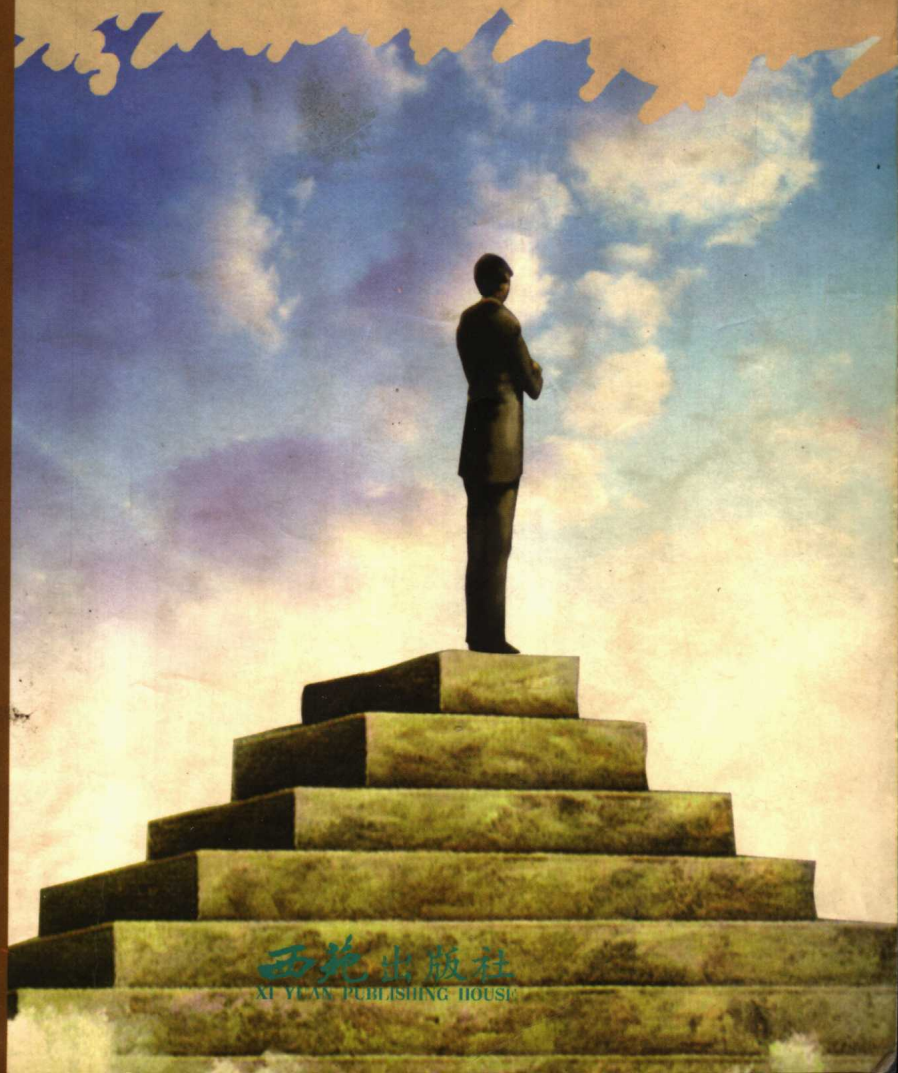


现代领导学丛书

中国古代智慧与现代领导的完美结晶

领导统驭术

叶童 著



西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

现代领导学丛书

领导统驭术

叶 童 著

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导统驭术/叶童著. - 北京:西苑出版社,1999.9
(现代领导学丛书)

ISBN 7-80108-301-6

I. 领… II. 叶… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 43014 号

领导统驭术

著 者 叶 童

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 68173419 传 真 68173417

印 刷 高等教育出版社印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 10.5

印 数 1-12000 册 字 数 198 千字

1999 年 9 月第一版 1999 年 9 月第一次印刷

书 号 ISBN 7-80108-301-6 / C·03

定 价:18.80 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

前 言

领导学与统驭术含义相同而又有所区别。前者是一个现代概念，代表着一种建立在理性知识如生理、心理、管理等之上的决策科学；后者是一个传统概念，代表着一种建立在经验、情感、智慧等之上的控制艺术。二者在本质上都有控制、驾驭之意，但强调的方面存在差异。

作为一个现代领导者，不仅需要掌握有关领导学的知识，同时需要了解有深远传统背景和深厚历史积淀的古代统驭术。我们认为，领导学是现代领导艺术中原理性的、开放性的方面，统驭术则是经验的、内敛的方面。成功的领导者必须在领导实践中同时具有这两方面的素养，并加以融会贯通，才能把自己的领导艺术升华到一个全新的境界，实现领导方法的创新。

本书试图挖掘传统智慧中仍具生命力的统驭艺术，从与现代领导科学相结合的角度，探讨有中国特色的领导方法和领导艺术，为有关人员提高领导水平效绵薄之力。

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第1章 领导与决断力	(1)
------------------	-----

1. 当断不断 反受其乱	(3)
2. 匹夫之勇 难成气候	(7)
3. 妇人之仁 必酿祸端	(13)
4. 鼠目寸光者败 深谋远虑者胜	(14)
5. 随机应变的决策素养	(17)
6. 兼听则明 偏听则暗	(23)
7. 感情用事是领导者的大忌	(26)
8. 决策与信息	(29)

第2章 领导者的德行	(33)
------------------	------

1. 为政以德	(35)
2. 与人为善	(39)
3. 言而有信	(45)
4. 公正无私	(51)
5. “谦己拒谏”	(60)
6. 以身作则	(66)
7. “仁”的力量	(73)

❖ 领导统驭术

8. “和为贵” (79)

第3章 识人、选人之道 (89)

1. 从项羽的失败说起 (91)
2. 任人惟贤 (93)
3. 惟才是举 (102)
4. 筑巢引凤，口惠实至 (110)
5. 八观六验，六戚四隐 (113)
6. 六正六邪 (115)
7. 孔子的人才观 (118)

第4章 用人之道 (121)

1. 慎子：“用人之自为，不用人之为我” (123)
2. 老子：“善用人者为之下” (127)
3. 韩非：“行制如天，用人如鬼” (134)
4. 唐太宗的用人之道 (143)
5. 慎选与慎用 (156)
6. 用人所长，避人所短 (161)
7. 用人不疑，疑人不用 (165)
8. 切忌任人唯亲 (168)
9. 正确对待犯错误的人才 (171)

第5章 权力的控制 (175)

1. 权力之争充满血腥 (177)

目 录 ❖

2. “杯酒释兵权”	(183)
3. “三年不鸣，一鸣惊人”	(190)
4. 平衡牵制之术	(200)
5. 破党散众之术	(207)
6. 替罪羊术	(212)
7. 审时度势与秋后算账	(219)
 第6章 统驭的根基：法与势	(229)
1. 以道为常，以法为本	(231)
2. 参伍之术	(235)
3. 刑赏之术	(238)
4. 用势	(250)
5. 因形造势	(260)
 第7章 统驭的妙谛与权术运用	(265)
1. 说“术”	(267)
2. 法家的统驭之术	(272)
3. 禁奸与备内	(283)
4. 驭臣八柄与南面之术	(288)
5. 利用人性的弱点	(301)
6. 情感策动	(302)
7. 利益驱动	(308)
8. 红白脸的谋略	(311)
9. “柔术”统驭法	(316)

第 1 章 领导与决断力

决断力是领导者最重要的素质，
是领导与统驭的基础……缺乏决断
力的人肯定不会成为一个优秀的领
导者。

1. 当断不断 反受其乱

“当断不断，反受其乱”，语出《史记·春申君列传》。书中讲了这样一个故事：战国时代，楚国令尹（掌握军政大权的官职）春申君黄歇任职期间，有人劝他及早地把一个实力派人物李园除掉。黄歇犹豫不决，迟迟没有接受劝告，后来被李园派来的刺客杀死。这种封建士大夫之间的争权夺利，没有任何可取之处。但《史记》通过这个故事所揭示的遇事“当断不断”，犹豫不决，贻误时机，“反受其乱”的道理对今天的领导决策者仍有重要的意义。

三国时期的袁绍集团，其实力在诸雄中首屈一指，被公认为最有希望问鼎天下的。袁绍麾下，谋士如云，战将如林。但是由于袁绍的“多谋少决”，官渡一战，却败于曹操之手。“多谋少决”，是缺乏判断力的表现，这对一个统帅或决策人物来说，是致命的弱点。

袁绍手下谋士如云，这是一个极为有利的条件，但一到决策时，众谋士各抒己见，袁绍就失去了主心骨，不分良莠，不知取舍，优柔寡断。

刘备是当时袁绍潜在的竞争对手之一。白马之战中，袁绍听说有位赤脸长须使大刀の勇将（刘备的结义兄弟关羽）斩了他的大将颜良后，他大怒，谋士沮授乘机建议除去刘备。此时袁绍指着刘备说：“汝弟斩吾大将，汝必通谋，留尔何用！”说

❖ 领导统驭术

着就要将刘备推出去斩首。刘备从容地说：“天下同貌者不少，岂赤面长须之人，即为关某也？明公何不察之？”袁绍听后，马上改变了主意，反而责怪沮授：“误听汝言，险杀好人。”遂仍请玄德上帐坐，议报颜良之仇。接着，关羽又杀了袁绍的大将文丑，谋士郭图、审配入见袁绍说：“今番又是关某杀了文丑，刘备佯推不知。”袁绍听后大骂：“大耳贼！焉敢如此！”命令将刘备拿下斩首。刘备又辩解道：“曹操素忌备，今知备在明公处，恐备助公，故特使云长诛杀二将。公知必怒。此借公之手以杀刘备也。愿明公思之。”毫无主见的袁绍听后，竟反过来责备郭图、审配等人：“玄德之言是也。汝等几使我受害贤之名。”袁绍两次欲杀刘备，而刘备都化险为夷，从中可看出刘备的机敏，更可反应出袁绍出尔反尔、多谋少决、谋而不断的性格特征。

“多谋少决”，使袁绍失去战机。在官渡之战的相持阶段，许攸曾向袁绍献计：“曹操屯军官渡，与我相持已久，许昌必空虚，若令一军星夜掩袭许昌，则许昌可拔，而操可擒也。今操粮草已尽，正可乘机会，两路击之。”但袁绍却顾虑曹操诡计多端，拒绝了许攸的建议，在最关键时刻贻误了战机。倘若袁绍能够当机立断，抓住有利战机，及时采纳许攸的建议，那么其结果很可能如曹操所说：“若袁绍用子远言，吾事败矣。”可见，当断不断，看起来似乎稳妥，实际却潜伏了更大危险。

“当断不断”，不仅会给像袁绍这种本身性格优柔寡断的人带来失败，就是本来性格坚毅、有魄力、有胆略的人，如果在某些重大问题上犹豫不决，同样有可能给他们带来杀身之祸。

1981年10月6日13点,埃及开罗盛大的阅兵式已进行到尾声。随着军事评论员饱含激情的声音:“看,这是我们的‘战争之神’!”人们向西望去。尘埃中,高射炮的炮管像森林一样耸立着,直指如洗的蓝天。紧接着,6架海市蜃楼喷气战斗机在空中出现了。这是阅兵大典的最后一个节目,也是最精彩的节目。炮车尚未过完,然而人们的注意力却放到天空上去了。埃及总统萨达特仰面望天,聚精会神地看着。这时,一辆炮车突然停下,从车上跳下3个端着冲锋枪的人,疾速向检阅台冲去。其中领头的一个大吼一声,向检阅台投出了一枚手榴弹,另外两个人也开始猛烈射击。观礼台上一片枪林弹雨,顿时陷入腥风血雨之中。长长的一串冲锋枪弹几乎全部击中萨达特。他倒下了。军事评论员目击此景,放声痛哭,用哽咽的声音道:“叛徒,叛徒,同胞们,埃及……”晚了,一切都晚了。

人们或许会指责埃及保安局护驾不力。公正地说,过不在他们。半年前,保安局就获得情报,国内“赎罪与迁移”等组织的活动猖獗。他们宣称:萨达特是个异教徒,必须干掉萨达特,用暴力推翻萨达特政权。保安局还搞到一个“赎罪与迁移”组织头目集会的录像带。录像带真实地记录了宗教极端分子密谋除掉萨达特的情况。看完录像后,保安局头目建议,立即对宗教极端分子采取镇压行动。但萨达特却犹豫不决,不置可否。他想,那些人翻不起大浪,由他们去吧。可见,萨达特被刺,实属他当断不断导致的恶果。如果他在看了录像,听取了保安局的情报汇报后,当机立断,采取果断措施,怎会

❖ 领导统驭术

血溅纳赛尔城呢？

从袁绍的多谋少决、由盛及衰和萨达特当断不断、导致杀身之祸的教训中，不难看出，作为领导者不但要足智多谋，更要有魄力，能当机立断。在现实中，往往有很多天赐良机，稍纵即逝。作为决策者，就要善于抓住这些良机，充分利用这些良机。如何抓住良机呢？这就需要决策者具有果断的素质。所谓果断，是指把经过深思熟虑后的选择，能迅速明确地表达出来。果断，说明了决策者的思想高度集中，是他敏锐反应力的体现；他对信息的吸收和消化，对经验的综合和运用，对未来的估计和推测，都能在较短时间内完成，很快地凝聚成明确的指令。要达到这一点，作为决策者就必须对事件有迅速作出判断的能力和选择的能力；有敢于对事件的过程和后果负责的精神和魄力。顾虑重重，怕这怕那，畏畏缩缩，“一看、二慢、三通过”的人，不可能成为一个好的决策者。因为，在“看”和“慢”的过程中，时代在前进，情况在变化，在“等”的过程中，可能会产生更多更大的风险。美国有一著名的管理公司——麦克金赛，曾经对管理卓有成效的 37 家公司进行调查，结果表明，获得成功有 8 个条件，其中一条就是行动要果断，办事要有魄力。如果领导者犹豫不决，模棱两可，就无法动员部下和得到群众全力支持。只有自己坚定，才能使别人坚定。只有自己充满必胜的信念，部下才可能和你共同去奋斗。

当然，果断决不是草率，更不是鲁莽。草率和鲁莽是愚昧无知和粗心大意的伴生物，而果断则是对信息做了充分加工，作出十分迅速准确的反应，是“短、平、快”式的深思熟虑。草

率和鲁莽与果断是格格不入的。

2. 匹夫之勇 难成气候

项羽是个了不起的英雄,司马迁在《史记·项羽本纪》里生动而形象地描绘了他叱咤风云的英雄气概。司马迁指出:秦失散政,陈胜首难,豪杰蜂起,相与并争,不可胜数。如果项羽没有本事,就不能在三年间率领楚军与齐、赵、韩、魏、燕五国军队灭秦。他分天下以封王侯,这时政由羽出,自称“西楚霸王”,这是近古以来未尝有的。因此,司马迁将为他写的传列入“本纪”,置于秦始皇的“本纪”之下,这是说他继秦而有天下,是当时全国最高统治者。这也是对项羽推翻暴秦的功勋的充分肯定。

项羽是淮水下相(今安徽省宿州市西南)人。参加反秦队伍时才24岁。他少时,学书不成去学剑,又不成。叔父项梁斥责他,他说:“读书不过能记姓名而已。学剑也只是一人敌,不足学,我要学万人敌。”项梁便教项羽兵法,项羽大喜,但略知其意,又不肯尽学。秦始皇最后一次巡游时,路过吴中,项梁与项羽都去观看。项羽说:“彼可取而代之。”项梁忙掩其口,说:“不要乱说,这是要灭族的!”项梁以此认为他有大志,可雪国耻家仇。项羽身長八尺余,力能扛鼎,才气过人,吴中子弟都畏服他。

项梁响应陈胜,率领吴中八千子弟兵反秦,深得项羽力

❖ 领导统驭术

助，屡破秦军。项梁被胜利冲昏头脑，轻视秦军，脸有傲色，秦增强章邯兵力以攻项梁，大破楚军于定陶，项梁战死。章邯认为楚地兵已不足忧，便引兵渡河击赵，大破赵军，围赵王于巨鹿。章邯北上，是犯了重大错误，其时楚军还有项羽和刘邦所领的两支精税部队，这使楚军得以整顿力量，重振旗鼓。

楚王怕秦灭赵后楚势孤，便议派兵救赵。因宋义曾预言项梁骄兵必败，楚王认为宋义知兵，便任他为上将军，项羽为次将，范增为末将，领兵救赵。大军行到安阳，宋义却令停止进军，一直逗留了46天。项羽对宋义说：“秦军围赵王于巨鹿，应急领兵渡河，楚军击其外，赵军应其内，必破秦军。”宋义不同意说：“今秦兵攻赵，战胜则兵疲，我乘其疲取之；秦兵败，我则引兵西向必破秦。故不如让秦赵拼搏，我坐收渔人之利。冲锋陷阵，我不如你；运筹决胜，你不如我。”于是宋义下令：“敢违命者，皆斩！”派其子宋襄相齐，亲身送到监那个地方。回来后又召集诸将领欢饮。这时，天寒又下大雨，士卒冻饥。项羽入帐愤然对宋义说：“本应戮力攻秦，今却久留不行。今年欠收民贫，士卒食不饱，军中缺粮，却饮酒作乐，不去渡河与赵并力攻秦，而说‘乘其疲’。秦军强大，赵国新立，赵国必败。赵败秦更强，有何疲可乘？且楚军刚被秦军所破，王坐不安席，以倾国之师委将军，国家安危，在此一举。今不体恤将士而忙于儿子的私事，非忠于国家之臣！”项羽即于帐中斩宋义头，以号令军中说：“宋义与齐谋反楚，楚王密令羽杀之。”诸将慑服，不敢吭声，都说：“立楚是将军家，将军诛乱。”便共立项羽为假上将军。使人追宋义之子杀之，又派人向怀王报告，怀

王只好正式任命项羽为上将军。

项羽杀宋义，威震楚国，名闻诸侯。乃使英布先率兵渡漳水击秦。项羽随即率全军渡漳水，“皆沉船，破斧甑，烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无一还心。”到则围秦将王离，九战九胜，绝其粮道，大破之，杀秦将苏角，虏王离。秦将涉间不降楚，自烧杀。在巨鹿之战中，楚军勇冠诸侯军。当楚军冲击秦军时，各诸侯将皆从壁上观。楚将士无不以一当十，楚兵呼声动天，各路诸侯无不人人恐慌。破秦军后，项羽召见诸将，他们进入辕门，都膝行而前，不敢仰看。项羽由是被公推为上将军，诸侯军皆由他统领。

接着，项羽屡败秦军，并利用其主将与赵高的矛盾，促其投降。于是率大军入关。这时，刘邦已先入关占领咸阳，因刘邦只有兵 10 万，而项羽兵 40 万，彼此力量悬殊，只好从属于项羽，天下权力终归项羽。

项羽在战争中是英雄，具有“力拔山兮气盖世”的大丈夫气概，但在政治上却是十足的侏儒。

秦对六国战争，每战大多无敌，当时秦兵确实厉害！张仪游说韩王时，就以秦兵的厉害进行威吓，说：“秦军有 100 万之众。六国军队作战，为保护自己，身披重甲，头戴铁盔，笨重，作战不灵。秦军却不怕死，一上战场，就扔掉盔甲，拼命向前冲杀，左手提人头，右臂挟俘虏，争杀俘敌以争功得赏。六国兵遇着秦兵，好像懦夫对孟贲，怎能敌得过。秦以如此锐卒攻弱小的韩国，就像以千钧重压在鸟蛋上。”可是现在秦兵碰上楚兵，却倒转过来了。这是一场恶战，两军相争勇者胜，楚军

❖ 领导统驭术

把秦军打得落花流水。这是因楚国战士有“不生还”的意志，拼着命“以一当十”，“呼声动天”，可见士气之高，战斗之激烈。当然，秦卒是今不如昔，秦卒已不愿拼死为暴君二世卖命，而楚兵为推翻暴秦而战，也是为生死为正义而战，故勇气百倍！楚军取得这次使诸侯军惊得目瞪口呆的大胜利，除将士的拼死外，主要是项羽有“破釜沉舟”的决心，且指挥得宜。他的胜利使起义的领导者们畏服，晋见时都爬着不敢抬头。这一战，充分显示了他叱咤风云的英雄气概！

项羽在战争上是胜利者，在政治上却是失败者。

战争是政治的继续，战争是为一定的政治目的而进行的，战争与政治密切相关，战争脱离政治，要最后取得战争的彻底胜利或巩固取胜的成果是不可能的。历史的事实都证实了这点。秦灭六国，确是秦国胜利了，但秦始皇以至二世之失失在人心上。有了天下却不争取人心的归附，反而实行暴政，促使人民反对自己，从这方面说，秦统治者是鼠目寸光的。统治工作实质是“攻心”工作，也就是争取人心的工作，做好这一工作，才能取得人心归附，统治者的地位才能巩固。而人心向背是一切事业成败的关键。秦之速亡，是用暴政来满足其无穷的私欲，凭暴力来统治天下，结果适得其反，使人心厌秦恨秦，不亡何待。项羽推翻了暴秦，他没有做争取秦人的工作，使秦人心服归附，而是以屠杀为能事，把秦人推向其对立面。这位西楚霸王恃其有战无不胜的江东八千子弟为核心的楚军，东征西伐，想凭着武力以占有天下。历史上往往出现重复的现象，也是因一些人对前车之鉴熟视无睹，而是朝着前人覆车之