Wisdom for Great Leaders

卓越领导者的智慧

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



陈树文，1955年生，辽宁省桓仁县人。经济学博士。现任大连理工大学管理学院人力资源管理系主任、教授，博士生导师。兼任中国人力资源开发指导委员会副会长，大连市社会保障研究中心主任，大连市人才研究中心副主任。

20世纪70年代初，曾任桓仁县团县委书记。1977年考入大学，大学毕业后在吉林大学任教10年。90年代主要是从政，先后担任过辽宁省本溪县副县长，本溪市证券监督管理办公室主任，本溪市对外经济贸易委员会主任。21世纪伊始，调入大连理工大学任教。主要研究方向：领导艺术、人力资源开发与管理、国际贸易与市场营销、社会保障与管理。出版《领导智慧》、《周易中的领导智慧》、《三国中的领导智慧》、《中西方文化中的领导艺术》、《组织管理学》、《公共经济学》、《社会保障学》、《民法学》、《我悟周易》等9部著作，在国内外核心期刊和权威刊物发表论文百余篇。主持国家自然科学基金和辽宁省、山东省重点社会科学、软科学研究项目9项。为各地政府和大中型企事业组织承担研究和咨询项目30多项。

多次在北京大学、中山大学等高等学府，以及中组部举办的“高级领导干部研修班”授课，为上海、广东、山东、新疆、内蒙古、湖北、云南等省区市政府部门和企业讲授“领导学”、“现代领导艺术”、“人力资源管理”等课程。

卓越领导者的智慧

陈树文　著

清华大学出版社

北　京

内 容 简 介

从优秀到卓越，是每一位管理者孜孜以求的。本书作为目前国内体系比较新颖完整、理论与实际紧密联系且富有中国特色的领导智慧“知识大餐”，旨在解读领导者如何培养自身领导智慧，从而成长为卓越领导者。

书中吸收了西方最新研究的领导理论和领导模式，运用鲜活的故事、简练的语言解读领导思想和领导智慧，让领导智慧变得灵动，具有质感和美感，有助于提升领导者的洞察力和思考深度。无论对各大院校工商管理、公共管理本科生，MBA、MPA、EMBA 学员，还是对大中型企业和党政机关的管理者，都具较强的实用价值和参考价值。

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/陈树文著．—北京：清华大学出版社，2009.7

ISBN 978-7-302-20173-1

I. 卓…　II. 陈…　III. 领导学　IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 072781 号

责任编辑：吴颖华　汪永涛
封面设计：张　岩
版式设计：杨　洋
责任校对：焦章英
责任印制：
出版发行：清华大学出版社　　地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　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：170×250　印　　张：25　字　　数：381 千字
版　　次：2009 年 7 月第 1 版　印　　次：2009 年 7 月第 1 次印刷
印　　数：1～6000
定　　价：42.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：010-62770177 转 3103　　产品编号：032969-01

前　言

领导智慧，是我多年来所专注的研究方向。几年前，我曾出版了《领导智慧》、《周易中的领导智慧》、《三国中的领导智慧》三本书，作为投石问路，竟收到了意想不到的效果，多次再版和印刷，销量不断攀升。有位读者，也是一位企业总裁，偶然阅读，居然爱不释手，系列书籍整购三套，办公室一套，家中书房一套，车中还放置一套，随时玩读。读者如此，著者怎能不欣怀?

《卓越领导者的智慧》，起源于我在清华大学“国学精粹与基业常青高级研修班”和北京大学“中国企业精英修心融智高级研修班”、“国学智慧与卓越领导力高级总裁研究班”的讲学稿，是我在领导智慧这个研究领域里的继续开拓。

卓越领导者是当今社会最重要的资源，一个组织的成功往往取决于领导的卓越。舒展几千年人类文明的历史画卷，几乎每一个卓越的组织和卓越的业绩都与一个卓越的领导者相联系。文景之治与汉文帝和汉武帝，贞观之治与李世民，康乾盛世与康熙和乾隆，福特公司与亨利·福特，松下公司与松下幸之助，微软公司与比尔·盖茨……正是这些领导者的卓越，才使得这些组织从成功走向卓越；也正是由于这些卓越领导者的“领衔主演”，人类文明的历史画卷才格外绚丽多彩。

领导者的卓越领导是通过领导力来体现的。领导力就是一种看到事物本质的观察能力；一种辨别组织前进方向的前瞻能力；一种可以根据外部和内部环

境的变化做出战略选择的决策能力；一种处理复杂性、突发性、危机性问题的技术能力；一种影响他人的号召能力。

真正卓越的领导力，并不是领导者与生俱来的能力，卓越领导力来源于领导者的智慧。智慧，是人们把读书学习获得的概念、规则、规律等显性知识和实践活动积淀起来的经验等隐性知识相碰撞后从心灵中产生出来的活性知识，即“辨析判断，发现创造的能力”(《辞书》为智慧下的定义)。领导智慧，则是领导者在一定的学识、经验和能力的基础上，从上下几千年的领导实践活动中积淀起来的领导理论、领导模式、领导手段和领导方式方法的结晶，是灵活和富有远见卓识的思维方式和行为方式。领导力是“智慧的物理力量”的综合表现，换句话说，就是领导智慧蕴含着巨大的领导力，领导力就是因伟大智慧的释放而彰显的征服力。美国前总统哈里·杜鲁门曾经把领导力定义为：让别人做他本来不一定想做的事情，而且喜爱这样做。没有领导智慧，领导力只能是苍白、零碎的口号。倘若没有领导智慧，即使你受过高深的教育，即使你在专业领域受过尖端的训练，是本行业的天之骄子，你在自己所领导的团队中也很有可能难展宏图。但是，如果你能够在原有才干的基础上增加领导智慧，你就会惊奇地发现：你可以让所有的人接受你的思想，而不会遭遇任何反抗；你所领导的事业前途光明坦荡。有无领导智慧，或领导智慧的多少，决定了领导力品质的优劣，进而决定了一个领导者是卓越还是平庸。卓越的领导者必然是最伟大的领导智慧的传承人。

领导活动的特殊性和个性，决定了领导智慧具有多样性。领导智慧不是“领导活动方程式”的固定答案，僵死的东西中是找不到智慧的。领导智慧是领导活动中因人、因地、因事、因时而随机制宜的东西。因此，领导智慧不同于按照一定模式、规范、程序运用的一般领导方法，而是特殊灵活、美妙的领导技巧；是领导者在领导活动中对领导规律和领导方法的创造性运用；是领导者在处理领导活动中的主与次、先与后、内与外、进与退、急与缓、粗与细、刚与柔、松与紧、迂与直、软与硬、冷与热、放与收、动与静、快与慢、大与小、全局与局部、一般与特殊、集中与分散、直接与间接、精确与模糊时掌握的分寸与火候。

本书的初衷和出发点不是“授人以鱼”的知识，而是传递“点燃火焰”的智慧，围绕这一初衷和出发点，形成了以下五个方面的特点：

（1）体系新颖完整。本书把因素分析和系统思考结合起来，研究的框架分为理论基础篇、领导实务篇和领导智慧提升篇三部分，共十二章。理论基础篇主要研究卓越领导者应具有的领导观念、基本素质和必须遵循的领导原理；领导实务篇主要研究领导者的用权智慧、用人智慧、用势智慧、危机领导智慧、“点”的领导智慧、“圆”的领导智慧、正职领导智慧、副职领导智慧；领导智慧提升篇从《周易》中归纳出“元亨利贞”、“刚柔几大”、“位时中应”十二个字的领导智慧。全书脉络清晰，从领导智慧的元素，到领导智慧的层次，再到领导智慧的系统，建立了卓越领导者智慧的新颖完整体系。读者从头至尾完整地读一遍，领导智慧的清泉就会潺潺流过，带来心灵上的清爽。

（2）传统文化与西方思想融合。灿烂的中国文化，闪烁着智慧之光，超越时空的界限而亘古长青、生机盎然。在寻找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，从传统文化这座金矿里汲取智慧的珍贵元素，是每一位卓越的领导者时刻不能忘怀的事情。本书博采成熟的领导理论，吸收了中西方最新研究的领导理论和领导模式，但不是去详尽地论述每一种学说，也不是简单的“拿来主义”，单单拾人牙慧只能永远瞠乎其后，不能博弈世界。我试图把国学的精髓与西方领导科学融会贯通，把西方的领导理论嫁接在中国传统文化的根基上。运用传统文化，诠释现代领导理论；运用现代领导理论，激活传统文化。

（3）复杂问题简单化。知识的表现形式是“繁”，智慧的表现形式是“简”。把繁杂的问题简单化就是一个智慧的释放过程。中国的哲人说“大道至简”，莎士比亚也说“简洁是智慧的表现”。本书不是让领导者挖空心思在知识上劳心费神，而是让领导者在“转知为智”上有爆发性的领悟。因此，成书尽量规避复杂，不仅结构简单，语言也洗练，一方面把深奥的领导智慧开发得浅显易懂，寓深于浅；另一方面用最少的文字揭示最多的智慧，微言大义。书中没有高深莫测、让人敬而远之的学术化的繁文缛节，没有抽象艰涩故作神秘的教条，也没有不知所云的高谈阔论，而是力争把纷繁复杂的领导活动用简单化的通透

方式加以灵动地表达，让平常人都能心领之、神会之，知其然又知其所以然。书中还力求简单到一段文字、一句话，甚至一个字，都能有很高含量的领导智慧，在帮助领导者排除领导活动中的种种误解和迷惑时，具有四两拨千斤之力。领导者忙碌时浅尝，闲暇时细品，都可以体会到其中鞭辟入里的神机妙策，得到意味深长的启示和开智的乐趣。简单而空灵，是一种境界。其实，做学问如此，做卓越的领导者亦然。

（4）具有很大的解释空间。经典的魅力就是具有无穷的解释空间。本书不是说明文，说明文很少有解释的空间。本书要打开的是领导者的智慧世界，而智慧世界的建立不是单方面的说教、灌输的过程，它是一个彼此敞开、互动的过程。本书既把道理讲到实处，讲到读者的心里，又彰显出“言已尽，意未绝”的境界，留给读者自己去分析、思考和体悟的空间。书中许多话还具有一定的模糊性，海德格尔曾经说过：模糊性是智慧固有的美德。通过这种模糊性的表达，扩大了解释的空间，让读者细心玩味，把握妙道，从而让一般的领导者成长为优秀的领导者，让优秀的领导者成长为卓越的领导者。

（5）图形思考。日本学者久恒启一曾经说过：“要用图形思考，图形可以一目了然，瞬间掌握整体面貌，图形比语言文字令人记忆更深刻。”图形思考的最大特点是不拘泥于细节，而是抓住问题的整体和全貌。本书每一章都配有一幅框架图，每一个框架图都能概括本章的全貌，让读者在阅读该章之前先有一个总体的认识，读完该章后回过头再来看框架图，有利于把握整体精要。平时时间紧，在原来通读的基础上只看十二幅框架图，也能帮助读者在记忆中链接具体内容，引发深入思考。

古语云：不离文字难为道，尽舍语言始是经。佛学讲佛在心中，讲禅悟；庄子和老子也不直接告诉人们什么是“道”，而是让你自己去领悟。知识是可以借助于语言来传授的，而智慧是不可言喻的。“离开文字”、“尽舍语言”，在无字句处的实践中感悟智慧，才能达到智慧的高端。《卓越领导者的智慧》的价值不在于本书的语言文字上，而在于触及此书的领导者“运用之妙，存乎一心”的实践上。

领导智慧博大精深，我国对它的开发、学习和研究的进程才刚刚开启，而

且它是一个永远也挖掘不尽的主题。乾卦《象》曰：“天行健，君子以自强不息。”就是说，天道运行周而复始，生生不息，君子应效法天道，自立自强，不停地奋斗下去。只要我们研究者能够践行自强不息的精神，领导智慧的未来篇章定将更为精彩辉煌！

我愿意继续为此竭尽绵薄之力。

陈树文

己丑年 5 月 28 日于大连

目　录

第一篇　理论基础篇

第一章　卓越领导者智慧的观念 3

一、观念的重要性 5

二、领导观念的基础——人与人性 13

三、西方的人性假设 17

四、中国古代的“霸道”、“王道”和“杂道” 23

第二章　卓越领导者的基本素质 31

一、领导者的智商 33

二、领导者的情商 40

三、领导者的逆商 52

四、智商、情商、逆商与成功的关系 66

第三章　卓越领导的基本原理 69

一、善用资源，人人可用 71

二、量才适位，高能为核 75

三、和而不同，差异互补 81

四、文化凝聚，领导使命 85

五、激励强化，调动情绪……90
六、执经达变，系统思考……106

第二篇　领导实务篇

第四章　卓越领导者的用权智慧……119
一、领导者的五项权力说……121
二、领导者的集权智慧……130
三、领导者的分权智慧……133
四、领导者的授权智慧……137
五、运用权力的境界与领导法则……155

第五章　卓越领导者的用人智慧……158
一、为政之本在于选贤任能……160
二、人才的类型……162
三、人才的识别……168
四、人才的任用……181
五、中国古代用人的境界……199

第六章　卓越领导者的用“势”智慧……202
一、领导者的“度势”智慧……204
二、领导者的“谋势”智慧……205
三、领导者的“乘势”智慧……208
四、领导者的“导势”智慧……210
五、领导者的“借势”智慧……214
六、领导者的“蓄势”智慧……216
七、领导者的“造势”智慧……219
八、领导者的“转势”智慧……222

第七章　卓越领导者的危机领导智慧……226
一、危机的概念和分类……228

二、危机事件产生的原因和特点……230
三、危机事件的防范……233
四、危机事件的发生过程……235
五、危机事件的处理艺术……236
六、危机事件中的沟通……239
七、危机事件中领导者的心理素质……241
八、危机事件的问责制……244

第八章　卓越领导者“点”的领导智慧……247
一、“点”式领导智慧的机理……249
二、发展的“制高点”……250
三、开拓的“创新点”……251
四、突出的“重点”……252
五、把握矛盾的“关键点”……254
六、主攻的“难点”……256
七、多项工作的“结合点”……257
八、事物性质的“基本点”……260
九、利益关系的“平衡点”……261
十、事物发展的“适度点”……263
十一、搁置“分歧点”……264

第九章　卓越领导者“圆”的领导智慧……266
一、“圆”与领导活动的关系……268
二、“圆”与“点”的关系……272
三、“圆”与“方”的关系……274
四、领导者的“圆而神”之道……276

第十章　卓越正职领导者的智慧……294
一、正职的特征……296
二、正职领导者的思维品质……298

三、正职领导者的统帅智慧 308
四、正职领导者与下属共事的智慧 317
五、领导团队的智慧 323

第十一章　卓越副职领导者的智慧 329
一、正确处理好三个关系 331
二、副职要给正职当好参谋 335
三、向正职进谏的艺术 338
四、适度“越权”的艺术 342
五、副职也要唱好“主角” 344
六、副职间的共事艺术 346

第三篇　领导智慧提升篇

第十二章　《周易》中的领导智慧 355
一、领导力智慧 357
二、领导方法智慧 368
三、领导思想智慧 377

参考文献 388

For Great Wisdom Leaders

第一篇　理论基础篇

➔ 第一章　卓越领导者智慧的观念

➔ 第二章　卓越领导者的基本素质

➔ 第三章　卓越领导的基本原理

卓越领导者的智慧

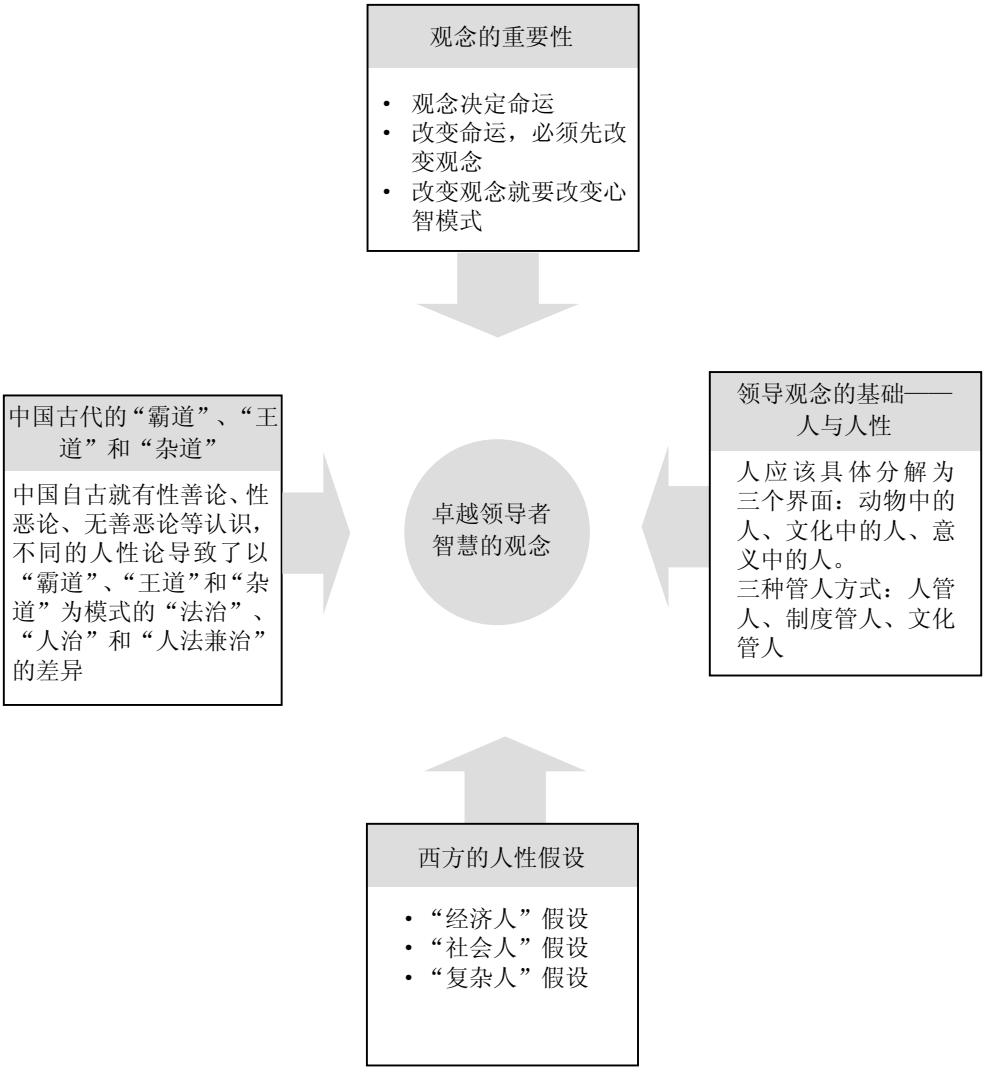
For Great Wisdom Leaders

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、系统地挖掘，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。

第一章　卓越领导者智慧的观念

（结构图）



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，它给予了我们一切思想和行动的原则、方向和行为轨迹，它起着根本的指示和规范作用。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。因为思维方式，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。

哈佛大学肯尼迪学院教授经常讲到一个故事：有一个讨饭的人怕被狗咬，就随身带了一块石头，可是当天他遇到了两条狗同时来咬他，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。把石头变成打狗棍子，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。

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。在一定程度上讲，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”工作产生意想不到的突破和成就。因此，领导者必须具有创新