

实用智慧文库

Shi Yong Zhi Hui Wen Ku

领

领导大全

LING DAO

随时都能结束，每走一步都能找到旅程的终点，一生能度过最多的美好时光——这就是智慧

导

了解并融通日常生活中的事是最根本的智慧

不为狂热所动，不被常识所取

当假象惑众时，自己虽身在其中却不受蒙骗

慧于言者不为慧，智于行者为智

实用智慧便是言行合一的智与慧

面对两个世界

和随规丈量世界

去感受的世界

是打通两个世界的方式

和新去丈量生活

感受生命

远方出版社



实用智慧文库

领导大全

张弘 欧阳云 著

远方出版社

目 录

第一章 领导者的素质与修养	(1)
一、领导要能挑大梁	(1)
二、要具备坚强的意志	(4)
三、领导要能容天下	(7)
四、时刻保持乐观	(9)
五、要善于观察	(12)
六、广开言路虚心纳谏	(18)
七、保持健康的体魄	(23)
八、工作与家庭的协调	(25)
第二章 领导决策学	(31)
一、信息与决策	(31)
二、智囊团的作用	(38)
三、科学决策	(49)
四、决断之策	(59)
五、危机决策	(68)
六、风险与决策	(73)
第三章 领导用权学	(79)
一、揭开权力的封条	(79)
二、善用权力	(88)
三、权滥则业乱	(110)
第四章 领导用人学	(113)
一、善用人才	(113)
二、敢用比自己强的人	(114)

三、大胆启用年轻人才	(116)
四、培养人才	(119)
五、用人不疑，疑人也用	(124)
六、激励——领导最佳的法宝	(132)
七、创造良好的用人环境	(142)
八、成也用人败也用人	(152)
第五章 领导谋略学	(163)
一、谋略的概念	(163)
二、有谋在先	(165)
三、统御之谋	(169)
四、引导之谋	(187)
五、应变之谋	(193)
六、说辩之谋	(208)
第六章 领导时间管理学	(231)
一、凡事预则立不预则废	(231)
二、不要考验自己的记性	(238)
三、制定一个好计划	(246)
四、时间竞争	(253)
第七章 领导思维学	(265)
一、重新认识思维	(265)
二、跳出经验圈	(266)
三、创造性思维	(269)
四、系统思维	(285)
五、形象思维	(288)
六、直觉思维	(291)
七、多维思维	(295)

第一章 领导者的素质与修养

一、领导要能挑大梁

挑大梁，意味着领导人在危急时刻要挺身而出，带动手下的士卒一起奋力拼搏；意味着领导人要保持万分的警惕，要时刻防微杜渐；意味着领导人恨不得生出三头六臂来，去解决千头万绪的事情；意味着……

协同系统企业公司（简称 SSI）座落在美国洛杉矶的圣费南多山谷。在协同员工的眼中，他们的创办人兼总经理珍·坎贝儿一向都是乐观、有组织力、热心助人、讨人喜欢、善解人意，而且沉着冷静的人。自从 1984 年坎贝儿打算扩充这家专做医疗收费电脑系统的公司以来，她历经无数的考验。现在，这家公司已然成为信誉卓著的大型企业，麾下员工多达 200 人，营业额超过 2 亿美元，客户分布全国 84 家医疗中心，共计超过 1200 名医师。然而，天有不测风云，坎贝儿在 1994 年 1 月 17 日星期一这天，面临毕生以来最棘手的挑战。当天凌晨 4 点 31 分，圣费南多一场惊天动地的大地震，震垮了她的世界。

出事那天中午，坎贝儿依旧前往协同的办公室工作。很不幸，办公室的位置正好就在诺斯瑞吉广场以及加州大学诺斯瑞吉分校这两个受创最巨的灾区内。坎贝儿心中早盘算好解决之道，以设法挽留住知晓公司状况的客户。她最关注的事是，持

续帮客户计算收入帐目，以及在两周之内恢复公司运作。当然，她还想到了员工可能需要用钱，而她绝对不允许有任何一名员工身无分文地离开。但是当她查看过公司的设备后，老天！25000平方英尺的瓷砖天花板整个掉落在地上，摔得粉碎；高达28英尺的南面墙壁被扯离混凝土基柱足足10英寸远，办公桌东倒西歪，档案七零八落，而且天花板上的管线正在滴滴答答漏着水。她极目四望，只见一堆无关乎公事的工作，百废待兴。她原先设定要在两周内恢复运作的目标，照这种毁损的程度来看，任谁也办不到，但坎贝儿除外——对她来说这只不过是另一次任务罢了。

在与IBM的“商业重建服务小组”密切合作后，坎贝儿很快的凭着商业的本能，检查浩劫后的残骸，归纳出有哪些重要的商务该处理。她组织、规划、倾听、安抚并为每一位“协同人”（这是协同员工对自己的称呼）及契约员打气，结果，在短短48小时内恢复了基本的服务，并在不到十个工作日就全面恢复营运。到底坎贝儿和她的员工是如何迅速又顺畅的重新恢复运作呢？他们是怎么办到的？

IBM的承建商及营建工作人员赖利·梅耶说：“坎贝儿对业务了若指掌，而且非常果决，还可能直接在脑子里规划突发的计划。不仅如此，她也非常了解每位员工及每个人的职业内容。另外，即使营建专家的建议与她的直觉相违背，她仍会接纳对方建议。当员工返回工作岗位时，坎贝儿甚至亲自在现场欢迎大家。你知道的，忠诚度是互相造就的。”

随着IBM重建工作的进展，原本设在路边的管理处办公室，陆陆续续搬回大厦里，员工也被一一召回，一同在临时但安全的场所处理要务，以免中断对客户的服务。毗邻坎贝儿办公室的会议室，被拿来充当临时存款部，停车场也变成伙食堂，由签了约的当地业务者提供伙食给协同人，并用来招待

2 领导大全

IBM工作人员和重建大厦的营建工人等外宾。营建人员吉姆隆说：“毫无疑问，协同人具有一股共同的同志爱，这股同志爱是由坎贝儿对员工的爱心与关怀所激发出来的。全公司上上下下都感受到这股气氛，连营建人员也感染到它，以致于个个都十足乐于参与这份工作。有时候，感觉上好像大家是为情感与共，而不是为薪水来这里。重建大厦的过程也带动这样一股积极的情绪，相对的，也产生了无比活力，使工作得以顺利完成。”

就连一些小细节，诸如协同人所戴的头盔，都能改造气氛地为一座受困的大厦注入活力，使它摇身变为像是正在兴建中的大楼。大家都习惯这些头盔，甚至特意穿上颜色相配的服装；有些人甚至给头盔装上米老鼠的耳朵呢！存款部的工作人员克莉丝蒂·包乐说：“坎贝儿照应一切必需品——水、食物、舒适感，让我们工作时顺心快意极了。而且每次余震过后，她都会跑过来察看我们的安危。”在其他方面，坎贝儿同样用心。打从她知道，有许多员工家里尚有重大的善后工作需要用钱时，她就要求财务部门每周发放薪资，不再如往常那样隔周发薪。

大厦终于重建完工了，坎贝儿在2月2日举行了一场“大厅会”（这是协同人对特殊集会的称呼），宣布：“该是庆祝我们胜利的时刻。由衷感谢所有伸出援手的人，对你们的付出，我铭感五内。”在介绍参与重建协同的外宾时，坎贝儿忆起灾变后几天的情形，她以无比骄傲的口吻说：“我们成了一个亲密无间的团队，除了系着黄丝带的工程危险地带之外，彼此之间毫无分界，大家打成一片。我们的求生毅力惊人，因为整个企业濒临生死关头。协同系统影响所及的人成千上万，有医师及他们的家人、患者，还有公司里员工的家人。”坎贝儿对客户关心及工作小组成就的自豪，更在她谈起一桩特殊事故

时，表露无遗：“依西·卢思医师在1月17日傍晚，打电话来询问人员及资产的问题，结果变成在帮我解答疑问。比方说，我问他如何才能让顾客安心？他回答我：维持运作、继续存款。而我们正是这么照着办。”

当诺斯瑞吉发生大地震时，坎贝儿必须挑起这座几乎要倒塌的大厦之梁，她赋予同事、协同厂商以及顾客充沛的活力，使大家克服了大自然造成的灾难。坎贝儿的双肩也许并不强硬，但她却表现出一个领导者，作为挑梁者应该具备的品质，带领着才华洋溢，全心奉献的团队，达到极富挑战性的目标。

虽然坎贝儿成就非凡，但在现实中我们随处可见到这样的事迹与成就。在每一个组织良好的活动中，营利性质的或非营利性质的、制造或服务业、政府机关或私人企业、教育机构或娱乐业，工作或社区服务，都可以发现众多的挑梁者在创造着无数的成功事迹。

我们这部分的内容，就是从领导的自身出发，向人们展示这些挑梁者正是因为有着钢铁般的意志，宽宏的大量、乐观的精神、强壮的体魄，用慧眼、用聪耳去观察去搜集，才如此出色地完成着自己的职责，才挑起一付付难挑的“大梁”。

二、要具备坚强的意志

百折不挠并不是死抓住“相同的事情”不放，是要求领导人集中精神和力量在所从事的任何一件事情上。领导人必须先将困难的工作做好，然后才去要求报偿；要以积极的态度去追求知识和进步。

在历史上对于百折不挠最好的注解，或许就是亚伯拉罕·林肯那极富于戏剧性的变换职业的生涯了。那些日子在他脸上

4 领导大全

刻画了多次失败的毅力痕迹。

1832年，失业了。1832年，同时也在议会竞选中失败。1833年，生意失败。1834年，被选入议会。1835年，遇到了丧子之痛。1836年，因为神经方面的疾病卧榻于病床之上。1838年，在州议会议长选举中失败了。1843年，在国会的提名选举中失败。1846年，被选入国会。1848年，失去了国会的再次提名的机会。1849年，申请国有土地管理局的职位被打回票。1854年，竞选参议员失败。1858年，在参议员竞选中，他又再一次的失败了。亚伯拉罕·林肯在1860年时，被选举为美国总统。

从未想到过失败竟会是这样一种持续不断的情况。相反地，一时的失败，只不过是延缓了未来的成功的到来而已。就如同林肯的遭遇一般。胜利终将会降临到那些有恒心的人身上。

所谓百折不挠并不是死抓住“相同的事情”不放，是要求领导人集中精神和力量在所从事的任何一件事情上。领导人必须先将困难的工作做好，然后才去要求报偿；要以积极的态度去追求知识和进步；要走更远的路，建立新的接触面，就必须每天早一点起床，而且不断地注意是否有更好的行事方式来改进目前所从事的工作。

温斯顿·丘吉尔，是英国著名的政治家，保守党领袖。世界反法西斯战争“三巨头”之一，他受命于危难之际，领导英国人民取得了抗击德国法西斯战争的胜利。

丘吉尔爱好军事和政治，他毕生的精力都献给了军事和政治。他生性执拗，相当自信。他谋求权力，因为确实认为自己比别人更善于掌权。由于这种自信，使他具有百折不挠的意志。在政治生涯中，他几起几落。早在1906年，丘吉尔就入阁，先后担任殖民初大臣、商务大臣、内政大臣。在第一次世

界大战前夕担任至关重要的海军大臣。然而，也是由于他的自信、或者说执拗，在一战中，他几次没有经上司同意，采取轻率的军事行动，终于使海军惨败于攻打土耳其西要塞的战役中，他不得不辞去海军大臣职务。1917年，又被劳合·乔治首相任命为军需大臣；但是1929年大选，保守党失利，他不得不离开政府，直到第二次世界大战爆发，他度过了十年的“政治上的荒漠状态”。1940年受命于危难之际，出任首相，但1945年大选，他又被迫下野，直到1951年，77岁高龄再度出任首相。他百折不挠的意志使他在政治的风浪中取得了胜利。

成功并不会只降临在天才身上，也不是只有最聪明的人才会有。财富也很少是能够不劳而获的，只有辛勤的工作，小心的计划，再加上百折不挠的精神——当成功的机率渺茫时，百折不挠的精神是领导者唯一反败为胜的机会。百折不挠不是不满和抱怨而是坚持和信心。

在委内瑞拉流传着一个有关钻石采矿人的故事（据说这是一个真实故事）。罗非·索拉诺是想要到那在传说中蕴含了钻石的干涸河床上寻宝的许多投机者之一。但是没有人有这份好运。勇气的丧失再加上肉体的疲惫，罗非·索拉诺觉得已经到了该放弃的时候了。他从这条干涸的河床中拾到过999,999个小圆石，在他检验那些石块之后，他却一无所获。

但是，在最后一次的工作中，罗非曲身拾起了一堆小圆石，也就是第1,000,000个小圆石，他开始化验那些石头。

在他手心中的这一堆石块中，他挑出了其中一颗，它似乎很重，和其它的石块不太相同。他测量那个石块并且称重。它的比重太大了。有可能会是吗？它确实是一颗钻石。

哈瑞·温史东是纽约的珠宝商，付给罗非·索拉诺20万美金，买下这颗未经雕琢的钻石。经过切割和磨光，这颗钻石现在和“爱国者”一样的有名了，而且它还被公认为是现今世上

被发现的钻石中，最大也是品质最纯的一颗。

领导者的日常事务千头万绪，所经受的困难更胜常人一筹，在纷繁复杂的活动中，领导者经受着荣与辱，成与败，沉与浮的洗礼和冲刷，只有坚强的百折不挠的精神才能支撑着领导者在寻找了 999,999 颗无用的石子后，终于找到第 1,000,000 个小圆石——那颗真正的钻石。

三、领导要能容天下

用人的领导者应该具有容人的度量，善于理解和容忍人才的缺点和短处，肚能撑船，虚怀若谷，不能小肚鸡肠，斤斤计较。

1754 年，美国独立以前，弗吉尼亚殖民地议会选举在亚历山大里亚举行。乔治·华盛顿作为这里的驻军长官也参加了选举活动。

选举最后集中于两个候选人。大多数人都支持华盛顿推举的候选人。但有一名叫威廉·宾的人则坚决反对。为此，他同华盛顿发生了激烈的争吵。争吵中，华盛顿失言说了一句冒犯对方的话，使得本来脾气暴躁的宾怒不可遏，一拳把华盛顿打倒在地。

华盛顿的朋友们围了上来，高声叫喊要揍威廉·宾。驻守在亚历山大里亚的华盛顿部下听说自己的司令官被辱，马上带着枪冲了过来，气氛十分紧张。

在这种情况下，只要华盛顿一声令下，威廉·宾就会被打成肉泥。然而，华盛顿却十分冷静，他只说了一句：“这不关你们的事。”这样事态才没有扩大。

第二天，威廉·宾收到了华盛顿派人送来的一张便条，要

他立即到当地的一家小酒店去。宾马上意识到，这一定是华盛顿约他决斗。于是，富有骑士精神的宾毫不畏惧地拿了一把手枪，只身前往。

一路上，宾都在想如何对付华盛顿。但当他到达那家小酒店时却大出意料之外：他见到了华盛顿一张真诚的笑脸，还有一桌丰盛的酒菜。

“宾先生，”华盛顿热诚地说：“犯错误乃是人之常情，纠正错误则是件光荣的事。我相信我昨天是不对的，你在某种程度上也得到了满足。如果你认为到此可以和解的话，那么请握住我的手，让我们交个朋友吧。”

宾被华盛顿的宽容感动了，忙把手伸给华盛顿：“华盛顿先生，也请你原谅我昨天的鲁莽与无礼。”从此以后，威廉·宾成为华盛顿坚定的拥护者。

人都是血肉之躯，也就必然具有喜、怒、哀、乐，当某事或某人侵犯了自己的尊严，或使自己受到损失，愤怒是难以避免的，但作为领导人却必须要有包容万物的胸襟，这体现在领导者能容人、容言、容事。现代管理学认为，在一个团体中，如不加人为因素，对领导者存在着支持、反对和中立的三种态度，其比例一般为2：2：6，中立方往往视支持、反对两方的势力大小而表明态度。因此，领导者应把主要精力放在争取、转化反对者身上。要做到这点，前提就是领导者要有宽阔的心胸，能够容忍和接纳反对者，使“对手”成为自己助手。当然，这是一个持续不断的过程，容纳了一批反对者，又会出现新的一批，只要采取愉快的心情来接受挑战，就会成为一名成功的领导者。

一个领导者要大度，不能过多计较下属的过失，要容得他们有一个改正错误或纠正缺点的过程，这样做常常会收到意想不到的效果。美国商业机器公司有一位高级负责人，曾由于工

作严重失误造成了 1000 万美元的巨额损失。

为此，他心里非常紧张。许多人向董事长提出应把他革职开除，但董事长却认为一时的失败是企业家精神的“副产品”，如果能继续给他工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人。因为挫折对有进取心的人是最好的激励。

第二天，董事长把这位高级负责人叫到办公室，通知他调任同等重要的新职。这位负责人非常惊讶：“为什么没有把我开除或降职？”董事长说：“若是那样做，岂不是在你身上白花了 1000 万美元的学费？”后来，这位负责人以惊人的毅力和智慧为该公司做出了卓越的贡献。

当下级犯错误时，领导者对他的处理一定要慎之又慎。不少领导人对此的反应往往是狠狠地训斥犯错误的下属，使他离开时闷闷不乐，甚至心存报复之意。这样并无助于问题的解决。既然错误已经犯了，就只能在如何减少错误的损害程度和避免重犯上下功夫，使错误成为通向成功之路的铺路石。

因此，应该用善意的态度去同犯错误的人谈话，鼓励他用积极的观点去看待错误。像商业机器公司那位董事长一样，通过有意识地原谅下级的过失或错误、维护下属自尊心的做法，激励他们的进取行为，使其不致因失误和错误而灰心丧气，却步不前，从而将错误转化为一种强烈的动力，最大限度地发挥出自己的聪明才智。

请记住：容人之过，等于扬人之长，久之必得大益。

四、时刻保持乐观

超脱，决不是逃避，它是顺其自然，是一种适应性。是通过无视加在自己身上的苦难来减轻痛苦，蓄积力量，等待时机。

慈颜笑面，是超脱，是豁达乐观。有些时候，领导者能顶住压力，承受困难，横下一条心，咬紧牙关，忍一忍就过去了，但是内心的紧张却依然存在，长期下去，势必会使心理不堪重负，导致种种不良的后果。

因此，领导者必须学会正视这些压力，努力去战胜它，化解它，用精神上的力量去消融它，以此来获得心理上有益的平衡。

费孝通是我国著名的学者，他曾被打成大“右派”，在“文革”中被当作了“人民的敌人”、“牛鬼蛇神”。接着，他被送到了中央民族学院在湖北建立的“五七”干校锻炼。

对于一个学者来说，最不能忍受的是离开书桌，离开心爱的学术，但费孝通却能看得开。

在民院干校，费孝通成了一个完全的体力劳动者，盖房、烧饭、下田、开沟平地、收麦种棉……。然而，劳动却没有使费孝通感到痛苦、不堪忍受，反而使他有一种接触并进入新生活的愉悦。他对自己人生追求的自信还在，对自己学术的价值的自信还在，他以“毁誉在人口，沉浮意自扬”的定力和远见，始终保持着一一种积极乐观的心态。

他想的是，趁筋骨还健，能劳动时，能多体验一下中国大多数人的生活，可能会比在城市要好得多，应该利用这个机会多接触一下社会和人心。

费孝通把劳动看作是一种乐趣，对自己被晒得黝黑的皮肤十分自得。60岁左右的人，居然在一年半的时间内出得满勤。食欲之好，令同室为之惊讶，皆表“使人折服”。折服之处，不仅指食欲，更在费孝通能吃能干之间透出的达观心态。

他曾作过炊事员，也被分派过邮递员的工作。他都把这些工作当作新事物去迎接，于细微处体会其中的意义。他干劲十

足，刚进厨房一个礼拜，就获得了“很卖力气”的评语。

费孝通在写给在北京的兄长费振东的信中说：“在旷野田间劳动时，呼吸万里，感到人生很真实。密切的团体生活，对人的表现也容易体悉，深刻得多，是活小说。较之旧生活，似乎更有意义。”

“文革”是一个是非颠倒的年代，社会秩序一片混乱，个人命运天翻地覆，费孝通却能苦中取乐，始终保持达观的心态，这就为他后来的复出打下非常好的基础。

法国已故总统蓬皮杜曾说过：人在一生中有时候只能听从命运的支配。

客观地说，世界上有许多事是可以通过个人主观努力加以改变的，但同时，也有许多事情人们无能为力，面对不能更改的客观环境的压力，超脱和豁达，乐观就不失为一个有用的方法。

超脱，决不是逃避，它是顺其自然，是一种适应性。是通过无视加在自己身上的苦难来减轻痛苦，蓄积力量，等待时机。

豁达乐观，就是万事都能看得开，且懂得苦中寻乐，不是视苦难为不幸，而从好的一面来看待它，积极地生活。

其实，世界上许多问题都有正、反两重意义，关键是看人们采取什么样的态度。看见半瓶子酒，乐观者会高兴的说：真好，还有半瓶子酒可以喝，而悲观者却会充满沮丧：可惜，只剩下半瓶了。

所以，无论处于什么样的险恶环境下，都应有一种积极开朗的心态，尽管去理解事物中积极的一面，把苦难当作一种磨练，把不幸当作一种锻炼。在苦中寻乐，定会使立志于有所作为的人得到许多十分宝贵的经验和体会，为今后事业的发展奠定基础。

五、要善于观察

识人要识别不同类型的人才，要具备从良莠混杂的人群中识别人才的本领。做到观察敏锐，眼力深邃，看人看本质，看主流，看发展，不计较一时过错，不纠缠历史旧帐，不苟求完人。

1. 慧眼识才

不论是商海还是宦途，各种事情总是瞬息万变，在这些变化里机会也隐藏其中，眼疾手快的人也许会一把抓住，而有些人只会在别人抓住机会后顿足捶胸，懊悔没有早一点看见机会，如此以来，不练就一双慧眼怎么能行。

练就一双慧眼，领导人首先应该想到的是慧眼识人才。

1982年9月，日本索尼公司董事会主席盛田在股东非常大会上，宣布提升大贺则尾为公司新任总裁。

这一决定大出人们的意料，因为，大贺与盛田家族毫无血缘关系，更重要的是，这位新总裁过去是学艺术的，曾一度为男中音歌唱演员。

盛田为什么选了这样一位“门外汉”作为公司的总裁呢？

原来，盛田与大贺只是在一个偶然的场合相识的，交谈中盛田发现，大贺虽然是搞艺术的，但对经营之道并不陌生，而且，他的音乐造诣对公司也有用场。

于是盛田聘用大贺到公司的录音部门工作。

果然，大贺的音乐专长给公司录音部门的工作带来起色，一年后，被提拔为录音部兼产品计划部的总经理。

由于大贺在选择录音曲目、保持音色纯正方面非常在行，

在经营战略上也有独到的见解，并且还擅长做广告宣传和推销工作，因此他领导的索尼公司录音部，9年后便成为日本最大的录音公司。由大贺出任公司新总裁，正是盛田慧眼识才的明智举措。

也许大多数领导在选拔人才时，多是注重人员相对于职位而言的专业知识如何，但盛田却凭借一双慧眼，选择了一位“门外汉”，正是这个“门外汉”凭借本身在艺术方面的造诣，与众不同的经营观念，创造出不同凡响的成就，也回报了盛田的慧眼赏识。

古今中外，有慧眼识英才，而助事业如日中天的，也有遗珠之憾，错失人才导致失败的。

一个工程师在开发新产品上也许会卓有成就，但他并不一定适合当一名推销员。反之，一名成功的推销员在产品促销上可能会很有一套，但他对于如何开发新产品却一筹莫展。

有这样一个例子：一家大的化学公司花费重金雇用了一位著名的化学教授，从事某一种重要产品的开发，然而几年过去了，领导终于不得不痛苦地承认雇用这名教授是个大错误。原因是这位老先生在宁静的大学校园里搞研究可能很有成就，但置身于商业竞争极为激烈的市场，则无法适应巨大的压力，因而无法推出适销对路的产品。

聘请这样的人对公司无疑是一种损害。如果领导在决定雇用一个人之前，能详细地了解此人的专长，并确认这一专长确实是公司所需的话，这类错用人的悲剧还是可以避免的。

注意不同单位有不同的管理风格。单位的风格也可称为一种文化。在录用一名高级经营管理人员的时候，领导应对他原来所在单位的风格作到心中有数，并在应试的问答中向对方介绍本单位这方面的情况。

如果发现两个单位的风格相距甚远，那么在录用时。领导