

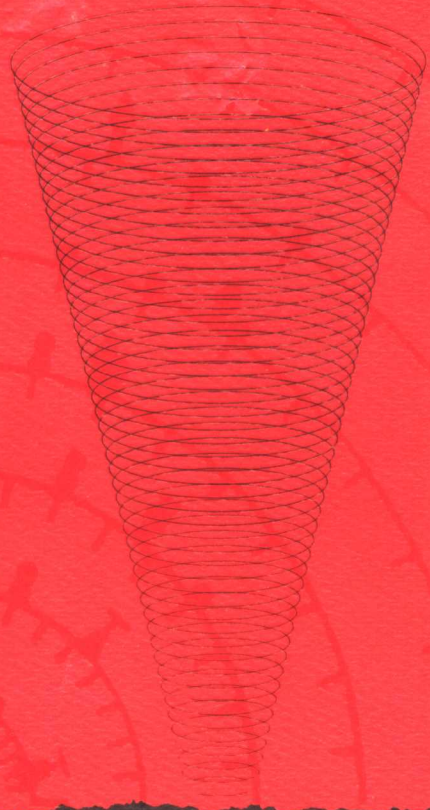
纪念马谡先生诞辰1815周年

馬謖門

别被老板挥泪斩

林一凡 / 著

馬謖門



清华大学出版社

馬謖門

别被老板挥泪斩

林一凡 / 著

馬謖門

图书在版编目 (CIP) 数据

马谡门: 别被老板挥泪斩——林一凡 著.

北京: 清华大学出版社, 2005.9

ISBN 7-302-11268-1

I. 马… II. 林… III. 企业管理—劳动力资源

资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 069781 号

马谡门



出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

书籍设计:  敬人设计工作室

 吕敬人 + 马云洁

印 装 者: 清华大学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 130 × 185

印 张: 5.875

插 页: 2

字 数: 93 千字

版 次: 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11268-1/F · 1228

印 数: 1-5000

定 价: 30.00 元

版权所有, 翻印必究。

举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂沫, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。



序 言

马谡门的创始人是《三国演义》里著名的马谡先生，也就是在失去街亭后被诸葛亮“挥泪而斩”的那一位。

虽然马谡先生早在两千年前就壮烈殉国了，但是，马谡先生“言过其实”的功夫却从来没有失传的危险。即使在科技水平高度发展的现代社会，现在企业管理者面临的“执行难”问题从某种程度上来说，也是因为企业中有一些马谡的门人。

CEO们常常发现，一个从履历表和学历上看起来都非常优秀的中层经理，却无法将自己的承诺兑现。一个项目在策划书和讨论会上看起来是那么完美，几乎无懈可击，但是最后不是落实不下去，就是完成后的结果不如人意。企业不是在某个重要的新产品开发上落后于对手，就是无奈地将一片市场要地拱手让人。CEO们则不仅要承担项目失败给企业造成的损失，还要为如何处理“痛失街亭”的“马谡”而头疼。

当然，这些没能按照计划完成任务的项目负责人自己也很难过。以前工作中胜利的光辉，似乎都被这些失败给冲淡了。自己要承担项目失利的后果，甚至被企业解雇吗？这个项目的失败，是因为自己的能力不足，或者在哪些重要的方面犯了严重错误吗？

事情究竟在哪里出了问题呢？

在研究了上百个这样的“马谩先生”案例之后，我发现，这些经理们不是缺乏能力，而是缺乏对根本目标的坚定追求，缺乏一种如何在执行过程中达到目标的思维方式。缺少了这种思维方式，在一个项目落实的过程中，经理们就容易被各种各样的细节和事件所吸引，在不知不觉中忽略了对核心目标的关注。

正像著名管理咨询专家姜汝祥说过的，“一个有执行能力的马谩应当这样去思维：我的使命是守住街亭，但司马懿有



若干种办法攻街亭，诸葛亮的办法完全有可能失效，如果司马懿的办法战胜了诸葛亮的办法，这种情况下要守住街亭，我要做什么？”

要想牢牢记住自己的核心目标是“守住街亭”，执行者必须在每一个可能出现错误选择的路口，都走向正确的方向，千万不能“乱花渐欲迷人眼”。而CEO们的职责，则是挑选一个你认为能够紧扣“守住街亭”本身，排除万难去争取胜利的人。

如何拨开员工各种表象的迷雾，找到一个能“守住街亭”的人呢？

如何保持自己的完好纪录，在承诺之后真正兑现，做一个“说到做到”的人，对领导对自己的下属都负责任呢？

那就要对“马谡先生”的武功见招拆招，破解他的“纸上谈兵”的剑法和“言过其实”的拳法。

希望看过本书之后，您能有所收获！

001 第一章 门派创始人马谡生平

创始人简介 >>>

马谡可谓才华横溢却英年早逝。虽然刚刚39岁的他就撒手人寰，使其人生轨迹在“失街亭”后戛然而止，但马谡还是被后人尊为“马谡门”的创始人，更留下了“言过其实”的成语，以及“诸葛亮挥泪斩马谡”的典故，其一生也称得上是轰轰烈烈。

创始人生平 >>>

襄阳宜城人马谡从小熟读兵书，立志要精忠报国。他早就听说刘备宅心仁厚，有心跳槽。但是却一直苦于没有合适的推荐人。

015 第二章 马谡先生的特点

熟读兵书——拥有完美的学历 >>>

在那个年代，不仅识字的人少，能够看懂兵法的人就更少了。按照现在的说法，马谡的这个学问水平，已经基本达到了“博士”的级别了。而且，马谡先生学的既不是风水，也不是农业，而是正宗学问——兵法，而且师出名门，是“孙子”先生的徒弟。要按现在的行情，那就是清华大学工商管理学院的博士了。

献策平定南中叛乱——履历中有一些成功案例 >>>

就马谡的特点而言，他能够胜任给诸葛亮出谋划策的任务，再纷繁复杂难以处理的问题，也许都难不倒他。但是，真正去率兵打仗，就未必是能够成功策划的马谡可以完成的任务了。一个成功的策划者，未必就是这个伟大构想的实施者。这就像最优秀的参谋和最优秀的元帅常常不是同一个人一样。

主动请缨——勇敢接受艰巨任务 >>>

在紧急当头，马谡表现出了与一个文人不相称的勇敢，可以说是“国家危难，匹夫有责”。这种勇敢的精神是很令人感动和钦佩的，但是，对于要负责一个重大项目的领军人物来说，这恰恰是不冷静不谨慎的表现。这种勇敢，对于冲锋杀敌的战士是最好的品质，但对于一个战役的指挥官来说，却恰恰有可能是导致毁灭的原因。

街亭失守——承诺无法兑现 >>>

马谡的结局是令人惋惜的，因为他立下了军令状，终于被诸葛亮下狱，挥泪而斩。蜀军中从此少了一个优秀的谋士，现代企业中是不是也不乏这样的职员，由于必须承担自己的责任而最终离开了公司。一个在某些方面非常优秀的人才，就这样从公司的组织中流失了。

043 第三章 马谡的主要错误

制定错误的作战方略 >> >

简单说来，马谡在街亭的做法，就好比中国足球队好不容易进入世界杯决赛，第一场就遇到了巴西队，但是，教练却用打香港队的战术去参赛。原本应该以严密防守为主，力保不失球，教练却要求队员猛烈进攻，结果被人连灌5个。

偷换了战略目标 >> >

不论马谡使用什么样的战术，即使和诸葛亮的战术完全相反也没有关系，只要他完成“守住街亭”的任务。可惜的是，马谡恰恰在这个根本问题上犯了错误。他背离了自己的使命。从内心来说，他对自己来街亭的使命和目标，并没有高度认同。马谡怎么做不重要，重要的是，他的做法是否是在为“根本目标”服务。显然，马谡不是。马谡想的是建立自己不朽之功业，而非为蜀军占据有利地势。

073 第四章 马谡门的内功心法

狂妄自大，不听劝告 >> >

马谡这么自大，说来说去，都是诸葛亮给闹的。就是因为诸葛亮常常与他商讨国家大事和军事策略，而大家对诸葛亮又捧得那么高，马谡才觉得自己也是非常了不起的，更就飘飘然起来了。

个人情感左右了理智 >> >

弗洛伊德认为，人类的文明史，就是一部爱恨交织的矛盾史，一部理智与情感、本能纠缠搏斗的历史。作为高级动物，人与生俱来就有一种追求快乐的激情与冲动，它构成人们行动的动力。可是，这种动力在不加约束的情况下，往往会导致自我毁灭的后果。

心理上过于渴望成功 >> >

当马谡勇敢承担重担去把守街亭的时候，诸葛亮了解马谡想要建功立业的渴望。很多中层管理者在担负起一定的任务的时候，也都希望借助这次机会证明自己的能力，给自己带来成功的幸福。不过，作为管理者，一定在了解自己的下属，看清楚下属的心理状态，是否已经处于“急于求成”的边缘，会不会出现“利令智昏”的尴尬局面。

103 第五章 诸葛亮的出路

信赖人力资源总监 >> >

早期的人力资源部门，就是做点儿招聘啊、薪酬体系建设之类的简单工作。现在的人力资源部门，已经成为企业战略的制定部门之一。不过，做一个优秀的人力资源总监，和做“诸葛亮先生”的人力资源总监一样，面临一个很大的问题，就是要取得最高管理者的信任和支持。

判断马谡以往的成功依靠的是什么 >> >

可以说，马谡有一份看上去很不错的简历，但是，专业的人力资源管理人士，一般对简历都有自己独特的看法。贝塔斯曼直接集团人力资源总监吉涵斌就曾经说过，“我看重求职者三方面的特质：很好的沟通能力、责任心、主动性。不同的职位可能会有不同的要求，但这三方面的特质是共同的要求，也是最重要的。”

将领军人物的能力要求标准化 >> >

如果诸葛亮有自己的“人力资源总监”的话，这个总监还必须帮诸葛亮完成一个系统化的工作，就是把不同职位上领军人物的能力要求标准化。比如说，一个先锋，需要什么样的技能，马上技能以及武术技能等；一个参军，需要什么样的能力；一个探子，需要比别的普通士兵有哪些优势……

CEO 应召开坦白的五人会议 >> >

街亭虽然不是一个大城池，但是，对蜀国和魏国的战斗形势却非常重要。因此，在街亭守将的任命问题上，诸葛亮本应该非常慎重才是。战场上的紧急关头，也许没有给他那么多时间可以深思熟虑，必须马上做出决断。可是，在现实生活中，在企业的人员安排和任命的进程中，并不会常常出现需要迅速做出选择的时候。因此，在CEO的周围，如果有一个小型的智囊团，在任用重要人选时给出各种意见，企业的发展来说，应该是很好的事情。

将马谡安置到适合的位置 >> >

诸葛亮在管理和任用人才方面的水平，比起汉朝的老祖宗刘邦未真是差远了。刘邦根据张良有谋划才能、萧何有管理组织才能、韩信有统帅千军克敌制胜的军事才能的情况，按照他们各自的能力和特长而分别任其为谋士、丞相和将军，达到了人尽其才，才尽其用的目的。汉朝才得以在乱世中确立。刘邦在不知不觉间应用了“能及所适”这个现代管理学中的黄金原则。诸葛亮虽然神乎其神，却在这个关键问题上不及刘邦，否则也不会自己鞠躬尽瘁，却难有后继之人。

135 第六章 马谡的出路

召开坦白的五人会议了解自己 >> >

在激烈竞争的商业社会中，我们无法控制自己的对手做什么，也无法控制环境、法律乃至世界格局。我们所能控制的只有我们自己。因此，我们时刻应该关注的是自己什么地方还做得不好，什么地方还需要改进，什么地方还能继续加强自己的优势。

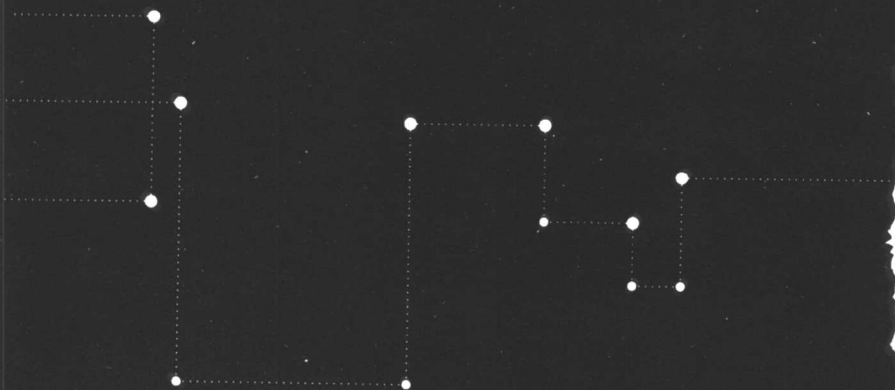
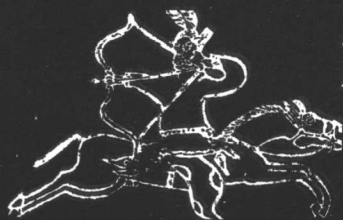
增强自己的领导力 >> >

在西方很多国家，管理学上的核心词汇是“制度”。但是，纵观中国历史却不难发现，中国管理学上的核心词汇，是“威望”。“文革”期间，周恩来就是凭借着自己在军队和国家中崇高的个人威望，才避免了更多悲剧的发生，才保住了很多的老革命家。这种个人威望，使周恩来可以在国家民族的危急时刻，发挥出其他人难以企及的巨大力量，挽狂澜于既倒。

169 后记：定制人才

是不是有很多人常常感慨一句话——“千里马常有而伯乐不常有”，慨叹自己怀才不遇，难以施展才华？可是，有没有人会想到，在伯乐看错千里马后，要承担多大的压力？一旦决定了人事任用安排，管理者就必须为自己的决定承担责任了。

第一章
门派创始人马谲生平



第一章

门派创始人马谡生平

创始人简介

姓名	马 谡	又名	幼 常	性别	男
所属年代	三国时期		生卒年	190—228	
出生地	襄阳宜城(今湖北宜城南)				

生平简介

马良之弟马谡，在蜀国的第一次英雄事迹是跟随刘备拿下了益州。马谡才气过人，喜欢与人讨论军事谋略，曾官拜越雋太守。在诸葛亮为平定南中地区的武装叛乱而烦恼时献计献策，并且大获成功，因此深得诸葛亮器重。

蜀汉建兴六年(228年)，诸葛亮出军祁山攻打魏国。在战争进行中，马谡主动承担艰巨任务承诺力守街亭，并且立下了军令状，却因指挥失误被魏将张郃所败。诸葛亮只好引兵撤退，万分狼狈之时上演了历史上著名的“空城计”。蜀国最有希望的一次北伐宣告失败。

事后总结，街亭失守责任全在马谡，诸葛亮于是将其下狱，后悔不已，最后流着泪将马谡处斩。成为著名的典故“诸葛亮挥泪斩马谡”。





马谡的故事在《三国演义》中可以说描述得非常简单。如果不是有这个“诸葛亮挥泪斩马谡”的典故，可能很多人都容易将他忽略掉。

其实，马谡也可谓才华横溢却英年早逝。虽然刚刚39岁的他就撒手人寰，使其人生轨迹在“失街亭”后戛然而止，但马谡还是被后人尊为“马谡门”的创始人，更留下了“言过其实”的成语以及“诸葛亮挥泪斩马谡”的典故，其一生也称得上是轰轰烈烈。

马谡在《三国演义》中虽然只是一个颇富悲剧性的人物，但却因为其一手创立的“马谡门”而名留青史。就像郭襄虽然只是《神雕侠侣》中的小人物，但她创立的峨眉派却对后世武林影响重大一样。

因此，当我们今天仔细研究这位马谡门创始人的生平时，三国争霸的结果已经不重要了，马谡先生留下的启示才真正值得后人不断玩味。

创始人生平

成功跳槽 >> >

襄阳宜城人马谡从小熟读兵书，立志要尽忠报国。他早就听说刘备宅心仁厚，有心跳槽。但是却一直苦于



没有合适的推荐人。

皇天不负苦心人，机会终于来了。曹操攻打荆州，刘备不敌，只好带领自己的人马向南撤退。马谡知道刘备领兵败逃一定会路过自己的地盘，就在路口设了个露天茶馆，架起一口大锅，烧茶煎汤，迎接刘备的兵马。不仅如此，他还到山里采些草药，放在汤里，使茶汤既可以清凉止渴，又可以解毒祛暑。

刘备的人马，本就是逃命败兵，日夜奔走疲惫不堪。到宜城后，都拥挤在路口喝马谡准备的茶汤。军卒们不仅祛暑解乏，而且个个精神振奋，好像喝了玉液琼浆一样。

刘备非常感激，知道是马谡做的好事，就亲自前去道谢。马谡心中暗自高兴，却很客气地说：“那不过是一杯茶水，不值一提。”刘皇叔继续说着客气话：“虽然是一杯水，却好似甘露。宜城不仅水甜，人也非常好啊！”。

话都说到这份儿上了，马谡当然明白刘备在给自己机会，于是立即表示要加入刘备的队伍。刘备当时正好处于困境，能够把宜城当作根据地休养生息，当然是求之不得，于是当即收下马谡为部将。

马谡的这次跳槽行动，可以说非常成功。

第一，时机选得好。刘备当时如果不是处于危难之间，马谡即使主动献城献计，也未必能给刘备留下多么深刻的印象。但是马谡却选择了一个“雪中送炭”的好时机，打动了刘备那颗仁厚的心。



第二，花费不多、成本很小。马谡跳槽是奔着刘备仁德能够造福天下百姓去的，也就是说，马谡希望跟着刘备能够有更加远大的前程。但是，马谡不仅没有请客吃饭，也没有卡拉娱乐，仅仅是煮了茶加了些草药，花费很少。这不仅是节约成本的办法，也不那么刻意，使跳槽的风险降低到了最小程度。

第三，双方受益。马谡通过煮茶而跳槽，刘备虽然得到了实惠，却也在收马谡为部下时得到了面子。马谡不仅成功完成了跳槽的工作，还与蜀国最高领导人建立了某种程度的私人关系，为日后发展埋下了优秀的伏笔。

从马谡这次非常成功的跳槽行动来看，他无疑是一个心思缜密颇有智谋的人。而且，此时的马谡也就二十岁，能有如此的职业老练度，确实非同凡响。

献策平叛 >> >

公元221年，诸葛亮受命为蜀汉的丞相。建兴三年（225年），孟获在南中地区大闹武装叛乱。诸葛亮既要处理内部的动乱，又要对付曹魏的外敌，难免焦头烂额，急火攻心，其中的滋味自然可想而知。这时候，马谡主动找到诸葛亮，和他聊起自己的想法。首先，他对



形势作了精辟的分析：“孟获仗着他们地处偏远，山高水险，且对我蜀国政权早就心怀不满。丞相即使今天能够大破孟获，时隔不久，他们必然会再次发动叛乱。丞相大军驻扎在当地的时候，他们自然平服；但丞相班师之后，肯定将发动北伐中原，他们一旦知道蜀国大军北伐后防守南方的力量削弱，肯定会以最快的速度发动叛乱，后患无穷啊！”在他的分析得到诸葛亮的肯定后，他又向诸葛亮提出自己的对策：“夫用兵之道，攻心为上、攻城为下，心战为上、兵战为下”，使得诸葛亮茅塞顿开。

之后，诸葛亮采用了马谡的策略，对孟获七擒七纵，终于点化顽石、收服其心，顺利平定南中地区，而且没有一丝半毫的后遗症：“故终亮之世，南方不敢复反。”从根本上稳固了蜀汉政权的战略大后方，为日后六出

