

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. 人涧必死..... (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. 揭短耍巧..... (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，而龙蛇与蚍蚁

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，总是处箠席之上，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。如果能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，很多人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。首先对人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，对现代驾驭活动也是适用的。在社会主义条件下，权威人物的影响，仍然是很大的。

他们往往比领导者本人的影响大得多。特别是当下属群众对一项活动的意义和价值，尚不明确，何去何从尚犹豫不决的时候，如能取得权威人物的支持和同意，并采用一定方式让下属知道此事，那无疑将增加自己的可信任程度，提高领御力量。

辽西地区有一家陶瓷厂，多年亏损。后来，有关部门调整领导班子，让一位一般干部做了厂长。新厂长胆子很大，决心对企业进行大幅度改革。但是，他刚刚上任，权威未成，其主张在干部中的阻力较大。为此，他采取“挟天子以令诸侯”的驾驭术。首先，组织干部群众学习上级有关文件，证明改革方案是符合上级文件精神的同时，请市委领导到厂里来表态，证明自己的改革之举是市委大力支持的。这一招果然灵验。以后，阻力明显减少了，他顺利地摆脱了困难，领导全厂群众，成功地进行了改革，取得明显效益。

5. 信仰之力 其大无穷

秦朝末年，社会矛盾空前激化。陈胜、吴广准备率领被押解去北方边疆服苦役的九百人起义，但又怕众人意志不一，难以驾驭。于是，他们想了个办法。

他们将事先写上“陈胜王”三个红字的一块帛布，放入

鱼腹，然后，再将鱼买来，在剖腹中显示那块帛布上的红字。同时，吴广又于夜间伏在祭神的祠中点起篝火，发出“大楚兴，陈胜王”的叫声。这本来是陈胜吴广早已商议好的行动纲领，现在当他们借用“鬼神”之口，把这个大胆的、划时代的革命思想返传回来时，九百人的情绪立刻被鼓动起来了，乌云密布的大泽乡上空，电闪雷鸣之声已经隐约可闻。

借助“神”的力量，陈胜、吴广获得了群众的一致支持，起义一举成功。

北宋时，依智高占据巢州，发动叛乱，狄青奉命讨伐，大军出了桂林，路途艰难，行走不便，军心惶惑。狄青看着众人说：“继续前进还是停止不前，都无法决断，只好由神明来决定了。如果不虚此行，马到成功，那我随便扔到地上的一百个铜钱都应当面朝上，若是做不到这一点，那就只好班师回朝了。”

麾下将士劝道：“若不如意，该怎么办？”狄青一概不听，众人都耸肩而视。只见狄青举手一扔，一百个铜钱全部面朝天，这时众人欢腾雀跃，声震林木。狄青也喜出望外。他叫手下人拿来一百个钉子，按着铜钱的疏密，把它们钉在地上。然后，用青色的纱笼罩在上面，并亲自动手封起来，说道：“等大军凯旋之日，一定洒酒祭奠神明，那时，再把地上的铜钱取回”。

平定巢州之乱后，原路回师。人们照着狄青所说的话，取起铜钱，方才明白：钱的上下都是面。当时，南方人迷信鬼神，狄青利用这种心理稳定了军心。

陈胜、吴广、狄青，堪称机智果断的领导者，他们懂得

借助神的力量，驾驭下属。

神明，是一种信仰。信仰具有不可思议的力量。无论在中国还是外国，也不管是古代还是现代，虽然信仰五花八门，多种多样，有的信佛、有的信道，有的信存在主义，有的信马克思主义，但有一点是共同的，即相信自己所信仰的东西是最有力量的。信仰对象的思想“指示”至高无上，不可违背，必须身体力行。

古往今来，不知有多少英雄儿女，凭着信仰，抛头颅、洒热血，孜孜以求，执着不息；其间有愚昧的，如持续几代人的十字军东征；有理智的，如当代旷日持久的现代化建设……

既然信仰具有如此巨大的力量，那么，领导者们就应该抓住不放，为己所用。当代中国，占居主导地位的信仰是马克思主义，因此，应该借助马克思主义的力量，为驾驭活动服务。

马克思主义的功能，应该有两种，其一，它是科学的**世界观和方法论**，是我们认识、分析问题的指南。这是举世公认的。其二，它是**壮胆和“打鬼”的钟馗**，是一种**威慑力量**。第二个功能，是第一个功能的演化和展开。因为，马克思主义是科学，是大多数人的共同信仰，所以，它在人们心中是有支配力量的。这样，就使得它具备了**张扬正义，挾伐邪恶**的功能。在现实生活中，人们说话，写文章，经常用到这样的句子：

“用马克思主义的观点来分析”；

“在马克思主义者看来”；

“按历史唯物主义的观点”；

这实际上就是在不自觉地借助马克思主义，壮大自己的力量。

既然马克思主义具有扶正祛邪的功能，可以“壮胆”“打鬼”，那么，领导者就应借用之，为自己的驾驭活动服务。当一些人在事业面前顾虑重重，瞻前顾后，犹豫不决的时候，你告诉他：“大胆去干吧！这是符合马克思主义基本观点的！”当一些人行为不端，为所欲为，损害了集体和他人利益时，可以对其猛击一掌：“同志，注意了！这是马克思主义所不允许的！”你想，效果会怎样？

6. 与下属保持一定距离

孔子说：“临之以庄，则敬”。意思是说，领导者不要和下属过分亲密，要保持一定距离，给下属一个庄重的面孔，这样就可以获得他们的尊敬。

怎样评价孔子这一用人之方，应不应该与下属保持一定距离，学界观点不一，大部分同志持否定态度。我们认为，与下属保持一定距离是必要的。

与下属保持一定距离，具有许多独到的驾驭功能：

首先，可以避免下属之间的嫉妒和紧张。如果领导者与某些下属过分亲近，势必在下属之间引起嫉妒、紧张的情绪。

人们会说：“真是三日不见，当刮目相待。没想到他和李厂长靠上了，你们知道吗？他三天两头往李家跑，李厂长也是他家的常客。他们象一个人似的！”“他准是瞄上哪个‘肥缺’了，癞蛤蟆想吃天鹅肉！”这是嫉妒。同时，与这个领导发生过纠葛的人们则空前紧张起来，唯恐“灶王爷上天，不言好事”，整日里察颜观色，搜集“动向”，“如登深渊”，“如履薄冰”。这是紧张。可见，在不知不觉之间，领导已经人为地造成了不安定的因素。

与下属保持一定距离，不有意地亲近哪个人，就可以免去这些麻烦。

其次，与下属保持一定距离，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼行贿等事情。领导过分亲近某些下属，这些下属会因为受宠而“感恩”；既然领导和自己的关系非同一般，那么自己也应对得起领导。因此，请吃请喝、送礼行贿、阿谀奉承等事情相继发生了。这是当今社会不正之风的原因之一。

再次，与下属过分亲近，可能使领导者对自己所喜欢的下属的认识，失之公正。因为感情相投，发生“成见效应”，认为他在能力上也是可以信得过的。在使用时，导致小才大用，无才也用，因人设事，因人设“庙”，干扰适才适所的驾驭原则。因此，杜拉克说：“为了确保能够选用适当的人选，他们（领导者）与直接的僚属保持适当的距离”。

最后，与下属保持一定的距离，可以树立、保证领导者的权威。“近则庸，疏则威”。领导的权威必有一定的神秘感伴随。已故法国总统戴高乐说：“不神秘就不会有威信，

因为熟悉会增加轻蔑，凡是宗教都有神龛，无论是谁，在他的贴身仆人眼里都不是英雄。”“没有威信就没有权威，不与他人保持一定距离就不会有威信。”固然，神秘感不等于威信，但威信却离不开神秘感。任何威信都有某种令人高深莫测，迷惑不解，令人激动，引人注意的东西在内。如果领导者与下属过分亲近，使下属对自己的生活细节、缺点毛病了如指掌，神秘感烟消云散，轻蔑、轻视、不屑一顾随之产生。在现实生活中，在妻子看来，丈夫永远不象英雄，在孩子眼里，爸爸也不是英雄。

因此，英国学者帕金森主张：“想建立第一流的管理人员队伍的领导者们，务必不要同自己的下属中的任何一个人太接近。他们应当是友善的，但他们也必须在自己与下属之间保持一定的距离。”

我们说与下属保持一定距离，绝不是要领导拒群众于千里之外，整天在办公室里闭门造车。领导必须联系群众，与群众保持血肉联系。但这绝不意味着把自己的“细枝末节”，甚至每一个毛孔都让下属看个明白。经常听到人们这样说：

“他不象个当官儿的样！”

这就是教训。

7. 转移视线及其它

抱怨，是人的天性，即使事情在完好地进行着，也会有抱怨。这可能是人类的需求永远不能绝对满足的结果。社会上流行的“端起饭碗吃肉，放下筷子骂娘”的说法，就是证明。但是，抱怨之声不可太过，怨声载道，遍地骂娘，是不正常的现象，因此，消除抱怨就成为领导者不可轻视的任务之一。

消除抱怨的最根本办法，是发展事业，最大限度地满足下属的物质和精神需要。但这是需要很长时间方能办到的，难以解决当下直接的问题。为此，还需寻求“短促出击”的办法。

根据中外的驾驭经验，最有效的办法是转移注意力。三国时期的曹操深通此道。公元198年，贵族世家的袁术在淮南称帝。曹操领兵征讨，但袁术军坚壁自守，战事处于胶着状态。曹军远离后方，加之旷日持久的对峙，军中粮草快要用尽了，派人催运粮草，一时又不能到达。缺乏后勤供应的军队，必然滋生怨言，人心浮动。为了稳定军心，避免抱怨，曹操决计不将真相告诉士兵。于是，曹操召来典仓吏王垓，命令他以小斗付粮以解燃眉之急。过了几天，士兵因为口粮不足，产生抱怨不满情绪。这时，曹操又把王垓召到

后室，对他说：“我想借你一件东西来稳定军心。”王垕问：“什么东西？”曹操说：“就是你的头。”当即，不等王垕申辩，就把他的头挥刀砍下。随后，把王垕的头号令在军营中，对兵士说：“王垕故意克扣军粮，现在已经查实，把他斩了。”而众人却蒙在鼓里，不知其中详情，以为曹操公正无私，怨恨的情绪也随之消失了。曹操巧施诡计，把王垕做为“替罪羊”，转移了兵士的不满情绪，后来终于打败了袁术的军队。

还有一次，曹操率领军队去攻打张绣。行军路上，兵士三天没有喝到水，口渴烦躁，颇有怨言。曹操十分担忧。突然，曹操在马上指着前面说：“我以前在这里走过，记得前面有一片梅林，我们快点走，到那里，即使找不到水，梅也可以止渴。”士兵听到这番话，口里不免生出津液，烦渴顿消。到了前面，经过多方寻找，终于找到了水源。由于曹操计议得当，转移了兵士的视线，使烦渴的士兵没有发生演变。

如果说，找人替罪说明了曹操的卑鄙阴险，那么，贯彻在找人替罪和望梅止渴里的驾驭方法，即转移人们的视线和注意力，却是十分精明的。现代的领导者的应从曹操的故事里受到启示，在必要的时候，转移人们的注意力。耐心倾听下属的诉说，也是消除抱怨的办法。许多下属的怨气尽管很大，可是，一说出来，便减之大半。原来，他们只是想发发牢骚，吐吐“苦水”，使自己的心胸好受些。有些下属对一些问题不理解，钻牛角尖，可是，他把自己的思想和怨气说出来，反过来一想，问题自行解决了。因此，有的专家说，有四分之三的怨气用留心聆听的办法，就能得到解决。

倾听下属的诉说，必须认真、严肃，郑重其事，不要表现出无关紧要的样子。倾听时要尽量排除一切干扰。如果一会儿打电话，一会儿向下属交待工作，一会儿又出去办事，断断续续，时听时停，会使下属觉得，他的怨言不被重视，他的价值不被尊重。如果原来就对领导有火儿，那么，这就如同火上浇油，为此，领导者应高度重视倾听的精力专一问题，多拿出一些规整的时间。

对待下属的抱怨，尽量不要施以恐吓。有的领导听不得反面意见，一听到下属有怨言，火就不打一处来。他们的回答往往是冷冰冰，阴森森的。话头话尾只有一个意思：“不听我的话，就给你一点厉害瞧瞧！”他们企图以权力的力量，强迫下属去除怨言。殊不知，怨言可疏而不可塞，早有历史的证明。恐吓不但不能消解怨言，反而会增加怨言。

勇于承认错误，也是消除怨言的有效方法。有些下属的怨恨，是由于领导工作失误造成的，领导者主动诚恳地承认错误，一般都能获得下属的谅解，消除怨恨。

一九四六年六月，蒋介石发动全面内战。在南线，蒋军以五十多万正规军向我华东解放区进攻。为了粉碎蒋介石的进攻，我军第八师与九纵队在兄弟部队配合下，担负了攻占泗县城的任务。这一仗，虽然歼敌3000余人，但我军伤亡惨重。部队的怨言很多。有的说：“八师从未打过这样的窝囊仗，没想丢人丢到这里来！”

为此，陈毅同志以战区最高负责人的身份，承担了作战失利的责任。说：“仗没打好，不是部队不好，不是师旅团不行，不是野战军参谋处不行，主要是我这个统帅犯了两个错误。”然后，具体分析了错误的表现。最后诚恳表示：

“在艰难困苦的日子里，我从来不抱怨部属，不抱怨同事，不推卸责任，因而不丧失信心，对自己也仍然相信能搞好。”陈毅同志的检讨，对八师的教育极大，怨气立即消散。

陈毅同志为我们树立了很好的榜样。有些领导者虚荣心过强，从不肯承认自己犯过错误。他们以为，这会维护自己的尊严，殊不知，下属对那些不敢承认错误的领导最反感，怨气最大。众目睽睽之下，怨气重重之中，还有什么威信！

8. 此处无声胜有声

有这样一个真实的故事：

一位老妇人到医院求医。她自诉夜间失眠，白天食欲不振，身体消瘦。医生对她的病并不重视，只是一般地开点药，随口说几句安慰的话。例如，年纪大了，总是这样的。要象年轻人那样吃得香睡得香怎么办得到呢？你想开点儿，想吃什么就吃什么……谁知这些话由于一再重复而引起病人的疑心，她越来越以为自己患了不治之症，于是渐至卧床不起，饮食无心。这样，就变得更加衰弱了，偶尔起床，则四肢瘫软，耳鸣目眩，如此恶性循环，终于造成心理和生理潜力枯竭，蓐然离世。

老妇人的不幸，是暗示作用的结果。患者都有不同程度

的精神负担，有时甚至产生巨大的压抑感和恐惧感。他们很希望从医生的问话、答话以及表情动作中，推测自己的病情。这种心理状态便使得医生的言行举止发生了暗示的作用。暗示作用的程度，既与暗示信息的发出者有关，又与暗示信息的接受者有关。老妇人的不幸，固然决定于她本人疑心过重，过于敏感，易受暗示作用；同时，与那医生不注意自己言行的暗示作用，有着不可分割的联系。

心理学认为，暗示是暗示信息发出者对接受者的心理作用，是在无对抗条件下，用含蓄、间接的方式对人的心理状态产生迅速影响的过程。这种影响主要表现为使人照着一定的方式行动或接受一定的态度、意见和信念。暗示的机制是对他人提供的信息无批判地接受，并引起迅速反响。人的语言、手势、表情、动作等，均可以起到暗示的作用。

暗示，也是一种驾驭术。巧妙地运用暗示，可使下属积极接受领导的意志和命令，迅速行动，在某种情况下，可以起到其它方法所不能取代的作用。

当领导者需要向下属传达一种信息，而这信息又只可意会不能言说的时候，暗示便派上了用场。比如，一个下属向领导申诉，自己住房极其困难，希望领导在房子分配过程中，给予照顾。领导知道，按房子分配的条件，这位下属应该分到房子，可方案没有最后敲定，不好明确答复，于是，他暗示了自己的意思，下属理解了这暗示，起身告辞了。

当下属和领导交换信息，这种信息暂时需要保密，而前后左右，耳目众多，不宜直接表达时，无声的暗示，可解燃眉之急。

当领导对一件事的判定不能确定，忙乱的肯定或否定都

可能导致错误。损伤下属积极性的时候，借用暗示的不确定性，可以摆脱困境。比如，一个下属与另一个下属发生冲突，然后，跑到领导的办公室，陈述那个下属的种种“不轨行为”，并且要领导立刻就事件发表态度：是站在我这边，还是站在他那边？此时的领导处在两难的境地。他不知道事情的真相，如果听信一面之词，可能因为错误的判断，失去另一个下属的信赖；如果不做判断，不做出同情这个下属的举动，即刻令他失望。为此，他采取了含糊其词的办法，这就是暗示。暗示有随意性，同一个行为可以有各不相同的意义。他拍拍下属的肩膀，半嗔半怒地推出门外，这既可以理解为同情支持，也可以看做恨铁不成钢，责怪批评。这样，便摆脱了对方的纠缠，避免了僵局。

运用暗示的作用，必须注意下属的心理特点。人们接受暗示的程度与年龄、性别、独立性强弱等密切相关。一般说来，年龄小的，女性，独立性较弱的人，更易接受暗示。领导在驾驭实践中，对这些人可以多采用暗示的方法。相反，对于那些独立意识较强的下属，应尽量采用说服的方法。

要发挥暗示的作用，还要努力完善领导者自身的形象。一个德高望重的领导者，暗示的效用往往比较大。反之，暗示的效用就小些。

此外，运用暗示的效用，还要根据需要，选择适当的事件或行动。当暗示的意义应该比较明确时，就选择那些不易有多种理解的，比较肯定的行为事件；当暗示的意义需要含糊时，则可以故意选用仁者见仁智者见智的行为事件。

9. 陷之死地而后生

《史记·淮阴侯传》记载，韩信率兵攻赵，他命令一万人作先头部队先行，背靠河水摆阵势，赵军望见，讥笑韩信不懂兵法，但战局一开，水边军士都拼死战斗。兵力、人数占绝对优势的赵军非但不能打败汉军，反而被汉军所打败。这就是历史上著名的背水之战。背水之战之所以能够以少胜多，其根本原因是可能有全军覆没的危险，对全军将士发生了强烈的激励作用。这也叫灾难激励。

《孙子兵法·九地》说：在一定条件下，部队置身于无路可走的绝境，面临生与死的选择，为了去死求生，兵士们会齐心协力，拼命死战，致死不败，最终“陷之死地而后生，置之亡地而后存。”为此，在必要的时候，要不拘常法，敢于将部队安置在极端危险的境地，以期激发他们的无比勇气。孙武将这种用兵方略名之曰：“聚三军之众，投之于险。”

聚三军之众投之于险的用兵方略，对领导者驾驭下属有着广泛的指导意义。

在和平年代，不可能象韩信的背水之阵那样，先把人们推至死亡的边缘，然后，使得人们拼命死战，这既不可能，也没有必要。但是，有些单位在某些时候，也确实存在灾难

局面。比如一个企业生产不景气，面临奖金发不出，工资开不开的局面，甚至马上就有倒闭的危险等。如果领导及时发现灾难和危机，预告灾情，不失时机地加以利用，使灾情“明朗化”，为大家所熟知，那么就可以激发人们奋力一跃，拼力一搏，从而收到“陷之死地而后生”的效果。

再如，我国现代的青年人，竞争意识薄弱是一大缺点，为了增强大学生的竞争意识和竞争能力，可以向学生讲明：随着社会主义商品经济的发展，随着改革开放的不断深入，竞争已从商品经济领域逐渐深入到社会生活的各个角落，各个系统都在竞争，每个人都在竞争。一定意义上可以说，能争则存，不争则亡，没有竞争能力就难以在社会中立足。国家已决定，从1989年大学生不包分配。这就意味着铁饭碗打碎了，要想在社会中争得一席生存和工作的地盘，就得竞争。没有竞争能力连饭碗也找不到。要想做一个生活的强者，就必须敢于竞争。要想取得竞争的胜利，就必须有竞争意识，掌握竞争方略。经过这一番宣传鼓动，肯定会激发起学生奋起竞争的热情和积极性。

“反者，道之动”，这是老子的著名命题，意思是向相反的方面转化，是事物运动发展的普遍规律。灾难激励的方法，使人“陷之死地而后生，置之亡地而后存”，经过主观努力，使黑暗变为光明，灾难化为欢乐，这正是转化规律的生动体现。

10. 相逢开口笑

对领导者说来，未曾说话开口笑，这是极为简单的事，然而却获益非浅。

笑，是表达感情的方式，是欣喜、快乐、高兴的表现。《说文》讲：“欣，笑喜也。”《论语》说：“乐然后笑。”笑有许多种，诸如发自内心的真笑，逢场作戏的应付差事的笑，暗藏杀机、笑里藏刀的假笑，等等，等等。领导者对下属的笑，当然是诚实、善意，从心而发的笑。

在领导驾驭下属的实践中，“笑一笑”的功能有五：

第一，笑声可以提供思考的时间。下属登门请求帮助，或为了单位的公事，或为了个人的私事，领导者突然听到这个要求，不可能马上想出令下属满意的答复。如这个事情不能办，有谋略的领导者一般不会立即说“不行，怎么能干这种事！”假如下属想办的是单位的公事，这种回答是挫伤积极性的。积极性的产生难能可贵，是不可小视的财富，要尽量想办法维护和发展。为此，应该想一个委婉的说法，既让下属知道此事难以办成，又不致丧失工作的热情。于是，领导者笑了。笑声使下属暂时困惑，然而使领导者赢得了时间。笑声过后，领导者用一番恰当的话回答了下属的问题。

第二，笑声可以传导领导与下属之间的感情，结成融洽亲密的关系。当一个下属怀着满腹心事和忧愁，急需得到人们的理解和支持的时候，他抬头见到的，是领导诚挚热情的笑脸，他能不感动吗？有了这样一个良好的开端，有什么心事不能说呢？有什么思想疙瘩不能解除呢？

第三，笑声有助于解除领导和下属之间的隔膜。相逢开口笑，在许多情况下，是解决误会的一剂良药。鲁迅说过：“相逢一笑泯恩仇”，俗话说：“抬头不打笑面人”。可见，笑对解决人与人之间的矛盾，化干戈为玉帛所起的作用是不可忽视的。领导和下属之间难免有这样那样的误会、隔膜。如果领导见到与自己有隔膜的下属，张口一笑，既可表达自己的豁达大度，不计前嫌，又可象征自己有负与人，过意不去，惭愧不安等心情。这对于消除彼此的矛盾，重建良好的关系，将起到重要作用。

第四，笑声可以缓和紧张的气氛。领导者召集自己的下属开会议事，下属之间很可能争议起来，出现紧张的气氛。比如，校长办公会议上，教学校长和后勤校长因为资金分配争执不下，教学校长说：

“我们学校锅炉年年买，年年修，年年坏，浪费大笔资金，少给些钱，让你们懂得钱不是长流水！要讲点经济效益！”

后勤校长说：

“我们不是外语学院，你花几万元，搞个听音室，是不务正业！”

双方言语激烈，越搞越僵。这时，校长站起身笑了起来：“两位老兄，你们是让我们观赏龙虎斗吗？我们可没买票

呀。”然后大家都笑起来，一场紧张的局面终于缓解了。

第五，笑声能消除下属的拘谨，使之坦露心怀。下属面见领导，常常“心里揣个小兔子”，惴惴不安，坐在那里，十分拘谨。领导巧妙地开个玩笑，引发下属一笑，可以使他精神松弛下来，自由一些，流畅地谈出心事。

如此看来，相逢开口笑的方略，大有尝试一下的必要。

11. 去好去恶

先秦法家韩非主张，君主在听取臣属谈话时，要采取“去好去恶”的方术。“去好去恶”的意思是，静静地倾听，不要显露自己的主观好恶意向。

韩非认为，人性是自私自利的，都为自己打算。他举例说，父母子女之间的关系应该是最纯洁的。可是，如果生了男孩子，父母高兴地不得了，生了女孩子，却不惜抛之荒野。为什么？因为男孩子和女孩子将来带给自己的利益不同。他还说：“與人成與，則欲人之富貴；匠人成棺，則欲人之夭死。”只有如此，方能赚钱。同理，臣属和君主相处为之做事，也是为了私利，舍生忘死，赴汤蹈火，目的是加官晋爵。

既然，臣属的所为，最终目的是满足私欲，那么，为君

主做事便仅仅是手段而已。为了达到目的，可以不择手段。为了私利，有的人死力效忠，无有二心；而有的则偷奸取巧，专门在取悦君主上面下功夫。后者更为多见。君主手中握有杀生予夺之权，要想得到好处，就需取得君主的好感。为此，顺应君主的好恶意向，顺水推舟，见风使舵，就成为一般臣属的行为准则。韩非举例说：“越王好勇而民多轻死；楚灵王好细腰而国中多饿人”。由此可见 臣属都是按君主意向行事的。

既然如此，君主在听取臣属汇报时，就要十分谨慎。当涉及到有关的人和事时，如果轻易地外露好恶意向，那么，臣属就会按君主的意向乱说一气，将真实情况掩盖起来，这样，君主便失去了区分臣属忠奸的依据。“人主欲见，则群臣之情态得其资也”（《韩非子·二柄》）因此，在听取臣属汇报时，应该行“无为”之术，不显露任何主观意向。韩非说：

“道在不可见，用在不可知，虚静无事，以暗见疵，见而不见，闻而不闻，知而不知。”（同上书《主道》）

装做无事的样子，看见也象没看见一样，听到也象没听到一样，知道也象不知道一样，不表现任何主观好恶，如此，下属就无从揣测君主的思路，在不知道君主思路的条件下，便只得按实汇报，道出实情。“去好去恶，臣乃见素”（同上）

韩非的这一思想，是基于剥削阶级自私自利的本性而发的。在社会主义条件下，人与人的关系是基于根本利益一致基础上的同志关系，他们没有必要去搞尔虞我诈的一套。因此，韩非的观点不能照搬到社会主义的驾驭实践中。

然而，也必须看到，在社会主义条件下，也有利益的差异和矛盾，领导和下属之间也是如此。一般说来，领导代表的是整体的、全局的、长远的利益，而一个个的下属所代表的是个人的、局部的、小集团的暂时的利益。下属之间也有矛盾，如个人与个人，局部与局部，集团与集团的矛盾。这样，当下属向领导汇报工作时，也有可能为了自身的利益，顺应领导的好恶意向，察颜观色，玩弄花样，添枝加叶，煽风点火。因此，领导者适当注意自己的言谈举止，“去好去恶”，还是有必要的。

去好去恶的方术，并不是要求现代领导板着一张铁面孔，对下属的喜怒哀乐无动于衷。在很多场合，领导要以下属之忧为忧，以下属之乐为乐，也就是明确表示自己的感情意向。但是，在必要的时候，又需要不露意向，这就是驾驭人的艺术。

不露主观好恶，包括多方面内容，一是不轻易用语言直接表态，二是不从一颦一笑的表情和举手抬足之间表露意向，领导的言谈举止，具有暗示作用，下属对此极为敏感。聪明的领导者总是十分注意自己的一举一动。

12. 得道多助 失道寡助

中国先秦时期的孟轲，曾就治理天下的问题发表过一番宏论：

“域民不以封疆之界，固国不以山谿之险，威天下不以兵革之利。得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔；故君子有不战，战必胜矣。”

（《孟子译注》上）

意思是说，限制人民不必用国家的疆界，保护国家不必靠山川的险阻，威行天下不必靠兵器的锐利。有德的君主，帮助他的人就多，反之，帮助他的人就少。帮助的人少到极点时，连亲戚都反对他；帮助他的人多到极点时，全天下都顺从他。拿全天下顺从的力量来攻打亲戚都反对的人，那么，仁君圣主或者不用战争，若用战争，是必然胜利的了。

孟子是先秦时期“以德服人”的倡导者。上面这段话，代表了他的观点。在孟子看来，天时不如地利，地利不如人和。众望所归，人心所向，是取得天下的根本条件，而征服人心的办法，就是“得道”、有德。

孟子所谓的“道”和德，就是现代领导学讲的非权力性

影响力。领导者统御下属，离不开影响力。影响力有两种，一种是权力性影响力，以社会赋予的权力影响下属。另一种是非权力性影响力，这种影响力不是依靠权力，而是依靠用人者的品质、知识、能力和治绩等对下属施加影响。权力性影响力是被迫的、强制性的，而非权力性影响力则是自觉自愿的，从心而发的，因此，它更加持久、更加稳定，是最有“后劲”的影响力。

要想征服人心，影响下属，固然离不开权力性影响力。正如慎到所说：“尧为匹夫不能正三人，而桀为天子则可以乱天下。”可见，权势之重要。但一味迷信权力的作用是危险的。从长远考虑，必须“得道”，赢得“多助”，必须树立自己的崇高威信，从根本上征服下属。非权力性影响力的获得，即“得道”，有两条最关键的途径：

一是建构自己的高风亮节。俗话说，“德高”而“望重”，一个品德高尚的人，公而忘家，国而忘家，无私无畏，舍己为人，自然会得到下属的信任和爱戴。周恩来同志就是这样的人。他对党、对人民无比忠诚，满腔热情；对待事业、工作鞠躬尽瘁，死而后已；他“无私功自高，不矜威益重”，因此，受到广大人民的尊敬，在全世界人民中享有崇高的威望。甚至使敌人也不得不从心里佩服他。“桃李不言，下自成溪”，德高望重的领导者，怎么能没有强大的影响力？

二是创造出第一流的成绩，用事实赢得影响力。纵观中外古今杰出的领导者，都是通过他们无以伦比的治绩，获得影响力的。三国时期的诸葛亮是一个威信很高的领导者。但在他初出茅庐之时，却远不是这样。尽管刘备以师礼相待，

但是关羽、张飞却不服气，根本不把他放在眼里，甚至当面顶撞他。但是在火烧新野，大获全胜之后，关羽和张飞马上心悦诚服，承认“孔明真英杰也”。在得胜回营的途中，见到车上端坐的诸葛亮，二人“下马拜服于车前”，真可谓佩服得五体投地。三国时期的周瑜和陆逊，也是通过建立功绩获得影响力的。赤壁之战前夕，周瑜总领兵马，准备与敌决战，这时老将程普对于“瑜爵居其上”有点不服气，所以托病不出，令长子程咨代替。程咨看到周瑜调度有方，动止有法，回去报告程普。这时，程普才服气，由衷叹服：“真将才也！”遂亲诣行营谢罪。陆逊“守江口书生拜大将”的时候，众将“皆不服”，韩当还说：“命此孺夫为将，东吴休矣！”然而，事实如何？待到“陆逊火烧七百里”、“一旦威名惊蜀魏”，别说是众将拜服，甚至吴王孙权也由衷敬爱直拜陆逊为辅国将军。“自此军权皆归于逊”，就是曾经竭力反对陆逊统领大军的张昭等人，也称陆逊“极有高见”了。事实证明，尽管不能以成败论英雄，但领导者的绩效在群众心目中的地位和作用，是不可低估的。要想获得第一流的影响力，就要做出卓越的成绩。除此而外，更无他途。

古人云：“山不在高，有仙则名，水不在深，有龙则灵。”“有麝自来香”。只要领导者加强自身修养，创造出令人叹服的业绩，那么人们就会对其言听计从，令行禁止，如影之随形，响之随声，他就会成为最有影响力的领导者！

13. 其身正 不令而行

先秦儒家创史人孔子对领导者以身作则，率先垂范特别重视。他说：“君子之德风，小人之德草，草尚之风，必偃。”意思说，领导者的所作所为就象风，臣属的行为举止如同草，风向哪里吹，草向哪里摆，领导怎么做，臣属就怎么做。

榜样的力量是无穷的。在驾驭下属的实践中，领导者本人的所作所为，就是影响最大的榜样。如果领导者严格要求自己，要求下属做到的事情，自己首先做到，那么用不着多讲话，下属一定会照样行动起来。反之，对下属讲的天花乱坠，头头是道，千叮咛，万嘱咐，而自己却反其道而行之，言行不一，自食其言，那就休想支配下属的行动。因此，孔子说：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不行。”真乃千真万确。

教育孩子就是一个很好的例子。我们经常听见妈妈这样教育孩子：

“见了熟人要问好。”

“别人给东西要谢谢。”

“不要说谎。”

一件件，一桩桩，各个方面都为孩子操心。然而，孩子并不那么天真，你说什么，他就听什么。尽管妈妈整天唠唠叨叨管教个不停，但妈妈在孩子心中留下的是另外的形象：她见了邻居不问好；到商店买东西时，也不说谢谢；她还经常说谎话，等等。这些，孩子都清楚地看在眼里记在心上。孩子感到，妈妈对自己的说教与她本人的举动形成鲜明的对照，所以尽管妈妈苦口婆心地说教，他也听不进去，反倒仿效妈妈的做法。

难道那些自食其言的领导者 and 这孩子的妈妈不是一样的吗？

历史上有许多以率先垂范的方法，号召下属的人物。汉将军李广就是一例。据《史记》说：“广之将兵，乏绝之处，见水，士卒不尽饮，广不近水；士卒不尽食，广不尝食。宽缓不苛，士以此爱乐为用。”可见李广颇有吃苦在前，享受在后的精神，所以士兵都愿意听他的指挥。李广死时，“一军皆哭。百姓闻之，知之不知，无老壮，皆为垂涕。”在中国现代史上，老一辈无产阶级革命家，留下了许多可歌可泣的以身作则的例子。长征路上，我党的领导人同战士一样啃树皮，嚼皮带，爬雪山，过草地，赢得了人们的高度信任和爱戴。我们应该而且必须发扬这一光荣传统。

为了保证以身作则，率先垂范，领导者应该经常反躬自问，三省吾身：

我要下属做的，自己都做到了吗？

14. 以其昭昭 使人昭昭

孟子说：“贤者以其昭昭，使人昭昭，今以其昏昏，使人昭昭。”意思是说：贤者教导别人，必将使自己彻底明白了，然后再去使别人明白。今天的人们，自己还模模糊糊，却用这些模模糊糊的东西去使别人明白。孟子的话告诉我们，首先使自己成为内行和明白人，是引导别人的先决条件，也是一种驾驭之方。

“打铁先要本身硬”。领导要想使人信服，首先得具备使人信服的本事。本事有多种，其中之一就是明白本行业的知识。列宁说：“搞管理的必须要内行”，他还说：“要精通生产的一切条件”，“要懂得现代高度的生产技术”，“要有一定的科学素养。”《三国演义》里的诸葛亮，威信很高，其原因在于他是高明的军事家且有广博的知识，上知天文，下知地理。中国人民的伟大领袖毛泽东，堪称古今中外稀有的伟大领导者。他之所以伟大，是因为他不仅具有使敌人闻风丧胆的军事谋略，而且高瞻远瞩、明察秋毫，具有无产阶级政治家的远见卓识、理论修养和丰富经验。在中外历史上从来没有糊里糊涂而又令人从心而服的领导者。

领导要想成为内行和明白人，没有捷径可走，只有认

真、刻苦、脚踏实地的学习，掌握相关的知识。汉朝王充说：“知为力”，英国的弗兰西斯·培根说：“知识就是力量”，有了知识就有了力量，有了服人的资本。

领导者首先要有熟练的专业知识和技能。要成为一个明白的领导者，就必须具有一定的专业知识。专业是一个广泛的概念，各行各业都有自己的专业，工农业生产有各种专业，管理工作、思想工作、组织工作等等也是专业。除了要熟悉自己本行的专业外，各行各业领导干部还要学好共同的业务基础知识，如法律、经济管理和领导科学等。

领导者还要有广博的知识面。在科学技术迅猛发展的今天，知识爆炸，信息爆炸，而且驾驭下属又是多门科学知识集合的边缘科学，既涉及自然科学知识，又涉及社会科学知识。领导者必须掌握广博的知识，见多识广才可足智多谋。

为了掌握必备的知识，领导者必须养成多读、多思的生活习惯。美国前总统尼克松说：“我所认识的领导人几乎都有一个共同的特点，就是求知欲强、爱读书。今天，在电视机前着迷的青年，不会成为明白的领导者。”有的领导者做的事情很多、很多，但就是没有学习的“地盘”，甚至白天如此，晚上也如此。这种状况不改变，是不能成为“明白人”的。此外，领导者在多读的同时，还要多思，勤于动脑，善于动脑，这能够及时消化、理解所学的知识，融汇贯通，尽快应用。孔子说：“学而不思则罔，思而不学则殆”。要把学与思结合起来，取得更好的学习效果。

以其昏昏，使人昭昭，这是两千多年前孟老夫子的感叹，我们希望当代的领导者们不要重演这样的悲剧。我们都应该是以其昭昭，使人昭昭的领导者。

15. 自古驱民在信诚

古人云：“成于信，毁于随。”说到做到，不放空炮，遵守信誉，待人信诚，这是领导者影响、号召下属的方略之一。

先秦的孔子对“信”的问题极为重视。《论语·颜渊》有这样的记载：

“子贡问政。子曰：‘足食，足兵，民信之矣。’子贡曰：‘必不得已而去，于斯三者何先？’曰：‘去兵。’子贡曰：‘必不得已而去，于斯二者何先？’曰：‘去食。自古皆有死，民无信不立。’”

意思是说，子贡问怎样去治理政事。孔子道：“充足粮食，充足军备，使百姓信任政府。”子贡道：“如果迫于不得已，在粮食、军备和信任政府三者之中一定要去掉一项，先去掉哪一项？”孔子说：“去掉军备。”子贡说：“如果迫不得已，在粮食和人民信任政府之中一定要去掉一项，又先去掉哪一项呢？”孔子道：“去掉粮食。没有粮食，不过死亡，但自古以来谁都免不了死亡。如果人民不信任政府，国家是站不起来的。”

可见，孔子认为得信于民是领导者站住脚跟的最要紧的

东西，举足轻重，至关重要。

我国先秦时期法家商鞅对守“信”的价值也有深刻的认识。他为了在官吏和百姓中树立自己言而有信的形象，搞了一次“搬木赏金”的试验，谁要是能够把一根大木头从城南移至城北，便可得十金赏钱。布告一出，人声喧哗，然而，看者无数，却无人响应，面对大家的窃窃私语和惊疑目光，商鞅果断地把十金改为五十金，这时有一人做了，商鞅即给了他五十赏金。这件事顿时轰动了整个秦国。以后商鞅颁布的法令，人民都很遵守。宋代著名政治家、文学家王安石曾写诗赞颂他：

“自古驱民在信诚，一言为重百金轻。

今人未可非商鞅，商鞅能令政必行。”

后人司马光就商鞅“搬木赏金”的事情发表议论说：

“夫信者，人君之大宝也。国保于民，民保于信；非信无以使民，非民无以保国。”

可见，守信是驾驭臣属的无价之宝，是重要的方略。

从心理学上分析，守信的重要性在于它关系到下属对领导者的期望值。领导者一言即出，承诺了一件事，随之下属也就对领导者产生了期望值。如果承诺不能兑现，下属便产生了失望的心理，随之领导者也就失去了自己的影响力。因此，管理学家帕金森说：

“关系到一个人未来前途的许诺是一件极其严肃的事情，它将在多年中被一字一句地记住。……因此，绝不要应允任何自己不能兑现的事，并确实使所有的人都认识到，你从不许诺任何不能兑现的东西。”

为了养成守信的习惯，领导者要注意在每一件事上严格要求自己。老子说：“合抱之木，生于毫末，百尺之台，起于垒土，千里之行，始于足下。”只有眼前的一言一行、一举一动无不贯以信诚，才可能以信实立世、信义为人。一次食言，便可能前信尽毁；在一件事上言行不一，便可能在许多事上失去信任。有鉴于此，才有“君子一言，驷马难追”之说。如果具有持之以恒，长期不断地培养锻炼守信品格的毅力和决心，就一定能够取信于民，进而增强自己的影响力。

16. 谨言慎行

日本骏河银行负责人冈野喜一郎说：

“回顾我的一生，干的舒适，轻松的是做到董事的那一段时期。那时候，想说什么，就说什么，不必有所顾忌。当了总经理可就不同了，随便说一句话都要很慎重，否则，必然引起很多麻烦。如果对这感到不自在，或受不了，你只好别当最高阶层的经营者。”

领导和普通群众不同，他代表着整个组织和权力。每个人都在注视他的一言一行，因此，一定要谨言慎行。

聪明的领导者总是尽量少说我最喜欢哪样的人之类的话。一言既出，驷马难追，那些有幸加入被喜欢行列的人，

当然欣喜有余，而被排斥在外的人难免有失落之感。

聪明的领导者在涉及到某些下属利益的决策未正式确定之前，对自己无法单独决定的事情，决不随便表态。领导说的话，不严肃，不慎重，说了不能兑现，必然威信下降，失去号召力。

领导者的行止是无声的语言，自然也是下属注意的中心。领导和某个下属接触过于频繁，人们会以为这下属是“通天人物”，是领导的“掌上明珠”。领导者经常地做某些事，将成为无声命令，起到榜样的作用，上行下效，蔚然成风。古语云：“楚王好细腰，国中多饿人”。有一位大学校长，整天对教员三令五申：要改变不务正业的习惯，树立艰苦严谨的治学风气。可是，他本人的业余生活，都在看电视、打扑克中度过，其身不正，虽令不行，怎么能有号召力？

领导者是一军之将、主心骨，其情绪稍有波动，就会影响整个群体。为此，必须经常注意控制自己的情绪。汉高祖刘邦在与项羽的争战中所用的“扣足计”，就说明了这一问题。有一次，刘邦与项羽在两军阵前答话，刘邦历数了项羽负约背盟，擅杀宋义、自称霸王、火烧秦宫、杀楚怀王等十大罪状。项羽大怒，命令暗中潜伏的几千个弓箭手一齐向刘邦放箭，一支箭射中了刘邦的胸口，伤势沉重，痛得他伏下身来。主将受伤，群龙无首，如果楚军乘军心浮动的机会发起进攻，刘邦的军队必然彻底崩溃。猛然之间，刘邦心生一计，在马上用手扣住自己的脚，喊道：“碰巧被你们射中了，幸好伤在脚趾，我没有重伤。”军士听了，顿时稳定下来，终于抵住了楚军的进攻。

事实证明，领导者应该从容镇静，有大将之风，切不可

一有风吹草动就大呼小叫。千万记住，身后有那么多注视你的眼睛。

17. 不与下属争利

道家创史人老子有一句名言：“不敢为天下先”。意思是，领导者不要同下属争夺名利，名利之前后退一步，不要抢先。

老子是剥削阶级思想家，他的“不敢为天下先”并不是公而忘私，而是从领导者的根本利益、长远大计出发，以退为进，以守为攻的权术。他公然声称，领导者若能按他的谋略办事，就能够牢固维持自己的统治地位，“侯王若能守之，万物将自宾（服从）”，“侯王若能守之，万物将自化。”

从长远的利益考虑，领导者不能急功近利，鼠目寸光，尤其不能同下属争名逐利。要把名和利让给下属，宁肯自己忍辱负众，受气吃苦。虽然暂时吃了亏，但从根本利益上看，却获益非浅。因为，领导对待名利的良好姿态，对下属是一种激励和鞭策，他们会更加归属领导，更加支持领导的工作。这样，就从根本上保证了领导的利益。因此，老子说，“不敢为天下先”的办法，使领导者“外其身而身存，

后其身而身先。非以其无私邪？以其无私，故能成其私。”“后其身”、“外其身”、“无私”只是条件，“身先”、“身存”、“成其私”是目的。显然，老子“不敢为天下先”的驾驭术，是比较高明的自私术，这是必须批判的。然而，其不与下属争名逐利，从而获得下属的归属和支持的思想，却是难能可贵的，是可取的。

有些领导者患有“近视”病，他们一见到有名有利的事，就象蚊子见血一样，趋之若鹜。他们利用手中握有的权力，为自己大开方便之门。长工资他们捷足先登，晋升职务他们先得为快。特别是在职称改革过程中，那些本不该晋升专业技术职称的领导，也巧立名目，弄虚做假，弄个“教授”、“总工”之类的帽子戴在头上。他们自以为得意，忘乎所以，殊不知其付出的代价是群众的信任、自己的威信、下属的工作热情。如果失去了群众的支持，丧失了人心，皮之不存，毛将焉附？安泰离开了大地母亲，怎么再做英雄？其结果，正如老子所说：“金玉满堂，莫之能守”，“致数舆（荣誉）无舆”，有满屋子的黄金但保不住；即使有无数的荣誉，最终也将丢失不存。

柳宗元写过一篇《蝮螾传》。该传说，蝮螾这种虫，天性自私自利，只要遇到可以带走的东西，一律拾起放到背上，走到哪里，拾到哪里，越拾负担越重，再重也照拾不误，最终因为拾取之物过多，超过身体的承受力量，背着自己的包裹见阎王去了。蝮螾的可悲下场，值得我们深思。

诗云：“心底无私天地宽”“人到无求品自高”。为了维护领导的威信和影响力，为了获得下属的归属和支持，为了使驾驭活动取得较好的成效，领导者应该以蝮螾小虫的悲

剧行为戒，以“不敢为天下先”作为自己对待名利的信条！

18. 怒不可以兴师

《孙子兵法·火攻》说：

“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战，合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生，故明君慎之，良将警之。”

意思是说，一国之主，不能凭一时之愤决定兴师，一军之将不可以一时之愤，率众出战。因为怒而兴师出战，很可能决策失误，损兵折将，导致被动。愤怒可以重新欢乐，怨恨可以重新喜悦，但亡国不可以复存，死人不会复活。所以，兴师动众，一定要本着有利则动，无利则止，慎之再慎的原则。

怒而兴师，是一国之主、一军之将的大忌。历史上有许多因怒而兴师所导致的悲剧。比如，楚汉相争时，项羽吩咐大将曹咎坚守城皋，切勿出战，只要能阻住刘邦十五日，便是有功。项羽走后，刘邦、张良使了个骂城计，派兵城下，指名辱骂，画着漫画，污辱曹咎。曹咎怒从心起，立即带领

人马，杀出城门。汉军早已埋伏停当，只等项军出城入瓮，霎时山摇地动，杀得曹咎全军覆没。

怒而兴师，也是领导者的大忌。因为一时气愤，对下属过分指责，无理惩罚，必然破坏领导和下属的关系，直至呈现剑拔弩张的紧张状态。据《三国演义》记叙，关羽被东吴设伏杀害以后，使其“桃园结义”的兄弟刘备、张飞怒不可遏，向东吴大兴问罪之师。出师之前，张飞为造白袍，怒责部下，惹怒了范疆和张达，他们两位乘张飞熟睡之际，砍下了张飞的脑袋。未曾出师问罪，被两个无名小校结果了性命，真是冤枉到了极点。在现实的驾驭实践中，经常可以发现一些领导，凭一时气愤，故意刁难下属、惩罚下属。他们的逻辑极为简单：“好家伙，惹怒了我，没有你的好果子吃！”这种“怒而兴师”的行为，可以痛痛快快地发泄愤怒，感情上很好受。然而结果是站到了下属的对立面，失去民心，有负重望，甚至有些火气盛的青年小伙子，为了报复，不惜动武，白刃相向，发生严重的暴力事件。

聪明的领导者，绝不怒而兴师。帕金森说：“我们是有人性的，我们所有的人都有发怒的时候。但是，一个豁达的人知道，自己什么时候心情不好；一个更加冷静豁达的人知道，在自己感到不适的时候决不采取任何行动。因此，要等待，直到你能够对自己和自己的难题付之一笑。那么你将会有一个妥善处事的极好时机。”愤怒时不采取任何行动，这是那些容易发怒的领导者避免错误的妙法。然而，一个高明的领导者，应该努力使自己尽量少怒，或尽可能不怒——即有一套制怒的本领。这是解决怒而兴师的最根本的途径。

制怒，也就是控制调节自己的激愤情绪，可以采取如下

的办法：

语言调节法。语言是人的情绪体验与表现的强有力工具，通过语言可以抑制情绪反应，即使无声的语言也有这样的效用。鸦片战争的民族英雄林则徐为了抑制自己爱发怒的毛病，就在自己书房的墙上挂起写有“制怒”的匾额，时刻调节自己的情绪，不因怒坏事。在电影《林则徐》中有这样一个镜头，当林则徐审问洋人颠地时获悉：粤海监督豫坤竟和洋人勾结，破坏禁烟，顿时大怒，把手中的茶杯摔得粉碎，正当此时，他抬头看到了写着“制怒”的匾额，立即冷静下来。第二天，豫坤到府，他照常接待，不露声色，使豫坤乖乖地交出了修建虎门炮台的银两。

西方管理学界有一个“数六十下”的方法。当遇到下属的刺激怒不可遏，话欲出口的时候，先数六十位数字。几秒钟的数数，可以阻止领导者说出或做出以后非常后悔的事情。

领导者不妨一试：“无论遇到多么令人发怒的事情，数六十下。”

意识调节法。理智是情感的主人，人的意识能够调节情绪的发生与强度。有些思想水平较高的领导者，往往更能够调节自己的情绪。领导者必须时刻保持清晰的意识，深刻理解发怒带来麻烦和不利后果，时刻提醒自己，控制自己，以理智支配情感。

注意调节法。发怒的时候，将注意力转移到积极有意义的东西上去，看看电影、小说，读读名人传记和回忆录，等等，也可收到显著效果。

此外，为了制怒，领导者还应该保持豁达、乐观的人生

态度，培养幽默感。豁达乐观的人，能够对生活充满热情和希望，能够容人忍人；幽默可以消除精神的紧张，坚定自己对事业的信心。

19. 先人为主

领导者都希望自己深孚众望，有着巨大的影响力量，可是，有多少人知道这与其在下属心目中的“第一印象”的密切关系呢？

一位新上任的领导者初次和广大群众见面，作了一番慷慨激昂的就职演说，人们往往会听到这样的议论：“他在讲话中不断地挥舞双臂，这足以证明此人很有魄力”；“他那尖锐的目光和高耸的额头说明他有敏锐的洞察力”，等等。这就是下属对领导者的“第一印象”。

对领导者说来，他给下属留下的“第一印象”如何，将对自己的影响力产生重要的作用。因为，“第一印象”一旦形成，就成为一种成见，非常不容易改变。比如：领导者第一次同下属接触，下属通过他的言谈举止形成了“第一印象”，认为这个人婆婆妈妈，没有魄力。这种印象就很难改变，并且下属们还会按着这一印象去解释领导者以后的行为。当领导者的事业出现挫折，他们会说：“怎么样？我第一眼见到他，就知道他不够格！事实应验了吧！”如果事业取得了进展，他们会说：“这与他有什么关系？不过是歪打正着罢了！”可见，留给下属一个良好的“第一印象”事关

重要，不可等闲视之。

“第一印象”的形成，受到两方面条件的制约：

一是领导者自身的情况。如面部表情，穿着打扮，说话语气，身体姿态，等等。这是形成第一印象的最根本依据。因为，意识是对存在的反映。尽管因为下属的经历、经验、知识、兴趣等不同，可以对同一领导者产生不尽相同的反映，但男人不会被看成女人，身材魁梧的伟丈夫，不会被看成侏儒。就是说，人的意识基本上能够正确反映客观存在。这样，领导者要想留给下属一个良好的印象，就必须注意自己的形象：

一要注意衣着整洁大方，打扮得体。领导者没有必要刻意追求奢华的服饰，但也不能以不修边幅，蓬头垢面，衣冠不整，破烂凌乱为荣。爱美之心，人皆有之。衣着整洁大方的人，更能使人获得美感，形成良好的“第一印象”。

二要注意自己的举止言谈。站没站相，坐没坐相，说话语无伦次，脏话连篇的人，不会给人好的印象。领导者与一般群众不同，人们对他的期望较高。因此，更应严格要求自己。应该做到举手抬足，落落大方，不卑不亢；张口说话条理清楚，通俗平易，和蔼可亲。

一九八二年，我毕业分配到沈阳财贸干校，报到的第一天，我见到了我的直接领导，教研室主任恽良。他热情、开朗，平易近人。一见到我，如同见到远方归来的孩子，紧紧地握住我的手，用诚挚、亲切的眼睛，望着我疑惑不安的目光。他让我坐在办公桌前，泡上一杯热茶。待我的神情安定下来后，便向我介绍学校、教研室的一般情况，了解我的想法和要求，他是那样健谈，七年过去了，我如今仍然清楚记

得他的音容笑貌，如同刚刚发生过一样，恽良主任给我的第一印象太好了！在这令人难忘的第一次接触的晚上，我写下了这样几个字，作为日记：

“今天报到。见到恽良老师。他是我学业上的导师，工作上的领导，生活上的亲人。”

恽良老师的事例说明：要想给人留下良好的“第一印象”，最根本的办法是完善自身的形象。

为了留给下属美好的“第一印象”，除了经常注意自己的衣着打扮、言行举止外，还应谨守一条原则，在心境不好，思绪烦乱，情绪暴躁的时候，尽量不见下属。如果实在脱不掉，也要等冷静一些以后。国外有“冷静五分钟”的说法。

良好的“第一印象”的形成，除了领导者自身的条件外，还与下属——认识主体的情绪、爱好、兴趣以及心理特征有关。认识主体的情绪不同，对人的印象也不同。对人的感知是有感情的参与的。当情绪好时，被认识的对象就会留下好的印象，反之，当情绪不好时，被认识的对象就不会留下好的印象。为此，领导者与新的下属交际，最好选择他们情绪较好的时候。另外领导者也应研究一下“投其所好”的学问。比如，你的下属是温文尔雅的人，那么，你与之接触的时候，行动上就不宜过于粗放，言辞不能过分爽直，不然会无意中伤了对方的感情，即使出于好心，也可能造成不良的印象。而如果你的下属是脾气耿直、爽快的人，那么在接触的过程中，说话以爽直为好，如果吞吞吐吐，给对方造成的印象反而不美。

总之，领导者既要完善自身形象，又要适应下属的特

点，这样方能建立良好的“第一印象”，进而借用第一印象的“成见效应”为我所用，增强领导者的影响力。

20. 喜听逆耳之言

唐人魏徵说：“兼听则明，偏听则暗。”意思是说只有善于倾听反面意见，方能清楚明白地了解下情，做个明白的领导者。

领导者用人的成功，前提在于了解下情。而了解下情的关键是要不要好大喜功，一味听信顺应自己的“好话”。

先秦时期齐国大臣邹忌，身体魁伟，面貌英俊，是齐国有名的美男子，然而他并不是美男之最。在齐都城北，有一徐公，比邹忌还美。有一天，邹忌在穿衣镜前端详自己的模样，问自己妻子：“我和城北的徐公谁更漂亮？”妻子说：

“当然是你漂亮，徐公哪能和你比！”邹忌又问自己的妾，妾也说他比徐公漂亮。恰巧这时有一客人进来，邹忌以同样的问题征询客人的意见，客人与他的妻子和妾的回答一模一样。后来，邹忌反复仔细地“研究”自己的相貌，总也找不

出比徐公更漂亮的地方。然后他得出了结论，妻、妾和客人的话都有假。可原因何在呢？他认为，说他比徐公更漂亮，对妻子来说，是心里偏爱他，情人眼里出西施；对妾来说，那是怕他；而客人则有求于他。

邹忌可以说是一位头脑清醒的人物了。那么为什么邹忌的妾和客人要说漂亮好听话呢？那是因为他们知道，一般人都愿意别人恭维自己。因此，别人为了自己的利益，采取了顺水推舟的处世方略。这个例子很有代表性，它反映了信息失真的一般过程。

人类的天性喜好阿谀之言。人按着自己的知识和能力做了一件事，自己的“本质力量”转化成了一个事实，从而对象化了，他极愿意这事实得到社会的承认，而他本人又不能肯定这一活动的正确与否。如果这时有人趁机说些奉承话，心神稍微有些把持不定的情绪立时祛除，尊重感得到满足，于是乎飘飘然起来，那说奉承话的人也因此成为知己，倍受青睐。

有这么一种奇怪现象，虽然在公众场合，领导者大都瞧不起拍马屁的“溜须精”，认为这卑鄙可耻，非正人君子之所为。可是以“巧言令色”的办法，捞到好处的人却比比皆是。有的领导者心里明白，但不能自制，真是“明知山有虎，偏向虎山行”，上当受骗，悔之莫及。

要想获得真实可靠的信息，就必须深刻认识片面听信顺耳之言的危害，约束、克制本性的弱点，养成喜听逆耳之言的习惯，培养闻过则喜的为政风范。

当年邹忌发现信息失真的原因之后，就将自己的故事说给齐王听。邹忌说，您身为一国之君，爱您、惧怕您、有求

于您的人无计其数，如果您只愿意听好听的话，那么一定会因为失真的信息阻塞下情上达，带来麻烦。

齐威王的解决办法恰到好处，他改变自己的兴趣和爱好，告诉天下百姓，自己喜欢听逆耳之言，“能面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人之过者，受中赏；能谤议于市朝，闻寡人之耳者，受下赏”。上之所倡，下必风行。既然君主的喜好、兴趣发生了变化，逆耳之言纷至沓来，长期遗留的问题得到解决。

唐太宗李世民，是中国历史上最善于倾听反面意见的封建帝王。他闻过则喜，从善如流，对魏徵等人的犯颜强谏，不仅不恼火，反而大加表扬，给以重赏。比如，贞观四年，李世民为了巡游要大修洛阳乾元殿，大臣张玄素上书批评他“袭先王之弊”，“恐甚于炀帝远矣！”说他连亡国皇帝炀帝都不如。李世民听了，不但没恼火，反倒赐给张玄素二百匹绢帛，以奖励他的“忠直”。李世民还创立“谏官”制度，设立一批官员，专门给皇帝提意见。正因为李世民善于倾听反面意见，能比较全面真实地了解施政用人的得失，进而及时地补偏救弊，因此，被后人誉为一代明主。

现代的领导，应该向齐威王、唐太宗学一学，培养树立闻过则喜的胸怀。唯有如此，方能真正地了解下情，了解诸如奖惩是否合理，驾驭下属是否得当等一系列情况，使驾驭活动建立在扎实可靠的基础之上。

21. 上令下达

《孙子兵法》说：

“斗众如斗寡，形名是也。”

“‘言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。’夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也。”

这里的形，是指旌旗，名是指金鼓。这两句话的意思是说，指挥众多的军队作战，就象指挥人数很少的军队一样，这是依靠旌旗和金鼓的作用。互相听不到声音，就敲起金鼓；互相看不见，就摇起旌旗，金鼓和旌旗的功用是统一全军将士行动，使之步调一致。

金鼓和旌旗是传达主帅意志命令的工具。一支军队要打胜仗，必须行动灵活，首尾相顾，步调统一。为此，主帅命令能够及时准确地传达，就成为最关键的前提条件。上令不能下达，犹如群龙无首，一盘散沙，必败无疑。在瞬息万变的战场上，主帅与将兵之间，空间距离很远，在信息科学极不发达的古代，唯有以金鼓和旌旗去传达命令，这种传达方式既准确，又及时。因此，在古代战场上，金鼓和旌旗是必不可少的。

在和平年代，领导意志的传达也是不可缺少的。然而，

在广阔无边的土地上，金鼓旌旗的作用难以胜任了，因此马腿、车轮和官文成为上令下达的主要物质工具。随着现代科学技术的发展，通讯的工具和手段获得了突飞猛进地发展。从普通电话到卫星通讯，从算盘到电子计算机；从骡马代步到现代化交通工具。与金鼓旌旗的年代比较起来，现代领导传达指令的速度越来越快，准确度越来越高。

历史证明，领导活动的顺利进行，必须借助于信息方法，尽可能迅速、广泛、准确地传达指令，以便统一下属的意志和步调。

为了发挥信息方法的作用，要求现代领导者们要在力所能及的条件下，使单位的通讯条件现代化。领导者本人要掌握有关的技术知识，扫除知识“死角”，改善知识结构，成为应用现代科学知识于通讯的明白人，如同摆弄电话机那样自如地操纵比较常用的现代通讯设备，以便在激烈的竞争中最及时、最广泛、最准确的发出指示和命令。

为了发挥信息方法的作用，还必须注意面对面传达指令的技巧。

无论在任何时代，面对面地下达指令，都是不可避免的。不要以为这是最简单的事。问题往往出现在最简单的地方。你可能错误地解释了事情，下属也可能错误地理解了你的意思，因此，领导千万不要忽视传达意志命令的技巧。一般地说，在交待任务之后，不要问：“明白了吗？”因为，下属总会说：“明白了”。实际上他可能不很明白，或者没彻底明白。为此，应该让对方用他自己的话把你的意思解释一下。

上令下达，还必须防止信息污染。这里的污染并不是政

治意义的，而是指那些意义不大、价值不多的信息，对关键信息和指示的干扰破坏。有些单位，“红头苍蝇满天飞”，各种各样的文件象雪片般飞来，五花八门的会议接连不断，使下属陷于文山会海之中无力自拔。孔子曰：“入鲍鱼之肆，久而不闻其臭”，同类的信息刺激太多了，使感官麻木，反映失灵，妨碍及时的行动。从这种意义上说，指令越少越好，越精越好。

第二章 强化

22. 鱼儿是怎样上钩的？

驾驭人，就是使人为我所用，听我调遣和指挥。但人不是应声虫，也不是传声筒。每个人都有自己的独立意志和人格，他们按着自己的兴趣和愿望去行动。要想使人为我所用，并不是轻而易举的事，必须讲究方法和谋略。

许多人喜欢钓鱼，鱼在水中自由自在地游来游去，怎么让它主动跑到钩上来呢？办法只有一个，就是下鱼饵。鱼儿为了解除饥饿，填饱肚子，乖乖地咬住了鱼钩。钓鱼人用满足鱼儿需要的办法，获得了自己满意的行为——鱼儿上钩。

用钓鱼比喻驾驭人有些不雅，但驾驭的道理确实很象钓鱼。

每个人都为了满足自己的需要去行动。需要的满足是行为的动力。要想使下属做出某一行为，领导者就要设法满足其相应的需要。

国外有一个专家，名字叫卡耐基，他很会运用满足需要的驾驭术。他有两个侄子在耶鲁大学读书，常常忙得忘了写信回家。家里人既担心，又挂念。有一天，卡耐基用一百元打赌，保证能让两个侄子马上给家里写信。他给两个侄子写了一封家常信，也没提家里人盼信的心情，只是末了提到，附上五元美钞一张，送给他们当做礼物。同时，又故意忘记把钱装在信封里。卡耐基的两个侄子正在读大学，很需要钱，得知有五元美钞，很高兴。可没到手，又很遗憾，于是，马上写信给“亲爱的”伯伯卡耐基，表示感谢，然后说明了没有收到钱的情况。

就这样，卡耐基运用满足需要的办法，让两个侄子按自己的意志做了一件事。

中国先秦时期的法家慎到说过：“凡治天下，必因人情”，意思是说，要治理天下的臣属百姓，就必须依照、满足他们的本性需要。现代管理专家哈利·欧弗垂说：“要首先引起别人的渴望。凡能这么做的人，世人必与他在一起，这种人永不寂寞。”可见，满足需要是中外古今思想家一致公认的驾驭术。

运用满足需要的驾驭术，必须认识人类需要的内容，并采取相应的满足措施。

人的需要是复杂多样的。按美国心理学家马斯洛的研

究，这种需要分为五个层次。

第一层次是生理需要，这是人类生存最基本的、最原始的需要，是人类维持和延续生命所必需的。生理需要是最强烈、最迫切的需要。

第二层次是安全需要，这是指人身安全、劳动安全、职业安全等，也就是人要求保护身体免受危害，摆脱失业的威胁，要求福利措施和有秩序的环境等。

第三层次是归属和爱的需要，包括社交的欲望，希望获得别人的友谊和爱，并渴望自己归属于一个群体，被一个群体所接纳等。

第四层次是尊重的需要，主要是指自尊和受人尊敬，对成就、力量、权力、名誉、声望或地位的需要。

第五层次是自我实现的需要，这是最高层次的需要，即要求充分发挥自己的潜力，实现个人的理想和抱负等。

马斯洛认为，人的这五种需要依次排开，从低到高呈金字塔形结构。当低层次的需要得到一些满足，在它的基础上的另一种较高层次的需要才会出现。如果没有较低层次需要的满足，较高层次的需要就不会产生。

马斯洛的需要层次论，尽管还有一些缺点和不足，但它第一次具体分析了人的基本需要，揭示了人类需要的不同内容和先后层次，将人的需要作为一个完整系统呈现在人们的面前。这为领导者实行顺应人心，依据人性的驾驭方略，提供了理论指导。

既然人的生理需要是最基本的需要，那么领导者便应该首先关心群众的生活，帮助群众解决生活上的困难，使他们免除生活上的后顾之忧。

既然人有尊重的需要，领导者便要尊重下属的人格，礼贤下士，平易近人，不摆架子，不拿派头，和群众打成一片。

既然人有自我实现的需要，那么领导者便要创造一切条件，为人才的开发铺路架桥，使自己的组织成为人才成长的“母机”。

需要是人的积极性的内在源泉和驱动力。需要满足了，人就有了干劲和工作的热情，他们会积极主动地按着领导者的意志去行动。

实行“因人情”的驾驭方略，不仅要依据人的需要层次和内容，而且还要注意需求的普遍性和特殊性问题。

任何一个领导者，都有一定数量的下属，这些下属在共同的社会背景、共同的生活工作条件基础上，必有相同的欲望。比如，在我国改革开放的浪潮中，要求增加工资、奖金、改善住房，提高物质文化生活水平，就是普遍的需求。如果领导者把握住这一动态，“因势利导”，尽力满足，那么将会争得人心，获得人们的归属。

人们的需求不仅有共性的一面，还有特殊的一面。龙生九子，子子各别。世界上没有两片相同的树叶。在同一个人领导下工作的人们，会有各种不同的需求。这是被人们的年龄、家庭、性格、经历、地位等等决定的。比如，夫妻两地的男女青年，最急需结束天各一方的生活；一位半辈子呕心沥血研究革新方案的老工程师，则迫切希望自己的劳动得到有关部门的承认。解决每个人朝思暮想的“心腹事”，就会调动他们工作的积极性。反之，他们会闷闷不乐，心事重重，打不起工作的精神。

法国浪漫主义作家雨果说：“世界上最浩瀚的是海洋，比海洋更浩瀚的是天空，比天空还要浩瀚的是人的心灵。”人心是复杂微妙的，人的需要是丰富多彩、千奇百怪的。领导者要以极大的耐心和热情，体察人情，掌握人欲，尽最大的努力给以满足，这是最基本的驾驭方略。

23. 赞赏的力量不可思议

赞赏，表扬，可能是最古老的驾驭方略。当下属做了一件好事，领导者微微一笑，这就是赞赏。

然而，我们切不可因为古老就否认了赞赏的现代意义。赞赏的方术，符合人的本性需求。常识告诉我们，除了极特殊的情况，人们大都希望别人欣赏自己，希望自己的行为得到社会的肯定。哪怕是一个丑陋无比、肥胖如牛的人，也愿意听到别人说自己漂亮，她绝不愿别人说出自己的实际，尽管她也知道自己的“尊容”。渴望赞赏和表扬，是人的天性。

聪明的领导者，应该根据人的这一本性，多表扬，常赞赏。当然，我们并不能不讲是非，不分善恶，一味地说漂亮奉承话，那只能助长歪风邪气，引人走进歧途。但是，每个人都有长处和优点，领导者应该善于及时发现、及时赞赏和表扬。

正如美国管理学家玛丽·凯说的：“赞美是一种有效而且不可思议的推动力量。”谁都知道小孩学步、学说话的情景。一个不会走路的孩子站起摇摇摆摆的双腿，刚刚向前迈了一小步，就跌坐下来。父母马上会说：

“真棒！乖乖，再来！再来一次！”

他们为孩子鼓掌、加油。在父母的赞赏声中，孩子又站起身来，……直至学会走路。孩子在呀呀学语的时候，吐字不清，只能发出与“爸爸”、“妈妈”相近的音，而爸爸、妈妈们会兴奋地赞美自己的孩子：

“我的宝贝，会叫爸爸了，再叫！”

“我的乖，会叫妈妈了，再叫呀！叫！叫！好！”

她们还会用一系列亲昵动作鼓励孩子发音说话。在赞赏声中，孩子获得巨大的动力，从呀呀学语变为发出连续清晰的音符，会说话了。

赞赏、表扬，给孩子走路说话带来巨大的推动作用，同理，它也能给领导的下属们以高涨的工作热情和无尽的精神力量。

帕金森说，赞赏就象发工薪一样，工薪每月唯有一次，而“每一个老板都可以在他的职权之内使每一天都成为发薪日。”“做好某事的一半乐趣在于获得人们对它的赞赏。一个人当然应该因加班而得到额外的钱，但每一点点表扬都同加班费一样重要。我们都渴望别人对我们说，你们的工作干得多好啊！”

要赞赏下属，就必须善于发现下属的长处和优点。

有许多领导者戴有色眼镜看人，一旦对哪位下属产生不好的印象，便“以点带面”，左看也不是，右看也不是，就

象疑人偷斧一样。他们找不到长处，看不到优点，更谈不到赞赏和表扬了。这样，下属被领导看不起，情绪低落，意志消沉。有的事业无志向，工作无劲头，整日得过且过；有的“三十六计，走为上计”，调往他处。要求调出的下属，当找好了工作单位要求领导放他走时，领导方才恍然大悟：“哎呀，这是个人才呀！怎么过去没发现呢？怪哉！”

还有的领导者这山望着那山高，看着别人单位的人，个个呱呱叫，就是不能眼睛向内，发现自己的“卧龙”“藏虎”。实际上，每个人都有长处和优点，他就是不能发现，是“灯下黑”。这样，赞赏就更谈不到了。

因此，往往有这样的奇怪现象，下属去世了，领导者思前想后，发现了许多可贵的品质。为其盖棺定论时，说了许多许多的好话；老同志退休时，或一个下属外调后，也能发现他们很多优点，赞赏不已。殊不知，这时的赞赏有多少实用价值呢。如果能经常考虑下属的长处和优点，毫不吝啬地给以赞赏和表扬，不是更好吗？

24. “视卒如爱子，故可与之俱死”

以爱带兵是一种带兵方术。这一方术要求带兵打仗的人从热爱士兵的感情出发，关心体贴士兵的生活疾苦，从而造

成上下之间“亲而不离”，“信而不疑”，情同父子、亲如手足的人际关系。以这种官兵关系为基础，在两军阵前，厮杀场上，就会唤起广大士兵拚力死战。孙武说：

“视卒如婴儿，故可与之赴深溪，视卒如爱子，故可与之俱死。”（《孙子兵法·地形》）

以爱带兵的方术，是古今名将治军成功的原因之一。如春秋时期的魏国名将吴起，就有爱兵如子之美称。有个士兵背上长了一个毒疮，吴起知道后，亲自找医生给他上药治疗。吴起听说用嘴把疮里的脓血吸出来，毒疮就会好，他就不顾脓血的脏臭，趴在这个士兵背上，用嘴一口口地吸出了疮里的脓血。这个士兵别说有多感动了，决心多杀敌人来报答吴起。后来，这个士兵英勇杀敌，立了不少战功，最后战死在战场上。临死前，他让人给妻子捎信，嘱咐等儿子长大了，叫儿子也跟着吴起杀敌卫国。

以爱带兵，作为一种方术，不仅适用于带兵打仗，其基本精神对一切驾驭人的实践都有指导价值。中国历史上，留下了许多领导者关心、体恤下属疾苦的佳话。据历史记载，唐太宗李世民经常以皇帝的身份屈尊礼贤，关心下属的生活疾苦。李勣晚年得了暴病，验方上说须用“须灰”方可治疗。李世民知道后，“乃自剪须，为其和药”。李勣被感动的“顿首见血，泣以感谢”，李世民却说，我是为了国家着想，不用深谢。马周患了糖尿病，李世民不但派名医去探望，而且“躬为调药”，让皇子“亲临问疾。”可谓关怀无微不至。贞观末年唐朝发动对外战争，李思摩在出征中为弩矢射中，李世民“亲为之吮血。将士闻之，莫不感动。”甚至普通士卒有了病，他也要“召至御榻前存慰，付州县疗

之”。因此，“士卒莫不感悦”。李世民为了自己的政治利益而这样做，并且能做到如此程度，真不愧为一位杰出的政治家。

如果说，封建时代的君主能够关心下属的疾苦，那么现代社会的领导者应该比他们做的更好。从一片爱心出发，关心群众疾苦，建立亲密无间、融洽和谐的上下关系，这是一项经常性的工作，绝不是一朝一夕的权宜之计。英国管理学者帕金森在《管理艺术精粹》中讲到：“英国军队中一位最优秀的将军说过：仅仅在你的部下遇到麻烦的时候，在他们刚入伍或快退役的时候去关心他们是不够的，一个军官必须持续不断地为其部下操心。……所有这些同样也有效地适用于平民生活。”

从一片爱心出发，去关心你的下属吧！如果你的下属看上去不舒服，就问问他感觉怎样？如果他请假去照顾自己的亲人，当他回来时，就询问一下病情治疗的情况；如果他的孩子正在上学，可以经常谈谈他孩子的学习情况；如果他正在研究一个项目，应该不时地了解一下进展情况，如此等等。这一工作，不用专门花费精力和时间，不费很大的气力，只需在日常工作中略加注意，就可收到奇妙的功效。

25. 知遇之恩

知遇之恩这个词儿，似乎早就离开了社会主义人际关系的大雅之堂了。实际上，在驾驭实践中，“知遇”的作用还是普遍存在的。“知遇”是一个不可忽视的方略。

我们理解，“知”是相对领导而言，他理解下属的志向、兴趣、感情，并设法使之得到实现和满足。“遇”是相对下属而言，他遇到了理解自己的人。“知”是前提，“遇”是结果；“知”是领导者的驾驭谋略，“遇”是下属的精神和行为状态，即遇到知己者，尽最大的可能，努力奋斗一番。

司马迁说：“士为知己者用，女为悦己者容”，它道出了驾驭下属的一条规律，尤其对知识分子的驾驭更加明显。

为了调动下属的工作积极性，从物质上提供必要的条件，使人们安心工作，无后顾之忧，这是必要的。但仅有物质条件未必一定能够调动起人们的积极性。因为人们还有精神上的需求，其中自己的所思所想能得到领导的理解，自己的研究成果、努力追求能被上级承认和赏识，就是精神需求的重要方面。一般说来，在物质条件大体满足以后，精神需求就上升到重要的地位，直接影响到工作积极性的发挥。

从历史上看，中国的知识分子，对“知己”的精神需求更为迫切，他们对物质生活条件的追求并不总处于第一位。

这可能与长期的传统文化教育影响有关。中国传统文化一贯重义轻利、贵义贱利。固然，物质利益也要追求，孔子说过：“苟富贵可求，虽执鞭之士，吾亦为之。”假如富贵可以追求，不违道义，就是做一个把门儿的，我也愿干。然而，“不义且富贵，于吾如浮云”。这就是中国传统文化的利益观。从这种利益观出发，中国的知识分子以安贫乐道、追求精神生活的充实而著称于世。孔子有一个大弟子叫颜回，孔子形容他的生活说：

“贤哉！回也。一簞食，一瓢饮，在陋巷，人不堪其忧，回也不改其乐。贤哉！回也。”

这种安贫乐道的精神，在现代知识分子身上还明显存在。在现实生活中，有许多知识分子在物质生活条件很差的情况下，孜孜不倦地钻研自己的学问和技术。他们期望学有所成，学有所用，为社会作出应有的贡献，这种愿望和改善物质生活条件的要求比较起来，更加迫切。因此，在中国，领导者“知”——理解下属的意义和价值也更大。

为了发挥知遇之恩的效应，领导者必须努力做到体察入微，善于洞察下属的需要和感情。

国外的管理学界极其重视领导者体察入微、理解下属的能力。美国科内尔机器公司和科内尔电气公司选拔公司经理的特殊方式就说明了这一问题。

当一个公司的经理，要经过严格的考试。在一般情况下，这种考试当然要涉及诸如经营决策一类繁多的内容。然而正相反，这家公司只考他们一本莎士比亚的书。更确切地

说，是从莎士比亚的众多名著中，拣出一本，让这些未来的经理读过之后，写出读后感。根本不涉及经济学、政治学、未来学等经济理论及经营业务。其目的就是告诉未来的经理，你的基本功是理解人，洞察人的心理。假如你连这些书中仅有的几个登场人物的心理都不理解，那又怎么能在将来理解自己的下属呢？

愿我们的领导者，在驾驭工作开始之前，先下功夫研究一下下属的心理，努力使自己成为下属的“知己”。

26. 用人不疑

疑人不用，用人不疑，这是领导者驾驭下属的基本方术。先秦时期的荀况就认为，用人不疑是最大的智慧，“知莫大于弃疑。”

用人不疑，高度信任下属，这也是满足下属精神需求，激励其行为的方式。每一个智力正常的人，都希望别人信任自己，希望自己在别人眼中，是可以信赖的人。作为下属，更加渴望获得领导的信任。如果领导者高度信任下属，让他们放开手脚、大胆工作，那么，就会激励下属最大限度地发挥聪明才智，积极肯干，变革创新，表现出极大的工作热情。可以说，领导给下属多少信任，下属就还给领导多少干

劲。信任和干劲成正比。

李愬是唐朝名将，他雪夜袭蔡州，活捉叛将吴元济，战功卓著。李愬的成功，很大程度上得益于“用人不疑”的方针。唐末，藩镇割据，淮西节度使吴元济最为跋扈不臣。朝廷任命李愬为将兴兵讨伐。李愬想，要捉住吴元济，就要先征服吴手下大将李祐。于是，李愬设埋伏捉住了李祐。李祐被捉，李愬手下人因吃过李祐苦头太多，争着要杀掉他。李愬却亲释其缚，以客礼相待。并常召见李祐，屏退左右，单独和他谈话，有时一直谈到深夜，他人不得而知。见此情形，众位将领恐怕李祐有变，多次劝谏李愬。然而李愬待李祐越发亲厚，众士卒十分不悦。各路军队也投书李愬，声称得到贼人的间谍提供情报说李祐是贼人内应等等。李愬恐怕谤言先让皇帝知道，想挽救也来不及。于是就拉着李祐的手哭道：“苍天难道不想扫平这些贼子吗？为什么我们二人相交这样深厚，而敌不过众人之口？”于是只好将李祐带上桎械押赴京都。先秘奏皇帝道：“如果杀死李祐，那么讨平淮西就没有成功的希望了。”皇上下诏书，将李祐交还李愬处置。李愬见到李祐，大喜道：“你之所以能保全性命，这是社稷有灵呵！”于是让李祐担任兵马使。李祐也死心塌地为李愬效力。最后终于讨平了吴元济。

我们设想，如果李愬不以“用人不疑”的精神对待李祐，就不会换来李祐的死力相报，也就不会顺利地完成任务。

下属最担心的是领导不信任。下属努力工作的前提是领导的高度信任。因此，下属创造出卓越成绩，这既与下属的努力工作紧密相联，也是领导高度信任的结果。

春秋时期，魏文侯派乐羊攻打中山，三年以后取得胜利。他志得意满，以为自己功绩卓著，应该得到重重的犒赏。谁知，魏文侯给他看了一筐诽谤他的材料。这时，乐羊才醒悟，中山之役的胜利，从根本上看是魏文侯高度信任的结果。他一再拜谢，说，“这次出征，不是我的功劳，全靠国君的支持。”

有些领导者做不到用人不疑，常常轻信反面意见，不能坚持初衷，既用之，又疑之。这有着认识论上的原因。从理论上讲，确认一个事情的真假，应以事实为据。可是在生活中，人们经常以传闻的多少、信息重复频率的高低为依据。德国法西斯头子戈培尔说“谎言重复一千遍，就是真理”，这从理论上讲是荒谬的，可在生活中，这种荒谬又时有发生。人们往往认为，“大家都这么说，看来是真的。”《战国策》里讲的“曾参杀人”的故事，说的就是这种事情。鲁国有个与曾参同名同姓的人杀了人，旁人告诉曾参的母亲：“你儿子杀人了！”曾参的母亲泰然自若，仍然织布。又有人告诉她：“你儿子是杀人了！”她仍没停机。第三个人又给她讲：“你儿子真的杀人了！”这时，曾参的母亲沉不住气了，“投杼下机，逾墙而走。”把信息的重复性与真理性等同，这是人类认识的错误。领导者也难免犯这样的错误。有的领导者耳朵软，他任命一个干部，当时理直气壮，随后听到了一些反面意见，便对原来的决定发生了怀疑和动摇，反面意见越多，怀疑越严重，于是就不能对所任用的下属用而不疑了。

实际上，信息的重复性与其真理性是不同的，谎言重复多少遍，终究是谎言。领导者应该时刻保持清醒的头脑，

否则就永远不能做到用人不疑。因为有人群就有矛盾，就有反面意见，要想使千人一调，众口一词是不可能的。有反面意见就怀疑原来的决策，怎么能用人不疑？

27. 让人觉得受到了尊重

春秋时期，有一次鲁定公姬宋问孔子：“君主应该怎样对待臣呢？”孔子答道：“君事臣以礼。”（《论语·八佾》）君主要做到优贤礼士，臣才会忠心耿耿地辅佐君主。

后人刘向在介绍俞伯牙操琴，钟子期知音的故事时，也曾说：“虽有贤者而无（礼）以接之，贤者奚由尽忠哉？”

（《说苑·尊贤》）虽然，你有能人贤者，但对他们不能以礼相待，贤能的人怎么会诚心尽力地办事呢？

可见，有人早已认识到以礼待下的道理。领导者以礼对待下属，下属方能为领导办事；领导以贤下士，才能调动下属的积极性。

日本管理学者铃木健二说过：“人虽然各不相同，具有不同的生活方式，不同的饮食习惯，不同的打扮穿着——然而却具有一个共同的特征，那就是人都渴望自己为别人所承认，所信任。”换句话说，一个人往往会由于别人对自己的重视而感到自己存在的重要性。由别人的评价能使自己确认自

己所拥有的价值。一个人对自己所拥有的感情，大部分是从别人对自己所抱持的感情延伸而来的。试想，如果你接触的人，特别是你的领导，对你抱持的态度是：有你可，无你也行，你是一个不值得议论、没有价值的人，你还能维持自己的尊严和价值观念吗！所谓“尊严”、“人格”，说得再具体一点，确切一些，不就是指一个人在其内心深处渴望受人承认、尊重、信任的情怀吗？得不到承认和尊重，在这样的集体之中，是无法生存下去的。礼貌地对待下属也就是满足下属渴望受人尊重、承认、信任的需求。

以礼待下，要求尊重下属的人格，把自身与下属放在平等的地位上相互交往。下属来到自己的办公室，马上起身，热情欢迎，端一杯热茶，询问一下对方工作和生活的情况。然后，耐心听取下属的陈述，以谦虚的态度与对方商讨有争议的问题，即使不能解决下属的问题，没有满足下属的要求，也要在感情上给他们以慰藉，等等，这都是礼贤下士的表现。

俗话说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，怎样和下属说话，怎样称呼下属，也是礼贤下士的重要内容。

人们在家里，夫妻、父子、兄弟姐妹之间经常以尊称、爱称相互称呼。比如叫“爸爸”时，减去一个字，叫“爸”，称呼母亲也用一个字“妈”，孩子叫“王大壮”，去其姓直呼为“大壮”等，柔和亲切的叫声，无形之中，在人与人之间达到了心理和感情上的交流，一股暖流注入各自的心田。称呼的微妙，在恋人之间，体现的最为典型。假如小伙子的名字叫李青山，刚刚谈恋爱时，他的女朋友全呼其名；过一段时间，感情比较融洽了，减去姓而称之为“青山”，最

后，感情发展到难舍难分，如胶似漆的最佳状态，姑娘便以最简化的形式呼为“山”了。由此可见，称呼与人和人的感情紧密相关。

作为领导者，为了尊重下属，以礼待下，确有必要研究一下称呼下属的方式。比如，有一位车间主任，思想活，点子多，他的“哥儿们”都称他“诸葛”，厂长知道后，也不呼其名，直叫这个“外号”，这个车间主任心里很舒服，觉得受到了尊重。当然，因为历史的、民俗、文化教养等各方面的条件不同，领导者对下属的称呼也不可能整齐划一，千篇一律，但选择恰当的称呼，使领导和下属之间感情的沟通最通畅、最融洽，使下属感到受了礼遇，却应该是一致的。

说话的语气也很重要。所谓语气，是指说话的音调、音量、节奏等。同样一句话，因为音调、音量节奏不同，可以表达不同的意思。

例如，当有一个下属向你提出他可以完成某项工作，你说了“你能够完成这项工作吗？”这样一句话。你可以大声说，不带强语气，使这句话象一个直截了当的声明一样，表示你对他的信任。也可以在句子最后来一个转调，提高声音把它变成一个问题，对他能否完成这项工作表示怀疑。还可以把强调语气放在“你”上，表示他没有资格完成这项工作，带有一种挖苦的意味。可见，怎么说话大有学问。为了以礼待人，尊重下属，不但称呼要亲切，而且说话的声调也应亲切感人，意恳情真。

要做到以礼待下，最主要的是从感情和思想上解决问题。要认识到领导者和下属，只是分工不同，没有高低贵贱之别，在人格上彼此是一样的。同时要时刻提醒自己，为使领

导活动取得成功，为了调动下属的积极性，就必须尊重下属。从这样的思想动机出发，与下属交往的时候，就会感情真挚，自然而然，没有装腔作势、忸怩做作之嫌，从而真正树立起礼贤下士之风。

28. 宰相肚里能撑船

领导者应有宽宏的气度，对下属的失礼、失辞以及所犯的细小过失，宽容待之，正确处理。

《韩诗外传》中记载了这样一个故事：

有一次，楚庄王举办宴会，大家正吃的高兴，忽然一阵风吹灭了灯烛。在黑暗中有人牵王后的衣袖，被王后扯下冠带。王后请庄王查办。楚庄王不以为然。他说，酒后狂态是人之常情，如果追究查办，就会伤害国人的心。因此，当即命令全部人等扯下冠带，尽情欢乐。后人称此会为“绝缨会”，并有诗称赞说：

“暗中牵袂醉中情，
玉手如风已绝缨；
尽说君王江海量，
蓄鱼水忌十分清。”

楚庄王处理“牵袂”的事，确有江海之量，令人叹服。

过了二年，晋楚发生战争，有一人抗击敌人特别勇猛，他就是唐狡。庄王问他为何这样勇敢。唐狡回答道：“臣，先殿上绝纓者也。”原来唐狡是在报答“绝纓会”上的宽宏之恩。大度待人之因，引来了驰骋沙场、拚死效力的后果。

宋朝的时候，有一个军校诬告将军郭进。宋太祖赵匡胤将这个军校交郭进处死，郭进没这样办，而以宽容大度待之。他对这军校说：你敢议论我的是非，很有胆气。我现在不治罪于你，你如能掩杀敌军，我就荐用你；如果打败了，可以投靠敌人去。这个军校深为感动，在战场勇敢杀敌，大胜而归。

使用大度待人的方略，具有极为重要的意义。

首先，有助于建立和谐的上下级关系。领导者宽容大度，会使下属感到亲切温暖，获得心理上的安全感，从而能够心情舒畅地工作。

其次，领导者宽容大度，有助于在群众中树立起众望所归的威信。人们都喜欢在宽容大度的领导者手下工作，而不愿意遇到心胸狭隘的上司。所以，心胸狭隘的领导者往往众叛亲离，而大度待人的领导者则对群众有强烈的吸引力。

再者，宽容大度有利于调动一切积极因素。周恩来同志曾指出：“要做领导者，必须团结他所不喜欢和不愿接近的同志，然后抓住他们，称赞其好的方面，批评其坏的方面，然后才能改造他们，同时也就改造了自己的领导。”（《周恩来选集》上卷，第287页）任何一个领导者都有自己比较喜欢、愿意接近的下属，也有不喜欢、不愿接近的下属。但聪明的领导者能够自觉地、主动地与那些自己所不喜欢、甚至反对过自己的同志打成一片，这样就调动了一切积极因素，

增强了队伍的力量。

有人说，宽容大度是先天造就的，是无法学习的，实际并非如此。一个人度量的大小，主要是社会经历、文化修养、道德水平、理想抱负的产物，度量是可变的。

领导者应该自觉培养锻炼大度待人的能力。一要凡事学会推己及人，善于同下属进行心理位置交换，站在下属的角度上想问题。这样就可能解怨释嫌，宽容对方。楚庄王之所以能够宽容唐狡，是他想到“牵袂”者酒喝多了，难免失态，此为人之常情。假如他不这样想，只想到自己是一国之君主，王后的威严不可侵犯，那肯定拔刀问罪了，怎么能宽容呢？

二要做到大度待人，必须去除“自我中心”感，去除私心。心底无私天地宽。如果不是一切为自己打算，不是一切着眼于自己的“官架子”，不是唯我独尊，那么就自然能够宽容待人。龙城飞将军李广，是汉朝有名的将军，可他有件不光彩的事，借故杀了一名小尉。在他免官家居的时候，夜里饮酒回家，经过灞陵亭，亭尉按章办事，不让他通行。李广记住了私仇。等到李广重握兵权，利用职权，将这个小尉弄到军中，割了他的头。可见，从私怨出发，连一个小尉也容不下；如果李广能从国家大业考虑，人家小尉不让通行，是为了执行命令，是为了公事，这还有什么不能宽容的呢？有些领导者，“自我中心”极其严重，唯恐下属看不起自己，就象阿Q听不得“光”、“亮”等词一样，对下属的“不恭敬”行为特别敏感，在他们那里宽容根本谈不到，打击报复，抓辫子、穿小鞋，倒是司空见惯，这怎么能获得下属的归属和认同呢？

俗话说：“将军额上能跑马，宰相肚里能撑船”，领导者们，应该努力成为这样的将军和宰相。

29. 一碗水端平

凡读过《红楼梦》的人，都不会忘记王熙凤，尤其不会忘记王熙凤治理宁国府的精彩场面。秦可卿死后，王熙凤到宁国府协助处理丧事，管理家务。她以娴熟的管理技巧，在短短的一个月里转变了宁府的混乱局面。

王熙凤治理宁府的成功，得益于她对宁府用人状况的全面分析，对症下药。宁府用人的弊端很多，其中之一是家人豪纵，有头脸的不服管束，无头脸的不能上进，也就是在奖惩面前，有头脸的和没头脸的不能一视同仁、同等对待。所以，难以令行禁止。为此，王熙凤对赖升媳妇说：

“既托我了，我就说不得要讨你们嫌了。我可比不得你们奶奶好性儿，诸事由得你们。再别说你们‘这府里原是这么样’的话，如今可要依着我行，错我一点，管不得谁是有脸的，谁是没脸的，一例清白处治。”王熙凤下决心对“有脸的”和“没脸的”一例清白处治，说明她坚决贯彻一条驾驭方略，即公道。

公道的驾驭方略，是中国人的“发明”。秦汉之际，秦朝相国吕不韦，召集宾客写了一部书，名为《吕氏春秋》，

《吕氏春秋》有一《贵公》篇，精辟论述了“圣王之治天下也，必先公”的道理。《贵公》总结了历史上安危治乱的事实，认为治导源于公道，乱源于不公，“尝观于上志，有得天下者众矣，其得之以公，其失之必以偏”，“凡主之立也，生于公。”就是说，办事公道，是领导者驾驭下属的根本方略，是领导者立于不败之地的先决条件。

历史发展到廿世纪廿年代，法国人法约尔提出了十四条管理原则，其中之一是公道，但他比《吕氏春秋》晚出世二千多年。因此说，中华民族是最早认识公道方略的民族。

所有的下属，都有自己的要求，按马斯洛的说法，有生理的、安全的、社交的、尊重的、发展的等等需要。从满足需要的欲望出发，他们对满足这种需要的社会条件极为关注。例如，在一个组织里，职位的排列如同金字塔，当人们在塔上步步登高时，较高的工资和职位空缺越来越少。人们对那为数很少的职位越来越关注，无论提升谁，都要在人们心里产生极大的波动。

同时，对一个领导者说来，下属与自己的关系，总有较好的，也有较为疏远的。当他为下属分房子、发奖金、提级定职，以及惩罚批评时，时时刻刻处于巨大的压力之下。那些比较亲近的下属们，他的朋友、他的亲戚，总想从他那里得到更多的好处，少受处罚。何去何从，这对于领导者说来，是一个严峻的考验。

聪明的领导者，无论如何艰难，总是采取公正对待的方略。所谓公正，是指在驾驭下属的实践中，秉公办事，不徇私情，无论亲者、疏者、贱者、贵者，一律平等对待，一视同仁。

公道对待，是每一个人都希望得到的。在生活中，人们或有所得，或有所失，但他最关心的不是“得”或“失”的绝对值，而是相对值。孔子说过：“不患寡而患不均”。意思说，人们最大的忧患不是得到的物质待遇低下和贫乏，而是分配、给予的不公平。比如，职工拿到奖金后，不是把奖金仅仅看作一种单纯的经济报酬，而是透过这几元钱，评价自己的工作成绩，分析班组、车间、同事对他的评价，甚至联系到领导对他的看法等。因此，得奖时，人们会自觉不自觉地把自己所得的报酬、所付出的劳动与别人比较。如果他感到不公平、不合理，他的自尊心受到挫伤，不满情绪相应产生。这种不满，远不是几元钱的问题。它会导致对领导的不信任和怨恨情绪，会损伤工作的积极性和热情。

目前，有许多单位的领导为人心思动、人才外流而苦恼。这里固然有许多领导者难以解决的客观条件，如夫妻两地生活，或单位的物质生活条件较差（气候和地理位置等），但更重要的是人为的原因，即领导者办事不公道。在奖金发放、职务晋升、住房分配等一系列关系人们事业和生活的大事上，不是出以公心，秉公办事，而是从派系、帮伙和裙带关系出发，一切都以人情关系划界，这是最令人痛恨和反感的。在这样的单位工作，人们失去了凭借能力和绩效获得事业成功的信心和勇气，追求无门，进取无望，由此而来的就是人心思迁的局面。办事公道原则，对于稳定和吸引知识分子尤为必要。知识分子的行为特点是，就物质和精神的追求而言，疏物质而重精神。因此，对于是否能够被公平对待，尤为关心。如果领导者不能公道地对待他们，那么纵有求贤若渴之心，也只能是南其辕而北其辙。

做到办事公道，要平等公正地满足下属的物质精神需要。出于公心，按照下属的工作绩效，该给予多少，就给予多少，不要从自己的好恶出发，不要以个人感情为转移。先秦时期的墨子对此进行过详尽的论述。他说，在给人从政机会的问题上，要遵循一个标准，即贤者当政。只要是德才兼备的贤者，就可以参政。如果具备了贤者的条件，不论你是农民，还是手工业者，一律照用不误，“虽农与工肆之人，有能则举之，高予之爵，重予之禄”（《墨子·尚贤》）。领导者绝对不许偏袒自己的父兄、有权势的人和姿色漂亮的人，“不党父兄，不偏富贵，不嬖颜色。”

做到办事公道，还要求在赏罚面前人人平等。韩非主张：“法不阿贵，绳不挠曲”，“刑过不避大臣，赏善不遗匹夫”，“有功于前，有败于后，不为损刑；有善于前，有过于后，不为亏法。”就是说，行赏加罚，要贯彻一个标准，不能因人设法，因人改法，该赏的，匹夫百姓也不要忘记；该罚的，权贵大臣也不放过。即使以前立有功勋，那也只说明过去，现在犯了法，照样处治。赏罚面前人人平等，既维护了赏罚规章条例的尊严，又遵循了公道办事的原则，使被赏者高兴、满意，被罚者从心而服，从而起到鼓励先进，鞭策后进的积极作用。

向往公道是人的天性。可是在封建社会，公道的事实在太少了。中国历史上的包公、海瑞等清官，只不过办过一些公道的事，人们便口碑流传。假若公道的事司空见惯，到处是“青天”，谁还能记得包公、海瑞呢？社会主义社会，公道办事理应不成问题，可还是存在大量的不公道现象。这与时代的要求是不符的。现代的领导者，应从历史的高度认

清人的本性和自己的责任，真正做到办事公道，“一碗水端平”！

30. 记住下属的名字

任何一个下属都希望领导重视自己，希望领导记住自己的名字。如果初次见面，就能被领导记住名字，那将是非常兴奋的，这反映了人们自尊的需要。在和下属的交际过程中，如果领导者能记住下属的姓名和一些下属的情况，那么，说出话来就让人感到格外亲切，几声轻轻的招呼，几句随便的攀谈，便对下属产生精神激励的作用。

历史上许多著名的领导者，有着惊人的记忆人名的能力。美国管理学家蓝斯登在《有效的经理》一书中写道：据说在罗斯福执政时期的邮政总局长杰姆·弗雷有惊人的记忆人名的能力，他发现这在政治上有很大好处。有位传教士能记住他四千五百多位教友的名字，因此在布道时，称教友的名字，使人倍感亲切。

一般的领导者虽然不必将所有下属的名字都准确无误的记住，但记住那些与自己经常发生关系的、经常见到的下属的名字，还是很有必要的。我们可以设想，一个下属偶尔和领导有过接触，说过一些自己的事情，过去许久以后，又相

遇交谈，领导不但记住了自己的名字，而且还记着自己的那件事情，多么惬意！在此基础上建立更密切的上下级关系，还有什么困难呢？

管理学家帕金森说：“称呼人家的名字，尽管你们平常几乎没有接触，也会产生振奋的作用：某某先生居然记得我的名字。这意味着在管理者（而管理者代表管理机构）的眼里，你是重要的，有价值的一员。这多么使你鼓舞啊！”

然而，令人遗憾的是，有些领导者，连多年和自己在一起工作的下属的名字也叫不上，这真令人沮丧。你连费一下心思记住下属名字的事儿都做不到，还想让下属为你卖力气吗？

记住下属的名字，当然和记忆能力有关。然而，人的记忆力并非天生造就，它可以在生活实践中逐步提高。领导者要想提高自己的记忆力，需要做出如下的努力：

第一，明确记忆的目的。实践证明，有无明确的目的，记忆的效果大不一样。同样读一本书，如果没有明确的目的，看上几遍也记不住多少。但是，如果在读书之前目的就明确，看过同样的次数，记住的内容就多得多。因此，领导者要记住下属的名字，那么每一次和下属交际时，都要告诫自己记住他的名字，不要忘记！千万注意！这样，记忆的效果就一定好一些。

第二，培养积极的态度和兴趣。态度和兴趣，对记忆的效果关系甚大。积极主动的态度和浓厚的兴趣，可以克服记忆的障碍，取得良好的记忆效果。著名哲学家马赫曾说过：老太太、小伙子、音乐家三人同去游春，回来后记住的东西各不相同。老太太记住的是花红柳绿的衣服；音乐家记住

的是百鸟争鸣的音符，小伙子记住的是谈情说爱的青年男女难舍难分的情景……可见，兴趣、态度对记忆的影响。领导者要记住下属的名字，也要培养发展自己的兴趣，转变自己的态度。充分认识记住人名的重要意义和价值，建立积极主动的态度：力求把记人名作为游戏一样的乐事，不要当做负担，从而增强自己的兴趣。

第三，掌握一些有助于记忆的方法。记忆的主要方法是复习法和简化法。合理地进行复习，这是克服遗忘的有力武器。遗忘的速度是先快后慢，复习应从刚刚记住的人名开始，适当复习过去记住的名字。同时，记忆还要善于由繁到简，记住要点。比如：赵大为，李有为两个名字，要抓住共同的“为”字，更易记住。

总之，记忆的方法很多，记忆能力可以提高，只要领导者肯努力去做，一定能记住越来越多的下属的名字。

31. 助人成才

管理学家帕金森说过：“一个管理者的主要任务就是帮助同他一起工作的人，使他们得到发展。如果他对此做得卓有成效，不仅会更好地完成自己的任务，也不仅会为自己的晋升铺平道路，而且他将拥有一批有才干的、训练有素的人才，他们将完全忠实于他。”这就是说，致力于人才开发，

帮助自己的下属成长为成绩卓著的人才，不仅会增加本单位的人才阵容，提供事业发展的生力军，而且会激励下属努力工作，使领导者的驾驭活动更有成效。可见，人才开发，意义深远。

早在二千多年前，齐国宰相管仲就已经认识到人才开发的价值。《管子·权修》说：

“一年之计莫如树谷，十年之计莫如树木，终身之计莫如树人。一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。”

意思是说，一年的计划没有比播种粮食更好的了；十年计划，没有比栽树木更好的了；一生的计划，没有比培养人才更好的了。播种一次获益一次的是粮食；栽植一次获益十次的是树木；培育一次获益百次的是人才。

据心理学的研究，每个人都有充分发挥自己的潜力、实现理想和抱负，即“自我实现”的需要，这是一种高层次的心理需求。如果领导者能够为下属的“自我实现”提供良好的组织气候，把单位建成人才成长的基地和摇篮，必然对下属起到激励的作用。那些成长以后仍然在自己手下工作的下属，会感激领导的培育之情，尽最大努力，报效领导、单位和国家。即使自己的下属成才之后，高就他处，也能对其他下属们起到激励的作用。下属们会从成才者的身上看到自己的希望和前途，他们觉得跟着这样的领导于工作，有奔头，有劲头。

我们认识一个县属单位的负责人，在他领导下的单位里，培育出来一位县委书记，一位县长，这两个人如今都成了他的“顶头上司”。在他现在的单位里，人们一直把这件

事传为佳话。这既提高了他的威信，又对下属们的工作起到有力的激励作用。

人才的开发，绝非易事，有许多学问。我们认为，主要应该做到如下几点：

首先，敢于给人才委以重任，大胆起用。人才的成长，必须有一定的地位。没有舞台，水平再高的演员也不能崭露头角；没有一定的地位，任何人才都不能成长起来。因此，开发人才必须为其设置崭露头角的舞台，委以重任，大胆起用。人们都知道诸葛亮是稀世奇才，可他之所以被人承认，从根本上得益于刘备的大胆起用。虽然，诸葛亮出山之前，徐庶走马推荐，刘备知道诸葛亮是个人才，可是对他委以重任，还是有压力的。他一个二十多岁的小伙子，用现在的话说：“涉世未深”、“乳臭未干”，让他指挥戎马生涯半辈子的关羽、张飞，绝不是轻而易举的。可是，刘备敢于起用，委以军师之职。诸葛亮在军师的位置上，值夏侯惇领十万大军进犯之际，利用敌人骄傲轻敌的弱点，在博望坡设下埋伏，一场火攻，以几千人马击败曹军，一举成名。后人有一诗赞曰：

“博望相持用火攻，
指挥如意笑谈中，
直须惊破曹公胆，
初出茅庐第一功。”

火烧博望，既是诸葛谋略的施展，也是刘备敢于起用人才的生动体现。后来，诸葛亮为刘备、刘禅的巴蜀事业，鞠躬尽瘁，死而后已，正是出于对刘备知遇之恩的感激之情。

其次，“老杆”要扶“新竹”。青年人的成长难免遇到

这样那样的困难，他们可能知识不足，经验不多，难以应付复杂多变的社会变化，这就需要领导者为其排忧解难。只有在领导者的扶持下，青年人才方能顺利成长。清代书画家郑板桥有首诗说：

“新竹高于旧竹枝，
全凭老杆为扶持，
明年再有新生者，
十丈龙孙绕凤池。”

这首诗道出了竹子的生长规律。以竹喻人，人的成长、发展不也如此吗？青年人要做到学有所成，为人类作出贡献，也要依靠老一辈的专家、学者的精心培育，热情扶持。

在人才的成长过程中，经常为妒贤嫉能者所困扰。李肖远在《运命论》中说：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”俗话说：“人怕出名猪怕壮”，先出头的总难免遭人非议，打击，甚至陷害。领导者应敢于扶正祛邪，坚决煞住终日无所事事、专挑别人毛病的坏风气，对那些以妒贤嫉能为务的下属，要说服批评教育，直至给以处罚。要在单位里树立起向上光荣、懒惰可耻，成才光荣、平庸可耻的道德风尚。为人才成长创造舒心的环境。

总之，人才是后天造就的。只要领导者愿意致力于人才的开发，那么就一定能培育出为人注目、成就卓著的人才，并收到“一树百获”的效益。

32. 跳舞时为何不累

小刘是一名纺织女工。一天晚上，她回家时显得疲惫不堪，精疲力尽。她太累了，背痛，头痛，没有食欲，只想上床睡觉。在母亲的再三说服下，才坐在餐桌旁。这时，电话铃响了：是男朋友邀她去跳舞！顿时，小刘的眼睛亮了起来，马上变得神采飞扬。她狼吞虎咽地吃完饭，快速地换好衣服，出门去了。夜里十一点，她才回来，奇怪地是，她不但疲倦，反而兴奋异常，久久难以入睡。

一个小刘，两个样子，是兴趣使然。纺织女工的单调工作，年复一年，日复一日，已失去唤起激情的兴趣；男友之邀，美妙的音乐和激动人心的舞姿，男友深情的双眼和娓娓动听的谈吐，则具有神奇的诱惑力量。

可见，兴趣是活动的动力，要获得某种行为，应首先塑造相应的兴趣。

但是，任何一项工作，那怕当事人认为极有意义的工作，长期反复地操作，也要不同程度地失去兴趣。特别是在自动化和机械化作业条件下，大多数人的工作单调乏味，千篇一律，很难引起兴趣。没有兴趣，工作的热情和积极性，就要受到威胁，因此，聪明的领导者总是想办法为人们注入

工作的兴趣。

注入工作的兴趣，办法很多，要而言之，有三个方面：

一是让下属参与上层决策，使之在完成本职工作的前提下，还有表现其管理与决策能力的机会。比如，建立完善的建议制度，根据下属建议的性质、效益等等，给以相应的奖励。

二是让下属在一定范围内自己决定其工作方法、工作程序和步骤，给他们更多的自主权，使之在平凡的岗位上，也有显露才华的机会。如国外有人搞了这样一项小发明：在火车票上附一条录音带，记录着起止站的讯号，旅客上下车可以不必由人检测。类似的创造是无止境的。

三是经常向下属们宣传本单位在国计民生中的地位和作用，说明下属的劳动对社会的贡献，增强下属的荣誉感。第二次世界大战期间，美国的一些兵工企业，把飞行员和坦克手请到工厂做报告，告诉工人们，他们制造的产品怎样支援了战争。我国有一家盲人工厂生产的螺帽，远销世界各地，通用性很强，飞机、轮船以及各种机械，都可以装配。该厂的领导将这一信息传给大家，大大提高了工人对劳动价值的认识，增强了工作的兴趣和积极性。

为使注入工作兴趣的办法贯彻实行，领导者必须从思想上明确下属的主人翁地位。社会主义条件下，人民是主人，有权参与上级决策，有权自行决定一定范围内的问题。从这样的思想出发，领导者便可能大力支持下属的建议和主张，真诚希望下属参与决策，从而使注入工作兴趣的方略落到实处。

33. “天下第一棋手”输给了左宗棠

大凡一个人要想做好一件事情，首先得有必胜的信心，有敢作敢为的勇气。据说，一位想学演讲的人向擅长演讲的法拉第请教：

问：我将去向一些学术界颇有名望的人演讲，请您告诉我，什么是我可以假定听众知道了的东西？

答：应该这样想，他们一无所知。

法拉第并非希望这位演讲新手狂妄，而是要求他自强、自信。所以，法拉第的这个“一无所知”成了演讲家信奉的格言，也成了演讲家成功的“秘诀”。因为演讲家可以从“一无所知”中增添勇气，也可以从“一无所知”中建立起胜利的信念。

其实，做任何事情都要有勇气，自卑、胆怯、缺乏必胜的信心，势必一无所成。

领导者要想使下属的工作富有成效，也应该使他们树立起必胜的信心和勇气。可是，一些领导者，却不懂得这个道理。他们戴着有色眼镜，在他们的眼里，下属浑身上下都是毛病。他们和下属谈话，十之八九是批评。似乎他是医生，下属是病人，他的任务就是诊断病情，对症下药。他以为批评了下属，会使其卸下包袱，开动机器，轻装上阵。殊不

知，本来下属还有一些改进工作的愿望和热情，可与领导谈话之后，发觉自己缺点累累，百无一用，他的热情消失了，愿望不见了，在此以后，他很可能在自责自卑中变成一个懦夫。

这样的领导者，应该想一想他们是怎样教育孩子的：当孩子即将走进考取大学的考场时，他们会说：

“孩子，不要怕，你平时的成绩较好，基础扎实，没有什么可怕的。要有信心，要镇静！”

这不是在鼓励吗？为什么一个道理却不能同样使用呢？

下面我们引证一则故事，请领导者玩味一下其中的哲理：

清代名臣左宗棠最喜欢下围棋，幕中僚属都不是他的对手。在西征新疆之前的一天，他便服出游，看见一位老者悬牌自号“天下第一棋手”。左宗棠就向他挑战。对弈数局，老者都遭败绩。左宗棠笑道：“你那块牌子该取下来了。”老者依言除下，一揖而别。

不久，左宗棠西征新疆，凯旋复归之后，重经旧地，发现老者仍挂着那块“天下第一棋手”的牌子，心里很不舒服。于是又邀老者对弈，不料三战三败，次日再战，仍然没有转机。左宗棠很奇怪，请教这是怎么回事？老者回答说：

“当日您虽没有着官服，我却认出您就是左大人。知道您有大任在身，深恐挫了锐气，所以相让以成其功。现在既然已经大功告成，那么就不敢多让了。”左宗棠听罢，从此悟到了“让”的深奥哲理。

34. 一块香肠 一根木棒

动物园里的驯兽员，为了吸引游客，提高卖座率，他想要猴子表演更多更漂亮的滑稽动作。为此，他一手拿一支香肠，一手拿一支木棒。他教猴子作一个规定的动作，猴子不作，当头一棒；猴子作好了，给一口香肠。如此不断反复，猴子学成了所教的动作，驯兽员达到了目的。在猴子看来，驯兽员的力量是不可违抗的，本来它不愿意做那可恶的动作，可不做要挨皮肉之苦，又得不到香肠的美餐，为了免除挨打，美餐一顿，只得被迫服从驯兽员的意志。驯兽技巧和 中国法家以力服人的方略极其相似。

法家是中国先秦诸子百家中影响较大的一家。法家为统治者提供的治国大略与儒家不同，法家是以力服人。儒家鼓吹“得道多助，失道寡助”，主张领导者要加强自身道德人格的修养和完善，以礼贤下士、大度待人、仁者爱人等等一系列完美的领导形象去感召、吸引下属，使之从心而服，长久归属。以力服人则相反，它不希求下属从心而服、心悦诚服，而是立足于下属不得不服；它不奢望下属永久归属，而以暂时的归顺为满足。

以力服人，关键在于领导者掌握使下属就范的强制性的权力。法家对于权力在驾驭活动中的意义和作用的 认识极其

深刻。《韩非子·难势》说：

“飞龙乘云，腾蛇游雾，云罢雾霁，而龙蛇与
蝼蚁同矣，则失其所乘也。贤人而诘于不肖者，则
权轻位卑也；不肖而能服于贤者，则权重位尊也。
尧为匹夫，不能治三人；而桀为天子，能乱天下，
吾以此知势位之足恃，而贤智之不足慕也。”

意思是说，飞龙和腾蛇能够腾云驾雾，那是以云和雾作依托，一旦云雾消散，飞龙和腾蛇与蚂蚁蚯蚓没有什么两样。贤人屈服于不肖之徒，是因为权轻位卑；不肖之徒能役使贤者，是因为权力大地位高。尧作为匹夫百姓，三个人也治不了；而桀为天子，却能为乱天下。可见，权势地位最为重要，而道德和才能没有多大价值。将这段话简而言之，就是有权力就能驾驭人，没权力就要被人驾驭。为此，法家特别强调君主不要失去自己的权力，这是命根子。

权力是具体的。法家强调的权力的具体内容是刑德二柄，生杀予夺之权，即赏和罚。君主手握生杀予夺之权，如果臣属按着自己的意志办事，就奖赏之；反之，就惩罚之。一正一反，一软一硬，从而迫使臣属为我所用。

以力服人的驾驭之方，作为剥削阶级的思想，有许多陈腐不堪的东西，必须剔除。例如，在法家看来，臣属百姓是君主的子民，可以任意呼来唤去，随意杀戮等等。但其基本精神是值得继承的。

领导者影响下属，依靠两种力量：一种是领导者的道德、人格、知识能力、经历业绩等非权力性影响力；再一种就是权力影响力。权力影响力，顾名思义，就是靠权力影响下属。社会组织给了领导者一定的权力，领导者有权调遣和

任用所属的各级干部及下属成员，有权给他们以奖赏，例如，表扬、奖励、晋级、提升等，并有权给他们施以一定的惩罚。这种以权力为核心所形成的，以胁迫性和不可抗拒性为特征的强制性力量，迫使被领导者接受领导者的意志，并且按照领导者的要求去行动。

权力影响力是不可缺少的。固然，领导者应该努力塑造自己的高风亮节，增加知识和能力，创造出越来越多的业绩，以使下属从心而服；但在必要的时候，运用权力的力量，使下属被迫服从，也还是必要的。当情况紧急，需要持反面意见的下属马上行动的时候，当你的下属是一个“吃硬不吃软”的特殊对象的时候，以强制性为特征的权力影响力是大有用场的。

长期以来，管理学界对权力影响力缺乏应有的重视。人们以为有了权力就有了这种影响力，自然而然，勿需研究。实则不然。在用人实践中，有一些领导者有权不会使用，有权如同无权，其权力往往“外流”。因此，他实际上没有权力影响力。可见，这些领导者弄懂“以力服人”的道理，掌握应属于自己行使的权力，以便有效地影响下属，还是非常重要的。

35. 行其所恶 致其所欲

“行其所恶，致其所欲”，这是先秦时期商鞅的驾驭术。意思是，以满足臣属的需求和愿望为诱饵，驱使百姓去做那些领导者希望他们做，而他们本身最不愿意做的事情。

商鞅认为，每个下属都有物质和精神的需求，其目标指向是名和利。“民生则计利，死则虑名，名利之所出，不可不审也。”（《算地》）商鞅还认为，人的需求本性也可以从性质上划分，这就是欲和恶两个方面。“好爵禄而恶惩罚”，“羞恶劳苦者，民之所恶也；显荣佚乐者，民之所乐也。”（同上）就是说，人的本性都喜欢高贵的地位和丰厚的财富，喜欢安逸快乐。同时，又厌恶耕种、打仗、吃苦和羞耻。

商鞅不仅研究了下属的“欲”和“恶”，而且清醒地认识到领导与下属在“欲”和“恶”上是不同的，是根本对立的。商鞅从剥削阶级自私自利的立场出发，认为领导者要想做的（欲），正好是下属不愿意做的（恶）。比如，领导者希望下属脚踏实地、全心尽力地工作，可下属最不愿意多做事情，却总想偷奸取巧，捞到好处。为了贯彻领导的意志和愿望，使下属去做他不愿意干的事情，必须从利和名两方

面去引诱，让他们把按领导意图办事，即干那不愿意干的事当做一个手段。通过这一手段，也唯有通过这一手段达到自己的目的，满足“所欲”，即“行其所恶，致其所欲”。具体地说，就是把务农参战、多打粮食、建立军功等做为下属获得名、利的唯一手段。商鞅认为，使民行其所恶，并不那么轻而易举，一呼即就，必须建立相应的赏罚措施。对于在农战中建立功绩的人，要给予奖赏，晋爵加官；对不愿务农作战，或怯懦不勇的人，要处以各种惩罚。“民勇则赏之以其所欲；民怯则杀之以其所恶；故怯民使之以刑必勇，勇民以赏则死，怯民勇，勇民死，国无敌者必王。”（《说民》）通过赏和罚，使民众懂得行其所恶、致其所欲的道理，这样，君主的政治目的便可以达到了。

商鞅的这套说教，显然是为新兴地主阶级统治服务的，根本目的是为了更巧妙、更残酷地统治和压迫人民。然而，作为一种驾驭术他正确地看到了人类的本性有“所欲”和“所恶”两个方面，领导者和下属的“欲”和“恶”是彼此对立的。为了使驾驭活动正常进行，应该实行“行其所恶，致其所欲”的方略。就一般意义讲，这种观点有某种程度的真理性，对我们有启发之用。在社会主义条件下，生产资料公有制，全体劳动者在根本利益一致的基础上彼此结成一个整体。领导者是公仆不是主人，是集体利益的代表不是资本家。领导和群众之间是同志的关系。然而，在社会主义条件下，仍然存在集体利益和个人利益、长远利益和暂时利益的矛盾；由此导致代表集体和长远利益的管理者、领导者和被管理者、群众的矛盾。目前多种经济形式并存的事实，更加发展和加深了这一矛盾，使这一矛盾复杂化、多样化了。这种

矛盾，客观上导致领导和群众在所欲所恶上的差异和对立。这样，为了全局和整体的利益，在某些情况下领导者也可以采用“行其所恶，致其所欲”的方术，把按着领导者的意志行动，做下属本身并不愿做的事情，作为条件，依此去满足他们的需要，达到相应的目的。

比如，实行计划生育，许多青年夫妇想不通，不愿做，这是他们“所恶”的事情，可对于整个民族来说，是必须的，是代表民族利益的领导人想要做的，是“所欲”；为了实现领导者实行计划生育的“所欲”，让人们做不愿做的事，“行其所恶”，就要在政权的保护下，从人们喜爱奖赏、惧怕惩罚的心理出发，以赏和罚的两手相互兼顾，迫使那些不愿计划生育的人们，为了免受惩罚，维持正常的工作和生活，不得不去“行其所恶”，采取计划措施。

可以肯定地说，只要有领导和下属的区别，就有领导和下属的矛盾，有这一矛盾，领导就难免要采用“行其所恶，致其所欲”的方术。

36. 使贫者富 富者贫

“使贫者富，富者贫”，这也是先秦时期商鞅的驾驭术。这一方术，旨在注意保持下属需求的欠缺，从而获得长久的工作动力。

需求，就意味着不满足，它是主体对那些需要而又不具备的东西的需求。商鞅看到了这一点。他在一篇文章中分析了晋国的形势，这个地区人多地少，住宅拥挤，生活艰难，人们大都没有公正而合法的职业。他因此而断定说，“意民之情，其所欲者田宅也。”（《商子·来民》）因为缺少田宅，那么就必然需要它。反过来说，不缺少东西，人们就不需要。当人们的物质需要得到满足以后，注意力和兴趣就会转移到别处去了，就再也不会去做不愿意干的事情了。如此就会出现不安定的局面。因此，商鞅说：

“民贫则弱国，富则淫；淫则有虱，有虱则弱。”

（《算地》）

“今夫人众兵强，此帝王之大资也，苟非明法以守之，与危亡为邻。”（《弱民》）

这是遇到了民贫则国弱，民富亦国弱的矛盾。要富国强兵就要使民富、民勇，而民富民勇。反过来又破坏了“行其所恶，致其所欲”的行为路线，不去务农参战，从而导致了国家贫弱。为了避免这一结局，商鞅认为，要把“富民”和“贫民”结合起来。一方面，使民众通过努力耕作，拚命作战而富裕起来；另一方面，又不能使之太富，要想办法使那些富有的人变贫，以保持经常的需求欠缺。

商鞅说：“治国之举，贵令贫者富，富者贫”。（《说民》）所谓贫者富，是指通过严刑酷法，迫使民众务农参战立功，从而导致生活富足；所谓富者贫，是以迫使富人出钱买官的办法，把富人的腰包掏空，变成穷人。“使民以食出官爵”。君主手里的官爵是应有尽有，百姓的财富却是

限的。卖官的办法，确是无本万利的好买卖。商鞅认为，如果民众的财产不多，基本上近于贫，政治上没有太高的地位，自然会追求富贵，君主可以因势利导为我所用。就是说，经常使民众处在需求欠缺的地位上，从而迫使他们为其所欲，不得已行其所恶。

商鞅的贫富富贫策略，从驾驭思想上分析，反映了他人性观的形而上学观点。他惧怕民众的需求得到满足之后，失去为君主卖命的原动力。这是多余的构想。实际上，人的本性需求永远是欠缺的，永远不会绝对满足，人的行为动力是常青的。商鞅从静止的观点看待人性需求，这是不可取的。但是，从需求的相对满足的意义上看，商鞅的观点不是没有一点道理，对我们也不无启发之处。从绝对的意义上，需求不能满足，从相对意义上看，需求却可以满足。当社会的生产发展水平相对稳定，生活资料状况在一定时间区限内不发生大的变化的情况下，人们的需求尺度也是一定的。为了保证民众的欠缺需求，维护为君主效力的原动力，确实有一个在多大程度上满足民众需求更为合理有利的问题。商鞅以贫富富贫的办法解决之，这是值得我们深思的。

有些企业的领导，在实行物质奖励办法时，奖励指标缺乏科学性，使下属在极短的时间内轻而易举地得到应该用较长时间花费很大气力才能得到的物质报酬。人们短期的欲望实现了，注意力便转到非生产领域，甚至赌博、斗殴、胡作非为。有一句顺口溜说：“干一天，玩两天，扑克场上甩两天。”可见，在什么程度上满足人们的物质需求，确实值得研究。

37. 赏 罚 二 柄

先秦法家韩非说：“凡治天下，必因人情。人情有好恶，故赏罚可用。”在他看来，人性好利而恶害，为此君主便可以根据臣属的所作所为给出不同的对待，或赏或罚，使臣属为了名和利不得不做出有利于君主的行为。《二柄》说：“明主之所导制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑德也。何谓刑德？曰：杀戮之谓刑，庆赏之谓德，为人臣者，畏诛罚而利庆赏，故人主自用其刑德，则群臣畏其威而归其利矣。”意思是说，聪明君主驾驭臣属，有两个权柄。这两个权柄就是杀戮和庆赏。人臣的本性，喜欢奖赏，害怕惩罚杀戮。因此，君主用软硬两手，便可以驾驭臣下，使之按着自己的意图行事。

韩非是地主阶级思想家。有些思想是应该批判的。但他所论述的二柄思想，却值得现代领导者继承。

用现代领导学的术语，韩非的二柄说就是强化激励理论。他的罚、杀戮是反强化，对某种行为给予否定，使之逐渐减弱、消退；其庆赏，是正强化，即对某种行为给予肯定，使之得以巩固和保持。正强化和反强化，是驾驭下属的重要方法。

正强化激励的方法，主要是奖励，其中包括物质和精神

两个方面。精神奖励，如公开表扬，授予光荣称号等等；物质奖励，是指发放奖金、奖品等等。

反强化激励的方法，主要是批评和惩罚。批评有直接批评、间接批评、暗示批评、对比批评、强化批评、商讨批评等多种方式。惩罚的方法有行政处分、经济制裁、法律惩办等。

强化激励之所以发生作用，是因为它以人的本性需要为依据。人都有物质和精神的需要。当人们以自己的活动满足了物质和精神需要时，就会受到鼓舞，从而以更大的热情和干劲继续这种行为。当人们因为自己的行为受到批评或惩罚时，精神和物质需求受到伤害，便会调整行为，不再重蹈覆辙。可见，韩非所说根据人情、行赏加罚的思想，是非常正确的。

正强化和反强化是领导驾驭下属不可缺少的两手。但领导者必须掌握各自的特点，运用适当。一般说来，应该多采用正强化的方法，在万不得已的时候，再运用反强化。

早在先秦时期，孔子就说过：“导之以政，齐之以礼，民勉而无耻。”意思是说，用强迫的行政命令和惩罚的办法治民，可以使之不做某些事，但他们并不认为应该这样做，在可能的时候，还会照做不误。孔子对惩罚功用的分析是很正确的，反强化激励的作用就是威胁恐吓的作用。在反强化激励之下，人们做某些事情是因为受强迫的结果，是勉强的顺从，人们内在的主动性和积极性并没有调动起来。因此，人们可以变换方式，在不受惩罚的情况下，继续自己原来的行为。假如，你不要职工在班上打毛衣，她可以在你看不到的时候照样打；她还可以改打毛衣为读小说、看画报等等。管

理学家斯金纳说：“受过惩罚的人，并不会因此就改弦易张，不再我行我素了，他充其量也不过学会了如何免于惩罚而已。”

另外，反强化激励的片面发展，使上下级关系紧张，导致领导和下属的对立。过度的惩罚，必然造成怨恨情绪。先秦时期的商鞅，是盲目崇拜惩罚的典型。他不懂得获取人心的意义，盲目崇拜赏罚，力求使人不得不服。结果使自己与被惩罚的人们的关系高度紧张。变法之后，秦孝公死，惠公继位，为报旧仇，发兵捕杀商子。他东奔西走，惶惶如落网之鱼；累累若丧家之犬，天下之大难以找到一个安身之处。他感叹道：“嗟呼！为法之蔽一至此哉！”自食其苦果。

相比之下，正强化激励的优越性更多些。正强化激励立足于正向引导，调动人的主观能动性和积极性，使人自觉自愿地去行动。这种方法没有使领导与下属关系紧张的危险，也没有奏效于一时的局限。它是比较稳定、长久可靠的激励方法。因此，在可能的情况下，还是尽量采用此种方法为宜。

38. 人 涧 必 死

以力服人是先秦法家的治国大略。欲使以力服人的方略得到贯彻执行，必须坚决彻底地实施惩罚，该罚一定罚，该惩一定惩，说到做到，毫不含糊。

早在中国先秦时期，法家的集大成者韩非就明确主张，“使吾法之无赦，犹入涧之必死。”如同人掉到万丈深渊，必死无疑一样，一旦触犯规章制度，也一定得到应有的惩处。

在西方管理理论中，也有类似的说法。他们称之为“热炉法则”，意思是说，当你去碰触一部烧热的火炉时，您会受到“烫”的处罚，这种处罚的特点在于：

(1) 即刻的：当您一碰到火炉时，立刻就会被烫。

(2) 预先示警的：火炉是烧红地摆在那里，您知道碰触则会被烫。

(3) 适用于任何人：火炉烫人不分贵贱亲疏，一律平等。

(4) 彻底贯彻的：火炉烫人绝对“说到做到”，不是吓唬人的。

在西方管理界，“热炉法则”被视为最高准则，唯有依此准则而行，方能树立领导者有效的权威。

在中国古代历史上，有许多遵循“热炉法则”的实例。《史记·孙子吴起列传》中记载，孙武以兵法进见吴王。吴王问：“你的十三篇，我都看过了，可以小试一下指挥队伍吗？”孙武答：“可以。”吴王又问：“可以用妇女来试吗？”孙武答：“可以。”于是吴王派出宫中美女一百八十人让孙武试验。孙武把她们分为两队，用吴王宠爱的妃子两人为两队的队长，并令所有的人都拿着戟。下令说：“你们知道你们的心、背和左右手吗？”妇人们回答说：“知道。”孙武说：“向前，就看心所对方向；向左，看左手方

向；向右，看右手方向；向后，就看背的方向。”妇人们回答说：“是。”约好记号，规定动作，宣布纪律以后，就把铁钺（大斧）排立起来，指着铁钺，宣布军法，并且“三令五申”，然后击鼓发令向右，妇女们却嘻嘻哈哈。孙武说：“规定不明确，约令不熟悉，这是将帅的罪过。”再次三令五申，击鼓发令向左，妇女们又哄笑。孙武说：“规定不明确，约令不熟悉，那是将帅的罪过！既然已经再三说明了，仍然不执行命令，那就是下级士官的罪过了。”于是下令斩左右队长。吴王从台上看见要杀自己宠爱的妃子，大为惊骇，急忙派人传下命令：“我已知道将军善于用兵了。我没有这两个妃子连饭也吃不下，希望不要杀她们。”孙武说：“臣既然已经受命为将，将在外，君命有所不受。”便杀了两个队长示众。用下一名为队长，重新击鼓发令，妇人们左右前后跪起，都合乎规定和要求，没有敢出声和违命的。孙武派人报告吴王说：“队伍已经训练整齐，大王可以下来看看！任凭王想怎样用它，虽赴汤蹈火也可以。”这则故事体现了“热炉法则”的四个特点：

（1）孙武在惩罚违犯军令的左右队长时，是立刻采取行动的。他一发现左右队长视军令为儿戏，立刻斩首，没有半点游移。

（2）孙武所规定的处罚标准，事先已经清楚说明，他先是“三令五申”一番，继之又讲解一番，所有参加演兵的人都已明白。

（3）孙武的处罚适用了任何人，不论是一般的王妃，还是吴王宠爱的妃子，一视同仁。

（4）孙武彻底贯彻了他的命令，他的军法不是只说不

做的空话，他确实坚决地执行了军法，即使吴王出面说情，也毫不动摇。

事实证明，遵循着“热炉法则”去驾驭人，就能强化下属对法规的畏惧心理，就能树立领导者应有的权威，获得领导者希望的理想行为。

据了解，福建日立电视机有限公司，就很重视贯彻“热炉法则”。他们强调工厂的规章制度要严格遵守执行，保证有个好的厂风。比如，在劳动纪律方面，该公司除了设立自动签到机，严格考勤之外，还规定，凡是迟到一次，一分钟，就扣发当月的奖金和浮动工资（20元）；为了保护环境卫生，公司规定，随地吐痰一次，扣发半年的奖金和全部浮动工资（120元）。公司宣布规定后，头一个就碰上了一位副总经理迟到，总经理亲自找到这位副总经理谈话，在他承认错误后，按章扣发了当月奖金。该公司领导认为，制度不严，职工长期养成的坏习惯克服不了；不痛不痒的规章制度往往会落空。制度严了，引起大家的警觉，毛病就会少犯、不犯。因为制度严格，惩罚坚决彻底，福日公司职工随地吐痰的和迟到早退现象基本消灭。

要贯彻“热炉法则”，领导者必须有点“铁石心肠”，在惩罚问题上，来不得半点仁慈、宽厚。这时的仁慈，就是对整个事业、对大多数下属的残忍。仁慈、宽厚是需要的而且是不可缺少的，但在惩罚之时，不应有它的用场。所以，领导者必须加强自身品质和感情的陶冶、修养，以适应复杂多变的驾驭实践的需要。

39. 赏不逾时

强化激励，可以获得领导者希望的行为。但并非任何一种强化激励活动，都能收到理想效果。如果一种行为和对这一行为的激励之间的间隔时间过长，就不能收到好的激励作用。

“赏不逾时”，这句话的意思是说，奖赏不要过了时间，该赏的时候不赏，以后再赏就没有劲了。

一种行为做出以后，主体对其感触较深，当即予以激励，给以表扬和奖赏，刺激较大，激励作用也强。因此，及时激励，是一个重要方法。《成功之路》记载了这样一个真实的故事：“在福克斯博罗公司的早期，急需一项生死攸关的技术改造。有一天深夜，一位科学家拿了一台确能解决问题的原型机，闯进了总裁的办公室。总裁看到这个主意非常妙，简直难以置信，就琢磨着该怎样给予奖励的问题。他弯下腰来把办公桌的大多数抽屉都翻了个遍，总算找到了一样什么东西，于是躬身对那位科学家说：‘这个给你！’他手上拿的竟是一只香蕉，而这是他当时能拿得出的唯一奖酬了。自此以后小小的，‘金香蕉’形的别针，就成了在福克斯博罗公司里对科学成就的最高奖赏了。”

要想做到赏不逾时，必须打破陈旧的观念，以为奖赏都

必须郑重其事，一应人等俱全。殊不知奖赏一定要郑重，那么它也一定逾时了。有时简单一些的奖赏效果更好。

另外奖赏形式应该多种多样，不拘一格。“金香蕉”足以给我们许多启发。

再有，奖赏不要受到定期给予的限制。定期发奖，或一年，或半年，或一月，似乎已成为一些单位的约定俗成之法。这种奖金发放方式当然有其合理性，但不应成为唯一的形式。如果一切奖赏都要等到发奖日期，也必然“逾时”。

如此看来，为使赏不逾时，领导者们确实需要开动脑筋，解放思想，多搞些花样。如果你的奖赏是灵活多样的，那么，奖赏也肯定是及时的。

40. 宽松严苛要随机

领导者对下属的要求和约束，规章制度的设立和执行，任何时候都存在宽和严的关系问题。

是宽松一些还是严苛一点儿？哪一种作法更好？这是领导者经常考虑的。实践证明，对领导者的驾驭活动来说，宽松和严苛之间不存在哪个好、哪个坏的一定一则。是宽是严，也不能僵死地规定，更难有一定的规范可循。究竟如何处置，要视当时背景，要以驾驭对象的具体情况为转移。

一般说来，人们长期处在严格苛刻的规章制度下，整日神经高度紧张，稍一疏忽，一刻不慎，就触犯管理规章，因此他们一定会向往宽和一些的领导方式；这时，实行宽和的方略，得人心，顺民意，可以激发人们的工作热情和积极性。

反之，如果一个单位长期自由散漫，放任自流，是非界限不分，好坏善恶难辨，正气不兴，邪气日猖，人们就会向往有一套是非分明、功过清楚、神圣不可侵犯的规章制度，希望领导有治怪伏邪的法术，希望严明。在这种情况下，还实行宽和的方略，一味以规劝奖赏的办法调动下属的积极性，犹如浇油救火。一方面，会被那些游手好闲者当作软弱可欺，助长不正之风的蔓延；另一方面则令大多数下属失望、沮丧。

因此，聪明的领导者应审时度势，从实际出发，根据以往管理的利弊得失，采取相应策略，有的放矢，发矢中的，从而收到事半功倍之效。

在实践中，经常听到一些领导者这么说：“我对他们（下属）够好的了，我从来都尊重他们、关心他们，差不多像爹妈一样，可他们就是不争气，总是没长进！咳！”

我们还听到有的领导这么说：“我搞得也够严的了，扣奖金、扣工资的事儿，月月都有，批评教育更是家常便饭。我还开除过一个民怨很大的家伙。可是，人们的积极性还是不高，这是怎么搞的？”

上述情况的出现，原因是多方面的，比较复杂，然而没有审时度势、没能有针对性地采取相应方略，可能是根本原因之一。

据《三国演义》第六十五回记叙，刘玄德平定四川之后，命令诸葛亮拟定治国大政方略。诸葛亮主张用重典严法。蜀郡太守法正反对，他说：“从前汉高祖刘邦入关，约法三章，关中百姓无不感激他。我希望丞相能尽快减轻刑罚，放宽监禁以慰百姓的不满。”诸葛亮回答说：“你只知其一，不知其二，秦王朝法律严酷暴虐，百姓无法忍受。为此汉高祖兵进咸阳，将秦朝旧法一概废除，实行‘杀人者死，伤人及盗抵罪’的三章约法，以示宽大。为此一人号召，天下响应，成就大事。而刘璋在川中统治多年，愚昧软弱，有益于百姓的政治措施不能实行，有威严的刑罚不受尊重，川中豪门专权放纵，君臣之间纲纪不能维持，上下不思振作，在这样的形势下治蜀，就要针锋相对，实行严厉的法令。只有这样，法令实行起来百姓才会知道实行严厉法令的好处。在这种情势下治蜀，封官赏爵就要有所限制，在所有限制的情况下实行封赏，被提升的人就会感到荣耀。这样做，百姓得益，官吏知荣，上下间也有了法度。作为治理国家的要略，这一点最为重要。”诸葛亮这一番话，铿锵有声，一针见血，使法正当场为之拜服，也使西川四十一州地面军民百姓和平安定。以后巴蜀以弹丸之地与魏吴并立为三，与这一正确方略的实行，有着内在的联系。

后人为纪念诸葛武侯这一绝妙的理论，在成都武侯祠写了这样一副对联：

能攻心则反侧自消，自古知兵非好战；

不审时即宽严皆误，后来治蜀要深思。

不独治蜀者，所有的领导者，都应深思。

41. 文 武 兼 施

管理学家帕金森说：“人际关系并不全都是甜言蜜语，有的时候，你必须坚定不移；而有的时候，你必须和蔼可亲，平易近人。良好的劳资关系的本质之一就是：你不得不开除那些必须撤换的人。大家不是傻瓜，他们会明白的。乔治毁坏着组织的优质商品的声誉。如果他被允许继续留在公司里，整个组织的信誉将遭受损害。”

慈威并用，文武兼施，是领导者必须掌握的方略。驾驭人如同推车上山，既需要从前面拉，又需要从后面推，牵引力和推动力结合起来，车子方能顺利前行。

用温和的方法，诸如率先垂范、人格感召、诱导自觉，等等，可以使下属心悦诚服地听从领导者的指挥，这是根本的驾驭方法。然而，人是千奇百怪的，有的人只讲个人得失，不讲国家集体利益；只要组织照顾，不要组织纪律。对这些人，任何尊重、关心、爱护都不能发生积极作用，甚至适得其反，越搞越糟。在这种情况下，领导者就要换一下“武器”，采用严厉的方法，制订实施必要的纪律，实行严治。对越轨行为，加以约束，或告诫，或惩罚，情节严重者可以诉诸法律。也就是说，对那些吃硬不吃软的特殊下

属，只能以威严不可侵犯的强迫力量，使之畏服。对此，先秦时期兵学大家孙武有着明确的认识。他说：

“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若娇子，不可用也。”

意思是说，那些厚养而不能使用，溺爱而不能命令，违犯纪律而不能制裁的兵卒，象娇生惯养的孩子，是不能用来打仗的。绝不能对下属溺爱过分，绝不能让下属成为“娇子”。

施之以爱、温和的方法，用兵家的术语叫“文”，监之以威严不可侵犯的强迫力量，诉诸纪律的方法，这叫“武”。驾驭人应该有文有武，文武兼施。最早提出这一方略的是孙武。他在《孙子兵法·行军》里说：

“卒未亲附而罚之，则不服，不服则不能用也。

卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，

齐之以武，是谓必取。”

就是说，在士卒还没有亲附自己的情况下，实行惩罚，他们不会服从，不服从就难以指挥。在士卒已经亲附的情况下，如果不执行纪律，这些士卒是不能用来打仗的。因此，要一文一武，文武兼施。

文武兼施，是要掌握软和硬两手，一说到这个词儿，有的人就想到历史上的政客、阴谋家，甚至联想到《红灯记》里的鸠山，想到他用以逼迫李玉和交出“密电码”的伎俩。应该指出，文武兼施的方略，是被历史上的反动人物使用过，但这并不意味着这一方略是反动阶级的“专利”，并不说明我们不能使用。文武兼施的方术，同许多其它方术一样，本身并没有阶级性，它是中性的东西，它既可以为剥削

阶级服务，也可以为社会主义领导实践事业尽忠效力。因为它反映了驾驭活动的规律性。

社会主义条件下的驾驭实践，形式上是一个或几个领导支配使用大多数下属，与剥削阶级社会的驱使臣属没有大的差别，实际上两者有着天壤之别。因为社会主义社会的领导者，是群众利益的代表，是所有下属的代言人。实行文武兼施的方术，目的在于为大家谋福利。因此，领导者应该敢于理直气壮地掌握、实行、宣传这一方略。

第三章 说服

42. 攻心为上

人都会说话，但话与话的征服力量不同。历史上著名的说客，就是说话有份量的人。

为使说话有份量，方法颇多。然而，最关键的办法，是抓住听话人的心理需要，征服其心。

电视连续剧《袁崇焕》里有这样一个情节：崇贞皇帝错误处罚了抗金名将袁崇焕，皇太极被迫退兵后，明军将士全力保奏，请将关押在狱的袁崇焕放出来，可宦官魏忠贤却坚决反对。为说服崇贞，继续关押并处死袁崇焕，魏忠贤抓住崇

桢的虑弱心理：即害怕明朝军民发现他的错误，维护一朝天子的权威，阴险地说：“皇上如果放了袁崇焕，那不是说明皇上您错了么？”

简短的一句话，将崇桢对袁崇焕的怜悯之情一扫而光。他一下子明白过来了，立刻下了处死袁崇焕的决心。一代明将袁崇焕就这样被宣告了死刑。

据说，诺贝尔奖金获得者，法国医学家卡雷尔到欧洲讲学。欧洲有关人员极力动员他留下，法国里昂大学专门为他建造了一座研究所。在热情真挚的感情呼唤下，卡雷尔动心了。然而，卡雷尔的美国同事正在等待他返回美国，为了使他离法返美，对他了如指掌的同事，发了一封只有20个字的电报：

“几颗心还活跃在玻璃瓶子里，等候着你的归来。”

象将士听到了出发的命令，卡雷尔收到电报后的第二天，便登上了返美的旅程。为什么一封电报具有如此神奇的力量？原来它抓住了卡雷尔的心。卡雷尔当时正在从事心脏移植的研究，那“几颗心”是几颗鸡心，是卡雷尔为了试验心脏移植，特意用营养素培养在试验瓶里的，20字的电文，触发了卡雷尔的心病，发生了奇迹般的效用。

人是理性的动物。人的一言一行，一举一动，都受其心理需求和动机的支配。要想说服人，就必须从心理深处，从根本上解决问题，否则，纵使有天大的本事也无济于事。

一位叫赫本·柯恩的美国人记叙了一个故事，他到一家不二价（意为不可改变价格）商店买冰箱，有一台冰箱标价489.95元。他仔细看了一眼，很喜欢，有意买下，美国社会有一个习惯，商品都可以讲价。因此，他试图

和售货员讲价，但售货员已经发现了他的真实意图，就是不肯降价。为此，他想出来一个主意。说：

“你若肯以450元的价格，将这一冰箱卖给我，我会立刻付以现款。”

然而，售货员仍然无动于衷。因为，这家商店根本就不关心现款，他们不缺乏现款。赫本·柯恩的办法，没有打到点子上，结果又失败了。

失败之后，赫本·柯恩进行了认真的分析和反省，如果这一说服术应用到其它的商店，诸如五金商店，一定会收到良好的效果。因为，五金类商店正苦于没有足够的周转资金，急需获得现款。由此可见，不能征服说服对象的心，又要说服他，简直是不可思议的。

领导者说服下属，应该时刻记住攻心为上的方略。

采取攻心为上的说服术，必须了解你的说服对象，掌握他们的心理活动脉络，知道其兴趣、爱好、志向、抱负等等，不但掌握一般的情况，还要了解当地的具体想法，唯有如此，方可因势利导，对症下药。

一位下属提出个难题。他的领导对另一位同志说：

“没关系，他的‘小九九’都在我心呢！明天我找他谈谈！”

因为熟悉情况，他胸有成竹，稳操胜券。

同样的一件事，另外一位领导却忧心重重地说：

“哎呀！天晓得竟有这号儿人！大喊大叫，上窜下跳，怎么得了哇！”

很可能，他对这下属知之甚少。

为此，聪明的领导者，总是尽最大努力，深入群众，了解下属，对某些细节不肯放过。这应该成为一切领导者的运筹定计的方向。

43. 动之以情 晓之以理

伊索寓言里有个太阳和风的故事：

一天，太阳和风争论，谁比谁强壮。风说：“当然是我，你看下面那个穿着外套的老人，我打赌可以比你更快地要他把外套脱下来。”

说着，风便用力对着老人吹，但他愈吹，老人越把外套裹得更紧。

后来，风吹累了，太阳便从云后边走出来，暖洋洋地照在老人身上。没多久，老人开始擦汗，并且，把外套脱下。太阳于是对风说：“温和友善永远胜过激烈强暴。”

温和友善的办法，应用到说服活动中，就是采取先动之以情，然后晓以大义的说服方术。

白居易说：“感人心者，莫先于情”。美国前总统林肯说：“如果你想赢得人心，首先让他相信你是最真诚的朋友。那样，就象一滴蜂蜜吸引着他的心，也就有一条大道，通往他的理性”。这就是说，当说服下属时，切忌一开始就

用冷默的推理和争论。人们思想的交流，需要经过感情的闸门。感情的隔阂没有消除，你纵使有千万条道理，他也听不进去。因为，门径未开。只有先动之以情，打开相互沟通思想的大门，也就是说，缩小彼此间的距离，使双方在和平友好而不是根本对立的情境下进行交谈，然后，晓以大义，申之利害，便能收到比较理想的效果。

美国前总统柯立芝的女秘书，打字时常将标点搞错。为了说服她，柯立芝采取了先情后理的说服术。

柯立芝见到秘书后，友善地说：“你今天穿这套衣服很合身，看起来真漂亮！”因为柯立芝平时寡言少语，很少赞美人，秘书听到总统的赞赏，不好意思地羞红了脸，低着头。然后，柯立芝又说：“你别这么紧张，我只是希望你高兴一下。对了，以后你打字的时候，多注意一下句点和逗点。”

很明显，简短的赞赏语言，已使女秘书心里比较舒服，之后加上略有指责的内容，她绝不会有抗拒的情绪。

《战国策》所述触谏说赵太后，也是采用的这一方略。

当时正是战国纷争的年代。秦国要攻打赵国，赵国向齐国求救。齐国声称，必须以赵太后的幼子长安君做人质，方能发兵。赵太后死活不让幼子去当人质，群臣劝谏，还大发脾气，扬言说：有胆敢劝谏者，吐他一脸吐沫！老臣触谏分析了赵太后的情况，认为她是溺爱儿子，又不能为儿子的长远利益打算，于是，挺身而出，说服赵太后。

触谏首先立足于消除紧张气氛，融洽彼此的感情。他从亲身体会说起：“我们老年人都疼爱自己的子女，总是为他们的利益做打算，真是人同此心啊！”几句话，缩小了彼此

的距离，消除了赵太后的抵触情绪。然后，触齋话锋一转，进行理性分析：“虽然您想维护幼子长安君的利益，可却没有为他做长远打算。因为，即使长安君的地位尊贵，有大量肥沃的土地和贵重财宝，也不能保证他在您百年之后，在赵国站住脚跟，他没有建立功劳。要想站住脚，就要有功劳。如今去齐国作人质，正是建功立业的好机会，而您却不同意。”

一席话，使赵太后顿开茅塞。她马上答应，让长安君去做人质。

44. 晓以利害

先秦时期，有一位富有传奇色彩的人物，名吕不韦。他本为一个商人。然而，他不满足于卖出买进的经商活动，立志投资政治，不惜代价，扶植身在赵国做人质的秦王之子异人做秦王的太子。

当时，异人的异母兄长子侯（xī西）已经被确立为太子。因此，以异人取而代之，非常困难。吕不韦凭三寸不烂之舌，往来于秦王左右要人间，终于达到了目的。

吕不韦立异人为太子的成功，主要是取得了秦王之妻华阳夫人的弟弟阳泉君的支持，在说服阳泉君的时候，吕不韦采取的是晓以利害的说服术。

吕不韦对阳泉君说：“您已犯了死罪，难道还不知道么？您搞了那么多珠宝美玉、良骑骏马、漂亮女子，您手下的人，个个都是高官厚禄。相反，太子门下却冷冷清清。如今秦王年岁已高，一旦死去，太子做了皇帝，能饶了您么？我有一个办法，可以使您永享富贵，免除灾难。”

阳泉君一听此话，甚感有理，请吕不韦讲出解决的办法。吕不韦继续说道：

“秦王岁数大了，王后华阳夫人又无子。现立了子侯做太子。一旦秦王死去，子侯立为王，那么，王后之门，肯定被人遗忘了。如今秦王之子异人在赵国做人质，他没有母亲，又是个有德的人，他每时每刻都在想回来。如果华阳夫人能收他做为自己的儿子，立为太子。那么您的一切危险、忧愁，都化为乌有了。”

此番利害分析，阳泉君深以为然，他说服姐姐、王后华阳夫人，决定让赵国把异人放归秦国。

然而，赵国不肯送还异人。为此，吕不韦又以利害分析的方法说服赵王。他说：

“如果您不肯放还异人，秦国一怒之下，发兵攻赵，绝不会可惜一个异人。您留下异人没用。假使异人回国后能够立为太子，您以厚礼遣送他归国，那么，他只能感恩戴德，而不会忘恩负义。这就是说您做了一件用恩德与秦结好的事”。

赵王听后，觉得有理，送回异人。这两个关口过去，异人便顺利地做了太子，不久又做了秦王。吕不韦也因此官至相国，获得一人之下，万人之上的地位。

吕不韦立异人为君的成功，关键在于晓以利害的说服

术。两利相权取其重，两害相权取其轻，此乃人之天性。正是顺应这一本性，吕不韦取得了胜利。

我们领导者在说服下属时，也应该象吕不韦这样，顺应驱利避害的人性，分析利害，权衡得失，从而提高说服的力量。

有一位工人说了车间主任的坏话，在车间内外引起很大影响，车间主任知道后，怒火中烧，他找到厂长，要这个工人在全厂范围为之澄清事实，承认错误。否则，马上辞职。

等车间主任的情绪稍稳了些以后，厂长为之进行利害分析。厂长说：

“小王啊，你的心情我理解，可这个要求不明智，你要他公开检讨，有什么好处呢？他说的那些事，人们都知道是假的。事实在那摆着，没有必要澄清事实。”

“如果你坚持要他公开承认错误，丢丢面子，他会更加嫉恨你，你们之间的关系，会更加紧张。他是你车间的台柱子。一旦你俩关系搞崩了，不但影响车间的生产，可能完不成指标，而且，你车间的奖金，全得泡汤，那时，人们怎么看你呢？”

简短一席话，说到了车间主任的心坎上，他最关心车间的生产指标和奖金。最后，他主动放弃了原来的要求。

45. 以迂为直

英国军事家哈利说：“在战略上，那漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。”在常识看来，直路近，弯路远。但是，在战略上却可能相反。《孙子兵法》里就有以迂为直的说法。

要说服人，竹筒里倒豆子，直来直去，可能难以奏效。相反，转个弯子，变个说法，表面上同意对方的观点，顺着对方的意思往下说，实际上却声东击西，明修栈道，暗渡陈仓，出奇制胜，结果，很容易地说服对方。这就是以迂为直的说服术。

先秦时齐国宰相晏婴深得此道。

有一次，一个人不小心得罪了齐景公。齐景公大发脾气，把那个人绑到殿下，命令人将他大解八块，以解心头之恨。一时间，大臣们没有敢劝谏的。这时，晏婴站出来，只见他左手提着那人头发，右手磨刀霍霍，仰着头问：“古代的圣帝明王肢解罪人的刑罚，不知是从哪朝哪代开始的？”齐景公马上离开座席，说：“把那个人放了，罪还在寡人这里。”

还有一次，齐景公常用的一匹马，被养马的人杀了。齐景公大怒，操起戈便向养马的人击去。晏子说：“请让我数

说他的罪状，然后，再杀也不迟。”景公同意。

晏子举戈走到养马人面前，列举他的罪状说：“你为我君养马而擅自杀它，罪该死；你使我君因为一匹马而杀死养马人，罪又该死；你使我君因为一匹马杀死养马人而声闻诸侯，罪更该死。”景公听了猛然醒悟，说：“您放了他吧，不要因为他，坏了我仁慈的名声。”

有一出杂剧叫《赚蒯通》，写的是萧何杀了韩信之后，又抓来蒯通，要在群臣面前审问蒯通伙同韩信谋反的叛逆之罪。当时，气氛很紧张，大堂之上备有油锅，一旦审明，立即处死。为了驳倒萧何的诬陷，证明自己和韩信的清白，蒯通采用以迂为直的说服术。表面上，他顺着萧何等人的意志，数说韩信的罪过，实际上，却叙述了韩信的功绩以及他对汉王的忠诚。

蒯通说，韩信有十罪：

一不该明修栈道，暗渡陈仓；二不该击杀章邯等三秦王，取了关中之地；三不该涉西河，虏魏王豹；四不该渡井陘，杀陈余并赵王歇；五不该擒夏悦、斩张同；六不该袭破齐历下军，击走田横；七不该夜堰淮河，斩周兰、龙且二大将；八不该广武山小会战；九不该九里小埋伏；十不该追项王阴陵道上，逼他乌江自刎。

蒯通说，韩信还有三愚：

韩信收燕赵，破三齐，有精兵四十万，那时不反，如今乃反，是一愚也；汉王驾出成皋，韩信在修武，统大将二百余员，精兵八十万，那时不反，如今乃反，是二愚也。韩信九里山前大会战，兵权百万，那时不反，如今乃反，是三愚也。

韩信有十罪，又有三愚，岂不自取其祸？

蒯通以迂为直的说服术，明是说罪，暗里摆功，明是说愚，暗里表忠，最终证明，韩信并不是叛逆，而是功绩卓著忠心耿耿的好人。由于蒯通的机智言辞，终于化被动为主动，改变了大堂上的紧张气氛，获得了群臣的同情。

以迂为直说服术，对于领导说服下属，是很实用的。现代领导者，应该掌握这一方术。

但是，在驾驭下属实践中，有许多领导者对此不感兴趣。他们以为，良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。“忠言”就不好听。倾诉忠言，没必要以迂为直，有什么说什么，直来直去，就可以了。孰不知，“良药”利病，前提是吃下肚去；忠言益行，条件是被人接受。事实上，苦口的良药，未必每人都能咽下去，有的人就是咽不下去，有的咽下去，又吐了出来。为此，人们发明了糖衣药丸，使苦药变成甜药，便于人人都能服用。同理，不讲究方法的忠言，因为逆耳，很难使人接受。为此，“制作糖衣”的功夫，也很必要，这个功夫当然很多，其中最要紧的就是以迂为直。以迂回的办法，用巧妙的方式，让下属接受自己的意见，就是说服工作的“糖衣药丸”。

但愿我们的领导者，从“糖药丸”上获得一些启发，下功夫研究一下迂回之术。

46. 揭短要巧

人非圣贤，孰能无过？每一个下属都可能办错事。下属错了，没意识到，或者没有认识错误的严重程度，这就需要领导去启发、诱导、教育和批评。批评也就是揭短。

然而，怎样批评和揭短，却大有学问。有的领导会批评人，能通过批评较好地说服下属，有的领导，不怎么会批评，批评之后，效果不大，甚至适得其反。可见，掌握批评的技巧很有必要。

巧妙的批评，应注意几点：

一是以赞赏为先。每个人都有自尊心，谁都不愿意别人点破自己的缺点，更不要说批评，而批评又是必不可少的。为此，应在批评之前，先表扬称赞被批评者的功绩、长处、优点。要诚心诚意，实实在在。然后，再过渡到批评。人们总是愿意接受赞赏自己的人的批评。

据载，德国末代皇帝威廉二世，最爱吹牛。有一次，他到英国访问，公然声称他是唯一对英国友善的德国人；因为有他，英国才不至于被苏俄和法国所糟踏，也是由于他，英国才打败了南非的波尔人……

这样一些难以置信的话，竟出自一位皇帝。欧洲各国议

论纷纷。英国人特别愤怒，德国的政治家们惊慌失措，不知如何是好。

德皇意识到自己犯了错误，但又没有勇气承认，于是，他找来大臣布罗亲王，想让他做自己的替罪羊。授意他说：是他建议皇帝说了那些荒唐的话。

“但是，皇上”，布罗反对道：“没有人相信我会建议您讲那些话的。”

这话刚一说完，德皇就大为恼火：

“你认为我是一头蠢驴，会犯下你所不能犯的·错误吗？”

为了说服德皇，布罗马上意识到应该赞赏在先，然后再伺机进言。他说：

“微臣没有资格说刚才的话。陛下在许多方面的成就，臣都不敢望其项背。军事知识如此，自然科学的知识也如此。臣曾听过陛下谈论晴雨表、无线电和X光，而我在这方面几乎一无所知。”

“但是，臣正好有些历史方面的知识，这可能对政治有些用途，尤其是外交政策。”

赞赏为先的方略，终于使雄狮般的德皇笑逐颜开了。难道还有什么不可原谅么？他说：

“老天！我不是常告诉你，咱们是最佳搭档，互补有无么？我们应该永远在一起，我们会的！”

真是奇迹。几句赞赏话使傲慢自负的皇帝变成了自己的朋友。

二是假定下属的动机是好的。帕金森说：“一个管理者必须绝对不说任何一个人是一个贼、一个骗子、一个说谎者或

一个伪君子等等。他必须假定每一个人的动机都是好的。”

“询问他的行为，绝不询问他的动机。”在社会主义条件下，人们行为的动机，确实大多是好的。对于大多数下属来说，做错了事、工作不力、绩效不佳，并非目地不纯、行为不轨。领导者必须对此有醒目的认识。首先肯定下属的动机是好的，以此作为说服批评的前提。如果不是这样，对下属的动机发生怀疑，穷追不舍，势必伤害对方的感情，致使关系紧张，甚至爆炸。

三是注意批评的场合，场合对人的情绪影响较大。交谈在领导的办公室进行，或者在家里进行，或在散步路上进行，对下属感情的影响很不同。一般说来，除了比较严肃的问题，到下属的家里去，或一边散步一边谈，说服效果更佳。这种场合显得更加真诚、更加亲切。另外，应该注意在场人数的多少和构成。一般说来，人越少越好，除了精神病患者，人们都不愿让别人知道自己受了批评。因此最好的场合，是除了领导和下属之外，别无他人。如果迫不得已，也要切记，不要在几个下属面前批评同一个下属，更不要在下属的下属面前，批评这一下属。否则，将使下属无地自容，面子丢尽，既丧失损害了人们对这一下属的尊敬和威信，也萌发了下属的埋怨情绪，越搞越糟。

四是批评之前一定要十分了解对方情况。对方的情况不甚明了，叽哩哇啦一气，说不到点子上，这样的领导，下属最反感。在情况不明，或不甚明了的情况下，再高明的领导者，也不能说服人。

比如，领导不满地说：

“你早在三天前就应该完成这一工作！”

下属马上说：

“您怎么这样健忘，您不是已经给了我四天假么？”

这样的批评，能服人么？

五是不要一味批评。即使下属总犯错误，也不能一个劲儿地批评。经常地批评，会使下属感到你和他过不去，吹毛求疵，因而产生“抗体”，结果，批评的越多，效果越差。聪明的领导者，在批评之后，总是尽最大可能寻找下属值得赞赏和表扬的地方，在下次谈话时，尽量以最多的时间谈论对方的进步和成绩，增强其勇气和信心。使之有改进的兴趣、动机和劲头。

47. 幽默风趣

1957年，毛泽东同志南下巡视，听说有些人为了级别晋升和薪水高低痛哭流涕，闹得不象样子。为此，他在济南专门为此事做了一次讲演，意在批评那些要地位、闹名誉的人，可是，他并没有绷紧弦，板着面孔，而是含笑而谈，一会儿解释什么叫眼泪，一会儿又讲了一番不吃饭危险的道理，一会儿又引用古戏唱词：“男儿有泪不轻弹，只是未到评级时”……以诙谐幽默的办法，批评了一些同志的错误，下了一场毛毛雨，善意地打了几板子，刮了几下鼻子，使那些哭鼻子的同志听后出了一身冷汗。

幽默风趣，是说服人的得力助手，领导和下属的谈话，除特殊情况，应切忌正襟危坐，板着面孔，“拒人于千里之外”。令人望而生畏、见而心悸的领导，绝不会有说服力。

幽默风趣的谈话，可以稳定下属的情绪，减低忿怒，“化险为夷”。有时下属满脸怒气，“杀气腾腾”地来到办公室，要和领导把事情说明白。这时，如果领导不会调解气氛，便可能爆发尖锐的冲突。反之，运筹几句妙语横生的言辞，插科打诨，便可能化干戈为玉帛，使剑拔弩张的局面一扫而光。因此，有人说，幽默是人际交往的滑润剂。

幽默还可消除下属的紧张情绪，减轻其精神负担，激起谈话的兴趣。有的下属不经常和领导接触，在谈话前，精神紧张，思绪混乱，以致于语无伦次，这无疑是思想交流的障碍。这时，领导者说几句有趣的话，开个玩笑，说个笑话，便会使下属比较轻松地拉起话题。

幽默还可以减轻听话人的疲劳。有的领导者说话，趣味横生，引人入胜，令人越听越爱听，不知不觉地过了好长时间。斯大林的《关于苏联宪法草案》的报告，内容庄严，但听众笑声达15次之多；陈毅的《在全国儿童剧、话剧、歌剧创作座谈会上的讲话》竟引起62次大笑；毛主席《反对党八股》的演讲，记录有多次“笑”“大笑”的字样，可以想见，当时的场面多么风趣、活跃，聆听这样的说教，人们怎么会疲劳，怎么会有厌烦情绪呢？相反，板着面孔的说教，则很难激发起人们的兴趣。如果所讲的内容也不很吸引人，便会出现上面作报告，下面睡大觉的可悲场面。

幽默风趣，能使人在忍俊不止的大笑中引起思索，体会到深刻的哲理。电影《列宁在一九一八》里有这样一组镜

头：

文学家高尔基对苏维埃政权的肃反政策不理解，有意来找列宁辩论和发泄。列宁呢，却避其锋芒，巧妙地通过与一位来访的老工人，进行诙谐而又有针对性地谈话，引起三人畅怀大笑。谈笑使高尔基猛然醒悟。高尔基不无感慨地对列宁说：“你批评了人，却又让人这么高兴！”

总之，能说服人的领导者，不可不幽默。最后，我们把恩赛丁的一段话奉献给读者：

当我们的社会广泛地通过笑而被熟知，当每一位公民被笑所征服，他就置身在一种和睦的气氛中。

48. 以事明理

中国人最善于通过讲叙一两件事情，说明一个道理。

所谓寓言，就是以一个小故事说明某一道理的文学形式。在漫长的文化发展史上，出现了无以计数的寓言，人所熟知的如：“刻舟求剑”，讽刺呆板不知变通的行为；“揠苗助长”，批判急于求成、盲目冒进的现象；“盲人摸象”，形容孤立、片面的思维方式；“螳螂捕蝉，黄鹂在后”，描述只顾眼前利益，不管全局利害关系的愚蠢作法……等等。

因为“寓言”短小精悍，意义深远，所以，在说服活动

中，经常被引用。中国古人的著作，很少有不借用“寓言”的。这说明，借用寓言故事，一直是古人阐发观点，说服他人的方法。

古人不仅借用脍炙人口的寓言故事，而且也经常引用发生在过去或当时的真实故事，以增强说服的力量。

战国时期，秦国为了向中原扩展，决定进攻宜阳。秦王很重视此事。但是，受命攻宜阳的甘茂，估计到自己在主客观方面的不利条件，担心会因为反对派的谗毁而失败。为此，他决定争取与秦王定盟，以取得秦王的全力支持。怎么说服秦王呢？他给秦王讲了个故事：

“过去，孔子的弟子曾参住在鲁国的费地，费地有一个人与曾参同姓同名，杀了人。消息传来，有人告诉曾参之母说：‘曾参杀人了。’曾母说：‘我的儿子不可能杀人。’坦然自若地织布，毫不怀疑。过了一会儿，又有一人告诉她：‘曾参杀人了。’曾母仍然照常织布。过了一会又有人告诉说：‘曾参杀人了。’这时曾母害怕了，停止织机，越墙逃走了。”

甘茂又说：“曾参这样贤明，他母亲那样信任他，可有三个人说他杀了人，他的母亲就相信了。而甘茂我的人格没有曾参高尚，大王对我的信任也没有达到曾母对曾参信任的程度，怀疑我的也远在三个人以上，我担心大王会失去对我的信任。”

听到这里，秦王说：“我绝不听闲言碎语，我可以与你订立盟约。”

一个故事，就使秦王主动地订约，可见力量之大。

以事明理的方法，在领导实践中，经常可以用到。

我大学刚刚毕业的时候，骄傲的很，自以为整个单位的年青人，谁也没我的能力强。说话，走路，都显出一种志得意满的劲头。人们有些议论。一天，系主任把我找到他家里，拉起了家常。他说：

“小伙子，你反应快，脑子好用，很有发展前途。但一定要注意‘夹起尾巴做人’”。

“在我们这个国度，尽量谦虚一些，更加必要。我有一个大学同学，很有才华，没毕业的时候，就在《光明日报》上发表过一篇文章，老师认为，他是同学中最有发展的。可是，他有个毛病，傲气十足，一般人都看不到眼里。到了工作单位，与同事们关系很僵。有些人妒嫉他的才华，恨不得一巴掌把他打下去。说来也巧，五七年反右运动开始了。人们抓住他一些‘错误’‘反动’言论，第一个把他打成右派。二十多年没得翻身。小伙子，你想想，不能获得大家的认同和归属，即使有天大的本事，也没用啊！”

“这个真实的故事，值得你深思一番……”

这番谈话，对我教育很大，每当我下意识地出现骄傲苗头，就想起它。它给我的印象太深刻了。

49. 不使对方说“不”

说服活动，最忌讳的是，刚刚开始，对方就公然表示反对意见，说出“不”字。

一位外国学者说：

“当你使对方说出了‘不’后，再想使他收回就不容易了。当对方说出‘不’后，要再否定‘不’就有损他的自尊心了。说出了‘不’后，有时他也可能会觉得后悔，即使如此，他也不会为了更改意见而伤害自己的自尊心，因此，一旦说出了‘不’，无论在何种情况下，都会坚持己见。如何利用技巧，引导对方说出‘是’，是非常重要的课。”

据说，一旦人心里想到拒绝，嘴上说“不”，那么，他体内的各种内分泌、神经、肌肉及全部组织，都会表现出拒绝的形态。这就意味着，说服对象从心理到生理都对你关上了大门。因此，聪明的领导者去说服下属，总是千方百计不让其说“不”。

不使对方说“不”的办法，一是绕过可能会说“不”的问题，转移其注意力，使之在精神和肌体上都处于松弛和开放状态，进而为说服开辟道路。

战国时，靖郭君在薛地高筑城墙，意在加固自己的领地，但这样很容易引起齐王的猜疑，不少人苦口婆心地劝阻

他，他就是不听，还扬言：不准任何人再谏言。看起来，他的神经此时高度紧张，再有进谏者，肯定一触即爆。要说服他，就要分散其注意力，使之放松。有个齐人很明智地看到了这一点。他向靖郭君声称，只对他说三个字，多一字愿受刑罚。哪三个字呢？就是“海大鱼”。说完，转身就走。靖郭君高度紧张的神经，遇到莫名其妙的“海大鱼”三个字，一时难以反应过来，但觉得很有趣。为了追根问底，靖郭君一改原来对其它人的态度，很有兴致地要这个人说出“海大鱼”是什么意思。至此，靖郭君的注意力分散了，排斥一切进谏的态度取消了，进而为说服者打开了大门。

分散注意力，不使对方说“不”只是手段，最终目的，仍然是说服，既然靖郭君很想听“海大鱼”的究竟，那个齐人便说：

“从前有条大鱼，在海里时谁也不能伤害他。当它离开海水到岸上时，连蝼蚁都欺负它。现在，齐国就是你的水，你想在薛地筑墙自守，这不等于你脱离齐国和齐王自立么？您怎么能生活下去呢？”

靖郭君这才恍然大悟，说服成功了。

不使对方说“不”的第二个办法，是尽可能想办法使对方说“是”。这一方法是古希腊著名哲人苏格拉底“发明”的，苏格拉底说服人时，从不直接指责对方错误，而是以巧妙、简洁的问题询问对方，使之不得不回答“是”，这样的问题一个接着一个，他连续回答一个又一个的“是”，最后，连他原先说“不”的问题，也说成“是”了。这可谓不知不觉的“上当受骗”。

卡耐基曾讲过这样一个故事：

有一位美国人名字叫詹姆士·艾伯森，他是银行的出纳员。一天，银行来一位年青人，要求办储蓄业务。可当艾伯森要他填写存款表格时，他竟然对有些栏目拒绝填写。

艾伯森灵机一动，说道，您不愿填的那些栏目也不是非写不可。然后，话锋一转：

“但是，假定您发生了意外，是不是愿意银行把钱转给您所指定的亲人？”

年青人说：“是”。

“那么，您是不是愿意把这亲人的名字告诉我们，以便我们届时可以及时处理？”

“当然愿意”。年青人又答道。

这时，年青人已经忘了刚才的态度，高兴地填满了所有栏目。

50. 寻找共同点

如果说服对象已持有较顽固的己见，直来直去的说服，往往会碰钉子。聪明的办法，是将注意力从他敏感的问题上引开，寻找一些共同语言，攀谈一会儿。

在触善说赵太后的故事里，大臣触善采取的就是这一说服术。当时，围绕着赵太后之子长安君是否去齐国做人质的问题，赵太后和大臣们彼此僵持不下。在这种情况下，左师

触耆求见了。他知道双方观点已成僵局，直接说服，只能得到一脸吐沫，不会有结果。于是，他便先绕开敏感的问题，寻找赵太后可以接受的共同话题。触耆说：你我都是老年人了，人同此心呐，谁不关心子女前途，爱护子女啊？您的心情我是最理解的呀。

这些话很能引起赵太后的共鸣，因她放心不下的正是这件事。所以，她也就忘了刚才的敌对态度，乐于听取触耆的见解了。

在此基础上，触耆话锋一转：既然我们都为子女着想，那么，我们来看看怎样才是真正为子女着想呢？触耆说，您若真的为长安君着想，就应该乘现在能做人质的机会，让他为赵国建立功劳，这可以保证他永享荣华富贵。赵太后觉得有道理，最后同意长安君为人质。

心理学的研究成果证明，有一种“名片效应”。在实验中，实验者试图劝说被试者接受他原本根本反对或不赞同的观点，于是，先谈论一些被试者可以接受的其它问题，造成双方均能感兴趣、观点比较相近的气氛和印象，这就象被试者收到了实验者发出的“名片”，具备了彼此交流思想的契机。然后，再提出要说服的内容。其效果比那没经过这一过程，直接说服的作法好得多。从被试者的心理来分析，既然我们之间有着共同语言，有相同之处，那么，就不应该在其它问题上拒人千里之外，说不定我们仍然是可以谈得来的。

有些领导者虽不懂得心理学的“名片效应”，但在实践中却不自觉运用这一方法。他找一个下属谈话，知道下属会提出一些反对意见，甚或公然反对。于是，在正式谈话之

前，先就双方共同感兴趣的问题，特别是那些彼此合作的经历和事件，海阔天空地乱扯一气，一时间气氛极为融洽和谐，然后，进入正题。我们可以想象，这样的说服活动，效果肯定是比较好的。

51. 行为反馈

说服，未必总是一味地用嘴巴说理。有时，可以创造一定的情境和条件，使被说服者身临其境，并做出某种行为，使他从自己的行为中认识到正确的态度和观点。这种方法，往往比单纯的说理更有效。

我们在师范学院工作。在工作中，我们发现一个极其普遍的现象：从学生入学时起，我们就不厌其烦地教育学生，要珍惜宝贵的学习时间，“书到用时方恨少”，要趁青春年少之时，获得更多的知识。然而，教育归教育，行动是行动，效果不大。可是，大学四年级时，学生们要到中学去实习。实习回来，同学们的学习劲头就大了。因为，中学的教学实践，使他们真切地体验到，没有丰富的知识，没有真正的本领，就不能成为一名合格的教师。做教师的行为，强化了学生们增加知识的劲头和兴趣。

心理学家设计了角色扮演的实验，证实了行为对人的态度反馈作用。

把一些平时经常逃夜，令父母头痛不已的孩子组织在一起，让他们分别扮演“父母”和“子女”的角色，要求“父母”尽力想办法去说服“子女”不要逃夜。这种游戏结束后，那些扮演“父母”的孩子，果然较少逃夜了。这些孩子在游戏中，作出了与原来态度不同的行为，并且想尽办法为自己的行为辩护，这样，他们就发现了与原来不同的观点的正确性，为此，便改变了原来的观点，坚持新的观点，真正地作出新的行为。

在领导说服下属的活动中，也可以采取这一方法。

有一个学校的后勤管理较差。学生教室的电灯坏了，常常得不到及时修理。学生、教师意见很大。怨愤之情，反映到了校长那里。校长决定想办法说服教育一下电工和有关负责人。

正在这时，又有一个教室的灯坏了，于是校长通知包括电工、后勤处长在内的后勤职工晚上到那间教室开会。

偌大的教室，能容一百二十多人，只有一只灯管在亮着。校长全然不提灯的事，在阴暗的灯光下，照常开会。电工感觉到出了问题，想去拿灯管，校长示意他们坐下，继续开会。在整个会议期间，电工们饱尝灯光阴暗之苦，对自己工作拖拉，不负责任的行为，有了深刻的认识，下决心“痛改前非”，决不再犯。

这以后，不及时修灯的现象便彻底杜绝了。

52. 以退为进

一位美国学者曾这样说道：

假定我想雇你在我公司作事，你要求薪金五万元，但付你超过三万元我已经不能负担，我会跟你说：“就这个，要不就算了！”相类似话么？不。这会使人不快。我宁可对你说：“你的要求是值得的，这是合理的。无论如何，在这一个薪级中我只能支付你二万八千到三万之间，你要哪一个呢？”

你显然会答：“我要三万元”。

我悄悄反对，活象你在此情况中占据了优势：“你能够接受二万元吗？”

你答：“不。……我要三万元。”

我叹口气，然后作投降之势“咳！好吧！既然你这样坚持，我答应了，就三万元吧！”（见《你可以说服任何人》赫本·柯恩著）

这个例子说明，本来我同意支付给你三万元，为了说服你，我不是直接给出这个数字，而是示意给一个更小些的数字，与你讲价，然后，假意做出让步，使你觉得取得了讲价的胜利，因而，比较顺利地接受了三万元的价码。

在生活中，我们经常采用以退为进的说服术。

如果你让孩子去洗碗，估计可能会被拒绝，于是就故意叫他先去做一件他更难接受的事情，比如擦地。等他公然拒绝后，才提出洗碗这个要求。孩子以为，父母让步了，那么，没有理由再不干这件事，于是，高高兴兴地去了。如果妻子想要丈夫少抽几支烟，但担心他会置若罔闻，不予理睬。于是，她公然提出，要他戒烟，丈夫肯定不会同意。最后，争论一番，妻子让步了，说：“既然你没有戒烟的能力，那就每天抽半包吧！”丈夫觉得妻子让步了，自己也就同意了。孰不知，这正是妻子预期目标。

假如你想让一名大学毕业生做资料员。又担心她不愿做这个工作，那么，你不妨采用这以退为进的说服术。

你说：“你刚从大学毕业，成绩又好，理应安排一个你最喜欢的工作。可目前定编定岗，人已经满了，没办法，想让你到办公室做一段干事，不知你以为怎样？”

她一定说：她很想搞搞教学，做干事很可能荒废了学业，请领导一定想办法安排一个专业性强的工作。

这时，你表现出认真思考的样子，说“那么，你就去做资料员吧。虽然这不是专业工作，但有时间接触自己的专业资料，不断提高自己的水平。”

这时，大学生以为，既然领导尽力让了步，那就去做资料员吧。

就这样，安排资料员的工作顺利完成了。

53. 显露荒谬

在领导和下属的交际过程中，有些观点是错误的，但下属自以为正确，根本觉察不出错在何处，为此，领导者有必要设法使其错误显露出来。有一个较好的办法，先假定这一观点是正确的，然后，引申推导出荒谬的结论，使之不攻自破。

前不久，因故到一位大学校长家办事，有幸遇到一场精彩的说服场面。

一位象是工人模样的小伙子找校长要房子。他说，他的家庭居住情况比较困难，应该分到房子，可有关部门却有意和他为难，不肯分给他。然后，他气愤的喊道：

“总务这帮干部，没一个干正事儿的！没有一个好东西！”

听到这里，校长道：

“小李呀，你急需房子，这种心情可以理解。但这样说总务的同志们，恐怕不合适吧？！按你的说法，总务百多号人，没一个好同志啦？处长老王辛辛苦苦二十多年，多次被评为省、市劳动模范，也是不干正事的了？科长老张自己管房子，一家八口，多次有分楼的机会，可他一直不肯上楼，住在平房。他也不是好东西了？……”

一席话，说得那小伙子满脸通红，低下了头。刚才那股劲儿，立时减了大半。

用推至极端的办法，使观点的荒谬性一目了然，进而驳倒这种观点的方法，历史上多有记载。

《樗斋雅谑》里有这么一则小故事：

近一友有母丧，偶食红米饭，一腐儒以为非居丧者所宜。诘其故，谓红米喜色也。友曰：“然则食白米饭者，皆有丧也？”

我国传统以红白二色为喜事丧事的标志。一位腐儒看到有丧事的朋友，竟然吃红米饭，便大惊小怪起来。为了反驳这腐儒的谬论，先假定有丧事的人不能吃红米饭的观点是对的，然后，引申出去，得出食白米饭的人一定都有丧事这一荒唐的结论，证明观点的错误。

据载，有一次欧阳修和他的学生苏东坡闲谈。

欧阳修说：“听说，有一个人，乘船遇上刮大风，受惊吓得了病。医生知道后，取来多年的舵把子，上面浸透了舵工的手心汗，刮下细木屑，加上丹砂、伏神等药，让他喝了下去，马上就好了。这似乎象儿戏一样，却问不出所以然来。”

苏东坡接着老师的话茬，从逻辑上进行了驳斥。他说：

“如果这种说法是正确的，那么，用笔墨烧灰给读书人喝下去，就可以治昏惰病了；喝一口伯夷（孤竹君之子，与其弟互相推谏王位）的洗手水，就能治贪心病了；吃一口比干（商纣王的臣子，因谏诤被杀）的残羹剩汁，就可以治好拍马屁的毛病；舐一舐刘邦大将樊哙的盾牌，可以治疗胆怯病；闻一闻美女西施的耳环，可以除去皮肤病。”

欧阳修听了，哈哈大笑。

54. 激 将

《东周列国志》载：

齐国有一名勇将名殖绰。他被齐庄公派去协助晋国叛臣栾盈伐晋，栾盈兵败，他投奔了卫献公。卫献公曾一度被逐，复位之后，派殖绰去讨伐政敌孙林父。孙林父派孙蒯、雍钜应战。孙蒯、雍钜熟知殖绰有万夫不当之勇，很害怕，为此孙林父将他们狠狠地讽刺、挖苦了一通。孙林父说：

“恶鬼还有些胆量，何况你们是人！一个殖绰就把你们吓成这个样子，要是卫献公的兵马来了，岂不把你们活活吓死！有勇气的就去杀敌，如不能取胜，就不要回来见我！”

一番讽刺和痛骂，激出来一个诱敌之计。他们把战场选在一片林深草密的小山村附近，挖了许多陷井，上面盖以伪装。等殖绰到来，诱使其落入了陷井，一阵箭射，杀死了殖绰，取得了胜利。《东周列国志》的作者写到此处，吟诗一首：

神勇将军谁敢挡？
无名孙蒯已奔忙。
只因一激成奇迹，
始信男儿当自强。

孙林父也算是一位善于说服人的领导者。在强敌压境的关键时刻，他能够以一番言辞，激起将士的杀敌之志。这种说服方法，就是激将法。

激将法的心理机制，是依据人们不堪忍受羞辱之事的心理，以某种方式或言辞，刺激下属，促使其为了自己的尊严荣誉，奋起行动，建功立业。秋瑾说：“水激石则鸣，人激志则宏”。以激发自尊为手段的激将法，往往能在短时间内，迸发出巨大的力量。

激将法有两种形式。一是明激法，又曰直激法，这种方法是直接了当地给对方以贬低、羞辱、刺痛之、激怒之，使之如同冷水浇头，精神一振。

如上所述，孙林父所使用的就是明激法。

此类事例，不胜枚举。三国时，曹操大军征伐蜀地。此时，关羽、张飞等名将都已故去。诸葛亮手下别无良将，急需老将黄忠上阵拒敌。为了激发黄忠的杀敌斗志，诸葛亮连连感叹黄忠已非当年，气的黄忠把大刀“舞得飞轮似转”。他挥刀上阵，力斩两员魏将，挥军掩杀数十里，留下宝刀未老的美谈。

拿破仑也是运用明激法的高手。在拿破仑征服意大利的曼图亚战役初期，法军接连受挫，有两个团竟如惊弓之鸟，不战而溃，为此，拿破仑带着沉重的心情来到这两团法军的阵地，以悲伤与愤怒的声调命令参谋长：

“立即在这两个团的旗子上写这样几个字‘他们畏敌如虎，不再属于意大利方面军了’！”

士兵们受到斥责，羞愧难当，哭着恳求这位将军，对他们再考验一下，而不要让他们蒙受终身的耻辱。果然，在后

来的战争中，这两团战士英勇杀敌，为整个战役的胜利，作出了应有的贡献，从而把一切污点都从他们的旗子上洗涮干净了。

激将法的第二种形式，是“长他人志气，灭自己威风”，以张扬、称赞他人、他物的办法，间接地贬低、羞辱自己，达到激将的目的，这是暗激法，或间接激将法。

据历史记载：

勾践出兵伐吴，大军刚出郊外，在道上遇见一个大青蛙，眼睛睁得大大的，肚子鼓得圆圆的，好像是发怒的样子。勾践见了肃然起敬，手扶车前横木站起身来，向它致意。手下的人不解，问他是什么缘故。勾践说：“我看青蛙发怒，就象一位渴望战斗的勇士，因此我对它十分敬佩。”全军上下知道此事，说：“大王如此尊敬怒蛙，我等受大王数年的养育教化，难道连一个青蛙都不如吗？”于是，将士们互相劝勉，抱着必死的信念，决心在战场上勇敢杀敌，为国立功。

三国时诸葛亮游说孙权联刘抗曹时，诸葛亮晓得如果径直要求与孙权联兵，一定使孙权以为有求于他，事情有可能办不成，莫不如用激将法激他，便对孙权说：“当今海内大乱，将军起兵东吴，刘豫州起兵汉南，与曹操争夺天下。可是，现在荆州已经被攻破，刘豫州逃到这里，请将军量力而行。如果能以吴越之众和中原抗衡，就应该早一点确定大计，如果不能的话，就应向曹操投降称臣。”孙权听了很不满意，反问说：“那么，为什么刘豫州不向曹操称臣呢？”诸葛亮回答说：“古代的田横，仅仅是齐的壮士，尚能守义不辱，何况刘豫州是帝室之胄，英才盖世，怎么能屈居曹操

之下呢？”诸葛亮的激将法果然奏效，孙权勃然大怒，说：

“我的主意已定，我不能以三吴之地受制于人。”

俗话说，射箭要先看靶子，说话要看准对象。激将法也并非放之四海而皆准，它只适用于某一类对象。激将的前提是对方具备经受“刺激”、“奚落”，并转化为精神动力的基础。如果对方的自尊已经丧失殆尽，对事业和前途差不多彻底绝望了，那么，再高明的激将法也无济于事。“死猪不怕开水烫”，就是这个意思。

为此，聪明的领导总是首先对下属的精神状态加以仔细研究，发现必备的条件和基础以后，才采用激将法。这就叫对症下药，量体裁衣。

第四章 历代臣属运筹术类举

55. 借刀杀人 以大压主

结交某一个外在力量，一个领导者不得不服从的外在力量，要挟领导者，满足自己的要求，这是一个极其阴险可怕的手段。

这一手段玩儿的最娴熟的，恐怕要数袁世凯。

袁世凯本是河南项城一户地主家庭的纨绔子弟，从祖父袁甲三因镇压捻军起义有功，官至漕运总督。这样的家庭，加上袁世凯本人的枭雄之才，很快爬上高位。在慈禧太后的时候，袁世凯势焰显赫，连庆亲王奕劻也难以匹敌。慈禧曾对左右的人说：“我和袁世凯，名则君臣，恩则父子。”可见，关系之密切。

慈禧死后，宣统皇帝继位，摄政王载沣原想杀掉袁世凯，为死去的哥哥光绪皇帝报仇，但军机大臣张之洞极力营救，最后让袁世凯回河南老家“养疾”，罢职了事。

但袁世凯一直在注视政治风云的变幻，期待有利时机的到来，以便重登政治舞台。

1911年10月10日，武昌起义爆发，湖广总督瑞澂弃城逃跑，惊耗传到北京。清廷决定派陆军大臣荫昌率师克复武昌。但不久湖南、四川等省相继反正，革命形势迅速发展，满朝文武一片惊慌。于是，徐世昌建议，起用袁世凯去镇压武昌起义。

清廷起用袁世凯的诏书下达后，袁世凯奋然出山，率领段祺瑞、冯国璋的部队，一鼓作气攻克汉口。如果乘胜前进，民军很难保住武昌。可就在这时，袁世凯下令停止进攻。

为什么不一气呵成攻下武昌就戛然而止呢？时人的一首记叙诗写的很明白：

一举待看局可戡，
勒兵不许过江南。
乃翁自有囊中计，

何用勋封一等男。（指冯国璋）

袁世凯的“囊中计”，就是“养敌自重”，暂时保住威胁清廷的武昌的革命力量，借用革命势力的力量，和清廷讨价还价，索取更大的权力、更高的职位。

当时的清廷，将全部希望都寄托到袁世凯身上了。为了笼络他，特意罢免了奕劻、徐世昌的职务，任命袁世凯为国务总理，授以全权，清廷希望他象曾国藩镇压太平天国那样，镇压辛亥革命。对此，袁世凯只是微微一笑。

后来，南北议和谈判开始。南方提出废除专制，赶走皇帝，实行共和。在此一点上，袁世凯与革命党人有一致之处，他也希望清室退位，但那不是实行共和，而是将权力抓到自己的手里。

为此，他便继续使用“借刀杀人”的伎俩。袁世凯授意段祺瑞等旧部五十多人，联名通电，表示拥护共和。如果王公大臣反对，即反戈一击，进入北京，一时间京城大恐，清室宗臣几乎逃得干净。紧接着段祺瑞又发来第二个通电。当时摄政王载沣已经不管朝政，政事由隆裕太后主持。当隆裕太后降旨召见袁世凯时，袁假称足疾严重，高卧不起，连召三次，方徐步入宫。隆裕太后问他如何收拾局面，袁漫不经心地说：“举国尽叛，山西、陕西、广东、广西、云南、贵州等处报警，纷至沓来，还有什么计谋可施！”隆裕太后一听，肝胆俱碎，大哭道：“大势已去，别无所求，我们母子二人的性命，势不能不求你袁君啊？”说罢昏了过去。不久，段祺瑞又发来第三份通电。隆裕太后又召见袁世凯，问道：“南北已经议和，段祺瑞怎么又发来电报？”袁世凯答道：“现在如果讲议和，皇上必须退位，如此大事，近支

王公都不知道，哪敢发表？”隆裕太后高声说道：“今日要保全的，仅是我母子二人的性命，近支王公都已逃跑，谁还以我们寡妇孤儿为念！你尽管办去！出差错由我承担！”袁世凯出宫之后，大喜过望，说：“清室入了我的圈套了！”

袁世凯用南方的力量，逼迫清室退位，又因此当上了中华民国大总统。不久，又解散国会，自称洪宪皇帝，这一切一切，都是经过精心策划的。

56. 刻意谦恭 居心叵测

王安石有诗云：

周公恐惧流言日，
王莽谦恭未篡时，
向使当初身便死，
一生真伪谁复知。

王莽，是历史上有名的阴险奸诈之徒。他用刻意谦恭，曲事诸父的办法，仅十多年的时间，由一名不为人知的无名小辈，爬到了大司马的高位，篡汉自立，建立新朝。

王莽出身贵族世家。其姑母是汉元帝的皇后，因此在汉元帝、汉成帝的时候，其伯父和叔父都有较高的地位，计有九个侯、五个大司马。他们的子女们，极尽声色犬马之乐。然而，王莽的运气不太好，他的父亲早死，未能封侯，少年

王莽被摒于豪门之外，孤独贫困。但是，一个偶然的机，使王莽的处境大为改观了。他的伯父大将军王凤病危，家族中的后生们，整日沉溺于酒色之中，不能尽心照料，这便给了王莽表现自己的绝好条件。他一连几个月侍候王凤，蓬头垢面，衣不解带，亲自尝药，极其殷勤。王凤将死的时候，将王莽托付给皇太后和汉成帝，让王莽做了一个黄门郎，以后累至新都侯、骑都尉、光禄大夫、侍中。

初次投机，获得了极大收获，这便刺激他更加注意沽名钓誉，以后，他导演的几件事又使他的声望大大提高。

王莽的哥哥早年死去，留下一个孤儿王光，寄养在王莽门下。王莽便让他到博士门下去读书。每当王莽没事的时候，就让人抬着羊酒去探望王光的老师，他还经常给王光的同学许多赠品。别人见了，都觉得王莽宽厚恩爱。后来，王莽的儿子和王光在同日结婚，一时间，宾客盈门。这样，王莽还嫌不够劲儿，就安排家里人每隔一会儿，便前来报告说，王莽的母亲某处疼痛，要吃某药，王莽听后，马上起身去“关照”他的母亲，直到客人散去为止。

王莽不但有意装出“孝顺”“厚爱”的样子，还摆出一副诚心助人的姿态。后将军朱博没有儿子。这件事本来与王莽没有关系，可是，王莽竟然买了一个侍婢，对兄弟们说：

“我听说这个女子家中的人能生儿子，就为朱子元（朱博的字）买下来了。”当天便把这个婢女送到朱博家中。

三十八岁的时候，王莽窃取了大司马的高位，然而，王莽的地位越高，越是装得谦恭。王莽的母亲病重，公卿列侯的夫人前来探望，王莽的妻子迎送客人时，仅仅穿着布短衣，且衣服只能遮住膝盖，别人以为她是王莽家的奴仆，

问过之后，方知是女主人。

如此谦恭节俭，目的何在呢？直到公元18年，他的真正动机才暴露出来。这一年，王莽废了汉室皇帝，改国号为新，并逼迫他的姑姑皇太后交出了传国玉玺。

现代人都知道阴谋家林彪，“语录不离手，万岁不离口，当面说好话，背后下毒手。”可他这一套并不新鲜，照着刻意谦恭的王莽，恐怕还逊色一筹。

57. 栽赃陷害 嫁祸于人

唐高宗时，王皇后、肖淑妃和昭仪武则天在皇帝面前互相揭短。王皇后虽然失宠，但唐高宗并没有废掉她的意思。因此，昭仪武则天便想了个办法，欲置王皇后于死地。

武则天生有一女，王皇后非常喜爱，经常逗她玩儿。有一次，皇后从小女处刚走，武则天就将女儿掐死，盖上被子。高宗来到后，武则天假意与皇帝说笑，等到掀被看女儿时，发现女儿已经死了。于是，便嚎啕大哭起来。

高宗问左右的人，左右都说：“刚才皇后来过这里。”高宗一听，立时大怒，说：“是皇后杀了我女儿。”

武则天乘机哭诉皇后的罪过，增强了皇帝废除王皇后，改立昭仪武则天为后的决心。后经一番周折，终于成为现实。

唐高宗以后，武则天自立为帝，改国号为周。后经敬晖等人谋划，发动宫廷政变，迫使武则天归政于唐中宗。但武氏家族还有力量，武三思依然大权在握。武三思对敬晖等五王不依附自己，深为不满，怀恨在心。

当时，宋之问和他弟弟宋之逊都因附会武则天的宠男张易之被贬到岭南，后逃到东都洛阳，藏在朋友王同皎家里。王同皎恨武三思和韦后之所为，每当和自己信得过的人谈起时，便恨得咬牙切齿。宋之逊得知后，向武三思告了密。于是武三思就派人告发王同皎要谋杀武三思，废掉皇后。中宗大怒，下令斩了王同皎。

同时，武三思又命郑愔诬告敬晖等人同王同皎是同谋，于是，敬晖被贬到崖州，桓彦范被贬泷州，张柬之被贬新州，崔玄暉被贬白州，袁恕已到了窦州。

至此，武三思还不罢休。他让郑愔在天津桥上张榜，公开皇后的污言秽行，请求皇帝废黜。皇帝果然大怒，命李承嘉追查此事。李承嘉上奏说：“这全是敬晖等人干的，请夷灭其九族。”中宗准了他的奏章。大理丞李朝隐向中宗尽言说：“敬晖等人的事未经核实，不可以匆忙动用刑罚。”于是，改为流放。

这时，武三思又派周利用去岭南，杀死五王。等周利用到了岭南，张柬之、玄暉已经死了，只抓住桓彦范、敬晖、袁恕已，就将他们一律杀死，五王被杀死后，武三思权倾人主，更加不可一世。

明世宗嘉靖年间，蒙俺答部屡次进犯，一次，俺答逼近都城，宰相严嵩不作战争准备，只对兵部尚书丁汝夔说：“士卒力量弱小，难以与俺答争胜，都城是近地，兵败不好

收拾。当令诸将坚守，不要出战。敌寇的目的在掠夺财物，足了自退。”于是诸将互相说道：“有禁令不要出战。”俺答退兵以后，民间皆归罪丁汝夔，皇上下诏将他逮捕。严嵩恐前谋败露，骗丁汝夔说：“莫要害怕，我为你想办法。”丁汝夔信以为真，不自喊冤，被判处死刑。丁汝夔临刑前大呼道：“严嵩害了我！”遂被斩首示众。严嵩的栽赃之险，可见一斑。

58. 布下陷阱 请君入瓮

阴险狡猾的人，常常埋好一个陷阱，然后引诱你主动地走到陷阱里去。

弗兰西斯·培根说：“狡猾又有一术，就是自己说出某种话来，这种话是要别的人学会而应用的，然后，再以此为借口，陷害其人。我知道有两个人在向女王伊利莎白三世争取部长的位置，然而，他们依然交好；并且常常互相商量这事儿。其中的一个说，在王权衰落的时代作一个部长不是一件容易的事。所以，他并不怎么想获得这个位置。那另外的一个立刻学会了这句话，并同他的许多朋友谈论这事，说他在王权衰落的时代没有想做部长的理由。那头一个人抓住了这句话，设法使女王听见。女王一听见：‘王权衰落’这个词儿，大为不悦，从那以后，她再也不听那个人的请求了。”

楚怀王的幸姬郑袖，是有名的阴险人物。有一次，楚怀王得到一个新的美人，极为宠爱。郑袖见状，便摆出一副喜爱新美人的样子。穿的、玩的、用的、住的等等，都随新美人的意愿，其对新美人的喜爱之情，比楚怀王有过之而无不及。怀王说：“妇人侍奉丈夫，是因为喜爱他的姿色；她最嫉妒的，是男人更爱他人。而郑袖知道我喜欢新美人，不但不嫉妒，反而比我还爱这新美人，对我真是忠诚啊！”郑袖知道怀王对自己已经十分相信了，就对新美人说：“大王非常喜欢你。但是，他不愿意看你的鼻子。所以，当你见大王时，应该掩上鼻子。”新美人信以为真，如实去做。怀王很纳闷。问郑袖“她见到我，捂上鼻子做什么？”郑袖听罢，装出一副难以开口的样子。怀王说：“再丑恶的事儿也不要怕。”郑袖说“她好象厌恶闻到大王身上的气味。”怀王听罢，大怒道：“真可恨！”马上命令割去新美人的鼻子。

唐玄宗天宝初年，李林甫当宰相，凡与自己意见不和的人，就加以排斥。当时，李林甫与李适之共同管理政事，李适之性情粗疏直率，有碍李林甫的手脚。因此，李林甫就想了一个办法，堵住他的嘴。

一天，李林甫对李适之说：“开明元年间以前，每年供给守边士卒的粮食、衣服的费用，不过二百万；天宝以后，兵员逐渐增多，每年用一千零二十万匹绢，粮食一百又九十万斛。费用这么多，已经使国库空虚，库存越来越少。如果不想办法开源节流，马上就会财源枯竭，华山有金矿，开采出来可使国家富强。圣上不知道此事，您何不向圣上奏明？”

后来，李适之果然向皇帝说了，皇帝问李林甫。李林甫答道：“我早就知道了，但华山是陛下的根本，王气所在，

开凿它是不吉利的。”皇帝认为李林甫是保护自己，故对李适之说：“今后再奏事，应当先与李林甫商议才是。”李适之从此便束手束脚，再也不敢造次行事。大权尽归李林甫了。

宋朝时，大臣王钦若和丁谓很合不来。因此，丁谓就想办法算计他。王钦若出任河南军监通判，到职后染了病，上表乞求回京都汴梁养息就医。于是，丁谓派人去告诉王钦若说：“皇上很想见您一面，可以马上赶回京师。”王钦若信以为真，即刻出发，带病返回京都。这时，丁谓便以此为口实，放风说：“王钦若擅离职守，没有做臣子的礼节。”还责令御史在他的宅舍就地按问。王钦若诚惶诚恐，伏地请罪。然后，便把他贬为司农卿，分管南京。

59. 虚张声势 暗中夺权

公元690年，武则天称帝，改国号为周，立武氏宗庙，还要立武承嗣等为太子。后经狄仁杰等力争，方才将庐陵王召回，立为太子。但武则天手握大权，不肯还政。在这种情况下，大臣张柬之、崔玄暉、敬暉、桓彦范，袁恕已等人，经苦心谋划，发动宫廷政变，迫使武则天归政太子，是为中宗。

武则天归政中宗之后，武氏的力量并未消灭，武三思因受韦后宠爱，仍然专揽大权，并时刻想清除异己，维持自己

的地位。这时有一个叫郑愔的人谒见武三思，刚见时哭得很是悲哀，继而又哈哈大笑。武三思很奇怪，郑愔说：“我先哀大王将要身死族灭，后喜大王得到了我郑愔呀！大王虽然很中皇上的意，然而，那五个人（指敬暉、张柬之等五人）都握有将相的权力，而且有胆有识，为一般人所不能及。他们白天黑夜都咬牙切齿，恨不得吃您的肉，这是我为大王悲哀的呀！”武三思听了果然十分惶恐，便约郑愔上楼到密室，问自我保全之计。郑愔说：“那些人所以能成为大王的祸患，主要是因为大权操在他们手里。为此，应该虚张声势，给他们封爵，同时，罢免他们的政事。这样，在表面上他们没失去功臣的恩宠，而实际上却被剥夺了权力。权力被剥夺了，让他们生，还是让他们死，这大权不就全操在大王您的手里了么？”武三思深以为然。

从此以后，武三思和韦后天天背后说敬暉等五人的坏话，皇帝也开始讨厌他们。于是，封敬暉为平阳王，桓彦范为扶阳王，张柬之为汉阳王，袁恕已为南阳王、崔玄暉为博陵王。与此同时，行政大权皆为免去，大权重又回到武氏宗族手中。

60. 挑拨离间 坐收渔利

白脸曹操，是中国人熟悉的人物。他善于权变，足智多谋，坏主意也很多。

曹操自幼不务正业，喜欢飞鹰走马，游荡无度。曹操的叔父对曹操的所为，很不满意，屡次提醒曹操的父亲曹嵩，要严加管教。为此，曹操经常受到父亲的责罚。于是，曹操就想了个办法，离间他父亲对他叔父的信任。一天，曹操与叔父在路上相遇，他一头躺在地上，口吐白沫。叔父不禁大吃一惊，连忙问是怎么回事。曹操说：“可能是中了恶风。”叔父信以为真，马上跑去告诉他的父亲。曹操的父亲闻讯赶来，却发现曹操口貌端正，全然没有中风的样子。曹嵩问他说：“你叔叔说你中风了，难道没有这回事吗？”曹操反口说道：“我本来没有中风，只是叔叔不喜欢我，才到你那里说我的坏话。”因此，曹嵩对曹操的叔叔产生了疑心。以后，其叔父再向曹嵩告诉什么事情，曹嵩都不相信。失去了父亲、叔父的管教、监督，曹操变得更加恣意妄为了。

无事生非，挑拨离间，制造事端，从中渔利，是一切阴谋分子的惯用伎俩。

宋朝时，寇准因为澶渊之盟，劳苦功高，宋真宗对他特

别厚爱，寇准本人也很得意。然而，有一个人极为嫉恨，这就是王钦若。

一天，群臣会朝，寇准先退下。真宗目送他，久久地看着他的背影。王钦若乘机进言说：“陛下如此尊敬寇准，那您看他是不是匡扶社稷之臣呢？”皇帝说：“当然是了。”王钦若说：“澶渊一战，陛下不以为耻，反而把它当成寇准的功劳，这是为什么呢？”皇帝不觉愕然惊诧，忙问其中的缘故。王钦若说：“城下之盟，《春秋》以为是奇耻大辱。而陛下为万乘之主，与胡虏订盟于城下，还有比这更耻辱的吗？”皇帝愀然不乐，王钦若又进谗言说：“陛下知道赌博吗？赌博者非把钱赌光不可，常常罄其所有以做为抵押，这就叫做‘孤注一掷’，陛下您成了寇准的‘孤注’了，这是很危险的呀！”

为此，宋真宗逐渐疏远了寇准，罢了他的宰相之职，降为刑部尚书，出任陕州去了。

61. 制造谎言 混淆视听

阴谋和谎言是分不开的，玩弄阴谋的人，常常用谎言达到不可告人的目的。

宋朝要臣蔡京在朝专政日久，公众谴责之声很大。因此，皇帝逐渐讨厌、疏远他。蔡京有个儿子名蔡攸，也很有势力，甚至和蔡京势不两立，互相倾压。又有浅薄无行者在

中间拨弄是非，因此，父子各立门户，视为仇敌。

蔡攸单独住在一所皇帝恩赐的宅第里。一天，他到蔡京那里去，蔡京正在和客人谈话。蔡攸刚进去，就突然地握住父亲的手，做出医生为病人看病的样子，说：“大人的脉势舒缓，一定不太舒服吧？”蔡京一口咬定没有，说：“没有的事。”蔡攸借故说：“宫禁中正好有公事要办，我得走了。”随即告辞而去。

客人将此事清清楚楚地看在眼里了，问蔡京，是怎么回事。蔡京敏锐地觉察到了其中的奥秘，说：“您不明白这是什么意思吗？这个小子想以我有病为由，罢免我呀！”

事实正是如此，蔡攸到皇上面前，大造其谣，说，家父身体欠佳，疲劳过甚，请皇上早做安排。果然，过了数日，蔡京以太师鲁国公的封号退休下野了。

62. 诱惑以美色

美女和金钱，历来是阴谋野心家手里的法宝。

爱美之心，人皆有之。依据领导者的爱美之心，用美色去吸引、耗费他的注意力，使之无暇顾及现实，丢掉理性判断，进而混水摸鱼，捞到好处的办法，向来是一个有用的伎俩。

在中国历史上最富于代表性的例证，恐怕就是勾践的美

人计了。

先秦春秋时期，吴越两国屡次兴兵交战，吴王夫差即位后，兴兵伐越，大获全胜。越王勾践被迫称臣，服了夫差。后经一番卧薪尝胆功夫，才被放归越国。

勾践从吴国脱身之后，抱定灭吴的决心，不惜进贡大批金银财宝，珍玩狗马，目的是使夫差更加骄纵任性，玩物丧志。这还不算，又在国内各个地方选择美女数千人，其中选了两个最漂亮的，一个叫西施，一个叫郑旦。西施尤其美丽。勾践将她们两人养在深宫里，每日教她们唱歌跳舞。歌舞学成后，又给她们穿上用绫罗绸缎做的衣服，坐上帷帘重重的马车，让范蠡大夫把她们奉献给吴王。

吴王见了美人，大喜过望。他把她们安置在姑苏台上，在灵崖上动土修建馆娃宫。又专门为二人造了响屐廊，修了采香径，奢侈华丽，无与伦比。吴王整日陪伴两个美人游玩嬉乐，不理朝政，伍子胥看破了越王勾践的用心，多次向夫差进谏，但夫差为美色所迷，难以摆脱。在此时，越国抓紧时间，发展生产，整顿军备，国力空前强大起来，后来举倾国之兵，攻伐吴国，吴国被灭。

63. 贿赂以财物

用小恩小惠，收买人心，也是阴谋分子的一个伎俩。

春秋时期，宋国的公子鲍有篡位的野心，但又怕国人不拥护自己。于是，就将家中所有的财物都拿出来，发放给平民百姓，以此换取国人的支持。他规定：七十岁以上的老者，每人每月发给五匹丝帛。有一技之长的人都招来门下安排工作。遇上荒年，拿出仓库的粮食救饥民。他的母亲襄夫人为此拿出宫中所有的积蓄，从旁佐助。宋国的百姓欢呼雀跃，都愿拥戴公子鲍为国君。

有一天，宋昭公外出打猎，公子鲍乘机发动宫廷政变，篡夺了君位。晋国率领诸侯来讨伐他，只因为他受到百姓的爱戴，作为霸主的晋国也无可奈何，只得定了他的君位而还。

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

```
{
  "filename": "XzEwMjcyMDQ0LnppcA==",
  "filename_decoded": "_10272044.zip",
  "filesize": 9274768,
  "md5": "b7a5fe187bc6ab7804333fdf1726d75c",
  "header_md5": "a7305626752dbac5b00ed266874d0b91",
  "sha1": "29f44f84c73f9b23267071290c03588535c31b44",
  "sha256": "0a59bb8c17d30c2c81f800e2f97cc3ca5d63b7fb0a0799081cdb5babf414a5b7",
  "crc32": 1832452791,
  "zip_password": "wcpfxk&^TDwcpfxk",
  "uncompressed_size": 9498091,
  "pdg_dir_name": "",
  "pdg_main_pages_found": 157,
  "pdg_main_pages_max": 157,
  "total_pages": 163,
  "total_pixels": 636684606,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}
```