

推功揽过

——保护下属秘招

TUIGONGLANGU



2



目 录

想下属所想，急下属所急	(1)
-------------------	-----

政治用人透视

靖郭君平时施惠 齐貌辨危时救难	(3)
辟阳侯施财困顿 平原君巧计施救	(4)
代宗使臣入山林 李泌感恩归朝廷	(5)

国外用人借鉴

拿破仑施怀柔政策 众俘虏到四处宣传	(7)
仗义财援——梅克夫人铸就一个音乐奇才	(7)

用人绝学

扶人之危，周人之急	(12)
排忧解难以安下属之心	(13)
投桃报李 延后收益	(14)

漫画用人

刘备与百姓共赴难	(19)
辟阳侯施财助朱建	(21)

练好耳根子功夫：正确处理小报告..... (23)

放任用人透视

魏文侯不疑用布衣..... (25)

崇祯信谗终亡国..... (27)

商战用人剖析

丰田公司用人有道..... (36)

陈弼臣驭人有妙方..... (37)

用人绝学

信者，收其心；疑者，去其心..... (39)

猜疑心是成功的绊脚石..... (41)

谗言信不得..... (45)

用人疑难解疑

怎样对待小报告..... (47)

漫画用人

乐羊子的“珠宝箱”..... (53)

崇祯中反间计“倾城倾国”..... (55)

打肿脸充胖子：替下属背黑锅 (57)

政治用人透视

- 毛人凤：代人受过树威信 勇担责任终升官 (59)
- 莫希德替罪关生死 余汉谋施计保平安 (61)
- 丧尽天良屠杀麻疯病人 不了了之无人承担责任 (62)

国外用人借鉴

- 总统坦诚责己 将军放心用兵 (65)
- 汤姆喝酒吉姆醉 (67)

用人绝学

- 下属出错头儿保驾 (68)
- 领导揽过也是留后路 (69)
- 揽功诿过不得人心 (70)
- 背一次黑锅换一生之心 (71)
- 容短护短有原则 (73)

漫画用人

- 宋太祖祖护李汉超 (75)
- 汤姆喝酒吉姆醉 (77)

多种花，少栽刺，顺水人情人人有份 (79)

政治用人透视

孙仲谋牵驴戏臣子 诸葛恪添字解父围 (81)

曹雪芹以水当酒 副都统随声附和 (82)

国外用人借鉴

“煤钢联营”德法休戚相关 舒曼施巧六国利益均沾 (84)

前总统出军队驱之赶之 罗斯福派夫人安之抚之 (85)

查理国王救助罗马教皇 列奥三世加冕罗马帝王 (86)

用人绝学

人情要做足 (87)

顺水人情不妨多做点 (90)

利益均沾获大利 (91)

漫画用人

任座巧言说魏王 (93)

诸葛亮之驴 (95)

逢山开路，遇水架桥：危难时拉兄弟一把 (97)

政治用人透视

蒯通说武信君 县令献城免祸 (99)

庾冰落难逃命 小兵醉酒救主 (100)

信陵君抗秦救赵 侯赢献计窃符节	(100)
季布穷途末路 朱家巧言施救	(102)
刘武因事逆龙鳞 邹阳巧救梁孝王	(102)
佃户无由遭陷害 主人赠诗获平反	(104)
墨子挺身而出 宋国转危为安	(104)

商战用人剖析

滕增寿受命于危难之际 温钢厂崛起于死亡边缘	(106)
-----------------------------	-------

国外用人借鉴

土光敏夫力挽狂澜 东芝公司扬帆远航	(108)
法国面临灭顶之灾 霞飞果断保驾救国	(109)

用人绝学

关键时拉人一把	(111)
帮下属念好难念的“经”	(112)

漫画用人

星象家的“礼物”	(115)
曹冲戴衣，库吏释罪	(117)

在哪跌倒在哪爬起来：改了就是好同志	(119)
-------------------------	-------

政治用人透视

晋文公容错稳江山	(121)
“放人一马”受益无穷	(123)

国外用人借鉴

- 用政敌，买人心 (125)
- 将功折过得利得人心 (128)

用人绝学

- 容人错才可为我所用 (129)
- 知错能改不算错 (134)
- 容错之人，天下归心 (136)

漫画用人

- 唐狡冒死救庄王 (139)
- 曹操焚书 (141)

革命的两手：打一巴掌揉三揉 (143)

政坛用人透视

- 死也得感激我——唐太宗对待罪臣有办法 (145)
- 孙殿英：打完板子发奖金 (146)
- 马学士“驯悍记” (154)

用人绝学

- 批评者忌 (156)
- 批评得当，才可复为已用 (167)

用人疑难解读

- 如何批评你的下属 (175)
如何批评女下属 (176)

漫画用人

- “死也得感激我” (179)
打完板子发奖金 (181)
马学士“驯悍记” (183)

- 吹牛不要紧，只要学问真 (185)

改任用人透視

- 牧牛人不是吹牛是真牛 (187)
赵奢太岁头上敢动土 平原君不计私怨得大将 (187)
庄贾吹牛穿帮终受戮 (189)
锋芒毕露招杀身之祸：祢衡的悲哀 (190)

国外用人借鉴

- 蒙哥马利傲人有傲才 (194)
西沃德为“对手”所用 (196)
伐木工征服“理财能手” (198)

用人绝学

- 容人傲 得贤才 (202)
良马难乘，良才难令 (203)

用人疑难解读

怎样对付自命不凡的人 (205)

怎样对付恃才狂傲的人 (205)

漫画用人

赵奢太岁头上敢动土 (209)

祢衡的悲哀 (211)

动之以情,趋之以利:要让马儿跑,须给马儿吃点草 (213)

政治用人透视

项羽惜财失材 刘邦封官得士 (215)

丁斐贪图小利 曹操法外施恩 (216)

重视感情拉拢 凿墙慰问病臣 (217)

注重长远投资 培植一棵大树 (218)

国外用人借鉴

豢养宠臣,独断专行 (223)

以党治国笼人心 凝聚核心为国家 (225)

用人绝学

论郭解的人心笼络术 (231)

虚心听取部下意见 (232)

人是感情动物 (233)

真心换真心 (235)

让部下参与决策 (235)

后己先人，临财思惠 (236)

漫画用人

韩信想做“假齐王” (239)

胡雪岩给王有龄送钱捐官 (241)

想下屬所想 急下屬所急

“临财恩惠”，当为爱人之举，但是，临财之机却并不一定常得。而下属各方面困难却经常发生。若以难得之“惠”去济常见之“难”，恐怕就“远水解不了近渴了”。因此，一方面“临财恩惠”，另一方面还应“扶人之危，周人之急”。

管仲说：“德泽加于天下，惠施厚于万物，父子得以安，群生得以育，故万民欢尽其力而乐为上用。入则务本疾作，以实仓廩；出则尽节死敌，以安社稷。”可见，扶危救急确有感人肺腑、激励忠心之效。

靖郭君平时施惠 齐貌辨危时救难

春秋时代，齐国靖郭君田婴对齐貌辨非常好，齐貌辨为人有很多毛病，门客都很不喜欢，向田婴诉说。孟尝君（田文，田婴之子）也私下劝止他。

田婴很生气地说：“即使除去你们这些人，毁了我的家产，如果能让齐貌辨高兴，我会乐意去做，一点也不会推辞。”

于是让齐貌辨住最好的房舍，派长子为他驾车，早晚侍奉他进餐。

过了几年，齐威王去世，宣王即位（公元前319）。田婴与宣王的关系非常不好，所以辞离王朝，到薛地去，与齐貌辨一起。留在薛地不久，齐貌辨向田婴辞别，要去求见宣王。

田婴说：“君王对婴很不高兴、不喜欢，公前去拜见，定会被处死。”

齐貌辨说：“本来就不求保全性命，请让我一定成行。”

到了齐都，宣王压下怒意来接待他。

齐貌辨拜见时，宣王说：“你，是靖郭君最喜欢、最信从的人吧！”

齐貌辨说：“最喜欢，是没错；最信从，则没有。君王为太子时，我告诉靖郭君说：‘太子面相不仁慈，耳后见腮，眼光下斜偷视——像这样的人一定反复无常，不如废了太子，重新立卫姬的儿子郊师。’靖郭君落着泪说：‘不可以，我不忍心这样。’这是不信从的第一件事。”

“至于薛地，楚相国昭阳希望拿数倍的土地来换，我对靖郭君说：‘一定要和他换。’靖郭君说：‘薛地是先王（威王）所赐，虽受后主厌恶，可是我怎么向先王交代呢？况且先王的庙就在薛，怎可将先王的庙给楚国呢？’因此，又不肯听我的意见。这是不信从的第二件事。”

宣王听完，慨叹一番，神色改变许多，说：“靖郭君对待我，竟然到这样好的地步。寡人年少，全不知道这些。你肯替我请靖郭君回朝吗？”

齐貌辨说：“谨遵命。”

田婴穿上先王的衣冠，拿着先王的剑。宣王亲自到城外迎接他，远远望

见田婴，不觉落泪。

当时田婴可以说真正能够认识、了解人才，有知人之明，所以虽然他人批评诽谤这个人才，而自己依旧不受影响。这就是齐貌辨所以能够不顾性命，乐于为田婴解决危难的原因所在。

点评：田婴不顾众人反对，厚待齐貌辨，是因为他看出齐貌辨是个可用之才。种瓜得瓜，齐貌辨知恩图报，不顾性命为田婴开脱，也算“士为知己者死”吧。

辟阳侯施财困顿 平原君巧计施救

汉朝平原君朱建，为人辩才无碍，而且严厉廉洁，又正直刚强，言行不随意迎合世俗。辟阳侯（审食其，殁于公元前177年）行为不端正，却得到吕太后的宠幸，想要和朱建深入结交，朱建却不愿意理他。

到后来朱建母亲去世，家里穷得无法出殡埋葬，正在借贷准备丧服及丧葬器物。

陆贾一向与朱建友好，就叫朱建准备出殡，而自己去看辟阳侯，向他道贺说：“平原君的母亲去世了。”

辟阳侯说：“平原君的母亲去世，为什么向我道贺呢？”

陆贾说：“前些时候你想结交平原君，现在他的母亲去世了，你如果能够帮他丰厚地出殡，那么他就会为你效命了。”

辟阳侯于是奉上百金帮朱建办理丧事。

过了一段时间，有人诽谤辟阳侯，惠帝大为生气，把辟阳侯交由法庭审讯，准备处死，吕太后觉得惭愧，不便自己为他说情，大臣大多不满他的作为，想趁机杀他。

辟阳侯处境非常危急，便派人去见朱建。

朱建推辞说：“讼案审理正急，不方便见面。”

朱建却一面求孝惠帝宠幸的臣子阎闾，说服他说：

“你之所以被皇上宠幸，其原因天下没有一个人不知道。如今辟阳侯送交法庭治罪，到处都传言说是你进谗言，想杀害他。如果辟阳侯被杀，明天太后怀恨，也会杀了你。你为何不袒露身子，恳切地替辟阳侯向皇上求情？皇上听你的请求放了辟阳侯，太后一定非常高兴。如此两位主上都会宠幸你，

你的富贵就加倍了。”

因孺也非常担忧，就依照朱建的办法，向孝惠帝求情，皇上果然赦免辟阳侯。

当辟阳侯被羁押时，想见朱建，朱建拒绝，辟阳侯以为朱建背叛他，非常愤怒；等到朱建成功地救了他，才大为惊讶。

吕太后崩逝（公元前182年），大臣杀了许多吕太后家族及有关的人，辟阳侯和吕太后家族关系非常深厚，却没有被杀。而整个保全性命的谋略，全靠陆贾和朱建两人的策划。

点评：辟阳侯在朱建困顿之时施以援手，朱建虽不愿与之同流，但辟阳侯出事时，他还是巧计施救，以此报恩。

代宗使臣入山林 李泌感恩归朝廷

李泌是唐朝中期一位著名的智囊人物，他历仕四代皇帝，尤其是安史之乱后，辅佐唐肃宗时，为平定叛乱、稳定政局、重建唐朝作出了出色的贡献。他不贪求功名利禄，在战乱平定不久，迫害的阴影向他袭来时，他见机而作，告退政坛，归隐衡山，遨游于林泉之间，与麋鹿为伍，同道士结伴，不食荤腥，过着一种闲云野鹤般的生活。

唐代宗继位以后，又派使臣将他从衡山接了出来。由于他当年对代宗有保护的大恩，代宗对他十分礼遇，专门在宫中给他建了所书院。一年的端午节，王公大臣、后妃公主都有礼物献给皇帝，只有李泌，什么礼物也没有；他对代宗皇帝说：“我住在官中，从头巾到鞋袜都是陛下所赐，我所有的只有自己的身体，我拿什么贡献？”

代宗说：“我所要你贡献的，正是你的身体。”

李泌说：“我的身体自然是属于陛下，否则还能属于谁呢？”

代宗说：“当年先帝想委屈你出任宰相，却没能办到；现在既然你贡献出了自己的身体，那就要由我来安排，你就作不了主了。”

李泌十分吃惊，忙问：“陛下想要我干什么？”

代宗说：“我想要你饮酒吃肉，娶妻成家，作官受禄，成为一个世俗之人。”

李泌流泪请求说：“我不食人间烟火达二十余年，陛下何必非要使我改变

志向呢？”

代宗说：“你哭也没有用了，你住在九重深宫之内，还能到哪里去？”

于是，为他娶了名门望族卢氏姑娘为妻，所有婚事费用，全由代宗支出。

点评：皇恩如此浩荡，李泌再无别的选择，只好卖命了。

拿破仑施怀柔政策 众俘虏到四处宣传

1797年2月，拿破仑率领的法军越过波河，进入罗马教皇领地，同教皇军队作战。在进行谢尼奥战役时，抓到了大批俘虏。这些俘虏都是意大利人。拿破仑考虑到当时的形势和权衡得失以后，决定释放全部俘虏。在释放前，他用意大利语向俘虏们作了演说，在高谈所谓意大利的自由和教皇制度的种种弊病以后，自我夸耀说：“我是意大利各族人民的朋友，特别是罗马人的朋友。我是为了你们的幸福到你们这里来的。现在把你们释放了，请你们回到家里，告诉你们家乡的人：法军是宗教、秩序和穷人的朋友。”面对拿破仑宽大为怀的态度，俘虏们万分感激。于是，欢呼声代替了恐惧感，战争中的仇人变成了恩人。这样做的结果是，被释放的俘虏都成了拿破仑的义务宣传员。他们到处宣传拿破仑这位“朋友”，说他是真正地爱护意大利人。释放俘虏的消息迅速传开，甚至传到了偏远的亚平宁山区，进入了许多农家茅舍，这为后来拿破仑在意大利采取军事行动和进行统治创造了良好的条件。

点评：两军相争，攻心为上。释放俘虏，对之实行怀柔政策。他们回去之后就会自觉不自觉地替你宣传，从而达到软化敌人、瓦解敌军和安抚群众的目的。拿破仑释放俘虏，其意义就在于此。

仗义财援——梅克夫人铸就一个音乐奇才

一个崇高的女人，可以帮助一个男人获得伟大的成功，获得伟大成功的男人背后，总是站着一个崇高的女人。梅克夫人对柴可夫斯基来说，就正是如此。

柴可夫斯基是俄国杰出的作曲家。一提起这个光辉的名字，人们就会联想到他的舞剧杰作《天鹅湖》、《睡美人》，歌剧杰作《叶甫根尼·奥涅金》、《黑桃皇后》，还有那富有俄罗斯情调的《如歌的行板》，描绘南国风光的《意