



谋略与决断

AN INTELLIGENCE IN WORDS

北京师范大学历史系 唐志民 / 编著

权力定律

中国大历史中的潜规则游戏

AN INTELLIGENCE IN WORDS



國史研究叢書

THE HISTORY RESEARCH SERIES OF THE NATIONAL
SUN YAT-SEN UNIVERSITY LIBRARY

权力定律

中國大歷史中的皇權與政治



谋略与决断

AN INTELLIGENCE IN WORDS

北京师范大学历史系 唐志民 / 编著

权力定律

中国大历史中的潜规则游戏

 群言出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

权力定律 / 唐志民编著. —北京: 群言出版社,

2004. 6

ISBN 7-80080-398-8

I. 权… II. 唐… III. 领导艺术 IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 038821 号

- 责任编辑** 都 锋
封面设计 云龙工作室
出版发行 群言出版社
(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)
邮政编码 100006
联系电话 65263345 65265404
电子信箱 qunyancbs:dem@xinhuanet.com
印 刷 北京今典印刷有限公司
经 销 新华书店
版 次 2004 年 9 月第 1 版
2004 年 9 月第 1 次印刷
开 本 880×1230 1/32 印张 12
字 数 300 千字
印 数 1-5000 册
书 号 ISBN 7-80080-398-8
定 价 22.80 元

前 言

滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。

抚今追昔，大凡有所建树的英雄人物，无不在领导学领域留下了让世人玩味不已的奇闻逸事。而这些先贤之所以名垂青史，也正在于他们拥有各自特有的魅力：有的临对大敌却处变不惊，依然谈笑间指点江山；有的罗尽天下英才，借万人之智拼杀天下；有的运筹帷幄，决胜于千里之外；有的游刃于阴险狡诈的权力场中，而独善其身。从三皇五帝到唐宗宋祖，从张良、韩信到卧龙、凤雏，从伊尹、姜公到魏征、房杜，他们留给世人的除了其文治武功的恢弘伟业外，更为灿烂的是他们独具一格的管理思想。

本书就是根据历史上这些名君贤士的成功经验，从以下七个方面对领导艺术进行了深刻

细致的阐述：其一，为人处事须具魄力，遇事当断则断，决不拖拉；其二，识贤、选才须具慧眼，应抛开传统束缚，因势利导地接纳和吸收各类英才；其三，用人勿疑，力求做到“人尽其才，才尽其用”；其四，驭人之妙在于攻心，统驭下属须有一套“治心”之术；其五，法与势是领导统驭的根基，熟悉法治和掌握造势之法，对领导下属极具效用；其六，权力之争虽然处处凶险，但无权无势寸步难行，因此学会如何在权力场中左右逢源，成了领导们最为迫切的一课；其七，凡事都须变通，如此才能游刃于各种危难之境。

以上七个方面的内容，可以说含盖了领导学领域的所有精髓，为了使读者更进一步掌握这些技巧，全文收集了近百个领导学方面的经

典案例,并以画龙点睛式的精彩评论,同时结合现代企业管理的现实状况,以实例论理,使人感同身受,而收顿悟之实效,读后能学,学后能用,相信本书能为领导者们提高领导之术提供有效的帮助。

当然,必须强调的是,领导艺术的掌握,应该是一个长期实践积累的过程,本书所能展现给读者的,仅仅是这个漫漫航程中的一座灯塔,有了她的指引,我们在追求心中理想境界的过程中,无疑又多了一个助手。



目 录

第一章 敢于在最妙的时刻拍板

成败在不善决断

——韩信当断不断痛失天下 /3

决断力是领导和统驭的基础,是领导者不可或缺能力。领导工作的最高职责就在于为保证组织或系统的生存和发展而作出正确的决断,尤其是战略性的决断。

魄力能让人成气候

——诸葛亮巧设空城计 /6

战争是个“不速之客”。“不速”,就在于它来势突然,变化纷纭,复杂难断。因此,作为领导者在危机关头既要保持着、冷静的头脑,更要有坚决、果断的魄力。

天下人通病——当断不断

——袁绍难决大策屡失战机 /10

许多事物的契机,常在一瞬之间就发生意想不到的变化。作为领导者,在机遇面前要善于果断决策,果敢拍板,如此才能妥善解决问题,减少不该有的损失。



不会随机应变,自己吃苦头

——马谡机械布阵自掘坟墓 /13

处理疑难问题,必须机灵而迅速,否则稍有迟疑,就会祸生不测,难于收拾。《孙子兵法》就有言:“将者,上不制乎天,下不制乎地,中不制乎人,故兵者,将者死官也。”说的就是这个道理。

万不能感情用事

——刘备负气出师终致功败垂成 /18

领导者拍板决断,靠的是冷静、细致、周密的思考,靠的是对事物的内在矛盾关系及其发展变化趋势的深刻认识和理性把握;而感情用事却往往会妨碍领导者对事物作出正确的判断。

不谋长远者,不足以谋一时

——朱元璋高瞻远瞩三步方针夺天下 /22

古人云:“自古不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。”领导者决断时,不仅要着眼于现在,更要着眼于未来;不仅要考虑眼前的利害得失,更要从全局出发,大处着眼。

看谁智商更高

——诸葛事前定妙计得了夫人又赢兵 /26

领导在预断时,只有对客观事物的矛盾作出全面透彻的分析,才能准确地把握事态的发展,而只有对事态的发展变化看清楚了,作出的决断才愈高明。



第二章 找准得力助手比什么都重要

把贤人当成好伙伴

——刘邦重才而得天下 /33

一支军队,一个组织,一个企业,如果没有领导人才的控制和驾驭,必然是一盘散沙,缺乏战斗力,当遇到困难或敌情时,定将一触即溃。俗话说,蛇无头不行,讲的正是此理。

睁大眼睛看准人

——赵王察人不慎满盘皆输 /42

知人、识人,最客观、最可靠的方法不是看他说什么,而是看他做什么,不仅看他做了什么,更重要的是要看他取得了什么业绩。考之以绩,责之以实,是知人、识人的最可行的办法。

你是好汉,你就来

——曹操三下求贤令网罗天下才 /52

用人,是领导职责,也是领导艺术。作为一名智慧领导者,用人思想应开拓、解放,用人艺术也应高超、独到,而不应只看重一个人的资历和学历,更不要因为人才的一点点缺陷弃之不用,而应该做到惟才是举,不问出处。



不捧无用之徒

——扶不起的阿斗却被扶起 /62

德是才的方向和灵魂,是才发展的内部动力;才是人得以发展和成功的基本条件,也是德得以发挥的凭借。领导者在识人、择人时,对此必须有一个明确的认识。

心中不能有私心

——吕蒙正公正无私大胆举贤 /69

要知人,心要至公。至公,则不受感情的影响,外不收他人和环境的干扰,如此才能心平而正,量人则准。

认真对待大家

——刘备求贤若渴三顾茅庐 /76

领导者惟有放下架子,求才若渴,尊重知识,尊重人才,在实践中树立礼贤下士的形象,才能够吸引一大批的人才。

有一双慧眼就等于成功

——唐太宗纸上慧眼识马周 /84

世有伯乐,然后有千里马,然千里马常有,而伯乐不常有。为了识别、选拔出更多的贤才,领导者们必须首先努力使自己成为贤者,因为只有不断地提高自身的素质,提高识人的水平,才能在更大的范围内识贤而得贤。



第三章 善于用人谋天下

取长补短是良方

——雍正用人所长施新政 /91

“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生才贵适用，慎勿多苛求。”清人顾嗣协形象生动地告诫人们，用人一定要用其所长，避其所短，如此才能人尽其才，才尽其用。

用人不能有疑心

——崇祯自毁长城食恶果 /98

士为知己者死，女为悦己者容。信任领导者是对人才最有力的支持，当然在对人才委以重任时，还应把一颗赤诚的心掏给他，你投之以李，他必定会报之以桃。

发挥最佳组合的威力

——唐太宗的用人搭配术 /108

领导者在选人用人时，一定要充分考虑到人才群体的最佳结构要素，使组织中的每个人既具有自己的专长，又能形成优势互补，从而，形成一个具有多功能的动态综合体和最优的群体结构。



因时间不同而用人

——刘邦重用儒生守天下 /115

古人云：“三代之际，非一士之智也。”意思是说，在三代之间，需要不同的人才提供不同的谋略，才能更有效地应付时变，只靠某一个或某一类型的人才提供的智力资源，是远远不够的。因时势的变化而选用不同类型的人才，形成不同的资源，向来都是用人才艺术最精微，也是最玄妙之处。

重大节，宽小过

——赵匡胤宽容用赵普 /121

大才者，不拘小节；异才者，常有怪癖。恃才傲物，才之通病。领导者应胸怀宽广，如江海之大，容纳百川，方成大事。

一手用，一手养

——曾国藩薪尽火传严教李鸿章 /127

“马不伏枥，不可以趋道；士不素养，不可以重用。”用人亦如生产，没有投入，就不可能有产出，惟有用养并重，才能做到用时信手拈来，否则只会是：“人”到用时方恨少，自古少“人”空余恨。





第四章 总是和大家心贴心

让下属去争功

——勾践委功引英雄尽折腰 /135

敬人者，人敬之。你越是居功不自傲，事成则分功于下，臣属越是视你为明君，誓为你效忠竭智穷力。如常夸耀自己的功劳，将一切功劳窃为己有，下属就会寒心不已，与领导离心离德。

主动揽过得人心

——秦穆公揽过于己辱终雪 /141

用人莫大于得人、得贤，得贤莫大于得心，以罪己收买人心，把由己造成的错误主动承担下来，这是对下属的最大爱护和尊敬，是激励下属能动作用的精妙之处。

靠近大家的心

——魏颗赤待终获结草报恩 /146

《中庸》说：“惟天下至诚为能化。”意思是说只要有至诚之德，万物都可以被感化何况人呢？唐太宗也曾说：“为人君者，驱驾英才，推赤心待士。”可见，赤待是“驱驾英才”的最佳方法。

自己吃苦，大家享福

——康熙垂范吃了三天窝窝头 /152



“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”领导只有以身作则，身先士卒，用行动来证明，才具有最大的说服力和影响力。

及时伸出温暖的手

——吴起爱兵如子未尝败局 /159

一种精神上的、感情上的赏赐：一两个关切的举动，几滴伤心的泪水……这些无形之物的作用，有时简直可以胜过高官厚禄，而且它所影响的，不只是受惠者本人，还能扩散到更加广泛的群体，可以说，是一种无本万利的手段，是一种最为高明的驭臣术、统治术。

当个好医生，对症下药

——眼红的腰刀胜过万金封侯 /164

“渴望被肯定”，是许多人心灵深处的秘密。假若能够对症下药，设法满足他们的这种欲望，便可以将他们的心牢牢抓在手中。

第五章 把“势”牢牢控制在手

给自己定好调

——秦始皇一统法行天下 /173



在古代,许多君主都认为,法律是治国之本,是国家和人民行为的准则。在他们看来,天下从事者,不可以不知法仪,无法仪而其事能成者无有也。

敢于站在“势”头上

——光绪失势而致变法失败 /179

从狭义的角度来讲,势就是地位,就是权力。领导者如果没有势,就什么也干不成,只有取得了势,才能令行禁止,达到所要达到的目标。

盯住眼前事,轻重有术

——穰苴杀鸡儆猴立军威 /185

赏罚,历来是统御者经常运用的方法。在政治、经济、军事、科技、教育等各个领域,只要有人存在,只要有领导者与被领导者之分,就应该把赏罚作为一种御人手段常加运用,否则,国将不国,军队也会成为乌合之众。

不造势,一定是弱者

——曹操天子以令诸侯挟 /193

造势,实际上是一个积聚能量的过程。造势一旦完成,也就意味着能量达到了某种饱和的状态,而这种能量释放出来的结果无疑具有极强的杀伤力,其势如破竹、如洪涝、如燎原之火,势不可挡。



摸出一条自己的路

——孔明依势隆中对定大计 /204

《治国方略》中说：“处天下之事，不可以不因其势。辅天下之势，不可以不用其术。”不同的时代，有不同的变化趋势。而只有把握和顺应了客观的变化趋势，才能抓住机遇，夺取事业的成功。

第六章 把权力变成一张牌

绕着走比直着走巧妙

——雍正以迂为直暗渡陈仓夺皇位 /211

《易经》中有言：“君子藏器于身，待时而动。”权变之机在于“龙蛇伸屈之道”，这不仅是一种自我保护的生存方式，也是一种自我实现价值的手段。

借人等于成己

——张之洞成为官场长青树的秘诀 /217

官场微妙，拍板的人自己不会主动提出方案，提出方案的人又无拍板的权力。因此，要定下一件事，往往下要有人说，上要有入听，上下结合方能奏效。深谙固权之道者的无不寻找强有力的靠山，努力使自己成为官场的长青树。

含而不露却惊天动地

——赵匡胤杯酒释兵权 /222