



# 领导境界

## 远见卓识

领导者是引领群众走向未来的人。具有强烈的方向意识、战略头脑、远见卓识、未来眼光,是一个优秀领导者必备的素质。

不畏浮云遮望眼,只缘身在最高层。能够成就大事业的领军人才,应当有大智慧,大视野,大谋略,比常人站得更高,看得更远,善于透过眼前纷繁的现象而预见到未来的发展,在危机中能找到机会,在黑暗中能看到光明。

当年红军在井冈山斗争时期,面对大革命失败后的严峻形势,一些人发出“红旗还能打多久”的悲观论调,而毛主席却从当时中国社会矛盾的分析和敌我双方力量的比较中,作出了“星星之火,可以燎原”的论断,为陷入困境的中国革命指明了出路。

在上世纪90年代初期,面对国际上苏联解体、国内“八九风波”后思想混乱、经济低迷的局面,一些人被外有压力和内有困难镇住了,不敢解放思想,有所作为。邓小平在视察南方的谈话中,一改常人对形势的判断,提出了“抓住机遇,解放思想,深化改革,加快发展”的战略思想。以此为转机,党和政府迅速调整对策,从而使我国进入了一个连续十几年经济保持两位数增长的新阶段。

开拓型领导人才的一种特质,就是具有远大的理想追求,充满创造未来的激情。他们对自己的理想怀有高度的自信,充满着必胜的意志,坚信自己能够改变现状,创造出超越前人的业绩。如果一个领导者不能描绘出一幅美好的远景,不能勾画出一张充满吸引力和诱惑力的蓝图,那就无法动员和鼓舞人们加入自己的奋斗行列,组成一支浩浩荡荡的创业大军。任何挑战现状的尝试都会充满风险,甚至会带来失败,如果你不敢承担风险,那就不可能承担大任,成就大业。在创新创业的过程中,领导者应当以身作则,身先士卒地去奋斗、去献身。越是在困难和危急关头,越要发挥中流砥柱的作用;越是在人心混乱、军心动摇的时刻,越要头脑冷静,稳住阵脚,发出坚定的声音,始终给人以斗志,给人以鼓舞和信心。在过程没有结束之前,不要认为完了。最后的胜利往往存在于再坚持一下的努力之中。

最没有出息的领导莫过于急功近利、鼠目寸光,一遇困难就灰心丧气,一遇危机就六神无主。

## 当机立断

一个称职的领导者,应当具备的基本领导能力就是判断力和决断力。对杂乱无章的信息能理出头绪,对七嘴八舌的议论能理清思路。讨论问题时不能含糊,模棱两可,而应当有一个明白的说法和鲜明的倾向。决定问题时不能拖泥带水、久拖不决,而应当明确发出“行还是不行”“干还是不干”的指令。在提高判断力和决断力上,领导者追求的目标就是能够做到当机立断。

第一,当机遇到来时要紧抓机遇,抢占先机。

机遇是一种天赐良机,不可多得。对一个国家或一个单位来讲,属于你的发展机遇几十年难得一遇。机不可失,时不再来。抓住机遇或是丧失机遇,带来的后果大不相同。

在19世纪后半期,中日两国都面临变法图强的历史机遇。日本的明治维新取得成功,一跃成为世界工业强国。而中国的戊戌变法遭到失败,沦为半殖民地半封建国家,从而造成了百年的屈辱。

上世纪80年代,中央批准试办四个经济特区,对十四个沿海开放城市给予特殊政策。有些地方应声而动,大胆地试,大胆地闯,创造出一个又一个的奇迹。而有些地方却畏首畏尾,不敢越雷池半步,结果错失良机,只能抱着金饭碗讨饭吃。

机遇是看不见、摸不着的,能不能抓住机遇,关键看领导者

的智慧、胆识和超前眼光。机遇本身并不会给你带来财富,但它却是一种潜力无限的资源,关键在于你会不会开发利用。善于开发利用,可以创造出无限的空间和巨大的效益,实现跨越式的增长;而不善于开发利用,不但没有效益,还会受到惩罚。正如古人所说:“天予不取,必遭其咎;时予不应,反遭其殃。”一个高明的领导者应当善于审时度势,在机遇到来时,以只争朝夕的精神,迅速应对,全力以赴,此时不动,更待何时?

第二,在遇到紧急情况时,应当勇于承担,敢于决断,快刀斩乱麻地予以处置。

处理紧急情况和突发事件,无疑是一件风险极大的事情。因为在瞬间之内必须作出决断,而决断的正确与否将决定事情的成败,甚至会改变自己的命运。这时候,需要沉着冷静,更需要临危不惧、奋不顾身的精神。特别是现场领导没有什么回旋余地,往往处理越快、出手越果断,付出的代价越小。如果搞得不好,还可能把危机化为转机。在军情火急来不及向上请示的情况下,应当“先斩后奏”,或边干边请示。最坏的做法就是借口“商量商量”“请示请示”来躲避风险,逃避责任。如果事情得以解决,自己也有份功劳;如果事情办糟了,自己还可以把责任推卸给同事和上级。在应对突发事件时,处理不当固然应当承担,而逃

## 宽厚包容

在人的所有优秀品质中,最可贵的是助人为乐,最难得的是宽厚包容。只要具备了“助人为乐、宽厚包容”这八个字,就可以成为一个有修养、有道德的人。

宽容是一种社会美德,更是一种制度文明。不论是社会美德还是制度文明,都需要领导干部带头实行。

宽容不是示弱,而是示弱,是自信和自强的表现。宽容不只是对别人的大度和接纳,更重要的是自我克制、自我战胜。

在中国文化中,宽容的真正内涵是厚德载物,海纳百川,不同和而,和而不同。

在英文中“宽容”一词叫tolerance,可以解释为一种忍耐,是承认并尊重他人信仰和行为的能力或行动。

2005年,联合国教科文组织通过的《人权与文化多样性》的文件中指出,“容忍”是21世纪国际关系中必不可少的价值观之一。

领导者的宽厚宽容精神应当体现在这样几个方面:

首先,应当容忍异己的东西,尊重不同的声音,承认多元的环境。

你不是我,我也不是你,彼此有不同的想法是很正常的。你自己的想法也会变来变去,写稿子也会改来改去,说明自己跟自己也有矛盾,也有不同,怎么能要求别人事事处处同自己保持一致呢?

世界的本质是多元而不是一元。“不同”是事物的常态,而相同是个别或暂时的现象。

在自然中,正是因为有不同的物种,才有大千世界,生态平衡。

在社会中,正是因为有不同的阶级阶层、族群和利益集团,才产生了国家,才需要领导。

在政治生活中,正是因为有不同的意见和主张,才需要民主制度,才产生了民主集中制的原则。

在经济生活中,正是因为有不同的经济形式和利益主体,才产生了商品交换和市场竞争。

在文化生活中,正是因为

有不同的文化,不同的艺术,不同的风格,才能相互交流,相互借鉴,取长补短,共同繁荣。

因此,领导的水平不在于消除异己,消灭不同,而在于能够求同存异,殊途同归。

决策的学问就是一门求同存异的学问。如果一种方案,被百分之百地拥护,完全一致地赞同,那不一定是好事,很可能是错误的决策,虚假的民主。只有经过不同意见的权衡,多种方案的比较,才能形成优化的方案,作出科学的决策。领导的责任就是通过不同意见的沟通和协调,求得共识。有时候可以求大同,存小异。有时候分歧过大,可以先求小同,细心地找到共识点,然后设法扩大共识,积累共识。切不可扩大争论,激化矛盾。

一个好的领导者就像是一个好的乐师、画师和厨师。乐师的本事是能用不同的音律编排出优美动听的乐曲,画师的本事是能用不同的颜色描绘出绚丽多彩的图画,厨师的本事是能用不同的味道烹调出美味可口的佳肴。如果世界上只剩下一种音律、一种颜色、一种味道,再好的乐师、画师和厨师也无济于事了。

其次,对别人的错误和过失不要过分计较,揪住不放。

人非圣贤,孰能无过?有过知改,善莫大焉。看待干部,不以无过为尊贵,而以改过从善为美德。其实,一个犯过错误并吸取教训的人,可能比没有犯过错误的人更成熟,更可靠,更有免疫力。战败的军队更善于学习。任何外部的教育都不如从自身失误的教训中学习来得更深刻、更难忘。对干部犯错误一定要做具体分析:是偶然的错误还是一贯的问题?是工作中的失误还是基本品质问题?是个人的责任还是大环境造成的?是改革探索中难以避免的失误还是胡作非为、违法乱纪的结果?即使是有大的过失,也要立足于挽救,给人以弃旧图新、功过相抵的机会,尽可能把消极因素转化为积极因素,不要一棍子打死,不留任何出路,使其永远成为社会的包袱。

避责任、贻误战机更是不可原谅的错误。

第三,在遇到争论不休又必须决断的问题时,要敢于打破僵局,一锤定音。

在决策中,有时会遇到各种意见众说纷纭、争执不下的状况,作为主要领导不能被这种争执所困扰,乱了阵脚,必须设法打破僵局。必要时一把手要敢于力排众议,个人独断。但是,应当知道,你可以“独断”,但不可以“专行”,更不能“一意孤行”。要运用自己的说服力和影响力,把大家带到一个新视野中来,让他们接受既定的方案,设法把“独断专行”变成“独断独行”。

对领导者来说,最可怕的缺点是没有主见,优柔寡断,缺乏必要的判断力和决断力。当断不断,必受其乱。不发扬民主,自己没有主意;越发扬民主,越是一团乱麻,不知所从。工作中经常议而不决,决而不行,一遇到阻力和困难就想改变主意,打退堂鼓。

三国时期的袁绍曾经是最有实力的一个诸侯。他坐拥江北,地广物丰,兵多将广,又收养名士,广树亲信,一度声名远扬。然而,此人最大的缺点就是优柔寡断。虎皮而羊质,色厉而内荏,普闻而不能纳,有谋而不能决,有才而不善用,干大事而惜身,见小利而忘命。结果,官渡一战,一败涂地,从此,也便销声匿迹了。

历史上有不少犯过大错误的人,由于领导者宽宏大量,不计前嫌,重新予以录用,从而创造出辉煌的成绩。春秋时期,齐桓公为了成就霸业,对自己的仇人管仲不但未加惩治,反而破格重用,尊为仲父,拜为宰相,用人不疑,言听计从,君臣密切合作40年。管仲忠心辅佐齐桓公励精图治,变法图强,使齐桓公成为春秋第一霸主,而管仲则成为成就霸业的第一功臣。管仲是“礼义廉耻,国之四维;士农工商,国之四民”这一理念的创始者,是对外开放、招商引资的第一人,也是中国古代最卓越的改革家之一。诸葛亮曾把管仲作为自己的学习榜样,称管仲为“千古第一相”。孔夫子也高度评价管仲说:“管仲相桓公,霸诸侯,一匡天下……微管仲,吾其披发左衽矣。”用现代人的话来讲,如果没有管仲,我们或许还在野蛮世界中生活。假如没有齐桓公这样的宽大胸怀和用人胆识,管仲早已是阶下之囚或刀下之鬼了,齐桓公也不可能创造出这样的千秋伟业。

第三,对伤害过自己的人不要耿耿于怀,蓄意报复。领导者不能得志便猖狂,得理不饶人,对得罪过自己、伤害过自己的人怀恨在心,不依不饶,必欲置之死地而后快。人的宽恕都是相互的,你不宽恕别人,也就得不到别人的宽恕。冤冤相报何时了,苦苦相逼何时消!所谓“君子报仇,十年不迟”并不是什么英雄气概,不值得提倡,而“团结一致向前看”才是和谐社会应有的文明。

佛道在劝诫人生时经常说,自己活也要让别人活,要想自己活得好,也要设法让别人活得好。如果只想自己活,不让别人活,那自己也活不好,甚至活不成。当前世界上某些地方恐怖活动发生的一个深层原因,就是因为某些霸权国家穷兵黩武,到处征讨,横行霸道,欺人太甚。他们只想自己活,却不让别人活。有些人被逼急了,便采取这种恐怖报复的方式,意思就是告诉霸权国家,你不让我活,我也不让你活,干脆大家都不活了。

## 大智若愚

古人讲:“不聪不明不能为王,不替不聋不能为公。”“专用聪明则功不成,专用晦昧则事必悖。一明一暗,众之所载。”

一个人如果没有聪明,没有智慧,整天糊里糊涂、浑浑噩噩,那是不能担任领导、治理社会的。然而,一味地耍弄聪明那只是一种小聪明,而不是大聪明,只会取得小的成功,而不可能取得大的成功。人生真正的大聪明大智慧,就是大智若愚,大巧若拙,大辩若讷,大勇若怯。

哈佛大学有学者提出了智商和情商的概念。智商很重要,情商更重要。智商决定职业,情商关系成败。智商决定录用,情商关系提升。一个人的成才成功,不仅在于有没有智慧,比智慧更重要的是能不能与人团结合作,取得别人的理解和支持。一个不会团结、不会包容、不会欣赏、不会感谢的人,必然到处碰钉子,即使是大大才也成不了大用。从古到今,不知有多少智者因为专事聪明而功不成。

宋代苏轼是历史上罕见的一位奇才大儒,他诗词、文章、书画样样精通,给后人留下三千多首诗词,不少诗词名句流行千年而不衰。他21岁就考中进士,一生为官,却屡屡受挫。王安石等改革派掌权,他受到打击;司马光等保守派执政,他依然受到排斥。他前后经历了宋仁宗、宋英宗、宋神宗、宋哲宗、宋徽宗等几代皇帝都不受重用。到了晚年,“心似已灰之木,身如不系之舟”。他在一首打油诗中告诫后人:“人皆生子望聪明,我被聪明误一生。惟愿吾儿愚且鲁,无灾无难到公卿。”

宋朝时还发生过另外一件事。宋太宗提议让吕端做宰相,不少人反对,认为吕端糊涂。宋太宗认为,吕端小事糊涂,大事不糊涂,足以担当大任。当时,吕端被任为正相,寇准被任为副相。吕端沉稳宽厚,寇准睿智率直,二人共掌相府,相得益彰。毛主席也曾借这件事赞扬叶剑英说“诸葛一生唯谨慎,吕端大事不糊涂”。在粉碎“四人帮”的关键时刻,叶剑英果然表现出大智大勇,发挥了力挽狂澜、扭转乾坤的作用。

老子说:“知不知,上;不知知,病。”一个人如果知道却装作不知道,留点余地,给别人一点展示才能的机会,那是上策,是做人处世的大智慧和高风格。如果总喜欢出风头,卖弄聪明,不懂装懂,那是下策,是一种愚蠢,是病态的表现。

日本著名作家渡边淳一写过一本书,叫《钝感力》。书中讲,世界上不仅存在敏锐聪慧这种才能,相比之下,不为琐事动摇的钝感,才是人们生活中最为重要的基本才能。钝感虽然有时给人以迟钝木讷的负面印象,但钝感力却是我们赢得美好生活的手段和智慧。书中还讲到,视力太好的人眼睛太累,听力超常的人思维会受到干扰,味觉过于敏感的人享受不了美食,触觉过于敏感的人容易皮肤过敏,思维太敏感的人容易焦虑等等。一个人只有既有敏感力,又有钝感力,才能身心健康,取得成功。

一个领导者特别是一把手,不要认为自己什么都懂,什么都行,觉得别人什么都不如自己。开会,一个人包揽会场,不给别人讲话的余地;做事,一个人大权独揽,事事自己说了算;总结工作,把一切成绩归于自己,把一切问题推给别人;凡事习惯于说“我”,而很少说“我们”。这种领导,怎么能得到大家的爱戴和拥护呢?

在一个领导集体中,应当彼此取长补短,优势互补,成为一个“八仙过海,各显其能”的战斗团队。一把手不一定能力最强,他最大的本事是能够把大家聚拢在一起,同心协力、心情舒畅地干事。一把手的责任是出主意,用人才,抓大事,谋全局,不要事必躬亲。一把手的最佳位置应当是想在前头,干在旁边。有些话,与其自己说不如通过别人的嘴说出来。有些事,与其自己干,不如让更合适的人来干,给每一个人都创造一个实现自我价值的机会。在领导班子内部,应当合理分工,明确责任,相应授权,分层管理,实行职、责、权、利相统一的原则。恰当的分工和分权是加强管理的最有效办法,职、责、权、利相统一,是干部履职的基本条件。总之,领导出环境,环境出人才,人才出成果。