

## 第一部分

# 领导者应该具有的几种素质



## 第一章 人格魅力

训练目标：使你认知人格魅力的作用并培养自己的人格魅力

训练方法：向优秀领导者学习  
学会培养和展示人格魅力

### 第一节 幽默的力量

周恩来是一位博学多谋、辩才杰出、富有幽默感的人。在长期的对外交往中，周恩来以其幽默一次次地巧解人意，化险为夷，显示了作为一名杰出外交家的动人风采。

一次在东南亚某国，周恩来在结束访问前的一次招待会上回答了记者提出的每一问题。招待会即将结束时，一位西方女记者问道：“周恩来先生，可不可以问您一个私人问题？”可以的。周恩来微笑着回答。“您已经 60 岁了，为什么依然神采奕奕，记忆非凡，显得这么年轻、英俊？”场内顿时响起了友善的笑声和掌声。周恩来温和地笑了笑，待场内安静下来，才声音洪亮而坦然地回答：“因为我是按照东方人的生活习惯生活，所以我至今都很健康！”翻译流利地译出周恩来的话，整个大厅里响起经久不息的掌声和喝彩声，各国记者无不为之折服。尤其是东方记者，仿佛体会到了一份荣幸和骄傲。“东方人”，三个简单的字，信手拈来，就为中国人民争取了众多的朋友。多么神奇的力量！

50 年代的一天，周恩来设宴招待外宾，正当外宾围着工艺品般的佳肴赞不绝口时，突然，用笋片刻成的一个中国民族图案，在盘里一翻身竟变成了“卐”。来宾大吃一惊，因为在国外这个符号是法西斯的标志。这时周恩来神情自若，随即解释道：“这不是法西斯标志，这是我

们中国的传统的一种图案叫‘万’字，象征‘福寿绵长’的意思。是对客人的良好祝愿。”转而，他又爽朗地说：“就算是法西斯标志也没关系嘛，我们大家一起来消灭法西斯，把它吃掉。”顿时，宾主哈哈大笑，一会儿就把这道菜吃了。

又有一次，周恩来举行记者招待会，介绍我国经济建设的成就及其对外方针后，一位西方记者提问道：“请问总理先生，中国可有妓女？”面对挑衅，他双眼盯住对方，正色回答道：“有。”顿时全场哗然。接着，他又铿锵地说：“在中国的台湾省。”话音刚落，立即掌声四起。对方不甘心，又提出：“中国人民银行有多少资金？”周恩来委婉地说：“中国人民银行货币资金嘛，有 18 元 8 角 8 分。”面对众人不解，他又以风趣的语调解释说：“中国人民银行发行面额为 10 元、5 元、2 元、1 元、5 角、2 角、1 角、5 分、2 分、1 分的 10 种主辅币人民币，合计为 18 元 8 角 8 分……”在高级的外交场合，周恩来同样显示出机智过人的幽默风度。1972 年，他陪同美国总统尼克松参观我国自行设计和施工的南京长江大桥。当踏上引桥时，尼克松问道：“总理阁下，南京长江大桥每天有多少人经过？”他回答：“5 人。”看到对方发怔的样子，他又自豪地解释说：“总统阁下，每天经过南京长江大桥的人是工、农、兵、学、商，不是 5 个人吗？”尼克松听后连连点头赞叹。

还有一次，周总理接见美国记者，对方不怀好意地问：“你们中国人为什么把人走的路叫做马路呢？”他听后没有急躁地用刺人的语言反驳，而是妙趣横生地说：“我们走的是马克思主义之路，简称马路。”对方又问，“在美国，人们都仰着头走路，而你们中国人为什么低着头走路呢？”他又微笑道：“这个问题很简单嘛，你们美国人走的是下坡路，当然要仰着头走路的，而我们中国人走的路是上坡路，当然要低着头走了。”寥寥数语，使对方哑口无言。

一次次风趣的交谈，一段段幽默的对白，无不表现出周总理所具有的过人的幽默感和高超的外交水平。他在谈笑风生中解决了纠纷，在幽默诙谐中化解了矛盾。幽默是思想、才学和灵感的结晶，能使语言在瞬间闪现出耀眼的火花，它往往针对人性中的弱点，以温和宽厚的态度，夸张或倒错的方式，俏皮而含蓄的语言，进行讥讽、揶揄，使人们在

会心的微笑中得到警觉。幽默是语言的润滑剂。幽默风趣，妙语连珠，对人际交往起着积极的作用。幽默能使激化的矛盾缓和，从而避免出现使双方难堪的场面，使剑拔弩张的紧张气氛缓和下来。驾驭语言和创造语言、诙谐幽默和不卑不亢是一位成功领导者的风采魅力和必备的素质。

## 第二节 人格的力量征服世界

美国硅谷里流行这样的说法——要想获得商业上的成功，只有两种可能：要么你是一家公司的创始人；要么你是一名伟大的工程师。假如你不是创始人，也不是一名聪明绝顶的技术专家，无论有多少财富，有多大实力，也没有人会带你去在硅谷一闯天下。

但在思科公司总裁约翰·钱伯斯身上却发生了与此相反的事情：他并没有参与创建他现在所领导的思科系统公司，也不是一名工程师，甚至不了解思科产品中某些更深的技术细节，但他在 2000 年全美国 50 名最佳 CEO 中排名第一。思科在其涉足的所有领域几乎都占据第一位的市场份额；其股票在上市后持续以一种疯狂的态势增长，成为市值最高的公司。思科的成功应该归功于钱伯斯的人格魅力和他所创建并培养的公司文化。

设在圣何塞的思科总部气度不凡，风景优美。但你很难在那里找到钱伯斯，因为他 40% 的时间都在旅途中。他平均每天会见 2 - 12 个客户。钱伯斯一般晚 7 点结束工作，他经常邀请当地的思科员工一起吃比萨饼和喝啤酒。每个工作日的早晨，13000 名员工涌向通往世界互联网工业帝国的 101 高速公路，经由圣托马斯高速路的圣何塞市的北面，几分钟后进入思科城，这是世界上最大的互联网经济中心，像一个工业花园。放眼看去，40 多座错落有致的沙岩色大厦之间，有公共汽车来回穿梭。

要找到思科总部可不容易，因为建筑相似，总部只不过稍微气派一点而已。建筑内部什么样？你可以自己猜想，办公室、摆设、办公设备……几乎都是统一的简朴是这里的作风。每个人坐飞机时都乘经济

舱，谁也不例外。思科系统中国公司市场部经理周志良告诉记者：“钱伯斯先生访华时，公司一开始给他订的是总统套间，可他坚决要我们退掉了，只住了一间标准间。他每次访华，从不带什么随从，总是一个人提着行李在世界各地飞来飞去，并且从来只坐经济舱。第一次听说的时候，我感到很惊奇，如今是深深地敬佩，有这样的领导，我们没有理由不干活！”

钱伯斯更喜欢别人称他为“约翰”而不是“钱伯斯”，他很喜欢和人打交道，在采访他时，他会走到记者中间回答问题，并亲自把麦克风递给记者，显得那么亲切而随和。当别人问到他高兴的问题时，他会像孩子一样天真地开怀大笑，还会向记者竖起大拇指。他常喜欢拿一些小礼物——鲜花、冰淇淋、巧克力等。他说：“使公司陷入困境的两个主要原因，一个是远离客户，另二个是远离员工。”无论在家里还是在旅馆里或是在某个度假圣地，他每天晚上都亲自核对思科的所有主要账目。关键账目很少按资金或销售量编制，而是按与账目相关的人员编制，这一切都体现出了以人为本的理念。

钱伯斯说：“我可能是如此规模公司中惟一这样做的首席执行官。但实际上我如此重视这些问题就意味着整个公司都持此态度。”他告诉所有的思科员工，如果谁认为某个账目很重要，就应该在他每晚核查的专用电话上留下语音信息。钱伯斯说：“电子邮件可能更有效，但我希望听到感情、听到焦虑、听到个人对所从事事业的态度。这些都是电子邮件所无法提供的。”

### 第三节 信任的力量

2000年3月27日，思科超过了微软，成为全球价值最高的企业，其市值高达5310亿美元。虽然现在通用仍处于霸主地位，但思科股票自10年前上市已上涨1000倍，成为股票市场有史以来最成功的股票之一。当人们以羡慕的口气谈论起思科创造的奇迹时，几乎都会不约而同地谈起一个人——思科的首席执行官约翰·钱伯斯。这位来自西弗吉尼亚的美国人已被评为当今世界最伟大的CEO之一，自他上任以

来，思科系统公司的全球业务得到了迅速发展，奠定了思科公司在互联网工业界无可争辩的领袖地位。在《财富》杂志 2000 年 2 月公布的“最值得尊敬的企业”排名中，思科名列第四位；该杂志 2000 年 3 月公布了“美国最佳企业”排名，思科名列第三。位于硅谷的《Upside》杂志将他评为“数字世界之王”；美国《商业周刊》称他为“互联网先生 Mr. Internet”，并且连续三年将他评为全球前 25 位高级企业总裁之一，最近又把他放在了“50 名最佳 CEO”第一名的位置上。

钱伯斯感慨地说：“其实我居于保守的一代。我的父母和我们的整个大家族是我孩童时的世界。”他曾讲述过这么一个关于他父亲的故事：“有一次我在河边钓鱼时不慎落水，我开始往下沉，父亲看到后使劲往我这边跑。‘别松杆！’他喊道。我坚持住了，他把我拽了上来。以后我才明白，他希望我能集中精力抓住杆，这样我就不至于太害怕。我相信了他 因此得救了。”

也许正因为深受父亲的影响，钱伯斯非常信任别人。他会要求管理人员口头承诺在思科呆一定时间。他与伙伴订过各种口头协议。“我任何时候都可以通过握手达成协议。”

现在，钱伯斯将这些古老的价值观运用于数十亿美元的交易、华尔街会议和与国家元首的各种会晤中，他在这个世界游刃有余。曾邀请钱伯斯在通用电气季度管理会议上讲话的通用电气总裁杰克·韦尔奇说：“约翰这样的人吸引力很强，我被他深深吸引了。他堪称一个非同凡响的商业巨人。”钱伯斯起初做过销售员，他开朗乐观，与人交谈时总是看着对方的眼睛。他的口音让人听起来很舒服，在做关于互联网和思科发展方向的演讲时，他的演讲听起来既像一位教导功课的老师又像一位电台里亲切的播音员，而日常生活中他有时像一位博学的师长，有时又像一位天真的孩子，可敬而亲切。

钱伯斯善良而淳朴的人格感染了他所有的员工和合作伙伴，思科公司也在他的领导下向着更高的目标挺进。

## 第四节 培养高尚的人格

想要由内到外完成高尚人格，必先培养良知和服从良知。良知是人类独特的天赋，它能给人们正确的原则去察觉社会中难以分辨清楚的事物，并驱使人往良知靠近。

对运动员而言，体力和精神的训练相当重要，而领导者也不可或缺良知的训练。但训练良知所需的不只是纪律，还需要诚实的生活，澄明的思考和阅读启发性的作品。垃圾食物和缺乏练习会伤害到运动员，同样的，污秽、粗糙、色情也会造成内心的黑暗，麻痹我们领导者的感受，到最后我们会以社会规范“有人知道我犯错了么？”来取代自然良知“什么是对 什么是错？”

具备高尚人格的人，会学习管理生活中的每件事。比如时间、天赋、金钱、财物、关系、家庭 甚至自己的身体。为达成崇高善意的目的，必须运用所有的资源，同时也希望能肩负重任。这些人往往以德报怨，对无耐性报之以耐性，对不讲信用报之以讲信用，对虚伪报之以诚实，以愉悦的心情过日子，相信人性本善，真理必将获胜。

而当一个人极力呼吁自己的主张，为自己辩护，以怨报怨时，其实他是加大了自我伤害的程度。他和对手想尽了一切办法，甚至包括一些见不得光的手段互相指责，诋毁，损害，其最后的结果只能是两败俱伤。

当我们肯定别人，并坚信别人有成长与改善的能力时；当别人辱骂或批评我们，我们仍不失风度虚心听取时，其实就已经培养了高尚人格。

另外缺乏信任就无法产生力量。如果不信任一起共事的人，就必须使用控制的手段，而不是授权。你若信任他们，彼此商量进度，就可以向合作及达成一致的目标而努力。有了统一的组织，就可以协助个人发挥他最大的作用，最后从组织到个人都能获益匪浅，套用时髦的词便是“双赢”。

人们是在一个生态体系、一个整体环境中工作。如果我们的领导

层缺少高尚人格，就不会与他人分享权力、利益与共识，其最后的结果便是每一个人都是独立的个体，无法联合起来，整个组织缺乏动力，走向衰败。我们的领导者必须运用由内至外的方式，在人格及能力上努力，建立信任，授权他人才可能召唤强大的动力推动组织的发展。

我们必须的人格上下功夫，要知道，有的时候人格魅力的力量甚至会远远超过你所能想像到的。

## 第五节 展示魅力的利器——好口才

良好的口才是在努力成为一个领导者或在实施领导行为的过程中，更恰当、更合理地向公众宣扬自己的主张，从而达到说服人的目的的强有力的工具。所以，良好的口才是领导者必备的素质之一，也是展示领导者人格魅力的最直接的方法。

首先，良好的口才表现为雄才善辩。

美国前总统里根决定恢复生产新式的 B-1 轰炸机时 曾引起许多美国人的反对。在一次记者招待会上，他面对一群反对这一决定的人说：“我怎么知道 B-1 是一种飞机呢？我只知道 B-1 是人体不可缺少的维生素。我想，我们武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。”这种形象贴切的双关语，使他最终说服了众多的反对者。

良好的口才是一把利剑，它可以在雄辩中战胜对手，可以使领导者摆脱困境。相反，笨拙的口才不仅损害领导者自身的形象，有时还损害国家的形象。

据说勃列日涅夫口才就不好，只要手头没有讲稿，往往一句话都讲不出来。70 年代末，有一次他在维也纳与美国总统卡特私下会晤时就曾闹出大笑话。事先翻译为他准备了一份特别文件，这份文件是根据设想中卡特会问什么问题而准备的，届时勃列日涅夫只要根据对方的提问逐一回答即可。结果在会晤中，勃列日涅夫照念讲稿，而对卡特的问答领会不了。他每念一段后甚至转过头来问翻译：“我还要往下念吗？”

正因为良好的口才具有不可估量的价值，所以古今中外著名领导

人都是十分重视此道。日本前首相田中角荣年轻时期口才并不行。在一次竞选日本众议员的演讲集会上，他一上台就引起了倒彩声；当他做自我介绍时，听众中甚至有人高声提出选民们不是来听他讲经历的。田中苍白的脸几乎要哭了出来，一时语无伦次，不知所云。此后他就刻意磨练自己，终成大器。

其次，良好的口才表现为善用幽默来调动听众情绪，化庄为谐，传达自己的观点。

朱镕基总理就是这样一位口才出众并以他的人格魅力折服全世界媒体的领导者。有一次，他向国际金融界知名人士发表演讲：“……我们将进一步开放（银行业），也就是说，你们愿意到中国来开银行，我们表示欢迎，但是你们不要来得太快。来得快，赚不到钱，你们不要埋怨我。”既风趣幽默，又颇有人情味儿。

1993年春，他率领中国政府代表团访问加拿大，在中国银行加拿大分行的开幕式上，朱镕基更是妙语连珠，引来阵阵笑声。“如果大家对这家银行服务感到不满意，可以写信给我，我将及时撤掉这个行长。”在众人的一片笑声中，他又说：“不过，如果大家觉得银行服务很好，也要写信给我，好让我及时提升他。”

幽默是智慧的结晶，朱镕基出身穷苦，历经磨难，曾被打成右派，但他直言无忌、宁折不弯的性格始终没有改变。如在谈到他任职的心情时，他说：“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已！”铮铮有力，掷地有声。朱总理出色的语言艺术，不仅反映了他广博的知识、丰富的阅历和非凡的智慧，而且更加增强了他作为领导者的伟大的人格魅力。

训练题：

要做到用风趣幽默来解决问题并不是一件简单的事情，请你思考一下，周总理之所以能做到这些是因为他有着什么样的思考方法和语言储备？你要做到用这样的方式来解决这个问题，需要做些什么样的学习和锻炼？

2有人说领导的人格魅力就是领导的形象 例如整齐的服装 良好的第一印象，和蔼而又威严的体貌，得体的言谈举止等等。有了这些就自然而然有了领导的魅力。你认为这样的定义正确吗？如果你认为不正确，其中还欠缺些什么呢？

3. 心理学和社会学的研究表明，人们对已建立了功勋的领导者会有一种自发的崇拜心理，对权威都有遵从的心理，这便是领袖魅力产生的社会心理依据，但是并不是所有的领导者在一当上领导的时候就有了了不起的功勋，就成为了权威，请你思考一下，如果当你才刚刚成为领导的时候，你有哪些方法可以来展现你的人格魅力。

4.钱伯斯是一个非常平易近人，与员工打成一片而又朴素的领导者—你认为这样的领导者会不会失去威信呢？

5.好的口才似乎在任何领域都是有巨大作用的，但是领导者的口才应该具有哪些特质呢？如果一个领导人说话富有幽默感会不会使他显得浮躁而不沉稳呢？请你列举一下要培养出作为领导者的优秀的口才需要做哪些学习和锻炼。

## 第二章 涵养

训练目标：使你成为一个有涵养、风度翩翩的领导者

训练方法：认知涵养所包含的内容

典型事例学习

### 第一节 做一个有耐性的领导者

在现代文明社会中，每个人的生活紧张而忙碌，而作为一个领导者则更是如此，若能保持内部心理的平衡，就会增加个体的精力，更好地去完成工作和事业。可是如何促进心理的和谐？那就必须学会做一个有涵养的人，对世俗事物和功利的得失，有着宽容与广达的胸襟，这样就会对目前的生活产生最大的乐趣。

领导者必须具有一流的耐性。他对人对事都应如此，即使追随者有许多缺点，麻烦不断，但领导者也应克制，在暂时的障碍与压力下，仍要保持前瞻性。总之，领导者应有耐性，同时还应坚守自己的目标。

美国杰出的领袖林肯就是一个很有耐性的人。这里让我们来看一个生动的例子。美国南北战争的头几周，年轻俊美的麦克里兰将军带着 20 门大炮和一架手提印刷机开入西维吉尼亚，打败了几股南军。这只是几场小仗罢了，但却是北方第一次打胜仗，所以显得意义非凡。麦克里兰更特意造成这种声势，他以手提印刷机发出几十份精彩又夸张的快报，向国民宣布他的成果。

再过几年也许他的荒唐行径会被人耻笑，不过在当时，战争是一件新鲜事，人民心慌意乱，渴望领袖人物的出现，所以他们十分听信这位青年军官对自己夸张的评价。国会决定感谢他，人们也称他为“小拿破仑”，“牛径溪”之役惨败后，林肯把他请到华盛顿，担任“波多马克军”司令。

他天生是个领袖人物。兵士们看见他骑匹白战马奔驰而来，总会鼓掌叫好。何况他勇敢地接下“牛径溪”的败兵残将，加以训练，恢复其信心，建立其士气，这种事没有人干得比他好。到了十月，军队的规模已在西方世界数一数二。他手下的将士们个个斗志昂扬，渴望一搏。人人都嚷着作战——只有麦克里兰例外。林肯一再催他出击，但是他不肯。他举办游行，大谈未来的计划，可是仅止于此——只是空谈而已。

他拖延，耽搁，找各种借口，硬是不肯前进。有一次，他说军队正在休息，不能进攻。林肯问他军队到底做了什么事，会累得需要休息。安蒂坦战役之后，李氏战败，麦克里兰手下的军队远比李将军部队多得多。如果麦克里兰肯追击，也许就能够俘虏李氏的军队，结束战争。林肯一连几星期催他追击李氏——写信催，打电报催，派特使去催。最后麦克里兰竟说马儿累了，舌头疼，他无法行动。

半岛战役中，马格鲁德将军仅以 5000 兵力阻挡麦克里兰的 10 万大军。麦克里兰不往前攻击，只是筑起城垛工事，一再要求林肯加派人手。林肯说：“如果我真的派 10 万人去增援，他就答应明天开向李其蒙。等明天到了，他又拍电报说他探知敌军多达 40 万人，没有后援他无法进攻。”战争部长史丹顿说：“如果麦克里兰手下有 100 万士兵，他会发誓敌军有 200 万，然后坐在泥地上嚷着要 300 万人。”

麦克里兰对林肯十分无礼。总统来看他，他竟叫总统在前厅等上半个钟头。有一次，他晚上 11 点才回到家里，佣人告诉他林肯已经等候数小时，等着要见他。麦克里兰在林肯坐的房间门外走着，不理不睬地直接上楼，再派人对林肯说，他已经上楼睡觉了。这件事被报纸大肆宣传，华盛顿人人议论不休。林肯太太泪流满面，求林肯撤换掉“那个可怕的空谈专家”。林肯答道：“太太，我知道他不对，但是在这种时候，我不能只顾虑自己的好恶。只要麦克里兰能为我们打胜仗，我愿意替他提鞋子。”

从中我们可看出，林肯对麦克里兰可以说是非常有耐性的了。也正因为林肯有如此大的肚量，才使他日后获得这么大的成功。同时还可看出，一个优秀的领导者应该随时随地在不牺牲原则的条件下，对都

下保持高度的耐性，这也是领导者涵养的要点之一。

在联想解决元老问题的过程中，柳传志曾经重用过一个年轻人，但这个年轻人后来却背叛了联想，辜负了柳传志对他的信任。这曾经给柳传志的工作带来了巨大的压力，在联想造成了恶劣的影响。在这样的背景下，1992年，在联想内外交困的时候，柳传志将杨元庆任命为了联想 PC 机的产品经理，主管联想微机的全面工作，1996年联想成为亚太地区第一品牌。这中间有足足四年的时间，如果柳传志没有足够的耐性，也许就没有今天的联想。

## 第二节 换个有风度的解决办法

领导者在面对追随者的弱点时，应以委婉的态度处理，不应采取粗暴、强烈的手段。领导者应时时刻刻保持自己的风度。

下面让我们来看一则生动的例子。并由此可见，作为一位领导者是怎样以温和的风度和灵活的策略保住部下面子的事，而没有采取丝毫激烈的手法。

几年以前，通用电器公司面临一项需要慎重处理的工作：免除查尔斯·史坦恩梅兹担任某一部门的主管。史坦恩梅兹在电器方面是第一等的天才，但担任计算部门主管却彻底的失败。然而公司却不敢冒犯他，因为公司绝对少不了他，而他又十分敏感，于是他们给了他一个新头衔。他们让史坦恩梅兹担任“通用电器公司顾问工程师”——工作还是和以前一样，只是换了一项新头衔并让其他人担任部门主管。

史坦恩梅兹十分高兴。通用公司的领导者们也很高兴。他们已温和地调动了他们这位最暴躁的大牌明星职员，而且他们这样做并没有引起一场大风暴，因为他们让他保住了他的面子。

让他有面子！这是多么重要的事情呀，而我们的不少领导者却很少有人想到这一点！他们残酷地抹杀他人的感觉，又自以为是，他们在其他人面前批评一位部下或员工，找差错，施以威胁，甚至不去考虑是否伤害到别人的自尊。然而，一两分钟思考，一句或两句体谅的话，对他人态度作宽大的了解，都可以减少对别人的伤害。

如果你是一个企业的领导者，在辞退一个员工时，应该记住，辞退员工并不是很有趣，被辞退更是没趣。但我们已演变成一种习俗，尽可能快点把这件事处理掉，通常是依照下列方式进行：请坐，刘先生，这一季已经过去了，我们似乎再也没有更多的工作交给你处理。当然，毕竟你也明白，你只是我们招来在最忙的时候帮忙而已，等等。这些话为他们带来失望，以及受抛弃的感觉。他们之中大多数一生都从事类似的工作，对于这么快就抛弃他们的公司，当然不会怀有特别的爱心，甚至会充满恨意，在跳槽之后成为原公司的心腹大患。

有涵养的领导者应该考虑以稍微圆滑和体谅的方式来遣散他们的公司的多余人员，你可以试试这样做：在仔细考虑将被遣散的每个人在上一季度里的工作表现之后，把他们叫进你的办公室来，“刘先生，你的工作表现很好，那次我们和太合公司的合作真是一项很艰苦的任务。你遭遇了一些困难，但处理得很妥当，但是……（说说公司不得不裁人的困难）我们希望你知道，公司以你为荣，你对这一行业懂得很多，不管你到哪里工作，都会有很光明远大的前途。公司对你有信心，支持你，我们希望你不要忘记！”

结果呢？显然他们走后对于自己被辞退的感觉好多了。他们不会觉得受抛弃。他们知道，如果我们有工作给他们的话，我们会把他们留下来。而当我们再度需要他们时，他们将带着深厚的私人感情，再来投效我们。

一个有涵养的领导者应该风度翩翩地去处理下属的弱点，而不是动辄便以“杀一儆百”来确立威信，即使我们是对的，别人绝对是错的，我们也会因让别人丢尽脸而毁了他的自我。法国一位传奇性作家给了最准确的诠释：“我们没有权利去做或说任何事以贬抑一个人的自尊。重要的并不是我觉得他怎么样，而是他觉得他自己如何，伤害人的自尊是一种罪行。”

### 第三节 “令人遗憾”的巴顿将军

作为一个领导者最容易出现的没有涵养的情况便是脾气暴躁，不

给人留余地，如果这样，哪怕你才华盖世也将会自毁前程，巴顿将军便是最好的例子。

在某种意义上，巴顿具有 18 世纪贵族式的天性，缺乏保持沉默的自控力和涵养，生命与感情之火要比常人燃烧得更旺。但是，这种性格使他险临厄运。

1943 年 8 月 3 日，巴顿在通往前线的路上发现了指示通往第十五后送医院去的路标，他马上叫司机把车开到医院去。本来，这次偶然的探访与往常没有什么不同——真诚的问候、深切的同情以及赠送勋章等等。但正当他热情洋溢地与伤病员交谈的时候，他发现了准备将其撤职的师长艾伦手下的一名士兵，蹲在帐篷附近的一个箱子上，显然没有受伤。巴顿问他为什么住院，他回答说：“我觉得受不了。”医生说得了“急躁型中度精神病”，这是第三次住院了。巴顿听罢大怒，多少天积累起来的火气一下子发泄出来，他痛骂那个士兵，用手套打他的脸，并大声吼道：“我决不允许这样的胆小鬼躲藏在这里，他的行为已经损坏了我们的声誉。”巴顿的所作所为使在场的医护人员都感到十分震惊。

由于当时战事吃紧，这一事件没有立即引起反响。

8 月 5 日，巴顿向高级军官发布了一份备忘录：

“我注意到，一小部分士兵跑到医院，说自己神经紧张，不能参加战斗。这些人是胆小鬼，玷污了我军的荣誉，对于那些坚守阵地的战士也是一种污辱，他们把医院当作避难所。”

8 月 10 日下午，巴顿驱车赶往前线，途中发现了通往第九十三后送医院的路标，马上命令司机把车开过去。于是又发生了下面的一幕：巴顿正在与士兵们进行通常的闲谈，赞扬他们的勇敢精神和业绩。突然，他发现一名未受伤的士兵住在医院里，顿时变得冷酷无情。此人患有“炮弹休克症”。他缩成一团，哆哆嗦嗦地回答巴顿的问话：“我的神经有病，我能听到炮弹飞过，但听不到它爆炸。”说罢便哭泣起来。巴顿勃然大怒，大声叫骂：“你的神经有毛病，你完全是个胆小鬼，狗娘养的。”接着，巴顿打了他耳光，吼道：“你是集团军的耻辱，你要马上回去参加战斗，但这太便宜你了。你应该被枪毙。事实上，我现在就要枪毙

你！”说完，巴顿抽出手枪，在他眼前晃动。当巴顿走出病房时，还在向医生叫喊，要他们把狗杂种送出医院去。

很快，巴顿打人的消息传遍了第 7 集团军，新闻界也议论纷纷。甚至有人报告了艾森豪威尔。巴顿被迫公开道歉。尽管由于各方面的努力，巴顿仍留在艾森豪威尔的麾下，没有受到处分，但是就艾森豪威尔看来，巴顿已经达到了他的顶峰。虽然后来有了集团军司令的空缺，但艾森豪威尔从未考虑到巴顿，因为他认为巴顿的某些性格“令人遗憾”。

领导者最重要的素质之一就是要有涵养，保持情绪平静稳定，性格平和宽容，神情安详从容，具有一种博大的容纳力和化解力，能随时消除各种刺激带来的紧张焦虑和急躁冲动等激烈的心态。这才有利于领导者能够比被领导者或普通人更有适应能力和应变能力，能够适应和对付各种不同的复杂环境和复杂人事，进而实现领导。反之，躁动不安，极易焦急冲动，任性放纵，领导者的涵养就等于零，虽然巴顿在决策和指挥时领导才能出众，但是他的缺乏涵养使他失去了继续独立决策和指挥的机会。所以，有涵养对领导者来说十分重要，不仅是领导才能或能力的基础，而且还通过领导的社会性直接影响领导的过程和结局。

#### 第四节 要不得的“涵养”

对于另一种所谓的“涵养”却是万万不能取的，那就是“忍字当头”。

宋代的大理学家朱熹，提倡人们要学习孔子的涵养工夫。打开《朱子大全》就可以看到，他在好几处主张“平日操持，庄敬诚实，涵养内心，戒矜躁，去嗜欲”。这种主张，一般地说并没有什么错误，不过从他的根本思想上以及后人对这种观点的解释和运用上看来，就都变成了消极的对一切采取无条件容忍的态度，甚至有人主张“逆来顺受”，就更加荒谬了。

处理任何事情都要有鲜明的立场、坚定的原则、正确的态度，但是不排斥灵活的方式方法。对于那些丧失立场、采取无原则迁就的任何