

领导智慧

LINGDAO ZHIHUI CHENGBAI ZHIMI

王道之 / 编著

中国商业出版社

成败之秘

探究领导成败的深层秘密

主导领导者命运的是你拥有什么样的领导智慧。能够抓住要点问题、关键环节，善于做关系成败存亡的大文章，领导者就能让成功的天平向自己一方倾斜。也许每一次惨痛的失败都暗藏着不便言传的大秘密，但只要对领导智慧中成功的秘诀研究深透，便能够无所畏惧，无往不胜。

古今中外领导权谋制胜操典





古今中外

领导权谋制胜操典

领导智慧
LINGDAO ZHIHUI CHENGBAI ZHIMI

成败之秘



■ 王道之 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导智慧成败之秘/王道之编著. - 北京:中国商业出版社,
2006.3

ISBN 7 - 5044 - 5590 - 3

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 018986 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京兴通诚润印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 19.5 印张 340 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价:32.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

大凡卓有成就的领导者无不具有超凡脱俗的领导智慧。领导智慧是见微知著的眼光，是对大局的把握和操纵，是勇于决策的胆略，是举重若轻、化繁为简的手段和技巧。丰富、修练领导智慧是提高领导水平的捷径。

中国二千多年高度发达的封建政治体制，造就出许多杰出的领导者。在中国封建历史的各个时期，这些领导者以其各具特色的领导智慧解决了复杂的经济、军事和社会难题，促进了社会的进步，也在一定程度上改变了历史的走向。这些领导智慧经过历史的沉淀和发酵之后，形成了一个容量庞大、精彩纷呈的领导智慧宝库。从中汲取营养精华，既是当代领导者的幸运，也是尽快提高领导层次的必由之路。

在当今社会，领导者面临的情况要比古代复杂得多，领导者所要解决的问题也要艰巨和困难得多，这就给领导者应该具备的领导智慧提出了更高的要求。当然，我们处于一个时讯高度发达、知识不断翻新的时代，关于领导学的理论日新月异，关于领导智慧的著述层出不穷。

但不应否认的是，其中空谈务虚者多，具体实用者少；隔靴搔痒者多，切中要害者少。以至于领导者看得懂、愿意看的相关著作仍是凤毛麟角。

为了恰到好处地解决这一矛盾，我们从中国古代的历史典籍中披沙拣金，撷取了有关领导智慧的精华，同时与当前的社会现实和前沿的领导学理论相结合，编写了这一套“领导智慧”系列丛书。这套丛书依据领导智慧的实际运用特点分为如下三种：

一是《领导智慧方圆之道》。外圆内方的处世哲学是中国传统

领导智慧成败之秘

文化的重要组成部分，也是领导智慧中正确处理各种上关系的有效方法。方是对原则的遵循，对道德标准的维护；圆是思路的变通，是手段的灵活。领导者身处上下左右各种关系的层层包围之中，方圆之道是其安身立命、杀出重围的惟一途径。

二是《领导智慧进退之法》。领导者需要经常解决各类大大小小的问题，问题解决得好，自己的工作就能得以推进，解决不好就会陷入其中难以自拔。其实，不管什么问题的解决，说到底还是一个进与退的问题，掌握了进退之法的领导者，对再难的问题都能应付裕如。

三是《领导智慧成败之秘》。俗话说“成者英雄败者寇”，追求成功避免失败是领导智慧的核心问题，其中的关系要素在于决策。领导者要想在立于不之地的基础上不断提升自己的层次，就必须学习决策的学问，熟谙决策的技巧。事情的成败往往因一念之差，但这一念背后领导智慧的底蕴却是天壤之别。

有关领导智慧的学问博大精深，但是从“方圆之道”、“进退之法”、“成败之秘”这三个方面进行阐释的领导智慧，秉承实用为本的原则和通俗、可读性强的风格，希望能给各个领域、各个层次的领导者以有益的启示和实际的帮助。如是，则本书的目的就达到了。

作者

2006年5月于北京

目 录

第一章 敢做敢当：要有抛开得失做大事的气魄

得失之心太重的领导者是成不了大事的。戚戚于一时一事，汲汲于一得一失，必然使自己的视野变窄、胆量变小，该向前时往后退，该决策时犹豫不决，不但有可能耽误大事，也会丧失自己一鸣惊人的机会。领导者应该具有敢做敢当的气魄，该出手时就出手，这样就更容易受到成功之神的垂青。

1. 领导者要有敢为天下先的创新精神 (3)
2. 冒天大的风险才能成就天大的事功 (7)
3. 没有私心才敢做一般人不敢做的事 (10)
4. 既要见识独到，还要能坚持己见 (13)
5. 大胆的决策不能有任何拖泥带水的痕迹 (15)
6. 与歪风和俗见做针锋相对的抗争 (18)
7. 挽救危局全在于领导者超群的胆识 (21)
8. 为求真求实不怕争个你死我活 (24)
9. 没有一身硬气难以使出制胜的软招 (28)
10. 强大的领导者从来都不怕向人示弱 (31)

第二章 中庸处世：织就一张结实耐用的关系网

做领导的学问和做人的学问是相通的，一个成功的领导者也往往是一个会做人、善处世的人。从这个角度来说，领导者

应该从人际关系的角度审视自己的做人方式和领导哲学，尽量以不偏不倚的处世态度，营造起一个任由驰骋的关系网络。

1. 万万不可忽视好人缘的功效…………… (35)
2. 以礼让的态度聚拢人气…………… (40)
3. 与普通大众建立起密不可分的鱼水关系…………… (45)
4. 有真感情才有真关系…………… (49)
5. 主动去结交高高在上的人…………… (51)
6. 以特殊手段缔结不一般的关系…………… (56)
7. 要在各种关系之间搞好平衡…………… (59)
8. 存害人之心者难免为人所害…………… (63)
9. 先学会识别人才才能建立起牢不可破的关系…………… (67)
10. 能够容人之过才会拥有和谐的人际关系…………… (70)

第三章 借用外力：能做到借梯登天的才是高人

俗话说，一个人浑身是铁能捻几根钉？领导者做事更要善于借力，从某种程度上说，会不会借用外力、能借到什么样的力和借到多大的力，是决定领导者做事成败的重要因素。以借力的思路开展工作，就能迅速打开局面，就能举重若轻地处理问题，就能成为借梯登天的高人。

1. 事不躬亲是一种举重若轻的领导艺术…………… (77)
2. 学会拉面大旗作虎皮…………… (79)
3. 善于找到和利用贵人才会有更多的机会…………… (82)
4. 自己有能力是借用靠山之力的资本…………… (85)
5. 权威人物的力量不可不借…………… (88)
6. 巧借第三者的力量更容易成事…………… (91)
7. 借用核心人物的力量为自己树威立望…………… (93)

- 8. 让依附者发挥最大的能量…………… (96)
- 9. 朋友是人生最大的借力资源…………… (99)
- 10. 千万不要走入借刀杀人的歧途…………… (101)
- 11. 准确地找到那个关系成败的借力点 …… (105)

第四章 心平气和：定力深厚可提高决策的正确率

领导者的定力深浅与其决策水平有着直接的因果关系。定力深厚的人不管遇到什么情况，都能心平气和、镇定自若，仍然思路清晰、敏捷，决策时就少了一些感性成分，就较少受外界临时因素的干扰。否则，动辄火冒三丈，临事左顾右盼，又怎么能做出正确的决策呢。

- 1. 领导者要沉着应对突如其来的变故 …… (109)
- 2. 有了充分的准备就能以不变应万变 …… (111)
- 3. 心有雅量自能临变不惊 …… (113)
- 4. 要弄清楚原则问题的利害关系 …… (116)
- 5. 有独到的心胸和见解才有独到的决策风格 …… (118)
- 6. 谋事以密就能后发制人 …… (121)
- 7. 以静制动可保胜算在握 …… (123)
- 8. 强大也是可以假装出来的 …… (125)

第五章 赢得信任：上司的支持是做事顺畅的必要条件

领导者这个概念是很宽泛的，对于绝大多数领导者来说，自己只是众多领导层级中的一级，处理好与上司的关系是每一位领导者必须认真对待的问题。一个人无论学识有多么深，能

力有多么强，没有上司、尤其顶头上司的信任和支持是办不成事的，在这个问题上，领导者是没有任何捷径可走的。

1. 在上司面前树立起可信的形象 (131)
2. 善于解决问题才能赢得支持 (134)
3. 要想事业顺先要选对人 (138)
4. 用自己的忠心换来上司的贴心 (142)
5. 撑得起局面才能让上司的信任长久不衰 (146)
6. 甘做和巧做配角达到与领导者相得益彰的境界 (150)
7. 谨守本分免让努力化泡影 (154)
8. 有功不居才能让上司放心 (157)
9. 在上司面前隐藏起大智的另一半 (160)
10. 不能为邀一时之宠而不择手段 (164)

第六章 驭下有法：管人高招能激发出强大的战斗力

怎样能够做一个出色的领导者？一个成功的领导者需要什么样的领导素质？无论答案有多么不同，有一点是肯定的：管理好自己的下属，让手下这帮人具有强大的战斗力是领导者义不容辞的责任。为此，领导者要善于运用有效的管人方法，学习和探索管人的高招，让下属能为所用、甘为所用。

1. 要想事有所成先要建立规矩 (169)
2. 充分利用已掌握的权力为自己造威 (174)
3. 赏要重赏、罚须严罚才能发挥赏罚的效用 (179)
4. 扯住一根让大家互相牵制的绳子 (184)
5. 学会从多数的立场去考虑问题 (189)
6. 把能人变成亲信是十分高明的管人手段 (192)
7. 要给特殊的人以特殊的待遇 (195)

8. 调动和利用部下的感恩之心 (200)
9. 别让能臣干将的异心害了自己 (202)
10. 拿出向下属求谏的虚心 (208)

第七章 挫败对手：成败全在抢先一步的谋算本事

只有在与对手的竞争中胜出，领导者才能站在最高的领奖台上接受鲜花和掌声。在对手的挑战面前，领导者应以积极的态度迎难而上。只要用心谋划，并力争算在人先，再强大的对手也只能俯首称臣。其实，既然能成为对手实力自然不弱，成败胜负往往只在谁能抢先一步，多算一分。为此，领导者要拿出百米竞技场上的豪气和斗志，挺起胸膛，抢先撞线。

1. 随机应变就可以找到不同寻常的解决方案 (217)
2. 巧用反间计让对方自乱阵脚 (220)
3. 先发制人就能变危局为胜局 (223)
4. 用各个击破的策略以局部主动赢得全局主动 (225)
5. 与强大的对手周旋不妨用苦肉计 (227)
6. 该后退时就不要盲目抢先 (231)
7. 抢在对手前面为的是捷足先登 (234)
8. 谁先出招谁笑到最后 (236)

第八章 善于说服：领导者要有以舌成事的妙语智慧

领导者取得的任何成就，既有“做”的成分，也有“说”的功劳。一个善于说服人的领导能够轻轻松松地化解矛盾，能够三言两语激发起士气，能够与上下左右建立起和谐的关系。



当然，会说能辩、以言建功的人不一定说起话来口若悬河、滔滔不绝，而是奉行“话不在多，全在理上”的说话原则，做到一语中的，所以，这样的领导者总是说最关键的话，他说的话也一定能够服人。

1. 以理服人是一门“算清账”的技巧 (241)
2. 想成事先要会说话 (243)
3. 用堂而皇之的理由才能打动人 (245)
4. 充分发挥三寸之舌的威力 (247)
5. 看清对象说对话 (250)
6. 向上级提意见更要讲究方式方法 (253)
7. 讲出别人讲不出的道理就能服人 (256)
8. 以硬辩强争的方式改变不了他人的成见 (260)
9. 把大道理说浅白是领导者必备的说服技巧 (263)

第九章 有备无患：用心防范形形色色的攻击

领导者既要有成事之心，又要有防人之心。一个不能充分估量周围环境复杂性的领导者是不成熟、难当大任的，因为他不能识破一些伪装的陷阱，不能躲过别人的攻击。俗话说“害人之心不可有，防人之心不可无”，防人之心常备，就好比穿上了一层铠甲，可以刀枪不入。

1. 保持警醒之心以防人中伤 (269)
2. 一定要认清“坏人”的真实面目 (272)
3. 躲过明枪更要严防暗箭的袭击 (276)
4. 要防范卖傻装憨的迷惑术 (278)
5. 善以假面示人的人最可怕 (281)
6. 非常的人情后面必有非常的图谋 (284)

目 录

- 7. 越是有能力的小人越不能得罪 (286)
- 8. 千万不要低估了小人物的能量 (288)
- 9. 对嫉妒心重的人不能不留个心眼 (293)
- 10. 既要防人大处又要防人小处 (295)



领导智慧成败之秘



第一章

敢做敢当

——要有抛开得失做大事的气魄

得失之心太重的领导者是成不了大事的。戚戚于一时一事，汲汲于一得一失，必然使自己的视野变窄、胆量变小，该向前时往后退，该决策时犹豫不决，不但有可能耽误大事，也会丧失自己一鸣惊人的机会。领导者应该具有敢做敢当的气魄，该出手时就出手，这样就更容易受到成功之神的垂青。



第一章 敢做敢当：要有抛开得失做大事的气魄

1. 领导者要有敢为天下先的创新精神

鲁迅先生曾经嘉许世界上第一个吃螃蟹的人是英雄，这并非耸人听闻之言，就拿现在人们奉为美食的西红柿来说，人们敢于食用也不过是近几百年的事，在此之前漫长的历史中，人们坐视鲜红的西红柿自生自烂而弃之不食。作为领导者，能做到不墨守成规、敢为天下先，对于开创一片新局面是十分重要的。

就拿作战来说，汉代的作战方法到明清时期依然未变，军人们对抗的战场上仍然看不到从改进手段入手寻求制胜的道路。大多数统兵高手的制胜之道，都是以现有条件为手段，寻求以谋制胜，在计谋上演绎出千变万化来，结果是继孙吴以后，兵家辈出，兵书汗牛充栋，但变来变去，都还是在孙吴的思想内打圈子，所想的无非是韬略、谋术。重权谋，成为东方兵学的特点。

在这种氛围下，要想在军事观念上有大的变革当然是很难的，但个别有识之士，从改进兵器入手，敢为天下先，在谋略对抗的主流中跃出一股注重从改进技术手段以求胜的潜流。这种走前人没有走过的道路的闯劲，无疑应当纳入统御谋略之中。

在改进兵器方面走出一大步的是南宋名将陈规研制使用火枪。作为南宋镇抚使陈规，不仅研究谋略战法，更重要的是重视兵器研究，要从技术入手，提高作战效率。北宋初年，古代火器初次用于战场，标志热兵器和冷兵器并用时代的开始，他在前人研制的“火箭”、“火球”、“火蒺藜”基础上，制造出火枪，并在1132年守德安（今湖北安陆）70天中，以此种武器给敌人以重创。这是一种以竹杆为筒，内装火药，临时点燃，喷射火焰，靠这种“火枪”焚毁了敌军攻城的装备“天桥”，敌人被迫退兵。据说，这是世界战争史上第一次使用管形喷火器，比欧洲1915年使用的金属喷火器早783年。

领导智慧成败之秘

曾远征中亚的一代天骄成吉思汗之所以能所向无敌，就在于他依据游牧民族善骑马的特点，创建了世界第一流的骑兵部队，而且还创建了炮兵，提出了“攻城用炮”的理论，在灭金、攻宋和西征中发挥了巨大的威力。他的孙子忽必烈继承和发展了攻城用炮的思想，从西域请来炮匠，制造回回炮，在襄（阳）樊（城）大战中，使用此炮，“机发，声震天地，所击无不摧陷，入地七尺”，战斗大胜，故又称此炮为“襄阳炮”。之后忽必烈不满足已有的成就，大批征调炮匠研制新炮。仅1279年就从两淮征调炮匠六百多人，1284年从江南选调十一万匠户到都城制造新大炮。到1287年，元朝火炮技术出现突破，一种利用火药在金属管内燃烧产生气体压力，把弹丸发射出去的金属管形火炮出现于战场。比西方同类型火炮要早五十年以上。

明末名将袁崇焕之所以成为清初统治者的“眼中钉”，不仅是因为他有高超的谋略，同时还因为他敢于使用先进兵器，勇于实践探索其应用之道的结果。明朝后期，富有远见的火器制造专家徐光启、李之藻等人，引进了一批西洋大炮。这种炮射程远、威力大，史称“一发掘血渠数里。”但这种炮比较笨重，并且操作技术比较复杂，使用不当常有自伤的危险。所以，当时很多将领不愿意使用此种大炮，甚至当作废物丢弃一旁，让其自行锈蚀，作战仍使用以往的冷兵器。而镇守山海关外重镇宁远的大将军袁崇焕却看到这种火炮的作用，视此物为宝，亲自聘请专家来训练炮手，培养出一批精通炮术的专业兵种，并根据火炮性能修筑炮位，制订了“凭坚城用火炮”的积极防御方针，以对付精于骑射、善长野战的努尔哈赤后金军。

公元1626年正月，袁崇焕率领宁远城军民，用十一门大炮一举杀伤来犯的八旗劲旅一万七千人。自称用兵四十年，不曾败绩的努尔哈赤也在攻城中被炮火击中负重伤，败退盛京（沈阳）后叹道：“朕用兵以来，未有抗颜行者。袁崇焕何人，乃能尔耶！”不久，即死去。第二年五月，刚取得汗位的皇太极为报父仇，亲率大军攻锦州、宁远，战役相持一月有余，袁崇焕凭坚城利炮，与皇太

第一章 敢做敢当：要有抛开得失做大事的魄力

极大战三次，小战二十五次，无日不战。后金军又伤亡惨重，皇太极又败回盛京，无奈道：“昔皇考太祖攻宁远，不克；今我攻锦州，又未克……真何以张我国威耶。”袁崇焕敢为天下先，使用新兵器用出了名堂。

清朝康熙帝也是一个不墨守成规的实干家，他重视科学技术在军事上的应用。1674年，吴三桂发动三藩之乱，20岁的康熙帝听说浙江钱塘人戴梓会自制火器，能击百步之远，便命康亲王杰书礼聘戴梓从军。康熙帝亲自召见戴梓，知其才识过人，留其在京师，督造他发明的“连珠火铳”。这是一种连发枪，可贮存二十八发弹丸，有两个扳机，可交替扣动，连续射击，射程达百步以外。这种武器在清军平定三藩之中曾大显威风，在枪械发展史，改单发为连发这一技术上也起了开先河作用。

1687年，康熙帝为准备镇压噶尔丹叛乱，命戴梓监造“子母炮”，八天即成。康熙亲临试验场观看试炮。此种大炮，子在母腹，母送子出，从天而降，层层碎裂，锐不可当。康熙帝大为高兴，封此炮为“威远将军”，并命人把戴梓的职名镌刻在炮身上，以表彰其功绩。1690年康熙把这种炮成功地用于战斗上，八月间清军同噶尔丹军在乌兰布相遇，只见噶尔丹将万余橐驼，尽缚足卧地，背如箱垛，蒙盖湿毡，围成一周，叫作“驼城”。噶尔丹统军于内，欲与清军决战，清军则隔河立阵，施放火炮，“威远将军”型的火炮大发神威，从午到晚连续不断轰击，驼皆倒毙，驼城中断，清军两路进击，消灭噶尔丹的大部分主力。

然而，在中国历史上具有创新思想的人，毕竟只是凤毛麟角，屈指可数，整个的社会氛围仍然是固守老祖宗之法，对这些新玩意根本不屑一顾。科学技术一直被知识界视为雕虫小技，虽然中国最早发明了火药，有了火炮、“连发枪”，但那都是手工业的产物，从未纳入到工业大批生产的轨道。之后，随封建王朝的腐败连这点手工业生产也几乎荡然无存了。于是，鸦片战争后，当外国侵略者用洋枪洋炮轰开中国闭关锁国的大门以后，清朝军队中仍有不少人视这种火枪火炮为“邪物”，竟提出“以鸡血狗屎破之”等可笑可

领导智慧成败之秘

悲之主张。实践证明领导智慧不仅要统人，还要治事，不仅要研究如何在现有条件下运用计谋赢得一次对抗，更要研究怎样不断追求力量的增长。



领导智慧成败之秘

