

Wisdom *for* Great Leaders

第一章 卓越领导者智慧 的观念

人之所以成为统御万物之灵长，说到底就是因为人有观念、有思想。真正的领导者不在于事必躬亲，而在于他必须为组织指出路来，在于他必须有正确的领导观念。领导观念影响和决定了领导活动的起点、方向和成就。领导活动应秉持的核心理念就是“以人为本”。“以人为本”就要把握对人性的认知。领导的历史，就是人性认识和发展的历史。无论是西方还是东方，所有的领导理论都是以人性的假设作为逻辑起点和思想归宿的。研究西方的“经济人”、“社会人”和“复杂人”人性假设理论，概括建立在这些人性的假设基础上的领导模式，才能使人们认知西方的领导理论、领导方式和领导手段，从中汲取领导智慧。中国上下五千年的文化历史，也积淀了丰富的“霸道”、“王道”和“杂道”的人性假设的领导思想和领导模式，对此进行深入、系统的挖掘，并与西方的领导理论和模式进行比较研究，将会感悟到更多的领导智慧。

卓越领导者
的智慧 (精装珍藏版)

一、观念的重要性

(一) 观念与领导观念

观念就是人蕴涵在经验尝试、理论知识中最一般的思想和看法。观念是人类支配行为的主观意识，它给予人们一切思想和行动的原则、方向和行为轨迹，它起着根本的指示和规范作用。人的行为都是受执行者的观念支配的，观念的内核是思维方式。思维方式，即思维的结构和由它决定的行为方式，决定了人最为基本的活动方向和样式，因此，观念正确与否直接影响到行为的结果。

领导观念是指领导者对其领导活动过程中领导行为及后果的本质的认识和反映。领导观念是领导者行为的指导，决定着领导的决策和后果。

领导者的任务就是带领和引导组织及团队成员前进。“带领”和“引导”的着力点就在被领导者的观念上。在一定程度上讲，领导者的任务就是掌控和引领下属心灵中的思想观念。

领导者的观念一旦成了部属的潜意识，成为内敛于大脑的认知，就会使“带领”和“引导”工作产生意想不到的突破和成就。因此，领导者必须具有创新的观念，观念走在前沿，就如同人的胸怀决定人生的尺度一样，领导者的观念决定领导事业的高度。领导者没有与众不同的观念，就没有与众不同的思路和创造，也就没有与众不同的伟大事业。

领导观念就是领导的思维方式。思维及思维方式是人类所特有的一种精神活动，它是在表象、概念的基础上进行分析、综合、判断、推理等认识活动的过程。思维及思维方式代表着人类智慧以及认识、把握世界的一种活动和这种活动的的能力。领导活动的成功就等于正确的观念加上百折不挠的意志力。

古今中外许许多多的领导者在领导活动中积累了大量的领导观念，这些领导观念闪烁着人类理性的光芒，凝聚着领导智慧的精华。如果领导者对此加以研究和总结，将其转化为具有一定系统性、理论性的领导方略，就会富于智慧、善于洞察未来，就会从平凡走向卓越。

【案例链接】

有一个讨饭的人怕被狗咬，就随身带了一块石头，可是当天他遇到了两条狗同时来咬他，打跑了一条狗，另一条狗却狠狠地咬了他一口。第二天出门时，他带了两块石头，谁知三条狗来咬他，打跑了两条狗，第三条狗还是把他咬了。第三天外出讨饭时，他就带了三块石头，结果四条狗来咬他。就这样每天增加一块石头，每天都被狗咬。后来经高人指点，这位讨饭人把石头丢掉，换成了一根打狗棍，从此就不再被狗咬了。

石头由一块增加到两块，由两块增加到三块，石头还是石头，没有质的变化，只是量的增加，只要狗的数量超过石头的数量，讨饭人就避免不了被狗咬的行为结果。把石头变成打狗棍，这就是质的变化，这就是观念上的差异，它产生了以一对多的效能，使讨饭人摆脱了被狗咬的厄运。

（二）领导观念与领导思维和领导过程

领导观念作为一种领导思维方式，是洞察天赋的精神力量，它能释放人们内心的巨大潜能，变成实现目标的巨大力量。

领导思维是指在领导活动中领导者为实现领导目标而进行的理性思维活动。思维能力既是领导者的领导力，更是领导者的领导智慧。整个领导活动突出地表现在领导思维上。科学正确的思维方式有助于领导者正确认识世界，把握客观事物发展的规律和时代的发展要求，有助于领导者提高判断能力并作出正确的决策和行动。思维在领导活动中的作用，可以概括为以下三点。

1. **领导活动源于思维。**领导活动说到底，就是用思考的力量来改造世界。没有思维就没有远见和目标，没有远见和目标就没有领导活动。改变思维定势，打开思维空间也是以领导智慧提升领导能力的前提和条件。许多最有创意的解决方法都是来自于看见别人看不见的事物，做到别人做不到的事情。美国前总统尼克松说：“领导人这个单词本身的含义是起向导作用的能力，在为未来筹划时能越过眼前看得更远的能力。”

2. **思维是领导活动中的决定性因素。**成功的领导活动是以确定领导观念和起跑线开始的。领导活动中的决定性因素，不在于领导者拥有多大的权力，也不在于领导者拥有多少追随者，而在于他是否能借助于思维这种“神奇的力量”来确立领导观念、

领导宗旨、领导使命及领导目标的预设和定位，在于将这些有意识的东西变成部属的潜意识，进而变成大家工作的积极性、主动性和创造性，实现目标，达到预期效果。

3. 思维能力是衡量领导者的总体能力和水平的根本标志。领导者的能力和水平主要不是体现在“做”上，而是体现在“想”上。领导者作为领导活动中占主导地位的思维主体，必须有良好的思维品质。领导者没有与众不同的思维，就没有与众不同的思路和与众不同的创造，因而也就没有与众不同的收获。领导者不要总是满足于为各种具体事务而忙碌，要做到超脱繁琐事务，抽出时间坐下身来、静下心来思考“主意”，聪明地去工作。美国作家肯·布兰查德的看法是：“很多人总想象着在办公桌上贴一个标签，写道‘不要总是坐在这里，干点什么’。我曾经收到的最好的建议是将这个标签改写为‘不要光去做事情，坐下来想一想’。如果你不能让出些时间去思考、制定战略、安排优先顺序，你的工作就会变得更加辛苦，同时你将不能享受聪明地去工作所带来的收益。”

有思路才能有出路，有出路才能有活路。法国作家雨果说：“没有任何东西比得上一个适时的主意，有时一个小时的思考，胜过几年的蛮干。”做大事的人宁可在寻找改变命运的观念上费尽力量，也不在没有观念的指导时去胡干乱干。思想不开窍就找不到解决问题的奥妙。深度的思维获得的观念能用头走通那些用脚走不通的路。

【案例链接】

IBM公司最早是生产打孔机的，当时它只是美国的一个中型企业。后来小沃森接管了父亲的公司，他曾经参观过世界上的第一台电脑，虽然那台电脑又大又笨重，但给他留下了深刻的印象。他上台伊始就提出了一个响亮的口号：时代是汹涌澎湃的潮流，经管企业万不可逆时代潮流。他决定转产做商务电脑。这是一场豪赌，小沃森押上了个人与公司的全部前途，但他成功了，因为商务电脑正是发展趋势，IBM也因此一下成为了世界上最大的公司，被称作“蓝色巨人”。

小沃森一生喜欢探险，企业成功后，他五十几岁就决定退休，去圆他儿时的梦想——驾驶游艇去北极探险。但他的下一任埃克斯却思想保守，观念陈旧，躺在IBM原来的成功上，不能顺应变化。当时家用电脑的萌芽已经出现，电脑小型化、家庭化是必然趋势，但埃克斯却固执地死守大型商务电脑领域，虽然IBM员工仍然苦干，但是到后来家用电脑普及时，IBM已经几乎要破产了。直到郭士纳上任后，他知道在家

用电脑及其软件方面，IBM 已失去先机，无法与英特尔和微软竞争，因此他就一步跳到了网络服务，敏锐地抓住了“信息高速公路”的新趋势，这种新的观念和思路引领 IBM 又重新强大起来。

（三）观念决定命运

西方教育心理学有这样一段至理名言：“播下一种观念，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”用一个关系词把这句话的两个关键词“观念”和“命运”连接起来，一个哲学命题就产生了：观念决定命运。

观念决定命运，在这种历史的深度思维中，蕴含着高度发达的领导智慧。观念决定命运，就是用思维的方式来认识世界，用思维的力量来改造世界。思维是人类特有的一种精神活动，它是在表象概念的基础上进行分析综合、判断推理来认识活动的过程。人的观念不仅反映客观世界，而且创造客观世界。反映客观实际和发展趋势的新观念一旦形成，就具有未来的导向性，可以走在实践的前面，指导实践的行动。“脑中有思路，脚下才有出路”。

德国有人利用两万多次实验的总结材料证明，一定职业的目标不但取决于它所需要的知识、才能、经验，而且在更大程度上取决于业已形成的、同它有不可分割联系观念。其实富人和穷人、强者和弱者的区别不在于能力的大小，不在于动力的大小，也不是机缘福分的区别，二者的真正区别就在于观念上的不同。正所谓“贫富之间是一念之差”。人们处在同一起跑线上，不同的观念决定不同的成功速度。观念是一种特殊能力，力量达不到的地方，观念可能达到。一个灵感就是一个事业的基础，就是一笔巨大的财富。西方财经学者薛佛说：“真正的财富是一种思维方式。”现在时代的趋势不断提速，更需要以崭新的观念来超越旧有极限，用思维的更新、观念的改变来创造今天的财富，掌握明天的命运！

有人强调知识决定命运，其实这个命题不准确。观念，是一切人生财富的心理根源。人的命运在选择，选择的核心是观念。一旦观念出了问题，不管你多么有知识、多么有能力，都失去了意义。改变世界之前，需要改变的是你自己。改变从决定开始，决定在行动之前。是观念，而不是环境在决定你的命运。我国南方比北方经济发

达，不能说南方人比北方人有知识，而是南方人比北方人有发展的观念。韩国比朝鲜经济发达，但朝鲜人并不比韩国人知识差，而是差在体制和机制上。为什么选择了计划经济体制而没有选择市场经济体制呢？就是因为观念的不同。为什么封建社会三千年依然故我呢？也是因为封建社会人们有一种“一亩地，两头牛，老婆孩子热炕头”的“小富即安”的观念。资本主义社会为什么经济发展非常快呢？就是因为资本具有无限的膨胀欲。一个社会发展的高度，一个人发展的高度，就是观念锁定的高度。

社会的改变、人生的改变，都源于观念。要想改变命运，必须首先改变观念。观念变行为就变，行为变习惯就变，习惯变性格就变，性格变命运就变。

习惯于在传统的或旧有的观念中打转，就会失去解决问题有效而简单的方法和理念。19世纪美国诗人罗威尔说：“只有蠢人和死人，永远不改变他们的意见。”观念最本质的规定性就是不断更新、与时俱进。世界上的事情，复杂的不是问题，而是看问题的观念。观念创新是先导，是一切创新的源泉。观念不断更新、人生永不匮乏，社会永远发展。卓越的领导者有一个显著的特征：将观念变成方法，将方法变成执行力，将执行力变成结果。

爱迪生对观念有过非常精辟的阐述。现在各种版本的世界名言集中，都引用了爱迪生这样的一句名言：“所谓天才的成功，也不过是百分之一的灵感，百分之九十九的汗水”，意在强调“天道酬勤”。但是，爱迪生在给他的朋友写信解释这句话时，则强调：“如果没有那百分之一的灵感，百分之九十九的汗水是白费的。”又说：“单一的观念产生的力量，就可能超过一个世纪以来所有人、动物和引擎所产生的力量。”一千万元的观念只能挣一千万，绝不能挣到一个亿；一块钱的观念只能挣一块钱，绝不能挣到一百万。小富豪是干出来的，大富豪是想出来的。一个好观念的价值顶得上辛苦干一年甚至几十年。

【案例链接1】

美国在西部大开发时，传闻加州一带有金山，于是来自五湖四海的人抱着各种各样的目的蜂拥至加州，掀起了美国有史以来最大的一股淘金热。有一个人也随大流至此，很快他发现，凭一己之力，淘到金子的概率微乎其微，不如在淘金者身上做点生意，于是他开始向淘金的人卖水。结果是，很多变卖家产去淘金的人到头来落得个两手空空，而这个人却靠从淘金者身上赚来的钱发家致富了。

【案例链接 2】

第二次世界大战结束后，要建联合国总部，但需要一大笔资金，各国首脑还在为筹措这笔资金犯难时，洛克菲勒家族在纽约市买了一块地皮，拿出其中一块价值 870 万美元的地皮捐赠给联合国。当联合国大楼拔地而起时，各国纷纷要在联合国周边购地建办事机构，结果四周地价飙升，洛克菲勒家族不知赚了多少个 870 万美元。

其实，早在洛克菲勒还是一介小民时，美国发现了石油，许多实力雄厚的大投资者蜂拥而至，忙于开采石油，但洛克菲勒资金有限，无力与众多大投资者竞投石油开采。洛克菲勒却有与众不同的新观念，他远远地避开石油开采地，占领原油的“下游工程”——石油精炼。原油开采出来后，众多的原油开采行业与独此一家的石油精炼工业，使洛克菲勒一方形成了绝对优势，他一举瓦解了由众多大投资者组成的石油开采大联盟，垄断了美国石油市场，成为世界闻名的大富豪。

（四）观念决定命运的实践诠释

观念决定命运这一哲学命题，从实践的层面可以从以下三个方面来诠释。

1. 从宏观上看，观念决定一个国家的命运。改革开放之初，邓小平亲自倡导和发动了以“实践是检验真理的唯一标准”的大讨论为标志的第一次思想解放运动，人们的观念从“两个凡是”的禁锢中解放出来，产生了一系列新的认识：我国处在社会主义发展的初级阶段；初级阶段的主要矛盾是落后的社会生产与人们日益增长的物质文化需要；要用提升生产的手段来满足人们日益增长的物质文化需要；社会主义初级阶段的根本任务就是解放生产力、发展生产力；党的中心工作以经济建设为中心；通过改革开放把经济搞活等。在改革开放的进程中，当有人提出“市场取向的改革就是资本主义和平演变的突破口”时，邓小平通过“南巡”谈话发动了第二次思想解放运动，使人们又得到了新的观念认识：“计划多一点，还是市场多一点，不是社会主义和资本主义的分水岭”。市场经济不是制度属性，而是促进生产力发展的有效方式；建立市场经济体制是改革开放的目标模式。正是这些观念的更新和转变，确立了造富中国的发展目标，改变了中国的发展命运，使中国取得了令世人瞩目的巨大变化。

2. 从中观上看，观念决定地区的发展水平。我国南方比北方发达，人们普遍认

为，北方比南方的发展水平差了十五六年，差距在哪里呢？就差在思想观念上。南方从1979年春天邓小平“画了一个圈”开始，就改变了计划经济观念，在“圈里”进行了“大胆地试”、“大胆地闯”的市场经济活动，把南方经济搞活了。而北方到了1995年才开展“进场（进市场）入轨（与国际接轨）”的大讨论，那时才开始解决观念问题，时间就和南方差了十五六年。南方人和北方人研究中央方针政策的观念都不一样，北方人是带着“中央提倡干什么”的观念来研究中央的方针政策，实践中“中央提倡干什么就干什么”，并认为这样才能坚定地和党中央保持一致。南方人是带着“中央不让干什么”的观念来研究中央方针政策，中央不让干的坚决不干，这也和党中央保持了一致。可是中央没说让干也没说不让干的北方人就不研究了，南方人在这一块上也“大胆地试”、“大胆地闯”。改革开放之初，任仲夷在广东主持工作，他提出了一个思路，即在中央方针、政策的指引下，不仅要去做那些中央要求做的事，而且要做那些中央没有要求，但并不违反中央方针、政策的事。进一步说，就是应该考虑做那些中央没有想到、没有指示、不违法、有利于改革开放的事。这个观念就从“只能”转变到了“可能”，从“封闭”转向了“开放”，从“遵从”转向了“创造”，扩大了自己的发展空间。

3. 从微观上看，观念决定一项具体工作的开展和一个学科的认识。计划生育的工作为什么在农村推行起来困难很大，就是“养儿防老”、“传宗接代”、“多子多福”等传统陈腐观念的影响。“以人为本”的科学发展观是决定领导学科命运最核心的观念。我国在加入世界贸易组织之前和加入之初，很多人在想、在问：“入世机遇大还是挑战大？”“怎样与狼共舞？”其实这都是观念问题。机遇也好，挑战也罢，就看你准备得如何。你有准备，危机来了可以危中求机，危机也就变成机遇了；没有准备，机遇来了也可能丧失，机遇也就变成挑战了。为什么说入世对南方冲击小，对北方冲击大，就是因为南方比北方早准备了十五六年。还是那句老话有哲理：机遇是给有准备的人准备的。海尔集团首席执行官张瑞敏对其企业应对入世的观念是：三分之一产品国内生产国内销售，狼来了就与它共舞；三分之一产品国内生产国外销售，上“狼群”里去发展，这就是一只虎；三分之一产品国外生产国外销售，这就是一只猛虎。正因为有了这些正确的观念，入世之后，海尔依然能获得长足的发展。张瑞敏说：“改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是四个字——观念革命。”

（五）更新观念必须改善心智模式

心智模式，就是植根于心中，影响人们如何了解世界以及如何采取行动的许多假设、成见，或者是图像、印象。领导者的心智模式以某种特定的价值观、思维方式、行为习惯、工作经验等表现出来，并具有显著的心理和行为倾向。

1. 心智模式的特点

（1）心智模式是根深蒂固于人们心中的观念。心智模式根深蒂固于人们的心中，作用于对象心理，支配对象行为。在心智模式已经确定的方向上、划定的边界内，那些已经内化的定势、习惯的思维在不知不觉中影响个人的行为方式。

（2）大多数人都对自己的心智模式感觉良好。心智模式已经成了潜在的、自在的东西，人们对此自我感觉良好。一个人盲目自信和坚持己见，就会失去通融性。

（3）心智模式都有缺陷。每个人的心智模式都有缺陷，应随着环境和时代的变化而变化。问题是人们通常对自己心智模式的缺陷毫无察觉，相反，大多数人还自我感觉良好。世界上无完人，很成功、很伟大的人，其心智模式也都有不同的缺陷。所以必须唤起人们的注意，改善自己的心智模式。这不仅影响你自己，如果你是一个部门、企业的领导，就会影响到这个部门、企业的整体事业。

2. 改善心智模式

改善心智模式是成功的第一定律，但是由于“路径依赖”的惯性和缺乏自知之明认识上的障碍，心智模式的改善极其艰难。正如经济学家凯恩斯所说的，“困难与其说在于提出各种新思想，不如说在于摆脱旧思想的束缚”。改善心智模式，只有靠改变条件，而不是靠理论上的演绎，这就要进行修炼。

（1）把镜子转向自己，把潜藏的心智模式发掘出来。心智模式是指不显露在表面的大脑认知、思想等心智活动方式。把镜子转向自己，会打开不可思议的心智模式之门，让人们有机会审视它。

（2）做心灵上的反思。反思挖掘出来的心智模式，发现和找到原有心智模式的缺陷和盲点，从而找到改善的切入点。反向思维是与正向思维方法不同的一种创造性思维方法，是指人们在思考问题时，跳出常规，改变思路，从反方向寻找解决问题的办法和思路。老子的《道德经》就有“反者道之动”之说，意思是指相反和相向是互为作用、互为补充的两个方面。反向思维利用了事物的可逆性，从反方向进行推断，去

寻找新的解决问题的途径和方法。做心灵上的反思，给人们一定的心理空间，让每个人都有整理思维和反思自我的机会。

(3) 进行境界教育。要想拥有与众不同的人生，就必须有与众不同的境界。境界教育能改变工具性工作观，实现向创造性工作观的心智模式转换。进行境界教育是领导的重要职责。领导活动是一项涉及人与人之间的关系、人的利益和需要、人的价值和实现的活动。领导价值就在于他是否能帮助别人成功，帮助别人改变命运，帮助别人进入更高的境界。霍伦·G. 本尼斯说：“领导才能就是把理想转化为现实的能力。”

(4) 实现自我超越。自我超越可以产生“创造性张力”。任何一种创造、创新都会带来一系列量的扩张，扩张到一定程度就会发生质变，帮助人们消除自卑和恐惧，克服惰性，发掘自己的潜能，突破自我设限的心智模式。每个人的成就都是在自我超越中创造的。

(5) 建立学习系统。学习可以促进心智模式的改善，心智模式的改善又会进一步促进领导者加强学习，通过不断学习能够建立新的知识体系，进而修正和完善原有的心智模式。

(6) 建立共同的愿景。共同的愿景由目标、价值观和使命感所组成。愿景能把多数人互相矛盾的欲望和行为统一到一个共同目的上来，统一到一个共同中心上来，能激发团队成员新的思考与行动方式，有利于心智模式的进一步完善和升华。

二、领导观念的基础——人与人性

(一) 人与人性

《辞海》给人下的定义是：“能言语，会制造工具的高级动物。”这是对的人的本质的高度抽象。从领导活动的角度上看，人应该具体分解为三个层面：动物中的人、文化中的人和意义中的人。

1. 动物中的人。人是高等灵长类动物，具有自然本性，即灵长类动物表现出来的动物本性。孟子说：人“口之于味也，目之于色也，耳之于声也，鼻之于臭也，四

肢于安佚也，性也。”这种先天性就是人的一种本能，这和动物几乎没有什么区别。作为动物中的人，首先作为肉体存在，这种肉体存在与自然界中的其他任何动物一样，有着本能的物质需要，也就是说，人躯体的存在依赖于物质。韩非子说：“人无毛羽，不衣则不犯寒。上不属天，下不着地，以肠胃为根本，不食则不能活。是以不免于欲利之心。”马克思说：“人只有解决了衣食住行问题，才能从事社会活动。”马斯洛说：“人只有解决了第一层次的生理需要，才能上升到高层次的社会需要。”邓小平讲：“不讲物质利益，只讲精神激励，靠少数先进分子可以，靠广大人民群众不行。即使是靠少数先进分子，短时期内行，长时期也不行。”为什么“不行”、“也不行”，就是因为物质上的需要是人的第一性需要。

2. 文化中的人。人是文化的沉淀。人是悬挂在由他们自己纺织的意义之网上的动物，而这张网就是文化。除自然本性外，人还有另外一种本性，即文化本性。文化本性的神经组织基础是第二信号系统，这是其他动物所不具备的。正因为如此，文化本性也是人类所独有的。文化本性是人们通过第二信号系统认识外部世界、认识自我的一种内驱性活动，主要表现为人们的文化创新力，以及有规划地对外部世界施加影响。生长在一定文化环境中的人类个体，会受到某种形式的语言、符号、习俗、价值观念体系的影响。作为文化中的人，能用语言和文字来表达心迹和思维，动物就不能。文化人类学者认为，理解人类本性及其生存与发展，必须理解他所处的文化环境和他自身具备的文化特质，只有了解和研究他所处的文化条件，全面分析这种文化的基本特性，才能对其有所了解。当动物在自然中生存和活动时，人则在文化中发展自己，人是“文化存在物”。因此谈到人，其前提假设就是一种“文化的人”。人必须处在一定的文化背景下，不能和文化分开，只有在一定文化背景中，人才是人。文化层次是人一切思想和行动的基础和出发点。文化中的人不仅有物质利益的追求，更有精神上的追求。精神指数更是人生的境界，是物质代替不了的。

3. 意义中的人。作为意义中的人，也是人的特有属性。人要寻求各种有意义的活动，如各种文体活动、婚丧嫁娶的操办及同事们吃喝聚会等。在意义活动中，人要满足精神和物质上的需要。

人躯体的存在依赖于物质，而躯体要具有崇高的价值则依赖于精神，人活着就要满足物质和精神两种需要。物质文明和精神文明两手抓，两手都要硬，就是领导智慧的要旨。

人性是人区别于其他动物的最本质属性。大家同在这个现实的世界中生活，这就决定了大家都有一些共同的本性，即人性。人的一举一动都是受人性支配的。只有参透人性，才能理解和掌握人的活动规律、感悟领导、做好工作。冯友兰在1985年出版的《中国哲学简史》一书中说：“一切科学对于人性总是或多或少地有些联系，任何学科无论似乎与人性离得多远，它们总是通过这样或那样的途径回到人性。”

从现代领导学的角度看，各种领导活动和领导理论的产生和嬗变，都是以一定社会文化传统中的人性假设作为其哲学基础和前提的，不同的人性假设，其领导的理论、方法、过程和模式就不同。把握人性，利用人性，正是领导手段、领导方法的源泉。

（二）文化管人——人本管理

人类社会发展史上，曾经有三种管人的方式：人管人、制度管人和文化管人。

1. **人管人**。在经验管理时期，把人看成是必须在监督下才能劳动的工具，由管理者在管理现场直接看管劳动者劳动。人管人，烦死人。最典型的就是奴隶主拿着鞭子在劳动现场驱赶着奴隶干活。奴隶主的鞭子打在奴隶身上会产生两种意识：一种是奴化意识，怕你的鞭子再抽打我，你让我干什么我就忍气吞声地干什么，在这种状态下，劳动者没有积极性、主动性和创造性，束缚了生产力的发展；另一种是反抗意识，“夺过鞭子抽敌人”，这就直接破坏了生产力。

2. **制度管人**。资产阶级革命以后实行“依法治国”，相应地，企业也进入了“以制度管行为”的科学管理时期。泰勒提出的“科学管理”理论，本质上就是怎么让人把事情做对。他从未向他所研究的工人问其怎样提高和改善工作的建议，他只是告诉他们应当怎样做，他所考虑的唯一问题是在规定的时间和空间内能做多少个动作，然后加以制度化来管理。制度管人把人仅仅看成是发展生产的手段，实际上人对制度都有天然挑战性，谁也不愿意被人管。

3. **文化管人**。人不仅是手段，而且是目的。文化管人就是以人的最大价值实现为本，以人的全面发展为本。人的发展方向是不断超越动物界，不断从自然、社会、精神的必然王国中解放出来，成为全面发展的自由人。文化管人，以实现人的自身价值和全面发展为本。

文化管人，就是人本管理。人本管理的“本”实际上就是“本位”、“根本”和“目的”的意思。人本管理的真谛就是发扬人性的光辉，实现个体的价值，增进社会的福祉。我国对人本管理早就有认识，从“企”字来看，上边是“人”下边是“止”，意思是办企业必“以人为本”，离开了“人”就“止”了。

人本管理，在领导学中就是情境领导。领导者的职责是负责创造一个环境——“场”，让被领导者在“场”这个客观环境下产生一种主观意识——实现人生的最大价值。然后领导从“场”中央边缘化，把被领导者推向“场”中心。在这个“场”里，领导主体和领导客体这个对立角色至少在组织方式和形式上已经基本消失。被领导者没有感到被人管着，而是在实现自身的价值，可时时处处又在领导者创造的环境——“场”的管理之中。这个“场”主要包括以下三个方面。

(1) 制度的建立。人本管理不是不要制度，而是以制度为底线。制度，既要“制”又要“度”。制度既是用来制约人的行为，又是给人一个度，制度就是对那些违反制度的人而言的。制度像火炉，既暖又烫；不碰不烫，一碰即烫；哪碰哪烫，谁碰谁烫。

(2) 文化的塑造。组织文化对一个人的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。文化塑造就是建立组织成员的共同规范、共同信仰和共同追求，以此让员工与企业形成一种心理契约，并通过文化具有的强大的心理激发力、精神感召力和能量诱放力，把个体成员实现人生最大价值的追求行为整合起来，引导他们朝着组织既定的目标奋斗。

(3) 需要的满足。有两层意思：一是员工自身和员工家庭成员生存和发展物质需要的满足；二是员工实现人生最大价值追求的工作平台需要的满足。

人本管理给领导活动带来了以下崭新的观念。

(1) 依靠人。一个组织、一个社会的发展能力，不是由机器设备决定的，而是由人拥有的知识、智慧和技能决定的。人是一切资源中最重要资源，人有活力，组织就有竞争力和生命力。

(2) 开发人。人的生命有限，智慧无穷。领导者要创造良好的环境和机制，释放员工们潜藏着的才智和能力，让人们满腔热忱地投身于事业之中。

(3) 尊重人。人都有独立的人格，都有做人的尊严，尊严比生命还重要。领导者尊重员工应有的做人权利，员工才会对自己有严格的要求，尽最大努力去完成自己承

担的职责。

(4) 实现人。领导者为员工的自由、全面发展，实现人生最大价值，创造出广阔的空间和平台。

人本管理，就是一种发动被管理者管理自己影响别人的领导模式。归结为一句话就是：让员工在实现自我价值的基础上取得企业的成功。

【案例链接】

成吉思汗在选择将领时，不仅要看部下在战场上是否勇敢，还要看他们是否具有统御全局的谋略和能力，同时，成吉思汗还要重点了解提拔的将领是否具有足够的耐心和对下属的爱心，没有耐心和爱心、有勇无谋的人是不能统率军队的。有一次，成吉思汗没有提拔他的一个勇猛杀敌的将领也速台。成吉思汗说：“没有谁比也速台更勇敢，也没有人比他更有天分，即使是在最漫长的征战中，他也不会感到劳累，不会感到饥渴，他以同理心认为自己的军官和士兵也不会有这些痛苦。但是，一个将军应该考虑到军队的饥渴，体察部下的疾苦，应该充分掌握士兵和马匹的体能，如果一个将领不体察将士的疾苦，将士是不会为你拼命杀敌的。”正是坚持这种独特的标准，成吉思汗没有让也速台担任重要职务。

三、西方的人性假设

(一) “经济人”假设

“经济人”假设源于西方古典学派，主要代表人物是亚当·斯密。亚当·斯密认为，人的行为动机来源于经济诱因，即在于自身的最大经济利益。因此，要用金钱、权力和组织机构的操纵与控制，使员工服从并维持其工作效率。

传统的“经济人”概念从“人性本恶”出发，包括以下五个层次的含义。

1. “经济人”性质(自利本性)。人性是什么?休谟说：“人性就是自私。”“经济人”假设的观点认为，凡生活在社会中的人，无一不心怀自利的打算，即“利己心”

和“自爱心”人皆有之，是与生俱来的，唯利是图是“经济人”的最本质属性，也是“经济人”的主观追求。因此，通过提供经济诱因就可促发人的动机。

2. “经济人”行为目标（自身利益最大化）。人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，生产者的唯利是图表现为追求利润最大化，消费者的唯利是图表现为效用最大化（物美价廉）。

3. “经济人”行为状况（理性人）。人们能够计算判断自己是否获利，即每个人都通过成本—收益的比较分析为自己谋求最大利益。

4. “经济人”运作条件（完全竞争市场）。在亚当·斯密看来，只有让“利己心”在自由放任条件下充分发挥作用，才能实现社会普遍福利和社会物质财富的增进。个人并没有自觉地使个人利益和社会利益相一致，这种相一致是“看不见的手”作用的结果，这只“看不见的手”就是价值规律。正是“看不见的手”把对个人利益的追求引到了对社会利益的追求上，让“经济人”在主观追求自身利益的同时，客观上实现了他人的利益。

5. 通过外部调整和控制诱因，就可以操纵人。人的天性是懒惰并且不愿担负起什么责任。履行职务的行为也是被动的，工作仅仅是为了获得更好的报酬，如果没有外在的经济诱因，人们就不会做出有利于组织的行为。这种行为状况按照心理学家和人类学家的解释就是，人类是从动物进化而来的，作为高级动物的人，在人性中还残留着永远难以抹去的兽性基因，保留着自利性的本能和一种好吃懒做的原始欲望。建立在“经济人”假设基础上的领导模式，就是用金钱来刺激工人的生产积极性，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施，即所谓“胡萝卜+大棒”政策，强调的是上对下的强力压制，形成了一种包括命令、统一原则等在内的以力服人的领导观念和领导原则。

【案例链接】

被称为西方管理学之父的泰勒就是一位“经济人”假设的理论倡导者和实践者。泰勒认为，人是“经济人”。企业主以“经济人”的身份追求最大的利润，工人则以“经济人”的身份追求最高的工资。泰勒提出了一种刺激性“差别计件制”付酬制度。他研究了工人在工作期间各种活动的时间构成，包括工作日写实与测时。研究工人在干活时，其身体各部位的动作，经过比较分析之后，去掉多余的动作，改善必要的动作，从而减少工人的疲劳，提高劳动生产率。泰勒的“差别计制”在使生产率大

幅度提高的同时，也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累，因而引起了工人们的强烈不满，并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。为什么会出现这些情况呢？因为这种做法仅仅重视技术因素，却忽视了人的感情需要和人群社会的因素。当时的管理者认为：“鞭子抽得越响，管理效率就越高。”所以，“经济人”理论和管理模式没有解决企业管理的根本问题。

（二）“社会人”假设

“社会人”假设来自于行为学派，代表人物是梅奥和马斯洛。梅奥认为，只讲求经济利益的“经济人”假设是不科学的，他提出，人不仅是一个“经济人”，且首先是一个“社会人”。人具有社会性的需求，人是一种社会存在。这种假设起源于梅奥的霍桑试验。

“社会人”假设的主要内容包括以下几个方面。

1. 人是社会人，除物质因素外，社会心理等因素也影响着人的积极性。霍桑试验表明：人并不是完全理性的和经济的、斤斤计较的动物，而是一个有着社会需求的人。在社会生活中，他们不仅要求获得经济利益，而且追求友谊、安全和归属感，这些心理因素的满足与否影响着人积极性的发挥程度。

2. 生产效率的高低主要取决于员工的士气，而员工的士气主要取决于各方面的社会关系是否协调。“社会人”假设发现了人的社会性这一本质特征，认为人们的工作动机不只是为了经济利益，而是更关注社会关系。通过构建管理者与被管理者之间的新型社会关系，就能提升员工的士气，进而提高生产效率。

3. 在正式组织中存在着非正式群体，他们有其特殊的行为规范，对其成员影响很大。在社会中，组织成员有各种需要，有些需要通过工作本身是可以得到满足的，但还有一些诸如心理需要、感情需要则很难从正式组织各种职责、层级关系中获得。员工们就会以共同的情感和态度，以非工作关系、自发关系组织成非正式群体，使他们在这方面的需要得以满足，在非正式群体中，员工之间的这种需要的满足对员工的工作积极性影响很大，从而对组织目标的实现、组织的工作效率产生重要的影响。因此，关注人的感情，认识非正式群体的作用并对之加以引导是领导活动中一个有根本性意义的工作。

4. 领导者要善于了解和倾听员工的意见和要求，使正式组织的经济需要和非正式

组织的社会需要取得平衡。同“经济人”假设的观点相反，“社会人”假设强调人的非合理性和情感的一面，人不是机械的、被动的动物，对人们劳动积极性产生影响的绝不只是工资、奖金等经济报酬，人们还有一系列的社会心理需求，如尊重、良好的人际关系等，而且人是在满足社会需求时才履行职务。领导者要同员工进行情感沟通和交流，给人们提供经济需要和社会需要的满足。

“社会人”假设强调的是人的归属感，即社会需求。人在追求社会需求中有着承担责任的愿望，这是“为人”和“人德”；在工作中发挥才智是其本性使然，这是“人本”。马斯洛认为，实现人生最大价值是“社会人”的最大需要和最高追求。当个人目标和组织目标没有冲突时，人们乐于在工作中发挥才智。单纯运用外部控制是不恰当的，创造关心人、尊重人、满足人的生存和发展需要的工作环境才是领导活动的重点。人是领导的关键，领导的根本目的就是为人的利益服务。“人本”、“人德”树立的是一种以德服人的领导观念。

从“经济人”到“社会人”的分析是对人本质认识的进步，使人们对人性的认识更加丰富深刻。人作为“社会人”对感情和情绪的需求是必不可少的，但不能因此而否定人追求经济利益的一面，毕竟经济利益所创造的财富是社会生活的根基，亦是人们基本的生活保障，过分否定则不利于经济效率的提高。

（三）“复杂人”假设

“复杂人”假设是权变学派提出的人性假设理论，代表人物有沙因、史克恩、莫尔斯及洛希等人。“复杂人”假设认为，无论“经济人”假设还是“社会人”假设，都有其合理的一面，但都不适用于一切人。人本身是复杂的，在复杂的、不断变换的环境中会表现出不同的人性。人性中既有唯利是图、追求物质利益的一面，也有精神需要、追求社会责任和实现自身最大价值的一面。而且二者是个权变的过程，在物质基础很低的情况下，追求物质利益就是第一位的；在物质利益大到一定程度时，追求精神利益就成为主旋律。应该将“经济人”理论和“社会人”理论结合起来，根据不同的情况灵活运用。因此，第三种假设——“复杂人”假设脱颖而出。

关于“复杂人”的观点，20世纪60年代，沙因在其《组织心理学》中做了总结和阐述，主要包括以下几个方面。

1. 人的需求是多样且因人而异、随发展条件和情况而变化的。人不仅具有复杂的需要体系，而且人的这种需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的，并且需要因人而异，需要的层次也不断改变。

2. 人在同一时间内的多种需要和动机相互作用形成复杂的动机模式。人在同一时间内有各种需要和动机，它们会相互作用，结合为一个统一体，形成复杂的动机模式。

3. 动机模式是内部需要和外部环境共同作用的结果。人是复杂的，要受多种内外因素的交互影响，内部需要和外部环境相互影响、相互作用，从而产生动机模式。内部需要是多种多样的，外部环境是不断变化的。人在不同的组织、不同的工作部门和岗位可以有不同的动机模式。因此，不存在一个适应任何时代、任何组织和任何个人的普遍有效的动机模式。

4. 不同人对不同的领导模式有不同的反应。由于人的需要不同，能力各异，对同一领导模式，不同的人会有不同的反应。“复杂人”假设主张根据不同人的不同情况，因人而异地采取灵活多变的领导模式和领导方式。

5. 在适当的领导策略之下，综合运用不同类型的动机模式，可以产生高激励水平。“复杂人”假设强调根据工作性质、个人特点和外界环境三者合理配置，因人、因地、因事而异，采取灵活机动的领导方法。

总之，由于历史的发展和社会的复杂性，也必然反映在人的心理活动和行为上，因此，人不只是单纯的“经济人”，也不可能是纯粹的“社会人”，而是因人、因时、因地、因各种情况不同，采取相应反应的“复杂人”。人的价值取向是多种多样的，没有统一的追求，即使同一个人，也会因环境和条件的变化而变化。今天可能是追求经济利益的“经济人”，明天可能是追求良好的人际关系的“社会人”，还可能是二者兼而有之的“复杂人”。“复杂人”假设的观点，将人性中不确定、多样化和动态化的一面展现出来，是比较动态、辩证、系统的观点。“复杂人”假设，给领导活动带来了更深刻的复杂思维方式，给人们的启迪是：领导活动是领导者、被领导者和环境条件三个方面因素交互作用的动态过程，不存在普遍适用的领导方式，必须充分考虑物质条件与社会心理因素、正式组织与非正式组织、组织目标与个人目标等各方面因素，以及它们之间的相互关系和变动情况，灵活地采取富有弹性的领导方式、领导方法、领导手段和领导工具，而不能用单一的、僵化的、千篇一律的领导模式。

【案例链接】

石油大王洛克菲勒曾经的名言是：“当红色的蔷薇含苞欲放时，唯有剪除四周的枝叶，才能在日后一枝独秀，绽放成艳丽的花朵。”洛克菲勒靠他刽子手般的垄断手法敛积了大量的财富，建成了一个庞大的跨国公司。但美国人都恨他，称他为“刽子手”。

在他 54 岁那年，美国实施反托拉斯法，为避免垄断公司太强大而影响竞争，要肢解他的公司。那段时间他整天生活在焦虑之中，头发掉了，人也越来越神经质，失眠、焦虑、活着感觉不到一丝快乐。医生告诉他，再这样下去他会活不了多久。但他仍然放不下他的公司，那是他一生的心血。

有一天，他遇见一位牧师，牧师跟他讲：“你认为人生真正的幸福快乐是什么？你用尽心血将企业办得这么大，但美国人还是恨你，你这样生活有什么意义？”

洛克菲勒听了后，思想上发生了变化，于是他改变了自己的价值观，认为帮助别人才是最大的快乐，于是他决定提前退休。此后他开始大量做善事，随着他慈善事业的进行，“爱”又重新回到他的心中，他的心胸也开始宽阔起来，活着也越来越有滋味。洛克菲勒终于明白了“施比受更有福”的道理。

洛克菲勒后来又活了 41 年，95 岁才去世，成为了美国最大的慈善家。他在传记中说，他的后半生才是真正快乐的人生，因为他又赢得了美国人的尊敬。

洛克菲勒改变了他的价值观，于是就改变了他的人生。

（四）西方的人性假设与领导模式

建立在“经济人”、“社会人”和“复杂人”这三种人性假设的基础上，西方领导模式主要有以下三种类型。

1. **专制型**。这是建立在“经济人”假设基础上的一种强势领导模式，权力的形态是独裁与专制。领导者采用集权管理，个人做单边决策。专制型领导在必须快速作决策或者不需要团体意见的情境下运作最好。但是，专制型领导者作所有的决策，都假定下属将毫无疑问地完成它。对下属既严厉又充满要求，用命令的方式告知下属要干什么，不得干什么，要求他们立即服从。下属没有参与决策的权利，只有执行的义

务，违背领导的行为将受到严厉制裁。专制型的领导者只注重工作目标，仅仅关心工作任务和工作效率，对团队成员不够关心，被领导者与领导者之间的社会心理距离比较大，领导者对被领导者缺乏敏感性，被领导者对领导者存有戒心和敌意，容易使群体成员产生挫折感和机械化的行为倾向。

2. 民主型。这是建立在“社会人”假设基础上的一种参与领导模式，权力的形态是参与和分享。一个民主型的领导者是能和团队成员分享决策权力的人。这种模式实施授权领导，比较民主，它让下属参与工作方法和工作目标的决策，领导者在决策时也充分考虑下属的利益，在决策前举行投票，或者通过授权，让下属自己决策，按他们认为合适的方式完成工作。领导依靠的是部属们主动进取、接受挑战、追求价值实现的自动自发的心灵动力，并通过反馈加以指导。民主型的领导者注重鼓励和协助团体成员的工作，关心并满足团体成员的需要，营造一种民主与平等的氛围。民主型领导者在工作环境中主要从事沟通活动，领导者与被领导者之间的社会心理距离比较近。在民主型的领导风格下，团体成员有较强的工作动机，责任心比较强，团体成员自己决定工作的方式和进度，工作效率比较高。

3. 权变型。这是建立在“复杂人”假设基础上的一种权变领导模式，权力的形态是民主与法治。民主是对“社会人”的一面，法治是对“经济人”的一面。这种领导模式将规制人与激励人有机结合，是最好的领导模式。德国心理学家勒温等研究者最初认为，民主型的领导风格似乎会带来良好的工作质量和数量，同时，群体成员的工作满意度也较高，因此，民主型的领导风格可能是最有效的领导风格。但不幸的是，研究者们后来发现了更为复杂的结果。民主型的领导风格在有些情况下会比专制型的领导风格产生更好的工作绩效，而在另外一些情况下，民主型领导风格所带来的工作绩效可能比专制型领导风格所带来的工作绩效低或者仅仅与专制型领导风格所产生的工作绩效相当。在实际的领导活动中，很少有极端型的领导，大多数领导都是介于专制型和民主型之间的领导。勒温的理论也存在一定的局限：这一理论仅仅注重了领导者本身的风格，没有充分考虑到领导者实际所处的情境因素，因为领导者的行为是否有效不仅仅取决于其自身的领导风格，还受到被领导者和周边环境因素的影响。权变型的领导模式就较好地解决了这一问题。领导的智慧是人性化领导，而不是人情化领导。它的秩序是“法理情”，而不是“情理法”。法律和制度是维护领导活动下限的关系，谁触犯了 this 底线，领导者必须毫不犹豫地进行规制。领导者必须守住这个底

线，不能设法外情，更不能循法外情。“挥泪斩马谡”就是诸葛亮领导智慧的体现。但是，领导活动也绝不排斥人情化，因为人不仅有趋利避害的本能，也有利他的善举。我们在坚守住法的底线不动摇的前提下，也应该弘扬人情化的精神。这也是权变型领导的风格。领导智慧是在民主与法制、人性化与人情化之间找到一个最佳的平衡点。歌德讲：“带来安定的是两种力量——‘法律和礼貌’。”

四、中国古代的“霸道”、“王道”和“杂道”

中国古代文化博大精深，其中不乏治国之论。历史上的有识之士早已认识到，要想把国家治理好，其根本问题在于“人”。上至国君和各级官吏，下至黎民百姓，都有共同的本性，怎样从整体上对人的本性作出一个价值判断，更有利于规范人的行为，以达到“求治去乱”的目的呢？中国历史上就有了“性善论”、“性恶论”、“善恶兼论”等认识，不同的人性认定导致了以“霸道”、“王道”和“杂道”为模式的“法治”、“人治”和“人法兼治”的差异。

“霸道”、“王道”和“杂道”作为中国古代政治文明发展的重要成果，内涵十分丰富，与西方的人性假设说有着异曲同工之妙。

以韩非子为代表的法家，以“性恶论”为出发点，讲“崇法尚术”、“唯法为治”，创立了“以名责刑，以法为本，以术治下”的“刑名法术”学说，为统治阶级提供了一套“以法治国”的统治理论。

孔子以“性善论”为前提，提出了“为政以德”的政治主张，力主“德治”。孟子集孔子德政思想而提出了“仁政”学说。孔孟的“德治”、“仁政”之道为历代有作为的政治家所奉行。宋代人讲“半部论语治天下”，汉代人的“罢黜百家，独尊儒术”都是对“王道”的推崇和践行。传说中的大贤尧、舜、禹都是以德高望重而继位和以仁德爱民而传扬于世的。

无论是法家的“性恶论”，还是儒家的“性善论”，都没有对恶的现实与善的追求的矛盾给出一个令人满意的解释和解决办法。直到今天，人性依然是个充满变数和争论的问题。

其实，“性善论”和“性恶论”阐发了一个问题的两个方面。在依据人性进行领导上，“霸道”主张法治，法治是有效的，但不是完美的，法律维护的是下限的社会关系，社会生活纷繁复杂，有许多法律规范不起作用的领域，单用法律来处理各种社会关系有许多困境，并且所耗费的社会成本也是昂贵的。“王道”主张“德治”，“德治”是维护上限关系的，“德治”必须以法治为后盾，否则，“德治”或者只能是一种理想的乞求，或者最终走向专制的人治。历史的经验表明，“法治”与“德治”从来都是相辅相成的，都是维护社会秩序、规范人们思想和行为的重要手段，为政必须是德治与法制的统一。

“善恶兼论”的“杂道”对治国的认识就很有这种见地，它认为治国者首先用“仁”化之，把一般人可以为善的那种天性诱导出来，善心生则恶心消，如同治水，疏导下游，就不会有横溢之患；人之天性又可以为恶，威化无效，就要用中韩之法绳之，如同治水者之筑堤防。疏导与堤防并用，就是治国者仁义与法律二者并用。

中国古代的“霸道”、“王道”和“杂道”学说，有着极为丰富的内容和重要的价值，值得深入研究发掘。尽管“霸道”、“王道”和“杂道”主张各异，但是它们却有着共同的出发点，就是认为治国之道必须依据对人性的认识，只有符合人性的治国之道才是正确的，这反映出中国文化以人为本的特点。在学习和借鉴西方领导思想的同时，要看到中国传统领导文化的伟大，既不能对西方的东西盲崇和盲拒，也不能对东方的东西盲贬和盲弃。科学地分析“霸道”、“王道”和“杂道”的特点及其现代价值，吸收其精华，古为今用，再将这些精深的理论与西方系统的领导思想、方法和经验更好地结合起来，这种中西合璧必将大大增益领导智慧的光华。

（一）“霸道”

“霸道”来自于法家的理论，理论代表人物是韩非子等人，实践的代表人物是商鞅等人。

韩非子从现实利害关系出发，认为人性是自私的，好利恶害是人的本能，人与人之间的关系就是赤裸裸的利害关系。在韩非子眼里，君有权势和利禄，臣有心计和智能，君以权势和利禄使臣下向自己尽忠，臣以自己的心计和智能换取君主的官位与利禄，二者就是一种利害关系，哪里有什么道德情谊可言？韩非子还举亲情关系为例，

说父母生男孩则相贺，生女孩就杀掉，并不是因为父母对子仁对女暴，而是出于一种利害关系的考虑。父母子女、骨肉至亲都是一种利害关系，社会上的一般人际关系就更是如此了。利害关系为韩非子的“霸道”理论提供了人性论的根据。

法家认为人性“善者伪也”，因为人的欲望是先天的，有欲望必然生淫乱，所以“恶”是人的本性。既然人性是恶的，要求社会的平治，就不能顺其人性之自然而发展，必须要“化性起伪”，起法正以治之，重刑罚以禁止。法家以“性恶”为起点，强调“道之以政，齐之以刑”的领导观念，并针对人的心理特点，以法、术和势作为三位一体的领导力量，重视组织的领导权威、领导者和被领导者的外在权利因素和约束力，着重于从外部强迫、控制和利用被领导者来实现其领导目标。那种不顾一切赚钱的欲念，可以诱发出人性中最冷漠、最残忍和最阴暗的部分。

韩非子为君主设计的治国之道的基本原则是用法之相忍，不用德之相爱。法包括赏和罚两个方面，违法必罚，守法必赏。赏和罚的基础是人性，是对人性的满足。以“法”治国就叫做“法治”。韩非子提出了以“法”为中心的法、术、势三者合一的封建君主统治术。韩非子认为三者必须并用，并以“法”为中心。认为君主光靠法令治国不行，还要靠君主的权势来推行法令，作为行法的力量，运用法令来统一思想。有了权，有了法，即使一个平凡的君主也可以“抱法处事”、“无为而治天下”。后来历史上的包拯也讲：“法令即行，纪律自至，则无不治之国，无不化之民。”法家的这套“霸道”理论有利于实现和加强君主专制统治，因此，此法经过韩非子的发挥，就为秦王所采纳，在秦王的施政中一度占了主导地位。

从领导特征的角度，可以将个体领导者分为能人型领导者与仁人型领导者两种类型。其中，能人型领导者崇尚“霸道”，过分重视“力服”，依赖其高超的能力培植其权威的基础，往往威有余而宽不足。“霸道”的领导模式的外部特征就是严刑峻法的统治。

【案例链接】

历史上第一个践行“霸道”理论的人物就是商鞅。春秋战国时期商鞅变法时，太子冲撞了商鞅，由于“刑不上大夫”，更不敢上太子，于是就让太子的两个老师代过，一个被剁掉了一只脚，一个被削掉了鼻子。太子的老师都受到如此的惩罚，其他百姓犯了法该受到什么样的惩罚，可想而知。秦国自商鞅变法后，国力日益强盛，至

秦王嬴政继位后，秦国凭着强大的军事实力一举吞并六国，统一天下。然而秦朝统治者推行暴政，徭役赋税繁重，穷奢极欲，滥用民力，建阿房宫，修骊山墓，加之刑罚严苛，手段残忍，导致民怨四起，天下百姓纷纷起来造反，使历史上贡献最大的朝代演变成为历史上最短命的朝代。

这种基于“性恶论”的“霸道”理论和治理模式，根本性的错误就是否定了社会存在着爱，存在着相互信任。爱和相互信任是社会和谐发展的基础，法家的理论和政策破坏了社会和谐发展的基础。

（二）“王道”

“王道”来自于儒家学派，主要代表人物是孔子和孟子。儒家学说作为一种治理社会、国家的比较完备的理论，也十分重视人性的问题，儒家的人性论代表了一种与法家相反的倾向。孔子推行“仁政”，将“仁者爱人”用于治国。《大道礼记》记载，哀公曰：“敢问人道谁为大？”孔子曰：“人道政为大。古之为政，爱人为大。”孟子主张“王政”。“王政”与“仁政”在本质上是一样的，都是主张将“仁”的观念与政治相结合，用仁德来治理国家。孟子之所以提出“王政”的概念，就是相对于战国时期的“霸政”，是在与“霸政”比较与区别上提出来的。孟子认为“霸政”是以力服人，即用武力与刑罚服人，而非心服，服得不彻底；“王政”则是以心服人，用德化教育服人，使天下人心悦诚服。“王政”也被人们称为“王道”。

“王道”是以“人性善”为前提的。孔子认为：“人之初，性本善。”孟子明确提出“性善论”的人性假设，来作为其“仁政”的理论基础。孟子认为人的本性是“仁、义、礼、智”，而且“非由外铄我也，我固有之也”。那么为什么后来“性相近，习相远”了呢？原因是“苟不教，性乃迁。”孔、孟还把“善”作为社会和谐和安定的重要基础，致力于教人们为善。因此，“王道”思想主张以“性善”为起点，要求“怀柔”，通过“德化教育”长善救失。

“王道”论者极力反对“霸道”论用刑罚统治百姓、用武力征讨天下的统治方式，主张“以不忍仁之心，行不忍仁之政”。那么如何实现“仁政”？孟子认为，就是要“存其心，养其性”，“以养人，然后能服天下。天下不心服而王者，未之有也。”而

且特别强调“不仁而得国者，有之矣；不仁而得天下者，未之有也”，提出“仁政”、“礼制”的领导管理思想。关于“仁政”的“仁”，是儒家思想的核心理念和价值观，孔子是以“爱”来释“仁”的。孟子的认识也与孔子完全一致：“仁者爱人，有礼者敬人。”领导者把下属当成了牛，下属就会把自己当成人；领导者把下属当成了人，下属就会把自己当成牛。“王道”的主张就是以仁爱为基础，以和谐的秩序为目的，以伦理控制为手段，用“德”和“礼”来补充“政”和“刑”的不足。重视的是发挥人格内在的管理力量，如道德的约束力、向善性、资力和传统等，通过内省、修炼及扬善等方式，在实现人生价值和社会价值的同时实现领导的管理目标。

儒家思想立足于人“性本善”，主张“道之以德，齐之以礼”。在这种思想影响下，中国传统社会存在着一种“王道仁政”的“以德治国”的领导观念。中国历史上德治兴邦的范例很多，西汉初期的汉文帝，在执政期间，推行休养生息国策，免收全国田赋12年，提倡农耕，加速农业发展，解放奴隶，免宫奴为庶人，废连坐，除肉刑，对匈奴采取和亲政策，以安抚边境，营造出了生产发展、社会安定的局面。但是，“王道”假设也有失偏颇，认为领导者是对人提出希望的人而不是命令者，是给人帮助的人而不是统治者，于是不太重视“法”在治理中的作用，要从“性本善”出发，达到善的目标（仁政）。但是如何解释社会上的邪恶与犯罪，以及如何规制邪恶与犯罪？“王道”假设没有给予明确的回答和相应的处置方略，因而，被人批评为“迂阔而不切于实用”。

仁人型领导者崇尚“王道”，过分注重“德服”，权威的基础在于其高尚的人格。在无章可循的情况下，往往“仁有余而严不足”。仁人型领导者注重以身作则，认为禁令如果能够约束自身，就能行之于民众，但这往往只能是仁人型领导者的主观愿望而已，镜花水月，难以求得。

（三）“杂道”

法家和儒家提出的“霸道”和“王道”都是出自人的先天，而且都是为了寻找领导管理的根据来提出他们的思想，作为他们的逻辑起点和思想归宿，法家的“人性恶”和儒家的“人性善”，虽说是对立的，但是他们其实是一枚硬币的两面。“王道”从事的是扬善事业，“霸道”从事的就是抑恶事业。“杂道”不像“霸道”和“王道”

人性假设那样，有明显的学派和代表人物，它是从中国古代各种学派的论述中概括出来的。

“杂道”人性假设的逻辑起点和思想归宿是“人性有善有恶”的善恶兼论。历史上的告子就非常有见地地说过：“性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。人性之无分于善不善也，犹水之无分于东西也。”这就是说人性不是固定不变的，善可以转化为恶，恶可以转化为善。告子又进一步指出：“性可以为善，可以为不善；是故文武兴，则民好善；幽厉兴，则民好暴。”告子不执于性必为善恶一端而不变，较之人性必为善或为恶之说，又高了一个层次。但令人遗憾的是，告子虽然认识到了人性有善有恶，善恶可以相互转化，却没有指出善恶转化的途径，以及建立在“有善有恶”人性假设基础上的领导模式。

光讲“德治”不讲“法治”，是治不好政的。讲了一辈子仁义道德的孔子，当上鲁国的司寇仅仅七天，就下令杀了一个少正卯。孔子请鲁哀公出兵讨伐弑君乱臣陈成子，这也是以“霸道”手段护卫“王道”。可见，道德必须以法律为后盾、为底线，因为“徒善不足以为政”。但是，只讲“法治”不讲“德治”，同样也是治不好政的。秦严刑酷法，迅速灭亡，因为“法不足以自行”。董仲舒总结了历史上的经验教训，将二者加以整合，提出“杂道”人性假设。这一假设的前提就是人性“有善有恶”，其核心内容就是德刑并重、注重德教的领导观念，采用德主刑辅、礼法并用的“刚柔相济，以柔克刚”的手段。

“杂道”既体现了法家思想和法治手段，又体现了儒家思想和德治手段，同时，也体现了道家的思想和精华，将法治和德治融为一体，又作了主辅上的功能定位。通过法治“强制力”预防和减少“性恶”行为的发生，并在发生后给予公正的裁断和惩处；通过德治的“说服力”，锻炼人的品质，引人向善，逐渐除掉恶的因素，实现人生的价值。这里要特别重视德治的主旋律作用，因为“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”

我国过去讲“依法治国”，现在又在此基础上提出“以德治国”，完善了安邦治国之道。对一个国家治理来说，“法治”与“德治”必须相辅相成，法治属于政治文明，德治属于精神文明，二者范畴不同，但其地位和功能都非常重要，忽视其中的任何一个方面都不可能使国家达到长治久安的局面。

【案例链接 1】

汉宣帝时期，一方面，国家政治结构与社会秩序之间的上下通道较为通畅，这时社会秩序的主导力量已由汉初时的地方豪强转而逐步士族化。另一方面，中央皇权保持着很强的控制力，汉皇朝奉行儒、法并用，史称“宣帝所用多文法吏，以刑名绳下”，国家法制很严，但又不纯任酷吏，皇权政治积极推行“霸王道杂之”的所谓汉家制度“杂道”。汉武帝曾孙汉宣帝，为了教训太子“柔仁好儒”之弊，曾一语道破天机：“汉家自有制度，本以霸王道杂之，奈何纯任德教，用周政乎！”所以宣帝时代政治清明，吏治循良，史称“汉世良吏，于是为盛”。这是整个西汉时期政治结构最为顺畅、政治效率最高、社会也最安定的一段时期。

【案例链接 2】

诸葛亮也是“杂道”的施政者。治巴蜀初期“威之以法”，引起了一些人的反对，扬威将军法正对诸葛亮说：“高祖刘邦进关中，约法三章，废除苛法，而得民心。我们刚取得益州，按照客主关系，应多施点恩惠才行。”诸葛亮回答：“君知其一，不知其二。秦末大乱的原因是秦王朝刑法苛刻，为政过猛。高祖以恩济威，取得了成功，而现在的情况是德政不举，威刑不肃，以致于蜀土人士，专权自恣，君臣之道，渐以陵替；宠之以位，位极则贱，顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。因此，吾今威之以法，法行则知恩；限之以爵，爵加则知荣；恩荣并济，上下有节。为治之要，于斯而著。”

恩威并重，恩不足则施恩，威不足则加威，让下属知威、知恩、知重要，才能建立正常的领导与被领导的上下级关系，恢复和体现出领导者的权威，抓住由乱入治的关键。