

僚幕重倚

——宗秘脑外用妙



YIZHONGMULIAO



目 录

我有智囊我怕谁——三头六臂并非侃大山·····	(1)
-------------------------	-----

政治用人透视

李世民广开言路 唐王朝贞观之治·····	(3)
斩直言之客 灭无罪之家·····	(11)

国外用人借鉴

两袖清风起家 一意孤行落败·····	(13)
善使智囊四任总统 多方借脑战无不胜·····	(17)
良将辅佐常胜 博采众长不败·····	(21)

用人绝学

博采众议 对症下药·····	(25)
不信谗言·····	(26)
乐于听取部属建议·····	(28)

漫画用人

善用智囊者，天下无敌·····	(31)
成也智囊，败也智囊·····	(33)

求贤问计 为我所用——梁上君子都知道贼不走空 ... (35)

政治用人透视

- 吕后求贤问计..... (37)
- 皇太子处变不惊 众大臣计定大局..... (38)

用人疑难解读

- 为什么现代企业发展需要依靠智囊参谋辅佐..... (39)
- 如何正确利用智囊参谋人才..... (41)

漫画用人

- 求贤问计..... (43)
- 宋高祖问计释兵权..... (45)

智业策划 点石成金——资产无形变有形..... (47)

政治用人透视

- 李存勖听从良言 后唐军速取大梁..... (49)
- 党羽相劝突发难 篡权遗诏登大宝..... (50)
- 谋略奇特 智者 智囊谋士之奇佐..... (51)

商战用人剖析

- 高招层出不穷 小厂受益匪浅..... (60)
- 礼聘军师办厂 借助智囊发家..... (62)
- 金伦：成功得力于智囊团..... (65)

用人疑难解读

- 为什么说知识是谋略的土壤····· (67)
识、智、谋三者关系如何····· (69)

漫画用人

- 范增示意杀刘邦····· (71)
点石成金····· (73)

当局者迷 旁观者清——远来的和尚就是会念经····· (75)

政治用人透视

- 诸葛亮深谋远虑 隆中对三分天下····· (77)
未战请教薛公 出师大胜英布····· (78)
明危机有识之士图变法 触权贵庆历改革遭失败····· (80)
姚崇献策力澄吏治 玄宗励志终建盛朝····· (82)

用人疑难解读

- 用谋须遵循哪些原则····· (85)
何谓上等智谋····· (88)

漫画用人

- 隆中对····· (89)
旁观者清····· (91)

好钢用在刀刃上——把秘书抬出来挡驾 (93)

政治用人透视

- 齐桓公重用佐政双星 (95)
- 曾国藩的第一幕僚左宗棠 (100)
- 蒋介石重用首席智囊杨永泰 (109)

用人绝学

- 用人要抓住时机 (114)
- 领导用谋五忌 (115)

漫画用人

- 人尽其才 (119)
- 杨永泰就任幕僚 (121)

去粗取精，去伪存真——真的假不了，假的长不了 (123)

政治用人透视

- 秦王不分忠奸失白起 (125)
- 君主好坏不分 诗人怀才不遇 (127)
- 汉景帝错杀良谋 (131)

用人绝学

- 投机坏谋 (135)
- 多听听别人的忠告 (136)

漫画用人

- 明察秋毫 (137)
- 去伪存真 (139)

大胆用计，小心求证——不怕做不到，就怕想不到 (141)

政任用人透视

- 优柔寡断痛丧好局 好谋无决错失良机 (143)
- 萧何用计释嫌疑 (145)
- 晋献公伐虢灭虞 (146)

用人绝学

- 用谋先察其德 (150)
- 优化参谋形象 (154)

漫画用人

- “考虑考虑”失良机 (159)
- 将子弟送给刘邦 (161)

切忌有病乱投医——宁死不求江湖郎中 (163)

政任用人透视

- 虚怀纳谏灾呈祥 一介商贩当帝王 (165)
- 魏始祖听信谗言 拓跋氏竟诛骨肉 (166)
- 空城计刘邦陷围 美人计冒顿上当 (167)

黄盖献计，火烧赤壁 (169)

用人疑难解读

参谋如何维护领导的权威 (171)

参谋择机应遵循什么原则 (176)

漫画用人

有病乱投医 (181)

问计还是找高参 (183)

教条主义要不得——1 + 1 未必等于 2 (185)

6

政治用人透视

刘禅用谋有禁区 (187)

曹睿不拘一格用幕僚 (188)

疑魏延铸成千古恨 (190)

用人疑难解读

如何制造和谐的参谋气氛 (192)

如何演好参谋这个角色 (199)

漫画用人

叛将不宜用 (207)

教条主义要不得 (209)

你有千条妙计，我有一定之规——家有千口， 主事一人	(211)
------------------------------------	-------

政治用人透视

家有千口 主事一人	(213)
明神宗力抵君臣 立太子一拖再拖	(216)
神化皇权定民心 独断专行安四海	(219)

国外用人借鉴

听信只言片语 庞培一错再错	(222)
行事我行我素 管理坚定坚韧	(224)

用人绝学

不迁就多数	(227)
不能光听下属的	(228)
独断有限度	(229)

用人疑难解读

何谓领袖外脑	(231)
领袖外脑有什么价值	(235)

漫画用人

刘备伐吴	(243)
嬴政自作主张称“始皇帝”	(245)

我有智囊我怕谁——三头六臂并非侃大山

齐桓公有谋士管仲辅佐而称霸诸侯，刘备用军师孔明而三分天下，刘邦用幕僚萧何而一统天下……由此可见，得智囊者得天下，失智囊者失天下。只有广揽智囊，多方借脑，才能做到腹有良策，举重若轻，才能运筹帷幄之中，而决胜千里之外。

李世民广开言路 唐王朝贞观之治

中国古代统治阶级的金字塔形统治结构，造就了一个特殊的官员群体——谏官。由于封建君王的权力无上，没有什么约束，为了尽量使君王不犯错，从而巩固其统治，需要经常有人在身边参谋提醒，相应的谏官负担了不少责任。

历史上直言进谏的典型事例不胜枚举，但如果遭逢庸王暴君，这些直臣的命运就往往无比悲惨。所以在臣子的谏言能发挥作用时，往往也是明君执政之时。

同样是劝谏，有的臣子采取的是直言力陈的方式，有的采取的是委婉劝进的方式，出发点都是劝谏君主，但实际效果常常有很大区别，可见方式对目的影响很大。

虽然在现代政治制度下，已没有了谏官这一群人，但历史经验对从政者来说，还是有不少提醒的。

以史为鉴，历代君王，纳谏者昌，拒谏者亡。唐太宗广开言路，虚心纳谏，闻过则喜，闻善则拜，终开盛唐贞观之治。海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。为人主者，高高在上，孤莫孤于自恃，上严则下暗，下暗则上聋，上聋则处尊位而不闻其过，不闻其过以致荒乱政治，亡国丧身，夏桀，商纣，周厉王……实为为官者戒！

是故，当政者切记拒谏者塞，专己者孤，防民之口，甚于防川！

主欲知过，必借忠臣

太宗仪表威严，前来晋见的百官，见了太宗都为之震惧，莫不手足失措。太宗看到这种情况，每当见有人前来奏事，一定表现出和颜悦色的样子，希望大家敢于讲话，敢于议论朝政和教化的得失。

贞观初，太宗曾对公卿们讲：“人要看清自己的面目，必须借助于明镜；人君要知道自己的过失，则必须借助于忠臣。君主若自以为贤能，臣子又不

能匡正君主的过失，那么这个国家不危败怎么可能呢？”

“若国君失掉了国家，那么他的臣子也不可能单独保全家室。像隋炀帝这样的暴君，使得他的臣子都不敢开口讲话，终于听不到自己的过错，以至于国破身亡。而虞世基（隋炀帝时为内史侍郎，韦黄机密，参掌朝政，隋炀帝巡江都，各地义军纷起，世基请发兵屯洛口仓，隋炀帝不许。世基知隋炀帝不听谏，又怕祸及自己，因而惟诺取宠。有告失败消息者，世基隐瞒不报。隋炀帝死，虞世基为宇文化及所害）等人很快也被诛死。这些前朝历史教训距今不远，诸位以后每看到我做的事不利于百姓的，一定要极力劝谏。”

木从绳则正，君从谏则圣

贞观年，太宗对待臣说：“正君任用邪臣不能治理好国家，正臣事奉邪主也同样不能治理好国家。惟有君臣相遇，如同鱼水关系一样和谐亲密，才会使天下安定。我虽然不算贤明，但幸有诸公经常匡正补救，希望凭借你们直率真诚的劝谏，使天下臻于太平。”

谏议大夫（掌侍从赞相、规劝讽论之职的官员）王珪对答道：“臣听说木才经过墨绳的测量规划，才能锯得正直；国君听从采纳臣子的规谏，才会变得圣明。所以，古代圣君，必有劝谏的诤臣7人（《教经》曰：“天子有诤臣7人，虽无道，不失其天下。”），若谏者不被采用，则宁肯相继谏诤至死。今陛下广开圣明之思，采纳纳谏（割草打柴之农夫野老）之议，臣处于这个无需忌讳的开明朝代，实愿随时将我的一愚之见讲出来。”

太宗称赞王珪之言，下诏命令，从今以后，凡宰相入朝商讨国家大事，必须让谏官列席参加，预闻朝政，如果有所批评建议，一定要虚心接受。

君暗臣谏，危亡不远

贞观二年（公元628年），太宗对待臣说：“贤明之君经常想着自己的短处，因而越来越好；愚昧之君常护短，因而永远愚昧。护短自然就拒受规谏，臣子就很难犯颜诤谏。虞世基不敢直言劝谏，也许算不得大罪，箕子（殷纣王叔父，官太师，封于箕，故名箕子。纣王淫逸，箕子劝谏不听，箕子便披发装疯，被纣王降为奴隶）假装疯癫，以保全生命，孔子称赞他是仁人（《论语·微子》：“微子去之，箕子为之，比干谏而死。孔子曰：‘殷有三仁焉。’”后来隋炀帝被杀，虞世基该与他一块去死吗？”

杜如晦回答说：“天子如果手下有诤谏之臣就是无道也不致于丢失天下。孔子说：‘正直呀，史鱼（春秋卫厉大夫，自以为不能进贤退不肖，临死犹以

尸谏)这个人!国有道,他像箭一样的正直;国无道,他还是像箭一样的正直。’虞世基怎能因为帝无道、不采纳谏诤,就闭口无言,不再谏诤了呢?他苟且偷安,留恋权势,又不能辞职退休,这与箕子佯狂去职的情况大不相同。

“以前晋惠帝与贾皇后(晋惠帝,名司马衷,西晋昏君,公元290年至306年在位。其妻贾氏,晋初大臣贾充之女,惠帝在位时,她擅权10年,造成“八王之乱”,后为赵王司马伦所杀)将要废掉怀太子(名司马迁,惠帝太子,为贾后所杀,赵王司马伦后,其曰怀),当时的司空张华竟不能极力谏诤,一味地阿谀顺从,苟且偷生,后来赵王司马伦举兵废除贾后,派使者前去捉张华,张华辩解说:‘当初要废除太子时,我不是没有提出反对意见,只是这些话没有被采纳。’使者说道:‘你身为三公,太子无罪被废,你的话既然不被采用,你为何还不引身退职?’张华被问得无言可答。张华遂被处死刑并诛其三族。

“古人曾说:‘国家出现危机而不去扶持,快要倾覆而不去匡救,还用这样的人当辅弼之臣吗?’所以,‘君子面临大是大非的大节,志节是不能屈服的。’张华既然想保持正直,而又不能坚持气节;曲顺乖言而不能保全性命,使得作为国家重臣的节操已经丧失殆尽了。虞世基位居辅弼大臣,处在能够向国君进谏言的位置,竟然无一言向国君谏诤,实在该死。”

太宗说:“您说得是。人君必须有忠臣良将的辅佐,才得以身安国宁。隋炀帝难道手下无忠臣吗?只因他听不到有人谏其过失,以致积小恶成大恶,酿小祸成大祸,终于灭亡。

“人主所行不当,臣下又不匡正劝谏,只是阿谀顺从,凡事皆说好,这样的君是昏君,臣是谀臣,君昏臣谀,离国家危亡也就不远了。

“我现在的愿望是君臣上下,一心为公,有事相互协商切磋,以实现天下大治。诸位务请竭尽忠直,直言敢谏,纠正补救过失,我绝不会因为大家直言规劝,不同意我的意见而向诸位责备、发怒。”

孜孜不倦,欲尽臣下情

贞观三年,太宗对司空裴寂(唐初大臣,隋末任晋阳宫副监,助李渊起兵攻入长安后劝李渊称帝。武年间,任尚书左仆射,后任司空)说:

“近来朝臣上书奏事的条数很多,我将这些疏奏都贴在屋子的墙上,出入时都能观看浏览。我所以孜孜不倦地看这些奏议,是要鼓励臣子上书进谏,以尽其忠主。我每一思考探索治国之道,有时到三更时分,方能入寝,也希望诸位用心于治国之道,莫辜负朕的期望。”

不能受谏，安能谏人

贞观五年太宗对房玄龄等人说：“自古帝王的喜怒，多由着自己的性子。高兴时，对无用之人也滥加奖赏；发怒时，对无罪之人也滥加杀戮。所以说，天下的祸乱，没有不是由此而引起的。我现在日夜都想着这件事，为此而常希望诸公要对我极力劝谏，我们也要接受别人规劝自己的话，怎能因别人的意见和自己的不同，就护短不予接受？如果自己不能接受别人的规谏，又怎能去劝谏别人呢？”

为君不易，为臣极难

贞观六年，御史大夫韦挺、中书侍郎杜正伦、秘书少监虞世南、著作郎姚思廉等人上密封奏章，所陈述的内容，颇符合太宗的心意。太宗便召见他们并对他们说：“历观自古以来臣子立忠之事，如果遇上明主，便容易向主上赤诚规谏。至于像关龙逢、比干则不免身被刑戮，祸及妻子。可见，做贤君不易，当忠臣也极难。我听说龙是可以与它嬉戏欢笑的，并且也很驯服，但它的喉咙之下长有逆鳞，触动逆鳞就会杀人。诸位爱卿却不避忌讳，不怕触犯逆鳞，都各上密封奏章，进献谏言。如果经常都能这样的话，我还会再为宗室社稷担心吗？每想到卿等这番诚意，便时刻不敢忘记，所以设此宴会，大家在一起欢聚。”

宴后，按等级赐予各人绢帛。

借古鉴今

太常卿韦挺曾上书陈奏朝政得失，太宗给他回信说：“你所上的奏章，都是忠恳正直之论，文辞通畅，道理深刻，读后甚感欣慰。”

“以前齐桓公在齐国争夺王位，夷吉对他有射铭之罪；晋文公在蒲城之役（公元前655年，晋国发生内乱，晋文公重耳，当时住在蒲城，晋献公派寺人勃鞮率兵攻蒲城，重耳逃时，勃鞮挥剑斩断了重耳的衣袖。后重耳在晋国继位，是为晋文公，寺人勃鞮向晋文公投降，晋文公不记当年蒲城‘斩袂’之仇，收纳他，勃鞮向他告密，使晋文公避免了一场焚身之祸），勃鞮对他有斩袂之仇，而齐桓公对管仲信任不疑；晋文公对勃鞮也待若故人。难道这不是因为桀犬吠尧，各为其主，对主上忠心不二的表现吗？”

“你对我的深情和诚心，可以从奏章中看出。其能够始终保全你的节操，就能在史册上永保你的美名；如果半途而废，岂不可惜？要善始善终，为后

人做出好榜样，使后人看今人，犹如今人看待古人一样，不是很好么！我近来好久不曾听到有人批评我的过失，未曾看到有人指出我的缺点，有赖你竭尽忠愚，屡进嘉言，用来滋润我的心田，吾心之快慰，一言难尽！”

耳目外通，下无怨滞

贞观八年，太宗对待臣说：“我每当困居静坐，就从内心开始反省。常恐自己上不符天意，下为百姓所怨。但求能有正直的人，给我辅助和规谏，使我耳通目明，详知外情，使百姓的怨情凝滞，一扫而空。近来常见前来奏事的人，多慌张失措，语无伦次。寻常情况尚且如此，更何况向我进谏不同的意见，一定会担心触犯我。所以，每有前来进谏者，所进之言就是不合我的意，我也不以为是对我的忤逆和触犯。假若当即对其责罪，深恐使人心怀恐惧，怎还敢再讲话呢？”

臣欲谏，何惧死亡

贞观十五年，太宗问魏征：“近来朝臣都不再议论朝政了，这是什么缘故？”

魏征答道：“陛下一向虚心接受意见，本应有进谏的人。然古人曾说：‘未被信任的人进谏，则被认为是有意诽谤自己；被信任的人不进谏，则就是所谓的尸味素餐。’但人们的性情器度各不相同。性格懦弱的人，心怀忠直而没有能力讲；被疏远的人，恐怕不被信任而不愿讲；只考虑官禄的人，怕对自己不利而不敢讲。所以大家都互相沉默，随波逐流。”太宗说：“看来事情正如卿所说的那样啊！我常想，臣子想进谏，则害怕有杀身之祸，这与赴汤蹈火、冒利刃、上刑场，又有什么区别呢？所以忠贞之臣，不是不想为国君竭尽忠诚，而是因为竭尽忠诚乃是极难之事啊。所以大向听到善言不拜谢，不正是为这个原因吗？我现在敞开胸怀，以接纳谏言，卿等不要担心受怕而不敢尽情讲话。”

一人听断，安能尽善

贞观十六年，太宗对房玄龄说：“‘自知者明’这句话，做起来实在是难啊！如写文章的文士、从事技艺的工匠，都爱自夸自己的本领是天下第一，他人赶不上。如果让世上著名的文士或工匠，对他们的文章和制品加以品评讨论，那么他们文章的芜词或劣句、制品的拙迹缺陷，就被一一发现。由此说来，人君需要有匡谏之臣来指出他的过错。我日理万机，又是一个听断

朝政，虽是费神思，怎能事事都处理得没有一点毛病？我常常想到魏征，他总是遇事随时就规谏纠正，所言多中，就像是明镜映出面容一样，美丑善恶必现。”于是，举起酒杯，赐酒与房玄龄等人，勉励他们。

及其满盈，无所复谏

贞观十七年，太宗问谏议大夫褚遂良道：“以前虞舜制造漆器，大禹雕刻祭器，当时进谏的就有十儿人，酒食器皿这样的小事，何需如此苦谏呢？”遂良答道：“从事雕琢就会妨碍农业生产，纺织有图案的布，就会影响妇女的正常工作。首开奢侈淫逸之风是国家危亡的起端。漆器制造不止，进而就会发展成制造金器；金器制造多了，进而就会发展制造玉器。所以诤谏之臣必须在事情刚有征兆的时候就加以劝谏，等到其过失满盈、不可挽回之时再去劝谏，就来不及了。”

太宗说：“卿言极是。我所做之事，若有不当之处，不管是刚有征兆也好，已将满盈也好，都应进言规谏。近来看前朝史书，有的臣子向国君进言，国君就回答说：‘此事已经办过了。’或说：‘已经应许过了。’就不为之停止而加以改正。这样对待错误的结果，国家亡之祸的到来，就会像翻手掌一样的迅速。”

善善不能用，恶恶不能去

贞观初，太宗与黄门侍郎王珪在宴会上谈话。当时，有个美人（皇帝妃嫔的称号，唐制，后宫有美人9人，为正四品）在太宗身旁侍候。她本是庐江王李瑗的姬妾。李瑗败亡后，她被借入宫，后收入宫。

太宗指着她说：“庐江王实在太荒淫无道了，不但杀害她的丈夫，而且还将他占为己有。李瑗暴虐到极点，哪能不亡？”王珪从宴席上退出，对太宗说：“陛下认为庐江王所做所为，是对还是不对？”太宗说：“哪有杀了人而又抢夺其妻的道理呢？你问我是对还是不对，是什么意思？”王珪说：“臣曾见《管子》上记载：齐桓公到郭国去，问那里的百姓说：‘郭国何故灭亡？’百姓回答说：‘因为国君喜好善而讨厌恶。’桓公说：‘如果照你们的说法，他应该是一位贤君，为什么还会亡国呢？’百姓回答说：‘郭国之君喜好善，而不能用善，讨厌恶，而不能去恶。所以亡国。’现在这个美人还在陛下左右侍奉，臣以为陛下认为庐江王所做是对的，陛下如果认为庐江王是错的，那就是知恶而不能去恶。”

太宗听了非常高兴，称赞王珪的话很正确。即刻下令将这位美人送还给

她的亲族。

百姓闻之，必怨吾君

太宗有一匹骏马，非常喜爱，留在宫中饲养，某天却无病突然死去。太宗对养马的宫人很恼怒，下令要杀他。长孙皇后规劝太宗说：“以前齐景公因马死要杀养马人。晏子请求列举养马人的罪过说：‘你的责任是养马，马却死了，此是你的罪状之一；让国君为马死而杀人，百姓知道了必须要怨恨我们的国君，此是你的罪状之二；诸侯们听说此事看不起我国，此是你的罪状之三。’齐景公听到这些话，就免了养马人的死罪。陛下读书时曾读过这个故事，难道忘了？”太宗这才消了气。

后来他对房玄龄说：“皇后在许多方面都能启导我，对我极有好处。”

须以欲从人，不可以人从欲

贞观七年，太宗打算去九成宫巡视，散骑常侍姚思廉进谏说：“陛下高居帝位，安定天下，广济苍生，应该使自己的欲望服从百姓的利益，不可让百姓的利益服从自己的欲望。像离开皇宫去别处游幸玩乐，这是秦始皇、汉武帝所做之事，而不是尧、舜、禹、汤这样的圣君所做的事情。”他的这一番话，说得非常恳切。太宗告诉他说：“我有气喘病症，天气一热就病情加剧。所以我并非是喜好游乐，而是去避暑。很感激你的一片诚意。”因而赏赐姚思廉绢帛 50 匹，表示奖励。

论今引古，远献直言

贞观三年，李大亮为京州都督，曾有一位朝廷使臣到京州，发现当地产名鹰，就暗示李大亮向皇帝进献。李大亮暗中密奏太宗说：“陛下停止打猎有很长时间了，而使臣却来要求名鹰。如果这是陛下的意思，就与以前的圣旨大相违背；如果是使臣自己的意思，就是陛下用非其人了。”太宗回信给他：“因你才兼文武，贞洁刚正，所以才委派你为藩镇长官，担此重任。近来你在京州镇守，成绩卓著，声威远扬，你的忠贞勤恳，我时时记在心中，睡梦中也不曾忘记。使臣让你献鹰，你不曲意顺从，还引古论今，向我远献谏言，披肝沥胆，非常诚恳，读了之后，令人感叹，心情很久不能平复。有这样的忠直之臣，我还有什么可值得忧心的？你应该发扬这种忠诚精神，坚持即将始终如一。《诗经》中说：‘靖恭尔位，好是正直。神之听之，介尔景福。’古人说，一句善言，重于千金。卿所说的意见，是非常可贵的。现在赐