

中式领导权力的节奏

——中式领导艺术

● 诛大赏小，严以立威

“杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之；杀贵大，赏贵小”，诛大赏小是一个屡试不爽、十分有效的管理手段。“诛大”是最大限度地体现惩罚的作用，“赏小”是为了实现激励效益的最大化，这两者可谓抓住了事物的主要矛盾，实现了它们的价值最大化。

我们可以跟员工讲道理，但是，有时候，千言万语抵不上一个行动。身为领导者，该出手时就出手吧，赏罚分明、赏罚有信，这是管理公司的最重要因素之一。

那么如何做到公正呢？就是要做到诛大赏小。

所谓“诛大”，也就是擒贼先擒王。孙武训练女兵，在三令五申之后，吴王的两个宠妃仍不以为然，孙武便下令处斩，女兵骇然，无不听孙武号令而动。此时，孙武对吴王说，即使现在让这些女兵赴战场打仗，她们也不会有所犹豫。我们在处罚员工时，也一定要把事实了解清楚，板子一定要打在为首者的屁股上，否则，处罚便不能服众。

而“赏小”，是指要奖励普通士卒。抗金名将岳飞，非常善于治军。军队即使冻死也不拆百姓房屋，饿死也不抢劫百姓，如果有士兵拿了老百姓几根麻绳的，立刻依军法处死。但是对于朝廷的奖赏，岳飞都分给士兵，自己丝毫不取。每立战功，都归于将士，自己毫不居功。所以他的军队令出如山，勇猛善战。

诛与赏是对立的统一体，怎样诛和赏，体现了领导者的管理艺术。“诛大”，有两层含义：一是指诛大官，因为大官重权在握，一举一动能影响全局；二是指诛大失误。如果大的失误都不受到处罚，那就可能什么事也做不成。“赏小”，也有两层含义：一是指奖赏小人物，如普通士兵、平民百姓；二是奖励小进步、小成就，对待个人或团体取得的小成绩，要注意及时给予奖励，使其再接再厉。

另外，诛大赏小的计策只能在少数人身上实施，而对这少数人处理的好坏，直接关系到全局的成败，因此，必须谨慎行动。在实施诛大赏小的计策时要做到以下几点：

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

要抓对典范，奖惩的对象必须有示范效应，能起到“杀一儆百”的作用。这样才能在全体部下面前树立你的威望。

罚要罚首恶。“上梁不正下梁歪”，只有先惩处为首的违纪者，其他部属才会有所收敛。

赏要把重点放在第一线的员工，这样就能鼓舞士气，调动部属的工作积极性。

除了赏罚之外，树立权威还有其他的手段，比如说加强领导，言传身教等手段都可以起到辅助作用。

● 剑扫朋党，拆散小圈子

有些人没有个人的自大，只有合群的自大。若干人自成体系，经营自己的小圈子，党同伐异，这对于领导的权威是一种公然的挑衅，对于组织的团结是一种严重的破坏。小圈子像恶性肿瘤一样有害，领导者绝不能纵容姑息，要坚决地把它砸烂。

部下拉帮结派，目的无外乎是两个：其一是形成自己的派系打击其他的同事，积累更大的力量进行内讧；其二是经营自己的势力，培植自己的死党对抗领导，伺机取而代之。不论哪一种都会危害整个组织的团结，会威胁领导的权威。

对待如此小圈子，领导绝不能听之任之，保留了他们的权威也就相当于削弱了自己的权威，无异于自杀行为。因此，对于结党营私的部下，明智的领导者一定会毫不留情地砸烂它。

虽然古代有许多皇帝故意纵容下属形成小圈子，以便于自己从中控制，坐收渔人之利，但实际上这样做对于整个组织是不利的，而且一旦某个派系变大，那领导者自己就很难驾驭了。“小圈子”中的“小”不是指其能量小、人数少，而是针对它只为少数人谋私利，在组织上排斥大部分人，只注重自己内部的利益，不管全局的利益而言的。有时候，“小”圈子实际上人数众多，其成员大多占据要位，活动能量颇大。

● 防患未然，分权制衡

在权力纷争中善于制造矛盾和利用矛盾，这就是政治上的平衡点和防止大权旁落的秘诀。近几年来，公司法人治理结构这一问题，始终是公司法中的一个热点与难点，也是法学界、经济学界、企业界普遍关注的问题，而它就恰恰体现了

一种权力制衡的管理理念。

刘备托孤时，文托诸葛亮、武托李严，实际上是一手很险恶的招数。他怕诸葛亮暗中操纵西蜀政权，为了稳妥起见，又令在川中自成一系的李严掌管内务，协助诸葛亮，实际上是让他们相互制衡。李严的人品刘备也是相当清楚的，将内务托给一个奸佞小人，这里有一个微妙的道理：一忠一奸、一贤一佞，相互掣肘，组成了一个稳定的架构。对比魏、吴两国，我们不得不赞叹这是非常高妙的政治手段。魏国是能人司马氏专权，结果能人及其儿孙把曹家取而代之了；吴国是小人专权，结果两代小人把朝廷弄得帝位更易，内讧迭起。而刘备的这种安排使得蜀汉绵延数十年而内部不乱。所以说刘备的宽厚仁慈不过是表面现象，所谓“刘曹原是一路人”，的确是十分中肯。

当一个政治体系内产生权高震主或对立的势力、党派时，作为帝王或领导者如果一时无法消除这些势力或其对立状态，那就必须凭借自己的地位和影响制造出能与之相抗衡的力量，以控制对立的双方，并使他们在同一政治体系内共存，相互制衡，以达到权力的平衡点。

●义利兼顾，引导明晰

聪明的领导者不但用利益激励下属，而且认同他，授予他荣誉。如果领导者虽然奖赏一个人却又公开表示不赞同受奖赏者的意见，那么就会让下属的行为失据，不知所从。

《韩非子·外储说左下》中记载过这样一个故事，延陵卓子乘坐的车子由名为“苍龙”、“挑文”的马拉着，马身装饰华贵，前有钩、勒等物，后有上了针的鞭子。马想前进，就会碰到钩、勒禁止，马想后退就有鞭针戳刺，于是乎马就只好往斜里乱跑。

造父刚好路过看到了，就哭了起来：“古时治人也是这样。赏赐是用来勉励立功的，但毁谤也夹杂在里面；刑罚是用来禁止犯罪的，但赞美却也夹杂在里面。人们只好呆着不动，不知所措。”

可见，作为领导者，一定不可以在奖赏的同时又否定了受奖励的行为，这样，人们就不知道这种行为究竟是对的还是错的。

楚国有个叫直躬的人，他的父亲偷了别人的羊。他得知后就去向官吏告发了自己的父亲。令尹说：“你告发别人的偷盗行为，这是对国君的忠心，值得嘉奖。

但你告发自己的父亲，却是大不孝，是父亲的不孝儿子。所以，我要先打你二十大板，让你受皮肉之苦，然后再奖你银钱。”

所以，直躬虽然得到银钱的奖励，却也挨了一顿板子。楚国令尹虽然奖赏了直躬，却同时否定了直躬的行为，认为他的行为不符合孝道。这让楚国人在遭遇同类事情时，很难判断怎样做才是正确的，因为他们没有了正确的标准，似乎左右都不对。权衡之下，很多人都选择了沉默。自此，楚国的坏人坏事就很少有人向上报告让君主知道了。

现代企业管理中，谴责和赞扬、奖赏和惩罚在执行过程中互相矛盾，员工就会完全不知道该怎么办。必须赏则誉之，罚则毁之，对员工有一个明晰的引导作用。

不停地激励，让属下一直保持良好的竞技状态，是领导力的关键。如何激励？还在于清楚属下想得到什么，这样才能拨动他的心弦。

● 因势造势，置之死地而后生

中国人最懂得造势的作用，可以说一抓住机会，便要造势。只要造势成功，到了势大力大的时候，予取予夺，几乎就是顺理成章的事情了。甚至有时候为形势所迫，“有条件要上，没有条件创造条件也要上”。所谓“形势比人强”，这是中国人挂在嘴边的话。

班超出使西域就是这样的例子。当年，班超带了 36 名勇士，来到鄯善国。国王开始对他们很尊敬，礼节也很周到，但不几天忽然变得冷淡起来。班超认为，这必定是北方匈奴的使者来了，国王态度摇摆不定，吃不准服从哪一方的缘故。

“不入虎穴，焉得虎子。”班超带领勇士们偷袭匈奴使者的营房，杀了匈奴使者，提着头颅去见鄯善王，在这种情势下作解释，并且加以抚慰。这样，国王终于决定靠向汉朝一边，并把自己的儿子送到汉朝去做人质。

这种置之死地而后生的胆量和气魄在当今中国企业发展中屡见不鲜，比如张瑞敏之所以冒天下之大不韪，选择到美国设厂，为的就是四个字：先难后易。虽然海尔的国际化进程一度被包括美国《商业周刊》在内的诸多国内外媒介所诟病，但是，在中国企业家年会上，张瑞敏反向思维提出了这样一个问题：谁都说我们走出国门会有危险，但有谁能够告诉我不走出国门又有多少风险？

●推心置腹，动之以情

中国人讲究知恩图报，在管理时不能完全只用物质刺激，抓住了情字才算抓住了管理的牛鼻子。只有用心领导，以情动人，真正拂动了下属的心弦，管理才是真正到位的。

中国人十分重情义、重感情，所以管理时要特别注重感情投资。

所谓感情投资，就是指不用一切形式上、物质上的手段，而用一种精神上、感情上的手段对下属进行鼓励和奖赏。比如做一些关切的举动，两句动情的话语，几滴同情的泪水……这些东西不像物质的奖赏那样可以拿过来就用，但是它的作用要比物质奖励大。它不但可以使受奖者感激涕零，也会使许多人对你另眼相看！

在中国人眼里，不重情义的人就不成其为人，不能知恩图报的人也不是君子。情义是人际关系的基础。在中国人的价值观里，如果一个人没有人情味，不讲情义，那根本就没有和他交往的必要。曹操就因为说了一句“宁可我负天下人，不可使天下人负我”，而在京剧舞台上唱了几百年的白脸！

一个有情义的人才能折服人，才能被部下拥戴。三国时期曹操的老对手刘备就很善于运用以情动人的管理手段。综观刘备一生，他的统治史几乎就是一部个人的情义史。这里，我们可从刘备送徐庶的情景中略见一斑。

刘备在马上拉着徐庶的手说：“先生此去，天各一方，未知相会却在何日！”说完，泪如雨下。徐庶也是泪流满面。此已达送别的最高潮，可是，高潮之后又是更高潮。刘备停马站立于树林边，看着徐庶越来越远的背影，哭着说：“元直去矣！吾将奈何？”然后“凝泪而望，却被一树林隔断。玄德以鞭指曰：‘吾欲尽伐此处树木。’众问何故。玄德曰：‘因阻吾望徐元直之目也。’”至此，若徐庶能闻此言，那份感动将何以言表啊。刘备手下诸将也是“无不伤感”。

●面子攻心，激将致胜

激将法，就是利用人们的自尊心积极的一面，从相反的角度激起其“不服气”情绪，使其产生一种奋发进取的“内驱力”，将自己的潜能充分发挥出来，从而收到不同寻常的效果。

在中国，面子问题是极为重要的问题。一个人有没有面子，有多大的面子，取决于他社会地位的高低和其影响力的大小。因此中国人爱惜自己的面子，实际上是在爱惜自己的地位，中国人时时刻刻不忘挣到尽可能多的面子，其实就是要

维护 and 提高自己的地位，要扩大和加强自己的影响力。所以，大多数中国人的心中总是绷着一根爱面子的弦，不论对上级、对同行，还是对下属，他都要考虑面子问题。

既然国人都爱惜面子，那么他们就都会为面子而打拼。在大多数情况下，很多人信奉“不争馒头争口气”的道理，到了一些场合，宁愿咬牙出血，慷平日里慷不起的慨。利用中国人的面子心理，施以激将法，就可以把很多棘手的事情消解于无形。

当年在定军山，诸葛亮就是百般激将老黄忠，充分调动人才队伍中的“闲置资源”，让老将出马斩杀了曹操心腹爱将。

但运用激将法时要注意以下两点：

第一，激将法只适用于有办事能力的部下。黄忠原来就是一员虎将，只是年事已高，所以在受激的情况下才会打胜仗，如果是一个偏将、邪将，激了他只会使他更快地战死，而无法扭转战局；

第二，激将法只能一次对一个人运用。人员多了，大家面子都降了一等，相互扯平，也没有人出头来承担责任了，激将法自然没有效果了。

● 软硬兼施，双管齐下

激励还讲究“打”的艺术和“拉”的艺术，前者是一种强迫措施，是“硬”的管理措施；而所谓“拉”的艺术，则是管理艺术中“软”的管理措施，施于无形但成效不可忽视，在企业管理中，其实际效果并不比硬管理差。

身为领导者在注重感情投资的同时，也要该唱黑脸就唱黑脸，不可心慈手软。在管理过程中讲究软硬兼施，恩威并济，双管齐下，对员工又“打”又“拉”才是管理员工的妙诀。

我们来看康熙如何用姚启圣的。康熙筹措平台大计时，感觉非用姚启圣不可。此人自恃才高，能言善辩，屡屡与上司争吵，被一再降职，在马场任九品“司厩”。康熙先进行打压，将其关入牢中：“好吃好喝供着，3个月任何人不得同他说一句话，朕要把这只能言鸟憋个半死。”然后将其带回北京，途中让姚在冰天雪地里坐在四处漏风的囚车上，让其吃尽苦头。

姚启圣的轻狂被涤荡尽了，这才让其进入龙辇，赏点心吃，又让其读御书，再在养心殿“经筵日讲”。后来姚任福建总督，在收复台湾的过程中立下大功。

在管理员工的过程中，光有软的或硬的手段似乎都不妥，最高明的则是软硬兼施，双管齐下。领导者用“硬话”发威后，给员工一段时间检讨自己的行为，反思自己的过失，然后领导者可以有计划地逐步做收服人心的工作。