

二十一世纪

领导全书



中国大地出版社

二十一世纪

领导全书

领导谋略艺术卷(下)

总主编

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国大地出版社

图书在版编目(CIP)数据

二十一世纪领导全书/张诚主编. —北京:中国大地出版社, 2000.8

ISBN 7-80097-382-4

I. 二… II. 张… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 43195 号

责任编辑:沈 霞

责任校对:刘新华

封面设计:永亮工作室

二十一世纪领导全书

张 诚 主编

中国大地出版社出版发行

(100081 北京海淀区大柳树路 19 号)

全国新华书店经销

北京市通州鑫欣印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 258 印张 6000 千字

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—1000

ISBN 7-80097-382-4/Z·100

定价:1280 元

(豪华精装全 18 卷)

厚積薄發
寧靜致遠

張寶華



二〇〇〇年四月

目 录

第一章 用人谋略	(1)
一、攻心为上	(1)
二、以柔克刚	(5)
三、示假隐真	(11)
四、维持平衡	(14)
五、重赏勇夫	(20)
六、集结配套	(23)
七、分而治之	(26)
八、舍小取大	(31)
九、适度引进	(35)
十、巧妙替代	(39)
十一、欲擒姑纵	(43)
十二、损阴益阳	(46)
十三、杀鸡儆猴	(51)

十四、假痴不癫	(55)
十五、集中投入	(59)
十六、控制内核	(64)
十七、适时起用	(70)
十八、调虎离山	(76)
十九、去伪存真	(79)
二十、授权遥控	(86)
第二章 古今中外运谋纵览	(91)
一、谋略家的先驱——姜尚	(91)
二、纵横神谋——鬼谷子	(95)
三、合纵大谋——苏秦	(101)
四、兵经武圣——孙武	(106)
五、谋战胜庞涓——孙臆	(115)
六、帅才起战国——吴起	(122)
七、“明修栈道暗渡陈仓”——张良	(126)
八、为谋为政——诸葛亮	(129)
九、枭雄起乱世——曹操	(135)
十、大略宏图——李世民	(139)
十一、剑利断割——曾国藩	(147)
十二、拥兵观火——董卓	(152)
十三、刻意谦恭——王莽	(158)
十四、为虎作伥——秦桧	(160)
十五、阴谋结阉党——魏忠贤	(165)

十六、误君擅权——和珅	(171)
十七、挟子专权——慈禧	(181)
十八、钻营窃国——袁世凯	(193)
十九、投机革命——蒋介石	(203)
二十、美国最伟大的人物——华盛顿	(242)
二十一、治军有方的盟军统帅——艾森豪威尔	(245)
二十二、阿拉伯世界的鬼杰——萨达姆	(249)
二十三、不列颠“和平时代最伟大的首相” ——撒切尔夫人	(260)
二十四、“笑脸加铁牙”的风云人物 ——戈尔巴乔夫	(271)
二十五、巴勒斯坦人的大卫——阿拉法特	(284)
二十六、“希特勒的老师”——墨索里尼	(293)
二十七、骗术高超的盗世奸雄——希特勒	(295)
二十八、东方恶人——东条英机	(296)
第三章 用谋鉴戒	(298)
一、用谋诸戒	(298)
二、失策败谋	(303)
第四章 用谋文萃	(331)
一、儒道法三家也讲临机取决	(331)
二、法家的用谋之术	(335)
三、禁奸与备内	(343)
四、驭臣八柄与南面之术	(347)

五、情感策动·····	(357)
六、利益驱动·····	(361)
七、红白脸的谋略·····	(364)
八、“柔术”统驭法·····	(367)
九、谋深计远·····	(376)
十、曹操与刘备用谋特征·····	(377)
十一、变通治国·····	(381)
十二、剖疑析惑的智谋·····	(383)
十三、对抗军师·····	(388)
十四、谋士的机智·····	(392)

第一章 用人谋略

在用人实践中,当精明的领导者试图运用自己的权力和智谋,去治服他的下属时,他首先需要考虑的,是如何以最小的人才成本,去获取最大的人才效益。为此,他总要在多种用人方案之间,进行认真的比较和筛选,然后才从中选用某种被他视为最切实可行、最有价值的用人计谋和手段。而在整个用人过程中,无论是领导者,还是被使用对象,双方又都处于动态变化之中,这就使本来就十分复杂的用人行为,更显得变幻莫测和难以驾驭。因此,作为一个领导者,在具体运用用人谋略时,必须牢记“适人适时”的决策原则,时时处处注意对某一用人谋略的灵活运用,和对多种用人谋略的综合运用。

下面,简要介绍 20 种常见的用人谋略:

一、攻心为上

在所有的用人谋略中,攻心为上,是一条最重要、最关键的用人谋略。

任何用人行为,要想顺利进行下去,都必须同时具备两个先决条件:第一,领导者愿意使用下属;第二,下属愿意接受上级的使用。在某种意义上说,后者比前者显得更重要,难度也更大。因为居于被管辖地位的下属,心态一般都比较复杂。所谓攻心为上谋

略,其含义是指:领导者不仅需要准确了解下属的内心世界,而且还要在此基础上,进一步征服下属的心,使下属打心里信你、敬你、服你、爱你,甘心情愿为你效力。而要做到这一点,就决非易事了。

曹操利用徐庶孝敬母亲的弱点,设计将他弄到自己身边。然而,他并没有真正赢得徐庶的心,得到的只是一个对他离心离德,一言不发的“废才”。

刘备三顾茅庐,均遭到诸葛亮的怠慢,因为诸葛亮想以此考察刘备有无招贤纳士的诚意和虚怀若谷的美德。当刘备心志专一、谦恭下土的品德深深打动了诸葛亮的心之后,这位隐居山野的“卧龙”先生,便欣然接受了刘备的邀请,出山助他振兴汉室。

上述两则古代用人故事,从正反两个方面说明了攻心谋略在用人行为中所起的重要作用。

在通常情况下,一个心态正常的下属,希望遇到一个怎样的上级呢?换句话说,他对领导者抱有哪些企望和要求呢?

根据心理调查资料分析,下属对领导者的企望和要求,按照由低到高的排列顺序,主要有以下四个层次的心理追求:

1. 追求安全——企望领导者公道正派,光明磊落,不整人,不害人,不落井下石,不嫉贤妒能,不栽脏陷害,当自己偶有过失时,不把自己当“替罪羊”抛出去。应该说,这是每个下属对领导者都会提出的起码的企望和要求,因而属于最低层次的心理追求。

2. 追求温暖——企望领导者能关心自己的疾苦,及时帮助自己解决生活上和工作上遇到的各种困难,为自己提供起码的工作条件和生活条件。有时候,由于受到本地区、本单位财力和物力的限制,一时难以解决自己遇到的有关困难,但只要领导者能够表示一下关心,自己也就感到组织上的温暖了。显然,这属于下属的较低层次的心理追求。

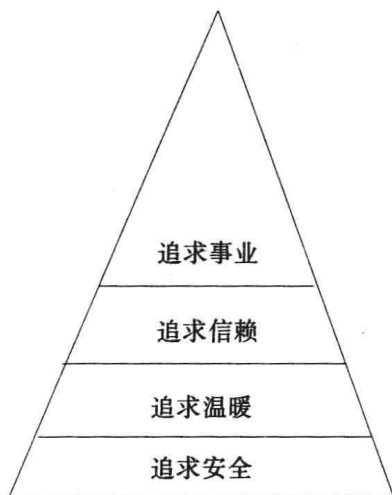
3. 追求信赖——企望领导者能够充分理解自己,信赖自己,

十分放心地让自己参与各种重要的组织管理活动,把一些比较重要的工作交给自己,经常听取自己提出的合理化建议,并能够对自己说一些“知心话”。显然,下属对领导者提出的这些企望和要求,并非人人都能得到满足,它已经属于较高层次的心理追求了。

4. 追求事业——企望领导者和自己情趣相投,思想一致,能够为自己获取事业上的成功,提供一切方便条件,甚至企望领导者在必要的时候,为自己的尽快成才承担一定的决策风险。不难看出,这是少数雄心勃勃的下属对领导者提出的最高层次的心理追求。

以上四种层次的心理追求,可用示意图表示。

老练的领导者,不仅对下属在四个层次上的共同心理追求了如指掌,而且还对各个下属在不同层次上的特殊心理追求知之甚细。针对这些不同类型的被使用对象对领导者抱有的各种心理追求,领导者就能因人而异,投其所好,分别采取不同的攻心谋略。例如:



——在适当时机,适当的场合,采用适当的方式方法,对其一偶犯过失的下属公开表示谅解和袒护,以此来满足多数下属追求“安全”的心理企望,增强大家的“安全感”;

——在力所能及的范围内,尽可能帮助下属解决生活上和工作上遇到的各种困难,并使这一工作规范化、制度化(包括指定专人负责抓好这项工作),在必要的时候亲自出面,对重点下属表示一下“关照”,以此来满足多数下属追求温暖的心理要求,使大家感到组织上的温暖;

——有意识让一些素质较好的下属参与一些重要的管理工作,经常征求他们的意见和看法,并在不出大格的前提下,对他们说一些“知心话”,以此来满足部分下属追求信赖的心理要求,有效激发他们的积极性和创造性;

——为少数德才皆优、确有成才希望的下属开辟道路,甚至将自己的官位让给他们,以此来满足他们追求事业的心理要求,使他们尽快成才。

在采取上述攻心谋略时,领导者可以选用各种灵活多样的攻心手段,导演出一幕幕令人目不暇接、拍案称奇的好戏来。在这方面,我国古代有作为的统治者,都分别创造了具有自己个性特色的攻心“剧目”。诸如:商朝末年西伯访请姜子牙;战国时代魏文侯藏书任将,对乐羊深信不疑;燕昭王筑黄金台招贤纳士;三国时代刘备当着赵云的面,将他从乱军中救出的幼子扔在地上,说:“为一孺子,险折我一员大将”,使赵云感动得当即跪倒;曹操马踩青苗,当即削发示众,以严军纪;……所有这一切,都属于精彩绝妙的攻心行为。

需要指出的是,有些领导者误以为,攻心谋略只不过是掌权者为了实现自己的管理目标所玩弄的一种收买人心的政治权术。倘若这样来认识攻心谋略,那就大错特错了。诚然,在中外用人史

上,确有不少统治者是通过玩弄政治权术来收买人心的,包括我们在上面提到的那几则用人故事,其中有的也掺杂着一些政治权术的成分。但是,那些依靠政治权术来收买人心的统治者,只能得逞于一时,很难维持长久,一旦下属识破了他所玩弄的权术,他的攻心企图也就彻底失败了。因此,作为一个正直的领导者,他要真正获得理想的攻心效果,并且将这种理想的攻心效果长期保持下去,使下属由衷地信任自己、敬佩自己、拥戴自己,只有一个办法,就是“以己之心,换人之心”。除此之外,别无它法。这就是攻心谋略的真谛!

敬爱的周总理,在广大人民群众中享有崇高的威信,受到大家的衷心爱戴,其根本原则就是,周总理通过自己的一举一动,一言一行,把自己一颗高尚纯洁的心,毫无保留地交给了人民。人民了解他,敬慕他,因而也都愿意把自己的心献给总理。这种“以心换心”所获取的攻心效果,自然要比通过有意识的努力所取得的攻心效果强百倍。关于这一点,是值得各级领导者牢牢记取的。

二、以柔克刚

在用人活动中,处于自主人地位的下属,有时由于种种原因,难免会对领导者的某项用人决策,作出多少有点强烈的非礼反应,以表示他们的异议和不满。这种矛盾和冲突,不仅严重干扰和分散了领导者的精力,而且也领导者的权力和威望,构成了现实的或潜在的威胁。如何理智地处理和解决这些矛盾冲突,是每个领导者在用人过程中必须认真对待的一个重要问题。

鉴于领导者面对的非礼的下属,多数尚不属于不可救药的害群之马,他们或者曾和领导者有过一段亲密的关系,或者曾为本单

位、本部门立过汗马功劳,或者在群众中享有较高的威望,或者和某个上级部门的领导关系甚密,或者在某一方面具有一技之长……总之,他们每个人都有自己的优势,在一时的冲动过去之后,他们尚能理智地看待问题。对待这样的下属,领导者又该怎样治服他们呢?

以柔克刚谋略,是成熟老练的领导者常用的一种用人谋略。在管理场上,它有自己的丰富内涵和特定含义。所谓以柔克刚谋略,是指领导者在用人过程中,面对下属的过激行为,采取理智和冷静的方式,巧妙坚持原则,缓解矛盾的一种用人谋略。这里说的“柔”,并不意味着软弱、迁就和退让,而是充分显示领导者的理智、机敏、冷静、克制、坚定、沉着和自信。以有原则的、机智的柔,去碰撞无原则的、粗暴的刚,就会势如破竹,无往而不胜。

在用人活动中,以柔克刚谋略,通常包括以下一些策略和手段:

以理服人 对无理的下属,耐心疏导,晓之以理,促其醒悟,是以柔克刚谋略的重要行为准则。

在许多情况下,作出过激反应的下属,尽管其行为特征有些无理,但就其心态特征而言,还是愿意讲理的。这种愿意讲理的特质,表现在下属的极其复杂又自相矛盾的心态中,一方面,他们心里也知道自己的过激行为是无理的;另一方面,他们又想通过这种无理行为,渲泄自己的愤恨和不满,向领导者索取在正常情况下难以得到的东西。对于自己的过激行为,他们一方面愿意看到领导者也以无理的过激行为相待,以解脱自己内心的自责和不安,从而获取心态的平衡;另一方面,他们又担心这会招致难以预料的后果,进而影响自己今后的前途。针对下属这种极其复杂又自相矛盾的心态,领导者只要用理智控制感情,采取以理服人的计谋和策略,就能巧妙挖掘和调动下属复杂心态中的积极因素,有效缓解矛

盾,平息风波,将下属顺利引导到自己预定的用人轨道上来。

以理服人,主要指以符合政纪国法、规章制度、道德准则的规范行为疏导下属,治服下属。它主要不是通过语言去传递,而是通过行为来显示。具体表现在用人行为上,就是:领导者凡是要求下属做到的,自己首先应该做到;凡是要求疏者做到的,首先要求亲者做到;即使下属冒犯自己,对他该怎么使用,还是怎么使用……最后,需要记住一点:应该随时准备修正错误,适时接受下属的合理要求。倘若下属要求和自己对话,作为领导者,哪怕地位再高,工作再忙,也应安排时间予以接待。不要怕失身份,丢面子。对话,不只是上下级之间交流思想、增进了解的一种有益形式,更主要的,是群众监督领导、纠正失误的一种制衡机制。接见,充分明显了领导者的明智和自信,首先在道义上得了分;不接见,则表现出领导者的傲慢和无能,即使你本来很有理,这一来也就失理了。

以礼待人 对失礼的下属,既坚持原则,又以礼相待,是以柔克刚谋略的又一行为准则。

“礼”和“理”,是紧密相连,缺一不可的。有理而无礼,哪怕你的理再充分,对方也难以接受;即使慑于压力,对方被迫接受了,心里也不服。反之,无理而有礼,则显得虚伪、做作,甚至会被对方视为戏弄、侮辱,从而导致矛盾的进一步激化。唯有理礼结合,在有理的基础上求礼,在有礼的基础上讲理,才能以柔克刚,有效治服非礼的下属。

以礼待人,核心含义只有一个:尊重下属的独立人格,尊重下属的自主人地位。这种尊重,当然不是停留在口头上,而是表现在行为中。对下属的正当行为,诸如:批评、抗议、越级反映、公开反对等,即使冒犯了领导的尊严,领导者也不应采取非礼的决策。要相信自己的威望和能力,相信多数群众的是非鉴别力,相信非礼下属内在素质中的积极方面。在自信的基础上控制自己的理智和感

情,十分巧妙地通过有礼来显示自己作为一个领导者应有的涵养和气度,显示自己的诚挚、宽厚、豁达和强大。对下属以礼相待,具体说来,就是以实际行为,使下属继续享有人格独立、地位平等、使用合理、分配公平和机会均等,而不仅仅是表面上的和颜悦色、问寒嘘暖。

以智取人 有智之柔,足以克刚;无智之柔,难以克刚。柔中显智,以智挈柔,是领导者用以治服有过激行为的下属的要诀。在治服有过激行为的下属时,领导者的柔,应当适度。柔得过份,会被下属视为软弱;柔得不足,又很难收到疏导的效果。唯有用智来掌握柔的分寸(度),才能充分体现领导者的用人意图,顺利引导下属心悦诚服地接受领导者的指挥。

既然以智取人的焦点,在于正确掌握柔的适当的度,那么,精明的领导者,又应该如何确定度的准确标界呢?

事物的复杂性和差异性,决定了用人行为中的疏导工作,决无固定不变、适合万物的度。不仅同一种柔的方式,运用于不同的被使用对象身上,会产生截然不同的用人效果,即使是不同的领导者,将同一种柔的方式,运用于同一被使用对象身上,也会产生不同的用人效果。为此,精明的领导者,大都将自己的智慧和精力,用于以下两项工作:第一,准确测出某个下属的特殊个性,其中包括他的德才素质、复杂心态、阅历、家庭、嗜好、长处和弱点等;第二,正确估量自己的能质和能级,其中包括自己的德才素质、能力结构、群众威望、特长和特短等。在知己知彼的基础上,明智选择自己最拿手的柔的形式,以及某个下属最能接受的柔的形式;在这两个行为区域的重叠部分,找到领导者对某个特定下属应掌握的柔的分寸(即用人行为“伸缩度”)。我们说的以智取人,就是指以自己的智慧,准确测出并尽力掌握柔的最适合的度,以此来治服各具个性的众多下属。

以情动人 这是推进以柔克刚谋略的催化剂和润滑剂。鉴于人是有思想有感情的高等动物,任何领导活动,包括用人活动,都不可避免地需要进行领导者与被使用对象之间的思想传递和感情传递,因此,充分利用这一特点,在疏导下属的过程中,积极选择多种形式、多种渠道,与下属进行有益的思想传递和感情传递,以此来打动下属的心,无疑将大大加速以柔克刚谋略的进程。

以情动人,关键在于以高尚、诚挚的真情去感动下属,时时处处想下属之所想,忧下属之所忧,急下属之所急,关心下属的前途和命运,怀着与人为善的诚挚态度,批评、帮助乃至惩处下属的缺点和过失。而不是以虚情假意去欺骗下属,更不是摆出一副庄严的“尊容”去慑服下属。倘若领导者不懂得充分利用只有人类才有的思想传递和感情传递的特殊行为方式,去从事用人活动,而是采取管理羊群的办法,只知简单地甩鞭吆喝,那么,这样的领导者,势必在用人实践中招致惨败。

以仁悦人 仁,即仁爱慈善,宽厚正义,通情达理。在原则问题上,态度鲜明,决不迁就,但在枝节问题上,则豁达大度,不予计较。领导者以这样的态度和策略去对待下属,博取下属的信任,这叫就以仁悦人。

对待下属的过激行为,作为领导者,历来有三种截然不同的行为方式,第一是以势压人,从严处置,不管是原则问题还是枝节问题,一概上纲上线,严惩不贷;第二是丧失原则,一味迁就,不加分析地尽量满足下属的所有要求;第三是宽严适度,以仁悦人,既坚持原则,又宽厚待人。显然,前两种行为方式,都是不讲计谋和策略的错误抉择,势必导致不良的用人后果。唯有后一种行为方式,才是符合用人规律和用人实际的正确抉择,有利于缓解矛盾,引导下属走上健康发展的道路。

以仁悦人,关键在于掌握好以下四个分寸:①施仁领域——在