



LEARN MANAGEMENT FROM LISHIMIN

强 卫◎主编

跟李世民 学管理

塑己——真正的人才是智商、情商、胆商均具备的人

驭人——加之以威，使之以利，晓之以理，动之以情，结之以义

控势——勇者以勇问鼎，智者用智控势

成就一代霸业的管理智典



LEARN
MANAGEMENT
FROM LISHIMIN

京华出版社

跟李世民 学管理

强 卫◎主编

京华出版社

责任编辑：郑建民

封面设计：颜国森

图书在版编目 (CIP) 数据

跟李世民学管理 / 强卫编著. — 北京：京华出版社，2007.11

ISBN 978 - 7 - 80724 - 439 - 4

I. 跟… II. 强… III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 168635 号

著 者 ☐ 强卫 编著

出版发行 ☐ 京华出版社

(北京市安华西里 1 区 13 楼 100011)

经 销 ☐ 京华时代图书 (北京) 有限公司

(010) 63993657 63993659

印 刷 ☐ 北京民族印刷厂

开 本 ☐ 710 毫米 × 1000 毫米 16 开本

字 数 ☐ 240 千字

印 张 ☐ 19.25 印张

印 数 ☐ 5000 册

出版日期 ☐ 2008 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 978 - 7 - 80724 - 439 - 4

定 价 ☐ 29.80 元

京华版图书，若有质量问题，请与本社联系。

序 言

真正的伟人，不是欺世盗名、惺惺作态的那种，也不是虚有其表的那种。伟人不是碌碌草芥可以讥讽或赞美的，伟人就是伟人。他成就大业，书写历史，在苍茫大地上明亮地划过，留下炫目的痕迹。后人赞扬几句，感叹一声，苍白而又无力。

我不敢妄论历史，因为那无异于螳臂当车，将自己的额头置于刀枪剑戟之下。毛泽东敢指着列祖列宗，说秦皇汉武略输文采，唐宗宋祖稍逊风骚，因为他自己就是伟人，同样在历史上熠熠生辉，而我等只是鄙陋的俗人。杜甫曾经骂那些嘲笑初唐四杰的浅薄书生，说他们“尔曹身与名俱灭，不废江河万古流”。我牢牢记住了。对于历史和伟人，只能仰望，不可妄评。

而历史是需要记住的。古如果不能为今所用，历史就没有了记录的必要。人类在每个朝代的更替中都喝下孟婆汤，把曾经酸甜苦辣的记忆删除、格式化，在浑浑噩噩的摸爬滚打中重新开始。如果那样，我们的生活会简单很多，也蒙昧很多，说不定今天还在森林里安然觅食。

我们毕竟不是猿猴，我们要发展、进步，我们要领导万物。前人的经验和教训便是无价的珍宝。孔子编《春秋》，为了“寓褒贬，别善恶”；司马迁著《史记》，为了“居今之世，志古之道，所以自镜也”；司马光撰《资治通鉴》，为了“鉴于往事，有资于治道”。李大钊认为：“历史中有我们的人生，有我们的世界，有我们的自己……在历史中寻找人生、寻找世界、寻找自己的兴趣。”这便是读史的意义所在。

这是一个风云变幻、气象万千的时代。我们期待人才，我们呼唤伟人。曾经的辉煌，可以作为榜样。李世民好以史为鉴，现在他自己被写进历史，被后

人记住,也成了一面镜子。以李世民为鉴,向他学习领导艺术,便是本书的初衷。尽管见识浅薄,也希望能对读者展示李世民的一个侧影,得到些许启发。

对于李世民,杜甫在《重经昭陵》一诗中写道:“草昧英雄起,讴歌历数归。风尘三尺剑,社稷一戎衣。翼亮贞文德,丕承戢武威。圣图天广大,宗祀日光辉。”

在这首诗中,杜甫对李世民的一生作了高度的概括与评价。

在千军万马中,他单骑冲入敌阵,从阵前直贯阵后;面对迎面冲来的猛兽,随从惊慌不已,他却从容地一剑击毙;他一次次为失去股肱而痛哭,一次次在梦中与故去的大臣重逢;他深入村庄地头对百姓嘘寒问暖,生吃了残害庄稼的蝗虫;他常常宵旰不食,又常常从榻上突然起身处理政事;他求谏若渴,嫉贪如仇。

他帮助父亲建立大唐王朝,在玄武门事变中扫除障碍;他积极练兵,远交近攻,灭掉了称雄百年的突厥汗国;他御驾亲征高丽,又消灭了阻隔丝绸之路的高昌国;他把文成公主送到吐蕃,换来四夷安宁。他是中原百姓的圣上,是南蛮北夷的天可汗。

这位智勇兼备的封建帝王,与其他一些封建帝王相比,具有很多过人之处。与秦始皇相比,嬴政焚书坑儒,失之残酷;与汉武帝相比,刘彻穷兵黩武,失之骄横;与魏武帝相比,魏武帝父子欺负汉室孤儿寡母,天下得来并不英雄;与隋文帝相比,隋文帝杨坚虽统一中国,却没有为子孙后代留下守业之道;与宋太祖相比,宋太祖赵匡胤对契丹无可奈何,只会窝里横;与明太祖相比,明太祖朱元璋滥杀功臣,寡恩少义,刑罚过重,欠缺仁恕;与康熙相比,康熙玄烨守业之道高则高矣,但不知其能创业否。

这就是伟人李世民!我自知难以描摹伟人的全貌,还是战兢战兢拿起笔来,约略形容。

诚惶诚恐,汗颜涔涔,但求智者指点。

是为序。

编者

2008年2月

上篇◎塑己

——真正的人才 是智商、情商、胆商均具备的人

第[壹]章 智商 2

自私之人，诡谲之人，大奸之人，大恶之人，虽然狡黠，不过是小聪明，称不上智。

1. 高屋建瓴：集权统治，废除分封制 3
2. 文武全才：领导者是君才、将才、帅才、人才 ... 6
3. 身怀绝技：夺取皇位的最坚实基础 10
4. 未雨绸缪：夺天下要武将，治天下需文臣 ... 13
5. 驾驭形势：晓以利害，顺坡下驴 16
6. 以德化民：理人必以文德，防边必以武威 ... 19
7. 不求虚名：千秋功过自有后人评定 23

第[贰]章 情商 28

心理学的研究提出了这样的公式：成功 100% = IQ 20% + EQ 80%，即人的一生，20%由智商决定，80%由情商主宰。

1. 直面批评：讳疾忌医的结果是病入膏肓 28
2. 居安思危：堡垒往往从内部被攻破 33
3. 从谏如流：以人为镜，可以明得失 37
4. 以身作则：法律不执行就等于一纸空文 42

5. 慷慨豪迈:以慷慨来结交人才 46
6. 节俭克己:贪图逸乐是天下祸乱之本 51
7. 忧患意识:安乐的时候不要忘记悲苦 54
8. 倒拍马屁:小恩小惠更能打动人心 59

第[叁]章 胆商 62

胆商不是匹夫之勇,不是蛮干。胆商是一种胸襟,能看破得失成败;胆商是一种责任,能对事业负责;胆商更是一种见识,能把握大局。

1. 唯勇者胜:狭路相逢勇者胜 62
2. 决策谨慎:谨慎才能保证收益最大化 70
3. 当退则退:以退为进,行之久远 74
4. 身先士卒:作好表率,让部下口服心服 76
5. 无惧大敌:大敌当前更应临危不乱 79

中篇◎ 驭人

——加之以威,使之以利,晓之以理,动之以情,结之以义

第[肆]章 识人 86

如果一个国君,有贤不知,知而不用,用而不任,这是一个国家三种不祥之兆的表现。所以,作为一个明君,最大的隐患就在于不能知道和识别人才。

1. 慧眼识人:做善于发现人才的“伯乐” 87
2. 但问贤否:不拘一格录用人才 91
3. 唯忠为上:时刻教化臣子尽忠守节 96

4. 求贤若渴:广开才路,网罗贤能之士	99
5. 无偏无私:杜绝君臣之间的猜忌	109
6. 宁缺毋滥:英才干将可以一当百	112
7. 知人善任:弃人所短,取人所长	114
8. 亲贤远佞:远小人应防微杜渐	117
9. 人无完人:精兵良将,精益求精	122

第[伍]章 服人 124

服人者,德服为上,才服为中,力服为下。

1. 威严服众:法正则国安,威严则众服	124
2. 礼法相合:抚之以仁义,示之以威信	126
3. 抚民以静:与民休息,不夺农时	128
4. 宽严适度:过宽失礼数,过严失人心	131
5. 不徇私情:治天下不可偏于一府恩泽	134
6. 体恤下情:得民心者才能得天下	136
7. 执法公正:不以亲疏贵贱而不同	139
8. 恩威并施:威是严格、责备;恩是温和、奖励 ...	142
9. 光明磊落:杜绝作奸犯科的阴谋诡计	146

第[陆]章 驯人 148

我们从驯兽师身上学到的是,对待人才,不要企图控制他们,而是要爱惜他们、信任他们、奉承他们、奖赏他们。

1. 诚心用人:诚信是用人的最基本原则	148
2. 真心相待:给予是获取的关提	150
3. 一视同仁:不搞“华夷之辨”	153
4. 不计前嫌:站队站错了,站过来就是了	155

5. 随提随免:根据实际能力降职或提拔 158
6. 上行下效:上级爱才,下级便会争相荐才 ... 162
7. 以信为赏:收买君子必以信任与义气 165
8. 惜才如金:感动臣下,使其誓死相随 168
9. 令臣敢谏:直谏是处危境而护主上 172

第[柒]章 配人 176

一个坚强的团队,基本上要有四种人:德者、能者、智者、劳者。德者领导团队,能者攻克难关,智者出谋划策,劳者执行有力。

1. 分权而治:分散朝臣权力,防止专权弄位 ... 176
2. 不避所亲:内举不避亲,外举不避仇 179
3. 各用所长:容纳下属的缺点及不足 182
4. 赏罚严明:建立审查监督制度,保证吏治清明 ... 184
5. 选拔有制:健全科举制,保留门荫制 189
6. 用人之长:因贤任命,各有所用 196

下篇◎ 控势

——勇者以勇问鼎,智者用智控势

第[捌]章 预算 200

生活往往就是这样,抢先一步,占尽先机,得到的是金子;而步人后尘,东施效颦,得到的可能就是大蒜!

1. 顺应时代:创业难,守业更难 200

2. 大德掩眚:不因小错误而抹杀大功绩	202
3. 秣马厉兵:举事应做好充分的准备工作 ...	204
4. 以静制动:隐藏真实意图以保全性命	208
5. 精兵简政:给臃肿的机构减减肥	212
6. 提高效率:分工明确,优化官员的工作程序 ...	214
7. 偃武修文:马上得天下,安能马上治天下乎 ...	216

第[玖]章 预演 222

预演的手段,不仅是一种测验,更是一种有效的强化。

1. 先下手为强:万事俱备,自谋东风	222
2. 当仁不让:有才能就不要甘于埋没	226
3. 巧借外力:观鹬蚌相争,收渔人之功	229
4. 采别院花:大胆接纳外邦文化	232
5. 和战为统:推行和亲、团结、德化的民族政策 ...	236
6. 主动出击:主动为“王”,被动为“寇”	241

第[拾]章 预牵 244

能牵制敌人就掌握了主动权,被敌人牵制就只能任敌人摆布。

1. 兵不厌诈:虚张声势以吓退敌人	244
2. 互抑互制:让各大利益集团互相制约	248
3. 及早筹划:早立继任,教授为君之道	255
4. 善用兵道:战略战术是胜败的关键	259
5. 稳定局势:站稳脚跟再谋进一步发展	263
6. 无法不立:威刑严法或慎刑宽法需因时而变 ...	271

附录 李世民晚年的经验教训 280

没有经历过教训的人生是有缺憾的人生,没有经历过失败的成功是不完美的成功。我们在学习时,不能只看到别人的成功,更要看到别人的失败,在别人的失败中总结出可以借鉴的东西。善于吸取教训使我们进步得更快。

1. 听信妖僧谗言,枉送性命 280
2. 亲征高丽,不听臣下劝阻 283
3. 三征高丽,社会动荡不安 285
4. 居功自傲,喜怒无常 289
5. 动则猜忌,不肯采纳别人意见 292
6. 正视自己,把得失留给后世 294



上篇

塑己

——真正的人才 是智商、情商、胆商均具备的人

作为管理者，首先要管好自己。平庸之辈是不会成为成功的管理者的。本书的上篇首先论述如何把自己塑造成一个优秀的管理坯子，进而为事业创造成功的条件。

欲谋大业，智商、情商、胆商，三者缺一不可。此三商好比电脑，智商是电脑的版本，情商是软件，胆商是硬件。版本不高，事倍功半；软件不好，功能受限；硬件不好，速度受阻。





第【壹】章

智商

自私之人，诡谲之人，大奸之人，大恶之人，虽然狡黠，不过是小聪明，称不上智。

智者，明也。

“智商”一词在很多年以前就已经流行开来，它是衡量人类大脑灵活程度的一个全球通用的标准。

本书所指的智商，与一般概念的智商有所不同。笔者认为，判断一个人是智还是愚，不是依据他的大脑健全程度，而是依据他的主观动机是否正确，客观结果是否成功。自私之人，诡谲之人，大奸之人，大恶之人，虽然狡黠，不过是小聪明，称不上智。

那么，怎样才能称得上“智”呢？目光远大、胸怀大志、器量宽宏、公正无私、足智多谋，这样的人才称得上智者，才有资格领导他人。《尚书》中记载了大禹与皋陶的一段对话：

皋陶曰：“都！亦行有九德。亦言，其人有德，乃言曰，载采采。”

禹曰：“何？”

皋陶曰：“宽而栗，柔而立，愿而恭，乱而敬，扰而毅，直而温，简而廉，刚而塞，强而义。彰厥有常，吉哉！”

意思是说，行为有九种美德，如果有这九种美德，就可以做某事。这九种美德是：宽宏而有威，柔和而卓立，老实谨善而严肃恭敬，多才而不傲慢，和顺而刚毅，正直而温和，简约而方正，刚强而笃厚，勇敢而有道义。昭然显示这种一贯的行为，吉祥啊！

这应该就是“智”的标准。下面我们来看李世民是如何演绎这种朗朗之智的。



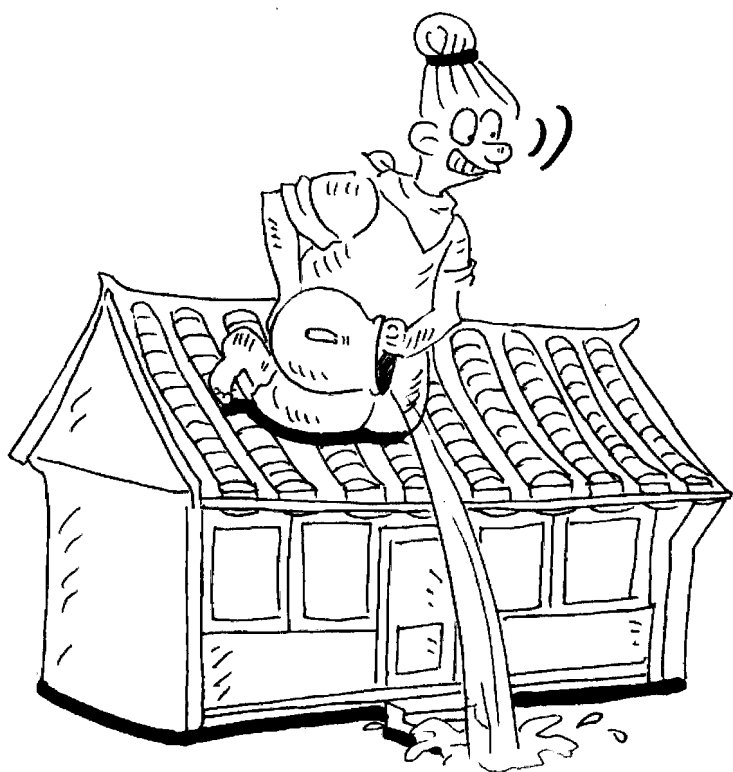
1. 高屋建瓴：集权统治，废除分封制

只有目光远大的人，才能称得上智。鼠目寸光的人，难成大事。

隋炀帝就是一个鼠目寸光的典型人物。他首先是大兴土木，建筑东都，造显仁宫，开渠引穀、洛二水入宫苑，引河达于淮海，又于今太原、汾阳建晋阳及汾阳二宫，造龙舟游江都，开运河，筑长城；而后又发动对外战争，远征高丽，致使百姓没有办法种地，整日修建城池，生活没有保障。隋朝初期刚奠定的经济基础很快又被毁坏了。人民走投无路，终于爆发了轰轰烈烈的隋末农民大起义，于是天下大乱，隋皇朝左支右绌，处境窘迫。

魏征曾说：“竭泽而渔，不是打不到鱼，而是明天再也没有鱼；烧林而猎，不是捕不到猎物，而是明天再也没有猎物。”

李世民在这一点上则非常明智。他以隋朝的快速亡国为鉴，决定以静抚民，休养生息。即位之后，他厉行节俭，并没有大兴土木。按惯例，新王朝要建新宫，而在相当长一段时期内，李世民住的还是隋朝的旧宫殿。不仅如此，他还制定了一系列措施，鼓励人民重建家园，减轻人民的负担。比如他对待河南、河北、山东等战乱破坏严重的地区，在政策上就注意加以区别，在一段时间内不在这些地区征发徭役。而对突厥、吐谷浑等必须去打的战争，也是在农闲时期的冬季举兵，并力求速战速决。在这一系列措施之下，被隋末战乱所破坏的经济迅速地得到重建，奠定了“贞观之治”的经济基础。由此可见，李世民在政治上的深谋远虑和隋炀帝是不可同日而语的。



高屋建瓴



在其后的“分封之事”上，李世民虽然早就认识到了封建分封制的种种弊端，但还是曾经一度分封。

这件事的经过是这样的：李世民即位之后，就在思考如何改变分封制，避免周代的“诸侯争霸”，汉代的吴、楚等“七国之乱”，西晋时自楚王玮、赵王伦一直到东海王越连续二十余年的“八王之乱”，使自己的子孙后代能代代相承，世坐江山。作为一名封建君王，他在思索的是，有没有一种更为完善的制度能保证在自己百年之后，不至于因子孙不肖，而使李氏江山落入他人之手。

一些贵族出身的大臣对分封制有着特殊的感情，纷纷规劝李世民分封宗室为诸侯。李世民自己也是封建贵族出身，其历史观当然也有一定的局限性，所以他也并不想彻底地放弃分封制；不分封，又没有成功的先例可以借鉴。汉朝分封，虽有“七国之乱”，但最终“传祚四百”；秦朝、隋朝搞郡县制，不分封，恰恰都是二世而亡。所以在分封的事情上，李世民左右为难。

正缘于此，在贞观十一年（公元 637 年），他下诏封宗室和功臣等 24 人为世袭刺史，其实就是变相的分封诸侯。经过一段时间之后，由于马周、魏征、长孙无忌、房玄龄等人先后进谏，认为分封制已不合时宜，加上李世民在这一段时间里已把国家的长治久安问题想得更加透彻，终于在贞观十五年（公元 641 年）又收回成命，罢封世袭刺史。

唐朝成为中国历史上第一个不分封却国祚绵长的朝代，成功建立了高度中央集权的政府。这个范例被后世所沿用，再也没有君主去搞分封制了。这体现了李世民的远见卓识及其善于及时纠正错误决策的优点。



2. 文武全才：领导者是君才、将才、帅才、人才

世上“才”有很多：君才、将才、帅才、英才、人才……可是，什么样的“才”可以出人头地，成为领导呢？自然是全才。

杰出领袖人物的非凡在于：其所作所为孤立地看并无突显之处，而将其一系列的作为连起来看，其实绩往往令人吃惊。李世民正是如此。

作为唐代卓越的政治家，李世民问心无愧；作为唐初杰出的军事家，李世民也高居榜首。从晋阳起兵开始，经太原之战到进兵长安，及以后统一全国的战争，李世民亲自参加并指挥了诸多大大小小的主要战役。平定刘黑闥和江淮等地的割据势力，则是其戎马生涯的尾声。综而观之，在隋末唐初军事斗争的长期实践中，李世民展示了他天才的军事思想和军事指挥艺术。

如果加以总结，我们可以说，在强敌面前分析形势，找出制胜之道，化被动为主动，转弱势为强势，但在具体的战役上又非常重视敌人，一般采取后发制人的作战方针，这是李世民军事艺术的突出特点。

在具体战争中，李世民强调不打无准备之仗，条件不具备时绝不出击，时机一到，及时出兵，锐不可挡，这就如兵法上所言之“静如处子，动如脱兔”。如刘武周率强兵向南推进，又引领突厥大军而来，气势锐不可挡，致使齐王李元吉携妻带妾逃离太原。面对刘武周这一汹涌之势，李世民迎难而上，既在战略上有打败刘武周，成功收复山西的必胜信心，又在具体战役中坚持“坚壁挫锐”，致使敌人气势日衰。他特别善于使用切断敌人后方、持久疲敌之法，从粮秣上判断敌军的士气和实力，在敌人供给日蹙之时，突然发动进攻而快速取得胜利。洛阳围困王世充之战就是一