

南怀瑾

南怀瑾讲述

南怀瑾谈领导的艺术 与说话的艺术

南怀瑾先生
长期精研国学，
对儒、道、佛皆有精湛造诣，
兼通诸子百家、诗词歌赋、天文历法、医学养生，
学贯中西，堪称一代宗师。
他常以亲身经历和独到见解，
结合历史事实和先哲智慧，
阐扬优秀传统、人生哲学，
帮助现代人了解中国文化、历史、哲学的精深奥秘，
并进一步建立文化归属感，
增强民族自信心。

南怀瑾

南怀瑾讲述

南怀瑾谈领导的艺术
与说话的艺术

图书在版编目(CIP)数据

南怀瑾谈领导的艺术与说话的艺术/南怀瑾讲述.
—2版.—上海:上海人民出版社,2014
ISBN 978-7-208-11832-4

I. ①南… II. ①南… III. ①领导艺术—通俗读物②
语言艺术—通俗读物 IV. ①C933.2-49②H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第246183号

责任编辑 马瑞瑞
封面设计 陈楠

南怀瑾谈领导的艺术与说话的艺术

南怀瑾 讲述

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

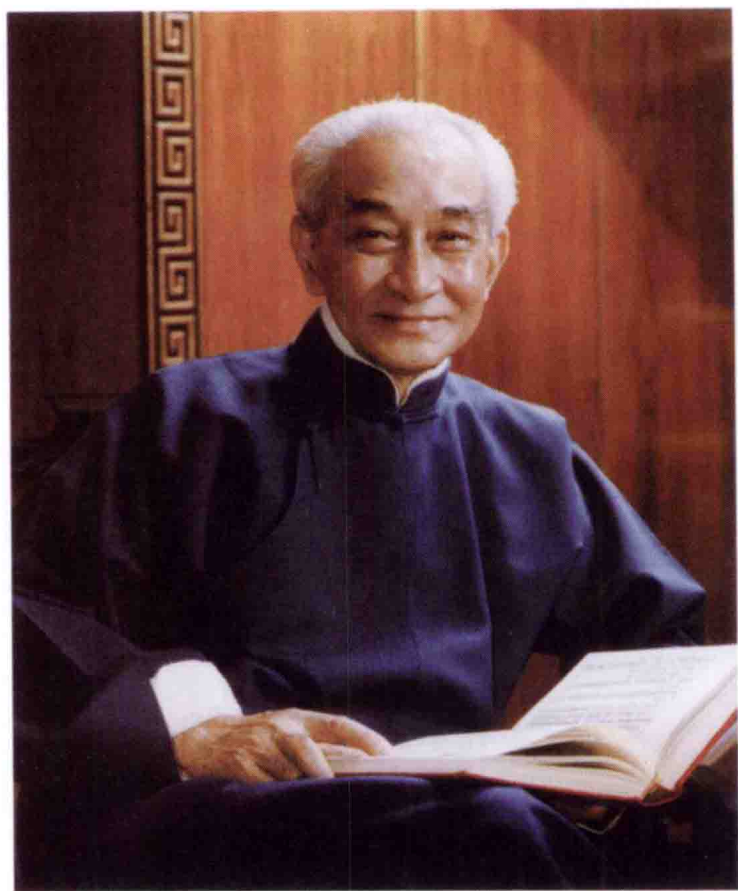
上海中华商务联合印刷有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 5 插页 3 字数 75,000

2014年5月第2版 2014年11月第2次印刷

ISBN 978-7-208-11832-4/B·1020

定价 26.00元



尚懷琦

出版说明

南怀瑾先生一九一八年诞生于浙江温州乐清一个世代书香之家，抗日战争时期投笔从戎。后赴台湾，执教于台湾文化大学、辅仁大学。又远赴美国、欧洲等地，考察讲学。门生弟子遍天下。先生长期精研国学，读书数十万卷，于儒、道、佛皆有精湛造诣，兼通诸子百家、诗词歌赋、天文历法、医学养生诸学，对西方文化亦有深刻理解，学贯中西，著作等身，堪称一代宗师，在中西文化界享有巨大声望。

南怀瑾先生关心国家统一、民族振兴大业，一生致力于复兴中华优秀传统文化。近年来，以望九高龄，仍奔走各地，建立学堂，讲解传授，为弘扬、传承民族传统文化之精粹尽心尽力。其成就贡献，举世称誉；其执著精神，感人至深。

南怀瑾先生著述等身，不落窠臼，常以其亲身经历和独到见解，结合历史事实和先哲智慧，阐扬优秀

传统、人生哲学,使现代人得以了解中国文化、历史、哲学的精深奥秘,并帮助现代中国人进一步建立文化归属感,增强民族自信心。

《南怀瑾谈领导的艺术与说话的艺术》选编自南怀瑾先生的《论语别裁》、《孟子旁通》、《老子他说》、《历史的经验》等著作,其中《谈领导的艺术》分为“领导者的智慧”、“领导者的器度”、“领导者要能识人”三大部分三十三题;《谈说话的艺术》分为“义利之辨”等四十题,可使读者在轻松的阅读中,为处理好亲友、团队、公司等各种关系,获取有益的经验与智慧。

本书原为台湾老古文化公司以《南怀瑾谈领导的艺术》和《南怀瑾谈说话的艺术》为题分别出版,现合为一书,以简体字予以重排,以饯读者。

上海人民出版社
二〇〇九年七月

上篇 领导的艺术

领导者的智慧	003
用人至重	003
攻心为上	004
经济的三脚架	005
百姓能安居乐业	006
不被捧坏	007
要有社会责任	007
做明白人	008
自知知人	008
超脱毁誉	009

用人不疑	011
派系问题	012
如何明罚？明察？明赏？	013
专权	014
优与不敏	015
廉而过洁？	016
不能过忠	017
分寸之拿捏	018
敌人就在身边？	020
懂得请教	021
领导者的器度	023
犯颜进谏	023
不偏信耳目	025
全才难求	025
处理纠纷	026
冬天的对话	027
罪在朕躬	029
善于用人	030
博采众议而有取裁	033
领导者要能识人	034

识人如辨物	034
人性的正反面	035
正臣的风范	038
圣臣	039
大臣	040
忠臣	040
智臣	041
贞臣	042
直臣	042
恕臣之道	042
率直之臣	043
辞讷聪敏	044
冒险犯难	044
秉公守法	045
不欺世盗名	046
人微言不轻	047
孤特而执节	047
不正之臣	048
具臣	048
谏臣	049

奸臣	049
谗臣	050
贼臣	051
亡国之臣	051
领导人用人的九个顾虑	052
立小忠以售大不忠	052
貌厉而内荏	053
害同侪以专朝	054
进邪说以乱是	054
因赏以偿恩,因罚以作威	055
欺君罔上	055
托重臣以自结	056
苟合以求进	057
悦主意以求亲	057

下篇 说话的艺术

义利之辨	061
玩弄仁义的权智	064
虽有台池鸟兽,岂能独乐哉?	066

五十步笑百步	069
涂有饿莩	071
率兽食人	072
始作俑者	074
望之不似人君	075
从一只牛的故事说起	078
缘木求鱼	087
乐岁终身苦,凶年不免于死亡?	089
以同理心来诱导之	090
独乐乐,不如众乐乐	091
林园与治道	096
流连忘返	100
寡人有疾,寡人好货	104
寡人有疾,寡人好色	106
臣弑其君可否?	108
学非所用 用非所长论	109
苏秦口辩轻取十城	111
姜太公智言——出尔反尔	114
强为善而已矣?	116
行或使之 止或尼之	120

说难	123
多闻阙疑,慎言其余,则寡尤	125
御人以口给	126
失言与失人	127
一言兴邦 一言丧邦	128
言必有中	131
随机施教	132
其言也切	133
言不及义	133
巧言乱德	134
说话难 难说话	135
隐居放言	136
不知言,无以知人	136
讷于言	137
听其言而观其行	137
看个人资质说话	138
装模作样	138

附录 选摘自《格言联璧》

上 篇
领导的艺术

领导者的智慧

用人至重

中国文化大致分为君道、臣道和师道。君道是领导的哲学与艺术；臣道也包括了领导的艺术。

曾子曾经提出一个原则：“用师者王，用友者霸，用徒者亡。”我们的历史经验中，“用师者王”，像周武王用姜太公，称之为尚父，这称呼在古代是很尊重的，当然不是现代所说干爹的意思，但非常非常尊重，是对尊长一辈的人，才能称呼的。

历史上列举汤用伊尹，周文王用吕望（姜太公），都是用师，就是领导人非常谦虚，找一个“师”来“用”，便“王天下”成大功。

至于齐桓公用管仲，汉高祖用陈平、张良之流，刘备用诸葛

亮等等，都是“用友者霸”的好例子。

至于“用徒者亡”，是指专用服从的、听命的、乖乖的人，那是必然会失败的。

攻 心 为 上

孟子向齐宣王说，假如我自己的故国——邹，和现在南方的强国——楚国打仗。你看是哪一方面胜利？齐宣王说，那当然是楚国会打胜的。

于是，孟子说，这是很容易明白的道理，小国当然不能去敌对大国，你齐国虽有千里之广的土地，但却只占了天下的九分之一而已。你现在以九分之一的力量想去征服其他九分之八的力量，以达到称霸天下，统一中国的目的，就等于邹国去打楚国一样，最后一定是失败的，而失败的后果就严重了。

所以你最好从根本思想上，重作考虑，放弃用武力统一天下的想法，改变国策，从实施仁政做起，使天下读书人——知识分子，想做官的人，都愿意做你的干部；所有的农人，都喜欢到齐国来耕种；所有的商人，都愿意到齐国来做生意；而观光客们也都

愿意到齐国来游览；国际上，所有对他们领导阶层不满意的，都到齐国来投靠你。

到了这个地步，虽然你不动一兵一卒，谁又能和你相对抗呢？

经济的三脚架

讲到“齐家、治国、平天下”之道，必须先要了解群众、资财、权力三者之间，犹如三根木杆捆在一起的三脚架，缺少一杆就站不起来了。尤其对一个国家的“治国”之道，没有良好的经济财政，必然就没有一个完整美好的政权，那是古今中外千古不易的大原则。

你只要看看每一朝每一代的兴亡史迹，就能发现最后促使衰败的，必定是先由财政、经济上产生的崩溃。

在中国文化一贯的传统观念，尤其是以儒家道家为主流的学术思想中，认为要解决经济、货财的问题，使“国家天下”得到“治平”的境界，只要从政治上做好，便可达到“物阜民丰”，国家和人民，就都可以“安居乐业”了。