

《学记》云：“士先志”。凡事必要立定主意，站定脚跟，咬定牙关去做事，方有所成。若见异思迁，或萎靡不振，到底一事无成。比如欲行千里，立定心肠要走，日复一日，终有到时。若一日不走，便一日不到，此亦事理之至明者矣。

——【清】李庚乾《佐杂谱》卷上

领导者

必须掌握的

二十四条黄金法则

王雪峰◎著

- 位置权力与个人权力：绳索与磁铁
- 待人如待己——人际关系
- 声茂名亦丰——公开表现
- 德高望才重——个人品德
- 术精效方佳——人生技术
- 笃行路乃通——关键操作
- 适度的舍弃——黄金人生观
- 领导者的表达：清晰的思维与展示高超的创意
- 没有最好、只有更好的领导境界



科学发展时代领导者能力与素质提升 系列

领导者 必须掌握的 二十四条黄金法则

王雪峰◎著



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

责任编辑 崔宪涛
封面设计 晓 波
版式设计 尉红民
责任校对 王洪霞
责任印制 宋二顺

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者必须掌握的二十四条黄金法则/王雪峰著. —北京:
中共中央党校出版社, 2009. 12
ISBN 978-7-5035-4243-5

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 227120 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 三河丰华装订厂装订

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

开本: 700 毫米×1000 毫米 1/16 印张: 20.5

字数: 334 千字 印数: 1—6000 册

定价: 36.00 元

卷首语 磁铁与绳索*

蓝斯登定律：跟一位朋友一起工作，远较在父亲之下工作有趣得多。

这是美国管理学家蓝斯登提出的一条管理要诀，其思想是领导者不仅要有权威，更要有亲和力。大多数人对父亲的感觉是尊敬，而不是亲近，同父亲在一起总有某种拘束感。而同朋友在一起，则感到亲近、放松。父亲像一条绳索，通过血缘关系把你牵在他身后。朋友像一块磁铁，借助你所喜欢的某种因素把你吸引到他身边。

美国智睿咨询有限公司曾与美国人力资源管理协会合作进行过“2006—2007年中国留才状况调查”，发现在令员工最满意而选择留职的职业要素中，“优秀的领导者”排在第一。这一结果与传统人力资源管理的观念有比较大的出入，在以往的观点中，最重要的因素是“学习、成长机会”和“薪金报

* 说明：本书的“领导者”和“组织”都是泛指。组织可以是一个企业单位、一个事业单位、一个社会团体或一个机关部门，也可以是一个社区、一个县市、一个省乃至整个国家。领导者可以是企事业单位或社会团体的负责人，也可以是政府官员。因为领导者做人的问题，对于任何组织的任何负责人都是相通的。

酬”。这次调查的结果是，“一个好上司或老板”、“一个为之工作感到自豪的组织”、“融洽的工作团体”，是员工们认为最重要的三个要素。

既然一个好的领导者是吸引员工的第一位要素，那么，怎样才能成为好的领导者呢？管理学认为领导者的权力来自两个方面：一是来自于位置权力，这是由上级和组织赋予的，是随着职位而来的；二是来自于个人权力，这是由领导者本身所具备的品德、经验、能力、人际关系等因素带来的，是个人素质的产物。位置权力包括惩罚权（来自下级对惩罚的恐惧）、奖赏权（来自下级对奖赏的追求）、合法权（来自下级服从上级的习惯观念）三种。个人权力包括模范权（来自下级对上级品德的尊敬和模仿）、专长权（来自下级对上级才能的钦佩和诚服）两种。位置权力相当于父亲权威，像一条绳索，对组织成员产生约束作用；个人权力相当于朋友魅力，像一块磁铁，对组织成员产生吸引作用。绳索的束缚会产生压迫感，由此导致离心力。磁铁的吸引会产生亲近感，由此导致向心力。好的领导者应该像一块磁铁，具有强大的人格磁性。

30岁的巴西人里卡多·塞姆勒，被世界经济论坛遴选为“全球未来领袖”，被巴西民众票选为“巴西年度领袖”。他的处女作《扭转局面》（中文书名《塞氏企业传奇》）连续上榜200个星期，成为巴西非小说类最畅销的书。因为属于他的塞氏公司——一家制造上千种产品的大型跨国企业，十分另类：有的员工穿着短裤来上班，把脚放在桌子上；还有的员工没完没了地看报纸，从来不装出忙碌的样子；员工想什么时候上班就什么时候上班；员工可以在会议室举办生日聚会，也可以为了思考和创新给自己放个假；员工自己定自己的工资，也可以自由地查看公司的账簿，甚至可以利用公司的资助自立门户……

以前，这家公司属于里卡多·塞姆勒的父亲。他父亲无论在公司还是家里都表情严肃。塞姆勒从小就知道父亲的这种表情在公司里引起尊重和恐慌，他还发现公司员工总是用抛硬币来决定谁去给父亲送文件。无论是父亲还是员工们，都工作得非常辛苦、很不快乐。当塞姆勒接管公司后，决心清除“不高兴病毒”。他定了三条规定，第一条是：晚上7点之前，所有人必须离开办公室；第二条是对他自己定的：给员工最大限度的自由和权利；第三条则更加大胆：审视所有规章，大把大把地扔掉它们。他取消了所有代表压迫的东西：门卫例行检查、考勤制度、着装规定等等。

然而，正是这些似乎会使公司乱成一团的做法，却使公司从濒临灭亡变

得繁荣。虽然巴西通货膨胀严重，经济政策混乱，塞氏公司却逆流而上，5年内的销售额增长了5倍，该企业实现了年均27.5%的增长。根据调查，这家公司是巴西年轻人最想去的公司。

塞姆勒用他的实践诠释了蓝斯登定律。他不像他父亲那样当员工的“父亲”，而是当员工的朋友，使大家感到工作很有趣。因此，当位置权力这条绳索被抛弃时，表面上看起来公司因员工的自由而陷入混乱，但实际上大家被塞姆勒的“人性”这块磁铁牢牢吸引在一起，自由的背后是员工主动而充沛的创造性。公司由此大获成功。

绝大多数企业可能都无法像塞氏公司那样做，政府机构更无法那样做。世界上绝大多数组织都离不开对成员的约束，所以绝大多数组织都要建立制度来实现约束，都要位置权力来执行制度。但是，如果领导者除了位置权力之外，没有个人魅力，那就会像用绳索硬把大家捆在一起。大家会明显感到束缚之痛，逆反心理不可避免。这样的组织通常矛盾纷杂，随时都有可能分崩离析。而领导者若有足够的个人魅力，就会像一块磁铁，把大家紧紧吸引在自己周围。此时，束缚的绳索可以设而不用，大家感到的是凝聚之乐，而不是束缚之痛。这样的组织面对任何艰难的形势都会是团结一心的，因而通常也是无往不胜的。这正是管理的精妙之处。

由此，我们得到这样一条黄金法则：**领导者应该成为磁铁而不是绳索。应该用人格的磁性把大家吸引到自己的身边，而不是靠权力的绳索把大家拖拽在自己的身后。**

领导者成为绳索还是成为磁铁，这取决于领导者是想当一个威严的父亲，还是想当一个亲和的朋友。蓝斯登定律就是规劝领导者，不要为了赢得下属的尊重、树立自己的权威，板起面孔摆出一副父亲的架子，而要放下架子去做下属的朋友。

怎样才能有亲和力？关键在于做人。让我们来看一个真实的案例，看一个不是领导者的“领导者”是怎么做的：

2006年6月8日，一位中国女孩当选2006—2007届哈佛大学研究生院学生会总会主席，成为哈佛大学研究生院学生会首位中国籍的主席，从而刷新了哈佛大学370年校史，她叫朱成。

哈佛大学研究生会主席素有“哈佛总统”的美誉，因为担任过这一职务的学生里曾出过3位美国总统。身为学生会主席，可以接触政治、人文等校外活动，代表哈佛参与美国官方活动，这不但是得天独厚的锻炼机会，同时

也是对自身能力的一项挑战。所以这个职务的竞争异常激烈，犹如一次隆重的美国总统竞选。中国女孩朱成，21岁北京大学毕业，22岁成为哈佛硕士，23岁成为哈佛大学教师（哈佛大学聘用一些从其他语种国家来的学生做“老师”来教这些国家的语言，是聘任制的，同样也有薪水），24岁成为哈佛博士，25岁当选研究生院学生会总会副主席，26岁当选“哈佛总统”。她的当选过程，充满戏剧性。

2006年5月，竞选进入白热化，候选人由11个研究生院推选的47名代表集中到4个人，除朱成外，还有3个美国学生哈恩、吉米克和隆德里格斯。隆德里格斯出人意料地爆出哈恩和吉米克的丑闻，说他们的家庭和人品有问题，并举出有关的例子。这帮了朱成的忙，朱成的支持率一路攀升。不久，隆德里格斯又爆料朱成的丑闻，说她以救助南非孤儿为名侵吞了大量捐款，而那个孤儿却依然流落街头。但这不是事实，朱成召开了新闻发布会，把那个4岁的南非女孩抱到学校，并且出具了她生活得非常幸福的证明。由于隆德里格斯说了谎，哈恩和吉米克又未能澄清自己，朱成的获胜率又有提升。此时，哈恩和吉米克为了报复隆德里格斯对他们的“毁灭性打击”，两人趁大家怀疑隆德里格斯的时候，曝光了一段隆德里格斯在一家中国超市被警察询问的录像，说他因为偷窃而被人抓到。这引起了轩然大波，隆德里格斯有口难辩。

5月11日，4个竞选者一起召开新闻发布会，这是整个竞选中最重要的一天。其他3人都显得有些沮丧，只有朱成依旧保持着端庄的微笑。她走上台说：“同学们，我今天想先告诉大家一件事情，就是关于隆德里格斯在超市行窃的事。”她的话使所有人都屏住了呼吸，隆德里格斯更是因为恐慌而攥紧了拳头。朱成说：“我认识那家中国超市的老板，我到他那里去过，问明了整个事情的经过。事实上，隆德里格斯并不是因为行窃而被警察询问，而是因为帮助老板抓到了小偷，才被警察询问情况的！”霎时，整个会场一片哗然，隆德里格斯惊讶地抬头看了看朱成，微张着嘴，想说什么又没有说出口。竞选形势再次变得扑朔迷离起来。竞选助理埋怨朱成帮了对手一个大忙，朱成淡淡一笑说：“我只是希望这次竞争能够公平一些，这样赢得的胜利才有意义。”

投票前15分钟，隆德里格斯在广播里宣布自己退出，并且号召自己的支持者把票投给朱成。他说他无法像朱成那样真诚与宽容，他已经输掉了竞选。最后，隆德里格斯还表示，如果朱成竞选成功，自己愿意做她的助理，

全力协助她在学生会的工作。6月8日，朱成成了哈佛第一个华人学生会主席。

在激烈的竞选中，使竞争对手成为自己的支持者，并愿意当自己的助手，这是一种非凡的磁铁效应。这种磁性来自哪里？来自公正。“我只是希望这次竞争能够公平一些”，朱成用实际行动来说这句话。还来自诚实，朱成知道了隆德里格斯受冤枉后，也可以装作不知道而听任事态发展，这样做对她最有好处，但她没有这样做，而是诚实地说出真相。更来自宽容，隆德里格斯曾经诬陷朱成，朱成完全可以听任别人诬陷隆德里格斯，让他“受到应得的报应”，但朱成却冒着对自己不利的风险来洗清别人对隆德里格斯的诬陷，以德报怨。所有这些加到一起，征服了竞争对手的心，化干戈为玉帛，导致了超出预料的良好结局，这就是磁铁的作用。而公正、诚实、宽容，都是正确的做人表现。领导者是成为磁铁还是成为绳索，取决于他怎样做人。领导者当然需要能力，但能力不一定能把大家吸引在自己的周围。朱成之所以能够最终战胜对手，是她的高尚人格，这正是优秀的领导者应该具备的东西——正确地做人，这可以使领导者成为众望所归的强力磁铁。

 * 黄金法则：是否具有强大的人格磁性，取决于是否能够正确做 *
 * 人。只有正确做人，领导者才能真正成为组织的核心，把组织成员 *
 * 牢牢团结在自己周围，使组织能够无往不胜，也使自己握有的位置 *
 * 权力能够用对、用好、用得有效。 *

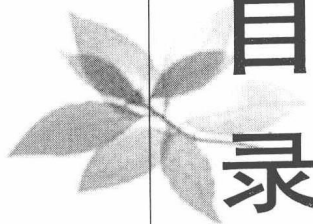
做人做得怎样，具体要看人际关系、公开表现和个人品德三个方面的表现，而在这三个方面的背后起着支撑作用的则是人生观、人生技术和人生的关键操作。人生观是总的指导思想，人生技术是处理人生事宜的重要方法，人生操作是人生观和人生技术的具体运用过程。所以，领导者应该从人际关系、公开表现、个人品德、人生观、人生技术和人生的关键操作这六个方面来实践正确的做人之道——在正确的人生观指导下，使用正确的人生方法，经过正确的人生操作，在人际关系、公开表现和个人品德三个方面达到令人称道的程度。

凡是成为领导者的人，做人都应达到一定的水平，就像他们做事都具有



了一定的能力一样。很多领导者正因为拥有较好的群众基础，才走上了领导岗位。做人达到一定的水平，尤其是拥有较好的群众基础，是非常好的事情。但也要防止一种现象：因为群众基础较好，就误认为自己在做人方面不需要再有什么改进了。做人是伴随人生一辈子的事情，到任何时候都不能说已经达到十全十美的程度了。用理性的态度，从人际关系、公开表现、个人品德、人生观、人生技术和人生操作的各种理念、态度和方法上去认真反思、仔细推敲，总能发现尚待改进、还需完善的地方。本书正是在人际关系、公开表现、个人品德、人生观、人生技术和人生的关键操作这六个方面提出一系列理念、方法和技巧，并且由此提炼出若干黄金法则，供领导者参考。

目 录

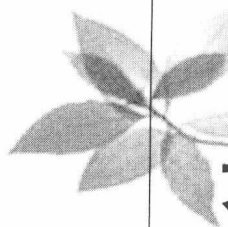


卷首语 磁铁与绳索	1
一 待人如待己——人际关系	1
第一条 令人信赖——诚信	4
真诚	4
守信	6
真假适度	8
第二条 令人自在——宽容	11
容忍	11
妥协	14
赏识	19
宽严适度	23
第三条 令人温暖——关爱	26
亲近	26
关心	29
帮助	36
亲疏适度	37
第四条 令人服气——公正	40
公平	40
正义	43
正确处理例外	49
二 声茂名亦丰——公开表现	53
第五条 让人接受——态度展示	57
不卖弄	57

目 录

59	不张狂
61	常人姿态
63	第六条 让人佩服——能力展示
63	领导者的能力
66	表达能力
68	协调能力
71	决策能力
73	应变能力
76	创新能力
79	展示方式
82	第七条 让人欣赏——才华展示
82	领导者的才华
83	学识
87	雅气
89	展示方式
91	第八条 让人依靠——心理展示
91	领导者的心理
92	坚韧
94	沉着
96	光明
98	展示方式
99	三 德高望才重——个人品德
104	第九条 领导之基——负责
104	领导者的责任心

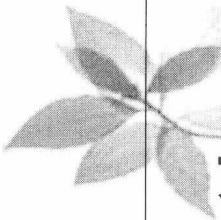
目录



敬业	106
奉公	108
第十条 好人之标——正直	111
从好人到好领导	111
正派	112
勇敢	114
第十一条 圣贤之本——自敛	118
领导者的圣贤风尚	118
廉洁	119
谦让	123
第十二条 君子之风——明礼	127
领导者的君子风范	127
礼貌	128
尊重	129
友善	135
第十三条 炼狱之火——培育品德	138
炼狱之火	138
放眼	140
咬牙	142
四 心明眼则亮——人生观	145
第十四条 回归现实——科学道德论	148
破除道德乌托邦	148
道德的逻辑	150
现实中的科学道德论	154

目 录

156	第十五条 关键思辨——利益辩证法
156	利益系统论
159	人生生态环境
161	利益辩证法
172	第十六条 适度舍弃——黄金人生观
172	适度舍弃的人生观
173	一种心态——舍弃沉没成本
176	两层要领——不争和主动舍弃
181	两个要点——提高素质和优化环境
187	一条原则——着眼长远
191	五 术精效方佳——人生技术
194	第十七条 生活方式——游戏人生
194	既认真又淡泊
197	宠辱不惊
200	第十八条 做事方法——抓住重点
200	既执著又马虎
204	执著地提高素质
212	执著地优化环境
214	执著地学习
216	马虎地对待琐事
219	第十九条 配套做法——排除干扰
219	既清醒又糊涂
223	平定内忧
225	平定外患



目录

六 笃行路乃通——关键操作	229
第二十条 提升底蕴——修养	232
善对冲击	233
自行矫正	239
想象训练	243
独自陶醉	246
第二十一条 搭建阶梯——学习	250
学习型个人	250
学习态度	253
学习内容	256
学习方法	262
第二十二条 聚焦精力——目标	269
目标是路灯	269
目标体系	271
目标制定流程	273
目标分解技术	276
目标选择技术	281
第二十三条 掌控时间——计划	286
计划是航图	286
计划体系	288
远期计划制定技术	289
中期计划制定技术	290
短期计划制定技术	292
贵在认真	297

目 录

299	第二十四条 构筑保障——意志
299	意志是登山杖
300	理念引导
301	行动促进
303	心理刺激
306	结束语 没有最好，只有更好



待人如待己——人际关系

