

LISHIMIN 向唐太宗 李世民

学管理



唐太宗李世民：千古第一明君、中国历史上排名第一的 CEO。
该书第一次系统地将唐太宗李世民的治国之道与当代管理实践契合在一起。

吕国荣 肖军 著



有效借鉴和运用唐太宗的领导谋略和管理智慧

相信你领导的企业也会像唐朝一样壮观和繁荣



经济科学出版社
Economic Science Press

向唐太宗李世民 学管理

吕国荣 肖军◎著

XIANG
TANGTAIZONGLISHIMIN
XUEGUANLI

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向唐太宗李世民学管理 / 吕国荣 肖军著. —北京:
经济科学出版社, 2012. 5
ISBN 978-7-5141-1769-1

I. ①向… II. ①吕… ②肖… III. ①企业管理—
通俗读物 IV. ① F270-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 062438 号

责任编辑: 文远怀
技术编辑: 王世伟

向唐太宗李世民学管理

吕国荣 肖军 / 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](http://www.esp.com.cn)
电子邮箱: [esp@esp. com. cn](mailto: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 978-7-5141-1769-1 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)

前言

提及盛世，必然会想起大唐王朝；提及大唐，必然会想起唐太宗李世民这位千古流芳的君王。唐太宗李世民（公元599～649年）是唐朝的第二任皇帝，“贞观之治”的缔造者。在唐太宗在位时期，他居安思危，任用贤良，虚怀纳谏，从善如流，闻过即改，和他的“精英集团”共同将唐朝的政治、军事、经济、文化推向了一种全新的境界，使得贞观年间政治清明，君臣相得，人民安居乐业。纵观中国历代帝王，唐太宗可以说是出类拔萃的，也是一位被人民千年称颂的好皇帝。

对人才的重视、尊重和培养是唐太宗成功兴国的首要策略。他善于选贤任能，培养直谏的气氛，天下之才皆为他所用，集中大众的智慧。他相信“兼听则明，偏听则暗”，他秉承“水能载舟，也能覆舟”的重要思想。在怀念一代名臣魏征时他还说过一段千古名言：

“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴衰；以人为镜，可以明得失。”……这些，都是唐太宗留给后人的闪烁着光芒的智慧和宝贵财富。他的领导艺术与管理智慧曾为历代统治者和有识之士所推崇。早在唐代就有史臣吴兢将其编撰成《贞观政要》一书。

唐太宗的管理箴言可用“屈己纳谏、任贤使能、恭俭节用、宽厚爱民”16字来总结。在今天的中国，有很多企业家、管理者非常推崇唐太宗的管理之道和个人魅力，他们推崇唐太宗李世民为中国历史上



唐太宗李世民学管理

XUANGUANG
LISHI WENXUE GUANLI

排名第一的CEO，并将他的管理之道借鉴运用到现代管理中来。

近些年来，西方管理科学在中国发生了严重的“水土不服”现象，困惑的中国企业家们开始从中国传统文化中汲取管理营养。可以说，唐太宗的管理之道对中国企业管理更具有借鉴意义。

如果将唐太宗时期的中国比喻成一个大型“企业”的话，那么唐太宗就是这个“企业”的最高领导人，是他带领他的管理团队把“企业”推向了鼎盛。他的管理经验仍值得今天的人去推崇，去借鉴和发扬！

一个领导发展一个企业，正如同一个君王治理一个国家，其中涉及人力资源、执行力、企业战略、决策等方方面面。无论是管理一个国家，还是管理一个企业，甚至是管理一个很小的组织，我们都能从唐太宗的管理思想中得到一些启发。

贞观盛世是一本管理者的管理实践手册，能有效借鉴和运用唐太宗的领导谋略和管理智慧，相信你领导的企业也会像唐朝一样的壮观和繁荣！

目 录

第一章

像唐太宗一样选才

- 1. 把选拔人才放在第一位 002
- 2. 抱怨身边没有人才，
 不如多一双识别他人长处的眼睛 005
- 3. 人才选拔不问“出身”，唯才是举 008
- 4. 企业最大的资产是人才，人才重于钱财 011
- 5. 选拔合适的人才，宁缺勿滥 014
- 6. 全方位考察和鉴别人才 017
- 7. 选人一定要选拔那些德才兼备的人 020

第二章

敢用人、善用人、用对人

- 8. 用人不疑，信任是用人的第一标准 024
- 9. 求才若渴，重用有用的人才 027

10. 用人才不用“奴才” 030
11. 人才重要，善用对手的人才更重要 033
12. 用人不避亲仇 036
13. 人各有所长，用人就要用人之长 039
14. 大才不可小用，小才不可大用，要量才而用 ... 042
15. 对有用之才，切忌求全责备 045
16. 把恰当的人才用在最恰当的位置上 049
17. 用人就是用德 053
18. 敢于大胆启用年青人 056
19. 做到因事用人，而不是因人设事 059
20. 海纳百川，广纳天下英才 061
21. 鼓励员工毛遂自荐，
 为员工提供一个展示自己的平台 065
22. 重奖举贤者，是企业拓展人才的有效途径 068
23. 人才不仅要靠挑选，还需精心培养 070
24. 合理搭配人才结构，注重人才优势互补 073
25. 尊重员工是人性化管理的必然要求 078

第三章

为管理注入一缕温情

26. 在讲制度的同时，又给员工以关心和爱护 082
27. “先存百姓”的管理之道 087
28. 用“心”关怀员工 091
29. 视卒如爱子，体恤和关爱员工 094

30.多关心员工的疾苦， 员工才能真正为企业分忧	097
31.与下属同甘共苦、患难与共	100
32.以“感恩”之心善待员工， 员工会以感恩之心回报企业	103

第四章

这样激励员工最有效

33.赏不逾时，把及时激励放在第一位	108
34.以身作则，身先士卒作表率	111
35.多在第三者面前赞美下属	114
36.将批评夹在赞美中	117
37.有效的激励可以激发员工的自信心	121
38.“上下同欲者胜”是最有效的激励方法	125
39.赏罚分明是一种很有效的激励手段	128
40.完善激励机制，有效激发员工的工作动力	131

第五章

卓越管理者的十项修炼

41.率先垂范，先正其身	136
42.吾日三省吾身，要多一点自我反省精神	139
43.责人之前先责己，承担自己的相关责任	143



- 44. “慎言”是管理者的必修课 146
- 45. 把节俭贯彻始终 149
- 46. 虚心向下属学习 153
- 47. 谦虚是管理者不可缺少的品德 156
- 48. 学会控制自己的不良情绪 159
- 49. 淡泊名利，不贪不义之“财” 163
- 50. 责任心是领导人物成就事业的必备品质 168

第六章

树立开明管理者的形象

- 51. 管理者贵有自知之明 172
- 52. 坦率地承认自己的错误，
更能赢得下属的尊重 175
- 53. 宽容地对待员工的错误 179
- 54. 错怪员工时，管理者要诚恳道歉 183
- 55. 奖励提出好意见的员工 185
- 56. 如何管住居功自傲的下属 190

第七章

英明管理者处事的黄金法则

- 57. 恩威并施才能驾驭好下属，发挥他们的才能 ... 193

58.说到就做到，不要失信于员工	197
59.含蓄地批评他人	201
60.批评之后要及时抚慰	203
61.远离阿谀奉承者	206
62.心胸开阔，以高姿态对待下属的顶撞	210

第八章

管理的至高境界

63.兼听则明，偏听则暗：鼓励下属积极进谏	214
64.多听少说，有效的沟通始于倾听	217
65.让沟通无处不在	221
66.孝道注入企业管理	225
67.用幽默提升你的管理魅力	228
68.纪律是团队战斗力的重要保证	234
69.规章制度面前人人平等	237

第九章

掌握授权之道，做授权的高手

70.事必躬亲，只会累坏自己	242
71.充分的授权必须与监督相结合	246
72.管理的最高境界在“无为而治”	250

第十章

重视危机管理，企业转“危”为“机”

- 73. 事前防范是危机管理的最高境界 256
- 74. 企业要有居安思危的危机意识 259
- 75. 管理无小事，小患酿大祸 263
- 76. 创业难，守业更难 266

第十一章

成功进行决策：竞争策略与经营管理的核心

- 77. “知己知彼，百战不殆”：
 了解竞争对手，才能战胜竞争对手 270
- 78. “瞒天过海”：制造假象以麻痹竞争对手 273
- 79. 欲取先与，以退为进战胜竞争对手 275
- 80. 兵贵神速，快速决策是现代企业成功的关键 ... 279
- 81. “当断不断，反遭其乱”：
 当机立断，果断决策 283
- 82. 善于听取反对意见 287
- 83. 群策群力，有效运用全体员工智慧 292
- 84. 优化决策从精简机构开始 295
- 85. “水能载舟，亦能覆舟”：
 正确处理企业与消费者的关系 299

86. 信誉是企业得以生存和发展的根本	301
87. 企业家要有全局观念长远眼光	304
88. 保持持之以恒，坚持到底的战斗精神	307
后记	310
参考书目	311

第一章

像唐太宗一样选才



1. 把选拔人才放在第一位

选准一个人才就等于搞活一个企业。人才是企业的根本，是企业的生命。对企业领导者来说，必须把选人用人放在第一位。“选人”比“如何做事”更重要。

人才的选拔，是关心企业经济效益和事业成败的头等大事。唐太宗把主要官员的第一职责定为选拔人才，足见他渴求人才的心情。

有一天，唐太宗发现左右仆射房玄龄、杜如晦整天陷在事务堆里，一天之内要阅读处理几百件公文，他们根本没有时间考虑选拔人才等大事，就生气地批评他们说：“你们身为仆射，应当为我分忧，协助我操劳国家大事，要耳听得远，眼看得宽，拓宽识人渠道，为国家察访贤能智慧之士。你们现在整天陷在事务堆里，哪有时间帮助我选拔贤能之士呢？”

于是，唐太宗下了一道诏书给各尚书省：凡是琐碎的事务都交给左右丞处理，只有疑难重大的事务，才交给左右仆射处理。把房玄龄和杜如晦二人从繁忙的事务堆里解脱出来，让他们主要考虑国家大事，特别是考虑如何为国家选拔德才兼备的人才问题。

同样，对于企业而言，人才是企业的根本，是企业的生命。作为企业领导者来说，必须把选人用人放在第一位。“选人”比“如何做事”更重要。

杰克·韦尔奇有“经理中的经理人”之称，是20世纪最伟大的CEO之一。他认为，挑选最好的人才才是领导者最重要的职责。他说：“领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。”

与许多CEO不同，杰克·韦尔奇把50%以上的时间花在了人事上，他将自己的成功归于自己正确地选择了企业最需要的人才。他说：“我们所能做的就是把赌注押在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择最适当的人。”

惠普公司非常重视选拔人才的工作，并在人才的招聘和选拔方面提炼出了独到的原则和严密的制度。惠普一直认为：优秀员工是公司最重要的资产，一家公司要想持续健康地发展，在选拔人才方面必须下大力气。所以，与许多公司不同，惠普的管理层总是把招聘人这件事排在所有事务之前，把选拔人才当做头等大事，渴望发现人才。

在某种意义上说，选准一个人才就等于搞活一个企业。为此，很多成功的企业始终把挑选人才、培育引进和重用人才，作为兴办经济实体第一位的工作环节来抓。

作为世界上发展最快的公司之一，微软公司总是在寻找最优秀的人才。有一次，有人请求比尔·盖茨回顾上一年的重大事件，比尔·盖茨一再提起的唯一成就，就是帮助他的管理人员雇用了一大堆“聪明人”。

在有关比尔·盖茨的诸多传说中，寻找人才的故事，比他的财产增长更加激动人心。据说这个世界上不论任何角落，只要有哪个人才被他发现，他便不惜任何代价，必欲弄到身边而后快。

比尔·盖茨在创立美国微软研究院时，请了许多说客去说服卡内基·梅隆大学的雷斯特教授加入。在历经6个月的“软磨硬泡”后，雷斯特终于为盖茨的真诚所打动。雷斯特加盟微软后，用从盖茨那里学来的耐心，又网罗了一大批计算机界大名鼎鼎的专家，其中包括微软亚洲研究院首任院长李开复博士。

从一开始，比尔·盖茨就坚持公司要雇用最出色的人才。必要时，比尔·盖茨亲自介入招聘过程。例如，当一个特别有才华的程序员犹豫着是否该加盟微软时，比尔·盖茨就亲自打电话做说服工作。



在微软发展壮大后，比尔·盖茨仍亲自打电话给微软看中的大学毕业生，问对方有无兴趣来工作。

微软公司网罗一流人才的重要秘诀，就是高层主管必须参与招聘流程。

在微软成立初期，比尔·盖茨、保罗·艾伦以及其他的高级技术人员对每一位候选人进行阶梯式的面试。现在，微软用同样的面试办法招聘程序经理、软件开发、测试工程师、产品经理、客户支持工程师和用户培训人员。

商业学教授蓝多·依·斯佐斯在《微软模式》中说：“盖茨从来都是有意识地雇用那些有天资的人并给予他们丰厚的回报，这似乎已成为一种流行的成功模式。这是微软成功的最重要的原因。”

微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批“聪明人”，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。

企业的成功在于是否网罗了一批最优秀的人才，只有选拔最出色的人才，企业才会从中得到更大的收益。人才是企业的根本，如何选拔优秀的员工，已经是企业生存与发展的决定性因素。

2. 抱怨身边没有人才， 不如多一双识别他人长处的眼睛

大多数情况下，企业经营失败并不是因为缺乏合格的人才，而是因为企业领导不能很好地使用人才。当你抱怨身边没有人才可用的时候，不妨换个角度去重新认识你的下属，你会发现，人才就你身边。

企业用人，关键在于看得准、用得对。这样，人才就会立刻出现在你面前，否则即使人才就站在你面前，你也未必能看见。唐人韩愈说：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”问题不在于是否有人才，而在于是否有发现人才的“伯乐”。

《资治通鉴》记载着这样一件事：唐太宗让封德彝举荐有才能的人，时间过了好久，他也没有推荐一个人。太宗责问他这是为什么，封德彝不慌不忙地回答说：“并非臣不尽心去做，只是当今没有杰出的人才啊！”

唐太宗听了这样的回答心中十分不快地对封德彝说：“君子用人跟用器物一样，每一种东西都要选用它的长处。古代能把国家治理好的帝王，难道是向别的朝代去借人才来用的吗？症结在于你不能识人，怎么可以冤枉当今一世的人呢？”

古人说得好：“非知人不能善其任，非善任不能谓之知。”这就是说，不了解人，不识人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是没有了解人，识别人。若不能识人，势必不会用人。“苟能识之，何患无人？”这就说明了如果能识别人才，哪儿用得着担心没有人才呢？