



生存参考

王文波 文岗 编著

领导新智

二十一世纪领导艺术



成功领导者的共同特点：

能确定明智的目标，

并善于挑选和团结那些赞成、支持、笃信他的人们，

共同达到所确定的目标。

民主与建设出版社

LINGDAOXINZHI

L
I
N
G
D
A
O
X
I
N
Z
H
I

生存参考



领导新智

← 二十一世纪领导艺术

王文波 文岗 ◎ 编著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

生存参考/王文波,文岗编著. - 北京:民主与建设出版社,
2000.1

ISBN 7-80112-337-9

I. 生… II. ①王… ②文… III. 青年修养 - 通俗读物
IV. D432.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 73342 号

责任编辑	李保华
封面设计	李 栋
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65275953
社 址	北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编	100006
印 刷	北京市飞达印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	10
字 数	260 千字
版 次	2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-337-9/F·096
定 价	(每册定价 16.80 元)全套定价 67.20 元

序

《生存参考》终于问世了，问世在充满活力与憧憬的二十一世纪！

应该说，这套丛书的诞生还是很合时宜的。在这个刚刚开始的新世纪，新千年，种种躁动、各样变化都是我们所要直接面对、亲自体验的。特别是在当今这样一个远未定型的中国社会，任何一个突出其来的危机或变动都可能使我们的生存和发展面临巨大的挑战！作为新世纪的青年，我们究竟应该如何应对并战胜种种挑战呢？

或许，《生存参考》能够助你一臂之力，使你走出迷惘、战胜彷徨，直抵成功的人生彼岸！

亲爱的朋友们，请作一下自我回顾与检测，分析一下你现在的情形。也许，你活得很好，正成功地扮演着一种你所钟爱的角色；也许，你不怎么成功，你的潜力还没有被完全发掘出来，被现实的种种情况束缚着手脚；当然，你有可能根本就是一个很普通的人——最广大、最普遍的青年公民中的一个；还有，你有可能是一个很失败的人，处处遇到麻烦，事事都不顺利！

好了，请不要对检测结果作任何评价，也不要暗自窃喜或妄自菲薄，也不要甘于平庸，现在，请你打开《生存参考》，她们会令你走出失败的泥潭、平庸的误区、成功的沉醉，让你的人生从此进入新的阶段，让你进入真正的“成功王国”！本套书系作者将古今中外的成功学与生存发展学融为一体，加以提炼并取其精华而编著所成，从多角度、多层次、多方面对当代青年的生存

与发展问题进行了剖析，提出了一套完整、科学而又适用的理论与方法，让你于轻松而有趣的阅读中长智慧，在平凡而又忙碌的学习、工作和生活中营造成功！

本套书分为《领导新智》、《个人发展与择业自由》、《个性化生存》、《经商一点通》四册，特在这新世纪、新千年刚刚启动之际，奉献给广大读者，让她们成为你的幸运之星，助你在新世纪获取巨大的成功！

文 岗

2000年1月

目 录

第一章 新世纪的挑战——时代呼唤新领导

..... (1)

第一节 当代中国最缺什么 (1)

曾几何时，领导就象一个闪亮的光环，令人趋之若鹜；曾几何时，领导就是权力的同义语，令人无不梦寐以求。然而，时代的发展对今日的领导提出了严峻的挑战。

□ 领导者在中国..... (2)

□ 好领导，你到底在哪里？..... (9)

□ 领导者应当成为设计师..... (17)

第二节 培养未来领导者..... (19)

回顾 20 世纪的领导者，我们很快就想起了政治家富兰克林·罗斯福、哈瑞·S·杜鲁门、约翰·F·肯尼迪，思想领袖西格蒙德·弗洛伊德、库尔特·雷文，商业巨人杰克·韦尔奇（通用电气）、罗伯特·高尔文（摩托罗拉），但是，他们毕竟属于上个世纪，新世纪向领导者们提出了巨大的挑战，新世纪的领导者们应当做哪些准备从应对这些挑战呢？

□ 新世纪的挑战..... (19)

□ 新型领导者的三种作用..... (22)

第三节 普通人也能成功，做未来的领导者

..... (25)

西奥多·罗斯福有句名言：“普通人成功并非靠天赋，而是靠把寻常的天资发挥到不同寻常的高度。”成功并不遥远，做领导并非只是梦想，从现在做起，开始行动吧！

第二章 谁是成功的领导者——领导者特质

..... (30)

第一节 揭开领导素质的神秘面纱 (30)

“海客谈瀛洲，烟涛微茫不可求。”领导者特质对于许多人来说就是雾里看花，水中望月，可欲不可求。但只要认识到领导特质的不同表现，就可以揭开领导特质的神秘面纱，就是“越人语天姥，云霞明灭或可睹了。”

□领导者应该有什么与众不同之处..... (30)

□揭开领导者特质的神秘面纱..... (37)

第二节 扮演新领导角色所需的新技能

..... (48)

在过去的四分之一世纪里，整个世界发生了翻天覆地的变化：苏联解体，东欧巨变，华约组织不复存在；核战争的恐惧作为一场恶梦也成为历史；信息技术、电子传媒……面对日益复杂的世界，新世纪领导者应当具备哪些技能呢？

□一种新的工作契约..... (49)

□充分发挥领导的杠杆效应..... (51)

□领导未来..... (53)

第三节 人们期待什么样的领导者 (59)

勇于挑战、以身作则……都是从成就非凡的领导典范中归纳出的实践方法。不过，这只是描绘出了成功故事的一部分而已，若要窥见故事完整而清晰的全貌，你必须……

- ☐ 受景仰的领导者特质…………… (61)
- ☐ 领导者的最高法则——公信力…………… (65)
- ☐ 领导的本质…………… (68)
- ☐ 何谓“领导”…………… (69)

第三章 成为积极的领导者——领导者的智商与情商…………… (72)

第一节 领导者的智商——起飞之翼 …… (72)

何谓“智商”？英国心理学家斯皮而曼认为人的智力包括两种……美国心理学家霍华德·加德纳认为，人类有七种互相独立的智能……领导者的智商有何特殊之处，应如何运用领导者的智商呢？

- ☐ 智力与智商…………… (72)
- ☐ 大事精明与例外原理…………… (78)

第二节 智商取胜——做一名智慧的领导者

…………… (83)

越是做大事的人，城府越深，越是不露声色，这样才能将自己隐藏起来，以迷惑敌人，等待时机。此即“韬光养晦”，难得糊涂。机遇只偏爱有准备的头脑……

- ☐ 打通“瓶颈”与大智若愚…………… (83)
- ☐ 做一名机智的领导者：机遇与最佳时机…………… (88)
- ☐ 灵机一动与机遇的捕捉…………… (91)

□做一位明智的领导者：自知之明与吃堑长智……（95）

第三节 情商本义与情绪、情感……（99）

领导者的心境，对领导者自身和群体都有极其重要的影响。领导者积极的心境，是一种精神优势，是一种无形的力量，会激发领导者的主动性、积极性、创造性……

□人非草木，孰能无情……（103）

□情感移入——领导者的情绪杠杆……（106）

第四节 情商致胜——领导者的情绪管理

……（112）

一位优秀的领导者不仅需要高智商（IQ），而且需要高情商（EQ）。为什么呢？因为IQ高的人一般来说都是专家；而EQ也高的人却具备一种综合平衡的才能，最终将成为领导者！

□感情的自我调控……（121）

□政治家公开流泪的十大秘诀……（127）

□掌握下属情感……（128）

第四章 超越权力——领导魅力纵横谈……（131）

第一节 超越权力——领导魅力的确认

……（131）

法国开国总统戴高乐为什么对于他的许多崇拜者来说，具有那么巨大的感召力？1934年德国的血腥大清洗的实施，并非仅仅依靠希特勒掌握了一支警察部队和整个国家机器。还靠什么，就是神秘的领导魅力！

□领导魅力的载体……（136）

第二节 发掘领导特质——领导魅力的源泉

.....	(143)
人的心理特点, 规定和制约了人的领导与被领导关系不能像动物那样仅仅靠强权(体力或暴力)维持, 而应该依靠融洽的交往来维持。领导魅力正是这种最佳维持的必然体现。	
□领导魅力的心理根源.....	(145)
□发挥你的领导特质, 开启魅力之源.....	(148)
第三节 领导者的魅力与品格、意志	(156)
综观所有事业上有成的领导者, 他们无不具有高尚的个人品格, 同时还具有坚强的意志。他们敢做敢为, 有一种不达目的誓不罢休的决心、勇气和闯劲。	
□领导者的魅力与意志、毅力.....	(159)
□勇于作出决定的勇气.....	(164)

第五章 运用之妙 存乎一心——领导艺术论

.....	(170)
-------	-------

第一节 当领导成为艺术..... (170)

美国《财富》杂志 1999 年评出的全美十大最受推崇的公司, 同美国经济一样, 也呈现出多样性的特征, 成功背后的秘诀是什么? 如果每一家都要指出一个决定性的因素, 那么, 就只能是“领导的艺术”。

□领导艺术的新范式.....	(173)
----------------	-------

□领导的五大金科玉律——领导艺术的集中体现	
-----------------------	--

.....	(175)
-------	-------

第二节 领导艺术与领导风范

(184)

一位懂得领导艺术的成功的“领导者”, 不会要出

“无助”的把戏，也不会“怪罪别人”，他自己负起生命的责任，他知道他自己可以做自己的主人。

□领导风范..... (189)

□敢于作决定的勇气..... (192)

第三节 成为一名英明的决策家..... (196)

对每位高级领导者而言，决策无疑是最重要、最困难、同时又是风险最大的工作。如果掌握不好这门艺术，有时会给自己的集体和事业带来难以弥补的损失。

□决策的陷阱..... (199)

□说故事做领导..... (201)

□演讲不难..... (212)

□希尔顿的忠告..... (215)

□教你为官十招..... (219)

第六章 识人用人术..... (224)

第一节 重才重德、任人唯贤..... (224)

人才是一个组织中最宝贵的资源。识人用人不仅是领导者必须具备的能力，也往往是决定一位领导者能否成功的重要因素.....

□用人二题..... (233)

□微软公司的用人之道..... (237)

第二节 协调与控制——领导用人之术

..... (239)

在领导者管理人的时候，我们必须时时记住人们对某些管理行动的可能反应。由于控制是极敏感的领域，对被控制的人来说，极有可能产生抗拒行为。那么此时领导者

应该怎么办呢?

□稳定人才的三大法宝..... (249)

第三节 谁是最可靠的人..... (254)

正所谓“成也萧何，败也萧何”，所有的经营失败都可以归咎于一个共同的原因——用人不当。为了网罗人才，领导者无不绞尽脑汁。那么，谁才是最可靠的人？

□协调员工达到领导者的标准..... (260)

□如何管理专业人才..... (265)

□忠告领导者..... (268)

□上下沟通是发展之道..... (274)

第七章 做领导的领导——通往成功之路

..... (278)

第一节 如何认准能够帮助你获得成功的关键

人物..... (278)

我们每个人都不外有两种主要的生活目的，这就是成功和幸福，作为领导者也不例外。领导者为了达到这两个目的，必须向更高的方向发展，这时你需要……

□如何寻找能帮助你达到个人目的的人..... (282)

□负责人的九种特征..... (285)

□如何首先得到关键人物同你合作..... (290)

□与上司的关系..... (291)

第二节 做领导的领导——通往成功之路

..... (294)

作为副职，只有把你的才华施展于业务之中，才能表

明你对正职领导的衷心支持，取得他的赏识。但是，副职立权只会让他感到必须防备你，疏远你……

☐副职立才不立权…………… (294)

☐于正职长处之外发挥自己的长处…………… (298)

☐要成为领导的领导，你应当掌握那些技巧…………… (301)

☐职场自我提升术…………… (306)

第一章 新世纪的挑战

——时代呼唤新领导

虽然在太阳光底下，各种草木都欣欣向荣，可是最先开花的果子总是最先成熟。

——（英）莎士比亚

第一节 当代中国最缺什么

当代中国最缺什么？人们都说缺技术、缺资金、缺高素质的人才。技术从哪里来？资金从哪里来？高素质的人才从哪里来？这些资源不是说一下子就会都得到的。就是得到这些资源，也不是就能够都发挥其作用的。“百分之九十的资源，百分之一的组合”，所有的资源是通过管理来发挥其最大效用的。领导是生产力要素，要比劳动力技术手段更为基础的要素，好比你看到公路中央有块大石头，阻碍了交通，减少了运输力，有许多车辆和行人绕石而过。后来，有一智慧的领导者召集了几个过路人来搬这挡路石，他高声喊着“一、二、三，起！”石头就被众人一点一点地搬到了路边。障碍没有了，道路通了。如果没有人去计划、组织、指挥，怎么会有这些协调性行为？怎么会有移动的效果？那些劳动力和技术不就是通过领导而组合起来的吗？我们认为，中国遍地都是资源，但到处也都有绕石而过的人。你看，缺的是

那百分之一的“组合”，缺的是那从事组合活动的，能看出问题并迎头而上指挥搬石头的智者——领导。

曾几何时，领导象一个闪亮的光环，令人趋之若鹜；曾几何时，领导就是权力的同义语，令人无不梦寐以求。然而，历史的车轮行进到今天，时代的发展对昔日的领导提出了严峻的挑战。

□领导者在中国

只要稍加留意，你就会发现，无论是政界还是企业界，许多领导人纷纷“下马”，急急忙忙的要将大权交给有能力，有胆识的新人。

1998年3月开始，国家最高行政机构——国务院——开始精简机构，将一些不必要的部门精简掉，让一些部委领导人“下岗”，“转岗”或“待岗”，这是为什么？时代需要真正有能力，有胆识的人，特别是当今这个需要有勇往直前的改革意识和能力的人的时代。

在企业家，从老一辈企业家马胜利的没落到“爱多”电器总裁胡志标的下马再到1999年9月工商界巨子四通集团的“易帅”，可以看出，中国的企业部门也确实需要真正的适应市场经济发展潮流的，锐意进取的企业家。原来的只适应旧有条件的企业领导们，已无法再走下去。

一个人脑力永远无法快过时代的发展。二十年的时间，可以让一个人的才能，脑力发展至极限，让这个人显赫一时，但是，再来个同样的二十年时间，社会、经济环境都会发生巨变，而这个人的脑力绝对无法更新，他脑里的知识与才能只能属于上个二十年。因此，无论是政界还是企业界，都需要新的适应当前这个时代的人来领导。

二十一世纪已经到来，属于二十世纪的领导人大都有如下缺憾：

- 知识陈旧
- 思想落后
- 缺少创新
- 缺乏远见
- 惧怕冒险

因此，他们“离岗”了。二十一世纪属于乐观进取，勇于开拓的一代新人。

中国的领导太多。有庙就有“神”，西北某地一个以游牧业为主的县，全县 8000 人口，光是带“长”的干部就有 800 之众。领导多，“官僚”者也多。东北一些副县长都配了专车司机和专职秘书。目前政府机关的工作人员状况是：1/3 的人干，1/3 的人看，1/3 的人倒干。

当然，由于众所周知的原因，我们无法获得更多关于政府领导人浮于事、素质低下的资料。但可以肯定的是，政府机构改革无疑是对昔日领导的一种否定，作为一次大换血，必将吸收入更多的二十一世纪新领导。政府机关如此，工商企业也不例外。

劳伦斯·J·彼德，1919 年生于加拿大，1957 年获华盛顿州立大学学位，1963 年获该校教育哲学博士学位。他阅历丰富，博学多才，出版过包括《彼德原理》、《彼德计划》、《彼德处方》、《彼德语言》、《彼德金字塔》、《彼德的人民》等在内的彼德系列著作。他的名字被列入《美国名人榜》、《美国科学界名人录》和《国际名人传记辞典》等书。

使劳伦斯·J·彼德名扬海外的“彼德原理”一经公布于众，便引起了巨大的反响。它被称“深刻揭示了普遍存在于社会层级制度中的弊端”，是“二十一世纪最深刻的社会学和心理学发现”。

所谓“彼德原理”，说的是在任何层级组织里，每一个人都将晋升到他不能胜任的阶层，换句话说，一个人，无论你有多大

的聪明才智，也无论你怎么努力进取，总会有一个你干不了的位置等着你，并且你一定会达到这个位置。

我们应该看到，“彼德原理”在现代的许多企业家身上得到明证，它所提出的由胜任向不胜任发展的趋势，正符合我们所说的企业家生命周期中的以起步到成长，以成长到成熟，从成熟到衰退的过程。

为什么企业家生命周期和“彼德原理”会如此巧合呢？

1、现代企业的组织结构为“彼德原理”创造了层级组织的条件，给“彼德原理”提供了生长的土壤。

现代企业的组织结构可分为纵向组织结构和横向组织结构两个方面。纵向组织结构确定企业所设置的各个管理层次以及这些层次之间的相互关系，如集权、分权关系等等。这种纵向组织结构为企业员工的晋升提供了组织条件。诸如由企业基层员工晋升为部门主管，由事业部部长晋升为副总裁，由副总裁晋升为总裁等等。横向组织结构又称部门结构，它确定了企业在横向上所设置的管理部门的多少以及这些部门之间的相互协作关系，如分工，协作关系等等。这种横向组织结构为企业员工的平迁提供了组织条件。诸如由国际部门部部长调任技术设备材料部部长，由主管人事的副总裁调任主管营销的副总裁。但无论是纵向组织结构还是横向组织结构均为企业人员的流动、晋升、调任提供了组织条件，为胜任于原岗位的企业员工晋升、平迁到不再胜任的岗位提供了可能和必然的企业组织环境。

2、现代企业的绩效考核制度为“彼德原理”提供了制度保障。

绩效考核是企业人力资源管理的一个重要内容，员工的调任、升迁等重大决定都依据精确的考核结果。绩效考核的标准由接受考核的部门或个人事先与管理者或主管共同讨论订立，形成