

杨朝晖/著

总经理读

三国

得人、用人、管人**6**法

读三国 品三国 学三国

掌握“得人”经验与智慧

掌握“用人”有效之技巧

掌握“管人”制胜的成功方法



中华工商联合出版社

杨朝晖/著

总经理读

王

得人、用人、管人6法



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理读三国 / 杨朝晖著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5158-1512-1

I. ①总… II. ①杨… III. ①《三国演义》-应用-企业管理-通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 259763 号

总经理读三国

作 者: 杨朝晖

责任编辑: 吕 莺 张淑娟

封面设计: 周 源

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2015 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 232 千字

印 张: 15.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1512-1

定 价: 35.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前 言

《三国演义》是我国最为成功的历史小说之一，它的成功不仅在于其对波澜壮阔的战争场面的描述，同时，随处可见用才的警句名言和驾驭人才的艺术描写，让许多人为之动容。很多现代管理者结合自己企业的实践，去咀嚼，去琢磨，去深思，从里面汲取了诸多宝贵的借鉴。

《三国演义》需要领悟的内容很多，众多英雄豪杰的背后其实都有着一个个发人深省的故事，不仅蕴含着人生哲理，同时亦有管理的智慧，比如白手起家的刘备之所以能够从小贩做到“皇帝”，除了他胸怀大志、目标明确之外，最重要的恐怕跟他炉火纯青的用人之道是分不开的。刘备在人脉积累与资源集聚方面做足了功课，在人才挖掘与团队打造方面也是一把好手。而孙权在管理上也是技高一筹，不仅大胆起用英才，还以完善的激励制度让他们充分发挥了各自的才能。曹操则是领导者中招遇贤才、公开选拔、赏罚分明的表率。

一个人要成功，自身的才华和能力固然重要，但懂得用他人之

长才可能拥有比他人更多的机遇，如果再能赢得人心，获得广泛的支持，那他的事业成功也会指日可待。时至今日，《三国演义》中诸多英雄豪杰在做人处世方面的智慧以及管理自己的团队方面的诸多成功经验和失败教训仍然值得我们认真学习和借鉴。

虽然当今剖析《三国演义》的书很多，“戏说”、“细说”、“水煮”、“品鉴”之类的层出不穷，但本书撇开那些哗众取宠的噱头，只是从管理者的角度来深入剖析《三国演义》中那些成功人士的人生经历和管理经验，借他们的故事让读者开启心窗，换个观点看待周围的人和事。如果你身为一个企业的管理者，尤其是单位的高层领导，阅读本书，或许能咀嚼出管理的玄机 and 领导的艺术，懂得上下同心、厚积薄发的智慧。

读《三国演义》，品管理智慧，你就会有心态上有所改善、办事能力上有所提高，在社会上打拼得会更加如鱼得水，无往而不胜，而出人头地也是指日可待的事！

目 录

找准你的定位

羽葆盖车，少有大志——创业目标要高一点//3

识时务者为俊杰——变则通//7

巧妇能为“无米之炊”——只要不断调整思路//10

有愿景才有希望，才有动力//12

择人而待——流动能充分发挥作用//15

“得陇望蜀”——要有进取精神//19

发展三部曲——先生存，再壮大，再图霸业//22

选择——人人都要做的算术题//25

蓄势待发，打响品牌

桃园三结义，一个好汉三个帮//31

“放下身段”——竞争之道，生存第一要务//35

火烧博望坡——因势利导，灵活制胜//39

联吴抗曹——巧用 $1 + 1 > 2$ 效应//43

赤壁之战——注重风险管理，步步为营//45

借东风——借力制胜，事半功倍//49

后发易制人，出奇巧制胜//52

善待于人——举大事者必以人为本//55

恰当处理合作和竞争之间的关系//59

领导者的素质决定了企业的未来

以“情”赢人心——取得人心才能使企业稳定//65

兼听则明，善听属下谏言//69

清正严明，以身作则才能服众//73

胸怀全局，低调缓行//78

做决断要“一锤定音”//82

非学无以广才//89

知人善任，大胆用人//95

防间识诈，诱敌制胜//99

树立威信，给人才以表现的机会

注重人才的价值//107

虚怀若谷，以真诚感动有志之士//113

让人才心甘情愿为我服务//119

培养责任意识和感恩精神//125

用好“有缺点”的人//128

该糊涂时要糊涂一点//131

不戴“有色眼镜”，破格重用基层人才//135

敢于放权，用人不疑//139

科学匹配人才，发挥最大效应//145

培养企业文化，明确战略要点

战略方向要明朗//151

用制度维持企业内部的和谐//156

谋全局，谋长远，战略管理是头等大事//161

做决策，必须遵循科学的方法//167

环环相扣，决策才好实施//177

做企业，一定要有自己的企业文化//183

审时度势——善进为能，善退亦为能//187

缔造富有社会责任感的品牌形象//191

三国管理戒律

“平生谨慎，必不弄险”不可取//201

事必躬亲，扼杀人才//206

一蹶不振碌碌庸庸//210

感情用事往往会坏了大事//214

骄傲草率成败局，步步为营是上策//219

不听劝阻毁自身//224

“好谋无断”酿悲剧——高层管理者需要决断力//228

“跳槽”之前要想好//233

尾记：//238

找准你的定位



羽葆盖车，少有大志——创业目标要高一点

东汉末年是个动荡的年代，在那个风雨飘摇、令人惶恐不安的年代，身处乱世能够保命尚且不易，大多数人更不会去想自己还能否登仕及第，独霸一方。而芸芸众生中当然也不乏胸怀锦绣之士，刘备就是这样一个羽葆盖车、少有大志的英雄豪杰。刘备本身的能力和才华并不出众，但他之所以能在东汉末年的乱世纷争中成就霸业，三分天下，与他从小就确立的远大志向不无关系。

刘备虽然自诩是汉室的一门宗亲，但关系偏远的皇族根本就想不起来这样的穷亲戚。刘备自幼家境十分贫寒，从小就成为了孤儿，与他同龄的很多富农子弟时常欺负他。但是他并没有如一般寒门子弟一样自轻自贱，终日沉浸在自卑的生活之中。他年幼时虽然受到的教育不多，但却养成了“少语言、善下人、喜怒不形于色”的性格，直到15岁拜于卢植门下时，依然坚持“标新立

异”，与游侠、流氓厮混在一起。刘备很有感召力，少年时的玩伴很多喜欢依附于他。有一次他与同族的孩子们在自家桑树下玩耍时目光炯炯地说：“我以后长大了一定要乘坐羽葆盖车。”羽葆盖车是当时只有皇帝才能使用的坐乘，别人使用是要犯杀头之罪的，所以他的叔父刘子敬听到后大惊失色，厉声对他说：“不要胡说，不然我们是会被灭九族的！”刘备虽然日后不再提起，但是他羽葆盖车的壮志始终未改。在以后沦落为以卖草鞋糊口的经历中他四处结识人脉，像结识张飞和关羽，并与他们结拜为兄弟。刘备很有领导才能，他以一个领导者的智谋懂得用人的长处，在后来拥兵一方起誓创业的过程中“甚得众心”，虽然曾经四处漂流没有落脚点，但终于以联合抗曹的举动感动了徐州的陶谦，让陶谦心甘情愿把徐州让给了他，最终在陶死后他成为了这个地方的地方之主。刘备有了固定的根据地，为他日后得三分天下打下了基础。

很多人分析刘备能从一个不起眼的无名小卒逐渐成为一方诸侯，这难道只是偶然？为什么他会有这样的成就？又为什么那么多武功盖世的人最终都会聚拢在他的麾下？他成功的首要法宝是什么？

细细琢磨就不难发现，一个人如果想有所成就，一切都是以立大志为根本的。现今我们要想成就事业，立大志也是不容忽视的。

人是否有明确的目标并为之付出矢志不渝的坚持和努力非常重要，因为一个人只有确定了明确的奋斗目标，才会产生前进的动力。而目标不仅是奋斗的方向，更是一种对自己的鞭策。有了目标，人才会有热情，有做事的积极性，有人生的使命感，才能最大限度地发挥自己的优势，调动沉睡在心中的那些优秀的、独特的品质，成就自己理想的人生。

而一个没有目标的人就像一艘没有舵的船，永远漂流不定，只会搁浅在失望、失败和丧气的海滩。而目标不专一就如同没有目标，即便他的力量再大，也无法拧成一股绳，无法使出浑身解数。

美国财务顾问协会前总裁沃克曾接受一位财经杂志记者访问，记者问道：“到底是什么因素使人无法成功？”沃克回答：“模糊不清的目标。”记者请沃克进一步解释，他说：“我在几分钟前就问你，你的目标是什么？你说希望有一天可以拥有一栋山上的小屋，这就是一个模糊不清的目标。因为问题就在‘有一天’不够明确，因为不够明确，成功的机会也就不大。如果你真的希望在山上买一间小屋，你必须先找出那座山，我告诉你那个小屋现在的价值，然后考虑通货膨胀，算出5年后这栋房子值多少钱。接着你必须决定，为了达到这个目标你每个月要存多少钱。如果你按这个要求去做，你将会在不久的将来拥有一栋山上的小屋，但如果你没有

采取行动，梦想是不可能实现的。”

人要给自己一个梦想，一个目标，尤其在年轻时要把它深藏于心，每天不断地提醒自己行动，这样目标才一定会实现，并且为了这个目标，制订出详细而周全的计划，不时地检验计划的执行情况，才能增强目标成功的可能，最终让自己如愿以偿。

识时务者为俊杰——变则通

中国有句古话叫“识时务者为俊杰”，这句话确是历史的真理。在《三国演义》中，很多人认为最识时务者，首推曹操。曹操不仅有智慧，而且有本领，他识时务，善于分析形势，最终采取“奉天子以令诸侯”，三分天下。

三国时代除了曹操外其他识时务者也不在少数，曹操的五大谋士之一贾诩也是代表之一。曹操征伐张绣时（当时贾诩还没投降曹操），有一天突然率兵撤退。张绣大喜，亲自带兵追击曹操。谋士贾诩对张绣说：“不要去追，追的话肯定要吃败仗。”张绣不听贾诩的意见，领兵前进与曹操交战，结果大败而归。贾诩见张绣吃了败仗回来，马上对张绣说：“赶快再去追击，再次交战必定能够取得胜利。”张绣不好意思地说：“先前没有采纳您的意见，以至于到这种地步。如今已经失败，怎么又要追呢？”贾诩说：“战

斗形势起了变化，赶紧追击必能得胜。”张绣听了，连忙聚集败兵追击，果然大胜曹军而归。张绣打了胜仗，却莫名其妙，他问贾诩：“我先用精兵追赶撤退的曹军，而您说肯定要失败；我败退后用败兵去袭击刚打了胜仗的曹军，而您说必定取胜，为什么精兵会失败、败兵会得胜呢？”贾诩说：“这好理解，您虽然善于用兵，却不是曹操的对手，曹军刚撤退时，曹操必然亲自殿后；我们追兵虽然精锐，但不是他们的对手，因此我知道我军必败。曹操先前在进攻时突然退兵，肯定是后方出了什么乱子急于回去，他打败您的追兵，一定会轻装快速前进，即使留下一些将领在后面掩护，那些将领们也不是您的对手。因此，您虽用败兵但打起来必定得胜。”

《曹刿论战》中“一鼓作气，再衰三竭”蕴含着兵法的智慧，而贾诩版的“曹刿论战”更是识时务者的智慧。

从另一个意义上说，“识时务”从本质上讲也是一种“变”的哲学。我们常用的一个成语叫“见风使舵”，这个成语本为贬义，但其本义却是，如果帆船借助风力行驶，风向变了，你还不转舵，那不是自找倒霉吗？当然，用到人身上，特别是评议某某人的行为时，常常赋予其贬义，即对见风使舵之人视为机会主义者，称他们是“风派”，视其为不可靠的人。