

# 领导科学

LINGDAOKE XUE YU BUDUIGUANLIYANJIU

## 与部队管理研究

王银元 张文卿 著

白山出版社

# 领导科学与部队管理研究

王银元 张文卿 著

白山出版社

## 军新登字 20 号

书 名：领导科学与部队管理研究

作 者：王银元 张文卿

出版发行：白山出版社

地 址：沈阳市沈河区二纬路 23 号

邮 编：110013

电 话：024 - 23088689

电子信箱：baishan867@163.com

责任编辑：孙福同

装帧设计：杨 竞

责任校对：刘 静

印 刷：北京瑞哲印刷厂

开 本：880 × 1230 1/32

印 张：11

字 数：280 千字

版 次：2008 年 5 月第一版

印 次：2008 年 5 月第一次印刷

统一书号：380687 ※ 0818

定 价：25.00 元

# 前 言

“问苍茫大地，谁主沉浮”。在现代领导活动中，作为领导者，仅有聪明的头脑，勤奋的精神和渊博的知识是不够的，还必须善于统领和引导、能动地率领部属并充分发挥群众的智慧和力量实现目标。这就要求领导者必须掌握领导技能和方法，拥有高超的领导艺术。正如先贤孔子所言：“工欲善其事，必先利其器”。

本书根据时代的发展，结合现实和工作实际，将近几年来在《管理世界》杂志；《现代领导》杂志；《领导科学》杂志；《领导工作研究》杂志；《部队管理》杂志；《党员文摘》杂志等国家、省部级和军队刊物、书籍及解放军报、军事统筹学会、“军队管理研究会”发表的部分获奖论文分类综合成册。她以史为鉴，较多的引用了古今中外帝王将相和领袖们以及一些成功领导者的经验、做法、失败的原因和教训，力求析事明理。集知识性、趣味性于一炉，熔领导方式方法、思想艺术为一体。不论你在军、地领导岗位上“扬帆”、还是在商海中领导“弄潮”，本书将给你启迪。

编 者

2008年7月5日



## 上篇 领导科学篇

<b>领导者选才的艺术</b> .....	(1)
现代领导者的人才观 .....	(1)
拿破仑识才爱才用才 .....	(3)
考察使用干部的艺术 .....	(6)
马歇尔的远见卓识 .....	(10)
现代领导者的用人之道 .....	(14)
<b>领导者用人的艺术</b> .....	(30)
现代领导者应善于综合运用他人的智慧 .....	(30)
现代领导者的领导风范 .....	(33)
拿破仑的“励兵”艺术 .....	(36)
今犹存此弊 .....	(38)
谈心有“术” .....	(41)
<b>领导者谋事的艺术</b> .....	(44)
领导者应善于集中精力抓大事 .....	(44)
从李晓华的发展看现代领导者的成功之道 .....	(46)
领导者摆脱忙乱的艺术 .....	(49)
“羊”相出之有因 .....	(52)
无“功”即为“过” .....	(54)
<b>领导者慎独的艺术</b> .....	(55)

由“曹肱不可”所想到的 .....	(55)
人之“愚”与麝之“智” .....	(58)
照照这面“镜子” .....	(60)
源清则流洁 .....	(63)
有感于周恩来的“家规” .....	(64)
<b>领导者宽容的艺术</b> .....	(66)
宽容与“贞观之治” .....	(66)
蓄鱼水忌十分清 .....	(67)
批评的艺术 .....	(69)
聪明的惩罚 .....	(72)
<b>领导者语言艺术</b> .....	(73)
态势语言艺术 .....	(73)
领导者幽默的艺术 .....	(82)
部属给领导者言谏的艺术 .....	(85)
齐威王“听”的艺术 .....	(88)
<b>领导者提高素质的艺术</b> .....	(90)
做一个有效的领导者和管理者 .....	(90)
与时俱进不断提高自己 .....	(96)
着眼新特点强化部队基层管理者素质 .....	(98)
<b>领导者工作的科学化</b> .....	(105)
冯谖的近忧与远虑 .....	(105)
抓“大”与放“小” .....	(107)
“拒绝”的艺术 .....	(108)
细节的魅力 .....	(111)

## 下篇 部队管理研究篇

<b>部队创新管理研究</b> .....	(113)
-----------------------	-------

---

与时俱进地抓好军队政治工作落实之思考 .....	(113)
按照三个代表重要思想科学指导部队管理创新 .....	(120)
围绕新形势创新管理新机制 .....	(127)
管理创新应处理好的“五个关系” .....	(135)
<b>部队正规化管理研究 .....</b>	<b>(141)</b>
给“特别官兵”以特别呵护 .....	(141)
践行三个代表重要思想强化院校正规化建设 .....	(145)
落实条令条例坚持从严治校 .....	(153)
<b>部队新情况管理研究 .....</b>	<b>(158)</b>
新世纪部队基层管理新对策探讨 .....	(158)
践行“士兵第一基层至上”思想加强部队基层建设与管理 .....	(165)
着眼特点寻求对策有针对性地做好驻城镇部队管理工作 .....	(172)
<b>部队干部管理研究 .....</b>	<b>(180)</b>
增强素质创新方法提高部队基层干部的管理教育工作能力 .....	(180)
努力提高干部自身素质锻造新世纪合格军事人才 .....	(187)
增强干部管理责任心的对策与思考 .....	(194)
<b>部队士官管理研究 .....</b>	<b>(197)</b>
加强士官队伍管理筑牢“打赢”基础 .....	(197)
着眼战斗力建设增强士官队伍素质 .....	(208)
士官队伍管理要严格把好“四关” .....	(213)
谈新时期士官家属来队的接待与管理 .....	(221)
士官转业前的管理之我见 .....	(230)
<b>部队“微观”管理研究 .....</b>	<b>(232)</b>
狠抓重点突破难点切实做好新时期部队管理工作 .....	(232)
纯正官兵关系营造良好管理氛围 .....	(240)

改革创新破解日常管理难题 .....	(251)
感言“兵难带” .....	(258)
爱兵也要与时俱进 .....	(262)
部队安全管理研究 .....	(265)
部队安全管理工作中的“五抓五要” .....	(265)
更新观念走出军事训练安全管理误区 .....	(270)
坚持从难从严落实常抓常议扎实抓好部队安全管理工作 ... .....	(274)
把握关键环节有效地做好部队车辆安全防事故工作 .....	(279)
要加强小远散直单位的安全管理 .....	(283)
刍议做好实兵演习中的安全管理工作 .....	(286)
浅谈高技术条件下的战场安全管理 .....	(289)
部队院校管理研究 .....	(293)
加强正规化管理搞好素质教育 .....	(293)
加强学员队管理培养跨世纪合格军事人才 .....	(298)
以育人为本努力提高军校学员素质 .....	(310)
学员队干部要做到“八有” .....	(318)
军校“中培”学员特点与管理 .....	(322)
外军军校管理的几点启示 .....	(326)
部队综合管理研究 .....	(329)
浅谈新世纪军事训练管理 .....	(329)



# 领导者选才的艺术

## 现代领导者的人才观

近年来，一些单位人才紧缺和人才浪费的现象依然并存。表现为一边是大量地接收地方大学生充实部队人才队伍，一边是学士、硕士、甚至博士脱下军装。诚然，其中有个人的原因，但笔者认为，更多的则是少数领导同志人才观念滞后，受旧的观念束缚、选才用才不当所致。因此，在人才选拔运用的问题上，解放思想、破除旧的观念、做到与时俱进，就显得十分重要了。如何做到真正的能够把人才招得来、留得住、用得好，充分发挥其聪明才智？对此，本文试图从以下四个方面谈一点自己的看法。

### 一、重文凭更重能力

通常，学历与资历、能力具有一定的一致性。但现实社会生活中不同的个体有时也存在不一致的现象。如能力强者未必就一定具有较高的学历与文凭，反之，高学历与知识丰富者能力未必一定就强。这就要求我们在识别人才时既要承认文凭，但不唯文凭，进而在关注其真才实学上下功夫、做文章。克服单纯追求学历、文凭、资历的倾向，把重视文凭、学历、资历与重视知识能

力结合起来。

## 二、破除人才使用中的格

人才选用不能没有‘格’，但同时也不能拘泥于旧格。从历史发展进程看，家庭出身，个人职业，进身途径，资历财产等都曾作过人才选用的资格限制，但随着社会的发展，这些“格”必将逐步被摈弃。

第二次世界大战前夕，美国总统罗斯福破格提升陆军准将乔治·马歇尔为陆军参谋长。当时这是一件震动朝野的决策，虽然有很多人讲怪话，罗斯福坚定不移。马歇尔上任后，第一件事就是破格提升4088名年轻军官，其中包括后来驰名中外的艾森豪威尔，肯尼、斯巴兹、巴顿等人。这些人在二次大战中屡建战功，用事实证明了他们是能够独挡一面的军事人才。如果罗斯福不采取这一断然措施，继续靠论资排辈那一套来对付战争的考验，其后果则是不难想象的，其选人用才打破年龄、资格的框框，不能不算是成功的一着。

## 三、不求全责备，扬长避短

“人们的缺点多半是同人们的优点相联系的。”（《列宁选集》第4卷第476页）领导实践证明：一个进取心强、敢冒风险、敢于探索的人，有时工作难免想得不周不细，某些环节甚至脱离实际；一个有魄力、有才干、有毅力、不达目的誓不罢休的人，有时难免显得骄傲、主观、甚至武断；因此，在选拔运用干部中，看问题要看主流，对干部的长与短进行辩证的分析，充分施展其聪明才智，进而推动事业的发展。

美国南北战争时期，林肯对格兰特的任用就是这样，林肯总统当初任用过三、四位将领，但这些无大缺点的将军在拥有较强人力、物力的优势下反而一个个都败在了南方李将军领导的将领们手下。林肯分析了失败的原因和对方将领的特点后认为：战争

的胜败，其因素虽然是多方面的，但高素质的人才实施正确的组织指挥，则是战争胜负的重要因素。林肯分析原因后，决定起用格兰特将军为总司令。命令一出，舆论哗然。有人告诉林肯，格兰特好酒贪杯，大任难当。林肯却笑着说：“如果我知道他喝什么酒，我倒应该送他几桶，让大家共享。”事实证明林肯选才选对了。格兰特受命后，成为南北战争形势的一个转折点。值得注意的是，在改革开放和社会主义市场经济形势下，我们的干部走的是前人没有走过的道路，干的是前人没有干过的事业，因为他们是开拓者，难免工作中会出现某些预想不到的偏差，如果用求全责备的眼光来要求开拓型的干部，人才就很难被选拔上来。在这样的情况下，作为领导者，一定要明辨是非，旗帜鲜明地对他们的工作予以坚决支持和热情帮助，只有这样，我们的事业才能不断创新，不断发展，不断前进。

### 拿破仑识才爱才用才

拿破仑·波拿巴（1769—1821）法国近代史上著名的军事家和政治家。1769年出生于科西嘉岛阿雅克修城的一个破落贵族家庭。1779年在法国布里埃纳军校学习军事，1784年升入巴黎军官学校。1793年7月率部一举攻下了保王党的堡垒土伦，深受雅各宾派奥古斯都·罗伯斯庇尔的赏识，次年被任命为少将炮兵旅长。1796年3月2日，年仅26岁的拿破仑被任命为法国意大利军司令官，从此开始了独立作战的生涯。1799年11月9日，拿破仑发动了“雾月政变”成功，成为第一执政。他励精图治，发展国力，一时间法国出现了繁荣昌盛的局面。1802年5月，经全民投票通过，拿破仑成为“终身执政”，集行政、司法、立法大权于一身。1804年5月18日，拿破仑黄袍加身，宣告自己为法兰西第一帝国皇帝，称号为“拿破仑一世”。他之所

以能够从一个破落贵族家庭的孩子一举登基于法国领袖，虽然原因是多方面的，笔者认为，他在领导实践中十分重视人才，善于识才、爱才、用才将是重要原因之一，他的用才之道值得学习借鉴。

### 一、无微不至爱护人才

拿破仑深知人才成长的艰辛和人才在事业中的意义，因此，对人才有着特别的情感。他在执政期间，十分注意爱护人才。1798年远征埃及时，拿破仑随军带了167名学者、专家，组织了名曰“埃及科学院”的机构，以便随时向他们学习请教有关埃及的各种问题，为了不使他们在残酷的战争中受到伤害，在埃及的行军路上，拿破仑发布了“让驴子和学者走在中间”的著名命令，他把科学家的安危与全军存亡看得同样宝贵，就是在危急的时刻，拿破仑爱护人才的信念也未动摇过。1814年3月，由于莱比锡战役的失败，反法同盟大军兵临巴黎城下，首都危在旦夕。此时，法国工程师的摇篮——著名的巴黎理工学校的学生要求入伍，参加保卫首都的战斗。拿破仑闻讯后踌躇再三，最后毅然拒绝说道：“我不愿为取金蛋而杀掉我的母鸡。”（《法兰西第一帝国皇帝拿破仑》第33页）

### 第二，想方设法启动人才

怎样调动人才的积极性，将社会各种人才启动起来，使之以持续不竭的热情在社会活动中奉献个人才智，这是用才的一个关键。对此，拿破仑作了种种努力。1802年5月，他在法国建立了新的勋位等级制度——荣誉军团。这是一个极具荣誉地位的组织，该团由拿破仑亲自主持的委员会管理，进入该团的成员除了得到勋位外。还得到国家封给的优厚奖赏。什么人才能有此荣幸？拿破仑打破过去军人独揽荣誉军团的陈规，规定除了“在争取自由的战争中对国家有重大贡献”的军人，还包括“以其学问、才和德行帮助建立或捍卫共和国原则”的文职人员（《拿

破仑…世传》上卷第 290 页)。正是这样，不仅拿破仑那些能征善战的战将，而且当时法国社会的著名学者如拉普拉斯、蒙日，贝托莱、拉格朗热、夏普塔尔、特雷拉等都成了其中的一员。拿破仑的这一创举，目的在于通过给予人才崇高的荣誉地位和丰厚利益，鼓励社会的人才奋发上，从而把全国人民的聪明才智都调动起来。拿破仑的这一制度是成功的。在他执政的岁月中，那么多的文武人才忠心耿耿地追随着他，在法兰西第一帝国的事业中各显神通。这项制度后来在法国社会长久地坚持下去，即使在波旁王朝复辟后也没有被废弃，这从侧面说明它满足了法国民族心灵深处的要求。

### 三、不拘一格选拔人才

为了避免真正的人才由于偏见遭到埋没，使之集合在身边，拿破仑在选拔人才的过程中，大胆摒弃那种妨碍人才脱颖而出的传统观念，不拘一格地挖掘人才。他反对论资排辈，只要才华出众，年轻资历浅不能成为被重用的障碍。他在 1804 年登基称帝时，诏封了 14 位现役元帅，其中 37 岁以下的就有 7 人，最年轻也最能干的达乌元帅当时只有 34 岁。在平常和出征作战中，他也常常毫不犹豫地将军证书授予那些年轻有为的军官。对于陈腐的讲究出身的门第观念，拿破仑更是嗤之以鼻，他广泛宣扬“每个士兵的背囊里都有一根元帅的指挥棒”的思想，在军队里号召人人争当将军和元帅。他所提拔重用的元帅们很多就出身于社会底层，例如著名的内伊元帅是饭店主的儿子，拉纳元帅则为士兵的儿子，以勇敢著称的勒费弗尔元帅原是个目不识丁的士兵，廖拉、贝尔纳多特地均为行伍出身。

### 四、扬长避短善用人才

拿破仑懂得只有恰当地用人，才不致浪费人才。因此，他用人注意扬长避短。这充分体现在他物色参谋长这个职位上。贝尔

蒂埃早年受过地图绘制员的训练，参谋出身。因此，其军人素质仅限于处理参谋业务，不过，他在这方面却是出类拔萃的。拿破仑深切地了解贝尔蒂埃的情况，慧眼识才，指出：“他缺乏决断能力，所以不适合当指挥官，但他却具有一个优秀参谋长的一切素质。他是个很会识图的人，通晓一切侦察手段，总是亲自发布命令；对于极为复杂的部队调动，他能指挥裕如，有条不紊。”（《拿破仑》第43页）于是，他决定用其所长，第一次远征意大利期间就重用贝尔蒂埃为他的参谋长。此后18年的历史证明，雄才大略的拿破仑与细致周到的贝尔蒂埃的组合堪称完美的一对。

## 考察使用干部的艺术

写下这样一个题目，并非为少数有缺点和政绩平平的干部开拓，而是希望将那些德才优秀的领导同志（尽管还存在这样或那样的一些不足或小的毛病）选拔到相应的岗位上。避免人才的浪费和流失。这是因为人才是社会的宝贵财富，是事业成败的关键所在。然而，观察发现，在当前人才选拔和运用的问题上，少数领导同志思想上或多或少存在着一些过时的观念和用人标准，以至于在人才选拔和使用的问题上出现了一些这样或那的偏差。怎样正确看待干部的“长”与“短”、如何客观分析群众的评议和社会舆论以及干部的政绩等，对此，本文试图从以下三个方面谈一点我们的看法。

### 一、辩证的看待干部的长与短，力求扬长避短

“人们的缺点多半是同人们的优点相联系的。”（《列宁选集》第4卷第476页）这是因为一个进取心强、敢冒风险、敢于探索的人，有时工作难免想得不够周不细，某些环节甚至脱离实际；一个有魄力、有才干、有毅力、不达目的誓不罢休的人，有时难免

显得骄傲、主观、甚至武断；一个事业心、责任感极强的人，有时难免有急躁情绪……如果墨守陈规，平平庸庸，四平八稳，似乎没有上面所说的那些毛病，通常，这样的人一般不会有作为。我们希望人才的缺点少些、再少些，置至完美无缺，但这只是一种理想主义，不符合客观实际。社会实践证明，往往人的才干越高，其缺点越容易引人注目。因此，选拔干部通常应进行辩证的分析，分清哪方面是主要的，哪些方面是次要的，从而大胆的将人才选拔到适当的岗位，并使其扬长避短，充分施展其聪明才智，进而推动事业的发展。

当然，这里要说明的是并非干部的缺点越多越好。值得注意的是，在改革开放和社会主义市场经济背景下，如果用求全责备的眼光来要求开拓型的干部，人才就很难被选拔上来。因为他们是开拓者，他们要走前人没有走过的道路，要从事前人没有从事过的事业，难免工作中会出现某些预想不到的偏差，在这种情况下，作为领导者，一定要明辨是非，旗帜鲜明地对他们的工作予以坚决支持和热情帮助，只有这样，我们的事业才能不断创新，不断发展，不断前进。

## 二、客观分析群众的褒贬，力求去伪存真

通过群众的评议，可以了解干部的能力水平、思想品德和群众基础，这也是识别人才的一种有效方法，但对群众的评议要作具体的分析。一方面要相信群众的大多数是公证的，另一方面，由于人们思想认识水平的高低不同，看问题所站的立场、角度各异，加上个人的情感因素等，评议的情况有时难免会出现失真。实践证明，工作推诿、不敢负责、见风使舵、察言观色，谁也不得罪的“老好人”往往在短时期内可能赢得一些人的选票。而坚持原则、敢说敢为，工作标准高、要求严、善开拓、会管理、能实干的干部往往得罪的人也多，他们未必得票就最多，有时甚至出现与实际情况相反的结果。据史载：齐景公派晏子到东阿去

做官，不到一年，晏子的坏名声便一次又一次地被传到齐景公的耳朵里。一次，齐景公听完汇报后，深感晏子不忠，十分恼怒，于是决定微服私访，看个究竟。结果所见的情景与他所听到的汇报大相径庭，晏子把东阿治理得井井有条。随即，齐景公召见晏子：“为什么你这样努力工作却遭到那么多人的非议？”齐景公问，晏子回答：“臣治东阿，修山路整户口，招惹坏人的讨厌；奖励勤俭孝悌、惩罚偷盗，招惹了懒人的讨厌；秉公判案，招惹了豪强的讨厌；对别人求办的事依法办理，惹得左右讨厌；接待贵人不超过礼节，惹得贵人讨厌，前番使臣来东阿，接触的大多是豪强贵人，他们自然会大进谗言，臣的坏名声也就传开了。”齐景公听了这番话，暗自高兴，更加相信晏子是贤臣，并重用了晏子。（《晏子春秋》第五集）于今而论，把古代社会君臣之间的关系比作今日的领导与下级关系，固然不妥，但其道理确是类同的。这样的现象古代有之，近代也依然存在。因此，必须辩证地看待、分析“群众”的评议和社会的舆论，做到群众评议与组织实地考察相结合。在听取汇报、阅读材料的同时，还应勤于思考，善于分析，并深入实际了解真情，辩证地看待和分析群众的“舆论”，实施正确决策，及时的将那些德才兼备、扎实工作、政绩突出的干部（尽管还存在这样或那样的小毛病）提拔到相应的岗位上。力求避免出现人才选拔和使用上的失误。

### 三、综合考查干部能力的强弱，力求客观公正

说到干部的政绩，通常要联系干部的工作岗位。特别是对于少数政绩平平干部的评定，除客观综合分析其外部和内部等环境因素外，还必须从分析干部特长使用入手。但长期以来，少数同志总是囿于一种陈旧的考察观念，通常抛开干部所处的内、外部环境 and 特长使用等条件，用统一的标准进行衡量，导致干部政绩考评失真的现象时有发生。如何考评干部政绩并使之公正，这里不可一概而论，但笔者认为，也有其一些带有共性准则，即看其



是否把主要精力和时间用于抓党的路线、方针、政策和本单位建设的主要工作的落实上，如果离开了这个前提去求政绩，就是舍本求末；其次，看抓的工作是否有利于本单位的基础建设，那种靠拼单位老本去换取工作成果的作法是不可取的；再次，看工作的出发点是否有利于本单位的长远建设，仅仅眼前红红火火，但经不起时间的检验是只顾眼前的短见行为，于事业则更加有害。通常，在这样的基础之上对干部政绩进行考查和比较，就能看出谁更优秀。此外是干部的才尽其用问题。观察发现，在干部使用的问题上，少数领导同志乱点“鸳鸯谱”的现象也时有发生，从而出现学非所用，有时甚至出现扬短避长的现象。这种现状于组织、干部都是十分有害的。大凡看过《三国演义》的同志都知道诸葛亮挥泪斩马谡的故事，败军之将军法论处，本无可非议，但把一个不善带兵打仗的人推到指挥一线，最后出现街亭失守，导致马谡被斩。我们看到，尽管马谡论战事、谋战法出众，但统兵打仗并不在行，说白了就是“谋功”硬，“做功”软。但诸葛亮却称赞他为“当世之英才”，不顾刘备的再三劝阻，对其备加重用。这实则是一场因用人失策而造成的悲剧。对此，诸葛亮上表自贬三级，以示惩戒。其实，马谡不是没有长处，如果诸葛亮能用其所长，将他留在身边，出谋划策当参谋，马谡不仅丢了性命，还可能成为一代谋士。可见对于用人者来说，选才用才并非易事，而扬长避短则更加可贵。设想，如果让张飞绣花，让林黛玉降妖，那么，他们的档案里恐怕只是平庸的记录。实践证明，用短不用长，即使是人才，也无疑用了一个庸才。当然，下属政绩平平，除自身负有不可推卸的主要责任外，有时问题往往出在上级的不知人，不善任的问题上。因此，对干部的政绩考评应力求做到综合衡量和比较。