲学告诉人们:宇宙万物,都有其自身固有的发展变化规律,不依任何人的主观意志为转移。但是人却可以发挥自己的主观能动性,去积极地认识世界,改造世界。世界在改变着人们,人们也在改变着



世界。你站着,宇宙是一种结构,你坐下,宇宙是另一种结构。

如何正确地发挥自己的主观能动性,把领导工作搞好,这是每个领导者必须认真解决的重要课题。马克思主义哲学就是解决这个课题的钥匙。

马克思主义哲学,对于我们的领导工作,具有普遍的指导意义。这里,具体谈几点看法。

辩证唯物主义的物质观、运动观和时空观告诉我们:世界是在时空中按自己固有的规律运动着的物质世界。这个观点对我们的实践具有很重要的意义。第一,既然世界是物质的,当然就不依我们的主观意志为转移。因此,我们不论对于任何事物,都应当按照它的本来面目来了解,而不要把自己主观的思想感情强加给它。不论在什么时候,不论在什么地方,愿望不能代替事实。凡事要仔细调查,认真研究,从实际出发,了解事物的真面貌,以实际情况决定工作方针。而不能从主观想象出发,闭门造车,用自己的主观愿望或伟大人物的个别字句代替当时当地的实际情况,拟定方针、政策,决定工作方法。或者虽然也了解一些实际情况,但都是片面的、表面的,根据这些片面、表面的情况制订出来的方针、政策和工作方法,仍然是脱离实际的主观主义的方针政策和工作计划。这样在实践中,必定会失败。无数的事实表明,按照事物的本来面目认识事物,按照事物的本来面目来决定对待它的方法,这是十分科学的态度,采取这种态度,我们就会正确、顺利,不采取这种态度,我们就会犯错误,大而至于国家,小而至于个人,无不是这样。第二,既然物质是运动的,





一切都在发展变化着,那么,我们就应该以发展的观点看问题,不要把问题看死了。旧的问题不断解决,新问题、新情况不断出现,如果还是用老眼光看待新问题,就会不符合实际情况,肯定要犯错误。第三,物质的运动是有规律的。虽然世界万物表面上看起来是混乱而无秩序地变化着,但实际的变化发展却是有一定规律可循的。事物的规律决定于它的矛盾发展情况以及和它联系着的一些重要条件与相互间的关系。我们要善于分析事物的矛盾情况,研究它与其它事物联系的条件,认识事物的规律。用特殊规律补充普遍规律,掌握活的规律知识,来预测事变的前途,指导实际行动。不同的事物有不同的规律,我们应该用不同的方法去解决不同的问题。客观规律是铁面无情的。一般说来,工作的失败,就是由于没有掌握这件工作的规律性。顺我者昌,逆我者亡,乃自然法则之逻辑,只要我们善于通过扑朔迷离的现象,掌握事物的客观规律,顺任自然,按规律办事,就会立于不败之地。第四,既然物质的运动是在时间和空间中进行的,任何工作都离不开时间性和空间性,那么,我们在改造客观世界时,就要具体分析该事物的发展过程,看到它的时间特点和空间特点。不然的话,就会犯错误。我国的无产阶级革命是继俄国十月革命之后发生的,是沿着十月革命的道路进行的,但是必须结合我们的具体实际和主客观力量,依据不同的时间和地点,制定出适合于我国国情的马克思主义路线,排除“左”、右倾机会主义路线的干扰,采取由农村包围城市最后夺取城市的道路,才能推翻国民党反动政府,建立无产阶级专政,并由新民主主

义革命发展到社会主义革命。不论在什么时候,在什么地方,干什么工作,都要按照当时当地的情况和该工作本身的规律性来决定具体的工作形式和工作方法,并在时间和空间变化的时候,还要善于及时地改变工作形式和工作方法。要善于把时间、地点和条件综合起来考虑,抓住时机,当机立断。苏联的钥匙打不开中国的锁子。我们要善于因时制宜,因地制宜,“一切决定于条件、地点和时间”,一切以条件、地点和时间转移。

唯物辩证法的对立统一规律告诉我们:世界上任何事物都包含着互相对立的许多方面。这些互相对立的方面互相依赖、互相转化,既对立又统一。对立的斗争是绝对的,对立的统一是相对的,有条件的、暂时的。对立面之间的对立统一决定了事物发展变化的前途。这就要求我们在研究事物的时候,要按照事物本来的面貌去看它,要看到它的各个对立方面。既要看到它的正面,又要看到它的反面;既要看到它的存在,又要看到它的不存在;既看到它的发展,又看到它的衰颓。有所得,必有所失,有弊必有利,我们不能只看到弊的一面,而看不到有利的一面。譬如,一个国家困难多,这是不利的一面。但是,多难人心思治,多难人心思定,多难可以统一人们的意志。从这个角度上讲,多难却可以兴邦。要善于研究矛盾,揭露矛盾,分析矛盾,解决矛盾。但是,矛盾并非轻而易举便能抓住,我们不应当凭主观想象推断出两个对立面来,臆造矛盾,强加于事物。而应该实事求是,承认自己不懂,努力去研究客观事物中固有的矛盾。要懂得如何发展新生的进步的东





西,消灭腐朽没落的东西。而要达到这个目的,就必须站在新生的进步的势力方面,与腐朽没落的势力进行彻底的斗争。同时要懂得在一定条件下,与对立势力建立某些必要的联合行动,找出某些方面的妥协点,该进则进,应退就退。需要放弃某些目的的时候则放弃,以服从最大的目的,而在实行某些必要的妥协的时候,还要懂得继续进行必要的斗争。中国人民在抗日的共同目标下,虽与中国的一部分大地主、大资产阶级即官僚资产阶级在抗日战争中建立统一战线,同时对于后者的专制独裁与抗日的不彻底性,仍然不断地加以揭露、批评,并对此进行必要的斗争。这种斗争之所以必要,是因为它不但不会破裂统一战线,而且还阻止了大地主、大资产阶级即官僚资产阶级几次对敌人投降的企图,斗争反而成为巩固和维持统一战线的保障。对立统一规律还告诉我们:事物内部的许多矛盾并非势均力敌,地位个个相同,而是有主要矛盾,有次要矛盾。其中主要矛盾起着主导作用。这就要求我们办事要分轻重缓急,不能抓住芝麻,丢了西瓜。要围绕中心工作,安排好全盘工作。既要抓住中心,反对不分主次轻重,眉毛胡子一把抓;又要全面安排,反对单打一,要善于抓主要矛盾,同时又要考虑次要矛盾。在解决次要矛盾的时候,必须服从于主要矛盾,必须采取适当的方法,以便有利于配合主要矛盾之解决。

唯物辩证法的基本范畴中,关于因果关系的原理告诉我们:凡事必有其原因。吹什么风,落什么雨,栽什么树,结什么果,撒什么种子,开什么花。有其父,必有其子。善有善报,恶有恶报,不是不报,时辰不到,时

辰一到,统统都报。这并不是说什么精神力量在报应,而是客观规律在报应。你的工作方法不对头,就不会收到良好的工作效果;你长期坚持锻炼身体,到一定时候,身体就会强壮起来。一定的原因必定产生一定的结果,而这些原因都可在事物本身和事物之间的关系中去寻找。事物的发展是由许多条件引起的,要正确地了解一件事物发生的意义,必须研究事物发生的全部原因,从而把握真正的原因和主要的原因。工作的失败,往往起因于对因果关系的无知。要使工作有预见性,有主动权,就必须考虑到前因后果,这样才能充分发挥主观能动作用,实现对事业有利的结果,避免不利的结果。对这些因果关系的考虑,都应当是实事求是的、全面的,不能凭主观想象,不能简单化、绝对化。

辩证唯物主义关于本质和现象对立统一的原理告诉我们:任何事物都有两面:外表变化不定的形状即现象和内部一定的关系即本质方面。事物的现象常常是五花八门变幻不定的,往往使人捉摸不到它究竟是什么东西,但本质却是事物相当固定的。只从表面现象看问题,就会为千姿百态的现象迷惑,看不清自己应走的道路,陷入眼光狭窄,一知半解的境地。既然如此,我们就要打破现象之迷惑,认识事物之本质。然而,事物的本质总是寓于现象之中,隐藏在现象的背后,深居于事物的内部。要抓住本质,必须进行广泛的调查研究,在大量的现象中辨别确定哪些是起支配作用的、固定的关系即本质的关系,哪些是暂时的现象。撇开暂时的现象,抽取起支配作用的关系,以便把握本质的认识。同时,只有认识了本质,才能弄清什么是主流,什





么是支流,才能正确地应付一切现象的或局部的临时的事变,顺利地达到自己的目的。也只有透过现象抓住本质,认识事物之规律,才能有了先见之明,有了敏锐的洞察力和准确的预见力,才能掌握事物发展的基本趋向。

### 三 知道做不到,等于不知道



马克思主义哲学,是领导者认识世界和改造世界的思想武器,是科学的世界观和方法论,对各项工作都有普遍的指导意义。领导者要实现自己改造世界、造福人类之宏大目标,就必须努力改造自己的主观世界,用马克思主义哲学武装自己的头脑。

#### 1、认真看书学习,弄通马克思主义

领导者这个“孙悟空”,必须掌握马克思主义哲学这根“金箍棒”。那么,马克思主义哲学到底在哪里呢?

马克思主义哲学产生于十九世纪四十年代,是马克思、恩格斯创立的。后来,列宁、斯大林等革命家使用过它。十月革命,一声炮响,给我们送来了马克思主义。毛泽东、邓小平等革命家把马克思主义哲学的普遍原理同中国革命的具体实践相结合,继承和发展了马克思主义。现在,这些老一辈革命家已经离开了我们,但是,他们却给我们留下了许多不朽的著作。马克思主义哲学就在他们的书籍中。

马克思主义哲学是对客观世界的正确反映,所以