

# 读史

# 学管理

康贻祥 编著

在历史的硝烟里纵横驰骋快意阅读掌握用人治事之道

DU SHI XUE  
GUAN LI

以史为鉴

智慧今用

历史是一面镜子。  
读史的道理在于学习经验，接受教训，  
从历史的长河里汲取智慧，  
在领导工作中正确决策，  
避免重蹈历史的覆辙。



中国社会科学出版社

敬告读者

1093  
100

康贻祥 编著

# 读书 学管理

的硝烟里纵横驰骋快意阅读掌握用人之道之谱



中国社会科学出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

读史学管理 / 康贻祥编著. — 北京: 中国社会科学出版社, 2004.7

ISBN 7-5004-4602-0

I.读… II.康… III.管理学 - 通俗读物 IV.C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066278 号

责任编辑 耕耘

责任校对 康敏

封面设计 李栋

责任印制 戴宽

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029453 传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 京南印刷厂

版 次 2004 年 7 月第 1 版 印 次 2004 年 7 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 11.625

字 数 220 千字 印 数 1-10000 册

定 价 24.80 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

## 序 言

管理者的主要任务是用人治事。能够把优秀的人才选拔到相应的管理岗位上来,是领导成功的关键。

管理者是企业部门的主宰、驾驭者。管理的核心是用人,人才是企业赖以发展的关键。因此有“一将无能,累死千军”、“得一人而得天下,失一人而失天下”之说。

管理者为了能够使自己的企业正常运转,进行主宰、驾驭,就需要人才发挥智慧。个人的智慧不够,就需要组成智囊团、选拔优秀的人才,形成管理核心。因此,慎选人才,是管理上的一条基本原则。

曾子曾经说:“用师者王,用友者霸,用徒者亡。”在我国历史上,有很多慎选管理人才的实例被传为佳话:商汤聘伊尹而取天下,周文王崇姜尚而开基业,齐桓公得管仲而成霸业,都是“用师者王”的最佳例子;秦用百里奚、商鞅、范雎、李斯等而统一中国,刘邦得张良、萧何、韩信而取江山,刘备三顾茅庐,请出诸葛亮而三分天下,这些都是“用友者霸”的例子;至于“用徒者亡”,则说明管理者用人不当所遭致的失败,“徒”是指溜须拍马、惟命是从的人。

卓越的管理人才是时代的精华,是人类智慧的杰出代表。他们具有超凡的智慧,具备能够深邃地洞察形势的观察、分析能力和解决现实问题的真知灼见,因而能够治国安邦、创造出诸多成功管理的典范。

这些优秀人才在历史上闪烁着的真知灼见,一旦被领导采



# 读史学管理

DU SHI XUE GUAN LI

用,形成管理措施,就会由精神力量(理论)转化为巨大的物质力量,从而为企业创造不可估量的价值。

另一方面,管理同时也是一门权变的艺术,完全靠生硬的、教条的管理理论指导千变万化的管理实战是行不通的,靠经典理论“照方抓药”来学习管理也是远远不够的。改革开放 20 多年来,我们已经向西方发达国家学习了不少的管理理论,而理论都是“来自于实践而高于实践”的。对于管理实战,管理理论难以自圆其说,我们的理论是不缺的,缺的是经验。中国有几千年的管理思想底蕴,我们的经验需要从历史文化中去发掘。

研究现代世界经济的发展可以知道:第二次世界大战后,日本从硝烟中爬出来,从广岛蘑菇云的烟雾里冲出来,痛定思痛,致力于经济建设与发展,成为亚洲四小龙之一。他们的企业管理一度是世界上最成功的,其经济的发展令美国也惊诧不已,因此西方企业一度派代表到日本学习他们的管理经验。

日本的经济为何如此迅猛?他们的经验从何而来呢?研究日本经济的发展时不难发现,其企业管理精髓的根源在中国,如《孙子兵法》、《三国演义》、《史记》、《资治通鉴》等。

日本企业非常重视从中国古代经典中学习经营之道。他们认为:商场如战场,千变万化。企业为了争夺市场,若不具备管理策略,则难立足。于是他们从《孙子兵法》中吸收理论上的观点,从《三国演义》中得到实践的事例,从《三十六计》中体会经营手法的灵活权变,甚至从《西游记》中激发海阔天空的想象力……这些对于现代企业管理人员来说,大有裨益。

中国有悠久的历史文化,也产生过许多伟大的思想家;中国有完善的兵法全书,在世界军事思想史上占据着独特的地位。但为何中国的企业管理如此落后?或者说,中国有如此丰富的管理思想底蕴,为何现代意义的大企业却寥若晨星?

笔者认为:作为一个管理者(或许现在你还只是一个普通的职员),熟读历史,研究历史典籍,从中汲取管理经验是极为重要的。我国的历史文化智慧浩如烟海,取之不尽、用之不绝。只要潜心学习,活用历史的智慧,寻得力量源泉,就能登上卓越管理者的宝座,从而振兴民族企业,在全球经济领域涌现出更多的柳传志、张瑞敏……

本书就一些充满中华民族文化和智慧的史料,加上一点点代表著者个人浅见的一家之言,再从管理学的角度略加演绎,是为《读史学管理》。

由于笔者学识粗浅,不足荷任,又付梓仓促,历史材料的引用如有失误,其咎在我,望读者诸君不吝赐教。

康贻祥

2004年7月于清华园

序  
言

# 目录

序 言 ..... 1

## 第一篇 甄选人才成霸业



管理者的首要任务是慎选管理人才,并充分发挥他们的主观能动作用,从而驾驭整个管理系统,使管理系统发挥出最佳功能,以便实现既定的管理目标,使企业具有更强的竞争力。

■ 商汤用伊尹取天下 .....	3
■ 周文王聘姜子牙开基业 .....	4
■ 姜太公论三明 .....	4
■ 姜子牙杀贤 .....	6
■ 齐桓公得管仲而成霸业 .....	7
■ 凡事问管仲 .....	9
■ 齐桓公之死 .....	10
■ 五张羊皮换百里奚 .....	13
■ 魏王不用公孙鞅 .....	15
■ 公孙鞅见秦孝公 .....	16
■ 商鞅取信于民 .....	19
■ 范雎使秦国开疆拓土 .....	20
■ 范雎辞职荐贤 .....	22



# 读史学管理

DU SHI XUE GUAN LI

- 李斯与《谏逐客书》 ..... 23
- 刘备三顾茅庐得孔明 ..... 25
- 纳士有方,招贤有术 ..... 27
- 识别人才的五个标准 ..... 28
- 智赚人才为所用 ..... 30
- 伯乐与良马 ..... 32
- 君子用人如器 ..... 34
- 人才的“知”与“用” ..... 34
- 社稷之臣汲黯 ..... 37
- 心胸开阔,栽培人才 ..... 39
- 以交际看人才 ..... 40
- 齐桓公任用宁戚 ..... 41
- 识人所长,知人所短 ..... 42
- 因材施教,以盗制盗 ..... 43
- 朱博起用犯罪之人 ..... 43
- 知人善用,以愚困智 ..... 45
- 刘秀不拘一格用人 ..... 46
- 天下大幸 ..... 47
- 阅奏章知贤 ..... 49
- 协调下属关系 ..... 50
- 诸葛亮的智慧 ..... 51
- 李渊恩威并施收李靖 ..... 53
- 选才先察其德 ..... 54



## 第二篇 管人掌握尺度



春秋战国时期，魏文侯用人不疑，使乐羊智灭中山国；燕昭王信乐毅兴微弱之燕，而几亡齐国；燕惠王信反间疑毅而全军覆没；赵王信谗言而杀李牧……

这些史实表明：管理系统内部稳定，君臣互相信任、将相和睦、上下齐心，则无往而不胜；相反，如果内部失和，互相倾轧，猜忌横生，则往往导致国破事败。

- 用人不疑，疑人不用 ..... 61
- 上下齐心难为敌 ..... 63
- 刘秀示信解疑 ..... 67
- 赵王信谗杀李牧 ..... 69
- 求赏田宅释主疑 ..... 69
- 降敌将为己用 ..... 72
- 功盖天下主不疑 ..... 74
- 掣肘的恶果 ..... 76
- 用人不当的惨剧 ..... 77
- 居功不求赏 ..... 80
- 勿使下属骄纵过度 ..... 81
- 信任是用人之本 ..... 82
- 领导的容人之量 ..... 84
- 喜逢知己，竭其力用 ..... 85
- 容人小过得之大利 ..... 86
- 有过之人可以用 ..... 87



- 显示气量,闻过则改 ..... 89
- 是才不避亲与仇 ..... 90
- 封赏仇人建奇功 ..... 92
- 容忍仇人显度量 ..... 92
- 七擒七纵,服人服心 ..... 94
- 凡事难得办妥当 ..... 97
- 宰相肚里能撑船 ..... 98
- 曹操借刀杀祢衡 ..... 99
- 宽容的价值与回报 ..... 102
- 唯才是用,有善必从 ..... 103
- 成吉思汗化敌为己用 ..... 108
- 管理者的胸怀 ..... 108
- 人才靠培养 ..... 109
- 豁达大度的管理者风格 ..... 111

## 第三篇 成事在于人谋



成事在于人谋。依靠智囊团是现代企业管理工作的一个重要特征。智囊团运用集体智慧,为社会、经济、军事科学技术的组织管理提供科学依据以及最优秀的理论、策略和方法,来帮助管理者正确决策。它是管理者扩大了的大脑,延长了的神经,所以又称它为领导的“外脑”或“思想库”。

- 鸡鸣狗盗办大事 ..... 117

■ 权责分明,人尽其用 .....	118
■ 礼贤下士,任人用贤 .....	119
■ 李世民与玄武门之变 .....	121
■ 孟尝君的智囊 .....	123
■ 管理之道,机动灵活 .....	124
■ 安如泰山,当机立断 .....	127
■ 活用众人之智 .....	129
■ 励精图治,博采众智 .....	131
■ 挑选人才的慧眼 .....	136
■ 曾国藩的幕僚 .....	137
■ 运筹帷幄的张良 .....	140
■ 陈平辅佐刘邦 .....	143

#### 第四篇 圆若用智,惟圆善转



管理的核心思想是抓住问题的要害、关键,从哲学上说,就是在解决问题时如何学会抓主要矛盾。主要矛盾解决好了,次要矛盾当然会迎刃而解。管理者要维护管理系统的稳定,就必须铲奸除恶。但是,在惩治违纪者时,则必须讲究策略。也即是要懂得“圆若用智,惟圆善转”的道理,突破自身的思维局限,从多方面、多角度考虑,以趋圆满解决问题,化解矛盾。

■ 表彰先辈,提拔儿子 .....	149
■ 模棱两可,智如圆转 .....	150



# 读史学管理

DU SHI XUE GUAN LI

- 显其不义,后发制人 ..... 152
- 别让原则捆住自己 ..... 154
- 调查事实,免受蒙蔽 ..... 155
- 杀鸡儆猴,树立权威 ..... 156
- 顺水推舟巧升官 ..... 158
- 以信为本,建立威望 ..... 159
- 灵活进谏,寓理于喻 ..... 160
- 三年不鸣,一飞冲天 ..... 162
- 义正辞严,不屈淫威 ..... 163
- 理直则气壮 ..... 164
- 兔死狐悲,反语巧谏 ..... 165
- 郑涉智救翟行恭 ..... 166
- 刘皇后现身说法 ..... 167
- 齐王以赏纳谏 ..... 168
- 善使良药不苦口 ..... 170
- 循循善诱,使人就范 ..... 171
- 顺势推衍,驳斥荒谬 ..... 172
- 言近旨远,浅显服人 ..... 173
- 华歆婉言谢礼 ..... 174
- 不到时候不说 ..... 175
- 晏子微言大义 ..... 176
- 还有更危险的 ..... 177
- 皇后的美人计 ..... 179
- 巧于迂回,避实就虚 ..... 181
- 社鼠与恶狗 ..... 183
- 古往今来第一大说客 ..... 184

## 第五篇 得人心者得天下



刘邦对父亲说：“当年你在我家里，常常说我是个无赖，不会谋生赚钱置产业，不如兄弟的勤力。现在你看看，我所赚来产业的成就，比起兄弟，哪个赚得多呢？”

李渊对李世民说：“造反不成功，我们李家家破人亡，罪孽都由你而起。如果成功，把天下国家，变成了李家的产业财货，也是由你一手所造成。”

朱元璋说：“当初起兵，还不是为了饥寒所迫，没有饭吃，哪里料到今天，居然做起皇帝称天子呢！”

国有强弱，企业有大小，但核心的道理都是一致的：治国如治业，企业管理也如治国一样——得人心者得天下，就看你如何灵活应用其中的智慧了。

- 马上得天下，安能马上治之 ..... 191
- 以天下同其利 ..... 192
- 正确决策靠智慧 ..... 194
- 英雄不问出处 ..... 196
- 刘邦封官赢项羽 ..... 199
- 维护政权统一 ..... 201
- 以退为进，谋求发展 ..... 204
- 管理者的“大勇” ..... 205
- 借势掌权，安定人心 ..... 208
- 成大事不计旧怨 ..... 211
- 一视同仁，权贵无别 ..... 213





- 人才汇聚,人心归附 ..... 214
- 公平执法,决不偏私 ..... 216
- 从严治政,威震一方 ..... 217
- 十败十胜 ..... 218
- 以少胜多,苻坚大败 ..... 220
- 分析势态,正确决策 ..... 225
- 慎选合作伙伴 ..... 227
- 称帝封臣,以安人心 ..... 227
- 唐太宗的管理方略 ..... 228
- 别让成绩冲昏头脑 ..... 231

## 第六篇 细节关乎成败



齐威王在周朝既贪且弱、诸侯都不去朝见的情况下,仍然坚持朝见周天子,行仁义之举。然而,过了一年多周烈王死时,齐威王仅仅因为去吊丧比诸侯晚了一点,新天子即扬言要杀之。一点疏忽几遭杀身之罪,齐威王当然极为不满,随后骂了一声新天子,可是又因为这随便一骂,又成为天下笑柄。

有人说“成大事者不拘小节”,而事实却是:细节往往关系着事业的成败。“千里之堤,溃于蚁穴”。管理者必须处处小心谨慎,就是细微的地方也不可忽略,要防微杜渐,只有这样才能在大事上稳步前进,有所作为。

- 不要忽略小人物 ..... 237
- 给予不在多寡 ..... 238
- 发现疑虑,当机立断 ..... 239
- 小不忍则乱大谋 ..... 241
- 不要把情绪带到工作中 ..... 243
- 团结的力量 ..... 244
- 大局为重,解除矛盾 ..... 245
- 勿因亲情废公事 ..... 246
- 发挥自己的特长 ..... 247
- 做人不要太迂腐 ..... 248
- 以貌取人吃大亏 ..... 249
- 管理中的目标激励 ..... 250
- 不要干预下属的工作 ..... 252
- 勇于认错,无损威严 ..... 253
- 授权应掌握尺度 ..... 255
- 赵高指鹿为马 ..... 259
- 孙权为下属正名 ..... 260
- 避免“临事用人” ..... 262
- 狐假虎威与君臣关系 ..... 264
- 以身作则,粗中有细 ..... 265
- 勿以权力压下属 ..... 266
- 康熙皇帝“拉翰林” ..... 267
- 养马的下等人 ..... 268
- 至诚以待天下人 ..... 270
- 康熙精明识奸 ..... 271
- 绝不姑息养奸 ..... 272

## 第七篇 居安思危,深谋远虑



管理决策是十分严肃慎重的大事。国家的决策往往关系到国家的兴衰存亡,企业的管理,往往关系到企业的成败命运。

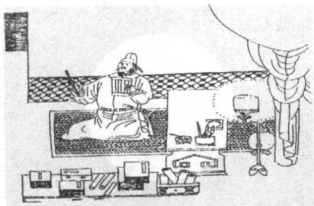
管理一定要有应变性措施,在制定对策时,一定要分析管理中的潜在性危机,对风险性作出准确的估计,从而制定出相应的应变性措施。无应变措施的管理不是好管理,执行这种管理,风险性大,搞不好会造成惨重失败。

- 周幽王烽火戏诸侯 ..... 277
- 妇人之仁,坐失良机 ..... 279
- 刚愎自用的危害 ..... 280
- 分清形式,勿计小利 ..... 281
- 未雨绸缪,以防不测 ..... 282
- 秦楚会武关 ..... 283
- 反客为主,变不利为有利 ..... 284
- 诸葛亮游说东吴 ..... 286
- 以弱胜强,骄兵必败 ..... 289
- 委曲求全,能屈能伸 ..... 293
- 以假乱真,兵不厌诈 ..... 294
- 廉洁楷模,以柔克刚 ..... 296
- 田忌赛马的故事 ..... 297
- 李广的“空城计” ..... 299
- 周瑜的反间计 ..... 300
- 思维习惯的欺诈 ..... 302



■ 司马懿装病夺权 .....	303
■ 危言耸听惊破胆 .....	306
■ 韬光养晦,伺机而动 .....	307
■ 货国奇才吕不韦 .....	309
■ 韩信背水布阵 .....	312
■ 陈平巧解白登之围 .....	316

## 第八篇 王者无私,无为而治



真正的无为而治,是寓有形于无形之中,寓有为于无为之中,看似无为,实则有为,这就是做事的辩证法。

无为而治是一种棋高一着的超越,它是一种领导下属、却不使下属意识到被领导的方法。这种方法要求管理者从大处落笔,把握大局,居高临下,运筹帷幄。

■ 刘恒“无为”而为帝 .....	321
■ 善用刚柔相济法 .....	325
■ 无为而治的名言 .....	326
■ 真情胜于雄辩 .....	327
■ 奸淫的工具 .....	329
■ 委婉劝谏,曲则全 .....	331
■ 其皮之罪 .....	332
■ 两臂重于天下 .....	335
■ 曾国藩的老庄之道 .....	336

