

历史故事中的 管理法则

MANAGEMENT LAW IN HISTORY STORIES

杨保军 主编

“正如海里的每一滴水珠都隐藏着海洋的奥妙一样，这里的每一个历史故事都蕴涵着管理的要义”

【历史故事】染布的故事

一个炎热的午后，在染布坊里，有两位男子各自忙碌着。一位正在将染好的布晾晒，另一位则在将染料倒入染缸中。

染布坊里弥漫着染料的气味。染布坊的主人是一位经验丰富的染布师傅。他正在向一位年轻的学徒传授染布的技巧。染布师傅说：“染布是一门技术活，需要耐心和细心。只有掌握好火候，才能染出漂亮的布。”

染布坊里，一位男子正在将染好的布晾晒。他穿着传统的布衣，腰间系着围裙。另一位男子则站在染缸旁，正在将染料倒入染缸中。染布坊里弥漫着染料的气味。



广东省出版集团
广东经济出版社

历史故事中的 管理法则

MANAGEMENT LAW IN HISTORY STORIES

“正如海里的每一滴水珠都隐藏着海洋的奥妙一样，这里的每一个历史故事都蕴藏着管理智慧”

杨保军

主编

藏书章

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

历史故事中的管理法则 / 杨保军主编. —广州: 广东经济出版社, 2008. 6

ISBN 978-7-80728-660-8

I. 历… II. 杨… III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 124778 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.5
字数	178 000 字
版次	2008 年 6 月第 1 版
印次	2008 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-660-8
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: [020] 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

我们的先辈们在他们小的时候，从各种历史故事和寓言中吸取到了人生必需的知识营养。在他们幼小的心灵中，通过历史故事和寓言知道了什么是善，什么是恶，什么才是人生真谛。及至成人，纷繁复杂的社会依然掩盖不了历史故事和寓言的光辉，他们体验的是另一种智慧，另一种领悟。历史故事和寓言不仅带给了儿童知识、快乐和智慧，还带给了成人各种经过体验的智慧，指导着各自的人生。世界丰富多彩，昭示着生活的启示、经验的总结和思考的智慧。今天，我们将这些古今中外的历史故事和寓言应用于各个领域，先贤的智慧、前辈的经验 and 我们的思考共同组成了这缤纷的世界。

自从泰罗开创科学管理以来，以解决各种企业经营管理问题为宗旨的管理学著作浩若烟海。众多大部头的著作堆积在管理者的案头，阐释着各种复杂的问题。有没有更简明的管理书籍？有没有更加启迪人心的东西？管理者们询问着，堆积如山的著作掩饰不了他们心灵对新知识和管理智慧的渴望……

于是，我们开始了尝试。我们试图从众多经典著作中挑选出一些多年来被管理实践证明了的经典论述，被许多管理学者不断引用的参考文献，我们称之为管理法则。在不断的整理中我们惊奇地发现，我们打开了一个管理知识的宝库。精确的表述、富有智慧的启示、被反复验证的管理结论，都一一呈现出来。我们找到了进入管理之门的钥匙，因为，将众多经典管理著作浓缩为一条条的管理法则，就是我们解决管理问题的金钥匙。

但是，怎样才能让我们兴趣盎然地读下去？怎样在管理法则中找到更富有体验的管理启示呢？我们继续寻找着。直到有一天我们豁然开朗：

我们可以从历史故事和寓言中得到管理企业的启示，以荟萃管理格言、解

读时尚管理见解、品味精致管理“鸡汤”。

此次我们为广大非专业管理学科的管理者，从事和喜好管理、营销工作的人士奉献的三本书，就是以这种方式使大家在轻松、快乐的氛围中体味这一道道管理与营销的休闲小品。我们设想着这样的画面：当你劳累了一天回来，随意翻开这本历史故事和寓言，精彩的漫画和引人深思的管理、营销启示，使你逐渐忘记了工作的疲劳，在轻松随意的气氛中增进了对管理和营销的新认识。我们何乐而不为呢？也许还有其他的画面，比如在工作间歇、在匆匆的旅途中、在等待的时候……随时随地都可以学习到你所需要的知识。看到有趣的故事和漫画，仿佛看到了一位位智者在遥远的时间之海里悠然自得，击水千里；一位位先贤在身边诉说着生活和工作的启示。现在，这艘历史故事和寓言之舟就摆放在不远的渡口，等待着我们新的远航。你不向往吗？管理和营销不是一部部论述严谨的教科书，而是具有鲜活生命的理念、启示和智慧，需要的是借助先哲的指导，去领悟理论的深奥哲理。当你认识到这一点时，出版这套丛书的目的就达到了。

我们永远无法把管理和营销塞进一只概念的口袋里，我们最终面对的只是自己的那一份生活。每一件琐事，每一种境遇，每一条经验和智慧，都隐藏着世界的奥秘，正如每一滴水珠都隐藏着海洋的奥妙一样。智慧与乐趣，在历史故事和寓言中你随时都可以得到。

在这个脚步匆匆、信息云集的世界里，历史故事和寓言是一种别致的快餐，它古老而又新鲜，你随时翻阅都可以读到一个悠久而完整的世界。那些深刻、睿智的人生哲理和启发人的生活真知，使我们在欢笑中获得情感的愉悦和满足的同时，也得到了管理的启示。古代的哲人利用他们的智慧和想象，写出了让我们浮想联翩的历史故事和寓言。他们告诉我们的是故事，我们收获的是哲理。

杨保军

2008年5月

目 录

第一章 基于人本主义的选人与用人 1

在管理要素中，人是管理中最核心的要素。自1924年“霍桑实验”后，以美国为代表的西方管理学派逐渐树立起“以人为本”的管理理念，开始了以人为导向的管理活动。但是，真正溯其源头，以人为本的思想还要从中国的传统文化中去找。在中国的传统文化中，对中国人的智慧、谋略、政治最有影响的就是儒家。在错综复杂的历史发展中，儒家的精神内核成为中国智慧、谋略与管理的源头，开创了中国“以人为本”管理思想的历史先河。

一、以人为本：燕昭王求贤	2
二、物以类聚，人以群分：淳于髡荐贤	4
三、实用法则：小偷退齐兵	5
四、贤者之有才，用之而后见：萧规曹随	7
五、择人：周文王访姜尚	10
六、用人录功而略过：胥臣苦谏荐良才	12
七、以工作来考核人才：雄鸡与鸿雁	14
八、用人得当：宋憬授任	16
九、任用贤能：狄仁杰举贤	18
十、治国集贤：齐桓公用管仲	20
十一、交贤：鲁仲连谏孟尝君	22
十二、贤难：魏无知荐陈平	23
十三、相马而失马：唐太宗相“马”	24

十四、人才培养：诸葛亮的失误	26
十五、任贤与弃贤：秦穆公羊皮换贤	28

第二章 管理制度的选择与变革 30

人类文明的发展，是一个制度不断演进和变迁的过程。人类社会的制度及相应的规则体系是依靠人类长期的经验而形成的，有用的制度被大多数人共同遵守并自觉执行，它体现着过去曾最有益于人类的各种解决办法，如习惯、伦理规范、礼貌礼仪和商业习俗等，我们称之为内在制度。但是，随着人类社会的发展，内在制度已经不能满足国家治理、企业管理的需要，这时人们就会设计一种新的制度来保证执政的权威和管理过程的顺利进行，它包括了对被管理者的奖励和惩罚措施。这种奖惩措施以各种正式的方式强加于社会、组织，从而有利于规则的实施，我们称之为外在制度。对组织认识的不断加深的过程，就是管理制度建立和选择的过程。

一、凡将举事，令必先出：法如深涧	32
二、令在必信，法在必行：赵绰执法	33
三、任法：穰苴治军	35
四、奖励与惩罚：高仁厚明法治逃兵	37
五、经国序民，正其制度：诸葛亮严法治乱世	39
六、据法倚数，以观得失：光武帝纳谏	40
七、变法之难，在去其旧染：范仲淹实行新政	42
八、得道多助，创业者不恃助：魏孝文帝改革风俗	44
九、不可因循苟且：赵武灵王变革图大业	47

十、令行禁止：申屠嘉严肃礼法	49
十一、居安不思危：南唐的亡国,.....	50

第三章 组织协调的法则 54

在现代管理中，组织的有效运行，依赖于人际关系是否协调，成员是否相互协作。这些都需要科学的管理理念、长期的管理经验以及管理准则才能处理好，这包括有效的组织设计、合适的人员配备、科学的分权与集权、便捷的信息沟通等多方面。当我们看到在组织协调方面的一些历史故事的时候，不禁要佩服中国古人的管理智慧。

一、一张一弛，文武之道：植树与当官	55
二、上下相知：良臣尹绰	57
三、虚心以待下：廉希宪礼贤下士	59
四、为官择人：朋党的争吵	60
五、君子与小人：“党锢”事件	64
六、爱而利之：张良巧献封侯计	66
七、和而不同：无过之过	69
八、并众力、用群智：刘邦论取胜之道	70
九、分治之以群工：宓子贱与巫马期	73
十、主道知人，臣道知事：御史台老隶	74
十一、例外法则：吴牛问喘	76
十二、要与详的关系：唐玄宗与姚崇	77
十三、君臣相安：王马共天下	79
十四、水至清则无鱼，人至察则无徒：楚庄王的宽容	82

十五、走群众路线：子产不拆毁乡校	84
十六、己所不欲，勿施于人：李渊赏官	86
十七、贤者居上，不肖者居下：后来居上	88

第四章 管理策略与智谋 90

中国自古就不缺乏谋略，几千年的中国传统政治就是一部智谋大全。在这里，政治家看到了权力谋略，商人看到了商场谋略，军事家看到军事计谋，每个人都从中国传统智慧里汲取了营养，获得了意想不到的成功。但是，作为中华民族精粹的中国传统智谋，并不仅仅停留在一般的“术”上，不是教人如何行使权术、如何制人、如何谋划算计别人，而是上升到文化理念意义的“道”上，它能够指导人们如何处世，如何将传统的智慧融合起来，如何将治心与治事融合起来，真正做到“内外合一”，并运用到自己的工作实践。这是中国传统政治的理想，也是现代管理的理想。

一、知己知彼，百战不殆：范仲淹的预见	92
二、不谋而战，必为敌败：张良智破秦军	93
三、事不豫辩，不可以应卒，内无备，不可以御敌：郑公子突	95
四、前事不忘，后事之师：远虑与近忧	96
五、察己则可以知人，察今则可以知古：牧童	98
六、远交近攻：范雎的谋略	100
七、以近知远：晏婴下棋妙谏君	102
八、以逸劳待：王翦固守败楚军	105
九、李代桃僵：李牧诱匈奴	107
十、釜底抽薪：曹操偷袭乌巢	108
十一、战略撤退：晋文公退避三舍	110

第五章 决策的法则 113

“当断不断，反受其乱”是古人留给我们的宝贵经验，对于今天的管理具有重要启示。但是，决策并不是随意的，它需要严密的程序、科学的测算，以及富有经验的决断力。有人说，决策需要大智慧。这话说得很对。

一、先知必审征表：不材之木	115
二、不舍准绳：规与矩	117
三、天时不如地利，地利不如人和：诸葛亮安定南中	118
四、不必待众言皆合：宋太祖选押伴使	120
五、循道理之数，因天地之自然：孔子循规	122
六、一决而不犹豫：孙权破格提拔张梁	123
七、当断不断，反受其乱：李世民果断进军	125
八、失之毫厘，谬以千里：寻找千里马	127
九、谨本详始，谨小慎微：建文帝失察失王位	129
十、深思熟虑：眼前与将来	130

第六章 信义与管理者的修养 133

一般人都有这个弱点，就是不能用理智战胜情感，不能有效地控制自己。中国传统智慧中对此问题有清醒的认识。儒家以人性为本，主张经由教育以改造人性，达到至善，由此提出了仁、义、礼、智、信的道德准则。也就是说，人性通过培养、教育，从而具有这“五德”，达到了至善的境界，这也就是我们常说的修养。对现代管理者来说，加强修养是必要的，而如何培养信义，如何坚持信义，始终是管理者修养中的一个重头戏。

一、勿以恶小而为之，勿以善小而不为：曹彬和窦仪	135
二、五常法则：乐羊的“忠心”	136
三、博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之：三个盐场	138
四、不诱于小利：洪承畴的“忠节”	140
五、虑天下之长利：书生丢官	141
六、司国计而知大体：为相之才	143
七、自知之明：赵普收礼	145
八、责己重以周，待人轻以约：韩信给仇人赐官	147
九、人而无信不知其可也：华歆重信	148
十、大直若屈，大巧若拙，大辩若讷：宋太宗的宽容	151
十一、工欲善其事，必先利其器：打猎	152
十二、虚起心志，恭其容貌：欹器	154
十三、宽则得众，信则人任焉：历王击鼓	155
十四、身正令从：言教不如身教	157
十五、君子践行：列子问射	158
十六、千里之行，始于足下：会吹口哨的猎人	159
十七、人谁无过，过而能改，善莫大焉：郭进	161
十八、绳锯木断，水滴石穿：庖丁解牛	162
十九、巧言乱德，小不忍，则乱大谋：管仲识人	164
二十、性随习易：习惯的力量	166
二十一、业精于勤，荒于嬉，行成于思，毁于随：纸上谈兵	168
二十二、环境的影响：染丝的联想	170
二十三、闻道有先后，术业有专攻：哲学家和船夫的故事	172
二十四、实践的道理：刘晏不减费用	173

第一章 基于人本主义的选人与用人

管理是什么？在中国历史上，管理就是人、谋、断。得人才兴天下、通谋略霸天下、善决断治天下。与之派生出的管理制度、管理协调、管理者修养等等都成为中华民族的智慧，从而影响着今天众多企业的管理与经营。

本章的主题是人，我们就先来说人吧。在管理要素中，人是管理中最核心的要素。自1924年“霍桑实验”后，以美国为代表的西方管理学派逐渐树立起“以人为本”的管理理念，开始了以人为导向的管理活动。但是，真正溯其源头，以人为本的思想还要从中国的传统文化中去找。在中国的传统文化中，对中国人的智慧、谋略、政治最有影响的就是儒家。在错综复杂的历史发展中，儒家的精神内核成为中国智慧、谋略与管理的源头，开创了中国“以人为本”管理思想的历史先河。

儒家思想对中国的影响是深远的，这是一种非谋略的大智慧。众所周知，儒家学说的立足点是人，即一切活动以人为中心。比如，五常的实践者是人，受益者也是人；孝的对象是人，行孝者也是人；祭祀的对象虽然是鬼神，但目的还是为了活着的人。如何做一个好人、贤人、圣人，这是儒家毕生追求的目标。孔子曰：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时。”（《论语·学而》）孔子强调人做得好的就应当做官，而做官的原则是“敬事而信，节用而爱人，使民以时”，一切以民为本，以恪尽职守为转移。孟子之所以有“民为贵，社稷次之，君为轻”（《孟子·尽心》）的主张，原因就在于他所崇拜的孔子最关注人。那么，儒家是怎样理解人、衡量人的呢？应该说，儒家所谓的人主要局限于伦理与社会范畴，同自然的人没有太多的联系。我们这么说，是因为儒家所说的“人”主要有三义，即人才、人品、仁心，换句话说，儒家主要是从这三个方面来衡量人的。也就是说，要实现真正的王道政治，就必须以人为本，选贤任能，才能实现这一理想。这为后世的政治与管理开创了一条大道。

以人为本的管理最重要的就是选人与用人。如何选人，如何用人，历代的为政者、管理者、学者都提出了自己的看法，我们结合历史来分析吧。

一、以人为本：燕昭王求贤

管理格言

“以人为本，以财为末。人安则财赡，本固则邦宁。”（唐·陆贽《均节赋税恤百姓》）把人民作为根本，把钱财放在次要的地位，人民安定了，钱财也就充足了；根本稳固了，国家也就安宁了。

历史故事 燕昭王求贤

燕昭王即位后，立志使燕国强大起来，下决心物色治国的人才，可是没找到合适的人。有人提醒他，老臣郭隗挺有见识，不如去找他商量一下。燕昭王亲自登门拜访郭隗，对郭隗说：“齐国趁我们国家内乱侵略我们，这个耻辱我是忘不了的。但是现在燕国国力弱小，还不能报这个仇。要是有个贤人来帮助我报仇雪耻，我宁愿伺候他。你能不能推荐这样的人才呢？”



郭隗沉思了一下说：“要推荐现成的人才，我也说不上，请允许我先说个故事吧。”古时候，有个国君，最爱千里马。他派人到处寻找，找了三年都没找到。有个侍臣打听到远处某个地方有一匹名贵的千里马，就跟国君说，只要给他一千两金子，准能把千里马买回来。那个国君挺高兴，就派侍臣带了一千两金子去买。没料到侍臣到了那里，千里马已经害病死了。侍臣想，空着双手回去不好交代，就把带去的金子拿出一半，把马骨买了回来。侍臣把马骨献给国君，国君大发雷霆，说：“我要你买的是活马，谁叫你花钱把没用的马骨买回来？”侍臣不慌不忙地说：“人家听说你肯花钱买死马，还怕没有人把活马送上来？”国君将信将疑，也不再责备侍臣。这个消息一传开，大家都认为那位国君真爱惜千里马。不出一年，果然从四面八方送来了好几匹千里马。

郭隗说完这个故事，说：“大王一定要征求贤才，就不妨把我当马骨来试一试吧。”

燕昭王听了大受启发，回去以后，马上派人造了一座很精致的房子给郭隗住，还拜郭隗做老师。各国有才干的人听到燕昭王这样真心实意招聘人才，纷纷赶到燕国来求见，其中最出名的是赵国人乐毅。燕昭王拜乐毅为亚卿，请他整顿国政，训练兵马，燕国果然一天天强大起来。



管理“鸡汤”

在管理学中，我们提倡“以人为本”，指的是在企业管理过程中以人为出发点和中心，围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的，以实现人与企业共同发展为目的的一系列管理活动。人是管理活动的出发点和中心，这显示出我们正在回归，正在向重视人的方向靠拢。实际上，关于人本思想在中国古代就有了。唐代陆贽在他的《均节赋税恤百姓》中就提出：“以人为本，以财为末。人安则财赡，本固则邦宁。”也就是要我们以人民为本，重视民生，重视人才。在管理学不断发展的今天，以人为本的思想不仅是一个理念问题，而且应该在管理执行中行动起来，这才是应对现代竞争激烈的市场的唯一方法。

二、物以类聚，人以群分：淳于髡荐贤

管理格言

“物以类聚，人以群分。”（《易经》）事物按照种类放在一起，人按照不同的群体分类。

历史故事 》》》 淳于髡荐贤

齐宣王求贤时，号召天下人推荐有才干、品德好的人。有个叫淳于髡的人在一天内就向齐宣王推荐了七名贤士。齐宣王当然很高兴。可是，他对顷刻间出现的这么多贤士感到有点怀疑。

于是齐宣王把淳于髡叫到跟前，对他说：“先生，我有一个疑点想问问您。我听说，能在方圆千里的范围内找到一位贤人，那么天下的贤人就多得可以



肩并肩地排成行站在你面前。在古今上下近百代的范围内能出现一个圣人，那么世上的圣人就多得多可以脚跟挨着脚跟地向你走来。今天，先生您在一天的时间里就给我推荐了七位贤人，如此看来，贤人岂不遍地皆是，有点太多了吗？”

淳于髡笑了笑，对齐宣王说：“大王您听我说，人以群分、物以类聚。同类的鸟，总是栖息、聚集在一起；同类的野兽，也总是行走、生活在一起。如果我们到低洼潮湿的地方去寻找柴胡、桔梗这些植物，别说是短短的几天，就是几辈子也不会找到一棵；但是如果到山上去找，那就多得可以用车去装了。万物都是以同类相聚的。我淳于髡向来与贤士为伍，我的朋友个个都是德行高尚、才智非凡的人，大王您找我寻求贤士，这就像在河里舀水，在火石上取火一样，轻而易举，取之不竭，您怎么能嫌我一天之内给您举荐的贤士太多了呢？我周围的贤士多得很，岂止这七个人！今后，我还要继续向大王推荐呢。”

淳于髡一番话，使齐宣王茅塞顿开，心服口服。看起来，世上的人才不是少了，而是我们没有找到识别人才的方法和途径啊！

管理“鸡汤”

《易经》中说，“物以类聚，人以群分”，就是指万物是同类相聚的，而人也以志趣、才能相投而聚集在一起。在企业中只要能使用有才能的人，那么其他有才能的人都会聚集在一起，企业就会兴旺。因此，企业管理者应不断探索识别、使用人才的方法和途径，这样，才能获得更多的人才。

三、实用法则：小偷退齐兵

管理格言

“浴不必江海，要之去垢；马不必骐骥，要之善走。”（《史记·外戚世家》）洗澡不一定非在江海中，关键是能够洗去身上的污垢；骑马不一定要是千

里马，关键是善于奔跑。

历史故事 》 小偷退齐兵

子发是楚国的一位将领，他很注意有一技之长的人，善于利用这些人的长处为自己服务。楚国有一位擅偷窃的人听说了这件事，便去投靠子发，小偷对子发说：“听说您愿起用有技艺的人，我是个小偷，以前不务正业，如果您能收留我，我愿为您当差，以我的技艺为您服务。”子发听小偷这么说，又见他满脸诚意，很是高兴，连忙从座位上起身，对小偷以礼相待，竟连腰带也顾不上系紧、帽子也来不及戴端正。小偷见子发果然是真心，简直是受宠若惊了。

适逢齐国兴兵攻打楚国，楚王派子发率军队前去迎战齐兵。连续交锋三次，楚军都败下阵来。军帐内，子发召集大小将领商议退齐兵的策略，将领们想了好多计策，个个忠诚无比，可是对击退齐兵却一筹莫展，而齐兵反而愈战愈强。

