

俗理典
通管经

中层领导的 方与圆

[安上和下做强自己的管理智慧]

李伟◎著

对上司学周瑜：外托君臣之义，内结骨肉之恩，言必行，计必从，祸福共之。
对下属学吴起：爱民如子，令其马首是瞻，遇险则不避刀锋，欣然赴死。

THE
SQUARE
AND ROUND MID-LEVEL

当代世界出版社

THE SQUARE

AND ROUND MID-LEVEL

中层领导的 方与圆

[安上和下做强自己的管理智慧]

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导的方与圆 / 李伟著. —北京: 当代世界出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0682 - 5

I. 中… II. 李… III. 领导艺术—通俗读物 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 200918 号

书 名: 中层领导的方与圆

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路4号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908404

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 20

字 数: 300 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

印 次: 2011 年 1 月第 1 次

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0682 - 5

定 价: 39.80 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

前言

方圆乃立身之本

——一方一圆才是文武之道

中层主管处于中间位置，上有领导，下有下属，不能事事做主，却要事事负责；既要取得领导的信任，又要争得下属的支持，所以，中层领导者上挤下压，是个很难担当的角色。李嘉诚曾说过：“做中层领导，就是对方与圆、伸与屈的掌握和运用，且要达到出神入化的地步。”

所以，中层主管上任，怎么样快速地融入到新组织中去，落地生根，稳固自己的位置，成为新集体的灵魂人物？诸多难题，非精通方圆者，不能为之。

“方”是说做人就要遵循规矩，遵循法则。做官要奉公清廉，为商要诚信守法，做人要光明磊落……指一个人做人做事有自己的主张和原则，不被外界所左右，方为做官之本。

“圆”绝对不是圆滑世故，更不是平庸无能。“圆”是圆通，是一种宽厚、通融，是大智若愚，是与人为善，是心智的高度健全和成熟。不因洞察别人的弱点而咄咄逼人，不因比别人高明而盛气凌人，坚持自己的主张而不让人感到压迫和惧怕，潜移默化而不是强加于人。

中层主管者对大事、原则问题要一丝不苟、不能让步，说话办事不坚持原则，丢掉的就是人格和尊严；对小事、非原则问题要糊涂些，学会忍耐，受得住委屈，耐得住寂寞，这就是原则性与灵活性的统一。

中层领导的方与圆 THE SQUARE AND ROUND MID-LEVEL

除非是涉及原则性的问题要搞清楚是非曲直之外，对一些无关紧要的事，不能抓住不放，绝不能简单问题复杂化，本来没有多大的事，却非要寻根问底，论出个我是你非。

因此，中层主管者应采取方圆兼顾的策略。正如人走路，只会向前是不行的，还要懂得曲径通幽。一个人如果过分的有棱角，就会伤到别人，就容易四处碰壁、不受欢迎，容易受到挫折；但是如果太八面玲珑，圆滑透顶，总喜欢用计谋，处处想占便宜，又会让人不信任、害怕和疏远。

所以说，做中层领导要有方有圆，方圆结合。需方则方，需圆则圆，一方一圆，才是文武之道。

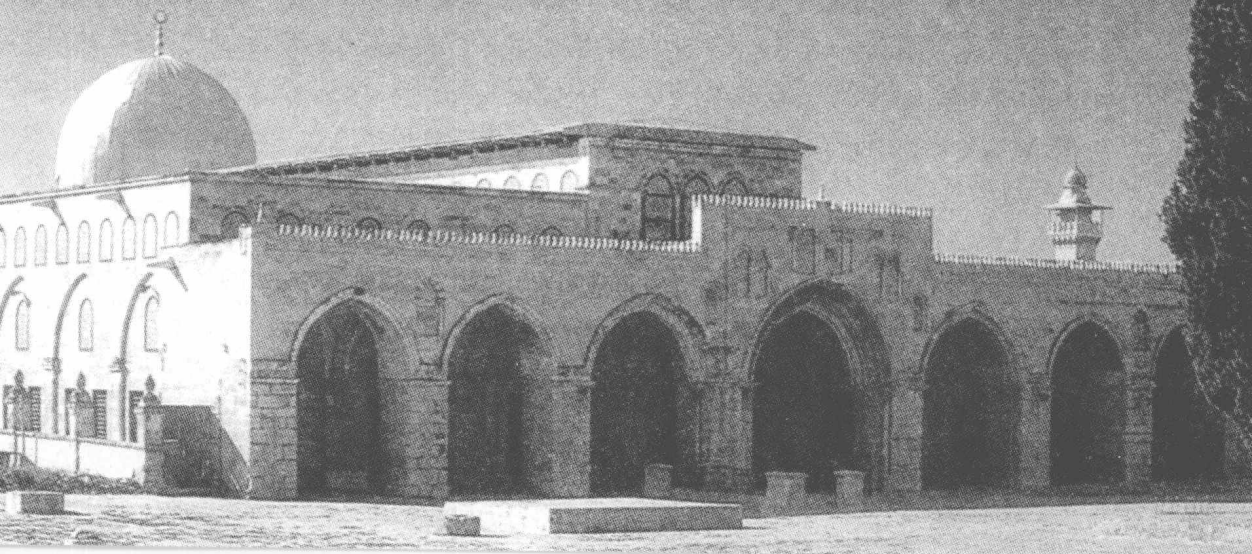
李 伟

2010年7月于北京

43. 功劳再大也要低调/43
44. 送给下属让他意外的礼物/44
45. 君子不立于危墙之下/45
46. 主动权并非永远掌握在领导者手中/46
47. 走艰苦奋斗之路/46
48. 不做权力的奴隶/47
49. 保持沉默可以不战而胜/48
50. 积极主动是处理好事务的前提/49
51. 过于顺利的环境并非好事/50
52. 以德服人/51
53. 请告诉我你的一切/52
54. 穿戴要分场合/53
55. 每天早起一点点/54
56. 别为面子失去“位子”/55
57. 真正的领导权来自影响力/55
58. 到什么地方说什么话/56
59. 使功不如使过/57
60. 沟通是解决一切问题的基础/58
61. 情绪稳定是担当大任的标志/59
62. 撒上一层新土，夯实，再撒上一层新土/60
63. 木秀于林，风必摧之/61
64. 要下属看到工作成果，明白工作意义/62
65. 男儿自立，须有倔强之气/63
66. 赞赏胜于金钱/64
67. 练就你的双重性格/65
68. 与志向远大者为伍/66
69. 知有所不为，而后知有所为/67
70. 从来没有人会踢一只死狗/68
71. 责任胜于一切/69
72. 不要试图搞垮你的上司/70
73. 小公司管事，大公司管人/71
74. 意气用事者，常给人可乘之机/72
75. 与不走运的人保持距离/73
76. 没有激情，你能打动谁/74
77. 不要贸然进入陌生的行业/75
78. 别跟上司称兄弟/75
79. 做自己最擅长的事/76
80. 领导对你很客气，你要多留神/77
81. 考察下属的个性特征/78
82. 通过自我调节，形成良好的性格/79
83. 运筹于帷幄之中/80

目录

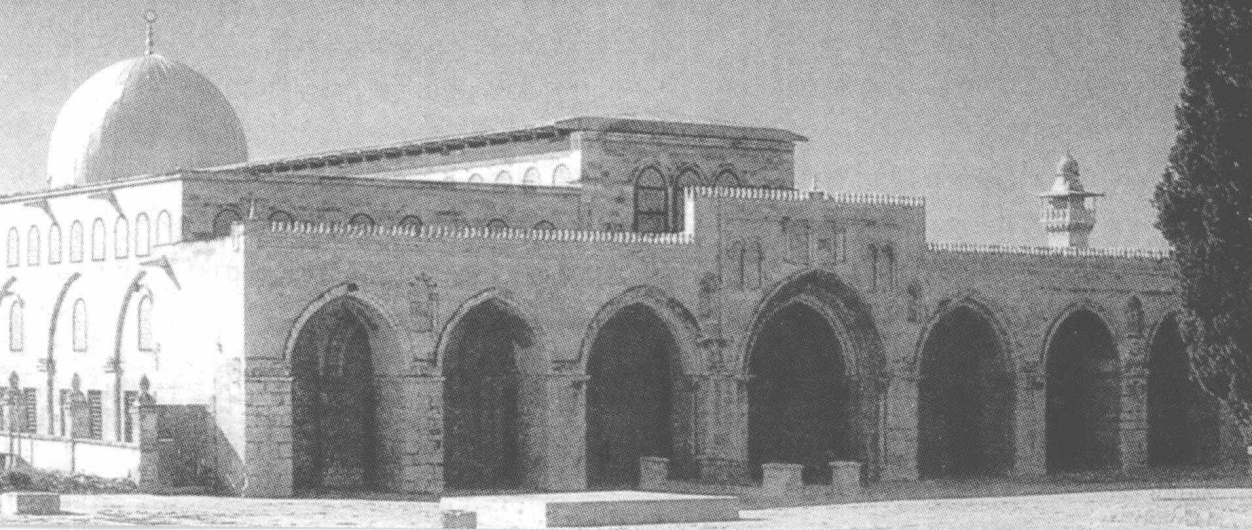
CONTENTS



125. 忠诚是所有美德的基础/121
126. 不欠任何人情，能做到真正威严/122
127. 贵人语迟/123
128. 重视“防火者”/125
129. 做事情一定要按规矩来/126
130. 亲近多谋善断之人/127
131. 小道消息勿信以为真/128
132. 求全责备是用人大忌/128
133. 三分之一效应/129
134. 惩罚要“精确制导”/130
135. 忍得一时之气，免却百日之忧/131
136. 不要人云亦云地忙着给自己定位/132
137. 吸引人才三要素/133
138. 不做“暴发户”/134
139. 率直的心胸，是一种重要的成功品质/135
140. 人贵在有先见之明/136
141. 投射效应/137
142. 从别人的观点来看问题/138
143. 基层单位不需要“政治家”/140
144. 有明确目标的人，会受到尊敬与注目/141
145. 物以类聚，人以群分/142
146. 别让看家本领成为你的致命伤/143
147. 不要试图让所有人都喜欢你/145
148. 变无用为大用/146
149. 入乡随俗，不做另类/147
150. 正当的折衷/148
151. 不说硬话，不做软事/149
152. 人情留一线，日后好见面/150
153. 时时调整与下属的距离/150
154. 有实力的人敢说“不”/152
155. 所有人都是重要的/153
156. 时刻保持“领袖姿势”/154
157. 先进圈子后成功/155
158. 越有实力的人，越是坦诚/156
159. 不矜细行，必累大德/157
160. 狭路相逢勇者胜/158
161. 驾驭小人下属的五种方法/159
162. 善待你自己/160
163. 杀人不过头点地/161
164. 重视新人的观点/162

目录

CONTENTS



1. 看似精明的人，却不易成功

在《红楼梦》中，有这么几句话描述薛宝钗：“唇不点而红，眉不画而翠，脸若银盆，眼如水杏。罕言寡语，人谓安分随时，自云藏愚守拙。”前几句是说她面相好，大方、老实、美貌。后几句说她处世娴静、端庄，所以贾府上上下下都喜欢她。她待人接物极有讲究，且善于从小事做起：元春省亲与众人共叙同乐之时，制一灯谜，令宝玉及众裙钗粉黛们去猜。黛玉、湘云一千人等一猜就中，眉宇之间甚为不屑，而宝钗对这些“并无甚新奇”、“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思”。有专家对此一语道破：此谓之“装愚守拙”，因其颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训，实为“好风凭借力，送我上青云”之高招。

如果你觉得薛宝钗这个人有些做作，那么就看看金庸笔下那个人见人爱的郭靖吧。想想看，他四肢发达，头脑简单，所有的聪明人都把他当成弱者，忙不迭地为他出谋划策，江南七怪为他贡献了下半辈子，全真派老道守着内功心法不肯指点梅超风和那个身份高贵又天资聪颖的杨康，却不远千里到他身边手把手地教他；九阴真经、降龙十八掌是人人都想要的，却无一例外地落到他的手上。

人们常说“傻人有傻福”，为什么？因为任何人都喜欢关照弱者。

看似精明的人成功起来却要难一些，因为你还未开口，别人已经把你当成了假想敌——和防备着你的人合作总会有些困难。或者周围的人觉得你有不错的资质，对你的期望过高也是一种阻力，因此你让他们失望的概率会更高。

孔子年轻的时候受教于老子，老子曾对他讲：“良贾深藏若虚，君子盛德若愚。”即善于做生意的商人，总是隐藏其宝货，不令人轻易见之；君子之人，品德高尚，而外表却显得愚笨。其深意是告诫人

们，过分炫耀自己的能力，将欲望或精力不加节制地滥用，是毫无益处的。

中国旧时的店铺里，在店面上是不陈列贵重货物的，店主总是把它们收藏起来，只有遇到有钱又识货的人，才告诉他们好东西在里面。倘若随便将上等商品摆在明面上，岂有贼不惦记之理？不仅是商品，人的才能也是如此。俗话说“满招损，谦受益”，才华出众而又喜欢自我炫耀的人，必然会招致别人的反感，常吃大亏却不自知。所以，无论才能有多高，都要善于隐匿，即表面上看似没有，实则满腹经纶。



中层领导智慧：

俗话说“满招损，谦受益”，才华出众而又喜欢自我炫耀的人，必然会招致别人的反感，常吃大亏却不自知。

2. 受人攻击，意味着你很重要

在美国，如果你是一个普通人，发生了跟克林顿类似的事情，估计最坏的结果也就是跟妻子说声“Bye - bye”，绝不会弄得在全世界人面前出丑。但你是总统，事情就不能这么简单了。谁让你是总统呢？

在美国，最受人批评、指责与严厉攻击的人，不是歹徒，也不是罪犯，而是美国的头号人物——总统。

任重道远的人往往也是最受人攻击的人，这种情况几乎在每个行业都一样。它正说明了你的价值所在。

我们每天都能在报纸上发现某明星又跟自己的第八任丈夫离婚了，某国的领导人因为涉嫌贪污被抓起来了，某球星在一家口腔医院补了一颗牙齿，某歌星嫁给外国富豪三年了，说还是中国的男人好等等。世界上每天都发生那么多的事情，但媒体却始终围着这些公众人物打

转转，道理很简单，就因为他们是公众人物。这些人应该都是在某个领域取得了成功的人，既然爬到了高处，那就要好好体会体会“高处不胜寒”的滋味。

在军队中，高级将领通常都被传言弄得焦头烂额，几乎无法忍受，但一个普通士兵绝不会有此烦恼。

当你日益位高权重，你就应该预期到会有更多的批评与指责落到你的身上。

当人们把你攻击得体无完肤的时候，你应当把它当作是你“继续在成长”的一个必然现象。或许，在你开始创业的时候，你的潜意识中就是想做一个出人头地的公众人物，想成为人群的中心。

所以，既然你已经是公众注意的焦点人物了，那就应当有接受攻击的心理准备。然后，不要理会那些攻击，继续做你自己的事情，而且要越做越好。



中层领导智慧：

当你日益位高权重，你就应该预期到会有更多的批评与指责落到你的身上。

3. 可以温和，但绝不软弱

在管理活动中，软与硬的两手是相辅相成、密切联系的。如果有所偏倚，自己便要吃亏。为人不能太软，那样会给人以没用的感觉，都觉得你好欺负，于是就自然而然地会经常受到别人举止、言语、态度的戏弄与伤害。由于人性中有着天然的弱点，人们总多少有点欺善怕恶的毛病。因此，人可以温和，但不可以软弱。

然而我们也不能走到事物的反面，不可以总是态度强硬，好勇斗

狠。一个人太强硬，必然使人觉得他头角峥嵘，浑身是刺。

这种强硬积累到一定限度，会导致难以预料的后果，以至于弄得千夫所指，触犯众怒，到时候谁也救不了你。

在平时人们更多的还是要软硬兼施，因为生活是复杂的，人们的心情是多变的，在不同的事情上，人们会采用不同的态度和策略。所以，我们还要表现得灵活一点，针对不同的情况，随机应变，采用多样的方法。涉世不深、初入社会的人，或者过分软弱、过分善良，或者是态度固执、目空一切，因此更有必要了解软硬兼施的效用，学些软硬两手交替使用的谋略与机变。



中层领导智慧：

由于人性中有着天然的弱点，人们总多少有点欺善怕恶的毛病。因此，人可以温和，但不可以软弱。

4. 适当的独处

一个人越是不同凡俗，就越伟大，也越孤独。孤独使他更加深刻、更加明智地观察生活。

也许是因为人类的孕育过程就是孤独的，要独自在母体中进行孤独的预演，而不像群生的浮游生物那样，从生命形成的一刹那，就生活在一个群体中，处于一种“社会化”的状态。因此，伴随我们人生的，除了社会之外，也还有孤独。这种深层次的孤独，促使我们在生活中要有适当“孤独”，一个人独处。

一个人适当地独处，对我们的人生，不但没有坏处，反而可以培养一个人独立思考问题的能力。

人需要在一定的社会里才能健康成长。但是，不知道你是否留意，

婴幼儿是很喜欢一个人玩耍的，即使有家长或别的孩子在场，他也很少顾及。这或许是孩子在母体中独处的一种记忆吧。老人不喜欢孤独，但却喜欢独处，像是对母体中独处的一种美好回忆，在生命的起点和终点，我们都表现出一种生命本原的色彩。这不能不说是个很有趣的现象。

我们说“适当的孤独”，为的是和诸如幼年丧母、中年丧妻、老年丧子以及由于各种各样的原因被抛出人群的茕茕子立的孤独相区别，后一种孤独对人生只有坏处绝无益处。“适当的孤独”，是人生某种独特价值的秘密阵地，是容纳难以摆脱的情感的舞台。这种孤独，在繁琐的世界中寻找简练，在闹市中寻找静谧，在世俗的冲击中寻找脱俗，在违心的随俗中寻找自洁，在不平的人生遭际中寻找平静。可以说，适当的孤独是我们人生的一种修炼。



中层领导智慧：

一个人越是不同凡俗，就越伟大，也越孤独。孤独使他更加深刻、更加明智地观察生活。

5. 不能有“离不开的人”

法国前总统戴高乐有一个座右铭：“保持一定的距离！”这也体现在他和顾问、智囊和参谋们的关系上。在他十多年的总统岁月里，他的秘书处、办公厅和私人参谋部等顾问和智囊机构，没有什么人的工作年限能超过两年以上。

他对新上任的办公厅主任总是这样说：“我任用你两年，正如人们不能以参谋部的工作作为自己的终生职业一样，你也不能以办公厅主任作为自己的职业。”这就是戴高乐的规定。这一规定出于两方面

原因：一是在他看来，调动是正常的，而固定是不正常的。这是受部队做法的影响，因为军队是流动的，没有始终固定在一个地方的军队。二是他不想让“这些人”变成他“离不开的人”。这表明戴高乐是个主要靠自己的思维和决断生存的领袖，他不容许身边有永远离不开的人。只有调动，才能保持一定的距离，而惟有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气，也就可以杜绝年长日久的顾问和参谋们利用总统和政府的名义营私舞弊。

戴高乐的做法是令人深思和敬佩的。没有距离感，领导决策过分依赖秘书或某几个人，容易使智囊人员干政，进而使这些人假借领导名义，谋一己之私利，最后拉领导干部下水，后果是很危险的。



中层领导智慧：

调动是正常的，而固定是不正常的。只有调动，才能保持一定的距离，而惟有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气。

6. 大智若愚才是真正的聪明

在《论语·公冶长篇》里，孔子谈到了一个人，就是春秋时期卫国的一个大夫，姓宁名俞，谥号武，尊称为宁武子。宁武子历经卫文公、卫成公两朝，两个朝代一个政治清明，一个政治混乱，而宁武子都能安然地做卫国大臣。孔子说宁武子在国家太平时节，显得很聪明；在国家昏暗时节，便表现得很愚笨。孔子叹道，宁武子的聪明，别人赶得上；宁武子的愚笨，别人就赶不上了。

我们常用“愚不可及”来批评、挖苦蠢人蠢事。可读了《论语》这段话，才知“愚不可及”其实是语带褒义的。孔子这里说的宁武子

的“愚”，其实是一种真正的聪明，是大智若愚。一个人聪明能干，在环境好的情况下，可以尽情发挥。可在环境恶劣时，如果聪明过分显露，就可能招来嫉恨、打击。这时把聪明掩藏起来，表现得碌碌无为，甚至傻子一般，就能有效地保护自己，从而减少外界的阻力，不动声色地做些踏踏实实的事。

杨修是曹操手下的一位主簿，就是秘书一类的官。杨修这个人非常聪明，但不懂得该收敛时需收敛，特别是在曹操这样一个嫉妒心、猜疑心极强的上司手下做事，更需要“守之以愚”。而杨修却恃才放旷，“数犯曹操之忌”。

杨修实在是太不聪明了，他不可能不了解曹操的为人。曹操爱玩弄小聪明，你就让他自鸣得意去好了，何必一次一次去点破呢？又不是什么原则问题，杨修完全可以装的愚一些，心中暗笑就是了。可他不，非要在妒忌心极强的曹操面前显示自己的高明，结果把命也送了。

现实生活中，大的政治环境、社会环境是正常的，宽松的，清明的，但也难免遇到小环境不好的情况。比如，有的单位人际关系很复杂。在这种情况下，你不妨“愚”一些，不去说三道四，不锋芒毕露，不四处树敌，不卷入人际是非中。

如果真发现了坏人坏事，也不要硬碰硬，不要打草惊蛇，可以通过有利于保护自己的渠道举报。——借用台湾作家刘墉的一句话“我不是教你诈”，而是教你在恶劣的环境里既坚守正义，又保护自己。

做人处世，难得糊涂。人的弱点，就是在为个人的谋划上太聪明，结果常常是“聪明反被聪明误”。



中层领导智慧：

借用台湾作家刘墉的一句话“我不是教你诈”，而是教你在恶劣的环境里既坚守正义，又保护自己。

7. 真实的你更容易产生魅力

美国心理学家阿伦森发现，有威望的人，当他出现了小小错误或缺点的时候，他的威望不会降低，反而会提高，他称之为“犯错误效应”。

现实生活中确实是这样的，当我们看到自己崇尚的人，他下棋“耍赖”的时候，或在正式场合脸上露出了一个孩子似的顽皮笑容时，我们马上就更喜欢他了。甚至，当他出现了一个常人也犯的简单错误时，我们还会为他辩解，说是可以理解。这是因为崇拜、崇尚本身就拉开了我们与他们的距离，而距离与感情是对立的，距离越近感情越深。所以，当“错误”把他们与我们拉近的时候，我们在感情上就更加因相通而接近他。这告诉我们，不必把自己掩盖起来，真实的自己更容易产生魅力。

德鲁克曾经说过：“有力的领导并不依赖于超凡魅力，超凡魅力本身并不能保证领导人的卓有成效。”



中层领导智慧：

当“错误”把他们与我们拉近的时候，我们在感情上就更加因相通而接近他。这告诉我们，不必把自己掩盖起来，真实的自己更容易产生魅力。

8. 知道太多的秘密是件危险的事

如果过多介入上司的私生活，说明你已经脱离了与上司的正常关系，那么了解上司的个人秘密和事业上的秘密，对你更没有好处。

上下级间确可建立友谊。但友谊过头，过多地参与上司的秘密，却是极其危险的。亲密的关系有一种平等化的效应，这可能扭曲上司与你之间正常的上下级关系。你应明白，越是亲近上司，上司的要求便越多，总有一天，你会难以满足上司的胃口，你从此便失信了。

过多地与上司往来可能会得到上司密友或宠儿的名声。这样一个名声会使同事们讨厌或不信任你，甚至有些人会想尽一切办法拆你的台，谁知道你与上司神秘兮兮的样子是不是意味着一些阴谋或小算盘呢——人们总会本能地反感。

总之，在你和上司的关系中有一些禁忌，千万不可触犯。即便是上司拉你进来，你也要保持足够清醒的头脑。

如果要做，也要做上司事业上的朋友。当然，如果你能因此获得上司私人朋友的地位，将是最为完美的。



中层领导智慧：

上下级间确可建立友谊，但友谊过头，过多地参与上司的秘密，却是极其危险的。

9. 手别伸得太长

每个人都有自己的既得利益，这些利益不外是由职权或地位而来。即使你是出于公心，只要是你的所言所行超出了自己的权限，必然要招来别人的猜忌。

唐朝的王叔文经常陪太子下棋。有一次下棋时，太子和人议论政事，谈到了宫市的弊端。所谓“宫市”，就是宦官在民间以低价强行购物。太子说：“我正打算向圣上反映此事。”在场的人都称赞太子贤明，只有王叔文没有说话。众人走后，太子留下王叔文，问他为什么

不说话。王叔文说：“太子的职责就是侍奉皇上的饮食起居，早晚问安，不宜议论宫外的事。皇上如果疑心太子是在收买人心，如何辩解呢？”太子听了这话后大吃一惊，说：“不是先生指点，我哪能明白这个道理！”

俗话说“不在其位不谋其政”，这是古代人们在凶险的仕途中用以自保的韬略。虽然消极的成分有不少，但也不是没有一定的道理。处高位的人往往喜欢参与，显示自己的权威和才能，似乎自己无所不能。他不知道自己做得多，他人就做得少了；自己的才能太显露了，他人的才能就得不到发挥。做领导不是要和他人比试才能，而是要让他人发挥才能。所以《尚书》说，对司法方面的事，不要越俎代庖，要让有关的官员去治理。太子与皇上本为父子，王叔文还非常郑重地提醒太子要避嫌，更何况其他的人了？这一招“不谋其政术”，高就高在尊人之位、尊人之言，既留有余地，又守住了自己的本分。



中层领导智慧：

即使你是出于公心，只要是你的所言所行超出了自己的权限，必然要招来别人的猜忌。

10. 打脱牙，和血吞

在中国历史上，政治斗争极其复杂，有时更是瞬息万变。忍受暂时的屈辱，磨练自己的意志，寻找合适的机会，也就成了一个成功者所必不可少的心理素质。

曾国藩在历史上最令人称奇的原因，既不是他以文人带兵剿灭了声势浩大的太平天国，成了拯救大清命运的“中兴之臣”，也不是他是清朝二百年来权势最大的汉人，而是因为他的成功是在朝廷对汉人