



古今中外领导权谋制胜操典

领导智慧

LINGDAO ZHIHUI JINTUI ZHIFA

王道之 / 编著

中国商业出版社

进退之法

在进与退之间找到领导智慧的游刃有余

能够和着进与退的节奏「起舞」的领导者，必定会拥有一个自由伸展的领导舞台。领导者遇事应能进能退，同时知道什么时候该进、什么时候该退，掌握好进与退的火候，便已深得领导智慧的精髓。





古今中外

进退之法

LINGDAO ZHIHUI JINTUI ZHIFA
领导智慧



■ 王道之 / 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导智慧进退之法/王道之编著. - 北京:中国商业出版社,
2006.4

ISBN 7 - 5044 - 5603 - 9

I. 领… II. 王… III. 领导方法 - 通俗读物
IV. C933.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 022794 号

责任编辑:龚凯进

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 300 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

领导智慧进退之法

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 强进无退：一往无前有时正是最佳的成事策略

在一些特定情况下，勇往直前不回头、不退缩、不妥协，正是高超的领导智慧的一种体现形式。这时候，丝毫的犹豫不决都可能导致灭顶之灾，只有鼓足充分的勇气，以大无畏的气概披荆斩棘、奋力前行，才能为自己杀出一条“血路”。

1. 以攻制攻让对手气焰全无 3
2. 对奸邪之徒不妨试试以毒攻毒的招法 5
3. 领导者要有破釜沉舟的胆略 8
4. 针锋相对有时是弱者保护自己的惟一良方 11
5. 不遵常规才能做别人做不到的事 14
6. 在重大问题上亮出鲜明的立场 17
7. 做大事就要下大决心排除一切阻力 20
8. 既敢进又善进方得领导智慧的精髓 28
9. 坚持己见不媚上可立于不败之地 30
10. 对逞奸犯科者不能手下留情 33
11. 以攻势应对危局与逆局 38
12. 对难缠的人和事要有一股韧劲 41
13. 不择手段的强进必然害人害己 47

第二章 当退则退:不知退者难有大进境

当事情难有进展,当力不如人,当条件不成熟时,退却应该是更加智慧的选择。从某种意义上说,退比进更难,因为人的天性自然喜欢享受向前时的意气风发,喜欢独立潮头、掌控局势时的良好感觉,而退却则要忍受委屈,遭受损失。但是,无论退却有多么艰难,为了将来突飞猛进的一时之退都是领导者必须修炼的领导艺术。

1. 退一步能见识到更广阔的天空 53
2. 善夹尾巴的人才有机会翘尾巴 56
3. 退一步有时也需拿出天大的气度 59
4. 有卓越智慧的领导从来不怕改正错误 63
5. 身为“鸡刀”就不要留恋“宰牛”的高位 68
6. 身退之后心也要随之而退 71
7. 领导者不能得罪不该得罪的人 75
8. 及时放弃眼前利益就能转危为安 79
9. 跟疑心重的上司共事更要退避三舍 83
10. 愈是细微处愈要退得其所 85
11. 功成而退才能留给自己一个完美的结局 87

第三章 退亦有道:退比进体现出更丰富的领导智慧

退要讲方式方法,要有战略战术。退却不是逃跑,不是为退而退。战略性的退却不能一触即溃,要秩序井然、有条不紊、不慌不乱。在退却时要善于给将来的进留机会,给有朝一日的东山再起建人脉。判断一位领导者能否经得起风浪、能不能成气候,不是看他进时的风卷残云,而是要看他退

目 录

时的气定神闲。

1. 以虚实之道实现成功撤退 91
2. 战略退却不能顾及战术得失 93
3. 极盛时更要常怀退让之心 96
4. 个人退一点大局就会进一大步 98
5. 能够找到适合自己的退身路 103
6. 别把所有该要的东西都揽入怀中 106
7. 感化比打压往往更加有效 109
8. 退身之计在于步步为营 111
9. 用严于律己的方式保全自己 115

第四章 进退相宜:把握好进退时机是成事的关键

当进时进,当退时退,这个道理谁都懂,长期处于领导岗位的人更无不深知这个道理。但是,为什么仍有许多人因为进退不当而栽跟头呢?主要在于时机的把握——要根据形势的发展和情况的变化做出正确判断,才能把握最佳的进退时机。

1. 在细微处把握进退的时机 119
2. 进退之要在于随机应变 121
3. 以人之常情上的进退作为衡量领导者的标准 125
4. 见可而进知难而退则无事不成 128
5. 从对方的漏洞里找到进与退的机会 130
6. 想办法杜绝进退之后的后遗症 133
7. 进退自如才能谋国谋家两不误 135
8. 用大气魄来主导关乎大局的进退 138
9. 通过语言进退展现领导才能 141

10. 别让才气打乱进退的步骤	145
11. 别让贪心蒙蔽了进退的智慧	149
12. 进与退的天地里容不下率性之人	152

第五章 势退谋进：善于谋划就不怕退无可退

领导者有春风得意的时候，也有霉运当头的时候。如果在某一时期大势对己不利，主动权掌握在别人手里，这也没有什么可怕的。只要你怀有进取之心，于逆境中仍以向前看的眼光精心谋划，一方面可以保证自己退有可退之处，另一方面也应该相信终有一飞冲天的那一天。

1. 险境中要深藏进取之心	157
2. 吃一堑后要有长一智的收获	159
3. 以屈求伸是劣势中的最佳进取术	162
4. 屈中带刚才能赢得别人的尊重	164
5. 有求于人要在共同利益上做文章	167
6. 笑对荣辱可保善始善终	170
7. 拙于谋划会让危局成败局	174
8. 踏上歪门邪路会越走越远	177

第六章 道进术退：道高一尺哪怕术进一丈

有句俗语叫做“道高一尺，魔高一丈”，在领导智慧中也存在道与魔、道与术的较量。权术、谋术……说到底就是看谁能先算一步、多算一步，所谓你方唱罢我登场，算来算去总受伤，而领导智慧的至高境界则是以不算应万算，以抱元守一的道德境界化解一切谋术的妙算。

目 录

1. “正人”的最好办法就是先“正己”	183
2. 以廉赢人心胜过千谋万术	187
3. 以德为政可致政通人和	190
4. 端平一碗水才可以赢得众人心	192
5. 多挑自己的毛病会少犯不必要的错误	194
6. 以“官态”做事既害人又害己	197
7. 立德于私处可以防微杜渐	201
8. 以一身正气让屑小之徒闻风丧志	203
9. 以德立身与避招风雨相辅相成	207

第七章 佯退实进:退一步是为了进两步

所谓佯退实进,即假装退却,在退的表象下实现进的目
的。领导智慧中的进退之法没有一成不变的步点,但必须
遵循效率制胜的进击原则。直来直去的冲击即使你第一个
起跑也未必能首先撞线,如果退一步能达成进两步的效果,
又何乐而不为呢。

1. 以假面示人可以求知真相	211
2. 先礼后兵比大动干戈更有效	213
3. 把假退作为一种策略性的让步	216
4. 能忍得震方能负得了重	218
5. 以缓制急是对付急功近利者的绝招	222
6. 深谙进退之法是用人韬略的新境界	225
7. 假退真“做”可保进路退路都能畅通无阻	228
8. 避锋芒与找机会不能偏废	231
9. 要敢于付出让人侧目的代价	234
10. 在大事小事上都要表现出控制力	237

- 11. 领导者要有不到火候不揭锅的城府 239
- 12. 为显而隐是对进退之法的滥用 242
- 13. 没有后退一步的从容就会走错关键的一步 244

第八章 巧进巧退:方式方法决定进退成败

领导者的每一个大大小小的决策当中,都有进与退的影子,所以,如何进如何退决定着决策的效果。其实,每一个问题都有着多解的答案,只是一朝权在握便把令来行的领导者很容易形成简单化的决策作风,而把多解变成了单解。为什么少数领导者总能在激烈的竞争中脱颖而出?同样的进退,不一定的方法使然,因为有时候正是、也仅仅是方式方法在决定着进与退的成败。

领导智慧进退之法

- 1. 以拙为巧拓展出更大的生存天地 249
- 2. 狡兔三窟可保退路无虞 252
- 3. 主动妥协就能赢得主动 254
- 4. 下大力气把障眼法演绎到极致 257
- 5. 善施麻醉药为退让包装到位 261
- 6. 最有效的退让就是最巧妙的退让 263
- 7. 以攻为守是一种积极的防守智慧 265
- 8. 先自绝退路可致战无不胜 267
- 9. 把一切防范措施落实在前面 270
- 10. 选择好进攻的对象是成功的必要条件 274
- 11. 不给人机会自己也会失去机会 276

第九章 不进不退：以糊涂之道守住求进的门户

进无常法、退无常形。进，不一定非要轰轰烈烈；退，也未必要显山露水。就像金庸的武侠人物，剑法练到化境，可以树枝为剑，也可以手指为剑，也就是以无剑为剑。领导者讲进退，大可不必将进退之形全都着于形迹，有时糊糊涂涂、不进不退，反倒是进退的真义所在。

1. 静观其变是应变的良方 281
2. 不争而争才能后来居上 283
3. 冷处理能带来热效应 286
4. 追求均衡是解决难题的一大法门 289
5. 心态平和自能笑对贫富荣辱 291
6. 在糊涂中慢慢琢磨下一步 294
7. 胜利是打出来也是等出来的 297

第一章

强进无退

——一无往前有时正是最佳的成事策略

在一些特定情况下，勇往直前不回头、不退缩、不妥协，正是高超的领导智慧的一种体现形式。这时候，丝毫的犹豫不决都可能导致灭顶之灾，只有鼓足十分的勇气，以大无畏的气概披荆斩棘、奋力前行，才能为自己杀出一条“血路”。



第一章

强进无退：一往无前有时正是最佳的成事策略

1. 以攻制攻让对手气焰全无

面对对手咄咄逼人的攻势该怎么办？有时候你退一尺人家就要进一丈，让你退无可退；有时候尽管你可以采取退守的策略，但同时也留下了莫大的隐患，而主动出击、以攻制攻，则可以打消对手的气焰，让自己一劳永逸。“人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人”，因为“犯人”是避免别人“犯我”的最有效的办法。

以攻制攻这一领导智慧，在战争中体现得最直观，其中以战止战就是对这一智慧的化用。

以战止战的意思是用战争去制止和消除战争。《商君书·画策》云：“以战去战，虽战可也。”作为应变术，以战止战是指用进攻的手段来反击对手的进攻的一种策略。

以战止战是一种积极的应变术。德国军事理论家克劳塞维茨在《战争论》中说：“决不要采取完全消极的防御，而要从正面或侧面攻击敌人，甚至当敌人正在进攻我们的时候，也要这样做。”

公元996年5月，北宋叛军李继迁率万余人围攻灵州（宁夏灵武），北宋朝廷一面命灵州守将窦神通率众兵坚守城防，一面采取以战止战的策略，于9月兵分五路进击李继迁。五路兵马形成庞大的合围之势，约期会师于乌白池（宁夏盐池）。尽管五路进军未能按预期方案行动，但对制止李继迁对灵州的围攻起到了重要作用。次年2月，李继迁在形势逼迫下从灵州撤军。

1888年8月，明将徐达、常遇春等率军攻占元大都（北京），元顺帝逃出都城，元朝即告灭亡。接着，明军乘势进军山西，清扫元军余部。这时，明将冯宗异、汤和率领军兵进入山西后，被元朝太原守将扩廓帖木儿打得大败，并且，扩廓帖木儿乘势率军出雁门关，经保安（河北涿鹿），准备夺下居庸关后，进袭北京。面对元军的咄咄攻势，明军有的将领认为应该退保北京。徐达在认真分析了敌我态势后，

主张以攻制攻。他亲自率军进入山西,直捣太原。在进袭途中,夜袭元营获得成功,扩廓帖木儿落荒而逃,元军由此大乱,徐达乘胜攻取了太原。

以攻制攻在政治、经济以及人们的日常生活中,有着更为广泛的运用。特别是面对恶势力的威胁时,不屈膝,不退缩,以攻制攻,是一个人的气节和操行的体现。

相传,明代海瑞在浙江淳安任知县期间,当时的浙江总督是胡宗宪,乃当朝著名权相严嵩的党羽。有一次,胡宗宪的儿子路过淳安,依仗自己是总督的公子,大耍威风,因嫌驿站的马匹不称心,供应不周到,便令手下奴仆将驿吏捆绑起来,倒着吊在树上。驿站的其他人员不知所措,慌忙跑到县衙向知县报告。海瑞闻讯后十分气愤,决心惩治一下这个恶棍。他带领衙役迅速来到驿站,只见众人围观,鲜衣华服的胡公子还在指手画脚地骂个不停。胡公子见到海瑞,便迎上来恶人先告状。然而,海瑞并不理会他,而是分开众人,径直走进驿站内室。进室后,海瑞一眼看见胡公子所携带的大小几十只箱子,都贴着总督府的封条。他立刻变了脸色,命人将箱子全部打开,只见里面装的都是沉甸甸的白银。海瑞指着箱子说道:“这狂徒真是可恶,竟敢冒充总督家的人,败坏总督大人的名声。上次总督来巡查时,再三布告地方不要铺张。可这狂徒带着这么多银子,怎么会是胡总督的儿子?一定是假冒的。要严加惩办!”接着,他命令差役将胡公子抓起来痛打一顿,并将其敲诈来的银两全部没收充公。事过之后,海瑞修书一封,连同胡公子一块儿送交胡宗宪,说此人冒充胡公子违反您关于驿费从简、体恤百姓的规定,败坏您的名声。胡宗宪见信后哭笑不得,气急败坏。但自己理屈,又怕海瑞真的把事情闹大,只好忍气吞声,不敢声张。海瑞以战止战,智斗恶少,表现了他不屈不挠、大智大勇的精神气质。

以攻制攻的策略是一步智招,也是一步险招,没有大无畏的勇气不行,没有机智应变的智慧也难以成事。只有二者的有机结合,才能达到灭对手威风、长自己志气的目的。

第一章

强进无退：一往无前有时正是最佳的成事策略

2. 对奸邪之徒不妨试试以毒攻毒的招法

动之以情、晓之以理有时确实是一种有效的感化手段，但前提条件是对方良心未泯或有心向善，否则，也只能是剃刀挑子一头热，甚至反为其害。对于善于逞奸耍滑的小人，领导者也应以变应变，以毒攻毒的手法逼其就范。

以毒攻毒的本意是用毒药来治疗毒疮等毒症，是医学上的一个术语。明·陶宗仪《辍耕录》二十九云：“骨咄犀，蛇角也，其性至毒，而能解毒，盖以毒攻毒也。”后来人们将以毒攻毒这个术语借用到社会生活中，比喻用对方使用的厉害手段来制服对手的策略。那些利用坏人惩治坏人，利用恶人制服恶人，以坏办法来对付坏办法等计谋，都可以称作以毒攻毒。

东汉安帝时，朝歌（河南汤阴西南）一带的土匪十分猖獗，曾攻占朝歌县城，杀死县令。州郡都拿他们没办法。虞诩接任朝歌县令后，先去谒见太守，要求太守给他自主的权力，让他放手行事，不要阻碍他制服土匪的计划。太守应允。于是虞诩向社会广泛招募壮士，包括善长攻击、劫掠的，能够伤人、偷盗的，不务正业的等，都予以招收。不日招得百余人，虞诩设酒席款待，并宣布赦免他们的全部劣行，听候调遣。按照虞诩的计划，这百余人混进了土匪之中，并及时向虞诩通报土匪的情况。当土匪出动打家劫舍时，虞诩组织官军事先设下埋伏，一举消灭了百余名土匪。后来又多次出击匪巢，土匪们被整得心惊肉跳，终于溃散。

以毒攻毒的基本要领是以其治人之道还治其身。用以毒攻毒之术制服奸贼、恶人、小人，有时往往能收到奇效。历史上权谋超群的女皇武则天，运用以毒攻毒谋略，借酷吏之手，为自己扫荡了政敌，又借用酷吏的头颅，洗清自身，缓和危机。酷吏周兴以善于制造“谋反”罪而著称。他草菅人命，残害无辜，杀人数千，恶贯满盈，朝野上



领导智慧进退之法



领导智慧进退之法

下无不对他恨之入骨。正在他横行得意之时,有人告发他“谋反”,武则天令酷吏来俊臣审理周兴案。来俊臣同周兴一样,也是一个靠告密起家的酷吏,官拜左台御史中丞。来俊臣深知周兴老奸巨猾,诡计多端,难于招供,不好对付,便想出一计。他派人将周兴请至家中饮酒,席间,来俊臣说:“罪犯不肯认罪,应当采取什么办法?”周兴说:“这事容易,拿来一个大瓮,四周燃起炭火,把囚犯装入瓮中,还怕他不认罪吗?”来俊臣于是叫人抬来一口大瓮,按照周兴说的办法,用炭火围住烧烤,然后站起身来对周兴说:“有人告你谋反,宫里命令叫我审讯老兄,请老兄入瓮吧!”周兴恍然大悟,惶恐不安,只好叩头认罪。来俊臣将周兴押至宫中,武则天看在为自己出过力的面子上,判处周兴流放岭南,然而,刚到半路,就被仇人杀死了。

以毒攻毒在领导者的日常生活应变中也可以运用。相传,张易在歙州做通判时,听说刺史宋匡业常常酗酒欺凌人,没有人敢碰他。张易决定治一治他。一次,张易去宋匡业家赴宴,事先张易已喝了一些酒,当宴席开始不久,张易就借机寻找宋匡业的一个小过失而大耍酒疯,先是用劲摔酒杯,推翻桌子,挥着衣襟,大喊大叫,接着厉声责骂宋匡业,一件件地数他的罪过。宋匡业顿时愕然,只是喃喃地说:“通判醉酒后使性子,真是势不可当。”张易骂完后,拂袖而去,宋匡业立即叫小吏搀扶张易上马。从此,宋匡业不敢再耍酒疯。

还有一个以毒攻毒解决朋友过结的实例。当然,这里的“毒”已经失去了它原有的“毒”性,不过其中体现的以其矛攻其盾的智慧还是值得领导者玩味的。北宋大才子刘原父,与欧阳修是好友,刘原父晚年丧妻后,又续取了一位美艳少妇,招致人们一些闲语。欧阳修作为原父的好友,在这件事上理应不该说什么。然而,欧阳修恃才自傲,写了一首嘲讽原父的诗,曰:“仙家千载一何长,浮世空惊日月忙。洞里桃花莫相笑,刘郎今是老刘郎。”原父得到诗后心里老大不高兴,想报复,又一直找不到机会。有一天,御史中丞王拱辰请客,欧阳修、刘原父均在座。席间,原父突然心生一计,说:“我有一个笑话,讲给诸位听,以助酒兴。从前,有一个学究训导学子,读书读到《毛诗》‘委蛇委蛇’处时,学子将‘蛇’字念成原音‘she’,学究责备