

一位领导历经世事感悟的沉淀
一名专家漫步学林探究的箴言

**WISDOM
FOR
LEADERS**

陈树文 著

**领导
智慧**

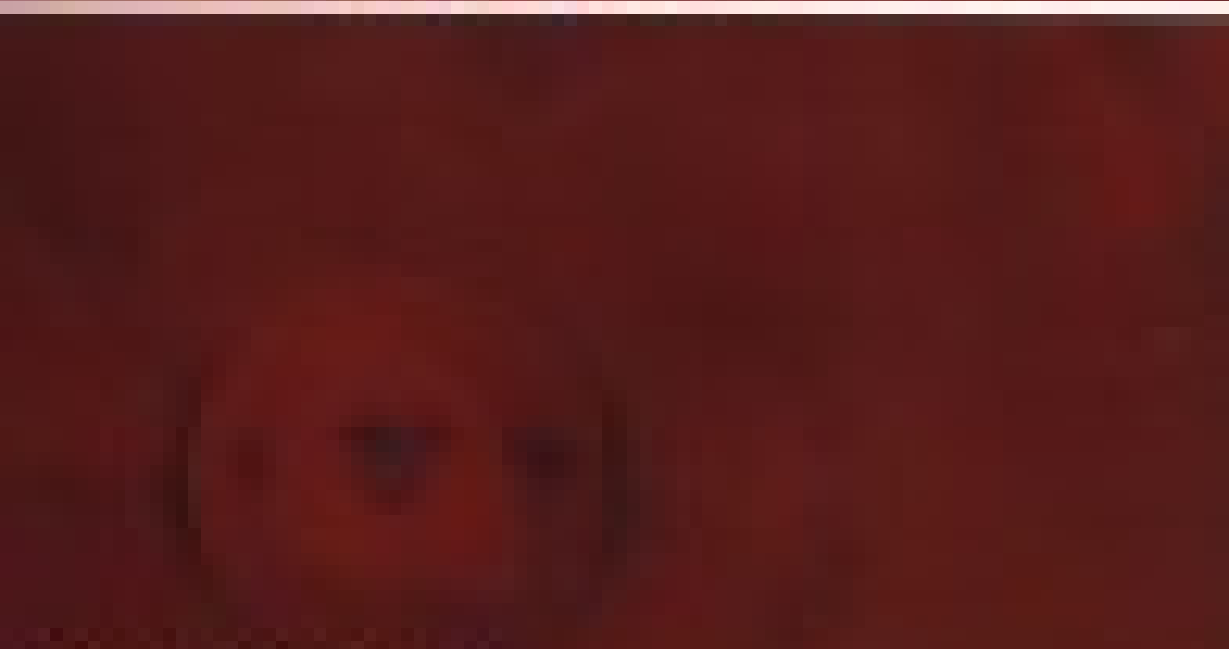
大连理工大学出版社

哈佛商学院教授中德碰撞的碰撞
西方管理哲学与东方智慧的结合

WISDOM FOR LEADERS

智慧的力量

领导 智慧



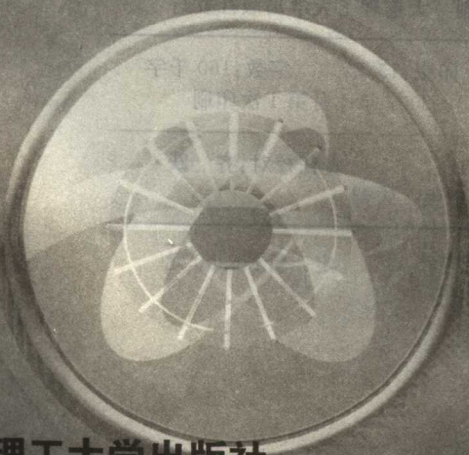
哈佛商学院教授中德碰撞的碰撞

一位领导历经世事感悟的沉淀
一名专家漫步学林探究的箴言

**WISDOM
FOR
LEADERS**

陈树文 著

**领导
智慧**



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导智慧 / 陈树文著. —大连:大连理工大学出版社,
2007.4

ISBN 978-7-5611-3538-9

I. 领… II. 陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 039833 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:<http://www.dutp.cn>

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:170mm×240mm	印张:15.25	字数:160 千字
2007 年 4 月第 1 版	2007 年 4 月第 1 次印刷	

责任编辑:汪会武

责任校对:齐 跃

装帧设计:季强 宋蕾

ISBN 978-7-5611-3538-9

定 价:36.00 元



作者简介

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教授，博士生导师。兼任大连市社会保障研究中心主任。

20世纪70年代初，曾任桓仁县团县委书记。1977年考入吉林大学。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合作委员会主任。新世纪伊始，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《公共经济学》、《中西方文化中的领导艺术》等9部著作，在国内外核心期刊和权威刊物发表各种研究论文50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、软科学基金项目7项。为各地政府和大中型企事业单位组织承担的研究和咨询项目20多项。

陈树文教授有着深厚的理论功底和长期的领导实践背景，主讲的“领导学”，理论与实践结合，东方文化与西方思想贯通，古圣与今贤荟萃，火花与火炬一体，具有独特的风格和魅力，有“陈氏领导学”之称。

陈教授多次在北京大学等高等学府，中组部举办的“高级领导干部研修班”，上海、广东、山东、新疆、内蒙、湖北、云南等省市政府部门和企业讲授“中西方文化中的领导智慧”，“现代领导艺术”、“人力资源开发与管理”等课程，引起了普遍的共鸣和轰动。



陈树文教授与竞争战略之父
迈克尔·波特教授在美国哈
佛商学院合影



陈树文教授讲授“领导智慧”

前 言

领导活动是一种特殊的社会现象，这种社会现象具有不同于其他社会现象的独特性质。领导活动又是任何社会组织共有的一种现象，这种社会现象又使领导活动具有相通的“大道”。这种特殊性和一般性的统一，使领导活动既有规范的领导理论和方法，更具有流变的、灵动的智慧。古今中外，上下五千年的领导活动中，留下了无数“鉴往所以训今”的领导智慧。这些智慧闪烁着人类理性的光芒，对此加以研究和提升，将其转化为具有一定系统性、理论性的领导方略，对领导者和领导活动有重要的借鉴价值。

关于智慧，《辞书》上的解释是：“智，聪明有见识，智慧就是辨析判断、发现创造的能力。”智慧是一种能力状态，这种能力状态是在知识的基础上生成的。我认为知识是一分为三的，第一种是显性知识，就是研究概念、规则、规律的书本知识；第二种是隐性知识，就是经历中形成的经验性知识；第三种是活性知识，是由显性知识和隐性知识结合、碰撞形成的知识，这就很难再叫知识了，它已经达到了“辨析判断、发现创造的能力”状态，就是智慧了。正是显性知识和隐性知识的融合才创生了智慧的底蕴和张力。领导智慧，是领导者在个人素质修养的基础上，以深厚的领导理论造诣和丰富的领导经验，对各种领导资源、条件、方式、方法，巧妙纯熟的运用。

知识只有转化为智慧才有价值。没有智慧，知识再多的人，充其量就相当于一部活字典，或一座流动的图书馆，从事不好领导活动。这就如同下棋，你全部掌握了下棋的知识和规则，你没有下过棋的过程沉淀的经验，也不一定能玩得很好。智慧是你获得领导成功最稀缺的资源，能够产生“溢价”。智慧的力量极其巨大，拥有智慧才能拥有计谋，成就杰出的事业。领导者的才干，就突出地表现为善于将知识转化为智慧，将智慧转化为计谋，足智多谋地开展领导活动。美国纽约市市长朱利安尼在其写的自述《领导》一书的序言中说：“领导才能不会从天而降，但可以借助学习逐渐培养……，日常生活养成的智慧，遇到危机时将扮演先锋角色。”

哈佛商学院的教授们有句名言：“知识是可以传授的，但智慧是不可言喻的。”这种见地 and 我国老子的“道，可道，非常道”有着异曲同工之精妙。为打造学生的智

慧，意会“非常道”，哈佛商学院独创了“案例教学法”，老师为生成智慧而教，学生为获得智慧而学。领导理论简单、抽象和学理性强，其有效性具有很大的相对性，而来自于现实的案例却是复杂、具体和丰富的，它更需要创造性的分析智慧。案例分析思考和师生的相互讨论，能够唤醒心智，萌发智慧，升华智慧，成为智慧形成的有效方式。我在教学中也有大量的案例研讨，限于这次出书的体例要求和篇幅所限，没有把案例纳入本书，我将另书专门研究。应当指出的是，世界是多元化的统一，我们“不能把鸡蛋都装进一个篮子里”，也不能把获得领导智慧归结为只有“案例研究”这一条路，也另有蹊径。只要我们积极研究，勇于探索，把各种理论、经验、方法、手段、技巧和途径有机地整合起来，就能探究和打造出领导智慧。这就是本书成书的指导思想。

本书的研究体系是“三、二、一”的金字塔结构，塔基是基础篇，塔中是实务篇，塔顶是提升篇。基础篇由第一章“领导智慧的观念”、第二章“领导者的基本素质”、第三章“领导活动的基本原理”构成。领导观念是领导智慧的一种存在形式。每个领导者都是在一定的观念的支配和影响下进入他的工作状态，不同的领导观念决定了人们采取不同的领导方式；不同的领导观念决定了人们在领导工作中采取不同的目标以及达到目标的手段；不同的领导观念决定了领导者在领导过程中不同的观察问题的角度和处理问题的方法；不同的领导观念决定了领导者采取不同的评价人和事的尺度；领导观念是贯穿领导活动始终的命运线。领导者是领导活动的主体，领导素质是领导者为完成其特定职能职责，发挥其特定影响和作用所必须具备的重要主观条件，领导者必须具备高智商、高情商和高逆商的素质，才能承担好职责，履行好使命。做有智慧的领导者，还要研究领导的原理，熟悉现代领导的基本规律，具有领导理论素养，这样才能全面具备运用和提升领导智慧的基础。实务篇由第四章“领导者的用权智慧”、第五章“领导者的用人智慧”组成。用权是领导活动中的最基本的职能，领导者的用权智慧表现在会用职位权力和非权力影响因素、会集权、会分权、会授权上。用人也是现代领导的一项重要职能，是领导活动成败的关键。领导者的用人智慧集中体现在识人、选人、用人的艺术中。提升篇即第六章“《周易》中的领导智慧”。早在1669年，德国哲学家莱布尼在其著作《中国最新事物》中就明确提出：“中国的治国之道强于西方”。莱布尼所讲的治国之道就是领导理论和领导实践经验碰撞成的领导智慧。《周易》是我国古代先人领导智慧的结晶，揣摩、挖掘、提炼、升华《周易》所蕴含的领导智慧，会使我们增广益宏。本书用“元亨利贞”、“刚柔密大”和“位时中应”十二个字，系统地阐述了创新、和合、凝聚、刚柔、进退等领导观念，总结出了一套具有《周易》智慧和现代意义的领导模式。尽管没有一个领导模式可以全面概括所有领导层面的智慧，但这套模式更接近于这个范围。

围绕以上的体系结构，本书的写作突出了以下几个特点：

图文并茂，生动活泼。西方有位哲人说过这样一句名言：一张图胜过1000个文字。此话很经典，但还不够准确。我国古代的一个太极图，迄今未止，研究的文字超过千百万，也远远没有穷尽其中的奥妙。这说明图的知识含量非常大。本书的体例是一张图，一页文字，图文呼应。勾勒框架，浓缩精华，厚藏学理，是“图”特有的魅力；细致考辨、爬梳参证、融会贯通是文字独有的风采。图文并用，魅力与风采兼备，有相得益彰、生动活泼的效果。

化繁为简，文字洗练。理论和知识的表达形式是“繁”，而智慧的表现形式是“简”，从繁杂到简单是个智慧的释放过程。知识和理论是智慧产生的基础，没有领导理论和知识的厚积，领导者就会缺乏思想含量，缺乏蕴意，缺乏看问题的视野和高度，就生不成智慧。但领导理论学说很复杂，拿出毕生的精力也未必研究透彻。我本着“少而精”、“要管用”的学风，博采一些成熟的领导理论，特别是吸收了西方关于领导理论和领导模式的最新研究成果，但不是面面俱到，也不是简单的“拿来主义”，而是进行精辟独到的诠释，煲成“智慧的鸡汤”，来供大家品尝。领导智慧虽然是一个内涵深邃、外延广泛的概念，但简练是它出神入化的表达方式。人们常说“一句话、一个理念，就能改变人的一生”，就是因为这句话或这个理念是揭示人生的真谛，是指导人生的智慧。把复杂的问题简单化，这本身就不是一个简单的问题。本书不仅结构简单，而且语言洗练，一段文字，一句话，甚至一个字，都在解读领导的箴言和智慧的密码。以一本书的空间，密集了大量的领导智慧，可以给人意味深长的启示和开智的感悟。

荟萃名言，解读掌故。中西方一些“治世圣君”，“名臣贤相”和“文化名人”有着丰富的领导思想的精华和领导实践的艺术。在人类的历史舞台上，这些伟人们以杰出的智慧，演绎了雄壮的事业，造就了非凡的人生。他们的感悟和智慧都蕴含在他们留下的许多名言、轶事、趣事、奇事中。本书收集了经典的名人名言，名人掌故，并以新的思维、新的角度赋予了新的意义，让读者换个视角领略他们的人生风采与成功，从中汲取领导智慧。

中西合璧，“道”“器”相长。西方注重的是工具性思维，侧重于研究形而下的“器”；东方注重的是理性思维，研究的重点是形而上的“道”。其实二者是对立统一的，也就是科学性与可操作性的统一。不把“道”转化为“器”，就没有应用价值，就失去了学习的目的和意义；“器”不上升为“道”，就无法把握事物的内

在联系和本质规律，更无法做到触类旁通，举一反三。本书将东方的理性思维与西方的工具性思维融合，以“道”统“器”，以“器”助“道”，既具有理论认识上的科学性，又具有实践应用上的可操作性。

贴近生活，提升悟性。本书不是以逻辑推理为重，而是以提升悟性为主。逻辑推理更有助于获得知识、获得理论，提升悟性才有助于获得智慧，“顿悟”是智慧的财富。书中没有大段的理论演绎和推导，写的主要是生活中的经验之谈。如果你细心揣摩，就会发现本书有一条主线，始终贴近你的生活走，让你“知其然”，没有距离感；但又是对生活的一种超越，撩开了你原来“不知其所以然”的面纱，使你的心智升华到既“知其然”又“知其所以然”的层次。书中提出的领导理论和模式、领导经验的剖析，都是点出其智慧点为止，不展开论述，为读者留下“悟”的空间，让读者活用自己的领导知识和实践经验去深“悟”言已尽、意未绝的经世致用的事物之智。我曾经有过两次总共历时十五年的从政经历，一次是上个世纪70年代初，上大学之前；一次是上个世纪90年代，当了大学副教授和博士毕业以后。这期间有成功的经验，也有失败的教训。本书中的绝大部分思想都源于我在十多年从政实践活动中灵魂深处的真实感触，其中不乏我的一些“顿悟”。

在本书出版之际，我首先要感谢我的朋友们，包括我的学生们，是他们的热情和鼓励使我下决心将我的讲稿整理出来，我还要感谢在英国牛津大学读研究生的女儿陈冰夷，她在假期里，陪伴着我在各地讲学，为本书出版作了基础性的工作。

当这本书呈现在你们面前的时候，我不希望你们“研读”它，我希望你们“玩读”它。“玩”字造的非常有智慧，左边是个“王”字，“王”是一个领域的最高境界；右边是个“元”字，“元”是货币量词的最大单位。如果你们“玩读”本书，能够达到领导领域的制高点，能够获得最大的财富，这就是最大收获。这也是我写作本书的初衷和希望！

陈树文

2007年3月

于大连理工大学校园

目 录

基础篇

1 第一章 领导智慧的观念

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。

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理念就是“以人为本”。

2 观念的重要性

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。

2 观念决定命运

4 观念决定命运的诠释

6 改变命运，必须先改变观念

8 改变观念就要改变心智模式

10 领导的观念基础——人与人性

人性是人区别于其他动物的最本质属性。

10 人的层面

12 文化管人——人本管理

14 西方的人性假设

领导的智慧是人性化领导而不是人情化领导。它的秩序是“法理情”，而不是“情理法”。

14 经济人假设

16 社会人假设

18 复杂人假设

20 西方的人性假设与领导模式

22 中国古代的霸道、王道和杂道

中国自古就有性善论、性恶论、无善恶论等认识，不同的人性论导致了以“霸道”、“王道”和“杂道”为模式的“法治”、“人治”、“人法兼治”的差异。

22 概述

24 霸道的领导模式

26 王道的领导模式

28 杂道的领导模式

31 第二章 领导者的基本素质

经济学是源于研究资源稀缺的学问，它的原理告诉我们：最稀缺的东西最值钱。智商、情商、逆商是一个人最稀缺的资源，也是最珍贵的资源。

32 智商

“智商”的“智”，从说文解字上讲上边是个“知”字，下边是个“日”字，意味着由“知”入“智”就在于“日日知道一些”的积累。

32 智商的含义

34 智商在领导活动中的作用

36 智商的提升

38 情商

情商高的领导者就是“咬定”目标不放松，用理性与不肯服输的心态，脚踏实地去实现追求。

38 情商的含义

40 情商在领导智慧活动中的动力功能

42 智商与情商的关系

44 情商的调控和培养

46 逆商

人生所能达到的高度，往往就是人们在心理上为自己锁定的高度。世界上的事情不是因为难我们才失去自信，而是因为我们失去了自信才难。

46 逆商的含义

48 成功领导者逆商的特点和心态

50 逆商的塑造——魔鬼训练

52 智商、情商、逆商与成功的关系

一个人的成功必须建立在三商基础上，即智商、情商和逆商。三商对人的成功的作用力是智商占20%，情商占30%，逆商占50%。

55 第三章 领导活动的基本原理

领导智慧是火花，领导活动的基本原理是火炬，火炬支撑着火花，火花闪耀着火炬。

领导活动的基本原理是领导智慧的土壤，领导智慧是领导活动基本原理的硕果。

56 “善用资源，人人可用”原理

当领导的你可以不知道你下属的缺点，但你一定要知道他的优点，并将下属的长处最大限度地变为己用。

56 善用资源

58 人人可用

60 “量才适用，高能为核”原理

人生成功的捷径就是将别人的长处和自己的长处最大限度地发挥出来。

你在领导核心的岗位上错用一个庸才，就会气伤心一批人才，甚至气跑一批人才。

60 量才适用

62 走出帕金森定律的路径

64 以能力高的人为组织中的领导核心

66 “和而不同，差异互补”原理

搭配领导班子应该是“钉耙理论”，就是那种五尺耙，一个长齿，两个中齿，两个后齿。长齿先着地，中齿再着地，后齿最后着地，从不同的角度、不同的方面，共同配合发挥耙地的作用。

- 66 和而不同
- 68 差异互补

70 “文化凝聚，领导使命”原理

组织文化是一只看不见的手，是一种强有力的竞争手段，具有凝聚功能。
优秀的企业领导者不是领导利润，而是领导使命。

- 70 文化凝聚
- 72 领导使命

74 “激励强化，调动情绪”原理

优秀的领导者必须具有持久的鼓动能力，激励和鼓舞部属坚定信心，释放潜能，保持热情与兴趣，让平凡的人干出不平凡的业绩。

- 74 激励的原理
- 76 激励的功能与凝聚力
- 78 心态与情绪
- 80 马斯洛的需要层次理论
- 82 赫兹伯格的双因素理论
- 84 马斯洛与赫兹伯格激励理论的关系
- 86 弗龙的期望理论
- 88 怎样制定目标
- 90 亚当斯公平理论的基本内容

92 “执经达变，系统思考”原理

领导活动过程如棋局：局要稳，棋要活。

不存在一成不变、普遍适用的最佳领导管理理论和方法，领导活动应根据组织所处的内部和外部条件随机应变。

- 92 执经达变
- 94 权变理论
- 96 系统思考——五项修炼的核心

实务篇

99 第四章 领导者的用权智慧

运用组织上赋予的权力，是领导者的一项重要职能，也是领导者组织和开展领导活动的手段和条件。

从根本上说，是否善于运用权力处理复杂事件，解决复杂矛盾，驾驭复杂局面，是一个领导者成熟与否的重要标志。

100 领导者的五项权力说

职位权力 + 个人权力 = 权威领导。

- 100 五项权力
- 102 不能滥用强制权
- 104 合法权和报酬权
- 106 专家权
- 108 典范权

110 领导者的集权智慧

领导者的集权智慧，概括起来就是“谋之于众，断之于独”。

112 领导者的分权智慧

分权的智慧是抓两头放中间，重心在事前和事后领导，而将事中的领导活动分权给下属部门或机构，寻求的是目标、手段、过程和结果的统一。

- 112 分权的理论
- 114 分权智慧——黑箱操作

116 领导者的授权智慧

领导者应该记住：凡是你信任的人能代替你去做的事，你自己永远不要去做。

- 116 授权的理论基础
- 118 授权的益处
- 120 非授权到授权的转变
- 122 授权的艺术
- 130 授权的阻碍

132 老子关于领导的四种境界

老子把领导运用权力分为四种境界：“侮而恨之”、“惧而畏之”、“亲而誉之”、“不知有之”。

134 西方关于领导的“三法则”

以领导者运用权力的程度和被领导者自由活动的范围为标准，将领导法则划分为三种。

137 第五章 领导者的用人智慧

能分清人才的类型；能慧眼选拔出优秀的人才；能让什么类型的人才做什么类型的事，而不张冠李戴，并且能将每一个人才所具备的最优秀的品质和潜能充分发挥出来；能达到用人的最高境界。

138 人才的类型

“1”、“一”和“丁”字人才，是作业人才；“U”字人才可做部门经理；“井”字人才可做经理人；“米”字人才是“总裁”人才。

- 138 王道领导的人才类型
- 140 按照唯一性与价值标准划分的人才类型
- 142 人才类型的六分法

144 人才的识别

能力和热情是人才具有的两个特质。没有热情，无论你有什么能力都发挥不出来。热情配合你的能力，是你事业成功的“真经”。

- 144 《吕氏春秋》的“八观”
- 146 《吕氏春秋》的“六验”
- 148 《吕氏春秋》的“六戚”、“四隐”
- 150 司马光人才标准理论（二维）
- 152 麦肯锡人才标准理论（二维）
- 154 考察干部的“八看”法

156 人才的使用

集合众人的智慧，事业的高度就会大大超越自己的能力界限，这是一个凡人皆知的用人策略。

- 156 曾国藩“外向型性格”论
- 158 曾国藩“内向型性格”论
- 160 因事用人
- 162 正用其长——杜拉克的用人理论
- 164 不拘一格，唯贤是举
- 166 用人超己
- 168 信任包容
- 170 拿破仑的用人理念
- 172 建立用人的责任约束机制——苛西纳定律的反思

174 中国古代任用人才的境界

圣明的“帝”把人才看成是自己的老师；英明的“王”将人才当作自己的朋友与之相处；称雄的霸主知道人才在成就霸业中的重要性，把人才看做是臣子；亡国之君把有用的人才作为奴仆相处。

提升篇

177 第六章《周易》中的领导智慧

《周易》的领导智慧以领导力为主线，简单概括为十二个字、三个层面，通过“元、亨、利、贞”四个字来研究如何锻造领导力；通过“刚、柔、密、大”四个字来研究如何驾驭领导力；通过“位、时、中、应”四个字来研究如何提升领导力。

178 “元”、“亨”、“利”、“贞”的领导智慧

相反相成是《周易》的一种智慧。其智慧在于：领导者做到亨通，就要屈尊就下。领导者要保持戒惧的心态，不断学习充实自己，做到勤奋、守业、警惕、亲力亲为、谨慎从事，有强烈的危机感。

- 178 元的领导智慧
- 180 亨的领导智慧
- 184 利的领导智慧
- 188 贞的领导智慧
- 192 乾卦的六个爻辞与领导力锻造

194 “刚”、“柔”、“密”、“大”的领导智慧

能柔能刚，能弱能强，能圆能方，能退能进，做到刚而不愎，柔而不弱，才是高明的领导者。

领导者必须拥有战略思维和远见，看得比人远，下手比人准，成功才能比人快。

194 刚的领导智慧

196 柔的领导智慧

202 密的领导智慧

206 大的领导智慧

210 “位”、“时”、“中”、“应”的领导智慧

竞争的实质就是争夺最适宜自己成长的生态区。错开强势生态位，可以使弱相变强相。智者创造时机，强者抓住时机，弱者等待时机，愚者错过时机。

210 位的领导智慧

216 时的领导智慧

222 中的领导智慧

228 应的领导智慧

基础篇

第一章 领导智慧的观念

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。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 and 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，能使我们认知西方的领导理论、领导方式、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，对此进行深入地、系统地挖掘，并与西方的领导理论和领导模式进行比较研究，我们将会感悟到更多的领导智慧。

