

领导者成功的白金法则

资治

经略论

倪安和 著

决策精义
组织要术
用人举要
心理解析
关系探幽
认识论纲
素质漫谈

学林出版社

资治经略论

.....
领导者成功的白金法则

倪安和 著



学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

资治经略论:领导者成功的白金法则/倪安和著.

—上海:学林出版社,2006.7

ISBN 7-80730-150-3

I. 资... II. 倪... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 036692 号



资治经略论

领导者成功的白金法则

作 者——倪安和

责任编辑——薛 仁

封面设计——周剑峰

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话:64515012 传真:64844088

照 排——南京前锦排版服务有限公司

印 刷——江苏启东市人民印刷有限公司

开 本——890×1240 1/32

印 张——16.25

字 数——41 万

版 次——2006 年 7 月第 1 版

2006 年 7 月第 1 次印刷

印 数——10000 册

书 号——ISBN 7-80730-150-3/F·13

定 价——30.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

谨将

此书献给

渐趋成熟的领导者

自序

要看银山拍天浪，
开窗放入大江来。

宋人曾公亮在甘露寺投宿，从窗内眺望长江所写出的诗句，雄浑豪放，气魄不可谓不大。当今的领导者要在万象纷呈的信息时代面前，洞察历史潮流，作出非凡业绩，切不可采取小生产者的“封闭型”领导方式，而要“开窗放入大江来”。在这座“时代的大窗”中，领导者不仅要胸怀中国，而且要心系世界；不仅要观察历史与现实，还要预测未来；不仅要探索老一辈革命家极其丰富的领导艺术宝库，而且要及时汲取世界领导与管理学研究思维创新的最新成果；不仅要看到现代科学技术的突飞猛进，还要广泛涉猎政治学、经济学、文学、历史学、社会学、管理学、心理学、哲学、未来学、逻辑学、伦理学、行为科学……

舒展千百万年漫长的人类创造文明的历史画卷，无论是在统治阶级内部改革与守旧的壮怀激烈的斗争中，还是在一个阶级推翻一个阶级的刀光剑影中；无论是帝王将相在处理人际风云变幻的微妙关系中，还是贤臣良将指挥管理千军万马在治国平天下驾驭关键转折点的复杂过程中，代表不同阶级、不同阶层利益的杰出领袖人物、政治家、军事家、理财家，乃至州官县宰，都不同程度地积累与创造了领导艺术，高瞻远瞩地推动执政思维不断演进，导演出一幕幕威武雄壮的英雄史剧来。

“反以观往，复以验来；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己”。历史是现实的一面镜子，中华民族又一向富于自觉的历史哲学意识，司马光在《资治通鉴》一书中，便表白了历史

自

序

1

研究的目的、价值和意义：“鉴前世之兴衰，考当今之得失。”前人积累与创造的卓越的领导思想与领导艺术，不仅是在一定经济条件下社会生产关系的反映，同时也是社会生产力发展的管理规律的结晶，至今仍是当今广大领导者构建和谐社会的取之不尽的宝库。在现代管理科学中有关时间与效益的观念和有关战略开发、经营决策、市场竞争、组织原则、行为学说、选才用才之道等等，几乎都可以从我国古代领导艺术宝库中直接或间接找到类似的内容。这说明古今中外的领导具有一个共性问题。今人在领导艺术的基础上，加以定型化、模式化、程序化、定量化，又升华为更上一层楼的领导科学。但这只是一部分。在领导艺术中的相当部分，也就是“运用之妙，存乎一心”的东西，虽包含着科学的成分，但尚未上升为系统化、数据化的带规律性的东西；有些领导艺术即使在今后，也难以用定量的方法来描述，用条条框框来归纳。

有人曾经说过：“领导者应该具有哲学家的思维，经济学家的头脑，战略家的眼光，艺术家的想象力，企业家的探险精神，律师的辩才，诗人的气质……”那是否有些说玄了，事实上领导者应该掌握的艺术（包括决策、组织、用人、计划、控制、调节等）在很大程度上是创造性的，归纳、演绎、分析、综合等逻辑思维与灵感、直觉、幻想等非逻辑思维相互补充，这里科学与艺术的因素始终是相互结合、彼此交织在一起的。

现代的领导者，应该是知识密集者，应当是复合型的知识分子，他们一方面必须不断地在实践中不断地研究把领导与管理艺术“程序化”、“定量化”、“模式化”；另一方面，仍然需要不断创造、深化、积累领导与管理艺术，把一些暂时或相当长时间内尚不能用理论归纳的“只可意会、不可言传”的东西与很难进行定量描述的决策谋划、组织能力、领导技巧、领导经验、领导素养，在实践中不断加以体验、总结与提高。换句话说，现代领导者在领导与管理实践中还必须把艺术与科学两者并举，有机结合，相辅相长，不可偏废，并逐步把成熟化了的那部分领导与管理

的艺术向科学转化。

原因是不言而喻的：领导者在日常工作中作出的绝大多数是介于“程序化”与“非程序化”、“量化”与“非量化”两者之间的“模糊性”决策，很少遇到典型的“程序化决策”和可以借助数学工具进行定量治事的；在突如其来的社会变化中，更需要冲破一些僵死的教条与一般的管理科学与领导科学原则，作出充满智谋与灵活的非常规性决策；领导者层次愈高，领导艺术成分的比例愈高，高级领导者本人的经验、素质、直觉、判断力、创造力具有更大的效能。

美国哈佛商学院终身教授约翰·科特曾经断语：“管理不是领导”。这个论断对领导者摆脱一些日常繁琐的管理工作、多考虑一些发展的经略大事，无疑是正确的，尤其在一个市场竞争日趋激烈、组织变革日新月异的时代。但是将一个领导者身上的管理行为与领导行为截然分开，则有失偏颇。

一般说来，领导与管理是有区别的。领导强调“人性”，以人为本；管理强调规范，钢化制度。领导强调变革，勾画未来蓝图；管理强调秩序，谋求高效运转。

另一方面，领导与管理更存在着密切的联系，有时候，领导行为与管理行为是相互交错、有机结合的。

首先，领导与管理存在于一个领导者活动轨迹的全部过程。只不过领导者层次越低，管理成分越高；领导者层次越高，领导的成分越高。一般而言，领导者总是从基层到中层、高层一步步发展而来，在漫长的中下层岗位上履行领导职责需要更多地发挥其管理职能。可以这样说，缺乏基层管理经验和基本管理技能的领导者，日后也很难成为卓越的领导者。

其次，领导与管理的区别不是简单的高级与低级的关系。高明的领导者不仅善于建立制度，更善于根据实际的需要创新制度，他们善于在实践中揭示原本“非常规性”决策的内在规律，使之定型化、制度化。这样，原本的领导行为就转化为更高层次的管理行为。这也就是高明的领导者让制度管理人，尽量

避免人管理人的治世原则。

再次,在当今“细节决定成败”的理念深入人心之际,管理的功效不可低估。一个正确重大决策的出台,一个宏伟战略目标的实现,必须以细致、周到的管理工作为前提,需要很多管理工作来配套与落实。很多出台的“新政”,往往就是管理措施不到位,导致失败。当今很多改革措施与宏观调控出台后为什么收效甚微,原因就在于许多被视为细节的管理工作没有得到应有的重视。

本书旨在把领导与管理有机结合起来加以探索,洞幽察微,其中固然有科学的成分,也有艺术的成分;科学成分建筑在艺术成分的基础上,艺术成分又蕴含着科学的成分。

本书的独到之处在于:

它在理论上把领导要掌握的宏观、中观、微观执政能力有机创新糅合成一个系统,书中的许多章节富有创新,如在“决策精义”一章中,把决策归纳为选择性、信息性、连贯性、渐变性……追踪性、定型性等十个特性,可以说在众多决策类理论书籍中独此一家。书中的许多章节闪烁着智慧的创新火花。

它把古今中外长期以来处于朦胧状态的有些领导艺术挑明了,把许多令人玄虚的古代与当代的领导与管理理论反朴归真。它把极为丰富的历史知识化为空灵飞动的文笔与酣畅倾泻的文势,将古今中外的帝王将相,州官县宰、总统部长以及厂长经理的治国治民、治县治厂的艺术加以描述与论述,从中告诉谋略、传授方法,这就使它具有极强的实用性与仿效性。

至于本书取名为《资治经略论》,蕴意深远。经略者,策划处理之意也,语出《晋书·列传第五十三》:“时桓温谋伐蜀,众以为不可,(袁)乔劝温曰:‘夫经略大事,故非常情所具,智者了于胸心,然后举无遗算耳。’”唐宋时期设“经略”一职,为边防军事长官,与都督并置。如范仲淹曾任陕西经略副使。明清两朝,遇重要军事任务时特设经略,官位高于总督,总揽一省或数省军政大权。如《梅花岭记》:“经略洪承畴

与之有旧”，洪承畴降清后曾任七省经略，驻扎江宁。这也进一步说明，要治理一个地区、一个单位，往往是策划与处理相济，领导与管理共存。

当我们紧握手中的民族“资治瑰宝”的同时，应时刻不忘从国外引进现代化管理的“他山之石”，这两者的有机结合，就一定能创造前所未有的五彩缤纷的领导与管理“艺苑”来！

作 者
2006年5月20日

决策精义

秦孝公“变法”与“潼渊之盟”	
——一谈决策的选择性	3
从康熙亲出勘察谈起	
——二谈决策的信息性	11
“吾道一以贯之”	
——三谈决策的连贯性	18
“事有渐则民不惊”	
——四谈决策的渐变性	27
注意“黄雀在后”.....	
——五谈决策的系统性	34
“不必谋自己出”	
——六谈决策的群体性	41
要为人间添奇葩	
——七谈决策的创造性	48
及时当“拍板”，时机不待人	
——八谈决策的时机性	55
想起了廉范与埃帕米农达斯	
——九谈决策的追踪性	61
制定规范更为宜	
——十谈决策的定型性	66

组 织 要 术

决策之后的首要能力	
——一谈控制定向能力	75
欲令“龙少治水”	
——二谈设计组织能力	83
“推得动,叫得应”的关键	
——三谈形成骨干能力	91
“你是指挥员,不是兵王”	
——四谈分层管理能力	100
“将在外,君命有所不受”	
——五谈因势权变能力	106
“综理诸事”之必备	
——六谈综合概括能力	112
两个权柄须捏牢	
——七谈运用赏罚能力	118
“面授机宜”	
——八谈具体指导能力	125
华盛顿一度忙于应付一连串行政危机	
——九谈统筹兼顾能力	132
从列宁的演说魅力说开去	
——十谈宣传鼓动力	138

目

录

2

用人举要

愿君慧眼识“宝”、“龙”……

——一谈对未显者识而拔之 …… 149

“三宾”之中，最宜重用谁？

——二谈对谋略者委以重任 …… 156

从苔丝当记者说起

——三谈对怀才者用当其所 …… 162

常人之能勿废弃

——四谈对平庸者各得其宜 …… 169

人有万殊，物无一量

——五谈对质异者照用不误 …… 175

林肯“用人不疑”的联想

——六谈对既用者信用专任 …… 182

“诚不可以资格限也”

——七谈对后起者破格提拔 …… 188

“味是非者”透视

——八谈对模棱者应该慎用 …… 195

识谏人三方

——九谈对阿谀者抑止使用 …… 201

安能“蔽于才而遗于德”

——十谈对德劣者不予起用 …… 208

心理解析

蒙哥马利的成功使人想起中国的“兵识将意”	
——一谈吸引“介入群体”	219
杜重远先生上当	
——二谈克服“优先效应”	226
马卡连柯成功地实施过“平行教育法”	
——三谈调动“群体压力”	231
小汤姆激发玩伴们刷墙的奥秘	
——四谈诱以“兴趣转移”	236
“虚位以待”好	
——五谈提倡“人才竞争”	243
“因人而异”的处置方式	
——六谈重视“个别差异”	249
谢厂长令人叫绝的一招	
——七谈运用“目标导向”	255
“思想型撬客”与“横蛮型撬客”	
——八谈研究“撬客心理”	261
用“药”戒“疲”	
——九谈防止“逆反心理”	268
魏孝文帝迁都有谋略	
——十谈改变“思维定势”	274

关系探幽

- 戚继光当年也面临过一个难题……
- 一谈对角色能多维调适 …… 281
- “君子之交淡若水”
- 二谈对亲者应保持距离 …… 291
- 疏者,治病的药
- 三谈对疏者当正确对待 …… 296
- “王者之佐”何以遭贬?
- 四谈对上级善自用其才 …… 302
- 待部下不可“如遇犬马”
- 五谈对下级须尊重以礼 …… 308
- “无偏无党,王道荡荡”
- 六谈对上下不“人身依附” …… 314
- 陈毅在部队受挫失利时……
- 七谈对失误勿推卸责任 …… 321
- “端平一碗水”
- 八谈对纠纷宜公平如秤 …… 327
- “善善恶恶而亡”
- 九谈对善恶须爱憎分明 …… 334
- “绕树三匝,何枝可依?”
- 十谈对人才要合理流动 …… 339

认识论纲

“其次才是行政领导”，首先应是……	
——一论战略问题	347
“波将金号”战舰上惊人的一幕	
——二论权威问题	355
中西权术短曝光	
——三论权术问题	363
让“人事生命之树”常青	
——四论任期问题	373
李广、程不识以及多种类型领导比较随想	
——五论风格问题	381
考核“官”优、庸、劣的主要标准	
——六论实绩问题	390
就“十年河东，十年河西”论是非	
——七论是非问题	398
善将“偶能”化“常能”	
——八论规律问题	405
由定性描述走向定量分析	
——九论定量问题	412
“无形”之治	
——十论风气问题	419

素质漫谈

罗斯福在纽约州当州长	
——一谈开拓精神	429
纵横驰骋社会的本领	
——二谈交际能力	437
一本《圣经》启发指挥官打胜仗	
——三谈知识素养	446
白璧如山我敢洁	
——四谈廉洁奉公	453
“不要向后看”	
——五谈决断魄力	460
“如临深渊,如履薄冰”	
——六谈敬业精神	468
话说“陶冶性格”	
——七谈性格素养	475
“容人之过,谅人之短”	
——八谈宽容精神	482
匈牙利《66》电视专栏的联想	
——九谈从善如流	488
“君子之风”可师	
——十谈不妒人才	496



决策精义

决策,就是决定的优化。大至治国安邦,小至经营管理;大至全球性的宏观战略决策,小至最基层的具体微观战术决策,凡是需要管理的区域、单位,一切根据预定目标做出的行动决定、对策、方案,都可统称为决策。所以,决策理论专家、美国的西蒙教授下了这样的定义:“管理就是决策。”

