

明月照纱窗 个个孔明诸葛亮



诸葛亮 +

事后诸葛亮

诸葛亮帮衬上司、统领下属的秘诀

余会军 / 编著



诸葛亮是中国式最典型的善于处理人际关系的聪明人，是职业经理人，是高级主管，不是老板。其勤闻已短，忠信立身，秤心处世，淡泊俭约，严律亲属和适时『装神弄鬼』等领导谋略帮助刘备缔造了蜀国，把刘备的价值发挥到了极致，奠定并提高了他的个人威望。此谓帮衬上司、统领下属的秘诀。

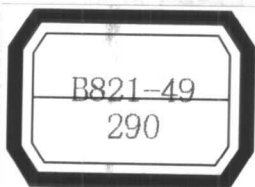


延边大学出版社
Yan Bian University Publishing House

明月照纱窗 个个孔明诸葛亮



诸葛亮十



事后

诸葛亮

诸葛亮帮衬上司、统领下属的秘诀

余会军 / 编著



诸葛亮是中国式最典型的善于处理人际关系的聪明人，是职业经理人，是高级主管，不是老板。其勤闻已短、忠信立身、秤心处世、淡泊俭约、严律亲属和适时『装神弄鬼』等领导谋略帮助刘备缔造了蜀国，把刘备的价值发挥到了极致，奠定并提高了他的个人威望。此谓帮衬上司、统领下属的秘诀。



延边大学出版社
Yan Bian University Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

智者备忘丛书/ 余会军编著. —延吉: 延边大学出版社, 2006

ISBN 7-5634-2220-X

I. 智... II. 余... III. 人生哲学-通俗读物 IV. H635-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 068431 号

智者备忘丛书

诸葛亮+ 事后诸葛亮

余会军 编著

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路 105 号)

北京市洛平印刷厂印刷

40×960 毫米 1/16 印张: 17.5 字数: 250 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-1 0000

ISBN 7-5634-2220-X/K·155

定价: 98.00 元 (四册)

前言

诸葛亮(181—234),字孔明,称卧龙先生,或称伏龙先生,融道家、儒家、法家等智慧于一身。公元207年,27岁的他出山以唯美的军师形象辅佐势单力薄的刘备,先与孙权、曹操逐鹿中原,后与司马懿争雄天下,帮助没有立锥之地的刘备走出困境,取荆、益两州,三分天下,成就蜀汉帝业。也正是位及丞相、爵及武侯的诸葛亮的智慧,幼主刘禅得以与强大的魏国抗衡,使司马懿“畏蜀如虎”。

诸葛亮是中国式最典型的善于处理人际关系的聪明人,是职业经理人,是高级主管,不是老板。其勤闲已短、忠信立身、秤心处世、淡泊俭约、严律亲属和适时“装神弄鬼”等领导谋略帮助刘备缔造了蜀国,把刘备的价值发挥到了极致,奠定并提高了他的个人威望。此谓与老板、与下属相处的秘诀。

虽然近年来有人认为诸葛亮近似妖,不足以言智,认为作为“智慧化身”的诸葛亮是小说《三国演义》对其的美

化、神化,所谓正史对诸葛亮的描述也难以全部公允,但是诸葛亮在蜀汉CEO的位置上就如何控上御下给我们以启发。

正应了“三个臭皮匠,抵上一个诸葛亮”、“一个臭皮匠,弄死三个诸葛亮”的说法,诸葛亮有缺憾,这些缺憾被后世的一些事后诸葛亮发现了(事后诸葛亮,当然可能可以避免再次失败),也被本书收录。

清代才子纪晓岚曾出联曰:“明月照纱窗,个个孔明诸葛亮。”本书以正史+故事为依据原点、以诸葛亮+事后诸葛亮为智慧原点并加以发挥,按照易学天、地、人的三分法分为天才篇、地才篇、人才篇,讲述现代社会里的控上御下之道,但愿能使现代企业的主管以及将要做主管的人也成为“个个孔明诸葛亮”。



目 录

前 言 1

【天才篇】 智慧之源

诸葛亮智慧集百家而成，道家的淡泊风范、儒家的政治理想、法家的法治精神、墨家的科技杂艺、纵横家的纵横捭阖、名家的机智善辩、易学家的奇门遁甲无一一一具备。其智慧特征就是聪明得恰到好处，兼具大智与小智，急智与远谋。

今天的职业经理人也许不需要像诸葛亮这样博学，但其涉猎无一不与现代管理有关。

A 章 / 道家情怀

简、廉立身走江湖 4
内媚丑妻，不染艳闻 8

B 章 / 儒家理想

正旗=令旗 14
一种理想主义 17



〔章〕法家精神

循名责实的法度	22
管乐之说	29
逆鳞说及霸之道	35

□章/墨家血脉

爱无等差:爱人如己	50
尚贤:人才无疆	52
尚同:行动一致	55

〔章〕易学+杂术

人本思想VS易	60
管理原理VS易	65
管理思维VS易	71
诸葛亮氏知人七法	80

【地才篇】

魅力,鬼力也

诸葛亮具有神秘的魅力,也就是某种神鬼莫测之力。有人说诸葛亮的这个神鬼莫测之力来自于对上、对下的言行都是做秀——意思接近于演戏,和作假、伪装、谋略不完全相同,更多的是一种习惯、爱好或者生活态度,包括秀出风采、秀出魅力的意思。

今天的职业经理人,当然需要秀出风采,秀出魅力。



F章 / 向上秀

以朋而秀	98
以閃而秀	102
以才而秀	106

G章 / 向下秀

智慧垄断秀	116
低调秀	126
流泪秀	131
守信秀	139
谋违天命秀	143
超人死亡秀	147
用人秀A	158
用人秀B	168

【人才篇】

上下情境

草莽英雄刘、关、张誓同生死的三组合，是刘备团队核心层次，是诸葛亮面对的重要人情处境。刘备得到诸葛亮，就“与亮情好日密”，但“关羽、张飞等不悦”。诸葛亮后来的老板刘禅是一个“昏庸”的主。刘备称帝之前，刘备团队的诸多成员的官阶都不比诸葛亮的官阶小，后来都在与诸葛亮的过招中败下阵来，成为诸葛亮的下属。诸葛亮的亲信们，也不都是彻底听从诸葛亮号令的角色。诸葛亮在这种上下情境中挥洒自如，自有他的秘诀所在。



诸葛亮的人情运作，对今天的职业经理人有很大启发。

H 章 / 老板问题

- 最聪明的鱼VS最深的水 174
最聪明的鱼VS最浑的水 184

I 章 / 元老问题

- 自负者——捧杀 194
暴脾气——消磨 204
老好人——消遣 212

J 章 / 重臣问题

- 易世难御——杀 218
大树难撼——纵 220
腹有鳞甲——废 227
贪心之将——防 238
轻狂文士——贬 243

K 章 / 亲信问题

- 齐名之士 249
忠智之士 254
忠雅之士 256
“英才”之士 258
石交之士 265



◆天才篇◆

智慧之源





诸葛亮智慧集百家而成，道家的淡泊风范、儒家的政治理想、法家的法治精神、墨家的科技杂艺、纵横家的纵横捭阖、名家的机智善辩、易学家的奇门遁甲无一具备。其智慧特征就是聪明得恰到好处，兼具大智与小智，急智与远谋。

大智、远谋就是远虑周详，例如被誉为千古奇策的《隆中对》——他第一个预见“天下三分”，并进而提出促成天下三分的战略战术，结果真的天下三分。小智、急智就是小处的聪颖、细节的精明，就是善于随机应变，表现为机智、敏捷、善辩，例如草船借箭、智算华容、舌战群儒、七擒孟获、空城计，甚至死了还能以木像吓走司马懿。

今天的职业经理人也许不需要像诸葛亮这样博学，但其涉猎无一不与现代管理有关。



A
章

道家情怀



诸葛亮没有“功成，名遂，身退”（老子所说的道家风范），却以“淡泊明志，宁静致远”的心态体现了他的道家思想，是千百年来知识分子眼中具有道家风范的人格神。在中国历史上，像他这样集智慧与人格于一身的人间真神可谓绝无仅有。

道门中人把诸葛亮视为道家人物，视为道家的秘密传人。正因为如此，他有着敌军阵前独自焚香弹琴的从容形象；有着呼风唤雨的妖仙形象。并且敢唱幻影与真相交叠的空城计……



简、廉立身走江湖

夫君子之行，静以修身，俭以养德。
非淡泊无以明志，非宁静无以致远。
夫学须静也，才须学也。
非学无以广才，非静无以成学。
淫慢则不能励精，险躁则不能治性。
年与时驰，意与日去，遂成枯落，
多不接世，悲守穷庐，将复何及！

——诸葛亮《诫子书》

管理=管人+理事，但优秀的管理者不会让员工觉得管理者在管人。也可以说，管理的最高境界就是道家所说的“无为而治，大智若愚”。

道家思想体现了隐逸者的心态，以自然无为、清静自正的思想和行为为根本宗旨，漠视甚至鄙视世俗功利，主张放弃名利，远离物欲，在小国寡民的原始状态中逍遥自在、淳朴自然地生活。从这种理想境界出发，道家反对贵货敛财、奢侈享乐，也反对抽象的仁义说教。可见，道家既不要空泛的义，也不要不符合大道的利。道家的义利观实质是一种超越世俗、超越功利的义利观。道家超越的义利观，包含深刻的人类学和生态学内涵。人的消费欲望是没有止境的，欲望造成了人心的焦虑、躁裂和愤懑。现实问题迫使人们重新审视自然无为之义。

在当时的乱世，在刘备团队的创业阶段，诸葛亮没有做到



无为而治，诸葛亮的智慧也不若愚。但是，应该说诸葛亮有着道家所拥有的隐逸者的心态。题下的文字，是诸葛亮对孩子的告诫，也就是诸葛亮自己淡泊节操的写照，是他一直从容坚定的根基。“静以修身”是从修身方面要求自己清静养性，以达到清心寡欲的目的。“俭以养德”是从日常生活中养成节俭的美德，不奢侈不浪费。一个人做到寡欲，退则可以安贫乐道，视富贵如浮云；进则可以廉洁奉公，勤政爱民。诸葛亮的俭德主要表现在两个方面：

1.生活简朴。核诸典籍，先秦儒、墨、道、法诸家都有主张节俭之言，只是提法各有不同而已。韩非说：“孙叔敖相楚，栈车牝马，米厉饼菜羹，枯鱼之膳，冬羔裘，夏葛衣。”诸葛亮十分赞赏孙叔敖的节俭作风，特地发布教令说：“昔孙叔敖乘车三年，不知牝牡，称其贤也。”措词与韩非所述略有不同，他主要是针对马的牝牡而发表看法，没有涉及衣食问题。大约是蜀地多山，骏马尤少，群下时有争马之事发生，故诸葛亮为此而发布教令。自然，牝马不如牡马雄健，但牝马价昂，非一般人所乘用。孙叔敖身居相国高位，“栈车马”从不计较，其节俭国用的思想是值得称道的。这里，诸葛亮乃是以孙叔敖的事迹勸己励人。

2.廉洁奉公。诸葛亮曾上书刘禅，申报个人财产、收入，说自己在成都“有桑八百株，薄田十五顷，子弟衣食自有余饶”。这一点田产，以他的地位及权力，揆之于三国时期的许多达官显宦以搜刮民脂民膏增加私产为能事来说，就是相当廉洁和不贪了。而且，购置这些产业的金钱来自刘备的赏赐。刘备入成都后，论功行赏曾赐给诸葛亮、关羽、张飞等功臣每人金五百斤、银一千斤、钱五千万等，诸葛亮以此赏赐购买田宅无可厚非。此后诸葛亮得到的赏赐更多，但他不是将其封存于官府，就是将其分赏给有功的下属。他向刘禅剖白心迹说：“臣死之日，不使



内有余帛，外有赢财，以负陛下。”诸葛亮谢世之后，其家中情形确如奏章所言。另外，他在去世前曾“遗命葬汉中定军山，因山为坟，冢足容棺，敛以时服，不须器物”。

诸葛亮严于律己，一身清廉，俭约罕见，所以有诗说：

绢帕蘑菇及线香，本资民用反为殃。

两袖清风朝天去，免得闾净话更长。

明人薛瑄以诸葛亮事论义、利关系：

常谓义利二者不能并立。古之君子，能建大功、立大业、垂大名于万世者，未尝不重义而轻利也。如诸葛武侯，自昭烈枉顾，即以身许驱驰，其所以劳心焦思谋画规图者，曷尝顷刻而不以讨贼兴汉为义哉！至其为子孙衣食之计者，不过成都之桑八百株、薄田十五顷而已。外此则别无丝毫取于人而益其家也。其重义轻利如此，故能嘘炎光于已烬之日，续汉统于既绝之秋。虽弗克遂其“攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都”之志，而大义固已伸于天下，宜其伟烈洪名，垂万世而不泯也。

美国富人也有自己的义利观。股神巴菲特的子女们不能从父母那里继承到哪怕是一美分；世界首富盖茨的三个孩子每人也只能得到1000万美元和价值1亿美元的住宅。而他们，都热心于社会慈善事业。

诸葛亮用人的第一个特点和原则，也是用“德才兼备”的眼光来衡量人才。只是多用阴谋为道家所忌，但诸葛亮为了达到包括战争在内的政治目的，有时也昧下良心，不择手段。



淡泊 + 宁静

人格上的要求，是诸葛亮卓立于衮衮诸公的主要因素。在日本的教科书里，诸葛亮并不是被列在历史课里的人物，而是正身课程的主角，这一点可谓日本人研究三国有心得的表现。

诸葛亮躬耕南阳，傲然之志和济世之才浑然成就，当他离开卧龙岗时嘱咐切勿荒废农事，此去若大业能成，那时将回来继续享受这田园之乐，只是这一去“出师未捷身先死”……

淡泊不是弃世——是傲岸，也蕴涵着平和，淡看名利，淡看世俗，无欲无求，无所羁勒。心中无尘杂，所志向明晰坚定，不被贪念侵蚀，不被虚荣蒙蔽。淡泊不仅不冷淡，而且对生活充满热情，充满追求，只是这种追求不是单纯地追求物质，而注重的是精神享受。

宁静不是慵懒——是心灵的洁净。心中宁静，就不会困于喧嚣的市井，不会被流言蜚语扰乱心智。心中宁静，意味着能静下心来思考，人因思考而得到灵魂的自由和永恒。宁静不是没有志向，而是安于物质生活俭朴平淡，而是有大志向，是安于寂寞成大事。

淡泊与宁静，是同一种境界。淡泊以明志，志在修身，进而济世；宁静以致远，因达于天下而远，因泽于后世而远。淡泊宁静需要真正高尚而淳朴、丰富而博爱的心灵。淡泊宁静，是澄澈千里的江水在平淡中执着奔流，是巍峨千年的群山在静默中恒久伫立。

诸葛亮的淡泊宁静对于今天的领导者做人尤其要紧。



追求宁静,是现代人的普遍追求和愿望,也是一种理想化的人生态度。生活节奏太快,负担太重、太累、要休养生息,就得有张有弛,有动有静。但现在科技越发达、都市越繁华、污染越严重,宁静就越发珍贵了。事实上,繁华的都市中很难找到一片宁静的乐园了,闹中取静就是一种硬功夫。

李翱一古诗,颇具淡泊高远之意:

逸得幽居惬野情,终年无送也无迎。
有时直上孤峰顶,望月披云笑一声。

古今知识分子追求宁静、安静之外读书做学问,并非退隐。“两耳不闻窗外事”只能是相对而言,中国知识分子从来都是“家事国事天下事”事事关心。

北宋哲学家邵雍在《何处是仙气》一诗中写下“静处乾坤大”的诗句,说的是只要心境宁静,就会感到世界旷达广大,心境宁静思虑才能在高远的时空中翱翔,人们才能以深邃的眼界和宏大的气魄来看待世事人生。

宁静的心境,可以使人的思虑全面、深刻、敏锐、细腻,从而最大限度地开发个人心智的潜能。一个人,只有在宁静的时候,才能安排好自我之心,安排好自我人生,安排好自我境界,安排好自我天地。

内媚丑妻,不染艳闻

夫志当存高远,慕先贤,绝情欲,弃凝滞,使庶几