

烧烤三国

以三国故事为底料

麻辣风味的成功领导潜规则

陈东升 编著



企业管理出版社

烧 烤 三 国

麻辣风味的成功领导潜规则

陈东升 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

烧烤三国:麻辣风味的成功领导潜规则 / 陈东升编著. —北京:企业管理出版社, 2004. 4

ISBN 7-80147-858-4

I. 烧... II. 陈... III. 企业管理-通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032185 号

书 名: 烧烤三国

——麻辣风味的成功领导潜规则

编 著: 陈东升

责任编辑: 许 燕 **技术编辑:** 华 瑞

书 号: ISBN 7-80147-858-4 / F·856

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 200 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



烧烤三国

前言

前言

在一次友人的聚会上，大家随意谈起了各自的事业发展，有的侃侃而谈，有的只言片语。但从他们的言语中，可以感觉到对各自领导的种种不满和挑剔。更有甚者，拿自己的领导跟曹操、刘备、孙权、康熙帝、乾隆帝相比。说者无心，听者有意。我也反复思考了这个问题，真的是当今领导水平有限？还是古代帝王都是超人？到底是过去的下属太愚昧？还是现在的下属太精明？要想做一个成功的领导者难道真的比登天还难吗？

在变化反复无常的大千世界中，求贤若渴者有之；头昏眼花者有之；不会识人者有之；轻信小人，遭人欺骗者有之；远离人才，畏首畏尾者有之；前功尽弃，不懂约束者有之……古往今来，从刘邦到刘备，从曹操到雍正帝，从孔子到毛泽东，从凯撒到罗斯福，无不对领导之道倾注了极大地兴趣和研究，同时也积累了很多精辟的案例。《三国演义》是一部为人们耳熟能详的中国古典名著，不仅在国内有着众多的三国迷，而且在邻国日本更是风靡。尤其让人关注的是，不仅普通的职员争相阅读，乃至国家政要、商界名流也都对此书欣赏有加，以此作为自己行事的范本和依据。可见，“三国”是每一个领导者都应阅读的经典之作，更是每一个有着宏伟目标的领袖人物所应拥有的“囊中之物”！

本书就是通过撷“三国”部分故事的重新“演义”，用“三国”中的人物事例来包装和诠释现代领导者成功之应掌握

的基本法则。书中所选的“三国”事例都是为人们所熟知或经常提起的经典，具有现实的借鉴性和可操作性，其中列举的大量事例和所阐述的观点，都说出了作为一个成功的领导者应该如何面对自己，面对他人，面对下属，面对自己前进途中遇到的困惑、挫折、失败，以及如何面对成功路上所取得的每一个成绩。

怎样才可以成为一个成功的领导者，怎样的领导才可以算是成功的，这些有没有法则可遵守，可谓仁者见仁，智者见智。“三国”的众多人物都是我们大家所熟悉的，如刘备、曹操、诸葛亮、关羽、吕蒙、赵云、张飞、董卓……作为一个现代社会中的领导者，通过阅读本书，可以从一个更加独特的、新颖的、具有时代感的角度来重新认识这些“三国”人物，透析他们身上所具备的大将之风，谨戒他们所欠缺的领袖之气，用我们的观点和角度，来告诉您一个更加生动、幽默、有效的“现代三国演义”！

一个人仅仅有成功的愿望是远远不够的，同时还需要付出汗水和泪水。同理，一个领导者要想成为真正的成功领袖，光有想法也是徒劳无益，更主要的是掌握成功领导的法则，掌握了这些法则，那些看似棘手的问题就会迎刃而解，活用这些法则，你就会在追求更加成功的领导之路上顺风而行，快乐领导。

我们想通过本书告诉每一个领导者，每个人生命的主宰就是你自己，每个人想更成功的秘诀也掌握在你自己手中，关键是你有所改变，有所提高，要有强烈的成功愿望！只要按照书中的法则去做，将受益匪浅，不敢说掌握了这些法则你一定会成为一个伟大的领导者；但可以肯定的是，不掌握这些法则，你一定不会有一个成功而快乐的领导人生。

编者



目 录

第一章 拂动下属感激的心弦

1. 赞美的话要记着说/2
2. 亮出诚心揽人心/5
3. 用心领导,以情感人/9
4. 打开下属的心扉/11
5. 诚信才能抓住下属的心/15
6. 发现下属的“需要”/18
7. 与下属同呼吸共命运/21
8. 要充满兴趣地看待下属/24

第二章 练就识别人才的慧眼

1. 别让资历掩盖了能力/30
2. 何必忠孝,惟才是举/33
3. 用心识别“野心家”/36
4. 不要陷入“矮子堆里选将军”的境地/39
5. 适时培养得力下属/42
6. 要让员工“改头换面”/44
7. 小池子不要养大鱼/47
8. 不要被外表所迷惑/51

第三章 善用人才谋大事

1. 用活每一颗“棋子”/56

2. 空头支票别乱开/59
3. 让下属自觉挣面子/63
4. 深谙下属“渴求理解,讲究名分”的心理/67
5. 得人才者得天下/70
6. 用人不疑,疑人不用/73
7. 取其所长,去其所短/76
8. 权衡利弊,择人任势/79
9. 给他一副“金手铐”/82

第四章 找到下属敬畏你的秘诀

1. 该唱黑脸就得唱黑脸/88
2. 替下属出他不敢出的气/91
3. 施威不忘善后,别让下属记恨/94
4. 不要让下属不安心/98
5. 抑制下属的张狂/102
6. 大事明鉴,小处糊涂/107
7. 严防“红眼病”作怪,引导下属有序竞争/110

第五章 成大事须讲究策略

1. 巧用四两拨千斤/116
2. 当断必断,不留后患/119
3. 坚决制止内耗,严防窝里斗/123
4. 步步为营,环环相扣/126
5. 借鸡下蛋,狐假虎威/129
6. “藏锋敛锷”之道/132
7. 学会放“烟幕弹”/135



第六章 看清形势再行动

1. 隔岸观火,等待时机/140
2. 藏锋守拙,韬光养晦/143
3. 高瞻远瞩,因势利导/146
4. 虚实结合,以智斗敌/149
5. 巧妙周旋,协调沟通/152
6. 抽薪止沸,斩草除根/155
7. 顺水推舟,将计就计/158
8. 信息灵,百业兴/162

第七章 提升你的领导魅力

1. 不能让下属没大没小/168
2. 一定要下属劳心劳力/172
3. 兼听多方,让自己耳聪目明/177
4. 提升领导魅力,让下属“不忍欺,不能欺,不敢欺”/182
5. 学当“甩手大掌柜”/186
6. 把善于纳谏当做一种艺术/189
7. 不取一私才能公有天下/192
8. 要法治,不要人治/195
9. 蛇无头不行/198

第八章 尽可能做到完美

1. 自以为是要不得/202
2. 不要让自己成为有缝的蛋/205
3. 打造精明强干的领导形象/208
4. 大肚量成就大事业/211



5. 金无足赤,至察无徒/214
6. 温水中的青蛙做不得/217
7. 谗言是架在领导颈上的绞索/220
8. 做一“吝啬”的领导又何妨/223

第九章 态度决定一切

1. 绝对不要轻言放弃/228
2. 不要跟着情绪走/231
3. 看准了马上就干/235
4. 众人拾柴火焰高/238
5. 会生活才会工作/242
6. 有孔没孔都要钻/245



烧烤三国

第一章 拂动下属感激的心弦

第一章 拂动下属感激的心弦

中国人讲究知恩图报，首先要报答父母的养育之恩，其次要报答老师的教诲之恩，还要报答帮助自己、赏识自己的人的情意，中国人的一生都在还一份份人情债！在管理时不能完全只用物质刺激，抓住了“情”字才算抓住了管理中的“牛鼻子”。只有用心领导，以情感人，真正拂动了下属的心弦，管理才是真正到位的。

——用心领导，以情感人

1. 赞美的话要记着说

【赞美能使百年冤仇顷刻顿消，赞美能使古板呆脸增添笑容。每一个人都自尊心、荣誉感，都希望得到他人的赞美。当你赞美下属时，不仅会使他感到自身价值得到承认和重视的满足感，也会使其产生积极进取的精神，他们会以加倍的热情努力工作。】

希望被人赞扬，这是人的天性。美国著名企业家玛丽·凯说过：“人们盼望赞扬，就像在沙漠中盼望甘露一样。”领导的赞扬，可满足员工的荣誉感和成就感，使其在精神上受到鼓励。

心理学家告诉我们，人在受到奖赏的时候，要比受到惩罚时愉快。下属只需知道他们所要达到的目标是什么，而一旦达到了，便应受到赏识或鼓励。如果做得比规定的还要好，那么更要受到特别地肯定。

下属很认真地完成了一项任务或做出了一些成绩，虽然此时他很平静，内心却默默地期待着领导的赞赏。领导一旦没有关注或没给予公正地赞扬，他必定会产生一种失落感或挫折感，对领导产生看法，“反正领导也看不见，干好干坏一个样。”领导及时肯定，恰当地赞美下属，有助于消除上下级之间的隔阂，密切双方关系，易于形成凝聚力。

领导的赞扬不仅表现了对下属工作的肯定和赏识，还表明了自己很关注下属的事情，对他的一言一行都很关心。有人受到赞扬后，常常会很开心地对别人讲：“我们头儿既关心我又赏识我，我做的那事儿，连自己都觉得没什么了不起，却被他

烧烤三国

第一章 拂动下属感激的心弦



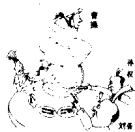
大大夸奖了一番。跟着他干气儿顺，心情特好。”你看，不过是简单的几句称赞，就产生了不同凡响的效果。

一位管理专家说，凡事强调正面是个好办法，与其不断提醒下属什么地方没有做好，不如赞许他已做好的成就。恰当地运用赞扬艺术，可使下属死心蹋地的跟着你。

“我接受了人家愉快的称赞之后，能够光凭着这分喜悦生活两个月。”这是马克·吐温的一句名言。的确，赞美之语是令人畅快的。

刘备初争天下时，实力不如他人，因此求贤若渴。徐庶临辞前向刘备推荐诸葛亮，说：“得此人，无异于周得吕望、汉得张良也。”并自谦说：“以某比之，譬如劣马并麒麟、寒鸦配鸾凤。”赞扬诸葛亮“管仲、乐毅都不如他，其有经天纬地之才，盖天下第一人也！”刘备听后大喜，便准备厚礼，欲前往隆中拜访诸葛亮。这时，又见到了司马徽，听他也称赞诸葛亮为“其才不可量，可与兴周八百年之姜子牙，旺汉四百年之张良相提并论。”刘备愈加坚定了拜访诸葛亮的决心。于是，就有了三顾茅庐的成语。等见到诸葛亮时，见他自谦“年幼才疏，有误下问”时，刘备巧妙地借司马徽之言，徐庶之语称赞他，并谦恭地请他“不弃鄙贱，曲赐教诲。”司马徽、徐庶都是当时的高人逸士，刘备如此一说，诸葛亮心中自是受用，于是愿听其得详谈，为他定下三分天下的决策，最终出山辅佐刘备成就了一番霸业。

赞美之语好比阳光，我们内心的花朵，必须有赞美之语的阳光照耀，否则是无法成长开花的。那么身为领导，对这种激励人心的赞美之语，每天到底使用了多少呢？旁观身居领导高位的人，动不动就会非难下属，指责批评，或对下属吹毛求疵，却常常难以说出一句由衷地赞美下属的话。其实，赞美下属往往会使他们增添信心，更好地做好工作。但赞美下属时也



要讲究方式。

如果你走到下属面前直接就说：“你真是一个了不起的人。”其结果大多数人会觉得不自然，甚至会认为你在开他们的玩笑，但如果你赞美一些他们曾做过的特殊事，就会觉得很受用。赞美下属的作为，会鼓励他更加卖力地避免失误；赞美下属的工作，会令他更加忘我地投入工作；赞美下属的行为，他就会愈加改善自己的言行举止。

另外，赞美下属时不要口是心非，应大大方方，不必担心赞美了下属仿佛就贬低了自己一样，也不要把三句夸赞之词压缩成一句，吝啬赞美反而更容易暴露你的小肚鸡肠。

赞美之语可使下属了解到你对他们的看法，千万不要认为不必说，下属自然会知道你的感激之情。“尺有所短，寸有所长”，每个人都有值得对方学习的长处和优点。作为领导，寻找下属的长处并予以称赞和表扬，这样坚持下去你会发现，下属不但变得更出色了，而且对你的印象也越来越好。你用赞美之辞将谢意传递给下属，他们自然会用更高的工作热情回报给公司。

领导赞扬下属，可以制定奖励措施，将其所做的成绩与工资、住房、奖金等挂钩，这是很实在的赞扬方法。也可采用传统的方式赞扬，如颁发奖状、奖旗、奖章，进行通令嘉奖，或以领导者个人名义写信表彰，开祝捷大会等。辛劳被肯定后，下属所流露的感激，是无与伦比的喜悦。一个好领导就要善于给下属带来这种“无与伦比的喜悦”之情，以便更好地激发出下属的工作热情和潜力。

人对精神鼓励的需求是普遍的、长期的，对下属的一番赞美，会给他带来满意和愉快的情绪体验，给其以鼓励和信心。所以，重视赞美的作用，正确地利用它，是领导者的有效管理方法之一。



2. 亮出诚心揽人心

【人们常常只注重谈话这个行为，而不注重谈话的内容，并把是否说得上话作为关系是否密切的一个标志，这也导致大家相互之间只捡中听的话说，而不愿直言相告。要让下属交心，领导就要放下官架子，亮出诚心；对下属待之以诚，示之以信，这样下属才会作出积极反响，对领导倾心相随。】

中国古代经常以言定罪，一言不合就可能惹来杀身之祸，所以人们都害怕祸从口出，都变得谨言慎行，生怕因口舌而惹祸。大家的戒备心理很强，都相信：“害人之心不可有，防人之心不可无”，“逢人且说三分话，未可全抛一片心。”所以许多人都是见人说人话，见鬼说鬼话，彼此之间不肯交心，就是不讲掏心话。

一般人不喜欢把自己的心里话一古脑儿跟你全说出来，如果一个人一脸诚恳地对你说：“让我把掏心窝的话跟你说出来！”那他八成是在扯谎。因为他一再强调自己的话是心里话，可见他心中就考虑过是不是要讲心里话，而他之所以对你信誓旦旦地说要讲心里话，这只证明他没讲心里话，人们只在极其少的私下场合讲心里话。而这事是根本不用事先声明的。

有一则笑话说，一个中国人被非洲某族的土人擒获，酋长弄不清楚他到底是哪里人。于是先找来一个日本人，发现彼此语言不通；再找来一个韩国人，也是讲不通。这一来酋长就判断他可能是中国人，于是找来一个中国人，想不到比划了半天，又是讲不通。酋长十分疑惑：“同是两个中国人也讲不通

话，这究竟是怎么一回事？”

中国人讲话南腔北调，本不易听懂，但纵然大家都听得懂，也不知道对方的真实用意是什么，只能敷衍几句表面文章。

一般人之间的谈话主要不是用来沟通，而是用来作一种象征意义，看这两个人能不能“说得上话”，“有话可说”，至于具体说了些什么，那倒是次要的。

面对不肯轻易交心的人，领导应当怎么办呢？《中庸》说：“唯天下至诚为能化”。只要有至诚之德，万物都可以被感化，何况于人呢？“至诚如神”，只要以至诚行天下，就会如有神助，以之育物，则万物兴盛；以之取人，则人人尽其精诚，倾其智力来辅佐。

所谓“精诚所至，金石为开”，领导只要有至诚之心，即便是顽石也点头，人心都是肉长的，部下是有血有肉的人，他们又怎能不对领导倾心相待呢？

所以对待不肯交心的部下，领导不能有情绪，更不能歧视，而要了解到他们之所以如此是因为他们还对自己有一定的戒备心理，所以领导一定要采取主动，示之以诚，用诚心去感化部下，只要领导对部下肝胆相照，推心置腹，把自己的心交给部下，与部下荣辱与共，生死相依；急其之难，救其之危，设身处地的为他们着想，那就一定能感动部下的肺腑，拂动部下的心弦，使他们愿意真心地为事业效力，心甘情愿地向领导敞开心扉。

“攻城为下，攻心为上”，得人莫大于得心，得心莫灵于赤待，以赤诚之心待人，这种方法的影响力最大。

因为中国人最讲究诚，讲究知恩图报。“受人滴水之恩，当思涌泉相报”，领导者若能以真诚待我，那我又怎能对他耍手腕呢？

孔子说：“以怨报怨，以德报德”，对方怎么待我，我就要

烧烤三国

第一章 拂动下属感激的心弦



如何待他。孟子说：“彼以其富，我以吾仁；彼以其爵，我以吾义；吾何慊乎哉？”若是领导示我以信任，我又怎能辜负他的信任呢？

中国人讲究“以怨报怨，以德报德”，“人敬我一尺，我敬人一丈”。领导只有待部下以诚，才能做到“精诚所至，金石为开”，让下属倾心以从！

中国之古训：害人之心不可有，防人之心不可无。人们把此作为处世之原则，处处小心防范。这样就产生了一个直接后果，即人们之间都互相防着戒着，很难以真心相待，以诚心相对。人们都压抑着自己的热情，不肯轻易发出友好的信号。

面对如此下属，如果领导者也处处设防，不肯交心，那么很难设想工作如何开展下去。其实，只要领导者拿出真心，以诚相待，那么下属也会敞开心扉，与你交流，因为他们也需要理解，也需要关怀，而你正是那个应该去抚慰下属的人。

三国东吴的孙策，也是称雄一世的豪杰，他在用人中，讲究“赤诚待人”。他通过赤诚对待太史慈，从而获得了太史慈的全心效忠。

汉献帝建安三年（198年），孙策攻击太史慈，太史慈兵败，被孙策俘虏。孙策知道太史慈是贤能之才，因此并未计较三年前双方在神亭一仗自己被他打败之耻，而是亲自为太史慈解去绳缚，执手慰问，并坦诚地表达自己求贤心情：“今日幸得君，愿与足下共图大事。久闻卿有烈义，为解孔融之危，冒死求救于刘备，深为敬佩。卿诚为天下志士也。但投靠未得其人。我愿做足下知己，请不要担心在我处不如意”。

孙策以诚相待，倾吐肺腑之言。然后任命他为帐下都督，在收兵班师时，又让太史慈充当先导，这样一番感情攻势之后，太史慈终于被孙策的诚心打动，答应在孙策帐下效力。

当时，刺史刘繇病死豫章，所部处于群龙无首的状态。这



对孙策来说是一个绝好时机，若能争取到这些人马，那么自己的实力将会迅速增强。

那么让谁去完成这项任务呢？刘繇生前与太史慈是好友，因此所派人选非太史慈莫属。太史慈见孙策如此信任自己，决心不负众望，前去豫章招安，并说：“慈有不赦之罪，将军量同桓、文（指齐桓公、晋文公），当尽死心报德。今并息兵，兵不宜多。将数十人足矣。”同时约定两月之内一定回来，于是整理行装，打点人马而去。

孙策在任用人才上可谓具有相当的远见卓识，常人都料定太史慈此去肯定不会回来，结果只能是自己又多了一个敌人。而孙策力排众议，他首先明白太史慈的为人，认定他是“义虽气勇有胆烈，然非纵横之人”，是内心“秉道义，重言诺”之人；其次，他知道以自己的情感攻势作用于这样的人，必会以诚换诚，得到太史慈的忠心。

果然不出孙策所料，太史慈按期返回，不辱使命，安抚了刘繇的部下，充实了孙策的实力。孙策也因此更加重用太史慈，视其为自己的左膀右臂，共谋大业。

可见，领导与下属之间的关系说起来深不可测，难以处理，其实它也遵循人世间一条极其普通的法则：即投之以赤，报之以诚。只要以诚相待，那么下属之心定会被你感化，为你出色完成任务。

赤诚之法不仅适用于领导与原有下属之间，对于自己的敌人或自己欲求的人才，只要以诚相待，一样奏效，因为这是从人性角度出发总结的人与人之间的一条普遍适用的法则。太史慈原为孙策的战俘，而孙策亲解其缚，并在信任基础上委以重任，终于使太史慈为之动情，舍死去豫章招安。所以以诚待人是取得人心的捷径之一。