

便宜十六策

诸葛亮 著
刘炯 解译

收二川，排八阵，六出七擒，五丈原前，点四十九盏明灯，一心只为酬三顾。
取西蜀，定南蛮，东和北拒，中军帐里，变金木土爻神卦，水面偏能用火攻。



便宜十六策



卷之六



便宜十六策

诸葛亮著
刘炯解译



图书在版编目(CIP)数据

便宜十六策/[三国]诸葛亮著;刘炯解译.

北京:中国人民大学出版社,2007

ISBN 978-7-300-08360-5

I. 便…

II. ①诸…②刘…

III. 兵法—中国—蜀汉

IV. E892.362

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 118043 号

台湾海鸽文化出版图书有限公司授权出版



便宜十六策

诸葛亮 著

刘炯 解译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 发行热线:010-88879833

编辑热线:010-88879860

网 址 <http://www.longlongbook.com>(朗朗书房网)

<http://www.crup.com.cn>(人大出版社网)

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京佳顺印务有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本

版 次 2007 年 8 月第 1 版

印 张 14 插页 2

印 次 2007 年 8 月第 1 次印刷

字 数 100 000

定 价 22.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

诸葛亮，字孔明，人称卧龙，乃三国时期首屈一指的军事奇才。他一生驰骋疆场，屡建奇功，足智多谋，算无遗策，演绎了无数以弱胜强的传奇，累积了极为丰富的实战经验。在诸侯混战、群雄并起的年代，无人能出其右。论军事才能，他与孙武不相伯仲；论政治才能，诸葛孔明则更胜一筹。凭借其“鞠躬尽瘁，死而后已”的精神，帮助刘备开创了蜀汉江山，成为世人景仰的“千古良相”。

作为中国兵法史上的奇葩，《便宜十六策》是诸葛亮最为重要的军事理论著作之一。在该书中他纵论治国之道、治军之策，运用精辟的理论见解阐述了在治国、治军中必须注意的组织、领导、用人、考核、激励等方面的重要策略。

尽管历经一千七百多年，时代背景已经发生了巨大的变化——人与人之间已从等级森严的封建人伦变为了平等自由的现代人际关系，竞争的平台也由血腥杀戮的古战场变为了自由竞争的现代商业社会，然而，抛开这些表面现象，其理论精髓仍有着强大的生命力。《便宜十六策》不只是一部兵法奇书，也是一部适用于现代的管理学经典。

从“治国”、“君臣”两策中，我们可以学到重要的管理原则；从“视听”、“纳言”、“察疑”三策中可以了解如何提高决策的科学性；从“治人”、“举措”、“考黜”、“赏罚”四策中可以看到怎样深度开发人力资源；从“治乱”、“教令”、“斩断”三策中可以借鉴有效的管理技巧；而“治军”策为我们指出了竞争环境下的生存策略；“喜怒”、“思虑”、“阴察”三策则强调了最高领导人的个人修养是组织兴衰成败的决定因素。

本书在编译《便宜十六策》原文的基础上，配合古代故事以及现代经典案例，希望能带领大家从那些古代战场弥漫的硝烟中，领悟到适合现代管理的一些理念；透过分析诸葛亮治国、治军的思想，为大家管理属下，辅佐上司提供极富价值的参考。

希望我们的努力，能让这部千古奇书的精髓，继续闪耀于今日的商战之中！

目 录

便宜一策 治国	(1)
便宜二策 君臣	(13)
便宜三策 视听	(27)
便宜四策 纳言	(39)
便宜五策 察疑	(51)
便宜六策 治人	(63)
便宜七策 举措	(77)
便宜八策 考黜	(93)
便宜九策 治军	(107)
便宜十策 赏罚	(131)
便宜十一策 喜怒	(145)
便宜十二策 治乱	(157)
便宜十三策 教令	(169)
便宜十四策 斩断	(183)
便宜十五策 思虑	(195)
便宜十六策 阴察	(207)

便宜一策

治 国

无论是治国或是治军，目的只有一个：令百姓、士兵可以听从自己的命令。这便是管理的根本。治国之根本在于法规，治军之根本在于军令。只有定好了规矩并能让百姓、士兵按部就班地去做事，管理才能有条不紊——这正是“治国篇”的精髓所在。



治国之政，其犹治家。治家者，务立其本，本立则末正矣。夫本者，倡始也；末者，应和也。倡始者，天地也；应和者，万物也。万物之事，非天不生，非地不长，非人不成。

故人君举措应天，若北辰为之主，台辅为之臣佐，列宿为之官属，众星为之人民。是以北辰不可变改，台辅不可失度，列宿不可错缪，此天之象也。故立台榭以观天文，郊祀、逆气以配神灵，所以务天之本也；耕农、社稷、山林、川泽、祀祠祈福，所以务地之本也；庠序之礼、八佾之乐、明堂辟雍、高墙宗庙，所以务人之本也。故本者，经常之法，规矩之要。

圆凿不可以方枘，铅刀不可以砍伐，此非常用之事不能成其功，非常用之器不可成其巧。故天失其常，则有逆气；地失其常，则有枯败；人失其常，则有患害。《经》曰：“非先王之法服不敢服。”此之谓也。

【古文释义】

治国的方法，跟治家是一个道理。治理家庭，其关键就在于确立家庭的根本。根本确立了，其他部分便也自然随之而

确立。所谓本，就是万事万物的起源，而其他部分则是由这一起源而衍生出的事物。万事万物的“本”是天地，而天地派生出来的“末”则是万物。万事万物之所以能繁衍不息，正是由于其由天而生、依地而长，并由世人来实现。

君主治理国家也是如此：制定的各项政策、措施，皆应遵循这一自然规律。倘若把君主比作天的中心北极星，那么宰相就应当是北极星旁的台辅，文武百官则是其他星辰，而百姓便是散落于天际不计其数的小星星。之所以如此比喻，是因为北极星、台辅以及其他星辰都应在各自之位上各司其职不可挪动，这便是天象。正是由于其固定的本源，因此人们方可设立楼阁以观天象，并以此为依据制定节气、进行祭祀，以应神灵，顺应天意、敬畏神灵，这便是遵守上天的规律；而农耕、社稷、山林、川泽等活动同样不可随意，这便是遵守大地的规律；学习庠、序里的礼仪，严格八佾之乐明确上下的等级，君主在大殿之上设立太学，讲授治国安邦的理论，并在高墙深院内祭祀宗祖，也是在务人之本。所以，治理国家的根本，便是日常各项法令以及前世流传下来的道德规矩。

圆形的凿眼不可能容纳方形的榫子，铅刀不可以用来砍伐树木，不使用正确工具，不采用正确的方法，就无法获得成功，这是规律使然。若上天失去规律，世界就会出现动乱；若大地失去规律，万物就会枯萎；而人伦关系失去规律，则必然出现灾难。所以，《孝经》上说：“若非前人流传下来的法令，我不敢轻易遵循。”说的就是这个道理！

【践履之一】

故本者，经常之法，规矩之要。

对于君主而言，使文武百官顺从，千万子民安分，自己的江山社稷便可长治久安。要实现这一目的，就需要上至百官下至草民，都能严格恪守自己的职责，丝毫不越界半分。要做到这点自然相当困难，不过却并非不可能，首先要能够事先制定好严格合理的制度。有了制度，便有了安排众人各自权利、职责范围的依据，便有了国家长治久安的基础。

正如“治国篇”中所云：“故本者，经常之法，规矩之要。”法令、规则的制定，便是管理的根本之所在！

约法三章，黄盖怒斩掾属

三国时期大名鼎鼎的将军黄盖便是深谙管理之道的人。

黄盖在赤壁之战中用“苦肉计”为孙刘联军立下大功后，被调到石城县任县令。出发之前，他对石城县事先作了调查，发现那里管理混乱，官吏们专横跋扈、极难驾驭。在作好了充分思想准备之后，便走马上任了。

到任的第一天，黄盖就召集大小官吏开会，对大家说：“我是一个武将，对文官的管理我也不在行。再说，如今战事颇多，我也要把精力放在军事之上。石城县的大小事务就交给诸位办理。希望各位按照日常的规矩各司其职协调配合，本官绝不会过多干预。”众官吏听黄盖这么一说，心里顿时放宽不少。这时黄盖又补充道：“虽然本官不会插手具体事务，不过凡事都要有个规矩。今天我们约法三章，各位务必记住：本县不论大小官员，必须克己奉公，尽职尽责，倘若有贪赃枉法、欺压百姓之人，我必会将其斩首示众。”

短短数语，铿锵有力，威严十足，惊出众官吏一身冷汗。黄盖的威名早在赤壁之战前就为人们所熟知，更何况新官上任三把火。谁要是不小心撞到了枪口上，那还不是自寻死路！于是，在最初的数月当中，石城县的大小官吏倒也都规规矩矩，而黄盖也得以把主要精力用在管理军队上，双方相安无事。

然而时间一长，一些官吏便开始管不住自己了。他们慢慢察觉到，这位大名鼎鼎的黄将军，果然如同当日说的那样，对文官的管理不闻不问，全部的精力都放在了军事上。一些胆大的人开始放肆起来，其他人见黄盖没什么反应，也渐渐纷纷效仿，石城县的管理又开始再度陷入混乱。

能以苦肉计诈降曹操的黄盖，自然绝非一介莽夫。对于官吏的再度混乱，他的心里自然比谁都清楚——虽然表面上看似不管不问，但私底下却一直在暗中注视着他们的一举一动。

很快，黄盖便通过自己暗中布置的眼线掌握了两名掾属犯罪的确凿证据。于是，黄盖再次将所有文官召集到一起，对他们说道：“本官最近听说有些官员违法乱纪。至于是哪些人，做的什么事。你们自己心里应该比我清楚。倘若能够现在主动承认的，本官可以从轻发落。”

听黄盖说完这些话，属下全都面面相觑，可是始终没有人愿意站出来承认自己的罪行。等了半天见没人出声，黄盖便怒道：“真以为我只是在吓唬你们吗？那好，既然你们不识好歹，就休怪本官不客气了。”接着，他便将罪行最大的两名掾属叫了出来，问道：“你二人可知罪？”

这两名掾属虽然惊慌失措，可是仍心存侥幸：“县令每日都在忙于军事，如何能掌握我们的事情？就算听到了什么风声，也抓不住我们的把柄。他不过是故弄玄虚而已。”于是，二人决定顽抗到底，拒不承认。

见掾属百般抵赖，黄盖便冷笑了一声道：“看看这是什么？”说着便把这二人的犯罪证据全部呈上公堂。铁证如山，二人只得低头认罪，并不断恳求黄盖从轻发落。

看着在地上磕头如同啄米的掾属，黄盖丝毫不为所动。他冷冷地说道：“在本官上任的第一天便跟你们约法三章，命你们各司其职，不得知法犯法。违者该当如何，我想你们应当还记得吧！”说罢，只见他挥了挥手，立刻上来四名将士，将早已吓晕的二人拖出门外就地问斩。

其他有罪的官吏一看县令说到做到，绝不含糊，都吓得跪

在了地上。对于他们，黄盖也按例给予了相应的处罚。从此之后，这些官吏再也不敢胡作非为，整个石城县的吏治大有改观，百姓安居乐业，而黄盖便也可以安心地处理军事了。

倘若黄盖没有事先制订“违法者杀无赦”的制度，后果不难想象：官吏肯定不会将工作放在心上，于是县城的管理必定出现混乱。最为严重的是，倘若事后追究起来，黄盖也不好给那些犯罪的官员定罪。即便是将其杀头，也会弄得人心不服，相当不利于管理。

实用为上——肯德基的“隐形审查”制度

没有规矩不成方圆。要想成为一个好的团队领袖，最为基本的一点就是在团队成立之初便建立一套合理、完整的规章制度。

有的企业制度不可谓不齐全，惩罚不可谓不严厉，但管理的效果并不好。究其原因，制度只成了一种摆设。工作中常见这样的现象：上司在时，整个房间鸦雀无声，员工们都埋头苦干；上司一走，办公室里立刻乱成一团。于是，有些负责的上司便不时杀个回马枪来抓现行犯，这样当然能产生一定的威慑作用，可是长期如此显然不是办法。因此，如果能在企业制度建立之初便消除这种弊病，自然能够最大程度地提高管理效率。肯德基公司在管理上的小窍门正好可以给我们一些借鉴。

肯德基在全球六十多个国家中有超过一万个分店,对于总公司来说,要在全球范围内对这么多家分店实行整齐划一的管理并非易事。那么,他们是如何令其下的各个分店都做到如此统一的优质服务的呢?

有一次,三份来自总公司的鉴定书寄到了某地的肯德基有限公司,这是最近三个月来对其下某家分店员工工作情况的几次评分成绩。公司的员工一看便知道,“隐形审查”又开始了。原来,在肯德基的管理制度当中,有这么一套“隐形审查”制度:总公司聘雇、培训了一批员工,让他们佯装普通顾客潜入店内消费,实际上是暗中进行检查评分。

因为这群“特殊顾客”的存在,快餐厅经理和雇员们随时都感到一种压力,工作自然不敢有丝毫疏忽。而正是由于这种审查制度的制定,也大大提高了肯德基的管理效率。所以,对于任何团队来说,拥有了优秀的制度,成功就已经实现了一半。

【践履之二】

人君举措应天,若北辰为之主,台辅为之臣佐,列宿为之官属,众星为之人民。是以北辰不可变改,台辅不可失度,列宿不可错缪,此天之象也。

制度的建立仅仅只是基础。无论治国或治军，管理的对象都是人。尺有所短，寸有所长。任何人都有其特长劣势。若是国君、将领能够扬长避短，使臣子、兵士能在最适合自己的岗位上任职，并且严守自己的位置，管理起来势必稳定有效。在“治国篇”中，诸葛亮运用了大量篇幅强调各司其职的作用，意正于此。

痛失街亭，马谡之过？

明朝吕柟所著的《泾野子内篇》中记载了一则《西邻五子》的故事：一位名叫西邻的人有五个儿子，一个儿子老实质朴，一个儿子机敏狡猾，一个儿子是盲人，一个儿子是驼背，一个儿子是跛脚。西邻将质朴的儿子安排种地，将机敏的儿子安排经商，双目失明的安排去学卜卦，背驼的安排去搓麻线，跛足的安排去纺线。结果，五个儿子各得其所，都有了谋生的手段。可见一个人的缺点，如果放到了合适的位置则完全可以成为优点。关键是用其所长，避其所短。

后人评说：“诸葛一生唯谨慎。”但是人无完人，即便聪明如他，也难免会有失误的时候。街亭之战可以说是他人生中的一次重大失利，而失利的根本原因，便是诸葛亮没能找到最恰当的人出战，他选择了骄傲自大的参军马谡率领两万五千人的精锐部队前往镇守战略要地街亭。

尽管出征之前，诸葛亮给他制定了颇为完备的战略计划。

可是遗憾的是，马谡在出发之后并没有按照诸葛亮的计谋行事，而是选择了对自己极为不利的地方安营扎寨。对于参军的这一决定，副将王平极力反对，可是无济于事。终于，在入夜之后，蜀军被足智多谋的魏将司马懿围困，军心大乱，不仅伤亡惨重，就连街亭这一关键之地也拱手让给了对方。为严肃军纪，诸葛亮不得不“挥泪斩马谡”。

街亭失守，从表面上看，主要责任在马谡。他只会纸上谈兵，又狂妄自大，不听王平劝告，是他的指挥不当导致了街亭失守的恶果。但换个角度想，若不是孔明将守街亭之重任交给了马谡，街亭也不可能会失守。

当然，马谡并非庸人，否则不可能令我们的孔明先生如此信任。当时诸葛亮南征前，马谡曾提出“攻城为下，攻心为上；兵战为下，心战为上”的建议，被诸葛亮采纳，于是便上演了“七擒孟获”的好戏；首次北伐之前，诸葛亮顾忌司马懿，也是马谡建议使用反间计，令诸葛亮的对手司马懿被削职为民，为出师北伐扫清了一个障碍。

可见马谡是个极有见识的参谋人才，但不是个能带兵打仗的将才。如果让他在诸葛亮身边出谋划策，他完全能做个合格的参军，做个有贡献的人才。然而诸葛亮却轻易相信其带兵才能，放心地让他率兵对敌。显然，诸葛亮用人不当，才是街亭失守的根本原因。