

【向帝王学管理】系列

吕国荣 曹永福 等 编著

向唐太宗学管理

唐太宗李世民：千古第一明君、中国历史上排名第一的CEO

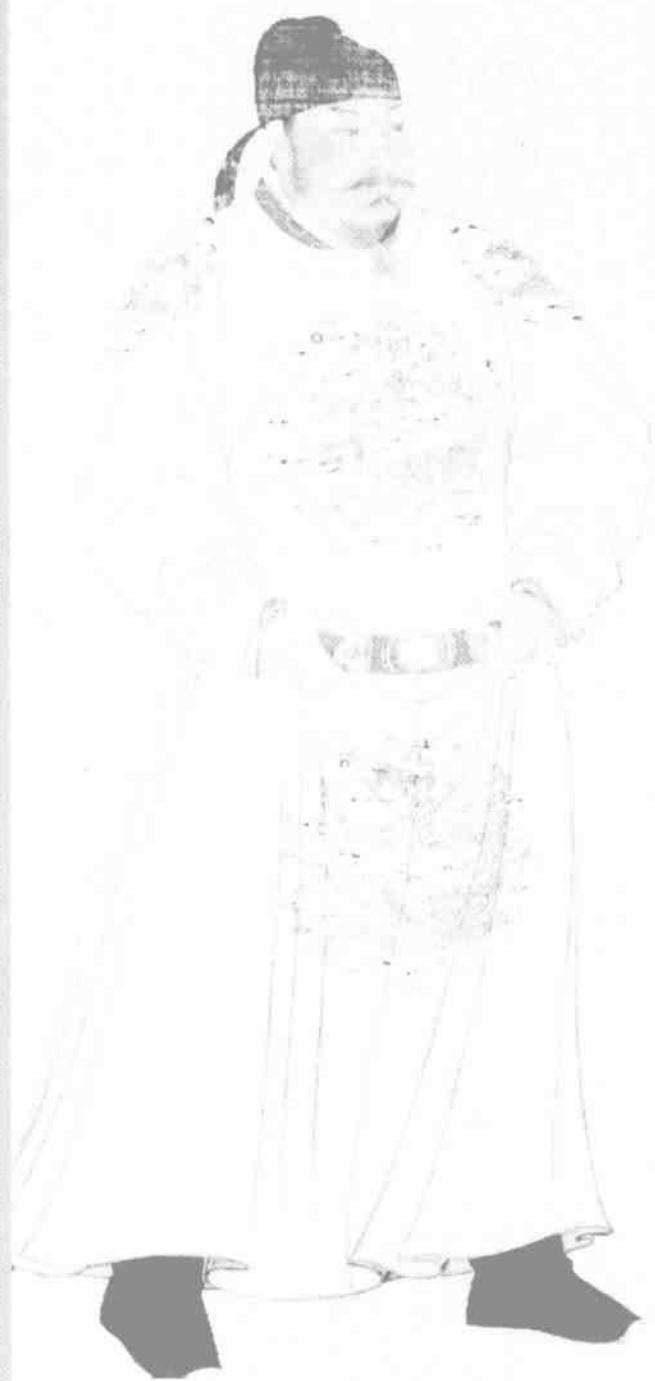
该书第一次系统地

将唐太宗李世民的治国之道与当代管理实践契合在一起
有效借鉴和运用唐太宗的领导谋略和管理智慧，
相信你领导的企业也会像唐朝一样壮观和繁荣！

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

向唐太宗学管理

田国兴 魏永福 著



湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

向唐太宗学管理/吕国荣,曹永福等编著.
武汉:湖北人民出版社,2009.1

ISBN 978-7-216-05622-9

- I. 向…
II. ①吕…②曹…
III. 企业管理—通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 079550 号

向唐太宗学管理

吕国荣 曹永福等 编著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉贝思印务设计有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:720 毫米×1010 毫米 1/16

印张:13.5

字数:200 千字

插页:1

版次:2009 年 1 月第 1 版

印次:2009 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5 000

定价:28.00 元

书号:ISBN 978-7-216-05622-9

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

前言

提及盛世,必然会想起大唐王朝;提及大唐,必然会想起唐太宗李世民这位千古流芳的君王。唐太宗李世民(公元599—649年)是唐朝的第二任皇帝,“贞观之治”的缔造者。在唐太宗在位时期,他居安思危,任用贤良,虚怀纳谏,从善如流,闻过即改,和他的“精英集团”共同将唐朝的政治、军事、经济、文化推向了一种全新的境界,使得贞观年间政治清明,君臣相得,人民安居乐业。纵观中国历代帝王,唐太宗可以说是出类拔萃的,也是一位千年称颂的好皇帝。

对人才的重视、尊重和培养是唐太宗成功兴国的首要策略。他善于选贤任能,培养直谏的气氛,天下之才皆为他所用,集中大众的智慧。他相信“兼听则明,偏听则暗”,他秉承“水能载舟,也能覆舟”的重要思想。在怀念一代名臣魏征时他还说过一段千古名言:“以铜为镜,可以正衣冠;以古为镜,可以知兴衰;以人为镜,可以明得失。”……这些,都是唐太宗留给后人的闪烁着光芒的智慧和宝贵财富。他的领导艺术与管理智慧曾为历代统治者和有识之士所推崇。早在唐代就有史臣吴兢将其编撰成《贞观政要》一书。

唐太宗的管理真言可用“屈己纳谏、任贤使能、恭俭节用、宽厚爱民”16字来总结。在今天的中国,有很多企业家、管理者非常推



崇唐太宗的管理之道和个人魅力，他们推崇唐太宗李世民为中国历史上排名第一的CEO，并将他的管理之道借鉴运用到现代管理中来。

近些年来，西方管理科学在中国发生了严重的“水土不服”现象，困惑的中国企业家们开始从中国传统文化中汲取管理营养。可以说，唐太宗的管理之道对中国企业管理更具有借鉴意义。

如果将唐太宗时期的中国比喻成一个大型“企业”的话，那么唐太宗就是这个“企业”的最高领导人，是他带领他的管理团队把“企业”推向了鼎盛。他的管理经验仍值得今天的人去推崇，去借鉴和发扬！

一个领导发展一个企业，正如同一个君王治理一个国家，其中涉及人力资源、执行力、企业战略、决策等方方面面。无论是管理一个国家，还是管理一个企业，甚至是管理一个很小的组织，我们都能从唐太宗的管理思想中得到一些启发。

贞观盛世是一本管理者的管理实践手册，能有效借鉴和运用唐太宗的领导谋略和管理智慧，相信你领导的企业也会像唐朝一样的壮观和繁荣！

作者

2008年4月

目 录

MULU

第一章 像唐太宗一样选才 /1

把选拔人才作为头等大事来抓 /1

不要抱怨你的身边没有人才 /3

用人不问出身,惟贤是用 /5

贤才重于钱财 /8

选拔人才,宁缺勿滥 /10

考察人才的角度选择 /12

道德是辨别贤人的重要砝码 /14

第二章 用人的原则 /17

对可信赖之才,信任是用人的第一标准 /17

用人才不用奴才 /19

用人之长,避人之短 /22

大材不可小用,小材不可大用 /24

把合适的人才,放在恰当的位置上 /26

做到因事用人 /29

对有用之才,莫要求全责备 /31

第三章 决胜性的人才战略 /34

海纳百川,容天下之才 /34

贤才不仅要靠挑选,还需精心培养 /37

鼓励自荐,为员工提供一个展示自己的平台 /39

纳对手之才,为我所用 /41

敢于提拔重用年轻人 /43

合理搭配人才结构,实现团队“1+1>2”的整体功效 /46

第四章 以人为本的情感管理 /50

管理从尊重员工开始 /50

对事无情,对人要有情 /53

“先存百姓”的管理之道 /56

与下属同甘苦、共患难 /59

对员工实行“心本”管理 /61

以一颗“感恩”之心善待员工 /63

多关心员工的疾苦,员工才能真正为企业分忧 /66

“视卒如爱子”——献出关爱之心 /69

第五章 打造好你的团队 /72

纪律是企业战斗力的重要保证 /72

规章制度面前人人平等 /75

组织精简的秘诀 /77

群策群力,有效运用全体员工的智慧 /80

让沟通无处不在 /82

第六章 激发员工的工作激情 /86

身先士卒做表率 /86

把及时激励放在第一位 /89

- 赞美的妙招 /91
- 激发员工的自信心 /93
- 上下同欲者胜 /96
- 完善激励机制,有效发挥员工的积极性 /99

第七章 管理者的八项修炼 /102

- 正己是一种力量 /102
- 责任心是一位管理者的必备品质 /104
- “慎言”是管理者的必修课 /106
- 多一点自我反省精神 /109
- 责人之前先责己 /112
- 学会控制自己的情绪 /114
- 刚柔相济的“艺术” /117
- 淡泊名利,不贪不义之“财” /119

第八章 树立开明管理者的形象 /123

- 赏罚分明 /123
- 做一个有自知之明的管理者 /125
- 坦率地承认自己的错误 /128
- 常怀谦虚之心 /131
- 辩证宽容地对待员工的错误 /133
- 奖励提出好意见的员工 /137

第九章 英明管理者的处事法则 /140

- 巧于引导居功自傲的下属 /140
- 恩威并施,才能驾驭好下属 /142
- 对待员工要诚信至上 /145
- 认清那些对自己非常不利的阿谀奉承现象 /149
- 以高姿态对待下属的顶撞 /152
- 兼听则明,偏听则暗 /154

第十章 授权的高手与魅力施展 /157

- 走出事必躬亲的误区 /157
- 授权管理的本质就是监控和督察 /160
- “无为而治”——管理者的最高境界 /163
- 倾听是管理者成功的首要条件 /166
- 用孝道进行管理 /169
- 把幽默当成一种管理技巧 /171

第十一章 重视危机管理 /177

- 重在事前控制 /177
- 要有居安思危的危机意识 /179
- 管理无小事,小患酿大祸 /182
- 创业难,守业更难 /184

第十二章 高明决策者的制胜之道 /187

- 知己知彼,百战不殆 /187
- 当机立断,果断决策 /189
- 兵贵神速,以快制胜 /192
- 欲取先与,战胜竞争对手 /195
- 信用是企业制胜的法宝 /198
- 反对意见也要善于倾听 /200
- 要有全局观念长远眼光 /204
- 贵在持之以恒 /207

第一章 像唐太宗一样选才

► 把选拔人才作为头等大事来抓

选准一个人才就等于搞活一个企业。人才是企业的根本,是企业的生命。作为企业领导者,必须把选人放在第一位。“选人”比“如何做事”更重要。

人才的选拔,是关乎企业经济效益和事业成败的头等大事。唐太宗把主要官员的第一职责定为选拔人才,足见他管理国家的良苦用心。

有一天,唐太宗发现左右仆射^①房玄龄、杜如晦整天陷在事务堆里,一天之内要阅读处理几百件公文,根本没有时间考虑选拔人才等大事,就生气地批评他们说:“你们身为仆射,应当为我分忧,协助我操劳国家大事,要耳听得远,眼看得宽,拓宽识人渠道,为国家察访贤能智慧之士。你们现在整天陷在事务堆里,哪有时间帮助我选拔贤能之士呢?”

于是,唐太宗下了一道诏书给各尚书省:凡是琐碎的事务都交给左右丞处理,只有疑难重大的事务,才交给左右仆射处理。把房玄龄和杜如晦二人从繁忙的事务堆里解脱了出来,让他们主要考虑国家大事,特别是考虑如何为国家选拔德才兼备的人才问题。

同样,对于企业而言,人才是企业的根本,是企业的生命。作为

^①仆射:唐初,左右仆射及中书令、侍中并为真宰相,左仆射居首,地位极为尊崇。太宗贞观年间,房玄龄为左仆射近二十年,成为唐朝著名宰相。



企业领导者，必须把选人放在第一位。“选人”比“如何做事”更重要。

杰克·韦尔奇有“经理中的经理人”之称，是20世纪最伟大的CEO之一。他认为，挑选最好的人才才是领导者最重要的职责。他说：“领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。”与很多CEO不同，杰克·韦尔奇把50%以上的工作时间花在了人事上，他将自己的成功归于自己正确地选择了企业最需要的人才。他说：“我们所能做的是把赌注押在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择适当的人。”

惠普公司非常重视选拔人才的工作，并在人才的招聘和选拔方面凝练出了独到的原则和严密的制度。惠普一直认为：优秀员工是公司最重要的资产，一家公司要想持续健康地发展，在选拔人才方面必须下大力气。所以，与许多公司不同，惠普的管理层总是把招聘人这件事排在所有事务之前，把选拔人才当作头等大事，渴望发现人才。

从某种意义上说，选准一个人才就等于搞活一个企业。为此，很多成功的企业始终把挑选人才、引进、培育和重用人才，作为兴办经济实体第一位的工作环节来抓。

作为世界上发展最快的公司之一，微软公司总是在寻找最优秀的人才。有一次，有人请求比尔·盖茨回顾上一年的重大事件，比尔·盖茨一再提起的惟一成就，就是帮助他的管理人员雇用了一大堆“聪明人”。

在有关比尔·盖茨的诸多传说中，寻找人才的故事，比他的财产增长更加激动人心。据说这个世界上不论任何角落，只要有哪个人才被他发现，他便不惜任何代价，必欲弄到身边而后快。

比尔·盖茨在创立美国微软研究院时，请了许多说客去说服卡内基·梅隆大学的雷斯特教授加入。在历经6个月的“软磨硬泡”后，雷斯特终于为盖茨的真诚所打动。雷斯特加盟微软后，用从盖茨那里学来的耐心，又网罗了一大批计算机界大名鼎鼎的专家，其中包括微软亚洲研究院首任院长李开复博士。

从一开始，比尔·盖茨就坚持公司要雇用最出色的人才。必要时，比尔·盖茨亲自介入招聘过程。例如，当一个特别有才华的程序员犹豫着是否该加盟微软时，比尔·盖茨就亲自打电话做说服工作。在微软发展壮大以后，比尔·盖茨仍亲自打电话给微软看中的大学毕业生，问对方有无兴趣来工作。

微软公司网罗一流人才的重要秘诀，就是高层主管必须参与招聘流程。

在微软成立初期，比尔·盖茨、保罗·艾伦以及其他的高级技术人员对每一位候选人进行阶梯式的面试。现在，微软用同样的面试办法招聘程序经理、软件开发、测试工程师、产品经理、客户支持工程师和用户培训人员。

商业学教授蓝多·依·斯佐斯在《微软模式》中说：“盖茨从来都是有意识地雇用那些有天资的人并给予他们丰厚的回报，这似乎已成为一种流行的成功模式。这是微软成功的最重要的原因。”

微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批“聪明人”，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。

企业的成功在于是否网罗了一批最优秀的人才，只有选拔最出色的人才，企业才会从中得到更大的收益。人才是企业的根本，能否选拔优秀的员工，已经成为企业生存与发展的决定性因素。

► 不要抱怨你的身边没有人才

大多数情况下，企业经营失败并不是因为缺乏合格的人才，而是因为企业领导不能很好地使用人才。当你抱怨你身边没有人才可用的时候，不妨换个角度去重新认识你的下属，你会发现，人才就在你身边。

企业用人，关键在于看得准、用得对。这样，人才就会立刻出现在你面前，否则即使人才就站在你面前，你也未必能看见。唐人韩愈说：“世有伯乐，然后才有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”问题不在于是否有人才，而在于是否有发现人才的“伯乐”。

《资治通鉴》记载着这样一件事：唐太宗让封德彝举荐有才能的人，时间过了好久，他也没有推荐一个人。太宗责问他这是为什么，



封德彝不慌不忙地回答说：“并非臣不尽心去做，只是当今没有杰出的人才啊！”

唐太宗听了这样的回答心中十分不快地对封德彝说：“君子用人跟用器物一样，每一种东西都要选用它的长处。古代能把国家治理好的帝王，难道是向别的朝代去借人才来用的吗？症结在于你不能识人，怎么可以冤枉当今一世的人呢？”

古人说得好：“非知人不能善其任，非善任不能谓之知。”这就是说，不了解人，不识人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是没有了解人，识别人。若不能识人，势必不会用人。“苟能识之，何患无人？”这就说明了如果能识别人才，哪儿用得着担心没有人才呢？

发掘人才要根据企业的特点、工作的特点来进行，这就需要领导者具有一定的眼光与耐心。一个不善于发掘企业内部人才的领导只会埋没人才，给企业带来损失。所以，能否发现并利用好企业内部的人才，是衡量一个领导者眼力与能力的重要标志之一。

有一位生意遭受了巨大打击的企业家拜见韦尔奇时，总是抱怨自己雇用了一群蠢材才让企业走向了破产的深渊，所以要求韦尔奇给他一些忠告。韦尔奇想了想，并没有直接告诉他该怎么做，只是给他讲了一个意味深长的故事：

有一位住在柏林的犹太人，经常会在睡梦中发现一个碾米厂的地下埋着许多珍宝。一次，他终于控制不住自己的欲望，决定要去看个究竟。第二天一大早，他便来到了碾米厂，小心地开始从一个地方挖掘起来。当他将院子里的每一寸土地都挖过时，并没有发现任何有价值的东西。

碾米厂的主人闻声赶来，问他为什么不经他的同意，就如此到处乱挖。他只好向厂主说明了理由，厂主随即大叫起来：“真是太奇妙了，我也经常会梦见一个住在柏林的犹太人的院子下面埋藏着许多金子。”并且他还说出了这个人的名字，凑巧的是，这个人的名字竟与对方完全一样。

这个犹太人于是迫不及待地向家里赶，令他感到惊讶的是，他真的在自家院子里挖出了许多珍宝。

韦尔奇讲完故事后，对前来请教的企业家说：“你知道了吧，有时自己的院子里埋藏着许多宝贝，只是你没有去挖掘而已。”

这是多少企业家容易犯的错误！他们总是抱怨自己的企业得不

到一流的人才,而很少去反省自己的职责是选择最适合企业的人才。

在绝大多数情况下,企业经营失败并不是因为缺乏合格的人才,而是因为企业领导不能很好地发掘人才。

曾有一位领导者老是抱怨公司内没有人才,无可用人,所以急着向外部求才,可是在专家深入查访后发现,事实上公司隐藏着许多优秀的人才,只是未被发掘、未被妥善地任用。

时下,有许多企业常常抱怨没有人才,因而不惜物力、财力到外面引进人才,却对本单位的人才视而不见。实际上,企业现有的人才却在抱怨没有人重视他们,没有人研究如何发挥他们的作用。这不仅造成了人力资源的浪费,还压抑了现有人才的积极性和创造性。其实,很多企业不是真的没有人才,而是领导者缺乏一双识别他人长处的眼睛,缺乏认识人才、使用人才的正确理念。

作为企业管理者,要善于从本企业里发现人才、挖掘人才、用好人才。当你抱怨你身边没有人才可用的时候,不妨换个角度去重新认识你的下属,你会发现,人才就在你身边。

► 用人不问出身,惟贤是用

“英雄不问出身”,在用人上过分讲究“名门正派”、讲究“出身”,是用人者高傲心态和愚昧偏见的表现。企业用人不能以“出身”为参照物,而应以能力为量化标准。

不拘一格选人才是唐太宗成功的用人之道,不论门第出身、官位高低,只要有建树,皆可为我所用。

英雄不问出身,特别是在对马周^①的任用上,唐太宗真正做到了惟才是举。

^① 马周:字宾王,于公元601年出生于山东清河。他出生于一个世代贫寒的农民家庭,却胸藏济世之才。一个极偶然的机会让他得到了一代雄主唐太宗的赏识,从此青云直上,有了用武之地,为唐朝初年的政治稳定 and 经济发展作出了很大的贡献。



马周出身低微，父母早亡，生活潦倒，但十分好学，尤精于《诗经》、《左传》，满腹文才，却郁郁不得志，当过地方小吏，数次受人侮辱。后来徒步自山东博州到达京城长安，闻听中郎将常何乐善好施，遂成为他的门客。

贞观三年六月，唐太宗要求臣下上书言事，征求治国方略。他宣布，无论文臣还是武将都要指出朝廷政令的得失，并提出几条具体的意见。这可难坏了武将常何，他回到府中，愁眉不展。得知了常何的为难之事，马周不假思索，伏在案上，洋洋洒洒地向朝廷提了二十多条建议。

次日早朝，常何怀着忐忑不安的心情将奏疏呈现给太宗。太宗一看，这些建议有根有据，切中时弊，确属可行，但武夫常何决非有这神来之笔，便问他是何人所写。常何告诉太宗为马周所写。

知道真相后，唐太宗立即传诏奖赏给常何绢三百匹，表彰他推荐贤才之功，并派常何回家，请马周入宫见驾。等了约半个时辰，不见马周前来。太宗求贤心切，亲自派官员驾宫中的四马彩车去请马周。又过了半个时辰，太宗到殿外张望，还不见马周入宫。他又派了一辆四马彩车前去催请。这就是历史上流传的太宗礼贤下士、三请马周的佳话。

太宗见到马周，广泛问及尧舜的德治天下、孔孟儒学的思想精华、周隋的盛衰兴亡以及当时的时弊和治国要略，马周对答如流，见解精辟。

太宗对马周的才华和忠诚极为赞赏，不久拜为监察御史。马周因政绩突出，最后官至中书令，成为宰相。马周作为一个孤贫落魄的书生，能够进入唐太宗的宰相班子，古往今来被传为美谈。马周也获“布衣宰相”之称。重用马周，反映了唐太宗用人不问出身、求贤若渴的精神。

“英雄不问出处”常被人们挂在嘴边，但在人才市场问英雄“出处”的企业很多。国内有相当一些企业在招聘时首先并不是看能力，而是看“出身”，诸如“哪所大学毕业”、“什么学历”、“哪里人”等等，这无形中提高了招聘门槛，将一些有能力的人才拒之门外。

人才测评专家认为：“用人单位在招聘时，往往采取‘劣汰’取向，而不是‘优胜’取向，这使得许多‘英雄’无用武之地。用人单位在招聘时，不能把目光盯在学历和地域上，而应把目光转移到人才的能力



上。无论是以前的强调学历,还是现在的强调‘第一学历’,其本质是对学历的崇拜,这大大影响人才脱颖而出。”

现在,很多企业选人用人,以“出身”定终身。难道人才“出身”真的那么重要吗?答曰:否也!比如:格兰仕招聘历来遵循“人才蓄水”原则,不管什么学历的人才,只要能力不行,一律不聘。

佳能的用人理念是不以出身为标准。在佳能看来,是大专、大本还是硕士、博士并不重要,只要专业知识达到一定程度,专业技能达到量化指标,经过面试合格就可以录用,且招聘时不限定专业。

企业招聘不能以“出身”为参照物,而应以能力为量化标准。据报载:中国的“神舟5号”其实早就可以飞上太空的,可就是有一个焊接难题解决不了。这个难题交到“沈飞”一位只有高中学历的高级技工手上,没用多久便被攻克了。

在用人上过分讲究“名门正派”、讲究“出身”,是用人者高傲心态和愚昧偏见的表现。倘若由这种只看“出身”,不重能力的人管人事或掌大权,搞好搞活企业只能是一句空话。

“人人是人才”是海尔集团的名言,是一个激励人才奋进的战略。海尔董事局主席张瑞敏曾经说过:“你能翻多大的跟头,我就给你搭多大的舞台。”

海尔彻底打破了合同工、正式工的界限,充分发挥员工优势。在海尔,只要你能干,你就有机会升迁;只要你能干,你就一定会得到企业的承认。

李和兴原来是一名农民合同工。他在原贵州风华冰箱厂从事门体发泡工作整整12年了。12年中,他掌握了这项工艺的所有技术,但由于他的身份是农民工,班组里卖苦力的活全由他干,每月只有100元左右的工资,他从未体尝过工作带给他的快乐和希望。海尔集团兼并他们厂后,打破了这种人为的界限。“人人是人才,赛马不相马”的用人机制让他看到了奔头。由于他在门体发泡模具调整中作出了突出成绩,公司聘请他为技师。他说,这是他以前做梦都不敢想的事情。

海尔的“赛马”是全方位开放,所有的岗位都可以参赛,岗岗是擂台,人人可升迁,而且向社会开放。竞岗没有身份的贵贱、年龄的大小、资历的长短之说,只有技能、活力、创造精神、奉献精神之比。在



海尔，升迁不是梦，通过拼搏竞争，普通而有能力的员工可升迁为管理人员，平凡而有才华的农民可以走上领导岗位。

海尔不看学历和资历，只看业绩，以绩效论英雄，在赛马场上挑骏马，实现了能者上、庸者下、平者让、人尽其才、才尽其用的现代用人新境界。

▶ 贤才重于钱财

企业之间的竞争，实质上是一个企业包括财力、物力和人力在内的生产力之争。财力和物力都由人创造而来，那么说到底，其竞争还是人才的竞争。要办好一个企业，人才重于一切。

公元628年秋，有白鹊在唐太宗寝殿前的槐树上筑了两个巢，两巢相连，状如腰鼓，形若合欢。朝臣们认为这是有凤来仪，都向唐太宗拜舞称贺。唐太宗说：“我常笑隋炀帝喜欢祥瑞之兆，天下都要亡了，还不断有人向他报告祥瑞。如果说有祥瑞，国家得贤任能才叫祥瑞，几只鸟儿，两个巢穴，算什么祥瑞？”

李世民命毁其巢，鹊放于野外。他根本不把什么现象看作祥瑞，而把得到贤能的人看作是天下大幸。

在公元636年罢黜御史权万纪，更能说明李世民求贤的决心。是时，权万纪上言：宜、饶这两个地方，发现了大量的矿，开采每年可以得很多钱。

李世民听后说：“朕贵为天子，所乏者非财也，但无嘉官以在利民。与其得数百万民，何如得一贤才，卿未尝进一贤才，而专营银利，营尧、舜抵璧于山，投珠于谷。汉之桓、灵乃聚钱为私藏。卿欲以桓、灵懊我邪！”是日黜使还家。可见李世民重求贤，远远胜于钱财。而权万纪因多年来只重钱而没有给他推举一个贤才，被罢了官。