

南怀瑾

谈 领导的艺术与说话的艺术

Nanhuaijin tan lingdao de yishu yu shuohua de yishu

上海人民出版社

讲述

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. —上海: 上海人民出版社, 2009
ISBN 978 - 7 - 208 - 08713 - 2

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第122691号

责任编辑 李伟国
封面设计 方蔚楠
美术编辑 杨德鸿

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

常熟市新骅印刷有限公司印刷

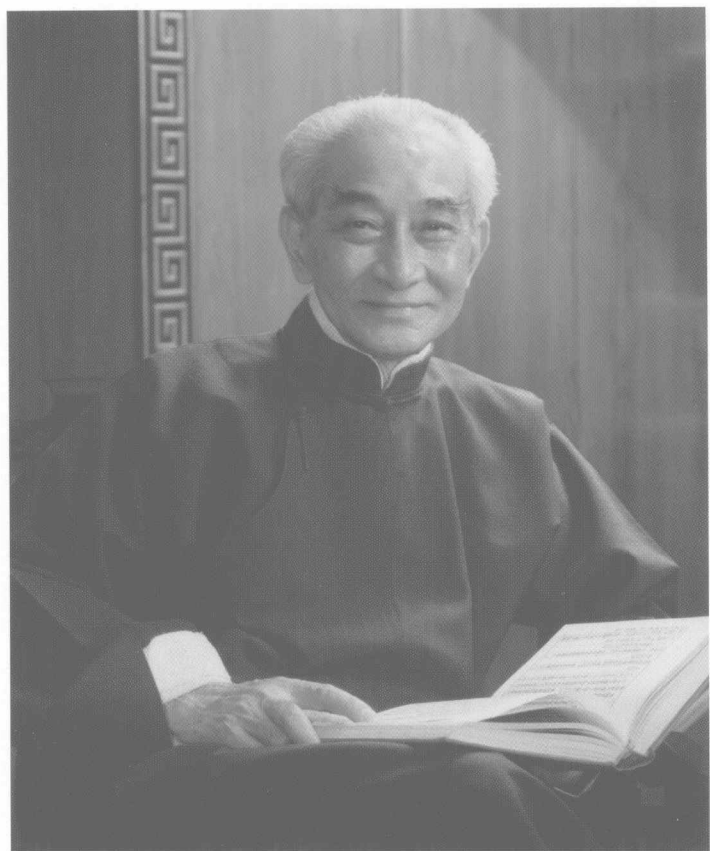
开本 890 × 1240 1/32 印张 5 插页 3 字数 77,000

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

印数 1 - 30,100

ISBN 978 - 7 - 208 - 08713 - 2/B · 765

定价 18.00 元



尚懷璋

出版说明

南怀瑾先生一九一八年出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，以飨读者。

上海人民出版社

二〇〇九年七月

目 录

上篇：领导的艺术

领导者的智慧

用人至重……3

攻心为上……4

经济的三脚架……5

百姓能安居乐业……5

不被捧坏……6

要有社会责任……7

做明白人……7

自知知人……8

超脱毁誉……9

用人不疑……11

派系问题……11

如何明罚？明察？明赏？……12

专权……14

优与不敏……14

廉而过洁？……15

南怀瑾谈领导的艺术与说话的艺术

- 不能过忠……16
- 分寸之拿捏……17
- 敌人就在身边？……20
- 懂得请教……21

领导者的器度

- 犯颜进谏……23
- 不偏信耳目……25
- 全才难求……25
- 处理纠纷……26
- 冬天的对话……27
- 罪在朕躬……28
- 善于用人……29
- 博采众议而有取裁……33

领导者要能识人

- 识人如辨物……34
- 人性的正反面……35
- 正臣的风范……38
 - 圣臣……38
 - 大臣……39
 - 忠臣……40
 - 智臣……41
 - 贞臣……41

直臣	42
恕臣之道	42
率直之臣	43
辞讷聪敏	43
冒险犯难	44
秉公守法	45
不欺世盗名	46
人微言不轻	47
孤特而执节	47
不正之臣	48
具臣	49
谀臣	49
奸臣	50
谗臣	50
贼臣	51
亡国之臣	51
领导人用人的九个顾虑	52
立小忠以售大不忠	52
貌厉而内荏	53
害同侪以专朝	54
进邪说以乱是	55
因赏以偿恩,因罚以作威	55
欺君罔上	56
托重臣以自结	56
苟合以求进	58

南怀瑾谈领导的艺术与说话的艺术

悦主意以求亲……58

下篇：说话的艺术

义利之辨……63

玩弄仁义的权智……66

虽有台池鸟兽，岂能独乐哉？……67

五十步笑百步……70

涂有饿莩……72

率兽食人……74

始作俑者……75

望之不似人君……77

从一只牛的故事说起……80

缘木求鱼……89

乐岁终身苦，凶年不免于死亡？……91

以同理心来诱导之……92

独乐乐，不如众乐乐……93

林园与治道……97

流连忘返……102

寡人有疾，寡人好货……107

寡人有疾，寡人好色……109

臣弑其君可否？……110

学非所用 用非所长论……111

苏秦口辩轻取十城……	114
姜太公智言——出尔反尔……	116
强为善而已矣？……	119
行或使之 止或尼之……	123
说难……	126
多闻阙疑，慎言其余，则寡尤……	127
御人以口给……	128
失言与失人……	129
一言兴邦 一言丧邦……	130
言必有中……	133
随机施教……	134
其言也切……	135
言不及义……	136
巧言乱德……	136
说话难 难说话……	137
隐居放言……	138
不知言，无以知人……	138
讷于言……	139
听其言而观其行……	140
看个人资质说话……	140
装模作样……	141
附录——选摘自《格言联璧》……	142

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。你看是那一方面胜利？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，都到齐国来向你投靠。

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，最后促使衰败的，必定是先由财政、经济上产生崩溃。

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。

百姓能安居乐业

领导者如何才能做到强国富民的均富政治，建立安和康乐的社会？

孟子指出了民生主义的重要性。所以他说，一位英明的政治领导者，实行建设安和康乐社会的政策，必须要使得每个国民，对上能够养得起父母，对下能够娶得起妻子，生儿育女后，要有抚养孩子的能力。

更重要的，到年好、丰收的时候，大家都可以吃饱；即使到歉收的凶年，大家也不会有饿死、流亡的痛苦。

假如社会建设到这个地步，每个国民都可以安居乐业，然后再施以教化，教百姓都向好的一面去努力，往好的方面去求进步。这些也都做到了，你有事下一道命令出去，老百姓们很自然的都乐于听从了。

所以孔孟之道是救世济民的，正如管子政治哲学的名言：“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。”都是先要个人的经济充裕了，才有安和康乐的社会，然后才能谈文化教育，谈礼乐。

不被捧坏

我们发现，有时候当一个领导人，往往会被部下捧坏了。

根据过去的经验，我们自己并不想这样，下面的人会