

传 统 文 化

与

现代领导艺术

张泰 高宏存 / 编著

品鉴传统文化



体味领导艺术



人民出版社



传统 文化 与 现代 领导 艺术

张泰 高宏存 / 编著




人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

传统文化与现代领导艺术 / 张泰, 高宏存编著. —北京: 人民出版社, 2013. 3

ISBN 978 - 7 - 01 - 011739 - 3

I. ①传… II. ①张…②高… III. ①传统文化 - 应用 - 领导艺术 - 中国 - 通俗读物 IV. ①C933. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 030290 号

传统文化与现代领导艺术

CHUANTONG WENHUA YU XIANDAI LINGDAO YISHU

张 泰 高宏存 编著

策划编辑: 刘智宏

责任编辑: 刘智宏 岳改苓

出版发行: 人民出版社

北京朝阳门内大街 166 号 邮 编: 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

邮购电话: (010) 65250042/65289539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳顺印务有限公司

版 次: 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 15. 5

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 01 - 011739 - 3

定 价: 38. 00 元

前 言

历史悠悠，任何一个伟大的民族都有自己源远流长的文化，它是本民族生生不息、蓬勃发展的精神根基。博大精深的中华文化，是华夏民族实现伟大复兴的精神源泉。中国传统文化的精髓集中体现在儒、释、道、兵、法、墨等诸子百家的思想之中，其中蕴含了丰富的管理智慧。

权变的艺术

权的本义是一种树，后来指秤锤（《孟子·梁惠王上》指出：“权，然后知轻重；度，然后知长短”），进而转指权衡、变化。权变就是指因人、因时、因地而灵活变化，是一种行之有效的管理方式。

《孙子·虚实》中说：“兵无定势，水无常形。”事有常变，理有穷通。因此，在日常工作中，要审时度势，持经达变，具体问题具体分析。领导者不要作直线思维，不能搞一

刀切，要体察民情、理解民意，待人不教条，处事不循规，以取得最佳管理效果。《孟子·离娄下》中说：“大人者，言不必信，行不必果，惟义所在。”在不违背原则的前提下，在具体方法和事务的处理上，可以采取变通的态度。所以孟子又说：“男女授受不亲，礼也；嫂溺，援之以手者，权也。”三国时期著名军事家诸葛亮在联吴抗曹、安抚蛮夷的问题上，根据时间、地点、人物的不同，分别采取了三气周瑜、七擒孟获、六出岐山、五路退敌的不同战术，对生性多疑的司马懿则采取了空城计的策略。这些灵活多变的战略战术，是诸葛亮出奇制胜的法宝。

领导者要想实现有效领导的目的，就要根据不同的条件和环境，采用不同的管理方法，做出相应的领导行为，以变应变，不因时移势易而影响全局。所以说“善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”。

决策的艺术

“用兵之道，以计为首。”我们无论做什么事情，都要有计划。有好的对策才会有正确的决策，事情才会成功。所以《礼记·中庸》中说：“凡事预则立，不预则废。”著名的“田忌赛马”的故事在决策方面给我们很大的启发：做事之前要有周密的计划，在处理事情的过程中应该将自己的长处发挥到极致。

《墨子·非命》则认为：“然则明辨此之明说将奈何哉？子墨子言曰：‘必立仪，言而毋仪，譬犹运钧之上而立朝夕者也，是非利害之辨，不可得而明知也。故言必有三表。’何谓三表？子墨子言曰：‘有本之者，有原之者，有用之者。于何本之？上本之于古者圣王之事。于何原之？下原察百姓耳目之实。于何用之？废以为刑政，观其中国家百姓人民之利。此所谓言有三表也。’”意思是说，那么怎样把这些说法辨明白呢？墨子说：“必先要有一个标准。言论如果没有标准，就好比在旋转的陶器转盘上来确定早晚一样，是非与利害是无法分辨清楚的。因此，言论一定要有三项标准。”是哪三项标准呢？墨子说：“第一对事要追根溯源；第二要推究它的原由；第三要用之于实践。向何处去溯源呢？就是向上去探求古代圣王的事情。向何处去推究它的原由呢？就是向下考察百姓耳闻目睹的实情。实践中怎么用呢？就是把它应用到刑事与政务方面，看它符不符合国家与百姓的利益。这就是所说的言论必须遵循的三个原则。”因此，领导者在形成一个决断的时候，一定要进行详细的分析和比较，以确保决策不出现失误。

韩愈在《原道》中说：“君者，出令者也；臣者，行君之令而致之民者也；民者，出粟米、麻丝，作器皿，通货财，以事其上者也。”君王是决策的最高制定者，臣子是政策的执行者，百姓是决策的实施者，因而决策者责任重大，关系到国家的安危、民族的命运。如果政策出现了偏差，那

么将会全盘皆输，甚至国将不国。《慎子·君人》中说：“民之乱在于上，国之安危在于政。”领导者在制定一个决策、形成一个决议、决断一个事物的时候，要广泛听取大家的意见，集思广益，不能搞一言堂，更不能搞专制、独裁，以确保方针、方向、思路的正确性。

当然，决策者必须考虑到广大人民的利益，它关乎社会的稳定与繁荣。《管子·治国》提出了“治国之道，必先富民”的策略，认为“民富则易治也，民穷则难治也”。汉文帝、唐太宗、康熙帝等都很重视百姓的利益，重视农业生产，予民休养生息，所以他们统治的时期出现了盛世局面。

用人的艺术

班彪在《王命论》中说：“盖在高祖，其兴也有五：一曰帝尧之功裔，二曰体貌多奇异，三曰神武有征应，四曰宽明而仁恕，五曰知人善任使。”知人善任历来是我国古代用人的基本法则。用人要先考察人，只有知人才不会选错、用错人，只有识人才能得到真正的人才，才会做到用人得当、各得其所。孔子说：“吾以言取人，失之宰之；以貌取人，失之子羽。”领导者要具有很强的明辨是非的能力，在识人的过程中不要听信花言巧语，不能以貌取人。《墨子·尚贤》中说：“察其所能而慎予官。”这就告诉我们，在用人的时候还要根据他的能力而因人设岗，把有一技之长的人用

在最适当的位置上。正如《贞观政要》所说：“君子用人如器，各取所长。”在察人用人的问题上，魏征说得更为具体：“今欲求人，必须审访其行。若知其善，然后用之。设令此人不能济事，只是才力不及，不为大害。误用恶人，假令强干，为害极多。但乱世惟求其才，不顾其行。太平之时，必须才行俱兼，始可任用。”唯才是举、知人善任、用人所长，是一个领导者提高执政能力、实现整体效能的前提。

《六韬》提出了识人用人的标准：“一曰仁，二曰义，三曰恕，四曰信，五曰勇，六曰谋。”在用人方面，道德应该放在第一位。一个品德低下的人即使很有才能，充其量也只能是个歪才，成不了人才。许敬宗是一个很有才的人，唐太宗始终没有重用他，就是因为他的德行不好。王融在《〈李文公集〉前序》中说：“用忠正而不疑，屏邪佞而不近。”在用人的过程中，对于中正善良、诚实守信的人，应该“用人不疑”，不拘一格地放手使用，充分发挥他们的优势和才能，做到人尽其才。秦始皇重用蹇叔、商鞅、张仪、范雎等人，完成统一大业；刘邦重用张良、萧何、韩信，打败了“嫉贤忌能，有功者害之，贤者疑之”的项羽；唐太宗重用魏征、房玄龄、杜如晦等人，使大唐走向了富国强兵之路。但是，对于奸佞的小人应该及时疏远，不被其言行所左右。“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也”，历史的教训发人深省。

授权的艺术

授权是组织和领导提高工作效率和效能的重要手段。我国历史上中央机关先后有三公九卿制、九品中正制、三省六部制等分权管理的制度，地方上有分封制、州郡制、节度制、三司府州县制等，虽然历代有所不同，但作用是一样的，那就是分权管理。

领导者不需要自己事事躬亲，只要掌握了用人的方法即可。分工到人、责任到人，把特定的职务授予一定的人，根据任务完成得好与坏和具体情况给予相应的奖赏或惩罚，这才是管理之道。唐太宗、刘邦正是因为善于分权管理，才取得了辉煌的成就；诸葛亮不实行分权管理，事事躬亲，最后累死在疆场上。

一个人的精力毕竟是有限的，领导者如果能够做到恰当、合理、有效地分权管理，可以大大提高下属的工作积极性和创造力，提高整体效益。分权对于协调、平衡各种关系，减少领导者的工作负担，具有极为重要的意义。

中国历史源远流长，中国传统文化博大精深。本书撷取其中与现代领导艺术密切相关的部分，希望对提高领导者的执政能力和管理能力有所借鉴和启发。

目 录

第一章	传统文化与东方式管理智慧	1
一、	管理就是修己安人	3
二、	管理要顺应规律	10
三、	一分为三的思维智慧	14
四、	管理智慧是个多面体	20
五、	持经达变的思维方式	42
 第二章	 自我修持与管理之道	 47
一、	中国的文化理想：领导的大局观	49
二、	做事先安人，安人先安心	53
三、	无为而治：管理要顺其自然	57
四、	传道之人与办事之人	61
五、	出师未捷身先死：管理要讲科学	66
 第三章	 打造有“主义”团队	 71
一、	人人都是精神的载体	73

- 二、建设和下属的共赢圈 > 79
- 三、破格提拔领军人物 > 83
- 四、后浪推前浪：找好接班人 > 86
- 五、石墨变金刚：发现优势组合 > 90

第四章 练就识拔人才的眼力 > 93

- 一、改变用人观念：人人都是人才 > 95
- 二、如何识别人才 > 100
- 三、得人才者得天下：积极引进人才 > 105
- 四、选人不拘一格 > 110
- 五、给下属成长的空间 > 115

第五章 用才重于得才的神奇 > 119

- 一、人才管理要人性化 > 121
- 二、人才搭配讲技巧 > 125
- 三、对下属要宽严有度 > 129
- 四、学会驾驭特殊人才 > 133
- 五、避开用人的误区 > 138

第六章 规劝与激励的艺术 > 143

- 一、修辞立诚化顽梗 > 145
- 二、事实胜于雄辩 > 149
- 三、不要吝惜你的喝彩声 > 152

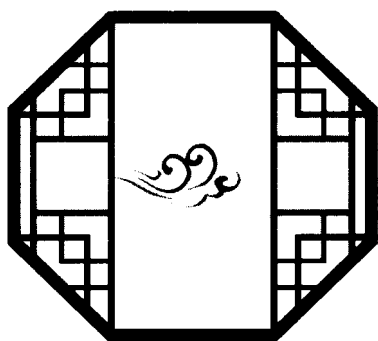
四、厚赏重罚是利器	156
五、扬善于公庭,归过于密室	161
第七章 塑造魅力人格领导力	165
一、打造魅力指数:志识恒学谦	167
二、泰山崩于前而色不变	175
三、领导者的情商和胆商	179
四、懂得交流,善于沟通	184
五、大事的原则与小事的风格	188
第八章 运筹帷幄的决策力	191
一、看问题要有前瞻性	193
二、撬动转危为机的节点	198
三、决策者要有应变能力	202
四、目标是动力之源	207
五、要有变革者的勇气	211
第九章 耐烦事功的执行力	215
一、变通处理有常与无常	217
二、优柔寡断事不立	222
三、盲目的希望是魔鬼	226
四、名与实的背反与选择	229
五、平常心与灿烂锦	233

第一章

传统文化与东方式管理智慧



中国传统文化蕴含了丰富的管理智慧，它们带有浓厚的东方特色，强调管理的人性化，注重管理者的个人修养。儒家的为政以德、以人为本，道家的顺应规律、无为而治，墨家的兼爱互利、尚贤节用，法家的以利安民、以术驭臣，佛家的色空，兵家的谋略，以及天人合一、持经达变的思想，对现代管理都具有很好的借鉴作用。



一、管理就是修己安人

做人是做官的基础，做官是做人的实现，为官治政必须先做好“人”开始。中国式管理就是一个“修己安人”的过程。“修己”是管理者首先做到个人自律，然后影响其他人也“修己”，大家互利互惠，各得所安，最终达到“安人”的目的，实现社会的和谐，取得最佳管理效果。

《论语·宪问》记载：“意思是说，子路问君子。子曰：‘修己以敬。’曰：‘如斯而已乎？’曰：‘修己以安人。’曰：‘如斯而已乎？’曰：‘修己以安百姓，尧舜其犹病诸！’”意思是说，子路问孔子如何做到君子。孔子回答说：“修养自身，对待工作严肃恭敬。”子路说：“这样就够了吗？”孔子说：“修养自身，使周围的人得到安乐。”子路又问：“这样够了吗？”孔子说：“修养自身，使所有的百姓都安乐。这一点，尧舜恐怕还做得不够好呢！”

《礼记·大学》中说：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。”意思是说，古代那些想在天下弘扬光明正大品德的人，要先

治理好自己的国家；想要治理好自己的国家，就要先管理好自己的家庭；想管理好自己的家庭，就要先修养自身的品性。这与孔子的观点是一致的：修身至为重要。领导也要讲修身。“修己”的目的是“安人”，不“修己”无以“安人”。但是如果想做得很好也不太容易，因为尧舜这样的贤人还没有完全做到。“安人”的效果在很大程度上取决于领导干部自身的修养，有时候他们连自己都管不好，也就无所谓管理他人了。正如《论语·子路》中所说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”俗话说的“上梁不正下梁歪”就是这样的道理。

那么，如何做到“修己”呢？

《左传·襄公二十四年》中说：“太上有立德，其次有立功，其次有立言；虽久不废，此之谓不朽。”“立德”是指做人，“立功”是指做事，“立言”是指做学问：立德、立功、立言，这“三不朽”是儒家所向往的最高人生理想，在今天也应该是我们修炼自身的人生目标。

1. “立德”

儒家强调“仁、义、礼、智、信”，具备了这五个方面修养的人，就是一个道德高尚的人。

作为一个社会人，对世间万物要有仁爱之心，对工作、对同事、对家庭、对社会要充满仁爱之心。仁者无敌。《孟

子·梁惠王》中记载了这样一段对话：

齐宣王说：“要有什么样的德行，才可以统一天下呢？”孟子回答说：“安抚老百姓可以称霸天下，没有什么人能够对抗他的。”齐宣王又试探性地说：“像我这样的人，可以安抚老百姓吗？”孟子笑了笑说：“可以啊。”齐宣王疑惑地问：“您是根据什么知道我能够做到呢？”孟子说：“我是听胡龅说的，他说，一次，您坐在大殿上看见有人牵着一头牛从殿下走过，就问道：‘要把牛牵到哪里去啊？’那人回答说：‘准备杀了用来祭钟的。’您就说：‘放了它吧，我实在不忍心看着它恐惧发抖的样子，没有什么罪过却被杀死，我真的不忍心。’孟子看了看齐宣王，说：“您有这样的仁爱之心，就足够统一天下了。”于是，齐宣王施行仁政，使齐国得到了很大的发展，百姓得到了实惠。

黄金有价，情义无价。为人处世除了仁爱之心，还要讲道义、正义、骨气，更要讲民族大义。孟子说：“义，人之正路也。”“生，亦我所欲也；义，亦我所欲也。二者不可得兼，舍生而取义者也。”一个人要是把义看得比生命还重要，那么何愁没有朋友，何愁事业不成呢？一个人是这样，一个国家、一个民族也是这样：一个不讲道义、没有正义、缺乏骨气的民族是很可怕的。南宋的文天祥用“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”的诗句和他为国捐躯的行动诠释了什么是真正的“义”。当今社会，更需要我们讲正义，讲骨气，讲民族大义。如果缺乏正义感，没有民族气节，也就无