

领导智慧要略

李小三 编著

中央文献出版社

领导智慧要略

李小三 编著

中央文献出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导智慧要略/李小三编著. —北京: 中央文献出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-5073-3209-4

I. ①领… II. ①李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 008131 号

领导智慧要略

编 著 者 / 李小三

责任编辑 / 王春明

封面设计 / 张 戈

责任印制 / 寇 炫

出版发行 / 中央文献出版社

地 址 / 北京西四北大街前毛家湾 1 号

网 址 / www.zywxpress.com

邮 编 / 100017

编辑热线 / 66552857

销售热线 / 63097018

经 销 / 新华书店

排 版 / 北京金保真文化发展有限公司

印 刷 / 北京新魏印刷厂

680×960mm 16 开 15 印张 180 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5073-3209-4 定价: 30.00 元

本书如存在印装质量问题, 请与本社联系调换

版权所有 违者必究

前 言

所谓领导智慧，是指领导者具有见微知著的眼光，能够对大局进行把握与掌控，拥有善于识人用人、勇于决策的胆略以及举重若轻、化繁为简的手段和技巧。可以这样说，凡是优秀乃至卓越的领导者都具有超凡脱俗的领导智慧，而不断丰富和修炼领导智慧是所有领导者提高工作能力和工作水平的有效途径。

众所皆知，“领导”是一门科学，也是一门艺术。彼得·杜拉克在《卓有成效的管理者》一书中明确指出，世界上可能有天生的领导者，但是可以依赖天资的人实在少之又少。也就是说，领导智慧与能力应该是学来的，而且也是可以学到的。所以，每一个领导者都应当孜孜不倦地学习，向群众学习、向同事学习、向自己学习、向书本学习、向实践学习，从而不断地增长自身的领导智慧、切实提升自己的领导水平。

《领导智慧要略》通过采用大量的箴言、悟语的形式，对领导者应当拥有的谋划决断的智慧、组织协调的智慧、激励鼓动的智慧、获得威信的智慧、识人用人的智慧和自身修炼的智慧进行一些探索和归纳，这些也许对领导者有所启示和帮助。当然，领导工作既是一个理论问题，更是一个实践问题。其精髓不仅在于知，更在于行。因此，领导者要真正增长领导智慧，特别需要注重在实践中领悟和总结。

目 录

前 言	(1)
一、谋划决断的智慧	(1)
二、组织协调的智慧	(23)
三、激励鼓动的智慧	(59)
四、获得威信的智慧	(88)
五、识人用人的智慧	(111)
六、自身修炼的智慧	(148)
后 记	(231)

一、谋划决断的智慧

▲不要为人生制定太多归宿性目标，一切目标都是模糊的，至少是朦胧的，只有行动才与光亮相伴。

▲有时不一定要按常规出牌，要无视潜规则；严字管官、硬字治政、活字亲民。

▲做出挑战 and 接受挑战时，选择目标和实现战略时，不谈怀疑，只谈坚信。

▲激情地工作，理智地决断；热情地想象，冷静地实施。

▲选择大于努力，方向大于方法。

▲凡事两头都准备，就不至于失望。

▲世界上没有不能分析的事物，只是：一、情况不同；二、性质不同。

▲精进成功之道：好谋而成、分段治事、不疾而速、无为而治。

▲三思而后行，谋定而后动。

▲要把握现在，集中精力夺取先机；不要看错方向，要有目标计划；要有远见，行动要坚持。

▲成功是规划和奋斗出来的。

▲纵论天下大势，洞察时代先机。

▲做每一项工作都离不开两条：一是要做对，二是要做好。“做对”主要是决策的问题，即战略上的问题；而“做好”则是

操作上的问题，即战术上的问题。

▲决断正确与否，是事业成败的生命线，是领导活动的根本。果断拍板才有领导力。

▲要腹有良谋，凡事要学会往深处计，往远处谋。

▲对周围事物的发展变化不能失去准确的判断。

▲制订具体的满足渴望的计划并立即开始执行。不管是否已经准备好，立即行动至关重要。

▲选择意味着有得有失。

▲目标要具体、要大胆详细、要远大合理、要具有挑战性。

▲计划要切合实际，要确定期限。每天都有计划，利用最有效率的时刻、为需要较长时间的事情留出空间，要有充满创新精神、勇于承担计划带来的责任。

▲战略的失败是最彻底的失败。

▲既要“见树木”，更要“见森林”；既能从“树木”看得见“森林”，又能从“森林”来审视“树木”。

▲经验像一把双刃剑，拥有丰富的经验储蓄固然可以让我们在工作、生活中得心应手，但从另一方面讲，它也极可能成为禁锢思想的缰绳，阻碍创造力的充分发挥。

▲先以大谋局为重，后以小谋局为重。

▲对付谣言，有上、中、下策。下策：以自己的愤怒，与谣言辩论；中策：以自己的忍耐，等谣言褪色；上策：以自己的贡献，使谣言失重。

▲谋是进取的思维方式，策是守成的思维方式，两者相辅相成，事业才会呈现出攻势防御的良好态势。

▲综观古今，不乏那些运筹帷幄，不战而屈人之兵的先贤，比如孙武、诸葛亮、康熙帝等等；也有不少苦心经营、勤奋有加却惨淡收场的领导，比如李牧、王莽、崇桢等。

▲最重要的事，不看远处模糊事，力做手边清楚事。

▲处理大事最重要的是清楚而且能决断，处理难事最重要的是学会变通而不死板。

▲人生布局，要以大局为重，眼光要远。就像下棋，全局观念至关重要，开局投子要抢占要点，并注意诸子之间的策应和联络，最忌一开始就只在乎一城一地的得失。

▲通过独立思考，往往能揭露隐藏于现象背后的规律，制定出正确的方案，解决面临的问题。

▲没有计划，就是正在计划失败。

▲如何总揽和驾驭工作全局？①综观全局，正确处理全局与局部的关系——要研究和把握自己所处的地区、部门的大局；要研究和把握全国的大局，善于把本地区、本部门的重大问题放到全国的大局中来认识；要研究和把握世界的大局，善于把中国的事情放到世界大格局中来认识。②深谋远虑，既着眼当前又放眼未来。③深思熟虑，善于应对各种不测变化；解决问题的方案要有整体弹性，要有应变方案；要运用各种主客观条件，尽量化险为夷；解决问题的实施方案要留有余地。

▲在战略上要举重若轻，在战术上要举轻若重。

▲“事未至而预图，则处处常有余；事既至而后计，则应之常不足”。战略预见既是战略运筹的前导，又是战略决策成败的关键。

▲忽视了外部环境，决策就会偏离轨道。

▲经验决策是一种最低级的决策。

▲做好预测和遇变时的对策。

▲决不能在无选择的情况下做出重大决策。

▲审时度势，“时”和“势”，属于客观实际；“审”和“度”，属于主观认识。其实质是全面地观察、研究现状，正确地估计形势，并把主观认识和客观实际二者之间好好地结合起来，采取及时恰当的处置方法。

▲万事从大处着眼；做事目光要长远；以发展的眼光看一切；“大局”其实就是一切。

▲大是大非的决策应该“不争论”。

▲“大手笔”更要切合实际：一定要符合群众的利益；一定要考虑财力的实际可能；一定要符合事物的发展规律。

▲战略领导者在运用战略思维进行战略谋划时，要具有清醒的国家意识、功利意识、理性意识、忧患意识和机遇意识。

▲做正确的事比正确地做事更重要。

▲古人云：“唯持大道者，方可图天下。”

▲人生如棋局，气定神闲，眼观八方握输赢；胸怀比天阔，进退自如，高瞻远瞩定乾坤。

▲船大掉头难，越是大国越要谨慎，朝令夕改，只会搞得人仰马翻。

▲战略决策能力：战略眼光、科学决策、民主决策、程序决策。

▲审势：分析形势、大时空观、把握历史走向、洞察先机、明察秋毫、学顺势、学借势、造势、掌控局势、未雨绸缪、预见在先、决断；

▲明理：实事求是、注重实践、理论联系实际、透过现象把握本质、总结经验、区分主流与支流、古为今用、洋为中用；

▲领导的宏观职能：为人民服务、构建和谐社会；领导的微观职能：管人、管事、管协调。

▲识时务，就是能够认清客观形势或时代潮流，能够跟着客观形势或时代潮流的变化而变化，因时制宜，顺势而动。

▲必须坚持马克思主义的立场、观点、方法，坚持马克思主义的基本原理；一定要贯彻解放思想、实事求是的思想路线，坚持勇于追求真理和探索真理的革命精神。

▲定力深厚的人不管遇到什么情况，都能心平气和、镇定自

若，仍然思路清晰、敏捷，决策时就少了一些感性成分，就较少受外界临时因素的干扰。

▲领导者谋划大事最重要的一条就是保密。只要能做到保密，就能让事情的进展尽在自己的掌握之中。

▲古语云：欲求其上上，而得其上；欲求其上，而得其中；欲求其中，而得其下。

▲战略战术的运用，完全在于将领的一念之间（运用之妙，存乎一心）。

▲制定目标需参考四个因素：①适应社会需要；②发挥最佳才能；③发展性格优势；④满足兴趣。应遵循的五个原则：①明确而具体；②大胆而详细；③远大而合理；④切实而可行；⑤具有挑战性。

▲决策时警惕你的消极情绪。

▲诗人杜甫《前出塞》一诗中写道：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”诗人用通俗明了的诗句揭示了一个普通而又深刻的韬略：在对局中要抓住主要矛盾，抓住关键，即“摧其坚，夺其魁，以解其体”。

▲原则问题决不退让；一旦卷进冲突，就不能怕付出代价；把握分寸，适可而止。

▲正确的决策来源于丰富的知识和经验，来源于周密的调查研究和准确而有预见的分析判断，来源于健全的心理和决断的胆识及勇气。

▲一个好的战略定位，胜过千军万马；得才者胜，失才者败；妙算者胜，失算者败；得人心者得天下；决定战争的是人心，决定人心的是经济。

▲战争的胜负，一在经济，二在人心，三在军心，四在谋略，五在战术，六在厮拼。

▲一个人的成功大小是与他的眼光高低分不开的。高瞻远

瞩，放眼长远方可获取大的收益；鼠目寸光，目光短浅则往往只能获得一点儿微利。

▲做任何事情都有一个时机的问题，时机不到，就只能韬光养晦，保存实力，等候机会的来临；时机一到，就必须勇于决断，敢于出手，这样方可取得胜利。

▲决策者常见的心理障碍：焦虑、忧郁、偏执、自卑、自负、虚荣、逆反心理。

▲决策者常见的心理疾病：强迫症、疑病症、抑郁症、恐怖症、癔病、病态人格。

▲小事要让，大事要争。

▲“满意”决策四标准：照顾全局、技术上合理、经济上合算、见效快。

▲战略思想：①建立共同愿景；②战略视野；③逆境中发现组织的发展潜力；④塑造组织灵魂，构建组织精神家园；⑤走最适合自己的发展道路（解放思想、实事求是）；⑥整合资源；⑦核心竞争力是持续发展的基础。

▲“眼中形势胸中策”——正确地审时度势。

▲“听唱新翻杨柳枝”——不要凭老经验办事。

▲见别人之未见，行别人之未行。

▲看清事实，分析事实，做出决定，然后依照决定行事。

▲制定战略目标：①战略目标的制定必须考虑落实能力；②战略目标的制定要从隐性走向显性；③战略目标的制定要从抽象走向具体。

▲确立战略目标，需要两个眼光：一个是历史的眼光，一个是世界的眼光。历史的眼光知己，世界的眼光知彼；历史的眼光发现经度，世界的眼光发现纬度。

▲排定科学的工作次序：①重要且紧迫的事；②重要但不紧迫的事；③紧迫但不重要的事；④不紧迫也不重要的事。

▲不论实际处境如何，我们都要认真思考，勇于实践，在开阔的视野下，科学思想的指导下，正确决策，一步一个脚印地到达胜利的彼岸。

▲当机立断，临难不慌。

▲如何设定目标？①建立情报基础；②建立协作网；③明确工作责任；④确定关键目标领域；⑤能力分析；⑥提出基本假设；⑦有效目标的设定；⑧制定计划；⑨分配资源；⑩协调；⑪确定权限；⑫反馈；⑬重复循环的过程。

▲学会当机立断：克服优柔寡断、胆小怕事、盲目无知、拖拖拉拉、婆婆妈妈、自我为中心、自以为是。

▲见机而作，坚持不懈。

▲身居高位，当执大端，不察小过。

▲领导人应当把政治行为与生活行为分开。

▲从问题中发现、从比较中寻找、从动态中捕捉、从转变中抢占领导发展的制高点和创新点。

▲人逢紧要处，取决于思想一闪念。

▲“你是如何成功的？”“四个字，正确决策。”“你是如何作出正确决策的？”“两个字，经验。”“你的经验来自哪里？”“四个字，错误决策。”

▲领导干部作决策要三走：①往上走，了解上级有何新设想、新精神；②往下走，听听基层有何新问题、新建议；③往外走，看看别人有何新招数、新变化。

▲立足宏观需要有理论的高度、世界的眼光、前瞻的胆量、长远的打算。

▲领导的关键：确定工作的优先顺序；领导最重要的课题：干部的培养；领导最重要的成分：正直。

▲要做到内精明而外浑厚。

▲他山之石，可以攻玉。

- ▲在关键时候要拿出勇气和魄力来。
- ▲随机应变保全自己。
- ▲该直则直，该婉则婉。
- ▲操其要于上，而分其详于下。
- ▲忙杂不如忙精，忙繁不如忙简，忙多不如忙准。
- ▲对于那些可以拖到明天的决策，决不要今天做。
- ▲谋在众，断在独。
- ▲凡得时者昌，失时者亡。
- ▲善于从整体上认识问题：学会大尺度看问题；大跨度地看问题；全维度地看问题。
- ▲善于整体上解决问题。
- ▲时机很重要，真理是有条件的，该出手时就出手，不该出手就揣手；早出手要冻伤，晚出手要捂坏。
- ▲变“零和游戏”为“双赢游戏”。
- ▲选择决定出路。
- ▲任何行为都不要无目的地做出。
- ▲你自己做的模子有多大，你所能发展的格局就有多大。
- ▲一个做事不考虑感情的人一定是一个不成熟的人；一个被感情左右的人一定是一个更不成熟的人。
- ▲正如一个国家选择经济发展策略一样，每个人应该选择自己最擅长的工作，才会胜任并感觉愉快。第一个原则是“比较利益原则”。当你把自己与别人作比较时，不必羡慕别人，你自己的专长对你才是最有利的。第二个原则是“机会成本原则”。一旦做了选择，就是放弃其他的选择。取舍反映出工作的机会成本，所以你一旦做了选择，就必须全力以赴。第三个原则是“效率原则”。工作的成果不在于工作时间有多长，而在于成效有多少，附加值有多高。
- ▲目标应具备的条件：可以实现；简单易行；符合社会伦

理、公德；可以量化；限定期限。

▲善做决策的领导人有以下几种特殊气质：统筹全局，环境趋势的掌握者；自信坚定，基业长青的守护者；高瞻远瞩，发展方向的指引者；居安思危，组织革新的发动者。

▲“烧好三把火”的四个火种：①要进行广泛的调查研究；②要选准“烧火”的焦点；③“烧火”不能忘了民主集中制；④正确认识烧“三把火”的作用。

▲天下之事，虑之贵详，行之贵力，谋之贵众，断在于独。

▲领导决策程序：发现问题、确定目标、确定价值准则、拟订方案、分析评估、方案选择、实验论证、普遍实施。

▲如何做到果断？①有广博的知识和丰富的经验；②充分了解客观情况；③有谋略、多方案；④能把握时机，适时地做决定。

▲底线是必须坚守的最低条件或限度。世界万事万物都有底线，越过了底线，意味着发生质变；守不住底线，就是把自己逼上绝地。

▲如果脱离实际跟风赶浪，结果必然是下雨天背稻草，越背越重。

▲对基层亟须解决，也能够解决的问题，决不能以“请示”来推诿，以“调查”来敷衍，以“研究”来拖延。

▲要想成功，就必须始终把注意力放在创造性的层面上，而不是破坏的层面上。

▲决策第一要义是决定做什么；第二要义是决定怎么做；第三要义是决定这样做的结果是什么。

▲只有切合你实际的目标，才是你自己的目标！

▲四个支持愿景的要素：目标、使命、文化、价值观。

▲民众看领导者的才干：看你能不能出新思想、出新出路、出新招。

▲现代决策理念：瞄准目标是决策的关键；不同的决策有不同的考虑；高度重视不同意见；积极推进领导决策的民主化；把握全局是决策的灵魂；重视非理性因素。

▲“一把手”怎样发挥主导作用：①找准坐标，不辱使命；②把关定向，管住大政方针；③总揽全局，把握根本；④分清职责，不越俎代庖。

▲爱因斯坦曾说：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要，因为解决问题也许仅是一个数字上或实验上的技能而已。而提出新的问题、新的可能性、从新的角度看旧的问题，都需要有创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”自然科学是这样，社会科学又何尝不是如此呢？在这方面，重要的不在于人们提出的观点是否正确，而在于是否敢于以真正科学、严谨的态度提出自己的观点。

▲成功在于理性计划。

▲成事之课：把实效摆在第一位。①敢决策、敢下手；②好计划，章法不乱；③机会来了像猎手；④采取“信息制胜”法；⑤在市场的缝隙中挖出财富。

▲大主意还要自己拿。

▲改变思维方式，主要抓好十个转变：①变因循性思维为创造性思维；②变单向性思维为多向性思维；③变敛聚性思维为发散性思维；④变混沌性思维为逻辑性思维；⑤变封闭性思维为开放性思维；⑥变单一性思维为多元性思维；⑦变散漫性思维为效率性思维；⑧变经验性思维为论证性思维；⑨变迟缓性思维为快速性思维；⑩变单面性思维为立体性思维。

▲敢于在关键时刻拍板拿主意。①统帅全局的战略头脑；②多谋善断的盘算能力；③善于慧眼识英才；④心胸坦荡，海量纳人才；⑤“运筹帷幄，决胜千里”的指挥能力。

▲机会来临时，快刀斩乱麻。把眼前的工作做好，机会便会

更多些。表现出自己的才能，别人才会帮你抓住机会。

▲计划是行动之母，而行动又是成功之母。

▲决策的基本要求：①决策的前提和基础在于一切从实际出发、实事求是；②决策的出发点和归宿在于一切从人民利益出发，人民利益高于一切；③决策的创造力和生命力在于一切按辩证法办事，善于做出最佳选择。

▲决策——管理的核心。

▲决策过程中的误区：不能掌握决策系统的规律；不注意决策中主观与客观的统一；主要依靠经验进行决策；不能正确处理决策中民主与集中的关系。

▲决策意识上的误区：忽视领导环境；不重视信息决策；重决策、轻管理。

▲决策与授权中的心理法则：事必躬亲会削减下属的工作积极性；运筹帷幄的领导更让群众敬佩。

▲看问题不能仅限于一点一面，要会三百六十度地全面看问题。

▲科学决策的方法：①集思广益——民主决策法；②权衡利弊——比较决策法；③沙里淘金——筛选决策法；④摸石过河——试点决策法；⑤刀斩乱麻——应变决策法。

▲科学决策之基本方法：①唯物辩证法。②群众路线方法。③定量分析与定性分析相结合的方法。④系统方法。

▲领导决策的基本方法：①经验判断法；②典型试验法；③决策树立法；④程序决策法；⑤智力激励法；⑥随时决策法；⑦危机决策法。

▲领导决策的一般程序：①发现问题、分析问题和确立决策目标；②寻找各种相关条件和拟定决策方案；③决策方案的综合评估和抉择；④潜在问题的分析与防范；⑤决策方案的实施、监督与反馈。

▲领导决策的一般原则：①发展中心原则；②科学指导原则；③人民主体原则；④现实可行原则；⑤整体优化原则；⑥系统思维原则；⑦开拓创新原则；⑧快捷高效原则；⑨确定一贯原则。

▲领导决策方法和艺术之特点：经验性、灵活性、多样性、创新性。

▲领导决策贵在众谋、独断、详虑、力行。

▲领导决策需要遵循的主要观念：①时间观念；②空间观念；③系统观念；④动态观念；⑤集合观念；⑥价值观念。

▲领导用谋：①学会从整体出发；②要分析利弊；③要注意严谨、周密和可行；④要创造性思维；⑤要学会随机应变。

▲确定优先次序的原则：①重将来而不重过去；②重视机会，不能只看到困难；③选择自己的方向，而不盲从；④目标要高，要有新意，不能只求安全和方便。

▲善于发现问题、正确分析问题、及时提出解决问题的办法，把问题解决在萌芽状态，善于变问题为动力，化包袱为财富。

▲思路开阔出路才会广阔：①思维方式的差别使命运大不相同；②不要让所谓的“真理”迷住了双眼；③别让常识束缚了手脚；④因循守旧只能让你一事无成；⑤不要一味求奇求险；⑥任何事都没有一定之规。

▲机会需要自己主动去创造。

▲善于凝聚人才才能办成大事。

▲想改变现状先要学会适应现状。

▲方法对头结果自然不一样。

▲学会用智慧武装自己。

▲提高决策主体素质的途径与方法：①重视理论学习是必要前提；②理论联系实际是重要环节；③及时总结经验是重要