

智慧经典丛书

读 二 国 学 管 理

「读三国，可察生意之道」
「看三国，可感做人之精」
「可悟做官之法」

「学三国」

● 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。

马银春
吴学刚 编著



中国物资出版社

读 二 国 学 管 理

「读三国，可察生意之道」
「看三国，可感做人之精」
「可悟做官之法」

智慧经典丛书

「学三国，

马银春
吴学刚 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

读三国学管理 / 马银春, 吴学刚 编著 — 北京: 中国物资出版社, 2005, 6
(智慧经典丛书)
ISBN 7-5047-2376-2

I. 读… II. ①马…②吴… III. 管理学—通俗读物
IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 061726 号

责任编辑 钱衣齐
责任印制 衣 薇
责任校对 齐 岩

1

中国物资出版社出版发行
网址: <http://www.clph.cn>
社址: 北京市西城区月坛北街 25 号
电话: (010) 68589540 邮编: 100834
全国新华书店经销
北京法大印刷厂印刷

开本: 787×1092 mm 1/16 印张: 21.625 字数: 280 千字
2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2376-2/B·0051

印数: 0001-5000 册

定价: 36.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

《三国演义》以其强烈的艺术魅力征服了一代又一代读者，被誉为形象化的管理学教科书。

管理，成为一门系统的科学，不过是近百年的事情，但作为人类的一种实践活动，管理是随着人类社会的产生而产生的，这也是人类得以从蒙昧状态走向高度文明的重要原因。中国是历史悠久的文明古国，在相当长的一个时期内，政治、经济、军事、文化以及科学曾独领世界风骚，这也就意味着当时中国的管理水平也是首屈一指的。三国时代虽是中国历史上大动乱的时代，但在管理的方式方法方面取得了长足的发展，曹操、诸葛亮为代表的统治阶级中的优秀人物，以其卓越的才能和伟大的实践，将中国的政治管理和军事管理推向了一个新的高度，有些方面甚至是后人难以企及的。

《三国演义》也是一部兵书，三国时代的政治斗争集中表现于军事斗争，连年不断的战争是这一时代的突出特点。在你死我活的较量中，各个政治、军事集团的帝王将相们，用尽人力来斗智斗勇。形形

战略部署，千奇百怪的战略计谋，都在《三国演义》中得到了

反映。军事管理与以经济为中心的现代管理之间固然存

有许多共同性的东西。因此，当今时代把

事理论和经验大量引入企业管理之中，普鲁士著名军事家克劳塞维兹说过：“战争与商业活动相同，都是人类社会利益冲突的一种表现形式。”《三国演义》这部兵书自然可以当作管理书来读。

总之，《三国演义》中蕴含着丰富的成功管理之道，值得我们去挖掘和学习，这将大大有益于我们今天的事业。

或许，这本书可以带给你有益的启示——

编 者

2005年5月

第一章

思想管理：成功构建思想管理体系

思想是企业的灵魂。抓管理不能不求变，应当在不断的变化中调整自己的思路，从而把各个环节管理得秩序井然，形成一盘棋。美国管理大师德鲁克说：“管理中的变化是保证一个公司立于不败的硬件。”任何一个管理者，都要在“变”字上下功夫，切忌让自己的管理思想落了俗套。

- 第一节 对症下药是解决问题的关键
——赤壁之战，周瑜为何病倒 /3
- 第二节 生搬硬套行不通
——马谡失街亭的教训 /8
- 第三节 主动放弃 以退为进
——主动撤军，刘备定居荆州 /14
- 第四节 打破常规：跳出习惯的认识圈
——贾诩的创造性思维 /20
- 第五节 将在外，君命有所不受
——司马懿“新城平叛”的教益 /26

第六节 主动灵活 随机应变
——曹操是如此讨袁的 /31

第二章 人才管理：努力创建高效人才团队

人才是企业的命脉，以人为本是现代企业家所倡导的管理理念。尊重每一个员工的尊严，信任他们，理解他们，将会在无形之中为企业的成长和发展积蓄超强的“核动力”和“核能源”，当你要真正实现自己的“计划、组织、领导和控制”职能时，“指导”已成为最有效的方法之一。

- 第一节 管理者要有强烈的求才欲望
——曹操真是“人才迷” /41
- 第二节 得人心者得天下
——“身在曹营心在汉”的徐庶 /49
- 第三节 嘴上没毛 未必办事不牢
——陆逊应该算年轻人吧 /56
- 第四节 用兵命将 以信为本
——五出祁山，诸葛亮以信胜敌 /62
- 第五节 鸡窝里也有金凤凰
——关羽温酒斩华雄的启示 /68
- 第六节 第一印象准确吗
——孙权失庞统的思索 /74
- 第七节 准确把握人才的能级与能质
——大材小用：庞统做县令 /82

- 第八节 用人不疑 信任下属
——有感于“刘先主遗诏托孤”/88
- 第九节 如何使批评和惩罚最得法
——街亭失守谁之过/95
- 第十节 广采博纳 融汇众智
——从曹操集思广益破袁绍说开去/105

第三章

目标管理：准确把握通往目标的捷径

如果想要成就大事，首先你必须确定自己的人生目标，不可以经常移动或改变它，真正如实地想要去拥有它。你要绝对相信这是可以达到的。鼓起勇气向目标挺进，一定不要中途改变方向，任凭风浪起伏，也要稳坐钓鱼船。所以，定下一个切实可行的目标，按部就班，逐一完成，成功将指日可待。

- 第一节 直线的距离最短吗
——宁绕十步远，不走一步坎/113
- 第二节 集中目标 全力以赴
——从刘备大败西退说起/119
- 第三节 目标激励 增加效率
——从南征四郡谈目标激励/125
- 第四节 相信自己：我是最棒的
——曹操煮酒论英雄/132
- 第五节 有时也要一意孤行
——陆逊孤意破刘备的壮举/140

第六节 给我一个目标，让我去追求

——胸怀大志的刘备 /145

第四章

决策管理：合理实施战略运筹决策

决策是先于事实的科学预见，它必须全面吸取历史的经验教训，正确把握现在的情况，才能科学地预见事物未来的发展。一个精明的管理者，总是懂得在必要时做出一些付出。一次小小的付出，很可能给企业带来非常丰厚的效益。如果管理者目光短浅，不知道舍近求远，以小求大，那只会裹足不前，最终葬送自己的前程。

第一节 真实的信息是正确决策的源泉

——曹操的错误判断 /155

第二节 战略决策是企业的根本

——定三分隆中决策 /166

第三节 三个臭皮匠 赛过诸葛亮

——官渡之战，曹操以少胜多 /173

第四节 没有调查，就没有发言权

——诸葛亮为何能“七擒孟获” /181

第五节 决策在于科学的预测

——司马昭的“神机妙算” /188

第六节 可行才能可求

——关羽“引颈就戮”的启示 /197

第七节 大胆决策 小心实施

——由“空城计”吓走司马懿谈风险 /203



第五章

竞争管理：积极应对市场竞争

竞争已成为市场经济的天然伴侣和整个社会发展的润滑剂。当今市场，千姿百态，纷纭复杂，一个企业必须能认清市场变化的形势，善于发现有利时机，积极接受挑战，随机应变地采取竞争策略，才能牢固地占领市场，使自己的竞争力不断提高。

- 第一节 物竞天择 适者生存 /211
——曹操赤壁战败的思索
- 第二节 正确对待义和利
——由关羽义释曹操想到的 /219
- 第三节 防人之心不可无
——一场精彩的“三角诈” /225
- 第四节 营造一个良好的氛围
——三足鼎立，刘备占人和 /231
- 第五节 如何保证联合成功
——孙刘联盟的启示 /238
- 第六节 把握时机 乘虚而入
——吕布乘机取荆州 /245
- 第七节 以己之长 克敌之短
——司马懿是这样克敌的 /251
- 第八节 识势、应势、造势
——从曹操废汉自立谈“势” /259
- 第九节 快速行动 先发制人
——诸葛亮是如何取陈仓的 /265

第六章

核心管理：全力打造管理者核心地位

作为一位管理者，勇气与智慧缺一不可，只有勇气没有智慧只能算作匹夫之勇。只有智慧没有勇气，再好的决策计划也无法付诸实施。所谓的勇气，不是暴虎冯河，而是相机而动。所谓的智慧，不是小聪明，而是大谋略。在商场中，无时无刻不隐藏着风险。管理者无时无刻不面临着挑战，这时候勇气和智慧就显得尤为重要。

第一节 业精于勤而荒于嬉

——由司马炎统一天下谈紧迫感 /275

第二节 心胸宽广 豁达大度

——值得寻味的曹操待许攸 /281

第三节 一口吃不成胖子

——从“七擒孟获”谈起 /287

第四节 务实是制胜的前提

——袁术灭亡的教训 /293

第五节 优柔寡断 坐失良机

——弩马恋栈豆：曹爽被诛 /299

第六节 “事后诸葛”要不得

——浅谈演义中的先见之明 /305

第七节 言传不如身教

——“小霸王”名扬天下 /311

第八节 学会花钱 避免浪费

——由“公生明，廉生威”想到的 /317

第九节 谦虚谨慎的作风不能丢

——“诸葛一生惟谨慎” /323

第十节 一张嘴和一支笔

——有感于“舌战群儒” /329

目

录



读
三
国
管
理



第一章

思想管理：成功构建 思想管理体系

思想是企业的灵魂。抓管理不能不求变，应当在不断的变化中调整自己的思路，从而把各个环节管理得秩序井然，形成一盘棋。美国管理大师德鲁克说：“管理中的变化是保证一个公司立于不败的硬件。”任何一个管理者，都要在“变”字上下功夫，切忌让自己的管理思想落了俗套。



第一节 对症下药是解决问题的关键

【赤壁之战，周瑜为何病倒】

任何问题总是首先从某种迹象表现出来。有头脑的人总是能透过现象看本质，绝不会轻易被外在的现象所蒙蔽。只有抓住问题的本质，才有可能找到处理问题的捷径和上策。

《三国演义》中有这样三则故事：

孙策命令孙权和老将周泰守宣城，“忽山贼窃发，四面杀至”，周泰为了保护年少的孙权，“身被十二枪，金疮发胀，命在须臾”。谋士虞翻向孙策推荐华佗执著给周泰治病，称其“真当世神医也”。华佗执著受请而来，“投之以药，一月而愈”。华佗执著的医道之所以“神”，是因为所投之药都能对症。若像太医吉平那样，将毒药掺入药中，不但治不了曹操的头痛病，曹操如果服

了，必然七窍流血而死。不仅治病如此，任何问题的解决都是对症下药的结果。



周瑜

当东吴定下火烧曹军战船之策，准备停当之时，都督周瑜却因病卧床，虽然经过医生调治，就是不见好转。三军无帅，诸将愕然。此时江北数十万曹兵正虎视江南，如果来进攻，如何抵挡？好在诸葛亮此时正在东吴，听说周瑜病倒，便前去“医治”。他先为周瑜“诊断”病源：欲破曹公，宜用火攻，万事俱备，只欠东风。然后为周瑜投

“药”，答应为周瑜借三日东南大风。周瑜闻听，矍然而起。

诸葛亮南征孟获时，遇到了乌戈国藤甲军的抵抗。藤甲军身穿一种特制藤甲，“渡江不沉，经水不湿，刀箭皆不能入”，若以刀枪相见，蜀军极难取胜。怎样制服这支异军呢？诸葛亮作了正确的分析：利于水者必不利于火，藤甲虽刀箭不入，但是油浸之物，见火必着。于是派魏延诱敌至盘蛇谷，以火攻之，“满谷中火光乱舞，但逢藤甲，无有不着……三万藤甲军烧得互相拥抱，死于谷中。”看来，对症下药应当成为处理事物、解决问题必须遵循的原则。

上述几则故事中，蕴含着这样的道理，即“对症下药”有着两个紧密联系的环节：首先是摸清情况，找到问题症结，然后采取得当措施。其中，第一个环节极为关键。因为找不到或找不准“病因”，必然产生投药的盲目性，问题不但不能解决，还可能变得更加复杂。东吴医生不能治好周瑜之“疾”，原因正在这里。

我们从以上的故事中可以看出，每一个问题，都有其隐藏于



现象之中的本质。不同问题其本质隐藏的深浅不同，因而对问题的认识便有难易之别。有些事物其本质属于外显型，人们通过常见征兆或简单分析就能把握。藤甲军所穿藤甲是油浸之物，油耐不得火，这是常人皆知的道理，诸葛亮以火攻之，便取得了胜利。一般来说，本质外显形的事物处理起来比较容易。然而在实践中有许多事物，其本质藏蔽得很深，属于内隐形，如果只根据表面现象或某些具体特征去认识，就可能误入歧途，因而必须深入调查，仔细分析，以便把握真正的深层次的原因。周瑜在山顶观看曹军战船被韩当、周泰率领的东吴水军战败，尽皆逃入水寨，便问周围将尉：“江北战船如苇之密，操又多谋，当用何计破之？”未等众人回答，周瑜又看见曹军寨中一面黄旗被风折，飘入江中，大笑说：“此不祥之兆也。”忽然之间狂风大作，江中波涛拍岸，吴军战旗随风飘卷，旗角在周瑜脸上拂了一下，“瑜猛然想起一事在心，大叫一声，往后便倒，口吐鲜血。”众将救起时早已不省人事。不难看出，旗角拂脸，使之猛然想起一件事，是周瑜致病的原因。周瑜知道，以火攻敌，必然要借风力，风飘旗角拂脸而过，提醒他此时正值隆冬，只有西北风而无东南风。纵火而烧，非但烧不着曹操，却要烧自己，先前所定的策略和所做的准备纯属徒劳。若不攻曹，曹必攻我，到那时就失去了主动。

当然，这些都是周瑜的心理活动。周围将士所听到看到的只是“叫”、“倒”、“吐”一类的行为动作，包括鲁肃在内，谁也不知道周瑜的心病。诸葛亮当时并不在场，只是从不明就里的鲁肃口中得知周瑜生病的表面情形。尽管小说没有描写诸葛亮的心理活动，但可以肯定他必然经过合情入理的分析推测，才找出了周瑜得病的真正原因。诸葛亮了解周瑜有火攻的打算，而且对火攻策略的考虑更加细致周全。他能透过现象抓住本质，深知周瑜所患者，风也，故许下三天东南风使卧床的周瑜奇迹般地蹦了起