

普通人成事靠手段，领导成事更要靠手段。

手段不一定是搞阴谋诡计，

而是做人的智慧、做事的技巧，是善于找到一条成事的捷径。

# 善用手段才能成事，能成事 才叫会当领导

一个领导从低到高的成长过程，

也就是其成事手段的锤炼过程。早日悟得其中真谛，就能早日得道成「精」，

成为领导者中善以手段成事的高手，高手自然无敌。

# 领导 成事手段

成事  
手段

东篱子/解译

Ling Dao Cheng Shi Shou Duan

中国华侨出版社

ShiShouDuan

# 領導

# 成事手段

事段  
成事

善用手段才能成事  
能成事才叫会当领导

东篱子 / 解译

普通人成事靠手段，领导成事更要靠手段。

手段不一定是搞阴谋诡计。

而是做人的智慧，做事的技巧，是善于找到一条成事的捷径。

一个领导从低到高的成长过程

也就是其成事手段的锤炼过程。早日悟得其中真谛，就能早日得道成「精」。

成为领导者中善以手段成事的高手，高手自然无敌。

**图书在版编目(CIP)数据**

领导成事手段/方道解译. - 北京:中国华侨出版社,  
2005.1

ISBN 7-80120-913-3

I. 领… II. 方… III. 领导方法-案例  
IV. C933-2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129840 号

## 领导成事手段

---

解 译/方 道

责任编辑/蒋泽新

装帧设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 开 印张/20 字数/300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7-80120-913-3/G·416

定 价/30.00 元

---

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编 100029

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708



# 前 言

怎样才能做成自己的事？这个问题说大可大，说小可小，但是这是要因人而异的。我们常困惑于眼前的各种障碍，对它们总会产生厌烦的心理，但又时时为它们所困，故有仰天长叹之感！

毫无疑问，成事手段就显得极为重要，它告诉人们如何获得许多增加成功率的机会，如何在绝境之处冲出一条通道，等等。在生活中，每个人都会立下自己的心愿，并想办法去实现它，这是做人的胆量和气魄。也许，每个人只能对他自己的心愿负责，而不能对他的未来预测。这种难题，不是一两个人能够左右的，是人生之常理。人生的努力过程就在于：对自己负责、对未来预测。解决这个过程 的惟一方法就是：掌握成事手段！

本书的一个基本取向就是通过中国古代历史上的成功者，来剖析成事手段。自然，成事手段有大小、有高低，这都不能下一个死结论的。但它们却又是具有共同性的。因此，我们试图比较合理地描述它们，以便给大家带来启示。例举如下：

作为领导，必须大方做人，小心做事，其道理在于你不坦诚，就不会有人才来到你身边；你不善待，就没有几个人愿为你出大力。同样，你不精于做事，总是把事情弄得一团糟，就会让下属在你身上看不到成功的希望。刘邦的领导心智是：用坦荡的心对待人才，并鼓足他们做事的勇气，同时又从细微之处抓好要做的事。

领导管理中绝不可少“严”字，因为人心的涣散往往始于过宽的松散的状况之中。因此，必要和适度的“严”可以更加说明制度





## 领导成事手段

的不可动摆性。诸葛亮的领导心智是：把大家都视为同等，该严则严，绝不允许出差错。

领导做事必须要从“根子”上入手，不能做表面文章，不痛不痒，否则就会“治标不治本”。这种管理弊病，应当在最短的时间加以解决，绝不可疏忽大意。李世民的领导心智是：做事不能浮于表面，必须从根子上加以彻底解决，否则就会达不到应有的效果。

什么叫“切入点”，即出手就能“打”到关键处，而且可以举一反三，震慑其余。领导抓管理工作，必须找准“切入点”，以便不做则已，要做就要有好效果。朱元璋的领导心智是：提前预防可能出现的隐患，防止“小洞不补大洞吃苦。”

领导在管理过程中，要能“攻击一点，旁及其余”，即抓住一个关键，用智慧加以彻底清理干净，避免留下“夹生饭”，给日后工作带来隐患。雍正的领导心智是：从一点开始做稳、做好每一项工作，并以此为突破口攻下其它“堡垒”。

天下之事，无固定之说。凡是能够根据自己判断作出准确估算者，相信自己的能力超人一等者，都是极其可能成就大事的。相反，对自己缺乏自信者，尤其是对自己智力不能肯定者，则一事无成。毫无疑问，只会羡慕别人成功的人，最后只能在可怜的角落怨天怨地。我们希望你不是这样，而是吸取书中那些成大事者的合理之处，开拓和打造自己的人生，并有一系列自己的成事手段。





# 目 录

## 一、大大方方做人，小心翼翼做事

作为领导，必须大方做人，小心做事，其道理在于你不坦诚，就不会有人才来到你身边；你不善待，就没有几个人愿为你出大力。同样，你不精于做事，总是把事情弄得一团糟，就会让下属在你身上看不到成功的希望。

刘邦的领导心智是：用坦荡的心对待人才，并鼓足他们做事的勇气，同时又从细微之处抓好要做的事。

1. 会用人就有一切 ..... (2)
2. 识准人是办事关键 ..... (5)
3. 调虎离山是本事 ..... (12)
4. 四两也能拨千斤 ..... (14)
5. 身先士卒是好汉 ..... (17)
6. 敌长处当学，敌短处当击 ..... (18)
7. 惯于攻心夺气 ..... (21)
8. 采用“休养生息”之策 ..... (25)





## 二、抓住关键，招招都让对手心跳

领导从事管理工作，绝不能眉毛胡子一把抓，而是要抓住关键，出手到位。这样才可避免做“无用功”，浪费非常宝贵的人力和物力。这是提高工作成效的绝对手段。

曹操的领导心智是：要持有冷酷之心，对敌出手毫不留情；但又要有宽厚性格，善待百姓及收揽人才。

1. “狠”字当头是必须的 ..... (30)
2. 不容叛逆之徒 ..... (32)
3. 心该硬时就不能软 ..... (34)
4. 厚爱百姓为人心 ..... (37)

## 三、不严则做不出大事来

领导管理中绝不可少“严”字，因为人心的涣散往往始于过宽的松散的状况之中。因此，必要和适度的“严”可以更加说明制度的不可动摆性。

诸葛亮的领导心智是：把大家都视为同等，该严则严，绝不允许出差错。

1. 成大事必须要有人才库 ..... (42)
2. 树起“宽容”与“重典”两块牌子 ..... (43)
3. 心该硬时就不能软 ..... (45)
4. “清廉”两字不可冒犯 ..... (47)
5. 善修身者可治国 ..... (49)





## 四、用非常手段解决“疑难症”

毫无疑问，在领导过程中，总会碰到一些“疑难症”，你不解决它们，管理工作就会陷入泥潭。当然，这就需要“非常手段”加以应对，绝不可有半点松懈。

李渊的领导心智是：不做不痛不痒的事，要有非常手段彻底解决大小事情。

1. 强化管理体制 ..... (52)
2. 革除弊端，重新大胆起步 ..... (55)
3. 施展有成效之举 ..... (58)
4. 不纳谏则亡 ..... (61)
5. 重用可用之人 ..... (65)
6. 有典则有则 ..... (67)
7. 择善任能，推贤进士 ..... (69)
8. 从精神之道入手加强控制 ..... (74)

目

## 五、做事就要挖“根子”

领导做事必须要从“根子”上入手，不能做表面文章，不痛不痒，否则就会“治标不治本”。这种管理弊病，应当在最短的时间加以解决，绝不可疏忽大意。

李世民的领导心智是：做事不能浮于表面，必须从根子上加以彻底解决，否则就会达不到应有的效果。

1. 把百姓利益看成大事 ..... (78)
2. 采取减轻负担的措施 ..... (82)
3. 吏治清浊，直导天下治乱 ..... (85)

录







## 六、靠计策清除眼前的“障碍物”

高水平的管理总离不开“计策”，因为有许多事情不是靠外在的一些方法能够处理灵验的，而是要长时间一点一点策划，才达到预想目的。这就是说，领导不能不注意一些智慧型的管理计策。

武则天的领导心智是：以最优化的方案布局来做最紧要的事，形成人人相制约的一张“关系结构。”

1. 筛选出优良方案 ..... (90)
2. 打出“以吏治吏”的牌 ..... (92)
3. 让人才都到自己身边来 ..... (95)
4. 监察百害，整治吏制问题 ..... (99)

## 七、成大事必须要几个“切入点”

什么叫“切入点”，即出手就能“打”到关键处，而且可以举一反三，震慑其余。领导抓管理工作，必须找准“切入点”，以便不做则已，要做就要有好效果。

朱元璋的领导心智是：提前预防可能出现的隐患，防止“小洞不补大洞吃苦。”

1. 严禁防范大小漏洞 ..... (104)
2. 以专制控制人 ..... (109)
3. 清官是最好的官 ..... (113)





## 八、大谋划才能解决大问题

在领导学中，最忌讳没有大谋划，即仅在小问题上用尽心思，而失去真正行动的大目标。真正有魄力的领导总能紧抓“大谋划”三个字，并以之为解决“大问题”的手段，从而让自己的管理局面出现良好的成功态势。

刘伯温的领导心智是：统筹考虑全局问题，不能只抓一点而不顾其它，更不能缺乏有效的手段控制局势。

1. 政务四诀：清、全、思、则…………… (118)
2. 用最快的速度网罗人才…………… (119)
3. 知人善任，物尽其用…………… (122)
4. 两手抓：“举重若轻”和“举轻若重” …… (124)
5. 制定一条铁的定律…………… (127)
6. 统兵治军的四总则：“禁”、“礼”、“劝”、“信” …… (130)
7. 拿出驱策之力…………… (133)

目

## 九、攻击一点，旁及其余

领导在管理过程中，要能“攻击一点，旁及其余”，即抓住一个关键，用智慧加以彻底清理干净，避免留下“夹生饭”，给日后工作带来隐患。

雍正的领导心智是：从一点开始做稳、做好每一项工作，并以此为突破口攻下其它“堡垒”。

1. 虚假之人，不能成大事…………… (136)
2. 不讲嘴上劲，而要讲实力大小…………… (138)
3. 打出恩、威这两张有力的牌…………… (140)
4. 牢记为政第一要…………… (142)
5. 走求富之路…………… (146)

录





- 6. 安稳人心最要紧..... (148)
- 7. 筹划一定要得当..... (150)

## 十、从身边赶走没有责任心者

没有责任心，要想为别人做好工作，可以讲是无稽之谈。作为领导，应当发现这类人，谨防因用人不慎，而乱了自己的工作布局。

乾隆的领导心智是：做人必须要有责任心，做事必须以做人先。离开这两点，一切无从谈起。

- 1. 须臾坐在此、想在彼的本领..... (156)
- 2. 官官相护，积习最为恶劣..... (158)
- 3. 惩一儆百，不容异己..... (161)
- 4. 不容敷衍了事..... (164)

## 十一、敬业是成大事之本

任何人缺乏敬业精神，都不可能做好工作。领导也是这样，而且要比一般人更加敬业，才能凝聚成一个强大的团队。这一点是无可争议的，更是不能不做到的管理关键。

纪晓岚的领导心智是：做事必须以敬业为本，不能敷衍了事。只能精益求精，就可以赢得信任。

- 1. 越谨慎越放心..... (168)
- 2. 进退维谷，“严”字当头..... (170)
- 3. 不让漏洞露出来..... (173)
- 4. 敬业和纳贤是成功的法宝..... (176)
- 5. 有所为而又有所不为..... (180)





## 十二、以身作则，不怕别人笑话

领导最可贵的是以身作则，即发挥好自己认真工作的精神，力求精益求精，这样就能增添自己的人格魅力，同时也能无形中增大指挥工作的魄力。

刘墉的领导心智是：自己做好自己的事，才能让别人无话可说。否则，你就会成为别人的笑柄。

1. 手段要硬，并且到位…………… (184)
2. 担当大任，就要有责任感…………… (186)
3. 认准的事，就要大胆去做…………… (190)
4. 不管谁，都不能越规…………… (195)
5. 不论是非，按照自己想法走下去…………… (199)
6. 尽职尽责做好每件事…………… (201)

## 十三、成事三法——稳、准、猛

领导当以成事为要，去调动员工各方面的积极，切忌人浮于事，只说不做。这就要求领导必须针对下属存在的问题，拿出“对症下药”的本领——稳、准、猛，以便为成大事打好根基。

曾国藩的领导心智是：人人都要克己私心，不能膨胀私欲，否则“贪”字就会毁掉一生。因此，抛开私欲、贪利，从“稳”、“准”、“猛”三字上把每件事做到点子上。

1. 整顿吏治是职责…………… (206)
2. 制住贪心最重要…………… (208)
3. 绝不容忍私欲膨胀…………… (210)
4. 用人四法：做、省、学、禁…………… (215)
5. 主动举荐有才之人…………… (220)

目

录





## 十四、用权是为做事，而不是为谋私

领导用权绝不能为私利，而应当以公心做事为重，否则就会走上危路。因此，千万不能滥权，而是要以严格的态度做人，踏实的态度做事，把自己塑造成一个“工作的领头羊”。

左宗棠的领导心智是：掌握好自己手中的权力，用到公正处、用到关键处。

1. 掌权即用计智之表现…………… (228)
2. 考虑问题不能出漏洞…………… (230)
3. 千万别滥用权力…………… (233)
4. 洞悉全局后再出手…………… (236)
5. 在其位，绝不懈怠地谋其事…………… (238)
6. 规摹局势，先后缓急…………… (241)

## 十五、一定要用好为自己办事的人

不管你是一个什么样类型的领导，以善用人为自己的强项，是必须的成功法则。做不到这一点，就不能人尽其用，让你的事业难以有效地拓展开来。怎样用人呢？答案是：“用能人！”

胡雪岩的领导心智是：善待所有可用之人，用宽心容人之过，一旦看准可信之人就给他们放权。

1. 把大局装在心中…………… (246)
2. 真正把人才当人才…………… (251)
3. 放手让下属去做…………… (254)
4. 能饶人，就饶人…………… (256)
5. 一定要善待可用之人…………… (257)





- 6. 不会用人只能误事..... (259)
- 7. 能容不容之人..... (262)
- 8. 大胆放手，绝对放心..... (266)
- 9. 以情动人最管用..... (268)

## 十六、不动声色却有震撼力

领导管理时要有喜怒不形于色的控制力，千万不可随意爆发自己的火气。这就是说，以一种不动声色、舍而不露的心智运筹自己的计划是一种求稳式管理手段。

慈禧的领导心智是：尽量多考虑大小难题，采取多种手段稳固自己。

- 1. 坐在背后操纵人..... (272)
- 2. 拿出狠招治人治心..... (276)
- 3. 大动作产生大效果..... (279)
- 4. 急需一批挽救危险的人才..... (281)

目

## 十七、没有人才，难以抗衡对手

在各种竞争和较量中，人才总是第一位的。“没有人才，即没有抗衡力”，这是任何领导都应当须知的管理之道；特别在真正的关键场合，谁拥有更多的人才，谁就会占得主动，这也是任何领导都应当须知的。

李鸿章的领导心智是：最大限度地训练人才，以便强化将来竞争之力。

- 1. 强化自己的应对实力..... (286)
- 2. 看准的人才，就委以重任..... (292)
- 3. 放开眼光，大量培养人才..... (295)

录





## 十八、求实是最令人尊敬的品质

作为领导，不能以虚夸的方式去对待自己的管理工作，否则就会让自己“飘”起来，从而失去下属的信任之心。因此一定要牢记“求实”两字，只有工作更出色，才能产生巨大的影响力。

张之洞的领导心智是：做人必求实，不能空洞无物，更不能说而不做。

1. 在关键时刻不能退缩…………… (298)
2. 把决心做的事做到底…………… (300)
3. 守住“谨慎”两字…………… (303)
4. 恪守该恪守的一切…………… (306)





## 一、大大方方做人 小心翼翼做事

作为领导,必须大方做人,小心做事,其道理在于你不坦诚,就不会有人才来到你身边;你不善待,就没有几个人愿为你出大力。同样,你不精于做事,总是把事情弄得一团糟,就会让下属在你身上看不到成功的希望。

刘邦的领导心智是:用坦荡的心对待人才,并鼓足他们做事的勇气,同时又从细微之处抓好要做的事。





## 1. 会用人就有一切

领导用人水平的高低，关系到整个事业的成败。这个问题，谁都明白，但要深究其理，知道的人就不是很多了。刘邦在用人之道方面非常成功，因为他就是凭借此道，把自己的弱势变成了强势，成了最后的赢家。

刘邦由一泗水亭长，百十来人起家，身经百战成就了帝业。中间经历了多少的危难及生死考验是可想而知的，有时甚至达到了举步维艰的程度，但每次刘邦总能够化险为夷，由弱势变强势，由被动变主动，其中的奥妙，与刘邦独特的用人之道不无关系。

刘邦于秦二世元年（公元前 20 年）九月在沛县举兵起义，当时天下的形势是：

周文所统率的十万义军被章邯所统率的秦军打得大败，继武臣自立为越王以后，他派往燕地的韩广在燕地自立为燕王，狄人田儵在齐地自立为齐王，宁陵君魏公子魏咎被陈王立为魏王，项梁及项羽起兵于吴后，渡江又加入了反秦行列。

陈王陈胜、赵王武臣、燕王韩广、齐王田儵、魏王魏咎以及项梁与项羽是秦二世二年年初反秦各路诸侯中的几支主要力量，都拥有一定的实力。而起兵于沛县的沛公刘邦，却人少力单，处于举步维艰的境地。

刘邦退至丰邑后，当时秦朝一位名叫平的郡监率兵围攻丰邑。沛公领兵出战，命同乡雍齿守卫丰邑，自己领兵进攻薛（今山东滕县南），在那里大败敌军。

此时，陈王派魏人周市向东攻城略地，周市派人对雍齿说：

