

智者 大全

梦龙 编选



华文出版社

智者大全

梦 龙 编选

华文出版社
1991年·北京

责任编辑：齐 宇

封面设计：法 明

智 者 大 全

梦 龙 编选

华文出版社出版

(北京西城区府右街 135 号)

新华书店山西省店发行 山东龙口市印刷总厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 11 字数 240 千字

1991 年 5 月第 1 版 1991 年 5 月第 1 次印刷

印数：1—20,000

ISBN7-5075-0152-3/Z. 103 定价：4.80 元

目 录

第一章 智者的行动原理	(1)
第一节 “勇”是智者的首要条件	(1)
勿流于“匹夫之勇”	(1)
前进并不代表勇	(2)
智是勇的主干	(4)
可歌可泣的荆轲之勇	(8)
决心果断——将帅的重要气质	(11)
第二节 智是智者的主要条件	(14)
动动脑，胜利在握	(14)
冷静地观察，正确地判断	(17)
弦高的机智	(18)
蹇叔的高见	(21)
一个成功的战略	(24)
老马识途与足智多谋	(27)
第三节 “仁”是智者的必需条件	(29)
仁是提升民心的刺激剂	(29)
让部下享有自由的名将李广	(30)
勿陷于“妇之仁”	(32)
智者采取德治	(34)
智者的道德标准	(34)
仁与战争相联，得众而兴	(36)

智者的自我修养	(38)
仁义道德学说	(40)
第四节 严是智者的必备条件	(44)
不可过“宽”	(44)
“严”与“仁”要兼用并行	(47)
孔明挥泪斩马谡	(48)
田穰苴斩庄贾	(50)
用人也是一种艺术	(52)
第五节 信是智者的必要条件	(55)
信是人格最低限度的条件	(55)
信是统率部下的动力	(56)
信要严以自律	(58)
智者与兵士	(60)
奖、罚分明的智者	(62)
魏文侯用人不疑	(64)
罕见的用人胆略	(66)
第六节 智者的“人格魅力”	(69)
智者的人格	(69)
度量大	(70)
喜怒不形于色	(74)
实行宽政	(76)
孙策的战略眼光	(77)
让谋略思想之树常青	(80)
从孔明智算华容想到	(84)

第二章 智者的组织方法	(87)
第一节 名将刘邦的器量	(87)
人尽其才	(87)
尊重部下的意见	(88)
如何让部下发挥所能	(90)
智者的才能发挥	(91)
第二节 勇者的败因和智者的胜因	(93)
江山代有人才出——项羽的生涯	(93)
项羽自取灭亡的三个原因	(95)
阻断卷土重来的机会	(97)
谋略家的预见力	(98)
识马、识玉、识人	(102)
爱兵、励士、与用谋	(104)
吴起的富国强兵之道	(106)
第三节 军师张良的足智多谋	
与孙武用兵的神出鬼没	(109)
必须有能干的参谋	(109)
智谋献策	(111)
智者晚年的高明处世方法	(113)
神鬼不测的孙武用兵方略	(114)
第四节 将军韩信精良的用兵术	
与齐人冯谖的狡兔三窟	(119)
“背水之阵”的秘密	(119)
举国无双的贤才	(121)

狡兔死而良狗烹	(122)
狡兔三窟与用兵三策	(123)
第五节 萧何的处世手腕与智者的攻心术	(126)
将在外,君不疑者胜	(126)
指挥员要善于激励士气	(130)
“以思结之”与“攻心为上”	(132)
在后方支援前线的人物	(134)
辅佐者的处世术	(136)
外举不避仇	(138)
羊祜的“怀柔之计”	(139)
力胜与智胜	(143)
第六节 组织中指导者的魅力	(147)
项羽与刘邦的区别	(147)
领导者应能使部下心服口服	(148)
以计代战一当万	(149)
诸葛亮“一招”活“全盘”	(151)
第三章 向名宰相学习智者的思考方法	(155)
第一节 智者的过人之处	(155)
在无为中富于高明的智略	(155)
陈平的“黄老之术”	(157)
小事交予部下处理,宰相支撑大局	(159)
临危不乱	(160)
勾践与韬晦之计	(161)
名将必须文武不相离	(164)

力与意志	(168)
第二节 “鞠躬尽瘁”型的领导者	(171)
面面俱到	(171)
要顺应现实	(173)
公平无私,信赏必罚	(174)
成为智者的理由	(175)
主见与求实	(177)
第三节 “宽而猛”的中庸思想	(180)
宽猛得中	(180)
贯彻立场、宽猛并用	(181)
刚柔并济	(183)
以大局的判断为重	(184)
第四节 效法古圣先贤	(187)
古典著作中的智慧	(187)
手不释卷	(189)
对《论语》爱不释手	(192)
第四章 从《韩非子》《老庄》中学习人	
事管理的要诀	(194)
第一节 智者的说服力和交涉的技术	(194)
以“揣摩术”透视对方的心理	(194)
看准对方的弱点	(196)
说服和交涉的五法	(198)
维持人际关系的五种方法	(203)
第二节 统御部下的技术	(207)

《韩非子》集统御技术的大成	(207)
统御部下所必要的七法	(209)
以计谋发掘优秀人才	(214)
度量才能统御部下	(216)
第三节 部下操纵上司之法、上司自我管理法	(218)
了解上司的心理,再予以进言	(218)
操纵上司的十种技巧	(219)
上司自我管理的七个条件	(221)
第四节 水一般的人生	(225)
从“老庄”思想中,学习各种人生哲学	(225)
水一般的人生	(227)
退而胜,败亦胜	(228)
寡欲知足	(230)
有能之鹰会藏爪	(232)
了解“无用之用”	(233)
第五章 智者如何克服逆境	(235)
第一节 如何渡过“怀才不遇”的时代	(235)
塞翁失马,焉知非福	(235)
孔子怀才不遇的对策	(236)
悲叹无济于事,应该静观时变	(238)
处于逆境,更思自强	(241)
自觉在命,堂堂行道	(244)
第二节 学会逆境克服	(247)
在逆境中不会无所事事	(247)

逆境中容易创造奇迹	(250)
对不当的处置应该发威	(253)
第六章 智者在现代组织中求生存的要诀.....	(255)
支撑组织的“生存愿望”	(255)
忽略“实质”单看“表象”是无法成功的	(257)
愚直会招致破灭	(258)
给予他人高价的评估	(259)
人们在奉承之前会变得脆弱	(260)
办公室里的“民主主义”纯属幻想	(262)
拥有政治手段才能晋升有望	(263)
第七章 培养理论能力,巩固晋升基础	(265)
杰出的管理所需要的五种理论能力	(265)
机构——上下左右权限关系的明确化	(266)
人和——八面玲珑并非人和	(268)
目标设定——定期检查目标完成程度	(269)
时间管理——彻底排除浪费因素	(270)
意志决定和解决问题——相关活动最重要	(272)
探究原因的十项要点	(273)
第八章 决定人生进军途径	(275)
学会讨价还价	(275)
掌握公司、企业的实质	(275)
掌握自己被期望的目标	(281)
确定自己在单位里的地位	(283)
决定终究的目标	(285)

编写实现目标的剧本	(285)
自我推销	(286)
订定人生计划的要点	(287)
第九章 上司是部属的榜样	(289)
上司要示范榜样	(289)
被上下夹击时的突围方法	(291)
谎言或一时的隐瞒无法收拾事态	(293)
如何提高部属的干劲	(294)
第十章 使部下获得满足的要诀	(297)
领导部属的三大条件	(297)
目标必须能够预计,也看达成的可能	(298)
测定成绩的三个气球	(299)
激发工作干劲的要诀	(303)
第十一章 善用“发言”与“沉默”	(308)
在会议中发言的时机与心得	(308)
向上司提出报告的技巧	(310)
苦药应裹上糖衣,以便吞服	(312)
沉默胜于雄辩	(314)
四个以沉默奏效的实例	(316)
第十二章 耳闻、目闻、心闻	(319)
听与闻的不同	(319)
“忠实的听众”就是掌握人心的强劲武器	(320)
在会议中担任侦探角色,多观察别人	(321)
赢得对方的信赖感	(322)

使谈话热烈的三种方法	(323)
在谈话中区别玉与石	(327)

第一章 智者的行动原则

第一节 “勇”是智者的首要条件

勿流于“匹夫之勇”

在兵法书《孙子》中，以“勇、智、信、仁、严”五项，列为领导者必备的基本条件。现在，就逐一地来研究，先从“勇”谈起。

简单地说，“勇”就是勇气，也是身为领导者的先决条件。这是显而易见之理。

但是，身为领导者所必备的“勇”，究竟指何者而言？一般来说，“勇”可分为两大类，一是大勇，一是有害无益的小勇。

现在，就先从有害无益的小勇谈起。

《孟子》中把这种小勇称之为“匹夫之勇”。

当孟子向齐宣王进谏时，王曰：“寡人有疾，寡人好勇。”

“王请无好小勇”。夫抚剑疾视，曰：“彼恶敢当我哉？”
“此匹夫之勇，敌一人者也。王请大之！”

孟子以此提醒了执迷不悟的宣王。

总之，这种小勇谓之匹夫之勇，对于领导者来说，有百害而无一益。

同样地，孔子也把小勇比喻为“暴虎冯河”。对空手搏虎和徒步过河等有勇无谋的行为，表示轻蔑之意。

孔门弟子中，子路曾问孔子：

“子行三军，则谁与？”

这时，子路虽然满心期待孔子会赞美自己。但是，孔子却回答：

“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也；必也临事而惧，好谋而成者也。”

一向以“勇”自我夸示的子路，绝没想到会得到这种扫兴的答案。

所谓“暴虎冯河”之勇，绝不同于领导者所追寻的大勇。只不过是血气之勇罢了。和《孙子》一书齐名的兵法书《吴子》，更主张实用主义。它对“勇”的看法是：“夫总文武者，军之将也；兼刚柔者，兵之事也。凡人论将，常观于勇，勇之于将，乃数分之一尔。夫勇者必轻合，轻合而不知利，未可也。”

前进并不代表“勇”

简而言之，只会盲目地前进，根本算不上是“勇”。有时，还可能会因而吃亏上当。

领导者所必备的“勇”，就是：

“见可而进，知难而退。”（《吴子》）

具有这种勇气，必能当进则进，当退则退，同时：

“临事常决断，是谓勇。”（《礼记》）

“三军之灾，生于狐疑。”（《吴子》）

这些也是不可缺少的条件。临事缺乏决断的魄力、犹豫不决，这并非有“勇”之人。

韩信是汉代的一员大将，也是辅佐刘邦建国的一大功臣。在指挥军队方面，韩信可谓天下无敌、举世无双，连汉高祖也自叹弗如。

“连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”

虽然韩信高居汉之三杰之一，也得高祖的信服，但是，少年时代的韩信，却是一事无成。有一次，在淮阴的屠宰户里，有些恶少欺侮韩信道：

“你虽然长得人高马大，喜欢带刀佩剑，其实你骨子里却胆小得很！”

并公然地侮辱他：

“韩信，若是你不怕死，就用你的佩剑来刺我；要是怕死不敢，就从我的胯下过去！”

韩信两只眼睛在这少年脸上，盯了半天，低下头爬在地上，从那恶少的胯下钻了过去。满街的人都讥笑韩信，认为他没种！胆小鬼！

这就是有名的“胯下之辱”的故事。

以韩信之力来说，要制服这些恶少，简直是轻而易举的事。但是，他认为若是发生无谓的纠纷或伤亡，根本就毫无意义。所以，他才会忍气吞声地接受羞辱。

由此可知，领导者所必备的“勇”，就是这种大勇，而非为逞一时之气的勇。

“智”是勇的主干

在韩信“胯下之辱”的故事中，这种忍辱吞声的作为，容易被误解为畏缩胆怯、知难而退之人。

同样地，《三国志》中的诸葛孔明，也曾遭受到这种责难与误解。

当孔明率领蜀军第一次北征时，在汉中附近集合全军，举行作战会议。魏延将军建议孔明采用直线战略，一口气攻进长安，歼灭敌人。但是，孔明非但没有接受他的建议，反而选择迂回战术，从西路进攻。

要是站在魏延将军的立场来看，孔明的做法似乎是小题大作，未免过于胆怯、不干脆。

但是，在另一方面，孔明认为魏延所提出的战略，风险极大。若是能一举而下长安、马到成功的话，当然是最好不过了。万一马失前蹄，就可能遭受全军覆没、一蹶不振的危机。孔明身负建国大任，情势所迫，他不得不三思而后行，绝不能以国家的兴亡继绝作为赌注。必须一步一步地来，筹帷运思。

总之，孔明遵奉先帝刘备的遗诏，掌握国权、辅佐幼主刘禅。在死而后已的竭尽心力之下，他认为绝不能以一己的轻举妄动，而使国家大业断送在自己的手中。只有采取稳扎稳打的迂回策略。

处于这种如临深渊、如履薄冰的情势之下，孔明谨慎行事的一面，难免被误解为胆怯懦弱了。但是，孔明这种抉择的勇气，却不是轻易可致，这也是领导者所必备的条件之

一。

在蜀魏之战，迎击孔明的主将，是魏军的司马懿。司马懿，字仲达，为魏之智将。在《三国志》中，或许司马懿在一般读者的观念里，和孔明相较之下，常处于下风。但是，实际上，司马懿堪与蜀汉的诸葛孔明相媲美，是一个足智多谋的人物。而他也有被批评为胆怯之辈的经验。这真是两人不谋而合之点。

站在仲达的立场而言，只要遇阻对方侵入自己的领地即可，根本用不着击败对方、歼灭对方。当然，能战胜对方是最好的。不过，一旦掀起两军交锋的情势，必然会造成或多或少的伤亡。因此，仲达采取持久战、消耗战的策略，可谓聪明之举。

在传统的观念中，“不战而屈人之兵，战之善者也”，最早为先哲所推重。而《孙子》一书中，也提到相同的道理。所以，仲达也打这种如意算盘。

但是，部下却完全不了解他用心良苦，对他一拖再拖的态度，满腔的不耐烦。

“为何要对蜀军危疑惊惧呢？他们并不是三头六臂的人物。这样会被世人耻笑的。”

这些恶意的批评，动摇不了仲达的决心。最后，终于逼得蜀军不得不撤退。这都是必须具备大勇、且能坚持到底，才能获胜的成果。

古代所说的英雄豪杰，一定有过人的节操，有一般人情所不能忍受的度量。普通人一旦被侮辱，就拔剑而起，挺身而斗，这不能算是勇敢。天下那些真正有大勇的人，意外事