

沟通协调

——消除内耗秘箴



目 录

和稀泥：协调关系，两面讨好	(1)
---------------------	-----

政坛用人透视

苏代沟通魏秦好	(3)
挑起争端再协调	(4)

用人绝学

柔柔似风，为而不争	(9)
正确处理冲突	(10)
人际关系重在协调	(14)

用人疑难解读

“和事佬”有哪几招	(16)
处世学历孰重要	(23)
“和稀泥”的技巧有哪些	(25)

漫画用人

稀泥和得好，冯道永不倒	(27)
两面讨好	(29)

难得糊涂：各打五十大板 (31)

政坛用人透视

公孙弘：板子打人亦打己 (33)

语无伦次的晏子 (34)

商战用人剖析

胡雪岩装糊涂容让张秀才 (37)

用人绝学

该糊涂时就糊涂 (39)

收拢人心靠糊涂 (46)

糊涂人明天会更好 (47)

用人疑难解疑

如何“敷衍了事” (48)

怎样“糊涂于外，巧诚于中” (49)

漫画用人

糊涂官判糊涂案 (53)

难得糊涂 (55)

抽丝剥茧：抓住主要矛盾 (57)

政坛用人透视

抓住要点方为好官 (59)

曹国华暂缓行刑 (60)

国外用人借鉴

纳赛尔乱世抓兵权 (63)

俾斯麦需要铁和血 (69)

商战用人剖析

胡雪岩：绝不平均用力 (71)

用人绝学

用人之时看要点 (73)

抓住要点，重点打击 (74)

用人疑难解读

小事大事能一样对待吗 (76)

小便宜该如何对待 (77)

漫画用人

抽丝剥茧 (79)

不以瑕掩美玉 (81)

别较真：给人台阶，就坡下驴 (83)

政治用人透视

肖太后：暂时给真宗一个面子 (85)

太子借坡下驴饶贵妃 (88)

商战用人剖析

范旭东“借势收兵” (90)

华资适可而止 (91)

国外用人借鉴

桑戈尔：顺着台阶保平安 (93)

撒切尔：党给她一个台阶 (93)

用人绝学

让人体面下“台阶”技巧 (100)

该放手时且放手 得饶人处且饶人 (101)

琐屑本无原则 何须小肚鸡肠 (103)

用人疑难解疑

如何设置台阶 (105)

如何给对方留面子 (106)

漫画用人

给真宗一个面子 (109)

给个板凳好下马 (111)

把话说在前头：先小人，后君子 (113)

政任用人透视

大棒加上胡萝卜 (115)

与王亚樵握手言欢——杜月笙黑道软着陆 (116)

匪与匪通——赖金廷驭服同类大法 (120)

商战用人剖析

宽严相济 有张有弛 (125)

用人绝学

宁在人前骂人 也不人后说人 (127)

斥骂与关怀 (130)

漫画用人

丑话说在前头 (133)

王亚樵先小人后君子 (135)

不争一时之长短：退一步海阔天空 (137)

政任用人透视

“忠厚忍耐”——黎元洪谋求升迁处世术 (139)

不计恩怨善用人——成吉思汗的气度 (141)

用仇人随侍，齐懿公身首异处 (143)

国外用人借鉴

- 见利不取的约翰逊 (146)

用人绝学

- 不争一时之短长——面对不平要忍耐 (148)
忍一时风平浪静 (148)
让一步海阔天宽 (151)
好汉要吃眼前亏 (152)
争千秋而不计较一时 (153)

漫画用人

- 勾践尝屎终脱身 (155)
司马懿装病避祸 (157)

双赢策略：与人方便，自己方便 (159)

政任用人透视

- 梁武帝行方便义保才臣 (161)
明宣宗深明大义不杀亲皇叔 (162)
汉灵帝贪得无厌断送江山 (164)

商战用人剖析

- 广东、内地携手闯世界 (166)
八子归一共进退 (167)
房地产经营趋向联合 (168)

国外用人借鉴

- 舒曼计划取得成功 (170)
- “地下工厂”舍小财发大财 (171)
- 日联盟赶超 IBM (173)

用人绝学

- 与人方便，自己方便 (175)
- 走“双胜共赢”之路 (176)
- 善用欲取先予之道 (177)
- 为员工的发展提供方便 (179)

漫画用人

- 与人方便，自己方便 (181)
- 巧妙的互补 (183)

- 正人先正己：批评与自我批评 (185)

政坛用人透视

- 柳瑛身正不惧邪 (187)
- 何乔新一身正气制小人 (188)

国外用人借鉴

- 戈苏塔率先垂范 (191)
- 帝国化学工业集团的经营“三要诀” (192)

用人绝学

- 以我为例，现身说法 (193)
- 自责其咎有妙用 (194)
- 不指责自己无法做到的事 (195)
- 律己才能律人 (197)

用人疑难解疑

- 如何做一个有影响力的领导 (200)
- 怎样成为下属的榜样 (205)

漫画用人

- 效仿 (211)
- 正人先正己 (213)

严而不训，爱而不哄：作耐心细致的思想工作 (215)

政坛用人透视

- 以孔子作凝聚力 (217)
- 杨坚：稳妥地把工作做好 (218)
- 别廷芳：出了四本专著 (221)

国外用人借鉴

- 阿育王：屠刀征服肉体，佛陀征服思想 (223)

用人绝学

- 思想政治工作的原则和方法 (228)

用人疑难解读

- 企业精神有哪些特征 (233)
培育企业精神有哪些方式 (234)
如何构塑企业价值观 (236)

漫画用人

- 以孔子作凝聚力 (247)
占卜看相，造谣生势 (249)

和稀泥：协调关系，两面讨好

内部起纷争，如何是好？寻踪问迹，求个水落石出，孰是孰非？不要说此等恩怨纠结难以评判，即或弄得一清二楚，只怕双方已怨气更大，早迁怒于你了。不如和个稀泥，打个哈哈，既协调了关系，又讨得两面欢心，做成三方有利的美事一桩。

铁树开花，春光灿烂，春暖花开

，挺阔疏早（秋虽叶叶，非徒秋叶内
等九路要不（非非虽能，出区幕本个来
，其二前一都果成明，陈书以歌诗梅梅想
了林子然主早，大更伊感因衣衣都只
关了那树头，都个个休，那林个叶叶不
而陈书衣三返游，心加面而陈书衣，非
，其一事美

苏代沟通魏秦好

魏王入秦一事，无独有偶。

秦玉曾要求魏相信安君入秦，信安君大惧，不敢前往，便请苏代为其谋划，以求脱离险境。苏代应允，立即前往秦国。他对秦王说：“臣听说：交友而忠不一定朋比为奸，朋比为奸却一定交友不忠。现在，臣有肺腑之言面陈于大王，又恐大王以为臣不忠，招致斩首之刑，希望大王明察！大王令人代替信安君执政，召信安君入朝，以固盟好，臣以为这只能使秦、魏之盟更加动摇。大王此举，也许还企图孤立赵国，臣以为这只能使赵国更加强大。魏王信任信安君，甚矣；委之以大政，厚加优礼；而信安君畏惧尊重秦国，人人皆知。如今，大王派人人魏为相，如果魏王不肯用，则此举毫无益处；如果用而不加信任，还会令魏王深感不安。对信安君来说，弃相位而入秦，是一件难以下决心的事情。大王使魏王有所不安，使魏相行所不能，又指望两国盟好日笃，这可能吗？因此，臣担心此举会使秦、魏关系破裂。秦、魏交恶，赵、魏必固其盟，上有决战之心，下有坚守之志，哪里还谈得上孤立赵国？因此，臣担心此举会增强赵国的实力。”

秦王狐疑。苏代又说：“大王欲巩固与魏国的联盟，使赵国恐惧，不如利用信安君而加以尊崇。信安君居相位，则国安而名重；失相位，则国危而权轻。信安君事魏王尽忠，为身谋而自全，对大王一定尽心竭力。这样的话，赵之谋臣就会认为：‘信安君宗教不贵、土地不广，事秦而秦甚善之，国得安，身得全。如今，赵与秦交兵，国处削弱之形，非得计也；结怨于外，招疑于内，身处困危之地，非善谋也’。于是将悔其前过，多献地以事大王。如此，则大王可拱手而获重利，尧、舜也不能与大王相比。愿大王明察！”秦王信其言，遂罢前议。

苏代为信安君游说，使秦王无害他之心。苏代入秦，直截了当，剖明形势，攻其求利之心而诱之以利，其智计显然远过于周沂。

点评：凭其三寸不烂之舌，说得秦王心动，协调了关系，并进而令秦魏

对自己皆有好感。

挑起争端再协调

府院争权虽因孙洪伊、徐树铮和丁世峰相继去职而暂告一段落，但黎元洪和段祺瑞的关系并未改善，而是处于暂时的僵持状态。不久，双方又因对德外交问题发生了新一轮冲突。

1914年第一次世界大战爆发后，中国一直采取中立政策。但到1917年形势发生了变化。段祺瑞为解决扩充军队等问题，在日本的支持和怂恿下，决心立即放弃中立政策，对德国断交，继之以宣战。1917年3月初，段祺瑞等炮制了一份《加入协约国条件节略》。3日，国务院向国会提出对德绝交咨文和《加入协约国条件节略》。4日，段祺瑞亲率全体国务员到总统府，请黎元洪在对德绝交咨文上盖印交国会通过，并将《加入协约国条件节略》发给驻日公使章宗祥，与日本政府协商。

对此问题，黎元洪担心段祺瑞在参战的名义下，进一步加强对自己和国会的控制，因此一直反对对德绝交。黎元洪的主张得到了美国政府的支持。因此，当段祺瑞来到总统府要黎元洪在对德绝交咨文上盖印时，黎即以事关重大，还需慎重为辞，拒绝盖印。段愤怒离开总统府，当晚即宣布辞职并离京赴津。这样，府院斗争骤然激化。

段祺瑞辞职出京后，黎元洪本想借机改组内阁。5日，他邀请副总统冯国璋与徐世昌、王士珍等北洋元老到总统府议事，当即请徐世昌和王士珍出任国务总理和陆军总长。但徐、王两人连连作揖，敬谢不敏。冯国璋则自请赴天津劝段祺瑞回京复职。这时，北洋系各省督军又相继打来电报，挽留段祺瑞。黎元洪害怕激出事变，只得请冯国璋赴天津劝段复职。段祺瑞见黎元洪已经屈服，便于6日返京复职。由于黎元洪不再反对，对德绝交案于3月10日、11日在国会两院分别通过。

在对德外交问题上，徐树铮本来也是反对对德绝交的。当时，徐树铮正在欧洲考察，他认为德国民族优秀，科学进步，军队强大，欧战中不致失败，故中国一定要严守中立。为此，徐树铮一连几次给段祺瑞写信，反对对德宣战。段祺瑞历来对徐树铮是言听计从的，在这个问题上却并不理睬徐树铮的忠告。

段祺瑞在国会通过对德绝交案后，又得寸进尺地提出对德宣战，再次引

起激烈的政治斗争。段祺瑞为达到对德宣战的目的，便拉拢北洋系的各省督军出面支持他的主张，以压制黎元洪及反对参战的国民党议员。1917年4月25日，段祺瑞在北京主持召开了有湖北、直隶、山东、江西、福建、吉林、河南、察哈尔、绥远、江苏、黑龙江、奉天、浙江、湖南、甘肃、陕西、云南、贵州等省督军、都统及其代表参加的督军团会议。会上，段祺瑞将内阁对德外交方针进行表决。段祺瑞的外交方针在北洋督军中获得了压倒多数的支持。督军团会议结束后，倪嗣冲等北洋督军即开始胁迫黎元洪在国会同意对德国宣战，但遭到黎元洪和国会的强烈反对。5月8日，众议院讨论宣战案。段祺瑞亲自到场督促投票表决。但众议院议员们未予理睬，仍按程序议决交由全院委员会审查。段祺瑞及其智囊们知道审查的结果肯定不会对他们有利，便决心撕下面具，操袁世凯之故技，收买流氓打手，冒充公民团，压迫国会通过对德宣战案。10日下午，全院委员会审查对德宣战案。当日，议会门前忽然涌来数千人的队伍，他们手持“五族公民请愿团”、“学界请愿团”、“陆海军人请愿团”、“政学商界请愿团”、“北京市民请愿团”等各种五花八门的旗帜，沿途散发传单，要求国会即日通过对德宣战。国民党系议员田桐、邹鲁、龚政、吴宗慈等人因不愿接受传单，遭到殴打。“公民团”将国会重重包围，更有自称为“公民代表”的张尧卿等人闯进议场狂妄宣称：“倘不通过参战案，一个议员也别想出去”，出去则“打死无赦”。军警闻讯赶来维持秩序，但不驱散胡作非为的“公民团”，却只是不准议员们外出一步。面对此种难堪局面，参加全院委员会的议员一致决定，暂不讨论对德宣战问题，即将全院委员会改为全体议员大会，请国务总理、内务总长到会，质问北京秩序及议员安全问题。当段祺瑞等人赶到议院时，段假惺惺地表示，对“公民团”请愿，事前一切不知，并当即命令京师警察总监吴炳湘到外面解散“请愿群众”。吴炳湘到外面向“公民”们好言开导了一番，但“公民”们根本不听，一直僵持到晚上9点，一些“公民”向议院内投掷砖瓦，并打伤了在院内采访的日本记者。段恐引起外交交涉，才派出马队将“公民团”驱散。

“公民团”事件完全是段祺瑞及其心腹智囊们一手策划的。这同当年袁世凯收买流氓打手冒充“公民团”逼迫国会选举他为大总统如出一辙。事件发生后，国民党籍国务员谷钟秀、张耀曾、程璧光相继宣布辞职，以示抗议。不久，外交总长伍廷芳也辞职离京。这样一来，段祺瑞的内阁已差不多成了光杆内阁。面对此种局面，段祺瑞于5月11日在府学胡同官邸召集亲信徐树铮、傅良佐、靳云鹏等商议对策。徐树铮原来反对对德绝交，但由于段祺瑞

一意孤行，徐只好屈从段意。会上，徐树铮等人怂恿段祺瑞，与黎元洪及国会硬干到底。

5月21日，段祺瑞召集督军团在京再次召开紧急会议，决定采取最后步骤，联名呈请总统解散国会。当天，督军团会议便由吉林督军孟恩远领衔，向大总统黎元洪呈文，要求将国会参、众两院即日解散。黎元洪无力应付督军团，只好求助于美国驻华公使芮恩施。当天，黎元洪召见美国驻华公使芮恩施，两人进行了长时间的交谈。芮恩施表示允为黎元洪后盾。有了美国公使的撑腰，黎元洪便于23日发布命令，免去段祺瑞的国务总理及陆军总长兼职，特任外交总长伍廷芳暂代国务总理职务。同一天，黎还通电各省，说明迫不得已罢免段祺瑞的苦衷。据说，在免职令发表之前，黎元洪的亲信张国淦匆匆赶到总统府，劝黎元洪再加考虑，黎元洪表示外交、军事都已妥当布置，未予考虑。

黎元洪免段令发布后，段祺瑞当即以国务总理名义通电各省，声称免职令未经本人副署，将来地方及国家因此发生何等影响，他概不负责。嗣后，段祺瑞即赶赴天津，策划对付黎元洪及国会的阴谋。

当时，徐树铮正在徐州出席由张勋主持召开的督军团会议。当段祺瑞被免职的消息传到徐州，会场立即一片哗然，有人主张立即出兵，推翻黎元洪；有人主张拥徐世昌出山作为过渡，以便让宣统皇帝复辟。对于张勋等人的复辟企图，徐树铮不仅不予反对，而且怂恿鼓励。他在会上以段祺瑞代言人的身份表示：芝老（段祺瑞字芝泉）只求达到驱黎目的，一切手段，在所不计。其真实意图是：“暂不表示反对复辟，是诱引张（勋）放胆进行，假张勋之手以驱黎，然后拥护共和再打倒张勋，恢复段（祺瑞）之政权。”在背后，徐树铮还很得意地对段祺瑞的另一名亲信王郅隆说：“张勋是复辟脑袋，先让他去做，我们机会就来了。”

随后几天，拥护段祺瑞的各省督军倪嗣冲（安徽）、张作霖（奉天）、赵倜（河南）、杨善德（浙江）、曹錕（直隶）、陈树藩（陕西）、李厚基（福建）纷纷宣布独立，与中央脱离关系。对此局面，黎元洪一筹莫展。别有用心的张勋乘机致电黎元洪，表示愿意郊忠。黎元洪以为捞到了救命稻草，立即以国务院名义致电张勋，要其入京共商国事。

张勋接电后，一面派人先行入京向清废帝溥仪通报，一面准备以武力驱逐黎元洪。6月6日，张勋通电全国，声称奉命入京调停国事。出发前，张勋还假意表示：极不以合肥（段祺瑞）及各督军为然，他将竭力调停，以拥护元首。6月7日，张勋率领他的辫子军步炮兵十营4300余人由徐州登车北

上。8日，辫子军进入天津，黎元洪特派总统府秘书长夏寿康赶到天津迎接张勋。张勋当即提出调停的六项条件，要黎元洪照办。黎不敢怠慢，立即一一照办，并于13日下令解散了国会。14日，张勋偕新任国务总理李经羲及刘廷琛、胡嗣瑗等进京。6月28日，张勋在北京召集康有为、沈曾植、张镇芳、雷震春等复辟分子举行会议，决定拥护宣统复辟。7月1日，张勋穿上前清朝服，率领康有为等复辟分子进入故宫面见溥仪，奏请复辟。张率领诸人，向溥仪行三跪九叩礼后说：“共和不合咱的国情，只有皇上复位，万民才能得救。”溥仪说：“我年龄太小，无才无德，当不了如此大任。”张勋马上说：“皇上睿圣，天下皆知，过去圣祖皇帝（指康熙）也是冲龄践祚。”12岁的溥仪也不再客气，便按照他师傅陈宝琛事先教给他的话：“既然如此，我就勉为其难吧！”当天，溥仪颁布诏书，称“权衡重轻，天人交迫，不得已允如所奏，于宣统九年五月十三日（即1917年7月1日）临朝听政，收回大权，与民更始。”

张勋宣布复辟后，黎元洪采纳谋士张国淦的建议，特任冯国璋以副总统代行大总统职务，重任段祺瑞为国务总理，并派秘书星夜赶往天津，将委任令交段祺瑞。黎元洪发布这些命令后，避入东交民巷日本使馆。日本驻华公使宣布按照国际惯例，予以保护。

段祺瑞在天津获悉张勋发动复辟后，立即于7月2日偕同谋士靳云鹏、张志潭、梁启超、汤化龙等人从天津赶往第八师驻地马厂，组织讨伐复辟军事。经过一番周折，大家一致推段祺瑞为共和军总司令，徐树铮等为参议。7月3日，段祺瑞发表讨伐通电，5日，段通告就任国务总理。6日，副总统冯国璋在南京宣告就任代理大总统职务，并令段祺瑞组织内阁。8日，段下令褫去张勋本兼各职及勋章、勋位军职，并通令全国捉拿张勋。通令称：

“长江巡阅使安徽督军陆军上将张勋，久膺民国重寄，不知竭诚自效，拥兵怙势，包藏祸心。此次藉命入都，阳托调停之名，阴行叛逆之事，动摇邦本，沦陷神京，罪恶贯盈，数天同愤。张勋应即褫去本职并褫夺军职勋章勋位，著传知前敌各军，严拿务获，尽法惩治，以申法纪，而快人心。”

讨伐张勋的军事行动，从7月5日开始，分东西两路进行：西路由曹锟任司令，率领第三师、第二十师沿京汉路北进；东路由段芝贵任司令，率领第八师及第十六混成旅集合于廊坊，沿京津铁路西进。讨伐军事进展很顺利，经过几次很小的战斗，讨逆军即完全占领了北京外围地区，张勋的辫子军只得紧闭城门，龟缩在北京城内。12日拂晓，讨逆军分三路向北京城内的辫子军发起总攻，辫子军毫无斗志，经过几个小时的战斗，辫子军全部放下武器