



领导是一门艺术

# 反经

## 的管理之道

(唐)赵蕤◎著 向回 沈琛◎编著

一部集诸子百家思想之大成的智谋奇书，有“小《资治通鉴》”之称，具有比《孙子兵法》更实用的谋略智慧，管理者的必读经典，政治家、思想家、军事家、企业家不可或缺的精神食粮。





# 古今奇书

一部好书，犹如一个智慧的锦囊，能带给人们深思、感悟与教益。在丰富、深厚的中国传统文化中，《反经》就是其中的一个瑰宝。

《反经》集中国古代谋略之大成，大到治国用兵、识人用人，小到世故人情、生活智慧，均一一囊括，对胸怀大志、追求卓越的现代人来讲，无论是奉上御下、结盟御敌，还是公关游说，为人处世等均具有极强的借鉴意义。

反·经·的·管·理·之·道



通往成功的历史启示录  
积淀千年的管理教科书



sina 新浪文化·读书 book.sina.com.cn

搜狐读书 book.sohu.com

当当网 dangdang.com

读书

JD.COM 京东

大力推荐

腾讯读书 BOOK.QQ.COM

网易读书 book.163.com

豆瓣阅读

亚马逊 amazon.cn

ISBN 978-7-5534-2965-6



9 787553 429656 >

定价：39.90元



D691  
1227-3



NUAA2014004242

领导是一门艺术

# 反经 的管理之道

(唐) 赵蕤◎著 向回 沈琛◎编著



吉林出版集团有限责任公司

## 图书在版编目(CIP)数据

领导是一门艺术 反经的管理之道 / (唐) 赵蕤著 ; 向回, 沈琛编著. — 长春 : 吉林出版集团有限责任公司, 2013.9

(读书会)

ISBN 978-7-5534-2965-6

I. ①领… II. ①赵… ②向… ③沈… III. ①政治—谋略—中国—古代 ②《反经》IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 212025 号

读书会

## 领导是一门艺术 反经的管理之道

Lingdao Shi Yi Men Yishu Fanjing de Guanli zhi Dao

出版 吉林出版集团有限责任公司 (www.jlpg.cn/yiwen)

(长春市人民大街4646号, 邮政编码130021)

发行 吉林出版集团译文图书经营有限公司

(http://shop34896900.taobao.com)

电话 总编办0431-85656961 营销部0431-85671728

制作  (www.rzbook.com)

印刷 三河市华润印刷有限公司

开本 889mm × 1194mm 1/16

印张 20

字数 440千字

版次 2013年11月第1版

印次 2013年11月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5534-2965-6

定价 39.90元

读书会



- 出版策划 / 孙 昶
- 责任编辑 / 刘晓敏 程 雯
- 责任校对 / 薛晓青
- 封面设计 / 夏 鹏
- 版式设计 / 孙阳阳
- 文图编辑 / 肖贵平
- 美术编辑 / 李树香
- 图片提供 / 北京全景视觉网络  
科技有限公司  
FOTOE.COM



## 前言

自古以来，前人留给后代的警言就是“职位越高，责任越大，担子越重”。做了领导，才真实体会到挑起所谓的大责任和重担子到底有多艰难，也难怪古人在政治中、战场上，千思百虑，苦思良策。然而，无论时代如何变迁，解决问题的方式却万变不离其宗，无论是企业矛盾，还是用兵布阵，抑或是人才管理，古人已经为后世的领导者积累下千年的经验和技巧，比如《反经》就是其中一部可与司马光的《资治通鉴》相提并论的，并被称之为“小《资治通鉴》”的谋略全书。

《反经》由唐代赵蕤所著，是一部集儒家、道家、法家、兵家、杂家和阴阳家思想之大成的智谋奇书。全书今存九卷六十四篇，专门谈论帝王治世之道，其主要内容是讨论君主如何巩固统治根基，改革时弊，拨乱反正，解决统治下出现的一系列问题，以挽救败局或危机。

《反经》的作者赵蕤杂采诸子学说，广征历代史实，力求突出英主良臣的奇谋异略，既有理论上的探讨，又有策略上的权衡，同时还有对历史人物的品评和经验教训的反思。因此作者曾说：“所叙各篇（此书），都是吸取先前经验教训的深谋远略，是经邦济世的高妙道理。我并不想借此来哗众取宠，博取虚名。把我的见解披露出来，为的是抛砖引玉，以待后世明哲俊杰们继往开来。所有那些正在其位的帝王，希望他们能详细读读这本书。”

《反经》虽然是千年之前的著作，但是却蕴含着丰富的人生智慧，尤其对我们当下企业管理中的经营决策、选人用人、业务公关甚至人际关系的处理方面，都有着极强的借鉴意义，给人以深刻启迪，仍不失为一本领导纵横学著作。比如，书中的“大体”“任长”“品目”“量才”“知人”等各个篇章就把领导者在识人、选人、用人等人才管理核心做了详细分析。

因为文言古辞远离了我们绝大多数人的阅读习惯，所以在编撰本书时我们首先做出翻译，并把所译内容的精髓之处提炼出来。同时，为挖掘传世经典的当代价值，我们又结合目前企业管理中经常遇到的一些具体问题，与《反经》中所蕴含的管理之道加以对应，寻求某种化解之法。

领导者经营企业，如同绘制一部艺术品，因此人们常说“领导就是一门艺术”，而《反经》就好比一双手，握住领导的手，助我们将这门艺术经营得更加完美。比如书中所体现的因事制宜、兼容并包思想，所指出的以权谋私、下属专权的危害，就是告诉领导者如何更恰当地使用手中权力。当一个人拥有的权力越大，思想以及行事风格越容易陷入狭窄的缝隙中，变得固执、心胸狭窄、唯利是图甚至懒惰，这些负面因素一旦纠缠上领导者，它们就会像毒瘤一样危害领导的名利、权势和未来。所以，“为官者，不得不察”。

再如《反经》中又写道：“古人治国主要有三种方式：王道的统治采用教化的方法，霸道的统治采用威慑的手段，强国的统治采取胁迫的办法。这三种方式各有各的原因，不能随便更换。管仲说：‘圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划，但总不如顺应时代高明。’据此来看，在应当实行霸道统治的时候却推行王道的教化就会行不通，应当实行强国统治的时候却施行霸道的威慑手段就会适得其反。如果时逢天下大乱，人心诡诈，传统的道德观念受到破坏，却想遵从先王传统，广泛推行道德教化，这就好像是等待越地识水性的人来拯救落水的人，请示那些身居高位的人后才救火一样。好是好，可难道这符合我们所说的通于时变吗？”这就告诉我们领导者在处理事情和人际关系时要学会因事制宜、融会贯通，不能固守传统和以往经验。

任何时代都有一些只局限于自己学识、不懂得顺时变通之人，所以，作者才通过杂采诸子学说和多角度、全方位地审视历史，从反面总结历史经验，阐述领导者的长短纵横之术。《反经》中的长短之术与当下企业管理中的领导之术，实则只有深入没有浅出。因此，我们借用《反经》中的各种变通之理、管理之策，著作了适用于当代企业的管理之道。希望这积蓄了千年的权谋智慧，能够帮助陷入矛盾中的领导者走出阴霾，重拾信心。





## | 第一章 |

### 好领导常做的那些事

- 8 身居其位，当谋其职
- 12 修养自我，治人之始
- 15 亲贤远佞，是为贤君
- 19 领导者要敢于承担责任
- 23 运筹帷幄，方能决胜千里
- 26 事必躬亲，旗下无将
- 30 重视自身作风，就是培养战斗力
- 34 没有好制度，是企业的灾难
- 38 以德服人胜于以权压人
- 42 用其非有，因人成事

## | 第二章 |

### 选好人才，铸就企业之兴

- 46 领导识人之能关乎企业之兴
- 50 选人时要掌握人才的特点
- 53 选人时要全面了解人才
- 57 通过考查获得人才的技巧
- 61 领导者要广搜人才
- 64 人并非不可貌相
- 67 不拘一格求人才
- 71 甄选杰出人才的技巧

## | 第三章 |

### 用好人才，企业前程似锦

- 76 用人应用其所长
- 79 任长还需避短
- 83 划清员工的职责
- 88 没有无用之人

- 92 用短为长亦是技巧
- 95 你的下属只会拍马屁吗
- 99 重用有才之人
- 102 用人要辨别忠奸

## | 第四章 |

### 权力的使用也讲究技巧

- 108 要学会因事制宜
- 111 切勿以权谋私
- 116 注意考查下属，适时择优汰劣
- 120 保持自身地位的技巧
- 123 使用权力的忌讳
- 127 切莫让下属专权

## | 第五章 |

### 歹说不如好说，好说不如巧说

- 132 劝说别人要抓住重点
- 136 以傲为礼，可以重人
- 139 先了解下属心理再去说服
- 142 如何掌握谈话对手的心理
- 146 说话要注意分寸
- 150 说不对时，话难投机
- 154 造就“同舟共济”的说话形势
- 158 谈话要切中对方弱点
- 163 言行一致才能取信于人







---

## | 第六章 |

### 成王败寇，决策先行

- 168 领导者要有长远眼光
- 172 做决策要有全局意识
- 175 做决策要抓住时机
- 178 善用“逆推法”做决策
- 181 分析利弊再做决策
- 184 有人响应是成功的开始
- 188 做决策不要犹疑不定
- 191 因循守旧就可能被淘汰
- 195 别被“利益”冲昏了头
- 198 决策要简单易行

## | 第七章 |

### 管理下属需赏罚分明

- 202 赏罚制度助领导一臂之力
- 206 处罚也要公私分明
- 209 处罚不可过重
- 213 不该罚的不要罚
- 217 奖赏之时要慎重
- 220 对下属要赏罚分明
- 223 必须惩罚的七种情形

## | 第八章 |

### 懂变通，才能以不变应万变

- 226 善于听取下属意见
- 230 要求下属时，要因人而异
- 234 善恶有报，有时需要忍耐
- 238 要有利益均沾的胸怀

242 要有忧患意识

246 弃小信而守大义

250 不可只听一面之词

254 领导者不可迂腐固执

257 懂得选择，学会放弃

260 置之死地而后生

263 该通融时需通融

## | 第九章 |

### 建立“要风得风，要雨得雨”的威信

- 267 不计前嫌，习就长者之风
- 269 领导应懂得“授之以渔”
- 273 怎样让下属不欺骗自己
- 277 小聪明不如真仁德
- 280 驳甜言蜜语，听逆耳忠言
- 284 让下属“名副其实”
- 288 与下属保持适当距离
- 292 站在什么位置说什么话

## | 第十章 |

### 新官上任如何开拓新局面

- 298 正视前任的工作，在继承中创新
  - 301 先摸清单位的情况再发声
  - 305 打造新的管理团队
  - 309 借助外部力量拓展新局面
  - 313 新领导更应该学会变通
  - 317 团结曾经的敌对者
-

D691  
1227-3



NUAA2014004242

领导是一门艺术

# 反经 的管理之道

(唐)赵蕤◎著 向回 沈琛◎编著



吉林出版集团有限责任公司

## 图书在版编目(CIP)数据

领导是一门艺术 反经的管理之道 / (唐) 赵蕤著 ; 向回, 沈琛编著. — 长春 : 吉林出版集团有限责任公司, 2013.9

(读书会)

ISBN 978-7-5534-2965-6

I. ①领… II. ①赵… ②向… ③沈… III. ①政治—谋略—中国—古代 ②《反经》 IV. ① D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 212025 号

读书会

## 领导是一门艺术 反经的管理之道

Lingdao Shi Yi Men Yishu Fanjing de Guanli zhi Dao


出版 吉林出版集团有限责任公司 (www.jlpg.cn/yiwen)

(长春市人民大街4646号, 邮政编码130021)

发行 吉林出版集团译文图书经营有限公司

(http://shop34896900.taobao.com)

电话 总编办0431-85656961 营销部0431-85671728

制作  (www.rzbook.com)

印刷 三河市华润印刷有限公司

开本 889mm × 1194mm 1/16

印张 20

字数 440千字

版次 2013年11月第1版

印次 2013年11月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5534-2965-6

定价 39.90元



## 前言

自古以来，前人留给后代的警言就是“职位越高，责任越大，担子越重”。做了领导，才真实体会到挑起所谓的大责任和重担子到底有多艰难，也难怪古人在政治中、战场上，千思百虑，苦思良策。然而，无论时代如何变迁，解决问题的方式却万变不离其宗，无论是企业矛盾，还是用兵布阵，抑或是人才管理，古人已经为后世的领导者积累下千年的经验和技巧，比如《反经》就是其中一部可与司马光的《资治通鉴》相提并论的，并被称之为“小《资治通鉴》”的谋略全书。

《反经》由唐代赵蕤所著，是一部集儒家、道家、法家、兵家、杂家和阴阳家思想之大成的智谋奇书。全书今存九卷六十四篇，专门谈论帝王治世之道，其主要内容是讨论君主如何巩固统治根基，改革时弊，拨乱反正，解决统治下出现的一系列问题，以挽救败局或危机。

《反经》的作者赵蕤杂采诸子学说，广征历代史实，力求突出英主良臣的奇谋异略，既有理论上的探讨，又有策略上的权衡，同时还有对历史人物的品评和经验教训的反思。因此作者曾说：“所叙各篇（此书），都是吸取先前经验教训的深谋远略，是经邦济世的高妙道理。我并不想借此来哗众取宠，博取虚名。把我的见解披露出来，为的是抛砖引玉，以待后世明哲俊杰们继往开来。所有那些正在其位的帝王，希望他们能详细读读这本书。”

《反经》虽然是千年之前的著作，但是却蕴含着丰富的人生智慧，尤其对我们当下企业管理中的经营决策、选人用人、业务公关甚至人际关系的处理方面，都有着极强的借鉴意义，给人以深刻启迪，仍不失为一本领导纵横学著作。比如，书中的“大体”“任长”“品目”“量才”“知人”等各个篇章就把领导者在识人、选人、用人等人才管理核心做了详细分析。

因为文言古辞远离了我们绝大多数人的阅读习惯，所以在编撰本书时我们首先做出翻译，并把所译内容的精髓之处提炼出来。同时，为挖掘传世经典的当代价值，我们又结合目前企业管理中经常遇到的一些具体问题，与《反经》中所蕴含的管理之道加以对应，寻求某种化解之法。

领导者经营企业，如同绘制一部艺术品，因此人们常说“领导就是一门艺术”，而《反经》就好比一双手，握住领导的手，助我们将这门艺术经营得更加完美。比如书中所体现的因事制宜、兼容并包思想，所指出的以权谋私、下属专权的危害，就是告诉领导者如何更恰当地使用手中权力。当一个人拥有的权力越大，思想以及行事风格越容易陷入狭窄的缝隙中，变得固执、心胸狭窄、唯利是图甚至懒惰，这些负面因素一旦纠缠上领导者，它们就会像毒瘤一样危害领导的名利、权势和未来。所以，“为官者，不得不察”。

再如《反经》中又写道：“古人治国主要有三种方式：王道的统治采用教化的方法，霸道的统治采用威慑的手段，强国的统治采取胁迫的办法。这三种方式各有各的原因，不能随便更换。管仲说：‘圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划，但总不如顺应时代高明。’据此来看，在应当实行霸道统治的时候却推行王道的教化就会行不通，应当实行强国统治的时候却施行霸道的威慑手段就会适得其反。如果时逢天下大乱，人心诡诈，传统的道德观念受到破坏，却想遵从先王传统，广泛推行道德教化，这就好像是等待越地识水性的人来拯救落水的人，请示那些身居高位的人后才救火一样。好是好，可难道这符合我们所说的通于时变吗？”这就告诉我们领导者在处理事情和人际关系时要学会因事制宜、融会贯通，不能固守传统和以往经验。

任何时代都有一些只局限于自己学识、不懂得顺时变通之人，所以，作者才通过杂采诸子学说和多角度、全方位地审视历史，从反面总结历史经验，阐述领导者的长短纵横之术。《反经》中的长短之术与当下企业管理中的领导之术，实则只有深入没有浅出。因此，我们借用《反经》中的各种变通之理、管理之策，著作了适用于当代企业的管理之道。希望这积蓄了千年的权谋智慧，能够帮助陷入矛盾中的领导者走出阴霾，重拾信心。





## | 第一章 |

### 好领导常做的那些事

- 8 身居其位，当谋其职
- 12 修养自我，治人之始
- 15 亲贤远佞，是为贤君
- 19 领导者要敢于承担责任
- 23 运筹帷幄，方能决胜千里
- 26 事必躬亲，旗下无将
- 30 重视自身作风，就是培养战斗力
- 34 没有好制度，是企业的灾难
- 38 以德服人胜于以权压人
- 42 用其非有，因人成事

## | 第二章 |

### 选好人才，铸就企业之兴

- 46 领导识人之能关乎企业之兴
- 50 选人时要掌握人才的特点
- 53 选人时要全面了解人才
- 57 通过考查获得人才的技巧
- 61 领导者要广搜人才
- 64 人并非不可貌相
- 67 不拘一格求人才
- 71 甄选杰出人才的技巧

## | 第三章 |

### 用好人才，企业前程似锦

- 76 用人应用其所长
- 79 任长还需避短
- 83 划清员工的职责
- 88 没有无用之人

- 92 用短为长亦是技巧
- 95 你的下属只会拍马屁吗
- 99 重用有才之人
- 102 用人要辨别忠奸

## | 第四章 |

### 权力的使用也讲究技巧

- 108 要学会因事制宜
- 111 切勿以权谋私
- 116 注意考查下属，适时择优汰劣
- 120 保持自身地位的技巧
- 123 使用权力的忌讳
- 127 切莫让下属专权

## | 第五章 |

### 歹说不如好说，好说不如巧说

- 132 劝说别人要抓住重点
- 136 以傲为礼，可以重人
- 139 先了解下属心理再去说服
- 142 如何掌握谈话对手的心理
- 146 说话要注意分寸
- 150 说不对时，话难投机
- 154 造就“同舟共济”的说话形势
- 158 谈话要切中对方弱点
- 163 言行一致才能取信于人





## | 第六章 |

### 成王败寇，决策先行

- 168 领导者要有长远眼光
- 172 做决策要有全局意识
- 175 做决策要抓住时机
- 178 善用“逆推法”做决策
- 181 分析利弊再做决策
- 184 有人响应是成功的开始
- 188 做决策不要犹疑不定
- 191 因循守旧就可能被淘汰
- 195 别被“利益”冲昏了头
- 198 决策要简单易行

## | 第七章 |

### 管理下属需赏罚分明

- 202 赏罚制度助领导一臂之力
- 206 处罚也要公私分明
- 209 处罚不可过重
- 213 不该罚的不要罚
- 217 奖赏之时要慎重
- 220 对下属要赏罚分明
- 223 必须惩罚的七种情形

## | 第八章 |

### 懂变通，才能以不变应万变

- 226 善于听取下属意见
- 230 要求下属时，要因人而异
- 234 善恶有报，有时需要忍耐
- 238 要有利益均沾的胸怀

242 要有忧患意识

246 弃小信而守大义

250 不可只听一面之词

254 领导者不可迂腐固执

257 懂得选择，学会放弃

260 置之死地而后生

263 该通融时需通融

## | 第九章 |

### 建立“要风得风，要雨得雨”的威信

- 267 不计前嫌，习就长者之风
- 269 领导应懂得“授之以渔”
- 273 怎样让下属不欺骗自己
- 277 小聪明不如真仁德
- 280 驳甜言蜜语，听逆耳忠言
- 284 让下属“名副其实”
- 288 与下属保持适当距离
- 292 站在什么位置说什么话

## | 第十章 |

### 新官上任如何开拓新局面

- 298 正视前任的工作，在继承中创新
- 301 先摸清单位的情况再发声
- 305 打造新的管理团队
- 309 借助外部力量拓展新局面
- 313 新领导更应该学会变通
- 317 团结曾经的敌对者

## | 第一章 |

---

# 好领导常做的 那些事

君权、君势、君德、君威、君能……君主具备哪些才能才称得上好君主？一本《反经》，一位古代智者所阐述的为君之道、为官之策告诉我们，做好领导需从调整自我开始，以职责为要，以修养为重，以才智为策，以德行为辅，以作风为力，以管理为主……通过对种种能力的掌握与运用，以良好的第一步为始，才能无愧于一个“好”字。

---



# 当谋其职， 身居其位，



至权薨，皓即位，穷极淫侈，割剥蒸人，崇信奸回，贼虐谏辅。晋世祖令杜预等伐吴，灭之。

——《反经·三国权第十九》

## 译文

孙权死后，孙皓继位，他骄奢淫逸，残害百姓，崇信奸恶邪僻之人，致使贼人肆虐，左右朝政。晋世祖命杜预等发兵吴国，取而代之。

《论语·泰伯》有曰：“不在其位，不谋其政。”意思是不在这个职位，就不要过问这个职务范围内的事。看来，早在几千年前，孔子就教导人们要各司其职、各尽其责。是自己的事情就要全身心地做好它，无关自己的事情就不要随意涉足。一个好领导最重要的无非就是在其位、谋其事、尽其责。

提到“鞠躬尽瘁，死而后已”，我们会想到西蜀诸葛亮。诚然，诸葛亮一生都在为蜀国尽心尽力，可谓“在其位、谋其事”的典范。近代深受人民爱戴的周恩来总理，也是用自己的一生来诠释什么叫“在其位、谋其事”。那么，到底什么才是“在其位、谋其事”呢？总而言之，一句话，在什么样的位置，就要做与其相符合的事，也就是说要有责任心。

墨子曰：“譬若筑墙然，能筑者筑，能实壤者实壤，能欣者欣，然后墙成也。为义犹是也，能谈辩者谈辩，能说书者说书，能从事者从事，然后义事成也。”这里所指的就是责任心。一个能对自己行为负责的人，也会对自己的工作充满责任感，这样的素质往往会是各大企业最需要的。同时，他们也容易取得成功，也更受欢迎。曾经有人问全球第一CEO杰克·韦尔奇是如何能在通用电气做那么长时间的，他回答道：“我在一段时间里会集中精力踏踏实实地做一件事，我会尽全力做好它，简单地说就是在其位就要谋其事。”孙皓贵为人君却不为君事，为政腐败，为人奢靡，最后落得亡国的下场。中国悠久的历史