

# 《中式领导力》

中式领导力模式

中式领导表情

中式权力节奏

中式控制磁场

中式激励魔方

申明/编著

在本书中，我们梳理了传统中国政治体制下的中式领导力模式；

解析了中式领导者的微妙表情，

场，情理交融的中式激励魔方，用人如器的中式人才战略，

执经达权的中式决策艺术，以伦理为基点的中式协调艺术，

顺势而行的中式执行细节以及带着神秘特点的中式察人法则。

在本书中，我们梳理了传统中国政治体制下的中式领导力模式；

或张或弛的中式权力节奏，平衡而随性的中式控制磁

执经达权的中式决策艺术，

在本书中，我们梳理了传统中国政治体制下的中式领导力模式；

解析了中式领导者的微妙表情，

执经达权的中式决策艺术，

顺势而行的中式执行细节以及带着神秘特点的中式察人法则。

情理交融的中式激励魔方，

或张或弛的中式权力节奏，

平衡而随性的中式控制磁

执经达权的中式决策艺术，以伦理为基点的中式协调艺术，

场，情理交融的中式激励魔方，用人如器的中式人才战略

顺势而行的中式执行细节以及带着神秘特点的中式察人法则。

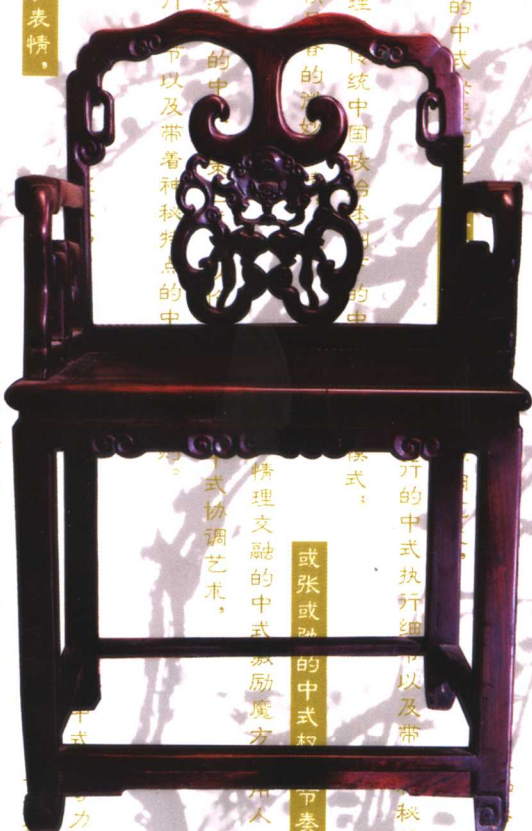
在本书中，我们梳理了传统中国政治体制下的中式领导力模式；

解析了中式领导者的微妙表情，

场，情理交融的中式激励魔方，用人如器的中式人才战略，

执经达权的中式决策艺术，以伦理为基点的中式协调艺术，

顺势而行的中式执行细节以及带着神秘特点的中式察人法则。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 领导力 中式

◎ 申明  
编著



GUANLIZHEDEZHONGSHILINGDAOLI



中式领导力就是体现在中国式领导中的中国传统价值观念和思维方式，它用以弥补西式领导中的工具理性和分析性思维的不足。“中式领导力”的中国文化与领导者的讲求实效相辅相成，形成具有中国特色的领导文化，并运用于实际的领导活动，是一种适应现代企业管理要求的理想领导力模式，注定将大行其道。

 **企业管理出版社**  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中式领导力/申明编著. - 北京: 企业管理出版社,  
2006. 1

ISBN 7 - 80197 - 372 - 0

I. 中… II. 申… III. 企业领导学 IV. P272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003938 号

---

书 名: 中式领导力

编 著: 申 明

责任编辑: 太 刚

书 号: ISBN 7 - 80197 - 372 - 0 / F · 373

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米×230 毫米 16 开本 16.25 印张 200 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## P前言

reface

“领导力”完全是西方的舶来品，关于领导力，美国杜拉克基金会董事长比尔·波拉德这样说，“领导力并不是关于领导者的问题，它是关于追随者，以及领导者为追随者引领的方向的问题。”如果这样看待领导力的话，领导人就必须知道什么才是自己真正需要的领导力。比尔·波拉德给出的答案是，“人们需要的是能够信赖的领导力，是能够滋养灵魂的领导力。”而这，正是中式领导力的特质所在。

我们知道无论是经营的制胜之道，还是圆融的大智慧，其实质都是一个文化的过程。中式领导力体现的也是中国文化的发展过程和思想精髓。管理大师彼得·圣吉曾这样说：“中国传统文化的演进途径与西方文化略有不同。东方的传统文化仍然保留了以生命一体的观点来了解万事万物运行的法则，以及对奥妙宇宙的万有本源所体悟出精明而深广的古老智慧结晶。”这段话准确地概括了中式领导力的特质：人本的、德治的、内省的、和谐的。

诚然，从具体的管理科学上来讲，西方比中国确实研究得更加细致深入。随着工业革命的兴起，它对管理科学，尤其是对个人和组织行为的规范性有长期深入的研究。因此从纯技术的角度来讲，我们要学习西方。但是西方程序化的管理模式已日渐跟不上时代的步伐。西式管理侧重于把人组合起来，形成一个比较稳定的程序化的机器，然后去创造财富。随着自由时代的到来，人越来越不适应企业将自己物化成生产工具，而需要更多的自动自发。



现在,已经有越来越多的管理学家认识到了传统西方管理学的致命弱点:“仅把人看做是生产单元,或者完全从经济角度来看,你就会忽略他们真正的价值”(比尔·波拉德语)。西方的管理学家们已经认识到,负责任的领导力需要的是“体会追随者的立场”,是“服务精神”,是“正确行为的典范”,是“仁义礼智信”,是教化的力量,是中国式的领导力。可见,中式领导力的特质正暗合了自由时代人们对于个人的自动自发的要求以及对于组织和谐的需求。

基于这样的原因,我们编写了《中式领导力》一书。在书中,我们梳理了传统中国政治体制下的中式领导力模式;解析了中式领导者的微妙表情,或张或弛的中式权力节奏,平衡而隐性的中式控制磁场,情理交融的中式激励魔方,用人如器的中式人才战略,执经达权的中式决策艺术,以伦理为基点的中式协调艺术,顺势而行的中式执行细节以及带着神秘特点的中式察人法则。

针对一些认为中式管理只重道而缺乏具体的操作技术的观点,在本书的编写中,我们不但提出管理之道——对领导力进行哲学层面的溯源,也提供具体的操作之术——对古今案例进行客观分析,使读者能够对管理中“道”与“术”的融合有更深层的体悟。

总之,中式领导力就是体现在中国式领导中的中国传统价值观和思维方式,它用以弥补西式领导中的工具理性和分析性思维的不足。“中式领导力”的中国文化与领导者的讲求实效相辅相成,形成具有中国特色的领导力文化,并运用于实际的领导活动,是一种适应现代企业管理要求的理想领导力模式,注定将大行其道。

编 者

## C 目录 contents

### 第一章 中式领导力模式

中国政治出人意外的早熟，自公元前 221 年，基督尚未诞生前约两百年，即已完成政治上的统一；此后统一是常情，分裂为变态，这是世界上独一无二的现象。伴随着早熟政治体制的是成熟的领导模式。参考吉林大学法学院院长霍存福教授对中国权力系统的分类，我们可以将中式领导力模式分为针对君主的躬亲庶务型与委任责成型、操术任使型与推诚委任型及针对官僚的温和感化型与严厉督责型。

#### 1. 躬亲庶务型与委任责成型 / 3

躬亲庶务指的是事必躬亲，而委任责成指的是委任于大臣而责其成功。此二者都是历史公认的为君之道，在先秦时代就是诸子百家议论的对象，而且大多贬抑君主事必躬亲，对君主委任责成则赞扬有加。

## 2. 操术任使型与推诚委任型 / 9

在中国历史上,第一个鼓动君主采取操术任使型领导模式的人是法家代表人物申不害,此种用权模式基于“人性恶”的基础。而推诚委任型领导力模式则可以从孔子那里找到源头。《论语·八佾》中说:“君使臣以礼,臣事君以忠”,认为只有君主以礼对待臣下,臣下才能以忠服务于君主。

## 3. 温和感化型与严厉督责型 / 14

《论语·为政》有云:“为政以德,譬如北辰,居其所而众星共之。”中式权力架构下,道德是所有评价标准的本源,温和感化型领导力模式即基于此。严厉督责型领导力模式的理论基础是人性恶,以监督、抑制、强迫作为权力行使的方向。显然,这种思想过于偏激,在现代企业管理中要慎用。

## 4. 拘执法吏型与弘通儒吏型 / 20

拘执法吏型领导力模式是法家的理想世界,这是一个纯理性的世界,官吏完全成了法吏,他们奉法循令,精于法律,一丝不苟地运用法律。但秦的覆灭让统治者警醒起来。这样,弘通儒吏型领导力模式出来了。它保留了法吏的拘执,又吸收了黄老的融通,从而走入了中庸之“合”。

## 5. 清静无为型 / 25

汉初陆贾为汉高祖陈说治道云:“君子之治也,坦然若无事,寂然若无声,官府若无吏,亭落若无民。”此“四无”即为清静无为的治道。经过楚汉战乱,这种与民休息的治理方法极

为有效。有效的“无为”式领导是一种大智若愚的大智慧，而非真糊涂。

## 第二章 中式领导表情

领导者，为下属所瞩目，一言一行，影响深远。具备什么样的表情，领导者才能张弛有度，距离适宜，处于有利势位？因为中国文化的传承更多地体现了一种思辨性、微妙性和两可性，而非一种机械性、逻辑性和决定性，所以中式领导表情也表现得更为丰富多样。

### 1. 居敬行简，正心修身 / 31

在御制文《居敬行简论》中，康熙皇帝指出君主只有以敬修身，正心诚意，才能实现政治上的政简刑清。“若任意率行，略不加谨，鲜有不失之纵侈者”，如果（君主）任性行事，不加节制，很少有不犯纵欲奢侈的毛病，给国家带来无穷灾难的。从这一点来看，康熙帝比起今日某些盲目自大的管理者都更胜一筹。

### 2. 著诚去伪，无欺无隐 / 35

《礼记·乐记》云：“著诚去伪，礼之经也。”诚，即真实无伪，是待人之本。领导者必须待人以诚，然后才能得人之诚。



### 3. 不即不离,亲疏有度 / 39

距离产生魅力,距离维持魅力,这个“相对真理”在领导艺术中也同样适用。所以夫子有云:“临之以庄,则敬。”

### 4. 隐藏好恶,洞烛真相 / 43

许多时候,领导者需要无表情,隐藏自己的好恶、情感及立场,才能让信息得到真实的反馈,让谄媚者无处下手。所以,韩非子说君主应该“循名责实”,制定客观的法律,让臣下看到的只是代表君主的客观法律,而不是君主本人。

### 5. 忍怒不发,点到为止 / 47

《孙子兵法》有云:“主不可怒以兴师,将不可愠以致战。”愤怒就像决堤的洪水那样淹没人的理智,让人做出不可思议的蠢事。所以西方有谚:“上帝要想让他灭亡,必先使他疯狂!”

### 6. 虚怀若谷,兼容安心 / 51

海纳百川,有容乃大。领导者应该有虚怀若谷、包容万物的胸怀,只有这样,领导者才能得到人才,才能在他的周围创造和谐愉快的人际环境,所以,荀子说“君子宽而不侵”,只有兼容才能安心。

### 7. 内方外圆,和而不同 / 55

“方是做人之本,圆是处世之道”,内方外圆,和而不同是一个成功领导者的典型表情。它所表达的是一种“异中求

和谐”和“变中求和谐”的思想。

### 第三章 中式权力节奏

办事必须依靠权力。权力的威力也只有在使用过程中才能体现出来。但权力也是一把双刃剑，权力斗争，变幻莫测，今日雄踞高位，号令天下，明日囚居陋室，听命于人，古今中外无数的事实证明：权力本是无情物，化作利剑不认亲。你若不能掌控它的节奏、规则，就会掉入权力的漩涡里，沉沦其中，不能自拔。一位成功的领导者，必然是权力游戏中的大赢家。

#### 1. 分权制衡，张弛相宜 / 61

“一切有权力的人都容易滥用权力，这是万古不易的一条经验。有权力的人们使用权力一直到遇有界限的地方才休止。”所以，为了保证自己对权力的绝对拥有，领导者在分权时也特别注意权力间的互相制衡，或张或弛地保持矛盾双方在平衡中的对立统一。

#### 2. 审时度势，灵活机变 / 65

中国人灵活机变的性格来源于太极思想。对中国人来讲，不墨守成规、不拘泥定法，一切因时而移、因事而异，在变中图存、在变中求进，是大文化赋予的中国性格。

### 3. 当机立断，进退坚决 / 68

《兵诤》有云：“速攻之，速围之，速逐之，速捣之，靡有不胜……智者不能为之谋，勇者不能为之怒也。”让对方来不及谋划，来不及发怒，这就是快节奏的威力。领导者应该当机立断，进退坚决，以果敢有力的形象示人。

### 4. 欲夺固予，强弱有序 / 72

一切事物都体现着对立统一的辩证原则，而且事物的好坏也随时可以转化，物或损之而益，或益之而损。因此在管理中不能单向思维，要有多向思维，根据自己的强弱，或以取求取，或以弃求取。

### 5. 执权处势，造势生权 / 76

李剑宏先生认为在韩非子的整个思想体系中，“势”既是出发点，又是归宿。权势是君主存在并且推行法家的一系列主张的前提，失去了这种权势，“主失势而臣得国”（《韩非子·孤愤》），一切统治之术就无从谈起了。

### 6. 以退为进，以逸待劳 / 80

以退为进，以逸待劳是中式权力的典型节奏。老子在《道德经》中写道：“不敢为天下先，故能成器长”，就是强调在关键时刻应以守为攻，以退为进，以逸待劳，以曲线代替直线。

## 第四章 中式控制磁场

中式领导力最终都体现在“控制”二字上。对于如何控制，中式领导讲究“兵无常势，水无常形”的权变之术，强调找准权力的制衡点，令下属互相牵制，最终达到相互促进，竞相效力的目的。所以，曾仕强教授说“全面无形的控制，也是中国式管理的特殊方式。”

### 1. 无为而治，隐性领导 / 87

真正施行无为而治的隐性领导者是具有领导大道的领导者。老子说：“太上，不知有之”，认为领导水平的最高境界是民众都不知道这个领导的存在。

### 2. 分权抑制，内部竞争 / 91

“不肯久居人后”是古代中国对有作为的人的赞美，历史的朝代更迭都是以这些英雄人物为核心完成的。在企业里，不少人的理想也是这样。用李朝晖先生的话说，就是搞公司诸侯割据。这些英雄人物的存在无疑使现存的合法权力主体陷入了一种两难之境：弃之不用不行，取而用之又时时威胁自身权力。

### 3. 崇功立威，身体力行 / 95

威严的根本在于功勋卓著，能让人信服和佩服。亚圣孟子曰：“贤者以其昭昭，使人昭昭。”意思是说：贤者教导别人，必先使自己彻底明白了，然后再去使别人明白。领导者

应该有这样的感悟：只有首先使自己成为内行和明白人，才能引导别人，令人信服。

### 4. 大权独揽，小权分散 / 98

集权而不专权，放权而不放任；一手软，一手硬，一手放权，一手监督；大权独揽，小权分散，以权统人，调动部属，这就是中国领导者的授权之术。

### 5. 诛大赏小，严以立威 / 103

“杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之；杀贵大，赏贵小”，诛大赏小是一个屡试不爽、十分有效的控制手段。“诛大”是最大限度地体现惩罚的作用，“赏小”是为了实现激励效益的最大化，这两者可谓抓住了事物的主要矛盾，实现了它们价值的最大化。

### 6. 剑扫朋党，拆散小圈子 / 107

有些人没有个人的自大，只有合群的自大，组织若干人自成体系，经营自己的小圈子，党同伐异，这对于领导的权威是一种公然的挑衅，对于组织的团结是一种严重的破坏。小圈子像恶性肿瘤一样有害，领导者绝不能纵容姑息，要坚决地把它砸烂。

### 7. 杀一儆百，剔除“刺头” / 112

中国人服的是权威，如果你能够做到让他“心服口服”，那么他就愿意对你肝脑涂地。一定程度的宽容是树立权威的



法宝，毫不留情地严罚犯了重大过错的下属也是树立权威的关键方法。

## 第五章 中式激励魔方

只有激励才能让属下一直保持良好的竞技状态，激励是领导力的关键。那么，如何激励呢？中国自古以来对激励的要求都是“不患寡而患不均”。中式激励不仅要把握激励的分寸和力度，同时还要注意节奏和效率，因人因事而宜，采取多种激励方式，充分发挥激励机制的作用。

### 1. 推心置腹，以情动人 / 119

《淮南子·缪称训》中说：“舜不降席而天下治，桀不下陛而天下乱，盖情甚乎叫喊也。”认为领导者大呼大叫，不如心行真挚。在这种“以情动人”的领导思想下，历代统治者都特别注重对下属的情感投资。

### 2. 率身励众，榜样激励 / 123

在心治思想的指导下，中国人极重视精神激励。孟子说：“君仁，莫不仁；君义，莫不义；君正，莫不正。”认为领导者善的榜样可以对下属起到非常大的激励作用，甚至于可以代替刑法而发生作用。

### 3. 面子攻心，激将致胜 / 126

激将法，就是利用人们的自尊心积极的一面，从相反的角度激起其“不服气”情绪，使其产生一种奋发进取的“内驱力”，将自己的潜能充分发挥出来，从而收到不同寻常的效果。

### 4. 恩加设于先，威立于后 / 130

《唐太宗李卫公问对》中说道：“爱设于先，威设于后，不可反是也；若威加于前，爱救于后，无益于事矣。”恩加于先，威立于后是中国传统领导艺术中一个很重要的方面。

### 5. 义利兼顾，引导明晰 / 134

聪明的领导者不但用利益激励下属，而且会认同下属，授予下属荣誉。如果领导者虽然奖赏一个人却又公开表示不赞同受奖赏者的意见，那么就会让别的下属行为失据，不知所从。

## 第六章 中式人才战略

自《尚书》提出“惟天地，万物父母；惟人，万物之灵”后，绝大多数的思想家都认为天地之间，人是最重要的。中式领导力中，整个管理活动“人”就是为政之本。所以，政治家对于人才战略都无一例外地特别重视，在几千年的历史沉淀下，逐渐形成了中国特色的一整套的择人、用人观。

### 1. 适度施压，消除惰性 / 141

人生的征程，最糟糕的境遇往往不是贫困，不是厄运，而是精神和心境处于一种无知无觉的疲惫状态。中国领导者经常会对下属适当设置不安全感，令他们免生骄傲情绪，避免惰性滋生。

### 2. 见微知著，用人于细 / 145

中国人性格趋向于内敛保守，向来都喜欢深藏不露，这就无形中增加了领导者识人的难度，所谓知人知面不知心。但中国的领导者也自有一套适合中国人自己的用人法宝，即见微知著。

### 3. 用人如器，各取所长 / 149

用人当如器，各取所长才是用人之本。《庄子·秋水》中说：“骐骥骅骝，一日而驰千里，捕鼠不如狸狌”，骐骥骅骝都指好马，意思是说，千里马日行千里，但捕鼠却不如猫。

### 4. 房谋杜断，合理搭配 / 152

用人过程中，熟悉掌握人才之中的互补定律是十分必要的。在一个人才结构中，各人才因子之间最好有一种相互补充的作用，包括才能互补、知识互补、性格互补等，形成这样的结构特征，有利于提高整个人才结构的效能。





## 5. 能者多权，将能君不御 / 156

中国的统治者们都大多都善于放权，能够让部下各司其职，而且通常是权责明确，不加干涉。这里，可以用孙子的观点来加以说明。孙子虽然认为“将受命于君”，但也主张“将在外，君命有所不受”；而且是“将能而君不御者，胜”。

# 第七章 中式决策艺术

西方著名经济学家西蒙有一句名言：“管理就是决策”。在关键时刻，一个小小的决策往往事关组织的生死存亡。因此，作为决策最终制定者的领导者担负着重大的责任。如何才能做出正确而有效的决策呢？

## 1. 收集信息，多闻慎行 / 163

收集信息，多闻慎行是中国领导者一直遵行的决策原则。孔子说：“道听而途说，德之弃也。”（《论语·阳货》）在这里，孔子告诫领导者，决策绝对不能以道听途说的信息为基础，对信息的掌握要追求实事求是、谨慎认真的原则。

## 2. 前馈决策，防患于未然 / 166

《黄帝内经》上说：“圣人不治已病治未病，不治已乱治未乱”，“夫病以成而后药之，乱以成而后治之，譬犹渴而穿井，斗而铸锥，不亦晚乎？”这里面，它强调的就是一个前馈决策的问题。