

明镜高悬

——用人制度秘章

MINGJINGGAOXIANG

4



目 录

立此存照：没有规矩不成方圆 (1)

政任用人透视

汉武帝：定下规矩好用人 (3)
隋文帝：立国之初改革先行 (4)

用人绝学

欲用人才，先定制度 (6)
及时修订规则 (10)
没有规矩不成方圆 (11)

用人疑难解读

如何把握制度之度 (13)
如何制定切实可行的工作信条 (14)

漫画用人

立此存照 (17)
没有规矩不成方圆 (19)

规矩硬着陆：王子犯法与庶民同罪..... (21)

政治用人透视

- 高德基：为执法向宰相叫板..... (23)
- 钱沅忤违“二皇帝”..... (24)
- 张雄飞：执法而不易其节..... (25)
- 刘正：惟法是从，有罪必责..... (27)
- 康熙依律二废太子..... (28)
- 司马昭假斩亲信掩人口..... (29)

帮匪探秘

用人绝学

- 用法公平，违者必究..... (31)
- 不以亲疏来定夺..... (33)

用人疑难解读

- 如何营造贯彻规章的小气候..... (35)

漫画用人

- 皇孙犯法与庶民同罪..... (37)
- 杀狗不看主人脸..... (39)

两手抓：软硬兼施 双管齐下 (41)

政任用人透视

慈禧：下硬手斩杀何桂清..... (43)

蒋介石：双管齐下，置敌于股掌..... (45)

用人绝学

忌缺乏宽容..... (52)

恩威两重性..... (53)

宽严相济..... (55)

用人疑难解读

如何做到硬中有软..... (57)

怎样才能严仁均衡..... (59)

漫画用人

软硬两手好用人..... (61)

红包为主，暴力为辅..... (63)

胡萝卜加大棒：赏罚分明，功不抵过 (65)

政任用人透视

赏罚分明 屈原投江..... (67)

张宗昌：穷也要当“及时雨”..... (68)

阎锡山：下得重金，留在山西..... (72)

用人绝学

- 赏罚分明····· (75)
- 功过不抵····· (78)

用人疑难解读

- 怎样用好赏罚的手段····· (80)
- 如何把握惩罚与奖赏的分寸····· (81)

漫画用人

- 功不抵过诛买臣····· (83)
- 雷蒙德以暴富暴死驭人····· (85)

将革命进行到底：切忌走过场····· (87)

政坛用人透视

- 虞延执法灭巨蠹····· (89)
- 苏逢吉：枉法滥杀终被杀····· (90)
- 张雍酷刑构冤案····· (91)
- 革命到底，加官不已····· (93)
- 包拯：把责任追究到底····· (95)
- 孔琳之：老臣也要负责任····· (98)

用人绝学

- 落实硬保证：组织设计的程序····· (100)
- 把规则遵守到底····· (101)

漫画用人

- 何进不搞形式主义 (105)
孙宝善做“表面文章” (107)

一个老鼠坏了一锅汤：姑息等于纵容 (109)

政坛用人透视

- 斩草除根灭康梁 (111)
绝不姑息胡适 (112)
逮捕恩师马寅初 (115)

用人绝学

- 纵容姑息会让你威风扫地 (123)
心慈手不软 (124)
公事只能公办 (125)

用人疑难解读

- 如何把握处罚的策略 (127)
怎样处罚使人心服 (128)

漫画用人

- 斩草除根灭康梁 (129)
逮捕恩师马寅初 (131)

保守疗法：惩前毖后，治病救人 (133)

政任用人透视

- 惩太傅以儆太子 (135)
 杀李斯以儆他人 (138)
 袁世凯刺杀陈其美 (141)

国外用人借鉴

- 为共和，刺倒恺撒 (146)
 铲除亨特莱 (151)

用人绝学

- 剃好一个难剃的头，能引来一群卖命的牛 (155)
 处罚也能有效地统御 (157)
 谁乱就要谁好看 (158)

漫画用人

- 惩太傅以儆太子 (161)
 为共和，刺杀恺撒 (163)

外科手术：卷铺盖走人 (165)

政任用人透视

- 王莽：温柔地请皇帝下课 (167)
 刘裕：让皇帝卷铺盖走人 (170)

- 从肉体上消灭徐树铮 (172)
毛人凤断腕屠戮部下 (174)

用人绝学

- 公司不赢利，能人也走人 (180)
法度和制事并举 (181)
不妨试试“靠边站” (182)

用人疑难解读

- 如何使用强制激励法 (184)
何为解雇没商量 (185)

漫画用人

- 动外科手术 (187)
卷铺盖走人 (189)

- 上梁不正下梁歪：从我做起，从现在做起 (191)

政坛用人透视

- 金世宗高招抑外戚 (193)
以身作则，无舍亲昵 (194)
冷公勤苦为民事 (196)
冯元淑单骑赴职 (197)
丘浚勤政好学树榜样 (198)
先忧后乐范仲淹 (200)

国外用人借鉴

- 华盛顿率先垂范 (203)

用人绝学

- 律己才能律人 (204)
 无私才能无畏，无畏必然扬威 (205)
 忌上梁不正 (206)

漫画用人

- 上梁不正下梁歪 (211)
 从我做起，从现在做起 (213)

身正不怕影子斜：走自己的路，让别人去说吧 (215)

政任用人透视

- 巢林一枝得自在 (217)
 卢钧做事不做名 (218)
 杜暹清白垂简史 (219)
 身正不怕影子斜 (220)
 孔祥熙：身斜但怕影子正 (221)
 于谦：人至察则无徒 (222)

商战用人剖析

- 任流言飞渡：我自岿然不动 (225)
 胡雪岩有所坚持 (234)

国外用人借鉴

- 印度总理受贿下台 (237)
- 心中有愧难自在 (238)
- 美国防部集体腐败 (239)
- 朝鲜门事件 (240)

用人绝学

- 谢绝贿赂正自身 (243)
- 身正影不斜 (244)

漫画用人

- 身正不怕影子斜 (247)
- 走自己的路，让别人去说吧 (249)

立此存照：没有规矩不成方圆

用人制度化，规范化标志着用人达到了高级阶段。定下规矩方能画方圆，描蓝图。立此存照，使赏有可依，罚有可据。一切摆在明处，赏罚与业绩紧随，做到人人心里有数，自是个个争先恐后。提升降谁也免去闲言碎语，省去无谓事端。

汉武帝：定下规矩好用人

在《汉书·武帝纪》中记载，汉武帝在元朔元年（前128）又再次下诏求贤，并强调规定，凡“进贤受上赏”。摘录如下：

元朔元年冬十一月，诏曰：“公卿大夫，所使总方略，一统类，广教化，美风俗也。夫十室之邑，必有忠信；三人并行，厥有我师。今或到闾郡而不荐一人，是化不下究，而积行之君子雍子上闻也。二千石官长纪纲人伦，将何以佐朕烛幽隐，劝元元，历蒸庶，崇乡党之训哉？且进贤受上赏，蔽贤蒙显戮，古之道也。其与中二千石、礼官、博士议不者罪。”

这段话的意思就是说，公卿大夫，是国家任命来总领纲纪法式，划一各类政令，广泛施行教化，提倡良好道德风尚的人。一般说来，凡有十家以上的城镇，一定会有忠诚信义之人；三人同行，其中必有值得我学习的人。现在有的地方全郡都不能推荐出一个有才能的人，这是教化贯彻不力；而那些道德品行好又有才能的人，被埋没而使皇帝不知道。因此，俸禄二千石以上的官吏（指州郡长官）应当整顿纲纪，调整人们之间的关系，不这样怎么能够帮助我发现被埋没的人才，勉励善良的人民，教化一般百姓尊重乡亲们的训诫呢？进贤者受上赏，隐才不荐者，应当受到惩罚，这是古之正道。你们可与州郡长官、礼官和博士们讨论，议定出不举贤才者的惩戒条例。

有关大臣根据武帝的诏令很快就制订了举贤与不举贤的奖惩条例，并向武帝奏道：

古者，诸侯贡士，一适谓之好德，再适谓之贤贤，三适谓之有功，乃加九锡；不贡士，一则黜爵，再则黜地，三而黜爵地毕矣。夫附下罔上者死，附上罔下者刑，与闻国政而无益于民者斥，在上位而不能进贤者退，此所以劝善黜恶也。今诏书昭先帝圣绪，令二千石举孝廉，所以化元元，移风易俗也。不举孝，不奉诏，当以不敬论。不察廉，不胜任也。当免。”

这个条例的意思就是说，从古以来，诸侯贡荐贤士，第一回推荐适得其人的称之为尊重德行，再次推荐适得其人的，褒之为亲近贤人，三次荐贤适

得其人的就记大功，给予最高的奖赏，加赐九锡。不贡献人才的，初次就贬官削爵，再犯就削去封地，三犯，官爵、土地全部削完。凡讨好下面欺骗皇上的处死刑，讨好上司欺压百姓的处徒刑，知法而没给百姓做好事的人驱逐之，身居高位而不荐贤举能者罢官，这些都是鼓励大家推荐人才，惩罚忌贤妒能的小人。今天皇上的诏书是发扬先帝未竟的事来，命令郡之守尉，县之令长推荐孝廉，这也是旅行教化，鼓励百姓做好事，移风易俗的措施。不举荐品德高尚的人，不奉行皇上的诏命，应当以不敬治罪，不举荐行为端正的人就是不胜任职务，应当免除官职。这个条例奏上以后，武帝就立即批准并下诏执行。

点评：汉武帝定有规矩，一切奖惩尽在条例中，招人用人皆方便。

隋文帝：立国之初改革先行

隋文帝杨坚（541年—604年）是中国历史上一位很有作为的封建帝王。他锐意改革典章制度，是颇值得称道的。

开皇元年（581年），杨坚即帝位之始，立即采纳小内史崔仲方的建议，废除原来北周的“六官”，建立三省六部制。“六官”，号称西周政治制度，实际上是儒家在《周礼》中设计的政治模式，包含着很大的空想成分。北周统治者为抬高自己的身价，以西周的继承者自居，生硬地照搬《周礼》，设置天官大冢宰、地官大司徒、春官大宗伯、夏官大司马、秋官大司寇、冬官大司空六府，长官为卿，并称六卿。六府僚属名目复杂，职责不明，又缀以中大夫、下大夫、上士、中士、下士等号，完全脱离社会现实，不能适应统治需要。而以中书、门下、尚书三省为核心的中央官制是汉魏以来统治经验长期积累的结果，更有利于加强中央集权。三省中；中书、门下协助皇帝实行决策，尚书主持日常行政，结构比较合理，运行比较协调。因此，隋文帝便设立了内史省（避父杨忠讳由中书省改名）、门下省和尚书省。内史、门下二省是中枢机关，内史省长官为内史令，负责决策；门下省长官为纳言（亦避父讳由侍中改名），负责审议。尚书省是行政机关，长官尚书令，副长官左、右仆射，负责执行。三省长官同为宰相。尚书省下置吏部、礼部、兵部、都官（后改称刑部）、度支（后改称户部）、工部六部尚书，每部又辖四司，共二十四司。六部分管选任官员、礼宾仪制、军政军需、司法刑狱、钱粮户籍和工程营建等各项具体行政事务。三省六部制组织严密、分工明确，最后集权于

皇帝，是比秦汉三公九卿制更加成熟的中央集权政治制度。隋文帝总结魏晋以来政治制度发展的成果，确立三省六部的体制，具有重要意义。它对后代王朝影响很大，六部的形式一直沿用到明清。

隋文帝还大力改革地方行政制度，裁撤并省州、郡、县。东晋以后，地方行政制度日益混乱，州、郡、县之上又增设都督（北周称总管），变成四级地方行政制度。州、郡、县数则不断增多，州境一割再割，郡、县越来越小，“百室之邑，便立州名；三户之民，空张郡目”。以州为例，东汉末年全国只有十三州，而隋初仅北方地区就有三百一十余州。开皇三年（583年），河南道行台兵部尚书杨尚希上表说：“窃见当今郡县，倍多于古。或地无百里，数县并置；或户不满千，二郡分领。具僚已众，资费日多；吏卒增倍，租调岁减；民少官多，十羊九牧。今存要世闲，并小为大，国家则不亏粟帛，选举则易得贤良”。文帝十分赞赏这份有见识的表章，便下令撤消全国的郡，直接以州统县，并省了五百余郡和一些州、县。这样，便淘汰了数万名冗官，节省了大量开支，相应地减轻了人民的负担。

隋文帝改革典章制度的另一个重要内容是改革刑法，制定新律。当时，法网非常严密，刑法非常严酷。北齐的死刑有轘、枭首、斩、绞四种，北周有磔、枭首、斩、绞、车裂五种。审讯时罕依律文，严刑拷打，“车辐辘杖，夹指压踝，又立之烧犁耳上，或使以臂贯烧车缸”，无所不用其极，以逼取口供。开皇元年（581年），文帝命高颖、裴政等人制定新律。新律废除枭首、轘裂、鞭法和宫刑，死刑只有绞、斩二种。其余以轻代重、化死为生的条目甚多。又废止审讯时用酷法，拷答不得过二百下。在颁行新律时，文帝说：“夫绞以致毙，斩则殊形，除恶之体，于斯已极。枭首、轘身，义无所取，不益惩肃之理，徒表安忍之怀”。开皇三年（583年），文帝在审阅刑部奏疏时，发现判决的案件仍然上万，认为法律犹过于严过密，故使人动辄触犯律条，又命苏威、牛弘等人对新律再作修改，“除死罪八十一条，流罪一百五十四条，徒杖等千余条，定留惟五百条，凡十二卷。自是刑网简要，疏而不失”。这就是《开皇律》。

此外，隋文帝对选官、府兵、礼乐等典章制度也进行了改革。

隋朝虽然短命，但它在典章制度的建树方面功绩辉煌，这是与隋文帝的雄才大略分不开的。

点评：国家新立，百废待兴，隋文帝抓住核心，先确定好规矩，方能用人画隋朝蓝图。

用人绝学

欲用人才，先定制度

为使人尽其才，对其施以适度制约，非常必要。首先，“人无制，则生邪”，凡是没有制约的地方，就有犯罪。其次，“约而有促”，只要予以制约，则必能促其自律，促其进取，即所谓“听其言必责其用，观其行必求其功，然则虚旧之学不谈，矜诬之行不饰矣。”再次，约而有别。即为人的识别和升降进退提供依据，从而做到“贤良遂进而奸邪并退”可见，制约是用人的必要条件。但是，制约必须适度，不可过份，既要坚持原则，又不要拘泥于原则，既所谓“守经达权”是也。

既然“人无制，则生邪”，则佞者必出。既然如此，那么，怎样实施适度制约呢？

制定科学合理的制度

这些制度包括用人制度，工作制度，考核制度，奖惩制度等。在制定制度时必须注意两条，第一，制度要明确、具体，并坚持执行，尤其要避免六种制度的存在：

1. “花瓶制度。”即所订制度不是为了协调工作，制约工作人员的行为，而是为了装璜门面或应付检查。据报载，某饭店，曾是赌徒通宵滥赌之处，而那大厅里竟醒目地写着“严禁赌博”的《布告》，此类制度除了“装饰”还有什么用？

2. 弹性制度。或叫“两面制度”，其中包含有很大的变通余地。例如，“不准用公款招待吃喝”，本是非常明确的事情，可接着又来个“但是，企业业务往来可适当安排”。这其中何谓“业务往来”？它与“工作往来”有何区别？何为“适当安排”？其量？其质？皆有极大弹性，这种规定到了“对策家”手中，照样可“变通”出山珍海味，洋洋大观的高档宴席来。

3. 原则制度。即仅示之以原则，而无具体内容，有的甚至让人无所适从。例如，搬文山，填会海，不少机关单位都有“可开可不开的会坚决不

开”，“可发可不发的文件坚决不发”。但究竟何为“可开”，何为“可不开”？谁也说不清楚，于是会议照开，文件照发，而“制度”却成一纸空文。

4. 绝对化制度。即为显示“重视”，显示“决心”而制定的一刀切“绝对化”的制度。为搬“文山”而定下“无文月”制度，为填“会海”而定下“无会句”“制度”为重视安全而定下“安全月”活动制度，为重视产品质量而定下“质量月”活动制度，为重视效益，而定下“效益年”活动制度等。似乎“无文月”信息中断；“无文句”工作停止；“安全月”只抓安全不及其他，而“安全月”以后是只及其他而不抓安全。如此想来，矛盾百出，大廖昭然。

5. “道德制度。”即不区别道德要求和制度要求的界限，把道德范畴的内容作为制度来严格要求。或者是在推行制度时，习惯于突出教育，着眼觉悟，依赖自觉，重“教”轻“诛”，结果，严禁的内容变成了提倡的内容，失去了必要的严肃性。第二，制度要以明确的目标责任制为核心。任何工作都是和一定的目标相联系的，没有目标的工作是无方向的工作，方向不明，事业难成。而要制定出科学合理的目标责任制，必须明确责权，坚持目标的针对性；科学分类，实现目标的合理性；突出重点，强调目标的先进性；注重量化，强化目标的可行性；严格审定，保证目标的准确性。

实施严格正常的考核监督

有制度，不执行，是为虚设；而有制度，无监督，也必不长久。所以，自古以来，历代帝王都十分重视对官吏的考核监督，其主要方法有：

1. 三载考绩，三考黜陟。是我国古代考核制度的概括反映。据《尚书》记载，舜的时候，三年到各部落巡视一次，各部落首领都向他汇报工作，同时舜考察各首领的成绩，有功者赐给车和服装，以表示该首领是称职可用的。当时还规定，每三年考核一次各部落首领的政绩，考核三次决定升降。

2. 朝覲。明代制定，外官三年一次进京接近考察，称为“朝覲”，又名“外察”。在非朝覲之年，州县须按月把官员的表现上报给府，府对所属官员进行考核，逐年把情况上报给布政使司。到三年，抚、按对部下的事状做一通盘考核。大计之年，布政使率其州县正官朝覲京师，以接受考察。

3. 考满。宋代时规定官员三年一任，一年一考核，三考而任满，称之为“考满”，考满则根据考核结果或升或降。

4. 刺察制度。汉武帝时，设刺史为监察官，派往各郡国察核 2000 石之官。察核内容比较全面，凡是某一方面或几方面有问题的，奏报给皇帝，作