

敲山震虎

——批评下属秘鉴



QIAOSHANZHENHUI

C933.2



目 录

以点代面——心有灵犀一点通	(1)
---------------------	-----

政坛用人透视

敲山震虎，计服萧何——刘邦取臣妙招	(3)
曹操大抓导向问题	(8)

国外用人借鉴

萨克斯巧谏罗斯福	(10)
瓦尔兰从“一点”入手劝爱德	(11)

用人绝学

妙在点到为止——暗示	(13)
巧用模糊语言	(15)
攥着拳头让你猜	(16)
办公室是“一点就通”的世界	(17)

用人疑难解读

为什么不要过于挑剔	(18)
为什么不能无休无止	(18)
为什么不要穷追不舍	(18)

漫画用人

- 孙武斩娇娘..... (21)
- 李世民智训尉迟敬德..... (23)

先表扬后批评——关键是次序..... (25)

政坛用人透视

- 朱元璋批评有术..... (27)

国外用人借鉴

- 高斯将军的批评艺术..... (33)

用人绝学

- 先褒后贬..... (35)
- 欲抑先扬..... (35)
- 有错误就必须批评..... (39)
- 慎重对待批评对象..... (40)
- 掌握批评的火候..... (41)
- 批评要个别进行..... (43)

用人疑难解惑

- 怎样当众称赞下属..... (45)
- 赞美应遵循哪些规则..... (47)

漫画用人

- 先表扬后批评..... (53)
欲抑先扬..... (55)

一慢二看三通过——驾车的经验也有推广价值..... (57)

政治用人透视

- 李宗仁竞选成功 蒋介石搬石砸脚..... (59)
有功归己 有过推人..... (61)
将士浴血疆场，中正后方骂娘..... (63)

国外用人借鉴

- 英国妄图长霸印度 “非暴力不合作” 难行..... (66)

用人绝学

- 不可操之过急..... (69)
一听二看三行..... (70)
忌攻势过猛..... (72)

用人疑难解读

- 如何减轻部下对批评的反感..... (73)
如何有效地批评部属..... (85)

漫画用人

- 让我了解一下情况再说..... (87)

批评下属须谨慎·····	(89)
--------------	------

正话反说，反话正说——反正就是这么回事·····	(91)
--------------------------	------

政治用人透视

正反互用，以镇群臣——嘉靖帝驭臣怪招·····	(93)
阳货反话正说劝孔子当官·····	(95)
优孟正话反说 庄王恍然大悟·····	(97)

用人绝学

指东说西正话反说·····	(99)
反弹琵琶：变批评为赞扬·····	(100)
巧妙运用暗示·····	(101)

用人疑难解读

正话反说的回答技巧有哪些·····	(102)
为什么要站在对方角度说话·····	(111)
正话反说的宣传鼓动有哪些方法·····	(112)

漫画用人

优孟正话反说 庄王恍然大悟·····	(115)
批评与自我批评·····	(117)

不翻旧账，不揭疮疤——卸下包袱才能轻装前进 (119)

放任用人透视

- 唐太宗不因私愤贻误贤才 (121)
- 宽恕仇敌赢美名 化敌为友传佳话 (122)
- 张宗昌重用仇人李藻麟 (123)

国外用人借鉴

- 拿破仑敢用名声很臭的塔列朗 (126)
- 高尔基助小偷一臂之力 (127)

用人绝学

- 老伤疤不能揭 (129)
- 人恒过，然后能改 (130)
- 打人不打脸，骂人不揭短 (132)
- 磨练肚量，做到“宰相肚里能行船” (134)

用人疑难解读

- 怎样容人之错 (136)
- 过火批评的后果是什么 (138)
- 怎样消除批评中的偏见 (141)

漫画用人

- 刘秀不翻老账 (145)
- 骂人不揭短 (147)

求大同存小异——有意见可以保留 (149)

政佐用人透视

- 唐太宗求大同而存小异 (151)
- 明世宗关押言官留骂名 (152)
- 孙皓量小非君子 (154)
- 阳球刚直过正失性命 (155)

用人绝学

- 切忌吹毛求疵 (158)
- 设刺挖苦是根针 (159)
- 少批评，多赞美 (160)
- 别轻易瞧不起下属 (162)
- 不要对下属有成见 (163)

用人疑难解读

- 如何正确对待刺头员工 (165)
- 怎样对付反对你的员工 (167)
- 怎样对付爱挑剔的年轻员工 (168)
- 对待 10 大头痛人物应采取哪些方法 (169)

漫画用人

- 吹毛求疵 (173)
- 求大同存小异 (175)

不战而屈人之兵——让他坐坐冷板凳..... (177)

政治用人透视

孟优忍住鲁莽冷说楚王..... (179)

商战用人剖析

引火烧身的老板..... (182)

退而不战 不战而胜..... (183)

以聋制吼的谈判秘诀..... (184)

用人绝学

批评下属切忌“火上烧油”..... (186)

不战而屈人之兵古今解..... (187)

要学会“以柔克刚”..... (190)

用人疑难解读

对下属的情感控制有哪些方法..... (192)

为什么说不因失败而指责..... (193)

什么是无谓的非难..... (194)

对下属发脾气该不该..... (195)

漫画用人

孙权给张昭坐冷板凳..... (197)

对犯错误下属的冷处理..... (199)

事前要沟通——不搞突然袭击 (201)

改任用人透视

陈明仁心高气傲 蒋介石敲山震虎 (203)

国外用人借鉴

列宁批评高尔基 (205)

用人绝学

沟通应该是双向的 (207)

不要突然开批 (208)

千万不要急于处理 (208)

不伤下属的自尊 (209)

用人疑难解读

批评前应弄清哪些问题 (211)

批评有什么技巧 (212)

漫画用人

突然袭击 (223)

事前沟通 (225)

公事公办——对事不对人	(227)
-------------------	-------

政任用人透视

为泄私忿黜忠臣 心胸狭隘传骂名	(229)
宋太宗求贤 吕蒙正三荐	(231)
上拒皇子 下诫胞弟	(232)

用人绝学

斥责下属时也要坚守原则	(235)
对事不对人	(237)
批评应因人因事而异	(237)

漫画用人

吕蒙正三谏贤才	(239)
鄂尔泰上拒皇子	(241)

以点代面——心有灵犀一点通

“以点代面”是一种很妙的批评艺术，所批者虽为一点，但其暗示、导向效应却广而为面，在不伤众人的前提下，起到批评一人一事却能教育大家的效果。

在针对一人时，可以只批一点不及其余，也可以点而不批，使其自醒；在针对一个群体时，可以是杀一儆百，打击一小撮，团结大多数。因为有一个底线，所以不怕引起众怒。

敲山震虎，计服萧何——刘邦驭臣妙招

高祖要开庆功大会封赏功臣了，文武百官兴奋异常。特别是那些驰骋疆场的武将们，早就对此事议论纷纷，在下边一直嘀嘀咕咕地为争功吵闹不休，为此而吵架斗殴的事也时有发生。有一次，高祖在长乐宫的复道上眺望，看见一簇武将聚集在远处的旷野里交头接耳，挥动手臂比划着，好象正在商量什么重大事情。高祖思索许久，总想不明白是何意思。于是便问张良。张良知道这是众将又在议论封赏问题。他想，高祖迟迟不封赏，说不定会激成事变呢。于是回答说：“他们是在谋反啊！”高祖一听，吓了一跳，说：“他们为啥要谋反呢？”张良解释道：“陛下起自布衣，依靠这些武将们夺得天下。可陛下当上汉家天子后，久不封赏。那些同陛下有私怨的人，他们担心现在未得受封，将来恐怕受到诛杀，彼此患得患失，所以要相聚谋反了。”高祖这下发愁了，他苦着脸问道：“咋办呢？”张良想了想问道：“群臣都知道的，陛下平生最憎恶的人是谁？”高祖说：“雍齿。此人最可憎。我起兵时，曾叫他留守丰邑，他却无故降魏，后又降赵。赵相张耳派他助我攻楚，当时我急需用人，也就收留了他。楚平后，又不便无故杀他，所以强忍至今。这小子可恶极了。”张良说：“陛下就赶快封他为侯吧。只有这样才能平息他们的谋叛之心。”高祖心里很不愿意封雍齿，但他对张良的话从来都是照办不疑。于是，第二天便在宫中置酒大宴群臣，当面嘉奖众将领，并封雍齿为什方侯。雍齿真是喜出望外，立即叩头致谢。会后，还未受封的将士们都高兴地说：“雍齿都能封侯，我们这些不愁不受封了。”

这件事后，高祖才抓紧了对文武众将进行封赏的工作。第一次一共封了20多人为侯，其中萧何的封邑最多。战将们不禁大哗起来。他们总觉得萧何再能干，但从来没有亲自参加过战争，在后方没有任何生命危险，怎么即封侯，位居第一，而且食邑最多呢？便质问高祖：“臣等追随陛下，披坚执锐亲赴战场，身经百战，出生入死才换得受恩封赏。萧何他安居关中，只是舞文弄墨而已，没有征战之苦，也无汗马之劳。凭啥他的赏赐最丰厚，且位居第

一呢？请陛下明示！”

高祖笑笑说：“诸位懂狩猎吗？打猎时，追杀野物的是猎狗，但操纵、指挥靠的却是猎人。诸位攻城略地，其功劳不过同猎狗一般，而萧何发纵指示，却是有功之猎人！你们想想，朕与项氏相争共经历5年，多次被项氏打败处于困厄之中，每次都亏得萧何从关中及时派送兵源充实我的部卒，输送粮草接济困难，使朕转危为安；甚至还把他的亲族子弟几十人送到朕的部下服役。这样的功劳谁能相比！倘若没有萧何，朕拿什么与楚作战，又怎能夺得天下？萧何第一功，得厚赏，当之无愧。诸君不要多说了！”功臣们听高祖如此说，只好闭口不再言语。

萧何也是沛人，还在沛县衙中作刀笔吏时，他就认识泗上做亭长的刘邦了。他俩关系一直很密切。萧何最了解刘邦的为人。刘邦狡诈，善猜忌，工于心计；但萧何认为，刘邦能忍人之所不能忍，处理大事有过人度量，素有雄心大志，不甘久居人下。所以，萧何从那时起，就处处帮着刘邦，常常在县中为他美言。刘邦轻慢人，得罪县吏，萧何也常为他辩护，且多次在经济上资助刘邦，有一次，刘邦因公去咸阳，钱行之人各送他三百钱，惟独萧何悄悄送了五百钱。后来，刘邦打起反秦大旗杀了沛县令，萧何立即与曹参拥推他为沛公，并自愿当他的辅佐。从此，萧何就跟随刘邦，勤勤恳恳，兢兢业业，为刘邦夺取天下倾注了毕生的心血。当高祖首次攻入咸阳时，诸将纷纷涌向秦王府库抢夺金银财帛，萧何却急如星火地赶入秦丞相府中抢着收藏秦之律令、图书和文献档案，以备高祖夺取天下、治理国家所用。其后高祖能对天下要塞、户口多少、形势强弱以及民生疾苦了如指掌，而采取相应措施镇抚百姓，全赖这些图书档案。所以萧何这一颇有远见卓识的举动受到高祖极大的赞赏。在刘邦与项羽的逐鹿争战中，萧何身居关中后方，一边侍奉太子，安抚百姓，发展生产，解除高祖的后顾之忧；一边还象及时雨一般随时在关键时刻给前线高祖输送士卒和粮饷。他日夜操劳，实心实意地辅佐高祖完成夺取天下的大业，为汉建立了万世之功。

但萧何与韩信不同的是，他从不居功自傲，不计较利益得失。他深深懂得“功高震主”的道理，所以总是处处小心，事事谨慎，细心地体会高祖微意以防不测。因为他太了解高祖刘邦了，要与这样的雄主相安无事地居处可不是一件容易的事。记得高祖带兵东驻荥阳时，接连好几次派人专程入关慰问萧何。细心的萧何不禁警觉起来：汉王待人一向简慢无礼，怎么近来老派人来慰问我呢？正好他的门客鲍生也看出苗头来了，便对萧何说：“汉王在前线打仗，餐风宿露，备尝艰苦，却常常派人来慰问丞相，恐怕是不放心丞相

啊。丞相不如把亲族中可以当兵的子弟全部送到汉王军中服役。这样，汉王就不会疑心你了。”萧何立即照办。这天，高祖正在调兵遣将准备与楚决一死战，忽报丞相萧何派了许多兄弟子侄押着运军粮的车子抵达荥阳。汉王一听，喜出望外，立即召见了萧何派来的全部亲族，并和颜悦色地询问丞相身体可好？这些子弟们早有准备，于是齐声回答说：“丞相托大王洪福，一切安好。惟念大王栉风沐雨，亲临战场，十分辛苦；恨不能相随左右为大王分忧，特遣小的们前来从军服役。乞求大王恩准。”汉王见状大喜，说：“丞相为国操劳，公而忘私，真是天下第一忠臣啊！”于是把那颗悬念之心放了下来。

高祖决定将都城定在关中长安，由萧何承办修造宫阙大事。他请来能工巧匠精心设计、精心施工，夜以继日地赶修建造。汉家天子的宫殿终于矗立在长安城了。高祖带领群臣在萧何的导引下游览了这座将属于自己的雄伟建筑。其中最大的是未央宫，占地二三十里，殿宇高敞，气象巍峨，群臣都不禁啧啧赞叹。哪想高祖巡视未毕，便勃然动怒道：“天下连年战争，劳苦已甚，成败还不可知哩。你修治宫室怎能如此奢华糜费？”随行百官嚇了一跳。只见萧何严肃地说：“臣正因为天下未定，才增高宫室，把皇宫修得特别雄壮。陛下想想，天子以四海为家，不壮丽就无以显示天威！况且若修得太狭小鄙陋，恐后世子孙也要改建，反而多费一番工役，还不如一劳永逸为宜。”高祖已经转怒为喜，脸色温和地说：“还是你想得周到啊！”其实高祖不过假装发怒而已。萧何自然能窥透这位结识多年的旧友之心思，所以代高祖说出了那番话来，以免别人嗤笑高祖奢华。本来高祖就不是一个崇尚俭约之人，萧何真是煞费苦心解善主意啊。

常言道：伴君如伴虎。何况高祖刘邦是一位颇不寻常的雄主呢！天下大定之后，萧何总理全国政务更加勤劳谨慎，更加兢兢业业了。他小心翼翼地侍奉在高祖左右。为高祖担重任分忧愁。但有一件事情却使他为难，那就是高祖要除掉韩信。韩信是萧何亲自推荐的，而且确实不负厚望，为汉家天下立下盖世功劳。可是高祖主意已定，还把此事托付给了吕后和萧何。萧何简直为难极了，但他深深懂得，违背高祖的旨意将会招致何等可怕的下场。于是，为了全身，他不得不充当了诛杀韩信的帮凶。高祖对此非常满意，不久便拜萧何为相国，还加封萧何五千户食邑。这对于谨严持身的萧何来说，不但没有丝毫的得意表现，相反，更加勤恳踏实地工作，小心谨慎地待人，廉洁奉公，不谋私利。现在，他的地位是一人之下，万人之上。他更加谦恭了。那天，高祖征讨陈豨尚未回长安，吕后也在杀了韩信之后赶赴洛阳去了，整个京都及关中又是萧何一人总理。正在此刻，他接到报告：高祖挂念相国安

危，特派出五百士卒作护卫保护萧相国，萧何一听：高祖派武装部队保卫他的安全还是头一遭呢！有一个人点醒他说：“公将大祸临头了。主上这样给你加封食邑，又派兵护卫，实际是怕你有变啊。韩信的教训可不能忘哩。”萧何反复考虑，觉得确是如此。于是赶紧辞让了五千户封邑，还拿出自己的全部家产捐作军费。这才使刘邦再次放下怀疑之心，君臣之间又一次相安无事。

但高祖起自草莽，虽然贵为君王，却一直都有危机感；他对群臣的猜忌，也随着权力的扩展而增加；特别是外出征伐，那颗心总是不踏实，对于掌管全国大权颇得人心的萧何，他也越来越不放心了。尽管冷静想起来，他是很了解萧何的为人的，但心中总是不实在。因此，当他带兵出关去平定淮南王英布的叛乱时，他又经常派人到长安询问相国近况。那些运输军粮的人每次都如实向他报告，说萧相国在关中抚恤百姓，筹办粮饷兵械，辛勤得很，关中百姓都很拥戴相国。谁知高祖派使者询问得越来越频繁，内容也问得越来越细。这使萧何很费猜详。他与门客们谈论了这件事。一门客说：“啊呀！公不久便要灭族呢！”萧何不禁“啊”的一声，说不出话来。门客接着说：“公位居相国，功称第一。入关以来深得百姓拥戴已经十多年。主上当然担心你据地称尊了。可你还这样勤勤恳恳为民办事，这不是更增加主上的猜忌吗？主上多次探问，就是怕你深得民心，倾动关中啊！依臣之见，公得赶快多买些田地，强迫百姓贱卖与你，使公在百姓中留点坏名声。这样，主上知道了才会放心，公也才能免祸。”萧何办事一向都出以公心，不为私利。这次，为了解释高祖对自己的疑忌，不加祸于己，只好违心地狠下心来当贪官了。等高祖听到使者报告了这一切后，果然欣慰，不再派人频频顾问。不久，高祖平定了英布之乱返回长安。一入关，路上便有百姓挡驾状告萧何强买民田等不法行为。高祖心中又是一阵快意。他对百姓告状全不在意，心情很平静地回到了皇宫。等萧何前来朝拜问安时，他才将百姓的上书交给萧何，带着莫测的微笑说：“你身为相国，原来就是这样‘利民’的啊！现在你自己去向百姓谢罪吧！”萧何这才补给百姓田价，将田宅归还原主，这场官司也就逐渐平息下来。

萧何一生始终谦恭谨慎，不矜功，不伐能，不图名，不争利；善于体察君主心意，委曲求全；甚至不惜以自污的方式化解主疑；他总是战战兢兢如临深渊、如履薄冰地忠主敬业。但即使如此，他在晚年还是蒙受了一次无端的冤屈。有一次，萧何向高祖上了一道奏章，说由于长安都城人口增多，田地不够耕种，请求把上林苑的荒废空地拨给百姓开垦，既可以收获些粮食补充民用，豆麦杆叶还可作苑中禽兽饲料。哪知汉高祖看了奏章以后，却怀疑

他是有意讨好百姓，收买人心，便怒气冲冲地把奏章往地上一掷，骂道：“相国一定是受了商人的财货，居然敢来请我的上林苑地。这还得了！”立即传令卫士把萧何抓起来，关进大牢内。可怜萧何 20 多年如一日地兢兢业业办事，谨慎小心地做人，多次化解了高祖的猜疑之心，不料到了鬓发斑白的今天居然祸从天降。心中感到无比的冤闷！但萧何深知高祖的为人，因此，他越是处在这样的时刻，越是冷静，虚中自守，不上诉，不辩解。他知道，要不了几天，高祖就会放他出去的。

几天以后，一位姓王的卫尉当值。他见高祖背垫着枕头半躺着，心情比往日好些，便上前跪问：“陛下，相国犯了什么大罪，被关进监狱？”高祖说：“朕听说李斯作秦始皇的丞相，凡有善行就归功皇上，有恶行就自己承担。可是萧何竟然私受商人的钱财，为他们请我的上林苑去讨好百姓，收买人心。所以应该治他的罪。”王卫尉说：“陛下，臣以为萧相国无罪。宰相的职责是为民兴利，萧相国请开垦上林苑荒地正是他应尽之责。陛下怎么怀疑他是收受贿赂讨好百姓呢？况且当初陛下与项羽相争数年，随后又出讨陈稀、英布的叛乱，每次陛下出征在外，都是相国留镇关中。如果相国有二心的话，只要他当时稍一动作，整个函谷关以西早就不是陛下的了。但相国却从来不贪图私利，始终忠于陛下，难道今天反而贪求商贾的那点钱财么？至于秦始皇，他正是因为不听臣下批评，一意孤行才亡了天下。李斯就是能为他承担过失，又哪里值得效法呢！陛下未免把相国看成浅薄小人了。”其实高祖当然知道萧何素来谦恭，只不过借口挫辱他一下罢了，并未真想治萧何的罪。但此心思怎好让人知道呢？高祖听完王卫尉一席话，嘴上自然不便说什么，沉默了一会，便命派使者持节将萧何赦免出狱。

如今萧何年老，哪里经得起囚犯生活的折磨，但他一向恭谨，出狱后来不及回家换洗，便衣衫邋遢，光着足丫子跌跌撞撞地进宫谢恩。高祖见状，心里一动，说道：“相国大可不必多礼了。相国为民请求垦种苑中荒地，我不允许，我不过是夏桀、殷纣那样的君主罢了，相国才是贤相。我关押相国，就是想让百姓知道我的过失啊！”萧何赶紧磕头称谢退去。从此，萧何行事更加恭谨了。

点评：刘邦精通驭臣之术，他因一点小事而关押萧何，其实是想挫辱一下他的锐气，树立自己不可动摇的权威，并由此起到“以点代面”的作用。