

轻松实用睿智的管理哲学
以三国曹操的故事为底料

东方智 编著

曹操的 十大管理哲学



本书从一个全新的角度，首次全面而系统地阐释了曹操鲜为人知的管理谋略。处处闪耀着权谋大师的大智慧，大修养，大思维，大学问，令人耳目一新，拍案叫绝。

善于玩弄权术的曹操，智谋超群，纵横捭阖，管理哲学，出类拔萃，堪称当世英雄。

吾任天下之智力，以道御之，无所不可。

——曹操



排险	招人	用人
管人	御人	育人
决策	效益	创新

曹操

的 十大管理哲学

九州出版社

◎ 东方智 编著



图书在版编目(CIP)数据

曹操的十大管理哲学/东方智编著. —北京:九州出版社,
2004.9

ISBN 7-80195-134-4

I. 曹… II. 东… 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 086160 号

曹操的十大管理哲学

作 者 / 东方智 编著

出版发行 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

发行电话 / (010)68992192/3/5/6

邮购热线 / (010)68992190

电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com

印 刷 / 九州财鑫印刷有限公司

开 本 / 640×960 毫米 1/16 开

印 张 / 16

字 数 / 220 千字

版 次 / 2004 年 9 月第 1 版

印 次 / 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-134-4/F·90

定 价 / 25.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★



前言

曹操，即魏武帝。三国时政治家、军事家、诗人。字孟德，小名阿瞒，沛国譙县（今安徽亳州市）人。

曹操最初被举为孝廉，后在镇压黄巾起义和讨伐董卓的战争中，逐步扩充军事力量。公元196年，他迎献帝许昌。“挟天子以令诸侯”，先后削平吕布等割据势力。官渡之战大破河北割据势力袁绍后，逐渐统一了中国北部。

曹操是历史上有争议的人物。旧史学家评价他是“治世之能臣，乱世之奸雄”。他那句“宁可我负天下人，不可天下人负我”的名言很容易使人把他与“自负”、“阴险”和“狡诈”等词汇联系在一起。“其实，曹操是很有本事的人，至少是一个英雄，我虽不是曹操一党，但无论如何，总是非常佩服他。”（鲁迅先生语）毛泽东主张对曹操要实事求是地加以肯定。他指出：“说曹操是白脸奸臣，书上这么写，剧里这么演，老百姓这么说，那是封建正统观念制造的冤案，……这个案要翻。”

曹操不仅是位军事家，而且也是一位很有才干的政治家。他在军事上的胜利，与他在政治、经济等方面的措施得当是分不开的。曹操在治国方面的措施很多，如大兴屯田等。在用人和管理方面更是有其独到之处。曹操很注意招纳、使用人才，而且不拘一格。他的许多大将就是从士兵中、俘虏中发现提拔的，这些人能征善战，为曹操卖力。对于文人谋士，曹操也能够以礼相待，量才使用，他的重要谋士如荀彧、荀攸、郭嘉等都是慕名而来的。特别是郭嘉，年纪很轻，出身贫寒，曹操发现他很有才能，就委以重任，成为自己随身的大谋士。到了后期，曹操求贤愈切，曾三次下令求贤。说只要有“治国用兵之道”，即使有严重缺点的人，都应提拔重用，基本方针是“惟才是举”。三国时期



的曹操、刘备、孙权都很重视贤能，但只有曹操能够明确提出“惟才是举”的方针，故他得才最多。

曹操他还精兵法，善诗歌，著《孙子略解》等书和《蒿里行》、《观沧海》等佳作，抒发自己的政治抱负，并反映汉末人民的苦难生活，气魄雄伟，慷慨悲凉。

曹操也善于玩弄权术，智谋超群，纵横捭阖，权谋干略，出类拔萃，堪称当世英雄，后世楷模。

本书以轻松幽默的风格，通过跨越时空的艺术想象，在深入研究史实的基础上，紧密结合时代特点，讲述了曹操管理和经营的故事，生动地再现了曹操的王者风范和智慧精华。不管你想探索用人的方法，提高管理的技巧，还是迅速提高经营效益，在竞争中获得优势，只要你认真阅读本书，就能够从中得到启迪，获得收益。

前
言

的
十
大
管
理
哲
学

目录

曹操的十大管理哲学

〇
〇
一

目
录

哲学一

努力招聘到理想的人才

1

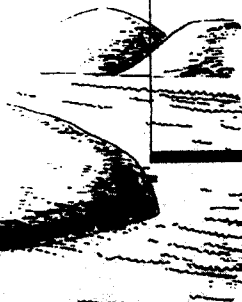
手下有人才能达到自己的目的
经营管理的首要任务是招募人才
为了招聘到理想的人才要做大量工作
敢用强者才有成功的希望
选用人才时不能求全责备
注意招收“鲇鱼式”人物
最忌讳的是用人唯亲
采用科学有效的选人方法
招募那些善用“歪门邪道”的人
招聘时应注意的问题
避免招聘中常犯的错误

哲学二

为每个人提供充分发展的空间

27

善用人者都采取“五湖四海”政策
重视那些善于思考、有主见的下属
对不同风格的下属实施差异管理
尽量做到人尽其才
不受细节或感情的束缚
不念旧恶，唯才是举





哲学三

优秀管理者用人的基本原则

49

把握好管人的分寸和尺度

要让员工充分信任自己
诚信固然重要，计谋更重要
表现出“长厚”的风格
必要时就要耍些手腕
把握好和员工之间距离的尺度
管理者应“喜怒不形于色”
分配工作应尽量均匀公平
宽待冒犯自己的下属
不要太重视员工对你“支持”或“反对”
在追究他人之前应先检讨自己
允许部下犯错误，自己不逃避责任
严守规章，以身作则
实施正确的纪律约束
注意不同员工的个性，不搞一刀切
对自己怀疑的下属可以巧妙试探
对过于固执的人不能再三忍让

哲学四

让下属自愿听命于你

87

千里马需要的是草料而不是鞭笞
用发问代替命令
巧妙应付下属的推托
学会拒绝下属的某些要求
像军事指挥官一样赢得权威
采取谦虚谨慎的态度对待员工

曹操

的

十大管理哲学

〇〇二

把自己放在别人的位置来考虑问题
耐心对待下属的抱怨
捧高或故意贬低下属
尽量不要恐吓部属
责骂下属，也要让他心悦诚服
防止员工问题发展成为问题员工
灵活地运用不同的方式激励下属
当好的表率，为下属树立榜样
让下属正确认识薪水差距

127

全面培训促进员工的成长

成功的领导者把培训员工当作最好的投资
澄清在培训下属方面的错误认识
对员工采取灵活多样的培训方式
让员工在工作实践中得到培养
使下属从失败中学到经验
让最好的人才得到最好的培训
培养员工的敬业精神

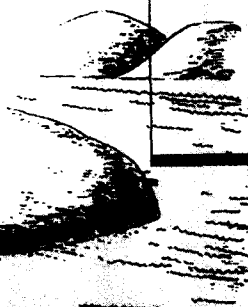
149

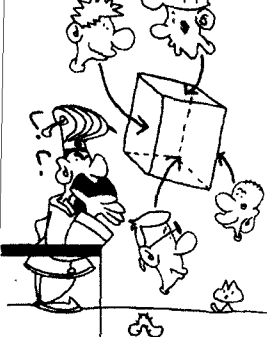
尽量让下属分担更多的工作

让下属成为“问题解决者”
仅能“以身作则”还不够
把琐碎之事交给下属去办
应该尽量将工作做适当的分配
认真听取员工的建议
让员工发现问题并解决问题
把工作分配下去的时候要避免挫折

哲学五

哲学六





哲学七

采用灵活多样的授权方式

大幅提高公司的效率

173

改善人际关系，提高企业效益

理念比“数字”更重要

抓住关键点，创造更好的效益

让每个人都学会最出色员工的工作方法

不断地向部属提出自己的要求

为了取得更好的效果，有些事情需要慢慢做

哲学八

高度重视灵活思维和创新

189

巧妙地对付背后告状的人

急中生智，化险为夷

采用离间计分化对手

创出赚钱的机会

设置圈套迷惑对手

运用“出人意料”的特殊手法获得成功

借赞助活动扩大自己知名度

企业应该追求持续不断的创新

哲学九

增加机会减小决策的风险

211

进行准确的判断和预测

情报是企业在竞争中得以生存和发展的支撑点

企业竞争必须收集的信息内容

收集和利用信息要注意的问题

要懂得“机不可失，时不再来”

敢于冒险但要善于回避风险

曹操

的

十大管理哲学

〇〇四

经营是做生意，而不是探险
避免决策中常犯的错误
圆满地改变自己的不适当决策

233

圆满解决问题处理危机

跟自己“过不去”，挖掘职工的内在潜力
对濒危的公司敢动大手术
保持公司内部稳定
尽量进行前瞻性变革
成功处理危机的六个步骤



哲 学 一

努力招聘到理想的人才





手下有人才能达到自己的目的

曹操攻克冀州以后，假惺惺来到袁绍墓前祭祀，哭着追述当年两人起兵时关于如何夺取天下的争论。曹操认为只有大量招揽人才，自己才能称霸天下，并以“山不厌高，水不厌深”比喻自己礼贤纳士的博大胸怀。而袁绍只重视扩疆掠地，“南据河，北阻燕、代，兼沙漠之众，南向以争天下”，并不懂得人才的作用，也不珍惜人才，以至于“大业未成身先死”；曹操因为爱才，就夸口没有办不到的事了。这其中的区别就在于理解不理解人才与事业成败的关系。

取得战争胜利的曹操见暂时没有战事，就想多筹备些钱，显然不能用掠夺的办法，于是他决定成立一家综合性的大公司。经过几天的酝酿，曹操认为时机已经成熟了，于是，他这天派人找来了自己的七个儿子：曹植、曹彰、曹昂、曹冲、曹熊、曹丕和曹宇。

曹操看着儿子们都落了座，便开了口，他简单介绍完了自己想要开一家大公司的想法：总公司的名字叫做阿瞒公司，曹操自任董事长兼总裁。总公司旗下有7个子公司：阿瞒电脑公司，曹植任总经理；阿瞒百货公司，曹彰任总经理；阿瞒出版公司，曹昂任总经理；阿瞒服务公司，曹冲任总经理；阿瞒保险公司，曹熊任总经理；阿瞒电气公司，曹丕任总经理；阿瞒航空公司，曹宇任总经理。

几个儿子转眼之间都当上了总经理，都面露得意之色。曹操心中有些不高兴了，他想：这些孩子只知道总经理的头衔荣耀，却不知道管理一家公司的艰难，这样就容易受挫折。于是，他给儿子们出了一道题：“你们说，要想做一番轰轰烈烈的事业，最重要的因素是什么？”

曹植说：“是天时。俗话说：时势造英雄。如果生不逢时，就可能空有一身才能。”



哲学一
努力招聘到理想的人才

的十大管理哲学





曹彰说：“是地利。‘天时不如地利。’你看在街面上占据好位置的店铺都发财了。”

曹冲说：“是人和。和气才能生财。”

其他几个儿子有的说是资本，有的说是好的经营项目。

曹操听了儿子们的意见，微微笑了笑，说：“你们说的有一定的道理，但是，都没有抓住根本：最重要的因素是人。事在人为，有了人就什么都好办了。在今天，科学管理水平日益提高，对经营者来说，人才是最为重要的。经营者领会不到人才的重要性，也就谈不上什么爱才、惜才了，他的事业也必然不可能兴旺发达。”

“三国人才如此众多，而一些朝代却寥寥无几，是否上天偏爱于三国呢？”曹操问儿子们。

曹丕说：“也许是吧？”

曹操摇了摇头：“其实，哪个朝代没有奇才呢？只不过是埋没罢了。”

曹熊问：“为什么被埋没了呢？”

曹操说：“或因为没有机遇，或因为君主不会用才。人才之涌现，多在乱世或盛世，在腐败的朝代，人才是难于发挥作用的。盛世之所以多才，是因盛世不是上帝安排，而是靠人去改天换地，没有众多治世之才，是难于出现盛世的。乱世，是大动荡、大分化、大转变的时期，旧的统治者已不能再统治下去了，它统治的基础——皇亲国戚、各级官吏等已腐朽不堪，这些人大多是碌碌庸人，无所作为，他们既无力在危难时，力挽狂澜，也无本事独树一帜，等待他们的只能是灭亡的命运。这时草莽英雄纷纷崛起，逐鹿中原。要得天下，必须有人才，故独霸一方者多能礼贤下士，千方百计搜罗人才，所以说这正是用才之秋，也是人才得以脱颖而出的良机。三国历史正好证明乱世出英雄这个真理。如非乱世，织草鞋出身的刘备何能称帝西蜀？若非乱世，一县吏之孙孙权何以威镇江东？如非乱世，我何以能‘挟天子以令诸侯’？”

曹冲问：“虽说乱世出英雄，但在中国历史上出现的数次分

裂时代，为什么人才以三国最多，最引人注目呢？”

曹操说：“这是因为三国之主刘备、孙权和我都善于用人。我们在其割据的地区竭力发掘人才，可说是搜罗将尽，被埋没的不多。”

“在历史上，凡是有作为的君主和名臣，没有一个是重视人才的。燕昭王尊贤敬贤，励精图治，最后雪洗国耻。战国后期，燕国被齐国打败，燕王哙被杀，国中一片动乱不堪。太子平继位，是为燕昭王。他急想招纳贤才以报国家之仇，但由于国力薄弱，难以一时雪父王之耻。于是，他去向郭隗先生请教求贤的方法和方式。郭隗告诉他：凡是成就帝业的人，以贤者为师；要想成就王业的人，与贤者为友；要成就霸业的人，以贤者为臣；如果是亡国之君，则以贤者为奴仆。真心实意地向贤者学习的人，就能得到胜过自己一百倍的人，……大王若是能广选国中的贤人，并且亲自去拜见他们，天下的贤人听说大王如此重视人才，就都会纷纷来到燕国。郭隗还建议燕昭王，‘大王若要求贤，就先从我开始吧。像我这样的人都能被任用，何况比我还更贤能的人呢？这些贤人就会千里迢迢地来到燕国啊！’于是，燕昭王为郭隗修建房舍，拜谋士郭隗为师，在易山建造黄金台，广泛招揽贤能。果然，魏国的乐毅、齐国的邹衍、洛阳的苏代等许许多多富有才能的人，从四面八方前来投奔，成为燕昭王身边的文臣武将。这就是战国史上‘燕王招贤’的历史美谈。在众多招来的贤才中，最受燕昭王重用的是著名军事家乐毅。自此，燕昭王与文臣武将励精图治，与百姓同甘共苦 28 年，兵精粮足。于是燕昭王于公元前 284 年，拜乐毅为上将军，联合秦、楚、韩、赵、魏等国共同伐齐，使乐毅成为伐齐六国联军的最高军事统帅，导演出复仇伐齐战争的雄伟史剧。

“汉武帝刘彻之所以能成为中国历史上杰出的帝王之一，是与他十分注意选拔和擢用各种人才分不开的。正因为汉武帝重才爱贤，因而很快形成了一个人才辈出、为他出谋划策、为他效力疆场的局面。如文韬武略、智勇兼备的军事家卫青、霍去病，由于汉武帝的破格提拔，20 岁左右就被拜为车骑将军，率数十万





军队，前后七次率兵出塞抗击进犯的匈奴，为西汉王朝疆域的巩固和扩大建立了不可磨灭的战功；公孙弘向汉武帝建议关心人民生活、重视农业生产、明赏罚等而受到重用，官至丞相；财政专家桑弘羊在全国范围内实行均输、平准的经济政策，先后理财40年，对国富民强起了重要的作用；探险家张骞出使西域；文学家司马相如曾出使西南夷，由从文变成从政；农业科学家赵过被任命为主管全国农业生产的搜粟都尉，等等。正是由于这些文臣武将得到汉武帝的量才录用，使其各能竭忠尽智，才使汉武帝在位54年期间，取得了改革制度、反击匈奴、开拓疆域等各方面的重大成就，从而使西汉王朝处于鼎盛时期。

“现在，对于我们来说，战事虽然暂时停止，发展经济，搞经营同样需要人才，只有注重借用别人的力量，才能达到自己的目的。”

“‘唯才是举’是我一贯的用人原则。为了实现一统天下的抱负，我曾先后多次下令广招贤才。我要求下属，只要具有治国用兵之术的人才，不管其品行如何（或名声不好，或不仁不孝等），只要知道的，必须推举上报，因而，在我的周围，谋臣几百人，战将数千员。”曹操压低了声音，继续说，“当然，费这么多功夫，笼络这么多人才的最终目的非常明确，那就是：我要踩在别人的肩膀上，达到个人的目的。”



经营管理的首要任务是招募人才

曹操制定了成立一家综合性大公司——阿瞞公司的目标，就准备采取行动了，首要的任务自然就是招募人才。

曹操强调：招募人才不只是为了填补空缺，而光看才能也不够，必须要根据应征者成长与发展的潜力来决定。曹操总是要求儿子们慎重地面试新人，雇用适当的人选来填补拟定的职位。聘用的人除了必须适任现职，也要能应付成长所带来的新任务。阿瞞公司在招募人员时，会考虑到长期的发展。阿瞞公司不再只是





把他们带进公司做一份差事，而是邀请他们与一起公司的成长。招募的人员如果有足以超越目前定位的潜力，公司便具有了可以保持组织建设的额外的能力。这在公司面临下一拨成长，或下一次竞争的挑战时，会格外重要。

曹操还定下规矩，公司的所有人都必须寻找并发展自己的接班人，这是工作的一部分；这不只是在准备移调到新工作时才必须做的事，而是工作绩效中永续的一环。该如何在今日的应征者当中，找到确实可以成为明日领导者的人才呢？阿瞞公司找的是具备学习者的质疑本质、并且随时愿意学习新事物的人。因为曹操认为在现代公司成功的要素当中，很重要的一环即是挑战传统智慧，所以阿瞞公司征求具有开放态度和能提问思考的人；曹操也希望找到经验与智慧均衡发展、在创新的过程中不怕犯错的人，以及视变化为常态并且热衷于从不同角度看待问题和情况，进而提出极具新意的解决办法的人。

在发展初期，公司还处在风险颇高的阶段，曹操就决定甄选具有高度冒险性格而又变通能力强的人。在财务、制造、信息技术等方面，延聘专业人士负责，在其他领域的人事聘用上，有比较自由的空间。

曹操坐在地板上，亲自筛选叠好的履历表，像是在发扑克牌，心里想着：“也许这个人适合这个工作，而那个则适合另一个工作。”他坚信，如果聘用了好的人员，他们在有所作为后会带进更多优秀的人才。

曹操任命自己的亲信夏侯惇担任公司总经理，自己的七个儿子分别担任几个不同公司的总经理。

在阿瞞公司成立的新闻发布会上，有一位记者问曹操：“您认为哪一个竞争对手是阿瞞公司最大的威胁？”

曹操回答说：“本公司最大的威胁并不来自任何竞争对手。阿瞞公司的威胁来自于自己的员工。”

曹操知道，随着公司的日益庞大、基础架构的日趋复杂，要维持刚刚成立时的创业精神，并不是件容易的事。而当公司逐渐向全世界扩展之际，也很难维持一个团队的能量。

