

诸葛亮

职场生涯

于反◎著

ZHU GE LIANG ZHI CHANG SHENG YA SHI DA BAI BI

十大败笔

“优胜劣汰，适者生存”的定律伴随着人类一直延续至今。

少走弯路，就是珍惜生命。

职业是用生命实现理想的过程，

是用意志书写成功的历史，

是用成效的砝码衡量付出与收获的天平。

所以，身处职场中的人们，“要以成败论英雄”。

京华出版社



诸葛亮 职场生涯 于反◎著

ZHU GE LIANG ZHI CHANG SHENG YA SHI DA BAI BI

十大败笔



京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

诸葛亮职场生涯十大败笔/于反编著. —北京:京华出版社,
2004

ISBN 7 - 80600 - 986 - 8

I. 诸 ... II. 于 ... III. 职业选择—通俗读物
IV. C913.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 133893 号

诸葛亮职场生涯十大败笔

著 者 ☐ 于 反 著

出版发行 ☐ 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 ☐ 北京东茶坞印刷厂

开 本 ☐ 787mm × 960mm 1/16

字 数 ☐ 200 千字

印 张 ☐ 13 印张

印 数 ☐ 0001—10000

出版日期 ☐ 2005 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 7 - 80600 - 986 - 8/G·663

定 价 ☐ 26.00 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

序

因为一部《三国演义》，诸葛亮成为中国五千年文明史上经久不衰的“明星”人物，更是国人心中智慧的象征。身为“蜀汉公司”的首席执行官，他能使一个名不见经传的“三流公司”一跃而发展成全国排名第三的“大型企业”，当然有他成功和优秀的地方。然而，人无完人，没有缺点的“圣人”是不存在的。诸葛亮也是血肉之躯，自然也不能例外。不管《三国演义》如何神化诸葛亮的形象和智慧，也无法掩饰他职业生涯中的斑点和瑕疵。

《隆中对》三分天下，诸葛亮藉此成功地通过了老板的“面试”，迈出职业生涯的第一步。然而，《隆中对》是诸葛亮执迷于知识分子的时代理想下的产物，实际上有“对”无“策”，不切实际。没有目标就会迷失方向，而偏离轨道同样危机重重，《隆中对》不仅使诸葛亮陷入“入错行”的无奈和悲哀之中，也成为他职业生涯中所有败笔的起点。

初涉职场的诸葛亮，虽然深得老板信任，但他与老板之间的关系并不像刘备所说“如鱼得水”。他身为公司的 CEO，却不能及时指出老板的原则性错误，也不能在公司的发展大计上有效说服老板，甚至将老板的话当耳旁风，致使公司陷入危机而后悔莫及。《出师表》千古传颂，却暴露出他在处理上下级关系中的不成熟。此为诸葛亮职业生涯中的第二大败笔。

与同事融洽相处在每个人的职业生涯中至关重要，由于有合作与竞争这一对矛盾而又统一的因素存在，所以同事间相处显得极其微妙。诸葛亮权高位重，左右逢源，但他与同事间的矛盾确实存在，并因此严重影响到整个公司的内部稳定和外部发展。此为诸葛亮职业生涯中的第三大败笔。

不能与同事和谐相处，进而产生了令人生畏的办公室政治。诸葛亮出于政治需要而使用政治手段，虽然维持了内部的派系平衡，可是办公室政治也使得“蜀汉公司”内耗严重，人才不济，终于给人留下“蜀中无大将，廖化作先锋”的笑柄。这一败笔“罪莫大焉”。

诸葛亮用人，历来被认为“唯才是举，任人唯贤”。历史没有淡忘他因用人失误而对整个“蜀汉公司”造成的巨大损失。同时，用人不当，势必埋没人才，使下属不能完全“燃烧”，影响到团队建设和发展。失之毫厘，谬之千里，诸葛亮用人不当的错误不能不算他的一大败笔。

“鞠躬尽瘁，死而后已”，诸葛亮事必躬亲，面面俱到，其精神虽然可嘉，但其行为实不可取。指挥他人工作是领导的天职，也是一个团队正常运作所必不可少的环节。没有规矩，不成方圆，领导者自有领导之道。而诸葛亮不擅授权，分身乏术，实为缺乏领导力

的表现。此为诸葛亮职业生涯中的第六大败笔。

诸葛亮谨小慎微，步步为营，却因过于迷信完美主义而因循守旧，缺乏创新精神，因过分谨慎而错失发展良机。不完善的个性又使得他过于自负，缺少进退之道，不撞南墙不回头，最终跳不出“守业难”的怪圈，积小胜而不能成大功。这是他职业生涯中的第七大败笔。

竞争和扩张是任何一个公司发展的必经之路，可是竞争必须遵循一定的游戏规则，否则终将被淘汰出局。诸葛亮六出祁山皆无功而返。“出师未捷身先死”，完全是实力不济，盲目竞争，“知其不可而为之”的必然结果。而他注重外部竞争，忽视内部整顿的错误，则为“蜀汉公司”埋下了巨大的隐患。他发动的“竞争马车”滚滚向前，使他和继承人皆陷入盲目竞争中难以自拔。此为诸葛亮职业生涯中的第八大败笔。

诸葛亮名就而功不成，虽是大势使然，但也与他缺乏执行力的现实不无关系。罗贯中笔下的孔明未卜先知，睿智过人。“借东风”“摆八阵图”、“空城计”、“七擒孟获”……诸葛亮似乎无往而不胜。这一切不过是演义家的神化而已。实际上，诸葛亮一生中败多胜少，这是他职业生涯中的第九大败笔。

“联吴抗曹”成为企业合作的代名词，诸葛亮却陷入了合作“双赢”的误区。没有诚信而妄求合作，又不能与合作伙伴同舟共济、携手共进，最终没能达到“双赢”，反而在合作过程中表面给笑脸，暗中使绊子。此为他职业生涯中的第十大败笔。

有此十大败笔，似乎要将诸葛亮驳得一文不值、体无完肤，这不是事实，也不是本书的出发点。所谓“瑕不掩玉”，诸葛亮职业生涯中的十大败笔并不能埋没他的智慧和能力，反而使他更加“人性

化”而非“神化”。同时，我们不能以现代的目光去透视 1800 年前的古人，而只能带着审视的眼光去评论和探讨。

斯人已逝，诸葛亮连同他所在的时代都已经离我们而去。透过诸葛亮职业生涯中的十大败笔，为今天的我们总结一点职场生存之道，同时吸取我们职场的失败经验和教训，重新开拓职业生涯的新天地，才是本书的出发点，也是本书作者的衷心希望。

目 录

CONTENTS

败笔一	目标不切实际	1
	1. 《隆中对》有对无策	2
	2. 局部与整体利益相抵触	6
	3. 目标与实力不匹配	10
	4. 入错行的无奈和悲哀	16
败笔二	不能与老板融洽相处	21
	1. 不能有效说服老板	22
	2. 不能及时指出老板的错误	27
	3. 将老板的话当耳旁风	31
	4. 违背上下级关系准则	34
败笔三	不能与同事和谐相处	39
	1. 曲意奉承,助长员工嚣张气焰	40
	2. 不能为团队链条注入沟通润滑剂	45

	3. 压制新同事	50
	4. 拉帮结派	54
败笔四	令人生畏的办公室政治	59
	1. 扼杀下属的前途	60
	2. 不能正视下属的缺点	64
	3. 对下属的冲突视而不见	68
	4. 没有完善的选拔人才机制	73
败笔五	用人不当,不能让下属完全“燃烧”	77
	1. 疑人而用之	78
	2. 用人而疑之	83
	3. 对骄傲自大的下属委以重任	87
	4. 以自我为中心的盲目用人方法	92
	5. 没有让“尖兵”冲到前面去	97
败笔六	事必躬亲,不懂授权	101
	1. 一个锦囊妙计,将下属当成工具	102
	2. 独断专行,缺乏真正的领导力	107
	3. 分身乏术,累死“高级主管”	112
	4. 视“工作”高于“生命”	117
	5. 一纸军令状,推掉自己的责任	121
败笔七	因循守旧,缺乏创新精神	127
	1. 过于迷信完美主义	128
	2. 过分谨慎,错失良机	132
	3. 积小胜不能成大功	136
	4. 瞻前顾后,缺少冒险一搏的胆识	141
	5. 不撞南墙不回头	146

败笔八	实力不济,盲目竞争	151
	1. 空耗实力,没有业绩	152
	2. 不懂以小搏大之道	155
	3. 注重外部竞争,忽视内部整顿	159
	4. 急于求成,草率行事	163
败笔九	纸上谈兵,缺乏执行力	167
	1. 被演义家神话的军事家	168
	2. 诸葛亮 VS 司马懿	172
	3. 跳不出“守业难”的怪圈	178
	4. 行动与决策相悖	182
败笔十	陷入“合作”的误区	187
	1. 没有信誉而妄求合作	188
	2. 不能密切配合、同舟共济	193



败笔一



目标不切实际

年轻人的最大悲哀是“不知道自己到底要做什么”，因此只能在职场的大门外徘徊或彷徨。其实，他们或许并不缺乏理想和目标，只是目标不坚定、不明确，甚至往往做一些不切实际的幻想。由此产生的，只能是按照冲动和本能行事后的碰壁，或者陷入“入错行”的无奈和悲哀之中。

1

《隆中对》有对无策

《隆中对》是诸葛亮未出茅庐前，应对未来的老板刘备面试时提出的未来发展战略建议，其核心思想就是谋取天下、复兴汉室。不可否认，这一战略计划因对刘备集团最初寻找立足点、建立根据地起到了积极作用，对三国时期的战略走势分析准确并产生重大影响，从而成为千百年来为人称颂的典范。同时，因为它完全符合刘备的战略意图，因而几乎完全被采纳并实施。然而，被历史蒙上眼睛的前人和后人们却很少发现，正是由于《隆中对》在战略策划上“有对无策”的内在缺陷，束缚了刘备集团的发展，并在很大程度上造成蜀汉政权的加速灭亡。

西方人重视实力的打拼，而东方人则讲究谋略的高低。从中国兵法理论分析，《隆中对》将刘备集团引导到豪强争战的漩涡中，不得不进行无休止的争战，虽然看似奋斗不息，实则违背了“不战而屈人之兵”的兵法思想，这是其战略思想上最大的失策。

《隆中对》明确地为刘备集团规划了“三步走”的战略步骤，其

中第一步“联吴抗曹”由于大势所趋，所以取得了相当程度的成功；但是，这次战争的成果最终被历史大潮淘汰，孙刘联盟也最终破裂。第二步是占据荆州、益州，建立根据地。《孙子兵法》就大篇幅地强调地利的重要性，选择根据地，是任何战略指导者首先要考虑的问题，诸葛亮的《隆中对》将刘备集团的根据地选于荆、益，前者自古是兵家必争之地，后者地处边远，最终，正是由于这一客观条件的限制，使得刘备集团又是损兵折将，又是长途征战，终至亡国。第三步是兵分两路，进取中原。《隆中对》称：“一旦天下有变，可命一上将率荆州之军向宛、洛进军，将军可亲率益州之众出于秦川，如此则霸业可成，汉室可兴。”诸葛亮这是走了汉高祖刘邦出秦川打天下的老路，以及光武帝刘秀走宛城、洛阳而中兴汉室的策略。孰不知，后来关羽守荆州，刘备入川，诸葛亮进汉中，真所谓“关羽、刘备、诸葛亮三分兵力”，这不正好与兵法“战者，以形相胜者也”相违背吗？三分兵力使本来就不强大的蜀汉政权兵力不能集中，固势分散，战而无力，最终灭亡。

抛开繁琐的战略战术不论，只看刘备集团沿着《隆中对》规划的路子，最终走向灭亡，难道这不是策略上的失败吗？如果说诸葛亮隆中三分天下是对天下大势成竹在胸，那么，《隆中对》最终没有挽回蜀汉亡国的局势，则说明卧龙先生未出山就制定了一个不切实际的目标。何况，他出山入世后，在战争中摸爬滚打了二十七年，却依然“执迷不悟”，这难道就是“识时务”的“俊杰”吗？

毫无疑问，一个人若是没有明确的目标，不管他如何努力工作，都像是一艘没有方向的轮船，永远也无法抵达成功的彼岸。可以说，有什么样的目标，就会有什么样的人生。但是，若是有了目标，却没有制定出实现目标的明确计划，或者制定的计划考虑不周而又不及及时调整，终将走向衰落。



作为一个职场领导者，一般要面临以下几个方面的战略计划问题：

- (1) 如何在组织上保证战略实现，让计划得到所有人的支持。
- (2) 企业的经营范围和战略经营领域。确定企业经营的行业，以及技术和需求。
- (3) 企业的战略态势，包括增长态势和稳定态势。
- (4) 战略关系的处理方略。调整具体战略步骤及具体实施的主次关系等。
- (5) 战略优势的发挥和建立。扬长避短，抢占市场。

实际上，当我们一旦确定了企业的战略目标后，就要马上制定战略规划，在着眼于上述五个方面的问题之后，战略的制定及实际效果就有了保证。当然，这并不是一件轻而易举的事，要将它们了解透彻，必须完全掌握各方面的信息。接下来，则可以参考如下方法制定战略规划：

(1) 分析企业的经营特征，以此来明确企业经营的业务。这里有一个不可忽视的问题，很多人总是固守着使他们成功的业务，从而羁绊住自己的手脚，抓不住转瞬即逝的机会。这就像一个人，将自己的形象和追求局限在狭窄的范围内，而不积极加以拓宽，从而限制了潜在的能力。

(2) 根据客观环境制定战略规划。分析对企业有影响的变量，包括科学技术因素、社会文化因素、经济基础因素、政治法律因素，以及竞争因素等。任何事物都不可能独立生存和发展，如果忽略了环境和形势，规划只能是一纸空文。

(3) 寻找市场机会。任何一个外部因素的变化，都可能带来无限商机，成功的战略规划，正是善于把握机遇。同时，为了实现目标，还必须规划出创造机会的途径和方法。

(4) 制定规划要客观全面。通常，决策时需要聘请专业顾问，这是因为顾问能以“局外人”的眼光理智地考虑问题，而不会因为利益方面的原因主观臆断。

(5) 使目标定量化。用数字将销售额和市场份额等表达出来，一方面使目标更明确，另一方面执行起来更易于操作。

(6) 规划要与企业文化一致，同时必须合乎逻辑与现实。

(7) 把好预算关。预算就是制订资金和其他资源的分配方案。资金是命脉，是整个企业的基础，必须慎重对待。

(8) 及时调整。环境和市场不是一成不变的，如果原来的步骤不适合市场需要，阻碍了企业的发展，就应对规划进行调整。

(9) 听取基层意见。经营最好、获利最高的企业，是那些影响力能自下而上发挥作用的企业，这种“自下而上”的管理，已经得到越来越多实体的重视。

(10) 建立科学的执行标准。规划不可忽视，执行更为重要，只有真正地付诸行动，才能创造利润，这往往需要制定科学的执行标准和奖惩办法。

当然，任何一个企业都不存在长治久安战略规划，只有不断实行自我诊断，制定与目标相一致，但不违背客观规律的战略规划，才有可能实现目标，铸就辉煌。

2

局部与整体利益相抵触

诸葛亮身为一个农民知识分子，能够对天下大势有相当程度的掌握，并由此制定出一套战略方针来，在以后的二十多年中矢志不移地贯彻执行，当属不易。然而，“智者千虑，必有一失”，在荆州问题和与孙权的关系问题上，诸葛亮的败笔是不言而喻的。

《隆中对》中指出：“孙权据有江东，已历三世。国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。”提出了“外结好孙权”即联吴抗曹的战略。同时，诸葛亮又说：“荆北据汉、沔，利尽南海，东连吴、会，西通巴、蜀，此用武之地。”所以，他建议夺取荆州。可是，他忘了荆州处于扬州上游，对东吴有着天然的战略优势，实为东吴立国之根本，孙权若要生存下去，必须夺取荆州。那么，刘备既要“外结好孙权”，又想“夺取荆州”，岂不是“得了便宜又卖乖”？

不过，赤壁之战之际，诸葛亮玩了阴谋，乘机夺取了荆州大部

分地区，而孙权由于受到北方曹军的强大压力，所以无力西顾，只好暂时咽下心中怨气；即使这样，诸葛亮也是使用“借荆州”的名义。等到刘备占领益州，有了自己的根据地后，孙权再也忍耐不住了。既然刘备无心“归还”荆州，命门扣于他人之手，孙权只好强而夺之。于是，趁着镇守荆州的关羽北伐曹魏、威震华夏之际，吴下阿蒙（吕蒙）乘虚而入，一举袭取了荆州，从而使关大将军败走麦城，终被杀害，演绎了一段“大意失荆州”的悲惨历史剧。从根本上说，正是诸葛亮的战略失误，导致关羽失利，从而使两路夺取中原的计划化为泡影。

所以说，刘备想一手抓着荆州不放，另一手拿着橄榄枝与东吴联盟，从长远来看，二者之间存在着不可调和的矛盾，是不可能实现的。而这一矛盾所导致的直接后果，可以说是连锁般地打击了本就处于弱势的蜀汉政权。第一，荆州兵力是蜀汉政权的生力军，而关羽更是不可多得的大将，荆州既失，关羽和他的荆州将士们几乎丧失殆尽；第二，由此而引发的刘备东征，直接撼动了蜀汉根基，并最终连刘备也病逝于白帝城。这一切，身为蜀汉集团策划人员的诸葛亮，的确应承担很大一部分责任。

其实，这种非经常性出现的决策整体与局部的对抗，对一个公司的前途往往有着致命的影响。决策所解决的问题大部分是多因素问题，这必然会涉及到局部与整体的关系。实践证明，这种关系处理得好与坏，对公司的生产经营活动会产生直接影响；因此，在规划决策过程中妥善处理局部与整体的关系，是决策者面临的一项重要任务。

制定决策首先要从整体出发，充分考虑和维护全局利益。公司是一个独立的系统，有自己的系统目标。同时，组成公司系统的各个子系统，也有自己的系统利益。而前者与后者的关系，必须是大