

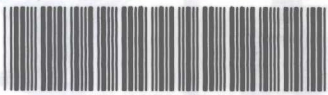
品古鉴今 学习修身治国良策  
拓展视野 做智谋型领导干部

# 领导干部

典故释读 点评



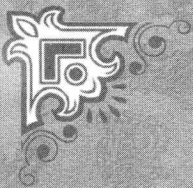
程文超 编著



YZLI0890120494



华文出版社



典故释读 点评

# 领导干部

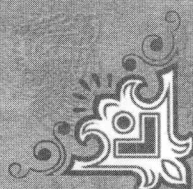
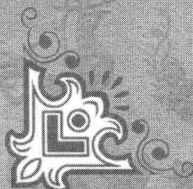
品古鉴今 学习修身治国良策  
拓展视野 做智谋型领导干部



程文超 编著



YZLI0890120494



 华文出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

领导干部品三国 / 程文超编著. —北京: 华文出版社, 2009.2

ISBN 978-7-5075-2500-7

I. 领… II. 程… III. ①《三国演义》评论②领导学—通俗读物  
IV. I207.413 C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 021324 号

书 名: 领导干部品三国

标准书号: 978-7-5075-2500-7

作 者: 程文超

责任编辑: 宋军占 姜艳艳

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcb.com.cn>

电子信箱: [hwcb@263.net](mailto:hwcb@263.net)

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 开本 23 印张 230 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 59.80 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

## 出版说明

三国的历史博大精深，影响至远，是中华民族文韬武略的集大成者。那些人和事体现了中华民族的传统智慧，包括权谋智慧、战争智慧、处世智慧、日常交际智慧、修身智慧、管理智慧等。

老子说：“知人者智，自知者明；胜人者有力，自制者强。”“世事洞明皆学问”，借鉴三国智慧，可以使领导者洞悉世情。但看曹操、刘备的成功，他们文不如众多之名士，计不如谋臣，武不如战将，却能鼎足而立、指点江山。究其详因，是由于他们具备了成熟机变的“为人之道”、“为官之道”、“为友之道”和让人雾里看花的“权变之术”，他们处事、为人的方法因为睿智精妙，而成了传世的谋略。借“三国”智慧，了解古代统率者在决策和管理上的法则和经验，解读处世成败的智慧之源，对领导者从容不迫、游刃有余地做出决策与战略部署、管理团队也有着极大的指导意义，可以使领导者认清自己与他人、与社会、与自然的关系，从而在复杂的人际交往与世情中掌握和谐之道，并带领自己的团队和组织不断向前发展。

本书汲取三国历史智慧的精髓，从大到政治、帝王之术、驭人之道，小到做人的变通与圆滑，进行了精彩阐释，对现代领导者在决策用人、治理团队、修身立世等方面都有所助益，是不可多得的自我提升和珍藏读本。

领导干部话三国

# 目录

## CONTENTS



### 审时 /001

- 明确方案，成功之本 /003
- 因势制宜，宽严有道 /007
- 了解对手，因敌制胜 /010
- 因敌施法，攻敌之短 /014
- 算在敌先，引敌就范 /017
- 以己度敌，破彼之破 /022
- 知止常止，终身不耻 /025
- 居安虑危，处治思乱 /028

### 造势 /033

- 制造矛盾，利用矛盾 /035
- 攻其一点，带动全局 /039
- 折己之长，示敌以短 /042
- 柔能胜刚，弱能制强 /046



不断借势，提升自己 /050

山峭者崩，泽满者溢 /055

反客为主，另辟蹊径 /059

声东击西，谋而后动 /062

## 待机 /065

避其锐气，后发制人 /067

趁火打劫，乱中取胜 /072

谋万世者，不谋一时 /076

大勇若怯，大智若愚 /079

情见势竭，必将有变 /084

深藏不露，待机而动 /087

忍辱负重，等待时机 /092

审时度势，权衡利弊 /098

## 决策 /105

大处着眼，小处入手 /107

优柔寡断，坐失良机 /112

谨慎分析，方能行险 /115

准确判断，快速行动 /119

成大事者，不拘小节 /123

机械照搬，没有出路 /126



能胜强者，必先自胜 /130

集思广益，从善如流 /134

## 用人 /141

身先士卒，率先垂范 /143

知人善任，择人任势 /146

激将得法，事半功倍 /151

流露真情，真诚激励 /156

以貌取人，失去人才 /160

诉诸情感，留人留心 /165

人尽其才，才尽其用 /170

惠不在大，在乎当厄 /175

取人之道，观其言行 /179

求全责备，无人可用 /182

策划执行，同等重要 /186

疑人不用，用人不疑 /190

## 修养 /195

胸怀宽广，能容人过 /197

物极则反，器满则倾 /201

以德服人，万众归心 /205

能够忍辱，方能负重 /211



意气用事，悔之晚矣 /216

活学活用，才是真懂 /220

以诚待人，以信为本 /226

人贵有志，学贵有恒 /231

伤人以言，深于矛戟 /235

德才兼备，方是君子 /241

知人者智，自知者明 /246

成功之后，仍需冷静 /251

## 任职 /255

客观分析，择主而仕 /257

争强好胜，适得其反 /262

赏罚分明，不避亲贵 /266

提出建议，要讲方法 /270

继承前任，扬长避短 /278

选拔人才，要看特长 /283

事必躬躬，得不偿失 /286

立功之后，勿忘沟通 /289

## 危机 /297

金蝉脱壳，走为上策 /299

保存自己，消灭敌人 /303





目光短浅，越忙越乱 /307

临危不乱，虚不露怯 /312

韬光养晦，低调做人 /315

有胆有识，方是将才 /319

## 成败 /323

己欲立者，必先立人 /325

围师必阙，以乱其心 /330

团队精神，事关成败 /334

处理问题，缓急有别 /337

欲思其成，必虑其败 /341

不思进取，则难自保 /344

事业成败，重在规划 /347

保存对手，保护自己 /354



## 【 审 时 】

审时，即是做那些应该做，又可以做的事。审时，在政治上是远见，在军事上是运筹，在经济上是决断。审时，还是一种在顺利时已看到了潜伏着危机、在挫折中已看到了胜利的曙光的能力。



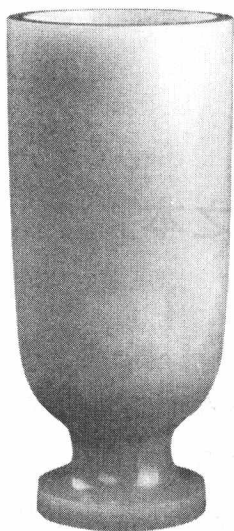


## 【明确方案，成功之本】

### ▲ 典故

庞统三策得益州。《三国演义》第六十二回“取涪关杨高授首，攻雒城黄魏争功”。建安十六年（211），益州牧刘璋遣法正迎刘备入蜀，欲使击汉中张鲁。刘备却屯兵葭萌，“厚树恩德，以收众心”，伺机夺取益州。次年，曹操击孙权，孙权求救于刘备。刘备致书刘璋云：“孙氏与我本为唇齿，关羽兵弱，今不往救援，则曹操必取荆州，忧患甚于张鲁。”并请刘璋资助兵员一万及军需。刘璋只愿借给他“老弱军四千，米一万斛”，刘备拍案大怒：“吾为汝御敌，劳力费心。汝今积财吝赏，何以使士卒效命乎？”刘备问计于庞统。庞统向刘备献上、中、下三策：“只今便选精兵，昼夜兼道径袭成都，此为上计。杨怀、高沛乃蜀中名将，各仗强兵拒守关隘，今主公佯以回荆州为名，二将闻知，必来相送；就送行处，擒而杀之，夺了关隘，先取涪城然后却向成都，此中计也。退还白帝，连夜回荆州，徐图进取，此为下计。若沉吟不去，将至大困，不可救矣。”刘备比较之后认为：“上计太促，下计太缓，中计不迟不疾，可以行之。”于是，刘备采用了庞统的中策，轻而易举夺了涪水关，然后





### 魏 玉杯

高 13 厘米，口径 5 厘米，足径 4 厘米，河南洛阳墓葬出土。筒体直腹，有圆饼形高足，通体光素，虽无花纹装饰，但切割规整，曲线流畅；又经抛光，富有光泽感，表明雕琢此玉杯的工匠有很高的工艺水平，加上玉杯是由温润洁白的和田玉雕琢而成，故而成为一件难得的玉器珍品。在 1700 多年前的三国魏（220—265）能琢出如此精致的玉杯，实属不易。

下雒城，取绵竹，直捣成都，最后占据蜀中，奠定了与魏、吴三分天下的基础。

### ▶ 释读

就庞统三策的内容来看，风险都很大，并无必胜的机会，不是很容易做出决定。

所谓的下策退还白帝，就是将刘备的军队全面撤离益州，驻守在益州与荆州的交界处，再慢慢另外构想如何攻取益州。这是一条消极的策略，并不是进攻益州的方法，而是撤退等待机会。从后来的情况看，此时广汉太守张肃察觉其弟张松与刘备通谋不轨，惧怕祸及己身，向刘璋告发了张松。刘璋遂杀张松并敕白水关守将，文书不再与刘备通报。如果刘备采取这条消极策略，将再也没有机会占领益州。





上策直取成都，刘璋不善于军事，向来又无备战准备，如果大军突袭，一次便可成功，但孤军深入，如果敌人有备，恐怕就会全军覆没，再也无法东山再起。况且刘璋现在已经对刘备有戒备心理，很难判断他是否已经有了作战准备，家底本就不厚的刘备当然不敢冒此大险。

中策“佯以回荆州为名”，诱出涪关守将杨怀、高沛，“就送行处，擒而杀之”，“先取涪城”，然后再取成都。这种翻脸杀人的招式，虽然阴险，但是有效，尤其刘备当初还是以盟军的身份进入益州，协助刘璋抵抗夙敌张鲁，益州人都很相信刘备。这条计策成功概率最大，最后也的确成功了。

庞统为刘备献三策这件事说明：作为一名决策者，最重要的是眼力，是选优能力。决策就是从拟定的诸多方案中选择一个最优方案而进行的分析、判断过程。选优的前提是多方方案，选优的过程是利害相较、对不同方案进行评价。如果只有一个方案，那就失去了比较和选择的余地；如果没有对每个方案的论证和评估，决策就失去了依据，决策的趋利原则就得不到保证。

究竟选择哪一种方案好，不能单从方案自身来评定方案，而应当从战略全局的态势着眼。庞统为刘备提出的上、中、下三策，是就军事斗争中的利弊得失相比较而言。刘备选择何策，则有其政治目的。政治是全局，军事斗争失去了政治目标就没有方向。决策者一定要有战略头脑，否则眼光只局限在局部上，就会使自己视野狭窄，看不到大局，看不到宏





观上的发展趋势，常常会因小失大。刘备要以自己这个“明主”取代刘璋那个“暗主”，不仅需要有个出师有名的理由，还需要表现出仁义之师的姿态，这样才有利于收服民心，所以行动不能操之过急。

### 点评

拥有审视全局的眼光和明确的趋利避害的方案，是实现目标必须要做的战略思考。不能在全局的视野下将方案具体到对细节的分析上，就有可能会出现“千里之堤，溃于蚁穴”的结果，一切前功尽弃。





## 【因势制宜，宽严有道】

### ▲ 典故

卧龙审势治蜀中。在《三国演义》第六十五回“马超大战葭萌关，刘备自领益州牧”中，刘备夺取成都后，重赏文武有功之臣，一一加封官爵，然后“杀牛宰马，大饷士卒，开仓赈济百姓”，使蜀中“军民大悦”。接着，刘备为了实现西川的长治久安，又委托诸葛亮拟定“治国条例”，在如何治蜀这个问题上，诸葛亮和法正产生了分歧。诸葛亮坚持以法治蜀，在拟定的治国条例中“刑法颇重”。对此，法正谏道：“昔高祖约法三章，黎民皆感其



诸葛亮（181-234），字孔明，号卧龙，琅邪阳都（今山东临沂市沂南县）人。三国时期杰出的政治家、军事家，蜀汉丞相。谥曰忠武侯。







德。愿军师宽刑省法，以慰民望。”但诸葛亮并没有因法正劝谏而“宽刑省法”，他对法正说：“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。”这一番话说得法正心服口服。

### ▶ 释读

诸葛亮这段话，将汉高祖治国的历史经验和当时西川的现实状况分析得头头是道。陈寿对诸葛亮治蜀的评价非常高。他在《三国志·蜀书·诸葛亮传》说：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道：尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮，善无微不赏，恶无纤而不贬；庶事精练，物理其本，循名责实，虚伪不齿，终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。可谓识治之良才，管、肖之亚匹矣。”

古人云：“时移则势异，势异则情变，情变则法不同。”对决策者来说，最重要的是要有审时度势的清醒头脑。否则，只在具体方法上做文章，绝不会有大作为。用法是宽是严，可因时因事而异，治理国家绝不能拘于一道。继暴政之后，要施以宽仁，使民休养生息；继“德政不举”的乱国，必须

