Wisdom for Great Leaders

卓越领导者的智慧

（精华版）

在掌握、运用西方领导理论的同时，不忘从五千年的民族文化精华中领悟领导之道！

陈树文◎著

清華大學出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在掌握、运用西方领导理论的同时，不忘
从五千年的民族文化精华中领悟领导之道！

卓越领导者的智慧（精华版）

陈树文◎著

清華大學出版社
北京

卓越领导者的智慧（精华版）

陈树文　著

清华大学出版社

北　京

内 容 简 介

本书以领导观念作为逻辑起点，渐次展开研究了卓越领导者的素质、原理、用权智慧、用人智慧、用“势”智慧、危机领导智慧、沟通领导智慧、“点”的领导智慧、“圆”的领导智慧、正职领导者的智慧、副职领导者的智慧和《周易》中的领导智慧，旨在解读领导者如何修炼自身领导智慧，从而成长为卓越领导者。作者在保持学科体系完整的基础上，对西方最新研究的领导理论和模式有广泛和娴熟的征引，开启人们全球化的视野和思路。书中大量引用中国古书中的文章、诗词、典故，用来阐述深刻的领导智慧，给人以隽永丰富的启迪；更巧妙地链接了一个又一个精彩鲜活的案例，让读者在欣赏品读之余，对领导智慧体悟更加深刻。

本书适合作为各大院校工商管理、公共管理专业本科生以及 MBA、MPA、EMBA、EDP 学员的教学用书，亦可作为党政干部培训和广大读者自学的教材或参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目（CIP）数据

卓越领导者的智慧（精华版）/陈树文著．—北京：清华大学出版社，2012.5

ISBN 978-7-302-27943-3

I．①卓…　II．①陈…　III．①领导艺术　IV．①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 011037 号

责任编辑：吴颖华
封面设计：张秀岩
版式设计：文森时代
责任校对：柴　燕　王　云
责任印制：
出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座　　邮　　编：100084
社 总 机：010-62770175　　邮　　购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者：
装 订 者：
经　　销：全国新华书店
开　　本：185mm×250mm　印　　张：26.25　字　　数：409 千字
版　　次：2009 年 7 月第 1 版　2012 年 5 月第 2 版　印　　次：2012 年 5 月第 1 次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：49.80 元

产品编号：043978-01

前　言

《卓越领导者的智慧》初版于 2009 年 7 月由清华大学出版社出版，作为领导科学与艺术园地里的一抹新绿，该书先后被北京大学、浙江大学、大连理工大学、中山大学、西安交通大学、郑州大学、西北工业大学、上海交通大学、中国大连高级经理学院等高等院校选作 MBA、EMBA、EDP 的教学用书和企业家、干部的培训教材，成为领导者和企业家的案头必备，需求越来越多，读者群也不断扩大。该书虽多次印刷，但仍不能满足读者的需求，故决定出版《卓越领导者的智慧（精华版）》，以使更多的读者分享此书的思想和智慧。

《卓越领导者的智慧》出版后，曾被多家有声望的报刊、杂志和有影响力的专家刊登书评文章，其中不乏溢美之词。这是对我的鼓励和鞭策，但我知道，当繁花锦簇的时候，如果不能守住淡定的心，离拐点也就不远了。

这次出版的《卓越领导者的智慧（精华版）》，在系统性上与原版一脉相承，增添了新的章节，在体例上也有创新，内容更充实，更有利于弘扬领导智慧的要旨，孟子说得好：“充实之谓美，充实而有光辉之谓大。”具体说，本书有以下特点：

（1）语言精练。话不在多，而在精要；语不在繁，而在精巧。本书力求用最简洁的语言表达最丰富的内容，承载起最深厚的底蕴。在注意体系完整而具有科学性、内容新颖而凸显时代感的基础上，并不解释太多的基础概念和道理，而是以简约的形式演绎深刻的思想和智慧。书中援引了大量古今伟人的名言警句，这些言简意赅的名言警句精练达意，生动而极具感染力，使人既能够迅速领悟到至简的“大道”，又能熟记在心。

（2）通俗易懂。本书以通俗易懂的语言，把最深刻、最沉重的卓越领导智慧问题，通过最平易的表述转化为轻盈的问题，令人读起来轻快舒适，能于无形中体味到看似浅显、实则微妙的“大道理”。

（3）文字幽默。幽默本身就是智慧的象征。文字生硬，知识僵化，读起来枯燥乏味，会令人顿生困意，而且刻板的说教也不容易令人信服。本书很多文字和案例较幽默，避免了传统领导学读本抽象与枯燥的问题，读后让人感到会心的惬意。

（4）突出案例。本书作者精心选择了大量古今中外卓越领导者的传奇故事、政界商界的名人轶事，以案例链接的形式，分布在全书的各个章节。这些案例贴切恰当，囊括了领导活动各个方面的理论和知识，展现了领导活动的现实、景象和生动画面，让读者印象深刻、过目不忘。这些案例更在某些方面达到了领导活动领域历史和未来的智慧深处，并且其智慧光芒穿透历史，思想价值跨越时空，让读者把领导智慧融入心、会于神，回味绵长，获得无限的智慧启迪。

本书作者在收集案例时，主要关注案例的启发性和能够深化领导者的智慧认知，并不苛求它的绝对真实性。古今中外一些启人深思的故事，哪怕是演绎，作者也把它纳入本书，旨在破题并增强亲切感，以引导读者更好地领会所在章节的理论和智慧。恰如人们更愿意看《三国演义》，而不愿看真实的《三国志》，前者因充满了智慧而引人入胜，后者则拘泥于史实而枯燥乏味。贯穿全书的生动案例为本书增色不少，在此，谨对案例的原创者致以由衷的敬意与谢意！

有人说“一本好书就是一个世界”，但是领导活动是一个非常宏大的概念，不可能在一本书里面面俱到且深入彻底。这本《卓越领导者的智慧（精华版）》充其量也只能是打开了领导活动中的一扇启人心智的窗户。莎士比亚在《哈姆雷特》中说得好：“天上地下有很多事，在你的哲学想象之外。”谁也不可能把整个海洋煮沸。一切宏伟的大厦都要从“基石”做起，都需要各种各样的石料。挤出生命中的每一分力气为“卓越领导者的智慧”这个大厦添加一块“石料”，这是我最大的心愿，为此，我要把永不止息地探索和追求作为自己莫大的快乐和幸福，也为那些见仁见智的同道耕耘者欢欣鼓舞。

陈树文

2012 年 3 月于大连

目　录

第一章　卓越领导者智慧的观念.....1
一、观念的重要性.....2
二、领导观念的基础——人与人性.....7
三、西方的人性假设.....10
四、中国古代的“霸道”、“王道”和“杂道”.....17

第二章　卓越领导者的基本素质.....23
一、领导者的智商.....24
二、领导者的情商.....30
三、领导者的逆商.....42
四、智商、情商、逆商与成功的关系.....55

第三章　卓越领导的基本原理.....58
一、善用资源，人人可用.....59
二、量才适位，高能为核.....64
三、和而不同，差异互补.....68
四、文化凝聚，领导使命.....74
五、激励强化，调动情绪.....78
六、执经达变，系统思考.....93

七、天地人和，各有其责 101

第四章　卓越领导者的用权智慧 105

一、领导者的五项权力说 106

二、领导者的集权智慧 114

三、领导者的分权智慧 117

四、领导者的授权智慧 122

五、运用权力的境界与领导法则 136

第五章　卓越领导者的用人智慧 139

一、为政之本在于选贤任能 140

二、人才的类型 143

三、人才的识别 148

四、人才的任用 157

五、中国古代用人的境界 172

第六章　卓越领导者的用“势”智慧 175

一、领导者的“度势”智慧 176

二、领导者的“谋势”智慧 177

三、领导者的“乘势”智慧 179

四、领导者的“导势”智慧 182

五、领导者的“借势”智慧 183

六、领导者的“蓄势”智慧 185

七、领导者的“造势”智慧 187

八、领导者的“转势”智慧 192

第七章　卓越领导者的危机领导智慧 195

一、危机的特征 196

二、危机事件产生的原因和特点 199

三、危机事件的防范 202

四、危机事件的发生过程.....205
五、危机事件的处理艺术.....206
六、危机事件中的沟通.....211
七、危机事件中领导者的心理素质.....215
八、危机事件的问责制.....218

第八章　卓越领导者的沟通领导智慧.....222
一、沟通的要素.....223
二、沟通的类型.....228
三、沟通的作用.....238
四、沟通的障碍.....243
五、沟通的艺术.....245
六、沟通的境界.....252

第九章　卓越领导者“点”的领导智慧.....264
一、“点”式领导智慧的机理.....265
二、发展的“制高点”.....266
三、开拓的“创新点”.....267
四、突出的“重点”.....269
五、矛盾的“关键点”.....271
六、主攻的“难点”.....273
七、多项工作的“结合点”.....275
八、事物性质的“基本点”.....278
九、利益关系的“平衡点”.....279
十、事物发展的“适度点”.....281
十一、搁置“分歧点”.....283

第十章　卓越领导者“圆”的领导智慧.....285
一、“圆”与领导活动的关系.....286
二、“圆”与“点”的关系.....291

三、“圆”与“方”的关系 293
四、领导者的“圆而神”之道 294

第十一章　卓越正职领导者的智慧 311
一、正职的特征 312
二、正职领导者的思维品质 315
三、正职领导者的统帅智慧 326
四、正职领导者与下属共事的智慧 336
五、领导团队的智慧 343

第十二章　卓越副职领导者的智慧 348
一、正确处理好三个关系 349
二、副职要给正职当好参谋 355
三、向正职进谏的艺术 358
四、适度“越权”的艺术 363
五、副职也要唱好“主角” 364
六、副职间的共事艺术 367

第十三章　《周易》中的领导智慧 372
一、领导力智慧 373
二、领导方法智慧 386
三、领导思想智慧 397

Wisdom *for*
Great Leaders

第一章 卓越领导者智慧的观念

人之所以成为统御万物之灵长，说到底就是因为人有观念、有思想。真正的领导者不在于事必躬亲，而在于他必须为组织指出路来，在于他必须有正确的领导观念。领导观念影响和决定了领导活动的起点、方向和成就。领导活动应秉持的核心观念就是“以人为本”。以人为本就要把握对人性的认知。领导的历史，就是人性认识和发展的历史。无论是西方还是东方，所有的领导理论都是以人性的假设作为逻辑起点和思想归宿的。研究西方的“经济人”、“社会人”和“复杂人”人性假设理论，概括建立在这些人性假设基础上的领导模式，才能使我们认知西方的领导理论、领导方式和领导手段，从中汲取领导的智慧。中国上下五千年的文化历史，也积淀了丰富的“霸道”、“王道”和“杂道”的人性假设的领导思想和领导模式，对此进行深入、系统的挖掘，并与西方的领导理论和模式进行比较研究，我们将会感悟到更多的领导智慧。

卓越领导者的智慧(精华版)

一、观念的重要性

（一）观念与领导观念

观念就是人蕴涵在经验尝试、理论知识中最一般的思想和看法。观念是人类支配行为的主观意识，它给予了人们一切思想和行动的原则、方向和行为轨迹，它起着根本的指导和规范作用。人的行为都是受执行者的观念支配的。观念的内核是思维方式。思维方式，即思维的结构和由它决定的行为方式，决定了人最为基本的活动方向和样式，因此，观念正确与否直接影响到行为的结果。

领导观念是指领导者对其领导活动过程中领导行为及后果的本质的认识和反映。领导观念是领导者行为的指导，决定着领导的决策和后果。

领导者的任务就是带领和引导组织及团队成员前进。“带领”和“引导”的着力点就在被领导者的观念上。从一定程度上讲，领导者的任务就是掌控和引领下属心灵中的思想观念。

领导者的观念一旦成了部属的潜意识，成为内敛于大脑的认知，就会使“带领”和“引导”工作取得意想不到的突破和成就。因此，领导者必须具有创新的观念，走在观念的前沿。如同人的胸怀决定人生的尺度，领导者的观念决定领导事业的高度。领导者没有与众不同的观念，就没有与众不同的思路和创造，也就没有与众不同的伟大事业。

领导观念的内核就是领导的思维方式。思维及思维方式是人类所特有的一种精神活动，它是在表象、概念的基础上进行分析、综合、判断、推理等认识活动的过程。思维及思维方式代表着人类智慧以及认识世界的一种活动和把握这种活动的能力。领导活动的成功就等于正确的观念加上百折不挠的意志力。

【案例链接】

有一个讨饭的人怕被狗咬，就随身带了一块石头，可是当天他遇到两条狗同时来咬他，打跑了一条，另一条却狠狠地咬了他一口。第二天出门时，他带了两块石头，谁知

三条狗来咬他，打跑了两条狗，第三条狗还是把他咬了。第三天外出讨饭时，他就带了三块石头，结果四条狗来咬他。就这样每天增加一块石头，每天都被狗咬。后来经高人指点，这位讨饭人把石头丢掉，换成一根打狗棍，从此就不再被狗咬了。

石头由一块增加到两块，由两块增加到三块，石头还是石头，没有质的变化，只是量的增加，只要狗的数量超过石头的数量，讨饭人就避免不了被狗咬的行为结果。把石头换成打狗棍，这就是质的变化，这就是观念上的差异，它产生了以一对多的效能，使讨饭人摆脱了被狗咬的厄运。

（二）领导观念与领导思维和领导过程

领导观念作为一种领导思维方式，是洞察天赋的精神力量，它能释放人们内心的巨大潜能，变成实现目标的巨大力量。

领导思维是指在领导活动中领导者为实现领导目标而进行的理性思维活动。思维能力既是领导者的领导力，更是领导者的领导智慧。整个领导活动突出地表现在领导思维上。科学正确的思维方式有助于领导者正确认识世界，把握客观事物发展的规律和时代的发展要求，有助于领导者提高判断能力并作出正确的决策和行动。思维在领导活动中的作用，可以概括为以下三点：

1．领导活动源于思维。领导活动说到底，就是用思考的力量来改造世界。没有思维就没有远见和目标，没有远见和目标就没有领导活动。改变思维定势、打开思维空间也是以领导智慧提升领导能力的前提和条件。许多有创意的解决方法都来自于看见别人看不见的事物，做到别人做不到的事情。美国前总统尼克松说：“‘领导人’这个词本身的含义是起向导作用的能力，在为未来筹划时能越过眼前看得更远的能力。”

2．思维是领导活动中的决定性因素。成功的领导活动是以确定领导观念和起跑线开始的。领导活动中的决定性因素，不在于领导者拥有多大的权力，也不在于领导者拥有多少追随者，而在于他能否借助思维这种“神奇的力量”来确立领导观念、领导宗旨、领导使命、领导目标的预设和定位，在于他能否将这些有意识的东西变成部属的潜意识，进而变成大家工作的积极性、主动性、创造性，实现目标，达到预期效果。

3．思维能力是衡量领导者总体能力和水平的根本标志。领导者的能力和水平主要不是体现在“做”上，而是体现在“想”上。领导者，作为领导活动中占主导地位的思维主体，必须有良好的思维品质。领导者没有与众不同的思维，就没有与众不同的思路和与众不同的创造，因而也就没有与众不同的收获。领导者不要总是满足于为各种具体事务而忙碌，要做到超脱繁琐事务，抽出时间坐下来、静下心来思考“主意”，聪明地去工作。美国作家肯·布兰查德的看法是：“很多人总想象着在办公桌上贴一个标签，写道‘不要总是坐在这里，干点什么’。我曾经收到的最好的建议是将这个标签改写为‘不要光去做事情，坐下来想一想’。如果你不能让出些时间去思考、制定战略、安排优先顺序，你的工作就会变得更加辛苦，同时你将不能享受聪明地去工作所带来的收益。”

有思路才能有出路，有出路才能有活路。法国作家雨果说：“没有任何东西比得上一个适时的主意，有时一个小时的思考，胜过几年的蛮干。”做大事的人宁可在寻找改变命运的观念上费尽力量，也不在没有观念的指导下去胡干、乱干。思想不开窍就找不到解决问题的奥妙。深度的思维获得的观念能用头走通那些用脚走不通的路。

【案例链接】

IBM 公司最早是生产打孔机的，当时只是美国的一个中型企业。后来小沃森接管了父亲的公司，他曾经参观过世界上的第一台电脑，虽然那台电脑又大又笨重，但给他留下了深刻的印象。他上台伊始就提出一个响亮的口号：时代是汹涌澎湃的潮流，经营企业万不可逆时代潮流。他决定转产做商务电脑。这是一场豪赌，小沃森押上了个人与公司的全部前途。事实证明他成功了，因为商务电脑正是发展所趋。IBM 也因此成为了世界上最大的公司，被称作“蓝色巨人”。

小沃森一生喜欢探险，企业成功后，他五十几岁就决定退休，去圆他儿时的梦想——驾游艇去北极探险。但他的下一任埃克斯却思想保守，观念陈旧，躺在 IBM 原来的成功上，不能顺应变化。当时家用电脑的萌芽已经出现，电脑小型化、家庭化是必然趋势，但埃克斯却固执地死守大型商务电脑领域，虽然 IBM 员工仍然苦干，但是到后来家用电脑普及的时候，IBM 几乎要破产了。直到郭士纳上任后，他知道在家用电脑及其软件

方面 IBM 已失去先机，无法与英特尔和微软竞争，因此他就一步跳到了网络服务，敏锐地抓住了“信息高速公路”的新趋势，这种新的观念和思路引领 IBM 重新强大起来。

（三）观念决定命运

西方教育心理学有这样一段至理名言：“播下一种观念，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”我们把这句话的两个关键词“观念”和“命运”拿出来，用一个关系词把这两个关键词连接起来，一个哲学命题就产生了：观念决定命运。

观念决定命运，在这种历史的深度思维中，蕴含着高度发达的领导智慧。观念决定命运，就是用思维的方式来认识世界，用思维的力量来改造世界。思维是人类特有的一种精神活动，它是在表象概念的基础上，进行分析综合、判断推理来认识活动的过程。人的观念不仅反映客观世界，而且创造客观世界。反映客观实际和发展趋势的新观念一旦形成，就具有未来的导向性，可以走在实践的前面，指导实践的行动。“脑中有思路，脚下才有出路。”

德国有人利用两万多次实验的总结材料证明，一定职业的目标不但取决于它所需要的知识、才能、经验，而且在更大程度上取决于业已形成的、同它有不可分割联系的观念。其实富者和穷人，强者和弱者的区别不在于能力的大小，也不在于动力大小，亦不是机缘福分的区别，两者的真正区别就在于观念上的不同。正所谓“贫富之间是一念之差”。人们处在同一起跑线上，不同的观念，决定不同的成功速度。观念是一种特殊能力，力量达不到的地方，观念可能达到。一个灵感就是一个事业的基础，就是一笔巨大的财富。西方财经学者薛佛说：“真正的财富是一种思维方式。”现在时代的发展不断提速，更需要以崭新的观念来超越旧有极限，用思维的更新、用观念的改变来创造今天的财富，掌握明天的命运！

社会的改变，人生的改变，都源于观念。要想改变命运，必须首先改变观念。观念变行为就变，行为变习惯就变，习惯变性格就变，性格变命运就变。

习惯于在传统的或旧有的观念中打转，就会失去解决问题有效而简单的方法和理念。19 世纪美国诗人罗威尔说：“只有蠢人和死人，永远不改变他们的意见。”

观念最本质的规定性就是不断更新，与时俱进。世界上的事情，复杂的不是问题，而是看问题的观念。观念创新是先导，是一切创新的源泉。观念不断更新，人生永不匮乏，社会永远发展。卓越的领导者有一个显著的特征：将观念变成方法，将方法变成执行力，将执行力变成结果。

爱迪生对观念有过非常精辟的阐述。现在各种版本的世界名言集中，都引用了爱迪生这样的一句名言："所谓天才的成功，也不过是百分之一的灵感，百分之九十九的汗水。"意在强调"天道酬勤"。但是，爱迪生在给他的朋友写信解释这句话时，则强调："如果没有那百分之一的灵感，百分之九十九的汗水是白费的。"又说："单一的观念产生的力量，就可能超过一个世纪以来所有人、动物和引擎所产生的力量。" 一千万元的观念只能挣一千万，绝不能挣到一个亿；一块钱的观念只能挣一块钱，绝不能挣到一百万。小富豪是干出来的，大富豪是想出来的。一个好观念的价值顶得上辛苦干一年甚至几十年。

【案例链接 1】

美国在西部大开发时，传闻加州一带有金山，于是来自五湖四海的人，抱着各种各样的目的蜂拥至此，掀起了美国有史以来最大的一股淘金热。有一个人也随大流至此，很快他发现，凭一己之力，淘到金子的概率微乎其微，不如在淘金者身上做点生意，于是他开始向淘金的人卖水。结果是，很多变卖家产去淘金的人到头来落得个两手空空，而这个人却靠从淘金者身上赚来的钱发家致富了。

【案例链接 2】

第二次世界大战结束，要建联合国总部，但需要一大笔资金，各国首脑还在为筹措这笔资金犯难时，洛克菲勒家族在纽约市买了一块地皮，拿出其中一块价值 870 万美元的地皮捐赠给联合国。当联合国大楼拔地而起时，各国纷纷要在联合国周边买地建办事机构，结果四周地价飙升，洛克菲勒家族不知赚了多少个 870 万美元。其实，早在洛克菲勒还是一介小民的时候，美国发现了石油，许多实力雄厚的大投资者蜂拥而至，忙于开采石油，但洛克菲勒资金有限，无力与众多大投资者竞投石油开采。洛克菲勒却有与众不同的新观念，远远地避开石油开采地，占领原油的"下游工程"——石油精炼。原油开采出来后，众多的原油开采行业与独此一家的石油精炼工业，使洛克菲勒一方形成

了绝对优势，他一举瓦解了由众多大投资者组成的石油开采大联盟，垄断了美国石油市场，成为举世闻名的大富豪。

二、领导观念的基础——人与人性

（一）人与人性

人是会制造工具并使用工具进行劳动的高等动物。这是对人的高度抽象。从领导活动的角度上看，人应该具体分解为三个界面，即动物中的人、文化中的人和意义中的人。

1．动物中的人。人是高等灵长类动物，具有自然本性，即灵长类动物表现出来的动物本性。孟子说：“口之于味也，目之于色也，耳之于声也，鼻之于臭也，四肢之于安佚也，性也。”这种先天性因素就是人的一种本能，这和动物几乎没有什么区别。作为动物中的人，首先作为肉体存在，这种肉体存在与自然界中的其他任何动物一样，有着本能的物质需要，也就是说人躯体的存在依赖于物质。韩非子说：“人无毛羽，不衣则不犯寒。上不属天，下不着地，以肠胃为根本，不食则不能活。是以不免于欲利之心。”马克思说：“人只有解决了衣食住行问题，才能从事社会活动。”马斯洛说，人只有解决了第一层次的生理需要，才能上升到高层次的社会需要。邓小平讲：不讲物质利益，只讲精神激励，靠少数先进分子可以，靠广大人民群众不行。即使是靠少数先进分子，短时期内行，长时期也不行。为什么“不行”“也不行”，就是因为物质上的需要是人的第一需要。

2．文化中的人。人是文化的沉淀。人是悬挂在由他们自己纺织的意义之网上的动物，而这张网就是文化。除自然本性外，人还有另外一种本性，即文化本性。文化本性的神经组织基础是第二信号系统，这是其他动物所不具备的。正因为如此，文化本性也是人类所独有的。文化本性是人们通过第二信号系统认识外部世界、认识自我的一种内驱性活动，主要表现为人们的文化创新力，以及有规划地对外部世界施加影响。生长在一定文化环境中的人类个体，会受到某种形式的语言、符号、习俗、价值观念体系的影响。作为文化中的人，用语言和文字来表达