

利益驱动

——用人原始秘纲



目 录

长期有效：重赏之下必有勇夫	(1)
---------------------	-----

政治用人透视

秦王不吝五万金 巧施妙计攻赵魏	(3)
乾隆行重赏 将帅士气振	(4)

国外用人借鉴

约翰逊重金聘用 罗宾逊诚心回报	(9)
大搞人才投资 坚定员工信念	(10)
支付高薪，留住所需人才	(11)

用人绝学

重赏之下，能人辈出	(13)
高薪出高效	(14)
物质奖励支持目标行为	(16)

漫画用人

重赏 = 胜利	(21)
勇夫是怎样炼成的	(23)

常用常新：论资排辈 论功行赏 (25)

政任用人透视

- 管仲按贡献发给俸禄 (27)
- 唐太宗论功定赏封房杜 (28)
- 齐威王用人赏罚分明 (29)
- 木华黎功高得厚赏 (29)

国外用人借鉴

- 斯大林宴贺朱可夫 (34)
- 詹金森表彰威灵顿 (35)
- IBM 按业绩定薪酬 (36)

用人绝学

- 论功行赏，论过施罚 (39)
- 员工难以对薪酬满意的原因 (41)
- 奖励的八性 (43)

漫画用人

- 大小不一的军功章 (45)
- 无功不受禄 (47)

别撒胡椒面：集中优势兵力打歼灭战..... (49)

政治用人透视

- 石勒：重金攻陷敌人堡垒..... (51)
蒋介石重金贺寿..... (54)

商战用人剖析

- 扬子的“重炮”奖励..... (56)
飞龙集团重奖突出贡献者..... (58)
澄星集团只奖成功者..... (60)

国外用人借鉴

- 福特特留住关键人才的“三重”策略..... (63)
基恩公司：用重奖留住关键人物..... (67)

用人绝学

- 选中目标，长远投资..... (74)
把奖金发给有成就的员工..... (76)
金钱激励员工的利弊..... (77)

漫画用人

- 多多益善..... (79)
原来如此..... (81)

大锅饭吃不得：多劳多得 少劳少得 (83)

商战用人剖析

- “铁厂长”的“铁原则”：公平竞争 (85)
- 步鑫生废除“大锅饭” (86)
- 贝兆汉的激励术：打破平均主义 (87)

国外用人借鉴

- 康明斯：浮动薪酬解决难题 (89)
- W·W·格林格尔公司的薪酬改革计划 (93)

用人绝学

- “大锅饭”式分配不可取 (98)
- 用法公平则人无怨 (100)
- “平均主义”会导向懒惰 (102)

用人疑难解惑

- 怎样合理支付职员报酬 (105)
- 奖罚严明应坚持哪些原则 (106)

漫画用人

- “大锅饭”越来越少 (109)
- 年终分红 (111)

股权激励：光屁股坐花轿不好玩 (113)

商战用人剖析

- 联想：批量生产百万富翁 (115)
- 上海大众公司的大众持股计划 (119)
- 莱英达公司的股份制改造 (121)

国外用人借鉴

- 马狮公司的原则 (124)
- 杜邦公司：让员工分享成功 (125)
- 可口可乐公司：增加股东价值 (129)

用人绝学

- 实施“劳者有其股” (134)
- 用股票期权激励员工 (137)
- 高级管理人员持股的激励效应 (141)

漫画用人

- 人人都是股东 (145)
- 不发“钞票”发“股票” (147)

模糊逻辑：罪疑惟轻 功疑为重 (149)

政治用人透视

- 吕后除韩信不留情面 (151)

太宗抑怒忍忿赦大臣	(154)
-----------------	-------

国外用人借鉴

罗斯福装糊涂反收奇效	(156)
菲利斯顿只看功劳不计过	(157)
梅考克罚过不忘功	(158)

用人绝学

“模糊”管理，效果不模糊	(160)
常记人善不念旧恶	(161)
凡事不宜拘小节	(163)
忘记部下的错误	(165)

漫画用人

罪疑惟轻	(167)
功疑惟重	(169)

礼尚往来：有礼走遍天下	(171)
-------------------	-------

政坛用人透视

崔烈官运亨通靠钱财	(173)
将军出重手 大臣巧升官	(174)
立法局竞选议员 梁锦濠毛遂自荐	(174)

商战用人剖析

政要露脑袋 商人掏口袋	(178)
抓业绩先要抓领导 找市场别忘找市长	(183)

国外用人借鉴

- 明里摆茶道 暗里拉情报 (188)
结交王室贵族 权力即是金钱 (197)

用人绝学

- 有礼走遍天下 (203)
礼轻情意重 (204)
送礼的动机与利弊 (205)

漫画用人

- 有“理”不如“礼” (207)
有“礼”走遍天下 (209)

- 瞄准困难户：锦上添花，不如雪中送炭 (211)

政治用人透视

- 吕氏父女大胆押宝 (213)
僥倖打点人情留后路 (215)
介子推雪中送炭不图报 (216)
陈其美诱掖有功惠及后人 (218)

国外用人借鉴

- 逢地震真诚救难得客户 (222)
勇担失败风险终获成功 (224)

用人绝学

- 危难之中显身手 (226)
- 施小恩，得大惠 (228)

漫画用人

- 锦上添花不如雪中送炭 (231)
- 吕不韦甘当“急时雨” (233)

概不外借：握紧赏罚之权 (235)

政体用人透视

- 汉宣帝操持权柄不封侯 (237)
- 施权术高欢赏罚自如 (238)
- 理财大臣节制君主被罢官 (239)

用人绝学

- 奖励要避免模式化 (241)
- 奖赏宜早不宜迟 (243)
- 赏当其劳，罚当其罪 (244)

用人疑难解惑

- 奖励失信会带来什么样的弊端 (248)
- 为什么徇私奖励不可取 (249)

漫画用人

赏罚分明	(251)
赏罚之权不可让	(253)

长期有效：重赏之下必有勇夫

“人为财死，鸟为食亡”，通常代表金钱的负面效应，但也道出了一个颠扑不破的真理：对金钱的追求是绝大多数人的人生目标。固然，钱不是万能的，但没有钱，却是万万不能的。俗话说得好，“一分钱难倒英雄好汉”，就是这个道理。穷人有了钱，可免受饥寒之苦，富人钱多了，亦可用来办慈善事业，而领导钱多了，更可拿来激励属下，收买人心。这就是金钱的妙用。

重赏之下，必有勇夫，长期有效。

秦王不吝五万金 巧施妙计攻赵魏

秦王政逼迫丞相吕不韦自杀后，驱逐了他奉养的三千门客，颁布了一道《逐客令》，掀起了一股排外浪潮。后来李斯鼓足勇气，给秦王写了一封《谏逐客书》，详细说明在秦国由后进转变为先进的过程中客卿所起的重要作用，指出逐客的危害。终于使秦王悔悟，收回了逐客令，并注意搜寻人才，重用人才。

有一天秦王政和李斯谈论治国之道，深感缺乏韩非那样的人才。李斯向秦王推荐说：“大梁人尉繚精通兵法，才近韩非，可堪重用。”秦王高兴地问这个人在什么地方。李斯说：“他就在咸阳。但是这个人自命清高，言谈刻薄，大王不能像对待臣属那样，否则他就不会为大王效力。”

秦王政采纳了李斯的意见，以隆重的礼节接待了尉繚。尉繚对此似乎并不感动，只作长揖并不下拜。秦王因为预先了解，所以也见怪不怪，仍然奉尉繚上座，然后虚心请教：“先生有何良策可以使秦国统一天下呢？”尉繚回答说：“对各个诸侯国加以离散就可以各个击破。”秦王赶快问：“那先生有什么高见能使各国离散呢？”尉繚说：“一国的命运往往掌握在为数极少的重臣手中。据我观察，各国的重臣大都贪财好色，只要大王不吝钱财，收买这些人，就能破坏各国联合的企图。”

秦王政听后点头称道，尊尉繚为上等宾客，除尽情满足衣食供给，还为他修建了一座豪华府第。尽管如此，也没有感动尉繚。一天晚上，他留下一封信后，悄然溜走了。信上写道：“秦王为人面善心毒，用人时可以屈身下就，不用时置之不理。如果他得志，天下人都将成为他任意宰割的鱼肉，到时我也不会幸免，所以不如趁早逃走。”

秦王看罢，不仅没有恼怒，反而觉得尉繚一去就像缺少了左膀右臂，急忙派人追赶尉繚。

功夫不负有心人，秦王政终于把尉繚请回来，对他更加恭敬。为解除尉繚的疑心，秦王指天发誓绝不作那种背信弃义的人，并且立即封尉繚为太尉，

掌握秦国兵权，连他的弟子也都被封为大夫。

尉繚看到秦王如此诚恳屈就，终于受到感动，于是决定留下来辅佐秦王完成统一大业。

秦王政又向尉繚请教攻打六国诸侯的策略，尉繚分析说：“首先要消灭国势最弱的韩国，然后攻打赵国、魏国。最后集中力量消灭楚国、燕国和齐国。”秦王政说：“现在韩国甘愿做秦国的附属国，赵王也派人送礼进贡表示臣服。我们再派兵攻打两国，师出无名，应该怎么办？”尉繚说：“可以先派兵攻打魏国。然后我派弟子王敖用重金贿赂赵王宠臣郭开，让他鼓动赵王出兵援救魏国，这样赵国就开罪了秦，大王不就可以派兵消灭赵国了吗？”秦王听了非常钦佩尉繚的谋略。

依照尉繚的计策，秦王政拿出了五万两黄金交给王敖，让他结交郭开。同时派大将桓齮，率领十万秦军东出函谷关，扬言攻打魏国。

魏王听说秦国兴兵前来攻打，急忙派遣使臣以送给赵国三座城池为条件请求出兵援助。赵王听信了郭开的话，派大将扈辄率兵五万，前去接收魏国的三座城池，同时帮助魏国防御秦军进攻。

桓齮趁赵军立足未稳，率领秦军猛攻。扈辄没有想到秦军如此神速，被打得措手不及，大败而逃。秦军乘胜追击，不但占领了魏国送给赵国的三座城池，还攻占了赵国的九座城池。

春秋五霸之首齐桓公曾说过：“看轻爵禄的人当然看轻君王，但是看重王霸之业的君主不能因此看轻士人。”秦王政颇谙此道，所以他委屈自己重用尉繚，以纵横捭阖之势，消灭了六国，统一天下，从而建立了中国第一个中央集权的封建王朝，结束了长期以来的分裂格局，在历史上留下了不可磨灭的篇章。

点评：秦王听从尉繚的主张，以五万金收买郭开，使赵王冒然出兵，秦国得以此为借口，攻打赵、魏。

乾隆行重赏 将帅士气振

将帅在国家中的地位历来是非常重要的，有所谓“将者，国之辅也”之说。历代统治者都十分重视将帅的作用，但一国之将帅并非全是明帅良将，对于封建王朝最高统治者皇帝来讲，是否善于驾驭将帅就成为国家对军队是否能进行有效管理的重要一环。它的得失与否直接关系到战争的胜利和国家

的安危。清朝的乾隆皇帝在驭将方面可以说是一位杰出的帝王，他为了巩固封建国家的统一和清朝江山的稳固统治，运用“赏固信，则罚亦严”的驭将方法，取得了明显的成就，较好地发挥了将帅的作用。

清朝初年，武功之赏较轻，魏源在《圣武记》中说：“国初斩将褫旗，殉难死绥之人，往往仅荫一子入监读书。”对在战争中立有大功的清军将帅，其封赏是有所限制的。如崇祯十五年（公元1642年）降清的洪承畴，在清军中任总督、经略，率军从关外杀入关内，镇压江南抗清义军，立下汗马功劳。顺治十年（公元1653年），受命经略湖广、两广、滇黔，镇压各部农民起义军，收复五省。顺治十六年（公元1659年）攻占云南后凯旋回京，仅予三等阿达哈哈番世职。明朝降将中，除吴三桂、孔有德、尚可喜、耿仲明四将外，洪承畴可以算是地位较高，归降较早，立有大功的战将，但得到的封赏的确不算很高。清初其他降将的封赏也大致如此。清军从士卒当中提拔起来的将领，在战争中立有战功，其封赏也是较低的。康熙时期的名将宁夏提督赵良栋，平凉提督王进宝，十八年（公元1679年）出兵能加平定三藩之乱，分兵定秦州、西和、礼县。赵良栋所部进破密树关，克徽县，下略阳，进取阳平关。王进宝军出凤县定汉中，与良栋会师宁羌。一路所向披靡。十九年，复成都。二十年，赵良栋再破叛军，平云南。两将在平三藩之乱中战功显赫，但论封赏，赵良栋却因失建昌之过，以功抵罪被夺官。至康熙二十五年（公元1686年）康熙帝“念良栋克云南，廉洁守法纪，复将军，总督原衔”。到三十四年才仅授一等精奇尼哈番。王进宝也大致如此，康熙十五年（公元1676年）平定平原、固原后论功，授一等阿思哈尼哈番。可见清朝前期赏功封爵有所限制，控制较严。只由于清前期军风吏治较为肃整，将帅治军也较为严格，将士在战场还能奋勇效力。但选将如不能破格拔擢，其封赏不足以鼓励军心，久而久之将师军士忠义奋勇之心必受其挫。且汉人封五等爵位，又无世袭例，消极影响颇大。

随着清军统一全国，大规模军事行动随之停止，清朝进入繁荣发展的阶段。然而承平日久，则人习宴安，清朝军队开始变得没有朝气，将疲士惰。乾隆即位后，边疆叛乱不断，人民起义也相继而起。乾隆善文好武，自称文治武功为古今第一人，为振励戎行，巩固自己的统治，他重视驭将励士，注重明赏严罚，一改过去封赏较低的做法。从乾隆三十二年（公元1767年）始，概予以汉人封爵位，世袭罔替，追授了一批名将爵位。乾隆四十七年追进赵良栋、王进宝一等伯，世袭罔替。昭槤在《嘯亭杂录》里说：

“国初定制，凡旗员阵亡者，荫以世爵，汉员犹沿明制，惟荫以难荫，官

及其身已。纯皇念一体殉节而有等差，其制不无偏袒之势，下诏命凡汉员文武各员如有阵亡者皆荫以世，虽微员末吏亦得荫云骑尉。故人皆感激用命，三省教匪之役，殉难以数千计，盖上之恩泽论浹之深也。”

为了明确赏罚之制，乾隆帝在四十九年（公元1784年）颁布了《行军简明军律》，严格规定下几十条赏罚条例，用以“整饬戎行”。《军律》阐明：“赏与罚，皆为军令所重，兹以军令各条谨加登载，至于计功叙赏，亦有一定之典，所以鼓励戎行，振兴士气。”将士在战场上只要勇于作战，都可获得从赏银到授予世职的不等奖赏。魏源在《圣武记》中论述说：“国朝武功之赏，至乾隆而始重。”在用将方面，乾隆帝也是“尤多破格用人，不次拔擢”。最为著名的要数任举，高天喜二将。乾隆十一年（公元1746年）固原兵变，夜攻提督。固原游击任举闻乱，单骑诣鼓楼鸣角，叛兵惧而退，追斩十余人，擒四十余人，击败攻城叛军，即擢参将。十二年（公元1747年）征金川，骁勇善战，乾隆帝谕谓：“在军诸将狙于瞻对之役，庸懦欺蒙，已成夙习。今别用举等，皆未从征瞻对，无所掣肘，宜鼓励勇往。”总督张广泗也上奏说：在川镇将，忠诚勇于无出任举右者。遂破格拔至重庆镇总兵。前后一年时间，任举由游击升至总兵，可见乾隆破格用将的气魄。任举战死于金川后，乾隆“阅疏为泣下”，并谕：“举忠愤激发，甘死如饴，而朕以小丑跳梁，用良臣于危地，思之深恻”。命视提督例赐恤，加都督同知，谥勇烈，祀昭忠祠。以示厚爱之心。

高天喜是乾隆帝一手破格提拔起来的另一位清朝名将。乾隆二十二年（公元1757年）高天喜以甘州守备，随参将迈斯汉授副将军兆惠击噶尔部于北路，风雪道梗单骑往探，奋欲赴授，为迈斯汉所阻，乾隆诏革迈斯汉职，即以高天喜代为参将，寻迁金塔协副将，再迁西宁镇总兵，授领队大臣。一年之内由守备升至总兵，连跳数级，在有清一代也实属罕见。高天喜在乾隆二十三年（公元1758年）回疆之役中战死。乾隆御制诗悼之，称其为“绿旗中第一人”，“祀昭忠祠，予骑都尉兼云骑尉世职……图形紫光阁。”乾隆御制赞曰：“爪牙之将，用不拘资，感予特达，授命何辞？百战百进，义弗旋踵，怒则面赤，是为血勇。呜呼！听鼓鼙之声，则思将帅之臣，听磬声，则思死封疆之臣。”爱将之心溢于言表。乾隆帝破格用将，不次拔擢，重封重赏高天喜之例最为典型。在这种重赏擢拔政策下，乾隆一朝涌现出一批打仗勇猛，能征善战的将领，取得了一系列战争的胜利。

乾隆帝驭将，赏固信，罚亦严。对有功之将予以重赏，对于无功败将则处以重罚。平定大小金川之战，总督张广泗以三万清军在近两年时间里仅下

五十余万，进展迟缓，且死伤惨重。十三年（公元1748年）乾隆加派大学士讷亲为经略，至川指挥作战。张广泗与讷亲闹矛盾，各持己见。进攻四月有余，损兵折将，仍毫无进展。乾隆将张广泗、讷亲撤职诛杀，以示军威。此次统兵将帅出征不能努力作战，故意迁延，教训惨痛，为此乾隆帝于十三年针对将帅贻误军机而“刑律内玩寇老师有心贻误，毫无正条”的问题，特意研究讨论增军律三条：“一、统兵将帅苟图安逸，故意迁延不将实在情形具奏，贻误军机者，斩立决。一、将帅因私忿嫉疾推委牵制，以致糜饷老师贻误军机者，拟斩立决。一、身为主帅，不能克敌，转布流言摇惑众心，藉以倾陷他人贻误军机者，拟斩立决。”乾隆帝强调：“此非朕欲用重典，实以昭示武臣肃纪律而励勇敢。”此三条针对将帅的军律制定后，乾隆帝对于那些再敢“玩寇老师”不努力作战者，坚决严惩不贷。

乾隆二十一年（公元1756年），平定阿睦尔撒纳之战，清将军永常及蒙古王额林沁拥精兵数千，坐视清大臣班第失败而不救，清帝诛额林沁，逮永常治罪，以玉保、达尔党阿为参赞大臣，分道进攻阿睦尔撒纳。玉保与将军策楞互相推诿，停军不前，致使阿睦尔撒纳逃逸，乾隆大怒，将策楞、玉保撤职，逮拿槛送京师。再以达尔党阿、哈达哈二人代之，而两将军腐败无能，中敌缓兵之计，使阿睦尔撒纳再次逃脱，弘历逮达尔党阿、哈达哈治罪，诏曰：“二臣皆勋贵子孙，袭爵专阍，而因循观望，坐失军机”，尽夺其官，发热河披甲。最后用兆惠平定了阿睦尔撒纳的叛乱。

另外，乾隆一朝严惩的败将还有：在回部之役，诛杀将军雅可哈善，参赞哈宁阿，都统顺德纳，提督马得胜。乌什之役，诛参赞纳世通，办事大臣卡塔海。缅甸之役，诛大学士经略杨应琚，提督李时升，参赞额尔登额。兰州之役，诛总督勒尔谨，布政使王延赞、王亶望等等。经过屡次惩戒，结果“众皆悚惧，每遇战役，无不致命疆场，罔敢怀敬安之念也。”乾隆帝的赏罚信，罚亦严的驭将政策起到了励将奋进的作用。

乾隆一朝武功极盛，大的战役有十次，均获胜利，乾隆帝为此志骄意满，夸耀“十全武功”，晚年自号“十全老人”。这十次战役的起因和性质不同，如何评价是一个复杂的问题，需要进行具体的分析，我们姑且不论。但这十次战役清军之所以最后均获全胜，与乾隆帝实施信赏严罚的驭将政策有着直接的关系。每次战役他亲自遴选将帅，批答奏章，每克一城，都要举行盛大仪式，祭告宗庙，重赏有功的将士，破格拔擢将弁，并在紫禁城建紫光阁，将战役中有大功之臣绘于其上，为其赋诗立传，极尽渲染之能事，以励将帅奋进之心。与此同时，乾隆帝对那些在战场上不能勇敢作战，畏阵退缩的将