

向中国古代帝王学用人 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E5_90_91_E4_B8_AD_E5_9B_BD_E5_c67_256798.htm “先人后事”是我喜欢的几个管理词汇之一。什么叫先人后事？先人后事是《从优秀到卓越》里面的定义：所谓先人后事，就是把合适的人请上车，让大家各就各位，然后让不合适的人下车，然后才决定把车开向哪里。这是用西方人的话来定义，其实子也曾经曰过类似的话。子曰：“无为而治者，其舜也与！夫何为哉？恭己正南面而已矣！”孔子说舜这个人无为而治，让人很羡慕。但他真的什么都不做吗？错了，在《论语》另外的章节很明显地说，舜之所以能够无为而治，是因为他选择招聘了合适的下属，做到了先人后事：“舜有臣五人而天下治。”“舜有天下，选于众，举皋陶，不仁者远矣。”你看，这是不是先人后事啊？我们再举一个反例，“子言卫灵公之无道也，康子曰：夫如是，奚而不丧？孔子曰 仲叔圉治宾客，祝治宗庙，王孙贾治军旅；夫如是，奚其丧？”卫灵公这个人啊没有什么道，可是知道用人，这样至少可以延缓丧国的时间。孔子的学生仲弓要去地方当官，来向孔子询问为政之道，子曰：“先有司、赦小过，举贤才。”仲弓说我怎么知道谁是贤才呀？孔子说把你知道的那些人，你用起来，其他人如果知道你善于用人才，他自己就会过来了。你看孔子问第一句话是说你找到人了吗？就是说先人后事呀。所以在这个用人的观点上，古今中外都是一致的。先人后事有三个关键词，第一个就是“上车”。领导人最重要的工作就是选人，不论何时何地发现杰出人才，立即聘用他们，即使当

时并不知道他们要做什么具体的工作。第二个关键词是“合适”。过去常说“人是公司最重要的资产”，其实这句话是错的，“合适的人”才是公司最重要的资产。什么叫做合适的人才？就是选择人才注重品德匹配、能力匹配和文化匹配，并且用人所长，有一句话叫做“兼明善恶，舍短取长”。第三个词是“下车”。对表现恶劣的员工的容忍是要有底限的，不要说我这个人是好心肠，对表现不好的人也要慈善一点儿这是不好的。对表现不好的人的容忍是对努力工作的人的最大的不公平。当然，你也不要把事情做得太决绝，一般来说要给人三次机会，就是说你还是要给人三次机会，实在不行，那就没有办法了，彼此良心上都过得去。先人后事就是这三个原则：上车，合适、下车。永远要选人才，选合适的人才，不合适的下车。等召集到合适的人才之后，领导人创造合适的环境，这些人组合在一起就能够找到合适的方向，设计合适的路线图和行车计划了，自然就知道应该往哪里开了。这是先人后事的概念。有两种类型的领导人，一种叫“教练型的领导人”，另外一种叫“明星型的领导人”，前者是“一个教练加一千个明星”模式，后者是“一个天才加一千个助手”模式。明星型领导人就是说我先确定汽车应该开到什么地方去，我设计好了路线图，再召集助手来按照我的设计图来实现我的愿景。教练型的领导人，首先组建一个卓越的团队，一旦有了合适的团队，大家会选择出通向愿景的最佳的途径。先事后人的领导人，有很多是特别特别优秀的领导人，他指明了方向叫你去打。这样的人有没有？比比皆是啊。我认为在合适的时候这样的策略是对的。比如在军事战斗中，首长就是要一言九鼎！在具体事件上，在某些时

间段内，在企业的开拓期，依靠领导人的天才来实现整体的胜利，有非常多的优势。但是明星型领导人如果只依靠自己的天才而不相信别人，他就只能成功于一时、一事，而不能成功于一辈子的。为什么呢？我们问一个问题：有没有天才？有，怎么能没有呢？天才当然有，毛主席就是天才呀！李世民就是天才啊！康熙就是天才啊！天才是人中之凤，是凤毛麟角，太少太少了。至少在现实生活中我还没有看到谁是真正的天才。第二个问题，即使有天才，天才会不会永远正确？当然不会的！唐太宗李世民到了晚年犯了很多的错误，最大的错误就是去攻打高丽，打了那一仗，最后失败了。毛主席晚年也犯了非常严重的错误啊。康熙后期的时候吏治腐败，财政有严重问题。天才永远正确吗？不可能，既然天才不能永远正确，那么伟大领袖人让你做什么，你就做什么，伟大领袖不让你做什么，你就不做什么，那不是麻烦大了吗！在国内的很多企业的领导人，真的把自己当做天，把自己当做皇帝，他们有那样的潜意识，这是挺可怕的事情。这样的人能够长远的成就大事就怪了。教练和千里马有什么不同呢？如果你是天才的领导，就会把自己当作千里马，你就会带着其他的马跑，你就会潜意识跟其他的马来比较，你就不能允许别人超过你，因为你是永远的唯一的千里马，这是维持你神圣地位的标准。你不能超过我。如果你超过我，“PIA”！把你一棍子打跑了，你永远不许超过我。假如我是教练呢？我来教你游泳，有没有教练去和队员比游泳的？说你不要超过我？这是不可能的嘛，所有的教练都是希望学员要超过自己呀。千里马说我是最优秀的，你们跟在我后边就行了；伯乐型的教练说你是全世界最优秀的，你要努力往前跑啊

，要成为明星，成为冠军！魏征说君臣之间的关系是头脑和四肢之间的关系，这个比喻并不完全一定是正确的，但有一定的道理。魏征说：“头虽尊而高，必借具备手足而成身体，君虽名哲，必借股肱以致治。”“如果元首辛劳，万事丛集，必定是股肱之臣懈怠，国事就不堪设想了。做一个元首，而欲事事自作主张，不纳股肱之臣的良言，其能成功者，未有所闻。”秦始皇每天批的奏章要按重量计算，每天必须完成一定定额，完成不了不睡觉！秦始皇就是这样的皇帝，非常的认真，非常的勤勉。但是你看结果又怎么样呢？秦朝只存在十四年，传二世就没了。隋文帝杨坚在议事的时候，在办公室里一开会就是一整天，晚饭也不吃，宵夜也忘了吃。大臣受不了了，警卫员也受不了了，警卫员也饿呀，于是他们在值勤的时候偷偷拿点儿红薯，实在饿得没有办法的时候传着吃。你说隋文帝够勤勉了吧？也只传了两任，国家仅存了37年而已。这些人的揽千斤重担于自己而不假手他人的做法不仅对当世无补，也反遭后人讥笑，费力不讨好。你看，美国人并不在乎布什是不是老是休假，而在意的是布什能不能把国家治好。而总统治理国家的首要事情就是找好自己的幕僚，每个总统上台的第一件事就是组建自己的内阁。我们的研究方式是“经史合参”，历史典故是证明管理理论的最重要的案例。下面我们用几组帝王PK的例子来深入说明一下“先人后事”的道理。1、第一个例子，刘邦PK项羽。项羽取得天下的那一年刚刚27岁，正当青壮年，事业大有可为，全世界恐怕也只有亚历山大大帝可以与之媲美！当时有一个姓韩的人建议他，你应该据关中以成霸业。谁料到项羽说什么？他说：富贵不归故乡，如锦衣夜行，谁知之者？你大晚

上的穿着华丽的衣裳，谁能看见呢？他一定要回家乡去，不在关中建都。不但如此，还把那个姓韩的人给杀了，把他给活活煮了！垓下之役，项羽大败。临死的时候他做了这样的诗句：力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝，骓不逝兮可奈何？虞兮虞兮奈若何？我失利是因为老天爷不给我机会啊！是因为马跑不动了啊！是因为手下人无能啊！他临死的时候也没看明白自己到底死在什么地方。这首诗流传已久，很多人借此引项羽为英雄，其实他是盲目的个人英雄主义者，死不足惜。刘邦是一个村的村长，比项羽要大二十几岁呀，项羽拿天下二十七岁的时候，刘邦已经快五十岁了，垂垂老矣。他最大的能力就是知人善任和乐于纳谏。他打下天下以后，遇到一个儒生姓贾的，来给他提建议。刘邦说：老子的天下是马上得来的，你们这些儒生懂得什么？贾生说：“乃翁天下马上得之，却不能马上治之。”刘邦马上就听了贾生的建议。刘邦也有一首诗是非常有名的，叫《大风歌》：大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方。他讲什么？我不是猛士，但我要找猛士来守四方。这两首诗对比一读就知道谁应该拿到天下了，对不对？曹魏时期的《人物志》说人可以分为“英”和“雄”两类。夫草之精修者为英，聪明秀出谓之英；夫兽之特群者为雄，胆力过人谓之雄。英类人物可以为相，如张良萧何等；雄类人才可以为将，如韩信关羽等。只有把两类人物的优点会聚一身的才可以是君临天下的大英雄，项羽和刘邦都是这样的大英雄。不过刘邦英气较多，可以识人才，听人劝；项羽雄气较多，自我英雄主义严重，乃至连他的干爹范增都留不下来，你说他能不败吗？夺得天下后，刘邦一开始封韩信为楚王，后来因为谣

传韩信要谋反，他就把韩信给逮住了。他说韩信咱们聊聊天吧，我打了一辈子仗了，你说我能带多少兵啊？韩信说您最多能带十万兵。刘邦又问那你能带多少兵呢？韩信说我带兵多多益善，再多都可以。韩信这哥们儿不识时务啊，到这个时候还在吹呢。刘邦笑了，说你既然这么聪明为什么反倒被我逮住了呢？韩信一听刘邦生气了，出了一身冷汗，不过反应还算快，赶紧说陛下您虽然不善用兵，但是善于用将，所以我被陛下逮住了！这是一段著名的对话，原文是：上问曰：“如我能将几何？”信曰：“陛下不过能将十万。”上曰：“于君如何？”曰：“臣多多而益善耳。”上笑曰：“多多益善，何为为我擒？”信曰：“陛下不能将兵，而善将将，此乃信之所以为陛下擒也。”

项羽和刘邦打仗，项羽凡是遇到刘邦，他们两个人打仗的时候刘邦从来没有赢过；可是韩信碰到项羽的时候就几乎百战百胜，垓下之役就是韩信指挥的。刘邦其实没有什么能耐，但是他就可以用人；他没有什么本事，但是他就能够在关键时刻听得进别人的话。这就是最大的本事。刘邦打定江山的时候，和群臣一起喝酒，说你们说为什么我能打下天下，而项羽为什么不能呢？别人说这说那儿，都在吹捧刘邦。刘邦说，我告诉你们吧，你们说得都不对：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房。”子房就是张良，是个非常有智慧的人，鸿门宴实际上是张良导演的，还有那个明修栈道暗渡陈仓都是张良的主意。“镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝梁道，吾不如萧何。”打仗实际上打的是后勤，粮草的准备，后备军队的准备，这样的事儿都是萧何干的，萧何在后方从来没有让刘邦断过粮，断过兵，这就是萧何，没有萧何不可能有刘邦的胜利。萧

何是刘邦的后勤部长，张良就是他的战略部长。“连百万之军，战必胜，功必取，吾不如韩信。”韩信厉害到什么程度呢？在战争当中，如果他帮项羽，项羽肯定称王；如果他帮刘邦，刘邦可以夺天下。是这么厉害的人物。韩信自己的器具不够，不但不能坐天下，甚至自己的结局也不好。但是刘邦最后能够把江山打下来，韩信是立了大功的人。“此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽只有一范增而不能用，所以失败。”项羽单手就可以把鼎举起来，二十七岁的时候就把天下打下来了，刘邦开始打天下的时候已经是48岁的老头子了，为什么他能最后取胜呢？第一个是知人善用，第二个是乐于纳谏。这两句话我们一定要记下来。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com