

# 领导谋略通鉴

· 理想藏书系列 ·

双明

主编



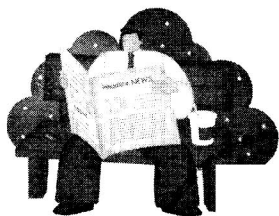
方圆之道

吉林大学出版社

# 领导谋略通鉴

方圆之道

双明 主编



吉林大学出版社

# 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 ..... (1)
2. 及时制服越轨的能臣干将..... (3)
3. 时刻握紧手中的指挥棒 ..... (7)
4. 在大是大非的问题上坚守底线 ..... (9)
5. 以胆识和手段为自己撑腰 ..... (12)
6. 用好赏与罚这两杆公平秤 ..... (15)
7. 对作奸犯科者要高举杀威棒 ..... (16)
8. 必要的时候勇于拿自己开刀 ..... (18)
9. 要有为下属挺身而出的胆魄 ..... (20)
10. 在原则问题上犯不得丝毫糊涂 ..... (21)
11. 推行变革要以强力的手段 ..... (23)



## 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..... (25)
  2. 威严的领导形象是可以“制造”的 ..... (30)
  3. 一味打压不是树威的最佳途径..... (34)
  4. 放下架子才能搭起领导者成事的梯子 ..... (37)
  5. 听得进意见才能撑得起场面 ..... (39)
  6. 想成大气候要有招徕人才的手段..... (41)
  7. 要懂得“曲径通幽”的妙用 ..... (44)
  8. 领导者要黑脸白脸一起唱 ..... (45)
  9. 威严中不妨透出一些人情味 ..... (47)
  10. 抓住对手的把柄为我所用 ..... (48)

## 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 ..... (52)

2. 在大政方针上见识深远是“内方”的最好体现 .....	(54)
3. 领导者不能干恃能而骄的傻事 .....	(57)
4. 以修身养性蓄成领导之势 .....	(58)
5. 气度能让一个领导者与众不同 .....	(62)
6. 靠宽厚大度撑起头上这片天 .....	(63)
7. 淡泊名利让领导者逢凶化吉 .....	(66)
8. 要时刻保留防人的算招 .....	(69)
9. 凡事多往坏处想一点 .....	(71)
10. 对心胸狭窄的人须学会顺从 .....	(73)
11. 少结怨少树敌是不可不知的领导技巧 .....	(75)

## 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 .....	(78)
2. 越是耸听之危言越应多听 .....	(80)
3. 能够容忍下属的指责和冒犯 .....	(83)
4. 会讲道理才能说服人 .....	(85)
5. 强辩硬争是说话的大忌 .....	(87)
6. 找到说服人的诀窍 .....	(88)
7. 会说话才能办成一般人办不到的事情 .....	(89)
8. 有理有节的劝说最有效 .....	(91)
9. 给上级提意见要注意方式方法 .....	(93)
10. 外交场合的反击要有力度 .....	(94)
11. 应变是领导者语言艺术的重要组成部分 .....	(96)



## 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 ..... (98)
2. 领导策略要随着对象而变化 ..... (100)
3. 换一个角度找到解决问题的出路 ..... (103)
4. 以迂为直是必要的成事通道 ..... (104)
5. 面临变故应该“稳”字当先 ..... (106)
6. 在变化中走出一条自己的路 ..... (109)
7. 大胆地选用和保持冒尖的人才 ..... (111)
8. 选用人才的标准要因时因事而变 ..... (113)
9. 随大流者难以成大事 ..... (115)
10. 寻求最佳的变通时机 ..... (118)
11. 一个变招可生四两拨千斤的奇效 ..... (120)

## 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 ..... (122)
2. 读一行文字，做满篇文章 ..... (124)

3. 小处付出以求大处收获 .....	(126)
4. 把家事当成国事来抓 .....	(129)
5. 做大事不能计较无关紧要的小事 .....	(131)
6. 有些“大事”也应当作小事来处理 .....	(133)
7. 一分宽容会得到十分的回报 .....	(135)
8. 不能干挟私报复的蠢事 .....	(136)
9. 不计较小事但要防备小人 .....	(137)
10. 看清把小心眼作为成事手段者的真面目 .....	(139)
11. 小处设防可避免大处遭殃 .....	(141)

## 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 .....	(143)
2. 以低用高要给人以相应的尊崇 .....	(145)
3. 领导者应明白用短则短、用长则长的道理 .....	(148)
4. 领导者要具有发掘人才潜能的本事 .....	(150)
5. 特殊情况下对人才要特殊对待 .....	(152)
6. 用人不能缺少神来之笔 .....	(155)
7. 有爱才之心就能画出最大的圆 .....	(156)
8. 把心存异心的人圈在“圆”内 .....	(160)
9. 让有见识的人脱颖而出 .....	(162)
10. 宁可改变自己也要留住人才 .....	(165)
11. 以厚爵重禄拢住人才 .....	(167)



# 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..... (170)
2. 领导者需要具有特殊的胸怀 ..... (173)
3. 亦软亦硬才可操纵局面 ..... (175)
4. 抓住典型做好方圆文章 ..... (178)
5. 学做一个机智的高手 ..... (180)
6. 将福祸的命运玩弄于方圆之间 ..... (182)
7. 在隐与露之间把握方圆之道的妙用 ..... (184)
8. 学会在轻描淡写间根除强大的对手 ..... (188)
9. 执其一端是导致失败的根源 ..... (190)



# 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。

嬴政在雍城新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。

加冕典礼刚刚举行完毕，从首都咸阳传来消息，长信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。

## 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”原楚国大将钟离昧的问题，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：“有人上疏说信反，信知否？”刘邦说：“时间不长，信恐不知。”陈平这才献策道：“既如此，陛下可知古时天子巡游必会诸侯，臣闻南方有云梦泽（今湖北潜江市西南），陛下可学古人出游云梦，依遍召诸侯之例，使会于陈地，陈与楚交界，信身为楚王，闻陛下无事出游必前往拜谒，陛下乘机伏下甲兵可将其轻易拿擒，何需大动干戈？”

刘邦对这个献计表示满意，马上予以采纳，遣使四出，说高祖出游云梦，诏令诸侯会集陈地。

皇诏传至下邳，韩信半信半疑，他已两次被夺去兵符，心知刘邦好疑多诈，加上曾有抵触违令的表现，心知肚明，所以格外留心。但他虽然心存疑惧，却在如何行动上拿不定主意，是发兵反抗好呢？还是前往拜谒好？发兵反抗，没有什么借口，也没有必胜的把握，再说也没有造反的事实根据抓到刘邦手里，由此获罪，实在不值得；堂堂正正地前去谒见刘邦，又怕遭到暗算，因而他难下决断。属下见此，进言道：“大王非无过失，招皇上猜忌，主要是因收留钟离昧一事。如将其斩首，持其首拜谒见皇上，皇上一一定心喜，大王还有何忧？”韩信心里很矛盾，思考再三，也感到只有此法或可摆脱厄运，在生命攸关的问题上，韩信只得试探一下，于是去见钟离昧，将手下谋士的话直言相告。钟离昧知其意，亦含怒直言：“汉帝不敢击楚，是恐昧与大王相连，若捕昧献汉，我今日死，大王便明日亡。”说完观信动静。良久，韩信仍无动于衷。钟离昧长叹一声，起身言道：“大王非君子，我不该投身于此。”说完，拔剑自刎而死。

十二月，当韩信持钟离昧之首到陈（今河南淮阳）谒见高祖时，刘邦如愿以偿地将他捕获。至此，他才明白果真中了刘邦的诱捕之计。自投罗



网的韩信满腹委屈，愤怒地对刘邦说：“果如人言，‘狡兔死，良狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡’。天下已定，我固当死。”韩信引述春秋时越国范蠡的名言，道出了古代君臣可共患难，不可共安乐的古训。刘邦听后哈哈大笑，回敬韩信说：“有人告你谋反，我不得不拘你。”

刘邦将韩信带至洛阳以后，有大夫田肯进言，含为信求赦之意，说及韩信三大功劳：一是还定三秦；二是平定齐地；三是垓下灭楚。细思起来，刘邦也觉得韩信功大过少，若将他下狱论刑，恐滋众议，就将他赦免，但同时决定贬他为淮阳侯，留在京中加以监视。

平心而论，刘邦此时的确找不到韩信谋反的证据，因为他这时候既无谋反的思想准备，更没有谋反的行动。包庇一个逃犯钟离昧，在封国内簇兵招摇巡视，纵有不妥，亦构不成谋反罪。然而韩信的致命弱点就在于他的思想还停留在列国林立的时代，认为在封国之内他有权任意处置一切，对于在专制主义中央集权条件下做一名诸侯王很不适应，因而与汉中央的矛盾和冲突就难以避免。韩信善于立功，却不会避祸。在一些君王十分敏感或忌讳的事情上不知避嫌，政治乏智却自恃过高，锋芒毕露而终招杀身之祸。

刘邦未动刀兵就生擒韩信，但并未就此杀掉他，而是贬职监视起来。从当时的处境着想，韩信如能以此为转折点，在与刘邦的关系处理上像萧何一样谨小慎微，且忠心到底，或像张良一样激流勇退而明哲保身，刘邦即使想除掉他也找不到正当理由和事实根据，如此尚可颐养天年，得以善终。可惜的是他并没吸取教训，做出明智的选择，相反却委屈终日而耿耿于怀，同时在这种恶劣情绪支配下内心深处的叛逆意识反倒强烈增长。他先是采取一种消极的反抗办法，常常“称病不朝从”，觉得由王降为侯，地位与灌婴、周勃、樊哙等原来的部下等同，十分难堪，心情异常郁闷。

有一次，他来到樊哙的居处闲聊，樊哙因他曾是自己的上级，在军中又享有颇高的威望，因此以接待君王的礼节来接待韩信，恭恭敬敬，言必称臣，迎送时均行跪拜大礼。哪知一走出樊哙的家门，韩信却无限感慨地自嘲说：“想不到我韩信今生竟混到与樊哙这样的人为伍的地步了！”可见韩信是一个自视甚高、太爱面子又傲世不驯，不堪寂寞的人物。刘邦知韩信不满，但因他权位已失，料已无甚大碍，也就不多与他计较，气量也大了起来，有时还找他聊聊天。可此时韩信已萌发了造反的念头，并且以“天下英雄我第一”，傲气不减当年，时时锋芒毕露却并不知觉。

韩信的骄纵日益增长，已经达到自病不觉的程度。一天，刘邦和他谈及朝中诸将能力的高下，韩信一通品评，竟没一个满意者。刘邦目视韩信，



问道：“像朕，能领多少兵马？”韩信随口道：“陛下统领兵马，最多不过十万。”刘邦面露不悦，反问道：“卿又能领多少？”韩信很自得，答道：“像臣，多多益善！”刘邦也很不客气地说：“既如此，卿何以被朕所擒？”韩信至此，才感觉言语欠妥，愣了片刻，只好回答说：“陛下不善统兵，而善取将，为此臣才被陛下所擒。且陛下所为，均由天授，非人力所能及。”言罢，俩人相视而笑。经此番对话，刘邦心中对他的疑惧有增无减。

接下来数年近于囚徒般的生活，耐力不足的韩信经历了由失望、怨尤到愤怒、仇恨的心路历程，最终发展到走上了谋反道路。不断思考对刘邦的“负义”如何报复。不久，他抓住了一个“机会”。

韩信与阳夏侯陈豨感情甚笃，恰巧刘邦任命陈豨以代相国的职务监领代、赵两地兵权。陈豨赴任前，到韩信处辞行。韩信把左右的人都支开，拉着陈豨的手走到了庭院中，仰天长叹道：“能与将军说说心里话吗？”陈豨恭敬地说，惟将军之命是从。韩信遂与他密谋说：“将军要赴任的地方是天下的军事战略要地，而将军却不是陛下所亲信的近臣。如果初次有人告你谋反，陛下不一定会怀疑，如果再有人告你造反，陛下就会有所怀疑，等到第三次有人告你，陛下就会坚信不疑，必将亲自带兵来讨伐你。届时，我在京师起兵与你里应外合，天下即可属于你我二人。”

陈豨对韩信的这种谋略深信不疑，于是俩人就这样定下了相机起兵，推翻刘邦汉室的阴谋。

本着这一思想，陈豨到任以后，果然开始蓄养大批宾客勇士，为叛乱做暗中准备。有一次，陈豨假满归镇时，路过邯郸，随行车队竟有千乘，偌大的邯郸官舍都容纳不下，由此暴露了叛乱形迹。按照礼仪，这是一种僭越。因此赵相周昌上疏对陈豨提出弹劾，刘邦下令调查，惊恐不安的陈豨由此也加速了谋反的步伐。

公元前197年（汉高祖十年）九月，陈豨终于在代地公开举起了叛旗，自立为代王，蔑视朝廷。刘邦亦如韩信所料，亲自率军征讨。临行时，刘邦已怀疑韩信与陈豨有勾结，就故意要求韩信随军赴前线效力。韩信认为这正是他在京城举行谋叛的良机，因而称病不从。但是，韩信的这些伎俩哪里逃得过刘邦的法眼，在他的默许下，韩信最终被吕后诛杀。

**[智慧方圆]** 在刘邦重用、削弱、诛杀韩信的过程中，我们可以得出两方面的结论：一是手下的“干将”如果功劳过大、能力超强则难免产生非分之想，二是如果作为领导者不能以“圆”的方式满足他的欲望，那就要及时地出手制服他。

### 3. 时刻握紧手中的指挥棒

一个乐队的指挥如果把指挥棒交给他人，节奏就会被打乱，合奏就会演砸，因为指挥棒是乐手们关注的焦点，是指挥家引导音乐走向的关键。如果我们把领导者也看作这样一个“乐队指挥”，那么职责所赋予他的权力便是一根指挥棒。指挥棒拿不稳，或被手下人侵夺，他就不能稳定地操纵局面。

领导者在稳守权力的问题上没有商量的余地，比如清朝的康熙皇帝就深知这一点，他施展领导才华的第一招就是把权臣手中过大的权力收归己有。

康熙八岁登基。随着年幼的康熙逐渐长大，要求皇帝亲政的呼声愈来愈高。康熙以“辅政臣履行陈奏”为由，经皇太后同意，于康熙六年七月初七举行亲政大典，宣示天下开始亲理政事。

鳌拜本想借索尼去世之机，越过遏必隆、苏克萨哈，攫取启奏权和批理奏疏之权，成为真正的宰相，不料想皇帝准备亲理政务，使他的希望破灭了。但他又不愿归政，拉苏克萨哈和他一起干预朝政，试图以太祖太宗所行事例来压制康熙帝。而苏克萨哈一向鄙视鳌拜所行，非常愿意归政于帝，故断然拒绝了鳌拜的要求，鳌拜便转而陷害苏克萨哈。

康熙尽管已明示天下开始亲理政务，但辅政领导内三院及议政王大臣会议的政治体制并未立即改变，辅臣朝班位次仍在亲王之上，并继续掌握批理章疏大权。而且鳌拜的党羽已经形成，势力强大。

甚至敬谨亲王兰布、安郡王岳乐、镇国公哈尔萨等人也先后依附于鳌拜。特别是在上三旗中，鳌拜已占绝对优势，镶黄旗全部控制，正黄旗随声附和，正白旗遭受了严重打击和削弱，而宫廷宿卫则完全由上三旗负责，康熙仍处境困难。

正白旗辅政大臣苏克萨哈不甘心与鳌拜同流合污，但又无法与之抗争，便产生隐退念头，遂于康熙亲政后的第六天，以身患重疾为由上疏要求“往守先皇帝陵寝”，并含蓄地提到自己迫不得已的处境。此举自然也有迫使鳌拜、遏必隆辞职交权的意图，因而更引起鳌拜的不满。他矫旨指责苏克萨哈此举，并令议政王大臣会议讨论此事，然后操纵议政王大臣会议，颠倒黑白，给苏克萨哈编造了“不欲归政”等二十四款，拟将苏克萨哈及长子内大臣查克旦磔死，其余子孙无论年龄皆斩决籍没，族人前夕统领白尔赫图亦斩决。康熙“坚执不允所请”，而鳌拜强奏累日，最后仅将苏克





萨哈改为绞刑，其他仍按原议执行。这使康熙又一次受到震动。

而鳌拜除掉苏克萨哈后更加肆无忌惮，不仅朝班自动列于遏必隆之前，而且将一切政事先于私家议定然后施行，甚至在康熙面前也敢呵斥部院大臣，拦截章奏。蒙古都统俄讷、喇哈达、宜理布等因不肯在议事处附和鳌拜即被逐出会议，而鳌拜的亲信即便是王府长史一类的小官，也可以参与议政。更有甚者，鳌拜可以公然抗旨，拒不执行。如其亲信马迹赛死后，康熙明令不准赐谥，鳌拜竟不执行，仍予谥号。在此情况下，康熙决计除去鳌拜，只是鳌拜势力强大，不能掉以轻心，必须以计擒之。

康熙七年（1668年）九月，内秘书院侍读熊赐履上疏建议革除朝政积弊，并把矛头指向鳌拜。此疏深为康熙赞同，但康熙以为时机尚未成熟，不能打草惊蛇，便斥之“妄行冒奏，以沽虚名”，声称要予以处罚，借以麻痹鳌拜。而暗地里，康熙却在悄悄部署捉拿鳌拜的各项准备工作。鉴于鳌拜在侍卫中影响较大，原有侍卫不足依靠，他特地以演练“搏击之戏”为名，选择一些忠实可靠的侍卫及拜唐阿（执事人）年少有力者，另组一支更为亲信的卫队善扑营，并请在上三旗侍卫中很有威望的已故首席辅政大臣索尼次子、一等待卫索额图为首领。当时索额图改任吏部侍郎不足一年，遂“自请解任，效力左右”。

为了保证捉拿鳌拜行动的顺利进行，在行动之前，康熙还不露声色地将鳌拜党羽以各种名义先后派出京城，以削弱其势力。

康熙八年（1669年）五月中旬，一切安排就绪。康熙于十六日亲自向善扑营做动员部署，并当众宣布鳌拜的罪过。随即以议事为名将鳌拜宣召进宫擒拿。当时鳌拜全然没有觉察到异常情况，一如往常那样傲气十足地进得宫来，甚至于看到两旁站立的善扑营人员时也没有产生怀疑，因为在他看来，年轻的康熙不会也不敢把他怎么样，因而将善扑营人员聚集宫中看作是康熙迷恋摔跤游戏的一种表现，根本没有想到自己很快就要成为阶下囚。

康熙待拿下鳌拜等人后，亲自向议政诸王宣布了鳌拜的有关罪行：营私结党“以欺朕躬”；御前随意呵斥大臣，目无君上；打击科道官员，闭塞言路；公事私议，“弃毁国典”；排斥异己等。总之是“贪聚贿赂，奸党日甚，上违君父重托，下则残害生民，种种恶迹难以数举”，要求议政王大臣会议勘问。

以康亲王杰书为代表的议政诸王，原本不满鳌拜的专横跋扈，现在见皇上已擒拿鳌拜并令其勘问议罪，所以很快就列出鳌拜欺君擅权、结党乱政等三十款大罪，议将其革职立斩，其族人有关官职及在护军者，均革退，



各鞭一百后披甲当差。

处理意见上报康熙后，康熙又亲自鞫问鳌拜等人，并于五月二十五日历数其“结党专权，紊乱朝政”等罪行后，宣布：鳌拜从宽免死，仍行圈禁；遏必隆免重罪，削去一应爵位；畏鳌拜权势或希图幸进而依附鳌拜的满汉文武大臣均免察处，并于六月七日降谕申明：“此等嘱托行贿者尚多……俱从宽免”，从而有效地防止了株连，稳定了人心。凡受鳌拜迫害致死、革职、降职者均平反昭雪，已故辅政大臣苏克萨哈等人的世职爵位予以世袭。因而此案的处理颇得人心。

议处鳌拜、废除辅政大臣体制后，重要的批红大权收归皇帝之手，康熙从此便坚持自己批阅奏折，“断不假手于人”，即使年老之后也是如此，从而防止了大臣擅权。康熙还从鳌拜事件中吸取教训，严禁怀挟私仇相互陷害。

康熙智除鳌拜，一方面除去了自己亲政的最大障碍，同时对其他权臣起了震慑作用。整个事件的处理非常周密、完满、妥贴，充分显示了青年康熙在政治上的成熟。

【智慧方圆】现代领导学中十分强调合理授权，其实要点全在“合理”二字，因为在中国历史的各朝各代，不管朝廷管理机构如何变更，领导者的风格如何多样，没有一定的授权任何事都办不成，管理机构的运转便没有效率。问题的关键是如何把授权控制在合理的范围内，而对于必须由自己掌握的核心权力是一丝一毫不能放松的，这是个有方无圆的原则问题。

#### 4. 在大是大非的问题上坚守底线

什么是大是大非的问题？就是涉及方向和立场，牵一而动百的根本问题，在这样的问题上哪怕一点点的妥协，都可能给带来无穷后患，甚至因此遭受灭顶之灾。这时领导者惟一应该做的，是坚定立场不退缩，维护立场不手软。

从康熙处理沙俄入侵黑龙江事件中，可以看出康熙对待所有国内外矛盾冲突的态度。这位充满事业心、积极进取的封建帝王，从不愿意用战争解决问题，而是尽可能通过谈判等和平手段来平息争端。只是在非战不可的情况下，他又决不屈服和畏缩，毅然迎战，不论出现多少困难和挫折，都勇往直前，不达目的不罢休。他力排众议，坚持永戍黑龙江并最终击败沙俄侵略军就是突出表现。更可贵的是，他能清醒地认识对内对外工作在

