

因事设职

——用人定位秘道

YINSHISHENZHI



4



目 录

一个萝卜一个坑——耕者有其田	(1)
----------------------	-----

政治用人透视

郑文公用人因事而设	(3)
卫侯因事设职	(4)
康熙帝善用河臣	(5)

用人绝学

人事相符，因事设人	(8)
人要因事而设	(11)
一个萝卜一个坑	(12)

漫画用人

能职匹配	(15)
一个萝卜一个坑	(17)

不在其位 不谋其政——手莫伸，伸手必被捉	(19)
----------------------------	------

政治用人透视

越俎代庖居高位 一朝似有两天子	(21)
-----------------------	------

奠基业焦劳庶政 赵光义亲览万机..... (23)

用人绝学

千万别当管家婆..... (25)

不宜越俎代庖..... (25)

在其位，谋其责..... (26)

谁家的事谁来管..... (27)

用人疑难解惑

滥用权力有哪些表现..... (29)

漫画用人

不在其位，却谋其政..... (33)

慈禧垂帘听政..... (35)

宁缺毋滥——对蹲着茅坑不拉屎的人说：NO (37)

放任用人透视

武则天任人宁缺毋滥..... (39)

赵匡胤不用余人..... (41)

国外用人借鉴

金泳三肃贪廉政 韩总统“温柔”革命..... (43)

用人绝学

不用余人..... (46)

宁缺毋滥·····	(48)
-----------	------

漫画用人

三个和尚没水吃·····	(53)
--------------	------

宁缺毋滥·····	(55)
-----------	------

老中青三结合——经验 + 精力 + 活力 = 无往而不利 ...	(57)
----------------------------------	------

政任用人透视

曹操用人讲究新老搭配·····	(59)
-----------------	------

老少搭配总相宜·····	(61)
--------------	------

朱元璋选才“老少参用”·····	(62)
------------------	------

商战用人剖析

中外兼顾，老中青结合·····	(63)
-----------------	------

用人绝学

优化年龄结构·····	(65)
-------------	------

初生牛犊不怕虎·····	(65)
--------------	------

老将出马一个顶两·····	(66)
---------------	------

综合互补，倍出效益·····	(66)
----------------	------

用人疑难解读

如何培养新职员·····	(69)
--------------	------

如何对待老职员·····	(70)
--------------	------

怎样发挥人才的集体能量·····	(72)
------------------	------

漫画用人

- 老少参用..... (75)
 年龄互补，相得益彰..... (77)

建立干部三梯队——打仗讲后备役，踢足球讲替补队员..... (79)

政治用人透视

- 长江后浪推前浪 一代新人换旧人..... (81)
 宋仁宗苦心任用赵伯升..... (84)
 世祖用才别具一格 安童十八岁居极品..... (85)
 胸襟豁达求狂才 高瞻远瞩选贤能..... (86)

用人绝学

- 重视年轻员工的培养..... (91)
 依托实践，培植中坚..... (91)
 善用有特殊潜质的下属..... (92)

漫画用人

- 培养新人..... (95)
 培养接班人..... (97)

定位二把手——拿个最佳配角奖 (99)

政坛用人透视

龌龊擢拔顺亲信 厚黑诋毁二把手 (101)

必子贱用副职有方 (103)

国外用人借鉴

鲁登道夫与兴登堡的“珠联璧合” (104)

用人绝学

把一把手不愿承担的事情接过来 (105)

以自己的表现弥补一把手的不足 (106)

用人疑难解惑

选择副职的法则是什 (109)

何种人才适合作副手 (110)

漫画用人

信赖副手 (111)

揽事不揽权 (113)

老同志做好传帮带——人事工作的扶贫工程 (115)

政任用人透视

张昭善于传帮带 (117)

传帮带巧镀金 子承父业夺党魁 (119)

用人绝学

论资排辈多弊端 (142)

年龄不是用人的标准 (142)

漫画用人

多加扶持 (145)

一传二帮三带 (147)

男女搭配干活不累——跟着感觉走 (149)

政任用人透视

男女相配总相宜 (151)

国外用人借鉴

拿破仑娶寡妇 (153)

珠联璧合 (154)

用人绝学

- 男女搭配，干活不累 (161)
 选秘书不是选美 (161)
 爱要有商量 (163)

用人疑难解惑

- 为什么说秘书是领导的左膀右臂 (164)
 怎样与女下属相处 (166)

漫画用人

- 男女搭配，干活不累 (171)
 没有女人真累 (173)

女人不是花瓶——或者说，女人不只是花瓶 (175)

政坛用人透视

- 女中豪杰萧太后 (177)
 慈禧技压须眉 (179)

商战用人剖析

- 中年女企业家华昕 (195)
 商海弄潮儿郑素侠 (198)

用人绝学

- 莫把女人当花瓶 (204)

- 平等万岁 (205)
- 弄清女性下属的动机 (206)
- 学会欣赏女下属 (206)

漫画用人

- 漂亮就行 (209)
- 光作花瓶可不成 (211)

强强联手 打造团队——一加一大于二 (213)

政任用人透视

- 善于协调 打造团队 (215)
- 强强联手 攻无不克 (216)

商战用人剖析

- 人心齐 泰山移 (219)

国外用人借鉴

- 让·莫内促成二杰合力 (221)
- 德·甘冈弥合盟军恶隙 (222)

用人绝学

- 成功来自团队精神 (224)
- 发现团队的价值 (225)

用人疑难解惑

- 成功团队有哪些特征 (227)
- 如何抱团打天下 (231)

漫画用人

- 强强联手 打造团队 (235)
- 1+1>2 (237)

一个萝卜一个坑——耕者有其田

在用人问题上，有两种截然不同的方法，一种是因人设事，一种是因事设人。因人设事，是指根据每个人的能力和专长安排相应的职务，因事设人是指根据现有的职位，选择最适合的人才，即一个萝卜一个坑。因人设事会导致人浮于事，僧多粥少，办事拖拉；因事设人则可做到人人有其责，事事有人做，时时见效率。可见，人要因事而设。

郑文公用人因事而设

在《左传·鲁僖公三十年》中记载了郑文公在国家危亡的危急时刻，充分发挥烛之武能言善辩的特殊才能退秦军的史实。书中记载说：

九月甲午，晋侯、秦伯围郑，以其无礼于晋，且贰于楚也。晋军函陵，秦军汜南。

佚之狐言于郑伯曰：“国危矣！若使烛之武见秦军，师必退。”公从之。辞曰：“臣之壮也，犹不如人；今老矣，无能为也已。”公曰：“吾不能早用子；今急而求子，是寡人之过也。然郑亡，予亦有不利焉！”许之。

夜缒而出。见秦伯，曰：“秦、晋围郑，郑既知亡矣。若亡郑而有益于君，敢以烦执事。越国以鄙远，吾知其难也。焉用亡郑以陪邻？邻之厚，君之薄也。若舍郑以为东道主，行李之往来，共其乏困，君以无所害。且君尝为晋君赐矣，许君焦、瑕，朝济而夕设版焉，君之所知也！夫晋，何厌之有？既东封郑，又欲肆其西封。若不阙秦，将焉取之？阙秦以利晋，惟君图之！”

秦伯说，与郑人盟。使杞子、逢孙、杨孙、戌之，乃还。

这段话的意思就是说，鲁僖公三十年（前630）九月甲午这一天，晋文公（春秋时晋国国君，名重耳，前636—前628年在位）秦穆公（春秋时秦国国君，姓嬴名任好，德公第三子。前659—前621年在位）以郑国曾经对晋文公失礼，而且又以郑国对晋国有二心，却同楚国亲近为由联合攻打郑国。晋国派兵驻扎在函陵，秦国派兵驻扎在汜水的南岸。

在这危急时刻，郑国一位大夫佚之狐对郑文公（春秋时郑国国君，前627—前628年在位，名捷，又称郑伯）说：“现在郑国面临即将灭亡的危险。如果能派烛之武去会见秦君，秦晋两国的军队就会撤离。”郑文公按照佚之狐的意见召见了烛之武。烛之武却推辞说：“我在壮年的时候，都还不如别人，现在已经老了，不能够再做什么事了。”郑文公说：“我不能早些起用你，现在有了急事才来有求于你，是我的过错。但是，如果郑国一旦灭亡，对你也有不利啊！”烛之武只好答应了郑文公的请求。

深夜，烛之武悬城而下去见秦穆公，并对他说：“秦、晋两个大国围攻郑国，郑国已经知道自己行将灭亡了，如果郑国灭亡而对秦国有利的话，那么，我就麻烦你把郑国灭掉吧。越过一个国家（指晋国）去夺取那边远的地方，你也知道这是很困难的。你为什么想灭亡郑国去增强你邻国（指晋国）的实力呢？邻国的力量雄厚了，你的实力就薄弱了。如果放弃灭亡郑国，使其成为你过路时的东道主，秦国的外交人员往来于郑国，郑国就可以供给你们缺少的资粮，这对秦国是毫无好处的。况且，你（指秦穆公）曾经给晋君（晋惠公）有过恩惠，晋国也答应把晋国的焦、瑕两个地方割给你们以作酬谢，但是，晋君早晨渡过黄河回国，晚上就在焦、瑕两地布设城防拒绝割地。对此，秦君你是清楚的。晋国的贪欲哪能满足呢？晋国既然要灭亡郑国，用来作为他东边的疆界，又要想扩大他西边的疆界，如果不损伤你秦国，他又从哪里取得土地呢？结果必然削弱秦国而有利于晋国，希望国君你仔细考虑这件事吧！”秦穆公听后，感到烛之武说的很有道理，非常高兴，便与郑国结盟友好。还派了杞子、蓬孙、杨孙三位秦国大夫帮助郑国防守，秦国的军队便从汜水的南岸撤退了。

郑国在秦、晋重兵压境、面临国破家亡的危急时刻，竟然用一人在一夜之间，不费一刀一箭，不伤一兵一卒，使国家转危为安，这不能不说是郑文公能够扬长避短起用人才，充分发挥烛之武能言善辩的特殊才能所带来的好处。

点评：在秦国派兵攻打郑国的危急时刻，郑国缺少的是能言善辩的外交人员，郑文公起用烛之武，可以说是用人得当，一个萝卜一个坑。

卫侯因事设职

战国时期，各个诸侯国互相争雄称霸，征战不息。卫国是战国时期的一个小国，它西近魏国，北边赵国，东临齐国，因为比较弱小，所以经常受到周围大国的侵扰和攻击。

为了不受大国的欺侮，文武大臣纷纷举荐人才。以期使国家振兴强大起来。有一天，子思对卫侯说：“苟变是一个能攻善战的人才，他可以统率五百乘大军。”在战国时期，兵车一乘有甲士3人，步卒72人，五百乘计有兵力37500人。这在当时，是一支人数不少的队伍了。特别是象卫国这样的小国，这些军队几乎就是全国所有的军队。子思向卫侯推荐苟变，希望他能够重用

人才，加强保卫国家的力量。

对于苟变这个人，卫侯也有所了解，他对子思说：“我早就知道苟变有统率军队的才能，是一个不可多得的将军。可是你不知道，他曾在做官的时候，从老百姓那里搜刮了两个鸡蛋吃了，所以我不起用他。”

子思听了卫侯的话，感到十分可笑。于是他委婉地对卫侯说：“夫圣人之官人，犹匠之用木也，取其所长，弃其所短；故杞梓连抱而有数尺之朽，良工不弃，今君处战国之世，选爪牙之士，而以二卵弃干城之将，此不可使闻于临国也。”就是说，古往今来的贤明君主，他们选用人才就好像木匠使用木材一样，取其所长，弃其所短。几抱粗的杞木和梓材，是相当好的木料，中间可能有几尺已经腐坏，但是高明的木匠并不把整个木材扔掉，而是用其所长，弃其所短。选用人才也是这样。现在正是战国之世，诸侯之间互相征伐，非常需要有才干的人才。各国都在招贤纳士，然而，你竟因两个鸡蛋的问题把一个能率千军万马，能征善战的将军丢弃不用，这样的事情绝对不可让邻国知道啊！”

卫侯听了子思的一席话，立即恍然大悟，笑着对子思说：“我明白了，愿意接受你的指教！”遂起用苟变为将军。

点评：卫国弱小，急需一个能征善战的将军，卫侯舍短取长，重用苟变，因事设职，值得借鉴。

康熙帝善用河臣

在中国古代的帝王中，重视用人者不乏其人，而善于用人者则为数不多。清朝的康熙皇宗则是一位善于用人的君主。在平定三藩之乱时，他不拘成例，起用汉人将领赵良栋；为统一台湾，他毅然任命郑芝龙部将施琅为福建水师提督，率兵出征；在雅克萨反击战中，他又任用满洲将领萨布素。这些人都为统一大业做出了贡献。特别是在治理黄河的过程中，他随才任使，先后任用靳辅、于成龙、张鹏翮等治河专家，并注意发挥他们的专长，使治河取得了显著成效，在清朝历史上写下了光辉的一页。而其善于用人则更为后人树立了榜样。

清朝初年，河患频繁。黄河在江苏淮阴附近与淮河、运河交汇，这一带经常泛滥。仅康熙元年（1662）至十六年（1677），黄河大的决口就有六十余次，不仅使河南、苏北广大地区深受水患之苦，而且严重影响漕运。当时有

人这样说：“国家之大事在漕，漕运之务在河。”康熙帝亲政之后，即把治河作为自己要完成的三大任务之一。他很清楚，治河不比一般的工程，需要有一位懂得治水又能实心任事的人来主持。清初曾五易河督而未得其人，因而治河毫无成效。为了不再重蹈覆辙，康熙帝决心使第六任河道总督真正担起治河重任。于是，靳辅便成了他的第一人选。

靳辅原任安徽巡抚。他在安徽任上即注意农田水利，曾“疏请行沟田法”，“涝则泄水，旱以灌田”，并针对黄河年久失修问题多次上疏，阐明自己的治河主张。康熙帝对他的工作十分满意，“奖辅实心任事”。因此，在五易河督而不得其人的情况下。康熙帝深知靳辅“可任大事”遂决定起用。然而，朝廷中有不少人反对，康熙帝便“排群议而用之”，于康熙十六年三月大胆提拔了他。当时，人们对黄河水患大有谈虎色变之感，群臣对于河道总督也视为畏途。靳辅受命之后，果然不负康熙帝之重望，他“不惮胼胝，不辞艰巨，不恤恩怨”，全力以赴地投身于治河工作之中。经过数月艰苦细致的实地考察，他制定了包括八项内容的治河方案。不料，这一方案却在廷议时被议政大臣们以经费贤张及用夫过多为由请暂缓实行。这时，康熙帝虽然已被靳辅的治河方案所打动，但并未简单地下令支持他，而是很策略地说：“河道关系重大，应否缓修，并会议各本内事情，著总河靳辅再行确议具奏。”一方面表现了他对治河工作的慎重，同时也表达了对靳辅的充分信任和支持。靳辅深和康熙帝的用意，于是再次对黄、淮、运各重要工程进行周密的考察，最后终于用无以辩驳的证据、令人信服的道理征服了群臣，通过了他的治河之案。在施工时程中，靳辅又亲临第一线昼夜指挥，即使有时身体不佳，“颜色憔悴”，也坚持在治河工地。几年之后，便取得了治河的显著效果。

治理黄河绝非一劳永逸之事，康熙帝也深知治河之艰难，因此，不时召集有关的治河大臣于御前会议，命各抒己见。后来，在御前会议上发生了直隶巡抚于成龙与靳辅之间的争论和矛盾，于成龙也是一位治河专家，但他与靳辅的意见不一致。靳辅力主在高家堰修重堤，反对在下流开海口；于成龙则反对筑重堤而主开海口。彼此在御前争辩，各持己见，寸步不让，后来竟发展为互相攻击。于成龙攻击靳辅“事事贪黷”，“罪不胜诛”，又说 he 于上流放水，淹没下流，“江南百姓欲食伊之肉”。靳辅则说于成龙“妄自尊大”，“因羞成怒，恨臣刻骨”，其所说“皆诬陷之言也”。康熙帝虽然认为二人在御前互相诋诮，殊失大臣之体，但是，不仅让各人畅所欲言，而且因为二人都是干练大员，并不因言废人。

于成龙说靳辅“事事贪黷”。康熙帝曾问靳辅僚属中何人最清廉。靳辅坦

率地回答：“清廉二字，人所难能。臣起家寒微，蒙皇上畀以总督河务之职。河工浩繁，员役众多，其中赏赉激劝，使之奔走，不无费用。即臣衣食所资，亦皆仰托皇恩，举家温饱。若古人一介不取，一介不与，远愧不能。臣自揣如此，何敢保其僚属清廉，以欺圣明。”他直言不讳地承认自己并不清廉，僚属更是如此。康熙帝并不深责，说：“此语正见汝之不欺尔！”于是一笑置之，仍旧依靠重用，以发挥其特长。靳辅治河十余载，呕心沥血，不辞劳苦，终于大见成效，“黄淮悉复其故，运道大通”。

靳辅说于成龙“妄自尊大”，康熙帝也深知其人争强好胜。但于成龙毕竟办事有魄力，而且任直隶巡抚政绩颇优。因此，康熙三十一年（1692），靳辅死后，康熙帝便命于成龙继任河道总督。于成龙上任后，依旧按照靳辅所规划的方案治理黄河。康熙帝问他：“尔尝短靳辅，谓减水坝不宜开，今果何如？”于成龙回答：“臣彼时时妄言，今亦视辅而行。”当时，廷臣认为“成龙怀私妄奏，当夺官”。但是，康熙帝考虑，于成龙既已承认错误，又有能力，便命留任，并且照旧信任。这使于成龙非常感动，遂实心任事，并为治河做出了贡献。

康熙三十九年（1700），于成龙病故。这一年，黄、淮两河泛滥，“南北阻绝，运道难通”，形势十分严峻。康熙帝又任命张鹏翮为河道总督。早在于成龙在任时，康熙帝便询问“诸臣中谁可继者，众以公（指张鹏翮）应”。可见，康熙帝对河道总督的人选早就做了考察与安排。张鹏翮上任后，采用逢弯取直之法治理黄河，取得了明显效果。康熙四十七年（1708）秋汛时，黄、淮两河安然无恙，自靳辅以来几十年的治河效果在实践中获得了检验。康熙帝十分欣喜，称“两河安晏，堤岸无虞，深为可嘉”。

康熙朝对黄河的治理取得了很大成绩，并在古代治河史上留下了光辉的一页。无疑，这与治河专家靳辅、于成龙、张鹏翮等人的努力是分不开的。而康熙帝知人善任，能够不计较他们的过失而充分发挥他们的特长，给他们以施展才能的机会也是至关重要的。著名清史专家孟森先生在论及康熙帝治河时，曾说他“爱惜人材”，“未尝荧听而轻罪争执之人”，“可谓有道之气象矣”。正是对康熙帝善于用人的充分肯定。

点评：靳辅、于成龙、张鹏翮是水利专家，康熙起用他们治理黄河、淮河，可以说是因事择人，一个萝卜一个坑，人尽其才。