

管理者宜知的百种计谋



读三国话管理

童昌森 编著

中国海洋大学出版社

DU SAN GUO HUA GUAN LI

读三国 话管理

童昌森 编著

中国海洋大学出版社

· 青岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

读三国 话管理/童昌森编著. —青岛:中国海洋大学出版社, 2006. 3
ISBN 7-81067-839-6

I. 读… II. 童… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 013710 号

读三国 话管理

童昌森 编著

出版发行 中国海洋大学出版社
社 址 青岛市鱼山路 5 号 邮政编码 266003
网 址 <http://www2.ouc.edu.cn/cbs>
责任编辑 邵成军 电 话 0532-88661615, 82032122
电子信箱 chengjunshao@163.com
订购电话 0532-82032573, 82032644(传真)
印 制 日照报业印刷有限公司
版 次 2006 年 3 月第 1 版
印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷
开 本 787 mm×1 092 mm 1/16
印 张 20
印 数 1~4 100
字 数 320 千字
定 价 32.00 元

版权所有

侵权必究

前言

本书是闲话管理的,其中的案例主要来源于东汉末期和三国时期的史书中所记述的历史事件,也有一些来源于《三国演义》所描写的故事,所以本书就叫《读三国 话管理》。

历史既是一面镜子,也是一部教材。它可以使今人发现自己的不足,也可以使今人从古人那里得到经验和教训。古今中外,实施有效管理的基本指导思想是一致的。这个基本指导思想就是古人在长期的管理实践中总结出来并传承下来的精华。我们从古人的管理经验和教训出发去闲话管理,意在推陈出新、形成现代管理理念和管理机制。

管理是一种实践活动,所以,我们讨论管理就要从古人的管理实践入手。古人管理实践的重要记录应该是史书的记述。尽管史书的记述中也有史家加工的成分,但毕竟还是最接近古人实践事实的材料。所以,以史书的记述作为讨论管理的案例是比较有意义的。小说《三国演义》中的部分故事情节是忠于历史的,当然也有对历史事件进行文学艺术加工的,还有部分故事情节是虚构的。无论是在经过艺术处理的还是在虚构的故事情节中都蕴含着作者的智慧,其中亦有不少能为管理者提供参考的内容,所以,本书也把小说描写的一些故事作为案例引用。

本书原打算引用一些现代管理的案例,但恐有臃肿之嫌,也就舍去了,而且这样做就会更突出“读三国”这一层意义。尽管闲话的案例都是关于古人的行政管理的,但其基本精神对于现代的工商管理或其他方面的管理而言都是有参考价值的。

童昌森

2005年7月29日

目 录

第一章 让理念之光指引管理	(1)
一、为政者当体仁	(2)
1. 仁者成,不仁者亡	(3)
2. 为政务必顺民心	(7)
3. 不唯上,只为民	(9)
4. 得民心者成大事	(10)
二、以人为本必先崇德	(12)
1. 千古风流惟重义	(14)
2. 礼不明则行不达	(20)
3. 人无信不立	(25)
4. 欲不制则祸患生	(29)
三、以人为本宜养性	(30)
1. 人不能没有自信	(31)
2. 坚忍前面是光明	(34)
3. 审慎处事成者多	(38)
4. 果断者才能把握机遇	(45)
5. 旷达乐群万事成	(48)
6. 笃志者事竟成	(56)
四、以人为本须炼才	(61)
1. 博学广见增长才干	(61)
2. 口才是管理活动的第一道功夫	(66)
3. 管理活动中不能没有文才	(71)
4. 干才是管理活动的基石	(73)
5. 谋才是管理活动的灵魂	(76)
6. 善应变,无往不胜	(78)



第二章 管理之本在用人	(83)
一、成事在人	(84)
1. 英才云集,铸就曹操的成功	(84)
2. 蜀汉兴亡皆由人	(86)
3. 英才辈出,孙权赖以鼎足江东	(89)
二、广揽人才	(90)
1. 以诚服之	(91)
2. 以信引之	(92)
3. 贤者荐之	(93)
4. 义而收之	(95)
5. 谋而网之	(95)
6. 以威招之	(96)
7. 以情动之	(97)
8. 说而挖之	(97)
9. 以利诱之	(98)
三、知人善任	(98)
1. 知人须客观公正	(99)
2. 知其德以量其用	(101)
3. 知其性以制其偏	(106)
4. 知其才以使其事	(111)
5. 知其能以任其职	(116)
6. 知其智以用其谋	(118)
四、造就成功	(129)
1. 信任是最好的激励	(129)
2. 重用才能造就成功	(131)
3. 封赏是激励的必要措施	(134)
4. 宽仁容众是有力的激励	(136)
5. 动之以情,内聚人心	(141)
 第三章 决策是管理的生命线	 (144)
一、决策是比较的结果	(145)
1. 明视听,全面把握情势	(146)

2. 熟知条件,全面比较	(148)
3. 选择,从多种方案的比较中作出	(150)
4. 选择,务必坚持趋利避害原则	(152)
5. 选择,务必抓大放小	(154)
二、决策存在于管理工作的全过程	(154)
1. 决策随着情势的变化而深入	(155)
2. 决策意义的三个层次	(158)
三、影响决策的若干因素	(162)
1. 情势明不明	(166)
2. 决策者睿智与否	(168)
3. 决策者情绪状态	(170)
4. 决策的指导思想	(171)
5. 决策的运作方式和程序	(177)
四、战略决策的四条原则	(179)
1. 战略决策务必立足根本	(179)
2. 战略决策务必立足长远	(185)
3. 战略决策务必立足全局	(188)
4. 战略决策务必与时俱进	(190)
 第四章 建设高绩效的团队	(195)
一、描绘美好愿景	(195)
1. 曹操竖起了“举义兵以诛暴乱”的旗帜	(197)
2. 刘备以“行信义而兴汉室”为目标	(198)
3. 孙权负起了“举贤任能以保江东”的使命	(199)
4. 旗不正则聚者寡	(199)
5. 指明前景,朱桓临危定军心	(200)
二、优化团队结构	(201)
1. 功能完备	(201)
2. 梯度合理	(202)
3. 优势互补	(205)
三、建设团队文化	(206)
1. 率先垂范	(207)



2. 团结协作	(209)
3. 奋发向上	(214)
4. 敬业节俭	(217)
5. 轨仪昭明	(221)
四、强化协作训练	(226)
五、合作与联盟	(230)
1. 利益是根本出发点	(231)
2. 规约至关重要	(232)
3. 要有一个过硬的盟主	(232)
4. 妥协有时是必要的	(233)
5. 讨董同盟破裂的教训	(234)
第五章 实施有效监控	(239)
一、没有监控就没有管理	(239)
1. 献帝的悲哀	(239)
2. 从江陵之战看刘备管理的失控	(242)
3. 用人不疑辨	(245)
二、多元制衡,把握全局	(246)
1. 偏信一方是失控的开始	(247)
2. 蒋济上疏发人深省	(250)
三、明察暗访,熟知情势	(251)
1. 暗察访,刘晔露真相	(253)
2. 观其行,隐蕃伏诛	(253)
四、灵通信息,制于未发	(254)
1. 广开言路,明帝纠偏	(254)
2. 耳目众多,曹操明察秋毫	(256)
五、管理者的自我监控	(256)
第六章 把握制胜韬略	(259)
1. 借东风	(260)
2. 激将法	(261)
3. 韬光养晦	(263)

4. 树上开花·····	(265)
5. 空城计·····	(266)
6. 走为上·····	(267)
7. 无中生有·····	(268)
8. 暗渡陈仓·····	(269)
9. 瞒天过海·····	(269)
10. 不战而屈人之兵·····	(270)
11. 伐其交以孤其势·····	(274)
12. 攻心为上·····	(275)
13. 攻其无备,出其不意·····	(277)
14. 分而治之·····	(279)
15. 擒贼擒王·····	(281)
16. 调虎离山·····	(282)
17. 声东击西·····	(284)
18. 欲擒故纵·····	(285)
19. 先声夺人·····	(286)
20. 釜底抽薪·····	(288)
21. 后发制人·····	(288)
22. 卑而骄之·····	(290)
23. 以诈克敌·····	(292)
24. 过河拆桥·····	(294)
25. 饵敌计·····	(296)
26. 怒而挠之·····	(296)
27. 离间计·····	(298)
28. 逸而劳之·····	(302)
29. 围魏救赵·····	(304)
30. 金蝉脱壳·····	(304)
31. 坐收渔利·····	(306)
32. 桃代李僵·····	(306)
34. 诱而引之·····	(307)
35. 美人计·····	(307)

第一章

让理念之光指引管理

什么是管理？管理就是合理配置资源，运用一定的策略，成就既定事业的过程。世界上的人各具特色，人们所从事的事业五花八门。但无论什么人，只要从事一定的事业，那就与管理结缘。哪怕是很细小的事业，也需要管理，想避开它是不可能的。所以说，人人都是管理者，人人都要学习如何进行更好的管理。管理是一种行为，行为是受思想支配的，所以要实施管理就必须先树立一种指导管理的思想，这种思想也叫管理理念。一切管理都依赖管理理念的指引。尽管世界上存在着丰富的资源，如人力资源、物产资源、时空资源、信息资源等，但这些资源绝不是无限的。因此，提供给每一个管理者支配的资源就更是有限的了，所以管理者务必合理地配置资源。只有这样，才能成就既定的事业。资源的合理配置只有通过人才能实现，一切策略的运用都是靠人来实现的，所以，人是管理活动的主体。由于管理具有层次性，所以任何人都既是管理者，又是被管理者。整个社会生活就是由各类不同层次的管理者及其活动所构成的一个运动着的整体。尽管不同类型、不同层次的管理具有不同的自身规律，但必有其最基本的普遍性规律。这个普遍性规律就是管理工作必须坚持以人为本。“以人为本”就是我们所要牢固树立的管理理念。所谓“以人为本”，就是管理工作必须依靠人来实施，管理的一切活动都必须以人为出发点，同时又以人的成功为归宿。也就是说，管理任何事业都必须依赖人的主观能动性的激发，以提高人的生存质量为目标，以造就人的



成功为归宿。长期的管理实践告诉我们,最有效的管理是利用管理者自身的人格魅力来实施的管理。因为管理成功的第一要素是人,而管理者的这种魅力有如强引力场,它能够凝聚各种力量并发挥其应有的作用。也就是说,它可以使各类人凝聚在一起,发挥各自的能动性,来成就既定的事业。管理者自身的魅力首先来自于管理者自身的修养。孔子说过:“自天子以至于庶人,壹是皆以修身为本。”他还说:“得志,泽加于民;不得志,修身见于世。穷则独善其身,达则兼善天下。”由此可见,在管理实践中要真正落实以人为本,管理者就必须加强自身的修养,也就是说,管理者必须有高尚的道德和良好的个性品质。这对于表率于许多追随者来说,是非常重要的。管理者自身的魅力还来自于管理实践中所体现的对人的关注。在管理实践中体现出来的对人的关注,主要表现在以下几方面:一是要体现出对人的生命的爱惜,对人格的尊重,对人的生存、发展和成功的关怀;二是一切管理活动和管理措施都要达人情,顺人心,合人意;三是管理实务的一切都要以保护人的利益为准则,不唯上,不为私。

一 为政者当体仁

何为仁?用孔子的话说,就是“仁者,人也,亲亲为大”。孔子还说:“为政在人,取人以身,修身以道,修道以仁。”(《中庸·章句》第二十章)可见仁为道之核心,也是为政者必须具备的品德。朱熹注解:“仁者天地生物之心,人得以生者。”天地生物以人为先,天地万物亦全赖爱心以生,所以把人放在第一位的爱心应是“仁”的本义,而这种爱心是从爱亲属开始的。《大学·章句·右传》第十章说:“惟仁人为能爱人,能恶人。”意思是说只有把人放在第一位的有爱心的人,才能真正地去爱好人、憎恨恶人。《周易·文言传》说:“君子体仁,足以长人。”朱熹注解:“以仁为体,则无一物不在所爱中。”可见,“体仁”是“以人为本”的重要内容。

一个管理者要真正做到“体仁”是不容易的,因为人的私欲总是要不断地冒出来干扰人的行为。这就需要管理者不断地学习,不断地加强修养。道德修养的基本功夫就是克己。克己就是竭力

克制个人私欲,以使自己的言行符合道德规范。克制个人私欲实际上就是尊重他人利益的表现,就是“体仁”。草菅人命、杀人越货、敲诈勒索、贪污盗窃、以假乱真以及随意破坏人类赖以生存的自然环境等等,都是不仁的表现。

1. 仁者成,不仁者亡

孟子说:“仁则荣,不仁则辱。”孟子在这里说的“仁”,实际上就是“体仁”。他指出了“体仁”对一个人的重要性。只有“体仁”,才能使事业兴旺;只有“体仁”,才能获得社会的认可和人们的尊重;不仁者,事业就难成,即使成了也不会长久。不仁的人不但得不到别人的尊重,反而人人厌恶之,唾骂之。不仁至极则人人共诛之。董卓就是人人共诛之的典型,而刘备则是以“体仁”成功事业的例子。

* 刘备体仁成事业 *

刘备少有大志。他家房屋东南角的篱笆边上长有一棵大桑树,“遥望见童童如小车盖”,来往的人都觉得这棵树很奇特,认为此地“当出贵人”。刘备少时与同伴们在树下游戏,说:“吾必当乘此羽葆盖车。”而这种车只有帝王才可乘,足见少年刘备有何等高远之志。由于他志向高远,所以,他必须吸引人们来追随他,因而他考虑问题一直把人放在第一位。当初,有一个叫刘平的人,曾“结客刺备”,但是,“备不知而待客甚厚,客以状语之而去。是时人民饥馑,屯聚钞暴。备外御寇难,内丰财施,士之下者,必与同席而坐,同簋而食,无所简择,众多归焉”。(《三国志·卷三十二》注引《魏书》)可见刘备非常重视人的作用。即使对于“士之下者”,他也能够待之如宾。所以他能够感化来杀他的人。由于刘备坚持了以人为本,所以来归附的人自然就多了。兴平元年(194年),徐州牧陶谦病危时,对他的别驾糜竺说:“非刘备不能安此州也。”(《三国志·卷三十二》)当糜竺去接他时,刘备却表示“未敢当”,而对糜竺说:袁公路近在寿春,可以把徐州让给他。这既是一种谦让,当然也是一种试探。后来,在陈登、孔融的劝说下刘备才接受陶谦的请求。难道刘备真的不想要徐州吗?不是。难道是他真的不敢要吗?也不是。他是把民心所向放在了第一位。这样推托一下,既



可借以收取民心，也可藏一藏自己的志向。建安六年（201年），刘备被曹操击败后投奔刘表。刘表到郊外迎接，待以上宾，给他兵马，让他屯驻新野。结果，“荆州豪杰归先主者日益多”。可想而知，刘备是很得人心的。建安十三年（208年），刘表病故，刘表的小儿子刘琮代立。恰在这时，曹操来袭击刘表。由于刘琮既无能，又软弱胆小，于是投降了曹操。刘琮不敢将此事告诉刘备。当刘备得知消息去责问刘琮时，曹操已在宛城，情势非常危急了。对此刘备非常愤怒，他指着刘琮派来宣旨的宋忠说：你们居然这样办事，不早点通报，待祸患临头了，才告诉我，也太过分了。刘备恨不得杀掉宋忠，但他没有杀。有人劝刘备击刘琮取荆州，但他不忍心这样做。他说：“刘荆州临亡托我以孤遗，背信自济，吾所不为，死何面目以见刘荆州乎！”（《三国志·卷三十二》注引《汉魏春秋》）于是刘备只得“将其众去”。此时，“琮左右及荆州人多归备”。刘备去刘表墓地辞别，“涕泣而去”。到了当阳时，刘备的情景是：“众十余万，辎重数千两，日行十余里。”有人劝刘备说：“宜速行保江陵，今虽拥大众，披甲者少，若曹公兵至，何以拒之！”但刘备却说：“夫济大事必以人为本，今人归吾，吾何忍弃去！”在这个事件中，刘备不杀宋忠、不击荆州、不弃百姓，足见刘备以人为本的思想是非常牢固的。正因为刘备牢固树立了“以人为本”的指导思想，深得民心，所以益州的刘璋在遇到困难的时候，也想到了刘备。刘备就这样以体仁而成功。

刘备体仁还可以从他对黄权事件的处理中得到很好的证明。222年，刘备在夷陵之战失败后，部将黄权在江北，“道绝，不得还”。（《资治通鉴·卷第六十九》）后来他就带着他的队伍投降了曹魏。蜀汉的有关部门要求“收权妻子”。但刘备却说：“孤负黄权，权不负孤也。”可见刘备非常了解黄权，他知道黄权是不会背叛自己的，黄权之所以投降曹操实属不得已。作为汉主，他必须为黄权负责，必须保护好黄权的妻子儿女。而黄权也有同样的认识。当魏帝对黄权说：“君舍逆效顺，欲追踪陈、韩邪？”黄权回答说：“臣过受刘主殊遇，向吴不可，还蜀无路，是以归命。且败军之将，免死为幸，何古人之可慕也！”黄权如实回答，给魏帝良好的感觉，于是被拜为镇南将军。后来有人告诉黄权“汉诛权妻子”，魏帝亦安排他去发丧，

但黄权不相信。他说：“臣与刘、葛推诚相信，明臣本志。窃疑未实，请须。”事实证明黄权的想法是对的。刘备在黄权已经投降了曹操的情况下，仍然照顾好他的妻子儿女，其根本原因应该是刘备的仁爱之心在支配着他的作为。如果刘备没有那种仁爱之心，即使他们之间是相知相信的，要作出这样的决定也是很难的。

曹操以仁待陈宫

曹操对待陈宫这个人，也是仁至义尽的。据《资治通鉴》所记，陈宫原来是曹操的部将，初平三年（192年）曾经为曹操成为兖州刺史出过力。后来，于兴平元年（194年），他却由于曹操杀了素有才名的边让而产生疑虑，故与许汜、张超等一起谋划背叛曹操。当时，“将兵留屯东郡”，于是陈宫“遂以其众潜迎布为兖州牧”。到了建安三年（198年），曹操擒获陈宫后，曹操还想留下陈宫，同时还征询他对处置老母和妻子儿女的意见。当陈宫表现出他那“刚直壮烈”的品性，“请就刑，遂出，不顾”时，“操为之泣涕”。陈宫被杀后，“操召陈宫之母，养之终其身，嫁宫女，抚视其家，皆厚于初”。因为曹操具有仁心，所以他才能够安置好陈宫的老母和妻子儿女。

董卓不仁千古罪

董卓“性粗猛有谋。少尝游羌中，尽与豪帅相结，后归耕于野，诸豪帅有来从之者，卓为杀耕牛，与共宴乐，豪帅感其意，归相敛得杂畜千余头以遗之，由是以健侠知名。”（《后汉书·卷一百二》）这个出身于“耕于野”的游侠少年，就凭着他的侠名和勇力，做了张奂手下的“军司马”；由于击叛羌有功，又“拜郎中”；后来做过并州刺史、河东太守。中平元年（184年），“拜东中郎将”，并代替卢植镇压张角，结果“军败抵罪”。此后，由于羌人叛乱，北宫百玉等人“将数万骑入寇三辅，侵逼园陵”，于是朝廷又以董卓为中郎将，辅助皇甫嵩征讨叛军。接着他又被拜为破虏将军，成为张温部属。张温回京师后，韩遂杀边章及伯玉等继续反叛，董卓又被拜为前将军，辅助皇甫嵩征讨韩遂等。中平六年（189年），“征董卓为少府”，但董



卓以所属兵将不让他走为由，“不肯就”。为此，朝廷“颇以为虑”。灵帝病重后，“玺书拜卓为并州牧，令以兵属皇甫嵩”。董卓又以愿意“效力边陲”为由，拒绝就任，而是“驻兵河东，以观时变”。直到灵帝病逝后，何进“私呼卓将兵入朝”，他马上抓住机遇，打着“以逐君侧之恶人”，“请收让等，以清奸秽”的旗号，“即时就道”。董卓未至，何进已败。董卓得知少帝在北芒，立即“因往奉迎”。董卓见少帝懦弱，就与董后共谋废少帝而立陈留王为帝。他自己就成了丞相。从董卓的发家史看，不能说他没有谋略、没有一点管理的才能（带兵也是管理）。他也打过一些胜仗，但最终还是落到了人人皆欲挖其心啖其肉的下场。这到底是什么原因呢？有人说是董卓好色的结果，其实这是极端片面的说法。尽管《三国演义》描写了他与貂蝉的瓜葛，但这仅是艺术创作而已，史书没有这方面内容的明确记载。事实上，董卓的失败是他不仁的必然结果。

“董卓为相国，赞拜不名，入朝不趋，剑履上殿”，“威震天下”。（《资治通鉴·卷第五十九》）董卓事实上已成了当时朝廷的最高管理者。从此，他一扫少时的豪气，成为极端不仁的暴徒、罪大恶极的魔头。他对宾客说：“我相，贵无上也。”于是他就大开杀戒。请看以下记述：以“太后蹙迫永乐太后，至令忧死，逆妇姑之理，无孝顺之节”为由，把何太后“迁于永乐宫，遂以弑崩”。（《后汉书·卷一百二》）“乃鸩杀弘农王。”“遂斩琼、璆。”“侍御史扰龙宗诣卓白事，不解剑，立挝杀之。”（《资治通鉴·卷第五十九》）“奸乱公主，妻略宫人，虐刑滥罚，睚眦必死，群僚内外莫能自固。”（《后汉书·卷一百二》）“太史望气，言当有大臣戮死者。卓乃使人诬卫尉张温与袁术交通，笞杀温于市，杀之，以塞天变。”

以上记述的仅是董卓杀戮皇亲、大臣的少数案例，其中的张温还是曾经与他一起征战的大臣。董卓视皇亲大臣之命为草芥，对待普通百姓如何呢？

“洛中贵戚，室第相望，金帛财产，家家殷积，卓纵放兵士，突其庐舍，淫略妇女，剽虏资物，谓之‘搜牢’，人情崩恐，不保朝夕。”“卓尝遣军至阳城，时人会于社下，悉令就斩之，驾其车重，载其妇女，以头系车辕，歌呼而还。”（《后汉书·卷一百二》）“云攻贼大获。卓焚烧其头，以妇女与甲兵为婢妾。”（《资治通鉴·卷第五十九》）“董

卓收诸富室，以罪恶诛之，没入其财产，死者不可胜计。”同时又派吕布“发诸帝陵及公卿以下冢墓，收其珍宝”。“卓获山东兵，以猪膏涂布十余匹，用缠其身，然后烧之，先从足起。”“卓施帐幔饮设，诱降北地反者数百人，于坐中杀之。先断其舌，次斩其手足，次凿其眼目，以镬煮之。未及得死，偃转杯案间，会者战慄，亡失匕箸，而卓饮食自若。诸将有言语蹉跌，便戮于前。”（《后汉书·卷一百二》）

这里纪录的是多么血淋淋的罪恶啊。从这些记述看，董卓哪里有一点点仁心！董卓根本不是人，是魔鬼，是杀人不眨眼的魔鬼。

《三国演义》对这些事实也有所描写，比如第四回写道：“尝引军出城，行到阳城地方，时当二月，村民社赛，男女皆集。卓命军士围住，尽皆杀之，掠妇女财物，装载车上，悬头千余颗于车下，连轸还都，扬言杀贼大胜而回；于城门外焚烧人头，以妇女财物分散众军。”又如第六回写道：“卓即差铁骑五千，遍行捉拿洛阳富户，共数千家，插旗头上，大书‘反臣逆党’，尽斩于城外，取其金货。”

从史书的记载看，董卓已经不仅仅是一个没有道德的董卓了，而是一个由没有道德而败坏为一个罪犯、一个魔鬼了。不仁是魔鬼的本性。一个不仁的人本质上就不是人，是魔鬼。魔鬼怎么可以作为管理者呢？让魔鬼来管理，人不诛之，天亦诛之。如此不仁的董卓，失败是其必然结果。

2. 为政务必顺民心

作为体仁的管理者，随时都要考虑使其管理措施能够合人情、顺人心、称人意。当然这个“人”主要是指他所管辖的人。如果是一个地方的管理者，那就是要使他的政务合民情、顺民心、称民意。只有这样，才能真正体现“以人为本”。事实上，一切不合人情、不顺人心、不称人意的管理都是注定要失败的，都是无效的。

* 不通人情，事与愿违 *

汉献帝建安十四年（209年），曹操在谯。他担心滨江郡县被孙权所虏略，就打算要这里的老百姓内迁。为此，他征求扬州别驾蒋



济的意见。曹操问蒋济说：“昔孤与本初对官渡，徙燕、白马民，民不得走，贼亦不敢钞。今欲徙淮南民，何如？”（《三国志·卷十四》）蒋济的回答大出曹操的意外。蒋济说，官渡之战时，情势是敌强我弱，不迁移则会陷入敌手，所以迁移是顺民情的。自从官渡之战后，明公“北拔柳城，南向江、汉，荆州交臂，威震天下”，所以，老百姓再也没有别的想法了。老百姓怀恋故土，这是人之常情，所以他们是宁愿不迁移的。如果强要迁移，只怕会不安定。但是，曹操有过昔日的经验，显然不会同意蒋济的意见，于是就强行要老百姓迁移，结果就出现了“既而民转相惊，自庐江、九江、蕲春、广陵，户十余万皆东渡江，江西遂虚，合肥以南惟有皖城”的局面。（《资治通鉴·卷第六十六》）后来曹操碰到蒋济时说：“本但欲使避贼，乃更驱尽之！”为什么会出现这种情景呢？就是因为曹操只注重过去的经验，而未通当时当地的人情，所以这个决策是不达人情的错误决策，因此只能事与愿违了。

* 临时随宜，民心咸服 *

实事求是，因地制宜，是管理者必须遵循的法则。制定政策也应该根据实际情况区别对待。只有这样，才能体民情，顺民意，得民心。汉献帝建安五年（200年），曹操“始制新科下州郡，又收租税绵绢”（《三国志·卷十二》），而且“颇增严峻”。当时的长广太守何夔就对曹操说：“自丧乱以来，民人失所，今虽小安，然服教日浅。所下新科，皆以明罚敕法，齐一大化也。所领六县，疆域初定，加以饥馑，若一切齐以科禁，恐或有不从教者。有不从教者不得不诛，则非观民设教随时之意也。先王辨九服之赋以殊远近，制三典之刑以平治乱，愚以为此郡宜依远域新邦之典，其民间小事，使长吏临时随宜，上不背正法，下以顺百姓之心。比及三年，民安其业，然后齐之以法，则无所不至矣。”曹操听从了何夔的话。应该说何夔的话说得入情入理。他实事求是地说出了当时的民情，也分析了实行新制可能会出现的问题，同时提出了区别对待的方案及其历史依据。这说明何夔是一位善于应变的管理者，同时也说明曹操此时能够听取别人意见，并善于灵活应变。事实上，只有符