

运筹术

宋锦绣 张雅琴 著

延边大学出版社



运 筹 术

—— 愿 您 谋 深 计 远

宋锦绣 张雅琴著

延边大学出版社

1989·2·延吉

责任编辑：崔玉金

封面设计：金胜铉

责任校对：全华民

运筹术

——愿您谋深计远

宋锦绣 张雅琴 著

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市延边大学院内)

延边日报印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 印张：5.125

字数：106千字 印数：50,001—70,000

1989年3月第1版 1989年6月第2次印刷

ISBN 7-5634-0174-1/C·14

定价：2.15元

目 录

第一章 控 制

1. 大权独揽..... (1)
2. 居于幕后..... (5)
3. 抓住“刘思佳”..... (8)
4. 挟天子以令诸侯..... (10)
5. 信仰之力 其大无穷..... (12)
6. 与下属保持一定距离..... (15)
7. 转移视线及其它..... (18)
8. 此地无声胜有声..... (21)
9. 陷之死地而后生..... (24)
10. 相逢开口笑..... (26)
11. 去好去恶..... (28)
12. 得道多助, 失道寡助..... (31)
13. 其身正, 不令而行..... (34)
14. 以其昭昭, 使人昭昭..... (36)
15. 自古驱民在信诚..... (38)
16. 谨言慎行..... (40)

17. 不与下属争利·····	(42)
18. 怒不可以兴师·····	(44)
19. 先入为主·····	(48)
20. 喜听逆耳之言·····	(51)
21. 上令下达·····	(54)

第二章 强 化

22. 鱼儿是怎样上钩的? ·····	(57)
23. 赞赏的力量不可思议·····	(60)
24. 视卒如爱子, 故可与之俱死·····	(62)
25. 知遇之恩·····	(65)
26. 用人不疑·····	(67)
27. 让人觉得受到了尊重·····	(70)
28. 宰相肚里能撑船·····	(73)
29. 一碗水端平·····	(76)
30. 记住下属的名字·····	(80)
31. 助人成才·····	(82)
32. 跳舞时为何不累·····	(86)
33. “天下第一棋手”输给了左宗棠·····	(88)
34. 一块香肠 一根木棒·····	(90)
35. 行其所恶 致其所欲·····	(93)
36. 使贫者富 富者贫·····	(95)
37. 赏罚二柄·····	(98)
38. 人淘必死·····	(100)
39. 赏不逾时·····	(104)
40. 宽松严苛要随机·····	(105)
41. 文武兼施·····	(108)

第三章 说服

- | | |
|-------------------|-------|
| 42. 攻心为上..... | (110) |
| 43. 动之以情晓之以理..... | (113) |
| 44. 晓以利害..... | (115) |
| 45. 以迂为直..... | (118) |
| 46. 揭短要巧..... | (121) |
| 47. 幽默风趣..... | (124) |
| 48. 以事明理..... | (126) |
| 49. 不使对方说“不”..... | (129) |
| 50. 寻找共同点..... | (131) |
| 51. 行为反馈..... | (133) |
| 52. 以退为进..... | (135) |
| 53. 显露荒谬..... | (137) |
| 54. 激将..... | (139) |

第四章 历代臣属运筹术类举

- | | |
|--------------------|-------|
| 55. 借刀杀人 以大压主..... | (142) |
| 56. 刻意谦恭 居心叵测..... | (145) |
| 57. 栽赃陷害 嫁祸于人..... | (147) |
| 58. 布下陷阱 请君入瓮..... | (149) |
| 59. 虚张声势 暗中夺权..... | (151) |
| 60. 挑拨离间 坐收渔利..... | (153) |
| 61. 制造谎言 混淆视听..... | (154) |
| 62. 诱惑以美色..... | (155) |
| 63. 贿赂以财物..... | (157) |

第一章 控制

1. 大权独揽

中国历史上有一个著名的人物，名字叫韩非。韩非是先秦法家的集大成者，他对领导者驾驭下属的谋略，阐发过精深的见解，其影响最大者便是“法”“术”“势”三者相互结合的理论。

韩非认为：聪明的领导者，应该“背法”“处势”“执术”，“法”即法令规章，“势”是权力，“术”是权术。

“法”“术”“势”三者统一起来，相互配合，就能居万人之上，维持统治秩序。

“法”“术”“势”三者比较起来，韩非更加强调“势”。在领导者的驾驭活动中，权力的作用更为紧要。

韩非说：“尧为匹夫，不能治三人；而桀为天子，能乱天下”。尧是古代的圣明之君，可当他没有取得帝王地位的时候，连三个人也治理不了；桀虽为无德无能的残暴之辈，可坐在天子的地位上，却可以为乱天下。这就说明能否驾驭下属，最关键者，是权势。有权力，就能驾驭人，无权就不能驾驭人。韩非还举例说：

“飞龙乘云，腾蛇乘雾，云罢雾霁，而龙蛇与蝼蚁

同类，则失其所乘也。”

飞龙和腾蛇之所以能够在万里高空腾云驾雾，飞来游去，变化无穷，就是因为有云雾作依托。一旦云消雾散，失去赖以生存的条件，便再也没有那样神奇的光彩了，可能和蚯蚓蚂蚁差不多。对领导者说来，所依托的东西，就是权力。有权力，就可以居万人之上，驾驭下属，失去权力，便只能受制于人。为此，韩非得出这样一个结论：驾驭活动的成功与失败，不在于驾驭者本人德能的高低善恶，而仅仅在于是否具有权力。为此，聪明的领导者，遵守这样的原则：

“不养仁爱之心，但增威严之势”。

不必讲求仁爱道德，要把驾驭活动的中心放在增加和维护自己的权力上面。为此，要把兵权、财权、赏罚、任免之权，全部集中到自己手里，谨防枝强干弱、尾大不掉。韩非还提出了许多防止臣属侵权夺权的办法，诸如好恶意向，深藏不露，设置暗探，甚至暗杀等等。

韩非可称之为中国的权谋之祖。他对权力的高度重视，在中国历史上发生了广泛而深刻的影响。必须指出，韩非作为剥削阶级思想家，其对权力的认识，是从极端自私自利的立场出发的，为此，有许多与此相关的思想，是不足为取，必须批判的。同时，他将领导驾驭活动放在单纯的、赤裸裸的权力基础上，否认其它因素对驾驭活动的作用，这显然是一种比较片面的认识。但是，从驾驭之术的角度去全面考察，韩非的思想也有许多合理之处，是一笔不可多得的宝贵精神财富。

中外古今，无数事实，都证明一条真理，没有权力，就不能驾驭，驾驭和权力不可分离。这在军事领域表现的最为

明显：没有权力，就不能带兵，不能打仗，更不能取得战争的胜利。诸葛亮说过：

“夫兵权者，三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之要势而临群下，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海，随所欲而施之，若将失权，不操兵事，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔滔戏浪，何可得也。”

没有兵权，就象鱼龙离开海洋一样，纵使有天大的本领，也无从施展，谈何驾驭？

领导者的驾驭之权，简者言之，无非是四项：任、免、赏、罚。其中每一项都与人的利益紧密相关。按行为科学的研究，人对利益的需求是丰富多彩的，有物质的、也有精神的，有经济思想文化的、也有政治的，等等。满足需求，是人行为的动力。领导者要想获得一种行为，就必须首先设法使这种行为与相应的利益联系起来，使人通过这种行为，获得一定的利益。

晋升和奖赏，对一般的从政人员来说，都是愿意得到的，并且是比较强烈的需求。没有人喜欢政绩平平，不能晋升、不能受奖，人们也不会有愿受惩罚、愿被免官去职的嗜好，领导者将任免奖惩之权掌握在手里，或惩罚，或奖赏，或晋升，或罢免，掌握是否满足、如何满足以及在什么程度上满足下属的需求，这就从根本上控制了下属。

就这个意义说，韩非的思想是值得继承的。

一般地说，一个领导者，即使是领导者，便应该具有相应的权力，在权力的拥有上，同级同类的领导者之间不应有什么差别。实则不然。

我们曾结识过一位专科学校的校长。他一直在这学校工作十多年，照常理，应该是根深蒂固，德高望重了。然而，事实上却不然。对他说的话，人们从不认真的听，更不照实去做，表面敷衍几句，过后如同耳边之风，一吹而过。威信更是可想而知了。身为一校之长，为何这样“可怜”？原来，他缺少敢做敢为、当断则断的领导气质。一遇到涉及奖罚任免干部等较重要的决策，优柔寡断，迟而不决，很少有自己的主见。虽身为领导一班人的“班长”，却随帮唱曲，起不到应有的作用。久而久之，他的权力旁落了，落到“二把手”，甚至组织部长、人事处长的手里去了。下属得到晋升和奖赏，不感谢他；被撤职，或挨罚，也不责怪他。他成了“虚设的牌位”，形式上的领导。有权不会掌权，有权不会用权，这样的领导怎么能驾驭属下呢？

权力，既是个好东西，又是个坏东西。中外历史上有许许多多的野心家依靠抓权力，做出伤天害理的勾当。但伟大的领导者们，从不因此放弃对权力的追求，容忍权力旁落他方。因为，权力是驾驭下属的前提，是成就伟大事业的基础。失去了权力，也就放弃了驾驭，丢失了领导自身。如上例证，就说明了这一道理。

在现实生活中，总有这样一些人，他们利用自己作为领导和其下属之间的联系人的身份，利用领导的奖惩任免等驾驭行为必须通过自己而实现的方便条件，动用权术，使权力转移到自己手中来。其一般的办法是，向群众作出一种姿态：你得到奖赏和晋升，是由于我的作用；你长期得不到提拔，还常受批评和惩罚，那是因为没有得到我的帮助和周旋。这样，既可以收买人心，培植亲信，又可以威胁恐吓，

树立自己的威风。十分明显，这正是侵权的行为。如果一个领导手下有这么一批人物，那权力的旁落是很自然的。

因此，聪明的领导者，总是十分注意，是否发生了权力旁落的现象，是不是有人在侵权。一旦发现，立即禁止，保证属于自己的权力，牢握在手，不致他移，即大权在握。

2. 居于幕后

既能掌握对下属的统御之权，又不致于陷入事务堆里，这样的领导者是最高明的。

在中国，不知从何时起流行一种观念：典型的领导者都是忘记休息，丢掉娱乐，整日里呕心沥血，通宵达旦地工作的。不久前，我的一位老师被任命为系主任。在此之前，他常常于早饭前、晚饭后，跑跑步，打打球，搞搞娱乐活动，日子过得满轻松。可做了主任后，这活动突然减少了，特别是晚饭后的户外活动，基本上见不到了。“工作竟这样忙么？”有一次，路上相遇，我提出了这个问题。他说：“不是忙，而是为了避嫌。”我不解地问：“有什么嫌？轻轻松松地完成工作任务，不是说明你会做领导么？”他笑道：“你有些理想化了。许多人的观念是和你相反的。他们认为，干事业的人都是闲不着的”。

其实，整日忙得脚打后脑勺，这绝不是称职的领导者的形象。先秦时期的商鞅就说过，英明的君主，总是处箴席之上，闻丝竹之声，驱使天下百姓，指挥千军万马，如翻覆手掌之功。真可谓悠哉悠哉，怎么能终日忙忙碌碌不得闲呢。

无数事实都证明，领导者超脱一些，悠闲一些，轻松地自如地驾驭下属不是不可能的。其办法就是，在保证大权在握的前提下，将不必由自己掌握的权力，交给下属，授权下属，即有所不为。

任何一个领导者都要统御一定数量的下属，少则十几个，多则几千、几万，如果事无巨细，全部躬躬自为，那便意味着领导者要决定发生在同一时间里不同空间里的事情，要对纷繁复杂、千奇百怪的事情都拿个主意。然而，领导者也是人，他没有这样超人的能力。如果勉强为之，便会陷在事务堆里，不能自拔。许多领导者感到“忙”是最大的苦恼。有些领导者碰到一块说俏皮话，有的说，“我是眼睛一睁，忙到熄灯”，有的说：“我是从‘鸟叫’忙到‘鬼叫’”。有人编了一段顺口溜，说是“开不完的会，谈不完的话，签不完的字……扯不完的皮肤！”

要解决领导者决策能力的有限性与驾驭活动的无限性的矛盾，便应采取“分身”术，即将一些权力授予下属，让他们独立自主地去决策，自己则居于幕后，引导、指点、建议、控制，这种驾驭方法，是成大事，干大事业的有效工具和手段，是会当领导的象征。

在驾驭实践中，常见的问题有二个：一个是，一面高喊“忙得很”，一面又不肯授权下属。出现这一问题的根本原因，是对授权的意义没有明确的认识，将掌握手中的权力，

防止旁落，与向下属授权对立起来，以为授权就是丢权、失权。这是一种糊涂观念。领导者要牢握驾驭的大权，顾名思义，是指关系全局的、举足轻重的主要权力，而不是所有的权力。如果想把细小的权力也统御在手，势必“丢了西瓜，捡到芝麻。”舍本逐末。最终不但不能控制权力，反倒彻底失去权力。

第二个问题是，从形式上授权是做到了，可对授出的权不放心，授权之后，又不断地干预，甚或直接插手。迫使下属等待观望，左顾右盼，不敢迈步，不敢决断。其结果是，表面上授了权，但实际上并没有达到目的，形同虚设。

这样的领导者，大有必要读读老子的《道德经》，体味一下“无为而无不为”的真谛。老子认为，欲想有为，先要无为，无为也就是最大的有为。这一理论应用到驾驭活动上，便是要能够从一些事情中摆脱出来，不亲自去做，而让下属去做，即“无为”，通过这种无为的办法，达到维护统治地位，即有为的目的。他说：“最高明的领导者，人们仅仅知道有他的存在。”“悠兮，其贵言”，悠闲自得，很少亲自发号施令。然而，结局却是，“万物自化”“万物自宾”，臣属百姓，从心而服。

这是无为的境界。

这是分身的功夫。

3. 抓住“刘思佳”

任何一个群体，都有几个影响较大的核心人物。领导者要想赢得群众支持，首先要征服那些核心人物，获得核心人物的信任和支持。

西晋末年，琅琊王司马睿被任命为安东将军，都督扬州一带的军事，驻在建业。可是，由于司马睿资望不深，吴地的士人都不依附于他。过了很久，当地的士人没有一个人上来拜见。司马睿为此十分忧虑，便把这些情况对王导说了，请王导为他出主意。王导便请司马睿乘车出游，颇具威仪，王导与北方来的众多名士都骑马随行。当时，王导的名气甚大，所以，当江南士人看到司马睿有王导等人跟随都十分惊讶，纪瞻、顾荣等人率领江南士人纷纷在道旁拜见。王导见纪、顾等人前来，便对司马睿说：“顾荣、贺循是江南士人的领袖，应该任用他们作官以邀结人心。这两人如果出仕，南方士人便没有不服的了。”于是司马睿便由王导引导拜访了顾荣、贺循的家。这两个人也答应了司马睿的聘请，出仕作官。顾、贺出仕以后，纪瞻、卞壺、周玘、刘超等名士也相继来到司马睿身边，时人称他们为百六椽。在这些名士的辅佐下，司马睿以清静为政，抚绥江南士民，很快便确

立了在江东的根基。

可见，司马睿安定江南民众的成功经验是得到了顾荣、贺循这些人物的支持。

一个人群，一般有两种组织，一为正式组织，二为非正式组织。正式组织容易控制，有了权力和地位，就可以控制。然而，控制了正式组织，并不意味着已经完全征服了民心，很多的人心依赖于非正式组织。在一个单位里，总有仨一群、俩一伙的人们自然而然地联合在一起，这种联合体就叫非正式组织。它可以是三五个“老同学”、“老同事”

“老同乡”的集合，也可以是有共同兴趣爱好的青年的“集合”。非正式组织内的人们，往往相互影响、制约，从而形成相近的意向和行为方式。它们既可以给整个组织以消极的影响，也可以发生积极的作用。领导者要想征服人心，必须获得这种组织的认同和归属，发挥其积极的作用。而控制非正式组织的最省力办法，是抓住核心人物。电影《赤橙黄绿青蓝紫》中有个刘思佳，他就是这样的人物。新任车队长抓住了他，从而带动了整个车队。

电影《陈毅市长》反映了陈毅市长在解放初期发展上海工商业，稳定上海政治经济局面的光辉业绩。当时，大多数民族工业资本家不了解我党的政策，不敢恢复生产。为此，陈毅市长选择了一位最有影响力的民族资本家作为突破口，登门拜访，解释政策，消除了他的顾虑，使之率先恢复生产。一雁当头，群雁跟。这以后，很快出现工业生产蓬勃发展的喜人景象。

事实证明，抓核心人物，是切实可行的驾驭术。实行这一方术，要求领导者入乡问俗。首先对入群的人员构成有一个

大体了解，尽量掌握那些核心人物的具体情况，在此基础上，才能抓住核心人物，进而争取整个群体。

实际上，抓核心人物，具有十分广泛的意义，两军交战，先杀其将，擒贼先擒王。所以如此，是因为“将”和“王”对其所代表的群众有着举足轻重的作用。可见，抓核心人物，对所有以征服人群为目的的活动来说，都是适用的。

4. 挟天子以令诸侯

有的领导者履行现职不久，羽翼未丰，众望未归，因此号召力和影响力较小。他们需要借助一定的外力，方能服人。领导者可以借助的外力很多，其中最重要的是那些众望所归的权威人物的力量。

三国时期的曹操和他的谋士荀彧深知此道。当时汉室衰微，群雄并起。曹操在镇压黄巾军以后，有了一定的地盘和兵力，但还不足以号令天下。因此，他想把在洛阳的汉献帝迎到自己占据的地盘——许昌。但是，有人反对。这时，荀彧往见曹操，说：“过去汉高祖东伐时为义帝举哀而天下归心。自从战乱以来，将军首倡义兵，声讨董卓，已经表明了将军安定天下的志向。现在车驾旋轸，东京荒芜，在这时如

能奉主上以从民望，秉至公而服雄杰，天下虽然有叛逆的人，一定不能奈我何。如果不快速决断，主上就要被别人夺走，那时就晚了！”曹操立即采纳了荀彧的意见，亲自到洛阳把汉献帝迎到许昌。

曹操使汉献帝迁都许昌之后立即在政治上占据了优势，汉献帝拜他为大将军。此后的数年时间里，曹操凭借天子的名义和威望，东征西讨，终于统一了中原。

魏晋时期的大将司马懿也很会利用上级的力量役使下属。诸葛亮六出祁山，与司马懿相持在五丈原。司马懿根据蜀军乏粮的弱点，采取坚守不战的策略。诸葛亮派人送来妇人巾帼，想激他出战，司马懿不上其当。可是部将贾诩、魏平等人看到司马懿甘忍受辱，十分不满，并说：“公畏蜀如虎，岂不被天下笑！”看到部下这种求战心理，司马懿十分不安，便向魏明帝写了一封信，请求魏明帝对前方战事做出明确指示，并暗示想以明帝的诏示，遏止诸将的激愤心情。魏明帝马上派人传谕勿战。于是，魏兵按兵不动，与蜀军相持。不久，诸葛亮病故，蜀军不战自退。

战国时期，秦军进攻赵国，赵国向魏国求救，魏王不肯发兵援救。魏国公子信陵君有救赵之心，但没有兵权，不能号令兵众。于是他就想了一个办法，窃取了魏王的军令虎符。借助虎符，信陵君接管了军队，驱兵救赵，终于解了赵国之围。信陵君之所以能驱兵救赵，是因为他有影响和号召的力量，这种力量主要来自于虎符。~~虎符是魏王王权的象征。~~

“挟天子以令诸侯”的驾驭术，对现代驾驭活动是适用的。在社会主义条件下，权威人物的影响，仍然是很大的。