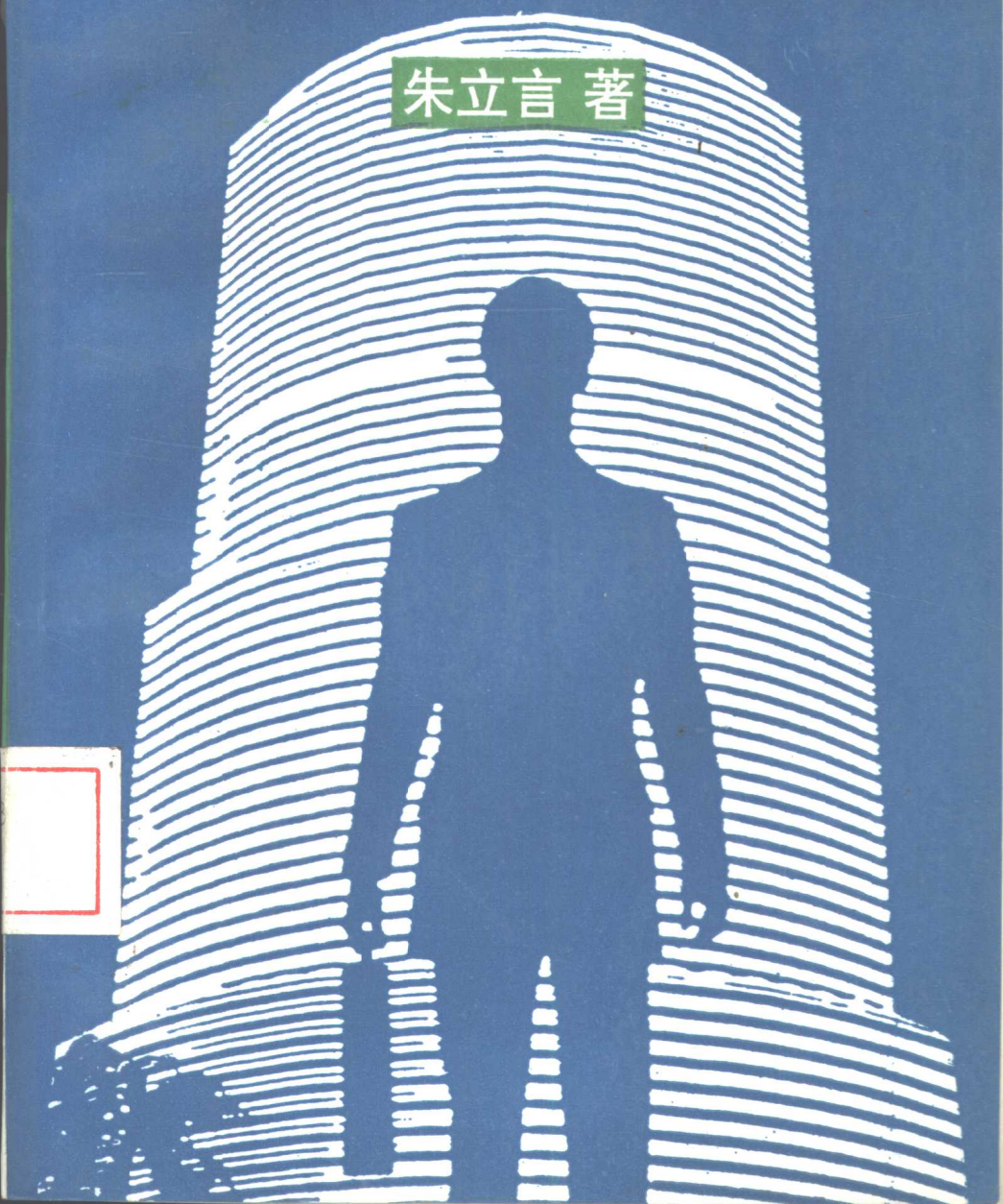


# 智慧 尊严 方略

领导者成功的理论与实践

朱立言 著



# 智慧 尊严 方略

——领导者成功的理论与实践

朱立言 著

中国人民大学出版社

(京)新登字 156 号

**智慧 尊严 方略**

——领导者成功的理论与实践

朱立言 著

---

出版者：中国人民大学出版社  
发行者：中国人民大学出版社  
（北京海淀路 39 号 邮码 100872）  
经销者：新华书店总店北京发行所  
印刷者：中国人民大学印刷厂印刷  
开 本：850×1168 毫米 32 开  
字 数：236 000  
印 张：9.5  
版 次：1993 年 1 月第 1 版  
印 次：1993 年 1 月第 1 次印刷  
册 数：1—3 000  
书 号：ISBN7-300 01539-5/G·192  
定 价：5.80 元

# 目 录

引 言 成功的领导者	1
第一章 现代领导理论和现代领导实践	7
一、领导智慧：理论和实践的历史发展	7
二、领导者 领导情境 领导活动	14
三、领导学 管理学 哲学	21
四、在时代的奋进中学习、研究	25
第二章 形象与素质	30
一、现代领导形象面面观	30
二、领导者素质探讨	40
三、知识分子领导者的特征及任务	50
四、领导集体的整体功能	54
第三章 领导者修养	58
一、在实践中修养	58
二、读书是真正的教养	64
三、自处与自尊	71
四、长于自控 气量恢弘	81
第四章 决策研究	92
一、决策的特点和类型	92

二、经验决策与科学决策 .....	98
三、决策的基本原则 .....	102
四、决策的程序和方法 .....	108
<b>第五章 领导者的人学 .....</b>	<b>119</b>
一、知人的意义与识人的误区 .....	119
二、用人上的两条路线 .....	127
三、合理用人的原则及范例 .....	133
四、在事业中造就人才 .....	145
<b>第六章 指挥方略 .....</b>	<b>154</b>
一、指挥的特征和原则 .....	154
二、领导激励的方式、方法 .....	161
三、人际冲突及协调对策 .....	170
四、处理下级关系的艺术 .....	174
<b>第七章 人际沟通 .....</b>	<b>181</b>
一、人际沟通的特点与功能 .....	181
二、人际沟通的机制与效率 .....	185
三、人际沟通的技巧 .....	194
四、幽默的魅力、价值 .....	201
<b>第八章 语言智慧 .....</b>	<b>207</b>
一、智慧 风度 口才 .....	207
二、演说艺术 .....	214
三、与人谈话的学问 .....	220
四、成功的应答方式 .....	226

第九章 时间哲理与运时艺术.....	233
一、时间的哲理及启示.....	233
二、时间的控制管理.....	237
三、时间的主体效能.....	241
四、时间的结构组合.....	244
第十章 会议——领导者纵横捭阖的舞台.....	250
一、会议：功能 成本 议政能力.....	250
二、筹备会议的要诀.....	253
三、主持会议：控制 引导 协调.....	255
四、创造性思维的力量.....	262
第十一章 生活方式：亟待研究的领域.....	267
一、职业 闲暇 消费 交往.....	267
二、社会主义生活方式的本质特征.....	273
三、生活方式的变革和热点.....	280
四、领导者的生活质量.....	290
后 记.....	298

## 引言 成功的领导者

这本书的宗旨，是从理论和实践的结合上，研究现代领导者及其领导活动，探讨如何成为成功的领导者。

研究方法是立足实践，放开眼界，深入思考。立足实践，即站在时代前沿，根植于中国国情，紧密追踪实践脚步，及时总结实践经验。放开眼界，即把世界缩小，把历史拉近，考察借鉴全人类文明发展的成果。现代领导者，岂能“如尺泽之鲋，不知江海之大哉”。深入思考，则是进行理论思考、辩证思考，对相关著述予以批判性的思考。

什么是成功？成功似乎是个哲学问题。人们对成功有不同的理解。但愿读过这本书后，读者能对领导者的成功具有了较丰富的认识。生活离不开哲学。书中对领导者的智慧、尊严、方略，职业生活与闲暇生活，人生与事业，成功与失败等，除作领导科学等方面的研究阐述外，还有哲学上的反思论说。所谓深入思考，就包括哲学思考。人求得哲学上的解释，理性满足，行动才会自觉。

群雁高飞头雁领，领导者的成功更为要紧，因为关系甚大。《资治通鉴》裴子野论曰：“身居高位的人行善施恩，就如同聚集云彩，降下甘霖，天下万物都得到他的恩惠。可是，身居高位的人做下恶事，就如同天崩地裂，天下万物所受到的惊恐，谁不知道，谁看不到！”这话今天看来说得过了。但领导者的成功直接关系到其所在的组织群体，却是自然而明白的：无论是大家或小家，要想治好家，当家人是关键。李鸿章说过一句另一种意味的名言：“天下最容易的事便是做官。”如果置民不顾而做官，像过去官谚

俗碑所说的，当官上任四件事：“起他一个号，刻他一部稿，乘他一顶轿，讨他一个小”，那当官真是再容易不过的事了。

有一篇记叙市委书记的文章《关于一位公仆的考核》，写了这样一段话：“做共产党的官不容易。你要做到焦裕禄这个份上，他离去时，犹如一棵伟岸的泡桐缓缓倒下，那撕根剥土的疼痛使整个中原大地也为之颤栗。你得做到河北省无极县县委书记刘日这个份上，老百姓始终为他的官运捏几把汗，而有人咒他，骂他，盼他大白天出门也摔断胳膊。他的名气是被汗水湮出来、状纸告出来的……”像这样的人民公仆，从中央到地方，在中国的神州大地上，何止千千万万！而某些坐在小车上、衮衮诸公们，又形成多么大的反差。做合格的公仆，是本书始终探讨的主题。

时代喜人也催人。通向 21 世纪的大门已经打开，有幸跨越世纪的同胞奋进者，都是时代的宠儿。而其中的各级领导，更堪称国家的骄子。这是一个大展宏图，为国家、民族、子孙后代建功立业的历史时期。坚持“一个中心，两个基本点”的伟大实践，不仅使祖国城乡面貌发生着历史性的巨变，而且使中国人的素质正经历着历史性的提升。这本书，力图写出时代感，揭示那些冲刺在 20 世纪末，意气风发向 21 世纪进军的先锋们表现出来的风貌、情怀、气量、魅力、才干等等，只叹笔力不逮，力不从心。诗曰：“数风流人物，还看今朝。”书中出现的今朝风流人物，曾深深打动了作者，相信他们也会给读者以启示和灵感。

有人说，领导者应该更聪明，在事业上成功的可能性应该更大。因为职务越高，信息网越大，眼界越开阔，犹如登山，站得高，看得远，这是一般群众鲜有的优势。这话有道理。如果领导者在群众面前表现得很愚蠢，确实让人不可思议。但问题还有另一方面。反过来想，优势也就是工作中的复杂因素和难度。信息网大，处理的相关信息必然要多；眼界开阔，工作领域和涉及的方方面面必然要广；站得高，看得远，对领导者自身相应也就提

出了更高的要求。攀登越高，越需要智力、精力和毅力；看得远，不只是地位所致，还要有美好的心灵、广远的视野。

至于生活上的成功，或者什么叫生活上的成功，更是各有各的理解。这既有客观的因素、指标，也取决于主观的感受。但有一点可以明确：只有事业的辉煌，而没有幸福的家庭生活、丰富的闲暇生活，是不美满的。其实，前者也有赖于后者。有人说过，“不会有一个人在临死前，后悔呆在办公室的时间太少”。这些，在书的最后有专章论述。

为什么有的领导者获得成功，有的却招致失败？可以从不同的方面、角度进行分析。这里不妨讲几个例证。如当今世界最大的50家工业公司，像美国的通用汽车公司、埃克森公司、国际商用机器公司，英国的石油公司，日本的丰田公司、松下公司、日立公司，德国的戴姆勒—奔驰公司、西门子公司，瑞士的雀巢公司，意大利的菲亚特公司等，总共有雇员870万人，是当年拿破仑军队的14倍。领导这50家大公司的是51位男性。他们都拥有令人望而生畏的权力、坚强的个性、不屈不挠的精神。他们最典型的共同点是为一个公司几乎付出了毕生的精力，一步一步地从基层干到最高层。他们一致认为，公司首脑最重要的工作有四点，这四点也就是成功的因素：

1. 授权。把决定具体事物的权力授与各种委员会，把意图告诉有才能的人，然后给他们权和物。

2. 传播。利用一切正式或非正式的机会宣传、解释自己的思想和见解。如在便餐时与业务经理们交谈，写文章或出版书籍。

3. 计划。制定计划不仅要有长远观点，而且要具有全球性。

4. 调整。公司的调整是一个需要长期考虑的经常性的手段。

有家研究机构调查了美国有影响的年轻企业家的成功之道，结论是：创意加精力。其共同特征是：

1. 目的意识——这是每个成功者都有的，他们都有自己的理

想、而且是深思熟虑的。

2. 持续力——他们一旦定下目标，就会朝此目标努力，不达目的绝不终止。

3. 行动——亿万富翁都是典型的行动派，没有一个例外。他们绝不会让机会从手中溜走。

4. 明朗性——成功者绝不可能是个性阴郁的人，须知财富永远伴随在个性明朗的人的身旁。

一位颇有成就和影响的学者，经过对大量杰出人物的调查研究，发现他们具有某些共同点，提出了“杰出人物的十大特征”：

1. 洞察生活的能力。他们能按生活的本来面目看待生活，而不是按希望的那样看生活。他们的认识较少受到欲望、焦虑、恐惧、希望、盲目乐观或悲观的歪曲，从而具有相对客观性。

2. 很少自我冲突，不会自己跟自己过不去。他的个性是统一的，因而他在世界上看到的是更多的统一，以及统一的可能性。

3. 较少抑制感情，更善于表达，更自然简单。

4. 容易做到自我控制，因为他们的欲望与他们认为正确的事相一致。他们的价值观建立在他们认为真实的东西上，而不是别人告诉他们的东西上。

5. 具有一种健康的自尊，他们不需要也不看重不正当的毁誉。他们能够自我控制，因而感到自己有力量，能够主宰自己的命运，并不畏惧自己，也不自惭或为自己的过失而沮丧。

6. 他们的动机来源于发挥自己潜在能力的需要。相反，普通人的动机却来自缺乏——他力图满足自己对安全、归属、尊敬、自尊等的基本需要。

7. 都相信宇宙是有意义的，并相信精神生活。

8. 不怕神秘未知的挑战，反而被它所深深吸引。

9. 更会欣赏生活，更有情趣，更能意识到世界之美，更具有信心和轻松感。

10. 达观而镇静，能耐心地寻找或接受缓慢的有秩序的变化，而不希冀突变。

摘引这些材料，只是启发思考，书中尚有系统的论点和论证。谈论在异国的土地上如何获得成功，不能说完全没有意义，但不是本书的宗旨。把异域的经验拿来丰富我们自己，大胆借鉴，为我所用，创造有中国特色的新东西，则是本书的一个重要尝试。在这方面，也不必惧怕错误。如果你把所有的错误都关在门外，真理也要被关在外面了。关键是要有健康的头脑。

伴随着事业上成功的，还有失败。人为什么会失败？从主观上说，最常见的原因无非是如下几点，领导者也不例外：

1. 入错了行。个人的兴趣、个性、才干、风格，乃至价值观念等，与所从事的工作差距较大，难以相互配合。

2. 不能投入。格言说：“辛苦是获得一切的定律。”不能投入或投入不够，与他人相比自然要相形见绌。有时目标太高太散，精力不够，结果哪样事情也未做好。

3. 处世无方。大多数事业都不能靠个人唱独角戏完成，而是要依赖他人。处世无方者不知道怎样和别人相处，缺乏良好、正常的人际关系。

4. 认识偏差。不能正确认识自己，失却对自我的把握；不能正确认识客观事物，不了解事物的本质和发展规律，则必然在实践中失败。有时恰恰是成功反而招致自身的迷失。

5. 运气不好。机会飘忽不定，生活中常有无可奈何的事情发生，历史也愿意和人们开玩笑。经过自己认真的努力却半途而废，这很可能是运气问题。

总之，人要获得成功，最一般地讲，一定要主观符合客观。如果主观不符合客观，就会在实践中失败。当然，生活中也有“歪打正着”的事，但侥幸的、例外的、反常的成功中，往往孕育着更大的失败。

领导者要获取成功，除了工作上的探索和磨练，还要有意识地加强自身的修养，包括研究与领导工作有关的理论和哲学，用人类创造的有价值的科学文化武装自己。古人言，“无识不知取舍”，没有知识和见识的领导者，不可能有水平和胆略。比如，领导者掌握一定的历史知识，就非常必要。观今宜鉴古，无古不成今。历史知识是一种阅历，使人更加深刻地认识今天。毛泽东生前酷爱研究历史，仅《资治通鉴》就研读过17遍。他的领导智慧，很多是从历史文化中汲取来的。有鉴于此，这本书也有针对性地引证了一些历史资料，既为加强论证，也企望给人以启示和教益。

修养高深，有丰富的内心世界，才会有丰富的外部世界；有丰富的感染力和人际关系，有丰富的事业和人生。一个领导者当得像不像，不在“形似”——一堂上一呼，阶下百诺，官气十足；而在“神似”——境界高尚，见解高明，志趣高雅。内心丰富的人，生活中随处可以发现无穷的趣味：自然景色、历史遗迹、风俗习惯、艺术作品，无一不是乐趣的源泉，从中领受生活的馈赠，工作也充满了情趣。这样的人在群众中自然有磁石般的吸引力、潜移默化的影响力。运用智慧的头脑，就能享受人生中最扎实、最醇厚的快乐，这是真正的成功。修养的篇章，是这本书着力写作的的一个方面。

大千世界，人人都追求成功，成功的道路上有无数人与你同行。记住：世界既有统一性又有多样性，每个人都是一个独特的个体。你必须认真的思考和选择，创造自己的成功模式。

引言的任务，是就全书的内容提供头绪和思路。欢迎有兴趣的读者深入书中，与作者一起思索、研讨……

# 第一章 现代领导理论和 现代领导实践

领导的含义是双重的，既是指领导者，又是指领导活动。人类社会是有组织的社会，在各种类型和各个层次的组织群体内，都有领导者和领导活动。如此，社会生活才能有序和有效地进行，组织群体才能存在和发展。领导者及其领导活动需要理论指导，没有现代化的领导理论，现代化的领导和领导活动是难以想象的。

## 一、领导智慧：理论和实践的历史发展

20世纪是人类有史以来最辉煌的时期，生产力发展神速，社会变革巨大，科学技术突飞猛进，各种新的学科、理论层出不穷。

作为一个独立的学科，领导学产生和兴起于20世纪，它是领导智慧的结晶和最集中的体现。要考察领导智慧的理论和实践的历史发展，就要以领导学的产生为中心线索；由此入手寻根溯源，即可见领导智慧之大观。

任何学科的形成都有其理论渊源和历史发展过程，领导学也不例外。人类有史以来积累的有价值的领导经验和思想，构成了领导学的间接理论来源；而近代蓬勃发展和完善起来的管理学，则是领导学赖以脱颖而出的直接母体。

领导自古即有之，和人类的历史一样久远。随着领导实践的日益发展，关于领导的观念、经验、理论观点、学说也日益丰富

起来。纵观有文字记载的文明史，在各个国家和民族的文化中，都包含有这方面的智慧。如古罗马法典载明“行政长官不宜过问琐事”，《孙子兵法》指出“将者，智、信、仁、勇、严也”，就是当时重要的领导原理。在中国的历代史书，政治家、军事家的列传和著作，以及文艺作品中，像《尚书》、《春秋》、《国语》、《战国策》、《资治通鉴》、《史记》、《三国演义》、《水浒传》等等，都充满统治者的经验，记载了众多的领导原则、方法、艺术，至今仍给后人以启迪。其中有些典籍，堪称当时的“领导学”。

当然，它们并不是学科意义上的领导学，既未形成相对独立的专门学说，更不构成逻辑的理论体系。一门理论学说要臻于完善和成熟，要依赖于实践的成熟，依赖于相应的科学条件和手段。

学科意义上的领导学，是从近代管理学中分化出来的，近代管理学中包含着丰富的、现代化的领导智慧。根据现在看到的材料，近代管理学的形成和发展以西方发达国家为主体。按照公认的说法，其间经历了三个基本阶段：

第一阶段，是19世纪末到20世纪初的“古典管理理论”阶段，代表人物有美国的泰勒、法国的法约尔、德国的韦伯等，其主要任务是系统探讨经济管理和提高劳动生产率问题。1911年，机械工程师弗里德里克·泰勒在美国正式出版了《科学管理原理》，并于次年在美国国会众议院特别委员会听证会上，就泰勒制和其他工场的管理制度作了证词发言。这标志着经验管理时代的终结，科学管理时代的开始，泰勒因此被誉为“现代管理科学之父”。列宁曾这样评价泰勒制：泰勒制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的统计和监督等等。

第二阶段，是20世纪20年代开始的“人际关系”——“行为

科学”理论阶段。代表人物有原籍澳大利亚后移居美国的梅奥、美国的罗特利斯伯格，以及后来的马斯洛、麦格雷戈、卢因等，其主要任务是对工人在生产领域中的行为以及行为产生的原因，包括人的本性和需要、动机和行为等，进行分析研究，以便调节人际关系，调动人的生产积极性。梅奥和罗特利斯伯格从20年代后期开始，在美国进行了著名的霍桑工厂试验，前者出版了《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》等著作，后者出版了《职工的生产率中的人的因素》一书。他们指出，工人并不是把金钱当作刺激积极性的唯一动力的“经济人”，而是在物质之外还有社会和心理因素的“社会人”，因而要通过满足职工的需要和提高满足度来激励士气，引导人的行为。这之后各种行为理论和学说日益风行起来，且时有和古典管理理论结合起来的趋势。

第三阶段，是第二次世界大战以后，以社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、管理科学学派为主的当代西方管理理论阶段，代表人物有美国的巴纳德、西蒙、卡斯特、罗森茨韦克、德鲁克、伯法等。这时，在吸收现代科学发展新成就的基础上，不仅建立了完整的各具特色的企业管理学体系，提出了现代管理的一系列理论和方法，并且逐渐发展成为包括各行各业，如工商金融部门、学校和事业单位、政府机关和军队，乃至整个社会在内的全面的社会管理理论，诞生了现代管理学。20世纪被称为“管理的世纪”。就像列宁评价泰勒制所说，现代西方管理学同资本主义其他一切进步的东西一样，也有二重性：一方面是剥削的最巧妙的残酷手段，一方面是一系列最丰富的科学成就。

管理学中就孕育着领导学。管理从字面上讲，是管辖和治理。从这个意义上说，领导也是管理，是从全局的高度进行综合的高层次治理；而管理也是领导，管理者是站在领导的高度，以领导的姿态进行管理的。在管理学产生的初、中期阶段，并没有管理

学之外的领导学，而是在管理学的研究中，包含了许多领导学的问题，如经营、决策、用人、领导类型、领导行为、领导方式、领导者修养等等。自20—30年代到60—70年代，美国和西方国家、苏联和东欧国家、亚洲的中国和日本等，在角度不同、程度不同的研究管理学和其他科学的同时，都相继不同地研究和涉及了领导学的一系列问题。如行为科学研究人的行为和人际关系，其中的一个重要内容，就是领导行为、领导和群体的关系；需要理论研究如何运用社会学、心理学的知识激发人的积极性，增强组织群体的凝聚力，严格说恰恰是领导学的问题。此时还提出了系统原理、效益原理、封闭原则、反馈原则等很多领导学的理论。

领导学逐渐从管理学中分化出来。美国俄亥俄大学领导研究中心就是一个有较大影响的领导学研究机构，是美国领导理论发展趋势的一个代表。它在40—60年代提出的领导行为学、70年代倡导的权变学说都曾风行一时，影响很大。1978年，美国著名经济管理学家赫伯特·西蒙因在建立和丰富决策理论方面的卓越贡献，获得该年度的诺贝尔奖。世界进入80年代后，“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，领导学的专著、刊物和研究机构在世界各国竞相问世，并纷纷登上各大学的讲坛，领导学已从管理学中脱颖而出，成为世人注目和公认的一个新型独立学科。

我国领导科学的发展离不开世界文明的大道，但又有其实践广阔、文化悠久、科学世界观指导等优势，有自己的特色。我们党在长期领导我国人民进行艰苦卓绝、错综复杂的革命斗争，前所未有的社会主义建设过程中，在和人民群众的血肉联系中，提出的领导班子和党政组织建设的理论，领导体制和干部队伍建设的理论，正确制定路线、方针、政策的理论，选拔、培养、使用干部和人才的理论，密切党群、干群关系的理论，领导作风和廉政建设的理论，调查研究和政治思想工作的理论，领导方法和领导艺术的理论等等，特别是连同贯穿在其中的全心全意为人民服

务的宗旨，都是领导科学宝库中极其宝贵的财富，极其重要的内容。

党的十一届三中全会以后，随着工作重点转移到现代化建设上来，随着改革开放的深入，1983年广西人民出版社出版了国内第一本领导学专著——夏禹龙、刘吉、冯之浚、张念椿合著的《领导科学基础》，4年之内连续再版7次，印数达70多万册。到90年代，国内有关领导学的专著、译著、教材已超过百种。新华书店和图书馆书架上摆放不住的书籍之一，就是领导学。这验证了马克思的名言：“理论在一个国家的实现程度，决定于理论满足这个国家的需要的程度。”<sup>①</sup>目前，我国领导学的研究发展很快，势头颇盛。坚持马克思主义立场、观点、方法的指导，以辩证唯物主义和历史唯物主义为理论基础，实事求是地从我国国情出发，是我国领导学得以健康发展的原因和本质特征。

综上所述，从世界范围看，领导学作为一门独立的学科，是20世纪的产物，但其诞生的确切年代和代表作、标志却难以确定。这更说明，领导学不是哪个天才人物头脑的产物，而是历史发展的结果，时代发展的必然。

从理论和实践的关系上总结，领导学的兴起是时代发展的必然，主要可以从三个方面加以概括：

第一，现代化大生产的客观要求。社会生产极其变革是社会一切变革的基础和最终推动力量。20世纪以来，生产力迅猛发展，生产规模不断扩大，专业分工越来越细，社会联系和制约日益密切，呈现出现代化大生产科学化、经济一体化、社会信息化的特点。生产科学化即生产越来越依赖于科学技术，科学、技术和生产实现着一体化，科学、技术、生产的转化周期不断缩短，生产领域知识工作者日益增多，科学技术在生产各个环节都得到

---

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第1卷，第10页。