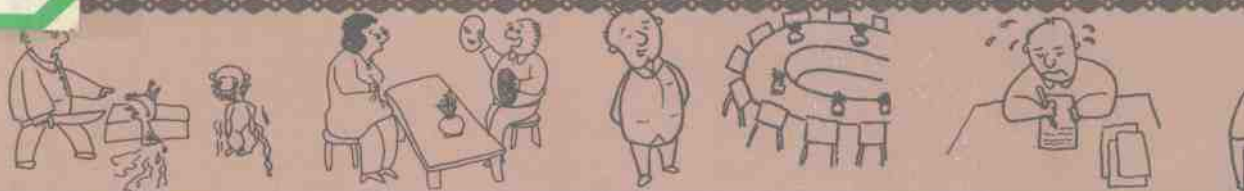


移形换位

——任免调动秘简



目 录

温柔一刀 明升暗降——既打棍子又给面子	(1)
---------------------------	-----

放任用人透视

段祺瑞：被提拔成“光杆司令”	(3)
唐中宗：一天封五王	(5)
汉桓帝：明升暗降诛权臣	(7)

国外用人借鉴

罗斯福：明降暗升用大材	(12)
尼克松：弄权于国会、内阁间	(17)

用人绝学

明升暗降	(23)
切忌刚柔失度	(23)

用人疑难解读

如何对付高傲者	(26)
如何拒绝斤斤计较者的不合理要求	(27)

漫画用人

- 明升暗降..... (29)
一天封五王..... (31)

黑脸白脸能变脸——好演员戏路子宽 (33)

改任用人透视

- 高氏父子唱双簧..... (35)
杨坚：既打且哄治郑译..... (36)
孝庄太后笑杀董鄂妃..... (37)

国外用人借鉴

- 迷惑老美，痛下杀手..... (41)
重病猛药大裁员..... (44)

用人绝学

- 恩威并重，驾驭下属..... (46)
该唱黑脸就得唱黑脸..... (49)

用人疑难解读

- 如何做个优秀的黑脸..... (51)
如何做到黑白脸相间使用..... (52)

漫画用人

- 黑脸白脸，能变脸才是好演员..... (53)

高氏父子唱双簧·····	(55)
背靠大树好乘凉——人力资源开发·····	(57)

政治用人透视

杜预拍马保平安·····	(59)
谷永一语媚权臣·····	(59)
家谱是块敲门砖·····	(60)

商战用人剖析

胡雪岩：在朝里植下摇钱树·····	(62)
杜邦：款爷傍官爷·····	(68)

国外用人借鉴

罗伯斯庇尔：抓住机遇找大树·····	(74)
卖命效忠向上爬·····	(75)

用人绝学

打通关节·····	(78)
媚事权臣·····	(78)

用人疑难解读

如何获得高层青睐·····	(80)
如何利用有靠山的下属·····	(82)

漫画用人

- 背靠大树好乘凉..... (85)
为寻靠山叫爷爷..... (87)

抓把柄穿小鞋——鞋子合不合适，只有脚趾头知道..... (89)

政治用人透视

- 马后炮轰出似锦前程..... (91)
将政敌放在火炉上..... (92)
恩人的把柄作晋身阶..... (94)

国外用人借鉴

- 贾那吉耶：国王的疑忌是我手中的利器..... (96)
拿破仑：促成沙俄斗英、奥..... (97)

用人绝学

- 抓把柄，促两虎相争..... (99)
小报告的前途..... (100)

用人疑难解读

- 要不要帮上级“背黑锅”..... (103)
怎样掌握打小报告的时机..... (104)

漫画用人

- 马后炮轰出似锦前程..... (107)

拍马屁拍回老家	(109)
一抹到底，杀鸡给猴看——反面教材更有效	(111)

政坛用人透视

除掉汉奸张敬尧	(113)
谋杀吉鸿昌，“以儆效尤”	(115)

国外用人借鉴

借头戒妖言	(118)
保护后院，向西班牙开战	(119)

用人绝学

就要杀鸡给猴看	(124)
给不听话的人一点颜色	(126)
道高一尺，魔高一丈	(126)

用人疑难解读

杀鸡有何必要性	(128)
如何把握惩罚的度	(129)

漫画用人

杀鸡骇猴	(133)
除掉汉奸张敬尧	(135)

频繁调动，曲线提拔——防止流行性红眼病 (137)

政坛用人透视

八旗子弟扶不上墙 (139)

陈诚：在炮火中成长 (140)

国外用人借鉴

尼雷尔：先给子女以纪律 (144)

马歇尔：不准对艾伦徇私 (145)

用人绝学

到基层去锻炼成长 (147)

适时的职务调动 (147)

用人疑难解读

如何培育人才 (149)

怎样把握提拔的时机 (152)

漫画用人

曲线提拔蒋太子 (157)

在炮火中成长 (159)

卧榻之侧岂容他人酣睡——看好自己的一亩三分地 (161)

政任用人透视

- 皇后倚靠史弥远 (163)
- 不遗司马济国家 (167)

国外用人借鉴

- 夫累密：不吝言辞赞高徒 (175)
- 司令代士兵站岗 (176)

用人绝学

- 容忍与保护心腹 (178)

用人疑难解读

- 怎样保护心腹嫡系 (183)
- 怎样避免自己公司的部下被猎 (184)

漫画用人

- 看好自己的一亩三分地 (187)
- 不遗司马济国家 (189)

能者上 平者调 庸者下——宏观调控的导向作用 (191)

- 有才就上主父偃 (193)
- 却把荀彧比子房 (197)

国外用人借鉴

- 华盛顿：迅速打造人才战车 (205)
- 少尉小子当统帅 (206)
- 俾斯麦：三问成首相 (208)

商战用人剖析

- 丰田喜一郎：能者都有机会 (210)
- 坪内寿夫：一才委三用 (211)

用人绝学

- 授任必求其当 (213)
- 用人应考虑负面条件 (214)

用人疑难解读

- 如何防止小才大用 (216)
- 怎样使用能者 (216)

漫画用人

- 有才就上主父偃 (219)
- 却把荀彧比子房 (221)

帮人帮到底 送佛送到西——可持续发展战略 (223)

政治用人透视

- 秦桧：帮人帮到死 (225)

雍正：且抚文盲作巡抚	(227)
元世祖：亲手驯得虎臣出	(229)

国外用人借鉴

甘地：为尼赫鲁奏起“三部曲”	(231)
卡德尔：铁托的亲密战友	(232)

用人绝学

为部属成长提供学习资料	(235)
从外部获取学习资料	(235)
选派部属参加外部的研讨会	(235)
让部属承担更重要、更高级的工作	(237)
委派特殊项目，发挥部属能力	(237)

用人疑难解惑

如何培养左膀右臂	(238)
如何有效栽培下属	(240)

漫画用人

且扶文盲作巡抚	(243)
甘地为尼赫鲁准备的三部曲	(245)

温柔一刀 明升暗降——既打棍子又给面子

身居高位，属下如林。对不合己意或不称职的属下，有必要排降异己，培植心腹。古往今来，对如此敏感之事，也不乏处理巧妙的“绝佳之作”。置人于虚空之位，夺其手中实重之权。名为提拔，实则贬斥。看得出的，难言其苦；看不出的，还得感恩戴德。

正所谓：明升暗降，温柔一刀。“温柔”在明，“一刀”在暗。不愠不火，不矜不慢，杀人不见血，除迹不留痕。

段祺瑞：被提拔成“光杆司令”

1912年3月，中华民国临时大总统袁世凯，与南方革命势力发生了一场“电报战”，双方电报往还争执的焦点就是段祺瑞。

刚上任的袁世凯，在他的第一届内阁人选上，要段祺瑞出任陆军总长。不管南方舆论和革命军将领如何强烈要求黄兴膺任该职而反对段祺瑞，袁却顽固坚持陆军总长非段莫属，甚至操纵北洋部将以“军界统一会”的名义蛮横要挟，以遂其愿。

段祺瑞所以如此得宠于袁世凯，是因为他对袁的忠心和才干。段毕业于北洋武备学堂，又赴德国吃了一年洋面包，早在19世纪90年代就崭露头角，被誉为“军事人才”。1896年被袁延揽入军幕，委以重任。段把袁视为恩师和知己，在新军编练中为之规划、操演，“克尽厥职”。在袁的提拔、重用下，他很快就晋升镇统制（师长），并担任多所军事学堂的监督，声誉隆隆日上。到辛亥革命前，他任江北提督，加侍郎（副部长）衔。武昌起义爆发不久，他被重新出山总摄清政府军政大权的袁世凯调赴湖北镇压革命，又相继以武力胁迫南京临时政府和清廷向袁交出权力，帮助袁攫夺了中央大权。

在袁世凯当国的四年间，段祺瑞连任八届内阁陆军总长，两任代理内阁总理，一任内阁总理。他忠实追随于袁世凯左右，助袁为虐，成为袁推行独裁统治的主要帮手。特别是前三年，袁在军事上“重要事项主要通过陆军部解决”，“重大措施都要与他商量决定”。（唐在礼：《辛亥革命以后的袁世凯》）

在内阁中，段祺瑞是袁的忠实代表。他与掌握特务大权的内务总长赵秉钧等人，主张内阁议事均应承教于袁，决策亦应听命于袁，迫使各部大量任用北洋派官僚和前清官吏。代表着民主共和意志的南方革命党人和其他势力，在民初北京政府中大受排斥，势单力薄，成了“伴食之阁员”。

在内阁外，段祺瑞是“铁杆”北洋派。他处处维护以袁世凯为总首领的北洋军阀政治集团的利益，演出了一幕幕遗恶于青史的丑剧：

1912年春夏间，他遵照袁的旨意，暗中卖力协助扩充北洋军，明里又以

粮饷困难，压制各地裁遣军队，削弱异己势力。6月中旬，他在向参议院解释裁军问题时，声言不管怎样难于把握标准，他都要“于无标准之中定一标准”，（《申报》1912年6月21日）坚决裁减军队。结果，南方革命军队大部分被裁遣，而北洋军却在裁军声中扩充了不下两万人。

1912年8月，他副署袁世凯颁发的军令，以莫须有的罪名，不经任何法律手续，捕杀著名的湖北革命党人张振武和将校团团长方维，制造了全国震惊的“张方血案”。为此，参议院对段等人提出弹劾，指责其对袁“辅佐乖谬”，要求撤其职务。这件事可算是段跻身于权力中枢后第一次直接经受的风波。

“张方血案”酿成的政潮，由于革命党人和参议院本身的软弱、涣散；更由于袁根本不把它放在眼里，因此不但对段的地位丝毫无损，而且使他更得袁的宠信。数月后的一个机遇，使他被袁指派为代总理，第一次执掌政柄。

1913年春，袁世凯为了破坏国民党人组织内阁。密令内阁总理赵秉钧指派特务在上海刺杀国民党人宋教仁。案情暴露，全国舆论哗然。袁决定去赵以自保，使命段祺瑞接替赵，出任代总理。段上台后，一面顽固替袁越过国会与五国银行团订立大借款合同一事辩解，一面协助袁调兵遣将，镇压国民党人发动的“二次革命”，用武力统一全国。随后，他又奉命兼领河南都督，调集数万军队镇压白朗起义，把数以万计的起义者和百姓，淹没于血泊之中。

段祺瑞为袁立下了汗马功劳，他自己也在这一系列军政活动中乘机培植亲信，扩大权势，野心也随之日渐膨胀。正如时人吴虬所指出，段祺瑞等人，微时只知服从袁世凯，不敢有所主张，迨“毛羽稍丰，遂谋独立”。（《北洋派之起源及其崩溃》）镇压“二次革命”后，段自恃富有军事才干，更居功傲视群僚。袁周围一班争功邀宠的军阀、官僚，尤其是以“少主”自居的袁的长子袁克定，对段甚为嫉恨。但是，段一向刚愎自用，这时就是对袁也不再像从前那样听命了。不但日常部务，他常常自作主张，即使像官吏的任、黜、升、降等要政，他也往往擅自裁决。他利用长期把持陆军部之便，呼朋引类，将亲信、门生，如徐树铮、吴光新、傅良佐、靳云鹏、曲同丰、陈文运、马良、张敬尧、陈树藩等辈，先后加以提拔、重用，安插于要津。一个以段为首领的派系，已经呼之欲出。

“放眼天空观自在，关心国势敢辞难？

众生且愿同登岸，沧海何忧既倒澜。”

（徐一士：《谈段祺瑞》）

问鼎之心已难于掩饰了，他的目光逐渐盯着袁世凯之后的总统宝座。

袁世凯一生惯弄权术，阴毒专横，绝不容许部属结党擅权。段祺瑞的所作所为及其野心，正犯了袁的大忌。

1914年夏秋间，袁世凯颁布了一系列集权于一身的法令，权势臻于鼎盛。段与袁之间的嫌隙也随之逐渐扩大。袁为了使其子孙世袭国柄，采取了一系列的措施，一步步夺回落入段手的军事大权。

袁世凯先以“统筹军事”为名，成立“陆海军大元帅统率办事处”，把一切大权收归自己，使段祺瑞的军权大为削弱。段借故经常不出席有关会议，消极对抗。

接着，袁编练“模范团”，为建立一支效忠于袁克定，为在未来取代旧的北洋军作准备。不久便编成三个师的兵力。身为陆军总长的段祺瑞，不仅不能与闻这样重大的军事措施，而且到后来连陆军部购买军火等权力，也被削去大半。

同时，袁氏父子又以批送“特别费”的形式，用巨款把陆军部办事的主要人物收买过去，使段祺瑞形同“光杆”总长。有一段时间里，他还遭到幽禁，“内外隔绝起来，不许段问事了”。段爱下围棋，这时经常与人对弈，也“不免有些借棋隐身的做作”。（唐在礼：《辛亥革命以后的袁世凯》）

1915年春，袁世凯在一次召见段祺瑞时说：“你气色不好，想是有病，应当休息休息”。（同前）其时正值袁加紧酝酿帝制自为。绰号“歪鼻子”的段祺瑞，尽管气歪了鼻子，也只得托病请求开缺。

1915年5月，袁世凯在“为国家爱惜人才，未便听其过劳，致增病势”的堂皇词句下，令颁人参四两和药费5000元，准段祺瑞赴西山“调养”。（吴廷燮：《段祺瑞年谱》）随后袁下令免去段的职务。

段祺瑞跻身权力中枢升浮了三年以后，第一次受挫而在宦海沉落下去。

点评：当段祺瑞为节节高升而庆贺时，绝没有料到自己的实权被袁世凯逐步剥夺，从而成了光杆司令。

唐中宗：一天封五王

唐中宗李显是武则天的儿子，武则天当政时，他备受迫害，被贬到偏远的均州（今湖北均县）。后来是大臣张柬之、敬晖、彦范、袁恕己、崔玄晁五个人发动政变，迫使武则天退位，李显这才登上了皇帝的宝座。

可李显是个昏庸的主儿，他上台以后，虽然也重用张柬之等人，却是敬

而远之，武三思是武则天的侄子，曾参与迫害过李氏子孙，并野心勃勃地想自己当皇帝，对于这样头号的政敌，李显不只毫无制裁，反而亲而近之，允许他自由出入后宫，让他和皇后一块打牌，自己在一旁观战助阵，甚至武三思和皇后、嫔妃私通，他也睁只眼闭只眼，甘心戴绿头巾。

张柬之等人曾一再向李显痛切陈词，要李显杀掉武三思及其他武氏旧党，“当年武氏篡权时，李氏家族被他们诛杀殆尽；如今幸赖天地之灵，陛下得以重归大位，而武氏一党依然官居高位，飞扬跋扈，这哪里是天下之人所希望看到的呢？我们所以没有杀掉他们，是想由陛下亲自动手，以重振天子之威，没想到陛下对他们反而如此纵容！如今大势已去，如何是好？”

朝堂之上，张柬之等五人一方，与武三思等武氏旧党为一方，形成了尖锐的对立。这时有一个因贪赃枉法被贬的官僚郑愔私下找到了武三思，一见面，先是大哭一场，接着又大笑起来。武三思十分奇怪，忙问原因，郑愔说：“刚见大王时的哭，是为大王即将遭到戮死灭族的大祸而悲哀，后来的笑，是为大王得到了我而高兴。大王虽然受宠于天子，可张柬之五个人位居将相，胆略过人，废太后（指武则天）易如反掌。大王你自以为权势地位与太后谁轻谁重？他们五个人日夜咬牙切齿，恨不得想吃掉大王，不将大王灭族誓不罢休，而大王性命危如朝露却毫无所知，自以为有泰山一般的安稳，这是我所以为王深感寒心的呀！”

于是，武三思串通了皇后韦氏，日日夜夜在李显面前说张柬之等人的坏话，说他们“恃功专权，将不利于社稷。”昏聩的李显居然相信了。武三思虽然恨不得要置张柬之五人于死地，但，他也看出来，张柬之等人功高望重，而自己名声很臭，马上公开下手，必然会遭到众多大臣的反对，便给李显出谋划策说：“不如封张柬之等五个人为王。罢黜他们主持朝政的权力，表面上不失尊宠功臣，而实际上却夺了他们的实权。”

李显忠奸不分，居然同意了，于是，在公元705年（中宗神龙元年），五月甲午之日，封张柬之为汉阳王，敬晖为平阳王，彦范为扶阳王，袁恕己为南阳王，崔玄玮为博陵王。罢去他们现任官职，赐以金帛鞍马，每月初一、十五入朝陛见。

点评：王，历来是皇室成员所专有的爵位，一日之内，封给五个异姓大臣，可谓荣宠之极，可从此他们无权过问朝政，大权尽归于武三思了。

汉桓帝：明升暗降诛权臣

梁冀，字伯卓，东汉安定（今甘肃泾川北）人。其父梁商，在顺帝年间出任大将军。梁商的女儿和妹妹，都长得才貌出众，因而被顺帝选入后宫，不久，又分别立为皇后和贵人。梁冀模样丑陋凶残，两个肩膀像鸱鸢一样向上耸起，眼睛像豺狼一样上下竖立，而直射的目光又显得十分凶残。说话口气，吐字不清，论其才能，仅仅会计算个一般的数字。他恣情放荡，好饮酒，善长弹棋、六博、蹴鞠、意钱等之类的游戏，又好耍鹰走狗、驰马斗鸡。他凭借大将军之子和外戚的权势，官运亨通，爬上执金吾的高位。永和元年（136年），升任河南尹，梁商死后，又继任大将军。梁冀总揽朝政，独断专行，顺之者昌，逆之者亡，贪叨聚敛，淫乱不堪，残害贤臣，擅自立帝，使得东汉王朝从此一蹶不振，终至覆亡。

梁冀从来不把国家法令制度放在眼里，我行我素，胡作非为。许多官吏都由于害怕他的权势，敢怒而不敢言。当时洛阳县令吕放，是梁商的门客，很受器重。他深怕梁冀恣情意胡闹会给梁家带来不利，便委婉地向梁商透露些梁冀的不轨行为。梁冀怀恨在心，产生杀机，派人在吕放返回途中将其刺死，但又恐父亲知道底细、穷追此事，便心生一计，欺人耳目，放风说吕放之死，是吕放的仇人下了毒手，他还一本正经地举荐吕放的弟弟吕禹继任洛阳令，既安慰了吕氏家族，转移了视线，又释去了父亲的怀疑。但是毕竟做贼心虚，为了灭口，他考虑着把自己所派的刺客干掉，便来个借刀杀人，让吕禹捕杀刺客及其宗室、宾客。许多官吏见到此情此景，以后再也不敢在梁商面前议论梁冀了。

东汉自中、后期开始，选官制度遭到破坏，任人惟亲的风气盛行。为了操纵中外大权，梁冀处处安插亲信私人，让他的叔叔兴让出任陈留太守，他的亲信汜宫、崔瑗分别出任济阴太安和济北相。这些人所在之处，敲骨吸髓，大饱私囊，贪赃均一千万以上。光禄大夫杜乔刚直不阿，到兖州进行视察根据揭发出来的罪状，罢免了他们官职，使得人心大快，但因此也得罪了梁冀。时过不久，尚书一官缺员，梁冀以大将军身分嘱托杜乔举荐汜宫担任。尚书权力重大，任用非人，关系到国家的治乱兴衰，而且汜宫本来就是犯过赃罪的人，根据汉制根本不能任用。杜乔据理力争，拒绝了梁冀的请托。梁冀对杜乔便更加恨之入骨，最后终于害死了他。梁冀不但处处安插亲信私人，而