



品读三国，轻松感悟博大精深
的中国古典管理智慧
活用三国，从容解决错综复杂
的当代企业管理问题



吕国荣 著

三国 管理智慧



三国时代的历史其实是最佳管理学的教材。
曹操、诸葛亮等历史人物的成功经验都值得现代人
尤其是企业管理人员参考。
——李嘉诚



《三国演义》是中国历史上最富传奇的拥有最伟大智慧的古典名著，
是中华民族智慧的集大成者，包含了丰富的文韬武略。

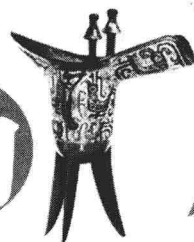
本书采撷大家耳熟能详的三国人物和三国典故
以现代管理为背景融哲理性、实用性、趣味性为一体。

SANGUO ZHONGDE GUANLIZHIHUI



经济科学出版社
Economic Science Press

三国中的 管理智慧



吕国荣◎编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“三国”中的管理智慧 / 吕国荣编著. —北京:
经济科学出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-5141-1768-4

I. ①三… II. ①吕… III. ①《三国演义》—应用—
管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 062413 号

责任编辑: 文远怀

技术编辑: 王世伟

“三国”中的管理智慧

吕国荣 / 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: www.esp.com.cn

电子邮箱: esp@esp.com.cn

北京季蜂印刷有限公司印装

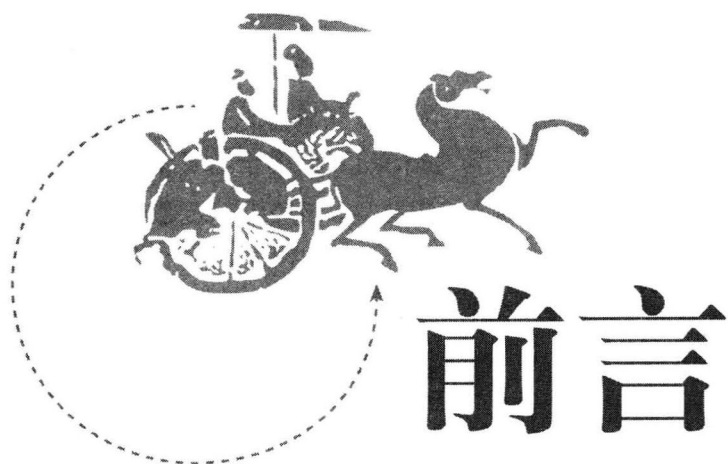
787×1092 16 开 20.25 印张 270000 字

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-1768-4 定价 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)



《三国演义》是中国历史上最富传奇的拥有最伟大智慧的古典名著，是中华民族智慧的集大成者，包含了丰富的文韬武略。《三国演义》自古就是将才、帅才之必看之书；所谓将不阅三国不称将。清代名臣曾国藩曾站在南京城头，望残阳如血，感叹道：“以三国之谋略，成天下之大事，不亦宜乎！”

在热播的电视连续剧《长征》中，有一段中央政治局候补委员凯丰评论毛泽东的话：你打仗就靠两本书，一本是《孙子兵法》，另一本是《三国演义》。

美国的西点军校将《三国演义》和《孙子兵法》列为学员的必修课。日本企业界也非常重视“三国”智慧，他们从《三国演义》中找到了指导企业发展的思想武器。几乎所有读过《三国演义》的企业家都认为“三国”智慧为企业输入了攻无不克、屡战屡胜的竞争策略与管理理念。

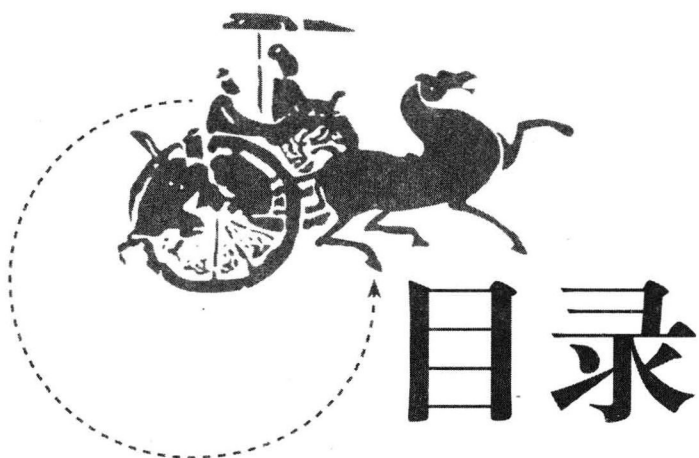
亚洲首富、著名企业家李嘉诚谈到自己读“三国”心得时说：“三国时代的历史其实是最佳管理学的教材。曹操、诸葛亮等历史人



物的成功经验都很值得现代人，尤其是企业管理人员参考。”

《三国演义》已经被证明是一本“人生训、处事方、成功法、领导术、对策论”的社会科学的百科全书。《三国演义》以其丰富的竞争谋略以及高明的管理哲学成为现代企业管理者的智慧源泉。本书采撷大家耳熟能详的三国人物和三国典故，以现代管理为背景，融哲理性、实用性、趣味性为一体，内容丰富有趣，观点启人深思，读来有趣又有益。

相信我们只要能够活学活用好“三国”，在企业里演好一部“三国演义”，便可从容地经营好、管理好自己的企业，让企业轻松迈上一个新的高度。



第一章

用人管人留人育人之道

1. 做慧眼识才、知人善任的伯乐 002
2. 三顾茅庐，千方百计招徕人才 004
3. 唯才是举，方能网罗一流人才 006
4. 切忌“以貌用人” 008
5. 重用比自己更优秀的人才 010
6. 用人重在用其所长，避其所短 013
7. 把合适的人才，放在恰当的位置上 015
8. 用人不疑，疑人不用；信任是用人的第一标准 017
9. 巧用敌将，将他人之才为己所用 020
10. 敢于大胆启用年轻人 022



- 11. 用人应“适才适用”，切忌“大材小用” 025
- 12. 营造公平公正的用人环境 029
- 13. 世界上没有十全十美的人，
 用人不可求全责备 031
- 14. 企业不但要用好人才，更要培养好人才 034
- 15. 用人不避亲仇，一视同仁 037
- 16. 鼓励员工推荐人才，
 是企业拓展人才的有效途径 040
- 17. 有德有才是贤才，
 人才既要量才使用也要量德使用 043

第二章

倡导以人为本的情感管理

- 18. 爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业 050
- 19. 治人之术，攻心为上 053
- 20. 经营企业，人以和为“贵” 055
- 21. “雪中送炭”暖人心 058
- 22. 以诚心打动员工 061
- 23. 柔性管理显然比刚性管理更具效力 065

第三章

灵活有效地激励员工

- 24. 用激将法巧妙激励下属 070
- 25. 身教重于言教，以榜样力量感染和激励下属 073
- 26. 真诚赞美下属，激发他们潜在的才能 075
- 27. 与下属分享成功和荣誉 078
- 28. 鼓励内部良性竞争有利于激励员工的创造力 080
- 29. 巧用“高帽子”，激发员工的自信心 084
- 30. 重奖有成就的人，会激励下属争当有功之臣 087
- 31. 激励要做到适时适度，把握准分寸和力度 089
- 32. 激励要做到公平、公正，不能搞平均主义 091
- 33. 宽容下属是对下属最好的激励 094
- 34. 巧妙运用目标激励来激发员工的积极性 096
- 35. 激励员工为企业愿景奋斗 099
- 36. 鼓励员工提意见，自然能赢得员工的一致喝彩 102
- 37. 赏罚分明才能让人口服心服 105
- 38. 将批评夹在赞美中，才能收到好的激励效果 108

第四章

建设一支有凝聚力及战斗力的团队

- 39. 律己才能更好地律人 114



40. 人才只有合理搭配, 才能实现
 团队“1+1>2”的整体功效 116
41. 个人的力量是有限的,
 要善于借助他人的力量 119

第五章 赢在领导力

42. 懂得自制, 控制好自己的不良情绪 124
43. 替下属保全面子 126
44. 广开言路, 听得进下属的谏言 129
45. 领导干部要带头勤俭节约 132
46. 说到做到, 不开空头支票 135
47. 做恪守信用的领导者 138
48. 重视和善待身边的“小人物” 141
49. 谦虚, 一项重要的领导艺术 144
50. 做有勇有谋的智慧型领导 147
51. 所有的管理都是围绕“自信”展开的 151
52. 卓有成效的管理者应具有清晰的远见和洞察力 154
53. 领导者要具备豁达、开放、包容的胸襟 157
54. 英明的领导者敢于为下属承担责任 159
55. “以德服人”胜过“以力服人” 162
56. 用幽默提升你的领导魅力 165
57. 领导的真正工作就是沟通 168

58. 有效授权，事必躬亲只会累坏自己	171
59. 有效的指导和控制是授权管理的“维生素”	176
60. 培养自己“正直的心胸”	176
61. 远离溜须拍马、阿谀奉承者	180

第六章

打造企业卓越执行力

62. 宽严得体，才能驾驭好下属	186
63. 杀一儆百，维护企业的秩序和纪律	189
64. 在组织规章制度面前，人人平等	191

第七章

成功做出战略决策

65. 快速决策、快速行动是现代企业成功的关键	196
66. 经验决策远远不够， 决策要以“变”制“变”才行	198
67. 大造声势，吸引公众的注意力	205
68. 在该做出决定时不能优柔寡断， 要当机立断、果断决策	207



- 69. 正视风险，敢于进行风险决策 210
- 70. 巧妙地借力打力，变劣势为优势的发展决策 ... 213
- 71. 群策群力，让员工参与到企业决策当中来 216
- 72. 根据外部环境条件的变化，随机应变调整决策 221
- 73. 欲速则不达，企业应着眼于长期战略，
 不可一味急功近利 225
- 74. 人在情绪激动的时候，往往会做出错误的决策 ... 230
- 75. 有效的市场分析和预测是科学决策的前提 234
- 76. 正确的决策来自于知己知彼 238
- 77. 企业只要做到“知止”，才会不败 241
- 78. 跳出“思维定势”的束缚，科学决策 244

第八章

企业生存的最大武器就是竞争

- 79. 良好的撤退也是一种胜利 250
- 80. 活用“空城计”，变不利为有利 252
- 81. 给竞争对手留余地， 256
 竞争并不意味着与对手成为冤家 256
- 82. 后发制人也同样可以战胜竞争对手 258
- 83. 捕捉战机，趁机发展壮大自己 260
- 84. 隔岸观火，坐收了渔翁之利 262
- 85. 声东击西，转移竞争对手的视线 264
- 86. 以逸待劳，养精蓄锐战胜竞争对手 266

87. 迷惑对手, 使企业及时摆脱劣势	269
88. 分解对手, 使自己在竞争中取得优势	271
89. 了解竞争对手, 才能最终战胜对手	273
90. 用以柔克刚的办法制服对手	276
91. 运用缓兵之计, 赢得时间为自己争取发展的机会	279
92. 以己之长攻敌之短, 方能以弱胜强、以小胜大 ...	282
93. 善于制造假象, 麻痹竞争对手	285
94. 在竞争与合作中实现双赢	288

第九章

现代企业离不开危机管理

95. 21世纪, 没有危机感是最大的危机	294
96. 企业多一份危机意识, 才能多一份安全保障	296
97. 有效化解危机, 变危机为良机	299
98. 提高保密意识, 强化保密责任	304
99. 谨防企业里的“家贼”作乱	307
100. 危机面前, 企业与员工共渡难关	309
后记	311

第一章



※ 用人管人留人育人之道 ※

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”

现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的生命所在，是企业之本。如何管好人才、用好人才、培养和留住人才，已成为企业在激烈的竞争中成长发展的关键。



1. 做慧眼识才、知人善任的伯乐

作为一个合格的管理者，只有把人才当作最重要、最稀缺、最宝贵的资源去对待，只有像爱护自己的眼睛那样去爱护人才，才能把各项事业建立在永续发展的根基之上，并长久地保持在良性循环的轨道上。

识才是任人唯贤的前提，也是现代管理者必备的基本素质。一个管理者是否能慧眼识才，直接关系到其事业的成败。

东汉末年，群雄并起，争创霸业，汉室宗亲刘表占据荆襄九郡，实力雄厚，并且当时有名的水镜先生、诸葛亮及庞统等奇才都在其境内，可谓占尽天时地利人和，理应有所作为。但因其不能识才，几名奇才得不到赏识和重用，最后纷纷投奔了别人，其本人也落得个身丧子降、基业断送的下场。相反，刘备却因慧眼识才，先得徐庶，后得孔明、庞统，从而成就了一代霸业。

韩愈说：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有，故虽有名马，只辱于奴隶人之手，骈死于槽枥之间，不以千里称也。”此番话说明了一个道理：人才不是没有，然往往缺少发现，而识拔鉴别人才是很要有眼力的。现实生活中很多人是要靠发现，不是仅靠选拔就能得到的。

台塑集团董事长王永庆就是一位善于慧眼识才的伯乐。一次，王永庆在纽约遇到一位研究生物化学的中国人，直觉告诉他此人能有所作为，于是邀请此人去台塑工作：此人姓包，面孔黑黑，身材矮胖，王永庆开玩笑地问他是不是宋朝宰相包文正的子孙？结果还真被王董事长言中了。此人乃包宰相的第43代子孙，后来成为了台塑所属医学

院的首席研究员。

千里马常有而伯乐不常有。没有识马、相马的伯乐，千里马即便就在身边却难以发现，不会以千里马去对待他。

留学海外的孔祥银1997年听说国内急需生物人才便回国工作。回来后才发现自己最高学历才是大学本科，几乎没有单位愿意接收他。在外“漂”了几个月后，中科院上海生物工程研究中心负责人慧眼独具，把他安排到中心从事基因研究工作。在短短的四五年间，他和合作者发现了一系列疾病相关基因，在国际著名学术刊物上发表多篇论文，其研究获得国家杰出青年基金和国家863计划的资助，成果也获得多项专利，并获得国家自然科学奖。可见中科院上海生物工程研究中心负责人就是会识马的伯乐。

在选择人才的问题上，多一些能慧眼识才、知人善任的伯乐，是社会的急需。

开明的管理者，要有慧眼识才的本领，不能辨识人才的领导者，即使送上门来的人才都无法辨识，使用人才当然也就无从谈起

我国古代三国时期的著名政治家刘邵曾说：“一流之人，能识一流之善；二流之人，能识二流之善。”意思是讲，能不能发现人才，发现什么层次的人才，与人才发现者本身所具备的素质能力有着直接的关系。

善于识人用人的领导者，事业才会真正取得成功。



2. 三顾茅芦，千方百计招徕人才

东汉末年，刘备攻打曹操失败，投奔荆州刘表，失意一时。为了日后成就大事业，他留心访求人才，请荆州名士司马徽推荐。

司马徽说：“此地有‘伏龙’、‘凤雏’，二人得一，可安天下。”

刘备多方打听，得知“伏龙”就是诸葛亮，此人隐居在襄阳城西二十里的隆中，住茅庐草棚，耕作自养，精研史书，是个杰出人才，便专程到隆中去拜访。

他前后一共去了三次，头两次诸葛亮避而不见，第三次才亲自出迎，就在茅庐中和刘备共同探讨时局，分析形势，设计如何夺取政权统一天下的方略。刘备大为叹服，愿以诸葛亮为师，请他出山相助，重兴汉室。诸葛亮深为刘备“三顾茅庐”的诚意所打动，答应了刘备的请求，离开隆中一展自己的政治抱负。

此后，诸葛亮成为刘备的主要谋士，帮助刘备东联孙吴，北伐曹魏，占据荆、益两州，北向中原，建立蜀汉政权，形成与东吴、曹魏三国鼎立的局面。

刘备去世后，诸葛亮继承刘备遗志，继续出兵伐魏。他在向后主刘禅（阿斗）上的一道奏表中写道：

“先帝不嫌臣卑微鄙陋，屈尊枉驾，前后三次亲自登门访臣于草庐之中……”流露出对刘备给予的知遇之恩念念不忘，感情真挚动人。

刘备三顾茅庐而请诸葛亮出山，以诚心打动了诸葛亮，为其定了

三分天下之计，赢得了蜀国数十年的江山，这是典型的求才若渴的典范，后世之人无不效仿。

求才若渴是圣明的领导者对人才采用的一贯态度，而这一态度能造就千百个优秀人才的脱颖而出。

中国台湾钢铁大王赵耀东网罗台湾财经奇才陈世昌的经过也为世人称道。钢铁大王赵耀东要请陈世昌担任下属公司中钢的财务顾问，但陈世昌婉言拒绝了。赵耀东知道陈世昌理财的本领十分高超，非请之不可。

在一请二请不奏效的情况下，赵耀东干脆跪在这个奇才的面前。陈世昌大惊，慌忙下跪还礼。

赵耀东说：“你不肯应承，我就不起来。”

陈世昌说：“何必强我所难。”

如此对跪了整整15分钟，这两位均已年近花甲的老人，终于握手大笑而起，陈世昌被赵耀东的真诚所打动，应允出山相助。赵耀东常说“办中钢这样大的事业，最要紧的是选人才。”

赵耀东求才的故事，不仅闻名世界，在企业界也传为美谈。

精诚所至，金石为开。对待人才，贵在“精诚”，难也在“精诚”。刘备三顾茅庐请孔明，凭的是诚。以情感人是是兴企招贤的重要手段，情到深处人才聚，古今中外，概莫能外。人才竞争，说到底，是人心竞争。人毕竟是有感情的，谁能真正赢得人才的心，谁就能招来人才，留住人才！