

权力下放

——授权秘诀



目 录

大权独揽 小权分散——抱西瓜丢芝麻	(1)
-------------------------	-----

政治用人透视

元帝懦弱失皇权	(3)
太祖巧妙分相权	(4)
洪武帝受刺激大搞中央集权	(6)

商战用人剖析

柯达公司放松控制增进活力	(10)
--------------------	------

用人绝学

大权独揽, 小权分散	(13)
不要贪恋权力	(15)
放手让部下去干	(16)

用人疑难解读

权力下放应符合哪些原则	(18)
授权应注意哪些问题	(21)

漫画用人

- 大权独揽，小权分散..... (23)
- 萝卜白菜，各有所爱..... (25)

忌事必躬亲——单刀赴会不如兵团作战..... (27)

政体用人透视

- 武则天独揽朝政..... (29)
- 宋高宗乱干预军队指挥遭失败..... (31)
- 亲力亲为太耗神 怎不任用其他人..... (32)

国外用人借鉴

- 希特勒蛮横专断使“台风计划”破产..... (34)
- 铁腕统治喜好“一言堂”..... (35)

用人绝学

- 事必躬亲反而徒劳无功..... (37)
- 领导需要“架子”..... (39)
- “日理万机”不可取..... (42)

用人疑难解读

- 如何给下属“授权”..... (44)
- “事必躬亲”有哪些表现..... (47)

漫画用人

- 经理的时间不够用..... (51)
甩手大掌柜..... (53)

授权不是给特权——细说附加条件..... (55)

古代用人透视

- 梁武帝怀柔，侯景引狼入室..... (57)
萧裕权高位重图谋反叛..... (59)
宋太祖登基不易，授权有方..... (61)

国外用人借鉴

- 列宁警告擅自用权者..... (64)
总裁刚愎自用的结局..... (65)

用人绝学

- 放权不等于放任..... (68)
“将在外，君令有所不受”新解..... (69)
掌握活用权力的道具..... (70)

用人疑难解惑

- 如何调解下属“越权”的行为..... (74)
领导授权控制应掌握哪些技巧..... (75)

漫画用人

- 基辛格的苦恼..... (83)
- 大方的领导..... (85)

将在外君命有所不受——不当婆婆成不成..... (87)

改任用人透视

- 晋鄙不受“君命”丧性命..... (89)
- 李继隆违抗圣旨被褒奖..... (91)
- 不受君命，丘福兵败蒙古军..... (92)

国外用人借鉴

- 总裁失信，麦克·利奇背叛有理..... (94)

用人绝学

- 不要做监工..... (98)
- 滥用权力只能招致不满..... (99)
- 干涉下属就是妨碍自己..... (100)
- 不宜过度管理..... (100)

专家论论

- 集权与分权的辩证统一..... (102)
- 谈“充分授权”..... (103)
- 放手让部下去干..... (105)

漫画用人

- 天子诏不如将军令 (109)
- 将在外，君命有所不受 (111)
- 骑马上轿 述职报告——授权要隆重 (113)

政坛用人透视

- 文王访贤，子牙受拜封军师 (115)
- 折节纳才，秦王诚意，任人授权 (116)
- 魏文侯尊贤授权成霸业 (120)

国外用人借鉴

- 时装大王史华兹“三顾茅庐” (122)
- 重金表诚意，阿普尔力聘施库利 (125)

用人绝学

- 培育授权气氛 (127)
- 为授权下属开路 (128)
- 培养授权下属的能力 (129)

用人疑难解读

- 授权发布应掌握哪些技巧 (132)
- 如何明确授权界定 (133)

漫画用人

- 任命大会 (137)
- 蒋介石的“中正剑” (139)

给你把尚方宝剑——秘密授权有特效 (141)

政坛用人透视

- 手握密诏，赵普东山再起 (143)
- 秘密筹划，康熙终杀鳌拜 (144)

国外用人借鉴

- 谎言下的秘密行动 (148)
- 改旗易帜，俄舰大获全胜 (149)
- 英迪拉密谋致胜 (150)

用人绝学

- 授权能激励部下尽快成长 (152)
- 试一试非正式晋升 (153)
- 与下属等距接触 (154)

漫画用人

- 密室里的会见 (157)
- 以笔杀人 (159)

风险共担——天塌下来大家顶着 (161)

政坛用人透视

- 庄公亲临战场 鲁军众志成城 (163)
- 狄青巧施计，掷钱稳军心 (164)
- 李定国率义军上下同心光复桂林 (165)

国外用人借鉴

- 与员工共进退的杜尔奈 (166)
- 人人都是总裁 (167)
- 永远向前的“蓝色巨人” (168)

用人绝学

- 同甘苦、共患难 (171)
- 共同体验，产生伙伴意识 (172)
- 创造共同立场 (173)

漫画用人

- 领导的“包票” (177)
- 成败两张脸 (179)

量才授权——没有金刚钻，别给瓷器活 (181)

政任用人透视

- 王邑有勇无谋断送“新”朝 (183)
- 周亚夫从容平叛 (184)
- 元世祖量才任命郭守敬 (185)

国外用人借鉴

- 华盛顿知人善任其任 (187)
- 马歇尔任贤 不留庸将充数 (189)
- 贝内德蒂拔能降庸 (189)

用人绝学

- 授任要量才施用 (191)
- 授任应避免“功能过剩” (192)
- 量其能 授其权 (193)
- 别把权力给无法胜任的下属 (195)

用人疑难解惑

- 量能授权应遵循哪些原则 (197)
- 如何让受权者坦然接受 (198)
- 如何识别人的不同类型而量才施用 (200)

漫画用人

- 山羊的自豪 (205)
- 用人颠倒术 (207)

任务分解 层层授权——首先扫好门前雪 (209)

商战用人剖析

- 天津新港层层授权效益高 (211)
- 集权与分权的辩证法 (212)
- 修建三门峡水库的惨痛教训 (213)

国外用人借鉴

- 上校临阵决断挽救颓势 (216)
- 惊心动魄的诺曼底登陆 (217)

用人绝学

- 授权前细分工作层次 (219)
- 进行授权任务的分析 (221)
- 层层授权要讲究权变 (223)

漫画用人

- “无私”授权，层层下达 (229)
- 层层“收权” (231)

权衡轻重——别给老好人授实权 (233)

政坛用人透视

- 张禹不问政场只看势风 (235)
- 张之洞悟透玄机走官场 (237)

国外用人借鉴

- 比尔盖茨：“我要脸皮厚的” (240)
日本企业的用人观 (241)

用人绝学

- 不选“蜜蜂型”下属作主管 (244)
忌用“好好先生” (245)
如何培养下属的自主性 (246)

漫画用人

- “好好先生”的嘴脸 (249)
老实人的悲哀 (251)

大权独揽 小权分散——抱西瓜丢芝麻

权力是每个人都渴求并一旦得到就紧握不放的东西，但权力有时候又是一块烫手的山芋，你不放手，它就烫你。最明智的做法，就是把大权握在手心，而那些芝麻粒似的小权，该出手时就出手。大权独揽，小权分散，说着容易，做着也不难。

春夢香齋圖——讀後詩小 題詞跋本

曉曉春旦一橋來，
一星天動傳夢代珠玑，
外更曉空，平如不松，
心音并露珠大珠最施，
出曉神平出曉，珠小仙珠珠相空海曉神，
易容善好，曉食珠小，
。車不出貴。

元帝懦弱失皇权

元帝名刘奭，于昭帝元凤六年（公元前75年）生于民间。刘奭是宣帝长子，地节三年（公元前67年）被立为太子。黄龙元年（公元前49年）十二月，宣帝病死，刘奭即皇帝位。元帝时期，西汉王朝已历经150余年，积弊累累。元帝愚弱，除弊无方，加之宦官用事，政治腐败，西汉王朝由此而走上衰亡之路。

西汉王朝最主要的社会积弊便是地方豪强势力发展，土地兼并日趋激烈，广大农民破产流亡。早在宣帝末年，胶东、渤海等地的破产农民，不断举行暴动，连宣帝本人也不得不承认当时“民多贫，盗贼不止。”

元帝面对前朝积弊，非但不除，反而任其发展。史称元帝“柔仁好儒”。元帝所好之儒，基本上是孔子所提倡的以“宽柔温厚”为主要特征的儒学。汉自武帝以来，虽然重儒，但实际上是王霸兼施。正如宣帝所说：“汉家自有制度，本以霸王道杂之，奈何纯任德教。”宣帝生前对刘奭的“纯任德教”的俗儒主张，即非常不满，并深为之忧虑。他曾说道：“乱我家者，太子也。”为此，宣帝曾欲以“明察好法”的淮阳王刘钦代替刘奭为太子，只是由于顾念其母许氏的旧情才没有实现。

元帝即位后，“征用儒生，委之以政”，儒生贡禹、薛广德、韦贤、匡衡相继为相。元帝为政，动则引证《诗经》等儒典，迂腐地推行“纯儒政治”。应该说元帝一朝确实是实行了不少“爱民”的“仁政”。但是元帝却以“不与民争利”为名，放弃了对豪强地主进行打击、限制的政策，实行所谓的“宽政”。元帝放弃打击限制豪强的传统政策，并非仅仅是由于元帝个人“柔仁好儒”的性格所致。元帝的“柔仁好儒”乃是时代的产物。元帝时代的豪强已经不同于武帝时代以前的“土豪”，而是与达官显贵融为一体的。朝廷中的公卿将相已经成为他们政治上的代表。在这强大的政治势力面前，元帝也只好采取“柔仁”的宽政。“宽政”之下，土地兼并愈发不可遏制，吏治腐败等社会积弊也随之恶性发展。

元帝认为宦官少骨肉之亲，无婚姻之家，最可信可靠，因而尤其信重宦官中书弘恭、仆射石显。当时辅政大臣前将军萧望之在政治、军事方面颇有见地。他认为，中书参与国家大政，应选用贤明，不宜任用刑余的宦官，所以奏请元帝使用士人。弘、石二阉为了保住自己的权位，盗弄权柄，遂与外戚史高内外勾结，排挤、陷害萧望之等重臣。元帝迁腐昏昧，屡中弘恭、石显圈套，迫使萧望之自杀，与萧望之共同辅政的周堪、刘更生等加罪免为庶人。不久，弘恭病死，石显专权。

元帝不仅昏昧，而且荒淫。宫中佳丽多得“不得常见”，只好“使画工图形，案图召幸之”。元帝虽然治国昏庸，却多才多艺，善书法，精通乐理、乐器，“鼓琴瑟，吹洞箫，自度曲，被歌声”。他终日淫乐，不亲政事，委政于石显等宦官。当时，汉廷事无大小，都要禀报石显，由他裁决。石显“贵幸倾朝”，自公卿以下，无不畏惧。

宦官专权，政治日趋黑暗，致使治吏腐败。纲纪失序。从中央到地方的大小官员，贪财慕势，纷纷经商，掠夺百姓，敛财聚富。他们互相间勾心斗角，陷人于罪，以至于连元帝都不得不承认“在位多不任职”。在黑暗的政治下，社会风气大坏。不仅皇帝、皇室、贵族极度奢侈，一般的官僚地主也“贪财贱义，好声色，尚侈靡。廉耻之节薄，淫辟之意纵”。“缘奸作邪，侵削细民”。整个统治阶级都在腐朽、堕落。

元帝时期，又连续发生水灾、旱灾、地震和瘟疫等自然灾害。天灾人祸，使百姓流散道路，不胜饥寒，“嫁妻卖子，法不能禁”，或“人至相食”，阶级矛盾日益尖锐。

竟宁元年（公元前33年）五月，元帝病死于未央宫，终年43岁。元帝在位17年。

点评：难怪宣帝死不瞑目，“乱我家者，太子也。”

元帝治国一味采取怀柔政策，导致宦官专权，吏治腐败，民不聊生。他虽然意识到“在位多不任职”，但由于大权旁落，想收回已是力不从心。

太祖巧妙分相权

宰相为“百官之首”，是“一人之下，万人之上”的手握实权的最重要职务。宰相的权力过大，势必要威胁皇权，损害皇权的权威性，甚至凌驾于皇权之上，使皇帝成为傀儡。宋太祖是一位有很强事业心的人，他为了一统天

下，既要得到宰相的辅弼，又不能容忍相权的膨胀。为此，他在改革中央官制的过程中，就把分割宰相的权力作为一项重要任务。他的具体做法，可以归纳为下列三个方面：

其一，将宰相之权一分为三。宋朝初年，宰相的官衔沿用唐制，称为同中书门下平章事，简称为同平章事。宋太祖为了削弱相权，旨令同平章事只管行政，其衙门中书省称为政事堂。与此同时，设枢密院，长官称枢密使，亦称为“枢相”，主管军政。又另设“三司”（即盐铁、户部、度支），长官称三司使，亦称为“计相”，掌管统筹国家财政。

其二，设置副相。乾德二年（964），宋太祖为了进一步削弱相权，又增设“参知政事”作为副相，并逐渐提高其权力，让参知政事分掌奏事、知印。与此同时，也增设了枢密副使和三司副使，称为“副贰”，以削弱枢密使和三司使的权限。

其三，弹劾宰相。宋太祖为防止宰相擅权，还从门下省中设置了一个机构——谏院。谏院的主要任务是规谏朝政得失，并对大臣的任用提出意见，和主管弹劾官吏的御史台并称为“台谏”。宋太祖有意提高“台谏”的权力，说“台谏”可以规谏皇帝，揭发宰相和其他大臣的罪状。这样，宰相实际上被置于“台谏”的监察之下。

其四，废宰相坐论之礼。《宋史》卷二四九载，在隋唐五代，宰相上朝奏议政事时，皇帝不仅遵从旧制，让宰相坐着论事，有时还赐茶，使从容抒陈己见。宰相范质忌惮宋太祖，怕议论时出差错，每有事都先写在札子上进呈，说：“如此庶尽禀承之方，免妄庸之议矣。”宋太祖自然顺水推舟，“始废坐论之礼”。据说，这件事是由一段插曲引起的。有一天范质入朝议事，宋太祖说：朕自昏，持文字的向前。”范质便离开座位往御案走去。他刚走开，宦官便把宰相的座位撤走了。从此，宰相再也不能坐而论道，而是站着奏事了。这种形式上的改变，实际上是贬低相权的一种表现。

宋太祖分割宰相之权的做法，加强了皇帝的绝对权威，虽然只是在宰相权力上进行制约，还没有彻底否定相权，但却给明朝废除宰相制、成立内阁制奠定了基础。

点评：宰相权力的扩张，势必要威胁皇权，损害皇权的威严。因此，宋太祖对宰相的权力进行制约，既得到宰相辅弼，又阻止了相权的僭越。

洪武帝受刺激大搞中央集权

清顺治十年（1653年）正月，顺治帝读《通鉴》，问左右侍臣：“自汉高以下，明代以前何帝为优？”答曰：“汉高、文帝、光武、唐太宗、宋太祖、明洪武，俱属贤君。”整个一个皇帝排行榜。又问：“此数君者又孰优？”大学士陈名夏答：“唐太宗似过之”。陈名夏排出了最佳皇帝。他看重的是人格魅力，顺治皇帝则从制度创新的角度和厚今薄古的态度，认为最佳皇帝应为朱元璋。他讲：“岂独唐太宗！朕以为历代贤君莫如洪武。何也？数君德有善者，有未善者。至洪武所定条例章程，规划周详。朕所以谓历代之君不及洪武也。”

应当承认，朱元璋是一位雄才大略的封建皇帝。这可以从他削平群雄、统一中国、建立中央集权统治的过程中得到体现。

朱元璋登基后，把唐朝李山甫《上元怀古诗》书置屏风间，时时加以吟哦：“南朝天子爱风流，尽守江山不到头。总为战争收拾得，却因歌舞破除休。尧将道德终无敌，秦把金汤可自由。试问繁华何处去，雨花烟草石城秋。”为了确保明代尽守江山永到头，朱元璋在中央与地方关系上采取了一系列专制主义的措施。

朱元璋出身寒微，取得君临天下的帝王之权，他天然有一种保持中央高度集权的专制主义情结，无时无刻不惦念着他的朱家江山能否万世一系。他对一切不同于他的意志的个人言行都一律视为对他专制主义的挑战，必除之而后快。有一件事典型地说明了朱元璋的专制主义情结。这就是他对他的好友沈万三翻手为云覆手为雨的行径。

沈万三是明初天下第一富豪，人称活财神。在沈万三穷困之时，曾结识过朱元璋为友，两人时常聚首。有一次沈万三做东请朱元璋吃饭，结账时差一文钱，也怪沈万三多事，他向朱兄借来付了账。借谁的不好，偏借朱皇帝的。这也就罢了，沈万三还嘻笑说，将来定当奉还，利息是一日转十二个对合。后来，朱元璋称了帝，初平天下，国库甚虚，为了解决朝廷之财政窘境。他想到了昔日好友、今日天下第一巨豪沈万三。于是，发出加急圣旨召他进京（南京）。当朱元璋面见沈万三时，一如旧往称兄道弟，气氛相当热烈。谁知当朱元璋提出要借一千万钱时，沈万三却面有难色。朱元璋立马沉下脸说：“我说个‘借’字算是客气呢！你可记得，那年向我借过一文钱吗？利息是你