

领导智慧

LINGDAO ZHIHUI FANGYUAN ZHIDAO

王道之/编著

中国商业出版社

方圆之道

从方圆的通道登上领导智慧的殿堂

方圆是一种手段，更是一种层次。大而言之，方是做人的底气，圆是成事的方法。将方与圆这两把剑合成一套「武功」的领导者，才是能够纵横捭阖、任意挥洒的「武功」高手，才能登上领导智慧的大雅之堂。

古今中外领导权谋制胜操典





古今中外

领导权谋制胜操典

LINGDAO ZHIHUI FANGYUAN ZHIDAO

领导智慧

方圆之道

江苏工业学院图书馆
藏书章

王道之 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导智慧方圆之道/王之道编著. - 北京:中国商业出版社,
2006.4

ISBN 7-5044-5626-8

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 033038 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京兴通诚润印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 20 印张 340 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价:32.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

大凡卓有成就的领导者无不具有超凡脱俗的领导智慧。领导智慧是见微知著的眼光，是对大局的把握和操纵，是勇于决策的胆略，是举重若轻、化繁为简的手段和技巧。丰富、修练领导智慧是提高领导水平的捷径。

中国二千多年高度发达的封建政治体制，造就出许多杰出的领导者。在中国封建历史的各个时期，这些领导者以其各具特色的领导智慧解决了复杂的经济、军事和社会难题，促进了社会的进步，也在一定程度上改变了历史的走向。这些领导智慧经过历史的沉淀和发酵之后，形成了一个容量庞大、精彩纷呈的领导智慧宝库。从中汲取营养精华，既是当代领导者的幸运，也是尽快提高领导层次的必由之路。

在当今社会，领导者面临的情况要比古代复杂得多，领导者所要解决的问题也要艰巨和困难得多，这就给领导者应该具备的领导智慧提出了更高的要求。当然，我们处于一个时讯高度发达、知识不断翻新的时代，关于领导学的理论日新月异，关于领导智慧的著述层出不穷。

但不应否认的是，其中空谈务虚者多，具体实用者少；隔靴搔痒者多，切中要害者少。以至于领导者看得懂、愿意看的相关著作仍是凤毛麟角。

为了恰到好处地解决这一矛盾，我们从中国古代的历史典籍中披沙拣金，撷取了有关领导智慧的精华，同时与当前的社会现实和前沿的领导学理论相结合，编写了这一套“领导智慧”系列丛书。这套丛书依据领导智慧的实际运用特点分为如下三种：

一是《领导智慧方圆之道》。外圆内方的处世哲学是中国传统文化的重要组成部分，也是领导智慧中正确处理各种上关系的有效方法。方是对原则的遵循，对道德标准的维护；圆是思路的变通，

是手段的灵活。领导者身处上下左右各种关系的层层包围之中，方圆之道是其安身立命、杀出重围的惟一途径。

二是《领导智慧进退之法》。领导者需要经常解决各类大大小小的问题，问题解决得好，自己的工作就能得以推进，解决不好就会陷入其中难以自拔。其实，不管什么问题的解决，说到底还是一个进与退的问题，掌握了进退之法的领导者，对再难的问题都能应付裕如。

三是《领导智慧成败之秘》。俗话说“成者英雄败者寇”，追求成功避免失败是领导智慧的核心问题，其中的关系要素在于决策。领导者要想在立于不之地的基础上不断提升自己的层次，就必须学习决策的学问，熟谙决策的技巧。事情的成败往往因一念之差，但这一念背后领导智慧的底蕴却是天壤之别。

有关领导智慧的学问博大精深，但是从“方圆之道”、“进退之法”、“成败之秘”这三个方面进行阐释的领导智慧，秉承实用为本的原则和通俗、可读性强的风格，希望能给各个领域、各个层次的领导者以有益的启示和实际的帮助。如是，则本书的目的就达到了。

作 者

2006年5月于北京

目 录

第一章 有方无圆

——坚守原则问题不放松

领导者不能做随风倒的墙头草，这会让下属无所适从，更会让下属心生鄙夷。领导者是焦点所在，是众人瞩目的中心，只有心中有方寸，在关键问题上坚守原则不手软，才能有效地控制局面。

1. 不给害群之马兴风作浪的机会 3
2. 及时制服越轨的能臣干将 6
3. 时刻握紧手中的指挥棒 11
4. 在大是大非的问题上坚守底线 15
5. 以胆识和手段为自己撑腰 19
6. 用好赏与罚这两杆公平秤 23
7. 对作奸犯科者要高举杀威棒 25
8. 必要的时候勇于拿自己开刀 28
9. 要有为下属挺身而出的胆魄 30
10. 在原则问题上犯不得丝毫糊涂 32
11. 推行变革要以强力的手段 35

第二章 面方手圆

——威严的形象和灵活的手段不可或缺

没有哪个领导不希望自己在下属面前有威望、能服人，因为威望不仅仅让领导者有了面子和尊严，更可以使权力的行使

更富有效率。同时，领导者还要善于以灵活的手段处理各种复杂的问题。权力是一把双刃剑，要想让它既能为自己塑造形象又不致伤及本人，就要看舞者的“剑术”了。

1. 以严格和勤勉来约束和督促下属 41
2. 威严的领导形象是可以“制造”的 47
3. 一味打压不是树威的最佳途径 52
4. 放下架子才能搭起领导者成事的梯子 56
5. 听得进意见才能撑得起场面 59
6. 想成大气候要有招徕人才的手段 62
7. 要懂得“曲径通幽”的妙用 66
8. 领导者要黑脸白脸一起唱 69
9. 威严中不妨透出一些人情味 72
10. 抓住对手的把柄为我所用 74

第三章 内方外圆

——蓄势之道是领导智慧的必修课

所谓蓄势包括两方面的意义：一是脚正不怕影子邪，身为领导者走得正、行得端，就不怕小鬼难缠。所以领导者应时时不忘修炼胸中一股凛然不可侵犯的浩然正气。另一方面领导者每天要面对各种各样的人和事，其中有的人可能就对你没安什么好心，瞅准机会就要背后给你一拳。对于这样的人，领导者必须防字当先，以蓄势待发之态对外才行。

1. 掌握伸与屈的分寸是领导者的竞胜之道 81
2. 在大政方针上见识深远是“内方”的最好体现 84
3. 领导者不能干恃能而骄的傻事 89
4. 以修身养性蓄成领导之势 91
5. 气度能让一个领导者与众不同 96
6. 靠宽厚大度撑起头上这片天 98

7. 淡泊名利让领导者逢凶化吉	102
8. 要时刻保留防人的算招	106
9. 凡事多往坏处想一点	109
10. 对心胸狭窄的人须学会顺从	112
11. 少结怨少树敌是不可不知的领导技巧	115

第四章 听方说圆

——听与说的规律要区别把握

听和说是领导者的两项基本功。领导者应懂得能够听进不同的声音，善于调动所有人的智慧的人，才能无敌于天下。但是高明的领导者更懂得有选择地听，只听有益于做出正确决策的意见。领导者不但要会听，更要会说。说，不仅是一种语言的技能，更是智慧的较量。把话说圆是领导者必须拥有的说话技巧。

1. 对别人的意见可以不喜欢但不能不倾听	121
2. 越是耸听之危言越应多听	124
3. 能够容忍下属的指责和冒犯	128
4. 会讲道理才能说服人	131
5. 强辩硬争是说话的大忌	134
6. 找到说服人的诀窍	136
7. 会说话才能办成一般人办不到的事情	138
8. 有理有节的劝说最有效	141
9. 给上级提意见要注意方式方法	144
10. 外交场合的反击要有力度	146
11. 应变是领导者语言艺术的重要组成部分	149

第五章 理方事圆

——变通是领导者不可不知的处世之道

事情总在变化当中，领导者面临迅捷变化的局势，必须反应敏锐，应对得当。天下并没有一招以不变应万变的领导绝学，大多数的情况下，需要领导人以高度的灵活性把事情处理圆满。有时空道理怎么讲都可以，事情做好才是最重要的。

1. 领导者要懂得非常规思维的妙用 155
2. 领导策略要随着对象而变化 157
3. 换一个角度找到解决问题的出路 161
4. 以迂为直是必要的成事通道 164
5. 面临变故应该“稳”字当先 167
6. 在变化中走出一条自己的路 171
7. 大胆地选用和保持冒尖的人才 175
8. 选用人才的标准要因时因事而变 178
9. 随大流者难以成大事 181
10. 寻求最佳的变通时机 185
11. 一个变招可生四两拨千斤的奇效 189

第六章 大方小圆

——张弛有度能把方圆之道的威力最大化

在方圆之道中最难以把握的就是张弛有度四个字。方与圆是领导智慧的精髓，是处世成事的最高原则。但是何时方、何时圆？怎样方、怎样圆？张弛有度就是这些问题的惟一正确答案：于大处紧一点，小处松一松，还有什么问题不能解决呢？

1. 从小事入手抓大事 195
2. 读一行文字，做满篇文章 198

3. 小处付出以求大处收获	201
4. 把家事当成国事来抓	206
5. 做大事不能计较无关紧要的小事	210
6. 有些“大事”也应当作小事来处理	213
7. 一分宽容会得到十分的回报	216
8. 不能干挟私报复的蠢事	218
9. 不计较小事但要防备小人	220
10. 看清把小心眼作为成事手段者的真面目	223
11. 小处设防可避免大处遭殃	227

第七章 己方人圆

——会用人的领导才是最有智慧的领导

用人是领导学中一个无法回避的课题，有关领导的道理有千千万，抓住了用人才算抓住了关键。但是这个看似普通的道理具体运用起来却并不简单，只有摸清己方人圆这个规律才能畅通无阻，即以方正之心看人，以灵活的态度用人。

1. 存心方正才能用正直之人	233
2. 以低用高要给人以相应的尊崇	236
3. 领导者应明白用短则短、用长则长的道理	240
4. 领导者要具有发掘人才潜能的本事	243
5. 特殊情况下对人才要特殊对待	246
6. 用人不能缺少神来之笔	250
7. 有爱才之心就能画出最大的圆	252
8. 把心存异心的人圈在“圆”内	257
9. 让有见识的人脱颖而出	260
10. 宁可改变自己也要留住人才	265
11. 以厚爵重禄拢住人才	268

第八章 亦方亦圆

——领导智慧的至高境界是拆除方与圆的界限

大多数情况下，方与圆是不可分割的。许多事情有方无圆会激化矛盾，堵死回旋的空间，而有圆无方则显得首鼠两端，也未必能成事。只有亦方亦圆、方圆互用才更有可能达成目标。

1. 以方与圆的两手收买人心 275
2. 领导者需要具有特殊的胸怀 279
3. 亦软亦硬才可操纵局面 281
4. 抓住典型做好方圆文章 285
5. 学做一个机智的高手 288
6. 将福祸的命运玩弄于方圆之间 292
7. 在隐与露之间把握方圆之道的妙用 295
8. 学会在轻描淡写间根除强大的对手 300
9. 执其一端是导致失败的根源 304

第一章

有方无圆

——坚守原则问题不放松

领导者不能做随风倒的墙头草，这会让下属无所适从，更会让下属心生鄙夷。领导者是焦点所在，是众人瞩目的中心，只有心中有方寸，在关键问题上坚守原则不手软，才能有效地控制局面。



1. 不给害群之马兴风作浪的机会

任何时候、任何地方、任何单位都会有害群之马不时地跳出来，挑战领导者的权威。对此，领导者大可不必自怨自艾，而应把这看作一种必然现象，当作对自己的领导智慧的磨炼。在这里必须把握一个铁的原则不放松：害群之马跳出来一个就要清理一个，绝不能给他兴风作浪、借以做大的机会。

秦始皇嬴政在原则问题上有方无圆，对害群之马绝不姑息，为今天的领导者提供了丰富的智慧养料。

嫪毐是秦王嬴政的母后赵姬的面首，在太后的支持下，嫪毐的政治实力迅速上升，先是被封为长信侯，赐山阳（今山西太行山东南），与丞相吕不韦待遇一样，而后更是“事皆决于嫪毐”。

公元前 238 年四月，嬴政率领文武官员离开咸阳，前往雍城举行加冕大典。雍城在秦德公元年（公元前 677 年）开始兴建国都，以后历经 295 年，一直到秦献公二年（公元前 383 年），这里一直是秦国首都。秦献公二年，迁都栎阳。秦孝公十二年（公元前 350 年），又迁都于咸阳。由于雍城在秦国历史上的特殊地位，所以凡举行祭祀祖先及各种盛典，均需来此进行。历代国君、后妃以及贵族死后也多归葬于此。

嬴政在雍城蕤年宫如愿地举行了加冕大典和佩剑典礼。剑是古代奴隶主贵族显示身份和地位的重要标志，一般人是绝对禁止佩带的。秦国一直到简公六年（公元前 409 年）才允许官吏可以佩剑，但一般人仍不许佩带。国君也是在举行加冕礼之后方可佩剑。所以，嬴政不仅要举行加冕典礼，正式接手国家事务的管理，同时将一把佩剑佩带在自己的腰上，以显示自己至高的地位。

举行加冕典礼刚刚完毕，从首都咸阳传来消息，信阳侯嫪毐因为嬴政派人调查其不法之事，心中恐惧，先发制人，用伪造的秦王御玺和太后玺调发县卒（地方部队）以及卫卒（宫廷卫队）、官骑

（骑兵）等准备进攻蕲年宫作乱。

获知嫪毐叛乱的消息后，嬴政在众大臣面前显得异常沉着、冷静，他面无表情地听完报告，然后胸有成竹地命令相国昌平君及昌文君调发军队，前往咸阳镇压。实际上，这是一场嬴政早已料到的叛乱，一切他都已经有所安排。

平叛的战斗并不激烈，叛军不堪一击，在强大的秦军面前一触即溃，被斩首数百人，从这个数字也可以看出叛军人数不多。另外，从派去镇压平叛的将领也可以看出，年轻的嬴政根本就没有把嫪毐放在眼里。这两个人，昌平君和昌文君，他们既非名将，又无突出的政绩，甚至连名字都没有留下。昌平君还有点事迹，宋代裴驷《史记集解》载：“昌平君，楚之公子，（秦）立以为相。后徙于郢，项燕立为荆王，史失其名。”而“昌文君名亦不知也”。派去两个不知名的人便轻而易举地将叛乱镇压下去，反映出嬴政有别于众的用兵风格。

叛军被击败，秦王嬴政下令将嫪毐和卫尉竭、内史肆、佐弋竭、中大夫令齐等二十人，全部枭首（斩首后将人头悬挂在高杆上示众），然后将尸体车裂。同时还“灭其宗”，将其家人满门抄斩。他们的舍人，最轻的处以鬼薪（为官府砍柴的刑罚），更多的人则被处以迁刑，共有四千多家被夺爵远徙蜀地的房陵（今湖北房县）。

对于太后，则不能用杀戮的办法，毕竟她是嬴政的亲生母亲。尽管嬴政不接受儒家思想，但提倡孝道并非儒家的“专利”，不过太后确实让嬴政很难堪，心中难以饶恕，于是嬴政把太后迁出咸阳，令其往雍城居住。

收拾完嫪毐，该来收拾吕不韦了。秦王嬴政十年（公元前237年），嬴政下令罢免了吕不韦的相国之职，接着又命令他离开咸阳到食邑地河南去居住。

由于吕不韦执政十几年，对秦国功劳很大，在各诸侯国中威望很高，所以到河南探望吕不韦的人士众多，“诸侯宾客使者相望于道”。得知吕不韦周围的情况后，秦王有些坐立不安了，他怕吕不韦会逃离秦国。那样的话，凭吕不韦现在的威信，联络各国反秦会

第一章 有方无圆：坚守原则问题不放松

给秦国带来危险的。思前想后，既不能派兵前往——出师无名，且易激变；又不便将吕不韦抓回咸阳——抓来也无法处刑，要处刑早就处了还用等到现在吗？最后，秦王想出一个好办法，他派人给吕不韦送去一封信，信中说：“您对秦国有什么功劳呢？秦国封给您河南之地，食十万户；您与秦国有什么亲缘？却号称仲父。带着你的家人到蜀地去住吧。”看到这封信，吕不韦的心都快碎了。它不仅将其对异人、对秦国的功劳一笔勾销，而且暗含杀机。吕不韦知道嬴政的脾气，他不死，事不宁，迁徙到蜀地也是个受罪的命，干脆满足他算了。于是吕不韦饮毒酒自杀，成全了嬴政，时间是秦王嬴政十二年（公元前235年）。

至此，妨碍嬴政治国秉政的两大集团被彻底消灭。秦王嬴政在亲政后两年时间内，就为自己的统治扫清了道路，并且迅速确立起他个人的威望。尽管手段极其残暴不仁，但是秦国人、秦国的大臣，尤其是秦国的武将们，看到了秦国统一的曙光，他们需要这样一个年轻有为、身体健康、处事果断、临阵不慌、能够对敌人无情打击且对统一战争怀有强烈的必胜信心的君主来领导他们消灭六国，结束历经上百年分裂混乱的统一战争，使自己的名字流芳百世。这一点，秦王嬴政没有让他们失望。

❊ 智慧方圆：❊

害群之马的威力是巨大的，轻则制造小麻烦，重则引起大混乱，甚至动摇领导者的根基。在这个问题上任何拖延迟疑、心慈手软的做法都是对自己不负责任。方圆之道告诉我们：在不需要“圆”的时候，那就念好这个独一无二的“方”字经。

领导智慧方圆之道

2. 及时制服越轨的能臣干将

每个领导者都有几个倚为心腹的人，有那么几个善于冲锋陷阵的能臣干将。但是能臣干将的作用也是一把双刃剑，如果他产生异心、行为出轨，其消极影响也会巨大无比。领导智慧要求你必须及时采取行动，任何求“圆”的想法和做法都是危险的。

在中国古代，大凡雄才大略的君主在这一点上都毫不含糊。

汉高祖刘邦处心积虑除掉功高盖世的汉初三杰之一的韩信，就是这一领导智慧的典型体现。

由于在楚汉战争中建立的功勋、所起到的作用，韩信的军事才能人所公认，名望和权势亦因之而有广泛的影响。刘邦曾经在众臣面前说过：“连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”也正缘于此，不能不对他时刻保持高度警惕。在刘邦眼里，韩信是一个不折不扣的危险人物，是新政权潜在的最大威胁。而等到刘邦称帝以后，心怀有私的韩信显然已不仅是隐患的问题，而是确实起了反心。

公元前201年十月，韩信窝藏“头号战犯”原楚国大将钟离昧，使刘邦找到了解决他的突破口。钟离昧原是韩信的故交好友，楚汉战争结束后，钟离昧成为汉王朝通缉归案的要犯，但韩信出于私人交情，将他藏匿。刘邦得知后下诏给韩信，要他速将钟离昧逮捕归案，但韩信出于朋友之情和侠义，拖延未予执行。

刘邦转而征求陈平的意见，陈平问刘邦：“陛下现有兵力，可有取胜把握？”刘邦说：“难以料定。”陈平又问：“陛下属将，有谁比得上韩信文武兼备？”刘邦说：“难以找出。”陈平接着说道：“兵难胜楚，将不及信，若发兵征讨，促成战事，恐韩信不反也要反了。而且一旦兵戈相见，胜负实难料定。此非上策，我为陛下担心。”刘邦忙问陈平：“那该咋办？”陈平想了想说：“有人上书说信反，信知否？”刘邦说：“时间不长，信恐不知。”陈平这才献策