

领导

有

REFLECTIONS
ABOUT
LEADERSHIP

感悟

许燕 编

无古不成今，观今宜鉴古；
运用之奥妙，存乎于一心。

中国言实出版社



领导有感悟

许燕/编著



中国言实出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

领导有感悟/许燕编著.

—北京:中国言实出版社,2005.8

ISBN 7-80128-712-6

I. 领…

II. 许…

III. 人事管理学—通俗读物

IV. D035.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 090255 号

出版发行 中国言实出版社

地址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编:100101

电话:64924716 (发行部) 64928661 (编辑部)

网址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京大运河印刷有限责任公司

版 次 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

规 格 787×960 1/16 16.25 印张

字 数 250 千字

定 价 36.00 元

□ 大凡管理有成者，没有不精于以史为鉴的。古代许多帝王将相，颇具领导艺术才能，对于提高现代人的管理水平，仍有宝贵的参考价值。研读历史而为管理所用，目前已经成为当代企业管理者的自觉行为。读史过程中我们若能结合管理实际，有所体会感悟，那么，对提高自身的管理水平自然会有所裨益。

- 重温历史管理典故，挖掘现代领导艺术之渊源，
- 使现代管理者『考古人之成败，鉴今日之得失』。



前言

中华文化,源远流长,博大精深。重温典故,会发现用古文言记录下来的文化典籍,其辞藻洗练而意蕴隽永。从历史管理典故中深入挖掘,我们往往不难找到现代领导艺术的渊源,使现代领导者能够“考古人之成败,鉴今日之得失”。

进入新世纪以来,管理学界也有一个很明显的趋势,那就是管理的思想和理念正逐步朝东方回归。西方的管理学家们开始认识到,他们的那一套方法不是万能的,并且开始从古老的中国文化中寻找智慧。联通、实达、乐百氏、王府井百货、康佳等企业的“麦肯锡路线”走得并不成功,于是麦肯锡发出了“南桔北枳”的慨叹。学 GE 受困的企业也不在少数,比如德隆集团的唐氏兄弟、托普的宋如华、三九集团的赵新先都是如此。2004 年韦尔奇在北京与中国 CEO 的高端对话中,对 TCL 集团总裁李东生就耸耸肩说:“TCL 的问题我解决不了。”这一切都促使中国的企业家们在寻找外援的同时,不忘内省,从中华民族数千年历史文化精华中去领悟经营管理之道。正如李东生所说:“20 年前,中国企业家不看西方管理的书籍,那是无知;20 年后,还只看西方管理书籍,那就是无能了。”

研读历史而为管理所用,目前已经成为了当代企业管理者的自觉行为。成君忆的《水煮三国》一经问世,即受到热烈追捧,目前已经重印 23 次,销量超过 80 万册;TCL 的李东生、联想的柳传志一手学韦尔奇,一手学曾国藩;海尔 CEO 张瑞敏和成都恩威集团董事长薛永新以老子的“道”、“无为”思想指导企业的管理;长虹前 CEO 倪润峰“早年学三国演义,后来学红楼梦”,认为:“宁荣二府的管理有问题,长虹也存在类似的问题。”作为中国最大的外商投资企业之一,摩托罗拉前高级副总裁兼中国区总裁赖炳荣,就将摩托罗拉在中国的成功归因为“了解中



国文化,尊重中国国情”。而西门子中国总裁兼 CEO 贝殷思也很自豪地说:“学会了喝茅台酒谈生意。”思科的中国区总裁杜家滨在美国旧金山总部实行“国民外交”,强烈建议“思科总部的每个员工都了解中国的文化和现行政策”。把企业管理归到中国历史上的某种文化形态下,俨然成了当今社会的时髦。

事实上也的确如此。中国历史浩浩荡荡已走过数千年,给予我们的不仅仅是一个个绚烂而华美的故事,更有取之不尽、用之不竭的深刻的领导思想。大凡管理有成者,没有不精于以史为鉴的。古代的许多帝王将相,颇具领导艺术才能,对于提高现代人的管理水平,仍有宝贵的参考价值。因此,读史过程中若能有所体会感悟,对我们自身的领导和管理水平自然会有所裨益。

当然,读史的最大功用在于从那些历史事件中学习经验,接受教训,从历史的长河里汲取智慧,为自己正在做的事提供借鉴,以便正确做出管理工作中的决策,避免重蹈历史的覆辙。因为在中国做领导这样的“营生”,不了解历史真可以说是寸步难行!

唐太宗曾说:“以史为鉴,可以知兴亡,以人为鉴,可以知得失。”中国文化是一种感悟型的文化,中国历史又浩如烟海,隐藏着许多精彩的管理故事,涉及方方面面,其成败盛衰的经验教训足以成为后人的宝贵借鉴。本书不是进行生硬的历史说教,而是旨在纵览古今帝王将相、英雄豪杰兴亡得失的历史,事理结合,夹叙夹议,力求给管理者一些思维上的启迪与借鉴,以便古为今用,将历史中蕴涵的管理精髓转化为实践中创新的源泉,在管理岗位上游刃有余,达到事业的巅峰。

“一篇读罢头飞雪,但记得斑斑点点,几行陈迹。”行文至此,笔者已对身处何年浑然不觉,犹如“庄周之于蝴蝶”,总感觉历史恍如昨日。历史,尤其是中国的历史,对于每一个中国人来说,永远都不会失去意义。但愿读者也能从书中提到的历史典故中有所感悟,进一步提高自身的领导水平。

编者

目 录

前言 / 1

第一章

大权独揽的利弊何在

古今中外,无数事实都证明:权力本是无情物,化作利剑不认亲。抓住了权力,也就抓住了掌控天下的手段。身为领导者,必须要大权独揽,才能有效地驾驭下属。但这也有一定的弊端,就是容易形成领导者的独裁、武断。其利弊究竟如何,且让我们透过历史来分析一下。



1. 韩非论权:大权独揽才能上令下达 / 3
2. 秦始皇:建立皇帝制度,大权独握 / 5
3. 汉武帝:卧榻之侧,岂容他人酣睡 / 8
4. 明太祖:削去权杖上的棘刺 / 10

第二章

权力下放的尺度如何把握

权力下放的尺度恰当与否,大而化之,决定着企业的兴衰成败;小而化之,影响工作的顺利开展。那么,权力下放的尺度如何把握呢?其实,只要不影响企





业整体运作、不会造成企业无可弥补的重大损失,都可以完全授权给员工,任其去发挥。且让我们看看古代管理者们是怎么做的。

5.未雨绸缪:东郭牙为何反对立管仲为“仲父” / 15

6.八王混战:分权过度的危害 / 17

7.康熙帝:鳌拜不得不杀的理由 / 21

8.清军机处的设置:分权适度才能高效 / 23

第三章

如何正确地运用自己的权力



要想让事业发达,就要广揽人才,不但要借用他们的脑力,让他们为自己出谋划策,还要正确地运用权力,适当地放权,相信下属的能力,这不但可让下属感到自己受到重用,从而不辜负领导的嘱托,而且也让自己腾出精力和时间来筹划大政方针,以保证领导力的质量。放权而不分权,当是权力运用的最高境界。



9.“凡事问管仲”的启迪:大胆任用你看准的
下属 / 29

10.诸葛亮遗恨五丈原:“出师未捷身先死”的
悲剧 / 32

11.符坚淝水惨败:刚愎自用者的可悲下场 / 36

12.曾国藩抓住“牛鼻子”:放权不分权 / 39





第四章

后宫专权说:红颜祸水还是皇帝无能

中国历史上有名的女人,因为美丽,是为“红颜”,又因为这美丽,在一定程度上影响了国家社稷的兴亡,是为“祸水”。其实,这完全是那些封建卫道士为了掩盖或推卸责任制造的借口。他们一口咬定认为江山的葬送、权力的旁落是因为女人用美貌诱惑、用心计陷害自己的缘故,而不是自己无能。如此,“红颜”便成了君主的替罪羊,灾祸的源泉。可无论怎样,在那等级森严的男权社会里,这些“红颜”们仍凭借着自己的才华和胆识,在史册上留下了自己不可磨灭的人生痕迹。



13.吕雉:从布衣荆钗到临朝称制 / 45

14.武则天:狐媚偏能惑主,蛾眉不肯让人 / 49

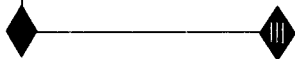
15.慈禧:真的是亡清的罪魁祸首吗 / 54

16.唐太宗与长孙皇后:皇权与后宫琴瑟和谐
的范本 / 57

第五章

太监专权说:阉割后的疯狂

有的人以牺牲对手和无辜的人的生命来获得权力,有的人以牺牲自己亲人来获得权力,这些已够让人扼腕咋舌的了,可还有人以摧残自己的身体来获得权力,就更令人诧异了。他们的野心,他们的欲望,构





成了阉割后的疯狂,对中国历史的发展造成了一定的影响。

- 17.赵高:玩弄皇帝于股掌间的亡秦刽子手 / 65
- 18.魏忠贤:中国历史上最大的阉党集团缔造者 / 70
- 19.李莲英:集荣与宠于一身又能善终的大太监 / 75
- 20.宦官专政:帝王专制制度培植出来的畸形毒花 / 79

第六章

外戚专权说:娘家人的野心

历代封建王朝都有个十分有趣的现象,就是政权不是在宦官手上,就是在外戚手上。形成外戚专权的历史根源在于皇室与功臣的联姻,形成其专权的局面又是既容易又简单的,当皇帝年幼时,太后自然就要临朝听政,太后又依靠谁的势力呢?当然是自己娘家人的势力了,于是外戚专权的局面就形成了。



- 21.窦氏专权:东汉历史上第一个外戚专权的黑暗时代 / 85
- 22.王莽篡汉:靠精湛演技,欺世盗名骗取天下 / 88
- 23.邓太后擅权:是非功过任后人评说 / 93
- 24.杨坚建隋:准确地把握进退时机 / 97





第七章

奸臣误国说:无昏君哪来奸佞

奸臣无不奸滑,奸滑者,能看风使舵,投机取巧,避实就虚,上能观颜察色,投其所好;下能权衡利弊,媚俗悦众;旁能摸清虚实清浊,随机应变。一直以来,奸臣贼子投奸取巧,误国误民,以至于留下了千载骂名。但是认真琢磨琢磨,无昏君哪来奸佞?这些所谓的奸臣之所以能大行其道,也是有一定的基础和环境吧?否则,奸从何处来?



25.李林甫:口蜜腹剑、蒙上欺下的奸臣 / 105

26.秦桧:替皇帝背黑锅的人 / 108

27.严嵩:阿谀奉承、败坏朝纲的奸臣 / 112

28.避免奸臣当道:择官要以德才兼备为准则 / 116

第八章:

功臣缘何大都不得善终

“狡兔死,走狗烹;飞鸟尽,良弓藏;敌国灭,谋臣亡。”自战国末期范蠡最早说出后,在其后的数千年里,竟然成了大多数功臣的谶语!那么,为何历代功臣大都不得善终呢?道理很简单,权力使然。开国皇帝怕和自己出生入死、立下汗马功劳的功臣,在自己死后功高震幼主,又怕他们谋反,就只好寻找借口将他们一一除掉了。



29.功高震主:刘邦为何要杀韩信 / 121





30.怀才不遇：“冯唐易老，李广难封”谁之过 / 125

31.开门止诬：郭子仪的聪明之处 / 130

32.历史怪圈：皇帝为什么要杀功臣 / 134

第九章：

皇帝疑心太重要不得

历代统治者为了皇权不致旁落，对大臣尤其是功臣一直是疑虑重重，甚至大行杀戮。荀子认为：“知莫大于弃疑”，相信下属，用人不疑是领导者驾驭下属的基本方法。可以说，领导者给下属多少信任，下属就还给领导者多少干劲。所以说，“疑人则信任不专，人不为用；疑事则优柔寡断，事不可成。”



33.勾践杀文种：功高震主引起的恐慌 / 141

34.明太祖醉计试大将：君臣之间的游戏规则 / 145

35.袁崇焕之死：“功到雄奇即罪名”的悲剧英雄 / 149

36.崇祯帝亡国：疑心太重失江山 / 153

第十章

何为忠臣的标准

在中国几千年的官僚历史上，忠臣可谓一道独特的风景，为人臣者因“忠”而遭难甚至付出生命代价的几乎历朝历代都有，文学作品中类似的情节更是比比皆是。对于何为忠臣的标准，自古就有“主过不谏非忠





也,畏死不言非勇也,即谏不从且死,忠之至也。”“忠臣不事二主,好女不嫁二夫。”等等说法,可是又有“良禽择木而栖,良臣择主而事”等等与之针锋相对,个中是非原委真可谓一言难尽啊!

37.比干剖心:谁能书阁下,忠胆千古存 / 159

38. 洪承畴“择明主而事”:忠臣未必不事二主 / 162

39.岳飞与郭子仪:谁才是真正的忠臣 / 166

40.忠臣的最高境界:“忠国不忠君,忠民不忠人”是为大忠 / 170



第十一章

何为最佳的君臣关系

思想家孟子对齐宣王论君臣之间的对等呼应关系时说:“君之视臣如手足;则臣视君如腹心;君之视臣如犬马,则臣视君如国人;君之视臣如土芥,则臣视君如寇讎。”其要义是告诫君主,他们对臣下的态度,将直接决定臣下对他们的态度,不尊重臣下势必反馈为灾难性的后果。君臣关系,微妙而复杂,何谓最佳?为当事人自知。



41.齐景公与晏婴:好脾气的君主与善于讽谏的大臣 / 177

42.刘秀与冯异:用好一个“柔”字可战无不胜 / 181

43.刘备的人格魅力:什么样的君主才能令人卖命效力 / 184



第十二章

怎样才能成为用人大赢家

纵观中国历史,真可谓“用人恰当者兴,用人不当者亡”。那么,用人之道为何?曰:用人惟亲,功败累身;用人惟能,事成名扬。与其深察其志,何若将心比心?又曰:人才有差,贵在各得其所,大木难移,用之需费大力。轻易得之者轻,隆重待之者重,用人者切忌不可轻慢待之。



45.孟尝君与他的门客:鸡鸣狗盗之雄亦能

“得士” / 197

46.诸葛亮的败笔:从诸葛亮用人失误说起 / 202

47.曹操:兼用诚伪,得人自有妙方 / 208

48.成吉思汗:只要是人才,就绝不放过 / 212

第十三章

什么才是最佳的管人之术

俗话说:“没有带不好的兵,只有带不好兵的将军。”这句话也可以这么说:“没有管不好的下属,只有当不好的领导。”所以,要想当好领导,就必须懂得管理下属之道。其实,只要你灵活机动地“恩威并施”,很多管人难题就能够迎刃而解。





- 49.吴起带兵:吸吮脓血为哪般 / 219
- 50.武则天的“出其不意”:戏耍告黑状之人 / 221
- 51.雍正帝铲除年羹尧:抓住把柄,让抖威风的人靠边站 / 223
- 52.胡雪岩的感情投资:给下属一个努力的理由 / 227

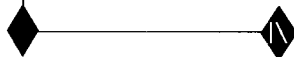
第十四章

树立权威的要诀是什么

自古以来,中国人服的就是权威。如果你能让下属对你“心服口服”,那么他就会对你肝脑涂地,赴汤蹈火,万死不辞。所以,要做一个成功的领导者,有效地管理下属,就要树立自己的权威,让下属对你充满敬畏。



- 53.司马穰苴治军:威在上立 / 233
- 54.孙武的冷酷:该出手时绝不能心软 / 235
- 55.刘邦功人功狗论:管人不能仅仅靠命令 / 238
- 56.乾隆帝严惩手足:原则问题绝不能含糊 / 241



第一章

大权独揽的利弊何在

历史感悟

古今中外,无数事实都证明:权力本是无情物,化作利剑不认亲。抓住了权力,也就抓住了掌控天下的手段。身为领导者,必须要大权独揽,才能有效地驾驭下属。但这也有一定的弊端,就是容易形成领导者的独裁、武断。其利弊究竟如何,且让我们透过历史来分析一下。



- ◎韩非论权:大权独揽才能上令下达
- ◎秦始皇:建立皇帝制度,大权独握
- ◎汉武帝:卧榻之侧,岂容他人酣睡
- ◎明太祖:削去权杖上的棘刺