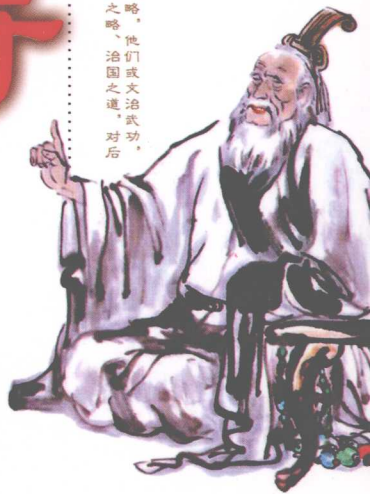


读历史

唐忠民◎编著

有心得

古来帝王将相，凡成大事者，无不具治世之经略。他们或文治武功，开元建国；或雄才大略，治国安邦。这些治世之略、治国之道，对后人具有深远的借鉴价值。



以古为镜，可以知兴衰。可以讲，如果不精通古代君臣治世之道，就难以在管理更高的层面上，做到『灵』、『透』、『准』。

天下事，总有万端，所以『治』为第一，包括治己、治人、治败、治险、治大、治小与治退、治危等等，可以概括为『治世』。『治』是一种智慧，一种战术，绝非小打小闹，更非『小儿科』之类的游戏。古代君臣——尤其是那些融诸多『治术』于一身者，更是犹如兵家之于战场，总能运筹出超乎寻常的种种智慧。

法：以『德』字达成自己的目标。这四字诀，必然是把韬略与巧智相结合，既左



海潮出版社
HaiChao Press

唐忠民◎编著

读历史

有心得

以古为镜，可以知兴衰。可以讲，如果不精通古代君臣治世之道，就难以在管理更高的层面上，做到「灵」、「透」、「准」。



海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

读历史有心得 / 唐忠民编著. —北京: 海潮出版社,
2007.3

ISBN 978-7-80213-373-0

I. 读… II. 唐… III. 政治—谋略—研究—中国
—古代 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第030398号

读历史有心得

唐忠民 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969736

(北京市西三环中路19号 邮政编码100841)

北京荣海印刷厂印刷装订

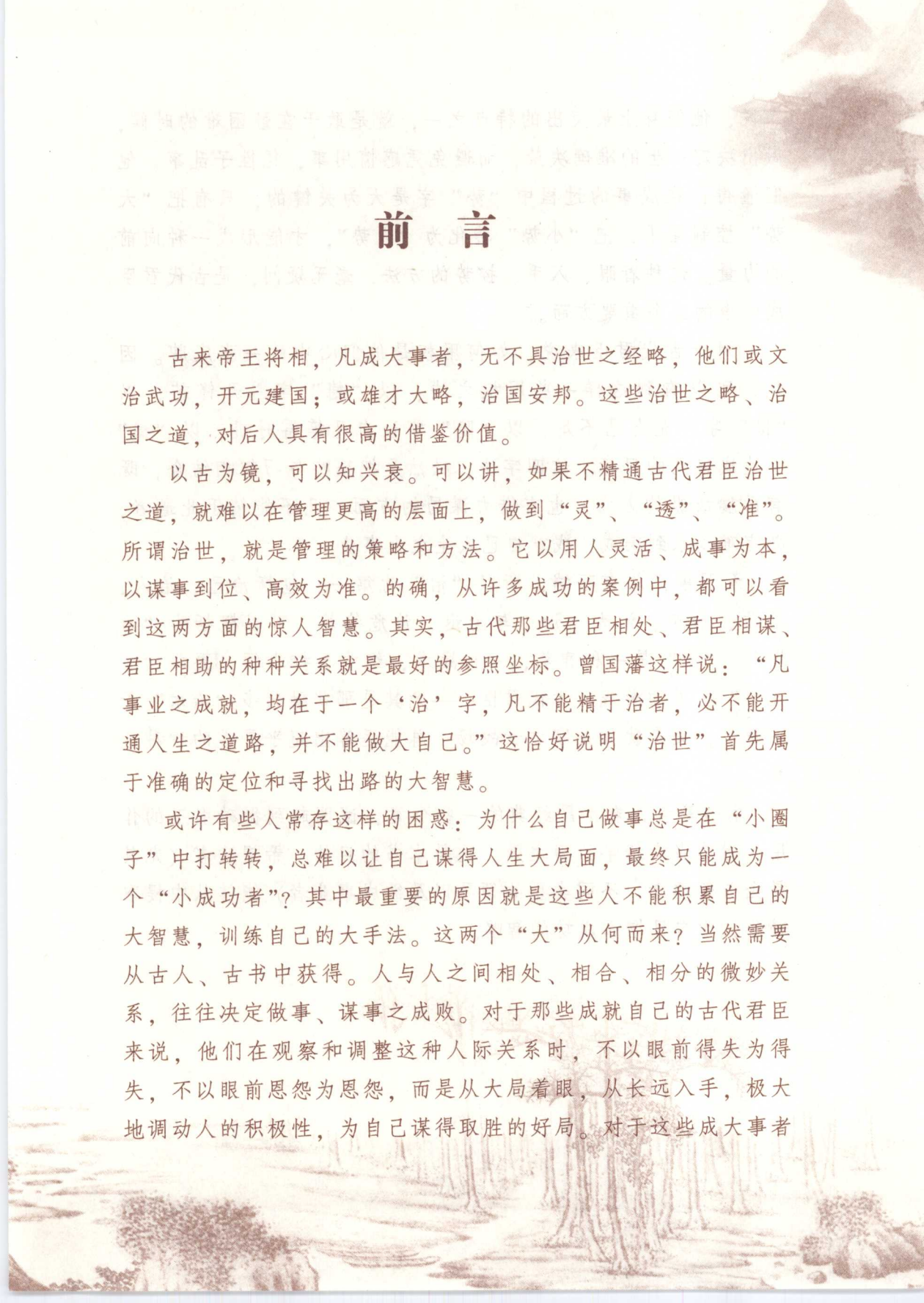
开本:787毫米×1092 毫米 1/16 印张:15.125 字数:250千字

2007年7月第1版 2007年7月第1次印刷

印数:1-5000册

ISBN 978-7-80213-373-0

定价:25.80元

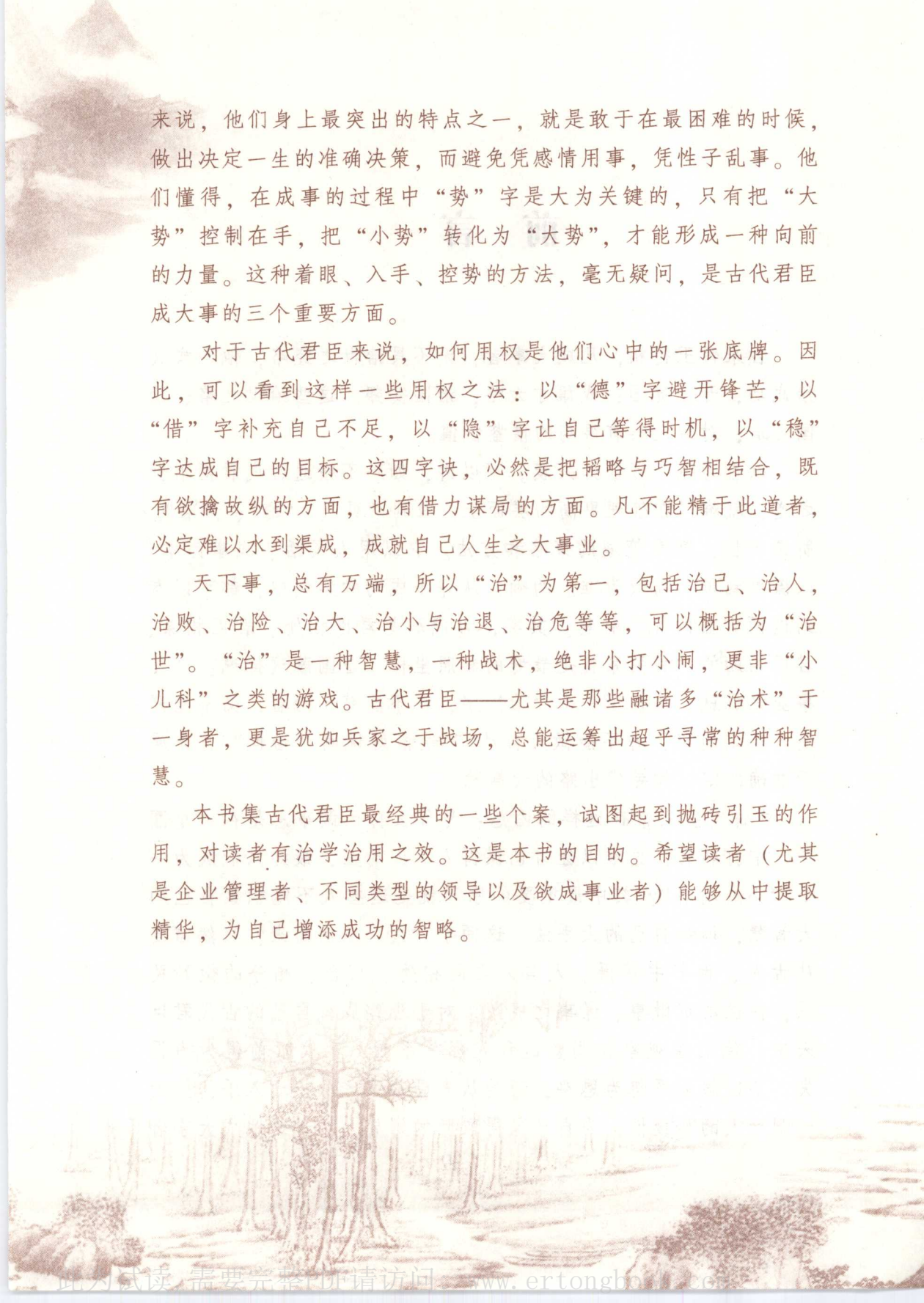


前言

自古以来帝王将相，凡成大事者，无不具治世之经略，他们或文治武功，开元建国；或雄才大略，治国安邦。这些治世之略、治国之道，对后人具有很高的借鉴价值。

以古为镜，可以知兴衰。可以讲，如果不精通古代君臣治世之道，就难以在管理更高的层面上，做到“灵”、“透”、“准”。所谓治世，就是管理的策略和方法。它以用人灵活、成事为本，以谋事到位、高效为准。的确，从许多成功的案例中，都可以看到这两方面的惊人智慧。其实，古代那些君臣相处、君臣相谋、君臣相助的种种关系就是最好的参照坐标。曾国藩这样说：“凡事业之成就，均在于一个‘治’字，凡不能精于治者，必不能开通人生之道路，并不能做大自己。”这恰好说明“治世”首先属于准确的定位和寻找出路的大智慧。

或许有些人常存这样的困惑：为什么自己做事总是在“小圈子”中打转转，总难以让自己谋得人生大局面，最终只能成为一个“小成功者”？其中最重要的原因就是这些人不能积累自己的大智慧，训练自己的大手法。这两个“大”从何而来？当然需要从古人、古书中获得。人与人之间相处、相合、相分的微妙关系，往往决定做事、谋事之成败。对于那些成就自己的古代君臣来说，他们在观察和调整这种人际关系时，不以眼前得失为得失，不以眼前恩怨为恩怨，而是从大局着眼，从长远入手，极大地调动人的积极性，为自己谋得取胜的好局。对于这些成大事者



来说，他们身上最突出的特点之一，就是敢于在最困难的时候，做出决定一生的准确决策，而避免凭感情用事，凭性子乱事。他们懂得，在成事的过程中“势”字是大为关键的，只有把“大势”控制在手，把“小势”转化为“大势”，才能形成一种向前的力量。这种着眼、入手、控势的方法，毫无疑问，是古代君臣成大事的三个重要方面。

对于古代君臣来说，如何用权是他们心中的一张底牌。因此，可以看到这样一些用权之法：以“德”字避开锋芒，以“借”字补充自己不足，以“隐”字让自己等得时机，以“稳”字达成自己的目标。这四字诀，必然是把韬略与巧智相结合，既有欲擒故纵的方面，也有借力谋局的方面。凡不能精于此道者，必定难以水到渠成，成就自己人生之大事业。

天下事，总有万端，所以“治”为第一，包括治己、治人，治败、治险、治大、治小与治退、治危等等，可以概括为“治世”。“治”是一种智慧，一种战术，绝非小打小闹，更非“小儿科”之类的游戏。古代君臣——尤其是那些融诸多“治术”于一身者，更是犹如兵家之于战场，总能运筹出超乎寻常的种种智慧。

本书集古代君臣最经典的一些个案，试图起到抛砖引玉的作用，对读者有治学治用之效。这是本书的目的。希望读者（尤其是企业管理者、不同类型的领导以及欲成事业者）能够从中提取精华，为自己增添成功的智略。



目 录

敢于在最困难的时候拍板

败在不善决断

——韩信当断不断痛失天下 /3

决断力是领导和统驭的基础，是领导者不可或缺的能力。领导者的最高职责就是能为组织或系统的生存和发展而作出正确的决断，尤其是战略性的决断。

魄力能让人成气候

——诸葛亮巧设空城计 /6

战争是个“不速之客”。“不速”，就在于它来势突然，变化纷纭，复杂难断。因此，作为领导者在危急关头既要保持沉着、冷静的头脑，更要有坚决、果断的魄力。

天下人通病——当断不断

——袁绍难决大策屡失战机 /10

许多事物的契机，常在一瞬之间。作为领导者，在机遇面前要善于果断决策，果敢拍板，如此才能妥善解决问



目 录

读 历 史 有 心 得

du li shi you
xin de

题，减少不该有的损失。

不会随机应变，自己吃苦头

——马谡机械布阵自掘坟墓 /13

处理疑难问题，必须机灵而迅速，否则稍有迟疑，就会祸生不测，难于收拾。《孙子兵法》就有言：“将者，上不制乎天，下不制乎地，中不制乎人，故兵者，将者死官也。”说的就是这个道理。

万不能感情用事

——刘备负气出师功败垂成 /16

领导者拍板决断，靠的是冷静、细致、周密的思考，靠的是对事物的内在矛盾关系及其发展变化趋势的深刻认识和理性把握；而感情用事却往往会妨碍领导者对事物作出正确的判断。

谋长远者，谋天下

——朱元璋高瞻远瞩三步方针夺天下 /19

古人云：“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”领导者决断时，不仅要着眼于现在，更要着眼于未来；不仅要考虑眼前的利害得失，更要从全局出发，大处着眼。



事前预测,先见之明

——诸葛未卜先知,三个锦囊助刘备 /23

只有对客观事物的矛盾作出全面透彻的分析,才能准确地把握事态的发展,而只有对事态的发展变化看清楚了,领导作出的决断才愈高明。

找准得力助手比什么都重要

把贤人当成好伙伴

——刘邦重才而得天下 /29

一支军队,一个组织,一个企业,如果没有领导人才的控制和驾驭,必然是一盘散沙,缺乏战斗力,当遇到困难或敌情时,定将一触即溃。俗话说,蛇无头不行,讲的正是此理。

睁大眼睛看准人

——赵王察人不慎满盘皆输 /35

知人、识人,最客观、最可靠的方法不是看他说什么,而是看他做什么,不仅看他做了什么,更重要的是要看他取得了什么业绩。考之以绩,责之以实,是知人、识人最可行的办法。



目 录

读 历 有 心 得

du lì shǐ yǒu xīn de

不拘一格聚人才

——曹操三下求贤令网罗天下才 /41

用人，是领导职责，也是领导艺术。作为一名智慧领导者，用人思想应开拓、解放，用人艺术也应高超、独到，而不应只看重一个人的资历和学历，更不要因为人才的一点点缺陷弃之不用，而应该做到惟才是举，不问出处。

不捧无德之徒

——诸葛亮殚精竭虑扶阿斗 /48

德是才的方向和灵魂，是才发展的内部动力；才是人得以发展和成功的基本条件，也是德得以发挥的凭借。领导者在识人、择人时，对此必须有一个明确的认识。

举贤不能有私心

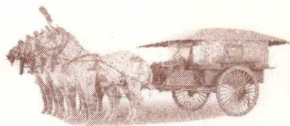
——吕蒙正公正无私大胆举贤 /53

要知人，心要至公。至公，则不受感情的影响，不受他人和环境的干扰，如此才能心平而正，量人则准。

礼贤下士求人才

——刘备求贤若渴三顾茅庐 /59

领导者惟有放下架子，求才若渴，尊重知识，尊重人才，在实践中树立礼贤下士的形象，才能够吸引一大批人才。



有一双慧眼就等于成功

——唐太宗纸上慧眼识马周 /65

世有伯乐，然后有千里马，然千里马常有，而伯乐不常有。为了识别、选拔出更多的贤才，领导者们必须首先努力使自己成为贤者，因为只有不断地提高自身的素质，提高识人的水平，才能在更大的范围内识贤而得贤。

善于用人谋天下，才是真本事

取长补短是良方

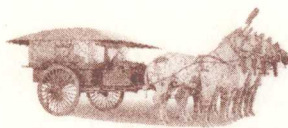
——雍正用人所长施新政 /71

“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生才贵适用，慎勿多苛求。”清人顾嗣协形象生动地告诫人们，用人一定要用其所长，避其所短，如此才能人尽其才，才尽其用。

用人不能有疑心

——崇祯自毁长城食恶果 /77

士为知己者死，女为悦己者容。领导者信任是对人才最有力的支持，当然在对人才委以重任时，还应把一颗赤诚的心掏给他，你投之以李，他必定会报之以桃。



目 录

读
历
史
有
心
得
du li shi you xin de

发挥最佳组合的威力

——唐太宗的用人搭配术 /83

领导者在选人用人时，一定要充分考虑到人才群体的最佳结构要素，使组织中的每个人既具有自己的专长，又能形成优势互补，从而，形成一个具有多功能的动态综合体和最优的群体结构。

顺时势用人

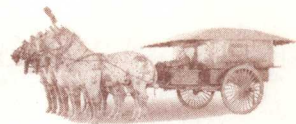
——刘邦重用儒生守天下 /87

古人云：“三代之际，非一士之智也。”意思是说，在三代之间，需要不同的人才提供不同的谋略，才能更有效地应付时变，只靠某一个或某一类型的人才提供的智力资源，是远远不够的。因时势的变化而选用不同类型的人才，形成不同的资源，向来都是用人艺术最精微，也是最玄妙之处。

重大节，宽小过

——赵匡胤宽容用赵普 /92

大才者，不拘小节；异才者，常有怪癖。恃才傲物，才之通病。领导者应胸怀宽广，如江海之大，容纳百川，方成大事。



与人心贴心，获益一定大

把功劳分给下属

——勾践委功引英雄尽折腰 /97

敬人者，人敬之。你越是居功不自傲，事成则分功于下，臣属越是视你为明君，誓为你效忠竭智穷力。如常夸耀自己的功劳，将一切功劳窃为己有，下属就会寒心不已，与领导离心离德。

过错自己承担

——秦穆公揽过于己辱终雪 /101

用人莫大于得人、得贤，得贤莫大于得心，以罪己收得人心，把由己造成的错误主动承担下来，这是对下属的最大爱护和尊敬，是激励下属能动作用的精妙之处。

靠近大家的心

——魏颗赤待终获结草报恩 /106

《中庸》说：“惟天下至诚为能化。”意思是说只要有至诚之德，万物都可以被感化，何况人呢？唐太宗也曾说：“为人君者，驱驾英才，推赤心待士。”可见，赤待是“驱驾英才”的最佳方法。



目录

读
历史
有心
得
du li shi you
xin de

自己吃苦，大家享福

——开创“文景之治”的西汉文、景两帝 /111

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”领导只有以身作则，身先士卒，用行动来证明，才具有最大的说服力和影响力。

及时伸出温暖的手

——吴起爱兵如子未尝败局 /116

一两个关切的举动，几滴伤心的泪水……这种精神上的、感情上的赏赐有时简直可以胜过高官厚禄，而且它所影响的，不只是受惠者本人，还能扩散到更加广泛的群体。

当个好医生，对症下药

——眼红的腰刀胜过万金封侯 /119

“渴望被肯定”，是许多人心灵深处的秘密。假若能够对症下药，设法满足他们的这种欲望，便可以将他们的心牢牢抓在手中。

把“势”牢牢控制在手

给自己定好调

——秦始皇一统法行天下 /127

在古代，许多君主都认为，法律是治国之本，是国家



和人民行为的准则。在他们看来，天下成大事者，不可以不知法仪，无法仪而其事能成者无有也。

敢于站在“势”头上

——光绪失势而致变法失败 /132

从狭义的角度来讲，势就是地位，就是权力。领导者如果没有势，就什么也干不成，只有取得了势，才能令行禁止，达到所要达到的目标。

把握赏罚之道

——穰苴杀鸡儆猴立军威 /135

赏罚，历来是统驭者经常运用的方法。在政治、经济、军事、科技、教育等各个领域，只要有人存在，只要有领导者与被领导者之分，就应该把赏罚作为一种驭人手段常加运用，否则，国将不国，军队也会成为乌合之众。

不造势，一定是弱者

——曹操挟天子以令诸侯 /141

造势，实际上是一个积聚能量的过程。造势一旦完成，也就意味着能量达到了某种饱和的状态，而这种能量释放出来的结果无疑具有极强的杀伤力，其状如燎原之火，势不可挡。

摸出一条自己的路

——孔明依势隆中对定大计 /145

《治国方略》中说：“处天下之事，不可以不因其势。



目 录

读
历
有
心
得
du li shi you
xin de

辅天下之势，不可以不用其术。”不同的时代，有不同的变化趋势。而只有把握和顺应了客观的变化趋势，才能抓住机遇，夺取事业的成功。

把权力变成一张牌

绕着走比直着走巧妙

——雍正以迁为直暗度陈仓夺皇位 /151

《易经》中有言：“君子藏器于身，待时而动。”权变之机在于“龙蛇伸屈之道”，这不仅是一种自我保护的生存方式，也是一种自我实现价值的手段。

含而不露却惊天动地

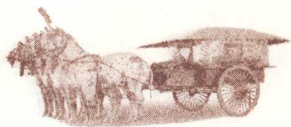
——赵匡胤杯酒释兵权 /157

权是什么，在封建专制社会，权是财富，是尊严，是欲望的满足，是为所欲为。

该稳住的一定要稳住

——乾隆辣手瓦解朋党之争 /163

“治强易为谋，弱乱难为计。”要破除朋党，君主必须牢牢地紧握权势，像决策权、财政权、刑赏权、用人权等要独操于手，决不能假借臣下。另一方面要采取有力的措施，来削弱臣权。



让大家跟着我跑

——武则天牵制中的平衡之术 /169

曹操说：“势者，因利而制权也。制由权也，权因事制也。”为人上者，不但要控制自己的权力，抑制权力欲的膨胀，更要制衡手下的权力。

布下看不见的线

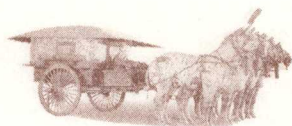
——朱元璋广布耳目监群臣 /174

韩非说：“人主之患在于信人。信人，则制于人。”古代统治者为了巩固权势，辨明奸贤，用阴谋对付阴谋，用诡诈对付诡诈，务必使奸人原形毕露。

在退让中行进

——曾国藩宁让权也不丢势 /178

“前人跌蹶，后人拾级”，说的是事业有传人，但在古代却很少有人能够做得到。为什么？就是大多数人太看重名利，太舍不得放权了。而只有那些当进则进，当退则退，却又“弓不拉满，势不使尽”的人，才是真正懂得权势的人。



目录

读
历史
有心
得
du li shi you
xin de

把韬略与巧智合为一体

新官上任不烧火

——楚庄王韬光养晦三年不为 /189

无为而治，并非只是单纯地无所事事，什么都不干，什么也不说，放任自流，而是要求领导能从大处着眼，把握大局，将下属导向适当的方向，以包容人的理念，不让下属意识到自己只是被驱策的工具。

欲擒故纵最厉害

——崇祯忍而不发后除魏忠贤 /194

古人云：“欲抑之，先必张之；欲擒之，先必纵之。”欲擒故纵是为了制服对手，先故意放纵对手，使其解除思想戒备的一种策略。

狠的时候让人心跳

——曹操为安军心借头抚众 /197

身为领导，不要整天一副一生无错、只走顺路不爬坡的样子，要能表现出领导风范，勇于承认自己的错误和不足，大胆改正，提高自己的领导能力和业务水平，这样才能在下属中树立威信。