

品三国

品三国之谋略
成天下之大事

悟管理

Pin SanGuo Wu GuanLi

三国时代的历史其实是最佳管理学的教材。
曹操、诸葛亮等历史人物的成功经验都很值得现代人，尤其是企业管理人员参考。

——李嘉诚

吕国荣 编著

品读三国，轻松感悟博大精深的中国古典管理智慧
活用三国，从容解决错综复杂的当代企业管理问题



金城出版社
GOLD WALL PRESS

三国

悟管理



滚滚长江东逝水
浪花淘尽英雄
是非成败转头空
青山依旧在
几度夕阳红
白发渔樵江渚上
惯看秋月春风
一壶浊酒喜相逢
古今多少事
都付笑谈中

ISBN 978-7-80084-964-0



9 787800 849640 >

定价：28.00元

吕国荣 编著

品三国之谋略
成天下之大事

Pin San Guo Wu Guan Li

悟管理



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

品三国, 悟管理 / 吕国荣编著. - 北京: 金城出版社, 2007.9
ISBN 978-7-80084-964-0

I. 品… II. 吕… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 110852 号

品三国, 悟管理

作 者 吕国荣 编著

责任编辑 苏 雷

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 16

字 数 150 千字

版 次 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印 刷 北京金泽印刷有限责任公司

书 号 978-7-80084-964-0

定 价 28.00 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)64210080

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

前言

《三国演义》是中国历史上最富传奇的拥有最伟大智慧的古典名著，是中华民族智慧的集大成者，包含了丰富的文韬武略。《三国演义》自古就是将才、帅才之必看之书，所谓将不阅三国不称将。清代名臣曾国藩曾站在南京城头，望残阳如血，感叹道：“以三国之谋略，成天下之大事，不亦宜乎！”

在热播的电视连续剧《长征》中，有一段中央政治局候补委员凯丰评论毛泽东的话：你打仗就靠两本书，一本是《孙子兵法》，另一本是《三国演义》。

美国的西点军校将《三国演义》和《孙子兵法》列为学员的必修课。日本企业界也非常重视“三国”智慧，他们从《三国演义》中找到了指导企业发展的思想武器。几乎所有读过《三国演义》的企业家都认为“三国”智慧为企业输入了攻无不克、屡战屡胜的竞争策略与管理理念。

亚洲首富、著名企业家李嘉诚谈到自己读“三国”心得时说：“三国时代的历史其实是最佳管理学的教材。曹操、诸葛亮等历史人物的成功经验都很值得现代人，尤其是企业管理人员参考。”

《三国演义》已经被证明是一本“人生训、处事方、成功法、领导术、对策论”的社会科学的百科全书。《三国演义》以其丰富的竞争谋略以及高明的管理哲学成为现代企业管理者的智慧源泉。本书采撷大家耳熟能详的三国人物和三国典故，以现代管理为背景，融哲理性、实用性、趣味性为一体，内容丰富有趣，观点启人深思，读来有



趣又有益。

相信我们只要能够活学活用好“三国”，在企业里演好一部“三国演义”，便可从容地经营好、管理好自己的企业，让企业轻松迈上一个新的高度。





目 录

第一章 用人之道

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”

现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的生命所在，是企业之本。如何管好人才、用好人才、培养和留住人才，已成为企业在激烈的竞争中成长发展的关键。

善于做慧眼识才的伯乐	3
求才若渴，千方百计招徕人才	4
唯才是举，网罗一流人才	6
择人切忌以貌取人	8
善于用比自己强的人	9
用人重在扬长避短	12
把恰当的人才，放在最恰当的位置上	14
用人不疑，信任是用人的第一标准	16
巧用敌将	18
敢于重用年轻人	20

企业用人忌“大材小用”	23
用人务必保持公正	26
用人不要求全责备	28
注重对人才的培养	30
用人不避亲	33
鼓励员工推荐人才	35
重才之德	38

第二章 为管理注入一缕温情

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”这一管理学的新观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者所接受。实践使他们懂得，没有什么比关心员工、热爱员工更能调动他们的积极性、提高工作效率了。

古语云：得人心者得天下！在企业管理中多点人情味，为管理注入一缕温情，有助于赢得员工对企业的认同感和忠诚度。只有真正俘获了员工心灵的企业，才能在竞争中无往而不胜。

爱员工，企业才会被员工所爱	45
收服人心才能收服人才	47
天时地利不如人和	48
锦上添花不如雪中送炭	50
要真心诚意地对待员工	53
柔软胜刚强	56

第三章 这样激励最有效

现在，众多的企业管理者都面临着同一种困惑：为什么薪水和福利不断增长，而员工的热情反而下降呢？怎样才能让员工将自身的潜能发挥出来，主动热情地投入到工作中，甚至不计得失地为企业的发展做出贡献呢？

要有效解决这个难题，需要管理者找到激励员工的真正因素，做到激励得当。



员工成长的过程就是被激励的过程。有效的激励会点燃员工的激情，能有效地促使他们自动自发地将潜在的巨大的内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热情。

请将不如激将，有效使用激励法	61
身先士卒，以榜样作用和力量感染激励下属	63
利用赞美来满足下属的荣誉感和成就感	64
分享是最大的激励	67
在良性竞争中实现激励	69
巧用“高帽子”，提升员工的自信心	72
重奖有功之臣	74
激励适度，要把握准分寸和力度	75
激励要做到公平、公正	77
宽容是最好的激励	79
巧妙运用目标激励	81
激励员工为企业愿景奋斗	83
鼓励员工提意见	85
赏罚分明，才能服人心	87
将批评夹在赞美中	90

第四章 战无不胜的团队精神

比尔·盖茨曾说：“团队合作是一家企业成功的保证，不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇说：“我的成功，10%是靠我个人旺盛无比的进取心，而90%是全仗着我的那支强有力的团队。”

这可是千真万确的事实，一个企业的成功，不光是靠管理者个人的智慧和才华，而是依赖团队的力量和智慧。今天，建设一支有凝聚力及战斗力的团队，已成为现代企业生存发展的一个基本条件。

律己才能律人	95
人才只有合理搭配，才能整合团队力量	96

善于借助他人的力量	99
-----------------	----

第五章 卓越的领导能力

世界组织行为学大师、全球领导力大师保罗·赫塞说：“领导力就是影响力。”领导者并不在于他有显赫的头衔，而在于他是否有领导力。

领导力是一种能够激发团队成员的热情与想像力的能力，也是能够与员工一起全力以赴去完成企业成长目标的能力。同时，领导力也是领导者通过对自身良好的综合素质和行为的体现，建立领导威信，从情感上影响下属，使下属团结在自己周围的一种凝聚魅力。

以和谐的方式更好的实施领导艺术，提升领导能力，从而使组织内部达到和谐、高效。

说到就要做到	105
学会控制自己的情绪	107
尽量保全下属的面子	109
听得进下属的谏言	112
让“节俭”成为一种自觉行动	114
信用是企业制胜的法宝	117
善待每一个人，包括身边的小人物	119
谦虚是一种美德	121
有勇有谋才能成就大事业	124
自信心是企业致胜的法宝	127
不能缺乏远见和洞察力	129
度量也是一种力量	132
勇于为下属承担责任	134
以德服人更重要	136
用幽默提升你的管理魅力	138
管理离不开有效沟通	140
事必躬亲，只会累坏自己	143
授权的同时，必须进行有效的指导和控制	145

坚持你的正直	147
远离阿谀奉承者	150

第六章 提升企业执行力

为什么企业具有可行性的目标却不能如愿变成具体的结果，甚至南辕北辙？为什么健全的规章制度和明确的岗位职责不能让企业形成活力，甚至形同虚设？为什么一个好的思路、好的决策、好的规划被束之高阁，变成毫无意义的空想和空谈？

这一系列“为什么”的背后隐舍着一个被忽视的重要现实，那就是——缺乏执行力！

成功的企业，20%靠策略，80%靠企业各层管理者的执行力。企业的核心竞争力，就在于执行力。没有执行力，一切都是空谈。

恩威并施，才能驾驭好下属	157
杀一儆百，维护企业的秩序和纪律	159
保证制度面前人人平等	160

第七章 成功进行决策

一位学者在一次企业调查中，向管理者提出了三个问题：“你认为每天最重要的事情是什么？”“你每天做什么花的时间最多？”“你在履行职责时感到最困难的是什么？”结果他得到的答案中，90%以上都是“决策”。

美国著名管理学家赫伯特·西蒙指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”

在某种程度上说，任何一家企业的成功，都是决策的成功。任何企业的失败都是决策的失败。

兵贵神速，快速决策是现代企业成功的关键	165
经验决策远远不够	167
大造声势，吸引公众的注意力	169
当机立断，果断决策	171
正视风险，敢于进行风险决策	174



借力打力，变劣势为优势的发展决策	177
群策群力，有效运用全体员工的智慧	179
根据环境条件的变化，随机应变	182
着眼于长期战略，不可一味急功近利	185
有效预测是英明决策的前提	187
企业“知止”为安	189
活用“空城计”，把“无”做成“有”	192
跳出思维定势	194

第八章 竞争决胜的智慧与策略

21 世纪是一个充满竞争的时代，企业生存的最大武器就是竞争。

面对同样的竞争，为什么有的企业成为过眼烟云，而有的企业却能生存下来，甚至上升为实力雄厚的大企业呢？关键就在于生存下来的企业和它的员工都具有很强的竞争意识和较强的竞争力。

在这场弱肉强食的较量中，对竞争方法、竞争策略以及竞争手段的管理，必将成为企业决定胜负的关键因素。增强对竞争的认识，在脑海里扎下竞争求胜的根，敢于竞争，善于竞争，这样，企业才能在竞争和发展中有所作为。

理智的退出也是一种胜利	201
网开一面，给竞争对手留余地	203
在市场竞争中“后发制人”	204
善于抓住时机，发展壮大自己	206
静观其变，见机行事	208
以逸待劳，养精蓄锐战胜竞争对手	210
了解和分析竞争对手，才能超越对手	212
运用缓兵之计，为自己争取发展的机会	214
以己之长，攻彼之短	216
制造假象，麻痹竞争对手	218



第九章 现代企业离不开危机管理

如今，“危机管理”这一管理新理念已日趋成为“时尚”，从各类媒体对一些大企业所遭遇的重大危机事件的剖析中，人们感受到：等企业出了危机之后才想起“危机管理”，那可能只剩“危机”，而谈不上什么管理了。

哈佛商学院教授理查德·帕斯卡尔说：“21 世纪，没有危机感是最大的危机。”

危机意识是管理者最应该有的。今天商场上的胜者，谁都不敢保证他明天还是赢家。聪明的管理者应该 24 小时保持谨慎的危机感，居安思危，警觉到明天可能出现的不利因素。

没有危机感是最大的危机	227
企业家要有居安思危的危机意识	228
有效化解企业危机	231
企业必须要有极强的保密意识	235
“家贼”难防也得防	237
企业与员工共渡难关	239

第一章 用人之道



现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”

现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的生命所在，是企业之本。如何管好人才、用好人才、培养和留住人才，已成为企业在激烈的竞争中成长发展的关键。



善于做慧眼识才的伯乐

作为一个合格的管理者，只有把人才当作最重要、最稀缺、最宝贵的资源去对待，只有像爱护自己的眼睛那样去爱护人才，才能把各项事业建立在永续发展的根基之上，并长久地保持在良性循环的轨道上。

识才是任人唯贤的前提，也是现代管理者必备的基本素质。一个管理者是否能慧眼识才，直接关系到其事业的成败。

东汉末年，群雄并起，争创霸业，汉室宗亲刘表占据荆襄九郡，实力雄厚，并且当时有名的水镜先生、诸葛亮、庞统等奇才都在其境内，可谓占尽天时地利人和，理应有所作为。但因其不能识才，几名奇才得不到赏识和重用，最后纷纷投奔了别人，其本人也落得个身丧子降、基业断送的下场。相反，刘备却因慧眼识才，先得徐庶，后得孔明、庞统，从而成就了一代霸业。

韩愈说，“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有，故虽有名马，只辱于奴隶人之手，骈死于槽枥之间，不以千里称也。”此番话说明了一个道理：人才不是没有，然往往缺少发现，而识拔鉴别人才是要有眼力的。现实生活中很多人是要靠发现，不是仅靠选拔就能得到的。

台塑集团董事长王永庆就是一位善于慧眼识才的伯乐。一次，王永庆在纽约遇到一位研究生物化学的中国人，直觉告诉他此人能有所作为，于是他邀请此人去台塑工作。此人姓包，面孔黑黑，身材矮胖，王永庆开玩笑地问他是不是宋朝宰相包文正的子孙？结果还真被王董事长言中了。此人乃包宰相的第43代子孙，后来成为了台塑所属医学院的首席研究员。

千里马常有而伯乐不常有。没有识马、相马的伯乐，千里马即便



就在身边却难以发现，不会以千里去对待他。

留学海外的孔祥银 1997 年听说国内急需生物人才便回国工作。回来后才发现自己最高学历才是大学本科，几乎没有单位愿意接收他。在外“漂”了几个月后，中科院上海生物工程研究中心负责人慧眼独具，把他安排到中心从事基因研究工作。在短短的四五年间，他和合作者发现了一系列疾病相关基因，在国际著名学术刊物上发表多篇论文，其研究获得国家杰出青年基金和国家 863 计划的资助，成果也获得多项专利，并获得国家自然科学奖。可见中科院上海生物工程研究中心负责人就是会识马的伯乐。

在选择人才的问题上，多一些能慧眼识才、知人善任的伯乐，是社会的急需。

开明的管理者，要有慧眼识才的本领，不能辨识人才的领导者，即使送上门来的人才都无法辨识，使用人才当然也就无从谈起。

我国古代三国时期的著名政治家刘邵曾说：“一流之人，能识一流之善；二流之人，能识二流之善。”意思是讲，能不能发现人才，发现什么层次的人才，与人才发现者本身所具备的素质能力有着直接的关系。

善于识人用人的领导者，事业才会真正取得成功。

求才若渴，千方百计招徕人才

东汉末年，刘备攻打曹操失败，投奔荆州刘表，失意一时。为了日后成就大事业，他留心访求人才，请荆州名士司马徽推荐。

司马徽说：“此地有‘伏龙’、‘凤雏’，二人得一，可安天下。”

刘备多方打听，得知“伏龙”就是诸葛亮，此人隐居在襄阳城西二十里的隆中，住茅庐草棚，耕作自养，精研史书，是个杰出人才，

