

文特·著

中国工人出版社

道 權

能上能下

如何在中
自如地游
潜水

權道

文特 著



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

权道/文特著. -北京:中国工人出版社, 2004.1

ISBN 7-5008-3263-X

I.权... II.文... III.人生哲学-通俗读物
IV.B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 126713 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京星月印刷厂

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 31.5

定 价: 63.00 元

书 号: ISBN 7-5008-3263-X·C·282

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

总 序

《能上能下》、《能方能圆》、《能黑能白》这三本书，是符合辩证法的。《易》说：一阴一阳之谓道。

它们讲的都是为人处世的道理和技巧，而这些道理和技巧，我们要通过读史来发现。

三本书各有侧重。

《能上能下》讲的是能力与心态，既要能上又要能下，没有能力什么都谈不了，而平和的心态更是不可或缺。宦海沉浮，游泳和潜水的本领都很重要。

《能方能圆》讲的是原则性和灵活性相结合，结合到浑然一体的程度。有人喜欢拿古代的铜钱打比方，说最好的内方外圆，我认为内也需要圆外也需要方，既然讲到了灵活，那么方圆就更不能机械地对应到体用上。

《能黑能白》谈的是目的和手段，这个很清楚，黑是手段，白是目的，然而黑又可以是阶段性目的，白又可以是手段了。岳飞岳将军说，运用之妙，存乎一心。

道可道，非常道。这三本书洋洋洒洒几十万字，还是有些东西没有讲到或是没有讲透，但是我想大概的东西已经出来了。

毛主席说，实践、理论、实践，再理论，再实践，循环往复，以至无穷。也许更重要的是实践吧。

能

《能上能下》讲的是能力与心态，既要能上又要能下，没有能力什么都谈不了，而平和的心态更是不可或缺。宦海沉浮，游泳和潜水的本领都很重要。《能方能圆》讲的是原则性和灵活性相结合，结合到浑然一体的程度。有人喜欢拿古代的铜钱打比方，说最好的内方外圆，我认为内也需要圆外也需要方，既然讲到了灵活，那么方圆就更不能机械地对应到体用上。

《能黑能白》谈的是目的和手段，这个很清楚，黑是手段，白是目的，然而黑又可以阶段性的，白又可以阶段性的了。岳飞将军说，运用之妙，存乎一心。

文特·著



责任编辑：王小平

策划：盛世华章 · 漆峻泓

封面设计：湖也

權道

能方能圓

如何將原則性
和靈活性結合
到渾然一體

權道

能上能下

如何在宦海中
自如地游泳和
潛水

權道

能黑能白

如何辨證地理
解和運用目的
和手段

ISBN 7-5008-3263-X



9 787500 832638 >

ISBN7-5008-3263-X/C · 282 定价:63.00元 (全三册)

盧谷堂設計工作室010-65024931 65928553 裝幀設計/湖也

本册定价:21.00 元

目 录

第一编 总 论

第二编 能上能下的资质

第一章 在下位要具备走上去的实力 ► 21

第一节 处事大气 /23

第二节 知人物明时务 /33

第三节 一专多能、文武兼资 /41

第四节 不徇私情 /46

第五节 直言敢谏 /51

第二章 在上位要具备走下来的能力 ► 57

第一节 熟悉具体的业务 /59

第二节 了解具体的人物 /65

第三节 洞烛情弊 /75

第四节 兼听则明 /86

第五节 有屈己让贤的胸襟 /99

第三章 如何稳居上位 ▶ 109

第一节 名不正则言不顺，所以必先正名 /111

第二节 宽则得众 /120

第三节 要做事公正 /128

第四节 敏则有功 /138

第五节 惠以使人 /147

第四章 如何做好下位的事情 ▶ 157

第一节 临危不乱 /159

第二节 憋足劲勇担重任 /170

第三节 为大于其细，要甘做小事 /179

第四节 祸患积于忽微，做人要小心谨慎 /184

第五节 良禽择木而栖 /189

第六节 团结同事 /201

第三编 上下箴言

第一章 下而上有“五忌” ▶ 211

第一节 忌才干不足 /213

第二节 忌骄奢失据 /231

第三节 忌强枝弱干 /242

第四节 忌功高盖主 /247

第五节 忌得罪小人 /255

第二章 上而下有“三 戒” ▶ 265

第一节 戒轻敌躁进 /267

第二节 戒傲慢失礼 /277

第三节 戒盲目悲观 /285

第三章 由上而下 注意积累 ▶ 293

第一节 深刻思考 /295

第二节 增益其所不能 /301

第三节 广泛建立人际关系，积累资本 /305

第四章 由下而上 体味升华 ▶ 311

第一节 自得之则居之安，居之安则资之深 /313

第二节 穷不失义，达不离道 /320

第三节 中正平和 /324



壹

总论

每个人都想让自己的人生更精彩，对精彩这个概念的理解可能有所不同，有人希望活得自在舒适，有人希望有权有势，有人则希望富甲一方……所有希望的实现都有赖于个人的努力，而努力的方法一直是人们所关注的，如何才能让自己的努力得到回报，这就要看您的努力是不是能够用到点上了。在这本书里，我们就来和您谈谈怎么在广阔的大千世界里自如地上下。

首先要提到的问题是如何为人处世。这是个古老的话题，但是在现代文明社会中却拥有独特的意义。我们每一个社会成员都必须面对这个问题。我们要谙熟现代处世经，如果抱一本“老经”办事，或是按自己习惯的做法去做事，往往会到处碰壁。

大变革大转折的历史时期给我们带来了许多机遇，也给我们带来很多困惑。过去整齐有序的一切今天都被打乱了，过去认为理所当然的事情今天却打上了问号。

在这种开放的社会环境里，个人或群体的先天优越性消失了，它极大地唤醒了人的个体意识，为社会成员创造了一个公平竞争、机会平等的良好环境。但是，社会的发展变化必然带来新的矛盾、新的危机。特别是改革开放以来人们一夜之间就被推入了风云变幻的市场经济的汪洋大海，太快的变化，太强烈的反差，让人难以适应。在这样一个快节奏运行和充满竞争的社会里，人们都感到了人生之沉重，生活之艰难，命运之不测，但他们又要努力维持

起码的心理平衡。

在现代社会中，如何处世，首先要面对激烈的竞争。在竞争中人们可以证明自己的价值，可超越别人，但是个人的体力、智力是有限的，他必须在群体活动和交往中得到发展。个人所遇到的困难、危机，必须得到他人或集体的协助、支持才能解决。所以，人必须相互依存，相互联系，也就是要协作。

因此，在竞争中，一方面要发挥每个人的智能、才能，力求成功，另一方面又需要善于同他人协作、互助，增长群体情感的合作精神。竞争本身就需要互助、鼓励和支持。在人际关系中增长才干，做出成绩，这就是我们每个人都必须要学的要念的处世经。在现代社会中，处世经就是传授这种又竞争又协作的本领。

现代社会中，人际关系的各个方面，也因为大变革出现了许多新的矛盾，新的问题，如同事间上下级之间复杂的合作关系；同僚间又竞争又应酬的艺术；企业中与多方面的合作相处；交友不可太淡，又不可太亲密；职位较低的怎么做才能迅速地升职，职位高的怎么做才能让自己的位置更稳固等等，都是现在人际关系出现的复杂问题，是很难处理、很难把握的，其中有颇多学问和技巧，需要我们以现代的道德观、价值观，去研究、探索、处理。

我们要努力探索现代为人处世之道，在竞争中力求减弱消极面，发展积极面，使人们在这开放的社会中，避免或减少冲突与对抗，做到互相理解，互相尊重，互相宽容。这就是现代为人处世的基本内容。只有先熟悉了处世之道

我们才能谈及更为深入的话题，那就是为官之道。

何谓为官之道？孔子在《论语》中说：“政者，正也。”意思是为官从政之道在于“正”。孔子这一基本思想，对于中华民族几千年来政治道德的形成产生了深远影响。俗话说：做官一阵子，做人一辈子。没有正



范仲淹画像

直的人格做底子，为官从政就很容易走歪路。而要保持正直的人格和官德，首先就要做到公正无私，爱憎分明。自古以来的仁人志士，都把勤政为民视为人生的最高追求。宋代政治家范仲淹主张“居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君”，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，表明了从政为民的忧患意识。同时，为官走正道还必须言行一致，表里如一，做到人前人后一个样。有的领导对下属高标准，对自己却低要求；管别人头头是道，管自己却马马虎虎，最终走上了自毁之路。因此，领导者一定要严于律己，光明磊落，树立善恶分明的是非观、刚直守正的节操观、忠诚守信的人际观，把握住操守、耐得住寂寞、守得住清贫、顶得住诱惑、管得住小节，常存“慎独”之

心，保持清醒头脑，走好从政为官的人生路。

官，还有管的意思。做官以后，可以管人、管事、管社会、管国家。甚至做官的人，他也可以无事不管；能管，总是比人大，比人好，因此谁不乐意为官呢？但是，官者，也有很多的分别，有大官、小官；有好官、坏官；有清官、贪官；有能干的官，有无用的官。不管官的种类有多少，做了官以后就会有权、有名、有利，甚至有人形容做官的人是“上中前”之谓也。做了官之后，有人请他吃饭，他应该坐在上首；有人请他照相，他要坐中间；有人跟他一起走路，要让他走在前面。因为做官可以“上中前”，故而何人不羡慕，何人不想为之呢？

在中国人的观念里，做什么都没有做官来得受用，因为做官有名、有权、有利，就算是学者，也不如官，所以“学而优则仕”。学问好的人，他就会想要做官，做了官之后就能光宗耀祖，荣及家人，即连朋友也可以沾沾光。苏秦说得好，贫时父母不以为子，嫂嫂不以为叔，妻子不以为夫；但做了大官以后，社会权威，人人畏惧，可见做官多么重要！

官，也有好多种类，有的摆官架子，有的官僚气息浓厚，有的重视官誉，有的旨在实现自己的理想，有的一心想要为民服务，有的希望借着做官立功、立德、立言。但也有的人做官，他重视权力名位，希望借着做官大捞一把。李宗吾先生说，所谓做官，先要学“厚黑学”，也就是说，做官的人，脸皮要厚、心地要黑，才能做官。其实也不尽然，历史上的大官将相，如张良、萧何、诸葛孔明、魏征、

张骞、岳飞、文天祥、史可法，甚至包青天等人；在历史上能人很多，不能用“厚黑学”来一竿子打翻一船人。其实，做官还有很多的学问。用四个字来概括的话，那就是要做到“能上能下”。

能上，就是指在职位比较低的时候做好积累的工作，让自己更为充实，具备升上去的能力；能下是指已经身在高位的领导不要骄傲，要熟悉下级的工作和技能，要抱着时刻被降下去的心态，这样才能服众，才能做得长久。

我们将在书中和您探讨要做到能上能下首先要具备哪些素质，其次再告诉您一些最忌讳做的事情，相信您一定能从中获得启发。

既然我们所讲的是能上能下，那么必然有两方面的意思，一个是在下位的时候要不断地锻炼自己，充实自己，增加自己的能力，这种能力是升官的必由之路。怎样才能提高自己的能力呢？那就要先具备几种必备的素质。

处事大气，是第一条要具备的素质。做官和做其它事情一样，需要魄力和气度。我们在评价一个人的时候，往往会说他小家子气，办不了大事，这句话充分说明了处事大气的重要性。如果做起事情来畏首畏尾，犹豫不决，一定会浪费很多机会，人生的机会是有限的，都浪费了自然无法成功。一个领导要有领导的气度，办事情总是拖泥带水，斤斤计较的话很难让自己的下属都心服口服，那么领导的位置也就岌岌可危了。

处事大气固然重要，但在多数情况下不会有机会让您总是大刀阔斧地做事情，这个时候就需要您具备知人物明

时务的素质。虽然身在下位，但是心可不能甘于下，您要关心周围的人和事，要关心领导在干些什么，要关心周围的同事在干些什么。没有人希望自己总是做低职位的事情，人人都想升官发财，这个想法是好的，但具体怎么做就有很大的学问了。所谓“知己知彼，百战不殆”，不只是您一个人想升官，您周围的同事都有这样的想法，如果您不关心他们在做什么，很可能他们是在计划着怎么让您出丑、怎么陷害您，人家在暗，您在明，自然对您不利。同样的，领导也是人，他也有自己的爱憎好恶，如果您不晓得领导的喜好，偏偏做一些他最讨厌的事情，那怎么可能得到提升呢？只有知人论世，才能掌握先机，使自己立于不败之地。

作为一个领导他本身要有多方面的本领，不然的话，很容易让自己的下属看不起。那么作为下级的您既然想成为一个领导，也要朝着一专多能的方向发展，不光是自己的工作领域，在其它的方面也要培养自己的能力，简单来讲，现在社会上流行着一句话，“能喝酒的人才能办大事”，喝酒也成为了一种衡量人能力的标准，很多合同都是在酒桌上谈成的，如果您特别能喝，酒桌上缺不了您，那领导一定会常带着您，和领导的关系近了，还愁没机会升吗？

其实，对于一个领导来讲，最难做到的可能就是不徇私情。既然做到六亲不认，铁面无私是一个领导的必备素质，那么作为下级的您从一开始就要注意培养这种素质，这样才不至于以后做了官对待私情的问题时手足无措，甚