

摇图书在版编目（悦孕）数据

摇和谐领导艺术之领导御心艺术 宿春礼，邢群麟主编 郢京北京：
中国广播电视出版社，郢郢郢郢

摇（和谐领导艺术与和谐管理艺术）

摇郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢

摇 I 郢和...摇 II 郢①宿...②邢...摇 III 郢领导艺术
IV 郢郢郢郢

摇中国版本图书馆 悦孕数据核字（郢郢郢）第 郢郢郢号

摇摇摇摇摇和谐领导艺术之领导御心艺术

主摇摇编	宿春礼摇邢群麟
责任编辑	陈丹桦摇王摇瑛摇刘摇君摇李潇潇
封面设计	新悦翔图文设计
监摇摇印	赵摇宁
出版发行	中国广播电视出版社
电摇摇话	郢郢郢郢摇郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢
社摇摇址	北京市西城区真武庙二条 怨号（邮政编码 郢郢郢郢）
经摇摇销	全国各地新华书店
印摇摇刷	北京市德美印刷厂
开摇摇本	郢郢毫米 伊郢郢毫米摇郢郢郢郢
版摇摇次	郢郢年 源月第 员版摇郢郢年 源月第 员次印刷
书摇摇号	郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢
定摇摇价	郢郢郢元

摇摇摇摇摇（版权所有摇翻印必究·印装有误摇负责调换）

目摇摇录

第二十八章摇大智若愚，难得糊涂	(页码)
摇摇无为而治是高境界	(页码)
摇摇从容应对下属顶撞	(页码)
摇摇让他三分又何妨.....	(页码)
摇摇对下属不求完美.....	(页码)
摇摇不跟下属“抬死杠”	(页码)
摇摇不妨来一招“糊涂”法	(页码)
摇摇难得糊涂与糊涂难得	(页码)
摇摇要学会急流勇退.....	(页码)
摇摇当差时必须厚脸办事	(页码)
摇摇该糊涂时就糊涂.....	(页码)
摇摇心灵沟通的艺术.....	(页码)
摇摇不要自耍小聪明.....	(页码)
摇摇警惕谄媚献殷勤.....	(页码)
摇摇不做事也能成事.....	(页码)
摇摇与下属建立伙伴关系	(页码)
第二十九章摇能方能圆，变通有术	(页码)
摇摇善于随机应变	(页码)
摇摇尽量避免发生正面冲突	(页码)
摇摇建立自己的关系网	(页码)
摇摇动脑筋让上下关系良性化	(页码)
摇摇好态度能得到好回报	(页码)
摇摇绝对不能混淆责任界限	(页码)
摇摇要能把握“到位感”	(页码)
摇摇互相搭台才能共同起跳	(页码)
摇摇用竞争代替放弃.....	(页码)
摇摇利他才能利己	(页码)

摇摇赢得双方亲密关系的诀窍	(员圆怨)
摇摇冤家宜解不宜结	(员圆园)
摇摇不即不离最舒服	(员圆园)
摇摇以其人之道还治其人之身	(员圆园)
摇摇要敢于说“不”	(员圆缘)
摇摇把明白装在心中	(员圆愿)
摇摇能容人处且容人	(员圆员)
第三十章摇摇平衡牵制，统御全局	(员圆远)
摇摇平衡互补，合理搭配	(员圆远)
摇摇让下属的职责互相牵制	(员圆愿)
摇摇掌握领导学中的平衡术	(员圆猿)
摇摇假手于人，借力打力	(员圆源)
摇摇一石三鸟，强者之计	(员圆怨)
摇摇让违规的下属自相治理	(员圆员)
摇摇借一面大旗为自己造势	(员圆源)
摇摇管人要沉得住气	(员圆员)
摇摇拿自己当靶子	(员圆圆)

第七篇摇摇厚黑御心

第三十一章摇摇重任在身，舞好权杖	(员猿猿)
摇摇掷地有声，令行禁止	(员猿猿)
摇摇树立自己的权威	(员猿圆)
摇摇一物降一物	(员猿圆)
摇摇红脸白脸一起唱	(员猿源)
摇摇避免强制的方法	(员猿缘)
摇摇控制好手中的权力	(员猿远)
摇摇不轻易发号施令	(员猿愿)

摇摇舞好手中的权杖.....	(员魏恩)
摇摇巴掌再大也难遮天	(员魏员)
摇摇用人不疑，疑人不用	(员魏圆)
摇摇绝不许下级越权.....	(员魏源)
摇摇授权的内在法则.....	(员魏缘)
摇摇这样交权最放心.....	(员魏苑)
摇摇握好权杖的四法则	(员魏愿)
摇摇悲剧来自过度恋权	(员魏园)
摇摇把握好威权的度.....	(员魏员)
摇摇无形中显示你的威严	(员魏圆)
摇摇制度规定必须可行	(员魏源)

第二十八章摇大智若愚，难得糊涂

无为而治是高境界

我国古代大思想家老子主张“无为而治”。他认为人类如果去除邪念，回复本性，就可以实现无为而治，各种良好的秩序自然也就可以实现，人与自然界之间就可达到最和谐的程度，即所谓的天人合一。

老子的无为而治并非只是单纯地无所事事，什么都不干，什么都不说，什么都放任自流，这其实是一盘散沙，达不到无为之治的目的。真正的无为之治，则是寓有形于无形之中，寓有为于无为之中，看似无为，实则有为。这是做事的辩证法，也是领导管理人的技巧。

无为而治是棋高一着的超越，它是一种完全包容人，并且不使下属意识到被领导、被驱策的方法。这种方法要求领导从大处落笔，把握大局，居高临下地将下属导向适当的方向。

领导管理人的最佳状态，就是既限制了下属的自由意志，但是部下却又丝毫也感觉不出来，这样就能形成上下级之间的和谐共处，让大家在和睦的气氛中达成努力工作、同舟共济的共识，朝着既定的目标共同奋斗。

老子有许多阐释无为而治的名言，下面是典型的几条：

为无为则无不治。也就是说，领导可以通过“无为”来治世，只要真正掌握了“无为”的艺术，就可以做好管理工作。可见，这里的“无为”还是要从大局出发，不是一事无成，不为一事。

圣人处无为之事，行不言之教，法令弥多，则盗贼多有。可见，聪明的领导应当处无为之境地，顺应自然，行无为之教，因势利导来治理民众，太多的法律条文、管理规则并不见得让老百姓心服口服，安守本分。

圣人不争故天下莫能与之争，水善利万物而不争。所以，领导要明确自己的角色，不可与部下争利。只要领导给下属实惠，而不与部下争利益，抢风头，这

样的领导必会得到下属的衷心拥护。

圣人，不知有之；弃之但则誉之。这里讲的是领导要做到表面上是什么也没有做的样子，好像自己不存在，但是他的话在单位里能够得到顺利贯彻执行。这样的领导才是最为优秀的，因为他能够让人无法意识到他的存在。

也就是说，群众虽然知道“有领导这么一个人”，却完全没有注意到他的活动，但是领导却可以积极地发挥领导作用，取得显著的成效，这才是最高超的领导方式。

以上是老子一生对管理的钻研心得，在其后许多年内，这些领导原则都得到了普遍的重视和运用，有些朝代还以其为治国的根本方法。

从容应对下属顶撞

遭遇下属的顶撞是多数领导常会遇到的问题，处理不好会给本人和下属深深的带来伤害。

如果顶撞者的意见有可取之处，被顶撞后领导应当以宽广的胸怀和诚恳的态度，主动接受其意见，切不可明知自己不对，还装作一贯正确的样子，盛气凌人，根本不把下属的意见当作一回事。如果顶撞者的意见是错误的，被顶撞的领导也不能因为自己的意见正确就任意地训斥人，而是要针对顶撞者错误的地方，晓之以理，动之以情，耐心地说服和解释，让他心悦诚服。

有的下属顶撞领导时，往往“心情激动”，精神紧张，有的甚至失去理智，不能自制，因而声音较大，言辞过激。有的领导不是克制自己的情绪，保持冷静的态度，而是针锋相对，毫不相让，最后是一浪高过一浪，造成恶劣的影响。

有的下属生来脾气暴，性情急，对某些自己看不惯的事情常常发牢骚。对这种人的顶撞不要以硬对硬，而应采取委婉的态度，先表面上将他的顶撞意见接受，然后再把他往正确的方向引导，待他火气渐息，再言轻意重地指出他的不足之处。这些人心直口快，一旦明了事情，也就不会固执己见了。

在下属的顶撞中，有的人是别有用心，存心要找岔子，刁难领导，明知自己不对，还要强词夺理，无理取闹。当然，对这种人决不能让步，而应该义正辞

严，对他进行严厉的批评，坚决去除其阴暗的心理。

有的下属依仗自己有后台，有靠山，不把顶头上司放在眼里，这些人遇到领导批评时少不了要发生顶撞现象，以为领导奈何他不得。对这种情况，要坚决不让步，但方法上要注意一些，因为在中国这种裙带关系严重的社会里，稍一不慎就会引火上身，出现一些不必要的麻烦。领导可不要针锋相对地反顶撞，可以从侧面指出他的不对之处，言在此而意在彼，表面上我不气恼，但言语中却是非分明。这样做，既不伤害他的自尊心，照顾了他的面子，又使他明白道理。

被顶撞是领导在管理中难免的，关键是对此要心胸开阔，特别是领导，要有一定的高姿态，有些下属“吃软不吃硬”，你以高姿态对待他，也许很快就会化干戈为玉帛。

许多善于缓解和正确处理顶撞现象的领导，还与以前顶撞过自己的下属结成了知心朋友，甚至“不顶不相识”，从而发现了下属的某些长处。

世上没有绝对完美的领导，也没有绝对完美的下属，这就要求领导既要坚持原则，又要以理服人，万万不可拿官架子，动不动以“老爷子”自居。那样，只能使事情走向反面，将十分不利于领导的工作。

让他三分又何妨

领导凡事让下属三分，未尝不是为自己的工作做好一个铺垫，世上的事情，的确有很丑陋的一面，但是，如果把这一切看得虚一些，轻一些，把世间万物看得明朗，简单一些，未尝不是一件好事。

所谓“冤家宜解不宜结”，心胸开阔如大海，试着与有嫌隙的人从容地打一打交道，体谅和理解别人的难处，经常这样做，你会感到受益无穷。

领导首先要有宽广的心胸，善于求同存异，虚心听取各种不同的意见和建议，不要总是对一些细枝末节斤斤计较，更不要对一些陈年旧账念念不忘。领导的一言一行，都可能成为下属在意的对象。

处变而不惊，以不变应万变，以宽容对待狭隘，以礼貌谦恭对待冷嘲热讽，不将心思牵于一事一物，不将一些哀怨气恼常挂在心头，这是领导理应具备的容

人雅量。

古人说：“宰相肚里能撑船。”对于现代人来说，领导人的肚子里要能跑火车才行。对于具有不同脾气、不同嗜好、不同优缺点的人，你要学会去团结他们，因为你是一位领导，你必须具备一颗平常心。

如果你的下属看不起你，不尊重你，并且还和你闹过别扭，甚至你吃过他的亏，上过他的当，你仍要摆好自己的位置，去团结他。

如果下属一句话使你脸上无光，自尊心大受损伤，你就立即气冲斗牛，好像黑旋风李逵一样生起气来怒不可遏，岂不更丢你做领导的面子？何况“以德报怨”与“以怨报怨”所收到的效果是截然不同的。

也许领导也会说，我已经努力做到一团和气盈于胸了，努力以宽广的胸怀应对周围的一切。但他的努力不可能是十全十美的。

这样做也许要求是苛刻了一点，但是想一想，当你走进一家百货商店购买商品，或者到一家理发店接受服务时，如果服务员对你态度温暖如春，你自然是心情舒畅，十分满意。但是，如果对方是一副铁板一般冷冰冰的面孔，对你的合理要求不理不睬，进而声色俱厉，你又会如何应对呢？

这种情况下，生气是难免的，但是，如果你每每遇到此类情况，就和对方大吵大闹一顿。冷静下来，仔细想一想，这样两败俱伤，又何必呢？

其实仔细考虑一番，事情就是这么简单。

领导只有敞开胸怀，团结各种类型的下属，包括那些与自己有过节，有矛盾，甚至经常对你评头论足、抱怨不息的下属，才能群策群力，集思广益。

对下属不求完美

世界上很少有百分之百完美的东西。即使当我们自认为是百分之百完美的时候，实际上也未必就尽如人们想像的那样。我们日常使用的“完美”一词，往往不过是“很好”、“非常好”的代名词罢了。追求百分之百的完美，在很多情况下都是苛求。

领导在管理下属的时候，常犯的一个错误即是苛求别人，期望尽善尽美。其

实，如果每件工作都以满分为目标，反而会影响工作效率。我们常听某领导说这样的话：“好吧，我承认世界上很少有百分之百完美的东西，但我追求完美是没有错吧？”

对于个人来说，追求完美的境界无可厚非，但以这样的标准要求下属，则勉为其难。

现实生活中是会有一些人喜欢追求完美，他们往往有强烈的向往，也肯为之努力。有些人到后来就变得灰心失望，一蹶不振。而领导苛求百分之百完美的危害还不止于此。

领导管理下属，要根据对象和具体事物给予适当的评价。有些事必须要求完美。比如，写收据的时候，就必须要求百分之百的正确，不能潦草，也不能涂抹。一张贰万元的支票，如果不在贰万之后写上“整”字，看似不错，却不能允许这样的马虎。凡是诸如此类不是只达合格标准就可以的事，自然必须命令其修正改进。

但并非每件事都要如此。凡事是有个合格标准，而这个标准和尽善尽美有点距离。就像入学考试的时候，就算是第一流的学校，也不会只录取各科都是满分的学生。所以，如果下属所做的每一件工作都要以满分为目标，反而会影响他们的工作效率。

试想，一个工作人员本来一天可以完成两份报告，如果领导从百分之百完美的要求出发，要求每个字都像练习书法一样，行文不仅要清楚，而且要像散文一般，又要求简洁，如此一来，恐怕一天连一份报告也是无法完成的。少写几份报告，或许事情还不算太大，若是大事上也出现这种情况的话，岂不糟糕？

对每件事都要求满分，这是大多数下属所办不到的。这么一来，要指责的事就会很多。有的领导喜欢整洁，看到下属办公桌上的东西乱七八糟就皱眉头。有的领导喜欢朴素，下属衣着稍有不慎，就会被他指责。

领导切记：当你指手画脚，把所有的人差不多都批评一遍之后，下属们不过是相视一笑而已。

不跟下属“抬死杠”

下属总是想摸清领导是什么样的人物。他们会在暗中揣摩：这个领导究竟是好，还是不好？这个领导是否值得尊敬？这个领导是否有很强的工作能力？这个领导会怎样对待下级？为了彻底看清领导的真面目，下属有时会通过旁敲侧击或正面接触的方法打探你的底牌，他们所采取的普遍做法，就是向领导发难，看看领导有何反应。

例如：有的人会拿自己最精通的事，故意发问，以探虚实，如果领导被问得支支吾吾，含糊其辞或是无言对答，他或许就会洋洋得意，甚至不客气地说出这样的话：“领导大人，这样简单的事您也不知道？”

在这种场合里，领导如果涨红了脸，半晌不语，就会丧失应有的尊严，无法顺利地做好今后的管理工作。

因此，必须学会严肃地对待下属的发难。

比如说，在上述场合，可以从容不迫地回答一句：“你对自己的业务已经干了多年，应该精益求精才对。如果你炫耀自己掌握的一点知识，不就恰恰表示你还年轻无知吗？”

这样不温不火的话语、不愠不怒的态度，便是对发难的下属所施予的最沉重、最致命的反击。这样做，既不让事情进一步恶化，又可显示出自己的风度与气量。

当领导的固然应该是一位比别人略高一筹的“通才”，应该博学多识，多知多能，但却不可能对样样事情都精通。因此，在员工强于自己的事情上，可以不与之较量，而是采取迂回的方式巧妙地回避开，紧接着高瞻远瞩，在自己强过对方的事情上，引导和启发下属，让他们不可造次，无理取闹。

与下属发生争论也是领导经常遇到的场面，能否有效地处理这种尴尬的事件，也是决定领导能否获得下属敬重的重要条件。

通常，领导觉得让下属占上风，便会感到脸上无光，所以急于驳倒对方。然而，下属也可能以不服输的劲头，硬是坚持自己的道理，和领导展开激烈的争

论。争论越激烈，双方的情绪就会变得越高昂，结果也就越是难以收拾。跟员工的争论倘若相持不下，只会变成“抬死杠”的结果。领导应该明智地寻找退身之计，适时地说一句：“看来，你对这个问题有一番研究哇！”这不仅让下属感到脸上增光，或是受宠若惊，而且领导自己也有了可以下的台阶。

不妨来一招“糊涂”法

人上一百，形形色色。在形形色色的圈子里，怎样才能明辨是非，这是一个很难回答的问题。这里不妨教你一招糊涂大法，即宁可装糊涂不行动，也不可装聪明轻举妄动。的确，无论是做领导、经商，还是为人处世，有时候装疯卖傻、以癡惑人倒能办成大事。

据清朝魏息圆的《不用刑审书》记载，广东省有个绰号叫做“颠梅”的知县，判案经常独出心裁，打破常规，出奇制胜。下面是他以癡惑人的手法，判明一件冤案的故事。

有一天，一个人从海外回来，带了许多银子，天黑赶路怕碰上强盗打劫，便把银子全部埋在本村附近一个叫十里坡的大榕树下，趁着月色赶回家中。叫门多时，妻子才出来开门迎进。招呼睡下后，妻子问道：“夫君奔波海外多年，得了多少银子？”丈夫答道：“这回出门数年，赚得纹银五百多两，黑夜途中恐遭劫，只好埋在十里坡的大榕树脚下，明日白天便可取回来。”次日早起，丈夫赶去起银，开院门时，院门却是虚掩着，以为是自己昨晚忘记插门，便没有多疑，径直去大榕树下取银子。可是到了榕树下一看，埋银子的地方已扒开一个坑，银子早不翼而飞了。他瘫软在树下痛哭一场，本想回家告诉妻子丢了银子，又怕妻子说自己昨晚吹牛，尽撒谎骗人，于是跑到县城报案。

听完这个埋银丢银的经过后，“颠梅”知县问道：“你外出多少年？”答道：“出门四年。”知县又问：“家中有些什么人？”答道：“只有妻儿二人，儿子今年四岁多，是我出门前生下的。”又问：“家中有奴仆吗？”答道：“没有，一切家务由妻子操持。”又问：“昨晚回家碰见了谁，说起银子的事吗？”答道：“没有，我半夜回家，孩子已经睡着，只是对妻子说过把银子埋在十里坡的大榕树脚下，可

我去起银子时，妻子尚未起床，孩子也在睡懒觉。”又问道：“你回家时，妻子高兴吗？”答道：“态度倒也平常。”知县又问到：“你仔细想想，家中有什么异常现象没有？”答道：“没有。”知县最后说道：“果真如此，你的案子我也难以搞清楚了。”那个丢银人沉思了一阵，说道：“今早我出院门时，院门却是虚掩着，我记得昨晚好像是插上的，这是否算是异常情况？”知县听其一说，佯怒拍案大喊：“千怪万怪，都怪那棵树！你把银子寄放在那里，它却没有替你保管好，反而被人偷了去！此树罪该万死。”于是命令衙役前去拔掉那棵树，并且嘱咐：“拔不动就用大锯去锯，锯倒运回来，我要亲自审问那棵树！”回过头来又问丢银人：“你来告状，你的妻子知道吗？”答道：“不知道。”知县告诉他：“你回家不要告诉她，否则我要罚你！明天早上你带孩子准时来县衙。”丢银人回到家，说起丢银子的事，妻子骂他骗人，他也由她骂去了。

衙役们好容易把树砍倒，蚂蚁搬骨头似地往县衙大院搬运，途中路人见到官差累得满身大汗，都问运树干什么？衙役们埋怨道：“‘颠梅’知县要开堂审树。”这话传出，如同特号新闻，一传十，十传百，方圆百里，老小皆知，都哈哈大笑，均说‘颠梅’知县又犯“颠病”了，知县审树，真是盘古开天地，古今奇闻怪事，大家都好奇起来，争先恐后从四面八方赶到县衙大院看热闹。

知县审树开始了，只见大树倒放在院子中间，众人挤了满院。知县早把丢银人安排在审台跟前，抱着孩子佯作站着看热闹。然后命令众人，一个一个地从审台前经过。人们莫名其妙，只好乖乖地像向遗体告别一样慢慢走过。突然丢银人的孩子向迎面走来的一个男人喊道：“叔叔抱我，叔叔抱我！”那男人装聋作哑便想溜过。知县叫住那个想溜的男人，问道：“你认识这小孩儿吗？”那男人摇头说：“不认识。”知县命令那男人去抱那孩子，孩子却欢喜地伸手求抱，状甚亲密。知县让丢银人问其孩子：“这个叔叔你在哪里见过？”小孩儿答道：“这是我家叔叔。”又问：“叔叔喜欢你吗？”答道：“喜欢！”又问：“叔叔喜欢妈妈吗？”答道：“喜欢！”知县听完孩子的答话，指着那男人喝道：“就是你，盗窃了大树脚下的银子，赶快从实招来。”那男人矢口抵赖。知县训斥道：“你放聪明点儿！前天晚上你在丢银子人家偷听到他们夫妇说话后开门出院，便去大树底下取走了

银子，赶快从实招来，否则两罪并罚，严惩不贷。”那男人见事已败露，又怕激怒知县，追究奸情就更麻烦了，只好老老实实招供并如数交出全部银子。知县为了照顾丢银人夫妻关系就没有再过问奸情之事。

结案之后，众人有些不解。知县说，我从丢银人讲述的经过中，觉察到有人偷听到他们夫妻的谈话，从丢银人说早上出去时门是虚掩着的，判断此家半夜有人出门，而这个人又是丢银人回家之前就呆在院子里的，大有奸夫之嫌，究竟是谁，只有叫小孩儿来认。说是审树，不过是以癡惑人，是为了制造一种奇闻。因为越是奇闻就会招来好奇的人前来看热闹，犯了法的人更关心审案的事，必然要来看个究竟，这就给小孩儿提供认其母“相好之人”的场合和对象。一席话说得大家恍然大悟。

这个故事虽然讲的是一个古代司法中判官用癡惑人的方法判案的故事，看起来和做官没多大关联，其实，为官也可以用这种方法，在历代帝王将相中，好多人不就是用它把江山坐稳坐大的吗？

难得糊涂与糊涂难得

所谓糊涂有两种解释，一种是看不明白弄不清楚，因而丈二和尚摸不着头脑；另一种则是看得明白弄得清楚，但却不便于直截了当，这种情况下就要采取一定的糊涂战术。确实，在生活和工作中，并不是什么时候都需要明明白白的，在某些特定的场合，出于某种特别的考虑，说得含含糊糊一点儿，效果反而更好。

清朝的嘉庆皇帝，登位后对前代留下的一些遗留问题进行清理，准备破格提拔几位曾为父王作过贡献却被奸臣排挤、打击的官员。但这破格提拔的事在清朝历代尚无先例，群臣反应不一。嘉庆拿不定主意，便问老臣纪昀。纪昀沉吟良久，说：“陛下，老臣承蒙先帝器重，做官已数十年了。从政，从未有人敢以重金贿赂我。为了撰文著述，也不收厚礼，什么原因呢？这只是因为我不谋私、不贪财。但是有一样例外，若是亲友有丧，要求老臣为之点主或作墓志铭，他们所馈赠的礼金，不论多少，老臣是从不拒绝的。”

嘉庆听完纪昀一席话感到莫名其妙，进而一想，才点头称许，于是下定破格提拔这批官员的决心。

其中是何原因？原来纪昀用模糊之法，提出自己赞成皇上应该放下包袱，大胆去做的建议。纪昀的这番话听起来言不及义，但细究起来里面大有文章。既然为官清廉，何以对亲友之丧事点主、作铭所得概不拒绝呢？为祖宗推恩无所顾忌之故也。您嘉庆皇帝破格提拔曾为先帝作过突出贡献的官员，本来也是为祖宗推恩，弘扬先帝的德化，还有什么顾忌的呢？这不正和我纪昀为别人点主、作铭不推却馈赠，好让死者的后人为死者尽孝的道理一样吗？嘉庆皇帝聪慧，哪能悟不出纪昀的话中话呢？

纪昀为何如此含含糊糊呢？出于两种考虑：其一，虽然建议破格提拔这些官员，但没明说，此意见倘若被采纳，是成是败，名义上自己都没有介入，皇帝也好，其他人也好，抓不着把柄。其二，嘉庆皇帝秉性聪明，而且有好自作主张的秉性。不说吧，自己的意见皇上不清楚，而且皇上会不高兴。倘若说白了，恐有教导皇帝、不自量力的忌讳，起副作用。不如用此模糊之法，让皇帝自己“悟”出道理来，既说出了自己的意见，又迎合了皇帝好自作主张的秉性。纪昀此举，真是一次一举两得的糊涂。

在科学研究中，“模糊”既是一种理论，也是一种思维，它的基础是模糊数学。凡反映事物属性的概念的外延不清晰，事物之间关系不明朗，难以用传统的数学方法来量化考察，即是“模糊”。模糊思维的特征就是承认思维的模糊性，它遵循“亦此亦彼”的模糊逻辑，突破传统逻辑“是就是，不是就是不是”的界限，为人们解决模糊事物中间的问题开拓了广阔天地。

纪昀这条建议的提出，考虑了太多把不准的复杂因素，于是他宁愿答非所问地模糊一下，收到了“非模糊”参谋不会有的好效果。

当然，模糊之法不可滥用。严格地说，模糊参谋法乃是一种特殊情况下的不得已而为之的方法。如果不需要模糊的时候也来模糊一下，就会弄巧成拙，失去了应有的意义。值得注意的是，模糊参谋不等同于模棱两可。参谋的看法、见解都应该包含在模糊语言之中，并且有可能被对方正确理解，不至于产生歧义。纪

昀的一番话貌似文不对题，含含糊糊，其实他真正赞成什么，反对什么是很清楚的，纪昀早已算定他的参谋对象能悟出来。

要学会急流勇退

都说职场如战场，不错，职场就是战场，身在职场中，就应该遵循一些做领导的“规则”：居安思危、急流勇退……这方面的例子也不少。

越王灭吴以后，越王勾践循吴王夫差故辙北进，大会诸侯于徐州，一时号称霸主。勾践的霸业，与范蠡、文种的忠心效劳、协力深谋是分不开的。徐州会盟后，范蠡便担任了上将军这个最高军事指挥职务。范蠡觉得自己的地位太高了，大名之下，不宜久留，于是班师回国后，向勾践写了一封辞职书说：“臣闻主忧臣劳，主辱臣死。当年主公在会稽受辱，我没有殉国，是为了灭吴报仇，今既已雪耻，我请求接受在会稽时应得的惩罚。”勾践看了范蠡的辞职书，先安慰他说：“回去后，我把越国分给你一半。”接着又威胁范蠡说：“如果不听我的话，就杀掉你。”范蠡心里想：你按你的权力行事，我按我的意愿行事。晚上，范蠡收拾了细软珠玉，带着家眷和随从人员，不辞而别，乘船飘海而走，再也没回来。

范蠡乘船经五湖（今太湖）入海，到达齐国后，立即派人给在越国担任相国的文种送去一封信。范蠡和文种都是楚国人，年轻时就是好友，后来两人都到了越国，在勾践手下共事几十年，互相支持帮助，感情更加深厚。范蠡在信中说：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王这个人可以共同患难，不能共同安乐，你为什么还不离开呢？”文种看了信以后，内心很矛盾，他舍不得相国这个高官厚禄，认为勾践对他这样功高望重的老臣不会有什么猜忌，同时又觉得范蠡的警告也不是没有道理。这时有人在勾践面前进谗言，诬告文种要作乱。原来，勾践在报了会稽之仇，并完成霸业之后，就开始妒忌和畏惧文种的才能，他听到谗言后，认为正好有理可诛，便随函赐给文种一把利剑。文种接过剑，只见勾践信中写道：“你教寡人伐吴七术，寡人只用其中三种就灭了吴国，还有四种你掌握着，请你用那四种到地下去为我先王效劳吧！”文种长叹一声说：“真后悔没听范蠡的话。”于是引剑自杀。

范蠡到齐国定居后，改名换姓，自称鸱夷子皮，在海边开荒种地。全家勤劳耕作，齐心经营自家产业，没过几年，他家财聚积几十万，成为当地有名的巨富。齐国国君听说他很有才能，就任命他为相。范蠡感慨地说：“我在家从事生产能够积攒千金，做官能够做到上卿相这样的高位，本来是平民百姓的我，算是达到顶点了。久受尊名，这对自己并没有好处。”于是他把相印交给齐君，又把自己的财产全部分给好友和乡里人，只带着少量贵重珍宝，和家里人默默地离开这个熟悉的地方，走向另一个陌生的地方。范蠡带着全家到了陶（今山东定陶北），他认为这里交通方便，位置适中，便于客商云集，可以谋生致富，于是又更名换姓，自称陶朱公，在这里定居下来。范蠡父子辛勤耕种田地，饲养牲畜，从事商业活动，生意兴隆。几年之间，又积累了百万家财，成为天下巨富。

范蠡三迁，每次都有荣名，而他成名于天下，正是他居安思危，急流勇退，善于把握时机，勤苦自励，创造条件，不贪图功名利禄的结果。

当差时必须厚脸办事

在我们的生活中，历来有“事不过三”之说，可大多数人都不相信，官场偏无“事不过三”之说，这就是厚脸当差，厚脸办事。只有如此，你才能在官场中立于不败之地。

为了说明这个道理，下面的一个历史故事，看后你定会获益匪浅。

“安史之乱”时，在安定唐朝江山的功臣中，郭子仪当居第一。由于他功劳太大，唐玄宗身后的几任皇帝把他罢免了又起用，事成后又罢免。举凡一生，四落四起，可郭子仪从来没有怨言。朝廷需要时，一接到命令，他不顾一切，马上出发；叛乱平定后，皇上疑忌罢免他，他也无怨无悔，马上回家。真正做到了“用之则行，舍之则藏”。

郭子仪一生所提拔的部下中，有六十多人后来都官至将相。八子七婿皆显贵于当时。史书对郭子仪的评价是：“天下以其身为安危者殆三十年，功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非。”我国历代的功臣，能做到这三点的，试问还有几人？

郭子仪是凭什么修来这样大的福报——富贵寿考集于一身，功名利禄一人占尽，而没有像历史上常见的功高震主的大将那样，横遭不测呢？

看看郭子仪为人处事的几桩事迹，便可窥见一斑。

天宝十四年（公元755年），范阳（今北京西南）节度使安禄山造反，率兵一路攻向长安。唐明皇仓促入蜀，皇太子李亨在灵武（今青铜峡县东北）即位，召集各路军队抗敌，封郭子仪为兵部尚书，统领全国各大军镇。郭子仪与另一平叛大将李光弼原先同为朔方节度使手下的牙将时，两人脾性不合，平时互相不说话，有时实在避不开在一张桌子上吃饭，也要怒目相视，势同仇敌。等到郭子仪官拜大将军后，李光弼心想：郭一定不会放过我。于是他求见郭子仪说：“我死固然无所谓，但求你高抬贵手，饶了我的妻室儿女。”

郭子仪听他如此说，赶忙离座下堂，扶起李光弼，搂着他的肩膀，热泪盈眶地说：“如今国家遭此大难，皇上避乱在外。只有你才能担当起匡扶国家的重任，怎么能对从前的那些个人恩怨耿耿于怀呢！”

李光弼见郭子仪如此坦诚大度，非常感动。不久，两人同时受命东征，同心合力打败了史思明。

中原转战两年后，郭子仪历尽千辛万苦，总算收复了京城长安。肃宗李亨亲自劳军灞上，感激地对他说：“国家再造，全靠爱卿之力啊！”然而他话虽这样说，尽管当时战乱还未平定，但郭、李功劳太大，难以驾驭，就采取不立元帅的办法，而是派出太监鱼朝恩任监军，名之曰“观军容宣慰使”。

一个不男不女的阉宦能懂什么行军打仗之事，但他却是代表朝廷和皇帝的，结果几次战斗下来，连连败退，不得已，只好任命郭子仪为诸道行营元帅。为此，鱼朝恩嫉恨不已，一有机会就在李亨面前谗害郭子仪，终于又夺了郭子仪的军权，召还京师。郭子仪接到圣旨，不顾将士们的反对，瞒着部下，单骑回京闲居家中，一点儿怨恨的意思都没有。

第二年，安禄山死，史思明再度攻占河洛一带，吐蕃也逼近长安，朝中群臣计议，一致认为郭子仪有功于国，现在天下未平，不该让他在家赋闲。肃宗只好再次召回他，官拜诸道兵马都统，进封汾阳王。这时肃宗已命在旦夕，在病榻上