

管理中的

情·理·法

张福墀 安桐森 著

经济管

图书馆

管理中的情·理·法

张福墀 安桐森 著

经济管理出版社

责任编辑:苏全义

版式设计:蒋 方

责任校对:郭虹生

图书在版编目(CIP)数据

管理中的情·理·法/张福墀、安桐森著. —北京:经济管理出版社,2001.1

ISBN 7-80162-072-0

I. 管… II. 张… III. 管理学—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 55036 号

管理中的情·理·法

张福墀 安桐森 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:世界知识印刷厂

850×1168 毫米 1/32 10.75 印张 266 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:6000 册

ISBN 7-80162-072-0/F·69

定价:19.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

目 录

第一章 情、理、法的融合:中国特色的管理艺术	(1)
第一节 引例:中国古代情、理、法管理几例	(1)
一、用情至深,灵犀永恒:千古美谈“三结义”	(1)
二、立法执法,乌合之众可战:孙子演武树威	(5)
三、以理服人,理出思路:孔明谈治蜀	(7)
四、动之以情,晓之以理:触龙智谏赵太后	(9)
五、情、理、法兼而用之:吴起带兵	(11)
第二节 “二律背反”:管理中的困扰与兴奋点	(14)
第三节 管理是科学还是艺术:争论无穷期的课题	(20)
第四节 中国式企业管理研究	(25)
 第二章 法的管理:管理科学性的体现	 (38)
第一节 管理职能与流程再造	(40)
一、深入人心的管理职能理论	(40)
二、哈默的流程再造	(47)
三、流程再造与职能理论的互容与互用	(60)
第二节 管理体制	(71)
一、企业法人财产权的确立	(71)
二、现代公司制的有限责任制度	(74)
三、现代公司制的治理结构	(76)
四、组织(结构)设计应遵循的基本原则	(79)
第三节 管理机制一:规章制度的完善	(84)
一、规章制度的分类和内容	(84)

二、如何建立和完善规章制度	(86)
三、健全管理基础工作	(90)
四、完善员工手册	(98)
第四节 管理机制二:管理角色的定位	(101)
一、角色错位:管理学一大忌讳	(101)
二、垂直角色:指挥—负责链条	(108)
三、横向角色:不同职权之间的运作原理	(117)
四、岗位责任制	(126)
五、集权、分权、授权	(132)
六、管理评价的思路基点:重在结果,还是重在过程	(138)
第五节 管理机制三:流程与流程创新	(141)
一、从管理机制的立场看流程	(142)
二、流程的创新	(151)
三、控制方法论	(165)
 第三章 情的管理:管理伦理性的体现	 (172)
第一节 无情未必真管理	(174)
一、无情曾是真管理	(174)
二、管理不能没有情	(178)
三、感情投资:自古圣贤都看重	(188)
第二节 管理不能只讲情	(197)
第三节 情的管理一:需要满足与积极性	(203)
一、人的本性与行为模式	(203)
二、“情的管理”的针对性:瞄准需求层次	(206)
三、“双因素”理论	(211)
第四节 情的管理二:动力公式与主动性	(213)
一、什么是积极性	(213)
二、动力公式	(216)
三、队伍锤炼:目标—士气链	(218)
第五节 情的管理三:公平感与心理平衡	(221)

一、亚当斯的公平理论	(221)
二、“平均主义”不是情的管理	(223)
三、由公平理论导出的几点推论	(225)
第六节 情的管理四:驭人如父母	(226)
一、一位企业家的心得:“兄长的心+厂长的手=中国厂长的 领导方式”	(226)
二、兵法的恒言:“驭民如父母之爱子”	(228)
三、打孩子的启示:父母如何爱子	(232)
第四章 理的管理:管理艺术性的体现	(235)
第一节 理的管理与合理性概念	(235)
一、什么是“理的管理”	(235)
二、什么是合理性	(239)
三、“合理性”的经典诠释:中庸之道	(242)
第二节 理的管理一:目标管理	(255)
一、目标管理的提出与发展	(255)
二、目标管理的概念及主要形式	(259)
三、推行目标管理的程序	(262)
第三节 理的管理二:造势与态势管理	(265)
一、“马太效应”和“看不见的手”	(265)
二、势差,乃是动力之源	(268)
第四节 理的管理三:有所为有所不为	(274)
一、从邓小平的“不争论”说起	(274)
二、“善治者无赫赫之功”	(276)
第五节 理的管理四:沟通、宣传的心理学定律	(286)
一、沟通的有关理论和成果	(286)
二、宣传的心理学结构	(291)
第五章 综论:管理中情、理、法的关系	(298)
第一节 情、理、法的基本关系	(298)

一、理的基础在于情	(298)
二、法的基础在于理	(303)
三、情、理、法的管理功能	(305)
第二节 高度重视“理”的平衡作用	(307)
一、法与情相须而行,相待而成,中介有赖于理	(307)
二、管理中不同原则的平衡	(309)
三、各种“管理关系”的摆布	(313)
四、结论	(319)
第三节 走向情、理、法的“三合一”:企业文化何以	
方兴未艾.....	(320)
一、企业文化的兴起	(320)
二、企业文化的要素与功能	(325)
三、企业文化研究的启示:情、理、法的“三合一”	(330)

第一章 情、理、法的融合：中国特色的管理艺术

第一节 引例：中国古代情、理、法管理几例

一、用情至深，灵犀永恒：千古美谈“三结义”

刘备、关羽、张飞“桃园三结义”的故事，在中国妇孺皆知，传为千古美谈。刘备对关、张二弟一往情深，二位贤弟对刘备言听计从，甘愿赴汤蹈火。三人起于困顿之时，几十年南征北战，屡历挫折、失败和危险，但他们相依为命，灵犀永恒，不因困苦而离散，不因富贵而离心。这是中国古代以情为基线而管理成功的典范。

请看《三国演义》中对这一过程的描述：

当刘备、关羽、张飞初遇，就觉得相互志同道合，在张飞的建议下，决定桃园结义。

“次日，于桃园中，备下乌牛白马祭祀等项，三人焚香再拜而说誓曰：‘念刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结为兄弟，则同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天后土，实鉴此心，背义忘恩，天人共戮！’誓毕，拜玄德（即刘备）为兄，关羽次之，张飞为弟。祭罢天地，复宰牛设酒，聚乡中勇士，得三百余人，就桃园中痛饮一醉。”

刘、关、张破黄巾军立有大功，因朝中没有人情，因此只让刘备作了个安喜县尉这样的小官。

“玄德将兵散回乡里，止带亲随二十余人，与关、张来安喜县中到任。署县事一月，与民秋毫无犯，民皆感化。到任之后，与关、张

食则同桌，寝则同床。如玄德在稠人广坐，关、张侍立，终日不倦。”

刘备到安喜县未几，督邮来县巡察，傲慢无礼，当众侮辱刘备，并勒要钱财。刘备说：“我与民秋毫无犯，哪得财物与他？”关、张二公俱怒。

“却说张飞饮了数杯闷酒，乘马从馆驿前过，见五六十个老人，皆在门口痛哭。飞问其故。众老人答曰：‘督邮逼勒县吏，欲害刘公；我等皆来苦告，不得放入，反遭把门人赶打！’张飞大怒，睁圆环眼，咬碎钢牙，滚鞍下马，径入馆驿，把门人哪里阻挡得住，直奔后堂，见督邮正坐厅上，将县吏绑倒在地。飞大喝：‘害民贼，认得我么？’督邮未及开言，早被张飞揪住头发，扯出馆驿，直到县前马桩上缚住；攀下柳条，去督邮两腿上着力鞭打，一连打折柳条十数枝。‘刘备出来，’急喝张飞住手。旁边转过关公来，曰：‘兄长建许多大功，仅得县尉，今反被督邮侮辱。吾思枳棘丛中，非栖鸾凤之所；不如杀督邮，弃官归乡，别图远大之计。’玄德乃取印绶，挂于督邮之颈，责之曰：‘据汝害民，本当杀却；今姑饶汝命。吾缴还印绶，从此去矣。’”

刘备等响应曹操号召，聚会征讨奸臣董卓。但八路诸侯，被董卓大将吕布打得大败。“旁边一将，圆睁环眼，倒竖虎须，挺丈八蛇矛，飞马大叫：‘三姓家奴休走！燕人张飞在此！’吕布见了，弃了公孙瓒（一路诸侯），便战张飞。飞抖擞精神，酣战吕布。连斗五十余合，不分胜负。云长（即关羽）见了，把马一拍，舞八十二斤青龙偃月刀，来夹攻吕布。三匹马丁字厮杀。战到三十合，战不倒吕布。刘玄德掣双股剑，骤黄鬃马，刺斜里也来助战。这三个围住吕布，转灯般厮杀。八路人马，都看得呆了。吕布架隔遮拦不定，看着玄德面上，虚刺一戟，玄德急闪。吕布荡开阵角，倒拖画戟，飞马便回。三个哪里肯舍，拍马赶来。八路军兵，喊声大震，一齐掩杀。吕布军马望关上奔走，玄德、关、张随后赶来。”“三人直赶吕布到关下。”

刘备刚刚据有徐州，总算有了一块立身之地。但刘、关出征，张飞留守，终因酒醉鞭打部将曹豹，被吕布袭了徐州，张飞败走。

“张飞引数十骑，直到盱眙来见玄德，具说曹豹与吕布应外合，夜袭徐州。众皆失色。玄德叹曰：‘得何足喜，失何足忧！’关公曰：‘嫂嫂安在？’飞曰：‘皆陷于城中矣。’玄德默然无语。关公顿足埋怨曰：‘你当初要守城时说甚来？兄长吩咐你甚来？今日城池又失了，嫂嫂又陷了，如何是好！’张飞闻言，惶恐无地，掣剑要自刎。”

“却说张飞拔剑要自刎，玄德向前抱住，夺剑掷地曰：古人云：‘兄弟如手足，妻子如衣服。衣服破，尚可缝；手足断，安可续？’吾三人桃园结义，不求同生，但愿同死。今虽失了城池家小，安忍叫兄弟中道而亡？况城池本非吾有；家眷虽被陷，吕布必不谋害，尚可设计救之。贤弟一时之误，何至遽捐生耶！”说罢大哭。关、张俱感泣。”

曹操讨伐刘备，关公保二嫂被围，曹操爱关公之才而劝降。关公约定三件事：“一者，吾与皇叔设誓，共扶汉室，吾今只降汉帝，不降曹操；二者，二嫂处请给皇叔俸禄养赡，一应上下人等，皆不许到门；三者，但知刘皇叔（即刘备）去向，不管千里万里，便当辞去；三者缺一，断不肯降。”曹操允诺，受降，带关公回许昌。

“关公自到许昌，操待之甚厚：小宴三日，大宴五日；又选美女十人，使侍关公。关公尽送入内门，令伏侍二嫂。却又三日一次于内门外躬身施礼，动问二嫂安否。二夫人回问皇叔之事毕，曰‘叔叔自便’，关公方敢退回。

“一日，操见关公所穿绿锦战袍已旧，即度其身品，取异锦作战袍一领相赠，关公受之，穿于衣底，上仍用旧袍罩之。操笑曰：‘云长何如此之俭乎？’公曰：‘某非俭也。旧袍乃刘皇叔所赐，某穿之如见兄面，不敢以丞相之新赐而忘兄长之旧赐，故穿于上。’操叹曰：‘真义士也！’

“一日，操请关公宴。临散，送公出府，见公马瘦，操曰：‘公马因

何而瘦?’关公曰:‘贱躯颇重,马不能载,因此常瘦。’操令左右备一马来。须臾牵至。那马身如火炭,状甚雄伟。操指曰:‘公识此马否?’公曰:‘莫非吕布所骑赤兔马乎?’操曰:‘然也。’遂并鞍辔送与关公。关公再拜称谢。操不悦曰:‘吾累送美女金帛,公未尝下拜;今吾赠马,乃喜而再拜:何贱人而贵畜耶?’关公曰:‘吾知此马日行千里,今幸得之,若知兄长下落,可一日而见面矣。’操愕然而悔。”

后听得刘备所在实信,关羽即封金挂印,上赤兔马,提青龙刀,请二夫人上车,千里走单骑,历尽艰辛,过五关斩六将,杀蔡阳,终于回到刘备身边。关羽同张飞一起,尽心辅佐刘备,占据战略要塞荆州,西入四川,夺取巴蜀和汉中,保刘备称王、称帝,立下汗马功劳,被封为“五虎上将”之首。

当关羽被东吴所获,不屈而死。凶信传来,“玄德听罢,大叫一声,昏绝于地。众文武急救,半晌方醒,扶入内殿。孔明(即诸葛亮)劝曰:‘王上少忧。自古道死生有命;关公平日刚而自矜,故今日有此祸。王上且宜保养尊体,徐图报仇。’玄德曰:‘孤与关、张二弟桃园结义时,誓同生死。今云长已亡,孤岂能独享富贵乎!’言未已,只见关兴(关羽之子)号恸而来。玄德见了,大叫一声,又哭绝于地。众官救醒。一日哭绝三五次,三日水浆不进,只是痛哭;泪湿衣襟,斑斑成血。孔明与众官再三劝解。玄德曰:‘孤与东吴,誓不同日月也!’传旨川中大小将士,尽皆挂孝。汉中王(即刘备)亲出南门招魂祭奠,号哭终日。”

张飞为关羽报仇心切,醉酒鞭打士卒,遂被范疆、张达杀了头。凶信传来,“先主(即刘备)放声大哭,昏绝于地。众官救醒。”

“次日,人报一队军马骤风而至。先主出营观之。良久,见一员小将,白袍银铠,滚鞍下马,伏地而哭,乃张苞(张飞之子)也。苞曰:‘范疆、张达杀了臣父,将首级投吴去了’。先主哀痛至甚,饮食不进。”

“须臾,侍臣引一小将军,白袍银铠,入营伏地而哭。先主视

之，乃关兴也。先主见了关兴，想起关公，又放声大哭。众官苦劝。先主曰：‘朕想布衣时，与关、张结义，誓同生死；今朕为天子，正欲与两弟同享富贵，不幸俱死于非命！见此二侄，能不断肠！’言讫又哭。众官曰：‘二小将军且退。容圣上将息龙体。’侍臣奏曰：‘陛下年过六旬，不宜过于哀痛。’先主曰：‘二弟俱亡，朕安忍独生！’言讫，以头顿地而哭。”

虽然，刘备身为一国之君，由于痛失二弟，情令智昏，气令智昏，草率统领全川之兵，讨伐东吴，遂使惨败而回，不足令后人悦服。但刘备一生用人和治政，信义素著，以情注入，用情至深，不只是关张效命，就是武将中的赵云、黄忠等人皆感刘备情义，而矢志不移，谋臣中如诸葛亮等人，为感知遇之恩，明知统一天下无望，仍然是既出茅庐，终不回头，绝不愧悔，直至殚精竭智，处心积虑，鞠躬尽瘁，死而后已。这一点，诸葛亮在《出师表》中已经说得相当明白：“臣本布衣，躬耕南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝（指刘备）不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。后值倾覆，受任于败军之际，奉命于危难之间：尔来二十有一年矣。先帝知臣谨慎，故临崩寄臣以大事也。受命以来，夙夜忧虑，恐付托不效，以伤先帝之明。”

可见，刘备的“情的管理”，是何等的成功。可见，以情为基线的管理，又是何等的高明与微妙。

二、立法执法，乌合之众可战：孙子演武树威

著名军事家孙武，著有《孙子兵法》十三篇，并将该书进献于吴王阖闾，被任命为上将军，西灭强楚，遂使吴王称霸。孙武进见吴王之初，为证明《兵法》的奇效，曾训练宫女，立法执法，终于使这一群娇生惯养的乌合之众被训练成铁军。这是一则以法为主线而管理成功的范例。

《东周列国志》中对孙武立法执法操演宫女一事，有如下精彩的描述：

“孙武对曰：‘臣之《兵法》，不但可施于卒伍，虽妇人女子，奉吾军令，亦可驱而用之。’阖闾鼓掌而笑曰：‘先生之言，何迂阔也！天下岂有妇人女子，可使其操戈习战者？’孙武曰：‘王如以臣言为迂，请将后宫女侍，与臣试之。令如不行，臣甘欺罔之罪。’阖闾即召宫女三百，令孙武操演。孙武曰：‘得大王宠姬二人，以为队长，然后号令方有所统。’阖闾又宣宠姬二人，名曰右姬左姬至前，谓武曰：‘此寡人所爱，可充队长乎？’孙武曰：‘可矣。然军旅之事，先严号令，次行赏罚，虽小试，不可废也。请立一人为执法，二人为军吏，主传谕之事；二人值鼓；力士数人，充为牙将，执斧钺刀戟，列于坛上，以壮军容。’阖闾许于中军选用。孙武吩咐宫女，分为左右二队，右姬管辖右队，左姬管辖左队，各披挂执兵，示以军法：一不许混乱行伍，二不许言语喧哗，三不许故违约束。明日五鼓，皆集教场听操，王登台而观之。

“次日五鼓，宫女二队，俱到教场，一个个身披甲胄，头戴兜鍪，右手操剑，左手握盾。二姬顶盔束甲，充作将官，分立两边，伺候孙武升帐。武亲自区划绳墨，布成阵势。使传谕官将黄旗二面，分授二姬，令执之为前导；众女跟随队长之后，五人为伍，十人为总，各要步迹相继，随鼓进退，左右回旋，寸步不乱。传谕已毕，令二队皆伏地听令。少顷，下令曰：‘闻鼓声一通，两队齐起；闻鼓声二通，左队右旋，右队左旋；闻鼓声三通，各挺剑为争战之势。听鸣金，然后敛队而退。’众宫女皆掩口嬉笑。鼓吏禀：‘鸣鼓一通。’宫女或起或坐，参差不齐。孙武离席而起曰：‘约束不明，申令不信，将之罪也！’使军吏再申前令。鼓吏复鸣鼓；宫女咸起立，倾斜相接，其笑如故。孙武乃揜起双袖，亲操枹以击鼓，又申前令；二姬及宫女无不笑者。

“孙武大怒，两目忽张，发上冲冠，遽唤：‘执法何在？’执法者前跪。孙武曰：‘约束不明，申令不信，将之罪也；既以约束再三，而士不用命，士之罪矣！于军法当如何？’执法曰：‘当斩！’孙武曰：‘士

难尽诛，罪在队长。’顾左右：‘可将女队长斩首示众！’左右见孙武发怒之状，不敢违令，便将左右二姬绑缚。

“阖闾在望云台上看孙武操演，忽见绑其二姬，急使伯嚭持节驰救之，令曰：‘寡人已知将军用兵之能，但此二姬侍寡人中栲，甚适寡人之意，寡人非此二姬，食不甘味，请将军赦之！’孙武曰：‘军中无戏言。臣已受命为将，将在军，虽君命不得受。若徇君命而释有罪，何以服众？’喝令左右：‘速斩二姬！’枭其首于军前。于是二队宫女，无不股栗失色，不敢仰视。孙武于队中再取二人，为左右队长。再申令击鼓：一鼓起立，二鼓旋行，三鼓合战，鸣金收军。左右进退，回旋往来，皆中绳墨，毫发不差，自始至终，寂然无声。乃使执法往报吴王曰：‘兵已整齐，愿王观之，惟王所用。虽使赴汤蹈火，亦不敢退避矣。’”

古人说：“恩宜自淡而浓，先浓后淡者，人忘其惠；威宜自严而宽，先宽后严者，人怨其酷。”（《菜根谭》）

意思是说：对人施惠要先从淡而逐渐变厚，假如先厚而逐渐变淡，就容易使人忘怀这种恩惠；对人施威风要先从严而逐渐变宽，假如先宽而逐渐变严，那部属就会厌恨你冷酷无情。

孙武不是不懂得爱惜士卒的道理。《孙子兵法》说得就十分明白：“视卒如婴儿，故可与之赴深谿；视卒如爱子，故可与之俱死。”意思是说：将帅对士卒能像对待婴儿一样抚养，士卒就可以跟随将帅同赴深谿；将帅对待士卒能像对待自己的“爱子”一样，士卒就可以与将帅同死于危难。但孙武明确将帅在军队中无权威，则绝不会带出好军队来，而“树威”必须从“严”开始。

可见，孙武的“法的管理”是多么成功。可见，以法为基线的管理，又是多么地高明与微妙。

三、以理服人，理出思路：孔明谈治蜀

刘备在诸葛亮等文臣武将的辅佐之下，顺利地夺得了西蜀，从而有了长久的基业。于是，刘备“使诸葛军师定拟治国条例，刑法

颇重。法正(原西蜀旧臣)曰:‘昔高祖约法三章,黎民皆感其德。愿军师宽刑省法,以慰民望。’孔明曰:‘君知其一,未知其二:秦用法暴虐,万民皆怨,故高祖以宽仁得之。今刘璋(原西蜀诸侯)暗弱,德政不举,威刑不肃;君臣之道,渐以陵替。宠之以位,位极则残;顺之以恩,恩竭则慢。所以致弊,实由于此。吾今威之以法,法行则知恩;限之以爵,爵加则知荣。恩荣并济,上下有节。为治之道,于斯著矣。’法正拜服。自此军民安堵。四十一州地面,分兵镇抚,并皆平定。”(《三国演义》第65回)

诸葛亮深知凡事自有定理。万事万物,随时间、空间这4维坐标的变化,是永恒的。所以,只要处于不同时空坐标上的事物,形式上虽相似,但绝不会相同的,至少其所由来的历史背景是不一样的;这就要有不同的管理思路。这种管理思路的分析和确立的理由,就是“理”。诸葛亮很明白他所在西蜀的时空条件同汉高祖刘邦起义、西入咸阳一举灭秦朝时的时空条件有着本质上的不同,因此,治理思路就不应一样,并以此有力地说服了法正。

为使读者明了汉高祖刘邦的“约法三章”,我们把《史记·高祖本纪》中的有关记载转述于下:

高祖西入咸阳,“召诸县父老豪杰曰:‘父老苦秦苛法久矣,诽谤者族,偶语者弃市。吾与诸侯曰,先入关者王之,吾当王关中,与父老约法三章耳:杀人者死,伤人及盗抵罪。余悉除去秦法。诸吏人皆案堵如故。凡吾所以来,为父老除害,非有所侵暴,无恐!’”“乃使人与秦吏行县乡邑,告谕之。秦人大喜,争持牛羊酒食献飧军士。沛公(即刘邦)又让不受,曰:‘仓粟多,非乏,不欲费人。’人又益喜,唯恐沛公不为秦王。”

实际上,诸葛亮对法正讲的是治政和管理为什么以及什么情况下采取严或宽的道理。春秋时,郑国子产为政,主张“宽猛相济”。孔子听说后,十分赞赏,他说:“善哉!政宽则民慢,慢则纠之以猛。猛则民残,残则施之以宽。宽以济猛,猛以济宽,政是以

和。”意思是说：施政太宽百姓就会轻慢，轻慢就用猛来纠正。施政太猛百姓就要受摧残，受了摧残再施以宽政。以宽调济猛，以猛调济宽，政治因此平和。

由此一例可见，诸葛亮的“理的管理”是有成效的。同时可见，以理为基线之管理的把握，是很高明也是相当微妙的。

四、动之以情，晓之以理：触龙智谏赵太后

管理中总离不开对人的管理，对人的管理一般是通过对人的思想工作来推动其行为变化的。在做思想工作过程中，晓之以理，动之以情，乃是自古以来有作为的管理者都常遵循的一条规则。战国时期，赵国老臣触龙应用这一规则劝谏当政的赵太后同意派爱子作人质的故事，具有典型的示范意义。

赵太后刚刚执政，秦国就加紧进攻赵国。赵氏向齐国求救。齐王说：“一定要让长安君为人质，齐国就出兵。”太后不肯。众大臣极力劝谏。太后明明白白地告诫左右：“有复言令长安君为质者，老妇必唾其面！”

老臣左师触龙说希望拜见太后，太后怒气冲冲地等候着他。触龙一进宫门便慢慢地向前小跪，到了太后面前请罪说：“老臣的脚有病，没办法快走，已经很久没有来拜见您了。虽然我自认为可以原谅，但总担心太后身体有什么不舒服，所以想拜望您。”太后说：“我是坐车靠人推着走。”触龙说：“您每天的饮食没有减少吗？”太后说：“靠喝粥罢了。”触龙说：“老臣我现在特别不想吃饭，我就硬性散步，每天走上三四里地，于是就逐渐地增加了食欲，对身体挺有好处。”太后说：“我就做不到。”太后的神色至此略微和缓了些。

左师公触龙说：“我那儿子舒祺，年纪最小，没什么出息，可是我年纪老了，内心十分疼爱他，希望您让他当一名卫士，来保卫王宫。我冒着死罪把这件事禀告给您。”太后说：“好吧。他年纪有多大啦？”触龙回答：“一十五岁。虽说还小，但我希望趁自己还没有

死,便把他托付给您。”太后说:“男人也疼爱他的小儿子吗?”触龙说:“恐怕比女人还厉害。”太后说:“话不能这样说。还是女人爱孩子爱得特别厉害呀。”触龙说:“我个人以为您爱燕后,超过了爱长安君。”太后说:“你错了!我爱燕后远远比不上爱长安君。”

左师公触龙说:“父母爱子女,就要为他们做长远打算。您送燕后出嫁的时候,紧跟在她身后哭泣,想起她远嫁异国就伤心,也确实够悲哀的了。她走了以后,您不是不想念她呀,可是祭祀时一定要为她祈祷,说:‘千万不要让她回来。’这种祈祷难道不是为她长远考虑,希望她有子孙相继成为燕国国王吗?”太后说:“是的。”

左师公又说:“从现在算起,您想想看,三世以前一直上推到赵氏建成赵国的时候,赵王子孙封了侯的,还有继续存在的吗?”太后说:“没有。”触龙说:“您再想想,不单是赵国,在各诸侯国内还有这样的人继续存在的吗?”太后说:“我没有听说过。”触龙说:“这就是说他们之中近则自身便遭了祸,远则祸患便落到了他们的子孙身上。难道说君王的子孙就一定不好吗?不是。原因是他们的地位很高却没有什么功勋,俸禄很丰厚却没有什么劳绩,但他们却拥有那么多珍贵的东西。如今您尊显长安君的地位,封给他富庶的土地,赐给他很多珍贵的东西,却没有想到趁着您健在、孩子年轻让他为国立功,一旦太后您百年之后,长安君凭什么在赵国安身立命呢?老臣我认为您替长安君打算得过于短浅了。所以我才说,您对长安君的爱不如对燕后的爱。”

太后至此完全明白了,和颜悦色地对触龙说:“好吧,任凭你怎么调派他吧!”于是为长安君整治好百辆车子,派到齐国去做了人质。齐国的援兵就立刻派出来了,秦国的进攻也就停止了。

左师公触龙先以老人健康的事(走路、吃饭)同赵太后聊天,这是极易沟通二位老人的心灵的。随后谈到爱儿女,交流一步步入港,拉近了两位老人的感情。然后由“爱燕后,胜过爱长安君”,动情地引发了二人的争论;由此顺理成章地讨论了“爱在长远,爱在