



三国是家商学院

曹操是个好老板

朱新

白

从区域老大到垄断公司——曹氏集团管理成功

三国纵横捭阖，人才争夺鏖战，曹魏独领风骚

全新视角，解读曹魏成功秘籍

借古喻今，支招企业管理诀窍



三国是家商学院

曹操是个好老板

朱新月◎著



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

曹操是个好老板 / 朱新月著. -- 北京 : 中国言实出版社, 2013.1

(三国是家商学院)

ISBN 978-7-5171-0073-7

I. ①曹… II. ①朱… III. ①曹操 (155 ~ 220) — 人物研究②企业管理—通俗读物 IV. ①K827=36
②F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第016074号

责任编辑: 周汉飞

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 52666122 (邮 购)

64924853 (总编室) 52666121 (编辑部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: ysfazhan@163.com

经 销 新华书店

印 刷 三河市华晨印务有限公司

版 次 2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

规 格 670毫米×960毫米 1/16 19印张

字 数 260千字

定 价 36.00元 ISBN 978-7-5171-0073-7



前言

用简单巧妙的方法管理企业，是智者的选择。企业管理越简单越好，而不是越高深越好。在实际管理中，繁杂的管理工作令领导者焦头烂额。我们向历史人物学管理，并置身于实际案例中，是希望能从这些故事中找到最好的管理方法。完全理论化、抽象化，缺乏实例谈管理易导致纸上谈兵。

曹操通过“挟天子令诸侯”的策略得到了实权，雄霸一方，成为三国时期最大的跨国集团。曹操他在管理方面的雄才伟略，为我们现代企业管理提供了参考。

曹氏家族很是了不起，曹操戎马一生，但不失才气豪情。其代表作《短歌行》中，“山不厌高，水不厌深，周公吐哺，天下归心”更是千古流传。

曹操很擅长管理，他虽然没有统一天下，但是经过努力统一了北方，成为当时最大的霸主。曹操治军严明。有一次，在曹军的出征路途中，正是麦熟之际，曹操遂下令：踏入田间者杀无赦。令人想不到的是，曹操的坐骑受到惊吓，闯到了田间。正当大家不知如何是好的时候，曹操命监军执行自己下的军令。三军跪地苦求，曹操割发以示三军，戴罪立功。此手段堪比刘备怒摔刘阿斗，这就是优秀管理者的共同潜质。

管理者建立制度，是用来约束团队中所有人的，很多管理者自己不遵循，却让下属必须照章办事。如果管理者成了制度的破坏者，那么制度就形同虚设。很多时候，员工都紧盯管理者，如果你不自律，他们就敢蹬过雷池。

在人们看来，管理者应是很优秀的人。但毕竟人人都有缺点，或脾气暴躁，或有所忌讳等，做下属的要懂得藏拙和尊重上司。西凉马腾送来进贡的酥点，曹操一则怕有毒，二则想看看下属的悟性，就把酥点弃于桌台；只留下一张纸条：一合酥。下属不解其意，问到主簿杨修，杨修大笑道：但吃无妨。曹操回来问是谁胆敢偷食，杨修回道：“丞相不是让我们一人一口酥吗？”结果聪明反被聪明误，杨修终被杀。这就是下属不懂得藏拙的结果。

曹操对汉室的态度很值得玩味，以他的实力，废汉称帝是唾手可得的事情。但他懂得什么该做什么不该做。

企业管理是一门实践课程，它会随着时间的变化而有所改变。真正的大师应该是在实践中体现人性至善，驾驭团队创造至高荣誉和价值，帮助需要帮助的人，尽到社会责任的人。每个人都应该在工作中不断学习和体会，把时刻变化着的企业管理，以动态的方式表达出来。

希望大家能够从历史事件中多多学习管理方面的知识，并将这些知识应用于企业管理之中。

目录

第一章 战略管理

- 第一节 出身官宦家——善于利用自身资源优势.....003
- 第二节 武力伐董卓——树立良好形象扩大知名度.....007
- 第三节 收编青州兵——逆向思维得意外商机.....010
- 第四节 实行屯田制——苦练内功是企业长远发展的保障.....013
- 第五节 文武满天下——人才多样化才能让企业永葆生机.....016
- 第六节 五五分成制——了解客户需求才是企业根深叶茂的关键.....019
- 第七节 官渡败袁绍——欲打响品牌须先占据区域市场.....022
- 第八节 终生不称帝——老板要懂得运用可持续发展战略.....025
- 第九节 以天子名义——贴牌经营打天下.....028

第二章 选人管理

- 第一节 曹操用人观——寸有所长皆人才.....033
- 第二节 三发求贤令——公开招聘人才.....036
- 第三节 慈心待刘备——冒着风险求人才.....039

◆ 第四节	光脚迎许攸——善待跳槽人才	042
◆ 第五节	提拔马弓手——破格重用基层人才	045
◆ 第六节	诚心化张辽——慧眼识人才	048
◆ 第七节	苦心留关羽——不拘一格“降”人才	051
◆ 第八节	荀彧荐郭嘉——鼓励公司员工推荐人才	054
◆ 第九节	下达修学令——企业内部培养人才	057

第三章 用人管理

◆ 第一节	重用郭嘉等——重用从竞争对手阵营“叛逃”的人才	063
◆ 第二节	魏种亦弃孤——大肚量容人才	066
◆ 第三节	丁裴可用论——瑕疵之人也有任用的价值	069
◆ 第四节	文聘守江夏——对于优秀人才不拘小节	072
◆ 第五节	老实人于禁——信任能换取员工的忠诚	075
◆ 第六节	陈琳管文书——委任人才不感情用事	078
◆ 第七节	始发求言令——管理者应博采众长集思广益	080
◆ 第八节	吏治与屯田——用人应因材施教各司其职	083
◆ 第九节	选将量敌论——根据员工不同个性安排相应职位	086
◆ 第十节	借刀斩祢衡——必要时就得敲山震虎	089

第四章 自我管理

◆ 第一节	焚私通书信——老板应学会换位思考	095
◆ 第二节	三笑华容道——情商是老板必备软实力	098

◆ 第三节	决然杀吕布——老板要做大就不能感情用事	100
◆ 第四节	借机除杨修——管理者必须维护威信	103
◆ 第五节	放走关云长——正确对待人才流失	106
◆ 第六节	亲自写兵书——老板应强化学习并学有所用	109
◆ 第七节	治国先治家——家庭旺老板才真正无后顾之忧	112
◆ 第八节	曹操患头痛——越是老板越要注意身体健康	115
◆ 第九节	不贪恋财物——随心清净的老板才能做大	118
◆ 第十节	说曹操曹操到——企业老总更得注意时间管理	121

第五章 制度管理

◆ 第一节	割发权代首——老板要做遵守制度的表率	127
◆ 第二节	颁布明罚令——企业应细化管理制度	130
◆ 第三节	梯次奖励制——企业要制造薪水和奖励差距	132
◆ 第四节	才德分离制——采用科学的HR体制	135
◆ 第五节	整齐风俗令——用制度维持企业内部和谐	137
◆ 第六节	巧发功臣令——制度建设要随企业发展而不断改进	140

第六章 风险管理

◆ 第一节	争天下人心——化敌为友是转化竞争风险的上策	145
◆ 第二节	坚持独立性——规避盟友不和的风险性	148
◆ 第三节	言听而计从——对于员工的正确建议要当机立断	151
◆ 第四节	望梅而止渴——艰难时懂得营造良好前景	154

◆ 第五节	善于用小人——聪明老板都得有点分身术	157
◆ 第六节	坐山观虎斗——尽量避免卷入竞争对手的纷争	160
◆ 第七节	召开战前会——对重大决策都要进行风险评估	163
◆ 第八节	权谋分离术——聪明老板要使用最安全的驭人方略	166

第七章 企业化管理

◆ 第一节	借皇家旗号——战略方向一定要明朗	171
◆ 第二节	人才至上论——价值取向决定企业兴亡	174
◆ 第三节	力量型领导——如何将老板文化打造成企业文化	177
◆ 第四节	结果导向观——以结果为导向释放员工潜力	180
◆ 第五节	构诗赋文化——和员工打成一片才能充分发挥人格魅力	183
◆ 第六节	替天灭乱党——缔造富有社会责任感的企业形象	186
◆ 第七节	颁布诸法令——企业文化要以制度为载体付诸实施	189
◆ 第八节	打不散的兵——要培养员工对企业文化的认同感	192

第八章 管理创新

◆ 第一节	废除口赋等——企业应注重体制创新	197
◆ 第二节	法家用才论——打破传统的用人理念	200
◆ 第三节	书写军谯令——创新人才激励机制	203
◆ 第四节	厚赏谏阻者——鼓励员工积极提反对意见	206
◆ 第五节	木雕鲍信像——老总要善于笼络人心	210
◆ 第六节	红白脸相间——高管不可以和下属走得太近	213

◆ 第七节	灭门阀制度——建立公平竞争平台	216
◆ 第八节	何计贵贱乎——剔除管理中的家族习气	219

第九章 公关管理

◆ 第一节	把酒洒大地——老板是企业品牌的代言人	225
◆ 第二节	多亲近名士——个人形象要随着企业发展而提升	228
◆ 第三节	打击宦官派——以正气赢得客户口碑	231
◆ 第四节	温酒斩华雄——一箭三雕的公关智慧	234
◆ 第五节	辞去济南相——市场形势不好时要以退为进	237
◆ 第六节	迁都至许县——企业总部所在城市要很给力	240
◆ 第七节	善待汉献帝——老板手中要时时掌控话语权	243
◆ 第八节	铜雀宴诸将——酒宴上的公关学问	246
◆ 第九节	智脱华容道——情感在危机公关中有大妙用	249
◆ 第十节	三发求贤令——重复记忆是品牌公关的妙方	252

第十章 管理之教训

◆ 第一节	义释刘玄德——抑制竞争对手成长的重要性	257
◆ 第二节	徐州大屠杀——不尊重客户是要付出代价的	260
◆ 第三节	逆众征乌桓——企业老总要明白战略重点	263
◆ 第四节	贸然攻东吴——老板切不可犯冒进主义错误	266
◆ 第五节	梦中好杀人——疑心重是老板的通病	269
◆ 第六节	大意失益州——不要给竞争对手可乘之机	272

◆ 第七节	曹操杀孔融——老板要善于倾听逆耳忠言	275
◆ 第八节	杀蔡瑁张允——领导者切忌让成见左右决策	278
◆ 第九节	误用庞统计——对于旁人的建议老板要三思而后行	281
◆ 第十节	托孤司马懿——企业灵魂人物交接要慎之又慎	284

后 记 管理难，守业更难

【第一章】

战略

管理



· 第一节 ·

出身宦宦家——善于利用自身资源优势

被誉为“治世之能臣，乱世之奸雄”的曹操，能够在乱世纷争的东汉末年迅速崛起而成就一番霸业，与其自身的雄才大略、知人善任有着莫大的关系。其“太子党”的身份，更为其及早进入官场、较快地升迁打开了方便之门，对其霸业初始阶段的迅速崛起打下了坚实的基础，促进了一代枭雄曹操最终在群雄争霸的乱世中脱颖而出。

曹操于公元155年7月18日出生于宦官家庭，门第显赫。其祖父曹腾，是东汉末年宦官集团中一个很有权势的大人物，曾做过中常侍、大长秋，封费亭侯。曹腾识大体，约束家族为恶，亲近士大夫，赢得了当时社会各界的普遍赞誉和皇室贵族的重视。

曹操的父亲曹嵩是曹腾的养子。曹嵩的真实出身，史料中并无记载，《三国志》中陈寿称他：“莫能审其生出本末。”不过也有人说曹嵩原是夏侯氏之子。曹嵩曾先后任司隶校尉、大司农、太尉等官职。

从以上曹操的出身我们可以看出，他属于一个不折不扣的“太子党”。当其他“太子党”们醉心于金银珠宝之时，曹操没有利用他的“太子党”身份这一优势资源来满足自己的一时之欢，而是励精图治，将自己的优势充分利用和发挥在了自己的霸业上。汉灵帝熹平三年（公元174年），年仅20岁的曹操便被举为孝廉，入洛阳为郎。不久，被任命为洛阳北部尉。公元177年，任顿丘令；公元180年，升为议郎。

从曹操年少时的经历可以看出，他无意间充分利用了其“太子党”身份这一稀缺资源，为其未来几十年的霸业提供了以下几个绝佳的优势。

较早进入官场。出身于当时显赫的宦官家庭，少年便有大志向的曹操20岁被举为孝廉，后授洛阳北部尉，管辖当时整个都城的社会治安，可谓是少年得志。后几经提拔，34岁又因其家世成为西园八校尉之典军校尉，而西园八校尉所统领的正是当时中央政府编练的精锐新军。这一切的取得，都与曹操“太子党”的身份有着千丝万缕的联系。可以说，没有曹操门第显赫的家族，没有他祖父、父亲较大的权势和丰富的人脉关系，就不可能有他年少时官场上的迅速提升，而这对其未来霸业的成就起到了至关重要的作用。

雄厚的财力。无论什么年代，要干成大事，雄厚的财力是必不可少的。曹操出身于显赫的宦官家庭这一背景，决定了他并不缺少干大事所需的经济基础。曹操之祖父曹腾连侍四位皇帝，每一位皇帝都对他信任有加，他所得的皇家赏赐之丰厚，自不必说。曹操之父曹嵩，官至“三公”之太尉，一生所得金银财宝更是无数。这些都为曹操后来的迅速崛起奠定了强大的

物质基础。因而当群雄约定一起反董卓时，曹操回到家乡能在短时间内凑齐五千人马，实与其殷实的家族背景是分不开的。

对人才强大的吸引力。无论哪朝哪代，“学会文武艺，货卖帝王家”始终是大多数有才干之人的向往和追求。曹操显赫的“太子党”背景，显然对其在乱世中提升知名度起到了极大作用，而知名度的提升为曹操带来的优秀人力资源是不可低估的。

诚然，曹操的雄才大略、知人善任是其吸引人才的一个很重要的方面。但是我们不得不承认，曹操“太子党”的身份，为其霸业初始阶段笼络人才，起到了不可小觑的作用，曹操很好地利用了自己这一天生固有的资源优势。

从以上分析我们可以看出，曹操非常清醒地意识到了自己所拥有的稀缺优势资源，并在群雄争霸中完美地经营和利用了自己所拥有的这一切，为其在乱世之中迅速崛起打牢了根基，为其后“三分天下有其二”打下了坚实的基础。

现代经济社会中，一个企业要想得到较快的发展并长期生存下去，必须充分发挥自身的各项资源优势，对于处在起步阶段的企业而言更是如此。

刚起步的企业，在人力、物力、财力等各方面都远逊于同行业中成熟的大型企业。但并不是说这些中小企业只能坐以待毙，他们也有很多自身的优势：人员少，便于管理；机动灵活，善于应变；组织结构简单，工作效率较高；勇于创新，富于进取，等等。

现在是资源的时代，有资源才能成大事，但真正能成大事的，必须善于利用资源，让已有的资源发挥最大的作用，创造最大的价值。

有这样一位公司总裁，他每年都定下目标，要与1000个人交换名片，并与其中的200个人保持联络，与其中的50个人成为朋友。他所做的就是不断地拓展资源。房地产开发商要有政府资源、银行资源，打好了资源牌，他们个个都是运作的高手，个个都成了阔佬；企业为自己的产品打广告，请人推销，也是在拓展客户资源。其实，每个人都有自己独特的资源，关键是要有经营资源的意识，管理好资源，一旦时机成熟，它就能开花结果。

创业看点

在当时来讲，曹操绝对算得上是高干子弟。那时有许多高干子弟，但大都长于风花雪月，唯独曹操善于利用自身资源优势，迅速建立起了自己的关系网，培养起一批忠实的“粉丝”，这个高起点为他争夺天下打下了坚实的基础。
