

新 用 人 学 全 书

[漫 画 本]

平 衡 牵 制

——
权力结构秘档



沟 通 协 调

——
消除内耗秘笈



新用人学全书

李文明 主编

〔五〕

内蒙古人民出版社

目 录

第九卷 平衡牵制 ——权力结构秘档

警惕失控:杯酒释兵权	(3)
------------------	-----

用人焦点透视

元成宗略施手段巧夺权	(5)
------------------	-----

用人秘典

放权不等于放心	(8)
合理授权的妙处	(10)

用人疑难解读

如何在放权后控制	(12)
----------------	------

漫画用人

宋太祖杯酒释兵权	(19)
----------------	------

健全机制:互相制约 分而治之	(21)
----------------------	------

用人焦点透视

武成帝把祖珽当制衡利器	(23)
唐武宗:文臣宦官相牵制	(25)



用人秘典

平衡牵制之术 (29)

漫画用人

鲍叔牙与管仲并列 (35)

一碗水要端平:等距离策略 (37)

用人焦点透视

赏罚公正鼓军心 (39)

唐高祖:新旧部属一视同仁 (42)

用人秘典

一视同仁得平衡 (45)

与下属等距接触 (48)

漫画用人

曹操“黄金搭配”破孙权 (51)

派系之争可用:用你的拐棍梆你的腿 (53)

用人焦点透视

黄皓、姜维窝里斗 (55)

挑起内讧,拆开二王一条龙 (56)

黎元洪利用军政不和夺权 (59)

隔岸观火 (62)

以下取下控制对手 (64)

漫画用人

派系越多越好 (69)

竞争上岗:学会当裁判	(71)
------------------	------

用人焦点透视

少年天子也是一块裁判料	(73)
-------------------	------

中统、军统皆受宠	(74)
----------------	------

用人秘典

将竞争机制引入用人之中	(76)
-------------------	------

漫画用人

少年天子也是一块裁判料	(81)
-------------------	------

游戏规则:给越权者吃黄牌	(83)
--------------------	------

用人焦点透视

光绪震怒为哪般	(85)
---------------	------

秦桧的夺权护权绝招	(88)
-----------------	------

用人秘典

防止权力旁落	(92)
--------------	------

防止和纠正下属的“越权”	(94)
--------------------	------

漫画用人

雍正忌杀年羹尧	(97)
---------------	------

免开尊口:手中实权概不外借	(99)
---------------------	------

用人焦点透视

明武宗:嬉闹不忘抓权	(101)
------------------	-------

撒切尔夫人:“权力就是权力”	(111)
----------------------	-------

用人疑难解读

如何运用职务权力..... (113)

领导者为何要专权..... (115)

漫 画 用 人

免开尊口..... (119)

千里眼,顺风耳:老板不出门,全知天下事 (121)

用人焦点透视

朱元璋:广派特务勤监视 (123)

高欢的千里眼..... (128)

用 人 秘 典

用“小报告”了解下情..... (130)

用人疑难解读

如何对待“告密者”..... (135)

怎样在暗中观察下属..... (136)

漫 画 用 人

雍正偷牌群臣惧..... (139)

遥控艺术:运筹帷幄,决胜千里..... (141)

用人焦点透视

走狠招遥控群臣..... (143)

借其子控其父..... (145)

用 人 秘 典

授权遥控..... (152)

怎样把握授权与遥控的度..... (156)

漫画用人

遥控有术..... (159)

引而不发:敲竹杠恰到好处..... (161)

用人焦点透视

朱博:擅长“勒索”下属..... (163)

杜月笙:给“太子爷”穿小鞋..... (165)

用人秘典

提防上司为下属设陷阱..... (168)

用人疑难解读

竹杆为何不能猛敲..... (172)

漫画用人

设下铜甌抓把柄..... (175)

第十卷 沟通协调 ——消除内耗秘箴

和稀泥:协调关系,两面讨好..... (179)

用人焦点透视

苏代沟通魏秦好..... (181)

徐树铮借协调再次复出..... (182)

用人疑难解读

“和事佬”有哪几招..... (190)

“和稀泥”的技巧有哪些..... (195)

漫 画 用 人

稀泥和得好,冯道永不倒 (199)

难得糊涂:各打五十大板 (201)

用人焦点透视

公孙弘:板子打人亦打己 (203)

语无伦次的晏子..... (205)

用人疑难解读

有时“敷衍”也是必要的..... (209)

怎样“糊涂于外,巧诚于中” (211)

漫 画 用 人

糊涂官判糊涂案..... (215)

抽丝剥茧:抓住主要矛盾 (217)

用人焦点透视

抓住要点方为好官..... (219)

曹国华暂缓行刑..... (220)

胡雪岩:绝不平均用力 (223)

用 人 秘 典

用人之时看要点..... (227)

抓住要点,重点打击 (229)

用人疑难解读

小事大事能一样对待吗..... (232)

漫画用人

- 不以瑕掩美玉..... (235)
- 别较真:给人台阶,就坡下驴..... (237)

用人焦点透视

- 太子借坡下驴饶贵妃..... (239)
- 范旭东“借势收兵”..... (241)
- 桑戈尔:顺着台阶保平安..... (242)

用人秘典

- 让人体面下“台阶”技巧..... (244)
- 琐屑本无原则 何须小肚鸡肠..... (246)

用人疑难解读

- 如何设置台阶..... (248)
- 如何给对方留面子..... (250)

漫画用人

- 给个板凳好下马..... (253)
- 把话说在前头:先小人,后君子..... (255)

用人焦点透视

- 大棒加上胡萝卜..... (257)
- 与王亚樵握手言欢——杜月笙黑道软着陆..... (258)

用人秘典

- 宁在人前骂人 也不人后说人..... (265)
- 斥骂与关怀..... (269)



漫 画 用 人

王亚樵先小人后君子..... (273)

不争一时之长短:退一步海阔天空..... (275)**用人焦点透视**

“忠厚忍耐”——黎元洪谋求升迁处世术..... (277)

不计恩怨善用人——成吉思汗的气度..... (281)

用 人 秘 典

好汉要吃眼前亏..... (284)

争千秋而不计较一时..... (285)

漫 画 用 人

勾践尝屎终脱身..... (289)

双赢策略:与人方便,自己方便..... (291)**用人焦点透视**

梁武帝行方便义保才臣..... (293)

明宣宗深明大义不杀亲皇叔..... (294)

用 人 秘 典

与人方便,自己方便..... (298)

走“双胜共赢”之路..... (299)

漫 画 用 人

与人方便,自己方便..... (303)

正人先正己:批评与自我批评..... (305)

用人焦点透视

柳或身正不惧邪..... (307)

用人秘典

自责其咎有妙用..... (309)

漫画用人

效仿..... (311)



平衡牵制——权力结构秘档

卷首语

※※※※※※※※※※※※※※※※

“善弈者谋势，不善弈者谋子”。对一领导者来说，一位下属就是一枚棋子，一个零件。高明的领导者通过对权力的稔熟操作来完成精妙的布局，安置好每一个子，从而稳操胜券。

具体说来，运用权力来实现对下属的平衡牵制不外乎三点：一、把大权抓在自己手里，这是实现驾驭的根本。对试图越权者要坚决惩戒，对权力过重难以控制者则削权不怠；二、对于部属间争斗，态度上端平一碗水，以免产生离心力，同时，还要使之互相制约，保护平衡；三、了解下属的目的，掌握其行动，实现遥控，不能放任不管，失去控制。

总之，权力结构重在一个“衡”字，有了平衡方能牵制，方能调兵遣将，挥洒自如。



警惕失控：杯酒释兵权

用人之法，首要即在权力的授予与对下属的控制。

会用人者，收放自如，在收放间既得属下忠心又巩固自己实力；不会用人者，一放而不可收拾，终至尾大不掉，身死业败。

古今中外，兴衰成败莫不如此。

用人焦点透视

元成宗略施手段巧夺权

至元三十年，元世祖忽必烈病危时，中书平章政事不忽木、御史大夫月鲁那颜、太傅伯颜日夜守候在病榻前。他们三人接受了元世祖的遗诏，主持宫中一切事务。

丞相完泽赶到宫门口，被卫士拦住不让进。完泽只得在宫门口等候，等到月鲁那颜和伯颜出来，完泽上前问道：“我的年龄和地位都在不忽木之上，国家这么大的事不让我参预，是什么道理？”伯颜叹息道：“假如你丞相有不忽木那样的才智能力，我们也就不用这么操劳了！”完泽被伯颜这么一顶，气得一句话也说不出。

于是，完泽便去找太后告状。太后将不忽木、月鲁那颜、伯颜三人找去询问。月鲁那颜道：“臣受顾命，太后但看臣等怎么做事。臣若误国，甘心伏诛；宗社大事，不是后宫可以干预的。”太后觉得月鲁那颜的话在理，便不再说什么。随后，元世祖丧葬的一切事务，均由不忽木主持。丞相完泽对此心里十分不快。

元成宗（1294—1307）铁穆耳即位后，丞相完泽在元成宗面前忙忙碌碌，而不忽木好几天后才见到元成宗。元成宗慰劳不忽木道：“你是先朝腹心，我有什么做的不妥的地方，你要随时匡正，以不负先帝托付的重任。”在随后的一段时



间里，元成宗处理朝政大事的确多采用不忽木的意见。太后亦以不忽木是先朝旧臣，很尊重不忽木的意见。

然而，不忽木不久就得罪了元成宗。

元成宗是个迷信好佛的人。一次，河东守臣来献嘉禾。所谓嘉禾，就是一根禾上结出了几串禾穗。大臣们知道元成宗定会有兴趣，都主张上奏为瑞兆。不忽木问河东守臣道：“你管辖的范围内，所产的禾都是这么结几串穗的，还是就这么几株？”河东守臣道：“就找出这么几株。”不忽木道：“既然如此，无益于民，算得什么瑞兆！”就这样把这件事挡掉了。大臣们很不高兴，背着不忽木把事情奏报给了元成宗。元成宗心里不高兴，但顾及到不忽木的身份，也不便发作。

又一次，西域僧人做佛事。僧人提出要释放罪囚来祈福，佛事的名称叫秃鲁麻。罪囚中家里有钱的人，纷纷贿赂以争得能释放。对那些犯有杀主人、杀丈夫的罪行的囚犯，西域僧人提出，要皇帝皇后穿着上朝服，乘坐黄车亲自出宫门释放，说这样才能得福。一切都准备定当了，只待举行仪式。不料，此事被不忽木知道了。不忽木给元成宗呈上了一份奏章，道：“人伦是王政之本，是风化之基，怎么可以如此胡来？”元成宗接到奏章，便责怪丞相完泽道：“我告诉你这件事不要让不忽木知道，现在他这样说，我感到很羞愧，面子也无处搁了。”元成宗心里不快，但还是派人对不忽木说：“这件事你不要再追究了，我听从你的话，干脆不做佛事了。”

朝廷大臣们是一班察言观色的内行，知道元成宗已流露出对不忽木的不满情绪，便奏请将不忽木调任为陕西行省平章政事。倒是太后觉得不妥，便对元成宗道：“不忽木是朝