

《三國演義》對現代管理的啓示

周雅儒 叢小林 楊寶坤 梅國一 等著

海洋出版社



《三国演义》对现代 管理的启示

周雅儒 丛小林
杨宝坤 梅国一 等著

海 洋 出 版 社
1993·北京

(京)新登字 087 号

《三国演义》对现代管理的启示

周雅儒 丛小林 等著
杨宝坤 梅国一

*

海洋出版社出版 (北京市复兴门外大街 1 号)

新华书店发行所发行 河北省大厂县印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 10.75 字数: 224 千字

1993 年 5 月第一版 1993 年 5 月第一次印刷

印数: 1—5200

*

ISBN 7—5027—3044—3/K·97 定价: 6.80 元

内 容 简 介

本书共四大篇：竞争篇、决策篇、用人篇和管理者篇。每一篇包括若干篇目，共计 80 个，如“借助外力发展自己”、“预测是决策科学化的前提”等。每一个小篇目阐述一个或几个《三国演义》的小故事，然后用现代化管理的实例比照、印证，给读者以启迪。全书对《三国演义》的管理思想进行了挖掘，融哲理性、趣味性、实用性于一体，又向读者提供观今鉴古的经验。

《〈三国演义〉对现代管理的启示》编写人员

顾问:	胡玉荣	尹 涛	张少军	邱立君
	杨梓林	马洪玉	许建刚	刘云鹏
主编:	周雅儒	丛小林	杨宝坤	梅国一
编委:	王维峰	林中舞	王建国	张金祥
	张永飞	陈 和	辛凤林	王贵垠
	高青春	李英学	康建国	张福廷
	王 灵	萧玉森	萧凤春	冀瑞林
	辛国学	李贵臣	杨瑞和	

导 言

《三国演义》是一部出自元末明初人罗贯中之手的长篇历史小说，与《水浒传》、《西游记》、《金瓶梅》并称“四大奇书”。这部中国小说史上第一个长篇巨制，真实而又生动地描绘了从东汉末年的黄巾起义到西晋王朝统一共 90 多年的历史，洋洋 70 余万言。结构宏伟博大，情节引人入胜，人物栩栩如生，文字明白晓畅。问世后，以其强烈的艺术魅力征服了一代又一代的读者。

到了 20 世纪末叶，洋人世界传来令人惊讶的信息：在世界经济大国之一的日本，掀起了从管理的角度研读《三国演义》的热潮，企业界人士纷纷从中寻求管理之道，并用来指导实践，收到了很好的效果。出版商也相继推出以《三国演义》为研究对象的管理学专著，人们皆争相购阅。后来，《三国演义》热又波及到港台地区和美国等发达国家，被誉为形象化的管理学教科书。

在世界范围内，管理成为一门系统的科学，不过是近百年的事，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走向高度文明的重要原因。中国是历史悠久的文明古国，在一个相当长的时期内，政治、经济、军事、文化、科学曾独领世界风骚，这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进展。曹操、诸葛亮为代表的统治阶级中的优秀分

子，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。汉末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、军事团体的帝王将相们，用尽心力来斗智斗勇。形形色色的战略布署，千奇百怪的战术计谋，在《三国演义》中得到了真实而具体的反映。军事管理与以经济为中心的现代管理之间固然存在着很大差异，但其中也有许多共同性的东西。因此，当今时代把军事理论和经验大量引入工商企业的管理之中，是司空见惯的事情。《战争论》的作者、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》这部兵书自然也可当作管理书来读。

我们如果用两个字来概括《三国演义》的内容，那就是“竞争”。翻开小说，尽收眼底的都是争地、争城、争权、争功、争霸、争雄。竞争的参与者，不仅仅是曹操、刘备、孙权三大军事集团，前前后后有多如牛毛的利益群体都卷入了竞争的漩涡。小说开篇，即是黄巾军与官军的斗争，接踵而至的是惨烈的东汉宫廷之争，随后就是此起彼伏的军阀混战和各国内部不同利益群体的争斗，如倒戈反叛、宫廷政变、部将之间的争功夺利等等。此外，还有各国与境外异族之间的争夺。《三国演义》可以说是一部描述竞争的历史画卷。

现代世界的一个显著特征，也是竞争，除了冷战中的军事对峙之外，国与国之间的经济竞争已到了白热化的程度。而在每个国家，特别是发达国家内部，各种社会组织围绕着经

济利益而展开的激烈较量更是由来已久。在中国，随着改革开放的市场经济体制的确立，社会组织之间也开始并将越来越激烈地展开竞争。现代管理是竞争状态下的管理，这是无可争辩的事实。由于三国时代以军事为主的竞争和现代以经济为主的竞争有着惊人的相似，《三国演义》中刻画的竞争者们所采用的方针、策略、手段、运作方式和具体行为，与各自的结局联系在一起，犹如一剂剂功效独到的良药，对苦无对策的现代竞争者们可起到醒脑、明目、开窍的作用。

三国时代的竞争是决策的竞争。高明决策迭出的军事集团，得以变小为大，化弱为强；决策经常步入误区的军事集团，即使一时强大无敌，也会渐次滑入败亡的深渊。曹操、刘备、孙权三大军事集团所走过路途，董卓、袁绍、袁术、吕布、刘表、刘璋等军事集团所留下的足迹，都是生动的例证。

从《三国演义》中，我们不仅可以看到五花八门的决策内容，还可以看到决策方式对决策水平的影响。现代竞争依然首先是决策的竞争。决策是管理的核心内容，现代社会组织能否成为竞争中的强者，关键在于决策的正确与否和决策方式方法是否得当。研究《三国演义》中的决策实例，会使现代决策者从正反两方面大获其益。

三国时代的竞争是人才的竞争。善于网罗和使用人才的霸主，无一例外地戴上了成功者的桂冠；不重视人才和不善用人才的首领，全部加入了失败者的行列。《三国演义》中充满了各式各样的用人故事，正反对照，发人深省。现代竞争同样是人才的竞争，当一个组织面临着生存与发展的挑战时，人才问题必然首当其冲。拥有人才、识别人才、使用人才乃至人才积极性的调动，都关系着组织的生死存亡，制约着管

理活动的效能。我们不可不从《三国演义》中看一看刘备何以从无处立锥到雄据一方,看一看袁绍的帝王之梦何以破灭,看一看其他军事集团的掌权人在解决用人问题上的得失。

三国时代的竞争是竞争各方核心人物素质能力的竞争。哪个军事集团的帅椅上坐着一位素质不凡、能力出众的人物,哪个军事集团就会到达成功的彼岸;哪个军事集团的核心人物庸碌无能或素质上有致命缺陷,哪个军事集团的奋斗目标就会化为泡影。现代竞争仍旧是管理者素质能力的竞争。管理的艰巨性和复杂性决定着每个组织的管理者必须具备相应的素质能力。研究《三国演义》中帝王将相们的素质能力及其造成的影响,可为现代管理者自身的素质与能力修养,提供正面的样板和反面的教材。

总之,《三国演义》中蕴含着丰富的管理成功之道,值得我们去挖掘和学习,这将大大有益于我们今天的事业。当然,《三国演义》是一部产生于封建时代的小说,还有与社会主义道德水准和现代意识格格不入的腐朽落后的思想观念,对此,我们相信广大读者是能够加以鉴别分析的。基于这样的认识,我们经过两年时间的艰苦努力,写出了《〈三国演义〉对现代管理的启示》一书。目的是为了弘扬中华民族优秀的思想文化遗产,挖掘提炼《三国演义》中对于现代管理具有普遍或特殊意义的内容,帮助从事管理事业和有志于此的人们寻找成功的窍门,为提高我国的管理水平尽一点微薄之力。全书共 80 个题目,分别从竞争策略、决策、用人和管理者素质能力修养等方面,运用《三国演义》中的典型事例,结合现代管理的理论和实践进行分析阐述。融哲理性、实践性、趣味性于一体,是我们编写中追求的目标,但因水平所限,书

中难免有错误和不妥之处，恳请读者批评指正。

目 录

导言	(1)
----------	-----

一、竞 争 篇

1. 从适应环境中求生存发展.....	(1)
2. 创造一个亲睦和谐的小气候.....	(6)
3. 注重组织内规章制度的建设.....	(12)
4. 如何保证联合成功?	(16)
5. 解决问题的关键是对症下药.....	(21)
6. 借助外力发展自己.....	(25)
7. 识势. 应势. 造势.....	(29)
8. 得民心者得天下.....	(33)
9. 知彼知己, 百战不殆.....	(39)
10. 不能迷信教条	(43)
11. 公关工作的几项原则	(48)
12. 树立正确的义利观	(53)
13. 竞争要出奇制胜	(58)
14. 学会识诈、用诈	(62)
15. “失”的价值.....	(67)

16. 两点间的距离未必以直线为最短	(72)
17. 对付疲劳战的几个招法	(76)
18. “战眼”与“生意眼”	(80)
19. 以快速行动取胜	(84)
20. 巧在乘虚而入	(88)
21. 妙在以退为进	(93)
22. 以己之长克敌之短	(97)
23. 科技是竞争的利器	(102)

二、决 策 篇

24. 正确的决策来自真实的信息	(107)
25. 预测是决策科学化的前提	(111)
26. 战略决策在决策体系中的地位	(116)
27. 战术决策服从、服务于战略决策	(120)
28. 古代谋士与现代智囊	(126)
29. 调查研究的益处	(132)
30. 可行才能可求	(135)
31. 多方搜求备选方案	(140)
32. 三个臭皮匠，顶个诸葛亮	(145)
33. 风险之“板”的拍与不拍	(151)
34. 主动灵活，随机应变	(155)
35. 学会创造性思维	(160)
36. 将在外君命有所不受	(164)
37. 经验决策仍有大用	(168)
38. 切忌目标太散	(171)

三、用 人 篇

39. 管理者要有强烈的求才欲望.....	(175)
40. 爱护和珍惜人才.....	(179)
41. 准确把握人才的能级与能质.....	(183)
42. 让有短处的人发挥所长.....	(188)
43. 慎重任用独当一面的下属.....	(192)
44. 大胆起用年轻人.....	(196)
45. 利用老年人的智慧与经验.....	(199)
46. 蒿草丛中或有灵芝.....	(202)
47. 第一印象的偏差.....	(206)
48. 用尽可能少的人办尽可能多的事.....	(210)
49. 倾听下属的意见和建议.....	(214)
50. 管理者要善得人心.....	(217)
51. 信任会给事业带来巨大成功.....	(221)
52. 采用和强化内部竞争.....	(225)
53. 恰当地实施目标激励.....	(229)
54. 正确地运用压力激励.....	(232)
55. 充分地运用奖赏激励.....	(236)
56. 守信的价值和力量.....	(240)
57. 惩罚与批评要慎重得法.....	(244)
58. 管理者应善于授权.....	(247)

四、管 理 者 篇

- 59. 立业先要立志..... (252)
- 60. 百折不挠的意志..... (256)
- 61. 不断地开拓进取..... (259)
- 62. 致胜的前提是务实..... (263)
- 63. 智慧应与管理者同在..... (267)
- 64. 没有勇气不足以成大器..... (270)
- 65. 知识贫乏是管理者的致命缺陷..... (273)
- 66. 有时也要一意孤行..... (277)
- 67. 廉与不廉关系着事业成败..... (280)
- 68. 优柔寡断乃管理者的大忌..... (283)
- 69. 重视自信心的培养..... (286)
- 70. 谦虚与现代意识无悖..... (289)
- 71. 谨慎作风不能丢..... (292)
- 72. 凡事要有耐心..... (296)
- 73. 不能丧失事业的紧迫感..... (300)
- 74. 勤奋是成功者的秘诀之一..... (303)
- 75. 身教胜于言教..... (306)
- 76. 宰相肚里能撑船..... (309)
- 77. 握住情绪的笼头..... (313)
- 78. 一张嘴和一枝笔..... (317)
- 79. 勿做“事后诸葛亮” (319)
- 80. “官”贵有自知之明 (324)

一、竞争篇

1. 从适应环境中求生存发展

“物竞天择，适者生存。”这是万事万物都无法逃避的自然法则。事物只有适应环境才能生存，社会组织也不例外。

曹操击败袁绍夺取冀州，继而北征乌桓，消灭了袁氏残余势力，中国北方的广大土地，除马超、韩遂割据西凉外，尽属曹操所有。此时的曹操，地多、人多、兵多、粮多，实力空前壮大，成为天下首屈一指的霸主。然而他并未满足于已有的业绩，于建安 13 年秋挥师南下，力图消灭南方的割据势力——刘表、刘备和孙权。大军到达荆州，当时刘表已死，在蔡夫人、蔡瑁、蒯越等人的操纵下，荆州幼主刘琮不战自降。曹操催动三军，势如破竹，直扑驻守新野的刘备。刘备率军及百姓奔逃江陵，途中被曹军冲杀得支离破碎，不得已败走夏口。曹操又夺得荆州大部分土地，一面发檄遣使赴东吴，敦促孙权投降，一面点马步水军 83 万，诈称 100 万，水陆并进，西连荆峡，东接蕲黄，寨栅联络 300 余里。然而，实力如此强大的曹操却在赤壁之战中败在了仅有 5 万士卒的周瑜之手。

原因是多方面的。就曹军本身而言，不能适应环境，是

其中的重要原因。

曹操与周瑜对峙赤壁，“时值隆冬盛寒，马无苜草”；“中原士卒远涉江湖，不服水土，多生疾病”；除荆州新降水军外，曹操原有军马的大部分，不能适应水上作战，再也发挥不出官渡之战大破袁绍那样的战斗力。

任何社会组织都不是孤立的，都处在特定的环境之中。环境一般由人口环境、自然环境、经济环境、技术环境、政治环境、社会文化环境等汇合而成。

一个组织能否生存下去，取决于它是否认清了所处环境的特点并采取了相应的对策。曹操未能做到这一点，虽然军力极为强大，却一战败北。当代美国的一家出口商，某年向日本出售高尔夫球，质量上乘，价格低廉，却无人问津。原来日本人忌讳“4”，因为“4”与“死”谐音，而美国出口的高尔夫球恰好每盒4个。后来改为每盒3个、6个、12个，随之销路便打开了。这是这家出口商为适应日本的人文环境，改变了包装方法取得经营成功的例子。可见，适应环境与否，给人们的事业导致的是成功与失败两种截然不同的结果。

应该指出，环境是多变的。《易·系辞下》中有这样的话：“变动不居……上下无常”，说明了事物运动的永恒性和绝对性。辩证唯物主义认为，事物的静止状态是相对的，运动是绝对的，任何事物都处在不断运动与变化之中。所以，社会组织所处的环境不会永远停留在一种固定的状态之下，从而它对环境的适应也不会一劳永逸。著名的官渡会战，曹操以少胜多，大败袁绍。因为那是陆战，曹军多是北方人，能够适应战场环境。赤壁交兵，曹操与周瑜中间隔着一条大江，双方主要是在水上作战。对曹操来说，战场环境变化了，而曹

军水战经验不足，是弃熟驾拙。东吴军队则一向长于水战。在这样的情况下，即便曹军兵多粮足，士卒无疾，取胜的可能性也是很小的。环境的变化，使旧的、保守的不能随机应变的事物衰败并最终淘汰；而新的、积极的能随机应变的事物得以产生、成长。这一点在经济技术领域表现尤为明显。如日本一些公司 1986 年 10 月研制出数字式磁带（DAT），这种磁带的体积只有盒式带的 2/3，录音不失真，录放时间长达两小时能复制激光唱片的音乐歌曲，因而夺走了激光唱片市场。大部分生产经营者看到了这种变化，纷纷从旧行业转入新行业，得以继续生存发展下去；而个别固守于旧行业者则受到了环境变化的无情打击。

总的来说，社会组织对环境的适应是相对的、暂时的，不适应则是绝对的、永久的。只有在不适应——适应——不适应——新的适应的循环中，才能维持存在和求得发展。这就是说，事物必须在动态中适应环境。

在动态中适应环境，有不同的做法。演义第四十五回描述了赤壁战前的一次小战斗——三江口之战：“……曹军大半是青徐之兵，素不习水战，大江面上，战船一摆动，早立脚不住……着炮中箭者，不计其数……曹军败回”。这一败，使曹操意识到了士兵不习水战的严重性，便责令张允、蔡瑁去训练水军。可是曹操的清醒为时已晚，虽然曹军在赤壁决战前也训练了一段时间，但比起东吴水军来，仍有很大的差距，不过是临阵磨枪而已。实际上曹操是被环境牵着鼻子走，环境早已变化了，过了好长时间之后再做适应环境的努力，不能不说是一种被动的适应。

苏州计算机厂在 1980 至 1983 年间，生产的 DTS——130