跟我学当好领导丛书

执掌权力

——跟我学领导用权

主编　周振林　李春林

Zhi zhangquanli



LEADERS

图书馆
.3

中国经济出版社

跟我学当好领导丛书

执掌权力

——跟我学领导用权

主　编　周振林　李春林
副主编　刘金凤　熊建春
　　杨　娟

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

执掌权力:跟我学领导用权/周振林主编 . - 北京:中国经济出版社,2001.1
ISBN 7-5017-5129-3

Ⅰ.执… Ⅱ.周… Ⅲ.领导学 Ⅳ.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83218 号

责任编辑:王连英(68353496)
封面设计:侯 明

跟我学当好领导丛书
执掌权力
——跟我学领导用权
主编 周振林 李春林
*
中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)
邮编:100037
北京市地矿印刷厂印刷 新华书店经销
开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11 282 千字
2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷
印数:1—5000
ISBN 7-5017-5129-3/Z·727
定价:24.80 元

“我”是谁？跟“我”学什么？

——写在“跟我学当好领导丛书”出版之际

周振林

“我”是谁？在此专指古今中外政坛高手。

跟“我”学什么？就是跟这些政坛高手学当“官”的诀窍和门道。

借鉴他人，启迪自己，走好仕途，有成事业，适应党和人民的需要——这就是我们写作这套丛书的目的。

“跟我学当好领导丛书”是我主持的第五套领导艺术类丛书，是我们这个学术共同体十几年来研究工作的又一阶段性成果。

领导科学案例研究，应该是领导科学研究的重要方面。我们知道，在西方发达国家对案例的研究和教学是极为重视的。著名的哈佛大学就把案例作为其重要教学内容。在我国，对于领导科学的研究，应当说近 20 年来卓有成效。但是案例研究和教学，无疑仍是明显缺腿和薄弱环节，需要在这方面给予关注，倾注力量。

开发和研究领导科学案例，是我几年前就有的想法和打

算。然而，由于其他研究项目在身，一直拖到今天，我们才把这套领导科学案例丛书真正奉献给广大读者和社会。

这套丛书以案例为依托，用事实说话，用点评深化，力求用形象的、有趣的方法向广大领导者阐明道理、提供方法。任何社会，在当时往往是暧昧的，良莠难辨。然而，一旦成为历史，沉寂下来，回头再看，情景就会大不一样：哗众取宠的东西沉没了，货真价实的东西显露了。这就是历史的积淀和淘汰。这套丛书择取古今中外历史上政坛高手精采案例，加以精心评析，既重理论，更有典故和事例，我们希冀以此给广大读者带来阅读方便和浓厚兴趣。

“跟我学当好领导丛书”，作为一套案例加点评的丛书，点评部分为我们新作；案例部分带有资料性质，绝大部分为我们有关人员自己编写，也有一部分借鉴了他人成果。在此表示衷心谢意！同时，这些年由于我的体力精力都大不如以前，这套丛书的许多工作都是其他同志做的。尤其是穆文荣、孔繁娟二位同志，更是承担了大量的具体工作。我在很大程度上只是起了策划、组织和指导的作用。在此特加说明。

过去我们推出的几套领导艺术类丛书，承蒙读者喜爱，都已连续再版，在此我们对广大读者表示衷心谢意！同时，也有一些同仁直接给我来信或通过出版社找我寻求合作。对此我们表示欢迎！我一直在从事领导科学的研究工作。**目前，我正在主持出版社交办的另一较大项目，欢迎有志者共同促成这项工作。我的联系地址：哈尔滨市南岗区清滨路 74 号；单位：《理论探讨》编辑部；邮编：150080；寻呼：(0451)95815 呼 2113**

目　录

用权德为先

○不计前嫌　着眼未来

——"剿共"总司令傅作义当上水利部长 …… (1)

○浇灌心田　学子归心

——建国初期知识分子何以竞相归国 …… (6)

○"使他感到自己重要"

——玛丽·凯的人才激励术 …… (10)

大权独掌

○"权力就是权力!"

——"铁娘子"就是如此之坚硬 …… (15)

○"出现失误为什么能怪我呢?"

——乐池门客揭示的大道理 …… (20)

○"紧握手中权"　不容人分享

——威廉·巴蕾大权独揽、惟我独尊 …… (24)

○掌权不妨"独"一点

——堤义明是怎样把西武变成"企业帝国"的 …… (29)

注重影响权(一)

○西花厅院门没有"拱顶"

——从我做起才能树起威信 …… (38)
○塑造诚实　才能征服人心
——科拉松以诚取信树形象 …… (42)
○"让人感到敬畏而并非喜爱"
——李光耀注重运用影响权 …… (48)
注重影响权(二)
○树立威望要抓住时机
——撒切尔夫人何以渡过政治难关 …… (57)
○君子恋权　取之有道
——戴高乐影响国民谋略 …… (62)
○把清醒留给自己　把糊涂甩给他人
——晏婴从政的明智 …… (68)
运用奖惩权
○赏小罚大:这招厉害!
——刘邦是怎样运用奖惩权的 …… (74)
○"赏要赏得你眼红,罚要罚得你心跳"!
——曾国藩是怎样运用奖惩权的 …… (79)
○又奖又罚　"二柄"配合
——王厂长巧用奖惩权 …… (84)
○用奖罚造就的"松下精神"
——日本松下电器公司的妙法 …… (87)
用权度时势(一)
○善于抓住机遇推销自我

——罗伯斯庇尔审时度势活用关系 …… (90)
○不要被他人左右
——林肯的审时度势、自主当政…… (98)
○当官要顺应大势
——英国女王的“人民化”计划…… (104)
用权度时势(二)
○以静制动可以不战而胜
——英迪拉的战略思想高明在哪里…… (111)
○不能逆社会潮流而动
——现代大独裁者博卡萨权倾身死…… (117)
分权制衡
○对权重者进行分权
——齐桓公为何使鲍叔牙等与管仲同列…… (124)
○分权与集权一样要科学
——松下电器公司灵活运用“事业部制”…… (128)
授权分身
○“我给你权力!”
——马岛战争中英国军政要人的层层授权…… (133)
○授权要坚定
——魏文侯用乐羊而不疑破敌国…… (138)
○授权要郑重
——刘邦筑坛拜韩信为大将…… (143)
○授权莫“掣肘”

——从两个小故事看任人 …… (146)
○不善于授权的恶果
——拿破仑兵败滑铁卢应记取的教训 …… (150)

权力平衡

○妥协折衷　善施平衡
——伊丽莎白的高超用权艺术 …… (155)
○职、责、权分离带来的后果
——马文为何辞职 …… (165)
○“权力失衡”　危机丛生
——齐奥塞斯库政权倒台的重要原因 …… (170)

权力控制

○当心被下属糊弄
——安徽省某县造假蒙总理 …… (175)
○“我对他授权太多了!”
——宏碁董事长授权不当的教训 …… (178)
○“授予全权,就会使我无能为力”
——基辛格何以拒绝被授予全权 …… (183)

权力共享

○让下属享有自主权
——三个案例折射出的管理道理 …… (187)
○打掉看守心理
——柯达公司放松控制增进活力 …… (193)
○“民主”就是让民做主

——边区时期"精兵简政"提案受重视始末…… (199)

用权防"猛"

○步步为营　逼"死"对手

——克林顿是怎样当上总统的…… (203)

○用权切莫过"猛"

——猛张飞何以被部下所杀…… (209)

○血案引发的思考

——著名女企业家被杀追击…… (214)

用权防"独"

○"台风计划"何以破产

——专制独裁者希特勒的必然下场…… (219)

○铁腕统治　负效彰显

——大众公司独裁者皮埃切用权误区…… (223)

学会"怀柔"

○让下属觉得他在"领导"上级

——林肯的错位领导艺术…… (229)

○做诚诚君子

——羊祜的"怀柔"艺术…… (234)

正职与副职

○组合要优化合理

——鲁登道夫与兴登堡的"珠连璧合"…… (240)

○正职怎样使用副职

——宓子贱治理亶父的启示…… (245)

04504

○居其位要知其任

——陈平当副职的非凡智慧 …… (248)

政坛高手用权举要(一)

○警告擅自用权者

——列宁怎样用权 …… (251)

○找准解决问题的切入口

——邓小平为国家和人民用权艺术 …… (256)

○大处着眼　小处下手

——曾国藩用权艺术 …… (264)

○让下属"叫苦连天"

——撒切尔夫人用权艺术 …… (268)

政坛高手用权举要(二)

○"先下手为强,后下手遭殃"

——李世民的权力角逐艺术 …… (272)

○用权要有胆略

——田穰苴恩威并施树权威 …… (277)

○权力无为妙用

——楚庄王假借声色为哪般 …… (283)

权坛防奸(一)

○卖命效忠向上爬

——全斗焕玩弄权术当上总统 …… (286)

○口比蜜甜　心比墨黑

——秦桧玩弄的"捧杀"术 …… (294)

○两面三刀　谋权扩军
——阎锡山建立“独立王国”、“当土皇帝”秘诀 …（299）
权坛防奸（二）
○暗算胜过自己的人
——庞涓谋害孙膑析要……（304）
○满口“宏论”　满肚龌龊
——蒋介石发迹计谋……（309）
○善搞小动作　难成大气候
——蒋介石是怎样弄权的……（314）
○残忍而善矫饰
——隋炀帝把自己推往死亡深渊……（319）
后　记
“跟我学当好领导丛书”书目内容简介
“实用领导艺术丛书”书目内容简介（1）、（2）

用权德为先

不计前嫌　着眼未来

——“剿共”总司令傅作义当上水利部长

傅作义是国民党的高级将领。曾任张家口绥靖公署主任兼察哈尔省主席和华北“剿共”总司令进驻北平。天津解放后，傅作义基于爱祖国、爱民族的热忱，以保护北平200万人民的生命财产和古都文物为重，于1949年1月接受了中国共产党关于和平解放北平的条件。

1949年2月22日，毛泽东在西柏坡接见了傅作义。傅作义紧紧握住毛泽东的手，第一句话就说：“我有罪！”毛泽东却对他说：“你有功！谢谢你，你做了一件大好事。人民是永远不会忘掉你的！”又对他说，北平和平解放最好，你这是为人民做了一件大好事。假如说，你过去有过错的话，那么现在功过权衡，还是功大于过，也是有功人员。不久，我们也要到北平去。将来咱们可以更好地合作，建设我们国家。我们到北平以后，就要召集民主党派、人民团体、无党派人士、各少数民族和华侨等各个方面的代表人物开会，成立中华人民共和国政

府。你可以被邀请参加会议，你有功，也有代表性。

毛泽东的一席话，使积聚在傅作义心头的疑虑顿时冰消雪化。他当面向毛泽东表示，他回北平以后，一定向部下传达毛主席和其他中央首长的指教和关心，一定要做好部队和平改编工作。并表示他个人无条件地服从毛主席和党中央的决定，叫他做任何工作，他保证把工作做好。在他有生之年，做一些对人民有益的事情，也好弥补他过去的错。

最后，毛泽东又问傅作义想做什么工作。傅作义回答说："我想，我不能在军队工作了，最好让我回到黄河河套一带去做点水利建设方面的工作。"毛泽东却说："你对水利感兴趣？黄河河套水利工作面太小，将来你可当水利部长么！那不是更能发挥作用吗？"

这次谈话使傅作义精神为之一振，更坚定了走革命道路的决心。毛泽东对傅作义给予了极大的信任，1949 年 8 月，绥远的和平起义遇到严重困难时，请他赴绥远解决此事。他没有辜负毛泽东的信任，经过一个月的激烈斗争，如期实现了绥远和平起义。9 月 22 日，傅作义回到北平，在第一届政协会议上作了充满爱国激情的讲话。后来，毛泽东又多次在共产党员和群众中替傅作义做工作，给予他信任和关怀，解放初期正式给他的职位便有第一届全国政协委员、中央人民政府委员、政务院水利部部长、绥远军区司令员等七项。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

不计前嫌,着眼未来,这是毛泽东在对国民党高级将领傅作义的安排使用上的一种豁达态度,也体现了他作为共产党领袖的宽广胸怀和他过人的气魄和胆识。傅作义本是国民党的高级将领,1949 年 1 月,他接受了中国共产党关于和平解放北平的条件,使北平没有经过一枪一炮就得以解放。这无论对于国共两军,还是对于北平人民,乃至古都文物,都是一件大好事。面对这样一个既有过又有功的人,如何安排使用,体现了领导者的艺术和水平。毛泽东在这个问题上高瞻远瞩,他在同傅作义的谈话中,首先肯定了傅作义的起义之举是对人民做了一件大好事,是有功的,而且是功大于过,接着又邀请傅作义参加中华人民共和国成立大会,并根据傅作义想做点水利建设方面的工作这一愿望,准备安排他作水利部部长。毛泽东的一席话,不仅解开了傅作义心中的疑团,而且坚定了他走革命道路的决心,更调动了他的积极性,使他在后来的绥远和平解放进程中发挥了重要作用,再一次为革命立了功。可见,毛泽

东在用人问题上善于分清功过，着眼未来，他对于国民党将领能够不计前嫌，豁达大度，特别是对傅作义这样功大于过的人更是肝胆相照，对他充分信任并委以重任。这样，既发挥了他的作用，也产生了深远的政治影响。由此表现出毛泽东的胸怀和远见。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不分功过，不辨是非，赏罚不当的现象在现实领导工作中依然存在。有的领导者在选人用人时，不能辩证地、全面地、历史地看待人的短和长，缺点和过失。他们过分地追求完人，只要历史上有过一点问题，或者曾经犯过错误，即使再有才也不予任用。其实，现实中完美无缺的人是不存在的。一个人。在一生中难免犯错误，但只要是非本质的错误，并且渴求悔改，就一定要给他们改正错误的机会，特别是对那些犯过错误又立过功的人，一定要分清功过是非，做出正确的评价，要有功则赏，否则，必然打击这些人的工作热情和积极性。然而，有些领导者却做不到这一点，特别是一些心胸狭窄、目光短浅的领导者，往往揪住别人的错误不放，使得这些犯过错误的人，失去了对未来工作和生活的信心，甚至破罐子破摔，这无论对于人才的成长，还是对于领导工作都是极其有害的。此外，也有个别领导者出于个人恩怨和私利，对组织中的人有功不赏、有过不罚，甚至无功而赏、无过而罚，这势必造成组织的混乱状态，给各项事业带来损害。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

毛泽东不计前嫌，着眼未来，对国民党高级将领傅作义委

以重任，这既体现了毛泽东的胸怀和用人的胆识，也给我们的现实领导者以很大的启示，那就是必须坚持全面的、历史的、发展的观点，坚持辩证的观点去看待一个人，识别和考察一个人。在识别干部的问题上，毛泽东早就说过："必须善于识别干部，不但要看干部的一时一事，而且要看干部的全面历史和全部工作，这是识别干部的重要方法。"因此，作为一个领导者，一定要历史地看人，即不但看他的一时一事，而且要看他的全部历史和全部工作。要全面地看人，即不但要看他的过去和现在，而且要看他的将来，不仅要看他的德和才，还要看他的阅历、体魄和性格。要辩证地看人，即对人对事要做历史的分析，全面的衡量，要看主流、看大节、看发展。

浇灌心田　学子归心

——建国初期知识分子何以竞相归国

钱学森是世界著名的火箭专家，曾在美国加利福尼亚州理工学院任教授。新中国成立以后，他怀着一颗赤子之心和对新中国的向往，迫切要求回国为祖国人民效力，但却受到了美国政府的阻挠。他们一想到钱学森这样一位洲际导弹专家将在已由共产党执政的中国工作，便不寒而栗。美国的海军部长丹金波尔说过："我宁可把这家伙枪毙了，也不能让他离开美国。无论在哪里，他都抵得了五个师！"因此，从 1950 年提出回国申请时起，钱学森就被软禁起来，时间长达五年之久。

1955 年，钱学森向祖国发出恳请中国政府出面干预的信，这封信迅速转到周恩来手中。

新中国建立以后，共产党接收下来的是被帝国主义、封建主义和官僚资本主义弄得贫困不堪，被几十年战争折磨得遍体疮痍的烂摊子。要在这样一个"烂摊子"上，在尽可能短的时间里建设一个繁荣富强的新中国，对钱学森这样的科技人才是多么需要，又是多么难得啊！周恩来接到这封信后，立即做出了部署，他指示在日内瓦举行中美大使级会谈的王炳南通知美方："中国按照法律程序，提前释放 11 名美国飞行员。

希望美国也会有相应的表示!"从而掌握了主动权。王炳南又向美方代表递交了一份在美华人的侨民名单,并要求美方尽快取消对包括钱学森在内的中国侨民的扣留。起初美方还想抵赖,说钱学森不愿回国,王炳南亮出钱学森的信件,予以驳斥,使美方无言以对,不得不解除对钱学森长达五年的禁令,允许其离开美国。就这样,在周恩来的亲切关怀和直接安排下,钱学森全家于1955年9月17日回到祖国。

几年之后,周恩来在一次会上谈到持续15年之久的日内瓦会议时说:"日内瓦中美大使级会谈至今虽然没有取得实质性成果,但我们毕竟就两国侨民问题进行了具体的建设性的接触,我们要回了一个钱学森,单就这件事来说,会谈也是值得的。"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

"宁可把这家伙枪毙了,也不能让他离开美国。他的威力抵得了五个师!"美国政府对钱学森的态度,无疑反映出两个问题:一是人才的极端性,即人才的价值、人才的作用是无法估量的,因而,拥有人才的意义之巨大也是无法估量的;二是不可得之则毁之的险恶用心。50年代初,美国对刚刚成立的新中国实行了全面的封锁,他们当然不愿意看到新中国的强大,不愿意

看到像钱学森这样的导弹专家回到祖国、建设祖国这一事实，因而，极力阻挠，甚至意欲毁之。周恩来总理敏锐地意识到这两个问题，同时，他还深刻地认识到，要在较短的时间内，建设起一个繁荣富强的新中国。像钱学森这样的科技人才不仅是难得的，而且是必须的。周总理从国家的需要这一高度出发考虑这一问题，于是，亲自做出部署，通过中美大使级会谈妥善地解决了钱学森的归国问题，周总理的人才观念为我们做出了榜样。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

随着经济、科技的发展，世界各国对人才的竞争日趋激烈，然而，我们的一些领导者却还在犯着官僚主义的错误，还在做着浪费人力资源，轻视、忽视人才的蠢行。一些领导者目光短浅，说话办事一切从自身利益出发，不考虑集体利益和国家利益。大搞任人唯亲、任人唯派；有的领导者心胸狭窄，生怕部下超过自己，因此对人才采取压制、排挤、打击等手段，不让其有位、不让其有为、不让其出头；还有的领导者缺乏荐才之德和用才之胆，不愿举荐，不敢用才，瞻前顾后，畏手畏脚。试想，如果我们的领导者都是这样，那么人才靠谁来发现？国家靠谁来建设？四化大业靠谁来完成？“强国之梦”岂不真的成了梦想？

(三)通过案例应该吸取的经验教训

周恩来总理爱才、护才之举给了我们很大启示。当今世界已经进入了知识经济时代，世界各国都把知识和人才看作是最宝贵的财富，都千方百计获取知识，争夺人才。我们国家

当前正处在一个继往开来的新的历史时期，要想把我们国家建设成一个繁荣富强的社会主义新中国，要想屹立于世界强国之林，要想彻底摆脱发达国家的欺凌和束缚，就必须发展经济，而这靠的是知识和人才。我们呼唤知识、呼唤人才，首先就要尊重知识、尊重人才，要从国家这个大局出发去举才、荐才，保护人才。只有让这种观念深入到每一个国民特别是领导干部心中，我们才会拥有更多的人才。

“使他感到自己重要”

——玛丽·凯的人才激励术

美国著名的企业家玛丽·凯在总结自己成功经验时曾说：“尽管在其他人看来，玛丽·凯的成功是个谜，但在我看来，它并不神秘。”这种看来神秘其实并不神秘的力量就来自玛丽·凯称之为的“使他感到他重要”的激励艺术。她说：“你要是使一个人感到他重要，他就会欣喜若狂，就会发出冲天干劲，小猫就会变成大老虎。”那么玛丽·凯是怎样“使他感到他重要”的呢？

尊重。玛丽·凯作为一个生活阅历十分丰富的女人，她对人的尊重是无微不至的。这首先表现在尊重人格的平等待人。在玛丽·凯的公司，任何领导人的办公室都不悬挂标示头衔的牌子，对所有的领导人都直呼其名而不称职务。其次表现在尊重人的自尊，哪怕是对于一个犯有过失的人。她采取两种基本批评方式。一种是对事不对人，另一种是别具一格的“表扬—批评—表扬”的玛丽·凯批评公式：“在批评前，先设法表扬一番。在批评后，再设法表扬一番，力争用一种友好的气氛结束谈话。”再次表现在尊重人的价值。玛丽·凯以“人们会支持自己帮助建立的东西”这句话作为自己的座右铭，让职员参与决策，并提出要求和方案，这样他们就会把改革作为自

己的事情，推行起来就会顺利得多。

称赞。玛丽·凯有一个宗旨：切不要忘记称赞别人！在她看来，即使最普通最一般的人，他们身上也总会有值得称赞的地方。如一个虽然没有显著成就的人，但他上班很准时，这就可以称赞。

表扬。在一般人看来，表扬无非是在会上提提而已。但玛丽·凯做来却远远不止于此。1983 年，玛丽·凯的化妆品公司的销售额突破了 3 亿元，销售主任们立下了汗马功劳。当人们走进总部大楼，映入眼帘的是一张张比销售主任本人还要大的大照片！为了表扬有功之臣，公司创办了一个月刊，这个月刊的刊名就叫《表扬》。

奖励。玛丽·凯之所以能够激励人，也在于她大张旗鼓表扬的同时进行重大的物质奖励。玛丽·凯用价值高昂的奖品奖励职员对公司的巨大贡献，从而极大地唤起了人们的荣誉感和自豪感。对于最有贡献的销售主任，她奖给他们卡迪拉克牌粉红色汽车，这在当时美国是最豪华最昂贵的。而车主人都把获奖汽车看作是人生价值的象征，把它视为“带轮子的奖杯”而精心呵护。

玛丽·凯正是通过这些方式来告诉雇员：他们对公司多么重要，从而极大地激发了雇员的士气，使他们取得了一次又一次的胜利。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

激励组织成员努力积极工作,是组织及其领导者的主要职责之一。聪明的领导者深知:自己的能力不管有多大,远景描绘的多么宏伟完整,最终都是要通过下属的努力才能将其转化为现实,因此他们时刻注意研究和运用激励手段去调动下属的潜能,使其为组织发展贡献力量。所以,能否有效地运用激励手段,不仅影响每一个成员的积极性,也决定组织的效能。玛·丽凯激励术选择的是"使他感到他重要"。不论是称赞、尊重还是奖励,都让员工感到:我是组织的重要一员,我对公司多么重要,组织对我给予的期望和厚爱越多,我就越应加倍的工作。在使下属自我尊重得到满足的同时,玛丽·凯也适当的配以物质激励手段,从而使"让他觉得他重要"不仅体现在心理上的认同,也在实际工作中得以体现,这种从里到外满足感,使玛丽·凯的公司迅速发展壮大。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导活动中,激励作用很明显,但运用起来也是很困难的问题。有的领导者主观上也想

在组织上形成良好的氛围，但由于方法不当，而没有收到好的效果；也有的领导者激励手段单调，简单的认为只有物质激励才能产生积极性，而忽略了精神上的满足，这种方法可能会在一时奏效，但满足感很快就会消失，不从根本上解决问题；还有的领导者把激励看成是资本家的虚伪做法，不屑一顾，觉得我们社会主义国家不需要这一套，结果在实际领导工作中排斥激励，只关注规范和制度，而不注意从情感和社会价值上去满足下属。以上种种做法都影响了下属积极性的发挥，领导者对此时要进行反思。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

领导者要充分地认识到，对人才的有效激励，不仅可以为人才创造良好的环境，为组织多创财富，更表现在留住和吸引人才。许多事实都证明，有效的激励可以把本组织需要的人才吸引过来，并保证长期为本组织服务。我们认为，一个组织如果没有大量的并踏踏实实地为它服务的有才能的人，就不能生存和发展，就不能在高度竞争的社会中立足。现在许多部门也正通过各种激励措施吸引有用的人才，高薪聘请、破格晋升、委以重任，所收到的良好效果都说明激励的重要性。放弃激励，既失去了组织进一步发展的动力，也难免要在激烈的竞争中处于失败的地位。

（四）学习案例应该防止的偏差

我们学习案例，关注激励，但一定要从我们国家的实际情况出发，既要考虑我们处在社会主义的初级阶段，生产力水平低，生活水平不高，物质奖励手段是必要的。但更要考虑我们

的传统道德习惯，把个人的需要和满足同组织社会的发展结合起来，创造一种共同的需求，对下属的合理建议和批评要及时给予肯定的评价，多采用民主管理的方式来调动积极性。运用好多种激励手段并采取有力的措施，使激励发挥应有的作用。

大权独掌

“权力就是权力！”

——“铁娘子”就是如此之坚硬

1981年是撒切尔夫人执政的第三个年头。在这一年里，女首相的日子是颇不好过的。令人头痛的是北爱尔兰问题，尤其是桑兹等人的狱中绝食，使她受着巨大的国内外压力。

这年3月1日早晨，关在监狱里的爱尔兰共和军成员博比·桑兹等四人宣布绝食。桑兹是北爱尔兰人，天主教徒，早年参加爱尔兰共和军，主张北爱尔兰脱离英国和爱尔兰共和国合并，他因多次进行暴力活动而被捕入狱，并被判处14年徒刑。桑兹绝食的目的是要求政府给予被关押的700名共和军以“政治犯待遇”。撒切尔夫人坚决拒绝了这些要求，认为桑兹等人杀人放火，是刑事犯罪分子，无权享受政治犯待遇。

但是桑兹的绝食得到北爱尔兰天主教徒的同情支持。4月10日，在北爱尔兰一个以罗马天主教徒为主体的选区补缺选举中，桑兹当选为英国下院议员。英国议会未能及时阻止这一行动，当选的桑兹对外界发表了讲话，宣布要以绝食为武

器斗争到底,不成功就成仁。这一事件立即引起了国际上的广泛注意,爱尔兰共和国的议员、美国的议员,罗马教皇的特使、欧洲人权委员会和国际红十字会的代表,相继来到英国为桑兹说情,但撒切尔夫人一一给以回绝。

4月20日,即绝食的第50天,桑兹的健康情况急剧恶化。爱尔兰共和军成员劫持并焚毁汽车,袭击警察,扬言一旦桑兹去世,他们就要发动全面进攻。这时正在国外访问的撒切尔夫人对此反应十分冷漠,她说:"他们既然自愿求死,那就让他们死吧。当局尊重其个人的意愿,但所提要求,一概不能接受。"

5月5日,27岁的桑兹在持续绝食66天之后死去。死讯传到各地,立刻爆发了烧房屋、毁汽车、袭击警察等暴力事件。监狱中的共和军成员有70人扬言要集体绝食,以示对桑兹的悼念,并给英政府施加更强大的压力。但撒切尔夫人心坚如铁,毫无妥协之意。她声称对共和军囚犯让步就是给他们"颁布屠杀无辜的许可证"。宣布今后不管有多少人绝食,"政府永远不会给共和军犯人以政治犯待遇"。

桑兹的死讯和撒切尔夫人的强硬,在国际上引起强烈反响。爱尔兰、美、法、希、葡、挪威和澳大利亚等国发生了不同规模的抗议活动。撒切尔夫人顽强地忍受着这一切,在政治犯问题上寸步不让。死去的绝食者不断增多,暴力活动在北爱尔兰此起彼伏。但是,不管情势多么严重,不论国内外的压力有多大,撒切尔夫人却依然故我,毫不退却。1981年10月3日,绝食者们经过七个月的斗争,死了10名同伴,终于宣布

停止绝食。至此，撒切尔夫人不妥协的态度经受住了考验，又一次以胜利者的姿态出现在世人面前。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

老子早就教导人们：邦之利器不可示人。权力的妙用在于“引而不发”。但是，在必要时领导者必须果断行使强制权，而且用权一定要坚决。令不行、禁不止，权力就不存在了。撒切尔夫人可谓深谙用权之三昧了。她在爱尔兰问题和共和军绝食事件上的强硬态度，显示了她作为“铁娘子”坚强个性和高超的用权技巧。姑且不论这件事本身的意义是否积极，其结果是否过于残酷，就撒切尔夫人在面对各方面强大压力而不屈不挠、坚决行使强制权这一点来说，对今天的领导者是有一定启发意义的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不敢坚决地行使强制权，是许多领导者常犯的毛病。在领导活动中，总有那么一些领导者或者出于恐惧，或者碍于情面，或者受亲情的困扰，等等，往往缺乏撒切尔夫人那种勇气和魄力。特别是在面对各方面强大压力下，很少有能够坚定不移地行使强制权的。但如果在这个

时候放弃了强制权，也就约等于丧失了权力。而如果他是对恶势力放弃使用强制权，实际上就等于在纵容这种恶势力的泛滥。一旦发生这种情况，邪气就会上升，正义和光明就不复存在。

有的时候，领导者做出让步，并不是由于畏惧，而是出于善良的动机或某种同情心。但这样做的结果恰恰是害人害己更害事业。自然，善良和同情心都是应当有的，但一定是在对方完全屈服，风波过去之后，而不是在这之前。那种片面施"仁政"者当引以为戒。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

撒切尔夫人在处理组织冲突上的"胆小鬼"对策中贯彻了"拼到底"的态度，由此使她获得了"铁娘子"的称誉。她那种认准目标就坚定地走下去的勇气和胆识是值得人们学习的。

本案例给我们提供了以下一些经验：一是作为领导人一定要像撒切尔夫人那样坚持原则，并为捍卫自己的原则立场而坚决地使用权力。即使遇到再大的挑战和风险也要坚持到底。二是作为领导人一定要有坚强的意志，要能够承受得起各种非议和压力，要有一种只要还有一口气就要拼到底的英雄气概。狭路相逢勇者胜，领导者用权也是如此，成功与否全在最后的一坚持。撒切尔夫人的成功再次证明了这一点。三是作为领导者一定要通过运用权力树立自己的良好形象，展现出独特的性格魅力。当撒切尔夫人以"铁娘子"而著称于世时，她的勇气和胆识也就为人们普遍接受了。可想而知，面对一个"铁娘子"，有谁还敢肆意妄为呢？

(四)学习案例应该防止的偏差

用权固然要严猛,但也不能不分青红皂白一概使用强权,更不一定始终强硬到底。像撒切尔夫人处理爱尔兰共和军绝食事件,实际上是基本没有什么退路。由于情势所迫,再加上撒切尔夫人独特的个性,也许还有她执意要当一个比男子汉还要更有男子气的"铁娘子",所以,她所采取的对策也就自然非同一般了。如果离开了特定的情境和领导人的非凡个性,简单地采取"铁娘子"的态度,也有许多行不通的时候。在通常情况下用权还是刚柔相济一点好。

“出现失误为什么能怪我呢?”

——乐池门客揭示的大道理

中山国相国乐池,奉命带领百驾车出使赵国。为了管好队伍,他便在门客中选出一个能干的人带队。走到半路车队不听指挥乱了队形,于是,乐池责难那个门客说:“我认为你是个有才能的人,所以叫你来领队,为什么弄得半路上就乱了阵脚?”那门客回答说:“你不懂管理技术,要管好队伍,就要有职权,能根据各人的表现对他实行必要的奖惩。我现在是下等门客,你没有授给我这方面的职权,出现失误为什么要怪我呢?”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

领导者所拥有的职务权力,是其实施领导的重要基础和前提。本案例所揭示的就是这样一个道理。中山国相国乐池知道选能干的人来指挥车队,这是他的高明之处,但由于他忽略了授予那个门客一定的职权,因而难免会产生失误。

对职务权力的重要性，古今中外的政治家、思想家都有许多精辟的论述。我国古代的韩非子就深刻地指出："民者固服于势，势诚易服人"(《五蠹》)，意思是说，民众本来就屈服于权势，而权势也确实容易来制服老百姓。韩非所说的权势，也就是现代领导和管理学中所讲的职务权力。为了说明权势的威力，韩非子还用孔子和鲁哀公作例子。他说："鲁哀公，下主也……仲尼反为臣，而哀公顾为君。仲尼非怀其义，服其势也。"(《五蠹》)仲尼，即孔子。孔子虽然是圣人，但在鲁国反而当了臣子，而鲁哀公虽然是个低能儿，却反而当了君主。孔子在鲁国当臣子，并不是被鲁哀公的仁义道德所感化，而是屈服于他的权势。

美国社会学家托马斯·戴伊说得好，"权力是社会体制中职位的标志。"(托马斯·戴伊：《谁掌管美国》，世界知识出版社1980年版，10页)在通常情况下，离开了职务权力，领导能力和作用的发挥就要大打折扣，这是古今中外一切领导和管理工作中最基本的道理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当今，在认识职务权力的重要性方面存在着两种片面性。一种观点认为，职务权力极端重要，没有职务权力就无法进行领导和管理；另一种观点认为，职务权力并不那么重要，领导者完全可以凭借个人影响力进行领导。应当说，职务权力是重要的，它是实施领导和管理的重要的不可或缺的基础和前提条件，但大量事实表明，光有职务权力还不足以实施有效的领导，只有把职务权力和领导者品格、学识、智慧、能力等方面形成的个人影响力结合起来才能卓有成效地进行领导。

在领导和管理实践中，一些身居高位的领导者往往犯有中山国相国乐池所犯的错误，他们一方面给副职或者下属布置许多工作任务，要求他们如何如何做好工作，另一方面又总是倾向于大权独揽，不给这些“负责人”相应的权力，结果必然使这些所谓的“负责人”难负其责、难有作为。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

职务权力是重要的领导资源，在金子塔式组织和等级森严的传统社会中尤其如此。因此，作为领导者要认识到取得职务权力的重要性和必要性，主动地争取领导权。本案例中那个门客所犯的错误在于，他既已深知职务权力的重要性，却没有主动要求乐池授权给他。如果我们把这个门客的所作所为与大名鼎鼎的管仲相比，就可以看出其中的问题了。

辅佐齐桓公成为“春秋五霸”中第一个霸主的管仲，是我国古代著名的政治家。孔子对他多有赞赏之辞。但是，就是这个管仲，在受到齐桓公委任治理齐国时，特地要了三种权力。第一，要能“临责”，就是要有管理达官贵族的职权；第二，要能“使富”，就是能够管理经济；第三，要能“制近”，即对王公贵戚的制裁权。因此，齐桓公封管仲为上卿，并把齐国的税收大权交给了管仲，还尊称管仲为“仲父”，以示信任。于是，齐国大治，称霸天下。

管仲的所作所为与乐池门客所讲的道理，给人们留下了许多深刻的教益。

(四)学习案例应该防止的偏差

在领导活动中强调职务权力的重要性，并不是鼓吹有权

就有一切，而是为了引导人们正确认识权力，积极争取权力，正确行使权力。在学习本案例时，要努力避免的偏差是过分迷信职务权力，把职务权力看成是领导和管理的惟一的前提条件。实际上，一个领导者能否实施有效的领导，在很大程度上还取决于领导者的个人品格、能力等许多非权力因素。大胆行使职务权力固然可能产生一呼百应的领导效果，但一味地使用职务权力，过分的强制，往往会遭到人们的反对和抵制。这样的领导基础显然不会稳固。作为领导者最明智的做法是不要过分依赖职务权力，更不要到处炫耀这种权力，而应当把这种权力作为实施领导的后盾，在此基础上，充分发挥自己的非权力影响力。只有把这两者紧密结合起来，才能收到预期的领导效果。

“紧握手中权” 不容人分享

——威廉·巴蕾大权独揽、惟我独尊

在现代组织中，年过六十的人大都会面临退休这一不可抗拒的事实，对于领导者而言，当然还要面临权力的移交。然而，在度过了二三十年大权在握叱咤风云的生涯后，许多领导者很难冷静地面对后起之秀的冲击，更无法坦然地放弃手中的权力。前任哥伦比亚广播公司董事长兼最高执行主管威廉·巴蕾就是典型一例。

1946年，45岁的威廉·巴蕾当上了前哥伦比亚广播公司(CBS)的董事长兼最高执行主管，接下来的20年里，他把年收入不到1亿美元的公司，发展成为年收入接近10亿美元的广播和娱乐界巨人。他还创立了全世界最成功、最受尊重的电视广播网。

1966年，巴蕾65岁时，他仍不退休。虽然哥伦比亚广播公司有强制退休的条例(董事会特别为巴蕾取消限制)，而且他也有一位受人尊重、完全合格的接班人佛兰克·史坦顿，但巴蕾仍眷恋着他的职位。当时，史坦顿已58岁，在公司任总裁都已20年了。可是，巴蕾既不愿放手，也不愿把最高执行主管的头衔让给史坦顿。

1969年，在公司服务已20多年的老将约翰·史奈德荣升

为副总裁。当时人们普遍认为，到 1973 年史坦顿 65 岁时，董事会也会像对待巴蕾一样，取消强制退休条例对他的限制，升他为董事长，并让史奈德担任总裁。但是，结果出乎人们的意料。

1971 年，史奈德离开了哥伦比亚广播公司。巴蕾对外宣称“史奈德的专长和知识都局限在广播方面，他无法处理复杂的业务和财务决策，从而严重地妨碍了他管理一个复杂的公司，他是心有余，而力不足。”公司接着聘任原国际电话电报公司(ITT)的企业兼并专家查尔士·艾尔兰接替史奈德的位置，并作为史坦顿的接班人，但 6 个月后，艾尔兰不幸死于心脏病。

1972 年，巴蕾就真正放弃了让位及让史坦顿任董事长和最高执行主管的想法。他曾写道：“这样解决不了问题，我继续利用我的特权发挥我的作用，无疑史坦顿会失望的。”于是，71 岁的巴蕾提升史坦顿为副董事长，看来准备 1973 年退休时让位与他。并从国际造纸公司聘来亚瑟·泰勒做总裁。当时，泰勒只有 36 岁，他在国际造纸公司只工作了两年，在此之前，他在波士顿第一公司干了九年，并担任过副总裁。

1976 年，哥伦比亚广播公司黄金时间的节目收视率，落在了美国广播公司(ABC)之后，屈居第二。美国广播公司的一位名叫弗雷德·希尔门的节目谋划奇才想出的主意，令哥伦比亚广播公司和国家广播公司(NBC)自愧不如。当时 75 岁高龄的巴蕾对此非常气愤，他立即解聘了泰勒，并用 46 岁的约翰·贝克接替了他的总裁职务。贝克曾在银伯特公司和通

用电器公司担任过高级主管，1973 年来到哥伦比亚广播公司。

1976 年到 1979 年间，贝克使哥伦比亚广播公司年收入从 22 亿美元上升到 37 亿美元，并从美国广播公司手中夺回了黄金时间收视率第一的殊荣。据《商业周刊》报道，贝克正率领哥伦比亚公司准备进入“科技飞速发展的 80 年代广播通讯新纪元”。贝克的成绩不仅令公司董事会赞叹不已，而且博得了公司广大员工的尊重。然而，1980 年 5 月 8 日下午，78 岁的巴蕾却让贝克卷铺盖走人。不久之后，他正式宣布绿巨人公司的最高执行主管汤姆森·威曼将加入哥伦比亚公司，并出任公司总裁和最高执行主管的职务。威曼在绿巨人公司之前，曾在伯立得公司工作过。他之所以会来哥伦比亚广播公司，主要是由于每年 100 万美元的红利及 80 万美元年薪的巨大诱惑。

威廉·巴蕾在过完了 80 岁生日后，才在众压之下，很不情愿地退休了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

因年龄的原因而面临退休，权力移交，本是非常正常的事情。在耗费自己半生心血后，体现出来的对职位的眷恋，对事业的执著，也无可厚非，但如果以此为借口居功自傲，搞特权主

义，成为特权阶级，这种做法就着实值得批判了。巴蕾显然是犯了这种错误。从他对史奈德的评价上，不难看出有贬低下属的倾向，在对史坦顿和贝克的做法上，又明显有嫉贤妒能的嫌疑，尤其是因他一个人而改变了大家共同遵守的规章制度，他多年奋斗所建立的威信已受到冲击。他一而再、再而三延迟退休年龄，最终闹得个在众压之下不得不退休的结局，威信扫地。作为领导者，在度过事业的巅峰期后，必然要面临事业的衰退期，这是一个不容否认的事实。不能摆正自己的位置，不能调整好自己的心态，拿出惟我独尊、傲视群雄的姿态，为所欲为，独断专行，结果只能是"爬得越高，摔得越重"。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有些领导者、尤其是有着一定成绩的领导者，在面临权力移交时，往往容易心理失衡，有一种大势已去的危机感，对后继者存有敌意，千方百计压制对方，以突出自己的工作能力，甚至在最后时刻，不顾个人威信，用强制手段满足自己的权力欲望，来一次"最后的疯狂"。中国人一向以仁德为怀，受千百年来封建礼教"君叫臣死，臣不敢不死；父叫子亡，子不敢不亡"的影响，对老领导、老前辈有着一种特殊的敬畏，这也就在一定程度上容忍了、促进了这种错误的产生。可是这种错误所引发的压制人才成长、阻碍事业发展的问题，又应归咎于谁呢！

(三)通过案例应该吸取的经验教训

"不想当将军的士兵不是好士兵"，这揭示了人们追求权力、追求荣誉的心态，但如果把权力看得太重，"嗜权如命"，那

末,他必将成为权力的奴隶。一个领导者不可能一生都处于事业的鼎盛时期,更不可能一直都是最好的领导,应该学会"该放手时就放手",也应该做到"该让贤时就让贤"。领导在面临退休时,应该先做好两件事:一是要调整好自己的心态,正视这个现实;二是要挑选好接班人,把自己的经验毫无保留地传给下一任。因为事业的发展需要集体的力量,需要一代代人为之付出心血。人才的培养需要"青出于蓝而胜于蓝",事业的发展需要"长江后浪推前浪"。如果因个人私利而独断专行,惟我独尊。影响人才的使用,事业的发展,无异于对人的亵渎,对事业的犯罪。

掌权不妨"独"一点

——堤义明是怎样把西武变成"企业帝国"的

日本西武企业集团巨头康次郎很早就有意栽培儿子堤义明。当堤义明念高中时，康次郎每天清晨便和堤义明去住所附近的公园散步。一次，他告诉堤义明说："你必须不同于其他人，一般的人都是脆弱的，所以他们需要朋友。但你不能有朋友。这样或许会有点寂寞，不过你还是必须养成一个独立思考、行动的习惯。因为对你而言，朋友只会利用你，不会有益于你，所以，当别人拜托你时，你不妨尽可能地拒绝。"

每年的 8 月 2 日，康次郎都亲率全体干部到箱根神社参拜，写下一些字条献给神明。每年康次郎都会在纸上写着："请神明保佑我的事业继承人堤义明。"

当康次郎终于在 75 岁那一年走完轰轰烈烈的一生时，年仅 29 岁的堤义明便成了西武企业集团的继承人。

29 岁至今，漫长的 28 年。其间，日本多少实力雄厚的大企业在风暴中崩溃，多少叱咤风云的企业巨子在经济挫折中消沉，而相貌极为平凡，很少在电视中露面的堤义明，却带领西武企业集团逢凶化吉，避开一次又一次企业界大危机。

他将西武集团从一个中型企业发展成为今日控制日本饭店、铁路、百货等服务行业的庞大企业帝国，他成为全世界大

企业家中拥有个人资产300亿美元的环球巨富。90年代初期的国际股市大风暴，他折损6.5亿美元，却连咳一声都没有，他的职员照样享受丰厚的待遇和福利照顾。

堤义明的特别之处在于，西武企业群由他一人撑住，即：独裁经营。

堤义明独树一帜的思路是“锁国政策”，企业的决策数字只有自己知道。西武投资建立的饭店总数超过46家，如果你想探究饭店的收入情形，是很难的，因为西武饭店的收支情况只有堤义明及少部分财务干部才会知道。

西武的饭店在东京有三位总负责人，然而这三位总负责人除了对自己的饭店收支情况清楚外，对其他饭店的收支情况并不了解，因为他们向堤义明报告自己收支时，都是个别地进行。整个西武饭店的总营业额只有堤义明一个人知道。

堤义明自有一套说法：“我认为负责人的最大责任是设法使业绩达到预定的标准，换言之，负责人的工作只是担任营业方面，至于如何经营并不是他的责任了。”

“如果让负责人知道所有的数字，那么，他一定只想赚钱不想花钱，如此一来，这家饭店就会逐渐走下坡，为时代所淘汰。”

这就是堤义明独特的经营哲学。

堤义明言出必行，一套老板型主管的高压政策。当年，堤义明的棒球常识不过与看台上乱喊乱叫的女性观众差不多。但当昭和51年他开始接手棒球事业后，却把狮子球队经营得当属一流，可见必有独特之处。

当堤义明拿出7亿元买下狮子棒球队后，首先整顿球队纪律，要求选手们禁烟、禁酒，就在职业棒球队员靠拍广告赚钱已成为明显事实时，昭和58年，堤义明禁止球队的教练和队员给厂商拍广告。

他说："我非常反对职业棒球选手参加广告片的演出，因为职业棒球选手根本不是演员，不应该利用他在职业棒球界的名声去赚取金钱，我真想不透他们为什么要利用自己的地位，去拍那些他们未必真的认为好吃的泡面广告呢？"

要职业选手们遵守这些规定是相当不容易的，但是堤义明有一整套老板型主管的理论。他说："我对我说过的话，一定是言出必行。最初我在接管这支球队时，就说过一句话：无论实力多么好的选手，只要他不遵守纪律，一律革职。倘若我不这么做的话，根本无法维持全队的纪律。"

尽管狮子队也有球员十分不满堤义明的高压政策，但是队员们严格遵守不抽烟的规定，即使球场上的老将也不敢在大庭广众下喝酒。从此以后，狮子队的观众人数增加了两倍多。

堤义明这套老板型主管式的经营方式在日本棒球坛掀起了一场革命。

"忠诚第一，才能次之"的独特用人哲学，使堤义明立于西武万能之神的不败之地。堤义明用人的独特思路是："用人不以能力为标准，而以对堤义明的忠义程度为标准。他决不会安置能言善道、思路敏捷却容易脱离他意图去办事的人才。

堤义明决定从伊豆箱根铁道的工作人员中挑选一位负责

人。有两名能人是大家公认最有希望获选的，出乎意料的是，堤义明选中的竟然是另外一人K。尽管K的经验浅薄，但堤义明肯相信K的忠诚。

堤义明交代的所有事情完全通过K来传达，除了K之外，他不和伊豆箱根的任何干部接触，并且不接受越级申诉。不到半年，那些不满K的人由于自己的意见无法上达而断念。

堤义明与他哥哥清二的对话颇耐人寻味：

堤义明：我不喜欢采用所谓聪明人。

清二：我倒不这样想。我的五万职员中，头脑比我好的，照我自己计算，就不止十个。

堤义明：你时常有经营管理上的麻烦，可能就是因为你用了太多自以为比你聪明的人。我的公司里，一概不用这种人。我觉得，所谓的聪明人，时常是公司里制造问题的分子。

在日本企业界也有不少人对聪明人不信任，却不敢开口承认。堤义明则公开宣称不用聪明人，宁可从凡人群众中起用忠诚自量又不断努力的人出任上层职务。

堤义明是个绝对一人至上的经营者，他常说："我是集团惟一当权人，除我以外，西武集团没有第二个老板。"如果明白堤义明的责任，即只要在管理上稍有差错，就可能折损整个集团的正常动作，使在西武名字下生活的超过七八十万员工及家属的吃饭成问题，就不难理解堤义明推行权力集中主义的内心感觉。

堤义明从不要求自己的职员为公司创造什么了不起的突

破，只要求大家努力尽责，“只要不偷懒，就是一个对西武集团有大功劳的人了。”至于筹划和实施大的投资计划，堤义明则会借用一流的专家。

西武集团发展成为巨型企业，却始终没有脱离家的结构，堤义明一人当家，奉行家长式的经营理念。常有这么一句话：用人不疑，疑人不用。然而堤义明用人的时候，也处处怀疑这个人。比如他提升一个表现不俗的职员，先用怀疑的态度去看这个职员，甚至亲自考察其妻子儿女。他有一段曾经引起企业界长期争论的话：“我在提升一名主管人员出任高级部门经理时，一定要见见他的太太。当我把一名高级经理提升为公司董事时，除了他的太太，还要叫他把孩子带来，我要跟他的妻子儿女谈话，认识他的家庭状况。试想，一个不能让妻子儿女感到安心满足的人，他怎么可能承担企业的重大寄托，怎么能够让无数的职员安心地追随他？”

他甚至要求凡是在婚姻上没有得到双方家长点头祝福的人，休想在他的公司里出人头地。

这种西武企业集团大家长的做法，被各界人士批评为偏激和独裁。然而堤义明的这种家长式管理的确很奏效，西武担任主管的高级人员反倒觉得堤义明对他们怀疑态度是一种有效的督促力量，时时提醒他们反省检点。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

领导者在用权的过程中,到底是专断点好,还是民主点好?对这个问题的不同回答,表明了人们各自的价值取向。而如果从客观效果上讲,这个问题就更加复杂了。

大名鼎鼎的独裁企业家堤义明是一个颇受争议的人物。他用权艺术的最大特点就是独裁。他实行"锁国政策",尽可能地封锁信息,以便对下属实施有效的控制;他采取高压政策,并且言出必行,严厉得让人难以忍受;他奉行家长式的经营理念,并对任何人都投以怀疑的目光和进行严格的监督。他是一个绝对的一人至上主义者,独裁是他整个经营理念中的核心思想。

尽管对堤义明的独裁,人们持有许多批评意见,但是,他的经营却非常成功。这使领导和管理学理论的许多现有研究成果遇到了巨大的挑战,也使经营界的许多精英们为之大惑不解。

也许,这个社会还需要一定的独裁吧。这是否可以成为本案例的深刻蕴涵呢?

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当今,民主已成为绝大多数人的价值取向,

相应地独裁专断也就被人们当成是极端落后的东西。但是，在组织管理中，必要的集权又是决不可少的。有些人认识不到这一点，错误地把发扬民主与适当的集权对立起来，结果导致一把手不能发挥其统揽全局的作用；分管领导遇事不敢独立负责；在集体决策中许多人不能独持己见，凡此等等，不一而足。特别是在思想认识上，人们往往错误地把领导者是否有民主作风作为判断是非的标准，殊不知，在管理工作中，民主说到底只是手段而已，真正衡量领导者水平高低的并不是这些手段和形式，而是实实在在的绩效。

值得注意的是，管理中的民主化有着很大的局限性。在许多时候，真理往往掌握在少数人手里，在这种情况下，决策的民主化与科学化恰恰是对立的。而当组织中的大多数人不再追求正确的目标和价值的时候，或者在特定的情况下，产生群体无意识状态时，实行大民主就等于走上邪路。我国的“文化大革命”就是一例。古雅典也是成于民主而毁于民主。古往今来这方面的教训是极为深刻的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

尽管绝大多数领导者和被领导者都不赞成独裁专断，但适当的独裁专断仍有其存在的理由。独裁企业家堤义明的用权艺术仍有许多值得借鉴的方面。

首先，要敢于独裁独断，独立负责。这是现代领导者们最为缺少的个人素质。因为这样做需要睿智和勇气。作为领导者只有独具慧眼，充满自信才能敢于独持己见，并且独断专行。堤义明之所以能够做到独裁独断，主要原因就在这里。

其次,要敢于实行高压政策。权力的本质在于它的强制性。做企业领导人或者军队领导人必须懂得强制高压的重要意义。其他方面的领导人虽然要尽可能少用强制高压的办法,但有时也需要采取一些强硬措施。堤义明的高明之处在于,他知道该对谁实行这样的政策和在什么时候、什么情况下实行。

第三,要言出必行,这是用权艺术的精髓之一。令不行、禁不止,就没有什么权力可言。作为领导人出令要慎重,但一旦下了命令,出台了政策,就要不顾一切地坚决执行。在这方面堤义明的用权艺术几乎达到了炉火纯青的地步,值得人们效法。

第四,用人要疑,要加强控制。用人不疑是在人格上,但在组织管理过程中,一定要加强监督、检查、控制,使"好人"充分发挥作用,使"坏人"无法做坏事。最终的目标是,把每个人都塑造成品质优良的人才,使组织中根本就没有了好人和坏人的区别。

(四)学习案例应该防止的偏差

独裁企业家堤义明的用权艺术是独特而有效的,但其局限性也是显而易见的。

首先,堤义明这种家长式的管理,只有在东方文化圈内才能行得通,如果在欧美企业则不仅行不通,而且还会成为社会的大笑话。这就如同李光耀在新加坡是最杰出的领导人,但却不能被欧美的许多人所理解和认同。

其次,堤义明这种独裁式的管理,是同日本讲究亲和、家

族化的民族文化传统以及他的职工素质结合在一起的。西武不用聪明人,这是出了名的。堤义明在用人方面的信条就是"忠诚第一,才能次之",这是保证他独裁专断的一个重要前提。

第三,堤义明的独裁专断,还同他个人的性格以及企业成长的轨迹相一致。堤义明这种性格从小就被培养塑造成了,而西武的品格,实际上也就是堤义明性格的放大。它不属于那种好出风头的英雄式企业,却是一个默默无闻而又不断成长壮大的超级巨人。它不做英雄,只做成功者,深得自然之道,这是它能够取得成功的真正奥秘。

然而,无论如何,一味的独裁专断总有其局限性。对堤义明的经营理念和用权艺术应当批判地吸收,而不能照搬照抄。当然,堤义明的独断专行,并不是在所有的事情上,例如,他在进行重大决策时,就一定要请高级专家顾问,这或许正是他能够坚持独裁专断而不败的一个重要原因吧!

注重影响权(一)

西花厅院门没有“拱顶”

——从我做起才能树起威信

去过北京中南海西花厅的人,只要留心一下,就会发现这里院门只有两座“墙垛垛”,它的上方空荡荡的,没有拱顶,令人难以相信这是新中国开国总理周恩来的“官邸”大门。那末这是怎么回事呢?

位于中南海西北角的西花厅,本来是清末时为末代皇帝溥仪之父、摄政王爱新觉罗·载沣修建的一处西花园。因为园内的一座主要建筑叫西花厅,所以人们也统称西花园叫西花厅。但当这个西花园还没建好时,清王朝就垮台了。加之近代战乱频繁,到新中国建国时,西花厅院内已是一片破败狼藉。周恩来住进西花厅之后,有关工作人员就打算把院内整修一下。但周恩来知道后,立即严肃地制止说:“我们国家刚刚从废墟中站起来,底子薄,要花钱的地方很多,我这里能住就行。”

西花厅全是老式的砖墙,老式的方砖铺地,这里阴冷潮

湿。周恩来常年累月在此生活和工作,对他的身体伤害很大,膝关节常常酸痛。他常常工作到深夜,细心的邓颖超只好嘱咐工作人员给他膝盖上加盖一条褥子,让他御寒。国务院机关事务管理局和周总理身边的工作人员都为周总理的健康担心,一致希望尽快整修一下西花厅,改善一下总理的工作环境。然而,没有得到他的允许,谁也办不了。

1960年,周恩来、邓颖超夫妻双双去广东蹲点视察,前后长达一个多月。他这次离开北京的时间比较长,给工作人员提供了一个"偷修"西花厅的机会。他们将周恩来的办公室和卧室进行了内部粉刷,撤换了一些破旧的沙发、地毯和窗帘,办公室地面挖去了方砖,铺上了水泥。他们还打算把西花厅的大院门也整修一下,在上面架上一个拱形过顶,使之与中南海内的其他建筑相协调,也便于安全保卫工作。不料,当建筑工人们刚刚砌好两个"门垛"时,周恩来回到了北京。他知道了一切后,立即气愤地找来有关工作人员,作了严厉批评。直到换回原来使用的旧沙发、旧地毯和旧窗帘,院门停止了施工,他才重新住进西花厅。为这事,周恩来还多次主动在有关会议上作自我检讨。

所以,直到如今,西花厅的大院门还是竖着两座光秃秃的"墙垛垛"。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

领导学专家纽曼和萨默提出:对下级运用权力的出发点和落脚点都在于建立一个期望的行为模式。所谓对下级建立一个期望的行为模式,首先就要让下级知道什么是对的、什么是错的,领导者提倡什么、反对什么以及应当如何办,等等。同时采取措施,促进这种期望行为模式的形成和发展。周恩来坚决不同意为自己修理"官邸"的大门这件事就突出地体现了这一点。

古人云:"上有好者,下必甚焉。"风气往往是自上而下形成的。上级的喜好对下级的影响是巨大的。周恩来深知此理,所以他十分注意给下级做一个表率。正因如此,他才一而再、再而三地不允许给他修"官邸",甚至也不允许把他的旧沙发之类做点正常的更换。表面看来,他这样做似乎有点不近人情,但深一层看,他的用意是十分深刻的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导工作中,常常看到某些领导者在向下属提出要求和希望时,有的说完以后就没有

了下文,有的则时而这样时而又那样,让人无所适从。有些领导人既不能自己做出表率,也不能严格要求下级。下级有违反领导要求和组织规定的行为,往往睁一只眼闭一只眼,发现了问题也以下不为例处之。于是,在他们的领导下,整个组织既没有规矩,也缺乏比较清楚的是非界限。表面看来,大家你好我好,没有什么问题,实际上早已使组织面临严重的危机。

更有甚者,他们不是从国家、集体的利益和事业的发展出发,而是常怀有一己之私利,凡事总是先为自己打算。对某些投其所好者,他们不仅不予揭穿、加以制止,反而暗中高兴,默认乃至鼓励下属做出违法乱纪的事来。这种人是不配担当领导重任的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

周恩来坚持不修"官邸"大门,目的在于自己做出表率,带头在国家机关内形成一个艰苦朴素、勤俭节约的良好风尚。为此,他态度坚决,旗帜鲜明,表现了极强的原则性。正是在他和其他老一辈无产阶级革命家的大力倡导和模范带头下,自上而下形成了崇尚节俭、艰苦朴素的良好风气。本案例从一个小小的侧面展现了周恩来高超的领导用权艺术,给人们以深刻的启发。作为领导者就应当像周恩来同志那样从自身做起,并严格要求下属,通过运用权力形成一个党和人民期望的行为模式。

塑造诚实 才能征服人心

——科拉松以诚取信树形象

1985 年 12 月，连任 20 年总统的马科斯在美国和反对派的压力下，宣布在次年 2 月举行全国大选。反对派选出原反对派领袖阿基诺的遗孀科拉松为候选人。马科斯和科拉松，双方千方百计为争取胜利而苦战。马科斯作为现任总统，根本不把科拉松这个女候选人放在眼里，他竟然说："女人最合适的所在是卧房。"表示好男不与女斗，摆出一副不屑与科拉松对阵的样子。然而，一经交手，马科斯很快便发现自己处于下风，这才慌了手脚。他简直不顾一切，开动政权的各种机器，对选民进行贿赂、威吓，还亲自出马，拖着病躯，带着妻儿，奔波于菲律宾中部和南部一些城市进行竞选，弄得疲惫不堪。人们从荧屏上看到的马科斯，是一个满脸浮肿、步履维艰，说话断断续续、有气无力的病老头子。同历次竞选中叱咤风云的模样相比已判若两人。他不得不承认，这是有生以来最艰苦的一次战斗。然而他觉悟得太晚了，大势已去，最后只得狼狈逃亡夏威夷，结束了其对菲律宾的长期统治。

相比之下，科拉松·阿基诺则充分利用了马科斯的麻痹大意。她没有参加过任何党派，说不上有多少政治实力。她从政时间不长，缺乏治理国家的经验，但这正说明她政治上清白

没有劣迹。经验不够没有关系，她有民主作风，能团结一批有才识的专家顾问一起工作，一定能把国家治理好，反而比经验丰富、才能卓越的马科斯可信可靠。当马科斯讽刺她缺乏经验时，她随即反驳说："我承认的确没有马科斯那种欺骗、说谎、盗窃或暗杀政敌的经验。我不是独裁者，我不会撒谎，不会舞弊。我虽然没有经验，但我有的是参政的诚意，选民需要的就是一个和马科斯完全不同的领袖。"民众认为她没有一般政客的圆滑虚伪和图谋私利，相信她是真正为了恢复国家的民主、繁荣人民的生活而战斗的。人们宁可选择她而抛弃马科斯。正是这样，科拉松的一些缺点也变成了优点。

与马科斯藐视敌手的态度形成鲜明对照，科拉松在竞争中给人以纯净、质朴温婉的形象。她出来竞选，先声夺人，竞选活动展开后，她所到之处，受到民众热烈欢迎。她的演讲激动人心。每一场竞选讲演中，她常播放她亡夫的讲话，这样能引起群众对阿基诺的怀念，也增加了人们对她的同情和支持。她针对马科斯的专制独裁统治，制定出竞选政纲。最重要的内容是使菲律宾成为自由民主的国家，杜绝可能造成个人专制独裁的一切可能；打破马科斯及其家族和亲朋对经济的垄断；废除美军基地，同菲共及其他反政府武装举行会谈，争取停止内战等等。这些内容十分符合广大选民的心意，也就使得他们更加倾向于她。科拉松的竞选活动有声有色，最后取得了胜利，成为菲律宾第一位女总统。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

努力塑造一个诚实的自我形象以取信于民,这就是科拉松高超的领导艺术。一个领导者能否获得成功,关键在于他能否得到民众的拥护。民心所向,就会众志成城,所向披靡,民心所背,就会众叛亲离,失败垮台。水能载舟,亦能覆舟,民心不可违。科拉松深知民心的分量,她不采用像马科斯那样,利用手中的权力,开动政权的各种机器,对选民进行贿赂、威吓的卑劣手段,而是刻意地塑造了一个举止端庄,令人感到诚实、纯净、质朴、温婉的形象。她坦白地承认自己谈不上有多少政治实力,也缺乏治理国家的经验,这却恰好证明了自己政治上的清白。她在揭露马科斯那种欺骗、说谎、盗窃或暗杀政敌等卑劣行径的同时,又诚恳地表白了她参政的诚意。她用她的民主作风,能团结一批有才识的专家顾问一起把国家治理好的决心,与独裁的马科斯形成了鲜明的对照。她的演讲没有一点政客的油滑,使选民相信她不会撒谎,不会舞弊,是可以信赖的人,是真正为了恢复国家民主,繁荣人民生活而战斗的人。她

用诚实征服了选民。人无完人。科拉松有自己的弱点,每个领导者也都各有各自的弱点,就看你如何去转化它。只要我们为人民的利益坚持好的,改正错的,在斗争中不断完善自我,就一定会塑造出人民群众所喜爱的形象来。正所谓:"得民心者得天下"。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

自以为是、脱离群众是领导干部中存在的严重不良倾向。中国漫长的封建社会早就滋生了一种领导者惟我独尊、自以为是的错误思想,而且繁衍至今。受这种思想影响,一些领导干部对上是长官意志、惟命是从,只讲原则而不讲灵活;对下是发号施令、家长作风,只讲服从而不讲民主。在他们眼里,没有群众,没有集体,只有他们个人的能力,个人的经验,他们就是真理的化身,他们就是智慧的结晶。因此,在他们制定决策的时候,既不去认真地进行调查研究,也不听取群众意见,不考虑主观与客观的条件,又不遵循集体决策的原则,即使遭到绝大多数人的反对也一意孤行,常常制定出错误的决策。而且即使他们发现自己错了,甚至已经给国家和人民造成损失了,仍坚持不改,把罪责推卸给下属,斥责下属执行不力;把罪责推卸给群众,指责群众不支持领导的工作,群众落后。这种个人主义、经验主义所犯的错误已经太多了。这不仅给国家造成了经济损失,而且破坏了干群关系,降低了党在群众中的威信,在领导决策日益走向科学化和民主化的今天,脱离群众、自以为是的错误思想,是领导者面前最危险的敌人。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者与被领导者之间，从来就存在着既对立又统一的矛盾。一个成功的领导者，首先是把这两者统一起来，使被领导者真心实意地拥护自己，并能坚定地同自己一道去实现共同的目标。那么，怎样才能形成这两者的统一呢？那就是领导者一定要摆正自己的位置，放下官老爷的臭架子，把自己看作是一个普通公民、普通党员，看作是人民的公仆。只要你虚心地听取群众的意见，诚恳地接受群众的批评，热情地为群众服务，就会得到群众的同情、支持和信赖。反过来，群众就会把你当成他们的朋友，当成他们的亲人。因为你已经自觉不自觉地成了他们心目中的好官。也因此，他们把和领导的谈话当做一种幸福，把给领导提意见看作是一种责任，把自己的意见被采纳看作是一种光荣。当你有困难的时候他们会帮助你，当你需要他们的时候就会挺身而出，甚至不惜自己的生命。思想沟通了，感情融洽了，心往一处想，劲往一处使了。这就形成了一股强劲的凝聚力，那还有什么困难不可战胜，还有什么目标不能实现呢？反之，就会像马科斯那样，走向失败，最终逃亡国外度过余生。这就是科拉松“以诚取信”领导艺术给我们的启示。

(四)学习案例应该防止的偏差

我们在这里要求领导干部要虚心听取群众意见，正确对待自己，要努力塑造自我形象，是为了创造一个民主的氛围，用自己的诚实态度去争取民心，进而产生一种凝聚力，并不是要领导者千方百计地去讨好群众，乃至言听计从，放弃原则。也不是要领导者为了不犯错误而过于小心谨慎，缩头缩脑，做

小脚女人。我们在学习科拉松领导艺术的时候,既要看到她"以诚取信"善于斗争的一方面,还要看到她能以一个没有多少政治斗争经验的弱小女子,敢于向统治菲律宾20年之久的老奸巨滑的独裁者马科斯进行挑战的胆识和气魄,这又是她敢于斗争的一方面。我们正面临着21世纪的挑战,我们要敢于担风险,敢于挑重担。把敢于斗争和善于斗争结合起来运用到实践中去。

“让人感到敬畏而非喜爱”

——李光耀注重运用影响权

1997 年 11 月 5 日，前新加坡总理、现新加坡内阁资政李光耀出版了自己的传记。他说：“作为一名领袖，最好是让人感到敬畏而非喜爱，在被爱和被畏惧之间，我总是相信马基雅维利（16 世纪意大利政治思想家）的选择是对的：如果没有人怕我，那么我就无足轻重。当我说什么的时候，必须被人当一回事才行，这样我才比较容易管理。”

35 岁成为新加坡总理

1948 年，在英国留学四年，先后就读于英国经济学院和剑桥大学中殿律师学院，并获带有星标的“双优”学位的李光耀回到当时仍是马来亚一部分的由英国殖民当局统治的新加坡，开业当了一名律师。而此时，马来亚社会风云激荡。工会要和英国殖民当局抗争，急需既懂法律和英语，又能同情工运的人士给予协助，而李光耀恰是他们要找的最佳的人选。他成了 100 多个工会的法律顾问，取得了广大工人群众的信任和尊重，也为自己积累了一笔相当大的政治资本。

从此，他开始步入政坛。

1954 年 11 月 21 日，“人民行动党”正式宣告成立，李光耀成为该党的 14 名发起人之一。

经过四年半不屈不挠的努力，1959 年 6 月，“人民行动党”负责组织政府。此时，英国已允许新加坡成为完全独立的自治邦。李光耀以人民行动党秘书长的身份出任新加坡总理，时年 35 岁，是世界上少有的年轻总理之一。

“要对人民好，你必须要坚定，光喊空话是不行的”

“如果诺贝尔奖设最佳领导人的话，李光耀一定是得主，而且可能不只一次。”这是《亚洲周刊》记者 1984 年对李光耀的赞语，而前美国财政部长康纳利在考察了许多国家后说：“新加坡是世界上管理得最好的国家。”这绝非溢美之辞。在李光耀的治理下，新加坡经济繁荣，环境优美，法制完备，社会治安良好，人民安居乐业，处处呈现太平盛世的景象。

李光耀之所以取得成功，是由于他采取了冷静的务实主义政策。他以其凡事小心谨慎、精密策划的作风，在国内谋求各民族的融合、团结，对外则不树敌、多交友，为新加坡创造了良好的发展环境。他所推动的双语制、法治建设、反贪污、“居者有其屋”计划、两次工作革命、倡导儒家思想、培养接班人、“举贤任能，才有所用”等等，无不为新加坡的起飞奠定了坚实的基础。

在总结治国经验时，李光耀强调：“要对人民好，你必须要坚定，有时候还要表现得无情一些。”“光是怜悯、同情、喊空话是不行的，要身体力行，确实为人民的生活福祉努力。”“如果一切都允诺，势必变成要求泛滥，而政府又做不到，因为资金有限。”李光耀不赞成模仿西方过分发放福利的做法，不但因为财力不允许，更重要的是，这样做养成人们依赖政府，不求

进取的毛病。李光耀特别强调“居安思危”，他说：“要使国民有危机感”，“必须永远保持警惕”，“只有那些有远见的人，才能长期获得胜利。”

“我们必须要确保出类拔萃的人当权”

最能反映李光耀有远见的，是他对人才的培养和使用。新加坡各级官员尤其是高级官员都是经过反复严格筛选的，极少发生走后门谋得官职的事。在这个国家当官收入并不如医生、律师，更不如大企业家和大经理，而辛苦程度则大大超过那些人。除薪水之外，他们又不能赚取任何外快。所以在新加坡为官，必须是一些有卓越才能又有奉献精神的人。当李光耀找到这样的人时，就一方面加以培养，一方面不断观察、考验、淘汰，然后把最好的人放到最重要的岗位。现任新加坡总统王鼎昌、总理吴作栋便是这样一步步走向新加坡领导人岗位的。当新一代成长起来时，他就及时地退了下来。

李光耀非常重视领导班子的新陈代谢及领袖必须具备的素质。1978 年 8 月，在国庆献辞中，李光耀说：“因为领导阶层的素质决定一切，如果领导新加坡的人缺少魄力，没有眼光，又不能把国家的利益放在最前方，那么新加坡过去 20 年辛苦取来的成就势将付诸东流。”在他心目中，优秀领导人应具备的最重要特质是：“要有直升飞机或居高临下综观全局的眼光，冷静分析与现实结合的能力与创造力。”他强调：“我们必须要确保出类拔萃的人当权。”“人民行动党”之所以能够在每次大选中获胜，就是因为“我们以公开诚实以及正直的态度管理国家的事务”。它有效率，同时又很廉洁。

"我是好斗的,我随时准备跟人家过招"

对李光耀的做法,也不是没有非议。有的人批评李光耀"作风强硬,要求苛刻",什么事都要插一手,是一块"没有弹性的钢";有的批评他"专制独裁,一个人说了算",还说"长此以往,新加坡会变成一个僵化的国家。人民好像住在一个外表好看的军营里,生活枯燥无味……"

的确,李光耀是严厉的,强硬的,这一方面出自他的个性,另一方面,他有一个想法,要把新加坡变成实践和检验自己格言的实验场。他几乎是以一种求道的方式来管理这个国家。只是,他信奉儒家,却似乎忽视了儒家的"文武之道,一张一弛"的格言。

李光耀对政治对手深恶痛绝,坚决与之抗争到底,不获全胜决不收兵。对于令他讨厌、反感的人和事,他则针锋相对,绝不轻易放过。他对报界十分严厉,他反对报界模仿英美,常做一些夸大不实甚至造谣中伤的报道。他不轻易接受记者的采访,他也曾限制美国《时代》杂志与《亚洲华尔街时报》在新加坡的销售、发行。1987 年 3 月,他起诉星报集团公司编辑及星报出版公司,因为他们发表了两篇"诽谤"他的文章;同年 12 月,他又起诉了《远东经济评论》……

李光耀自己承认,"我是好斗的","我随时随地准备跟人家过招"。

不少人批评李光耀"傲慢不逊",常常"大动肝火"。的确,李光耀是瞧不起许多人。对那些人,李光耀毫不客气,极尽揶揄。据说,他的观察力很强,和某人交谈几句,便可判断该人

是智是愚。

在李光耀身边工作 16 年的阿历佐斯说:“李对自己充满信心,他不能想像他的对手能具备跟他相提并论的学识和技巧。有时候,这种自觉近乎自大。他觉得只有他才是治理新加坡的最佳人选,因为他对新加坡问题有深入研究而且富有经验。”

“如果在其他时间其他地点,他完全可以成为世界性领袖人物”

然而,李光耀却并不文过饰非,相反,他极其坦率,毫不虚伪。

1985 年至 1986 年,由于国际因素与国内因素,新加坡经济发生衰退。李光耀坦诚地向媒体承认这是政府的失误,自己该负责任,并且指出:“如果未来的情况不佳,我们就必须去面对它,如果有人能指出我们如何把事情办得更好,我们就应该洗耳恭听。”

在个人的品德上,李光耀洁身自爱,反对贪污腐化。据说他在执政之初,就召开家庭会议,明确表示要执政清廉,请亲戚们不要存有仗他的权势发财的幻想。他的父亲一直做钟表生意,没有一官半职,也未因投资承包招揽或介绍什么工厂买卖而借机敛财。他的母亲去世时,他谢绝了人们赠送的花圈挽联,并把所得礼品全部捐赠新加坡中央医院心脏治疗组。李光耀的三个弟弟或当律师或经商,都没有沾到他什么光。妹妹嫁一商人,也没倚仗他的权势谋利。30 年来,李家没有传出任何丑闻,这不能不说是李光耀严于治家与律己的结果。

与此同时,他崇尚朴素,不求奢华。至今,他仍然住在他父母留下的老房子里。他也不讲究衣着,经常爱穿白衬衫白长裤,之所以如此,是因为他认为白色象征纯洁。

已故美国前总统尼克松在其《领袖们》中称,李光耀是"小舞台上的大人物",如果在其他时间其他地方,他完全可以成为像丘吉尔这样的世界性领导人物。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

"要让人感到敬畏而非喜爱",这是新加坡前总理李光耀在总结自己30年从政经验时说的一句话,也是他树立权威,施行纲政、治理国家的最有力的法宝。

35岁就出任新加坡总理的李光耀,在长达30年的任职期间,不仅由于方针政策对头、计划措施可行,而使新加坡在较短的时间内,经济得到迅速的发展,一跃而成为亚洲"四小龙",他自己也因为品德高尚、作风正派、清正廉洁、讲求务实、治国有方,而受到人民群众的拥戴。特别是他的冷静、自信,对政治对手深恶痛绝,坚决与之抗争到底,不获全胜决不收兵的坚定意志和强硬态度,以及他对反感、厌恶的人和事针锋相对、决不轻易放过的严厉态度和毫无弹性,

都使人感到敬畏。

其实，这也正是李光耀树立权威、掌权用权的最有效方法。因为，一个领导者仅仅让人喜爱是远远不够的。让人喜爱往往是由于领导者道德完美、品格高尚、作风正派，并且平易近人。然而，领导者绝不能仅仅满足于此，作为领导者，必须有一系列的方针政策、采取可行性措施，来实现领导目标，而这一切需要领导者树立权威，即要能很好地运用手中的权力，要有威严感，要在群众中具有一定的号召力、影响力。因为没有权力，就无法制定政策，采取措施，而没有威严，或者不让人敬畏，领导者就会显得无足轻重，说话做事必然缺乏力度，势必导致指挥不力，管理不灵，政策、措施也得不到贯彻实施。正如李光耀自己所说："如果没有人怕我，那么我就无足轻重。当我说什么的时候，必须被人当一回事才行，这样我才比较容易管理。"由此可见，作为领导者仅仅让人喜爱是不够的，还必须让人感到敬畏，即要树立起权威，这样，才能充分发挥领导职能，顺利实现领导目标。而要做到这一点，又需要领导者具备较高的德才素质和较强的管理能力。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在现实工作中，有的领导者往往不注意树立权威，或者树立不起权威。他们或者是由于自身缺乏领导能力，有德无才，而在群众中没有威信，或者是由于道德方面腐败堕落，有才无德，而在群众中影响极坏，根本树立不起权威。有的领导者虽然德才方面比较完美，但是过于和群众"打成一片"，没有距离感，缺少威严，因此，说话做事对群众的影响力不大。还有的

领导者由于德才素质较差,不具备领导者的能力和水平,不是凭个人能力,而是靠拉关系、走后门当上了领导,因此,在工作中也总是千方百计讨好群众,取悦于人,而不注意提高自身素质和能力。这样的领导者虽然也能够受到个别人、特别是一些好溜须拍马的小人的追捧,然而,他们终究成就不了大事,最终会被时代和社会所淘汰。对于上述种种错误倾向,领导者在实际工作中应该尽量避免和克服。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

李光耀执政的成功经验以及他所总结的用权艺术给了我们很大的启示,那就是,作为一个领导者,一定要注意树立权威,这里所说的权威,是指领导者的权力和个人影响力。即领导者一方面要学会掌握和运用权力,要通过对职务权力的运用,使人敬畏、服从;另一方面还要充分发挥个人影响力,通过自身良好的言行和高尚的道德情操,在群众中树立起较高的威望,从而使人信服、信赖,乐于跟从。要做到这一点,需要领导者在日常生活和工作中,时时处处以身作则,率先垂范,要在思想道德、工作作风等方面严格要求自己。要求别人做到的,自己首先做到;禁止别人做的,自己坚决不做。不仅如此,领导者还要不断提高自身的工作能力和水平,要通过创造良好的工作业绩,使人信服,从而提高自己在群众中的威望。

(四)学习案例应该防止的偏差

领导者要树立权威,要让人感到敬畏,这样才能便于管理。因此,领导和群众之间保持适度的距离是必要的。但是,这并不意味着领导者只能整天板着个冷面孔,拒人于千里之

外，只有刚，没有柔。因为在现代社会，人和人之间的关系极其微妙，也极为复杂，领导和群众的关系也不例外，如果凡事脱离群众，大搞长官意志，个人说了算，那就非但得不到群众的支持和响应，而且很有可能被群众赶下台。特别是在我们社会主义国家，领导和群众的地位是平等的，没有高低贵贱之分，领导者手中的权力都是人民群众赋予的，群众有权力选择自己的领导人。因此，领导者在树立权威、保持适度距离的同时，还必须经常地深入群众，和群众交知心朋友，倾听群众的呼声，为群众办实事，要以理服人，以情感人，以自己的实际行动影响和带动人，只有这样，才能真正赢得群众的拥护和信赖。

注重影响权(二)

树立威望要抓住时机

——撒切尔夫人何以渡过政治难关

1979 年撒切尔夫人在当选为保守党领袖后,开始问鼎首相职位,她决心战胜工党。此时工党的执政面临着严重困难:经济滑坡,失业增多,福利主义的政策使国家不堪重负。1979 年初,英国货车司机、火车司机和公共服务部门的职工,不断举行罢工,罢工参加的人数达 460 万人。许多工厂关闭,港口瘫痪,一些城市的食品蔬菜奇缺,学校和医院也受到严重影响。工党政府与工会组织的谈判毫无进展,显然,工党处于不利的地位。撒切尔夫人看准了这一不可多得的良机,毫不犹豫地提出了对工党的不信任案。下院通过了这一提案,这样,工党政府不得不宣布提前进行大选。提前大选的行动给工党政府以沉重的打击,大大降低了工党在选民中的地位,而撒切尔夫人却获得了众多选民的信任。1979 年 5 月 3 日大选开始,由于撒切尔夫人满怀信心,做了许多卓有成效的宣传活动,因而,投票结果保守党获得了下院 635 个席位中的 339

席,赢得了多数。不久,女王任命撒切尔夫人为首相,组织内阁。撒切尔夫人领导的保守党终于战胜了工党。

1982 年 4 月 2 日,阿根廷政府突然向英军占领的福克兰群岛发动进攻并一举占领了该岛。撒切尔夫人意识到,这一事件对她个人的声望举足轻重,要想保住首相地位,别无选择,只有宣战。于是她决定夺回该岛,并树立自己的威信。英国最后虽然付出了代价,但仍然赢得了战争。果然,撒切尔夫人振奋了英国的民族优越感。有些人在战争爆发前,宁愿促使整个工业界罢工,也不愿多加半个小时的班。可是战争爆发后,他们齐心协力,夜以继日地工作,力争早日准备好船只,尽力把船修得坚固结实,更能经得起风浪。他们加班加点,不分昼夜地向码头运送供给品,加快战争必需品的生产,并主动报名到前线服务。当战争结束后,参战的船舰返回英国时都受到了英雄般的欢迎。这一切都使撒切尔夫人的威信提到了最高峰。内阁对她表示支持,甚至整个舆论界和全国人民都是一片支持之声,这为她连续担任首相提供了极好的便利条件。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在政治斗争或权力角逐中,善于抓住时机,运用好手中的权力,是取得胜利的保证。撒切夫人善于抓住工党执政不佳的状况的时机:此时,工党的执政面临着严重困难:经济滑坡,失

业增多。福利主义的政策使国家不堪重负。工人罢工不断，许多工厂关闭，港口瘫痪，一些城市的食品蔬菜奇缺，学校和医院也受到了严重影响。工党执政已不得人心，在人民中的威信大大降低。这时机就是对工党不利，而对自己有利的条件。所以她抓住了时机成了她被任命首相的关键问题。此外，利用好权力对她也至关重要。她看到了工党执政面临的严重困难，毫不犹豫地提出了对工党的不信任案。这就是用权的一种艺术，此时她有权而不用权，就错过了时机，所以她能洞察一切，抓住时机，并很好地运用权力，下院又通过了这一提案，这样工党政府不得不宣布提前进行大选。提前大选的行动给工党政府以沉重的打击，大大降低了工党在选民中的信任。而撒切尔夫人却获得了众多选民的信任，被任命为首相。她任首相以来为了保住职位，还利用战争的胜利给自己树立威信。当阿根廷政府的军队占领福克兰群岛时，她意识到这事件对她个人的声望举足轻重，所以她向阿根廷军队宣战，赢得了战争的胜利。她作为首相有做决策宣战的权力，及时宣战，打败敌人，是树立自己威信的最好政绩。她运用手中的权力，打了胜仗，赢得了民心，得到了人民的拥戴，都齐心协力，夜以继日地工作，她的威信也提到了最高峰，真是众星捧月，使她连任首相，在国内外享有很高威望。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

错过时机，不能很好地运用权力开展工作给自己树立威信是领导工作中两种不良的倾向。一些领导者庸庸碌碌，看不到经济发展的时机，更抓不住时机。面对飞速发展的形势，

心中无数，不研究新情况、新问题。有些经济发展的时机来临时也熟视无睹，有时看到了是个时机，也畏首畏尾消极对待，最终还是丧失了良机。致使工作进展慢，干不出什么事业来，因此，政绩平平，效果不显著，严重阻碍了经济的发展。此外，有些领导者不善于运用手中的权力开展工作给自己树立威信。在任职期间不是想方设法干出政绩，而是拉关系，找靠山。不是靠实实在在干出政绩给自己树立威信，而是做表面文章，搞形式主义，靠虚假政绩给自己树立威信。这样下去给事业将带来很大的危害。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

一个领导者要善于抓住时机开展工作，俗话说：机不可失，时不再来。在平时工作中就要洞察发展的时机。时机很重要，时机来了就要勇敢、积极地，不惜一切代价抓住时机，并要当机立断，马上去做，这样才能收到成效。否则，错过时机，时机就不会再来，工作就将陷入被动局面，给工作造成损失。运用好权力，干出政绩，赢得民心，树立起自己的威信也非常重要。有了权力更方便为人民做实事做好事，所以要很好地用权，讲究用权艺术。为此，要深入实际、调查研究，掌握经济发展的脉搏，利用好手中的权力把工作开展得有声有色，用显著的政绩树立起自己的威信，赢得下属的拥戴。这不是成功的领导艺术吗？现实领导实践中，也有少数领导者不会运用手中的权力开展工作，而是浑浑噩噩，缺少开拓进取的精神，不能用自己脚踏实地干出的政绩给自己树立威信。而是用虚假政绩搞形式主义。搞干部出数字、数字出干部那一套，终究

将被时代所淘汰。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者抓住时机开展工作,取得工作成绩无疑是正确的。但决不是在不掌握情况的前提下,单纯地为了抓时机而抓时机。那样是抓不住真正的时机的。要想真正抓住时机,就要经常深入实际,调查研究,掌握第一手材料。比如,撒切尔夫人抓的时机,就是她掌握了工党执政面临的严重困难,对工党不利,而对自己有利的时机。如果撒切尔夫人不了解工党执政面临的困难,就根本看不到时机。因此,深入实际,了解情况对抓住时机非常重要。此外,运用权力,做出政绩,树立领导者的威信是非常正确的,也要防止出现做表面文章,搞虚假政绩,欺骗上级,欺骗群众,给自己树立威信的偏差。有的领导者干起工作来雷声大雨点稀,表面上轰轰烈烈,实际上没有什么大的举措,没有什么实实在在的政绩。只靠吹牛、撒谎维持自己的领导地位。

君子恋权　取之有道

——戴高乐影响国民谋略

戴高乐是法国著名的军事家和政治家，是第二次世界大战期间涌现出来的杰出人物。当1940年6月法国贝当政府向希特勒投降后，戴高乐毅然离法赴英国。在英国他向法国人民发出著名的“六一八号召”，发起“自由法国”运动。于1943年在阿尔及利亚领导成立“法兰西民族解放委员会”，为光复法国、重振法兰西做出了重要贡献。1944年6月任法兰西共和国临时政府首脑。戴高乐在世界现代史上被誉为反法西斯侵略和维护法兰西民族独立的战士。

第二次大战后，在法兰西第四共和国期间，法国政局不稳，政府屡次更迭。

1958年，阿尔及利亚危机造成法国政局混乱，由于军队介入对政府的信任危机，法国面临分裂和内战的危险。在这危机时刻，隐居12年之久的戴高乐将军又一次登上法国政治舞台，以议会同意授予特别权力为条件组织新政府。戴高乐以亲身的经验教训体会到，在当时的法国，国家政治体制改革是一个根本性问题，必须制订一部强有力的宪法，使国家元首有强大而有力的实权，否则一切都无从谈起。为此，戴高乐采取了严密的组织措施。

首先,他任命自己的政治代表司法部长米歇尔·德勒雷主持新宪法的起草工作,从而能确保把自己的政治意志赋予新宪法之中。

其次,戴高乐为新宪法组成了一个宪法咨询委员会,由39名成员组成,其中戴高乐自己指定了13名。从而为新宪法的审查通过创造了条件。1958年8月,咨询委员会审议了宪法草案,仅作了些文字修改,基本内容并没有改动。

最后,为使新宪法在全民公决中顺利通过,戴高乐动用了大规模的宣传工具和手段,为新宪法大造舆论,起到先声夺人的目的。

1958年9月28日,新宪法草案举行全民公决,结果戴高乐获得了极大成功。10月5日,新宪法正式公布生效。12月21日,由各界知名人士组成的选举戴高乐为法兰西第五共和国首任总统。新宪法赋予了总统以强有力的权力,大大削弱了议会的权力,降低了总理和内阁的作用,加强了总统对政府的控制。

但是,此时戴高乐并没有被胜利冲昏头脑,而是更加冷静和清醒。他深知,尽管法律已赋予他至高无上的权力,但毕竟有一定的强制性,何况反对党以此为口实,攻击他"独裁"、"不民主"。要使自己的权力真正成为人民的广泛需要,那才是真正的权威。戴高乐素以代表全体法国人民自居,在深化政治体制改革的过程中,他特别注意采用人民直接权的方式来加强自己的权力和地位。

在戴高乐看来,公民投票意味着公民对提案本身的看法,

更反映公民对共和国总统本人的看法。因此，戴高乐总是频繁地使用公民投票，成了他用来对付反对派增强自己地位的有力武器。凡属戴高乐看来具有重大意义，并与反对派有明显分歧的问题，戴高乐就利用宪法授权付之全民投票表决。1962 年 9 月 12 日，当采用普选制选举总统，将举行全民投票的决定公布后，遭到议会中所有反对党的反对，迫使戴高乐宣布解散议会。公民投票通过了普选总统的宪法修正案。这样，戴高乐的广泛而有力的总统权力，进一步得到了人民的确认，既避免为反对派所攻击的口实，又拥有了实权，成为一个拥有实权的非独裁者。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

君子掌权取之有道。戴高乐的掌权之道表现了现代政治家高超的政治谋略。一个智慧超群的领导者首先要明白这样的道理：他的权力是谁授予的，这个权力应为谁服务。确立了正确的目标后，他才能够选择合理合法的手段来达到目的。戴高乐授命于法国的危难之际，他十分清楚，要拯救法国必须建立强权政治，他更清楚的是建立强权政治的目的不是满足个人权力欲的膨胀，而是为了法国人民的根本利益。所以，他采取了民主政体下的政治谋略，把个人

意见通过宪法和民众意愿的形式体现出来。当然,这样做的前提是必须使自己的所作所为取信于民,需要民众的信任和追随者的忠诚。取信于民先要相信人民,同样,领导者的权力归根到底是人民赋予的,因此,领导者必须保证权力的使用体现人民的利益、愿望、意志,把人民的要求和经验综合起来,变成领导者的思想,再转变成广大群众的自觉行为。作为明智的领导者,应该像戴高乐那样,以反对者难以撼动的宪法来确立自己的权力地位。而且还要学习戴高乐在拥有了强权之余十分清醒的心理素质,可以说,很少有国家领导人像他那样相信自己在群众中的威信,相信人民的意志,把自己的政治命运与人民的权力联结得如此紧密。正是这种依靠群众、相信人民的政治谋略,使得他一次次战胜强大的反对势力,敢于解散议会,并以公民投票通过了普选总统的宪法修正案。最终既赢得民众的拥护、稳定了法国局势,又拥有了强而有力的权力。

这个案例向所有的领导者说明了这个道理:领导者在长期实践中,靠自己的业绩、才能、品德和全心全意为人民办事,才能逐步树立起牢固的威信。威信高对群众的吸引力、号召力、影响力以及凝聚力就大,就能战胜反对者,拥有真正的权力。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在现实的领导活动中,有些领导者过于迷信手中的权力,以为强权就是真理,完全不讲民主和坚持群众路线,其权力是为个人意志和私欲服务的,所以,实现和行使权力的手段是靠

强制性的权威和专制。这种影响力带有强迫性和不可抗拒性，是以外推力来发生作用的。长此以往，被领导者会疏远，甚至产生逆反和厌恶心理，采取抵抗、消沉、破坏等手段来发泄不满。

戴高乐的政敌们正是想以当权者最致命的这一弱点为武器来攻击他"独裁"、"不民主"，富有远见卓识的他并没给政敌以口实，他早在第二次世界大战时，在领导法国地下抵抗组织反抗法西斯的斗争中，就深深懂得了人民力量的无比强大，懂得了自己的权力应该是人民的需要，公民的意志永远是正确的，是战胜一切的。所以，他不是靠被领导者对权力的恐惧、社会习惯和盲目服从来建立自己的权威，而是依靠群众对自己的能力和人格的信任、靠自己与人民的相互理解和共同追求的目标，再依靠最神圣的法律形式——宪法来确立自己的权力，体现人民的权力。他最终赢得了人民和权威。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者切不可过于迷信强权政治，一味地"以权养权"，不懂得掌握权力的真正法宝是以民主政体为依托，以国家法令为载体，是"以民养权"的深刻道理。自古以来，那些依靠政变、动乱、血腥镇压、专制恐怖执政的统治者，有几人的宝座坐得长久和安稳？是中国东汉时期的王莽、奴隶社会的商纣王，还是现代世界史中的南朝鲜总统朴正熙、疯狂屠夫希特勒？这些人都是遗臭万年的历史罪人。

高明的领导者应当以民主政治和合法渠道来建立权威，时刻记住，只有人民才是推动历史前进的真正动力。唐朝的

第二位明主唐太宗李世民深知这一真理，水能载舟也能覆舟。中国共产党在夺取政权，建立民主政权的风雨历程中，一刻也没有离开过群众的支持和参与。

今天，我们的领导者们更应该从古今中外的历史教训中牢记：违背民意、愚民、脱离民众的思想和行为，即使手中的权力再大、再强，也会被人民所唾弃、所反对、所遗忘。权力来自人民，也要归于人民。

把清醒留给自己　把糊涂甩给他人

——晏婴从政的明智

齐景公可以说是齐国最奢侈的国君。他在位期间，常常喝得酩酊大醉，对国家政事不管不问。在一个严冬的季节，纷纷扬扬的大雪一连下了三天，天气寒冷异常。景公披着白狐皮的斗篷会见大臣。他问晏婴："真奇怪，大雪下了三天，可是我一点儿也感觉不到天冷！""天气真的不冷吗？"晏婴反问道。景公听后，笑了笑，没有做声。晏婴叹了口气说道："我听说，古代贤明的国君，自己吃饱的时候，仍然想着有人在挨饿；自己穿暖的时候，仍然想着有人在受冻；自己安逸的时候，仍然想着有人在辛劳。您也是国君，可您却没有想到这些。"

景公听到这话，才恍然大悟："您说得对，我明白您的意思了。"

随后，开仓分发一些衣物和粮食，救济饥寒交迫的灾民。

在当时的诸侯列国中，齐国的盐铁业很发达，国家也很富裕，社会上的奢华之风很盛行，再加上国君景公又是骄奢淫逸的人，上行下效，当时形成了以俭为耻、以奢为荣的不良风气。晏婴对这种社会风气很担心，因而他也多次劝谏景公，希望他能去奢就俭，给人民起一个表率作用。

有一次，景公要把当时商业很繁华的两个城市——平阴

和棠邑赐给晏婴做封地。晏婴却谢绝了。他解释说:“因为您修筑豪华宫殿,使百姓财穷力尽;因为您贪图享乐,使百姓痛苦不堪;因为您穷兵黩武,使百姓命丧疆场。所以,百姓十分怨恨。因此,我不敢接受您的赏赐。”

景公也承认晏婴说得对,但他认为这是两回事,他不解地问:“难道你自己就不想富贵吗?”

“我认为当大臣的,应该先为君主,后为自己,再为自己家。如果单纯为自己考虑,那怎么行呢?”晏婴回答。

景公又问:“那您喜欢我赏赐给您什么呢?”

晏婴回答说:“您下令减免渔盐商人捐税,对农民只征收十分之一的赋税;减轻刑罚,将死罪的人减为徒刑,对应该判徒刑的人,改为轻微的惩罚,而应该受到惩罚的,则无罪释放。您把这几件事做了,就是对我的最好的赏赐,而且对您也很有利。”

景公答应了,并立刻下令执行。之后,又派人到列国去征求意见,大国的国君说:“齐国这回可以保平安了。”而小国的国君则说:“以后齐国不会再对我们发动战争了。”

晏婴从政几十年,始终是粗布衣裳,冬天外出所穿的是一件裘袍,算是一件高档的衣服,他一直穿了 30 年。他平日吃的,也是粗茶淡饭,每顿最多不过两个菜。他的住处就更寒酸了,房子又旧又小不说,还离嘈杂的市场很近。他的马也是一匹老马,车子也破烂不堪。他曾向别人说过他这样做的理由:“富而不骄者,未尝闻之;贫而不恨者,婴是也。所以贫而不恨者,以若为师也。”用今天的话来说就是:富有而不骄傲的,我

没有听说过;而贫穷不感到遗憾的人却有,我晏婴就是一个。我为什么不感到遗憾呢?因为我把高尚的品德当成我的老师。这就是说,晏婴是把一个人能否保持廉洁奉公的作风,看成是评价这个人是否有高尚情操的标准。

晏婴把这种高尚的品德保持到生命的最后一刻,而且在临死以前,还希望家人继续保持下去。他对妻子的临终遗言是:"我怕死后,咱家勤俭的习惯改变了,您要好好地照管着!"

公元前500年,晏婴去世的时候,景公正在外游玩。当他听到消息后,立刻驱车赶回来,伏在尸体上失声痛哭,一边哭一边说道:"大夫您以前日夜规劝我,督促我,没有半点保留,您曾一天之内三次进行谏诤。现在,您走了,谁还能这样做吗?上天啊!你若要惩罚齐国,就惩罚我吧!为什么要惩罚晏大夫,让他过早地离开人世?齐国危险了,齐国的百姓也失去了最可依赖的人了!"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

做了高官,握有生杀予夺的大权,往往会丧失应有的权力明智。齐景公就是这样的人,而晏婴则正好相反。这一案例中两个人物恰成鲜明对照的表演,揭示出了十分深刻的道理。

一是当权者要有权力明智,要能够体察到下属和老百姓的疾苦。不要像齐景公那样,自

己穿暖了,就不知道天下还有许多挨冻的人;自己吃饱了,就不知道天下还有许多挨饿的人;自己安逸了,就不知道天下还有许多辛劳的人。而应当像晏子那样,胸怀天下,赈困济穷。

二是当权者要俭以养德,像晏婴那样先国家后自己,廉洁奉公,把高尚的道德作为自己的最高追求。

三是要像晏婴引导齐景公那样,善于把领导者的权力明智和勤俭朴素转化为有利于国计民生的善政。

上述三个方面是密切联系的,只有身居高位、大权在握而不养尊处优、骄傲蛮横,才能体贴下属、关心群众,才能把高尚的道德作为自己的最高追求,才能从根本上行善政、做对老百姓有益的事情。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

我们党的宗旨是全心全意为人民服务,因此,从总体上讲,党的各级领导干部在思想和工作方法以及生活作风方面与古代的统治阶级有着根本的不同。但是,由于种种原因,现在,在一些领导干部中大量存在着不能正确对待权力和地位的现象。他们似乎不明白自己的权力是从哪里来的,也不明白掌权是为了什么,而是凡事都从一己之私利出发,生活奢侈浮华,工作敷衍专断,在感情上更与广大群众十分疏远,乃至格格不入。他们横征暴敛、乱摊派、乱罚款,动辄就以权势压人,甚至以武力威吓老百姓,只搞得民怨沸腾。这些人在我们的干部队伍中虽然只是极少数,但对他们造成的恶劣影响决不能等闲视之。

改革开放以来,我国的经济社会得到了巨大发展,人民的

生活水平也得到了极大的提高。随之在社会上也掀起了一股追求奢侈浪费的不良风气。这种风气在党和政府机关表现得尤其突出。一些领导者不是把党和人民赋予的权力当做更好地为人民服务的条件,而是以权谋私。他们官越大,衙门越高,越追求豪华奢侈,车子越坐越高级,房子越住越豪华,山珍海味、杯盘狼藉,更是令人叹为观止。如果这些人花的钱是他们自己的,那自然无可厚非,问题是他们吃的、住的、坐的、用的恰恰都是民脂民膏啊!古人云,官瘦乃有天下肥。这话说得虽然有点绝对,但从一些被贪官污吏们"吃垮"的地区和单位看,却不能不令人深思而猛醒。从这个意义上讲,晏婴的事迹给人们的教益是十分深刻的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

为官之道,首先在于正确认识和对待自己手中的权力。否则,任何用权艺术都将归于权术、或归于虚妄。通过本案例,我们可以看到,齐景公虽然贵为一国的君主,但他却没有很好地为国家和老百姓着想,而是贪图享乐,一心只为自己打算。正如晏婴批评的那样:"因为您修筑豪华宫殿,使百姓财穷力尽;因为您贪图享乐,使百姓痛苦不堪;因为您穷兵黩武,使百姓命丧疆场。"这从反面告诫人们,作为领导者一定要有正确的权力观,运用权力一定要有正确的出发点。这个正确的权力观和正确的出发点不是别的,就是晏子所说的先国而后家,就是宋代范仲淹"先天下之忧而忧,后天下之乐而乐"的高尚情怀。

(四)学习案例应该防止的偏差

像晏婴那样,提倡节俭是必要的,节俭应当永远是人们普

遍崇尚的美好品德。特别是对领导者来说,提倡节俭更有着特殊重要的现实意义。但是,现代社会毕竟不同于古代,晏婴的粗茶淡饭、简陋小屋和老马破车可以是那个时代的楷模,却不应成为我们这个时代的时尚。作为领导者固然不可以贪得无厌、大肆挥霍,但适当的报酬和奖励以及适度的消费还是应当的。应当看到,自然经济的法则与商品经济的规律有着很大的不同。我们反对的是利用公款搞高消费,我们更反对当权者高高在上鱼肉百姓,"善政"是我们要提倡和追求的最终目标。孔夫子有言曰:政者,正也。试问,离开了正确的世界观、人生观、价值观,能有善政吗?

运用奖惩权

赏小罚大：这招厉害！

——刘邦是怎样运用奖惩权的

刘邦在夺取天下后大封功臣，一口气封了大功臣 20 余人，由于其余众将日夜争功，刘邦一时决定不下来，所以未予继续封赏。一天，刘邦在洛阳南宫里，从阁道望见外面的将领三三两两地坐在沙地上议论，便问张良："他们在议论什么？"张良说："陛下不知道吗？他们在预谋反叛呢？"张良回答说："陛下以贫民的身份起事，利用这些人一步一步走向成功，取得天下。今天陛下终于成为天子，可是所分封的都是像萧何、曹参这些和陛下亲近的老朋友，而所诛杀的则都是陛下平生所仇恨的人。现在军中官吏要计较战功，恐怕拿出整个天下也不够封赏，这些人是在担心陛下不能全部封赏，担心以后被抓住自己的什么过失而遭到诛杀，因而时常聚集在一起谋划反叛。"刘邦很惊讶，担忧地问："我应该拿他们怎么办呢？"张良反问道："陛下平生所憎恨而又为群臣共知的人是谁呢？"刘邦想了想说："雍齿与我有旧怨，当初雍齿在丰地防守，因不愿

归属于我，轻易降顺魏国，对此事我十分气愤。后来他又曾经多次侮辱我，我本来想杀掉他，只因为他战功卓著，所以才不忍心这样做。”张良说：“那陛下现在应该赶快封赏雍齿，让群臣们得到启示。群臣们看到雍齿也受封赏，就都会安心了。”于是，第二天刘邦摆设酒宴，当众封雍齿为“什方侯”，同时催促丞相、御吏们抓紧给将领们评功封赏。群臣在赴宴之后，都高兴地说：“连雍齿都被封为侯，我们更没有什么可担心的了。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

赏罚是领导者的常规武器，也是领导工作中离不开的永恒主题。早在战国时候，韩非子就提出了“二柄”的概念。所谓二柄，就是两种权柄，即统治者杀戮和奖赏下属的两种权柄。他说：“二柄者，刑德也。何谓刑德？曰：杀戮之谓刑，庆赏之谓德。”(《二柄》)在韩非看来，英明的领导者用来控制下属的手段，不过是两种权柄罢了。这两种权力，说白了就是奖赏和惩罚之权。

那么，如何运用这两种权柄呢？千百年来，中外领导者们在这方面所施展的领导艺术可谓异彩纷呈。刘邦封功臣就是其中精彩的一例。

本案例的蕴涵可以概括为这样四个字:“赏小罚大”。在通常情况下,赏罚的基本原则是照章办事,有功就赏,有过就罚;功劳大的奖励就重,过错大的惩罚就狠。但当遇到特殊情况,如下属中出现了普遍过错,或者多有应该奖励的行为,人们都拭目以待赏罚结果时,为了迅速收到效果,稳定下属的心态或激发下属的干劲,领导者往往要采取有悖于常规的做法,惩罚则从高层主管或与自己关系亲密者开刀;奖励则要重重奖赏基层干部或与自己有矛盾、关系比较疏远的下属。这样就可以起到“杀一人而三军震,赏一人而万人喜”的奇特的用权效果。刘邦重赏雍齿就起到了这样的效果。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有功不赏,有过不罚,或者只奖赏高层不奖赏基层,只奖赏亲近者,不奖赏疏远者,而惩罚则只惩罚基层干部或关系疏远者,这是领导工作中的大忌。这本来是一个再浅显不过的道理。可是,由于任何领导者都是在复杂的人际关系中进行领导的,作为领导人他不仅受理智的支配,而且还要受情感的影响。因此,稍不注意,就会产生偏私心理,出现亲者无功却受赏,疏者有功也不奖,或者亲者有过也不罚,仇者有过受重罚等近乎荒唐的事情。现在就有不少领导者奉行的是“赏大罚小”政策,他们发奖金按官大小定标准,地位越高受到的奖励越大,而不问究竟谁的贡献大;有的单位发红包更是领导看谁顺眼就给谁多发,看见不顺眼的,即使他能力再强,贡献再大,也休想受到重奖。而在行使惩罚权的时候,又正好相反。只要是工作中出现了错误,首先要处理的是基层干部,至于应

当负领导责任的上级领导以及应当负连带责任的上级的上级则没事人一样,照样好官我自为之。不是吗?在某些领导者的治下,下属干了那么多违法乱纪的事情,难道他这个做上级的就没有一点责任吗?

赏大罚小,不仅挫伤了广大基层干部群众的积极性,更使广大干部群众倍感心灰意冷。这是目前领导工作中存在的一个比较普遍而严重的问题。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

"赏小罚大"是一种高妙的用权艺术。刘邦封雍齿就是通过"赏小"收到了意想不到的奇妙效果。之所以如此,关键是此举消除了众大臣的猜疑心理,并使大臣们对被封赏可能性的估计大大提高了。

现代管理心理理论认为,当人们有需要的目标,而又有达到目标的可能性时,其积极性才会高。现代管理心理学理论还认为,人们都有追求公平的需求。当领导者实行"赏小"的奖励策略时,那些处于弱势的人们就会欢欣鼓舞,他们会产生"连他都受到了奖励,何况我们呢"的思想。同时还会感到领导者是公平的,对基层和疏远者与对高层和亲近者一样,能够做到一视同仁。这是"赏小罚大"原则能够产生神奇功效的根本原因。

(四)学习案例应该防止的偏差

虽然实行"赏小罚大"的原则能够产生神奇的功效,但采用这种用权技巧需要把握火候,尤其不可过度。一是要看情境,只有情势所迫,万不得已才用;二要选好对象,只有真的该

奖者而奖励他，只有真的该罚而惩罚他，才能收到应有的效果。否则，就会适得其反。三要注意把握一个“度”，不要滥赏滥罚。

“赏要赏得你眼红，罚要罚得你心跳！”

——曾国藩是怎样运用奖惩权的

江西一战，是湘军出炉后的第一个大胜战。他的弟子兼朋友罗泽南和金松龄率领的泽字营和龄字营，不足一千人，却杀败太平军数千人，收复了安福，解了吉安之围。初试告捷，使曾国藩大为高兴。

不久前线又传来让他担忧的噩耗，泽字营在南昌附近中了埋伏，大败。更气人的是，说要援救的金松龄率领的龄字营居然见死不救。

几天后一个晴朗的秋日。衡阳的演武坪上，全体湘军将士按营、哨、队对着指挥台整齐地排列着。天空中不时传来一两声清唳的雁叫，使人想起《滕王阁序》中的名句“雁阵惊寒，声断衡阳之浦”来。

踏着秋风古意，曾国藩骑马来到演武坪，后面跟着十个营官。他听完集合完毕的报告，清了清喉咙，大声说：“弟兄们！”五千湘勇一齐挺腰收腹，脚根靠拢，发出一阵威武的响声。“弟兄们，这次泽字营和龄字营出省与长毛作战，是湘勇创建以来第一次与敌人交手。旗开得胜，值得大大庆贺。这是他们英勇作战取得的胜利。我今天要在这时重重奖赏泽字、龄

字二营。营官罗泽南、金松龄各赏银 50 两，各营哨官赏银 20 两，哨长赏银 15 两，什长赏银 10 两，每个弟兄赏银 5 两。”

台下骚动，一片啧啧赞叹之声。

曾国藩把手向远方一挥：“弟兄们，今后，我们要到湖北、江西、安徽、江苏去和长毛打战，只要大家不怕死，把战打赢，本部堂每仗都要大发赏银。打了几战之后，大家都会阔起来。”

像一片朝霞从演武坪上升起，那是勇丁们脸上兴奋的光彩。

而统帅的脸上却突然布满阴云：“但不幸的是，我们在南昌城外误中埋伏，哨官、哨长多人和另外 22 名弟兄以身殉国。我们为英烈的忠魂三鞠躬。”

曾国藩带头脱下帽子，带领官兵鞠躬。三鞠躬后，他说：“对这些英烈，将在他们的家乡建祠纪念，使他们的英名留芳百世。”

湘军统帅的目光忽地严峻起来，像刀子一样扎人：“事情并不是一切都好。这次在南昌城外，泽字营陷入敌人埋伏，即将全军覆没，而约好了的龄字营居然见死不救，撤离了战场。我们是弟兄，见弟兄危难不救，不仅违反军纪，更是没有良心！我们湘勇里绝不允许为保全自己实力而不救援自己弟兄的现象存在！”

说到这里，曾国藩的三角眼里射出肃杀的冷光，大吼一声：“把见死不救的龄字营营官金松龄押上来！”

早就被看管起来的金松龄，腰间还挂着 50 两赏银被推了

上来，他面无人色，跪倒在地，但并不紧张。

一声惊雷从半空中劈下："给我推下去斩了！"

所有人都惊呆了，除了发号者自己。求情者跪下了一排，包括曾国藩的弟弟曾国葆。国葆提醒哥哥："金大哥的父亲救过我们母亲的命。"曾国藩没有动摇。这是治军，不是儿戏。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

赏罚在实现它的功能时，有一个十分令人瞩目的特点，那就是效果反映得极快，简直可以说是"立杆见影"。可是如何才能达到这样的境界呢？或许曾国藩的用权艺术能给人们一些启示。

从这个案例中可以看出，曾国藩用权的最大特点是，有功必赏，有过必罚；有功又有过，既赏又罚。并且，赏要赏得你眼红，罚要罚得你心惊肉跳。千金在前，猛虎在后，不由你不奋勇向前。曾国藩带兵之法就是如此。无怪乎他能够打胜仗，荡平英勇的太平军。

应当说，赏罚分明，恩威并施，这是所有领导者的用权之道，岂只带兵乎？

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有功就赏，有过就罚，是一般领导者都能够

做到的。但是,对那些既有功劳又有过错的人该如何赏罚呢?特别是对那些有大功劳却又犯下了大过错的人该如何处置呢?在这个问题上,往往存在着两种极端化的错误。一种是因为某个人有功劳,就原谅他的错误,甚至对他所犯的罪行都不予追究,结果酿成更加严重的后果。另一种是由于某个人犯了错误或者罪行,就把他原有的功劳一笔抹杀,该表扬的也不表扬了,该奖励的也不奖励了,这不仅使本人受了伤害,而且也寒了大家的心。

现在,一些地区、部门和单位总有那么一些居功自傲者,他们因为曾经做过一些贡献,就自以为了不起,为所欲为,而领导上也一再因为他有功劳就袒护他,这样做必然是一害本人,二害组织,三害领导者自己。作为领导者必须克制自己的感情,克服认识误区,切实避免出现这种偏差。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

什么叫赏罚分明?只有像曾国藩这样有功就赏,有过就罚,有功又有过,就又赏又罚,这才叫做赏罚分明。做到赏罚分明需要从以下几个方面做起:一要明确规定,确定奖惩标准;二要搞清奖惩对象的功过是非,严格根据功过进行奖惩;三要做到不分亲疏、不论贵贱,一视同仁;四要做到不滥赏滥罚。曾国藩能够根据下属表现和功过进行严格的奖惩,奖励下属不折不扣,惩罚过错不避亲贵,真正做到赏罚分明。他的这些做法是非常值得人们称道和借鉴的。

(四)学习案例应该防止的偏差

曾国藩是治军高手,他赏罚分明是包含了重奖重罚的。

而重奖重罚无疑地更适合于带兵。古人云，慈不掌兵。只赏不罚的军队不听号令，只罚不赏的军队不会效死。这是曾国藩之所以如此赏罚分明的主要原因。曾国藩所处的时代是一个特殊的时代，在大清国，他所承担的责任也是极为特殊的，所以，他的所作所为本无可厚非。但是，采取重奖重罚的用权策略应当是有特定条件的，在通常情况下，采取这种做法一定要慎重。中国古代有一句话叫做："赏不欲僭，刑不欲滥。"（《荀子·致仕》）意思是说，赏赐不要过宽，刑罚不要过严。总结古今中外的经验教训，可以见出，这话讲得很有道理。

又奖又罚 “二柄”配合

——王厂长巧用奖惩权

1983年农历正月初三，鞍山市下了一场大雪，交通中断。这一天，该厂热轧一车间有一个居住在20里外的工人，起了个大早，步行到厂，准时上班。而有些居住在工厂附近的职工，反而未来上班。厂长王泽普抓住这件事，大做文章。宣布：那天上班的职工，每人奖励20元；不上班的按旷工论处，每人罚20元。此令一兑现，人们对出勤再不敢马虎了。

王泽普说：“奖惩的目的在于向职工树立一种规范，使他们懂得怎样干对，怎样干不对”。有一天该厂男浴室房顶的电灯泡坏了。值班主任通知电工班去换灯泡。然而，派谁谁也不去。值班主任灵机一动，当众宣布：“谁上去换一个灯泡，奖5元钱！”工人问：“这话当真？”主任回答：“当真！”不一会儿，男浴池屋顶的七个坏灯泡全换好了。这件事被王泽普知道后，他说：“这笔钱从电工班集体奖金里扣！不仅这一次这么办，以后公共场所的灯泡坏了，电工班不去换，别人就去，换一个灯泡5元钱，从电工班奖金里扣。”这一着还真灵，从此以后，走廊、厕所、浴池等公共场所总是亮堂堂的。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

从本质上讲,赏罚是一对孪生兄弟。赏是为了扬善,是正强化激励,罚是为了惩恶,是负强化激励。只奖不罚或只罚不奖都不能很好地实施领导。只有把这二者很好地结合起来,才能收到良好的效果。当然,如果在奖励程度上有所差别,实际上也就是有奖有罚,只不过形式不同而已。王厂长能够把奖励与惩罚这两个方面有机地结合起来,以奖励为主,同时辅之以必要的惩罚,达到了应用"二柄"的极致,所以收到了极佳的用权效果。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不能把赏罚"二柄"有机结合起来,采取恩威并施的手段进行管理,是领导工作中经常犯的毛病。在日常工作中,有的领导者不是不敢行使赏罚权,就是片面行使赏罚权。有的人只会奖不会罚,结果使奖励的作用大打折扣。有的人动辄就要惩罚下属,结果搞得人人自危,甚至使领导和下属之间在心理上严重对立。凡此等等,在赏罚方面存在的误区还真不少。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

赏罚，是一个古老的话题。我国古代对它的研究已经达到了十分深入的地步，古往今来形形色色的领导者都在这方面做出了大量的实践。尽管从20世纪40年代以后，人们对这种用权之道提出了批评，甚至被讥讽为“胡萝卜加大棒”。然而，正如哈罗德·孔茨在他的名著《管理学》中所说：“尽管有关激励的各种理论和研究近年来大量涌现，但不要忘记，奖励和惩罚仍是两个强有力的激励因素。”领导实践表明，善不善于运用奖惩权实际上在很大程度上决定着领导工作的成败。而运用奖惩权的最佳办法就是要像王厂长那样把奖励和惩罚作为一对孪生兄弟，让它们密切地结合起来，辩证地统一起来，共同发挥作用。

(四)学习案例应该防止的偏差

王厂长运用奖惩权是在传统企业当中，他所面对的职工还是传统型的，所以采取这种小小手段就能起到明显的效果。如果他面对的是知识型的员工，恐怕这种办法就很难奏效。如，对大学教师或新企业中的知识型员工采取罚款的办法就很容易适得其反。

用奖罚造就的"松下精神"

——日本松下电器公司的妙法

松下电器公司是日本一家具有精神价值观和公司之歌的企业。在解释"松下精神"时,松下幸之助有一句名言:"如果你犯了一个诚实的错误,公司是会宽容你的,把它作为一笔学费;而你背离了公司的价值规范,就会受到严厉的批评,直至解雇。"与此同时,松下公司注重感情投资和感情激励。值得一提的是他们的"送红包",当你完成一项重大技术革新,当你的一条建议为企业带来更大效益的时候,老板会不惜代价地重赏你。松下公司建立的"提案奖金制度"很有特色。每年职工提案达663475条,其中被采纳的61290条,约占10%,每年用于职工提案奖金达30多万美元。至于逢年过节,或是厂庆,或是职工婚嫁,厂长经理们都会慷慨解囊、请员工赴宴或上门贺喜、慰问,在餐席上,上级和下属可尽情唠家常,谈时事,提建议,气氛和睦融洽,它的效果远比站在讲台上向员工发号施令好得多,久而久之,在松下公司就形成上下一条心,和谐相容的"家庭式"氛围。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

通常人们只是看到了奖罚对员工的激励作用,实际上奖罚的作用是多方面的。从深层次上看,奖罚具有明显的导向作用。作为领导者,如果你想让下属赞成什么、反对什么,做什么、不做什么,怎样做、不怎样做,等等,那么,最好的办法就是利用奖罚来不断进行强化。松下电器公司就是巧妙地运用这种奖罚权的导向作用,有效地强化了本企业的精神价值观,推动了企业文化建设。

在运用奖惩权方面,松下电器公司最值得人们称道的方面有:一是用奖罚来造就"松下精神",使企业形成主流价值观。二是用奖罚来推进技术革新和民主管理,其"提案奖金制度"值得人们学习。三是注意感情投资和情感激励。高层管理者主动拜访下属和员工本身就是对他们的最好奖励。对当今企业文化建设中最看好的三项内容,松下电器公司都能够一一地很好实行,或许这就是该公司得以不断发展壮大的深层原因吧!

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在现代管理中，大多数领导人都会运用赏罚权来激励下属。但是，有不少领导人错误地以为奖罚仅只针对人们的行为，而不包括人们的思想和价值观，所以，在实行奖罚的过程中往往表现为急功近利。他们经常靠“发红包”和“炒鱿鱼”两手来诱使、胁迫下属和员工加班加点、努力工作，结果只是提高了产品的数量和质量，却并不能换来下属和员工们对企业的忠诚，当然也激发不出下属和员工提出改进技术和管理工作的意见和建议，更不会形成和谐相容的“家庭式”氛围。如果说这种用权方法在传统的组织中还可以行得通的话，那么，在现代组织中，这种用权方法已经越来越没有市场了。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

把奖惩权作用于企业价值观和整个企业文化建设，这是人类领导和管理史上的一大进步。它表明，新的领导观念和管理观念正在兴起。奖励和惩罚从对个人的作用转变为对组织价值观的整合；从对人们的行为作出导向转变为对人们的思想作出导向；从追求立杆见影的效果转变为追求持久的效应，这是对“二柄”学说的重大革命。从松下电器公司我们可以学到这种转变，并因此而切实转变自己的权力观念和用权艺术。

用权度时势(一)

善于抓住机遇推销自我

——罗伯斯庇尔审时度势活用关系

马·德·罗伯斯庇尔是18世纪法国著名的资产阶级革命家、雅各宾派的重要领袖。

18世纪的法国是一个政治法律不健全的社会。1781年罗伯斯庇尔以优异的成绩从巴黎大学毕业后，返回家乡继承父业。罗伯斯庇尔认为，仅靠自己的才能是不行的，必须巧妙地依靠和利用人际关系，这是通向权力之门的阶梯。于是，他利用父亲的关系，在当时阿腊斯最著名的律师之一利傅雷先生的推荐下进入了阿图瓦郡法院。1782年3月9日，阿腊斯主教决定任命他为阿腊斯主教府的法官，可以裁判该地区一切民事、刑事诉讼案件和起诉。这样，24岁的罗伯斯庇尔经过四个月的实习，就得到了同行们干了10年或12年还很难取得的地位。

1782年7月，比腊斯一位声名显赫的人物、著名的物理学家、发明家比萨尔律师受人之托在“避雷针案件”中为遭受

迫害的科学事业进行辩护。比萨尔为了论证避雷针的科学性和它不会“激起上天的盛怒”,写了一篇长达96页的诉状,然后自己以他在法律界的地位,决定要托一名年轻的同行出头作口头说明。机遇又一次光临了罗伯斯庇尔,比萨尔选择了他。此时,罗伯斯庇尔认为,“避雷针诉讼案”是自己进行自我宣传、扩大知名度的好机会。在别人的支持下,他把自己的两篇辩护词印成小册子出版,并将一些印本馈赠给某些有影响的人士表示敬意,其中有当时在巴黎的富兰克林和贝托隆神父。两篇辩护词的出版使罗伯斯庇尔一举成名,成为一个受人群欢呼的重要人物。

1788年7月5日,国家行政法院颁布了一项决定,请“所有学者和有教养的人士向司法大臣提供有关三级会议的情况和专论”。这项呼吁得到了各个领域的广泛响应。这是一次大显身手的机会,罗伯斯庇尔自然不会袖手旁观。但他却避免了大多数好心的谋士所犯的错误,这些人向司法大臣提供了一大堆玄妙的所谓万无一失的计划,结果等于空谈。罗伯斯庇尔一开始就明智地给自己限定了一个范围。他采取了一个更为谨慎和见效的办法是,首先瞄准一个眼前直接可以看见的目标。于是罗伯斯庇尔发表了题为《告阿图瓦郡人民书——论改革阿图瓦三级会议的必要性》。在这本小册子中,他揭露郡的三级会议并不代表,只是现存政权的一个俯首听命的附属物,在描述了第三等级所受的压迫和农民的困难处境之后,他提出保持缄默就是犯罪。这样,罗伯斯庇尔受到了第三等级的热烈欢迎,被家乡的资产阶级推荐为郡第三等级代

表。1789 年 5 月 3 日,他离开家乡去凡尔赛参加全国的三级会议。

到达凡尔赛之后,罗伯斯庇尔就开始与一批素不相识的人士打交道,建立一些有用的关系。在复杂多变的力量交汇中,他处事小心谨慎,深思熟虑,一方面为自己选择几个任何初露头角的政治家所必不可少的立足点,另一方面又十分注意不使自己卷入任何一个派别中。

1789 年 7 月 14 日,巴黎人民攻陷了象征封建专制的巴士底监狱,揭开了法国大革命的序幕。罗伯斯庇尔马上从凡尔赛赶到巴黎,投身于这场革命的激流中。在复杂多变的局势中,罗伯斯庇尔目光深远,知微见著,他预感到雅各宾俱乐部在革命中将起重要作用,因而他就积极地参加了雅各宾俱乐部的活动,把自己的命运和这股新兴的政治力量联合在一起。在俱乐部中,罗伯斯庇尔开始了有条不紊、坚持不懈的争取公众舆论的工作,而公众舆论的支持则为他不间断地登上权力高峰提供了方便。1790 年 4 月,他被选为雅各宾俱乐部的主席。

1793 年 5 月 31 日至 6 月 2 日,罗伯斯庇尔勇敢地领导巴黎人民举行武装起义,推翻了吉伦特派的统治,建立了历史上有名的雅各宾专政,干出了一番惊天动地的伟业。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

一个向权力的高峰攀登的人,应该具备几

方面的条件,就像罗伯斯庇尔那样。首先,应该德才兼备。一个人是否具备高尚的品德,直接决定他是否坚持真理和正义,是否代表人民的利益,能够顺应历史潮流。罗伯斯庇尔在青年时期就曾勇敢地为捍卫科学的神圣而撰写辩护词,猛烈抨击封建神权的黑暗统治。他在法国大革命的激烈斗争中,全身心地投入到第三等级中,为深受封建神权和君权剥削压迫和制约的城市平民、农民、资产阶级大声疾呼、争取自由、平等权利。因此,罗伯斯庇尔也就成了第三等级的代表,深受平民的爱戴。

同时,一位卓越的领导者还要具有很高的知识素养和领导才能。以精湛的学识和高超的才能可以博得群众的敬仰和敬重。一个优秀的领导者,要审时度势,深刻了解所处时代的局势。要具备综合能力,比如预见能力和判断能力。古代兵法讲,"智者顺势而谋","因势而动"。领导在决断时,要充分考虑事物发展趋势,顺势而断,才能达到预计效果。罗伯斯庇尔就是明智地预见到18世纪末法国已处于推翻封建制度的最后时刻,代表先进思想和社会进步的资产阶级是必然登上政治舞台来领导这场大革命的重要政治力量。随着革命形势的进展,他准确预见到代表中小资产阶级利益的雅各宾派的革命力量日益强大,具备承担起将革命推向彻底程度的可能性。于是,他把自己的命运寄托在这股新兴的政治力量上,并成为雅各宾派的领导者,同代表第一、第二等级的僧侣和贵族进行斗争。

其次,优秀的领导者要有崇高的目标。领导者尽管才德

兼备，若没有崇高的目标作为行动的动力，也会空耗其才，庸庸碌碌，无以成器。反之亦然，空怀壮志却无德无能者，也难成大业。罗伯斯庇尔自青年起就树立了远大的政治目标，随时准备为推翻封建制度而献身。他利用自己法律专业的特长不失时机地为正义伸张、为自由呐喊。最终建立了法兰西第一共和国，实现了民主专政的理想。

其三，正常讲，领导者的德才是成功的基础，这是先天继承和后天努力得来的。但要达到权力的高峰、仅仅靠个人的才能是不够的，还需要巧妙地依靠和利用社会交往的资源——人际关系和自我推销。

人际社会的影响是社会生活中无所不在的一部分，既不能避开也不能凭主观意愿使它消失。在社会系统内，一个人很难独自做成什么事，拥有忠诚可信的支持者来帮助完成计划至关重要。目的决定手段，崇高的目标自然会选择合理、合法的手段来实现之。罗伯斯庇尔为自己确立的目标是为下层人民争取权利和自由，推翻反动腐败的封建制度。所以他采用了合情合理合法的手段。首先是通过自己父亲在法律界的关系又凭借自己优异的学识成绩，顺利达到同行们十几年才能到达的高度，这是他人生的很高的的起点，机遇是为有准备之人准备的。随即，机遇就光顾了他，在为“避雷针诉讼案”辩护过程中，他不负众望，以年轻的资历和卓越的辩才一举成功，用实际能力向同行们证明了自己应得的地位。如果说，这次成功的推销是罗伯斯庇尔利用父辈的关系为自己向权力高峰迈进奠定了基础的话，在以后的实践中，他主要是依靠自己

的准确判断抓住机遇,适时适度地建立社会关系网并离目标越来越近,他有选择地建立各种有用的关系,为自己选择新的立足点,又不卷入派别争斗中。他始终注重争取公众舆论的支持,这是最广泛的社会关系,是达到权力高峰的基础。比如1788年7月5日,在向司法大臣提供有关三级会议的情况和专论时(三级会议在法国中世纪产生,是由代表法国三个等级的人士等额组成的议会形式,由于君主专制,已关闭175年之久),罗伯斯庇尔避虚就实,针对现实最迫切需要解决的问题阐述观点,无情批判神权君权的残酷,赢得第三等级人民的欢迎,再一次推销了自己。罗伯斯庇尔正是认清了所依赖和利用的对象的可靠性、群众性、正确性,才不折不扣地为自己的理想、为争取法国96%人口的自由、平等权利而勇猛斗争,最终成为法兰西第一共和国的领袖,达到权力的顶峰。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在我们的现实中,存在着比较严重和普遍的倾向,一种就是领导者将权力庸俗化。有些领导者难谈得上德才兼备。或有才少德、或有德才庸。这一部分人既不专研专业知识,也不博学众采,提高文化修养;既没有高尚的理想目标,又不为群众谋利益。只是追求物质享乐,满足于既得的权力和利益,或者殚精竭虑地追求更大的权力。

另一种倾向更为普遍,就是手段的庸俗化,即为了追求权力,不择手段,将正常的人际关系庸俗化。在这部分人眼里,权力高于一切,权力就是荣华富贵、是呼风唤雨的魔棍。为了获得这种人生享受,他们可以利用、挖掘各种血缘关系、地缘

关系、业缘关系，或没有任何关系也要创造关系，攀龙附凤，请客送礼，鞍前马后，阿谀奉承。整天研究关系学，投领导所好，最终就是为了以利换权、以权谋利。他们很容易卷入派别争斗中，有些人本以为背靠大树好乘凉，但事实上，这种大树也不可靠，它很可能已经根基腐烂，结果是树倒猢狲散，人走茶凉，害人害己。然而，这种庸俗的关系学已极大地腐蚀了人们的灵魂，使得有些人在追求正当目标时，也不自觉地采取不正当的人际关系手段。这种社会风气要得到根本转变，就要彻底改革传统的政治体制，改革官本位的观念。使人们把当官就发财、就能为所欲为的梦彻底打破。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

追求政治理想或领导地位要与合理合法的手段相统一。要建立良好的人际关系，走群众路线，为人民服务，在群众中树立良好的威信。以德取威，以学识、才能和信用、情感取得威信。切忌把社会交往看作是个人的私有财产，视为个人的既得利益。自古至今，那些以利谋权、以权谋利者，结党营私拉帮结伙者，尽管有些人也拥权自傲，但他们最终或者内部起乱、勾心斗角、互相残杀死于非命、或者为人不齿，名声不佳。作为领导者无高尚目标、不为群众谋幸福可视为昏官；不学无术，碌碌无为，政绩平平，不求有功但求无过者可视为庸官。在人事制度改革之际，这种昏庸的领导者将难以容身。

从另一角度看，德才兼备者也要善于推销自我，利用正当合理的人际资源，抓住机遇为国尽力。切莫效仿古代隐士，被动地等待名君或伯乐的发现和拜请，待价而沽。古代怀才不

遇者大有人在，需要有道明君的恩典才能大展鸿图。而现代社会是文明民主开放的机制，在中国十三亿人口中英才倍出，抓不住机遇，不善推销自己者只能大材小用和浪费人才了。作为领导者也切忌过于清高、脱离群众，孤芳自赏，藏而不露，不借助人际资源，孤军奋战与环境格格不入，也难成大业。总之，领导者应学习罗伯斯庇尔的审时度势、巧妙推销自己的高超政治谋略。

不要被他人左右

——林肯的审时度势、自主当政

亚伯拉罕·林肯，美国第十六任总统，因成功领导了一场影响深远的资产阶级革命，彻底废除了奴隶制，而成为与开国元勋华盛顿齐名的美国最伟大的总统之一。在南北战争错综复杂的斗争中，林肯审时度势，因势利导，稳步推进，把解放奴隶和维护联邦统一巧妙结合，充分显示了一个伟大的领导者卓越的领导才能。

1861 年 2 月，美国南部的南卡罗来纳等六个蓄奴州最先脱离联邦，在亚拉巴马州成立美利坚同盟，对抗联邦政府；密苏里和弗吉尼亚等蓄奴州处于摇摆不定的状态。与此同时，英国统治阶级为削弱和分裂美国，使美国重新变为自己的殖民地，暗中和南部反动武装相勾结，千方百计寻找向美利坚合众国宣战的借口。面对着内乱外患，刚刚行使美国总统职权的林肯，把维护联邦统一放在首要地位，认为是否解放奴隶须服从于这个总目标。1861 年 8 月 30 日，联邦西部军司令约翰·查尔斯·弗里芒特将军发布了“密苏里全境戒严令”。宣称：将没收该州反叛者的财产，解放有叛国罪的奴隶主的奴隶。林肯看到这个文告后，写信给弗里芒特，说那样“将会惊动我们南部拥护联邦的朋友，使他们转而反对我们——或许会破

坏我们在肯塔基州所具有的相当有利的前景。"他要求弗里芒特修改文告。当弗里芒特拒绝公开修改文告时,林肯修改了弗里芒特的文告,随后不久又解除了弗里芒特将军的职务。

当林肯修改弗里芒特的文告后,从反对奴隶制的人们当中刮起了一阵怀有敌意的批评之风,热衷于反对奴隶制的报刊、宗教界以及男女公民们用语言和文字表达了他们对林肯的蔑视。林肯的朋友们看到总统正在受到谴责,敦促林肯颁发一个解放奴隶的宣言,但林肯对他们说:"假如我不怕军官中的半数会扔下武器和再增加三个反叛州的话,我一定会那样做;作为总统,一个人在前面走的太快,而使全国跟不上,是没有好处的。"林肯的举动虽然受到舆论的谴责但有效地稳住了边界蓄奴州的局势。他以妥协的资态处理了同英国的关系,使英国统治阶级失去了向美国开战的借口,同时又积极组织武装力量,遏制了反动武装向联邦的进攻。他"暂时吞下那些令人难以咽下的苦药丸作为权宜之计,准备到时候再去算总账。"

林肯执政不到一年的时间,由于谨慎地对待奴隶制度,形势的发展开始有利于联邦。在此情形下,林肯审慎地、试探性地提出逐步有偿解放奴隶的政策。他的建议是:边界蓄奴州可以制定法律将该州的奴隶卖给联邦政府,而联邦政府则让奴隶获得自由,然后,采取措施将他们移居到国外。林肯把废除奴隶制的推进速度和国内战争形势,国内外绝大多数人的反奴隶制的情绪结合起来。他一方面要顶住来自废奴主义激进人士的压力,一方面又要边界蓄奴州的人们理解势态发展

的趋势。

林肯废除奴隶制的相持阶段是稳步而积极地推进的。从1862年4月至7月,林肯总统签署了一系列逐步解放黑人奴隶的法案,这些法案都在适当的时候出台,起着打击、削弱,侵蚀和蚕食奴隶制度的作用,它们把奴隶制的法律屏障炸开了一道道缺口,逐步破坏奴隶制生存的支柱和堡垒。

1862年7月,美国人民反对奴隶制的情绪越来越高涨,战争的形势却不能尽如人意。在林肯看来,"战争情况越来越糟,这使我感到我们的作战计划已经到了山穷水尽的地步,我们差不多快输完最后一张牌了。"林肯决心改变策略,借助占绝大多数的反奴隶制人民的力量,来改变战争形势,因此他决定在南部已脱离联邦的各州内采取解放奴隶的政策。他亲自草拟了《初步解放宣言》,但考虑到当时屡遭挫败,公众对战争的情绪极度沮丧,担心此时发表这个宣言会被人视为一个精疲力竭的政府的最后一招,是呼喊救命的一声大叫,必须等到有军事成就作为后盾时,再行公布。为了配合《初步解放宣言》的出台,他积极组织了安提塔姆战役。在那个战役中,联邦军队稍占上风时,林肯马上在华盛顿发表了《初步解放宣言》。林肯的这一行动立即在整个美国和欧洲引起了强烈反响,得到了广大群众的热烈拥护。英国统治阶级也无可奈何地承认,欧洲任何政府现在想承认南部已经越来越困难了。

由于《初步解放宣言》规定,对纳入这次解放范围的奴隶从1863年1月1日起获得自由。在这个日子到来之前,林肯承受着极大的压力,狂怒的浪潮席卷着南部,政客、演说家、报

纸都大骂林肯破坏了文明战争法,侵犯了私有财产的权利,把他叫做"魔鬼林肯"。但他在要不要发表最后宣言的问题时说:"这件事我已酝酿成熟,我已经下定决心……这件事非做不可。我这样做并不是出于一时的冲动,而是期望获得更大的利益。"《最后解放宣言》发表后,不少地方鸣放礼炮表示庆贺,一大群废奴主义者召开庆祝大会,北部一些城市里的人们通宵达旦地举行集会,尽情地欢呼,黑人们终于迎来了黎明。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在严峻的形势面前,领导者稍有疏忽,决策稍有偏差,就可能导致"一着不慎,满盘皆输",而高明的领导者往往能在险境中脱颖而出,化险为夷,转危为安。也许,这就叫"时事造英雄"。美国南北战争期间,面对内乱外患,林肯始终以政治家冷静的头脑,军事家敏锐的眼光,审时度势,总揽全局,不为舆论所左右,不为压力所屈服。他一方面要稳住国内局势,一方面要以妥协的姿态处理同英国的关系。在承受常人难以承受的压力的同时,谋划着夺取全局胜利的最佳方案。战争刚开始时,表面上,林肯的决策似乎缺乏力度,但这正是给敌人以假象的权宜之计,待到时机成熟,他才发起猛烈进攻,

一步步逼得敌人喘不过气。林肯的决策由始至终随局势而定，而每一项决策又引导着局势的发展。这种“审时度势，因势利导，欲扬先抑”的领导艺术确实值得我们借鉴。林肯卧薪尝胆，忍辱负重，深谋远虑，力挽狂澜，最终夺取了南北战争的全面胜利，彻底废除了奴隶制，也赢得了民众的拥护和爱戴，成为了与华盛顿齐名的美国最伟大的总统之一，这正应了那句老话：“谁笑到最后，谁笑得最好。”

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当前，有些领导干部沽名钓誉，工作激进，急于求成，为了“业绩”，为了在群众中有“口碑”，为了一时的名利，不考虑实际情况，不做长期打算，只考虑眼前利益，不考虑长远得失，搞短期行为、重复建设，表面上，工作有力度、有气魄，赢得一片赞扬，实际上却埋藏着巨大隐患，留给下任、留给后人一枚不定时炸弹。浪费的国家钱财，损害的群众利益，无可挽回。为官如此，祸患一方。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导，顾名思义，带领、引导，他要带领、引导群众朝着正确的方向前进。人民赋予领导权力，领导要相应地承担责任。这责任中自然要包含压力。如果不能承受压力，也就无力承担责任，如果不能确定正确的方向，起不到带领、引导的作用，也就无权事有权力。这样，领导也就失去其含义了。领导在关键时刻应能屈能伸，既要有冷静的头脑，又要有超人的胆识，还必须有一定的心理承受能力。不该做时，要“敌军围困万千重，我自岿然不动”，该做时，则应“宜将剩勇追穷寇，不可

沽名学霸王”。

(四)学习案例应该防止的偏差

“审时度势,因势利导”并不是要领导者“骑墙”“顺风倒”,“不为舆论所左右,不为压力所屈服”,更不是要领导一意孤行,惟我独尊。我们在学习林肯的领导艺术时,一定要搞清楚:林肯并不是坐等时机,守株待兔,也不是不重视舆论和群众的呼声,相反,他在竭力控制局势,以求局势向着有利于己方的方向发展,他在自己创造时机,扭转局势,而且,他也非常重视舆论导向,在战争过程中,他就是借助了舆论导向和绝大多数反奴隶制人民的力量来改变局势的。他之所以能“暂时吞下那些难以下咽的苦药丸作为权宜之计,准备到时候再去算总账”,一是要鼓励群众的反奴隶制情绪,使形势有利于己方;二是给敌人以迷惑,在最适宜的时候,打得敌人措手不及,夺取全面胜利。

当官要顺应大势

——英国女王的“人民化”计划

戴安娜辞世后，英国王室再次面临“信誉危机”。1997年底的民意测验表明，比起90年代初期，相信王室能再维持100年者已不到20%，相信它能再支撑50年者也不到50%，即不到10年间均下降了近20个百分点。

女王及英国王室人员都已强烈地感受到了面临的严峻形势，并开始采取了一系列颇有意思的对策。其突出地体现在女王在与菲利普亲王结婚50周年庆典上的讲话主题：“英国王室保证更努力增进同政府、同人民的密切联系。”

1998年1月的“封爵”是一个重大的措施，英国的贵族共有八种封号，分为世袭贵族与终身贵族两类，后者去世封号作废，子孙无权继承。目前每年册封最多的是爵士，但按传统主要是三军将帅、外交官、老资格官员等。然而，今年不同，女王亲自批准了“人民荣誉”工程计划，使不少杰出的或勤于本职工作的普通人也有机会当上贵族。比如，1998年1月被封为爵士的校长与教师便有80名。西约克郡哈森法克斯的彼得·克拉克便是其中之一，他是外号为“地狱学校”的莱丁中学的校长，1997年该校因发生学生袭击教师事件，关门整顿了三天，他于8月从邻校调人，短短数月内，就使这所被市督导宣

布为"失控"的学校翻了身,逃课现象已经基本消除,通过国家统一标准考试的百分比增加一倍达到了86%。许多差校的校长、教师从彼得封爵得到鼓舞,改变现状的积极性增加了。

而在这次女王"人民化封爵"中,最显赫的人则应推埃尔顿·约翰。他不仅是公认的一号摇滚歌手,有7集歌带曾雄踞美国流行音乐排名榜首位,而且因同戴安娜王妃、时装大师詹尼·弗赛斯交好友而声名扬。在戴安娜王妃追悼会上他演唱的《风中之烛》传遍四海,已将该歌带销售所得2 000万英镑全部捐献给了"戴安娜纪念基金会"。

女王亲自批准了他的册封,并说她为这样伟大的人民音乐家成为爵士而感到高兴。而米德赛克斯郡贫家出身的约翰则幽默地说:"我们是两个王在一起(指女王和他自己这个摇滚王)我们相处得很密切。"

女王推行各种"人民化"计划的突出表现之一是,她正在有意识地减少王室人员多少世纪以来一直享有的特权。比如,她已正式通知政府,要求大大减少邀请王室人员参加国宴的请柬,如非必要,王室人员还将大大减少参加其他国内与国际的重大活动,以及享受了好几个世纪的外出路费津贴。查尔斯王子带了个头,他不仅自动减少了出差津贴,而且乘坐著名的王室豪华游艇"布里塔尼亚号"到香港参加香港回归中国仪式,并坐该艇访问了若干国家后,已于1月宣布该艇在完成"告别航行"后,将于今年正式退役。

王室不再享有"布里塔尼亚号"豪华游艇了,不久它还失去了自己的豪华专列。该列车号称世界第一豪华,它同布里

塔尼亚游艇以及王室飞机队一起，每年要从国库中耗去 1 900 万至 2 200 万英镑。

女王“人民化计划”的另一引人注目声明是，宣布从下世纪初，即以“人民奖章”或“人民勋章”，取代一切传统上由王室颁发的荣誉纪念章、证书等。

这个措施也受到了广泛欢迎，因为由王室出面颁发各种荣誉奖证也有了悠久历史。比如，打从 11 世纪起，英国王室人员便固定向一些好的商店购买有关用品，并向他们颁发荣誉证书，允许他们在商标上采用王室标记。

最初这些商品只有几十种，后经每届王朝补发，便越来越多，到第二次世界大战后竟多达 1 000 多种。比如，女王专门买的鲜花，查尔斯王子专门买的绘画用具及马球设施，王室人员尤其是女眷专买的服装，乃至专门向小威廉与小哈里王子提供的衣裤、玩具等，都已获此殊荣。一些王室荣誉证书还授给了专向王家提供服务的一些公司，其中包括专为女王妈妈擦玻璃的清洁公司，专为肯辛顿宫剪修草地的绿化公司，专为王室宅邸提供的装潢公司等。如今，女王宣布取消了这种“王室荣誉制度商品”，确实是朝着减少特权方向迈出了新的一步。英国不少报刊评论说这不仅是女王的一般姿态，而且是英国王室面向新世纪的一种“现代化标志”。

英国女王的另一个得民心措施是，她正在与有关方面商量，在王室内部逐步“裁号”，其中包括废除约 50% 王室成员的尊号，就连女王嫡亲孙女，即安德鲁王子的两个女儿也成了“裁员对象”。

也就是说,今后女王将只保留近亲的"殿下"尊称,而她的堂表亲的9位王室成员则被撤销了这个称号。与此相应,已有好多世纪传统的王室内部规矩,如过去戴安娜等女眷看到女王要下跪行屈膝礼等,如今也将作废了。

与此同时,一方面地位较高的王室成员消减交通补贴,另一方面地位较低的王室成员则将要全部放弃靠公款乘汽车、飞机、直升机、火车的全部权利。王室成员享受的保安待遇也将大大消减,去年国库在这方面的开支高达3 500万英镑,今后将逐步减到一半左右。

然而,对于广大英国人来说,女王实施"王室人民化"密切同公众联系的各项措施中,最易使他们动情的一项,则无疑是将肯辛顿宫改为"人民宫"的决定。

具体的说,英国女王已经宣布,拟亲自出钱,帮如今住在肯辛顿宫的王室成员搬出宫外重新安家,使新的人民宫成为戴安娜永久纪念馆,以及7 000多幅原来分散在各王宫中的女王与王室收藏品展览馆——虽然近年来不少公众要求开放它们,但事实上很少能见到它们的影子——如今这样做既满足了公众要求,又可收门票费增加王室收入,减轻王室对纳税人的依赖,并可更经常修缮各王宫。

将搬走的王属包括女王姐妹玛格丽特公主、爱丽丝公主、格劳切斯特公爵夫人(是女王妈妈,去年圣诞节刚满96岁)、肯特公爵夫妇、迈克尔肯特王子与公主等。他们中仅少数能迁到圣詹姆士宫,少数要搬到别处,因此心中当然不太愿意,指望别中断了王宫生活。

但是女王主意已定，很难再改，她甚至打算将部分宫中不宜做博物馆的房屋租给私人收钱。因为，这个决定是她同一组王室高级顾问商量后决定的，还通知了首相。女王主要出发点是，戴安娜去世后，女王看到了公众对戴妃的爱戴心理，因此支持把肯辛顿从戴安娜临时神龛改成永久纪念馆的设想——把肯辛顿宫改名“人民宫”，这不仅还了戴妃生前欲做“人民王后”之愿，而且显然有利于整个王室形象，提高王室在公众中的威望，因此舆论认为“肯辛顿宫”改名一举多得。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

任何权势都必须顺应天下大势，英国女王的“人民化”计划，就是顺应天下大势的明智之举。无论是改革“封爵”制度、还是放弃皇家特权，以及将肯辛顿宫改为“人民宫”的决定，等等，这些都无不体现了当今女王的英明睿智。中国有句名言说，得民心者得天下。权力决不是国王手里的权杖，更不是那些豪华的宫殿和令人嫉羡的特权，而是广大人民群众的衷心拥戴。面对新世纪的民主改革浪潮，英国皇家顺应时代潮流，及时进行全面改革，充分体现了英国女王的用权和谋权技巧，尽管这一改革会使皇室的许多成员感到痛苦和不安，但从长远看，

这却是英国王室面向新世纪、迈向现代化的重要一步,是加强英国皇家地位的必要举措。新的世纪将是一个更加人民化的世界,每一个国家、政党和组织的领导人都应当顺应这个大势。这就是英国女王"人民化"改革这个案例所蕴涵的基本道理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

尽管人民化已经成为当今世界的潮流,但是仍有一些人缺乏英国女王的睿智。一些领导者不是把根深深地扎在群众中间,而是浮在群众的上面,甚至站在群众的对立面当官做老爷。我们党反复强调各级领导干部一定要密切联系群众,但就是有那么一些人,他们无视群众的力量,更不关心群众的需要、愿望和情感,在他们眼里,人民群众只是可以任由他们鱼肉和宰割的贱民、草民,他们为所欲为,横行无忌,在他们的治下,官僚主义盛行、腐败现象猖獗,其与人民群众的对立程度令人发指。值得注意的是,这种不正确的权力观也影响到了企业界。在我国企业界,奉行独裁主义和追求超级大英雄已经成为一些企业家的时髦。他们有的搞权力崇拜,有的张扬领袖欲望,越来越脱离群众,越来越脱离实际,最终只能是自食其果。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

英国女王推行"人民化"改革有许多做法值得借鉴。首先,从总体上讲,女王能够顺应历史潮流,进行改革,这是顺天应人,是当权者的明智选择,作为领导者应当有这样的明智。其次,女王不怕牺牲、义无反顾的改革精神值得人们好好学

习。改革是一场自我革命,是对原有利益格局的调整,也是对固有价值观的深刻变革,这是一个充满了矛盾和痛苦的过程,但女王以极大的自觉性和勇气推进了改革,这确实令人钦佩。第三,英国女王的改革抓住了关键和根本,她总是从那些把皇家与人民联系起来的关键问题上着手进行改革,从而塑造了"人民化"的皇家新形象,提高了皇室在人民心目中的威望。第四,在整个改革进程中,女王没有忘记作为皇家在英国社会中应起的作用,而是通过改革"封爵"制度等调动了英国人民的积极性,在一定程度上推动了英国社会的进步。同时也充分显示了皇家对国家的影响力。当今时代是一个变革的时代,英国女王的"人民化"改革既是在这个潮流下产生的,也基本上代表了这个潮流的发展方向。任何组织、政党和国家都应当顺应历史潮流进行大胆的改革。

(四)学习案例应该防止的偏差

当今时代是一个不需要任何皇帝的时代。自然英国有自己的国情,他们是否继续保留皇家以及保留什么样的皇家,这些都要由历史的自然发展作出安排。由于英国女王发动的是皇家的自我改革,所以这一改革必然是不彻底的。从本质上说,皇家和人民本来就是两个等级,皇家的真正人民化就是没有了皇家,或者彻底人民化,或者继续充当特权阶级,这是一切拥有特权的自我改革者都要面临的困难抉择,我们愿女王的英明能够得到预期的效果,同时也提醒自我改革者们妥善应付所面临的困境,更加勇敢地向着人民化的方向前进。

用权度时势(二)

以静制动可以不战而胜

——英迪拉的战略思想高明在哪里

1966年1月,印度总理夏斯特里突然逝世。消息刚一传出,政坛各派纷纷出马,试图角逐新总理的职位。最有竞争力的是国大党内资历很深的德赛和当时的代总理南达。英迪拉·甘地也参加了角逐,但在竞争各派中,她虽有其独特优势,但就其政治势力而言,却算不上强大。在强手如林,自己实力有差距的情况下,英迪拉冷静分析了形势之后,她决定不过早地投入角逐,等待政敌们两败俱伤,各方力量削弱时再予以出击。主意已定,英迪拉表面上无意问津,跟谁都不争夺,而暗地里她却在仔细观察形势的变化,并寻求支持。形势的发展果然如英迪拉所料,各派之争到了白炽化程度,而且裂痕很深,很难弥合。形势对英迪拉非常有利了。由于一开始她采取了胸观策略,各派对她比较放心,没有成为攻击对象,在公众中仍保留着美好的形象。看准时机,英迪拉决心马上出击。她像救世主一样来到辛迪加派面前,辛迪加派在她的争取之

下，决定支持她参加竞选。加之她是印度独立后第一位总理尼赫鲁的女儿，闻名全国，任何地区或党内任何派系都对她没有恶感。英迪拉得到的支持日益增多，势力日益强大，她凭借自己的政治手腕，把大多数党员团结在自己周围，最后在大选中获胜，担任了印尼总理。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

领导者凡要取胜就得讲究方式方法，讲究战略战术。只有充分地运用自己的聪明才智，正确地观察、分析、判断客观事物的具体情况，准确地把握住形势，调动一切有利因素，因势利导，方能得手。只有充分利用“天时、地利、人和”，知己知彼方能百战不殆。高明的领导者大都是以智取胜的。英迪拉·甘地就是一个讲究战略战术，遇事具体分析，采取有效方案致胜的智者，是利用“鹬蚌相争”而得利的“渔人”，是领导艺术殿堂中巧夺天工的巨匠。英迪拉首先是冷静地分析了形势，正确地估计了自己的实力。她是印度独立后的第一位总理尼赫鲁的女儿，闻名全国，但就政治优势而言，她比不上国大党内资历很深的德赛和当时的代总理南达，算不上强大。过早的出击，无疑是以卵击石，引火烧

身,没有取胜的把握。因此她采取了静观的策略,等待时机,这不但给民众留下了好印象,还保存了实力。英迪拉的静观并不是静止,她是静中有动,以静制动。她表面上无意问津,跟谁都不争夺,却暗地里观察形势的变化,并寻求支持,赢得民心,不断扩大自己的影响,自己的力量,然后她抓住了出击的最好时机,那就是各派之争达到白炽化程度,而且裂痕很深,很难弥合,两败俱伤的时候,她以一个救世主的形象站在辛迪加派面前,站在民众面前,得到了他们的支持。英迪拉的胜利告诉我们,在自己力量薄弱时切忌不宜锋芒太露,引火烧身,要养精蓄锐,等待良机,随时把握住自己的主动权。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

对客观事物的分析判断正确与否,决定着决策的合理性,关系到事情的成败,而我们一些领导干部就缺少这种理性,不能正确地分析客观形势,不能正确地评价自己的实力。遇到问题不去调查研究,也不去科学地分析。对哪些是群众拥护的,哪些是群众反对的,心里没数;对哪些是有利因素,哪些是不利因素,心里没谱;对哪些是自己力量能达到的,哪些是自己力量不能达到的,心里没底。靠道听途说,靠自己的感觉,凭自己的经验办事,违背了"一切结论产生于调查的结尾"的原则,违背了一切从实际出发的原则。常常把事情搞错,甚至犯大错误。有些领导干部忽视群众的力量,过高的估计自己的力量。遇事不与群众商量,更不听取群众意见,把自己看成是诸葛亮,把群众看成是阿斗。高高在上,严重地脱离群众。办事主观武断,没有民主作风,在群众中形成了一个高傲自大

的讨厌形象。有了困难得不到群众的帮助，有了错误得不到群众的谅解，成了孤家寡人，忘记了离开群众就寸步难行的道理。有的领导干部缺乏远见，只顾眼前利益。不研究当前的政治形势，也不研究当前的经济形势，按老一套办事，人家种瓜我种瓜，人家种豆我种豆，不思进取。成了政治上的瞎子，经济上的文盲，成了发展经济的绊脚石。还有些领导干部不考虑自己的经济实力，不考虑主观条件和客观条件是否具备，盲目地不恰当地选择项目，仓促上马，落个老本赔尽，损失惨重。这些错误倾向给国家和人民造成的损失，已经无法计算了，长此以往，怎能了得。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

英迪拉能在强手如林的总理竞选中获胜，绝非偶然。她的成功在于她首先冷静地分析了形势，分析了自己的力量，制定了以静制动、以弱胜强的战略。然后采用各种手段去争取民心，最后选择时机，果断出击。决策、民心、时机，是她取得胜利的三要素，缺一不可。这也正是我们领导干部应该学习和借鉴的。毛泽东同志早就指出："政策和策略是党的生命，各级领导干部务必充分注意，万万不可粗心大意。"领导干部在制定策略的时候，一定要注意调查研究，一定要从实际出发，从人民的利益出发，利用集体的智慧制定出科学的、切实可行的决策来，这是取得胜利的前提。有了科学的决策只是胜利的开始，而要实现目标就必须打一场人民战争。毛泽东同志说过，"只有发动群众才能进行战争，只有依靠群众才能进行战争。"决策的实施靠的是什么？靠的就是"千百万真心

实意拥护革命的群众”。我们要做耐心细致的思想工作,去说服他们,用我们的实际行动去教育他们,激发他们的热情,调动起他们的情绪,只要我们民心齐,就一定能使泰山移。改革开放的深入发展已经给了我们领导干部施展才华的机遇,为什么不甩开膀子干呢?

英迪拉的成功不仅给我们带来了经验,也给我们敲响了警钟。假如英迪拉不是客观地分析形势,而是过高地估计自己的实力,她必定会在总理角逐中首当其冲,展开一场你死我活的龙争虎斗。那时候,机遇的天平绝不会向她倾斜,她会输得比德赛和南达还要惨。由此可见,正确地分析形势和正确对待自己是何等的重要啊!

(四)学习案例应该防止的偏差

我们要求学习英迪拉“鹬蚌相争,渔人得利”的领导艺术,是让大家理会其中以静制动的道理。并不是让领导者真的做渔人,去守株待兔。英迪拉也不是渔人。她是一个敢于向比自己强大的对手挑战的强者。她的坐山观虎斗是在自己力量薄弱的情况下不得已而又必须采取的策略。这是她避开锋芒、积蓄力量的妙计。这种策略,毛泽东在抗日战争中就已经用过了,在敌强我弱的防御阶段,毛泽东同志采用了“敌进我退,敌退我进,敌驻我扰,敌疲我打”的战略方针,赢得了时间,扩大了力量,争取了主动。我们不能片面地去看英迪拉的战略思想。这里要求领导干部把握机遇,不是说有了机遇就能成功,而是强调机遇的重要性。机遇是以客观条件为基础的。不是每个人都能把握都能利用的。英迪拉的成功是因为她具

备了竞选总理的条件:她有一定的政治实力,她在民众中树立了一个美好的形象。因此,她才有角逐总理的机会。如果不是这样,即使"强手如林"的竞选者斗得再烈,败得再惨,总理的桂冠也戴不到英迪拉头上,因为她不具备候选人条件。没有能力,提高能力,没有条件,创造条件。机遇对每个人都是平等的,只要我们去捕捉。我们在学习英迪拉战略思想的时候,要注意科学的分析,灵活的掌握和创造性的发挥。

不能逆社会潮流而动

——现代大独裁者博卡萨权倾身死

1966年元旦,凌晨3时20分,博卡萨瞅准节庆之夜、戒备松弛的时机发动起了政变。达科总统睡眼惺忪地被拖出被窝,拿一条粗绳绑了,投入监牢,自己成了中非党政头号人物:共和国终身总统、执政党主席、政府总理、军队总司令,各种部长的头衔也先后挂在身上。将憋在心中几十年的官瘾,大大地过了一下。博卡萨虽是行伍出身,唇齿却十分利落,说起话来丁是丁卯是卯。当政之初,为收揽民心,四处演讲,言辞甜腻动人,大话满天飞。说是要取消以往的苛捐杂税,说是老百姓每年只须交一次租税,政府应爱民如子,不可剥削。他的讲话到处激起喝彩声,老百姓感激涕零,只盼从此甘霖普降、国泰民安。

博卡萨坐稳了江山,便为所欲为起来。虽然治国无能,却是擅长专制暴政。苛捐杂税多如牛毛,远甚从前;经济日趋恶化,百姓困苦不堪。中非变成了世界上最贫穷的国家之一。老百姓幻想破灭,不堪苦命,遂上街游行,以示抗议。博卡萨索性剥去伪装,公开实行寡头政治。军队和警察成了贯彻其意志的主要工具。十年之间,全国大大小小的监狱犯人爆满。政府官员若有二心,往往神秘失踪,一去不复返。暴虐日甚,

博卡萨疑心日重，手下官吏三天一清洗，五天一轮换，政府部门年年要改组，弄得文武官员提心吊胆，直觉得伴君如伴虎。

博卡萨虽在欧洲 20 年，置身现代文明社会，其野蛮根性却有增无减。试看他的严刑峻法：小偷小摸之徒，初犯砍去右耳，再犯砍去左耳，三犯不由分说，剁去右手，若还不思悔改，直接砍头。博卡萨的司法工作，倒是有布置有检查，他闲来无事，便要带上卫队周游各个监狱、法庭，查看该割的耳朵是否都以割下，该砍的头颅是否已身首分离。成就卓著的司法机关，总收有整筐的人手、人耳。如此一来，扒手倒也大为收敛。

一日，有外国记者来访，博卡萨正襟危坐，与之交谈。记者发问："贵国以酷刑名世，总统何所感想？"博卡萨正色答道："记者先生差矣，以罪量刑，不可谓酷刑，盗窃者受死之前，尚有三次求生机会，何其宽厚仁慈。"记者默然无语，少顷复问："到处有人议论阁下，说您是专制独裁……"博卡萨朗声大笑道："言之有理，专制二字，本人最为钟爱，讨厌不过民主、选举两事。我很高兴当专制君主。国不可一日无君，无君则无国。"记者愕然，赶快告辞走掉。

博卡萨真个是言必信、行必果，他号令全国：有敢于煽动"民主"与"选举"者，斩！博卡萨又是个聪明透顶的人，时隔不久，又放出话来，他要放弃在政府各部兼任的部长头衔，下放权力、不搞集权。从此一连多日不理政务，不见文武百官，朝野人士莫不纳闷：总统错吃什么药了？

当时中非总理已换上一名叫多米莱昂的女子，眼见总统隐居乡里，不声不响，闷胡芦一个，心里惴惴不安，便率一队官

员专程去离首都班吉百里之外的一个农舍,求见博卡萨。博卡萨叫人传出话来:不见。女总理感到事态比较严重,不敢就此离去,只好又请召见,又遭拒绝。屡请屡拒。无奈,一干官员在女总理带领下,垂手并膝,肃立于农舍门口,不再言语,单等总统开恩。也是精诚到家了,总统终于答应接见。

待到博卡萨被人扶出院门,官员们都吃了一惊:原先肥肥胖胖的博卡萨竟如同换了一个人:形容枯槁、神情沮丧、一步三晃、颤颤巍巍,一双老眼冷若冰霜。女总理心下发虚,诺诺连声问道:"老伯伯气色欠佳,定有犯难之事。可否透露一二,使我等得效犬马之劳?"博卡萨半闭双眼,缄口不言,直如老僧入定。众人莫名其妙,只得又问。"老伯伯"这才缓缓启齿说道:"有劳各位悬心,理当直言相告,只是说了也未必有用。"众人又是一哇声地叫"老伯伯"。以"老伯伯"称呼博卡萨,在近臣之中由来已久。博卡萨虽然心黑手狠,日常与下属相处,倒还随和,只是骤然变脸,便有大祸降临。"老伯伯"见众人心诚,这才长叹一声:"不为别的,我想当皇帝。"

各人一听,大眼对小眼,不知所措。心想"老伯伯"弄出许多玄虚,却原来是为了这个。众人沉默不语,"老伯伯"不免失望,说:"我知道说了也无用,你们帮不了忙。"女总理心头一惊,结结巴巴地说:"老伯伯想当皇帝,我等自然山呼万岁,只是那世人评说……"博卡萨听得烦躁,将手用力一挥:"不操闲心!"

博卡萨要称帝了。加冕典礼是头一桩大事,万不可草率。国库本是"老伯伯"私人钱包,尽管随意支用,无奈国力衰敝,

库中银钱无多，却叫“老伯伯”犯愁。眉头一皱，计上心来，于是将一纸命令广布全国：皇帝登基乃百年不遇之喜事，特令全国百姓，按人头交纳贡金，以表忠心；成年人另交党费若干，以作加冕典礼补贴之用。

博卡萨当上皇帝，名正言顺尽情享受，本国特产、海外珍奇，无不刻意搜求，十余个欧美绝色女子做了他老婆，民间少女，更是少不得进贡之物。百姓境况却是水深火热，工人职员数月领不到工资乃是常事。皇后所办服装厂却是生意兴隆。皇上有令，全国学生无论长短肥瘦一律从皇后工厂购买统一的“中非帝国”制服。既然只此一家，价格不妨成倍提高，一套制服就须花费职工一月工资。学生受此勒索，便结队上街游行，呼些要民主、打倒皇帝之类的口号。皇帝却是见不惯这个，派出兵来就打、就抓、就杀。一位士兵说起镇压学生之事，认为做起来十分简单：追至家中，或在当街，将学生捉上军用卡车，有谁若有不满，朝他太阳穴打进一粒子弹就是。运回牢房，死的用麻袋装好埋掉，活的塞进铁牢，每过几小时检查一遍，将闷死其中的犯人拖出。这次游行示威，学生被杀 100 人，年纪最小者 11 岁。

博卡萨余怒未息，又亲自拷打学生，当场打死者便投入笼中喂老虎。他还亲临牢房，选出一些发育良好、体肤完美的学生，杀死存入冰库，供他随时取食。博卡萨吃人一事传出，得了个“班吉屠夫”的诨名。

博卡萨恶名传出，各国齐声谴责。手下臣民早已恨不能食肉寝皮。达科前总统乘机借助法国之力发动政变，将他赶

下台来,并判处死刑。博卡萨到底行伍出身,不费大劲儿便逃到国外,只是东一碰壁,西一撞墙,竟无人肯收留。好话说尽,终于得到科特迪瓦政府怜悯,将其收容,后又去了法国。

到了1986年,达科总统下台,博卡萨心中活动,便潜回班吉,试图东山再起。不料刚一露面,便被军警活捉,送上法庭。博卡萨遍请律师为他辩护,无奈铁证如山,无法狡赖,半年后被判死刑。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在科学隆盛、民主昌明的当代世界,竟然出现了博卡萨这样的大独裁者,这是人类的悲剧,也是历史的耻辱。

大凡独裁者在上台初始,总要大加表演一番,以博得广大人民群众的信任,博卡萨自然也不能例外。而一旦江山坐稳,他便为所欲为起来。

独裁者之"独"首先是大权独揽,博卡萨把这一条发挥到了淋漓尽致、无以复加的地步。他先是一身数任,不仅共和国总统、执政党主席、政府总理、军队总司令要由他一个人担任,就连各部部长他也要兼而任之。直到他成为"皇帝",把生杀予夺的大权全部牢牢地控制在

自己的手中才算作罢。

独裁者之"独"还在于他一定要实行高压政策和血腥统治。但像博卡萨这样的明目张胆、直言不讳却也十分罕见。在当今这样一个讲究民主法制的世界里,他竟然敢对着记者恬不知耻地说:"专制二字,本人最为钟爱,讨厌不过民主、选举两事。"真正是专制到了彻头彻尾、彻里彻外。

然而,博卡萨之独裁专制远不止于此。他居然敢冒天下之大不韪,堂而皇之地做起了中非国的皇帝。也是多行不义必自毙,等到他捕杀游行的学生,甚至丧心病狂地以吃人肉为乐事的时候,他的末日也就到了。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在我国,虽然专制独裁早已被打倒,但由于受封建传统思想文化的深刻影响,在一些干部中仍然存在着严重的封建专制观念和作风,表现为严重的家长制、一言堂和权大于法。尤其是一些手中掌握着许多直接指向老百姓权力的领导者,滥用权力的事情就更是屡有发生。他们惟我独尊,独断专行,胡作非为,根本不讲民主法制。其中有的人不仅成了称霸一方的南霸天、北霸天,甚至还当上了"土皇帝"。大邱庄的禹作敏就是这样一个典型。中国的博卡萨们当然没有中非国博卡萨那么大的权势,也不能像彼博卡萨那样肆意妄为,但他们给国家和社会造成的危害还是很大的。当然,他们的所作所为是党纪国法所不允许的,因而注定都是短命的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

本案例是一个极好的反面教材,案例中的主角博卡萨是

产生于经济文化都比较落后的中非国的怪胎,但这种极端独裁专制的野蛮和荒唐却给人们留下了最大的殷鉴。他用血淋淋的事实告诫大大小小的当权者们一定要树立正确的权力观,做到一戒集权专断,践踏民主;二戒目无法纪,滥用权力;三戒严刑峻法,滥施淫威;四戒权欲膨胀,丧失人性。此四者,是权力异化的集中体现。

曾经权倾一方、不可一世的博卡萨已被判处死刑,这是民主自由对专制独裁的胜利。尽管这胜利来得并不容易,但它却揭示了一个颠扑不破的真理,那就是不管他是大独裁者还是小独裁者都是逆历史潮流而动的恶棍和小丑,他们注定都是要灭亡的。

分权制衡

对权重者进行分权

——齐桓公为何使鲍叔牙等与管仲同列

战国时期，齐桓公很高兴由于管仲的辅佐，国力日渐充实，尊称管仲为“仲父”，还打算给予更大的权限。便向群臣说：“管仲的才能你们也是知道的，我打算给他更大的权限，赞成的人站到左边，反对的人站到右边。”

只有东郭牙这位臣子站在中间，桓公觉得很奇怪，就问其原因。

东郭牙说：“我君觉得管仲以他的智慧可以平定天下吗？”

桓公说：“当然可以。”

“管仲具备成大事的决断能力吗？”

“那还用说！”

东郭牙最后说：“既然陛下认为管仲具备能够平定天下的能力与成就大事的决断力，还不断增扩他的权限，难道您不认为他也是一个危险的人物吗？”

齐桓公沉默一会儿，最后点头。于是桓公便任用鲍叔牙、

隰朋等人与管仲同列，牵制管仲。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在领导用权过程中始终存在着这样的矛盾：一方面，领导者不能全权独揽、事必躬亲，他必须下放权力，依靠他人的协助来实现有效的领导；另一方面，作为领导者又不能授权过度，造成大权旁落。于是，如何进行权力分配就成为每一个领导者都会遇到的难题。

说到分权，是不是给下属的权力越多越好呢？当然不是的。如果下属的权力过大，往往会造成下属骄横跋扈，欺上压下，众所周知的王莽篡汉、司马氏篡魏等等就都主要与此有关。现实和历史这样的例子数不胜数。这就告诉我们，领导者在权力分配的时候，一定要分集适度，并尽可能在下属之间形成权力制衡关系。否则，一旦某些下属的权力过重，就会形成尾大不掉之势，不仅上级的政策、法令难以得到贯彻落实，而且还可能出现古代某些朝代那种朋比为党、排斥忠良的情况。齐桓公分管仲的权这件事就深刻地揭示了这样的道理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

大权独揽、事必躬亲固然是领导者的大忌，而过分的分权，或者在分权中使某些下属的权力过重，有时候也会严重地削弱领导力，甚至还可能造成组织管理的混乱局面。在这方面，目前主要存在两种错误倾向：一个是有的领导者总想集权，不愿分权，造成了家长制式的独裁统治；另一个是有些领导者只看到了分权的好处，而没有注意到它的负面效应，对下属采取了过分放任的态度，特别是对自己的老朋友、老部下等信得过的人过分倚重，造成某些下属权力太大，专权过烈的现象。这种现象的存在实际上已经使组织面临着十分严重的危机。此外，还有一些单位，把本来应当分设的职务（如会计、出纳等），也由一个人兼任，结果使权力失去了监督制约，导致管理混乱和腐败现象的发生。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

通过本案例可以使我们得到如下启示：

首先，领导者要有分权意识，要像齐桓公那样敢于给管仲等人以相当的权力，事实表明，领导说到底是用人成事的艺术，领导者只有善于发现贤能之士而授之以权柄，使之各负其责，各尽其能，各展所长，才能成就一番事业。

其次，在分权的过程中，要防止下属集权现象的发生。要深刻明白权力不受监督制约就必然会产生腐败的道理，设法在下属之间形成权力制衡关系，以防止少数人专断和产生腐败现象。当今，是一个讲究分权制衡的时代，为了防止权力腐败，任何人的权力都必须接受监督和制约，即使像管仲这样的人也不应当被例外。

第三，要善于分权。领导者在分配权力的时候，要遵循的主要原则有：职权一致、责权对等原则；层级分明、权责明确原则；科学合理、相互制约原则；知人善任、大胆放权原则。

(四)学习案例应该防止的偏差

在权力分配中形成权力制衡关系是必要的，但这主要是为了防止某些人的个人专断和权力变异，而不是为了巩固上级领导的权力，更不是统治者所推崇的那种分权治下的权术。从一定意义上说，现代领导的分权也不是为了调节权力矛盾和利益矛盾，而是为了促进领导者上下级之间和平级之间的分工合作，以便更加充分地发挥下属的积极性和创造性。

分权与集权一样要科学

——松下电器公司灵活运用“事业部制”

松下电器产业集团，是日本六大独立企业集团之一，是目前日本最大的民用电器公司，号称“家电王国”，有所谓“不知萧条的企业”的美称。松下集团的创始人松下幸之助，是日本负有盛名，被誉为“日本电子工业之父”、“经营大王”和“经营之神”。1918 年 3 月 7 日，他在大阪创办了一个家庭小作坊——松下电器制作所。然而就是这个小小的手工作坊，后来成了松下集团。

1975 年 2 月，松下电器曾以“实用电冰箱”的名义，宣布生产一种有效容积为 170 公升，比过去同类产品便宜百分之十二的双门电冰箱。可是，价格降得太急，总体造型设计也像个被人瞧不起的便宜货，结果不受消费者的欢迎，原来计划生产 10 万台，实际上还没有生产到一半就被迫停产了。但公司迅速做出了调整，转产新的型号。10 月底，决定把有效容积为 200 公升的双门电冰箱减价百分之五。这种“大小正合适”、性能良好的电冰箱，受到消费者的欢迎，各竞争对手也群起仿效。像电冰箱这样的大型商品，为什么能够这样机敏地进行调整以适应市场呢？这里面有一个重要的秘密，那就是松下公司有一个灵活的、能使每个单位和个人在竞争中发挥

主动性的经营管理制度。

松下幸之助认为分权与集权的相辅相成，是经营管理的要诀。针对家用电器行业产品种类繁杂、市场变化急剧的特点，他一直致力于探求一种在集中统一领导下实行分权管理，能够充分发挥下层机构与人员的主动性，提高竞争应变能力的管理制度。从 1932 年起，松下就实行“产品分类事业部体制”。当时，他按产品制造分类，设置收音机、电灯、电池、送变电器材、电热器等几个事业部，各事业部下辖工厂。这种独立核算的事业单位，成为今天经营组织的雏形。

松下公司的事业部，是权、责、利相统一的独立核算的经营单位。事业部的部长被授予公司总经理那样的大部分职权，在意义上是总经理的“分身”。在每个事业部都有很大的经营管理自主权，在规定资金使用范围和获得利润额的条件下，对所管产品的开发和人、财、物与供、产、销都有自主经营权，实施全面管理。各事业部的部长有权根据市场变化做出决策，决定开发、生产什么产品，可停止生产什么产品，不受总公司的干预。除了财务部门外，事业部的各职能部门只对事业部部长负责。总公司的职能部门，也是为事业部的职能部门服务，以保证事业部有很大的主动性、灵活性和独立性。事业部部长对市场负责，使销售额不断增长；对利润负责，确保完成总公司下达的利润；对人才开发负责，搞好人才培养。这三条完成的不好，将被解除职务。

松下随机应变，灵活运用分散与集中的管理办法。1945 年到 1952 年战后经济困难时期，他强调集中管理；1953 年至

1955年竞争激烈时期，他又强调分权，促进各单位对新形势迅速做出灵活的反应；1956年至1960年经济高速发展时期，他又强调集中的办法，以利于占领国外市场。随着集团的扩大，他逐步扩大事业部制度，以免自己事必躬亲，反而管理不好。总的来说，他是灵活地倡导分权管理。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

灵活运用分权与集权的管理办法，是松下幸之助成功的秘诀之一。松下公司是世界上较早实行事业部制的企业，但它又有显著的自身特点。一是分散与集中结合得比较紧密，一方面松下公司的事业部，是权、责、利相统一的独立核算的经营单位，事业部的部长被授予公司总经理那样的大部分权力，在产品开发和人、财、物与供、产、销等方面都有自主权。另一方面，事业部又要接受总公司的财务管理和严格考核。二是松下幸之助灵活地运用事业部制，不断地根据企业内外环境的变化对集权和分权进行合理的调整。如，在战后日本经济困难时期，他强调集中管理。而在1953年到1955年的激烈竞争时期，又强调分权。后来，到了经济高速发展时期他又强调集权，现在，随着集团的

扩大,他又逐步扩大事业部制度。这倒有点像《孙子兵法》中所讲的"随敌践墨"、"变化如神"。松下幸之助这种灵活运用事业部制的做法很有借鉴意义。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在集权与分权方面,常常遇到的问题有:一是权力过分集中在上面,下级和基层处于无权状态,结果造成组织决策速度迟缓且极容易发生失误;二是权力过分分散,下级和基层单位各行其是,造成力量分散,形不成较大的合力,结果障碍事业的发展;三是在急剧膨胀的组织中,集权和分权往往都显不足,造成组织的成长障碍等不良现象。目前,世界上的许多大企业已经实行了事业部制,用来处理巨人企业面临的集权与分权问题,就绝大多数企业而言,做得普遍比较成功。相比之下,我国的大企业、特别是国有大企业在组织创新、制度创新等方面明显滞后。随着我国加入世贸组织,这种落后性将日益凸现出来,成为影响我国企业竞争力的一大障碍因素。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

实行事业部制是大企业处理分权与集权关系的良方。正如松下幸之助认为的那样,分权与集权应当是相辅相成的。我们既不能片面强调集权的重要性,也不能忽视分权的重要意义,而应当像松下公司那样把二者很好地结合起来。同时,不管是偏重于集权也好,还是倾向于分权也罢,都要依据组织内外环境的变化来灵活掌握。在这方面松下公司为人们树立了很好的榜样。特别是我国的企业,更应当像松下公司那样,

根据自身的特点和所面临的内外环境变化灵活地进行组织和制度等方面的创新。

授权分身

“我给你权力!”

——马岛战争中英国军政要人的层层授权

1982 年 4 月 2 日阿根廷夺占了被英国占据 150 年之久的马岛,撒切尔夫人决心再夺回来。英军快速反应司令部,迅速拟制出详细的作战计划,很快组织起一支拥有近百艘舰船和两万多人的特遣舰队,挑选前不久才晋升为少将、刚刚 49 岁的伍德沃德担任舰队司令。出发前,撒切尔夫人专门召见了他,两人之间进行了一次有趣的谈话:

首相问:“你需要什么?”

“权力!”他的回答叫人吃惊。

“什么权力?”

“真正指挥特遣舰队的权力。我不要人干涉我,包括您和战时内阁”。

“我给你权力!”“给你除了进攻阿根廷本土的一切权力。”召见就这样结束了。

特遣舰队出发了,伍德沃德将军全力投入对特遣舰队赴

阿作战的指挥，他夜以继日地工作。英国距马岛一万多公里，横跨大西洋，海上航行几十天，战线实在太长，前所未有。当舰队快要抵达马岛海域时，伍德沃德迅速派出一支精干的突击队。抢占了南乔治亚岛。这样，他在浩瀚的大洋中，找到了一块立足之地，并以此为基地开始筹划下一步登陆作战。通过侦察，伍德沃德巧妙地避开阿军主力，把登陆场选在阿军防御薄弱的圣·卡洛斯港湾。登陆突击队出发前，他又向陆战队指挥官穆尔将军面授机宜，他们之间也发生了类似首相与伍德沃德将军之间的谈话。穆尔将军直截了当地向他提出要“真正指挥突击队的权力”，并说：“你不要干涉我在岛上的行动，那里只有胜利。”伍德沃德将军回答得更为干脆：“我给你权力！”

登陆作战开始了，由于出其不意，攻其无备，一举登陆成攻。英军很快占领滩头阵地，继而攻占了圣卡洛斯，尔后兵分两路，钳击斯坦利港。当时伍德沃德鉴于岛上阿军人数占优势和地形极其复杂这两个特点，曾要求穆尔采取“逐步推进，稳扎稳打”的战术，不要轻易冒进。但是穆尔却发现，阿军由于根本没有料到英军会从一个完全想像不到的方向袭来，“头上罩着一片惊慌”，几乎到了不堪一击的地步，便当机立断，决定改变战术。他果断地向部队发出“全速进攻”的命令。

在攻击中，穆尔对自己指挥官的命令“有所不受”，他的下属对他的命令也“有所不受”。他原命令英国王牌军第五步兵旅旅长威尔逊攻打鹅湾，可是当他们所乘的“伊丽沙白女王二世”号军舰途经弗兹罗港时，威尔逊发现这里的阿根廷守军已

撤离了。这个意外的发现使他“双目发光”,于是马上命令部队迅速登陆,占领了这个战略地位极其重要的港口。可以说,各指挥官对君命“有所不受”原则的运用,大大提前了英军夺取胜利的时间。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

英国和阿根廷的马岛之战实际上是两种军事体制的战争,也是两种用权观念的较量。英阿马岛之战的关键是在马岛的登陆与抗登陆战,看谁能获得胜利。在这场较量中,一方面是英国将帅们奉行“将在军君命有所不受”的原则,自上而下都敢于授权和用权;另一方面却是阿根廷统帅部高度集权,毫无军事常识的加尔铁里作为法律意义上的阿军最高司令直接掌握着军事决策权,而梅嫩德斯作为马岛战场的指挥官,似乎比加尔铁里对军事更无知,没有加的命令,就不知道要做什么,在战争进行中,他的指挥部形同虚设,没有和本土空军联合作战的渠道,配合失误,使得一场阿根廷占尽天时、地利、人和的战争以失败告终。

英国对阿根廷战争的胜利,从一定意义上说,是“授权”式的“委托式指挥法”的胜利,是以

军事体制对军事体制的胜利，只有授权于下级，给下属更多的自主权和灵活性，才能取得胜利。这是本案例给我们的最大启示。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

不敢授权和不敢用权，特别是在重大行动中不敢授权和用权，这是旧式领导体制和领导观念的一种严重弊病。这种弊病，在当前的领导工作中仍然大量地存在着。表现为，一方面权力高度集中在上面，上级管了许多不该管、管不了、也管不好的事情；另一方面，下级处于无权状态，他们需事事征得上级的同意，惟上级之命是从。如果在平时，这种体制的主要弊端是僵化、决策迟缓和束缚下级的创造性的话，那么在激烈的市场竞争中，在两军对垒的生死较量中，这种僵化的体制和陈旧的领导观念、用权方式就是组织的致命弱点。

现在，尽管我们正在深化领导体制改革，但权力高度集中的现象仍很突出。尤其值得注意的是，在这种体制下，人们那种惟上级之命是从的观念和行为方式已经被凝固了、僵化了，这正是潜在于我们各级各类组织中的最为深刻的危机。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

英阿马岛之战，是现代军事史上的著名案例。有许多做法值得借鉴：一是作为上级要根据承担的责任和任务，大胆地授权给下级，让下级充分发挥自己的才智，增强其灵活机动性。领导者应当做一个超一流的“舵手”，而不是一个好“水手”。二是作为下级要敢于向上级要权，争取获得必要的授权，以利于实行有效的指挥。三是上级在授权时，要规定一个

框框，把握住“纲”与“目”的关系，像撒切尔授权给伍德沃德将军时所说的那样：我给你权力！给你除了进攻阿根廷本土外的一切权力。四是领导者要层层放权，对每一级下属都要在明确目标和任务的前提下，充分放权，允许他们灵活地处理问题，特别是灵活地处理突发事件。五是下级要敢于用权，敢于承担责任，尤其是遇到特殊情况，要敢于灵活处理。英国的各级军事将领机智、果断、灵活、善变的快速应变能力和敢于对战争负责的大无畏精神值得人们好好学习。

(四)学习案例应该防止的偏差

目前，授权和放权给下属，已经成为提高领导效能的重要手段。领导者越来越倾向于鼓励下属根据自己所面临的具体情况独立负责地行使权力，以增强组织的适应性和灵活性。这无疑是正确的。但是，在层层授权和放权的过程中，也要提防犯极端化的错误，要避免权力失控，小心一些人借机搞“上有政策，下有对策”。处理好集权与分权的关系，是各级领导者都要深入研究的大问题。

授权要坚定

——魏文侯用乐羊而不疑破敌国

魏文侯看国家实力增强了，就要去攻打中山国（今河北省定县一带）。翟璜推荐乐羊做大将，说他文武双全，善于带兵，准能把中山打下来。可是有人反对，说："乐羊的儿子乐舒在中山当大官，他肯出力拼命地攻打中山吗？只怕他疼爱儿子，到时候会心软。"翟璜说："乐羊可是一个忠心为国的人。乐舒曾经替中山国君聘请乐羊去做官，乐羊认为中山国国君荒淫无道，不但没去，还劝儿子离开。可见他是很有见地的。"文侯把乐羊找来，对他说："我想让你带兵去平定中山，您儿子在那儿做官，怎么办？"乐羊说："大丈夫为国家建功立业，要是破不了中山，甘愿受处分！"魏文侯就派他为大将，带领兵马，去攻打中山。一连几仗下来，中山兵大败。魏军长驱直入，一直打到中山国的都城，并且把都城包围起来。中山国国君十分恐慌，一面加紧城防，一面逼着乐舒劝说乐羊停止攻城。乐舒不得已，只得登上城楼大叫，请父亲来相见。乐羊出来不等乐舒开口，就把他大骂一通，要乐舒赶紧劝中山国君投降。乐舒请求乐羊暂时不要攻城，等他同国君商议。乐阳同意了，给他们一个月的期限。一个月过去了，中山国又要求缓期一个月。这样三次，乐羊也没攻城。原来他是考虑，中山城池坚固，硬

攻伤亡太大，不如采取围而不攻的办法来收买民心，等待机会再把都城拿下来。谁知魏国朝廷上一些嫉妒乐羊的人乘机到文侯跟前说起坏话来了："主公请看，乐羊开始攻打中山的时候，势如破竹。儿子一番话，三个月不攻。父子感情可真深啊！要是不把乐羊召回来，恐怕要前功尽弃了。"诽谤乐羊的话不断送到魏文侯耳朵里来。魏文侯问翟璜有什么意见，翟璜说："乐羊这个人很可靠，主公不要怀疑。"于是文侯对各种诽谤乐羊的话一律不加理睬，照样信任乐羊，经常派人到前线慰劳，还预先在都城替乐羊盖了好房子，等他回来住。乐羊非常感激。他看中山国不投降，就带军队拼命攻城。中山国国君看看情势危急，就把乐舒绑了，高高地吊到城门楼顶的一根杆子上，想用这种办法迫使乐羊退兵。那天，乐舒在高杆上大叫："父亲救命！国君说您一退兵就不杀我……"话没说完，乐羊气得直翘胡子，拔出箭来就要朝乐舒射去。中山国君一气之下，果真杀了乐舒，还把他的头吊到杆子顶上，想引得乐羊悲痛，松懈斗志。乐羊见了儿子的脑袋，气得直骂："谁叫你给无道昏君做事呐！也是罪有应得。"接着，他带领军队更加下死劲攻城，到底把中山国打下来了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

不管是处于哪个层级上的领导者都会遇到授权给下属的问题。因为，有许多事情决不是

自己可以亲决亲为的，如总统就很难亲临一线指挥作战。而有的事情则用不着领导者亲自去做，只委托他人全权处理就可以了。如某些不太重要的会议，就可以委托副职或下属去参加。

从严格定义上讲，授权应当是指领导者将自己所属的部分权力授予下属。如古代的钦差大臣所拥有的权力就是皇帝所授。但在大多数情况下，授权应当有更宽泛的含义。这就是领导者把某事的处置全权交给下属，允许他根据实际情况做出灵活处理。它是界于分权与放权之间的。魏文侯把攻打中山国这样的用兵大事交给乐羊，然后不管遇到什么情况都支持乐羊行使指挥权，这件事也基本上属于授权范畴。

如果从授权的角度看，魏文侯用乐羊的确有值得称道的地方：一是授权对象选得准，魏文侯知道乐羊的本领和为人，敢于把军事大权交给他，可谓知人善任了；二是授权时目标明确，责任清楚，还略微打了预防针，待取得了当事人的明确表态后，才正式授权；三是一旦授权就授予全权，决不掣肘，而且即使遇到了可疑的事情和有人进馋言，也决不动摇。魏文侯授权艺术可以说达到了相当高的水平。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不愿授权和不敢授权，是领导者常犯的毛病。所谓不愿授权，就是自己牢牢地把握住权力，事无巨细，都要躬亲，结果自己成天忙得团团转，副职和下属们却没有多少事情可做，这种事务主义的干部到处都有，他们是专断的、也是平庸的，却也最能误事。所谓不敢授权，就是一些领导者对谁都不放心，

感觉到谁都不称心，所以凡事都要自己亲自去做。在日常工作中，还有一些领导者，他们虽然也知道应当授权给下属，让他们做更多的事情，但一遇到具体问题就开始退缩了，他们怕大权旁落，怕下属威望超过自己，更怕下属水平不高误事，凡此等等，不一而足。正因为存在着这么多种多样的原因，所以不用说让领导者把自己所属的部分权力授予副职和下属了，就是副职和下属本来应有的权力也几乎被剥夺殆尽。值得指出的是，当前在我国上述这些现象决不在少数。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

本案例是千百年来一段脍炙人口的佳话。因此，人们基本上以“用人不疑”这四个字概括了它的全部蕴涵。实际上，只要仔细分析，就会发现，魏文侯用人不疑的背后还有许多值得借鉴的经验呢。从授权的角度说，这些经验主要有：

第一，要慎重地选好授权对象。从领导科学的角度讲，授权的对象应当是大公无私的奉献者，不徇私情的忠直者，勇于创新的开拓者，善于团结协作者，以及善于独立处理问题者和犯有错误而又渴求悔改机会者。在这些基本条件方面乐羊最少也能占三四条。

第二，授权要带责任，而且责任和目标要十分明确，这样授权者和被授权者都清楚自己的权力及其指向，在上的检查督促有标准，在下的行动起来有准则，用权效果就会很好。

第三，授权要以充分信任为前提和基础。既授权又猜疑掣肘，这是领导用权中的大忌。如唐明皇李隆基派哥舒翰守潼关，一方面让他统领军队，另一方面又自己硬做主遥哥舒翰

进兵,结果唐军大败,潼关失守。像这样的事在古代屡屡发生,足见领导者做到对人深信不疑是多么地困难了。

第四,授权要提防小人的馋言和敌人的挑拨离间。古人云:将在军,君命有所不受。这是因为只有亲临一线的人才知道具体情况,并根据情况灵活地做出决策。有的时候,由于条件和环境等方面的原因需要前线指挥官做出应变措施,而这些措施很可能会与统帅部的要求相悖。在这种情况下,进馋言者就会蜂拥而上,同时,敌人(如果有对手或敌人的话)也会借机散布流言,甚至可能用反间计。明朝的崇祯皇帝误杀袁崇焕就是一例。

(四)学习案例应该防止的偏差

授权固然要以信任为前提和基础,但并不等于说,领导者授权以后就可以当甩手掌柜什么都不管了,而是要把握必要的权力,要防止授权失控、失衡。既要防止弃职弃权现象,也要防止越权专权行为,还要防止反授权行为(即凡事都要请示汇报,使领导者的授权化为乌有)。授权与施控是一个问题的两个方面,二者应当密切结合,不可偏废。

授权要郑重其事

——刘邦筑坛拜韩信为大将

韩信多次同萧何议论一些事情，萧何认为韩信很不平凡。行军到南郑，众多的将领们半途逃跑的有几十人，韩信估计萧何等人已多次向汉王刘邦推荐过自己，汉王不重用自己，也想逃走了。萧何听说韩信逃走，来不及向汉王请示汇报，就亲去追赶。有人向汉王报告说："丞相萧何逃走了。"汉王大怒，如同失去左右臂膀。过了一两天，萧何来拜见汉王，汉王既生气又高兴，骂萧何说："你逃走，为什么？"萧何说："臣下不敢逃走，我是去追回逃走的人。"汉王说："你所追的人是谁？"萧何回答说："是韩信。"汉王又骂道："逃跑将领有几十，你不去追，却说是追韩信，这是撒谎。"萧何说："那些将领容易得到，至于像韩信这样的人，是国家的奇才，没有第二个。大王如果仅想在汉中称王，不一定用得着韩信，如果想争夺天下，没有韩信，就没有与您共商大事的人了。就看大王怎样决定罢了。"汉王说："我也想向东扩展，怎么能郁郁寡欢地长期住在这里呢？"萧何说："大王决计向东扩展，能重用韩信，韩信就会留下来；不能重用韩信，韩信最终是会逃走的。"汉王说："我因为您的面子任命他为将军。"萧何说："虽然任命他为将军，韩信也必定不会留下来。"汉王说："那就任命他为大将军。"萧何说："很

好。"于是汉王就想立即召见韩信同时任命他。萧何说："大王待人一向简慢无礼，现在任命大将军就向呼唤小孩一样，这就是韩信要离去的原因，大王如果打算任命他，应该选择一个吉利的日子，斋戒并设置高台广场，具备拜将的礼节才可以啊。"汉王同意了。众将领都很高兴，见到设置高台广场，人人都以为是自己要得到大将军的职位了。到了任命大将军时，结果是任命韩信，全体将士都大吃一惊。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

刘邦筑坛拜大将是授权艺术的典型范例。领导者在授权给下属时，最容易犯的毛病是轻率。领导者一轻率，被授权的下属就会感到自己所拥有的权力和肩负的责任乃至他本人在领导者的心目中的地位无足轻重。这就会产生消极怠工心理，或者在潜意识中产生逆反性。同时，领导者的轻率也无助于被授权者树立权威，发号施令。而如果领导者郑重其事地授权于某下属，就会使本人受到巨大的激励，也使他人、特别是被授权者的下属产生敬畏心理。刘邦筑坛拜将，既赢得了韩信的心，也在汉军中产生了巨大的震动，萧何给刘邦出的主意实在是一举多得的妙招。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

傲慢和轻率是领导者自我的大敌。有些领导者因为自己有高高在上的权位就对下属采取轻率怠慢的态度,他们对下属傲慢无礼,呼之即来,挥之即去,而下属也唯唯诺诺,一步一趋,这种状态是不利于调动下属积极性、创造性和增强组织活力的。如果是授权,那么采取轻率的举动肯定难以起到像刘邦筑坛拜将那样的效果。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在任用下属的时候,特别是在交给下属一项重要工作,并让他全权负责的时候,领导者一定要郑重其事地公开宣布。必要时还要与相关人员谈一谈,站在上级领导的角度对授权者给予支持。这决不仅仅是一种形式,而是包含了许多实际内容的。相信人们能够从刘邦筑坛拜将这个案例中得到些什么启发吧。

授权莫"掣肘"

——从两个小故事看任人

故事之一:宓子贱"任人莫掣肘"

孔子的弟子宓子贱,奉鲁国君主之命要到亶父去做地方官。他担心鲁君听信小人谗言,从上面干预,使自己难以放开手脚工作,充分行执职权,发挥才干,于是在临行前,主动要求鲁君派两个身边近臣随他一起去亶父上任。

到任后,宓子贱命令那两个近臣写报告,他自己却在旁边不时去摇动二人的胳膊肘,搅他们的乱,使得整个字体写得不工整。宓子贱就对他们发怒,二人又恼又怕,请求回去。二人回去向鲁君抱怨无法为宓子贱办事,鲁君问为什么,二人说:他叫我们写字,又不停地摇晃我们的胳膊。字写坏了,他却怪罪我们,大发雷霆。我们没法干下去,只好辞职回来。鲁君听后长叹道:"这是宓子贱劝诫我不要扰乱他的正常工作,使他无法施展聪明才智。于是,打发最信任的人到亶父对宓子贱传达他的旨意:"从今以后,凡是利于亶父的事,你就自决自为吧。五年以后,再向我报告要点。宓子贱郑重受命,从此得以正常行使职权,发挥才干,亶父得到良好的治理。

故事之二:齐桓公"凡事问管仲"

有一次,晋国派使者晋见齐桓公,负责接待的官员向齐桓

公请示接待的方式，齐桓公只说了一句话："问管仲。"接着，又一位来请示政务，齐桓公也只说了一句话："问管仲。"就把那位官员打发走了。在一旁侍候的人看到这种情形笑着说："凡事都去问管仲，照这么看来，当君主倒蛮轻松的。"齐桓公说："像你这样的小人物懂什么呢？当君主的辛辛苦苦网罗人才，就是为了运用人才。如果忘了这一点，凡事都由君主一个人亲自去做，一则不可能做得了，再则就糟蹋了苦心找来的人才了。我花了那么多的心血寻找人才，才让管仲当我的臣下。既然交代给他处理，齐国就安泰，我就不应该随便插手。"由于齐桓公的贤明，再加管仲的得力辅佐，不久之后，齐国就跃居春秋五霸之首。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

宓子贱请求鲁君任人莫掣肘与齐桓公放手任用下属这两个小故事，揭示了领导者放权的重要意义。领导者在用人时，要做到既给下级职务，就要让他有职有权，不要老是不放心，对下属处处干预。特别是对一些比较成熟的下属，更是要放手让他们工作。这样做既可以激发下属的工作热情，调动下属的积极性和创造性，又可以使领导者适当超脱一些，便于集中精力想大事，管全局。还有利于上下级之间建立

互相信任的关系。从历史上看，宓子贱和管仲都做出了骄人的成绩。应当说，这与鲁君和齐桓公的充分放权是分不开的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导工作中经常存在着上级领导只给下属职务不给权力，事无巨细都由自己定调、拍板的现象。在正副职之间也同样存在这种情况。前一时期，曾经时髦的一句官话叫做："扶上马，送一程"，意思是说，老领导要发挥传、帮、带的作用，在培养年轻干部过程中发挥应有的作用，这种想法本来也是好的，但从实践的结果看，往往是"扶上马，不撒缰"，处处掣肘，使年轻干部做不出应有的成绩。现在，各地区、各部门都在配备年轻的领导干部，但这些干部绝大多数被排在末把手的位置上，工作到处受掣肘，结果很难有所作为。有些领导者也想让副职和下属干出成绩，但又生怕大权旁落或发生错误，于是就处处设防，以权掣肘，不准其越雷池一步。这些现象的存在，都与领导者的用权观念有关，这样下去对事业的发展将会产生十分不利的影响。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

孔子在听到宓子贱的故事后，赞许地说："此鲁君之贤也。"试想，如果鲁君听了亲信所讲的话，不但不改变自己干预下级的做法，而且对宓子贱更加猜疑、掣肘的话，那么宓子贱就不会做出那样的成绩了。而齐桓公如果不充分给管仲放权的话，"管仲之力"就不可能得到充分的发挥，其"九合诸侯，一匡天下"的业绩也就可能付诸东流。

古今的道理是一样的，今天的领导者尤其应当向鲁君和

齐桓公学习，因为，在今天这个纷繁复杂、急剧变革的时代里，任何高明的领导者都无法仅凭自己的能力做好工作。同时，任何高明的上级领导都难以把握千变万化的基层实际，所以，讲究放权是做好现代领导和管理工作的必然要求。

(四)学习案例应该防止的偏差

鲁君让宓子贱自决自为，齐桓公凡事问管仲，都是以把事情办好为前提的。他们之所以这样放权是深知宓子贱、管仲等辈的人品和能力。如果不是这样，对谁都放权，那就可能会起到相反的效果。

不善于授权的恶果

——拿破仑兵败滑铁卢应记取的教训

1815年2月26日，拿破仑从流放地——厄尔巴岛逃出，回到法国。法国人民欢呼雀跃。在法国人民的支持下，拿破仑奇迹般地重新登上皇位。欧洲封建君主和英国统治阶级对拿破仑东山再起，深感恐惧，立即组织由英、俄、普、奥、意五国反法联盟向法国进攻。法国人民深深懂得，只有拿破仑才能保卫资产阶级革命的胜利果实。他们把30万热血男儿交给了拿破仑。

战争迫在眉睫，拿破仑认为只要能击败反法联盟的主力英、普二军就能瓦解反法联盟，因此，他决心争取主动。6月15日，他出其不意地开赴比利时，打败了布吕歇尔领导的普鲁士军队。随后，拿破仑命令骑兵将领格鲁希追击普军。他说："格鲁希，你的任务就是将可恶的普鲁士人赶回老家，最好是提着布吕歇尔的脑袋来见我，其他的事就由我来做好了。""是！将军！"格鲁希坚定地回答。

6月18日，法军向英军发动了猛烈进攻，由于惠灵顿进行了周密的部署，双方伤亡都很严重，战斗处于胶着状态，援军成了决定胜负的关键。

遗憾的是率先出现的竟是普鲁士军队。原来，格鲁希由

于行动缓慢使布吕歇尔逃脱，面对遥遥传来的枪炮声，布吕歇尔立即命令部队开赴战场，而格鲁希却无动于衷。当手下的将领向他建议，放弃追击普军，转而支援拿破仑将军时，格鲁希竟说："军人以服从命令为天职，将军（拿破仑）只授予我追击布吕歇尔的权力，没有授予我改变计划的权力，你们懂吗？"就这样，格鲁希无视将领们的苦苦哀求和远处传来的愈来愈激烈的枪炮声，依然令部队按原来方向追击，白白将有利的战机送给了普军，致使拿破仑在英普军队的夹击下，寡不敌众，大败而归。

滑铁卢一役，拿破仑失败的原因，关键在于援军未能及时赶到。试想如果在关键时刻出现的是格鲁希率领的法军，那么这次战役的胜负之数恐怕就是重论，整个欧洲的历史发展恐怕也需要重写了。

[评析]

（一）案例蕴涵的道理

在领导工作中要懂得授权的重要性。领导者和被领导者之间由于工作需要要经常发生授权行为。因很多领导工作上级领导不可能事必躬亲，必须交给下属去做。这就要求每个领导者都要学会授权，并且要充分、合理的授权。要注意做到用人不疑，疑人不用，因事择人，视能授权。这就要求授权者要充分掌握下属的工作

能力，思想作风、性格特点等，只有如此，当工作任务来临时，才能不乱阵角，授权下属去一一完成工作任务。此案拿破仑就不懂得如何合理、充分地授权。不了解所用之人的性格特点。所用之人格鲁希不能因战争形势的瞬息万变而随机应变。另外，拿破仑给格鲁希授权时也犯了授权不足的毛病。如当时对格鲁希说："你主要是追赶普军，可视战局情况随时增援我部"，如果那样的话，格鲁希也不会不听将领们的苦苦哀求，就会率军去援助拿破仑，就会避免出现拿破仑兵败滑铁卢的下场。还要注意授权不要过分。授权过分了，被授权者难以完成既定目标任务，也可造成被授权者超越职权范围，就会影响领导工作任务的圆满完成。因此，领导者在授权过程中要做到既合理又充分，这样才能确保被授权者模范地完成工作任务。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现实领导实践中，也存在着不能合理、充分授权的倾向。授权是上级领导交给下级完成工作任务的权利。这就要求授权者要根据被授权者的品德、才能，再根据工作任务的轻重，因事择人。可在现实领导活动中，有些领导干部不懂业务，没有能力领导好所分担的工作，只有依靠下属才能完成工作任务。所以只有靠授权，才能维持领导工作。但又很难做到充分、合理的授权，因为不懂业务，就不知道授权给谁最合适。有的领导干部热衷于拉拉扯扯，谁和自己关系好，有了好的工作任务就授权给谁，大搞任人为亲、任人为钱那一套，所以被授权之人有的缺少好的道德品质，有的缺少才能，致使不能很

好地完成工作任务，甚至给工作造成损失。此外，就是授权过分和授权不足。所谓授权过分就是领导者授给被授权者的权力超过了被授权者的智能所能承担的限度，也就是超出了被受权者的能力，就一定会给工作造成损失。还有就是授权不足，授权给下属工作，却不给下属权力，或给一半权力，那一半权力领导者抓着不放。这势必造成下属积极性、创造性受到压制，不利于下属开拓性地开展工作。

(三)通过案例应吸取的经验教训

每个领导干部都应该懂得授权的重要性，授权是领导科学的重要内容。不能很好地授权，就不能完成领导工作任务。因此，要学会授权，做到充分合理的授权。要对下属人员的德、能、勤、绩等情况充分掌握。做到知人善任。这样才能做到用人不疑，疑人不用，因事择人，视能授权。授权时，要以事业的需要、被授权者的才能大小、水平高低、性格特点为依据。决不能大材小用和小材大用。这就要求领导者要成为伯乐，善于识别千里马。识人才，才能正确使用人才，才能在授权时不犯或少犯拿破仑类似的错误。这就要求领导者有很强的责任心和事业心，有很强的敬业精神，有广博的知识和开阔的胸襟，有任人为贤的品德。真正从事业的发展需要出发，合理、充分的授权。只有充分、合理的授权，才能较好地完成领导工作任务，才能较充分地调动下属的工作积极性和创造性，模范地完成工作任务。把我们的事业全面推向前进。否则，不能充分、合理的授权，不是不知如何授权，就是授权时不能因事择人，不是授权时授权过分，就是授权时授权不足，如果那样

的话,事业怎能发展?领导工作怎能有新的起色?又怎能模范地完成领导工作任务?所以,每个领导者都能够做到充分、合理的授权是至关重要的。

(四)学习案例应该防止的偏差

充分、合理地授权是领导工作中的一项重要内容。但决不是领导者可以放任自由,不抓工作,可以坐享其成,可以当甩手掌柜的。相反,领导者更应该关注被授权者工作的进展情况,关心、帮助被授权者做好工作,发现被授权者的成绩要及时表扬,发现问题帮助解决。被授权者也不要一意孤行,主观武断,而要经常向上级领导汇报工作,争取上级领导的指导帮助。并要虚心听取下属群众的正确意见,尽量圆满地完成上级领导交给的任务。此外,要充分、合理的授权,尽量避免出现不会授权,或授权过分和授权不足的偏差。拿破仑在给格鲁希授权时就犯了授权不足的错误。不能根据被授权者的能力水平、性格特点授权和超过被授权者能力水平授权及对被授权者授予的权力过小等都是授权应该忌讳的。也就是要根据事业的需要和被授权者的能力水平、性格特点授权,做到因事择人,还要避免小材大用和大材小用等。

权力平衡

妥协折衷　善施平衡

——伊丽莎白的高超用权艺术

1558年11月17日,42岁的玛丽女王升天了。由于她身后没有子女。只能根据父王的遗诏由其异母妹妹伊丽沙白公主继位。

这位25岁的年轻女王,生得很漂亮,有着一双明亮的褐黄色的眼睛,白皙的脸上容光焕发。她的身材中等稍高,十分苗条,优美的身段使她显得比实际年龄还要年轻一些。人们不久就了解到,绝不冒犯平民百姓是女王的一贯策略。她的大臣们常常感到龙颜不悦的分量,可是在平民之间,她永远是仁慈的女王。当人们高呼"天佑吾皇!"时,她的回答是"天佑吾民!"这是百姓们深感女王对他们的关心并不亚于他们对女王的爱戴。每当人们向她敬献花束,不管献花者多么卑贱,她都用优雅谦和的态度接受下来,如同接受稀世之宝一般。据说有一个乞丐在舰队桥上献给女王一支迷迭香,直到她到达威斯敏斯特时,那支迷迭香仍然留在她的马车里。这使人们

的心里得到了极大的安慰，这意味着“血腥马丽”的统治彻底结束了。

在即位初期，她面临的第一个问题就是宗教纠纷。英王亨利八世时期进行宗教改革，建立了国教，爱德华统治时期依然奉行国教。但玛丽女王是个极端的天主教狂，她统治时期，对新教徒展开极为残酷的迫害、监禁、拷打、火刑、死刑无所不用。最甚的一次是把新教领袖和大主教以及伦敦主教连同其他 300 名殉难者一道绑在火刑柱上活活烧死了。英国的宗教问题不仅是个信仰问题。同时还牵涉到国家经济、政治、外交、社会等问题。宗教问题中荆棘丛生的困难令人难以想像，谁能解决，简直可以尊为圣徒。在她统治之前，宗教纠纷实际上已经分裂了英国，为了解决混乱的局面，她决定用专制王权来驾御宗教工作。她明智地认为，新教(即国教)在她的王国里应该居优势地位。当时英国新兴资产阶级、新贵族以及广大人民都有对新教的要求，而且她从自己的切身利益考虑也是倾向于新教一边的。因为天主教会一直不承认她的生母安娜的王后地位，把她视为私生女。所以她登基后，罗马的天主教会立刻宣布她没有王位继承权，表示应该由苏格兰女王来继承英国王位。她就是根据自身的利害关系及社会现实，开始在英国恢复新教。但为了避免对立面天主教徒的极力反抗，她找出了一个妥协折衷的办法，这条中间道路奠定了今天英国教会的基础。直至今天，英国教会仍然是具有很多天主教特征的新教教会。不过，伊丽沙白还是明显地坚持新教的信条，把英国教会从罗马教会中独立出来。1559 年 1 月，她

召开国会，正式宣布恢复前女王所废除的两个重要教会法。通过《国王圣尊法案》的恢复，她成为英国国教的教皇，上帝在人间的代表者，从而确立了国王权力至上的大法。通过对《圣礼统一法案》的恢复，使英国国教再一次并入新教行列中。她的国会也是坚强可靠的，她精心挑选了国会议员，他们大多数都是新教徒，又从前任议员中留了几个有可能转变为新教徒的天主教徒继续做议员。这样，既可以安抚一下天主教徒们，而又没能削弱新教的力量。女王从"王权神授"的观点出发，她所认命的大臣都要向她宣誓效忠，另外她还把全国国教会的土地掌握在自己的控制之下。有一次，她的一个宠臣向她表示，对艾礼斯主教的庭园很感兴趣。女王立即写信给那位骄傲的主教，要她立刻把那座庭园交给这位宠臣使用。她在信中说："骄傲的主教，你知道在我把你培养成现在的你以前，你是什么样的一个人？如果你不立刻执行我的命令，我将向上帝发誓，我要撤销你的主教职务。"在这里，王权是凌驾于神权之上的，这一点，所有欧陆国家都望尘莫及。说实话，这位女王对于宗教不是十分虔诚的。她对新教教义或宗教仪式等根据需要经常做出不同的解释，甚至在她皇宫教堂里的圣台上，有时放上十字架和烛台，有时又搬掉。聪明的伊丽沙白既想向大陆的路德教派表示友好，又不想激起国内天主教的愤怒。

伊丽沙白处理宗教冲突的政治态度真是第一流的，这种态度使得事情的结果既没有使一个人完全高兴，也没有一个人完全不高兴。由于她的折衷调和的手段对待新旧教问题，

避免了引起罗马教会过于激烈的反对，也避免了英国国内出现如法兰西、德意志等大陆国家发生的宗教流血战争。无疑她的宗教政策取得了巨大成功，她激发了英国人民的民族主义精神，将非宗教的爱国主义精神置于对上帝的信仰之上。她的王国中的人民首先是英国人，然后才是天主教徒或新教徒。她把外国传来的宗教作了英国式的处理。她所信仰的宗教是：英国和英国的前途。这一切便把她从所继承的危机局面中解救出来了。

伊丽沙白继位后，大臣们都希望她能尽快择偶完婚，使这个国家得到它所需要的继承人，她虽然未到中年，可也不算太年轻了。向女王求婚的人的确不少。她的姐夫西班牙的腓力二世很早就向她求婚了。腓力当初与比他大 11 岁的玛丽女王结婚，虽然玛丽一往情深地爱着他，可他对玛丽却从无爱情可言。后来对比他年轻 6 岁的小姨子伊丽沙白公主却从内心表露出无限的爱慕之情。在他逗留英国的那一年里，经常找机会向公主献殷勤。当时，伊丽沙白公主年方 22 岁，娇柔妩媚，使腓力特别怜爱。腓力二世在西班牙得到玛丽女王的死讯后，马上派媒使向他小姨子求婚。伊丽沙白女王虽然感觉到了姐夫对自己的感情，但是还是以政教不同的理由，拒绝了腓力的求婚。她说："腓力二世与姐姐结婚时，曾招致我国臣民的极大反感。况且西班牙是一个旧教国家，而我大英王国则是一个新教国家，我岂能嫁给旧教的国王！否则，一旦允诺这件婚事，必将引起我国新教臣民的反对，故拒绝此项婚事以从民望。"她拒绝了腓力二世之后，接着又有一些人选，西班牙

国王的侄子查尔斯大公，瑞典的查尔斯王子，苏格兰的阿伦伯爵，还有本国的莱斯特伯爵，但这些人的求婚也都逐一被女王婉言拒绝了。对女王来说，求婚者愈多，她就愈得意，结婚的前景似乎使她激动异常，然而她对结婚的态度永远是个谜。1578 年，正是她 45 岁的时候，法兰西国王年仅 23 岁的弟弟向她求婚。这位个子矮小、相貌丑陋的法国小王子扮演着热情的求爱者，四十开外尊贵的女王在小王子炽热目光的凝视下和甜言蜜语中对他也含情脉脉。他们两人一起在花园里漫步，谈笑风生，最后女王还当众把一颗订婚戒指戴在小王子手指上。这件婚事似乎引起了女王的极大兴趣，但是却遭到伦敦市民及新教贵族的激烈反对。一些人暗示女王说，鉴于年龄的因素，她不可能有后嗣了，所以结婚就意味着把权力拱手交给法国人。英国人仇恨法国人，伊丽沙白如果结婚，即就正中了法国人的下怀，国内就会有人起来造反。小王子现在虽然也是个新教徒，但是，他一向见风使舵，完全以自己的利益为转移，忽而是天主教徒，忽而是新教徒。女王感到很为难，于是把婚事交给国会，让国会和法国媒使进行详细磋商，并议定在两个月内进行结婚大典。可是女王却又找出种种借口一拖再拖。事到临头，女王又写信给王子，信的大意是说她对结婚有恐惧心理，因为她相信一旦结婚，自己就活不长了，她相信，他无论如何不愿她死掉。那个矮王子当时目瞪口呆，他终于认识到，他的下场同她以前那些追求者的下场一般无二。这个多情王子痛哭流涕地对女王说，如果他得不到她，他宁肯同她一块去死。女王灵机一动，又想出一个对策。西班牙人

是个心头之患，法国这个小王子当时正处于信奉新教阶段，愿意同西班牙人兵戎相见。荷兰人此前不断地求援，这是个一箭双雕，摆脱困境的大好时机。给王子一笔钱，让他去荷兰同西班牙人交战。令法国国王和西班牙国王恼怒的事情莫过于此了，这也使小王子无心再顾及婚事。他听了女王的劝告，同意去荷兰。女王自豪地让他看了查塔姆的海军船坞，面对一条条威武的战舰，他赞叹不已，但这无疑使他更迫切地期望去做她的丈夫，主宰这里的一切；女王对他仍然显得那样情真意切，他一定以为可能性依然存在。

女王逢场做戏地耍弄王子这么久，实际上她是对她所畏惧的西班牙国王耍了一个政治花招，她的宗旨是要避免她的两个敌国结为联盟，而当一个法国国王的弟弟即将成为英国女王的丈夫时，法国怎么会去向西班牙结盟呢？可是，当时她同小王子谈情说爱时，无论是这位王子还是她的大臣们，都没有理解她的用心所在。事后回过头来看，才恍然大悟。

多少年来女王一直做出要结婚的姿态。只有女王自己心里明白，她是不会结婚的，她从来没有丝毫结婚的打算。她对结婚似乎有一种深深的恐惧，也许是她的母亲的经历使她产生了这样的心理。而且，她爱她的王冠超过一切，她不愿一个男人借口丈夫去分享她的权力。她对求婚者的柔情蜜意全是政治手腕，她尽量拿结婚当做玩具来耍弄，她在智慧上的独具匠心和她那牟取政治诈骗机会的卓越才能，使她不断地把许婚诺言悬挂在世上许多垂涎者的眼前。西班牙、法兰西还有英国属地等，都迷于这种不可思议的诱饵，好多年一直被她掌

握在股掌之中。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

伊丽莎白是英国历史上深受人们敬爱的女王。她执掌王权的时代,正是英国资产阶级兴起,当时,英国新兴资产阶级、新贵族以及广大人民群众都对新教有要求,但是,旧教在国际和国内都有很大的势力。因此,当她登基的时候,英国正面临着严重的危机。伊丽莎白明智地认为,新教在她的王国里应当居于优势地位,但她又巧妙地施展平衡术,采取妥协折衷的办法,努力避免对立面天主教的极力反抗。结果在处理宗教冲突问题上取得了巨大的成功。

在处理国际关系中,伊丽莎白也有着高超的用权技巧。她以自己的美貌和婚姻作诱饵,有效地阻止了敌国的结盟,为英国争取到了有利的国际环境。

伊丽莎白用权艺术的最大特点就是善于妥协、折衷、平衡。她以谋取国家和人民的利益为最高准则,以她那至高无上的王权和超群绝伦的魅力唤起了英国人民的民族主义精神,从而在新与旧的尖锐矛盾冲突中找到了平衡点,避

免了英国国内出现如法兰西、德意志等大陆国家发生的宗教流血冲突。同时,又假借婚姻等特殊手段避免了英国与其他旧教国家发生尖锐冲突。她以自己的睿智使英国摆脱了困境,也把自己从所继承的危机中解救出来。伊丽莎白的平衡术的确值得称道。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

过分的强硬和无原则的退让都是领导者用权的大忌。一些领导者不懂得一切都要从大局出发,以维护组织和群众最根本利益为原则的道理。在处理复杂而尖锐的矛盾和问题时,不是表现得过于强硬,以至于激化矛盾,造成严重的后果,就是一味地妥协退让,最终使组织和群众遭到严重的损害,也使自己陷于困境。值得注意的是,这两个极端往往表现在同一个人或同一个领导集体身上,他们或者先软弱退让,后来感到问题的严重性又突然过分强硬起来,或者先表现得十分强硬,后来迫于情势,又不得不做大步退让。这种从一个极端跳到另一个极端的用权方法所造成的危害往往是很大的。

面向21世纪,我国的干部年轻化步伐明显加快,年轻干部有许多优点,但是,缺乏驾御全局和处理复杂矛盾的实践锻炼无疑是这些干部的一大缺点。从一些地方暴露出来的情况看,党的各级领导干部善不善于运用妥协、平衡的用权艺术,妥善处理各种复杂尖锐的矛盾和问题已经成为历史对我们的大考验。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

伊丽莎白高超的平衡术,给人们的启发是十分丰富和深

刻的。首先,作为领导者要认清大势,明确社会前进的必然趋势和基本方向。只有在这个方面站稳了脚跟,才谈得上进行宏观驾御和处理复杂的矛盾和问题。伊丽莎白之所以能够取得成功,在很大程度上就是由于她比谁都更清醒地知道英国需要什么,英国应当向哪里去。

其次,面对复杂而尖锐的矛盾要善于妥协。像列宁在同德订布列斯特和约问题上,我们党在处理张国焘另立中央的问题上,以及邓小平台湾统一问题上等等都体现了妥协性。毛泽东在中央根据地时期,曾经遭受三次大的打击,失去了党权、军权,但他都没有凭自己的影响力拉人、拉队伍,像石达开那样以自己为首去打江山。而是一再妥协,等待时机。伊丽莎白的妥协成就了大英帝国的百年辉煌,列宁的妥协赢得了世界上第一个社会主义国家的巩固与发展,毛泽东的妥协使他最终成了中国革命的伟大领袖。从历史角度看,善于妥协者往往是胜利者。

第三,要实现妥协就必须学会折衷、平衡。伊丽莎白施展高超的平衡术,在处理宗教冲突问题上既恢复了新教,也不立即消灭旧教,既用新人,也不完全废掉旧人,既没有使一个人完全高兴,也没有使一个人完全不高兴,这种折衷、平衡之术真是运用到了极致。仔细体会其中的三昧,可以得到不少启发。

第四,任何妥协都应当是以坚持基本原则和正确的目标方向为前提的。伊丽莎白的高明之处在于她调动自己全部的权力资源和个人才智乃至美貌保证了英国沿着和平与进步的

方向前进。这是伊丽莎白女王最值得人们称道的方面，也是历史不会忘记她的英名的根本原因。

职、责、权分离带来的后果

——马文为何辞职

约翰·麦克唐纳德是美国内华达州普兰维信托银行的总经理。这天早晨刚刚上班，部门经理马文·斯坦森就向约翰递交了辞呈并气愤地解释缘由。

马文辞职是因为对约翰的行政秘书贝娃·凯逊的行为不满。普兰维信托银行是美国中西部一家提供多方面服务的银行，共有职员75人。15年前，当这家银行只有少数几名职员时，约翰和马文就一同在这里工作。由于原银行主管的大胆进取，银行很快发展壮大起来。这是一个非常好的时期，人们在发展起来的银行里得到薪水或职务的提升，但同时也面临着责任感和挑战的不断增强。当银行主管把他的股权出卖给联邦政府以后，作为一名出色的贷款职员，受过良好高等教育的约翰被提拔到银行的主要领导岗位上，而受教育较少的马文则被提升为三个贷款集团之一的部门经理，在岗位上工作很出色，是约翰很得力的帮手。

原来的银行主管在选人用人时，依据“择优录用”的原则亲自选择并培训每一个贷款和收账职员。因为他觉得这两个职位是银行运转过程中最关键的。原来的银行主管离任后，约翰承担了他的职责。但他很快发现自己不熟悉选择和培训

新职员的业务。于是他决定由曾担任过他行政秘书的贝娃承担起选择和训练新职员的责任，包括对老职员的人事管理权也部分下放给贝娃。

贝娃在普兰维信托银行已经工作了 12 年之久，是一位特别能干的职员。她很熟悉单位的情况，负责管理法律文件、公共关系和人事行政等，是约翰得力的助手。约翰知道贝娃得罪了一些部门经理，一方面是因为男士们对贝娃拥有广泛的权力不满；同时也因为贝娃的言谈举止有点盛气凌人，平时很少与职员打成一片，做起决定来也很武断，而导致马文辞职的直接原因，就是因为贝娃的一系列错误的决定。

上周，马文属下有一位贷款职员提出辞职，因为另一家银行给予他较高的待遇。马文认为只要给这位职员提高点薪金便可以把他留下，于是他去找贝娃商量，贝娃不同意给这位职员加薪，马文没权力给这位职员提高待遇，最终一个很优秀的贷款职员被另一家银行挖走了。马文因此事对贝娃很有意见。

这个星期，马文为填空辞职贷款员留下来的空缺面试了几个人，他想雇用一名叫弗莱德·桑多瓦尔的人。这个人在其他银行干过贷款职员，经验丰富，不需要接受更多的培训就能上岗工作，但弗莱德·桑多瓦尔要求的薪金比其他人高一些。贝娃参加了选拔贷款职员的面试，她对弗莱德·桑多瓦尔印象不好；认为他是一个“令人讨厌的人”。她告诉马文，要雇用弗莱德·桑多瓦尔也可以，但不给她高于规定的薪金，仍然和前一个贷款职员报酬一样，每月 1200 美元。马文和贝娃商量不

通，气得当晚就打印出自己的辞职书，上交给总经理约翰·麦克唐纳德。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

从美国普兰维信托银行部门经理马文辞职的风波中，我们从中看出这样一些问题：贝娃受总经理约翰委托负责银行人事管理工作，从选人、用人、训练职员，提高职员待遇，基本都是她说了算。贝娃在选人、用人过程中的失误之处，就是她没有处理好职、责、权的关系。在具体问题上把权力抓得过死，只要求各部门经理做工作、负责任，没有给予一定的自主权。在做决定时，专横独断，不给人以商量的余地，由此引起部门经理马文的强烈不满，造成人才流失，给组织带来损失。这个案例同时也反映出普兰维信托银行人事管理和权力关系脱节的问题。约翰·麦克唐纳德作为银行总经理把权力下放给贝娃后，缺少监督、检查，没有一定的控制手段，对贝娃工作的失误、缺少补救措施，导致银行的内部中层管理者与贝娃矛盾激化，对事业发展造成不利影响。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现实当中，有一些领导者在领导工作中不能很好地处理职位、职权、职责的关系，缺少对下级人员的信任，不能相应授权，事必躬亲。把下级人员当成自己周围易于摆布的“卒子”，不注意发挥下级人员的积极性和创造性。而且不能听取来自下级人员的意见和建议，做事专横独断、不讲情面，甚至利用手中的权力压制、打击有不同意见的人。这种现象长期存在，必然引起下级人员的强烈不满，导致上下级关系僵化，正常工作无法进行。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者在领导工作中，对待下级人员要讲究原则，也要讲究领导艺术。在处理与下级人员关系时，要克服一些旧的意识和思想，如过分强调等级关系；过分注重尊严和领导权威等，防止拉大上下级之间的心理距离，造成下级人员的逆反心理。在具体工作中，领导者要适当放权，在放权过程中要遵循职、责、权相统一的原则。按着下级人员从事的职位给予一定的权力，相应的要求其负一定责任。在组织管理过程中，怎样处理好职、责、权关系，决定着管理活动的成败与否。职位是组织成员担负的具体工作职务；职权是职位所具有的一种法律规定的权力；职责是组织成员在履行职务过程中所应尽的义务。三者关系是职权由职位派生，职权的大小要受到职位高低、职责轻重的制约，职与权必须统一，不同职位应具有不同的权力。职位与职权如果不相符，在实际工作中就会出现职位与职权脱节的现象。职权与职责也应该是统一的，有权力不负责任，会导致滥用权力，产生渎职行为；有责任没有权

力，会使人感到无所适从，没有办法开展工作，也谈不上负责任。从上面分析中，我们可以得到这样的认识：职位、职权、职责是不可分割的，任何形式的分离，都会给事业带来不利影响。联系领导者授权问题，对下级人员要求其完成职责范围内的工作，就必须要信任他，给予他相应的职权，不过多干涉下级人员职权范围内的工作。下级人员遇到困难时，上级领导要尽力支持并帮助其加以解决，并对其工作进行经常性指导。任何形式的指责、挑剔、苛求都是不可取的。

(四)学习案例应该防止的偏差

我们要求领导者对下级人员适当放权，并不是说对下级人员就放任不管，由下级人员完全说了算。在适当放权过程中，领导者要讲究一些原则。上级授权给下级人员，一定要与下级人员的能力相适应，不可机械地硬性授权。能力强者，可多授予一些权力，能力弱者，可少授予一些权力。为此，领导者在授权之前，要认真研究每个下级人员的能力及整个工作情况，根据具体情况适当授权，保证工作取得良好成效。在领导者授权之前要设置健全的控制制度，制定可行的工作标准，适当的报告制度，以及适合不同情况能及时采取补救行动的方法。一旦发现下级人员工作中出现失误和偏差，及时采取措施，减少因工作失误带来的损失。

“权力失衡” 危机丛生

——齐奥塞斯库政权倒台的重要原因

在东欧各国党内，曾严重地出现个人迷信、家长制的领导作风，其中以罗马尼亚的最高领导人齐奥塞斯库的所作所为最典型。

齐奥塞斯库一人包揽了党的总书记、共和国总统、国务委员会主席、武装部队总司令、爱国卫队总司令、社会主义民主团结阵线主席等全党、全国的最高职务。他忘记了自己曾经说过“谁也不能垄断真理”的话，大搞一言堂。事无巨细，一切均由他一人说了算，甚至连一平方米土地要种几棵玉米之类的事也不例外。他听不进任何意见，不管是谁，只要对他稍有冒犯，即被清除。他的不少前辈和战友，因同他意见分歧而被迫辞职。罗共老党员、前政府总理毛雷尔因不同意他在经济建设方面的冒进政策而被迫辞职。罗共党内一位元老因在罗共二十三大上即席发言，批评齐奥塞斯库不民主，凌驾于全党之上而立即被逐出会场，后被软禁。伊利埃斯库也曾被贬为出版社社长。

齐奥塞斯库不仅大权独揽，而且极为腐败。他以权谋私，令人震惊。

在干部任用上，他任人唯亲，培植亲信，排斥异己。他的

夫人埃列娜,解放前是纺织工人,解放后上了大学,后成为化学研究所的化学工程师。齐奥塞斯库执政的第七年,埃列娜一跃成为中央委员。第二年,又越级升为中央政治执行委员会委员,在党内掌握干部大权。1980 年起,她兼任政府第一副总理。1986 年起,再兼任全国科学和教育委员会主席。齐奥塞斯库的儿子尼古,是学物理的,大学毕业后却当了共青团中央第一书记,又很快成为党的中央委员,后又升为候补执委。齐奥塞斯库的三个弟弟也分别担任国家重要职务。甚至连他文化程度不高的农民妹夫,也被提升为中央委员,中央主管农业问题的书记。他的儿媳也被冠以中央委员、共青团中央书记等职。齐氏家族在党政部门担任要职不下数十人,实际上控制了全国的政治、经济生活等各个方面权力。

齐氏家族生活奢侈,而且多是公款开支。他们在全国各地拥有多幢别墅。每年要花几十万美元从国外进口首饰、食品和各种用品。齐奥塞斯库的子女生日时,订购每束 180 美元的特种兰花,用专机空运回来,这些钱则从内务部开设的外国公司的特别基金中专付。尼古则用内务部在纽约公司的钱来狂赌滥饮。所有这些,都与齐奥塞斯库的纵容与包庇分不开。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

从本案例中,我们可以清楚地看到,罗马尼

亚最高领导人齐奥塞斯库的领导行为属于集权型的家长制作风。他一个人包揽了从总书记到总统、主席、总司令等全党、全国的最高职务，而且大搞一言堂，独揽一切事情，事无巨细，一切都由他一人说了算。由于独断专行，权力失衡，导致腐败现象的发生。他听不进任何意见，不管是谁，只要对他稍有冒犯，即被清除，有的被贬、甚至被软禁。他不仅大权独揽，而且极为腐败，以权谋私，任人唯亲，家族生活奢侈，他的子女狂赌滥饮，公款消费。所有这些都与他手握大权是分不开的。因此我们不难看出导致齐奥塞斯库专制腐败的关键因素是罗马尼亚的领导干部体制不合理、也不健全。齐奥塞斯库集党、政、军最高权力于一身，权力的高度集中，导致个人独裁；权力失衡，从而影响了党内的正常民主生活，防止腐败也就失去了根本的保障，再加之缺乏有效的监督机制，一些规定对齐奥塞斯库的违法行为无能为力。齐奥塞斯库这种独裁式的领导方式，造成的专制腐败现象，不失为一种惨痛的教训。因而建立健全领导干部体制和有效的监督机制，使机构和法律对任何人都有惩处能力，是至关重要的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现实中有的领导干部也像齐奥塞斯库那样，官僚主义作风严重；喜欢独揽大权，搞一言堂、独断专行、家长制、命令主义、任人唯亲、人身依附、猫鼠关系，对反对自己的人进行打击报复，侵犯了人民民主权利。有的领导干部生活奢侈、腐败堕落，公款消费，愈演愈烈。在漫长的中国封建社会里，大都是君主专制，皇帝老子一人发号施令，指挥国事。皇权在上，君

让臣死臣不敢不死。由于中国封建社会的固有矛盾，每一个王朝都经历了从创建、兴盛到衰弱灭亡的过程。在衰弱灭亡阶段；往往昏君庸臣迭出，大都沉湎于享乐，花天酒地，根本无力指挥国事，政治趋于黑暗，天灾人祸频繁发生，农民又得不到天子的所谓保护，人民干脆喊出了“替天行道”的口号。在实际领导工作中，部分干部独裁专制，使得下级唯上是从的理念根深蒂固，并且受权力至上观念影响，使得下级自然而然形成这样一种定式：上尊下卑，唯唯喏喏，领导说啥就是啥，叫咋办就咋办，“照本宣科”，缺少主见。有的下级明知领导工作有疏漏却闭口不言。领导独裁专制，一方面极大地压制了下级工作的积极性，另一方面由于缺乏有效的监督和管理，少数领导干部如陈希同、胡长清、成克杰等人，手握大权，以权谋私，蜕化变质，为所欲为，最终堕落为令人痛恨的腐败分子。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

独裁型的领导，使得决策权高度集中，往往是一把手自行决定，而且决策的执行往往也是在一把手高度集权的控制下进行。虽然说这种领导方式能够事权集中、责任明确，但由于一把手独断，下级绝对服从，缺少了积极性、创造性。一把手自己组织实施和监督，容易造成个人武断专行和决策失误，如果缺乏群体共谋为基础，那么轻者会有“智者千虑必有一失”之弊，重者将会导致主观武断，矛盾四起，积重难返的局面。久而久之，易造成上下级之间心理隔膜，心理距离也随之拉大。况且领导干部大权在手，他人无从制约，无所不为，导致中午下馆子，下午上桌子（打麻将），晚上走场子（跳舞、桑拿、

按摩等)现象的出现,根本不把精力放在工作上。因此,在实际领导工作中,我们应该吸取罗马尼亚最高领导人齐奥塞斯库的教训,切实建立健全干部体制和制约机制。我们的领导者应是人民的公仆,要建设好有特色的民主政治,必须提高领导者的民主意识,增强民主观念。只有发扬民主,才能调动人民群众的积极性和创造性。同时防止少数领导干部独断专行,使他们少走弯路,少犯错误,甚至不犯错误。在当今社会、尤其是实行社会主义市场经济的今天,我们的党,我们的领导干部,更应转变思想观念,提高民主意识,加强民主作风。要吸取齐奥塞斯库领导工作的惨痛教训,建立健全领导体制,同时,要加强党风建设,克服特权思想。要防止滥用职权,政从己出,以权谋私,以权代法,腐败堕落,漠视人民的民主权利等错误现象的发生。要严于律己,宽以待人。要允许别人提出不同的意见,要择其善者而从之,对待下级平易近人,以诚相待。这样,我们的事业才能兴旺发达。

权力控制

当心被下属糊弄

——安徽省某县造假蒙总理

1998 年 11 月 12 日中央电视台《焦点访谈》节目播出了一条惊人的新闻:安徽省南陵县某粮站为了迎接朱镕基总理视察,花十多万元费用,从别的粮站和粮食加工厂借来大批粮食,制造粮库爆满的假象。该县还拒不执行中央关于以保护价敞开收购农民余粮的政策,连计划内的定购粮都只收购了 50%。这些情况,他们在向朱总理汇报时显然也隐瞒了。

像这样下级糊弄上级的现象有许许多多。好在上级并不是那么好骗的。细心查阅一下国家每月、每季、每半年、每一年公布的经济发展数据就可以发现,对于下边上报的假数字,国务院并不怎么爱上当。1997 年上半年,全国有 20 多个省区市上报的国民经济增长速度都超过了 8%,而正为 8% 目标艰苦奋斗着的国务院,并没有顺着竿子往上爬,正式公布出来的全国平均速度仍然只是 7%。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

弄虚作假,数字出官,官出数字,已经成为一种非常严重、危害极大的腐败现象。本案例就是这样一个典型。糊弄总理,这是一条曾经轰动一时的消息,但安徽省南陵县某粮站这种弄虚作假的行为只是许多干部糊弄上级领导的一个特殊表现而已。不是吗?1997 年不是有 20 多个省区市上报的国民经济增长速度都超过 8%了吗?好在正在为 8%目标艰苦奋斗的国务院对这种假的东西并不怎么相信。

有糊弄就应该有反糊弄,糊弄现象一再出现,且成为公害,这是权力失控的重要表现,应当引起各级领导的充分注意。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

近些年来,在某些地方,假数字、假情况、假典型、假现场层出不穷,假的东西十分泛滥猖獗,甚至发现了假党员、假干部等等令人震惊的事件。为什么会发生这种现象?主要原因之一在于权力失控,上面有官僚主义,下面就会有形式主义、弄虚作假,联系到 1958 年浮夸风给我们的党和国家造成的损害,让人不能不感到惊

恐不安。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

糊弄总理这个典型案例给人们的震动和教育是极为深刻的。它告诫各级领导者,一定要像当今的国务院那样切实克服官僚主义,不仅不去相信那些弄虚作假的东西,而且还要加强对权力的监督和控制,切实消除这种恶劣现象。

“我对他授权太多了！”

——宏碁董事长授权不当的教训

施振荣是个不愿意以老板自居的人。他认为，如果决策者自认为是老板，就会希望部属看他的脸色办事，但资讯业是个快速变动的行业，如果大家不能对自己负责，成天看老板的脸色才有行动，发展方向很容易被误导，工作效率也会降低。归根究底，要让同仁能够自我负责，决策者必须先信任同仁，否则部属永远还是看脸色行事。这也是宏碁将“人性本善”列为首要企业文化的意义所在。

在这种和睦的企业文化环境影响下，宏碁的新产品如雨后春笋般冒出来。1981 年，宏碁出品的学习软件“微型教授”，一经问世，就风靡全球。1981 年施振荣的快乐兵团依靠用英特尔 386 微处理器组装的 32 位数 PC 机在与 IBM 市场竞争中勇拔头筹，其成绩仅次于康柏，同时，为打破台湾电脑制造业仿造成风的局面，施振荣坚持在宏碁大旗下生产自己的原装品牌机。1988 年宏碁电脑开始成为市面上热门产品。

这种来得太快，容易使人沉醉的成功几乎弥漫了整个公司。鉴于宏碁在 80 年代末的高速发展，施振荣又招募了一批新的高级主管——此项举措破坏了宏碁原有的企业文化精神和凝聚力。正如他后来承认，“超过我们能力”的宏碁全球扩

展行动使得公司从 1990 年到 1992 年陷入创立以来的第一次财务危机。一位在宏碁工作多年的中层管理人员回忆道:“我们经历一个充满太多争吵的痛苦历程。”

麻烦是从 1989 年 4 月施振荣任命刘英武为宏碁执行总裁开始的。刘英武是普林斯顿大学计算专业博士,曾在 IBM 公司的一个软件开发实验室担任电脑部主管达 20 年之久。他是在美国电脑界最有声望、职务最高的华人。施振荣很器重他,高兴地称他为宏碁全球扩展的“秘密武器”,并把经营决策权交给了他。刘英武一走马上任,就马不停蹄地把 IBM 的企业文化精髓“中央集权”灌输进宏碁。他总是招集经理们开马拉松式的会议,让他们听从他的决定。一位经理回忆道:“强迫大家同意总裁的观点与以前宏碁的风格大相径庭,所以很多人便离开了公司。”

刘英武的独断造成了宏碁以后一系列的失败。就拿收购德国公司来说,施振荣原本打算只买当地子公司一半的股份,但刘英武却坚持按照 IBM 的方式购买 100% 的股份。其结果呢,施振荣说道:“我们把德国公司的管理人员变成了普通员工,公司开始出现亏损。”同样致命的错误也犯在购买美国一家微机公司上,宏碁以 9 000 万美元高价买下这家公司,但却陷入怎样分派原有公司的经理们的解雇费的困境中。收购的这家公司改名为宏碁美国公司(AcerAmerica),它的经营不善很大一部分归咎于总部三年的财务亏损。宏碁很快变成一个不断争吵的阵营。在台湾本土出生的经理们仍听命于刘英武。随后又招聘了 9 个高级经理充入宏碁的高级管理层,称

之为“伞降部队”。

由于经营不善,许多员工纷纷抱怨刘英武。最大的抱怨来自施振荣的妻子叶紫华。施振荣以他一向的坦诚回忆道:“我的妻子批评最多,我们总是争吵。我知道公司陷入危机,但总得给别人机会,所以我支持刘英武。但她听到的是下面经理们对他的抱怨,并且感觉到公司即将被榨干血汗。”叶紫华也承认:“施振荣没有看到真相,所以我随时都和他争吵。”

施振荣逐渐也意识到对刘英武的任命是一个错误。他说道:“我认为 IBM 是世界上管理最好的电脑公司,刘英武理所当然比我更有能力和经验。但他不是企业家,我对他授权太多了,太早了。”但是施振荣没有因为公司出现的财务亏损而责备刘英武。而他自己在 1992 年 6 月向董事会提出辞去董事长职务。董事会拒绝了他的辞职并公布一个联合声明:我们钦佩和相信施董事长的杰出的领导才能。不久,刘英武和其他 9 个“伞降经理”离开了宏碁。

刘英武现在是美国旧金山一家 WalkerInteractive 软件公司的执行总裁。他承认他在宏碁犯了不少错误。但他强调他在宏碁建立的全球战略和训练管理人员,是宏碁今日成功的基础。他说:“我现在晚上睡得很安稳,看到他们比我经营得好,我在宏碁所做的一切也没有白费。”

重新掌舵的施振荣停止了对 IBM 公司的仿效,按照自己的方式重塑宏碁。他说:“为了改变经营策略,IBM、康柏、DEC 都不得不换新的执行总裁。宏碁的方式好得多,是管理者来改变经营策略。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

这是一个授权失败的案例。著名的宏碁公司总裁施振荣错误地任命刘英武为执行总裁,给公司造成了极大的混乱和亏损。这件事对施振荣来说,是一个十分深刻的教训。他说:"我认为 IBM 是世界上管理最好的电脑公司,刘英武理所当然比我更有能力和经验。但他不是企业家,我对他授权太多了,太早了"。授权不当,是领导者最大的败笔,施振荣的失误应引以为戒。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

施振荣所犯的错误,也是人们在领导工作中经常发生的问题。我国战国时就有赵国误用赵括为将而使赵军大败,投降的士卒被秦国军队活埋40万的惨痛事情。80年代曾有不少领导人陷入过用所谓"能人"的误区。现在也还有不少领导人喜欢看牌子(如博士、名牌大学的学生之类)用人,或者听信某些人的吹嘘而误把权力和责任授予无能之辈、甚至奸猾之徒。

孔子早就教导人们,对人要听其言,观其行。用人不当,授权选错对象,这是领导者用权

中的最大失误。只不过,由于旧有体制和制度的作用,领导者在这方面的失误还很少受到追究,因此大家谨慎用人和授权的意识也就比较差。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

从授权的角度看,施振荣的失误给人们留下的教训是深刻的。施振荣之所以会犯这样的授权错误,主要原因在于他没有选好授权对象。他在授权于刘英武时,只是看中了刘的资历与声望,但他忽略掉了对现代企业管理来说最为重要的两点:一是企业的领导人必须具备企业家的素质,而不是一流的技术专家素质;二是从外面聘请企业领导人一定要注意其原来所在企业的文化特征与本企业的文化精神是否相容,如果是相悖的,那就必须要求被授权者能够接受和遵从企业的现有文化精神。施振荣忽略了这两个重要方面,做出错误的任命就自在情理之中。随着世界经济的一体化,施振荣在本案例中所遇到的问题将会越来越多,希望这个案例对后来者有一定的警示作用。

值得称道的是,施振荣并没有一发现刘英武的错误就马上做出解聘决定,即使他的妻子多次与他争吵,他都没有立即动摇对刘英武的支持。他说:"我知道公司陷入危机,但总得给别人机会。"这正是施振荣不同凡响之处,也是值得人们学习的重要方面。

“授予全权，就会使我无能为力”

——基辛格何以拒绝被授予全权

1973 年 10 月，埃及的第三集团军遭到以色列军队的包围。随时有被歼灭的危险。危急关头，埃及的盟国苏联决定同以色列的盟国进行紧急谈判。战场上的军事对峙将构成苏美在谈判实力对比，而时间成了双方对比的杠杆。若再对峙下去，显然对埃及和苏联不利。故此勃列日涅夫 10 月 19 日致电当时的美国总统尼克松。电文如下：“由于时间至关重要，现在不仅每天，甚至每个小时都事关重大。我的同事和我建议，美国国务卿、你最亲密的同事基辛格博士从速前来莫斯科，以便同他作为你授权的个人代表进行适当的谈判。如果他能在 12 月 20 日前来，那太好了。你如能迅速作复，我将甚为感激。”

尼克松阅了电文后，即将谈判的重任委于基辛格。基辛格猜测到勃列日涅夫的心理，便故意拖延时间。他以一个外交宴会为借口而将启程和到达的时间推迟了 48 小时，又拒绝在到达莫斯科的第二天上午进行谈判，并要求“公告必须说我是在苏联政府‘邀请’下前往莫斯科的，以免我以恳求者的身份出现。”苏联方面无奈，只得答应这些条件。于是，基辛格才飞莫斯科。

正当基辛格出席谈判时，尼克松向勃列日涅夫发去电文。其中主要内容是尼克松授予基辛格“全权”，称“在我们商谈的过程中，基辛格所做的承诺将得到我的全力支持”。勃列日涅夫阅电文后异常高兴，立即复信尼克松：“完全像你说的那样，我理解基辛格博士是你所充分信任的最亲密的同事，这次他将代表你讲话，并理解在我们同他商谈的过程中，他所做的承诺将得到你的全力支持。”

与此同时，苏联领导人将尼克松的电文内容告诉基辛格。出人意外的是，基辛格对此“大吃一惊”，“十公恼火”，并急电华盛顿，拒绝被授予全权：“一定要使我能够对俄国人坚持：双方提的建议必须向总统汇报，并请他考虑。授予全权，就会使我无能为力。”

总统为了维护自己的威望，决不能改变主张，因此，在这场中东战争所进行的紧急谈判中，苏联代表时时提醒基辛格，他是被授权的，没有必要把事情向华盛顿汇报，以致基辛格常常被堵得无话可说。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

有的时候领导人要说“我有权”，有的时候又要说“我无权”。说有权的时候，未必就真的有权，说无权的时候却可能更加有权，因为他可以说“不”。在许多情况下，说“不”才是真正的

权力！

授权用权要讲辩证法，基辛格不愧是一个谈判的高手，也是一个运用权力的高手。对手越着急，他就越是慢条斯理，他不想被授予全权，目的就是要说出一连串的“我无权”，用拖延时间和可怕的“不”字打倒对方。只可惜尼克松没有理解到这一层，一份电文破坏了他的意图，使他陷入了被动。

《新领导力全书》中评点得好：“在许多场合无权才有力量，权力有限才是力量无限”，这正是基辛格不愿被授予全权这个案例的深刻蕴涵。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导工作中，许多人不懂得授权与用权的辩证法，总想获得全权，而另外一些人为了逃避责任，又总不愿意被授予权力。特别是一些副职领导和中层干部，他们似乎不明白自己的权力理应是有限的，老是喊着要权。有的人甚至振振有词地说：又让我负责，又不给我权力，怎么能负得起责任来呢？这些人其实是没有把权力的本质认识清楚，没有掌握住用权的辩证法。他们只看到了有限的权力使自己的行动受到了制约，哪里知道这种有限性正好给自己发挥才干提供了更加广阔的空间。权力有限的人，才可以说更多的“不”，只此一条就可以见出这些所谓“无权”者的权力分量。何况由于权力的有限，反而使他有更多的回旋余地呢？当然，这种“无权”决不能是真无。同时，那种为了推卸责任而拒绝被授予全权的人也是不足取的。现在的问题是上述这几种人在领导干部队伍中并不在少数。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

权力有限才能力量无限。不管是处于什么位置的领导者都要认识到,自己的权力是有限的,而且"有限"会更好。要善于说"我无权"。一把手要说,"我无权,这要由领导班子来决定",副职说,"我无权,这要由一把手拍板。"下级说:"我无权,这要由上级领导来决定。"不要全权,是一种权力的明智,这样可以增强对权力的监督制约,避免权力的滥用,还可以使领导者在用权的过程中留下一些回旋余地,避免犯很多错误。至于在谈判艺术方面如何借鉴基辛格的这一套本领,已经有专家做出研究,无需我们再饶舌了。

(四)学习案例应该防止的偏差

学习本案例需要注意的是,这里的所谓"无权"不是真无权,这里的不要"全权",并不是为了推卸责任。恰恰相反,这种无权正是真正的有权,这种不要全权,正是为了负起全部责任。这与那种官僚主义的作风完全是两码事,与充分授权并不矛盾。

权力共享

让下属享有自主权

——三个案例折射出的管理道理

案例之一：由瑞典、挪威、丹麦三国合资的斯堪的那维亚航空公司，在其总经理简·卡尔岑的任期中，确定了这样一个目标：在航班的准点方面要成为欧洲第一的航空公司。

目标确定了，但从何入手？当时，公司毫无头绪。经了解，公司里有一个小组，对这项工作了解、领会最深。于是，卡尔岑总经理就找到这个小组的领导，对他说："如果我们想在正点飞行方面成为全欧第一，需要做哪些工作？要多长时间？你考虑一下，看看能不能为我回答这个问题。过一两个星期你来见我，告诉我，我们能否做到这一点。"

一两周后，这个小组领导人来找卡尔岑先生。卡尔岑问他："我们能做到正点飞行全欧第一吗？"对方回答："可以，我们能做到。这大约需要用6个月时间，要花150万美元"。卡尔岑一听，只花150万美元就能实现这一目标，应该说代价是很便宜的。于是，立即就对他说："那你们就开始干吧！"那位

小组领导人大吃一惊，他说："等等，我已经带来了我的人，我们想向你当面汇报一下，让你知道我们打算怎样开始干。"总经理回答道："你们怎么干都行，我不在乎。"接着又说："你们就去干起来吧。"

四个半月后，这个小组的负责人给卡尔岑先生打来电话，向他汇报上个月航班在正点飞行方面的新的进展：斯堪的那维亚航空公司在正点飞行上赢得了欧洲第一；而时间只用了四个半月，比预料的时间缩短四分之一；经费只开支了100万美元，比设想的少花了三分之一。

案例之二：在美国新泽西州的爱迪生镇上，有一家福特汽车公司的装配工厂。这家工厂，为了提高汽车装配的质量，在大型的汽车装配流水生产线上，给每个工人都安装了能使整条流水生产线停车的按钮，以便及时排除质量缺陷。

这是一项很"玄"的管理改革。如果工人随意按动停车按钮，工厂生产率就会明显下降，后果不堪设想。

执行的结果，这条汽车装配流水生产线每天由于工人按动按钮而要停车二三十次！数量的确不少。但是，每次停车时间，平均只有10秒钟左右。工人们充分利用这停车的10秒钟时间，紧紧松动了的螺母、螺栓，做必要的调整，以保证生产的质量。一次10秒钟，二三十次停车合起来也只有二三百秒钟，合三五分钟，对一个工作班八小时来说，根本不算什么问题。因此，这家工厂的生产率没有因为给工人装了停车按钮而受到影响，风险不存在了。

与此同时，这项管理改革的目标实现了，成果展示出来：

在头几个月里，从装配流水线上下来的汽车，缺陷从平均每辆17.1下降到0.8个，减少了95.3%；成品汽车中需要返工的数量，比以前减少了97%。

案例之三：深圳三九集团，是中国改革开放大潮中冒出来的国有企业成功改革的明星企业。这家企业从500万元起家，经十余年时间，至1994年，销售收入已达26.8亿元，人均创利税超过15万元。

这家企业的成功，得益于企业内部管理的改革，形成了在国内著名的“三九机制”。这个机制中包含着自主管理这一重要内容。

三九集团的总经理赵新光，一人管着50多名集团二级企业的决策者。他对二级公司的决策者，下放了六大权力，这就是：班子组阁权，机构设置权，人事调配权，生产经营决策权，财务收支权，工资奖金分配权。当他把三九集团的核心企业——南方制药厂的5个车间和1200名员工的管理大权，交给当时年仅26岁的生产部部长许仲田时，只与他交代了一句话：“完成市场所需要的生产任务，这是我给你的目标，方法自己找。”

一次，霍树荣出任集团下属三九大酒店总经理。这位“新官”上任后，放了“三把火”：“首先，他搞机构大精简，把酒店原来的9部1室合并为6个部。对此，赵新光没吭声。这是霍树荣权力范围之内的事，不该去管；其次，他又裁员75名。赵新光也没吭气：这还是霍树荣权力范围内的事；霍树荣第三把“火”，是策划投资1500万元，在外地收购一家大酒店。由于

这个举措投资太大了，霍树荣主动将方案报给赵新光审批。没想到，赵新光的回答是："这类项目由你自己拍板，不用请示。"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

早在两千多年前，老子就对放权管理提出了独到的见解。他说："太上，下有知之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。"(《老子》第17章)意思是说，最好的统治者，人民只知道他的存在(有的版本原文为"太上，下不知之。"翻译为：最好的统治者，人民不知道他的存在)；其次的统治者，人民亲近并且赞美他；再次的统治者，人民畏惧他；更次的统治者，人民轻蔑他。在这里，他把"处无为之事，行不言之教"的统治者看作是最好的，这种思想实际上就是今天我们普遍倡导的放权管理思想。

在本案例中，第一个小故事，那位总经理只管了三件事：一是制定目标；二是物色能实现目标的合适人选；三是确定完成目标的时间。除此之外，他一概不管，一切授权给目标执行者。取得了出人意料的好效果。第二个小故事，也是一个允许下级实行自主管理的典型案例。但

自主管理的对象不是基层管理者，而是操作者，是普通工人。其自主管理的面扩大了，向下延伸了。结果调动了工人的积极性。第三个小故事，是发生在我国的三九集团，与前两个案例不同的是，三九集团的放权是在高层，这多少有点中国特色，但也是很难做到的事情。实行的结果是提高了企业的经济效益。这三个案例，不仅说明了放权的优点，而且还展示了放权可以是多方面、甚至是全方位的。同时，也揭示了一些放权应当遵循的基本规律。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

尽管放权的好处是显而易见的，但许多领导者却做不到这一点。在高层放权怕大权旁落，怕有人借机以权谋私，怕不负责任造成损失；在中层放权怕中层干部能力不足，怕借机捞取好处，怕消极懒惰误了事业；给职工放权就更难了，因为在一些领导者看来，工人都是懒惰和不负责任的，是必须严格管理的对象。凡此等等，不一而足。有了这诸多"怕"的方面，让领导者放权岂不是痴人说梦。何况在现有的体制和被领导者的素质条件下，领导者似乎也"怕"得有理呢？

(三)通过案例应该吸取的经验教训

从这三个小故事中可以看出，领导者的放权管理具有十分重要的意义。同时，也揭示出这种放权也是有规律的。作为领导者在放权的时候，一要注意确定目标，明确标准；二要注意下属的能力和精神状态；三要表现出对下属的信任和支持；四要给予恰当的激励和关怀；五要坚决沉住气，不到严重偏离正确目标方向决不干预。

即将到来的21世纪,是一个知识经济的时代,到那时,绝大多数组织成员都将是知识化的,这些人有更多的自觉意识,普遍追求独立自由和自我管理、自我创造。管理这样的下属和员工,无疑地更需要放权、授权。与此同时,网络的兴起,也将促使现在的管理和领导模式向着分权、授权和放权的方向发生改变。相信,这三个小故事对面向新世纪的领导者们会产生深刻启发的。

(四)学习案例应该防止的偏差

放权首先是一种领导理念,它涉及到领导者是如何认识和对待下属和员工的这样一个重大的领导和管理命题。但放权又是有条件的。没有合适的人选不能放权;没有合适的工作不能放权;没有充分的控制能力不能放权。体制不顺,监督考核制度不完善是影响放权的重要因素。对上述这些条件和影响因素,领导者应当有清醒的认识和正确的把握。

打掉看守心理

——柯达公司放松控制增进活力

推动快速决策，是费舍为了改变柯达的迟滞而开展的众多行动的一部分。费舍到柯达后，发现这是一个故步自封的企业，公司崇拜权威而压制竞争。他说："这是一个等级森严的堡垒，每名员工只是等待上司下达指令，做应做的事情，这带来了责任上的不明确。"费舍认为："经过长期的压抑，柯达已经发展出一种看守心理，它更适于保住已有的产业而不是寻求新的突破。"他自问："为什么柯达处于如此压抑的状态而摩托罗拉活力十足？""因为一个是在追求成长，而另一个不是。如果你在追求成长时，你就有不同的精神状态。你不能只以现存的市场状态出发来确定如何进行企业管理。"

为了打破柯达森严的等级制度并使自己的信息传递至公司的各个层面，费舍将自己变成了一个"不拘礼节"的大使。他总是低调的、可亲的，几乎从不提高他的说话声音或发怒。以往的柯达执行总裁一般显示出离群索居和独裁的样子，但经理们更喜欢费舍的风格，他就像一个教授或长辈。柯达健康科学部门的总经理科尔特说："这就像同你父亲在说话，你决不想让他失望。"

费舍也比以往的执行总裁更容易接近，更容易见到。他

喜欢突然出现与研究人员讨论了解项目的最新情况，或者在自助餐厅内与员工随意交谈。他几乎每个工作日都在自助餐厅吃早饭，而且总是一份麦片和一杯咖啡。职员们被鼓励向他发电子邮件，而且确实有不少人响应，每天大约有 30 封。他的秘书会将其打印出来，而且他习惯第二天在打印稿上亲自批注，这是一种让员工赞赏的个人间的接触。

更重要的是，费舍在试着让经理们明白，柯达的最终命运取决于他们。在管理显示会上，费舍经常放一张只有一个词的幻灯片，上面写着：责任。柯达的经理们曾经常常在工作中未达到制定的目标，而没有受到任何形式上的惩罚。费舍决定努力改变这一切，在他制订发展计划的过程中，他考虑使计划与实际数字相符以促使经理们努力工作。而且他决定让各级管理阶层负起责任。为此，费舍计划发布一个新的管理补偿结构，他将使报酬与责任更紧密地联系在一起。

柯达的经理们承认许多员工在发展方向的变化中退缩。雇员们同时对于费舍在 1994 年夏天进行的福利削减表示不满。1994 年 12 月宣布的罗彻斯特的柯达制造综合企业的 800 个职位的裁减，进一步加深了失望的情绪，员工对公司感觉就像是他们在一个滚轴滑板上。

但柯达的管理层认为公司在取得进步。在实验室中，柯达从未用时间衡量过完成项目需要多长或是究竟进度有多快，在费舍强调了短生产周期后，经理们设定了标准体系。

费舍特别强调对研究开发的重视，他认为这关系到柯达的成长，柯达需要有创新的产品来重振旗鼓。费舍花费了大

量的时间用于数字化影像的开发研制，这个项目也使他作为一个技术专家感到更加亲切。数字化影像项目的研制始于70年代末，当时柯达的管理者首次认识到化学基础上的摄像技术遇到了一个新对手。影像可以被数字化像机捕捉，被磁盘储存，被软件修改，并被电话线传播。

柯达因此向数字成像的研制开发投下了巨额资金——十年间研究费用多达50亿美元。但直到费舍来到柯达之前，几乎没有什么从实验室中开发出来的新产品问世。因为柯达一部分管理者对数字成像雄心勃勃，而传统摄像事业的经理们则惧怕该技术的引进会摧毁其现有胶卷和像纸销售，动摇他们的客户群，因此不断地干预新事业的发展。对这个矛盾的妥协是，该类产品的开发和销售工作被分散到多达十几个部门，这方面的集中表现是，柯达在数字化扫描仪项目上同时进行了23个独立的工作。

费舍结束了这种争论，柯达将全速进入数字化影像技术时代。他说："即使数字成像的发展会吃掉部分胶卷的业务，我们也要前进，如果数字化影像只是传统摄像事业的附属品，那么我们只能眼睁睁地看着新事业被其他公司抢走。"他同时将柯达以前分散无序的数字化方面的研究力量，统一集中到一个新的"数字化和影像应用部"。他求助格斯丁来运转该部门，格斯丁是费舍从外界聘请来帮助重振柯达的为数不多的管理者之一，格斯丁未来柯达之前是一名资深的广告营销经理人，他为人热情，说话节奏很快。柯达在数字化影像核心领域拥有最尖端的技术，但这些技术只是在柯达的密室中痛苦

地呻吟,格斯丁和很多外界人士都为此大为震惊。这些技术包括:保证完美复制的色彩管理软件和作为数字化像机和扫描仪的眼睛的 ccds。格斯丁发现问题出在柯达市场营销能力匮乏,为此,他聘用 6 名经验丰富的计算机营销老将来充实柯达的市场营销队伍。费舍也聘请苹果电脑公司前任总裁约翰·史考利作为柯达数字化影像领域的兼职营销顾问。

虽然数字化影像技术蕴涵着从任天堂的游戏到光缆电视电影等多种产品,但柯达在大多时候还是坚守自己的本业,即在彩色静止图像方面的位置。费舍以为这已经是一个非常巨大的市场,柯达要做的是帮助人们从地产登记表到毕业论文等几乎任何事情上更便宜更容易地使用高质量的图像技术。柯达本身没有足够的力量和技术来独自支撑此领域。费舍在摩托罗拉时在利用策略联盟方面就很精明。现在,他又把这一做法引入到柯达,费舍不断尝试使其他业界的市场参与者接纳柯达的技术作为在计算机和多媒体世界中的标准,他利用在摩托罗拉任职的关系,使伊利诺州立大学的国家计算机应用中心将摄影 CD 采纳为在互联网络上传送图像的标准。费舍还会见了硅谷的几位重量级人物,如微软的盖茨、太阳微系统公司的麦克尼里,商谈有关许可和合伙经营的事宜。结果,微软把柯达的色彩管理标准包入其视窗 95 操作系统。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

放松控制是费舍在柯达公司实行的一次成功的改革。面对一个等级森严的堡垒及由于长期压抑而发展出的看守心理,费舍进行了旨在放松控制的一系列卓有成效的改革。他首先从自己做起,以他独特的低调、可亲、容易接近的领导风格赢得了经理和员工们的信赖和喜欢。他像一个教授或是长辈那样,循循教导人们。他让员工直接给他发电子邮件,而他总是要认真地对待每一个职员的意见。他让经理们充分明白,柯达的最终命运取决于他们,他决定让各级管理层负起责任,凡此等等,都围绕着一个中心进行管理,这就是放松控制,让经理们和广大员工都自觉地动起来。他还彻底打破了长期以来在柯达形成的不愿创新、固守原有产品的心理,大力推进了数字化影像技术。最后,他彻底摧毁了柯达妄自尊大的看守心理,利用其独有的资源优势与外界的诸多相关企业建立了合作关系。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在一些等级森严的组织中,往往会造成领

导者独裁专断、下属们惟命是从的局面。这些组织普遍缺乏活力和生机，扼杀创造性，最终导致组织成员普遍产生看守心理，使组织面临深刻的危机。我国的许多企事业单位以及党政机关都存在着这样的问题，在这样的组织中工作，最重要的有三个方面：一是要看领导的脸色行事；二是要随大流；三是千万不要犯大家认定的错误，包括某些“离经叛道”。这种组织结构和权力观念不打破，组织要想在激烈的市场竞争中求得长期生存和发展是不可能的。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

随着知识经济和经济全球化的到来，无论是企业管理也好，还是政府管理也罢，都必须增强活力，促进创新。而要做到这一点，首先必须放松权力控制，给下级和基层更多的自主权，允许他们有更大的灵活机动性。非如此，就不能适应今天这个日新月异、千变万化、充满竞争和风险的新时代。本案例中赞舍的用权观念和具体做法都很值得学习。面向新世纪，领导者更应该是一个设计师和教师，这是历史发展的大方向，各级领导者应当有这种自觉。

“民主”就是让民做主

——边区时期“精兵简政”提案受重视始末

1941 年 11 月，刚被选为陕甘宁边区参议员、副议长，边区政府副主席的党外人士李鼎铭先生，在边区第二届参议会上提出了“精兵简政”的提案。这份议案得到了毛泽东同志的重视和称赞，并在 12 月份就由中共中央发出了实行“精兵简政”的决策指令。

1942 年 9 年 7 日，毛泽东同志亲自以《一个极其重要的政策》为题，为延安《解放日报》写了社论。在这篇社论中，毛泽东针对实施过程中的问题，再一次强调了实施这一决策的重要意义：“自从党中央提出精兵简政这个政策以来，许多抗日根据地的党，都依照中央指示，筹划和进行了这项工作。晋冀鲁豫边区的领导同志对这项工作抓得很紧，做出了精兵简政的模范例子。但是还有若干根据地的同志们因为认识不够，没有认真地进行。这些地方的同志还不理解精兵简政同当前形势和党的各项政策的关系，还没有把精兵简政当做一个极其重要的政策看待。”“各抗日根据地的全体同志必须认识，今后物质困难必然更甚于目前，我们必须克服这个困难，我们的重要的办法之一就是精兵简政。”这一决策的实施，不仅解决了根据地缩小与战争机构庞大的矛盾和物质供应困难的当务

之急，而且提高了机关工作效率，减轻了人民的负担，密切了党与群众的关系，增强了部队的战斗力。

毛泽东同志在1944年9月8日写的《为人民服务》一文中，总结了之所以能接受别人意见的原因："因为我们是为人民服务的，所以，我们如果有缺点，就不怕别人批评和指出。不管什么人，谁向我们指出都行。只要你说得对，我们就改正。你说的办法对人民有好处，我们就照你的办。'精兵简政'这一条意见，就是党外人士李鼎铭先生提出来的；他提得好，对人民有好处，我们就采用了。只要我们为人民的利益坚持好的，为人民的利益改正错的，我们这个队伍就一定会兴旺起来。"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

发扬民主，虚心纳谏是正确行使权力的重要前提。在中国共产党的历史上，毛泽东倡导的延安作风，很重要的一条就是发扬民主。本案例中毛泽东虚心听取党外人士李鼎铭先生"精兵简政"的意见就生动地体现了这一点。正是由于中国共产党能够充分发扬民主，调动各个方面的积极性，团结一切可以团结的力量，形成强大的凝聚力和战斗力，才最后战胜了物质力量上比自己强大得多的中外敌人。党的历史

表明，民主是胜利之本。

中国共产党之所以能够充分发扬民主，党的领袖之所以能够虚心纳谏，根本原因在于党是为人民服务的。所以，正如毛泽东所说的那样，“我们如果有缺点，就不怕别人批评指出。不管是什么人，谁向我们指出都行。只要你说得对，我们就改正。你说的办法对人民有好处，我们就照你的办。”

只有大公无私、全心全意为人民服务的领导者才能真正做到虚心纳谏，认真接受各种批评，也才能广泛听取各方面的意见，包括不同意见和反对意见。否则，如果凡事都要先替自己或小集团打算，一切以维护个人利益或权威为出发点，那就很难真正发扬民主。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

尽管我们党的宗旨是全心全意为人民服务，党始终要求各级领导干部要充分发扬民主，特别是要求“一把手”们要虚心纳谏，切不可一意孤行，做孤家寡人。但是，不能够虚心纳谏，不能够充分发扬民主的问题在党的生活和领导工作中始终存在着。就连党的领袖毛泽东在后来也没有很好地坚持这一党的优良传统和作风，以至于错误地罢免了直言敢谏的彭德怀，错误地发动了1959年的“反右倾”运动和给党和国家造成严重损害的“文化大革命”。

应当说，在我国，领导者实行个人专断是有传统文化基础和社会条件的。如果说，连毛泽东这样的伟人都不能幸免，那么，我们这些普通人就更应当高度警觉。特别是那些喜欢个人说了算，听不得半点不同意见的同志，一定要清醒过来，明

智起来，让民主多起来！

（三）通过案例应该吸取的经验教训

历史经验表明，民主是胜利之本。毛泽东领导的中国共产党之所以能够取得革命的胜利，是与发扬民主分不开的。后来毛泽东犯错误，也是因为缺少了民主。毛泽东之所以犯错误，从主观方面讲，主要是因为，随着他的威望的提高，“他逐渐骄傲起来，逐渐脱离实际和脱离群众，主观主义和个人专断作风日益严重，日益凌驾于党中央之上，使党和国家政治生活中的集体领导原则和民主集中制不断受到削弱以致破坏。”（《关于建国以来党的若干历史问题的决议》）毛泽东所犯的错误表明，作为领导人光有全心全意为人民服务的思想还是不够的，还要摆正自己与领导集体、与党和人民的关系。要始终保持谦虚谨慎、戒骄戒躁的作风，否则，自己的能力越强，功劳越大，威望越高，就越容易脱离群众，脱离实际，压制民主，搞个人专断，最终走向反面。

用权防“猛”

步步为营　逼“死”对手

——克林顿是怎样当上总统的

比尔·克林顿是美国最小的州阿肯色州的州长。1992 年 11 月 3 日，名不见经传而又年轻的他，在激烈的总统角逐中，以压倒多数击败竞争对手乔治·布什和独立候选人佩罗，成为美国第四十二任总统，时年 46 岁。克林顿的成功是与他匠心独运、胜人一筹的策略分不开的。

首先，克林顿抓住了布什执政时期的致命弱点，即经济问题和社会问题。布什执政时期，美国经济持续恶化，财政赤字剧涨，大公司时有倒闭，失业人口和贫困率急剧上升，社会问题、尤其是犯罪率十分严重，学校教育水平呈下降趋势。克林顿在竞选中紧紧抓住了这两个关键问题，猛攻布什，同时提出了自己的主张，把选民的注意力引到了经济衰退、犯罪上升、医疗费用上涨等一系列国内问题上，逐步获得了选民的认同。1992 年 5 月，美国发生了震惊世界的洛杉矶大规模黑人骚乱事件，克林顿乘机大力讨伐布什、攻击布什不重视民族问题，

呼吁改善黑人和有色人种的生活和处境，结果为自己拉了一支不可忽视的力量。

其次，克林顿以“变革”为旗帜，“重振美国”为口号，吸引了众多人心思变的选民。布什在任期内虽然取得了冷战和海湾战争的胜利，但并没有给美国带来“和平红利”，相反，美国综合国力在下降。克林顿在竞选中强调变革，标榜要实现新人新政，提出了一整套“重振美国”的政策许诺。这对不满现状、渴望振兴美国、求变心理强烈的选民来说无疑有相当的吸引力。

第三，克林顿采取“年轻战略”迎合了不少美国人的心理。46岁的克林顿挑选了44岁的富有政治才干的戈尔作为竞选搭档，成为美国总统选举中最年轻的一对搭档。克林顿提醒国民，“美国已经到了新一代领导人代替那些精力和想法已经耗尽的年迈而保守的老一代领导人的时候了。”年轻的克林顿和戈尔组成了年富力强的竞选班子，以朝气蓬勃的面目，代表着新的思潮、新的力量，美国不少选民寄予他们厚望。同时，克林顿精心挑选戈尔可以说是珠联璧合，二者可以扬长避短。克林顿深知自己缺乏国防和外交经验，被逃避兵役的历史和桃色丑闻所困扰，环保政绩也不佳；而戈尔则有在越南服兵役的辉煌历史，在外交和国防上有自己的独特发言权，以美满幸福家庭和有名的环保主义者而著称。这样就弥补了克林顿的不足，从而获得“选民和新闻界的青睐。”

第四，克林顿采取“中间路线”策略，赢回了部分保守的民主党人的支持。在以往的大选中，民主党往往注意强调为穷

人谋福利，忽视了在美国占相当数量的中产阶级的利益，不仅争取不到共和党人的选票，而且也失去了部分民主党人的选票。克林顿在大选中尽力摆脱极端的自由主义路线，推行中间路线，表现出较温和的色彩，注意各方面的要求和利益，从而获得了各个阶层的广泛拥护。

最后，团结一致，一致对外。民主党竞选初期，候选人之间竞争激烈，但全国代表大会后，民主党逐渐达成了共识，改变了党内派系林立、群龙无首、政见分歧的局面，全党上下一致，实现了近20年来未有的大团结，克林顿从而获得了民主党领导层和各派系的强有力的支持和配合。而共和党则疏于筹划，党内出现裂痕和纷争，竞选活动起步较晚，在认识到问题严重性时，已为时过晚。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

中国有句古语叫作“狭路相逢勇者胜，两强相遇智者胜”。克林顿就是个深谋远虑的智者，在他与前总统布什入主白宫的角逐中别具匠心地设计了步步为营策略，一口一口地吞掉了布什，登上了总统的宝座。克林顿紧紧抓住了美国综合国力下降，国民人心思变的大气候，首先向布什执政期间存在的致命弱点，社会问题、经济问题发起猛烈进攻，并提出了自己的主张，把

选民的注意力引到了经济衰退、犯罪上升、医疗费用上涨等一系列问题上,逐步获得了选民的认同。大力讨伐布什的不重视民族问题,又为自己拉了选票。可以说是初战告捷。然后以"变革"为旗帜,以"重振美国"为口号,吸引了众多人心思变的选民。他在竞选中强调变革,要实现新人新政,提出一整套"重振美国"的许诺,这对思变的选民更具吸引力。由此完成了他第二步方案。接着他又采取"年轻战略"迎合了不少国人的心理。46 岁的克林顿挑选了 44 岁富有政治才干的戈尔作为搭档。与戈尔组成了年富力强的竞选班子,以朝气蓬勃的面目出现,代表着新的思潮、新的力量,美国不少选民寄予他们厚望。而又用戈尔的国防与外交上的独特发言权和家庭、环保方面的名声,弥补了克林顿的不足,从而获得了选民和新闻界的青睐。到此,他完成了党外的政治思想和组织力量的准备工作。接着,他把目标集中到党内。采用"中间路线"赢回部分保守的民主党人的支持,把失去的选票夺了回来。通过民主党代表大会改变了民主党内派系林立、群龙无首、政见分歧的局面,形成党内近 20 年来未有的大团结,获得党内大力的支持。克林顿在大选中推行中间路线,表现出较温和的色彩,注意各方面的要求和利益,获得了各个阶层的广泛拥护。至此,克林顿完成了他步步为营的计划,他胜利了。克林顿的计划特别周密、细致、一环扣一环,环环入扣,步步为营,步步紧逼。这种逼法,布什怎能不走上绝路。而克林顿却一步步把自己塑造成代表人民利益,代表民族利益,代表新思潮,为"重振美国"而战的救世主形象。由此可见,善于谋略是

何等的重要啊。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不以事业为重,领导班子内部不团结,是领导工作中存在的一种错误倾向。古老的中国也不知从何时开始就形成了一种当官的说了算的说法,用现在的话说就是"一把手"说了算。一些领导干部错误地把"一把手"说了算看成了我就说了算,忘记了我们的领导原则是集体领导的原则。因此是一把手就事无巨细,事必躬亲,对下属分管的一摊工作也指手画脚,事事得经他批准,处处都得由他亲自挂帅,不给下属权力。这势必造成正副手之间的矛盾,造成上下级之间的矛盾。下属不但没有积极性,还在背后看你的笑话。结果工作干了一大堆,问题出了不老少,干不出名堂,也出不了业绩。还有些领导干部争权夺利,总想把"一把手"搞掉,在背后拉帮结伙,煽风点火,破坏"一把手"的威信,在工作中给"一把手"制造麻烦,出难题整治"一把手"。结果把领导班子搞得乌烟瘴气,人心惶惶。还有些领导干部不能正确对待别人的意见,疑神疑鬼,总以为别人在整他,因此对提意见、说真话的人进行打击报复。凡此种种,构成了不利于团结的诸要素。这给工作带来不良的影响。如果我们没有一个团结的领导班子,怎能带领群众去实现我们的宏图大业呢?

(三)通过案例应该吸取的经验教训

做任何事情都要经过自己头脑的认真分析、精密策划。而成就一番大业,就必须有强烈的超前意识,可以说它是成功的一半。克林顿的成功就在于他有强烈的超前意识。克林顿

并不仅把斗争的焦点放在布什所犯错误上，而且把目光放在美国整个社会存在的问题上，放在怎样去解决这些问题上。他看到的是改变美国经济的急剧恶化、社会秩序的混乱、综合国力的下降的状况，必须打破不适应国家发展的旧模式，出台一套适合新时代发展的新政策，这是民心所向，大势所趋，民心思变，他们渴望重振美国，他们渴望一种新思想、新力量的出现，克林顿看到了一股潜在的巨大力量。这种超前意识，科学的预见给他制定战略奠定了良好的基础。而这种超前意识，使克林顿在解决国内经济、失业等各种问题上都有自己的正确主张、鲜明的态度，因而深得人心。一个领导者对待问题不是静止地看，而是变化地看；不是只看它的现在，而是还要看它的过去，看它的将来，只有这样才能找到问题的症结，制定出一条切实可行的策略来。克林顿远见灼识的科学预见无疑给我们领导艺术带来了启迪。也由此可见，大胆改革、勇于创新已经形成了世界上任何一个国家必行之势。我们要做改革“先锋”。

用权切莫过"猛"

——猛张飞何以被部下所杀

张飞作战勇猛，武艺高强，百万军中取上将首级如探囊取物，这是人所共知的事；当阳桥上一声吼，喝断了桥梁水倒流，那是何等的英雄气概！可他的死，一点也不壮烈。

他有一个致命的缺点，便是对待部下过于严厉，小有过失，便重加鞭笞，因此，将士人人都怀恐惧之心，他也终因此付出了生命的代价。关于他的死，史书记载十分简略，《三国演义》却有详细的描述，虽然是小说家言，却也有一定的历史真实性。

据说关羽死后，张飞痛不欲生，旦夕号泣，部将们以酒劝解，他喝醉了之后，心情更加恶劣了，对身边的人动辄加以鞭挞，有的被鞭打致死。他主动请兵讨伐东吴，为关羽报仇，出师之日，刘备警告他说："我知道你的老毛病，一喝了酒便要发脾气，随便打人，打了后又将他们依旧留在身边，这可是取祸之道呀！从今以后，你一定要以宽容为怀，改一改你的毛病！"

张飞将刘备的话当耳旁风，回到军中之后，命令于三天之内制办白旗白甲，三军挂孝伐吴。帐下两位末将范疆、张达说："三天时间太少，请宽限几日！"这本是实情，张飞却勃然大怒说："你们竟敢违反我的将令！"将两人绑在树上，各鞭背五

十,并严令道:“明天一定要备齐,若超过时限,即将你二人斩首示众!”

这两个被打得浑身鲜血淋漓的人回营商量对策。范疆说:“此人性如烈火,明天要是备不齐,咱俩的命是保不住了!”张达说:“与其他杀了咱们,倒不如咱们杀了他!”

当晚张飞在帐中又同部将饮酒,不由大醉,卧于帐中,范疆、张达二人半夜里各怀短刀,潜入帐中,闻得张飞鼾声如雷,便以短刀刺入腹中,杀死张飞,投东吴去了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

从本质上说,职务权力是一种强制权,这种权力的作用主要源于被作用对象的畏惧心理。但是,人的心理都有一个承受能力,如果用权过猛,超过了权力作用对象的承受能力,权力的作用反而会大打折扣,甚至适得其反。管理心理学研究表明,任何人对压力的心理承受能力都是有限度的,领导者对下属的压力过度,很容易使下属产生恐惧、愤怒、焦虑情绪和攻击、反抗行为。

老子说:“强梁者不得其死,吾将以为教父。”(《老子》第42章)意思是说,强暴的人死无其所,我把这句话当做施教的宗旨。尽管刘备早

已警告过张飞，不要滥施强暴，要以宽容为怀，但张飞全当耳旁风，结果咎由自取，落了个身首异处，为天下笑的可悲下场。

张飞被杀这件事留给后人十分深刻的教训，它告诫领导者们千万不要用权过猛，在对下属做出组织处理或实行强制高压时，一定要考虑到下属的心理承受能力。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

尽管张飞的故事几乎是家喻户晓，人人尽知。但是，现在仍有不少领导人常犯张飞那样的毛病。其主要表现形式有：

一是一些领导者比较迷信权力的力量，往往喜欢用强制命令的手段，而且动辄就对下属进行指责、训斥。表面看来，经他这么一调教，下属们都老老实实、服服帖帖地听从他的号令了，但实际上却早已埋下了不满的种子。如果这种强权发展到了极端，就会遭到下属们团结一致的反抗，到那时，这些做领导的就会成为众叛亲离的孤家寡人。

二是有些领导者在给下属下达任务时，经常不考虑实际情况，任务指标和时间要求往往搞得很高很紧，有的甚至还明确规定如果不能按时完成任务就要如何如何，他们满以为这样一来下属们就会努力奋战，按时完成任务了，殊不知，他们这样做恰恰让下属看到了自己的昏庸专断。下属们不仅不会努力奋战去完成根本不可能完成的任务，而且还会对上级产生轻蔑乃至憎恨的情绪。

三是一些管理者不顾下属的情绪反映，强迫人们去做他们极不情愿做的事情。如，有些老板强迫职员加班加点超负荷工作，他们满以为这样做就可以极大地提高公司的效益，却

不知,人们在愤怒的情绪支配下,是根本不可能认真工作的,于是,产品的不合格率就会上升,服务的水平就会下降。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

张飞被杀的深刻教训告诫人们:作为领导者千万不要过分迷恋和依赖强权。在领导工作中,一要尊重下属。要学会理解人,以宽容为怀。要努力与下属建立互相尊重、互相信任的关系。这样,行使权力才有坚实可靠的基础。二要坚持一切从实际出发、实事求是的原则。要充分考虑下属的实际承受能力和心理承受能力,对下属的要求不要太高,给下属的压力也不要过大。三要慎重采用强制手段。采用强制手段为不得已,在采用此法时,要尽可能争取多数人的理解和认同,同时还要对某些下属给予个别关怀。四要慎重惩罚下属。惩罚下属时,要特别注意弄清事实真相,把握惩处的时机和力度。千万不要因一时发怒而惩罚下属,更不要"法外加刑"。像张飞那样仅凭个人的喜怒好恶来惩罚人是万万不可取的。

(四)学习案例应该防止的偏差

提醒领导者不要过分使用强权,并不是不要强制;要求领导者在用权时注意下属的心理承受能力,并不是不让领导者给下属施加压力。实践表明,适当的强权和压力,是激发下属潜能的重要手段。领导者严格要求下属,对下属提出较高的期望和要求,是促进下属乃至整个组织进步的重要方法。在有的时候,领导者必须适当施加压力,包括定出硬任务、硬指标,要求下属落实。有的情况下,领导者也要对某些表现和绩效差的下属给予毫不留情的批评和惩罚,这样才能杀一儆百,

激发下属努力奋斗，去争取更大的成绩。当然，不管是什么样的硬指标和高要求都要符合实际，一定是经过努力可以实现的。而惩罚人也必定是出于不得已。惩罚的目的，是要使当事人受到教育，其他人受到震动和激励。

血案引发的思考

——著名女企业家被杀追击

1988 年 7 月 26 日晚 6 点 30 分，辽宁省著名女企业家、沈阳人民旅社总经理王淑琴女士，被其旅社工人李丹杀害。噩耗传出，全国震惊。接着，又见报载，在王淑琴被害前半年中，辽宁全省的企事业单位内部，发生威胁、殴打、伤害领导者事件达 276 起，被伤害者共 297 人，其中多数是厂长、经理。仅一个省，每天平均发生类似事件上 1.3 起！

王淑琴为什么被杀呢？下面是当时的报道：

李丹，时年 23 岁，是人民旅社的装卸工。记者在案发后采访时惊叹："这个人"高高的个头，端正的五观，楚楚的衣着，特别是那两条裤线，熨得笔直。这就是杀人犯吗？不像，那末他为什么要杀王淑琴呢？

李丹是位单身青年，急于找女朋友结婚。但在沈阳干装卸工的人，既无地位、权力，又不体面，很难找到对象。他先后谈过几个，均因此告吹。用他自己的话说："我一米八的个头，不算一表人才也是中游偏上，为什么 23 岁还找不到老婆？都因为是个装卸工！"在装卸班，与他一道来的四人中，有三个已经调走。他先后几次提出调换工种，都被王淑琴断然拒绝。他消沉了，气愤了，染上了酗酒的恶习。一次，他喝醉酒后闯

进了旅社新修的舞厅，大吵大闹，致使跳舞的人纷纷要求退票。王淑琴根据旅社的规章，点名批评了他，并扣发一个月的奖金。又一次，他喝酒后找到某女服务员，说了一些脏话，还动手动脚。又受到批评，扣发一个月奖金。为此，李丹拍着桌子对王淑琴说："你有初一，我有十五，走着瞧。"

装车，他不按规定；卸货，弄得乱七八糟。批评和经济处罚似乎不起作用。用他自己的话来说，"不在乎"。一次他把煤卸得到处都是，既影响了环境卫生，又浪费了煤炭。后勤部丁主任让他整理好。李丹开口便问："增加多少钱奖金！"这个回答激起了一场争吵："放屁！""您怎么骂人！""骂人？我还揍人呢！"说着，李丹拿起陶瓷茶杯朝丁的头部砸去。丁一闪，茶杯飞到墙上，一块陶瓷砸到丁的脸上，划出个口子，鲜血直流。李丹恶恨恨地说："我就是要打在你的脸上，疼在王淑琴的心上。"事后，扣了他三个月奖金，他一见到王淑琴总憋瞪她几眼，充满敌意。

发案那天，李丹喝酒请客。喝到七八成时，他气呼呼跑去找王淑琴："王头，你到底给我调不调工作？"王淑琴回答："今天不谈。"王走进办公室，李跟了进去。此时，旅社几个领导要开会，就逼他出去。李丹出来后，溜到厨房，要了一把钢刀又闯进办公室，大叫："姓王的，你到底给我调不调，今天我叫你白刀子进去，红刀子出来。"王淑琴还是那句话："今天不谈。"众人你拉我推，把李丹赶出了办公室，同时报告了派出所。派出所落实材料后，报到区公安局，决定拘留 10 天。决定宣布后，李丹不服，提出申诉。于是，派出所按照法律限他第二天

把申诉书和500元保金送来。李丹同意后就被放回来了。李回来后,直奔经理室。当时屋里除王淑琴外。还有副经理和后勤部丁主任。李丹把丁主任叫住后,即从腰里拔出砍刀,向王淑琴头部猛砍九刀,当场被砍死。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

这是一起在当时曾经引起很大轰动的事件。据潘乃樾先生所著《孔子与现代管理》一书中所言:见报载,在王淑琴被害前半年中,辽宁全省的企事业单位内部,发生威胁、殴打、伤害领导者事件达276起,被伤害者共297人,其中多数是厂长、经理。足见,这件事的发生并不是孤立的。

对为什么会发生这样的事情,人们可以从不同的角度得出各种各样的结论。从用权的角度看,王淑琴女士之所以被杀,与她一味推行强制手段,一而再、再而三地实施惩罚有着直接的关系。血的教训提醒领导者们,在管理工作中,不仅要有"硬"的一手,而且还要有"软"的一手。所谓"硬"的一手就是要敢于采取强制高压手段,敢于行使惩罚权;所谓"软"的一手就是要与人为善,善于做思想政治工作,善于与下属进行

情感交流。这两者的结合就是所谓"惩前毖后,治病救人"了。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

王淑琴现象虽然发生在本世纪80年代末,离现在已有十几年的历史了。时过境迁,现在,改革开放的大潮风起云涌,随之产生王淑琴悲剧的社会土壤正在被一点一点铲除。然而,有王淑琴这种用权意识的领导人仍有许多。他们以"严格管理"为基本出发点,一味奉行"胡萝卜加大棒子"政策,对下属实行严格管制。什么深入职工,关心职工的生活,了解职工的思想情绪,做好群众的思想政治工作等等都不要了。本来,大凡人群共同体,就总有先进与落后之分。同时,在任何一个组织中,也总会有那么一些"刺头"、"愣头青"之类的人物。因此,对人的管理理应采取个别关怀的方式。现在有许多领导人却不是这样,他们总是戴着有色眼镜看人,总是把一些不合自己口味或有点毛病的人划入"异类"或者"败类"的范畴,给予无情的"整治"。在他们看来,这些人天生就是挨整的对象,整住整不住这些"异类"、"败类"不仅关系到组织能否健康发展,也关系到自家的地位尊严。由于有这种思想的人,在认识和对待人的理念上就发生了严重的错误,所以,他们根本无法正确地行使自己的职权。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

应当说,实行严格的管理是必要的也是必须的。但是,严格不等于强权,更不等于成天想着"整治"人、惩罚人。就说本案例吧,假如王淑琴一开始就关心、并妥善地帮助李丹解决恋爱问题,假如王淑琴不是一而再、再而三地行使惩罚手段,那

么，她与李丹的矛盾会激化到如此程度吗？

本案例警示领导者们在用权管人时，首先要正确地认识人。要关心人、爱护人、理解人、善待人，要把下属看成是伙伴，是合作者，而不是被管制的对象，更不是什么“异类”、“敌类”。“有容乃大”，包容心是当权者必须具备的。

其次，领导者要善于做人的工作，特别是要善于做那些所谓“刺头”和“愣头青”之类人物的工作。一般来说，做这些人的工作至少要把握好以下几点：一是深入了解对方的生活和精神世界，以便有针对性地开展工作；二是不轻易用惩罚和高压的手段，即使迫不得已惩罚了他们，也要按照“围师必阙”的道理，及时地指引给他出路；三是要在冲突刚出现苗头时，设法采取补救措施，设法稳住对方的情绪。

最后，还要强调指出的是，领导者在管理下属和群众时，一定要善于恩威并用，软硬兼施。二者配合得当方为致胜之道。这应当成为本案例给人们提供的最主要的经验教训。

用权防“独”

“台风计划”何以破产

——专制独裁者希特勒的必然下场

“台风计划”是希特勒德国进攻莫斯科战役的代号，其作为非正义战争是必定要失败的，但在具体的历史事实中，其中导致这个计划破产还有一个重要的原因。

1941 年 7 月下旬，也就是“台风计划实施”以前，德军最高统帅之间发生了严重分歧。以布劳希奇和哈尔德为首的陆军总司令部坚决主张全力进攻莫斯科，希特勒则对此持反对意见，他认为当时的态势有利于歼灭仍在坚守中的基辅东面、第聂伯河东岸的苏军，并且他也希望打下北面的列宁格勒，与芬兰军队会师，而莫斯科可以等一等再说。希特勒在一次指令中，对那些反对他的意见的陆军元帅和将军们进行了严厉批评，并在一项“反备忘录”中骂他们是一批“脑袋已被过时理论弄得陈腐不堪”的人。希特勒如此的蛮横，使布劳希奇元帅和哈尔德元帅不敢与之据理力争，而伦斯特元帅则只有“纵声大笑”，根本不屑于提出反对意见。

于是,在希特勒粗暴而武断的命令下,德军从中路进攻莫斯科的部队中抽调了大批部队增援北路和南路,尽管希特勒攻陷了基辅,并取得了俘获 60 余万红军的重大胜利,然而他的一些将领对此战役在战略上的重大意义却更加怀疑了。因为在中路,德军设有坦克部队的集团军两个月来一直按兵不动。秋雨季节快来了,到时候苏联的道路将是一片泥泞,随之而来的又将是冰天雪地的严冬。事实证明,这种天气的因素在很大程度上导致了"台风计划"的失败。

到 1941 年 9 月 30 日希特勒发动"台风计划"时,雨季随之来临,汽车、大炮被陷在烂泥之中,德军不得不把正在打仗的坦克撤下来,去拖拽它们,而空军飞机也不能运送其他军需品,只能去空投拖拽所用的一捆捆绳子。最后,坦克也陷在烂泥之中动弹不得了。这样,德军不仅要与越来越顽强的红军作战,而且还要与烂泥搏斗,大大削弱了德军的战斗力。最后,在朱可夫的大反攻中,宣告了"台风计划"的最后失败。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在这个历史故事中,希特勒作为德国军队的最高统帅,在指挥关系到战争胜负的关键战役时,不仅听不进他的军事参谋们的正确意见,而且还对他们采取粗暴、不信任和专断的态度,结果使得几位元帅都不敢与之据理力争。可以

说,是希特勒的粗暴、不信任和专断导致了"台风计划"的破产。从更深层的意义上说,这种极端狂妄自大的心理,也是导致希特勒可悲地走上错误道路并最终走向灭亡的一个重要原因。

希特勒不仅是暴君,而且还是昏君。古往今来,暴君并不一定就会灭亡,有些暴君还能成就一番大业,如中国的秦始皇,俄国的叶卡捷林娜,等等。他们虽然既粗暴又残暴,有时头脑也会发昏,但总起来讲,他们都有过人的明智,这就是比较能够听得进别人的意见。特别是对一些不同意见,也能够耐心听取。李斯的《谏逐客书》就能让秦始皇一改初衷,叶卡捷林娜等人也总是从别人那里吸取正确意见。希特勒就不同了,在他的眼里别人都是蠢才,只有他最英明正确。因此,他屡屡拒谏,甚至对参谋和下属冷嘲热讽,打击他们的积极性。如此狂妄之徒焉能不败?

当暴君已经相当危险,何况"暴"的上面又添了个"昏"呢?

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

听不得、听不进不同意见是领导者的大忌。但恰恰是在这个方面有些领导者表现得极不明智。他们总是自以为是,对不同意见不是冷嘲热讽,就是不屑一顾,有的甚至还对持不同意见的人采取十分严厉的措施,进行无情的打击。于是在一些组织中就形成了"家长制"、"一言堂"的局面,产生了"一把手绝对真理,二把手相对真理,三把手没有真理"等奇怪现象。在强权高压下,人们不敢说出自己的真实想法,不敢对主要领导人的意见提出不同看法。领导班子进行集体决策时也

总是“一致”同意,“一致”通过。结果是“一致”犯错误,一起受惩处。

作为领导人固然要有主见,也要努力维护自己的权威,但决不能把这和广泛听取各方面意见对立起来,决不能像希特勒那样自作聪明而又昏庸无道。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

1944年,当时任美国通用汽车公司董事长和总裁的斯隆,在聘请德鲁克为通用汽车公司顾问时,上班第一天就对他说:“我将不告诉你研究什么,写什么,也不知道应该得到什么结果,这些都是你的任务。我惟一的要求是,希望你把你认为是正确的东西写下来,而不要顾虑我们的反应,不要顾虑我们是否喜欢它。尤其重要的,你不要想利用折中的办法来使你的建议容易被接受。”德鲁克听罢,感慨地说斯隆先生给他上了生动的一课。

斯隆的高明之处在于,他决不以权压人,也决不要求人家提出的意见和建议完全符合自己的心愿。他更不允许人们看他的脸色行事。在他看来,这样做是极其错误的。

希特勒的失败教训和斯隆的正确主张告诫人们,作为领导者一定要有自以为非的明智和虚心纳谏的勇气,要闻过则喜、闻争则乐。这是实施正确领导的根本保证,也是维护自己领导权威的真正良方。

铁腕统治　负效彰显

——大众公司独裁者皮埃切用权误区

皮埃切是大众公司的独裁者。公司的成长，使皮埃切养成了一种精神上的优越感，加之他已取得的成就，他逐渐形成了对大众公司的铁腕统治。上任至今，他已将不服从他领导的20多个高级经理赶下台，包括两任奥迪公司总裁，以此巩固了他的地位。现在，他包揽公司的研究和开发部门、生产部门、采购部门和公司品牌部门的大权。他还将公司的管理委员会由9人压缩至5人，无人敢对他提出异议和监督。"在大众公司，缺了皮埃切，什么决定也不能做。"他的一位同事如是说，那些敢于向他的权威挑战，对他的观点和决定表示疑异的高级职员的命运经常是遭到解雇。"没有人会提批评性的建议，因为他们知道头儿准会不高兴。"一位同皮埃切合作了多年的高级经理说。

在他刚担任总裁后不久举行的一次管理会议上，皮埃切公布说，他计划将基本汽车平台从16个降至4个。一旦这个方案得到通过，就意味着豪华的奥迪车和普通的大众车将享有许多零部件。一位高级工程人员克里斯蒂安当即提出异议，他认为如果所有车都使用奥迪的豪华配件，成本将会大幅提高，皮埃切立刻尖力地回答道："我会记住你的名字的。"尽

管克里斯蒂安两年后如期退休。但他给同事们留下了一个教训，那就是千万不要质疑老板。

一些前大众公司高级职员说，皮埃切喜欢让下属惴惴不安。他经常突然造访办公室、技术中心或工厂，给职员来个措手不及。即使对待忠实的、工作出色的下属，皮埃切也很少有褒奖的言辞。大众公司在美国的部门由于经营不善，总公司五年前曾打算关闭它。在皮埃切的亲密同盟纽曼的努力下，美国部门得以振兴。尽管这样，皮埃切对他也从没有一星半点的表扬。

皮埃切的铁腕统治终于激怒了大众公司的经理们，1994年底，他们共同起草了一份公开信，并将它送交给了公司监督委员会主席里埃森。“亲爱的里埃森”，信是这样开头的，“这个公司正控制在一个精神错乱的人手里。”里埃森于是要求皮埃切注意修辞，尽量避免说些让人难堪的话。

尽管飞扬跋扈，皮埃切同时也注重培植自己的势力范围，他同大众公司的劳工老板们结成了战略同盟。在1993年经济危机时，尽管据他估计公司有高达3万人的剩余劳力，他仍尽量避免裁员。反而，他同意减少20%的工作时间，但只降低16%的工资。为此，依据法律拥有大公司监督委员会半数席位的劳工代表，支持了皮埃切的权力扩张。

由于公司内部缺少对皮埃切的批评性建议，极有可能导致皮埃切决策的失误。1998年大众公司同宝马公司争购劳斯莱斯便是一例。皮埃切梦想得到劳斯莱斯至少已经有十年了。尽管面临着种种不利因素，大众公司的监督委员会还是

对皮埃切的收购决定投了赞成票。结果大众公司以6.4亿美元的天价，只得到了不太著名的本特力品牌。而竞争对手宝马公司渔翁得利，只以令人震惊的6 000万美元低价，便攫取了最富含金量的劳斯莱斯品牌和商标。

经过他对公司的"肃清"，皮埃切身边只剩下一批对他惟命是从的人。人们担心，如果皮埃切发生任何意外或他突然离开公司，将会在公司内部留下一个权力真空。监督委员会的部分成员想扩大公司的管理委员会，因为这样可以更加合理地进行工作分工。但是凭借皮埃切在大众公司的骄人业绩，以及他挽救"甲壳虫"带给大众公司的世界声誉，他可以宣称根本没有削减他的权力的必要。因此，除非他的管理技能出现严重失误，否则皮埃切将会继续按照他的设想和意愿领导大众公司。

同多数工作狂一样，皮埃切几乎没有娱乐时间。这些年来他一直不断地消遣就是生儿育女。他同现任妻子厄秀拉生有三个孩子。70年代，厄秀拉曾担任过皮埃切同当时的情妇所生的三个孩子的保姆。他还同第一任妻子生有五个子女。德国媒体曾声称他共有13名子女，皮埃切对此不置可否。现在，同行们之间又传出话来，皮埃切的第14个孩子不久将会出世，孩子的母亲并不是他的现任妻子。皮埃切曾说，孩子越多，他的基因才会更多地传给下一代。

蒸蒸日上的大众公司和更多的孩子正是皮埃切试图留下的传奇和遗产。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

蒸蒸日上的大众公司,却有个独断专行的铁腕统治者。这事发生在当代欧美企业中,多少有点令人不可思议。作为大众公司的总裁,皮埃切排斥异己,打击不同意见,飞扬跋扈,实行高压统治,其专制独裁,毫不亚于历史上任何一个专制魔王。与隋炀帝之流惟一不同的是,隋炀帝可以滥杀无辜,而皮埃切可以随意解雇任何一个雇员,可以把不服从他领导的任何人赶下台。

问题在于,正是在皮埃切的专制独裁式的领导下,大众公司创下了骄人的业绩,而这些业绩竟成为皮埃切实行铁腕统治的最大资本。在大众公司,没有人能把皮埃切从总裁的宝座上拉下来,除非他犯下不可饶恕的失误。但是,当他的身边只剩下一批对他惟命是从的人,而一旦他突然从大众公司消失会造成巨大的权力真空的时候,这个领导人的失误还算小吗?

独裁专制是一面双刃剑,它可以充分发挥某个人的领导天才,却会窒息整个组织的生机;它可以极大地提高工作效率,同时也会给组织

带来决策失误的危险;它需要领导者永远聪明睿智并且克己奉公,而问题在于这样的领导人毕竟十分罕见。把庞大组织的命运寄托在一个人身上,这很危险,对此大众公司的经理们谁都知道。但危险毕竟没有来临,大众公司正在走向新的辉煌。

权力是双刃剑,独裁专制、铁腕统治更是双刃剑,其正负效应黑白分明。这使多少人醉心于此,也使多少人因此而倒霉。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

天才的领导者总是有独见之明,因此,会做出异乎常人的举措,并因而取得非凡的成绩。但不断的成功也往往会使领导者冲昏头脑,产生自大情绪,并最终使领导者由自信而自负,由骄傲而骄横,由严厉而专断。事实表明,领导者的能力越强,取得的成功越多,就越容易陷入类似于皮埃切这样的用权误区。

从一些地区、部门和单位的实际情况看,凡是有铁腕人物统治的地方,其工作效率必然会很高,但出现的工作失误特别是决策失误也往往会相应增多,同时,实行铁腕统治还会使组织陷入优秀人才大量外流,领导干部队伍的素质降低,整个组织缺乏生机和活力等严重的窘境。或许领导者实施铁腕统治最致命的问题正在于此。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

中国古代的商鞅曾经深刻地指出:"有高人之行者,固见非于世。有独知之虑者,必见傲于民。愚者暗于成事,知者见

于未萌。"(《史记·商君列传》)意思是说,有独到见解的人必然不能被广大群众所理解,他们往往会遭到世俗的反对。这就要求那些高明的领导者要敢于独持己见,敢于排除各种阻力,敢于实施铁腕统治,以便领导组织和群体向着正确的方面和目标前进。

因此,毫无疑问,适当实行铁腕统治对于提高企业的管理水平、技术水平、产品质量和服务质量等等都有极大的作用。在军队管理、机关管理和学校管理中,这种铁腕统治也应有其适当的位置。但是,如果过分采取铁腕统治,这就变成了个别领导人独断专行、惟我独尊,形成了绝对的个人专制独裁,那就会对组织的科学决策以及后备人才的培养等等构成极大的威胁,造成十分不利的影响。因此,在学习皮埃切的睿智、勇气和魄力的同时,还要防止他那种过分用权所产生的偏差。

学会“怀柔”

让下属觉得他在“领导”上级

——林肯的错位领导艺术

林肯，这一美国历史上的伟大政治家，是一位虚心倾听下属意见，让部下跟着自己走，而又使他们感到似乎他们在“领导”林肯的高明领导者。由于他乐于主动承担打败仗的责任，却让他的下属享有胜利的所有荣誉，因此，他给人们造成的领导错位印象是：人们在“领导”他。

内战中，每逢部下打了胜仗，他都是亲自写信表扬部下，而把检讨自己的“过失”作为陪衬。在葛底斯堡之战后的那几天，林肯为米德将军迟迟不在罗伯特·李将军的军队渡过波托马河成功撤退之前发起攻击感到忧虑。为了鼓励米德将军主动与李将军对阵，林肯通过哈勒克将军给米德写了一封信，敦促他立即实行攻击。林肯说：“如果米德将军可以现在便在至少对我们是均势的战场上向李将军发起攻击，而且是用将军及其全体官兵所有的技能与勇气进行攻击，那么成功了荣誉归于他，失败了责任归于我。”

尤里塞斯·格兰特将军攻下维克斯堡，林肯就给这位打胜仗的将军写了一封私人贺信。他在信中承认，他最初曾怀疑过格兰特的战略，但现在对他的拼搏精神表示赞赏："我给您写信是感激您对国家做出的几乎无可估量的贡献，我还想再说一句，当您最初抵达维克斯堡时……我一点也没有信心，只是泛泛地希望您比我更了解此次远征定能胜利……我想这是一个错误。现在我亲自向您承认：当时是您对了，我错了。"

1864 年 12 月 26 日，他在给谢尔曼将军的信中写道："非常，非常地感谢您以占领萨凡那市作为圣诞节的礼物。当您行将离开亚特兰大奔赴大西洋海岸前线时，我曾经很焦虑，如果说不是恐惧的话……现在，这件大事成功了，荣誉全部归于您。因为我相信，我们所做的事不过是默认您的行动，谁也没有做更多的事……但下一步怎么办，我觉得如果我让格兰特将军和您本人来决定，可能更有把握。"

谢尔曼在回信中领谢了总统的赞誉和信任，他说："我接到您的信深感荣幸……尤其是看到您赞赏我让部队分兵作战的办法，万一我过分冒险并不幸失败，我将预先请求您显示宽宏大量……我已做好准备，一旦我得知……您选择的目标，便再次进军。"

"人们在领导他"，这是林肯制造的一种假像，是他的高超的领导艺术之所在。实际上，大多数关键决策都是他本人做出的，并且他敢于为自己的决策行为负责。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

有时要让下属觉得是他在“领导”上级,这是林肯领导艺术的高超之所在。领导者并不是在一切问题上都高明,不应该在什么时候和什么问题上都把权力抓得死死的,把下属捆绑得紧紧的。否则,就会造成下属被动性有余,主动性不足,有碍创造性地进行工作。林肯深得这一用权奥妙。他在选择了将领之后,就鼓励他们大胆地领头干,并让下属始终明白:如果成功了,荣誉全部归于他们;如果失败了,责任由他承担。当部属取得胜利时,他从不考虑自己最高统帅的尊严和地位,主动给他的下属写信,亲自承认他们本来是对的,而自己却错了。当工作完成、目标达到时,他又能让部属感到:“这件事是我们自己完成的。”这样,部属就会有使不完的劲儿,就会有攀不完的高峰,就会始终保持高昂的追求胜利激情。更重要的是,他会始终看重上属的赞扬,更尊重上属选择的目标,这正符合了中国的一句老话:“士为知己者死。”

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

揽功推过,“掠下级之美”,是严重存在于当

前领导干部中的一种不良倾向。中国是个封建宗法权力制度长期占统治地位的国家，上尊下卑，惟上是从的理念根深蒂固。受这种权力唯高唯大观念影响，人们往往自觉不自觉地形成这样一种思维定式：有了荣誉、出了成绩要归功于上级；有了问题、出了闪失就怨执行上级指示不力。有些领导更是“大脸猫”：有了成绩就挂在自己名下，出了问题就记在下属账上，成绩是自己的，错误是下属的，谋求一种人格和责任上的特权。如此所为，很难实现上下级关系的真正融洽，下属积极性很难得以充分调动，又怎能迅速而有效地实现领导目标。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导与被领导的地位和作用，也是相对的。领导者必须深刻地认识到这种相对性，有时应适度“服从”下属，并适度被下属所“领导”，这样既保护了下属的进取心和创造性，又显示了自己的能力水平和胸怀。作为一名优秀的领导者千万不要忘记，你的组织存在从根本上说，并不取决于任何个体的存在，包括你自己。而形成团体精神、团体意志和团体凝聚力，才是组织存在的基础。因此，领导者必须把培植这种基础作为重要任务。而要培植这种基础，又首先要善于把最大的荣誉归于你的组织中担任最困难的工作的人们。这不仅满足了对诚实、正值与人的尊严的需要，而且使下属工作起来心情舒畅，敢于创新和冒险。其他人也就会学有方向，赶有目标。而上级领导者就可以集中精力考虑如何指导下属沿着正确的方向行事，在市场经济的今天，商场如战场，重视和培养下属的敢于战斗、敢于胜利的精神，是多么宝贵的领导艺术呀！

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导适度“服从”下属,并不是要领导当下级的尾巴。关于这一点,我们在学习林肯领导艺术的时候,必须充分给予注意。林肯就是一个有主见、善决策、勇于负责的高级领导者,而不是下属的尾巴,更不是傀儡。对于下属,他始终没有放弃行使某种控制。如果下属偏离了正确的轨道,林肯就会说服他们改弦易辙,或者在必要时行使最高权力维护正确的决策。例如,当第二次布尔河战役失利后,有几名内阁成员签署了一封抗议信,谴责乔治·麦克莱伦将军在这场战斗中有意没有向战地指挥官约翰·波普提供适当的支持,要求将他免职。而一向善于倾听下属意见的林肯反而让麦克莱伦指挥华盛顿地区的部队。他对盛怒的反对者冷静地回答说:“这是我的命令,我对此向国家负责。”他冒着自己的内阁总辞职的风险任命了麦克莱伦。因为他深切地知道,麦克莱伦不应为这次失败承担全部责任,同时还因没有别的军官比麦克莱伦更适合于担任华盛顿地区司令一职。可见,我们应该全面地、准确地、创造性地领悟和学习林肯的被下属“领导”艺术。

做诚诚君子

——羊祜的"怀柔"艺术

"怀柔",《辞海》中有这样的解释:"指统治者用政治手段笼络人心,使之归服。"然而,这人心也不是随意就能笼络去的,它既要求领导者有高超的领导艺术,又要求领导者切实地实行"仁政""德政",以诚相待,以德服人。

《三国演义》最后一回,写了晋朝大将羊祜镇守襄阳的一段故事,他就是用怀柔之策略来笼络东吴军民的。

公元263年西蜀被曹魏所灭,三国鼎立的格局已不存在;265年司马炎又代魏建晋,形成西晋与东吴对峙的局面;晋强吴弱是个明显的事实,晋灭吴统一中国只是时间问题。就是在这样的形式下羊祜被派往襄阳前线。

羊祜奉司马炎派遣,都督荆州,坐镇襄阳。这里与东吴接界,是一军事要冲,也是政治敏感地区。东吴在这里屯有重兵,吴主孙皓派镇东将军陆抗率兵把守。在严峻的军事对峙中,深谋远虑的羊祜没有采取剑拔弩张、兵戎相侵的战争手段,而是和敌方讲起了仁、义、礼、信,以"诚"相待,以"德"服人。

当时西晋已占有全国四分之三以上的领土,各方面都远远超过偏居东南一隅的孙吴政权,总的气势就压过了对方。

如若单纯地炫耀武力，轻慢对手，必然引起吴方军民的殊死反抗。羊祜则是摆出了大度胸襟，以仁者风范来处理双方关系，“吴人有降而欲去者，皆听之。”来投降者，欢迎；又要离去者，不挡；来往自由，离去听便。表面上看，这样的做法似乎有背常理，然而实际上，这里却隐藏着深层次的政治目的，部将劝他乘机袭击陆抗，羊祜笑曰：“汝众人小觑陆抗耶？此人足智多谋。此人为将，我等只可自守；候其内有变，方可图取。若不审时势而轻进，此取败之道也。”由于不随意挑起战端，双方均只是自守疆界而已。

东汉末年以来，军阀争斗，战乱、分裂，百姓流散，土地荒芜，人民苦不堪言。曹操有一首诗《蒿里行》写了当时的惨状：“白骨遍于野，千里无鸡鸣，生民百遗一，念之断人肠。”人们厌倦了战争、渴望安定的生活，修养生息。羊祜正是适应了人民的和平愿望，使两军对垒的前线成了和平相处的邻居。羊祜在军中着轻裘、系宽带，不披盔甲，帐前侍卫不过十余人。一日，他率诸将出外打猎，正好碰上吴军主帅陆抗也在打猎，羊祜命令军士们不许进入吴境。陆抗命令军士也不许进入边界，各自游猎，互不相扰。晚上回到营中，羊祜让检查猎物，凡是被吴人先射伤者一律送还。陆抗问晋营送东西的军士：“汝主帅能饮酒否？”答曰：“必得佳酿，则饮之。”陆抗笑曰：“吾有斗酒，藏之久矣。今付与汝持去，拜上都督。此酒陆某亲酿自饮者，特奉一勺，以表昨日出猎之情。”兵将们不理解陆抗的用意，提出疑问：“将军以酒与彼，有何主意？”抗答曰：“彼既施德与我，我岂得无以酬之！”讲了个礼尚往来的道理。晋营军士

回报羊祜，并说了陆抗奉酒一事，祜笑曰："彼亦知吾能饮乎！"遂命开壶取饮。众将担心对方施有奸诈，劝都督慢饮，羊祜毫无顾忌地说："陆抗非毒人也，不必疑虑。"竟倾壶饮之。自此以后双方常遣使通问，随便往来。

有一日，陆抗遣使到晋营问候，羊祜听说陆抗已卧病数日，便对来使说："料彼之病与我相同。吾已合成熟药在此，可送与服之。"来使持药回报陆抗，抗准备服用，众将前去阻挡："羊祜乃是吾敌也，此药必非良药。"抗曰："岂有毒人羊叔子哉？汝众人勿疑。"便取药服之。次日病愈，众将来拜贺，陆抗对大家说："彼专以德，我专以暴，是彼将不战而服我也。今宜各保疆界而已，无求细利。觉得彼以德服人，我若以强暴相对，那么违背的是民意，失掉的是民心，就将不战而亡。陆抗谏奏孙皓"修德慎罚，以安内为念，不当以黩武为事。孙皓反认为陆抗在边境与敌相通，便罢免了陆抗的兵权，派左将军孙冀去襄阳前线替代了陆抗。吴国的灭亡已指日可待了。

羊祜看见时机成熟便上表司马炎请发兵伐吴："夫期运虽天所授，而功业必因人而成。今江淮之险不如剑阁，孙皓之暴过于刘禅，吴人之困甚于巴蜀，而大晋兵力盛于往时；不于此陆平一四海，而更阻兵相守，使天下困于征戍，经历盛衰，不可长久也。"司马炎览表后本欲兴师，由于贾充等人谏阻，便又拖了下来。不久羊祜入朝请求辞官归乡养病，再次向皇帝陈奏："孙皓暴虐已甚，于今可不战而克，若皓不幸而殁，更立贤君，则吴非陛下所能得也。"司马炎恍然大悟，痛下伐吴决心，并请羊祜率兵完成此任。然而羊祜已病体难支，便推荐右将军杜

预领兵东下，司马炎答应了。

羊祜安排完后事就在洛阳病故，活了58岁。《晋书》记述了羊祜丧亡时朝野痛悼的情形：“帝素服，哭之甚哀。是日大寒，帝涕泪沾须鬓，皆为冰焉。南州人征市日闻祜丧，莫不号恸，罢市巷哭者，声相接。吴守边将士亦为之泣，其仁德所感动如此！”襄阳人思念羊祜在世之时，常游于岘山，遂在此处建庙立碑，四时祭奠。过往人观看碑文无不流涕，人们便称此碑为“堕泪碑”。由此便可看出羊祜在朝野特别是敌方军民中获得了多么好的名声。

羊祜死后两年，晋武帝司马炎按照羊祜生前的设计起兵伐吴，进军十分迅速，基本上没有遇见大规模的反抗，终于结束了70多年的南北分裂局面，完成了统一大业。在庆功会上司马炎流着眼泪对朝臣们讲：“此羊太傅之功也，惜其不亲见之耳！”

羊祜的怀柔之策，对后世多有启示，即使在今天激烈的市场竞争中，也不乏参考借鉴之价值。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

以诚相待，以德服人，用不流血的政治手段去打赢一场战争，这就是羊祜的“怀柔”策略。人们见惯了战场上的阵前叫骂，暗兵设伏，刀光剑影，血肉横飞，比起这些，显然，“心理战术”要

高明得多。一句"吴人有降而欲去者,皆听之",羊祜摆出了"大家"风度,同时也对东吴军民巧妙地,隐含地施展了一定的政治影响;为适应人们普遍厌战的心理,羊祜竭力摆出和平姿态:"在军中着轻裘,系宽带,不披盔甲,战前侍卫不过十余人",而且能与对手以诚相待,礼尚往来,这就在一定程度上消除了对方的对立和仇恨情绪。羊祜在襄阳竭力"增修德信",收买民心,到孙皓罢免了陆抗兵权派孙冀去往襄阳前线时,兴晋灭吴,天下统一已是水到渠成。羊祜的用权之道提示我们:作为一个领导者,在征服对手包括征服下属的过程中,一定要把对方的心理因素放在重要位置,只有掌握对方的心理状态,熟悉对方的喜怒哀乐,了解对方的心理需求,巧妙地运用心理战术,以诚相待,以德服人,才能使下级心服口服,使对手俯首称臣,做起工作来才能得心应手,游刃有余。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

"以权制人""仗势欺人""官大一级压死人"这些千百年封建官僚制度所遗留下来的历史积弊,在今天的领导层中也不乏其例。有少数领导干部把自己当做特权阶级,利用群众赋予的权力作威作福,欺压群众,这样虽能满足一时的权力欲望,却永远地失去了最宝贵的民心。官为舟,民为水,水可载舟,亦可覆舟,一旦群情激愤,民怨沸腾,咆哮之水倾泻而来,摇摇小舟又岂能逃脱灭顶之灾?有的领导干部在对待竞争对手时采取极端态度,试图以气势压倒对方,岂不知气势能换来服从,换不来尊重,武力能征服土地,征服不了民心,一旦对方压抑已久的对立、反抗情绪得以激发,这种情绪将如火山爆

发，势不可挡。自古，得民心者得天下，为官者失去了群众的拥护，同事的协助，也就失去了为官的资本、为政的基础。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

提起古代的战争，人们会自然而然地想到刀光剑影、血肉横飞，这在人们的脑海中似乎已成为一种定式。要打破这种定式，另辟蹊径，其难度可想而知，羊祜的“心理战术”的施展打破了这种定式，“怀柔”策略的成功也为后人所称颂。羊祜这种高瞻远瞩的战略眼光，非比寻常的气魄胆识，万古流芳的德行修养，十年磨一剑的惊人毅力是我们后人也自愧弗如的。在竞争如此激烈的现代社会，逆水行舟，不进则退。墨守成规，裹足不前，不但会影响事业发展，甚至会危及存亡。只有大胆改革，锐意进取，敢于冲破传统束缚，走出适应社会发展、事业发展和个人发展的新路，才能永远立于不败之地。

正职与副职

组合要优化合理

——鲁登道夫与兴登堡的“珠联璧合”

第一次世界大战初期，东线德军失利，俄军攻入东普鲁士地区，大败驻守在该地的德第八集团军。德国总参谋长小毛奇决定选用鲁登道夫与兴登堡一起主持东线战事。任命兴登堡为第八集团军司令官，鲁登道夫为参谋长。作为司令官的兴登堡，他参加过普奥战争和普法战争，秉性随和，善于处事，但年迈体衰，需要一个精明强干的参谋长。而鲁登道夫野心勃勃，锋芒毕露又精力旺盛，作为参谋长，他需要有一个善于处事而又能让他放手大干的司令官。兴登堡与鲁登道夫就这样一起奔赴东线战场。鲁登道夫在正确分析形势的基础上制定了“诱敌入陷阱”的作战方案之后，他带着这份作战方案走进兴登堡的宿营车，向他汇报了部队的具体兵力部署和主力部队的集结地域。兴登堡细心地听鲁登道夫谈了 15 分钟，抬眼瞄了瞄这位高大瘦削的将军，满意地点点头说道：“我没有比这更好的修改意见，就照你说的办吧！”然后，伸伸腰，转身

上床睡觉了。因为他心里明白，此次出山，总参谋部不是要让他自己发挥其将才，而是要发挥他的容人之能，为骁勇的鲁登道夫做铺路石。既然如此，那个作战计划又符合自己的本意，何必再对之说三道四呢！后来，他曾坦率地回忆这段往事道："当时我的主要任务，就是使我的参谋长的聪明才智、超人的精神和不懈的干劲得以充分发挥，并在必要时为他创造一切条件。"

1914年8月坦能堡之役，德军以少胜多，大败俄军，取得了东线的战略主动权。当时，坦能堡之役被认为是"有史以来最大的一次围歼战"，鲁登道夫和兴登堡因此而名声大噪，被吹捧为"珠联璧合"的一对统帅，成了"德国胜利的象征"。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

任何一个领导班子，在配置正副职领导时，都要考虑选择合理优化组合的人员，来发挥领导集体的系统功能。鲁登道夫与兴登堡的"珠联璧合"，正是充分发挥了集体领导的系统功能。兴登堡能够博大宽容，充分调动鲁登道夫的积极性，使鲁登道夫的聪明才智和超人的精力得以充分发挥，从而使德国在东线战场取得了胜利。领导者并不是在一切问题上都高明，不应该在任何时候和任何问题上把权力抓得死

死的。正职要小事放手，大事把好舵，既要统领全局，有时又要甘当铺路石，发挥副职的能力和作用。而副职要首先找准自己的位置，弄清楚自己是干什么的，应当干些什么，怎样去干，做到用权不越权，为正职当好参谋和助手。否则，就容易僭权越位，自觉不自觉地乱表态，乱做主，甚至取代正职发号施令。一旦出现这种情况，难免有争权夺利之嫌。俗话说得好，好花还要绿叶扶，花儿之所以娇艳妩媚，是因为有绿叶的衬托，如果把正职比做花，那么副职就是绿叶了。彼此相间、相得益彰。既显示领导班子的和谐，又增强了领导班子的凝聚力和战斗力。这样的领导班子，就能够克服任何困难，无往而不胜。德国在第一次世界大战中在东线的成功，就取决于第八集团军司令官兴登堡与参谋长鲁登道夫的合理组合。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

正副职间貌合神离、互相拆台、出难题，有劲不往一处使，相互看笑话，是当前存在于领导干部中的一种严重的不良倾向。中国是一个封建权力制度长期占统治地位的国家、上尊下卑，唯上是从的理论根深蒂固，受这种权力唯高唯大的观念影响，正职领导者自觉不自觉地形成这样一种思维定式，我是正职以我唯大，惟我独尊，不能容人，偏听固执，不能倾听副职的正确意见，只注重正职的权威和领导，谋求一种人格和责任上的特权。俗话说得好"智者千虑，必有一失"，一个正职再高明，也难免会有失误的时候。正所谓尺有所短，寸有所长，而副职首先要找准自己的位置，到位不越位，用权不越权，也不要给正职出难题，相互推委，有劲不往工作上使。如此所为，

很难实现正副职之间关系的真正融洽，更谈不上优化组合，如此这般，又怎能有效地实现领导目标。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

德国在第一次世界大战中东线战场的胜利和成功，取决于第八集团军司令官兴登堡与参谋长鲁登道夫的合理组合。作为司令官的兴登堡有战斗经验，秉性随和，善于处事，这是他的优点，但是他有缺点，年事已高，身体衰弱，这就需要一个精明强干的参谋长，而参谋长鲁登道夫恰恰具备这一条件。他锋芒毕露又精力旺盛。正是由于这种气质与能力的互补，组成了一对最佳搭档。这是德军以少胜多，大败俄军的重要条件。从中我们领悟到，任何一个领导班子在配置正副职时，都要考虑选择合理优化组合的人员来发挥集体领导的系统功能。一个行政领导集体好比一部机器，要做到能够正常运转，低耗高效，始终保持最佳状态，关键要有一个合理的结构。配备领导班子时，就必须从行政工作的实际出发，充分考虑行政领导工作的特点和需要，如果在配备领导班子时，不考虑合理的结构，配备的正副职的性格气质都很相似，不能达到互补，工作干不到一起，就会出现互相出难题，有劲不往一处使，相互拆台、相互看笑话，颇有王熙凤“明是一把火、暗是一把刀，上面握手，下面使绊子”，就会给工作带来不可估量的影响和损失。

(四)学习案例应该防止的偏差

合理优化组合领导班子，实行集体领导，并不是无人负责，首先要克服行政工作中，借口实行集体领导，互相推委、无

人负责的弊端和官僚主义作风，正职是统领全局的，负责整个工作的协调和指挥。那么就很容易与副职分管的工作发生职权的重叠和矛盾，如果出现这种情况，正职应多与副职沟通，既要容人之能，又要干当铺路石，既要充分发挥副职的能力和作用，又要为统领全局把好舵。切忌避免正职一言堂、家长制。俗话说得好："尺有所短，寸有所长。"

正职怎样使用副职

——宓子贱治理亶父的启示

春秋战国时期的宓子贱，担任亶父的长官。据说他每天只弹琴不办事，但辖区内的治安良好，工作卓有成效。

后来有个叫巫马期的人接替宓子贱，此人非常勤劳，每天从清早工作到晚上很晚才休息，但辖区内不平静。

巫马期不知如何是好，于是拜访前任宓子贱。

他向宓子贱请教说："听说你每天都在弹琴游玩，但辖区却治理得很好。而我每天专心工作，忙得不可开交，反而还做不好，其中到底有什诀窍没有？"

宓子贱回答说："我凡事都信赖副手，交给我的部下去做。但你却什么都要亲手去做，人的能力总有个限度，不可能事必躬亲，这样只会把你自己弄得很累，又挫伤部下的积极性，造成依赖、埋怨或对抗情绪，使他们没有主见和责任感。恐怕差别就在这里。"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

曾经要求鲁君任人莫掣肘的宓子贱，自己

在用人方面也是如此。本案例中说他只弹琴不办事，未免有点夸张，但他凡事信赖副职，善用"左右手"来进行管理则是实情。他的这种做法对一把手如何用副职大有借鉴意义。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

近些年来，社会上流行着这样的顺口溜："一把手绝对真理，二把手相对真理，三把手服从真理，四把手没有真理。"意思是说，在领导班子内部，只有一把手可以做主，其他人只能惟命是从。尽管这只是少数现象，而且明显地有夸张之嫌，但这种现象的存在却极大地影响着领导效能的提高，有的时候还会引发领导班子的严重内耗。常常看到某些一把手个人素质比较高，工作也很投入，但由于不会使用副职，不善于调动副职的积极性，充分发挥他们的才能，所以如同本案例中的巫马期那样政绩平平，而且不知事出何因，如何是好。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导班子是一个有机的整体，它需要正副职之间分工合作，紧密团结，相互补充，密切合作，共同为实现组织的目标和使命而奋斗。这就要求一把手要善用副职，善于调动副职的积极性和创造性，善于发挥副职的长处。而要做到这一点，最重要的就是要敢于放权给副职，让他们有职有权，各司其职，各负其责。这样，一把手就可以从大量的日常事务中超脱出来，专门想大事，谋大局，统领班子，驾御全局了。

正职用副职关键是放权、放手、放心。正职领导要分给副职两个方面的权力，一是协助正职考虑全面工作的权力，一是主管工作方面的权力。真正使副职有职有权有责，使他们在

班子里能充分发表意见，发挥才干，对其下属说了算，有权威。这样，就会使副职感到手中的权力不是空的、位子不是虚的，说话也是算数的，从而理直气壮，敢作敢为。

正职领导不要事无巨细，样样不撒手、不放心，处处干预副职的工作。而要充分信任和依靠副职，对副职给予支持和帮助，这样才能形成有凝聚力和战斗力的领导班子，才能做好工作。

(四)学习案例应该防止的偏差

放权、放手、放心地使用副职，并不等于自己什么都不管，当甩手掌柜，而是要把主要精力用在重大问题的决策上，放在用人、指挥、协调上，特别是用在协调班子成员之间的关系，形成班子的合力上。那种把放权、放手、放心等同于放任的想法和做法是幼稚可笑的。本案例中说宓子贱如何弹琴放权，恐怕有点夸张，诸公不必当真也！

居其位要知其任

——陈平当副职的非凡智慧

汉文帝即位后，仍以陈平为右丞相，陈平却借口有病，不肯上朝。文帝深感奇怪，叩问其故。陈平诚心请求说："高帝时，周勃功不如臣；及至诛灭诸吕，臣功又不如周勃。我愿将右丞相之位让与周勃。"文帝赞扬他的谦让，又喜欢周勃老成，便以周勃为右丞相，位次第一；迁陈平为左丞相，位次第二。又恩赐陈平千金，加封三千户封邑。

汉文帝自登基以后，明习国事，亲理万机。一次临朝，他问右丞相周勃："天下一年决狱多少？"周勃回答："不知。"又问："天下一年钱谷出入多少？"周勃还是摇头，不知其数。他自愧不能应对，顿时汗流浃背，狼狈不堪。

文帝心中不乐，转脸再问左丞相陈平。陈平不假思索地答道："各有主事的官员。"文帝说："谁主其事？"陈平答："陛下要知决狱之事，请问廷尉；要知钱谷之事，请问治粟内史。"文帝听后更为不满，略带愠怒地说："既然各有主事之官，要你丞相何用？"陈平俯首谢过，然后朗朗回答："主臣（负责督率群臣，一说为惶恐之辞）！陛下不知其驽下（不嫌老臣我低劣无能），使待罪（供职）宰相。宰相者，上佐天子理阴阳，顺四时，下育万物之宜，外镇抚四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得

任其职焉。”陈平此对，不仅表明他富有急智，擅长辞令，更说明他掌握了从政的要领——总理大政，把握关键，对当政者具有极大教益。文帝听后，连声称赞。

周勃满面羞惭，退朝后埋怨陈平：“您事前怎不教我应对之辞？”陈平笑道：“君居其位，怎能不知其任？假如皇帝问长安有多少个盗贼，您也硬要答出个确切数字吗？”周勃无言以对，自知其能远远不如陈平。

汉文帝元年(前179年)八月，周勃称病辞相，由陈平独任丞相。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

副职有什么权力？又应当如何运用权力？陈平的见识和做法可供参考。他被任命为右丞相后并不急着上朝执掌大权，而是首先想到了与他同样有功，位在同列的周勃，甚至把“第一副职”右丞相的位子让给了周勃，自己甘愿位居第二当左丞相。这种不争权的气度本身就是身为一个副职应当具备的基本素质。

陈平的明智不愧是一流的。他不仅对同僚讲退让，而且对自己的职权和职责清清楚楚，把握得非常好。你看他说得多好，“宰相者，上佐天子理阴阳，顺四时。下育万物之宜，外镇抚四

夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其职焉”。作为宰相，可以算是皇帝的副官了，他的责任是辅佐天子，总理大政，把握关键。所以，陈平对“决狱”、“钱谷”之事，一概交给各主事之官，自己则不予过问。应当说，他对宰相权力和职责的把握是相当准确的。

居其位就要知其任，陈平对周勃所讲的话值得人们仔细品味。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现在有许多副职摆不正自己的位置，他们或者对上越权，或者对下侵权，或者在平级之间互相越位、争权夺利。结果造成领导班子不团结，下级对自己有意见。有的副职则正好相反，他们遇事不是向上推，就是向下靠，反正自己不负责任，这样做的结果，必然是权力无为，给工作造成极大的损失。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

当副职最难的是把握住自己的角色位置，尤其是要弄清副职责和权力范围，做到对上不越权，对下不侵权，在平级之间搞好协调。各级领导干部应当像陈平那样有这种自觉性。

政坛高手用权举要(一)

警告擅自用权者

——列宁怎样用权

“人民委员会办公厅主任弗拉基米尔·德米特利也维奇·邦契—布鲁也维奇：

鉴于您不执行我的坚决要求，即向我说明为什么从1918年3月1日起，把我的薪金由每月500卢布提高到800卢布，鉴于您擅自根据委员会秘书尼古拉·彼得罗维奇·哥尔布诺夫的同意就提高我的薪金的公然违法行为，直接破坏了人民委员会1917年11月23日的法令，我宣布给您以严重警告的处分。”

这是谁写的？是列宁。为什么宣布给办公厅主任以严重警告处分？因为提高了列宁的薪金。

按着1917年11月23日人民委员会通过的列宁起草的法令，苏维埃党和政府领导人的工资是很低的，其中规定，人民委员会委员每月为500卢布，办公厅主任每月为800卢布，秘书为700卢布，第二秘书为550卢布。而作为人民委员会

主席的列宁，规定的每月工资却是500卢布，既低于办公厅主任，又低于委员会秘书，仅仅与人民委员会委员们（连同现金出纳员）相等。列宁是为贯彻巴黎公社的原则而起草这个法令的，因为他认为：巴黎公社规定把领导人的工资降到中等工人工资水平的这个原则，是事实上而不是口头上同升官发财的思想做斗争。

列宁的500卢布对办公厅主任的800卢布和秘书的700卢布，确实悬殊不少，但办公厅与秘书处的工作也确实繁重，譬如“他们要为召开人民委员会会议准备各种文件，按照列宁的指示印发各种信件、电报和指令，并要负责列宁的安全保卫”。尽管如此，拿他们的工作量所挣得的工资来比列宁的工作量所挣得的工资，谁也不能说是平等的。这种不平等，当然会引起办公厅主任和秘书的不安，因为他们爱戴列宁。于是，“擅自”提高列宁的工资，也就在情理之中了，而由“擅自”所引起的受处分，也并不在情理之外。

[评析]

（一）案例蕴涵的道理

列宁怎样用权力？概括为一句话就是：无私奉献。这是何等的公仆心！作为党和国家的最高领导人，他不但不伸手索取什么，而且当别人归还给他事实上应该得到的那一份时，他还把“归还者”加以惩处，无私到“除了国家，其心

底再也没有别的了"的地步。

列宁之所以能够如此地大公无私,是因为他坚决地贯彻巴黎公社的原则,是为了在事实上而不是口头上同升官发财的思想做斗争。作为党和国家的领袖,列宁能够坚持这样做自然形成了极强的领导力,这比任何职务权力和领袖魅力加起来还要有更大的影响力。是一种天然去雕饰的领导艺术。

本案例的深刻蕴涵在于:列宁坚决地运用权力捍卫了自己倡导的价值观,并自觉地树立了人民公仆的光辉形象。这是人类迄今为止最进步的权力观,也是于平淡中见高明的用权艺术。这种权力观和用权艺术将永远光照后人,为万世之楷模。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

是以权谋私,还是做人民的公仆。这是进步的权力观与落后乃至反动权力观的分水岭。现在,有不少人想当官,想拥有更大的权力,但他们的目的不是为公,而是为私,是为了票子、房子、车子、妻子(或许是小妾之类)、儿子"五子"登科。他们所奉行的是"一朝权在手,就把令来行",他们有的争权夺利,有的作奸犯科,什么党纪国法、什么国家和人民的利益统统抛在脑后。这种人用权决没有什么艺术可言,有的只是骄横和玩弄权术。

当然,那种纯粹的以权谋私者毕竟只是极少数,更多的人可能是界于为公和为私之间。在法制完备、监督制约机制健全的条件下,这些人完全可以认认真真、老老实实地为国家和人民做出贡献,同时也会相应地得到应有的回报,包括升迁和

获得更多的经济收入，等等。但一有机会，这些人就会用公权来谋取私利。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

表面看来，列宁这样用权似乎并无多少艺术性可言，但仔细体会就不难发现，列宁的用权艺术几乎到了炉火纯青的地步。他公开宣布给擅自用权的人以警告，这是从维护组织纪律性的高度行使了党和国家最高领导人的权力；他明确点出擅自用权者直接破坏了人民委员会的法案，这是从维护党纪国法的高度行使了苏维埃最高领导人的权力；他义正辞严地批评给自己提高薪金的行为，是从弘扬共产党人世界观、人生观、价值观的高度行使了党的领袖的权力。他在行使这些权力的时候，态度坚决而明确，不仅给当事人以深刻的教益，也必然会在全党产生巨大反响。这种用权艺术已经超越了“术”的层次，而体现为一种无须雕饰的自然之美，可以说，这是用权艺术的极致，非有高尚品德者不能及也！

(四)学习案例应该防止的偏差

列宁的公仆品格是伟大的，他的用权艺术更值得人们好好学习。但是，这毕竟是真正伟人的艺术。列宁超凡的品格、坚定的信仰决非一般人可比。他的思想品格有很大的超越性，他是时代的先行者，是领导千百万群众创造伟大时代的英雄。我们学习列宁怎样用权力，最主要的是学习他高尚的品格和善于运用权力的高超领导艺术。至于领导者的工资是否就一定要保持在中等工人的平均水平，则大可不必拘泥。因为，我国毕竟处在社会主义初级阶段，领导者的收入水平理应

坚持按劳分配的原则,按社会主义市场经济规律办事。或许新加坡实行高薪养廉的办法更值得借鉴。

找准解决问题的切入口

——邓小平为国家和人民用权艺术

“文革”期间，国民经济积累下来的问题千头万绪，症结太多。而在重多严重问题中，铁路问题尤为突出。

1975 年 2 月，全国铁路的形势是这样的：徐州、南京、南昌等铁路枢纽的运输长期堵塞，阻碍了津浦、京广、陇海、浙赣四条铁路大干线的畅通，并影响其他干线的运输，严重危及工业生产，甚至影响了一些城市的人民生活。

邓小平要恢复国民经济的正常运行，首先必须对经济运行的大动脉——铁路系统进行整顿。邓小平说干就干，雷厉风行，毫不拖延。

2 月中旬，在一次国务院常务会议上，主持会议的邓小平一边走进会议室，一边愤慨地谈道，目前铁路问题太严重，不抓不行了。在会议上讨论了这个问题后，邓小平拍板，立即对铁路问题进行整顿。之后，邓小平找国家基本建设委员会主任谷牧、铁道部长万里等，专门研究整顿铁路的具体问题。

2 月 25 日至 3 月 8 日，邓小平主持召开全国各省、市、自治区主管工业的书记会议，会议的题目，就是解决铁路运输问题。

3 月 5 日，邓小平在会议上讲话。他用他那一贯简明扼

要的讲话方式指出:“现在有一个大局,全党要多讲。大局是什么?三届人大一次会议的政府工作报告,都讲了发展我国国民经济的两步设想:第一步到一九八〇年,建成一个独立的比较完整的工业体系和国民经济体系;第二步到二十世纪末,也就是说,从现在算起还有二十五年时间,把我国建设成为具有现代农业、现代工业、现代国防和现代科学技术的社会主义强国。全党全国都要为实现这个伟大目标而奋斗。这就是大局。”他说:“毛主席讲,要抓革命,促生产,促工作,促战备。听说现在有的同志只敢抓革命,不敢抓生产——这是大错特错的。”目前生产的形势怎么样?农业还比较好一点,但是,粮食产量按全国人口平均每人只有六百零九斤,储备粮也不多,农民的收入就那么一点。工业方面,那就确实值得引起严重注意。现有的生产能力没有发挥出来。去年一年,工业生产情况是不好的。今年是第四个五年计划的最后一年,生产再搞不好影响第五个五年计划的实行。我们必需预见到这种形势,认真抓这个问题。”他继而分析道,“怎样才能把国民经济搞上去?分析的结果,当前的薄弱环节是铁路。铁路运输问题不解决,生产部署统统打乱,整个计划都会落空。所以中央下决心要解决这个问题”,“解决铁路问题的办法,还是要加强集中统一。”“建立必要的规章制度,增强组织纪律性,这也是中央的决定上讲的。现在铁路事故惊人,去年一年发生行车重大事故和大事故七百五十五件。”他不无气愤地说:“中央的决定还讲到反对派性。现在闹派性已经严重地妨害我们大局。要把这个问题摆到全体职工面前,要讲清楚这些大是大

非问题。这个问题不解决，光解决具体问题不行。对闹派性的人要再教育，要反对闹派性的头头。大概有这样两种情况：一种是被派性迷了心窍的人，打几年派仗打昏了头，马克思主义不见了，毛泽东思想不见了，共产党也不见了。要对他们进行教育，教育过来，既往不咎，再不转变，严肃处理。另外一种是少数坏人，各行各业，各个省市都有那么一些，他们利用派性混水摸鱼，破坏社会主义秩序，破坏国家经济建设，在混乱中搞投机倒把，升官发财。对这样的人，不处理不行。”他说：“把这些问题讲清楚，理所当然地会得到绝大多数铁路职工的拥护。所以，三月份的动员要很深入，包括对职工家属、铁路沿线的农民，都要做到家喻户晓。解决铁路问题的经验，对其他工业部门会有帮助。”最后，他说：“对于当前存在的问题，要有明确的政策。要从大局出发，解决问题不能拖。拖到哪一年呢？搞社会主义怎么能等呢？”

这篇讲话，可以看作是一篇对“文革”极左错误的战斗宣言，是进行全面整顿的战斗宣言。

3月5日，中共中央发出题为《关于加强铁路工作的决定》的这个当年的九号文件。文件指出，铁路运输当前仍是国民经济中一个突出的薄弱环节，不能适应工农业生产发展的需要，决定对全国铁路实行以铁道部领导为主的管理体制，加强集中统一，建立健全必要的规章制度，整顿秩序，同各种破坏行为做斗争。对少数派性严重，经过批评和教育仍不改正的领导干部和派头头，要及时处理。

这个“文件”，鲜明地带上了邓小平的特点，用词明确，立

场鲜明,措施强硬。

邓小平亲自点将,让复出工作的铁道部长万里挂帅,整顿铁路。3 月 7 日,铁道部召开全国电话会议,一竿子插到底,万里部长向全系统传达了中央整顿铁路的决心和有关决定。随后,铁道部在全国铁路系统,对整顿的决定进行大张旗鼓的宣传,力争传达到全系统的每一个群众,真正做到家喻户晓。中央和铁道部深信,中央下决心整顿铁路的精神,一定会得到广大职工群众的拥护。

在全国铁路系统中,问题最严重各派性最猖獗的,当属徐州铁路局。徐州是中原地区的一大重要铁路枢纽。由于派性严重和坏人当权,生产和运输受到破坏性的影响,已经长达 21 个月没有完成国家计划。

徐州,从古至今,就是中国的一个战略要地,是一个兵家必争之地。差不多 30 年前,邓小平等曾经率 60 万大军,在此战胜了人数上大大多于我军的近 80 万国民党军战略主力。今天,他再次率领正义之师,在这片炽热的土地上,与"文革"造反势力,进行战略较量。3 月 10 日,在邓小平亲自部署下,铁道部长万里率领工作组,进住徐州,整顿和解决徐州铁路局问题。万里一到徐州,即召开万人规模的群众大会,向群众反复宣讲"九号文件"精神,批判派性,落实党的政策,发动了一场整顿铁路的人民战争。与此同时,铁道部下决心解决领导班子问题,对派性特别严重的领导进行严肃批评,限期改正。到期不改、就采取果断措施,坚决撤职和调离。对参加煽动闹派性、武斗和停工停产的坏人,毫不手软地坚决打击。由邓小

平亲自批准，在徐州逮捕法办了坏分子、派头头顾本华。一系列坚决果断的措施，敲山震虎，正本清源，迅速扭转了局势。在广大群众的支持下，徐州铁路生产运输形势大大改观，到4月底，提前三天完成了国家生产运输任务。

3月15日，万里在徐州召集济南、上海、郑州三个铁路局开会，解决京浦、陇海、京广北段运输不畅通的问题。接着一鼓作气，万里再到太原、郑州、长沙等地，依照徐州做法，召开千人万人、十万人大会，一竿子插到底，宣讲中央整顿政策措施，发动群众。由于态度坚决，措施强硬，群众拥护，到了4月，堵塞严重、问题成堆的几个铁路局，相继打开局面，铁路畅通，生产上升。全国20个铁路局，除南昌局外，都超额完成计划，煤炭装车量五年来第一次完成了计划运输指标。对于剩下的南昌铁路局，邓小平指出，要害是“南昌铁路局的问题，省里就有人支持，一定要把铁路上搞派性活动的里外联系割断”。4月28日，铁路部根据邓小平的指示，着力整顿南昌局。只要下定决心，便没有攻不克的难关。问题解决后，到了6月，南昌局即提前完成上半年货运任务。

在邓小平亲自决策和领导下，在铁道部万里部长等人的艰苦实施下，长期阻碍国民经济运行的铁路这一大难题，终于基本得到解决。铁路问题的解决，不但解决了一个制约国民经济发展的障碍，而且在全国人民群众中树立了全面整顿的一个鲜明而又富有成效的形象。

这场铁路战线上的战斗，实际上是邓小平主持国务院工作后，纠正“文革”错误的首次尝试，更是一次向江青为代表的

"文革"势力的正式宣战。铁路问题的解决、意味着全面整顿初战告捷。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

邓小平在领导1975年的整顿工作中,首先选择了问题最严重、突出的铁路为突破口,表现出了他高超的领导艺术。从用权艺术角度讲,主要有以下几点:

一是突破口选得好。把铁路整顿放在首位,这是邓小平从全局出发,做出的重大战略部署。当时,全国铁路问题相当严重,是整个国民经济中的一个薄弱环节,也是"四人帮"的帮派体系闹得最严重的部门。在这样的情况下,以整顿铁路为突破口必然会促进整个国民经济的好转,也会对"四人帮"的帮派体系给予沉重的打击。在整顿铁路的过程中,邓小平又选择了问题最为严重、派性最为猖獗的徐州铁路局为突破口,并派铁道部长万里亲率工作组,进驻徐州,整顿和解决徐州铁路局的问题。在解决徐州铁路局的问题时,又以整顿领导班子为突破口,并由邓小平亲自批准逮捕法办了坏分子、派头头顾本华。选准突破口对全面整顿的展开起

到了巨大的作用。

二是态度坚决果断。在处理铁路问题时，邓小平采取了坚决果断、十分强硬的措施，在整个整顿过程中，邓小平果断决策，雷厉风行，敲山震虎，正本清源，以迅雷不及掩耳之势首先取得了徐州战役的胜利，继而又进一步扩大战果，取得了全面整顿铁路的胜利。

三是敢于碰硬。整顿铁路本身就是一场硬仗，尤其是整顿徐州铁路局，更是要摸老虎的屁股，但邓小平偏就不信这个邪，硬是率先把徐州拿了下来。再后来是南昌铁路局，邓小平一开始就一针见血地指出了问题的要害，并下定决心，攻克难关。最终南昌的问题也得到了解决。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

对一些棘手问题，特别是老大难问题拿不出解决办法，或者不敢果断地做出处理，是一些领导人的通病。在许多时候，一些领导者不是迎着矛盾困难上，而是见了矛盾绕道走，见了困难就缩手，他们虽然也想有所作为，但就是不敢大胆接触难题，不敢碰硬，表现得比较软弱无能。还有一些同志虽然也试图去解决问题，但总是旗帜不够鲜明，态度不够坚决，结果往往是知难而退、半途而废。还有的人确实有决心、有毅力，敢于接触难题，敢于碰硬，但因缺乏正确的策略，所以往往不能实际地解决问题，甚至使自己陷于被动。凡此等等，不一而足。从根本上说，是否善于运用权力处理复杂事件和驾御复杂矛盾，是一个领导干部成熟与否的重要标志。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者运用强制权一要准,二要狠,三要快。首先要准,即要准确,要像邓小平那样把强制点放在矛盾的焦点上,选准突破口,采取坚决果断的措施,一举突破。只要重点和难点突破了,其他方面也就比较容易解决了,有的还可能会不攻自破。其次要狠,即要猛烈一些,要像邓小平整顿铁路局的领导班子,抓帮派体系的头头那样,狠狠地抓,一抓到底,决不手软。其三是快,就是要雷厉风行,抓住战机,不给对手以喘息的机会,不给矛盾以蔓延和发展的余地。要以快刀斩乱麻的方式来处理和解决复杂而尖锐的矛盾和问题,这样损失反而会减少,效果就会更好。在这方面,邓小平为我们树立了光辉的榜样。

(四)学习案例应该防止的偏差

任何领导艺术都有其适用的范围和情境,邓小平这种高超的用权艺术也不例外。古代的先哲们曾经总结说:治乱世用重典。诸葛亮治蜀不是行宽政,而是从严。邓小平采取坚决果断的措施来解决铁路问题,是在"文化大革命"给我们党和国家造成重创的环境条件下所采取的特殊措施,他的这些领导艺术无疑地更适合于处理错综复杂、尖锐激烈的矛盾和斗争,而相对地不太适合于处理日常工作和生活中的一般矛盾和问题。

大处着眼　小处下手

——曾国藩用权艺术

“大处着眼，小处着手”，是曾国藩很可怕的一招。曾国藩对此有一句总结性的话：“军中阅历有年，益知天下事当于大处着眼，小处下手。”不只是治军，举凡天下事他认为都该如此。大处着眼，主要指眼中有大的目标，小处下手，按他自己的解释，就是“屏去一切高深神奇之说，专就粗浅纤悉处致力”。这一“大”一“小”，最要紧的是“小处下手”。

曾国藩怎样从小处下手呢？略举二三例。他制定的湘军营规规定，营中必须有三勤，勤点名，勤操练，勤站墙子（防守营墙）。其用意是，勤点名则士兵不能私出游荡，勤操练则士兵体魄强健、技艺娴熟，勤站墙子则日日如临大敌，战时方能镇定。有了这三勤，士兵便人人不懒散，精力旺盛，斗志常存。营规还规定，士兵每逢朔望日必须向长官请安，表面看，请安只是行一普通礼节，实质上则是为了养成士兵“尊上敬长，辨等明威”的心理，以便战时服从号令，为曾国藩、为朝廷效死。对营中幕客，曾国藩则以不睡懒觉、不撒谎两件事严绳他们。曾国藩认为，能做到不睡懒觉、不撒谎，便是做到了“诚敬”，能“诚敬”，就能负巨艰，当大难。

曾国藩躬亲实务的作风也很可怕。营规规定要三勤，他

便亲自去点名、看操、站墙子,给下属做表率。初练湘军时,每逢三、八操演,他都亲自训话,一讲就是两三个钟头。许多营规都是他亲自起草的,什么"禁嫖赌,戒游惰,慎言语"之类,他都要考虑,并写成文字。他还亲自起草了通俗的《水师得胜歌》、和《爱民歌》,令士兵诵唱。有时打仗他还亲自执刀督战。曾国藩作为一军统帅,如此躬亲实务,必会对湘军起到激励、督催作用,增强其战斗力。

曾国藩不爱说大话,有求实的精神,更是可怕。他有格言云:"不说大话,不骛虚名,不行驾空之事,不谈过高之理。"又云:"多条理,少大言。"他对说大话的人极反感。他的"小处下手"的方针,躬亲实务作风,可以说都是他的"不行驾空之事,不谈过高之理"的求实精神的表现。

曾国藩平生最恨巧滑、偷惰、钻营、逢迎、敷衍、颟顸等官气、衙门气,也是很可怕的。他自称"服官二十年,不敢稍染官宦气习",他深恨绿营官气深重,便在湘军中反对官气,他带头摒除官衙排场,力禁部下迎送的虚文,他强调识拔人才要看其是否"有操守而无官气"。他在家中,不知说了多少告诫家人不要沾染官气的话。曾国藩这样恨官气,湘军便严整起来了,厉害起来了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

"大处着眼,小处下手",这是当权者的重要

一着。曾国藩能如此，可见其着实不简单。作为一个堂堂三军统帅，他不沉溺于所谓宏观指导，而是具体入微地指导和操办普通军务，结果使一支军队成了自己得心应手的工具；他求真务实，讲求实际，干实事，而力戒"官气"，结果使湘军严整起来、厉害起来。"天下大事，必做于细"是老庄哲学中的重要思想。曾国藩深谙其中之道。本案例生动地体现了他高妙的用权艺术。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导活动中，有不少领导者就是不善于从"大处着眼，小处着手"。遇到问题不是过分注重细节，而忘记了宏观主旨；就是过分粗枝大叶，不注重细节，不善于从细微处见精神。特别是在运用权力、树立权威的过程中，许多人不懂得从细微处树立自己权威的道理，以为当领导可以不问细节，甚至在一些琐细小事上表现出随随便便的样子。结果十分有碍与自身权威的树立。这种形式主义、官僚主义的作风是领导者应当努力避免的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

虽然这种"大处着眼，小处下手"的做法，恰恰出自曾国藩这个屠杀太平天国的刽子手，但作为一个"成功者"，他的这种用权方法艺术却值得借鉴。

首先，作为领导干部要学习曾国藩那种能够静得下心来，沉得下基层，躬亲务实，不尚高谈阔论的作风。只有做到了这一点，才能为下属做出表率，才能使下属感到一种实实在在的压力，也才能树立起自己的领导权威。

其次,对下属要严格要求,具体指导。要从具体细节入手,按照"天下大事,必作于细"的精神来开展工作、要求下属。这样就会使下属不敢懈怠,奋发有为。

第三,要求真务实、真抓实干,并且一抓到底。这应当成为权力运作的基本法则。只有坚持这一法则,才能增大权力的效能,并使领导者通过对权力的运用而产生巨大的权威。

(四)学习案例应该防止的偏差

提倡从"大处着眼,小处着手",并不是让领导者事必躬亲,而是要求领导者要既善于宏观指导,又善于抓住细节,从细微处下手做好工作。领导者应当知道,宏观当然是大事,决不可忽略的,但细节在许多时候也是大事,尤其是那些带有关键性的细节,更是万万不可小视乃至忽视的。从小事着手,关键是抓住要害并形成一种权力象征,最好能够通过这样运用权力产生一种领导者所期望的行为模式。如果不是这样,而是成天埋头于事务堆里,那就成了十足的事务主义者。这是人们在学习本案例时应当努力防止的一个主要方面。

让下属"叫苦连天"

——撒切尔夫人用权艺术

撒切尔夫人在任何情况下都显得精力充沛、意气昂扬，仿佛从不知疲倦。她当教育大臣开始，看上去她俨然像个让人望而生畏的"工头"。她要求教育部门的每个人都像她一样，要夜以继日的工作。如果她发现哪个人考虑问题不周，工作无条理，或投机取巧，不认真工作，她会毫不客气地大发雷霆，甚至讽刺、挖苦，使下属无法接受。平时只要她在场，整个教育部的人都会感到精神紧张，压力很大。他们甚至觉得简直不能同她进行正常的谈话。一旦听说她要去休假时，人人都会觉得如释重负，可以大松一口气。当她休假完又要回到教育部开始工作时，工作人员闻讯后，都叫苦连天，轻松的气氛立即消失，个个又神态紧张起来。

撒切尔夫人对待她的阁员和议会议员可算得很严厉，但是她也能表现出温存、关切的一面。她很善于记住别人妻子和孩子的名字，并且能在拥抱他们时做到谦逊有礼。曾有一次，在契克斯宴会上，一个精神紧张的女侍将一盘烤牛肉打翻了，连肉带汁洒了财政大臣杰弗里·豪一身。撒切尔急步走到这位吓呆了的姑娘身边安慰着说："好啦！好啦！亲爱的。这类事儿谁都难免。"

任首相以来的日日夜夜,撒切尔夫人的工作虽然异常繁忙,但她的旺盛精力并不减当年,撒切尔夫人那韦奇伍德瓷器(一种设计精致和漂亮的英国瓷器)般的面孔、色泽并没有变化,两眼仍然闪烁着少女时代的光辉。"这并没有魔方妙法,"她不无自豪地说。"惟一的秘密是我喜欢这个工作,它适合我,也能鞭策我。我一刻也未想过:'啊! 天哪! 能离开这儿多好。'"

工作就是她的一切,她是一个真正不知疲倦的人。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

撒切尔是世界有名的"铁娘子",她在对下属行使权力的时候也表现出了铁石般的心肠。如果按照西方管理学家对领导风格的分类方法,撒切尔当属于以工作为中心的一类。她是一个让下属叫苦连天的上司,却也是一个对工作极端负责任并有效率的领导人。她似乎从来就不考虑下属的情感需要,甚至对下属缺乏起码的尊重,以至于下属都感到很难与她沟通。但撒切尔却很好地领导了一个机构乃至一个国家,并不断取得成功。

撒切尔的用权艺术是简单的,也是复杂的。简单到只会用强制权。大声训斥,令人惊惧害怕,这就是一切! 同时她的用权艺术又是复杂

的，复杂到时时处处都充满魅力，令人肃然起敬。也许，有的时候，她会表现出女人特有的细致、温存、关切，但很快她就会以严肃的面貌出现在人们面前。她离我们太远了，我们看不清楚她，只就她的权力艺术作以上的一瞥。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

对下属放任自流，缺乏约束，没有纪律，造成工作拖拉，行政效率不高，这是一些领导干部常犯的毛病。特别是在一些行政机关中，由于缺乏严格的考核指标，领导者的压力相对就不是那么大，这就更容易造成人们精神松懈、工作松散和工作效率低下。也许，对下属采取放任政策的领导者更适合于在高等院校和科研院所工作，因为在这样的机构中，专家教授们是不需要太多的权力控制的。但对政府机关来说，加强管理，实施必要的权力控制，促进工作作风的改进和行政效率的提高却是必须的。但不幸的是，在我们的政府机关中像撒切尔这样的领导人实在是太少了。现在，有不少人基本上是在你好我好大家都好中马马虎虎地混日子。在他们那里，不用说上司对下属进行训斥和大发雷霆了，就是正常的批评与自我批评也很难开展起来。这种状况不改变，是极不利于政府机关改进工作，提高行政效率的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

向撒切尔学习用权艺术，最主要的是突出铁面无私性。领导者要懂得发挥正式权力的作用，加强对下属的监督和控制，使下属们在上班的时间内，每时每刻都围绕着工作转，一切为了工作，一切服从工作。

向撒切尔学习用权艺术,还要努力做到以身作则,要求别人做到的自己首先做到,要求别人不做的自己首先不做。只有做到了这一点,才能有理由对别人提出较高的要求,或者对别人进行训斥和大发雷霆。

向撒切尔学习用权艺术,更要注意纠正"铁娘子"的不足。对下属行使权力既要有刚的一面,也要有柔的一面。刚柔相济才是更加科学的用权之道,也才是真正意义上的用权艺术。

政坛高手用权举要(二)

"先下手为强,后下手遭殃"

——李世民的权力角逐艺术

李世民是唐高祖李渊的二儿子。李渊即位以后,封他为秦王,封长子李建成为太子。

李世民经常在外带兵打仗,善于谋略,战功卓著。太子担心他威胁自己的皇位,就和齐王李元吉一起要设法除掉他。他们一方面讨好后妃,让后妃在高祖面前为他们说话,中伤李世民;另一方面又竭力拉拢一些大臣,扩大自己的力量。李世民征战有功,善于待人,因而他的周围也聚集了一批忠心效力的文武干将。

在唐王朝的统治地位相当稳固后,太子和秦王争夺皇位的斗争日趋激化。太子曾设宴请秦王,却在酒中下了毒,欲置秦王于死地。他的目的未达到,便又怂勇李渊带秦王去郊外打猎,却暗中给他准备了一匹烈马,险些把秦王摔死。突厥进犯中原时,李建成又建议唐高祖,让元吉代替李世民带兵北征,元吉任主帅后,又要求把李世民身边的大将尉迟敬德、秦

叔宝、程咬金划归元吉指挥,以孤立李世民,借机杀死他。

李世民得知这一秘密后感到形势紧急,找他的舅子长孙无忌和尉迟敬德商量。他们都劝李世民先发制人。但李世民不忍心兄弟相残,犹豫不决。二人急了,说如果李世民再不动手,他们不愿留在秦王府白白等死,促使李世民下了决心。于是在当天夜里向唐高祖告了一状,诉说了太子与元吉想谋害他。高祖答应第二天早上召三人进宫查问。

第二天早上,李世民叫长孙无忌和尉迟敬德带精兵埋伏在玄武门。太子和元吉到来后,觉得气氛异常,准备返回。李世民从玄武门里跑出来高喊"殿下,别走啊!"元吉拿起弓箭欲射李世民,李世民眼明手快先射中了李建成,尉迟敬德也把元吉射死了。

高祖知道外面出了事,吓得不知如何是好。宰相劝他把国事交给秦王,他要反对也没用了,只好听左右大臣的话,宣布建成、元吉的罪状,令将士一律归秦王指挥。两个月后,李世民即位,他就是唐太宗。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在李世民先发制人登皇位这一案例中,我们能够清楚地认识到:先发制人是争取主动、克敌制胜的一种策略。秦王李世民在权力角逐场上能够先发制人、克敌制胜,登上皇位就不失为

一个鲜明的实例。李家父子夺取天下后，李渊即位为唐高祖，册封长子李建成为太子，次子李世民为秦王，三子李元吉为齐王。因为秦王李世民经常在外带兵打仗，善于谋略，战功显著，而且能力各方面大大超过他的兄弟，所以太子李建成嫉妒在心，担心日后秦王威胁自己的皇位，于是就联合齐王李元吉，相互勾结，一起想方设法除掉秦王：一方面讨好后妃在唐高祖面前为兄弟说话中伤秦王，另一方面，为了扩大自己的力量，竭力拉拢一些文武大臣，而且几次设计陷害秦王，结果未成。秦王清楚地看到这种状况之后，感觉到形势对自己不利，在万分危急的时刻，开始秦王不忍心兄弟自相残杀，犹豫不决，后来在一批文武干将的说服之下，及时采取先发制人的策略，杀死了太子和齐王，继而登上了皇位，成为唐太宗，在历史上开创了有名的"贞观之治"强国盛世的局面。不言而喻，在权力角逐场上，李世民之所以采用先发制人的策略是因为他面临着严峻的斗争形势，可以说斗争是你死我活的，谁争取主动，谁先下手为强，但这种先例，往往是政治斗争缺乏法律制度的情形的产物，在现代社会这种兵戎相见的方式已不可多用，但在特定的时候，以先发制人的手段进行斗争，也是必不可少的。那么，在现实的领导工作中，在一定的条件下，也可以采用这种策略，来达到预期的目标。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导工作中，有的领导分辨不清面临的实际情形，孰是孰非，什么情况对自己有利，什么情况对自己不利，心中无数，只是昏昏然的样子，给人以难得糊涂的样子，不会善于抓住机

遇,同时存在着毫无竞争意识,不思进取安于现状,从不积极主动,总是处于被动状态,受制于他人,上级的命令,下发的红头文件,不先认真的分析理解,一味地去"照本宣科",上级领导说啥就是啥,说怎么办就怎么办,缺少主见。有的领导干部处理事情不果断,犹豫不决,天天请示上级主管部门,天天盼着上级部门给答案,影响了组织工作的正常开展。甚至有的领导干部遇事喜欢独断专行,不愿听取别人的正确意见,如果缺乏群体共谋作为基础,那么,轻者会有"智者千虑必有一失"之弊,重者将会导致主观武断、矛盾四起的局面。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

先发制人、争取主动、克敌制胜,秦王李世民登上皇位,给我们留下了深刻的启示。在某种特定的情况下,我们也可以借鉴这种方法,做好我们的领导工作。首先,应该知己知彼,方能百战不殆,抓住时机,先发制人,应该认清当时当地特定的形势,审时度势,方能采取相应的策略,完成实际工作后,取得显著的成绩。三国时期,诸葛亮在马谡失街亭后,司马懿大兵压境,而蜀军城内兵将甚少的情况下,利用司马懿生性多疑、谨慎的心理,从容地于城头上弹琴,使敌军退去,演出了一出"空城计",蜀军甚少,而敌军压境,孔明在这样被动的情况下,能够知己知彼,成功演出了这场戏,成功主要在于他对司马懿的性格特点有了比较透彻的了解,这也说明孔明既对自己的处境看得准确,而且又对敌方各方面的情况明察秋毫,在此基础上,果断地做出相应的决策,使敌军退去。秦王李世民也能够审时度势,及时发现当时的情况,面对你死我活的斗

争,如果不采取积极主动、先发制人的策略,后果难以想像,因此他不得不先下手为强,虽然是亲兄弟,也是在迫不得已的情况下进行的自相残杀。其次,秦王能够认真听取下属的正确意见,采取果断措施杀死太子和齐王,这也是秦王的英明之举,否则,就不会有历史上有名的"贞观之治"之局面。我们的领导干部,在实际工作中,无论做什么工作,必须从实际出发,具体问题要具体分析,分清在何时何地应该干什么,不应该干什么,尤其在经济工作中,如何充分发挥本地的资源优势,选准项目,抓准机遇,采取相应措施,付诸实施,来发展当地经济,提高人民的生活水平。

(四)学习案例应该防止的偏差

先发制人,克敌制胜,不失为一种策略,从古到今,无论军事战争中,还是政治斗争之中,大都采取过这种策略,取得了胜利。在面临你死我活的斗争中,可以利用这种方法,打败敌人,争取最大的胜利。那么对待人民内部矛盾时,解决同志之间矛盾时,防止出现置人于死地的现象发生,不应该采取先发制人方法,应该通过批评和自我批评方法,避免矛盾扩大化,要时刻把握尺度,有分寸地正确处理内部矛盾。在处理敌我矛盾时,不应该缩头缩脑,应该积极主动,善于正确判断形势,做到知己知彼,采取相应策略,方能取得胜利。

用权要有胆略

——田穰苴恩威并施树权威

齐国自从失去霸主地位以后，国势逐渐衰落，到齐景公的时候，晋国和燕国经常侵犯齐国的边界。齐景公即位没过几年，齐国的东阿城和黄河以南的一大片土地，都被他们侵占了，齐景公很忧虑。晏婴知道田穰苴精兵法，是个文武全才，就向齐景公做了推荐，建议齐景公重用他，齐景公嫌田穰苴出身低微，怕他干不了大事，还在犹豫不决。没想到，晋国听说齐国"三杰"都死了，便联络了燕国，又一次侵犯齐国，形势十分危急，齐景公只得急忙召见田穰苴，拜他为大将，让他率领五百辆兵车去对敌。田穰苴心想，自己出身低微，一下子当了大将，将士们未必服气，万一打起仗来不听指挥误了国家大事怎么办？便对齐景公说："蒙主公提拔，让我做了大将，统帅全国军队，我十分感激。不过，希望您能派一个您最信任而地位又尊贵的大臣来做监军。"齐景公同意了，便任命自己最宠信的大夫庄贾为监军。

田穰苴和庄贾见了面，商量了一下出师的大事，分手的时候和庄贾约定："明天大军集合，请监军务必于明天中午准时到达军营。"庄贾一面点头答应，一面拱手告别。

庄贾是齐景公的宠臣，地位显赫，平日仗着国君的权势，

骄横惯了，因此就不把田穰苴放在眼里。第二天上午，庄贾的亲戚朋友、朝庭官员都去给他送行。他在府里大摆宴席，和送行的人们开怀畅饮。庄贾喝得醉醺醺的，把中午到军营的约定忘得干干净净。等到酒席散了，太阳已经快落山了，庄贾才晃晃悠悠地坐着车到军营去。

田穰苴早已经把军队整顿好，只等监军庄贾到来。可是正午时间已过，庄贾还是没有来。直到天快黑了的时候，庄贾才到军营。田穰苴问他："监军怎么这时候才来？"庄贾根本没有把这当回事，笑嘻嘻地说："朋友们来送行，大家热闹了一场，多喝了几口酒，来晚了一步。好，现在咱们就出发吧。"田穰苴严肃地说："您知道吗，一个做将军的，从接到出征的命令那一刻起，他就应该抛开家室，一心为国，执行纪律，要不讲私情，冲锋陷阵，要不顾个人安危。如今大敌当前，百姓惊慌失措，国君寝食不安，国家安危全担在我们肩上，您怎么能大摆宴席，让人送行，以至耽误了时间呢？"庄贾见田穰苴十分认真，心里很不高兴，正想要发作，只听田穰苴喊道："军法官在那里？"军法官赶快走来。田穰苴问："过时不到，按军法该当何罪？"军法官说："当斩"！庄贾一听"斩"字，吓了一跳，赶紧叫手下人跑去向齐景公求救。可是，还没等求救的人回来，田穰苴已经下令把庄贾斩了。三军将士大为震动。

齐景公听说田穰苴要处死庄贾，急忙派使者去赦免庄贾，使者认为自己是奉了国君的命令，就驾着车飞也似的冲进军营，高喊："刀下留人，国君免了庄贾监军！"田穰苴喝住了使者，说："将在军，君令有所不受。"随后又问军法官："对闯进军

营的人,应当怎样处治?"军法官说:"当斩!"使者听到"斩"字,顿时面无人色,哆哆嗦嗦地求饶。田穰苴说:"国君派来的使者是不能杀的;但是军法如山,不能不执行。"说着下令斩了使者的随从,砍了使者所乘车厢外的立木,杀了左边驾车的那匹马,以代替使者受刑。随后,把这件事通告三军,并且让使者回报齐景公。处理完毕,田穰苴便命令全体将士,随时准备出发。

齐军离出发还有几天时间,田穰苴到各个军营去巡礼,每到埋锅做饭的时候,他到火房检查士兵的饭食做得好不好,晚上到了各个营帐查看士兵们睡得安稳不安稳。他给有病的士兵端汤敷药,亲自看护,进行抚慰。他把身体衰弱的士兵挑出来叫他们离营休息。作为统帅,田穰苴所得到的粮食和物资比一个士兵多得多,他把自己的一份统统交了出来,还动员其他将军也交了出来,然后和士兵平分。这样过了三天,田穰苴下令,全军立刻开赴前线,打败敌军,收复失地!全军将士看到田穰苴执法如山,不畏权贵,又这样爱护士卒,和大家同甘共苦,都深深受到感动。齐军上下一条心,争着要杀敌立功,誓死报国,连那些生病的士兵也都请求上前线打仗。

齐军的这些情况很快传了出去,晋燕两国军队的统帅听说,不敢和齐军交锋,都急忙撤了兵。齐军奋勇追击,没有多久,便把几年来失去的土地,全部收复了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

田穰苴的故事千百年来一直为人们所传诵。田穰苴高明之处在于,他敢于对齐王最宠幸的大夫庄贾开刀,表现了他不畏权贵、军令如山的大将气概。他这样执法如山,既树立了自己的权威,又震动了三军,振奋了士气,可谓一举两得。

然而,田穰苴的高明还不止于此,他知道治军要恩威并施的道理,所以,在执法如山的同时,他还爱护士卒,与士卒同甘共苦,从而使将士们深受感动,很快赢得了人心。

田穰苴是一个出身低微的人,在那个讲究门第、资格的年代,像田穰苴这样的人要做大将军统领全军,不采取些特殊手段来树立自己的权威是不行的。只有非常之人,才能建非常之功。田穰苴能够有如此惊世骇俗之举,这是他的过人之处,也是他得以成功的全部奥秘所在。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不敢碰硬,谄上压下,是一些领导者失去权威的主要原因之一。特别是一些新上任的领导者,往往在遇到一些违法乱纪或工作松懈等不

良现象时表现得比较软弱,他们或者畏惧某些人的权势,或者碍于某些人的情面,或者害怕某些人的胡搅蛮缠,于是,在是非面前和原则问题上表现出了极大的动摇性,有的人甚至干脆表现为圆滑世故。显然,在群众的心目中,这些人是没有多少权威可言的。

其实,在大多数情况下,被领导者的态度和行为取决于领导者怎样引导。如果领导者态度坚决,敢于碰硬,那么,一些想胡作非为的人就会大大收敛,而普通群众则会因此而受到鼓舞,这个地区、部门或单位的正气就会上升。对新任领导者来说,敢不敢、善不善碰硬是对其领导权力与权威的重大考验。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

敢不敢用权是领导者成败的关键因素之一。田穰苴的高明之处在于他敢于对权贵用权,敢于违抗齐景公的命令,敢于"将在军,君命有所不受"。正是靠了这种果敢用权,在全军树立了执法如山的形象,所以才能够使三军将士大为震动。领导者要敢于用权,该出手时就出手,而且一旦出手,就决不手软。这是领导者用权的第一要领,不论是哪一个层次的领导者都应当对此心领神会。

领导者用权不仅有个敢不敢的问题,还有一个善不善于的问题。田穰苴不仅是敢于用权的典型,而且还是善于用权的典范。他能够在特定的情境下,抓住人们的心理果断地行使自己的职权。他深知庄贾的身份和地位在全军、全国的影响是很大的,杀了他必然会对全军上下产生巨大的震动,这是

杀猴给鸡看，同时也是给齐景公和其他大臣们看。他更深知，大敌当前，自己肩上所担负的重担是多么沉重，而齐王和满朝文武对自己又是寄予多么大的厚望，所以，此时为了能够统好兵打胜仗，齐王决不会因为他严格执法而加罪于他。他也深知慈不掌兵的道理，开杀戒以壮军行，正是大将之本色。田穰苴用权用得恰逢其时，恰到好处。

田穰苴决不是个喜欢专权、飞扬跋扈的将军，恰恰相反，他是一位仁将。他深晓文武之道一张一弛的道理。对士卒既施威，更加恩。爱兵如子，与士卒同甘共苦，使他最终切切实实地获得了人心，这是他能够取得胜利的根本保证。田穰苴之用权艺术可谓绝矣！

(四)学习案例应该防止的偏差

田穰苴的用权艺术确实有独到之处，值得后人好好学习。但领导者行使权力的艺术说到底是一种权变艺术。田穰苴果断用权，敢于向权贵开刀是建立在他的独见之明基础上的，是特定的环境条件促使他有如此的作为。同样是行使职权，以同样的坚决果敢而著称于世的商鞅，就没有田穰苴这样的好运气。为了推行变法，商鞅甚至想拿太子开刀，但因为太子是国君的接班人，是不能施刑的，结果便拿太子的老师当替罪羊。当时商鞅很得秦孝公的宠信，太子也拿他无可奈何。但秦孝公死后，太子刚即位，就把商鞅抓起来，车裂于咸阳街头。

尼克松说得好，侈谈坚持原则，指责妥协的空谈家实际上是要领导人引颈自刎。领导者用权的真正问题在于能够把握住什么时候应当坚持原则，什么时候做出适当的妥协。

权力无为妙用

——楚庄王假借声色为哪般

春秋战国时期,楚庄王继父亲之后登上王位,继位不久便公告:"谏诤我的人处死罪。"庄王不理朝政,终日沉溺于声色之中。没有谁敢冒死诤言。

有一个臣子叫伍举看不过去想谏诤,但因那则公告而不敢直言,就用了一个谜代替谏言。他说:山上有一只鸟,三年不飞也不鸣,究竟是什么鸟呢?

庄王漫不经心地随便回答说:"三年不飞也不鸣,不飞则已,一飞冲上天,不啼鸣则已,一鸣惊天下。"

庄王叫伍举退下。又经过数个月,庄王不仅没有收敛,反而更加变本加厉。臣下为了讨好庄王,纷纷想出各种新鲜玩意儿,提供给庄王,并陪伴着他一起玩乐。

但并非所有臣下都如此。有少数刚直清廉之臣不参与庄王的游荡,更不提供新玩意供庄王玩乐,他们只是本本分分地做自己应做的事。

在庄王一发不可收拾,仍然日夜沉溺于声色之中,大夫苏从为国家社稷着想,实在是看不过去了,就晋见庄王,当面诤言。

庄王说:"你忘记了我的公告吗?"

苏从说:“不,没有忘记。但大王如不重新做人的话,我宁愿一死。”

“说得好!”庄王说。

于是庄王立即戒除淫乱,重用苏从与伍举、让他们以及没有与大王一起游乐的刚毅廉直的臣子们一起管理国家事务,以前一直与大王游乐讨好的人全部被驱逐。

不久之后,庄王跻身春秋五霸之一。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

把权力束之高阁,任由下属各行其事,随意时势自然发展,这是一种权力无为。一般来说,这是一种失职的表现。所以,在常人看来,新官上任三把火,有权就要用,而且必须是立杆见影,权到成功。但楚庄王却另有绝招。作为新君,他上任以后不是立即着手整顿朝纲,而是反其道而行之,这真让人捉摸不透。但他这样做的结果却让楚国的许多问题得到了充分的暴露,对楚国的官员也是个深入的了解。这样的权力无为,为自己后来的大有作为奠定了坚实的基础。这多少有点阴谋术的味道,但仔细想来却似乎又有许多值得玩味的地方。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

"新官上任三把火",这似乎已经成为一种惯例。如果一个领导者上任以后迟迟没有"放火",就会遭来许多人的非议。因为,这个时候正是人们期望领导者作出举动的时候。正因如此,大多数人在走马上任的时候,总要来一番"放火"的表演。有的人确实让"火"烧起来了,但能不能取得预期的效果,会不会引火烧身等等都是一个未知数。因为,他们"放火"的时候,并不完全清楚"放火"的依据及其目标。事实往往这样,新任领导走马上任后往往首先要显示自己的能力和权力,殊不知,这样一来不知有多少假象和奸猾之徒会把他团团包围起来,使之在不知不觉中陷入困境。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

聪明的领导者不急着表现自己,更不会拿着权杖到处挥舞。他会适当地退到幕后或者边缘,冷静观察,或者潜下心来进行深入的调查研究,以便真正搞清楚本地区、本部门、本单位人和事的基本状况,然后对症下药,开展工作。有的时候,某事物刚刚萌芽,一时还看不出其实质和发展趋势,在这个时候,最好是像楚庄王那样,假装糊涂,静观待变。

(四)学习案例应该防止的偏差

"权力无为"不应是真"无为","无为"的目的是为了有为。楚庄王把握住了这一点,所以他是"不飞则已,一飞冲上天,不啼鸣则已,一鸣惊天下。"但他那种荒唐而可卑的阴谋术是不值得人们效法的。

权坛防奸(一)

卖命效忠向上爬

——全斗焕玩弄权术当上总统

全斗焕曾任韩国陆军保安司令兼"中央情报部"代理部长,韩国总统等职。他出身微寒,少年和青年时期的贫穷和苦难,以及婚后的辛酸生活,对全斗焕产生了深刻影响。一方面使全斗焕对民间之疾苦和需求有了了解和认识,另一方面也使他产生强烈的向上爬的思想,充满了权欲和野心。后来他正是靠卖命效忠朴正熙才得以飞黄腾达。

1955 年 9 月,全斗焕从陆军军官学校毕业后当上了少尉排长。1961 年全斗焕作为空降部营长参与了朴正熙"五·一六"军事政变,并紧跟朴正熙,成为亲信。全斗焕在朴正熙当上总统一个多月中实行的逮捕、监禁、屠杀 13 万人的血腥镇压中,非常卖力,争功邀宠。于是朴正熙把他提升为少校,全斗焕感激涕零,称朴正熙为"父亲"。越南战争期间,全斗焕以"杀人不眨眼"著称,升为少将。朴正熙统治时期,全斗焕全力为其统治效劳,积极参与镇压反朴正熙势力。1979 年,全斗

焕被任命为陆军保安司令。1979 年 10 月 26 日,朴正熙毙命,全斗焕发誓报仇。12 月 12 日,全斗焕出动 5 万军队发动军事政变将当时的 40 多名高级军官逮捕,清除异己,安排亲信,掌握了军队实权。1980 年初,韩国爆发了大规模的学生、群众运动。5 月 17 日,全斗焕指示当局悍然宣传《非常戒严令》,停止一切政治活动;关闭所有大专院校,禁止集会和游行示威,实行新闻检查,对于违反者不需要任何令状进行逮捕和查处。随后,用极其惨酷的手段镇压了波及韩国全境的大规模学生运动。同时,全斗焕利用其掌握军队大权之机,为夺取国家的最高权力也进行了一系列筹划和准备。

一是设立机构,掌握实权。全斗焕当局在动用武装部队血腥镇压人民的正义斗争之后,于 1980 年 5 月 31 日炮制了一个由全斗焕控制的"国家安全对策委员会"。全斗焕可以超越总统,掌握内政外交等方面的大权,可以直接向全国发布各项命令。

二是除掉政敌,扫清障碍。全斗焕在发布《全国戒严令》后实行大搜捕。共和党总裁金钟泌以"贪污不义之财"被捕,财产上交,辞退公职,沦为庶民。统一民主党总裁金泳三一直被软禁,后被迫辞去总裁职务,并退出该党,宣布从政界引退。民主人士金大中以"颠覆政府罪"被捕入狱,并被判刑。至此,曾宣布竞选总统的"三金"均从政界消失,全斗焕无敌手,一枝独秀。

三是全面清洗,净化组织。由全斗焕亲自指挥的"社会净化运动"自 1980 年 6 月初开始后在短短的两个月中就无孔不

入地扩大到全国各地及市民百姓中,“净化运动”名为“扫除不正之风”、“建立廉洁政府”,实为彻底清除各种不稳定因素。运动的重点是政界和新闻界。共和党、新民党著名国会议员30余名和前任部长以“贪污腐败”、“扰乱社会秩序”、“煽动学生闹事”等罪名被拘留审查或被清除。政府各部有9000多名公职人员被革职。新闻界封闭了172种报刊,大批记者被开除,社会上还逮捕了近20000名“不良分子”。

四是操纵修改宪法,做法律准备。全斗焕反对制订民主宪法,实行“总统直选制”,保留朴正熙时期“维新宪法”的核心内容,为其建立独裁统治,提供法律依据。

五是怀柔安抚,笼络人心。全斗焕手握大权后,也采取了一些使人受益的措施;甚至还在雨季亲自视察灾区,慰问灾民。1980年8月31日,全斗焕对全国发表电视讲话,保证“韩国进入一个新时代”,“成为一个民主福利国家”。

六是加强宣传,做舆论准备。全斗焕在加强新闻检查的同时,又通过报纸、广播、电视等加强了对全斗焕的宣传,声称“韩国在特殊的时代需要特殊的领袖”。这一领袖必须是“决断、果敢、热爱国家的”,而全斗焕“具备了这些条件”。广播还引用一些外国报刊的文章称全斗焕实行的政策都是“正确的”。

1980年8月27日,第七次统一主体国民会议在汉城举行了总统选举,全斗焕作为惟一的候选人,轻而易举而名正言顺地当选为韩国第十一届总统。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在争夺权力的斗争中,为了掌握国家的最高权力而不择手段,最终当上了总统,这是对全斗焕的真实写照。但对全斗焕的所作所为却应持否定的态度。因为全斗焕由平民到总统的升迁不是靠正当手段,而是靠攀附前任总统朴正熙,成为亲信,得到升迁提拔的。他有了一定权力之后又采取了令人发指的残酷手段而爬上总统位置的。青少年时期饱受苦难的全斗焕,一方面了解到了民间的疾苦。另一方面又产生了强烈向上爬的权欲和野心。全斗焕 1955 年 9 月从陆军军官学校毕业后当上了排长,1961 年当了营长,并成为总统朴正熙的亲信,以后就平步青云,由少校晋升为少将。1979 年,他就被任命为陆军保安司令。1980 年 8 月 27 日当选为韩国第十一届总统。他是如何由平民当上总统的呢?他攀附总统朴正熙成为亲信,这是关键的一步,以后往上爬就是靠他的狠毒心肠和精明能干所采取的各种各样的手段。他利用其掌握军队大权的机会,为夺取国家的最高权力也进行了一系列筹划和准备。一是设立机构,

掌握实权。二是除掉政敌,扫清障碍。三是全面清洗,净化组织。四是操纵修改宪法,做法律准备。五是怀柔安抚,笼络人心。六是加强宣传,做舆论准备。从以上采取的手段可以看出,全斗焕为了当上总统是不惜使用各种各样手段的。既有血腥的政变和镇压,通过政变,将当时的40多名高级军官逮捕,又镇压了反对朴正熙势力和波及韩国全境的大规模学生运动。又有"温柔"的笼络和安抚;全斗焕手握大权后,也采取了一些使人受益的措施,甚至还在雨季亲自视察灾区,慰问灾民。他既重视枪杆子,掌握兵权,当了保安司令。又重视笔杆子,掌握舆论工具,加强宣传。尤其是对自己政绩的宣传更是到了无以复加的地步。由于他不择手段,用杀人不眨眼的政绩、无数人的生命,使他平步青云,当上了总统,如愿以偿了。这个案例对于全斗焕个人向上爬虽然是成功的。但却是反面典型,应该加以批判和鞭挞。靠自己的能力水平为国为民掌好权、用好权,无疑对社会是有益处的。但靠不正当手段,靠血流成河的残酷手段,为自己铺平向上爬的道路是不足取的。这一案例从反面说明,权力的重要。权力如果落在好人手里,一定能为官一任,造福一方,可要是落在坏人手里,人民就要遭殃,全斗焕虽然运用了安抚政策,但也是虚伪的,是为了笼络人心。他的丑恶行径,韩国上下是一清二楚的。虽然得意于今日,但不能久远,尤其是他的发迹史,更要由后人评说,他给人们在历史上留下了骂名,成为反面人物,就是他应有的下场。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

领导工作中有的领导者为了往上爬也是不择手段,比起全斗焕来只是稍逊一筹罢了。有的领导者为了自己的升迁,找靠山,攀附上级实权人物,请客送礼,丑态百出,比全斗焕还可耻,一些领导者既没有能力水平,又没有好的道德品质,只靠送礼,献殷勤,投其所好,甚至不顾人格尊严。目的就是为了自己得到提拔重用。有的跑官要官,排斥打击异己,打击竞争对手,诬陷、攻击出类拔萃的优秀人才。笼络人心,对同级和下属花钱收买,拉拉扯扯,游说不止,目的是为了捞选票。中国是个官本位严重的国家。领导干部职数是有限的,可要当领导干部的人数是无限的。这样就形成了千军万马要过独木桥的现实。中国是封建统治两千多年的国家,上尊下卑已成为定式。谁当上了上级领导,说明谁有能力,谁有地位,谁就值得尊敬,所以要想出人头地,必须"当官"。当不上官的人就认为你不行,没有能力没有水平。甚至搞专业的专家教授在人们眼里不如一个科长。因科长有权能够捞钱。有的人当领导干部的动机不纯,只是为了个人捞到好处,吃喝玩乐,过奢侈糜烂的生活。他们坐着黄冠,喝着蓝带,怀里搂着第二代已成为时髦。从中可以看出这些人的世界观、人生观已被扭曲,是很卑劣的行为。这些人是我们党的蛀虫,应该对他们严惩不贷,这种倾向应引起党和国家的高度重视。

(三)通过案例应吸取的经验教训

一个有作为的领导者应该有安邦治国平天下的宏愿。应该在平凡的领导工作中以一流的工作成绩赢得上级的信任和下属的拥戴。如果领导艺术、领导水平高,加之政绩显著,得

到提拔重用以至升迁到很高的领导职务也是应该的，是很正常的，是应该提倡的和值得称赞的。也是很光荣的，是无可非议的。因为是靠正当途径，符合干部政策。反之，像本案例中的全斗焕那样，就是不足取的，而且是应该批判的，他为了自己往上爬，为了自己飞黄腾达夺取最高权力，而攀附总统朴正熙，并成为亲信，靠效忠总统朴正熙得以升迁，有了一定权力又采取了各种各样的手段向上爬。既有对群众、学生的血腥镇压，又有铲除异己的政变。既有除掉政敌的残酷卑劣，又有净化组织狠毒无情。既有怀柔安抚、笼络人心的虚伪面孔，又有为自己树碑立传的宣传。这些手段都是为了保证最高领导层和公众对他的绝对服从。这种靠不仁不义、杀戮强权、用千万人的鲜血铺平的升官道路而爬上总统位置，夺取了国家的最高权力的行径是很不正常的。因为是用不正当的手段、不正当的途径获得权力的，是很可耻的。是应该受到唾弃的，是很卑劣的行径，是反面教材，是广大领导干部应该从中记取教训的。

(四)学习案例应该防止的偏差

为了向上爬，搞人身依附，攀附上级实权人物，成为亲信，并采取各种卑劣手段夺取权力不可取。但也要注意防止出现一些干部对晋升职务积极性不高，消极等待以至怨气冲天，不能用显著的政绩，卓越的高超的领导艺术、领导水平，去积极争取，而是怨领导和上级组织不重用他。还有很多干部在上级领导岗位缺少空位时，没有勇气自荐也是一个偏差。如果能站在党和人民的立场上，想为社会做出更大的贡献，想担任

一定的职务造福一方，完全可以自荐。目前自荐还没有形成风气，自荐者往往遭到非议。这要随着干部人事制度改革的深入逐步解决。

口比蜜甜　心比墨黑

——秦桧玩弄的"捧杀"术

南宋年间,秦桧出任右相,吕颐浩担任左相。然而秦桧与吕颐浩关系并不好,不愿与其共事,一直想寻找机会把吕颐浩赶走,好达到自己独揽大权的目的。

一天,有个叫桑仲的将领上奏书,声称如果朝廷派兵支援,他愿意率领自己的部队去收复被金兵占领的开封。吕颐浩一向是主战派,看了奏折后非常高兴,几次向宋高宗建议举兵伐金。秦桧本是主和派,一贯反对与金军作战,这次却一反常态,竭力主战。原来他看出这是一个把吕颐浩排挤出京师的好机会,便对高宗说:"春秋时,文种带兵抵御外敌,范蠡执政治理国家。他们一文一武,辅佐越王勾践灭掉了吴国,雪了国耻。现在我们也面临内忧外患的情况,两位宰相也应当一人主军,另一人理政,这样大宋才能复兴强盛。"宋高宗听后,觉得言之有理。他考虑到吕颐浩熟悉军事,而秦桧不会带兵,于是就派吕颐浩到镇汇统帅部队与金军作战,让秦桧留在朝中处理日常事务,秦桧终于如愿以偿了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

官场上的争斗有"诛杀"和"捧杀"两种不同的形式。本案例秦桧"捧杀"了吕颐浩。他这样做的目的就是为了独揽大权。这案例充分说明了掌权、用权的重要。在本案例中,当将领桑仲上奏书,声称如果朝廷派兵支援,他愿意率领自己的部队去收复被金兵占领的开封。吕颐浩一向是主战派,是抗金爱国的好宰相,看了奏折后非常高兴,几次向宋高宗建议举兵伐金。秦桧本是主和派,一贯反对与金军作战,和金国想和好。这次却一反常态,竭力主战。原来他看出这是一个把吕颐浩排挤出京师的好机会,便用春秋时的文种和范蠡一文一武辅佐勾践灭掉吴国的事例说服了宋高宗。最后到底将吕颐浩排挤出京师,如愿以偿了。这里可以看出秦桧为了独揽大权,通过吹捧吕颐浩懂军事的办法,靠皇帝宋高宗的权力将吕颐浩从朝廷中排挤出去了。真是口说甜言蜜语,心怀杀机不露声色。既排斥了异己,独揽了大权,又使吕颐浩率军出征时心情舒畅,得意洋洋,还不伤和气。就是吕颐浩战死沙场也没有意识到秦桧是在排挤他。

通过案例分析，可以看出秦桧为了独揽大权真是机关算尽，耍尽了手段。表面上温文尔雅，实际上却残酷无情。从这里可以看出秦桧是个虚伪、阴险、狡猾、奸诈、残忍、毒辣的阴谋家、野心家。是玩弄权术的高手和老手。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现实领导工作中也有少数领导干部为了独揽大权，口头上甜言蜜语，心里头却心怀杀机，通过捧杀的办法将有主见有能力，勇于坚持正确意见，责任心、事业心强的而又很正直的优秀领导干部排挤出去。什么下基层锻炼了，什么写材料的能力强了，什么应该提拔重用了，等等借口都给用上了。通过向上级举荐和组织部门来考察干部之机将所谓的“异己”排挤出领导班子。这样的领导者不是从事业出发，不是从领导班子的优化组合出发，不是从党的利益出发，不坚持原则、立场，而是从个人的权力出发。谁服从我，谁老实听话，谁不能检举他的恶行，谁不监督他的贪赃枉法、以权谋私的丑行，就保留谁在领导班子中。对下属的提拔也是如此，目的就是一个人说了算，什么民主管理，什么集体领导，统统抛到一边。这种错误倾向很恶劣，必须引起各级党政领导的高度重视。

(三)通过案例应吸取的经验教训

一个优秀的领导者应该以事业为重，坚持正确的原则和立场，应该坚持集体领导的原则，应该有民主作风。不要为了独揽大权，明争暗斗。在班子中要善于团结和自己意见不同的同志一道工作。不要排挤所谓的“异己”，不要搞“捧杀”那一套。不要独揽大权，而应该将权力分解给班子成员。并对

权力加以限制和制约。班子成员应坚持集体领导和个人分工负责相结合的原则，还要坚持分工不分家团结协作的原则。把领导工作做好，还要完善监督机制。做到组织监督、舆论监督、群众监督相结合。使排挤"异己"不团结同志的领导干部受到监督，行为得到收敛。决不能口说的甜言蜜语，称兄道弟，拉拉扯扯，可背后却心怀杀机，貌合神离，闹不团结，并采取极其卑鄙的手段。不是面对面地攻击争斗，就是甜言蜜语的"捧杀"，不是当面表扬称赞笼络人心造成假象，就是背后诬陷中伤将"异己"置之死地而后快。这样的做法是极其阴险狡猾和毒辣的。尤其是后者。俗话说："明枪好躲，暗箭难防。"有些领导者由于权欲作怪，再加之封建主义思想和资产阶级思想对其毒害很深，最善于搞"捧杀"那一套。当面吹捧，实则排挤。这些错误行为应该给予否定和批判，应该从中记取教训。这些错误行为也是和我们党的宗旨、性质、奋斗目标，干部方针政策格格不入的。是应该动员全党来解决的问题。一个党的领导干部不是封建社会的官吏，不应像封建官吏那样为了独揽大权，耍两面派手法，不应该抓住权力，而应该下放权力，不应该以权谋私，把权力当做换取金钱的砝码，而应该把权力看作是党和人民赋予自己为人民服务的工具。要正确地对待权力，过好权力关，不争权，不排挤"异己"，真正为人民掌好权、用好权，要坚决杜绝排挤"异己"搞"捧杀"那一套封建官吏惯用的现象。用实际行动建设好我们党的民主政治，推进社会主义建设向前发展。

(四)学习案例应该防止的偏差

领导干部要讲大局，讲团结，不应搞“捧杀”那一套。但也要防止出现领导班子不讲原则、不讲党性、不讲立场的一团和气的团结的现象。班子成员之间团结协助，谁也不整谁，谁也不“捧杀”谁，固然是好的，应该提倡。可是有些领导班子却不坚持原则，不坚持立场，一团和气的团结，那样的领导班子一定是个不敢管事，也管不了事的软班子，是不会有战斗力的。所以，要对领导干部经常进行马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的教育，进行党的方针政策教育，进行革命传统和爱国主义教育，增强他们的组织观念和搞好他们的党性修养党性锻炼，使他们讲原则、讲党性、讲立场，激励他们做好组织交给的领导工作，保证我们的伟大事业向正确的方向前进。

两面三刀　谋权扩军

——阎锡山建立"独立王国"、"当土皇帝"秘诀

阎锡山曾是国民党陆军上将。辛亥革命后，他为了个人利益，左右逢迎，两面三刀，看风使舵，倚强凌弱，总揽山西军政大权，实行封建割据，把山西变成了自己的"独立王国"，统治达38年之久，成为山西的"土皇帝"。

1911年10月，辛亥革命爆发，太原革命人士积极准备响应。25日，阎锡山参加了山西巡抚召集的会议，决定将分驻各地的巡防队调集太原，镇慑省城，并把有革命倾向的黄国良所统八十五标调离太原。阎时任八十六标标统，会后他立即与黄等密商，确定八十五标不离开太原，领到子弹后即发动起义。29日，该标起义，攻打抚署。阎锡山认为时机已到，便玩弄两面手法，一面给八十六标下令，称"八十五标兵变"，调动一部分兵办协助清军保护抚署；另一方面密令余部将守卫抚署抗拒起义部队的巡防马队营伺机击溃。部署完毕后，他即躲藏在树林里，派人四下观察打探情况，随时向他报告，以便看风使舵，从中操纵。成则居功，败则委过。当起义军占领巡抚衙门时，胜局已定，便公开率部参加起义，并被推选为山西大都督。

袁世凯窃取民国大总统职位后，对翻手为云、覆手为雨的

阎锡山未敢轻信。1931 年春，他派心腹金永山为山西巡按使，以分阎之权力。金到任后，恃有袁为后台，不仅管民政，还扩充武装，势力很快与阎相当，并事事专行。阎知机而让，改变策略，对于军事一概不问，都委第十二混成旅旅长黄氏处理。如此日久，太原城中只知有黄不知有阎。他故意让人说他无能，深自韬晦。金永山秉承袁氏旨意，在山西铲除同盟会势力。阎暗自高兴，认为这实际上为他排除异己，日后独统山西扫除障碍。他虽然看到形势于己有利，却装聋卖傻，袖手旁观，使金也觉得阎容易对付，不足为虑。袁死后，阎认为再无畏惧之人，不再伪装庸碌懦弱，便不择手段，独揽山西军政大权，先后巧立名目迫使黄国良等交出兵权，铲除异己，委任亲信充任旅长以上的各级军官。收回军权后，他又策划夺取行政权，兼任了山西省省长。

1926 年，直奉联合发起反对冯玉祥的战争，即所谓“讨赤”之役。阎锡山又圆滑应付，借机扩张声势。役前，吴佩孚的势力又侵入河南，拟北进向冯部攻击。但国民军第二军郑思成部驻守顺德，扼京汉铁路之要冲，吴密请阎出兵驻郑。阎锡山则采取两面应付之策，一面拉拢冯，对其继续表示友好态度，取得谅解；一面诡称郑部欲图山西，出兵攻占顺德，将郑部驱走，吴军顺利打通了京汉路，进而占据了湖北、河南、河北等地，役初，阎锡山仍是两面讨好，当国民军退出北京后，还给一些方便，允许其眷属由山西过境，但实际上又与吴佩孚勾结，隔断了国民军河南与直隶间的联系，使冯军处于直、奉、晋军三方军阀联合包围之中，经过三个多月激战，冯军被击败，退

守西北地区。阎乘机将封建统治地盘由山西扩大到绥远,并收编了冯军韩复榘、石友三等部。一俟战事稍息,阎锡山便着手进行山西第二次扩军,军队亦更名为晋绥军。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

翻手为云,覆手为雨,是阎锡山建立"独立王国"、"当土皇帝"的秘诀。那么他是如何翻手为云,覆手为雨的呢?阎锡山曾是国民党陆军上将。辛亥革命后,他为了个人利益,左右逢迎,两面三刀,看风使舵,倚强凌弱,总揽山西军政大权,实行封建割据,把山西变成了自己的"独立王国",统治达38年之久,成为山西的"土皇帝"。阎锡山煞费苦心,诡计多端,阴一套,阳一套,在权力争夺中击败无数对手,掌握山西军政大权,对于他自己站在军阀的立场上他是成功的。但他的两面三刀做法是不足取的,是应该给予彻底批判的。阎锡山由一个小小的标统一跃升为山西省省长,可谓平步青云,他靠的就是两面三刀的手段。当八十五标起义时,他一方面调动部分兵力协助清军保护抚署,抗击起义军;另一方面密令余部将守卫抚署抗拒起义部队的巡防马队营伺机击溃,并躲在树林里看

见使舵，当起义军占领巡抚衙门时，胜局已定，便公开率部参加起义，并被推选为山西大都督，窃取了起义的胜利果实。当1926年，直奉联合发起反对冯玉祥的战争，即所谓"讨赤"之役。阎锡山又圆滑应付，还是要两面三刀的手段，借机扩张了势力，将统治地盘由山西扩大到绥远，并收编了冯玉祥军队韩复榘、石友三等部，并且进行山西第二次扩军，军队亦更名晋绥军，他就是靠变化无常，翻手为云，覆手为雨，阴险毒辣，老谋深算，诡计多端，深自韬晦而夺取山西最高权力的。从分析中可以看出统治者为了维护自己的统治是坏事做绝，不择手段的。为了权力到手是什么事都干的。我们了解阎锡山的计谋，对于识破他的阴险、狡猾、两面派的嘴脸是有好处的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现实领导工作中，也有一些领导者为了自己谋取私利，大耍两面三刀的手段。他们对待上级领导是两套办法，一是当着领导的面说好话，投其所好，溜须拍马。另一方面留心上级领导的错误，写上告信控告领导，不把领导整垮不罢休。搞当面是人、背后是鬼那一套。在个人的领导工作中，也是在台上是马列主义这一套，跟党中央保持一致，欺骗领导和群众，骗取荣誉信任，保住自己的地位。背后却搞以权谋私那一套，任人为亲、任人为钱那一套，真是恶劣以极。这些共产党的领导干部也搞军阀那一套把戏，是我们党决不能容许的，必须认识到它的危害。各级党组织对党员干部尤其是领导干部要加强教育，提高他们的素质，避免这种错误倾向漫延。

(三)通过案例应吸取的经验教训

一个优秀的领导者应该做到言行一致,表里如一,立场坚定,旗帜鲜明。为人处事应该光明磊落。在获取权力问题上应该靠才能水平做出显著政绩和高超的领导水平和领导艺术。不应该靠两面三刀这一套,当面一套,背后又一套,当你一套,当他又一套。当面是人,背后是鬼,不能翻手为云、覆手为雨,不能阳奉阴违。这些都是错误的,是不足取的,是应该从中记取教训的。两面三刀的手段是剥削阶级的官吏善用的一种卑鄙手段,是资产阶级世界观、人生观的反映,是和共产党的宗旨、性质和实事求是的思想路线相对抗的。是应该很好批判的。

现实领导工作中领导者应该坚持正确的立场,做到立场坚定,毫不动摇,坚持真理,修正错误。不能看风使舵,像墙头草似的,东风硬随东风,西风硬随西风。这样没有原则立场是封建官吏的处事哲学,在新形势下党的领导干部要杜绝这些现象的发生。领导干部之间要同志式的平等相处,互相尊敬,不能仗势欺人,欺软怕硬。

(四)学习案例应该防止的偏差

一个领导者诡计多端、两面三刀固不可取,但有一定的领导水平、领导艺术、工作能力是应该的。一定要防止出现一些领导者在领导工作中,遇事拿不出办法解决的偏差。诡计多端不好,但光有革命热情,没有科学头脑,庸碌懦弱,没有主见,没有主张,没有主意,也是同样做不好领导工作的。因此,每个领导者都要刻苦学习,勇于实践,做到既有革命热情,又有科学头脑,把领导工作做好。

权坛防奸(二)

暗算胜过自己的人

——庞涓谋害孙膑析要

魏人庞涓和齐人孙膑都师从鬼谷子,学习布兵排阵打仗之术。学成之后,庞涓先出去见魏惠王。由于他的出谋划策,魏军接连打败了卫、宋等国,他也因此被晋升为大将,就连他的家人也受到了恩宠。不久,孙膑由墨子门生禽滑厘引荐至魏国。惠王见孙膑学问极大,兵法甚通,便想拜他为副军师。庞涓闻讯,自知才能不及孙膑,惟恐孙膑的到来对自己不利,便私下向惠王进言说:"孙膑是齐国人,恐不能为大王所用,还是先任以客卿为好。"所谓客卿,是以客礼相待的闲职,无实权。庞涓又单独去见孙膑,嘘寒问暖,重叙阔别之情,于是,孙膑视其为知己。

此后不久,庞涓得知孙膑父母双亡,但尚有叔父和堂兄在齐国,便设计陷害孙膑。他骗得孙膑家信,然后上奏魏王,添油加醋地诬告孙膑有通敌之嫌。惠王不明其中缘故,大骂孙膑私通齐国,要处死他,庞涓假惺惺地站出来说情,孙膑才免

于一死,但却被处以膑刑,剜去膝盖骨,又在脸上刺字。从此,孙膑变成瘸子,只能爬行。孙膑还蒙在鼓里,感谢庞涓在惠王面前说情。庞涓在安慰孙膑之后,劝其将祖传的十三篇兵法凭记忆写出来,以使失传已久的《孙子兵法》能名扬于世。孙膑不知是计,慨然应允,便天天忍痛书写。庞涓嫌写得太慢,时时派人催促,引起孙膑怀疑。当孙膑知晓一旦书写完兵书,就要被杀的实情,方知庞涓人面兽心,陷害后还要置自己于死地,于是,他装疯迷惑庞涓,并因此得以幸存。

后来,经过禽滑厘的营救,孙膑到了齐国,住在齐国宗室田忌家中,极受礼待。一次,齐威王举行赛马比赛,田忌与公子决赛,双方的马都不相上下。孙膑向田忌献计,用下马去比公子的上马,再用中马和上马去比公子的下马和中马,结果田忌一败两胜,赢得千金。齐威王听说是孙膑之计,便高兴地召他问兵法,孙膑对答如流,于是,齐威王便拜他为军师。

公元前353年,魏惠王派庞涓带领八万甲士攻打赵国,并包围了赵国的都城邯郸。赵国向齐国求救,齐威王便派田忌为大将、孙膑为军师率兵救援。孙膑向田忌献"围魏救赵"和"围点打援"之计,既救了赵国,又在桂陵大败魏军。公元前342年,魏惠王又派太子申和庞涓领兵十万攻打韩国,韩国向齐国求救,齐国又以田忌、田婴为将,孙膑为军师,率兵攻魏。第二年。田忌采用孙膑的"减灶之计",制造齐军不断减员的假象以迷惑敌人,果然,庞涓催促魏军日夜兼程追击诈退的齐军。孙膑在马陵山设下埋伏,吩咐随从将一棵大树皮刮去,写上"庞涓死于此树下"八个字。庞涓来到大树前,见树上隐约

写有字，便命士兵点火照看。埋伏在附近的齐军突然暗箭齐发，魏军大乱，死伤无数。庞涓自知计劣兵败，长叹一声："让你孙膑小子扬名吧？"说罢，拔剑自刎而死。齐军乘胜大败魏军，魏太子申被俘，从此，魏国一蹶不振。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

嫉贤妒能，手段残忍卑劣，陷自己于不仁不义，是庞涓最终自取灭亡的原因所在。庞涓、孙膑本是同窗好友，共同师从鬼谷子学习布兵排阵打仗之术，又先后来到魏惠王麾下。可以想像，以他们的才能，如果二人联起手来共同为魏王出谋划策，那么魏国的历史乃至战国时期的历史恐怕都将被改写。然而，由于庞涓心胸狭窄，毫无胆略和胸怀，他深知孙膑的才能在他之上，生怕孙膑的到来会使自己在魏王心目中的地位受到动摇，于是，极尽小人之能事，采取两面派的伎俩，千方百计陷害孙膑。他一方面向魏王进言，使其不要重用孙膑，另一方面又装模作样地与孙膑嘘寒问暖，叙阔别之情；一方面设计陷害孙膑，致使孙膑被处以膑刑，另一方面又假惺惺地站出来说情，使得孙膑被蒙在鼓里；一方面劝孙膑凭记忆把祖传的十三篇兵法写出

来,另一方面又布下杀机,准备在孙膑完稿之际置他于死地,然而,聪明反被聪明误,害人者终将害自己。庞涓最终还是败在了孙膑的手里。由此可见,领导者如果没有容人的肚量和宽广的胸怀,非但成不了大事,而且还可能落得个身败名裂、遗臭万年的下场,庞涓的死就是一个最好的证明。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

心胸狭窄、嫉贤妒能,压制人才,这种现象在一些领导干部身上依然存在。俗话说:宰相肚里能撑船。为政者只有具备海一般的肚量和山一般的胸怀,才能容人、容事,才能有利于人才的聚集和有利于事业的发展。然而,一些领导者却做不到这一点。有的领导者在选人用人时,不是从国家的事业和人民的利益出发去选贤任能,而是从维护自身的地位和利益出发,首先考虑的是怎么有利于自己,怎么能突出自己,怎么才能不危及到自己,因此,他们在选人、用人时往往以自己的能力水平为标杆,只许低,不许高,一旦遇到对自己有一定竞争力,甚至比自己强的人,就会心生嫉妒,想方设法阻挠、反对。还有一些领导者由于自身能力水平不高,因此,特别担心害怕那些真正有才能、有水平的人会超出自己,担心自己驾御不了这些人才,他们对人才总是拼命压制、排挤,甚至打击、陷害。这样的领导者,既不可能聚集人才,更不可能取得事业的成功。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

为政者要有海一般的容量,山一般的胸怀,既能容事,也能容人,只有这样,才能使事业兴旺发达。反之,嫉贤妒能,不

仁不义,陷害别人。最终只能自取灭亡。古人说"闻道有先后,术业有专攻",在这个世界上没有不论何时何地何事都能出类拔萃、出乎众人者,这是一个普遍的真理。认识这个真理,还要理解这个真理,掌握这个真理,这对于我们每一个人来说都具有十分重要的意义。认识、理解、掌握了这个真理,才能摆正自己在社会和单位中的位置,才能正确对待优于自己的人,才能在向他人的学习和请教中充实自己、丰富自己、发展自己、完善自己,这对私对公都有百益而无一害。倘若领导干部做不到这一点,无宽人之心、度人之量,对比自己强的人压制、排挤、打击、陷害,这既不利于自己的成长,也不利于单位的发展,更不利于祖国的振兴、民族的进步。如是,则必重蹈庞涓覆辙,不但会身败名裂,更会落下一世骂名。

(四)学习案例应该防止的偏差

对人才应该大胆任用、充分信任、积极扶持。但是,并不等于完全放手。因为人无完人,再优秀的人也有不足、也有缺陷。合理的正确的批评绝不能同嫉贤妒能相提并论。因此,领导者要敢于批评、善于批评。一棵小树要想长成栋梁之材,必须剪去多余的枝杈。对于人才也要不断帮其修正工作中的偏差,才能使他们的才智得到充分发挥。放任自流,同样是一种嫉妒。

满口"宏论" 满肚龌龊

——蒋介石发迹计谋

毛泽东曾说过蒋介石是靠黄埔军校起家的。期间,他大耍两面手法,形左实右,以"左"的面目出现,掩盖其右的图谋。

从任校长至第一次东征的八个月中,他就给黄埔学生作了46次演讲,以"左"的高调畅谈学校的使命,枪、饷的性质和军校学生的奋斗目标。他说:"挽救这些衰败剥削凋残飘摇横流的劫运,拯人民于水火之中,拯人类于衽度之中,我们本党办这所学校的目的在此,本校同志的责任亦在此。""枪的目的是保护百姓与国家的,非杀害百姓,败坏国家一样东西。""我们吃饷的责任,是要争回人民权与生命,从根本上来改造我们的中国。如果能如此,我们吃饷就不冤枉了。""打倒军阀、打倒帝国主义,以覆我们国家以前被人压迫的耻辱,要使我们的民族得以屹然独立于世界之上,这是我们同志应该负的责任。"他满口为国为民的"宏论",虽然与后来他的行为大相径庭,而在当时却迷惑了许多人,为他的夺权行动撑起了"保护伞",特别是使大批学生成了他的忠实信徒和他控制军队的主要骨干,为其日后实施反共、内战、独裁的政策积蓄了本钱。另一方面,他又在学校秘密组织"孙文主义学会",监视共产党,培养右翼政治势力。1925年8月20日,国民党元老之一

的左派革命家廖仲恺被刺去世，汪精卫、许崇智、蒋介石组成处理廖特别委员会，蒋乘机把刺廖的罪名推在最有实力的粤军统帅许崇智、国民党元老胡汉民的身上，派学生包围了他们的公署，逼迫胡出国，许逃亡上海。24 日，蒋当上了广州卫戍司令。26 日，把黄埔学生组成国民革命第一军，蒋自任军长。至此，蒋成了广东的实力派。蒋介石自感羽翼丰满后，于次年 3 月和 4 月，运用"贼喊捉贼"和"公事公办"的办法，先后制造了"中山舰事件"，推出了"整理党务案"，严重破坏了国共的第一次合作，并于 5 月份当上了国民党组织部长和军人部长以及国民党军事委员会主席。至此，蒋全面控制了国民党党政军大权。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

一切野心家、阴谋家都惯用满口仁义道德，实则男盗女娼的伎俩。本案例蒋介石就是一个满口为国为民"宏论"，实则钻营爬向高位的典型。他靠黄埔军校起家，正如毛泽东曾经说过的，蒋介石是靠黄埔军校起家的，期间，他大耍两面手法，形左实右，以"左"的面目出现，掩盖其右的图谋。他从任校长至第一次东征的八个月中，他就给黄埔学生作了 46 次演讲，大讲为国为民的道理，从而给自己树立了威信，笼络了

人心,使大批学生成了他的忠实信徒和控制军队的主要骨干,为其日后实施反共、内战、独裁的政策积蓄了本钱。另外,他秘密组织了"孙文主义学会",培养右翼政治势力。为攫取实权开始了行动,以后又做了许多为攫取实权的坏事,他为了排斥打击异己,廖仲恺被刺,他嫁祸于许崇智和胡汉民。逼迫胡汉民出国,许崇智逃亡上海。然后自己当上了广州卫戍司令。又把黄埔学生组成国民革命第一军,蒋自任军长。至此,蒋成了广东的实力派。蒋介石还运用"贼喊捉贼"和"公事公办"的办法,先后制造了"中山舰事件",推出了"整理党务案",这样就彻底清除了异己,为进一步攫取大权扫清了障碍。所以时间仅一个月后就当上了国民党组织部长和军人部长以及国民党军事委员会主席。至此,蒋介石全面控制了国民党党政军大权,爬上了国民党最高的职位上。

从蒋介石的发迹史可以看出,蒋介石可谓玩弄权术的高手和老手。他像许多其他的虚伪者一样,好话说尽,满口"拯人民于水火之中,拯人类于衽度之中"的大道理,可实则坏事做绝,把刺杀廖仲恺的罪名推到许崇智和胡汉民身上,派学生包围了他们的公署。逼迫他们出国逃亡。他无论行为如何卑劣,可口头上总是挂着大慈大悲的言辞。蒋介石正是用革命的假象迷惑了许多人。大批的黄埔学生就被他迷惑了,成了他的忠实信徒。他就是运用两面派的手法,攫取了实权、达到了独裁统治的目的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导工作中,有些领导者也惯用蒋介石这套伎俩,大要

两面派。他们说的是马列主义，行的是自由主义。说的是清正廉洁，为官一任，造福一方，可行的却是行贿受贿、吃喝嫖赌那一套，大腐败在台上作反腐败报告，小腐败在台下听就是对这些两面派干部的形象写照。他们口头上喊着选拔干部要按照革命化、年轻化、知识化、专业化的标准选拔，实则却大搞任人为亲、任人为钱、买官卖官那一套。严重败坏了党风政风，压制了民主、压制了优秀人才脱颖而出。他们口头上喊着实事求是，可实际上却做表面文章，搞虚假政绩，大搞干部出数字，数字出干部那一套。这种两面派的错误倾向对我们的各级干部毒害极大，给党的事业造成的损失也是巨大的。

(三)通过案例应吸取的经验教训

一个优秀的领导者必须言行一致，表里如一，做到言必信，行必果。必须用正确的思想，也就是马列主义、毛泽东思想、邓小平理论武装自己的头脑。树立无产阶级世界观和共产主义人生观。说的是马列主义大道理，还要身体力行马列主义大道理，做人民的勤务员，做人民的公仆，牢记党的全心全意为人民服务的宗旨。决不能说一套做一套。说的是马列主义，行的却是自由主义，说的是为共产主义奋斗终生，可做的却是贪赃枉法那一套。决不能搞两面派，做“两面人”那一套，搞两面派，做“两面人”是党的性质、党的宗旨所不能容许的。两面派的做法是封建官吏惯用的伎俩，是非常卑鄙的一种行为，是不耻于人类的东西。共产党的干部要树立立党为公的思想。要说老实话，做老实人，在新形势下，两面派的做法更要不得。如两面派做法任意泛滥，阴一套，阳一套，那将

对社会、对人民是个最大的灾难。所以领导干部要按照江泽民总书记提出的“三个代表”的要求去做，学习“三个代表”的重要思想，身体力行“三个代表”的重要思想。坚决同两面派手法做斗争。同时，要提高全党和全国人民的思想觉悟和分辨是非的能力，不被一些表面现象和一些人的两面派行为所迷惑。从而让两面派行为没有立足之地，从而推动我们伟大事业向前发展。

善搞小动作　难成大气候

——蒋介石是怎样弄权的

“小动作”指个人无关宏旨的行为。虽说无关宏旨，但从有些小动作中颇可窥见一个人的庐山真面目。蒋介石的小动作耐人寻味：

(一)下朱批式手谕。满清皇帝用朱笔作批示，谓之朱批。有人将蒋氏用红铅笔写的手谕比之为朱批圣旨。

经济学家何廉在蒋氏身边工作过。据何回忆：“他(指蒋)随身总带支红铅笔和一叠纸，如果他认为该做出决定，或给哪位来访者一笔钱，他会立即签发一项有关的手谕。这类手谕无数次都是红铅笔写的。”给钱的手谕吕蓬生姻丈曾得到过一次，金额两千元，向军委会支取。手谕也用以申斥部下。外交部驻甘肃特派员凌其翰，报告新疆情形，大忤蒋意，蒋手谕批示说：“此种报告，根据何来？而且新疆事有迪化特派员在，于凌何关！应斥责。”凌的友人致信慰凌，即称此手谕为“委座朱批”。

罢免部下也用手谕。他派晏道刚任西北剿总参谋长，曾扩情任政训处长，意在监察剿总副司令张学良。西安事变时，晏、曾均受到拘禁。两人获释回南京，自以为与“委座”一同蒙难，必受慰勉。不料等候他们的是一道手谕，上面写着：“晏道

刚不尽职责,曾扩情不知廉耻,着即撤职查办。""不尽职责"自然是说晏未能事先察觉张、杨"逆谋",所谓"不知廉耻"则是指曾在西安电台广播,为张、杨说话。

(二)口头禅"娘希匹"。内地电视中的蒋氏不时来句"娘唏匹",最初以为是编剧者有意将角色漫画化,后来读了徐铸成《我采访蒋介石》一文,才知道是如实的形容。1932 年蒋偕宋美龄到汉口,徐去码头采访,看到公安局长陈希曾在场指挥,"不知因何事引起蒋的恼怒,突然松开宋美龄的手,对陈踢了一脚,还加了一句'娘希匹',我听到他这句口头禅,仅此一次。"当时,蒋"流"气未尽,不免时出市井秽言。后来气质有所提高,故徐铸成只听到"娘希匹"一次。

陈希曾后来负责侍从室的总务工作,因临时费用超支,被蒋叫去大骂一顿,那次没有挨踢,只身边椅子遭殃,被蒋一脚踢翻,由椅子代吃了一记宁波蒋腿(旧上海租界中小民受洋人脚踢,自我解嘲曰:吃了一记外国火腿)。

(三)自作主张改座次。蒋氏是一位自以为"万物皆备于我"的人物,什么细微末节都要自作主张。1942 年在重庆举行宴会,欢送英国驻华大使离任,邀请中外宾客甚多,席次由外交部礼宾司按国际通例排定。蒋提早到场察看,看到荷兰公使座次排在中央大学校长顾孟余之前,即将两人的座位卡对调,宴后荷兰公使对礼宾司大表不满,礼宾司向外交部次长吴国桢反映,吴说:"你们依照的是外交准则,委员长考虑的是政治作用。顾孟余本系汪精卫的人,没有去附逆投敌,要加以优礼。你们只好委屈一下,代委员长受洋人的埋怨了。"

(四)督背总理遗嘱。北伐军攻克南京后,总司令部设在南京三元巷,每逢纪念周,蒋亲临主持,散会前值星官奉上签筒,筒内竹签分写全体人员姓名。蒋随手抽出一签,被抽中的人,必须当场背诵总理遗嘱。背不出的,即予申斥,因此参加纪念周的人一看到签筒送上去,便无不诚惶诚恐。

(五)赐匾。匾是封建帝王用以激励忠良,钦表德行的赐品。蒋继承了这一封建传统。长沙明德中学是湘中有名的私立学堂,1932 年蒋到长沙,曾往参观,明德因此蒙赐"止于至善"的匾额。

封建时代,匾额只赐予臣民,蒋对其子也赐匾勖勉。1949 年初蒋"引退"到溪口,三月中值其子经国四十生日,蒋赐以三匾:一曰"寓里帅气",二曰"主教立极",三曰"法天自强"。一而再、再而三,可谓极赐匾之能事,这是封建帝王所望尘莫及的。第一匾后有跋云:"余每日晚课默诵孟子养气章,十五年来未曾或间。自觉于此略有领悟,常以寓理帅气自铭,尤于寓理之寓字体验真切,引以自慰,但不敢以示人。今以儿四十生辰,特书此以代祈祝,并期能切实体察,卓然自强,不负所望。"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

中国人向来把"权"与"势"结合起来讲,叫做"权势"。有权有势才能很好驾御全局,实施指挥、控制。如果只有职权,没有形成一种权

势,那充其量不过是个徒有其名而无其实的闲官而已。因此,做了官的人一定要设法把组织赋予的职权转化为一种权势,这也可以叫做"造势"。造势有多种方法,获得权力资源是基础,运用之妙则是动力。"势"可以分为三类,一类是英雄之势。这是一种正气的弘扬,它大气磅礴,有雷霆万钧之力,排山倒海之势,令人肃然起敬,自觉追随。一类是奸雄之势,这是一种奸险的表演,它阴险毒辣,令人难以捉摸,心存畏惧,不敢不服。还有一类是平民之势,这是一种平和之气,它没有任何张扬,人们却能够感知到它的存在,并因而自然产生服从和追随心理。

蒋介石是乱世奸雄,所以不免要造出奸雄之势。他的"小动作"就反映了其中的一个侧面。从下朱批式手谕,发口头禅"娘希匹",到自作主张改座次,督背总理遗嘱和赐匾,蒋介石的权术可谓登峰造极了。这种小动作也确实奏效,他让那些文武大员们服服帖帖地听他指挥达半个世纪之久。

然而,正如尼克松所评价的那样,蒋介石是个权术家。权术家的悲哀在于他的用权理念不正确,所以炉火纯青的用权本领并不能挽救他身败名裂的必然命运。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

每一个当了领导的人都希望自己说话能算数,有人听。因此,不免要想方设法来造成一定的权势。但是,现在有的领导者不是以自己的人格魅力和杰出才能来获得下属和群众的认同和追随,而是用"小动作"来驾御下属。他们或者奉行深藏不露的待人之道,让人捉摸不定,无所适从;或者以变换无

穷的阴阳脸来迷惑和威吓下属，让下属战战兢兢，服服帖帖；或者又打又拉，拉打结合，形成自己的控制圈。凡此等等，权术伎俩可谓数不胜数。殊不知，这种玩权术只能奏效于一时，却不能真正打牢权力的根基。说到底，权术只不过是一种威慑与诱惑相结合的肮脏东西，它只能使人产生畏惧心理和趋炎附势的行为，而不能唤起下属和群众自觉自愿的追随和服从。久而久之，玩权术的人就会因遭人唾骂，而黔驴技穷、无势可言了。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

蒋介石是新旧社会交替时期出现的一代奸雄。他的"小动作"是与当时的社会环境以及蒋本人的独特经历结合在一起的。这些小动作有许多属于封建社会遗留下来的旧习，有的属于市井的"流"气，当然，也有稍许的"革命领袖"气概。同蒋本人的个性完全一致，他的这些小动作也是封建旧习、市井流气与革命气概的一种奇妙混合。因此，他的造势术既有可卑的方面，也有可取的地方。如督背孙中山遗嘱，虽然有奸雄的气味，但也表现出了毋忘总理遗志，将革命进行到底的浩荡之气。只可惜，他本人竟是孙中山先生革命精神的背叛者。

当今，是一个崇尚科学，讲究民主的时代，是一个越来越不需要英雄，当然更不需要奸雄的时代。现代领导将越来越是平民化的，领导者的权势意识必将被进一步淡化，代之而起的将是主要依靠领导者品格和才能进行领导的新的领导观。各级领导者应当树立强烈的现代意识，自觉走上领导平民化的道路。

残忍而善矫饰

——隋炀帝把自己推往死亡深渊

隋炀帝杨广是历上著名的暴君之一，它的特征是专制独裁，其为人残忍而善矫饰。

杨广投其父隋文帝和母后之所好，夺得太子位后，当他的兽行被病中的文帝发现，就残忍地杀其父，并屠其兄，登上了皇位。这时，他揭掉其节俭、不好女色的假面具，露出了他骄奢淫乐的本色。每年抽调成百万民工，大建宫殿，遍修离宫；每次乘船出游，美女如云，随从无数，成千上万骑兵沿两岸保护，船队前后绵延二百余里，其规模之大和壮观，中外古今未见。加上三次发兵征辽，使丁壮尽于矢刃，女弱填于沟壑，万民失业，民怨沸腾，纷纷起义，众叛亲离，最后被其禁军将领发动兵变将他缢死。谥炀帝，因他"逆天虐民"，故称炀。

炀帝之速亡，根本原因是他为人专制独裁，残暴空前。他是顺我者生，逆我者亡，进谏者杀，听话者升，左右只剩下一班佞臣。贺若弼等是隋朝开国功臣，因对他的穷奢极侈进谏或有所议论，竟被杀头。而一些很有才能的隋朝官员，也因慑于炀帝独裁的淫威，只好百依百顺，原来并非佞臣也成了佞臣。虞世基博学多才，兼善草隶，炀帝重其才，使参与朝政。时天下多事，四方表奏日有百数。炀帝口授复示，世基笔书，日有

百纸，毫无遗漏。世基因见叛乱日多，建议派兵守洛口仓，以免被占据。炀帝不从，责他是书生胆怯。世基知炀帝不可谏，又以其他人因直言相继被杀，只有唯唯诺诺，凡事察言观色，顺着他的意旨去做。裴蕴，为人明辨，有吏干才。他历任洋、直、棣三州刺吏，极善政，几次考绩都优。因此，炀帝升他为民部侍郎，时户口多漏，经他复查，进丁二十四万三千，新附口六十四万一千五百。炀帝赞誉他说："古语云，得贤而治，验之信矣。"不久，升御史大夫，与裴矩、虞世基参掌机密。裴蕴知炀帝独裁，不顺其意必遭祸，因而事事窥伺其意行事。炀帝要加罪，他就曲法顺情，促成其罪；如要饶恕，则从轻发落，无罪释放。

由于炀帝独裁、残暴，围绕在其左右的臣下都顺意行事，黄门侍郎裴矩最善伺其意，炀帝极口称赞说："裴矩大识朕意，凡所陈奏，皆朕之成算，未发之顷，矩辄以闻，自非奉国用心，孰能若是！"

厌恶贤臣，喜爱佞臣。是专制独裁暴君的本性。贤臣杀光，只剩下佞臣，在他们的阿谀奉承、歌功颂德下，隋炀帝的错误越来越多大，暴行越来越多，终于把这个独夫推向了死亡的深渊。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

暴君与佞臣是一对孪生兄弟，他们都是高

度集权专制制度的产物,但从逻辑关系上讲,是先有暴君,然后有佞臣。而佞臣又必然会反过来进一步助长暴君的气焰。本案例就生动地揭示出了这一历史的必然性。

本来,隋炀帝身边也有许多贤良的大臣。但是,由于他登基以后为人专制独裁,残暴空前。他奉行的是顺我者生,逆我者亡,进谏者杀,听话者升,最后使本不是佞臣的人也成了佞臣。而那些投机钻营的佞臣们则更是欢欣鼓舞地聚拢在他的周围,专门投其所好,最终使他犯下了滔天大罪。

在现实当中,总有那么一些当权者,自认为很聪明、也很高明,什么都是自己正确,再加上私利和私心的作怪,所以,一味地要求下属俯首帖耳,顺从自己。谁不听话,就打击谁,以维护自己的绝对权威。殊不知,这样做已经离隋炀帝之路不太远了。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

今天,隋炀帝等暴君、佞臣得以产生的制度条件早已不复存在,但一些领导者仍然非常喜欢下属顺从自己,而总是不喜欢那些有独立见解、敢于对自己提出不同意见或反对意见的人。于是,在一些组织中,就出现了谁的权力大谁就拥有"真理"的怪现象。在这样的组织环境中,领导者都是"伟人"、"超人",而下属和群众则是"侏儒"、"愚民"和"小民",一切都要听领导的。领导英明伟大,领导永远正确,即使发生了错误,那也都是下属和群众对领导指示意图理解不深不透,由于工作不得力造成的。这虽然近乎荒唐可笑,但这种现象却从古至今、从国外到国内,一而再、再而三地屡屡发生着。如果说荒

唐，这才叫真正的荒唐！

在民主昌明的当代社会，之所以会出现这样一些不良现象，主要原因有三：(1)受封建传统文化的深刻影响，一些领导者沾染了许多官气、霸气。他们颐指气使，飞扬跋扈，根本不把下属和群众放在眼里。所以，在他们周围往往聚集着一帮"佞臣"、庸人和"奴才"。(2)一些领导者误以为自己的权力大了、地位高了，就必定是高人一等，而且理应比下属和群众更高明、意见更正确。结果便总是打心眼里欣赏自己，贬低同级，更瞧不起下属和群众。这些人多少有点类似于楚霸王，总有一天会像毛泽东所批评过的那样要"别姬"的。(3)一些领导人为了维护自己的面子和权威，从来不愿意承认自己的缺点、错误，而总希望下属奉承他、顺从他。结果在他的治下不可避免地会出现文过饰非、粉饰太平的现象，造成万马齐喑的局面。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

一味地强权高压，只能窒息组织的生机与活力，扭曲下属的人格，恶化组织环境。纽曼和萨默指出："权力最大的弊端，是它不能激发对很多企业工作来说，是生命攸关的首创精神和热忱。当人们惟权力是从时，他们就快成了唯唯诺诺，他们会对主管投其所好，而不是作出他们自己诚实的判断……简而言之，在一种以权力为中心的企业内，工作人员(管理人员或操作人员)的注意力就集中在如何博得老板欢心，而不是如何达成他们自己认为是值得花精力的成果。"

纽曼和萨默这段话既揭示了权力的局限性，也是对喜欢

搞强权专制的当权者们的严重警告。正如纽曼和萨默所指出的那样,在大多数情况下,领导者强权高压,必然使下属俯首帖耳,察言观色,一切看上司的脸色行事。在这种组织氛围下,上下级之间意见不沟通,信息失真,工作敷衍,什么生动活泼、锐意进取和变革创新等等,都将成为一句空话。

隋炀帝的旧事和纽曼、萨默的观点,对一些当权者来说,无疑是最大的殷鉴和最深刻的教益。

后　记

《执掌权力》是"跟我学当好领导丛书"中的第四部。

权力，神秘莫测。它令多少人为之痴迷，为之奋斗甚至冒险。然而，一旦进入权力"围城"，又有多少人方知其并不好驾驭，弄不好会被它搞颠，甚至危及身家性命。

本书力求精选古今中外政坛高人用权典型案例，并给以总结和点评，以使广大领导者从中悟出一些用权真谛，仕途顺利。书中同时列举并点评了大量政坛用权败笔，以警示后来者。

本书科研选题、指导思想、写作思路均由丛书主编周振林确定，其他丛书及各书主编和副主编参加设计和实施。具体写作分工如下：第一部分，孔繁娟；第二部分，王曼、王丽；第三、四部分，何未艾、李卫东；第五部分，李春林；第六部分，熊建春；第七部分，杨娟；第八部分，张学信；第九、十一、十二、十三、十四、十六部分，李春林；第十部分，刘金凤；第十五部分，邱碧君、杨娟；第十七部分，周振林；第十八部分，任春梅；第十九部分，张文忠；第二十部分，周振林、张文忠。陈洲、李林、陈福斌、王佳秋、母天学、张肖梅、车连军等参加了大量有关工作。

本书案例部分属资料性质，大部分为有关人员自己编写，小部分借鉴了有关报刊书籍的资料。在此谨表谢意！

案例中所涉及的人和事，出于种种原因，相应做了技术处理，只是向大家提供一种管理现象，以便于大家思考。在此亦加说明。

由于我们水平所限及时间仓促，书中错误、缺点在所难免，欢迎有关人员指正，以期再版时纳入。联系办法，见周振林的开篇文章末段。

由于本书是整套丛书中的一部。丛书共成体系，各书又自成体系，因而具有双重版权。丛书可根据整体需要对本书加工处理，以免部分影响整体，其中全部事务由丛书编委会决定。本书作者亦可根据自行需要，对自己撰写的那部分内容进行加工处理。双方互不干预，各有独立支配权。特此说明。

作　者

2001 年 1 月

“跟我学当好领导丛书”

书目内容简介

编者按：我社近几年来连续推出由周振林教授撰写和主持的多套领导艺术类丛书。这些丛书出版后受到各界好评和读者欢迎，连续再版多次。为方便广大读者购买和书店经营这几套丛书，现把有关业务电话登录于下：

发行一科：电话(010)68353507(兼传真)

发行二科：电话(010)68341876(兼传真)

发行三科：电话(010)68359420(兼传真)

邮 购 科：电话(010)68344225(兼传真)

服 务 部：电话(010)68353624

中国经济出版社

追寻人才

——跟我学领导用人

周振林等　主编　　定价：24.80 元

“我”是谁？在此专指古今中外用人高手。

跟“我”学什么？就是跟这些高手学怎样用人，使自己也能善识人，会用人，发展权力，成就事业。

事业以人才为基。纵观历史,举目当代,高明领导者的权位和事业是靠什么垫起的?是靠人才!他们是如何去识别、寻觅、追索、起用人才的,是如何使权位越垫越高、事业越来越火,成为帝王或统帅,为时代所瞩目,为后人所敬仰?本书试图对此找出一些答案。

本书力求精选古今中外政界要人要事典型案例,并给以总结、揭示和点评,希冀对那些正在和梦想进入政界、成就伟业的人,提供启迪。

锻造铁嘴

——跟我学领导语言

周振林等 主编 定价:24.80元

"我"是谁?在此专指政界企业"铁嘴"。

跟"我"学什么?就是跟这些"铁嘴"们学领导语言,使自己也成为"铁嘴"。

纵观古今,政界要人哪个不是"嘴上"功夫厉害!他们令对手畏惧,让常人佩服,从而使自己权力稳固,事业有成,形象生辉。当今社会尤其。美国总统选举,戈尔和小布什每一次电视"斗嘴",民意测验都会因其表现优劣而大幅升降。成功者总要把话谈到选民心坎上,否则何谈成功!

本书力求精选古今中外政要"铁嘴"典型案例,给以总结和点评,再显"铁嘴"风采,再揭要人成功秘诀,为领导干部提高语言水平提供指导和帮助。

仕途破难

——跟我学领导公关

穆文荣　周振林等　主编　　定价:24.80

“我”是谁？在此专指古今中外政界平衡关系高手。

跟“我”学什么？就是跟这些政界高手学处理公共关系，从而使自己仕途顺畅，事业有成，摆脱羁绊，一往无前。

人们常说，官场难“混”。细究起来，不外难在关系上。关系是什么？就是结构。当官的，只有处好关系，优化结构，才能自保和发展。否则，必将被关系绞死，被结构挤死。生存尚难，何谈发展？

本书精选古今中外政要公关典型案例，并给以总结和精评，道理阐述深刻，读来生动有趣，极富情节性和启发性，相信领导干部会从中悟出许多道理。

执掌权力

——跟我学领导用权

周振林等　主编　　定价:24.80 元

“我”是谁？在此专指古今中外政坛执掌权力高人。

跟我“学”什么？就是跟这些政坛高人学执掌权力的艺术和门道，从而使自己居官能御众，去官能自保，做事成大业。

权力，神秘莫测。它令多少人为之痴迷，为之奋斗甚至冒险。然而，一旦进入权力“围城”，又有多少人方知其并不好驾驭，弄不好会被它搞颠，甚至危及身家性命。

本书精选古今中外政坛高人用权典型案例，并给以总结和精评，鞭辟入里，教益世人。相信广大领导者会从中悟出许多用权真谛，仕途得意。书中同时列举并点评了大量政坛用权败笔，以警示后来者。

实务操作

——跟我学领导技术

周振林等　主编　　定价:24.80元

“我”是谁？在此专指政界程序和技术操作高手。

跟我“学”什么？就是跟这些政坛高手学在程序和技术层面上怎么操作，从而使自己成为懂程序、会技术的合格干练政治家。

为官要靠各方面支撑，但程序和技术层面的东西亦很重要。例如：上任操作，卸任操作，会议操作，谈判操作，等等。这些都是日常的、大量的。处理不好，就会浪费许多时间和精力，甚至使你疲于奔命，无暇顾及其他。

本书精选古今中外政要实务操作典型案例，并给以总结和点评，读来实在有用，案例生动有趣，相信领导者读后会了然于心，助益领导实践。

“实用领导艺术丛书”(1)

书目内容简介

领导与宣传

——架起领导意图与下属实践的桥梁

周振林等　主编　　定价:19.80 元

这里的宣传,不是说教,不是假大空,而是指领导者怎样通过有效的方法,将自己的意图导入下属头脑,使之自觉为实现领导目标而无怨无悔奋斗。

本书在采集大量领导实践和进行大量调查研究的基础上,借鉴有关资料,假以逻辑论述,全方位地对领导与宣传的关系、宣传规律、宣传方法和艺术、宣传类型、宣传形式、宣传手段、宣传效益、宣传的组织与实施等问题进行了新鲜探讨。朋友,这类书您见过吗?我们相信,不会多见!阅读本书,您将有效冶炼自己思想,有效治理下属行为,什么上下不合、领导败绩,都将统统与您无缘。代之而来的,必将是上下合璧,千群同心,事业发达。

领导与决策

——领导怎样展示权力“金杖”

张秀华等　主编　　定价:23.00元

决策是领导者的首要职责。领导者的水平和能力如何,最根本的还是要看他如何舞动决策这根权力“金杖”,真可谓无限风光在决策。

本书从新型领导观和决策观入手,以对领导决策的特殊含义、性质、类型的详细分析和逻辑阐释为前提,精辟论述了领导者如何行使决策权力、把握决策时机、借重智囊群体、使用决策技术、提高决策技巧、提高决策节拍、加强决策防范、完善决策策略、实现科学决策等,揭示了网络时代成功决策的方略和知识经济发展可能引发的决策危机,使这一人们熟知而又难解其详的老问题,又焕发出了新的理性生机。阅读本书,您的智能空间将得以拓展,您的决策水平将得以提高,您的权力“金杖”将熠熠生辉。

领导与心理

——心战:一条看不见的战线

徐远申　宋　岩　著　　定价:23.00元

打仗,不仅是有形军力的较量,更有不见硝烟的心理战场,此即为“心战”。高明的将帅无不注重“心战”,并放在首要地位,以其统御内部、制胜对方,此谓“攻心为上也”。当今领导实践尤甚,不懂心理规律,不善出心理“奇兵”,何以服众并

取得事业成功？何以使自己仕途坦荡通达？本书在论述领导心理对领导实践的重要性、密不可分性的基础上，着重揭示了领导者如何运用心理规律和技巧去激励、调动下属的积极性、主动性和创造性；情商和智商如何度量、配合与综合运用；领导者事业受挫、仕途失意，如何进行自我心理调节；领导者易患哪些心理疾病和障碍，怎样进行自我诊治和预防；等等。阅读本书，您将尽悟心理规律玄机，尽释心理技巧真谛，走出"心战"失败误区，稳操领导工作胜券。

领导与韬略

——领导心智心计实战论

王学杰等　主编　　定价：23.00 元

领导者要有心智心计。心智心计者，韬略也。我们知道，领导者若有勇无谋，只是一介武夫，其权力"宝库"很难牢靠，迟早被人掀翻。在黑暗政治时代，甚至身家性命不保，遭受杀戮和流放。因此，古今中外的政治家和军事家，无论是从自我保护还是从制服对手出发，无不十分重视权谋和韬略，注重其容纳、养成和使用。当今世界尤甚。由于社会发展速度空前加快，社会竞争程度更加剧烈，韬略也变得内涵更深、手段更多。一个领导者，尤其是上点层次的领导者，勿宁说没有韬略，即使比对手少那么一点点，都可能惨败在他人手下。本书试图通过展示古今中外著名韬略成功范例，从政治、经济、军事、外交、管理、用人等十几个方面探讨领导韬略规律，为领导者提高心智心计，养成并有效运用领导韬略提供一些借鉴和

启迪。阅读本书,您将开启心智、富有心计,对外谋略到位,对内策略得当,有效统御内部,胜算不测因素,稳操领导胜券。

领导与社交礼仪

——领导也需要适度“包装”

周振林　孔繁娟等　主编　　定价:19.80元

演员需要“包装”,商品需要包装,这是人们习以为常的事。然而很少有人注意到,领导也需要“包装”,甚至更需要“包装”。当领导,没有人们所敬慕的那个“样”和“派”;身在仕途,却不懂仕途礼仪“说道”,真是不知其可也。本书从领导公务、言谈举止、交往应酬、服饰餐宴、家政私事、涉外交往、交往禁忌、交往知识等几个方面详细论述了领导者在各种场合应遵守什么礼仪和规范,用什么方法去应对大量交往活动,事例具体生动,说理透彻明白,是专门用来“包装”领导者崭新之作。阅读本书,您将社交上档次,处事有水平,尽显领导者夺人风采。

“实用领导艺术丛书”(2)

书目内容简介

领导与语言

周振林等　主编　　定价:16.00 元

领导语言技巧如何,对领导工作关系极大。据统计,领导者实施领导,90%以上需要借助语言。这部书以领导具体实践领域为对象,对领导主持会议、作报告、演讲、工作与非工作场合、对待正式与非正式组织成员、肯定和赞扬下级、否定和批评下级、同下级座谈与谈话、即席讲话、答记者问、对待亲友、态势语言、同极相处等方面的语言技巧,进行了微观、具体、实在的论述,具有较强的开创性、技巧性和可操作性。阅读本书,您将妙语连珠,温暖人心,赢得民心。

领导与公关

周振林　邢晓丽　主编　　定价:21.00 元

公关是润滑剂。不会公关,领导者的人际关系就会发滞,领导过程就会运转不畅,这部书在对领导公关技巧进行概述的基础上,对领导公关策略、公关决策、公关手段、公关形式、公关方式、公关语言、公关调研、公关类型、公关礼仪、公关领

导、部门领导公关、领导公关文书知识等进行了富有特色、新颖别致的论述,为各级各类领导者处理各种公关关系,提供了必不可少的方法和技巧。阅读本书,您在处理内外关系上,将游刃有余,左右逢源,尽悉公共关系之奥妙,尽领人情练达之风骚。

领导与思维

周振林　杨元中　主编　　19.00元

思维技巧,乃是领导者实施领导之灵光。这部书博取领导思维研究精华,结合领导实践,对领导的经验思维与理论思维、形象思维与抽象思维、静态思维与动态思维、常规思维与非常规思维、后馈思维与超前思维、单面思维与全方位思维、辐合思维与发散思维、求同思维与求异思维、情感思维与理智思维、横向思维与纵向思维、个体思维与群体思维、定性思维与定量思维、以及系统思维、创造性思维、模糊思维等进行了深入浅出的精辟论述。阅读本书,您将进入技巧思维之殿堂,思索敏捷,思路开阔,主意多多。

领导与操作

周振林等　主编　　定价:24.00元

当代操作理论,在西方正在形成领导方法的一场革命。这部书尝试运用当代操作理论,从多维视野去考察领导实践中的种种技巧,从领导者走马上任到运筹决策、从选人用人到权力操控、从讲听读写到扼腕沉思、从调查研究到谋划方略、

从组织协调到连任卸任，都给予了细密的分析和完整的叙述。阅读本书，您将如登高远望，提纲挈领，尽悟领导技巧之真谛，尽收领导辛劳之盛果。

领导与权力

周振林等　主编　　定价：16.00 元

权力是领导的“命根子”。没有权力，领导者就不会成为领导者。同样，有了权力，不会行使或不能正确行使，也必然得而复失。可见，如何行使权力，不仅事关领导工作现代化，而且事关每个领导的仕途命运。这部书从马克思主义权力观出发，以对领导权力的含义、性质、构成、特征及来源的详细分析和逻辑阐述为前提，精辟论述了领导者行使职权、控制权力、分配权力“借权”、防止和纠正“越权”、正确对待权力崇拜、调解权力欲望、转移权力的各种技巧。阅读本书，您将准确把握权力指向，从而使领导之间团结合作，事业发达，属地安定太平。

[General Information]
书名=跟我学当好领导丛书　执掌权力：跟我学领导用权
作者=
页数=336
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文