

图书在版编目 CIP 数据

中国古代用人故事大观 / 郝勇编著. —北京：海潮出版社，2006

ISBN 7 - 80213 - 210 - X

I. 中... II. 郝... III. 人才管理学—中国—古代—通俗读物 IV. C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2006 第 050776 号

中国古代用人故事大观

郝 勇 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话：010 66969738

北京市西三环中路 19 号 邮政编码 100841

河北固安保利达印务有限公司印刷

开本：787×1092 毫米 1/16 印张：30 字数：500 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7 - 80213 - 210 - X

定价：49.00 元

目 录

识人篇

商汤辨味识伊尹	/3	骨刚则质刚 ,骨柔则质弱	/29
周文王打猎求子牙	/4	刘邦用人先识人	/30
宁戚择主	/6	刘邦识萧何	/31
子产识伯石	/7	刘邦识张良	/32
姑布子卿识别赵襄子	/8	刘邦巧识陈平	/33
赵襄子任用胆胥己	/9	刘邦识别酈食其	/35
燕昭王屈尊招贤	/10	刘邦日久识刘敬	/37
齐威王巧识墨大夫和阿大夫	/11	汉文帝军营识将	/39
楚庄王嬉游辨忠臣	/13	汉武帝考察公孙弘	/40
管仲识人	/15	尹夫人凭“仪”知真假	/41
东郭垂观色识人	/16	朱买臣受荐于贫困之中	/43
陶朱公把握住儿子的个性	/17	汉武帝识颜驷	/44
孟子辨识人才	/18	谦卑待人的刘宽	/45
楚文王用贾禧	/19	曹操错用王必 ,曹睿错任夏侯	/46
孟尝君重用鸡鸣狗盗之徒	/20	魏勃扫门求见	/47
秦穆公计定百里奚	/22	袁绍辱士丧天下	/48
百里奚举荐蹇叔	/23	正谋之才荀攸	/49
九方皋相马	/24	张昭是个绝好的内当家	/50
淳于髡知才日荐七贤	/25	刘备识庞统	/52
公孙痤识别公孙鞅	/27	孙权识别伪人才	/54
秦王识韩非	/28	刘备求贤知卧龙	/55
		郗超重大义举谢玄	/56
		休动之人贺若弼	/58



赵宣子荐贤举不避党	/140	宇文泰择苏绰	/193
孙叔敖和虞丘子	/141	魏孝文帝开科大举	/194
孤独的楚灵王	/142	清谈误国的王珣	/196
人心如面	/144	专任不疑 精兵恃勇	/197
释鹿得人	/145	文帝赞王伽	/199
鲁国少人才	/146	选错接班人 隋亡在眼前	/200
家贫思良妻 国乱思良相	/147	唐高祖信任皇甫无逸	/202
魏文侯改革世卿世禄制	/148	唐太宗信任尉迟敬德	/203
不用王翦	/150	唐太宗重才偏德用义府	/204
萧何月下追韩信	/152	李纬改任	/206
韩信不叛刘邦	/154	不以一眼废双眼	/207
蒯通善辩	/156	武则天惜失人才	/209
丙吉和马车夫的故事	/157	子仪不计私怨荐光弼	/210
曹参巧化风波	/158	狄仁杰力荐张柬之	/212
汉武帝独尊儒术	/160	文帝与“元嘉治世”	/213
张骞出使西域	/162	宋神宗不耻下问得安石	/215
后来居上	/164	王旦为何荐李及	/216
汉昭帝信任霍光	/166	小事不聪明 大事不糊涂	/218
王莽兴学招贤才	/167	忽必烈访隐逸成霸业	/219
班固班昭著《汉书》	/168	朱元璋的民意测验法	/221
大器晚成的马援	/171	建成纳谏重用冤家谢叔芳	/222
治水奇才王景	/173	明熹宗让袁崇焕领兵抗金	/224
穷之以辞辩而观其变	/175	史可法的中举	/226
宴桃园豪杰三结义	/177	李自成不拘一格择才	/228
口吃将相	/179	努尔哈赤化敌为友统一女真	/229
曹操以貌取人失西川	/181	顺治采纳外谏传玄烨	/231
吕布的下场	/182	自古英雄出少年	/232
刘备闻歌得徐庶	/185	李光地的童年故事	/234
诸葛亮自请贬三等	/186	不拘一格降人才	/236
王与马共天下	/189		
昏庸的九品中正制	/191		



任人篇

任用八元与八恺国泰民安	/241	孙休不计前嫌用李衡	/281
楚才晋用	/241	孙权信任诸葛谨	/282
秦文公任用罪犯的儿子	/243	重用奇才转危为安	/284
鲁仲连论用人之长	/244	曹操用人气量不凡	/285
莫敖子华论社稷之臣	/245	海阔凭鱼跃	/286
姚贾为上卿	/247	刘备礼待张松进西川	/287
权责分明,任人用贤	/248	诸葛亮选贤任能	/289
郑子皮举荐子产	/249	齐武帝用人不计门户	/291
齐景公用将授权抵外侵	/250	陈霸先用敌将终称王	/292
赵惠文王用小管家制秦王	/253	拓跋弘用奴当刺史	/293
秦昭襄王不疑范雎	/255	唐太宗按功绩封授官爵	/295
郑文公扬长避短用烛之武	/256	唐太宗容忍罪臣留后	/297
楚怀王信馋,毁才辱国	/258	唐太宗用人取其长	/298
错用赵括遭大难	/259	多种方法重用人才	/299
赵王信馋杀李牧	/261	唐玄宗重用张嘉贞	/300
秦穆公迎接败军之将	/261	李隆基用被流放的张说为宰相	/301
秦孝公破格用商鞅	/263	唐明皇容得韩休	/302
十二岁甘罗为上卿	/265	救时宰相	/303
汉武帝打破成规用卫青	/267	功盖主不疑,位极众不嫉	/304
张释之论忌用夸夸其谈者	/269	礼贤下士,任人用贤	/306
刘恒四次提升敢谏的张释之	/270	知人善用,以愚困智	/307
文帝醒悟赦魏尚	/272	宋太宗重大节用吕端	/309
真将军周亚夫	/273	宋太宗重用北汉降将杨业	/310
毁弃人才,错杀晁错	/275	宋仁宗提升小兵狄青	/312
汉光武帝压邪扶董宣	/276	赵构纳奸辱国	/313
刘秀不拘一格用人才	/278	元世祖封十八岁的安童为丞相	/316
刘秀示信解疑	/280	朱元璋容降将助己	/318
		朱元璋老少参用	/320
		唯才适用,有善必从	/321
		明成祖资贤重直	/324
		明宣宗慎用人才	/325



清世宗任用贤守令 /326

育才篇

伊尹义补太甲 /331

楚王揽过大得人心 /332

范武子教子 /333

经堑长智 穆公育明视 /334

齐灵公好男服 /336

孔子与颜渊 /337

孔子因材施教 /338

韩献子与穆子育才 /339

叔向恭贺韩起 /340

晏子罢高缭 /342

勾践委功育人 /343

吴起爱兵如子育人才 /344

上行下效 /345

靖郭君与儿说 /347

苏秦妻借机引苏秦 /348

苏秦使计教张仪 /349

齐王与稷下学宫 /351

孟尝君顺势育才 /352

燕昭王与乐毅 /353

飞卫训练纪昌 /355

薛谭学讴 /356

汉武帝育弗陵 /357

司马光单育刘器之 /358

汉宣帝树楷模育才 /359

刘秀诚恳待人育人才 /361

曹操虽胜责己 /362

曹操焚书安人心 /362

胡质励将 /363

孙权责己请张昭 /365

孙权竭诚对吕蒙 /366

孙权教吕蒙读书 /367

孔明精心育蒋琬 /368

老汉歪打正着育周处 /369

拓跋嗣器重陆俊 /371

苻坚育王猛兴国 /372

隋文帝多元树楷 /373

李渊平等奖军功 /375

李世民教育太子 /376

武后树直谏之楷 /377

武则天大度育贤 /379

王维苦心育韩干 /380

顾况培育白居易 /381

韩愈助贾岛 /382

唐宣宗问政绩鼓励人才 /384

郭进不杀军校 /385

范仲淹助孙复 /386

宋仁宗苦心炼良材 /387

王安石抱病护贤才 /388

王安石顺势教育苏东坡 /390

金世宗建制树楷 /391

金世宗身范育人 /392

朱元璋以俭育后 /393

刘南垣教训弟子 /395

戚景通严以育子 /396

康熙开设博学鸿词科 /397

康熙自举贤才 /399

穆彰阿培育曾国藩 /400



张兆栋秉公护才	/402
李更生跪董门	/403

御人篇

纣王暴虐戮良臣 士卒阵前倒戈	/407
君逸臣劳	/409
给予不在多寡	/409
管理者的胸怀	/410
吸吮脓血为哪般	/411
孟尝君沉浮不惊	/412
要有严明的法制法规	/413
不能忽视小人物	/413
施惠于民得民心	/414
魏齐滥施刑罚逼走良臣	/415
驾驭好睿智的千里马	/416
利用权力制造压力	/418
把别人的权力送给别人	/420
学会恰当的分工	/422
奖励主动工作的人	/423
让下属各负其责	/424
推赤心送到人腹中	/425
处事不公外宽内忌	/426
法外有情	/427
赏不逾时	/428
曹操焚书稳军心	/429
孙权忆兄遗嘱问公瑾	/430
孙仲谋数伤敬美酒	/431
治国无能暴虐有余	/432
刘备故把阿斗摔马前	/434
无辜笞将终遭殃	/435
驭人无方 群贤毕至又奈何	/437

与下属建立朋友式的关系	/439
放宽政策收买人心	/440
尽可能多地发动下属的力量	/442
满足下属不同的心理需求	/444
不痴不聋 不为家翁	/445
不妨来些“小恩小惠”	/446
唐庄宗出尔反尔失信用	/447
李从珂骄兵不治失天下	/448
赵匡胤的御人之术	/450
学会容短护短	/451
宽严相济	/452
恩惠应该一点儿一点儿地赐予	/453
宗泽救英雄	/453
区别对待不同的人	/455
不忽木让相护相	/456
忽必烈开责贪臣	/458
俞大猷揽过自责	/458
皇太极重奖萨木哈图激励将士	/459
用威不如用恩	/461
拾还状元一张牌	/463
人才要重用 但更要驾驭	/464
学会恰当的授权	/465

编后记	/467
-----	------



商汤辨味识伊尹

夏朝末年的夏桀是历史上有名的暴君，他荒淫无度，穷奢极欲，昏庸残暴，惹得天怒人怨、众叛亲离。当时，商汤是夏朝的属国商国的国君，他是一位非常有魅力的领导者。商汤看到夏桀已失民心，决心推翻夏桀的统治，并为此做了大量准备。但万事俱备，只欠东风：他手下虽然有不少能征善战的大将，但还缺少一位足智多谋、运筹帷幄的栋梁之材辅佐。为此，商汤想尽办法来搜集人才，结果成效甚微，使得他心急如焚。

正在此时，他发现一个奇怪的现象，他近来吃的饭菜不是淡而无味，就是咸得发苦，于是就派人询问，结果是商汤的妻子有一个陪嫁的奴隶伊尹，担任厨师之职，虽然平时也算尽职，但这两天伊尹做的饭都是忽咸忽淡的。商汤十分恼火，便派人把伊尹找来大加训斥。

伊尹却不慌不忙地说：“我当然知道做饭不能太淡，也不能太咸，只有咸淡适宜、五味调和，吃起来才有味道。这几天我做的菜时淡时咸，其实是有意借此提醒大王，治国与做菜的道理是一样的，既不能操之过急，也不能放松懈怠。只有不温不火，恰到好处，方能如愿以偿。”

商汤听了大吃一惊，他万万没有想到，一个做饭的奴隶竟能说出这番道理深刻的话，而且还深谙治国之道。商汤略加思考，愈发觉得此人肯定很有来历，于是派人暗中了解伊尹的身世。他很快便惊喜地发现，伊尹原是一位博学多才的大学士，还曾做过莘国国君女儿的宫廷教师，只是由于莘国灭亡，伊尹才辗转做了商汤妻子的陪嫁奴隶。毫无疑问，这是一位胸怀大志、精通韬略的奇人。要实现推翻夏桀、建立新政权的宏伟蓝图，伊尹正是难得的栋梁之材。商汤大喜过望，当即解除了伊尹的奴隶身份，任命他为右相。

从此以后，商汤根据伊尹的建议，先是广造舆论，历数夏桀骄奢淫逸、倒行逆施的种种罪行，号召那些被夏朝统治的部族部落反叛夏朝，归顺商国；对不听规劝的葛伯族出兵讨伐，予以消灭；对夏朝的羽翼，如韦、顾、昆吾等等，则各个击破，使夏朝孤掌难鸣。同时，商汤也采纳了伊尹的统战策略，对部族中的某些人网开一面，促使他们改邪归正。这样一来，商汤美名远播，成为众望所归的领袖，得到了广大百姓的拥戴。于是，商汤在伊尹的辅佐下发表宣言，挥师伐夏，终于推翻了夏桀，建立了商王朝。





用人点拨

今天看来,商汤获得伊尹帮助而成就大业的事件是有一些偶然性,但其中也有必然性,这就是商汤一心求贤。假如商汤不是求贤若渴,朝思暮想,像伊尹这样身份低贱的奴隶是不会进入他的视线的。正是由于商汤处处留意,诚心求贤,不拘一格,礼贤下士,才成就了这段佳话。

周文王打猎求子牙

姜子牙姓姜,名尚,字子牙,因为他后来被周文王号为太公望,又叫姜太公,姜望。千百年来,姜子牙的名字一直是家喻户晓,历代传诵。姜子牙帮助周文王平定天下的故事也一直脍炙人口。在历史的长河中,姜子牙已经被大家神化了,俨然是个能呼风唤雨、法力无边的神仙。

姜子牙生活在距今三千多年的商周之际,是一位杰出的军事家和政治家。然而在发迹之前,姜子牙仅仅是个靠在商朝国都朝歌以宰牛为生的人,过着穷困潦倒、颠沛流离的生活,怀才不遇,默默无闻。真正提供条件使他得以一展身手的,就是那位求贤若渴、欲揽天下英才为己所用的一代明主周文王。

盘庚死后又传了十一个王,最后一个王叫做纣。纣原来是一个相当聪敏,又有勇力的人。他早年曾经亲自带兵和东夷进行一场长期的战争。他很有军事才能,在作战中百战百胜,最后平定了东夷,把商朝的文化传播到淮水和长江流域一带。在这件事上,商纣是起了一定作用的。但是在长期战争中,消耗也大,加重了商朝人民的负担,人民的痛苦越来越深了。

纣和夏桀一样,只知道自己享乐,根本不管人民的死活。他没完没了地建造宫殿,他在他的别都朝歌造了一个富丽堂皇的“鹿台”,把搜刮来的金银珍宝都贮藏在里面,他又造了一个极大的仓库,叫做“钜桥”,把剥削来的粮食堆积起来。他把酒倒在池里,把肉挂得像树林一样。他和宠姬妲己过着穷奢极欲的生活。他还用各种残酷的刑罚来镇压人民。凡是诸侯背叛他或者百姓反对他,他就把人捉起来放在烧红的铜柱上烤死。这叫做“炮烙”的刑罚。

纣的残暴行为,加速了商朝的灭亡。这时候,在西部的一个部落却正在一天天兴盛起来,这就是周。

周本是一个古老的部落。夏朝末年,这个部落在现在陕西、甘肃一带活动。后来,因为遭到戎、狄等游牧部落的侵扰,周部落的首领古公父率领周人迁移到岐山



下的平原定居下来。

到了古公父的孙子姬昌也就是后来的周文王继位的时候，周部落已经很强大了。周文王是一个能干的政治家。他的生活跟纣王正相反。纣王喜欢喝酒、打猎，对人民滥施刑罚。周文王禁止喝酒，不准贵族打猎，糟蹋庄稼。他鼓励人民多养牛羊，多种粮食。他还虚心接待一些有才能的人，因此，一些有才能的人都来投奔他。

周部强大起来，对商朝是个很大的威胁。有个大臣崇侯虎在纣王面前说周文王的坏话，说周文王的影响太大了，这样下去，对商朝不利。

纣王下了一道命令，把周文王拿住，关在羑里这个地方。周部落的贵族把许多美女、骏马和珍宝，献给纣王，又送了许多礼物给纣王的亲信大臣。纣王见了美女珍宝，高兴得眉开眼笑，说：“光是一样就可以赎姬昌了。”立刻把周文王释放了。

周文王见纣王昏庸残暴，丧失民心，就决定讨伐商朝。可是他身边缺少一个有军事才能的人来帮助他指挥作战。他暗暗想办法物色这种人才。

当时，姜子牙年已逾古稀仍然未遇明主，后来听说周文王很重视人才，便拿上钓鱼竿到渭水之滨，终日借垂钓来修养心志，磨炼毅力。他钓鱼从来不用鱼饵，且鱼钩是直的，正所谓“太公钓鱼，愿者上钩”，其实他是想看周文王是否识才，能否放下架子求才，进而决定是否为他效力。

有一天，周文王坐着车，带着他儿子和兵士到渭水北岸打猎。在渭水边，他看见一个老头儿在河岸上坐着钓鱼。大队人马过去，那个老头儿只当没看见，还是安安静静钓他的鱼。文王看了很奇怪，就下了车，走到老头儿跟前，跟他聊起来。

姜子牙说：“凡是河流源头渊远者，河水必然奔流不息，于是才有鱼群栖息；树大根深者必定枝繁叶茂，于是才能果实丰硕。同样的道理，人与人之间唯有相互理解，心灵相通，才有发展伟大事业的前提。比如在溪边垂钓，小鱼总是盯着小饵，若有若无的钓线使它放松了警惕；稍大些的鱼儿总是看好块大味香的饵料，即使是钓线就在身边，为求得香甜的美食，它也会忘掉危险而冒险一搏。而要想钓到大鱼，就要安上大块饵料，钓线也要粗壮结实，否则就会失之交臂，鱼饵两空。鱼一旦吞下钓钩，钓线就牢牢地牵住它；用人也是如此，人才一旦接受了相应的待遇，便会为施恩者尽心竭力地服务。用网捕鱼，还会有漏网的；可用饵钓鱼，却可以把水中之鱼陆续钓尽。同样的道理，提供相应的待遇，就可以把天下的人才都招揽而来。悬纶垂钓与治国平天下，虽事有大小之别，目标也有高下之分，然而其中的道理却是相通的。钓鱼的三大要领无非是钓点判断、饵料设计和提竿溜鱼，而治国平天下也有三大法宝：提供优渥的待遇是为了让所用之人贡献聪明才智，提倡视死如归的精神是为了让士兵英勇善战，设立高官厚禄是为了让贤臣良将帮助君王成就大业。”

经过一番谈话，周文王知道他叫姜尚，是一个精通兵法的能人。文王非常高兴，



说：“我祖父在世时曾经对我说过，将来会有个了不起的能人帮助你把周族兴盛起来。您正是这样的人。我的祖父盼望您已经很久了。”说罢，就请姜尚一起回宫。

姜子牙理了理胡子，就跟着文王上了车。

用人点拨

日月如梭，往事悠悠，三千多年的光阴已经逝去。在当今构建市场经济大厦的时候，我们备感人才奇缺，而历史的经验却是可以借鉴的。常言道：千里马常有，而伯乐不常有。千里马固然重要，然而假如没有伯乐发现它们，识别它们，千里马也就只能骈死于槽枥之间了。从这个意义上说，周文王的留心求才，慧眼辨才，不是更值得我们称道吗？

宁戚择主

春秋战国时期，齐国在齐桓公的领导下，国势强盛，成为五霸之一，得宰相管仲之辅更是如虎添翼，但是齐桓公仍不满意，依然到处搜集人才。

一次宰相管仲率领军队讨伐宋国，有一天，在野地之中安营扎寨后，忽然一个装扮像乡野牧牛的人前来求见。此人自称宁戚，交谈中，管仲感到此人论天下大事颇有见地，智勇双全，乃是英才，想到齐桓公素来喜欢搜集英才，便写荐书一封，交给宁戚拿着去见齐国的国君齐桓公。宁戚带着管仲的荐书来到了齐国，然而宁戚性格刚烈，他见到齐桓公之后，并不出示管仲的推荐书，反而在朝堂之上讥讽桓公大逆不道，杀兄得位，滥用武力，以致民不聊生。虽盟无不成，但前景岌岌可危。齐桓公闻之大怒，喝令部下立斩宁戚。殿中武士将宁戚向外拖，但宁戚却怒目威严，毫无惧色。桓公见宁戚如此威武不屈，十分敬重，觉得宁戚是个人才，升起了爱才之念，于是喝令武士放了他，并奇怪地询问宁戚：“我看先生也非常人，应该不是仅仅到这里来羞辱寡人的吧，你有什么要求尽管说，只要寡人能办到，一定会帮你的。”

这时宁戚才拿出了管仲的推荐书，并说出自己向往明君之意。

桓公大惑不解：“你既有相国的荐书，为什么不早点拿出来给我看，反而造成这么大的误会，几乎使你成了刀下鬼。”

宁戚回答：“当今之世，不但君择臣，臣亦择君，主公若是个不爱听忠言真话，只喜欢阿谀奉承的人，我宁死，也不会把荐书给主公。”

桓公听后，茅塞顿开，大为赞赏。接着他们又谈起了天下形势，宁戚谈论天下，头头是道。桓公大喜，受益匪浅，当即便要拜宁戚为官。有人上谏道：“这儿离宁戚的



故乡卫国不远,主公何不派人去调查一下,以防受骗上当。如果宁戚德才兼备,再封官也不迟。”桓公对朝中大臣说:“我看宁戚这个人不拘小节,又性情好胜刚烈,在家乡难免有过失,会得罪一些人。倘若调查时有人说他的坏话,那就会造成错觉,就会动摇对一个人才的使用,用人不疑,疑人不用,既然发现了这个人才就应坚定地去使。”最终桓公也未听劝阻,拜宁戚为大夫。后来宁戚果然正如桓公所料,是一个难得的奇才,他文武双全,为辅佐桓公霸业立下了大功。

用人点拨

一个真正的人才不会阿谀奉承,拜倒人下求碗饭吃,他们的刚烈正直,正是他们德才的表现,也是他们自信、自尊、自重的表现。而那些阿谀奉承之徒,本无德才,如果他们不溜须拍马,阿谀奉承,怎能讨个一官半职?这是识别人才的辩证法。

桓公用宁戚,高就高在桓公看问题的角度与一般大臣不一样,他能看到问题的本质。宁戚虽是牧牛野夫,但见桓公时,他不拿出相国的荐书,反而怒斥桓公大逆不道;当桓公要杀他时,他又凛然不惧,这正是他超出常人的大智大勇,胆略过人。桓公正基于这种认识,才断定宁戚是奇才贤人,桓公善于识别人才。

子产识伯石

春秋时,郑国的子产很有才干,精通政事,善于治理国家,因此被委任管理国家大事。子产手下有一个非常能干的官员,名叫伯石,平时交付他做的事总能让子产非常满意,然而伯石性格自私而虚伪,虽然非常能干,其他人却并不喜欢他,只有子产比较欣赏他的能力而总交付他办理各种事情。

有一次,子产因有一件国事需要伯石去办,在交给他任务之前,熟悉伯石性格的子产先命人把他叫来,庄重地告诉伯石:“这次吩咐你去完成事情非常困难,你要做好充分的准备,但是如果你这次圆满地完成了这次的任务,我就禀明陛下请他把一座城池赏赐给你。”伯石最终完成了那件任务,于是子产就禀明郑国公给了他一座城邑作为领地。另一个官员太叔对子产说:“事情是国家的事情,国家是大家的国家。大家都为国家办事,为什么单单送给伯石东西?”

子产说:“人和人不一样,像伯石这样的人,让他没有个人欲望是困难的。满足他的欲望而让他成功地办成所办的事情,这不也是国家的成功吗?城邑有什么值得吝惜的,难道它还会被搬走不成?”

后来,伯石听到众人的议论,非常害怕,于是就找到子产要交回封地,但子产



说：“这次陛下赏你的封地是你功劳的体现，你受之无愧，以后只要你好好为国出力，赏赐还会更大！”还是坚持把城邑给了他。伯石以后在为国办事中果然就如同子产所说更加卖力。

不久，郑国的公卿伯去世，郑王让太史命令伯石做公卿。太史来到伯石的封地宣旨，伯石心中十分得意，但又担心其他大臣不服。自己的威名也不足以担当如此位置，于是就假意推辞，说自己无能无德，不堪重任。太史无奈，只得退出。太史走后，伯石又派人去请求太史重新发布他的命令，等到太史发布命令后，伯石又假意推辞，就这样一连反复三次，伯石才接受任命。这就给人一个假象，似乎伯石很谦虚，三次任命才接受。

子产对伯石的这种虚伪和贪婪很反感，所以在自己当政期间，虽然对伯石爱其才能而屡加重用，也赏赐了他很多财物，但却始终让他处于次于自己的地位，不加任用。

用人点拨

古语说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”意思是水清了，缺少鱼类赖以生存的微生物和养分，鱼就无法在这样的水中存活；一个人对下属要求过于严苛，不允许他有一点毛病，一点缺点，他也就没有下属可使用了。

用人，先要知人，知人越详，任用也就越恰当。知人就要了解人，了解人的长处短处，这样，才能真正做到用其长，避其短。要做到这一点，必须出于公心，如此，才不怕别人说长道短，才能名副其实地做到人尽其才。

姑布子卿识别赵襄子

春秋时期，姑布子卿是当时鉴别人的能手。一次，他应邀去赵简子家做客。

在快到赵简子家时，姑布子卿看到一个小男孩在路边搬石块砌小小的城墙，旁边有一张帛，帛上仿佛是一座小城堡的草图。姑布子卿惊讶了一阵子，就去赵简子家了。

赵简子带着孩子们出门迎接姑布子卿。姑布子卿随便问了孩子们几个问题。

赵简子问：“他们才能如何？”

“没有能当上将军的。”

“那赵家将要灭亡吗？”赵简子禁不住担心了。

姑布子卿想了一想，问：“还有其他孩子吗？”



赵简子说：“还有一个叫毋恤。”就叫人去找他。

姑布子卿说：“可能就是我在路上见到的那个小孩子。他会是一位了不起的将军。”

孩子进门来，正是姑布子卿路上所见的。“未来的继承人肯定是他了。”

姑布子卿说完，众人都非常惊诧，连忙追问原因。

姑布子卿解释道：“第一，赵简子家气数昌旺，必有杰才藏在府上；第二，那小孩非一般孩子，平常人家也不会有此小孩；二者相叠，多半是赵家公子了。至于出身，无关紧要”。

赵简子说：“可他母亲身份卑微，原是奴婢。”

姑布子卿说：“上天授予的，低贱也会尊贵。”

从此以后，赵简子就对他的儿子们一个个地进行考察，发现毋恤最为贤能聪明。一次，为了测试儿子们，赵简子说：“我在常山上藏了件宝符，谁最先得到它，谁将被立为继承人。”他的儿子们都骑马到山上寻找，结果什么也没有找到。只有毋恤回来说：“我已经找到宝符了。”赵简子让他讲出来。

毋恤说：“从常山上俯看代国，代国一目了然，我们应该攻取它。”

赵简子由此知道毋恤果然聪明，于是就立他为继承人，他就是后来赵国的开国之君赵襄子。

用人点拨

鉴别人才就像挑选木材。伐木工人在选料的时候，先从外形上打量，看树木是否有笔直挺拔的态势；再考察质地，是缜密结实呢，还是疏松松脆；从品种上看，要么敲敲打打听一听，用多种方法来判断树木是否能有大用处。品鉴人也一样，总要先见一面，有一个初步印象之后，再进一步考察品德和才能。见面的过程，实际上就是从外形相貌上来考察、鉴别人才。

赵襄子任用胆胥己

赵襄子当政的时候，任命任登为中牟这个地方的长官。

过了一年，任登在将全年的账簿呈给赵襄子的时候，顺便向赵襄子推荐说：“中牟有一个人叫胆胥己，他德才兼备，知行合一，希望您能够重用他！”

于是赵襄子召见了胆胥己，并且马上任命他为中大夫。

胆胥己走后，有一些人开始不满起来，意见很大，冲着赵襄子说：“大王这么做，



不感觉太草率了吗？我想您对这个人的耳闻而已，一点都不了解这个人，为什么就相信他呢？随随便便就当上了中大夫，这样会让国家遭殃，让臣民不服的啊！”

赵襄子听完相国的抱怨之后只是笑了一笑，说：“我提拔任登的时候，已经耳闻目睹了他的实际情况，任登所举荐的人，我如果还要仔细地考察，那么还有谁的话是值得相信的呢？我相信任登的眼光。”

用人点拨

赵襄子对胆胥己的信任，源于他对任登的信任。君主往往要有识人的眼光，如果没有这个能力，就是考察十年，可能也无法辨别一个人是否真的具有才能。

的确，领导在识人的时候是存在风险的，但是不能因为有风险就举步不前。如果说怕这怕那，对谁都不信任，那又怎么能将贤能的人才放在自己身边呢？

燕昭王屈尊招贤

燕昭王名姬职，是燕王哙的小儿子。燕王哙晚年把王位禅让给了相国子之，结果导致了燕国的一场内乱。齐国借口为燕国平定内乱而出兵燕国，一直打到燕国的都城，燕王哙和相国子之都被杀死。姬职先是流亡到韩国，后被赵武灵王立为燕王，发兵护送回国。公元前311年，姬职继位，是为燕昭王。在战国七雄当中，燕国本来就比较弱小，这场内乱更使燕国山河破碎，百姓离散，内忧外患，雪上加霜。燕国遭齐侵略，刚即位的燕王意图雪耻，打算招募贤才，决心力挽残败的国势，他首先拜访了燕国的谋士郭隗，与郭隗作了一番有关人才问题的推心置腹的谈话。

郭隗说：“让天下人都归附自己的君主以人才为师，与其同朝共事；成就王业的君主以人才为友，与其同朝共事；成就霸业的君主以人才为臣子，与其同朝共事；让国家灭亡的君主则把人才当作苦力来使唤他们。若能卑躬屈节地去伺候人才，把人才请到堂上虚心求教，那就会招采比自己强百倍的人才；操劳在前，休息在后，求教比别人早去，别人已经不问，自己还求教不止，那么胜过自己十倍的人就会到来；别人做什么，自己就做什么，那么和自己一样的人就会到来；靠着桌子、拄着手杖，横着眼睛指使别人，那只能招来一些干活的差役；要是吹胡子瞪眼、暴跳如雷地待人，就只能招来唯命是从的奴才。”在这里，郭隗把领导人的风格划分为四种类型，并指出不同的风格会导致不同的结果。如今的企业领导人中绝大多数都有过这样的感叹：“看着求职的人一批又一批，就是找不到合适的人才！”这里实际上有一个人才观的定位问题：是把人才当老师、朋友，还是把人才当臣子、苦力。对人才的取



向不同,效果自然会大相径庭。

郭隗告诉燕昭王,在战乱频仍的时代,君主为了保住国家,为了实现国家的强大,为了适应弱肉强食的现实,只有放下架子,虚心向人才学习,才能迅速吸纳人才。

郭隗紧接着讲了一个故事:一个君王想要得到千里马,三年没有结果。手下有人自告奋勇说可以办到,君主很高兴,就派他做使者去找千里马。三个月后,使者在途中见一群人围着一匹死马叹息不已,使者觉得很奇怪,过去问是怎么回事。有人告诉他说:“这是一匹日行千里、奔驰如飞的千里马,可惜死了。”使者见状,竟用“五百金”买下死马的骨头,运回去见国君。国君见了大怒,说:“我要的是活的千里马,你却用重金买回一副死马骨头,这有何用。”使者胸有成竹地说:“国君爱千里马,但是国人并不知道。我故意用重金买回一副千里马骨架,众人肯定感到很稀罕,就会竞相宣传。死马尚用500两黄金收买,何况是活马呢。天下必以为王能买马,千里马必不日而至,请王拭目以待。”果然不到一年,王就买到了3匹千里马。

故事讲完后,郭隗便对燕昭王说:“君王若真心欲揽贤才,就从重视我郭隗开始。如果天下人知道贤不如我,都能受王礼遇,真正的贤才一定会不远千里而来。”

燕昭王觉得郭隗的话很有道理,先给郭隗建造了一座宫殿,称郭隗为国师。同时,燕昭王还在易水河畔筑起一座高台,上面堆满黄金,专门供招来的四方贤士豪杰享用,高台取名“黄金台”,又叫“招贤台”。于是,赵国的辟辛、齐国的邹衍等名士相继来到燕国。尤其是魏国人乐毅,得知燕昭王高筑招贤台,也来投奔燕国。燕昭王了解到乐毅熟谙兵法,满腹韬略,就拜他为亚卿。燕昭王得这些贤才的帮助,不断充实国力。后来,乐毅为报燕昭王的知遇之恩,充分发挥自己的才能,率领燕国军队一举攻下齐国七十余城,一直打到齐国国都临淄,齐王逃走,幸免于难,而珠宝珍器、车马辎重悉数归燕,终于破齐雪恨,为燕昭王报了大仇。

用人点拨

善于发现人才的眼睛,从重用和珍惜身边的人才开始。领导者不要好高骛远,眼高手低,忽视身边的人才,舍近而求远。榜样是最好的广告!前事不忘,后事之师。一个单位,一个企业,要想招贤纳士,激励来者,也应该树立尊重人才、爱惜人才的榜样,通过榜样力量的感召,激励更多的有用之才前来投效。

齐威王巧识墨大夫和阿大夫

春秋时期,齐威王善于重用大夫来治理国家,同时,他也善于通过明察暗访等



多种途径考察大夫的业绩。齐威王在朝中总听到有朝臣向他进言,说:“即墨地方的墨大夫,管理无能,把地方上治理得一团糟,而且横征暴敛,民不聊生。应该把他革职查办。”还有人说:“阿地的阿大夫,为官清廉,在任期间,体察民情,一心为公,经常操劳,甚至生病卧床仍不忘政务。并且在周国和卫国进攻我国时,寸土未失,守土有功,乃是大功之臣,能力卓越,请大王予以提升。”这些话齐威王都暗暗记在了心里。

有一天,齐威王微服出巡,特意到朝中大臣经常提及的阿和即墨两地来视察。当他来到即墨时,发现当地的情况和朝中大臣说得完全不同,田地里阡陌成行,劳作的农民满脸喜气洋洋,家家富裕安康,路不拾遗,门不闭户。齐威王又来到阿地,结果却看到了完全相反的一幅景象。这里荒无人烟,盗贼四起,齐威王又找来当地百姓了解情况后发现了更惊人的事情,所谓的抵御外敌守土有功,原来是周国、卫国根本就没有进攻阿地,而是阿大夫拒不救援临近被围攻城市后的一种脱罪之法。

回到朝中齐威王把即墨地方大夫叫到朝中,对他说“自从你治理即墨以来,不断有诋毁你的话传到我的耳中。但是,当我到即墨实地调查了解之后,却发现即墨的荒地得到开辟,人民富足,官府没有积压案件,地方安宁。你之所以受到诋毁,看来主要是没有贿赂我周围的人为你说好话。”为了表彰他的成绩,赐封他万封之地。

接下来,齐威王又把阿大夫带到朝中,对他说:“自从你治理阿地,不断有称赞你的话传来。可是我视察阿地之后,发现那里田地荒芜,人民贫困。当初周国进攻我国时,你不去解救。卫国侵略薛陵,你又装作不知。你如此罪恶滔天,却一直受到表扬,这是因为你用金钱收买了我的左右,让他们帮你说话。”齐威王命人在大殿之外支起大油锅,烧起熊熊烈火,把阿大夫投入锅中。曾经帮阿大夫进谗言的朝臣也都受到严厉的处分。

从此之后,朝野震惊,不正之风顿除。

用人点拨

为什么不能轻易相信他人的评价呢?且不说恶意诽谤。前面讲到,一等人才能识别一流人才,二等人才只能识别二流人才。身为主管,听到的评价多来自比自己级别低的人之口,他们难以识别比自己才能高的人,如果主管偏听偏信,那优秀绝伦的人才就可能由此流失了。人们又有同类相倾,异类相却的特点,更会造成耳目闭塞。因此主管必须花一定的时间和经历去考察人物,而且应亲自动口,动眼睛。



孔子说：“听其言，观其行”。历观各代政事，有哪一次不是由于人才考察和任用得宜而兴，小人得志而废呢？如果单位的业务正日见不景气，考量一下人才是值得的。

楚庄王嬉游辨忠臣

公元前 613 年，楚成王的孙子楚庄王即位，做了国君。

在其即位之后，楚庄王白天打猎，晚上喝酒，欣赏舞乐，什么国家大事，全不放在心上，就这样窝窝囊囊地过了三年。他知道大臣们对他的作为很不满意，还下了一道命令：谁要是敢劝谏，就判谁的死罪。

有一名叫伍举的大臣实在看不过去了，想要进谏，又碍于庄王的命令，于是只好设一谜语，代替谏言。当他去见庄王的时候，楚庄王正在殿内寻欢作乐，听见伍举要见他，于是把伍举召到前面，问道：“你来做什么啊？没看到本王正在欣赏舞乐吗？”

伍举说：“有个人让我猜个谜语，可是我总是猜不着，大王是聪明的人，我想请你您来猜猜。”

此时，楚庄王听说要他猜谜语，很是感兴趣，就笑着说：“你说出来让大家都听听吧。”

伍举整整衣冠然后说：“楚国的山头上有一只身披五彩神气十足的大鸟，但是它三年之间不鸣不飞。请问这是什么鸟呢？”

庄王心中明白伍举指的就是自己，所以即刻答道：“这可不是普通的鸟啊，这只鸟虽然三年不鸣不飞，但是一飞将要冲天，一鸣将要惊人啊。你去吧，寡人已经明白了。”

伍举明白庄王的深意，转身离去了。但是在以后的数月中，庄王这只大鸟依然照旧，既不“鸣”，也不“飞”，不但不改恶习，反倒更加变本加厉，整日打猎、喝酒、欣赏歌舞。有些阿谀奉承的大臣为此不停得出新花招和新点子，让庄王嬉游，讨其喜欢；而另一些忠良之大臣则不管庄王游逸与否，仍恪尽职守，一本清廉刚正，做好自己的本职工作。

最后，另一大夫苏从见楚庄王没有动静，终于忍无可忍，冒死进谏去劝说楚庄王。他才进宫门，便大哭起来。楚庄王说：“先生，为什么事这么伤心啊？”

苏从回答道：“我为自己就要死了伤心，也为楚国即将灭亡伤心。”楚庄王很吃惊地看着苏从问道：“先生为何如此说呢？你怎么会死呢？楚国又怎么能灭亡呢？”



苏从说：“我一直想劝告您，但您听不进去，所以肯定要杀死我的。您整天观赏歌舞，游玩打猎，不管朝政，楚国的灭亡不是在眼前了吗？”

庄王听后大怒问他：“你难道不知寡人所颁的命令吗？”

苏从说：“我知道。但若我的建议能够唤醒国君，我就是死了也是心甘情愿的。”

楚庄王此时转怒为喜，动情地说：“说得好。你们都是真心为了国家好，我哪里会不明白呢？”

从此之后，庄王就停止了以前骄奢淫逸的生活，决心改革政治。他把一批奉承拍马的人撤了职，把敢于进谏的伍举、苏从提拔起来，帮助他处理国家大事；一面制造武器，操练兵马。当年，就收服了南方许多部落。第六年，打败了宋国。第八年，又打败了陆浑的戎族，一直打到周都洛邑附近。为了显示楚国的兵威，楚庄王在洛邑的郊外举行一次大检阅。

这一来，可把那个挂名的周天子吓坏了。他派一个大臣王孙满到郊外去慰劳楚军。

楚庄王和王孙满交谈的时候，楚庄王问起周王宫里藏着的九鼎大小轻重怎么样。九鼎是象征周王室权威的礼器。楚庄王问起九鼎，就是表示他有夺取周天子权力的野心。

王孙满是个善于应付的人。他劝说楚庄王，国家的强盛，主要靠德行服人，不必去打听鼎的轻重。楚庄王自己知道当时还没有灭掉周朝的条件，也就带兵回国了。

以后，楚庄王又请了一位楚国有名的隐士孙叔敖当楚国的国相。孙叔敖当了国相以后，开垦荒地，挖掘河道，奖励生产。为了免除水灾旱灾，他还组织楚国人开辟河道，能灌溉成百万亩庄稼，每年多打了不少粮食。没几年工夫，楚国更加强大起来，先后平定了郑国和陈国的两次内乱，终于和中原霸主晋国冲突起来。

公元前597年，楚庄王率领大军攻打郑国，晋国派兵救郑。在地和楚国发生了一次大战。晋国从来没有打过这么惨的败仗，人马死了一半，另一半逃到黄河边。船少人多，兵士争着渡河，许多人被挤到水里去了。掉到水里的人往船上爬，船上的兵士怕翻船，拿刀把往船上爬的兵士手指头都砍了下来。

有人劝楚庄王追上去，把晋军赶尽杀绝。楚庄王说：“楚国自从城濮失败以来，一直抬不起头来。这回打了这么大的胜仗，总算洗刷了以前的耻辱，何必多杀人呢？”

说着，立即下令收兵，让晋国的残兵逃了回去。

之后，这个一鸣惊人的楚庄王就逐渐成为了一代霸主，与齐桓公、晋文公、宋襄公、秦穆公齐名。历史上通常称他们为“春秋五霸”。



用人点拨

伍举、苏从能在国家危难，君王荒淫的紧急时候挺身而出、果敢坚毅不顾个人安危地向君王进谏，充分体现出了他们的气节和胆魄。而楚庄王三年“自我堕落”的苦心计划和听取贤臣果敢谏言后的欣喜也说明了楚庄王是一位会识“可用之臣”与“不可用之臣”的明君。所以，用人者一方面要培养自身在辨别人才“真伪”方面的能力，另一方面在用人时也一定要注意被选者在关键时刻及重大原则问题上，所表现出来的立场节气和品德方面的坚定性。

管仲识人

能够制定法律，建立规章制度，并会富国强兵的人，称之为法家，管仲与商鞅，就是典型的法家。管仲不但能建法立制，富国强兵，且在识人方面有独到见解。他与齐桓公之间有一段精彩的识人对话：

管仲生病，桓公见他病得不轻，赶紧请教治国之道，说：“仲父生病了，关于治国之道有什么可以教导寡人的吗？”

管仲说：“希望君主疏远易牙、竖刁、启方三个无用的大臣。”

桓公说：“易牙为了治疗寡人的病，杀了自己的儿子给我吃，还有可疑吗？”

管仲说：“爱自己的儿子是人之常情，他对自己的儿子都那么残忍，对君王又有什么不敢做的呢？这人的忠心可疑。”

桓公说：“竖刁阉割自己，以求亲近寡人，这还值得怀疑吗？”

管仲说：“爱自己的身体是人之常情，他对自己的身体都那么残忍，对君王又有什么不敢做的呢？这一点也不可防。”

桓公说：“启方服侍我已经有十五年了，丝毫不敢懈怠，他连父死都不敢回去奔丧，这个人不能信赖吗？”

管仲说：“爱自己的父亲是人之常情，他对自己的父亲都那么残忍，对君王又有什么不敢做的呢？”

管仲感叹道：“认识了一个人的喜好与厌恶，就可以知道他的长处与短处；观察一个人交友的详细情况，就可以知道他是否是好人了。提拔好人，必须观察其是否能始有终；废除坏人，必须预防其穷凶极恶。好人要坚持美德，诚非易事；坏人在山穷水尽的时候就会原形显现，干出恶劣的事情。骄傲的人必定自满，这种人不会进步，个人素质停步不前，不是可用的人才。不懂得学习前人的东西，而一切从自己开始，绝不是高人智士。凡是借用前人或名人声誉的人，肯定



不是贤人。”

管仲死后，桓公接纳管仲的建议，把易牙等三人流放远方。但是，桓公从此事不知味，宫室不修理，旧病又经常发作。过了三年，桓公说：“仲父的看法是不是太片面了？”他觉得国家治理得不够好与流放这三个人有很大关系，于是，又把三人召回。

第二年，桓公病重，易牙等三人趁机作乱，关闭宫门，建筑高墙，不准任何人进出。重病的桓公被易牙与竖刁软禁，想要口水喝都不行，最终被活活地饿死在病榻上。饿死之后，三个月不给安葬，直到尸体上长满了生蛆，才被人发现。桓公的惨死，应验了管仲所说的话。

用人点拨

管仲对人才的任用有独到的观点，他对易牙、竖刁、启方的评语更是一语中的，发人深省。至于对三位小人的观察，从行为推论动机及心态这样的着眼也颇有可观之处，值得多加体会。

观察人才要注意其做事的动机、坚守社会道德的水平和本身所具有的素质。只有掌握了这些内在品质，才能比较确切地分析和预测他的可用程度。也就是说，用人者应学会由现状推知未来，由本质预测发展。

东郭垂观色识人

齐桓公上朝与管仲商讨伐卫的事，退朝后回后宫。后宫中的卫姬是卫国人，齐桓公一见到卫姬内心感觉有愧，于是就脸色一变，从旁边走了过去，卫姬见到这个情形急忙上前拦住齐桓公，走到堂下跪倒在地并一再跪拜，替卫君请罪。桓公十分惊诧问道：“爱妾怎知寡人有攻卫之念？”卫姬回答道：“妾看见君王进来时，步伐高迈，神气豪强，有讨伐他国的心志。看见妾后，脸色改变，一定是要讨伐卫国，请大王看在臣妾的薄面上放过卫国这次对您的不敬吧。”齐桓公无奈，只得答应了卫姬。

第二天，桓公上朝，立即命人谦让地引进管仲。管仲见到齐桓公后看了他一下，没有等到齐桓公发话就说：“君王取消伐卫的计划了吗？”桓公又是很惊讶：“仲公怎么知道的？”管仲说：“君王上朝时，态度谦让，语气缓慢，看见微臣时面露惭愧，微臣因此知道。看来必定是卫姬昨日退朝后向君王进言了。”

过了一段齐桓公与管仲又商讨伐莒事宜，计划尚未发布却已举国皆知。桓公觉得奇怪，就问管仲。管仲说：“国内必定有圣人。”想了想桓公叹息说：“白天来王宫的



役夫中 ,有位拿着木杵而向上看的 ,想必就是此人。一般的役夫进到王宫中哪敢到处张望。”于是命人探查那名役夫的姓名等情况 ,并命令那名役夫再回来做工 ,而且不可找人顶替。

不久 ,役夫东郭垂到来。管仲就问道 :“是你说我国要伐莒的吗 ”他回答 :“是的。”管仲说 :“我不曾说要伐莒 ,你为什么说我国要伐莒呢 ”东郭垂回答 :“君子善于策谋 ,小人善于臆测 ,所以小民私自猜测。”管仲说 :“我不曾说要伐莒 ,你从哪里猜测的 ”

东郭垂郑重的回答 :“小民听说君子有三种脸色 :悠然喜乐 ,是享受音乐的脸色 ;忧愁清静 ,是有丧事的脸色 ;生气充沛 ,是将用兵的脸色。前些日子小民在宫中望见君王站在台上 ,生气充沛 ,这就是将用兵的脸色。君王叹息及呻吟 ,所说的都与莒有关。君王所指的也是莒国的方位。再加上小民猜测 ,尚未归顺的小诸侯唯有莒国 ,所以说这种话。 ”

管仲听到东郭垂的分析 ,十分佩服他的观色识人之术 ,并极力向齐桓公推荐东郭垂 ,最终东郭垂得到了齐桓公的重用 ,并为齐国的称霸大业立下不朽功绩。

用人点拨

“色”的含义比较广泛 ,它是一个人的气质、个性、品格、学识、修养、阅历、生活等因素的综合体现 ,与肤色和脸色没有直接联系。

“色”是一个人心智的集中表现。一般来讲 ,仁善厚道之人 ,有温和柔顺之色 ;勇敢顽强之人 ,有激奋亢厉刚毅之色 ;睿智哲之人 ,有明朗豁达之色。

陶朱公把握住儿子的个性

陶朱公原名范蠡 ,他帮助越王勾践打败吴王夫差以后 ,功成身退 ,转而经商。后来辗转来到陶地 ,自称朱公 ,人们都称他为陶朱公。他谋划治国治军的功夫厉害 ,经商赚钱的本事也不差 ,陶朱公成了大富翁。

后来他的二儿子因杀人被囚禁在楚国。陶朱公想用重金赎回二儿子的性命 ,于是决定派小儿子带着许多钱财去楚国办理这件事。

长子听说后 ,坚决要求父亲派他去 ,他说 :“我是长子 ,现在二弟有难 ,父亲不派我去反而派弟弟去 ,这不是说明我不孝顺吗 ”并声称要自杀。

陶朱公的老伴也说 :“现在你派小儿子去 ,还不知道能不能救活老二 ,却先丧了长子 ,可如何是好



陶朱公不得已就派长子去办这件事,并写了一封信让他带给以前的好友庄生,交代说:“你一到之后,就把钱给庄生,一切听从他的安排,不要管他怎么处理此事。

长子到楚国后,发现庄生家徒四壁,院内杂草丛生,按照父亲的嘱咐,他把钱和信交给了庄生。庄生说:“你就此离开吧,即使你弟弟出来了,也不要问其中的原委。但长子告别后并未回家,而是想这么多钱给他,如果二弟不能出来,那不吃大亏了。于是想留下来听候消息。庄生虽然穷困,却非常廉直,楚国上下都很尊敬他。陶朱公的贿赂,他并不想接受,只准备在事成之后再还给他,所以那些钱财他分毫未动。陶朱公长子不知原委,以为庄生无足轻重。

庄生向楚王进谏,说某某星宿相犯,这对楚国不利,只有广施恩德才能消灾。楚王听了庄生的建议,命人封存府库,实行大赦。陶朱公长子听说马上要大赦,弟弟一定会出狱,而给庄生的金银就浪费了,于是又去见庄生,向庄生要回了钱财,并暗自庆幸。庄生觉得被一个小孩子欺骗,很是恼怒,又进宫向楚王说:“我以前说过星宿相犯之事,大王准备修德回报。现在我听说富翁陶朱公的儿子在楚杀人被囚,他家里拿了很多钱财贿赂大王左右的人,所以大王并不是为体恤社稷而大赦,而是由于陶朱公儿子的缘故才大赦啊。”楚王于是下令先杀掉陶朱公的次子,然后再实行大赦。结果陶朱公的长子只好取了弟弟的尸骨回家。

长子回家后,陶朱公悲泣着说:我早就知道他一定会杀死他弟弟的!长子救不回次子,只有少子才能担此重任,是因为少子出生时家庭已经富裕,不知创业的艰难,生活在花天酒地之中,所以养成了放任、挥霍的性格,不会吝啬钱财,而且他阅历不多,心地单纯,将会按照朱公的话去办;而长子曾与我一道创业,知道钱财来之不易,所以养成了吝惜、严谨、精打细算等性格,加上经验丰富,又是势利眼,看不起庄生,为了救弟又去行贿楚国官员,反而坏了大事。”

用人点拨

从性格上来识别人才,应充分把握其恒定不变的特征和后天环境造成的变化。准确把握人才的个性,是事情成败的重要前提。用人者在用人时,不仅应考虑其智力、技术、文化水平,更应考虑其性格特点。

孟子辨识人才

孟子拜见齐宣王,对他说道:“我们平常所说历史悠久的国家,不是说它有参天



的古树,而是指它有累世功勋卓著的贤臣。大王如今已经没有亲信的臣子了,过去所任用的人,没有想到今天都已经不在位了。”

齐宣王问孟子说:“我怎样才能识别那些庸才而将他们罢免呢”孟子回答说:“国君选拔贤才,如果实在需要任用新人,就有可能使地位较低的人超过地位较高的人,关系疏远的人超过关系亲近的人,这样的事能不慎重吗 因此,左右亲信都说他好,这不足以凭信;朝廷臣僚都说他好,仍不足以凭信;全国百姓都说他好,然后对他进行考察了解,发现他确有才干,再任用他。左右亲信都说他不好,这不可听信;朝廷臣僚都说他不好,也不可听信;全国百姓都说他不好,然后对他进行观察了解,发现他确实不好,再罢免他。左右亲信都说他该杀,这不可听信;朝廷臣僚都说他该杀,也不可听信;全国百姓都说他该杀,然后对他进行观察了解,发现他确实该杀,然后再杀他。所以说这是全国民众杀的。这样,才可以做百姓的父母。”

齐宣王即位后,撤换了大部分过去齐威王在位期间所任用的大臣,而任用了许多自己身边的侍从之臣。正是针对这个问题,孟子对齐宣王谈起了辨识人才的方法。孟子认为,人才的取舍不能只凭君主个人的好恶或身边近臣的褒贬而决定,而应该由百官庶民去判断,进退官吏必须十分慎重地去裁断。

用人点拨

孟子建议齐宣王在辨别人的过程中要克服个人好恶和心理偏见,只有这样才能准确、客观地识别和发现人才。因为识人本身就是一个复杂的过程,而且人的品质显露也具有曲折性,用人者如果只凭只言片语和道听途说就轻易地对一个人下判断,判断的准确率将令人担忧。所以,用人者在识人的时候应该广听言论,从多方面、多角度,克服自身的好恶和心理偏见,坚持用全面、发展的眼光来考察人。

楚文王用贾禧

贾禧和申伯侯都是楚文王身边的大臣,共同辅佐楚文王管理朝政,治理国家。贾禧这人的性格比较刚正不阿,凡事喜欢直截了当,不太懂得人情世故。所以,每次在朝堂之上只要是看见楚文王有做得不好的地方,总是不顾忌周围的环境当着很多大臣的面毫不避讳地直接指出楚文王所犯的错误。时间一长,楚文王自然就对贾禧的这种做法很是不满,对贾禧也很有微词。他总是认为贾禧经常在众大臣面前直接说出自己的失误之处,使自己丢掉了很多的颜面,影响了自己帝王的尊严和神威。对贾禧的态度也变得很是恶劣,心中充满了抱怨和厌恶的情绪,很是讨厌见到



贾禧。

相反,楚文王的大臣中有一名叫申伯侯的人就得很得楚文王的欢心。因为申伯侯不论楚文王对错与否,任何事情都顺着楚文王的意思来做。而且善于察言观色,时刻注意着楚文王的一举一动,揣测楚文王的心意。任何时候,楚文王想说想做的还没有开口吩咐,申伯侯总是可以先说先做,替文王说想说的话,替楚文王做想做的事情,把楚文王服侍的非常开心。因此,楚文王很满意申伯侯的表现,觉得有申伯侯在身边真是顺心,凡事都不用自己太多操劳和关注。

可是,时间久了,楚文王经过多次的观察和实践验证逐渐感觉到:贾禧在朝堂上当面向他指出的错误、提出的建议都是正确的,目的都是为了使自己少犯错误,有利于国家和社稷的发展,贾禧才是真正地在辅佐自己啊!而申伯侯凡事都只是一味地顺从自己,溜须拍马,不论对错与否都不提出异议。申伯侯最大的目的不是为了辅佐自己也不是为国家的发展,而是为申伯侯自己的荣华富贵着想啊。

直到这时,楚文王才真正意识到贾禧才是贤良忠臣,是国家的栋梁之材,应该委予重用。于是,便重重地提拔贾禧,给其加封晋爵升其为五大夫。至于申伯侯,楚文王在认清了他的真面目和目的之后,认为这种喜好阿谀奉承的佞臣人不能再留在自己的身边了,否则会祸国殃民。于是便将申伯侯驱逐出楚国的国境。

用人点拨

听舆论对人的评价,对辨别贤佞虽有参考的作用,但难以确定,因为言论如出于别有用心而颠倒是非的人之口,好人可以说成坏人,坏人也可以说成好人。所以知人要务实,即要实事求是地弄清其人的行为,在事实面前,贤佞自可辨明。因此,看人要重在其实,从其人实践中就可知其如何。

重在行,即重在实践,历史上无数知人善任的事实说明,实践是知人的标准。春秋时的楚文王正是通过自己的实践而知人善任的。

孟尝君重用鸡鸣狗盗之徒

春秋战国时期,有孟尝君、平原君、信陵君、春申君四大公子,每人各有门客三千,其中也不乏鸡鸣狗盗之徒。当鸡鸣、狗盗之人来投孟尝君时,孟尝君不轻视他们,将他们列入门客之中。门客中有人听说与鸡鸣、狗盗之徒为伍,感到非常耻辱。

孟尝君入秦,秦昭王准备任他为相。有人对秦昭王说:“孟尝君贤,但他是齐国的宗族,让他相秦,他必先为齐谋利益,不会顾及秦的利益,这是很危险的。”



秦昭王便不让他为相,反而将孟尝君关进监狱,准备把他杀掉。孟尝君的一个门客向他进言,说:“秦昭王现在的一个妃子,他十分宠爱,对其百依百顺,言听计从。君上可请那个宠姬出面帮忙,如若如此,大事可成。”

于是,孟尝君便派人求昭王宠姬帮助,宠姬说:“我早已听说君上有一件白狐裘大衣,十分神奇,能否得偿一见,了却我的心愿?”

孟尝君使者回来之后告知孟尝君,孟尝君开始发愁起来了。他原来确实有一白狐裘,价值千金,天下无双,但早已献给秦昭王。现在没有白狐裘,孟尝君不知道该怎么办,就使人遍问门客,门客都束手无策。门客中有一狗盗之徒说:“我愿为君上效劳,盗得白狐裘。”

当天晚上,这个门客在夜间装作狗,窜入秦昭王的府库,偷出白狐裘。孟尝君非常高兴,赞叹不已,第二天便将白狐裘献给了秦昭王的宠姬。宠姬便向昭王说情,昭王释放了孟尝君。

孟尝君被释放后,怕再发生事故,立即设法逃离秦。他改变姓名出关,夜半至函谷关,昭王后悔释放孟尝君,派人再捕他。此时,孟尝君已逃走,便命人连夜追捕。孟尝君到函谷关,关法要鸡鸣才开关,孟尝君很是焦急,门客中有人善用口技,会学鸡鸣之声,于是使用学鸡鸣来诱使群鸡鸣叫,一时,函谷关群鸡鸣叫声大起。守关人员听到鸡的叫声,随即打开城门。城门一开,孟尝君与其追随者便出了关,秦追兵只得望关兴叹了。

孟尝君回国之后,当即重赏了盗得白狐裘和学鸡叫骗开函谷关的门客。在秦遇难时,门客都无法解难相救,只有此二人解救孟尝君于难,门客才佩服孟尝君的眼光和魄力。

用人点拨

孟尝君在秦国有难,其追随者中有许多能人,也不能解其难,最后是一些平时被称为鸡鸣狗盗之徒为之解难。所以,三十六行,行行有能人,对他们决不能轻视,不然,就可能与成功失之交臂。

有善于发现人才的伯乐,才有了能让人才闪闪发光的环境。在现代社会,人与择主往往是双向的,人们展示才华的领域很广,可以选择的机会也很多,只有会用人,会识人,才会成为赢家。



秦穆公计定百里奚

公元前 659 年,秦穆公即位后,努力改革内政,积极大胆地举贤用能,因此,使秦国的政治、经济、文化等各个方面发展很快,成为春秋时期的霸主之一。

虞国国君贪图晋国贿赂,借道于晋献公。晋消灭虢国后,同时也消灭了虞国,俘虏了虞国国君和大夫百里奚。百里奚被俘后不愿为晋国服务,于是晋献公就把他作为女儿的陪嫁奴仆送往秦国。在去秦国的路上,百里奚乘人不备,偷偷逃到了楚国苑县,被楚国当作奸细抓了起来,派去养牛看马。

后来秦穆公发现少了一名陪嫁奴仆,经过查问,方知是具有才能的大夫百里奚,便想用重金把其赎回来,又怕楚国知道他具有贤能才华而不给。于是便派使者对楚人说道:“我夫人的陪嫁奴仆逃到了你们那里,我愿用五张羊皮把他赎回。楚人同意并放回了百里奚。

穆公召见百里奚说:“你多大岁数了”

百里奚答:“七十了。”

秦穆公说:“可惜岁数太大了。”

百里奚说:“让我去追飞鸟、捉猛兽,是老了。但让我策划国家大事,还年轻着呢!”

秦穆公问:“我的国家与戎狄交界,偏僻荒凉,你有什么高明的办法,使我国不落后于东面的诸侯各国呀”

百里奚说:“大王不以我是个逃奴和七十岁的老头,而虚心下问,我能不掏出心窝来说吗 雍岐这地方,原本是周文王、周武王起家兴旺的地方,山如犬牙,原如长蛇,但周却不能守住,而让给秦,这是老天让秦国发达呀。我们与戎狄交界,兵力强壮,不与东方各国联合作战,国力必然集中。现在西戎这地方,分为数十个小国,吞并其地可以耕,收养其民可以战,这是东方各国不能与大王相比的。大王可以用仁德去感化和用兵力去征服,把这些小国吞并掉,然后凭借山川的险要,面对中原各国,等待时机成熟就出兵进取,用恩用威都由你做主,这样,霸业不就成了吗”

秦穆公听后,不觉起敬说:“虞君不重用你,所以亡国,这不是你的过错。”

秦穆公再三请教,百里奚很受感动,和穆公谈了三天,穆公非常高兴,并任他为相,授之以大权。

用人点拨

秦穆公对百里奚的选用,并不以虞国的灭亡而认为百里奚无能,而是做到具体



问题具体分析,当问计定策之后,才互知是明主、能臣。所以,了解一个人的见识大小的最好办法,是与他商量、谋划几件事情。

百里奚举荐蹇叔

百里奚被秦穆公拜相后,十分信任他,一次百里奚对秦穆公说:“我的朋友蹇叔是一个治国的贤才,我的才能比不上他,只是他尚未被人发现罢了。”

秦穆公点了点头,默许了,说:“是金子迟早都是要发光的。暂且容我考虑考虑。”

但是过了很长时间,秦穆公一直没有表明重用蹇叔的意思。百里奚非常着急,又一次对秦穆公说:“我的朋友蹇叔是一个治国的贤才,希望您不要错过机会,要尽快重用他,以免其他人捷足先登,您将后悔莫及啊!”

秦穆公说:“有你在我的身边,我放心多了,蹇叔一事搁后再说吧!请回吧!”

百里奚满脸的迷惑,不知道为什么秦穆公迟迟不愿重用蹇叔。还没有等秦穆公开发话,百里奚就感慨起来:“过去我在齐国穷得要饭,蹇叔收留了我。我曾想为齐君效力,遭到蹇叔的劝阻,我才免遭齐国的灾难。于是,我又到了周。周王子颇喜欢养牛,我就为他养牛以接近他。当周王子颇想起用我时,蹇叔又劝阻了我,我离开了周,避免了杀身之祸。跟随虞君时,蹇叔又来劝阻,我却没有听从他的意见,结果当了俘虏。从以上事实看来,蹇叔是一个很有才能的人。”

秦穆公听后非常高兴,说:“你的一片苦心,天地为证,日月可鉴。是我一时糊涂啊!”于是,立即派人带上丰厚的礼物去请蹇叔。

使者找到了蹇叔的住处。恭恭敬敬地给蹇叔呈上书信。蹇叔看完信说:“当时虞君招致败亡,就是因为不信任百里奚,听不进他的忠告。现在,一个百里奚也足够辅佐秦公成就霸业了。我已隐居多年,不想再出去做事了,请回去代我向秦公致谢吧。”

来者一听就慌了,急忙说道:“百里奚大夫说过,他也不愿一个人在那儿。如果您不去秦国,他就要去隐居了。”

蹇叔一听此话,无可奈何地说:“为了成全百里奚。这一趟秦国我只好去了。”

蹇叔到了秦国,秦穆公向他求教治国图霸的良计。他对秦穆公侃侃而谈:“秦与西戎相接,百姓久与戎民杂居,多数不懂礼教,因此应该首先使百姓懂得法律的威严,知事有可为者,也有不可为者。要加强对百姓的教导,使他们知道荣辱,要树立国家的正气,对犯罪的人施以刑罚。这几件事办好了,富国图霸的事才有基础。秦穆



公又问“我想称霸诸侯,我该从哪做起呢”请先生教我。”

蹇叔答道:“首先要做到三戒:一戒贪图小利,二戒气愤蛮干,三戒急于求成。”他还进一步解释说:“人们吃亏往往是因为贪图小利,失去理智往往是因为愤怒而冲动,做事失误或失败,往往是因为急于求成,而没有细加筹划。只有打下牢固的基础,才能去创图霸的事业。”

蹇叔的一番话使秦穆公觉得极有道理,相见恨晚之意油然而生,连声道“蹇叔和百里奚真是我创立霸业的左膀右臂啊!”第二天就拜蹇叔为右相,百里奚为左相。从那以后,蹇叔和百里奚辅助秦穆公教化民众,安施变革,秦国也一天天地强大起来了,秦穆公最终也成就了霸业。



用人点拨

世界上的事物都是互相联系的。许多事物貌相异,理相通。聪明的人可以从一个人对某件事情的看法和处理上看出他其他方面的才能。

九方皋相马

伯乐是春秋战国时期秦国有名的相马能手,他一眼就能看出千里马来,他的相马技能是天下有名的。

有一次,秦穆公把伯乐召来,打算让他去找一匹千里马,但是,没有想到的是,伯乐这时年纪已经非常大了。于是,秦穆公对伯乐说:“本来寡人打算让你去找一匹千里马的,可是你年事已高,不知道你的弟子后辈中有没有人也会相马?”

伯乐微微想了一会儿,就回答道:“对于一般的良马,它的特点很明显,就是看马的外形筋络、体格、骨架,是可以从其外表上观察得出来。而那天下难得的千里马呀,看起来它与一般的好马差不多,论其特征,也是很难言说,好像是若有若无,若隐若现。不过,千里马奔跑起来,又轻又快,刹那间从你眼前一闪而过,不一会儿奔跑得无影无踪,让人看不到飞扬的尘土,寻不着它奔跑的蹄印儿。我的儿子们虽说也有会相马的,但是他们只能看出一般的好马。因为对于好马的特征,我可以告诉他们,可是对于千里马的特征,那只能意会,不可言传。仅凭自己相马的经验来判断,他们是无法掌握的。不过,在过去同我一起挑过菜、担过柴的人当中,有一个名叫九方皋的人,他相马的能力一点也不比我差,如果把他请来,一定会找到千里马的!”秦穆公便召见了九方皋,叫他到各地去寻找千里马。



三个月后,九方皋回来见秦穆公,秦穆公非常高兴,急忙问:“不知道你找到千里马没有”九方皋说:“找到了,那匹千里马现在沙丘那里。”秦穆公问:“那匹马是什么样的马呢?”九方皋回答:“那是一匹黄色的母马。”秦穆公于是派人去把马牵回来。不料,秦穆公看到马以后,却十分不高兴。原来,那是一匹黑色的公马。

这时候,秦穆公生气地把伯乐叫来,对他说:“你真的是老糊涂了!你推荐的九方皋连马的毛色与雌雄都分辨不出来,又怎么能认出千里马呢?”

伯乐这时长叹一声,感慨道:“想不到九方皋相马的技术竟然高到这种地步了啊!这正是他相马的能力比我高出千万倍的地方。九方皋看到的,是马具有的精神和机能,他看马时,眼里只看到了马的特征而不着马的皮毛,注重它的本质,去掉它的现象,他只看那应该看到的东西,不去注意那不该注意的东西;他审查研究时,只注意那应该审查研究的方面,抛弃了那不必审查的方面。九方皋相马的价值,远远高于千里马的价值,而九方皋相出来的马,一定是与众不同的千里马!”

于是,秦穆公叫人把马牵来,伯乐一看,果然是名不虚传的、天下少有的千里马。



用人点拨

九方皋相马的故事告诉我们择才选士要从现象到本质,不要为表象所迷惑。相马是一种艺术,择人也是一种艺术;相马的艺术就在于去浮饰,看本质,择人的艺术就在于去外表,观内在;千里马不是依靠体格、毛色、雌雄这些外在特征来赢得千里马的美誉,它的品格就在于耐力、毅力和韧劲,这些品质只有从看不见的地方看到,相马的奥妙就在这里;真正的人才不是依靠言行、外表、出身等外在的秉性公认为人才,他的品格同样是与做人分不开的,外表华丽徒有虚表往往是绣花枕头,朴实无华恰恰光芒四射,择人的矛盾也就在这里。

把握矛盾,由表及里,慢慢地摸索出一套取舍的经验,触类旁通,现代的九方皋就是在积累一套宝贵的“人学”,有了这一套人学,何愁没有千里马,只是少了一双发现的眼。



淳于髡知才日荐七贤



战国时期,齐国有一个大臣叫淳于髡。赘婿出身,身高不满七尺,滑稽多辩。但是,却很有智慧,又善于识别人才。齐威王在稷下招揽学者,任他为大夫。他曾用“一鸣惊人”的隐语进谏齐王戒淫乐和长夜之饮,亲理政事,振作图强。又与邹忌论政,支持其改革。楚攻齐,他求援于赵,使楚王主动撤退。后至魏游说,魏王欲任为卿相,



他辞谢而去。

齐宣王执政后,为了巩固其政权,加强统治,期望得到大批人才为其出力,因为因此淳于髡素来以善于识人著称,就让淳于髡为其推荐。结果,淳于髡接受任务后,竟然在一天之内就向齐宣王推荐了七个贤士。对此,此时齐宣王对淳于髡一次能找来这么多的贤士还是不能理解,不敢放心使用的。于是齐宣王就向淳于髡问道:“我听说人才十分难得,千里之内能选择一个贤士就是相当多的了;百年之中,出现一个圣人就是很难得了;你怎么竟在一天之内就可以向我推荐七个贤士呢?看来天下的贤士太多了。平时大家的传闻也不可尽信啊。”

淳于髡对齐宣王说:“君主,这种说法是不正确的。因为,同类的鸟儿总是集在一起的,同类的野兽也是一道行走的。比如要打到柴胡、桔梗这些草药,你若是到洼地去找,那是一辈子也找不到的;可是如果到泰山、梁父山北面去找呢,那就可以车载而归。天下的东西都是同类相聚的,人也是如此。我淳于髡总算是一个贤士吧,你让我去挑选贤士,正像到河边去汲水、用火石取火一样容易。我还准备再给大王推举一批贤士哩,何止这七个人呢?”

齐宣王听后非常高兴。明白了淳于髡之所以能够在一日之内向齐宣王推举七个贤士,关键在于他善识人才。因此不但重用了他找来的七名贤士,而且命令淳于髡继续去寻访贤士。

过了一段时间,淳于髡果然又给齐宣王找来一批贤士。这两批人才有所长,又是各地知名的贤士、学者,接纳了这两批贤士后齐国果然国威大震,齐都也成为各国闻名的文化之都、学者之都。



用人点拨

淳于髡通过平常与各方贤士的接触交往,了解掌握了他们的贤德才能。所以,一旦需要,便能一日荐七贤。人才毕竟是一种客观存在,能否发现他们,能否合理使用他们,并能充分发挥他们的聪明才智,关键在于领导者能否爱惜人才,尊重人才,是否认识到人才在事业中的地位、作用和意义。所以说,用人首先是识人,识人就要具备识人之慧眼,就要知人之情况。

一个单位需要的各种人才固然十分重要,但善于识别人才的领导者更加难得。古人所说“得十良马,不如得一伯乐”,讲的就是这个道理。



公孙痤识别公孙鞅

战国时期，有一个能人叫公孙鞅，很小的时候就开始喜欢研究治国强兵的理论，长大成人之后，当了魏国丞相公孙痤的家臣。

公孙痤深知公孙鞅的才干，但是因为他年纪轻，阅历尚浅，就没有及时向魏惠王推荐。当公孙痤病倒之后，魏惠王来探望公孙痤，问：“您病倒了，有没有想到，在你之后由谁来继承您的职位啊？有谁能够接替这担负国家的重担呢？”公孙痤回答说：“我下面有一个名叫公孙鞅的家臣，年纪虽轻，然而他思维敏捷，才智过人，可以担当大任，将国家大事交给他，肯定万无一失。”

魏惠王听了之后，没有说话，好像有一点犹豫。

就在魏惠王准备离去的时候，公孙痤叫住魏惠王，非常恳切地说：“大王一定要相信我的话，公孙鞅的确是个贤才。假如大王不想任用他，请大王一定要把他杀掉，千万不要让他离境，否则别的国家一定会重用他，这样就会对魏国不利。”

魏惠王答应了公孙痤。回到宫中，魏惠王对左右的人说：“公孙痤真是病糊涂了，说的话如此荒唐！他竟然要我将国家大事交给公孙鞅这样的人来管理。这个公孙鞅，年纪轻轻，头脑简单，不明事理，怎么可以委以重任？”

魏惠王走了之后，公孙痤召见公孙鞅，向他请罪说：“刚才大王问我谁可以继承相国之位，我没有征得你的同意就推荐了你。但是大王没有当着我的面答应下来，估计是对你不够信任。于是我站在忠君爱臣的立场，建议大王如果不用你，就把你杀掉。大王已经答应我了，你赶紧逃走吧，否则就招来杀身之祸。”

但是公孙鞅并没有因此而退缩，他对公孙痤说：“大王既然不听您的话来任用我，我想你建议他杀我，他应该也不会照着去执行的。他不是一个肯听劝说的人，所以我并没有危险，也没有逃走的必要。”

于是，公孙鞅始终没有离开魏国，而魏惠王也始终没有杀他。

但是，在公孙痤去世后不久，公孙鞅就听说秦孝公打算恢复秦穆公时代的辉煌，正四处寻访人才，于是前往投奔秦国，结果受到秦孝公的重用。

他提出开垦荒地鼓励耕种，奖励多生产，使得秦国的土地得到了很好的利用，百姓安居乐业，生活富足。公孙鞅死后的十九年时间里，秦国不断发展壮大，成为诸侯国中最强的国家，不但多次打败魏国的军队，还让魏惠王割地献城。

魏国连年战败，不断割地献城，国家处于一片动荡之中，人心惶惶。魏惠王时不时地感慨道：“不听公孙痤的劝告，是我的错啊！”





用人点拨

“相马失之瘦，相士失之贫”，一匹好马因为表面的瘦弱就被错认为是一匹劣马；一位真才实学的人，只因为贫穷和没有地位而被认为不可取。世界上，势利眼多，贫在闹市无人问，富在深山有远亲。同样，在识人上也容易犯类似的错误。识人者如果因名利地位来取人，就会将人才当作无才之人，也会将无才者看作人才。有的人物色人的视角是向上的，所以那些虽有真才实学，但地位低的人就不在他的视野范围内。公孙痤眼光独到，善于识人，可惜他遇到了眼光短浅的魏惠王。魏惠王正是因为看不起商鞅，因而有人才不用，将他送到了敌国——秦国，这就相当于送给敌人一把利剑，让他来砍杀自己。

秦王识韩非

韩非是战国末期法家理论的集大成者。他是韩国公子，从小就天生口吃，说话结结巴巴。但是他文思敏捷，文笔娴熟，擅长写文章，对人性心理的观察很敏锐，是荀况最优秀的门生。韩非学成后回到韩国，看到韩国当时日渐衰败，韩非屡次提出建议，因韩王不喜欢韩非，根本无视他的建议，也不想改革。韩非感叹自己的不得志，有感于韩国的现实，忧心如焚，感慨万千，写了《孤愤》、《五蠹》、《内外储说》、《说林》、《说难》等书，即所谓的《韩非子》。

秦王嬴政如饥似渴地读完《五蠹》、《孤愤》二书后，不禁拍案惊奇，起身感叹说：“多出色的书，如果能与韩非见一面，死而无憾。”

此时，恰逢秦王的长史李斯入内办事，见到大王如此感慨，便向前询问何故。秦王嬴政请李斯阅读案上的竹简，并说道：“先生博学，请看案上的竹简，竟是出自何人之手？”

李斯遵命披阅竹简，片刻间便抬起头，笑着对秦王嬴政说：“禀告大王，此书简是韩国公子韩非著作的，韩非是我的同门，曾一道受学于荀况先生多年，因此能够一望而知。

李斯是楚国人，与韩非同是荀子的门下，但成绩却不及韩非，后投效秦国，是吕不韦的食客之一，因此能够接近秦王而成为幕僚。听了李斯的回答，秦王嬴政陷入了沉思之中。

韩非的论著之中，但最有代表性的是《五蠹》和《孤愤》。正是这两篇引起了秦王的共鸣和感触。



在《五蠹》篇中,韩非子提出了富国强兵的治国方案,以为如此便可国富、强兵,积蓄其统一天下的王资,一旦时机有利,便可以借此建立起一个崭新的大帝国。

在《孤愤》篇中,韩非尖锐而明确地指出,国家与君主的最大危害,来自那些“无令而擅为、亏法而利私、耗国以便家”的“贵重之臣”。而能够明察贵重之臣阴情和矫正贵重之臣好行的,则是“智术能法之人”。韩非指出,在贵重之臣和智能之士之间势不两立,你死我活的斗争中,贵重之臣由于“力能得其君”,而往往处于有利的地位,智能之士却往往惨遭杀害。

可见,韩非在《五蠹》篇中又规划了富国强兵的具体方案,并且提出了兼并天下建立帝国,在《孤愤》篇中指出了加强君主权利的要害所在,这正是秦王嬴政所日思夜想的大事。韩非为秦王所日思夜想的大事提出了具体的解决方案,每句话都说在了他的心坎上,使秦王犹如夜见明灯。既然如此,他怎能不发出感慨呢?

秦王立刻派遣使者到韩国,要求见韩非一面。韩非到了秦国,向秦王政上书,建议打破六国合纵的盟约,阐述统一天下策略。秦王非常高兴,并以韩非的法家思想来治理国家,最终成为春秋战国战乱纷争时期最强大的国家,使秦国统一了六国。

用人点拨

了解贤才,是智慧;推荐贤才,是仁爱;引进贤才,是道义和职责。有了这三种品质,还有什么能超过他呢?所以,用人者应提倡举荐人才,并奖赏和重用那些善于发现人才的人。但用人者应先让手下人知道,只要是人才便都有用武之地。

骨刚则质刚,骨柔则质弱

汉高祖刘邦仁厚爱人,喜欢施予,意志豁达,胸襟开阔,常表现出大度宽宏的气量,但不肯从事农作生产。到了壮年,他试着做官,但也只做到泗水亭长。

刘邦常常向王媪、武负二人赊酒喝。一次,刘邦喝醉,卧不能起。武负、王媪隐隐约约看见刘邦身体上面有龙出现,感到非常奇怪。在此之前,刘邦每次来买酒,便在酒馆中畅饮,王媪、武负二人按酒价数倍记账。当二人见刘邦醉卧而有龙出现的怪事以后,年底算账,这两家酒馆撕了账单,便不再向刘邦索债。

单父县人吕公与沛县令是故友,关系十分密切。吕公为了躲避仇人,举家迁到沛县来,跟随沛县令而在沛县落户。沛县中多豪杰吏人,听说沛县令有贵客到来,都前往沛县令家中道贺。当时萧何为沛县令的主吏,他告诉贵宾们:“凡是致赠礼金,不满一千钱的,就请他坐在堂外进餐。”



刘邦当时做亭长,平日就非常轻视沛县衙中吏人。于是他假写了一张礼帖,上写:“贺钱一万。”实际他连一文钱都没有带去。这个礼帖送到吕公手上,吕公看了大惊,立即起身迎接刘邦于门前。吕公好给人相面,看见刘邦的状貌特殊,因而特别敬重,引刘邦入座。萧何向吕公说:“刘邦这个人,常常大话说得多,能做成的事很少。”刘邦因吕公对他敬重,便轻侮诸客,高坐上座,毫不谦让。

吕公因刘邦状貌之奇,乃在席间以目示意,坚留刘邦不要退席。于是刘邦便留下来,在客人都散去之后,吕公对刘邦说:“我年少的时候,就好给人相面。我相过的人太多了,但是没有一位像你的相貌这样高贵的。我希望你能多多自爱!”

吕公稍停说:“我有一个女儿,愿意做你执箕帚的妻子。”

酒席宴罢,吕公的夫人对吕公决定将女儿嫁给刘邦的事情非常生气。吕公的夫人气愤地对吕公说:“你平素总是说,这个女儿是奇特不寻常的,应该嫁与贵人。沛县令和你相交极好,求我们女儿,你不肯。为什么自己胡乱地就把女儿许给刘邦了。”吕公说:“这就不是孩童女子所能了解的事了!”吕公终于把女儿嫁与刘邦。吕公的女儿就是后来的吕后,生了孝惠皇帝和鲁元公主。



用人点拨

观察一个人的“骨”,能识辨他的强弱。“骨”健,其人强壮;“骨”弱,其人柔弱。在鉴识人才时,认为“神”和“骨”是识别一个人的门户和纲领,有开门见山的作用。他经常将“筋”和“骨”联一起来考察一个人的力量勇怯。

刘邦用人先识人

秦亡以后,楚汉相争。在初期,刘邦与项羽相比,无论在军事上,还是在政治上,都处于完全的劣势。在各路义军进攻秦的时候,曾共同约定,谁先进入秦都咸阳谁就为王,但刘邦首先攻入咸阳以后,慑于项羽威势,非但不敢擅自称王,而且不得不封存库银,静候项羽到来。项羽欲除刘邦,便在鸿门摆宴,邀他前往。刘邦虽明知杀机四伏,却只有硬着头皮前往,亏得张良、樊哙等人拼力保驾,刘邦才得以死里逃生。刘邦对项羽的畏惧,双方实力的差距,由此可见一斑。可楚汉战争的结局却是项羽兵败垓下,自刎乌江,刘邦登基,做了皇帝,到底刘邦胜于何处呢?原因很复杂,可究其根本,则在于“能否得人用人”上,而用人先识人。正是得人者得天下,失人者失天下。

刘邦建立了汉王朝,定都洛阳。一天,刘邦在洛阳南宫摆宴庆功。他回首自己出



身草莽,斩白蛇而起义,却能转战南北,终成帝业,感到十分满意自得,他想听一下臣属们对于自己在楚汉之争中获胜的原因作何看法。刘邦要大臣们说实话,不必隐瞒自己的想法。

高陵和王起二人回答说:“您与项羽为人处世大不相同。您对人傲慢无理,但您在派人攻克城池和占领地盘以后,就用所得到的城池和王地用来封赏取胜的将领;与此相对照,项羽对人很仁爱恭敬,可嫉贤妒能,加害忠臣,怀疑贤良,打胜仗后不给人记功,得到土地也不给人奖赏。这就是项羽失去天下的原因。”

刘邦听完说道:“诸位只知其一,不知其二,运筹于帷幄之中,决胜于千里之外,我比不上张良,安邦定国,抚慰百姓,供应物资,不绝粮饷,我不如萧何,统率百万大军,每战必胜,每攻必克,我又不如韩信。这三个人,都是人中豪杰。我能重用他们,这也就是我所以能取得天下的根本原因。至于项羽,他只有一个范增却不能重用,这就是他所以被我消灭的原因。”

刘邦的这番话确实很深刻,道出了事业成败的关键在于人才。项羽并非手下无人,当初他力量强大,名声显赫,志士能人纷纷前往投奔,可他很少能充分利用,委以重任。他最得力最有才识的谋士范增,得到了他的尊重,称为“亚父”,可还是得不到他的信任,项羽对他一直疑心重重,经常不纳良言,终于中了刘邦的离间计,气走了范增,成为孤家寡人。击败项羽的大将韩信,开始投在项羽帐下,仅被委任为执戟郎,充当卫士,这才背楚向汉,经萧何力荐被刘邦拜为大将,立下赫赫战功,被封为淮阴侯。刘邦的谋士陈平,同韩信一样,也是从项羽处逃往汉营的。陈平施反间计气走了范增,任汉丞相多年。正是由于刘邦善于识人用人,帐下谋士众多,猛将如云,集聚了一批文武干才,如张良、萧何、韩信、陈平、周勃、灌婴、酈食其、曹参、樊哙等。

用人点拨

作为领导,并不一定要比所有的部属更有才干,关键是要看能不能将各有所长的一群人组织在一起,共同为实现组织的目标去努力。美国的钢铁之父卡内基就是这样一位杰出的领导。虽然他已去世多年,但他的碑文却留给世人以永恒的回忆。碑文是这样写的:“一位知道选用比他本人能力更强的人来为自己工作的人安息于此。”

刘邦识萧何

萧何,曾担任过秦朝沛县的狱吏,后来帮助刘邦起兵反秦,表现出一定的才能,



因而深得刘邦的信任。事实上,萧何也确有过人之处。

当起义军攻克咸阳后,诸将都争夺金银财宝,萧何却忙于接受秦丞相、御史府所藏的律令、图书,这就掌握了全国的户口、战略要地和社会状况,为以后国家的重建做了准备。在楚汉战争中,刘邦之所以能够全力东向而无后顾之忧,全赖萧何经营关中、巴蜀,建立了一个稳固的根据地,使前线的兵源粮饷得到了及时的补充,从而保证了战争的胜利。

由于萧何功勋卓著,所以刘邦在即位之后论功行赏,列萧何为第一。当时有人不服,说:“我等亲自披坚执锐,多者百余战,少者数十合,攻城略地,功劳不一。而萧何不曾有汗马功劳,只是舞文弄墨,发发议论,并未参战,反而位居我等之上,是何道理。”

刘邦道:“诸君知道打猎之事吗?”

“知道。”

“知道猎犬这种动物吗?”

“知道。”

“打猎时,由猎犬负责追杀猎物,但却由人施放猎犬,指示猎物。诸君转战山野,杀敌无数,建的是猎犬之功。萧何解开狗链,指示敌军方向、行动,建的是猎人之功。即便如此,诸君仍以为自己的功劳大于萧何吗?”

群臣惶恐,再不敢任意见论。



用人点拨

常常有人感叹:“我怎么就发现不了人才呢。”善于发现人才确实是一门学问。一般来讲,从思想上认识到人才的宝贵固然重要,但更为重要的是如何在茫茫人海中识得英才,如何能把真才与庸才区分开来,使真正的人才有机会施展他们的才能,而不致让庸人占据其不能胜任的职位,这就需要一双“慧眼”。在这方面,刘邦对人才的把握是比较准确的。

刘邦识张良

张良,身为韩国贵族之后,曾变卖全部家产寻求刺客,企图暗杀秦始皇,为韩国报仇。失败后,更名改姓,逃亡至下邳拜黄石公为师,学习《太公兵法》。在秦末农民战争中,张良聚众响应,不久归属刘邦,为刘邦所赏识,成为重要谋士。他协助刘邦制定作战方略,并提出了许多建议,均被采纳,为楚汉战争的胜利和建立西汉王朝



做出了重要贡献。当刘邦占领关中想要就地为王的消息传到项羽那里时,项羽勃然大怒,遂摆下鸿门宴,想一举灭掉刘邦的势力,形势可谓千钧一发,危在旦夕。最后刘邦居然得以全身而退,乃是张良事先透露消息并制定了相应对策的结果。

秦末农民起义时,义帝曾与诸将相约:谁先入关中灭秦,谁就做关中王。结果刘邦最先攻入关中,理应做关中王。但秦朝灭亡后,项羽为了防止刘邦集团扩展势力而对自己造成威胁,就安排刘邦到地处偏远的巴蜀、汉中地区做汉王。刘邦对此愤愤不平,想倾全力与项羽决一死战。当时刘、项双方的军事实力非常悬殊,如果此时交战,吃亏的必然是刘邦。

张良审时度势,向刘邦说:“这样做无异于以卵击石,自取灭亡。望主公暂且忍气吞声去汉中,并放火烧掉栈道,向世人表示没有再回关中之心,以此麻痹项羽,使他不再防范。”刘邦按照张良的计策行事,此举不仅麻痹了敌人,保存了实力,而且为日后还定三秦、角逐政权做了准备。

尽管张良在整个战争中未立下战功,但刘邦却看到了他“运筹帷幄之中,决胜千里之外”的巨大作用,故封张良为留侯。

用人点拨

楚汉之争,刘邦之所以取胜,关键是他敢于使用能力超过自己的人。但辩证地讲,刘邦也有高过其他人的地方,那就是因为他眼中有才,并大胆使用,这就是他的成功之道。

刘邦巧识陈平

陈平的故乡户牖乡是一片黄土的农村,由于土质贫瘠,农产不很丰足,地势蜿蜒曲折。陈平的家在村子的最外围。陈平双亲早故,兄长陈伯耕种了三十亩旱地。长得斯文俊雅的陈平总想为哥哥分担一些辛劳。可是,每当陈平拿着农具,走向农地时,哥哥总会制止他说:“弟弟,这儿有我,用不着你来帮忙,快读书去。你的任务就是把书读好,我们陈家将来就靠你了。”

陈伯个头矮小,脸庞终日红红的。他为弟弟的俊逸潇洒感到骄傲,对他的期望也很高,希望陈平能够光宗耀祖。他常常对妻子说:“由于我们家境贫穷,大家都鄙视我们。不过,这只是暂时的,我们家里有陈平兄弟,将来他一定能发达,能够光耀门楣,为我们陈家扬眉吐气,我坚信总会有那么一天的。”

陈平的学问一直都是出类拔萃的,在这方面,同乡的人对他都非常佩服。



由于陈平知书懂礼,当人们遇到文字上的困难时,都不时找他求解。逐渐,就有人来找他给家中主持丧葬仪式,陈平也乐于帮忙。慢慢地,陈平主持丧葬仪式竟然名声大噪,成了远近闻名的主持丧礼的能手。

村里有庆典时,分割祭肉的工作一向由陈平负责,而陈平在分配时非常公平,让所有人都心服口服。于是乡中父老都称赞道:“善哉,陈孺子小叔之为宰。”陈平也自信地说:“如果我有机会为天下宰,也一定会分配得公公平平的。”

或许就是由于这样,陈平才会将自己的名字取一个“平”字,以代表自己特别的形象。

陈胜、吴广起义后,在陈称王,并派周市去平定魏地,封魏咎为魏王,和秦军在临济交战。陈平就告别了兄长,带领一群年轻人加入了魏王咎的反秦队伍。陈平很积极上进,便以各种谋略游说魏王咎。魏王咎很欣赏陈平的仪容风度,就又命他掌管车驾。他多次向魏王咎献良策,魏王咎不但不予采纳,反而听信有些人散布陈平的坏话。陈平知道后便离开魏王咎逃走了。

后来,陈平听说项羽在黄河边上与秦军作战,于是便又投奔了项羽,赐爵为卿。殷王反楚,项羽封陈平为信武君,打败殷王受降而归。过了一段时间,楚汉战争爆发后,殷王反楚投汉,项羽因为陈平是定殷的将领之一,所以企图要杀害他。陈平得到消息后,急忙把将印和项羽赐金封好,命人送给项羽,独自佩剑逃走,去投奔汉王刘邦。

陈平经好友魏无知的推荐,得到了汉王刘邦的召见。经过与其交谈,刘邦知道陈平很有谋略,是个奇才,于是就拜陈平为都尉,并兼任自己的侍卫和参谋,监督军队。

灌婴对汉王刘邦这样重用陈平感到不满,便在汉王面前说陈平的坏话:“别看陈平相貌堂堂,气度不凡,但他没有什么才能的。听说他先跟魏王咎,魏王咎不容,后又投奔项羽,项羽不用,才来归汉。现在大王授陈平于重任,命为监军。我们听说他曾经收受诸将的钱财,谁送得多他就对谁好,谁送得少就对谁不好。像这样反复无常的乱臣,你应该警惕。”

汉王刘邦召见陈平责骂他说:“听说先生过去侍奉过魏王咎,不合意又到项羽那里,现在又到我这里来了。请问,守信用的人怎能这样三心二意。”

陈平非常坦率地回答说:“魏王咎非常固执,不纳忠言,我才投奔项王;项王志大才疏,任人唯亲,他所信任的人,只是他的本家兄弟子侄,姻亲好友,即使无能也把他们都当成栋梁之材。对于其他人,即使是天才、奇才,他也不予重用,所以我就离开了项王。听说汉王重视贤才,任贤使能,所以我才来投奔于你。离开项羽时,我把他赏给的东西和钱财,全部送还了他,现在我两手空空,不接受别人的钱财我就无



法生活 ,这难道是我的错吗 如果大王认为我的计策有可取的 ,就把我留下 ;如果听信别人的传言而不用我的计策 ,请大王准许我回家。这些金钱都还未用掉 ,我原封交回好了。

汉王刘邦听后 ,觉得陈平的话很有道理 ,便向陈平道歉 ,又赏赐了陈平许多钱财 ,并拜他为护军中尉 ,让他监督和考察所有的将官。从此 ,诸将不敢再说他的坏话了。

用人点拨

刘邦就是一位十分惜才爱才的君主。当有人中伤陈平时 ,他并没有轻易相信 ,而是坦诚地和他交谈 ,从而澄清了事实 ,避免了偏听偏信所造成的后果。

在任用人才时 ,人们往往把他人的评价当作一个重要的参考 ,殊不知 ,这可能会使人偏听偏信 ,从而扭曲事实 ,是非混淆 ,让人才蒙受不白之冤。其实 ,惜才爱才并不仅指善待人才 ,从生活的细微处关心人才的成长 ,还意味着不要因为某些谣言而否定人才 ,努力去了解他的最为真实的一面 ,有时甚至要接纳他的缺点和不足。

刘邦识别酈食其

酈食其本是当地的一个穷儒生。他自小酷爱读书 ,因家道中落 ,以做看门人为生。此人人穷志不穷 ,他从不把富贵人家放在眼里 ,既有抱负又有几分豪气 ,县中的地痞无赖都不敢欺负他 ,因其人性情与一般人格格不入 ,人们都称他为“狂生”。秦末 ,陈胜、吴广起义 ,天下响应 ,各地将领经过高阳的有数十人之多 ,酈生其与之接触 ,觉得他们眼光短小 ,心胸狭隘 ,只顾眼前利益而没有远志 ,讲究繁琐礼节还无视他人 ,自以为高人一等 ,酈生其跟他们交谈 ,发现道不同 ,志不合 ,因此 ,酈生其深自藏匿。

此时 ,刘邦急需人才 ,平时经常向部下们询问 ,让他们推荐人才 ,他手下的一名大将 ,是酈食其的同乡。一次行军经过高阳 ,顺道回家探视 ,遇到了酈食其。

酈食其对同乡朋友说 :“我听说沛公为人傲慢 ,瞧不起人 ,尤其是对儒生。但他胸有大志 ,这种人才是值得追随的英雄。我想见见他 ,缺少一个引路的人 ,想请先生帮助引荐。”

朋友劝阻说 :“你这么大了 ,他可能不感兴趣。”

他说 :“你回去告诉沛公 ,我虽六十多岁 ,身体还很好 ,身高八尺 ,人称狂生 ,可惜他不认识我。”



朋友说：“沛公最不喜欢儒生，平时只要有人跟他提起儒生这两个字，他就要把儒生臭骂一通。你要是想去见他，就得把你那儒生的一套收起来，千万别自讨没趣。”

酈食其仍然很自信，并叮嘱说：“你只将我的话说给沛公就是了。”

朋友见酈食其固执不听其言，只好硬着头皮去了刘邦那里一趟。他也是聪明人，他趁刘邦很清闲、心情又好的时候按酈食其所讲的内容，向刘邦推荐了酈食其。

刘邦对这样的儒生，哪里提得起兴趣，可是有碍于这位手下和自己的交情，却不得不给个面子，敷衍一下，就勉强答应见酈食其一面。这人当然看得出刘邦的心思，回去转告酈食其，并劝他说：“大帅工作繁忙，很难抽空见你一面，即使见了面也不一定喜欢您读书人这一套繁文缛节。”

酈食其生气了，他让同乡告诉刘邦：“你就说高阳酒徒来了。”

后来，刘邦终于答应见他了。

酈食其进门后，只站立着懒洋洋地冲刘邦打了个招呼。刘邦看见面前的这个儒生如此大胆，刘邦不但没有生气，反而觉得这是个很有个性的人才，于是他睁大眼睛把酈食其仔细打量了一番。

酈食其问刘邦：“请问，将军此行的目的是什么？”

刘邦生气地说：“我是来替天下受苦的百姓打秦国的，这还不明白吗？”

酈食其笑了，之后又质问刘邦：“率队伍打仗要讲得民心，也要讲礼义，你不讲礼义，何以得人心呢？”

刘邦笑着说：“请，请你老人家坐下来说话吧。”

从谈吐来看，此人虽然年事已高，但的确是一个人才。他所讲的治军之道，深深地打动了刘邦的心。于是，刘邦就将此人留在了身边。

酈食其分析了秦王朝的现状，及刘邦军团的优势与劣势所在，建议刘邦应暂时将军队驻扎下来，伺机攻打陈留。为什么要打这个地方，由于此地交通方便，城中有不少粮食，这正是刘邦所需要的东西。

刘邦攻克陈留后，果然获得了不少粮草，大获全胜。在后来的作战中，酈食其向刘邦提出了许多重要建议，并主动担当起联系诸侯的使者，到处游说诸侯，来配合刘邦的西征。

后来，酈食其又向刘邦引荐了他的弟弟酈商，酈商这时已集聚四千多人的小军团在附近活动。刘邦接纳他后，封他为将军。在刘邦争霸立业中，酈食其和酈商各自都做出了无人可代替的成绩，创下了不朽的功绩。





用人点拨

刘邦在酈食其的责问和指点下,知错就改,礼贤下士。他的真诚和坦率使他获得了人才。正是因为这样,经过政治与军事斗争的反复考验,刘邦才成长为反秦起义武装中的一个非凡将才,肩负着直捣秦王朝心脏地区、推翻暴秦统治的历史重任。经过前倨后恭与酈食其的一番交谈,并在尝到大大的甜头后,刘邦懂得人才的重要性了。

领导者要想成功,需要团结和谐,善于识别和使用五湖四海的各种各样的人,尤其是有众才智之士为其出谋献策,而他能采纳。

刘邦日久识刘敬

韩王信,韩襄王的后代子孙,是汉高祖刘邦分封的一个异姓王。韩王信的封地本来在中原咽喉之地,但是刘邦认为他勇敢,便将太原郡改为韩国,令他前去镇守,抵御匈奴。韩王信到了韩国都城晋阳,认为晋阳距离边塞太远,无法有效地抵御匈奴,征得刘邦同意后,他又把都城建在马邑,在马邑挖壕沟,修城墙,招兵买马,训练骑兵,防备匈奴入侵。

冒顿听说汉高祖派人镇守,防范他们,立即组织20万人马蜂拥而至,包围了马邑。

韩王信见此情景,认为只可一时据守,不能长期固守,立即派人向刘邦求救。长安到马邑相隔千里,救兵一时难到。冒顿正要乘此机会攻占马邑。匈奴连夜攻城,韩王信激战几日,杀人三千,自损八百。城内伤亡日益严重,匈奴攻势却越来越紧。

正当此时,韩王信心生一计,派使者求和。可是这个消息却很快传到了正在救援途中的汉军首领耳中。这些汉军首领不像原来那样日夜兼程救援,而是停下来派人向刘邦报告。刘邦自从当上皇帝后,最怕人谋反和通敌,得到报告后,便怀疑韩王信有二心,立即修书遣使严加斥责。韩王信思前想后,想到曾为刘邦立下齐天大功人有的都落得满门抄斩的下场,终日心神不宁,欲说无言。外有匈奴几十万虎狼之师,内被刘邦无端怀疑,韩王信无奈之下,献出马邑,投降匈奴。

冒顿有韩王信带路,很快攻到了太原郡。

刘邦听说韩王信反了,勃然大怒,御驾亲征。汉天子的第一次大规模用兵,战将如云,谋臣似雨,共起马步军兵几十万。当时匈奴已经撤回,韩王信抵敌不住,战败逃往匈奴。



韩王信逃到匈奴报告情况，冒顿立即派左右贤王率领万余骑兵屯兵广武阻击汉军，韩王信率兵攻打太原。汉军再败韩王信于晋阳城下，乘胜追击，大获全胜。

当年天气大寒，连日大雪飞扬。汉兵大都是南方人，怎能抵挡如此寒流，汉军将帅兵卒苦不堪言。可是匈奴之兵却习以为常。

刘邦驻军夏阳，听说冒顿屯兵代谷，准备发兵攻打，连忙派人前往窥探敌情。

刘敬是齐国人，本名娄敬，因劝谏刘邦建都关中，赐姓刘氏，拜为郎中，号为奉春君。刘邦叫来奉春君刘敬，让他再去匈奴处探听虚实。刘敬刚走，刘邦急于求成，兵出晋阳，向代谷进军。匈奴一遇汉军，不战而退。汉军所向无敌，直抵广武。

此刻，刘敬快马加鞭赶了回来，急报刘邦：“两国交兵，理当耀武扬威，增长士气，威胁敌人。可我去匈奴，只见到处是瘦兵弱马。冒顿仅凭如此兵马，怎么能够横行塞北，占领大片土地。冒顿常用骄兵之计，匈奴不能打，皇上应该紧急回师！”

当时汉军前队已经去远，刘邦也被胜利冲昏了头脑，听到刘敬泼冷水，不觉大怒。刘邦骂道：“你这个齐国下人，凭一张巧嘴，老子已经封你为官。如今你竟敢对敌情妄加评论，扰乱军心！”

刘邦下令将他关押起来，自统大军，加速北进，几日也难遇到一个敌兵，求战之心更切。刘邦的骑兵把步兵抛得老远，战线长达数百里，前锋与刘邦不觉来到了平城。汉军已是人困马乏，正准备安营扎寨。

突然之间，尘烟腾空而起，匈奴骑兵从平静的旷野上分头包抄上来。刘邦急忙下令分头迎敌。

冒顿数十万凶悍之兵，刘邦数万疲劳之师，在这里厮杀起来。汉军不顾生死，奋力拼杀，激战半日。两军骑兵卷起的烟雾很快交汇在一起，战马的嘶鸣声，兵器的撞击声，弓箭的呼啸声，将士的喊杀声，回荡在平城上空，震撼着平城大地……可是匈奴兵马越来越多，越杀越勇，他们远比汉军更有耐力，更为凶残，汉军身陷重围，难以抵御。

刘邦就这样被困在白登山长达七日，幸得陈平巧施妙计，刘邦才得以脱身。回到广武后，他立即放出刘敬。

刘邦惭愧地说：“我不听你的金玉良言，果然被困平城，前几次那些探听不实的侦察，我已经全部斩首，以此谢你。”

刘邦随即加封刘敬为关内侯，食邑二千户，号为建信君。

用人点拨

林则徐说过：“海纳百川，有容乃大。现实生活中，我们常常可以看到这样一种现象：一些管理者也确有爱才之心，但是一旦发现所用之才在某些方面比自己的想



法不一致,而事实证明自己错了的时候,嫉妒之心便油然而生。这种“小肚鸡肠”的人是难成大事的。

管理者不可能是全才,下属在某一方面超过自己或者说的话不合自己的心愿是很正常的事。实践证明,一个管理者要从发展的趋势中去洞察事物,考察人员,不可以自己的兴致和情绪作为评判人才的尺度。

汉文帝军营识将

汉文帝后六年冬,匈奴骑兵分两路侵犯边境,一路侵入上郡,一路侵入云中。匈奴6万多骑兵,来势迅猛,沿途掳掠。防守边境的将士,已有好多年不习军事,没有打过仗了,突然听到匈奴骑兵南侵,完全没有思想准备,顿时慌了手脚,忙举起烽火,向远近各处报警。就这样一处举烽,各处并举,火光冲天,一直传到甘泉宫。

汉文帝听到警报,急忙调集三路人马,同时派将统率三路兵马,驻扎在长安附近,准备以逸待劳,迎击前来进犯的匈奴军队。河内太守周亚夫率领一支大军驻扎在长安西南的向都;刘礼率领一支人马驻扎在长安东边三十里的霸上;徐厉率领一支军队驻扎在长安北边的棘门。三路大军成鼎足之势,守卫长安。

为了鼓舞将士的士气,过了几天,汉文帝乘车亲自到各处慰问。他先到霸上,再到棘门,都是径直进入军营。刘礼、徐厉两位将军,深居帐内,直至为汉文帝出行清道、禁止行人来往的卫队已经进入营里之后,才急匆匆出来迎接。因此,脸上都带着惊慌的神情,显得紧张不安。汉文帝虽然看在眼里,但也不加责备,简单慰问了几句就走了。两营将士,统统送出辕门,拜辞车驾,然后才回到营中。

当汉文帝的车驾来到向都军营时,远远地就望见营门外面,甲士森列,或持刀,或执戟,或张弓挟矢,如临大敌,一派战争气氛。汉文帝从没见过这样军容整齐、斗志旺盛的队伍,不禁暗自称奇,便叫打前站的随从前去通报,说:“皇上马上驾到。”

不料守营兵士却端立不动,喝令停车,并正气凛然地拒绝说:“军中只有将军的命令,不知道天子的诏书!”打前站的随从只好返回报告汉文帝。

不一会,文帝车驾浩浩荡荡来了,依然不许入营,文帝只好派出使臣至军营中向周亚夫宣诏:“天子圣驾亲来劳军。”

周亚夫这才传令打开营门。入营时,守门将士说:“将军有令,军营之中,车马不得奔驰。汉文帝听了,也只好拉着缰绳慢慢地走。

到了营门里面,才见周亚夫披甲佩剑,从容出迎。周亚夫作了一个长揖,说:“甲冑之士不拜,臣照军礼施行。请陛下见谅!”



这种威严的军纪,使得汉文帝也不由严肃起来,他站在车上,躬身答礼,并派人传过话去:“皇帝敬劳将军!”

慰劳完毕,离开军营,随驾的大臣都惊奇于周亚夫治军之严。文帝称赞道:“这才是真正的将军呀,前面那两所军营,简直如同儿戏,他们那里的将军,会很轻易地便遭人袭击而被俘虏,至于周亚夫,谁能侵犯得了!不久,军营撤防,周亚夫被提升为中尉。

公元前157年,汉文帝病重,把太子刘启叫到床前叮嘱说:“国家如果有危难,周亚夫可以信任,命其将兵。”文帝死后,周亚夫被拜为车骑将军。汉景帝刘启即位后第三年,即公元前154年,以吴王刘濞为首的诸侯带兵叛汉,爆发了七国之乱,形势十分危急。这时,汉景帝想起了汉文帝临终的嘱咐,便命周亚夫为太尉东击吴王刘濞和楚王刘戊。

周亚夫率精兵大破吴、楚军队,斩了吴王刘濞,楚王刘戊自来。之后,他又率军去援助攻打另外反王的汉朝军队。仅用三个月的时间,就平息了吴、楚等七国的叛乱。

在平定七国的叛乱当中,周亚夫出奇制胜,立了汗马功劳。而这,正是汉文帝巡营向都,慧眼识“真将军”,重用其能的结果。

用人点拨

识才,还必须走出一系列认识误区:不要把有主见、不轻易附和别人的意见看成是骄傲;不要把开拓创新、独立思考看成是出风头;不要把不安于现状、勇于进取、标新立异看成是有野心;不要把敢提意见、不人云亦云、敢发表不同意见看成是抗上;不要把口才好、善表达看成是夸夸其谈,等等。

必须遵照实事求是的原则,做到全面、客观、公正地看待和评价人才,切忌主观片面。具体地讲,就是不以偏概全、“爱屋及乌”;不先入为主、“一见钟情”;不把人看死,轻易下定论;不求全责备,“因瑕废玉”;不偏听偏信,人云亦云;不忽视事实,只凭印象;不死搬教条,脱离实际;不唯我是则,凭个人好恶取人。

汉武帝考察公孙弘

汉武帝在位的54年,是中国历史上少有的一个人才盛世,群星灿烂,各尽其能。他们辅佐雄才大略的汉武帝,造就了不朽的历史功业。

为了加强中央集权,汉武帝在执政期间,曾先后八次下诏征选贤能良才。中间



虽曾一度出现人才济济的局面 ,这和他兴办官学、广开仕途、注重奖惩、因材施教的人才政策是分不开的。

名动当时的宰相公孙弘曾经是一个在海边放猪的贤士 ,因其知识渊博、才能出众而在建元年间曾被地方地官员推荐到中央 ,被封为博士。但他在出使匈奴时 ,因不能胜任而遭冷遇 ,于是公孙弘心灰意冷 称病还乡。公元前 130 年 ,公孙弘再次被举荐 ,这次是由汉武帝亲自测试。

当时参加应试对策的有一百多人 ,主持测试的太常因公孙弘出身平民而奏请公孙弘的对策应为下等。报上去后 ,汉武帝却不分三六九等一律仔细考察 ,发现公孙弘的对策言辞中肯 ,语言犀利 ,切实可行 ,于是汉武帝为此下特诏书 :“我喜欢先圣之道 ,广开门路 ,宣召四方之士。古时候任用贤人而给予一定的爵位 ,根据才能授予相应的官职 ,功劳大的给的俸禄就丰厚 ,品德好的获得的爵位也尊贵。所以武功显赫就受重视 ,德行高洁就受表扬……”随即将公孙弘的成绩擢为第一 ,拜为博士 ,待诏金马门。

公孙弘得此龙恩 ,乘此际遇 ,加之本身能力卓越 ,随即一年数迁 ,从一个曾在海边放猪的平民百姓被提拔为博士 ,当年就升为左内史 ,几年之后又提拔为御史大夫 ,列于三公之列 ,之后再任命为丞相。公孙弘从地方被推荐到中央 ,到被任命为一人之下万人之上的丞相 ,只有短短的六年时间。无论以他的出身 ,还是以他为官任职的资历 ,都是闻所未闻的奇迹 ,而这样的奇迹 ,也只有汉武帝能够并敢于创造。

依照西汉朝廷历来的规定 ,担任丞相的人选必须在具备列侯爵位的人选中选拔 ,如果没有汉武帝的赏识 ,平民出身的公孙弘哪来的爵位。即使是明珠也要掩埋在尘土之中了。为此 ,汉武帝以其非凡的气概 ,冲破陈旧的束缚 ,先任命公孙弘为丞相 ,后封爵位 ,从此开创了平民担任丞相的先河。

用人点拨

事实证明 ,公孙弘确实能胜任丞相之位。从这里更能看出汉武帝不以偏见取人 ,既不嫌他出身低微 ,更不以他曾经不堪出身就草率定论 ,而是审其究竟有无真才实学 ,是否有博学多艺的才能和杰出的管理能力。这是人才思想中最关键的核心。

尹夫人凭“仪”知真假

汉武帝后宫有两位宠爱万分的嫔妃 ,一名是尹夫人 ,另一名是邢夫人 ,尹夫人



聪敏善良,邢夫人雍容大方,两人都是难得一见的美人。汉武帝既宠尹夫人,又幸爱邢夫人。但汉武帝考虑到两位夫人虽然都是美女,然而一旦相见也不免会互相产生妒忌,无端生出很多是非来。所谓“美女入室,恶女之仇”,于是汉武帝诏令二夫人不得相见。

尹夫人却想目睹一下邢夫人的美貌,多次恳请武帝让她二人见一面,汉武帝一直都没有准许。经多次请求后,汉武帝经不住尹夫人的软磨硬泡答应了她的请求。于是汉武帝就吩咐数十宫女拥着一位夫人款款行到,汉武帝向尹夫人微微一笑,点了点头说:“这就是你久闻大名而一直不能得偿一见得邢夫人。”

尹夫人看了之后幽怨地说:“她不是邢夫人,皇上不想让臣妾见,又何必答应臣妾的要求呢!”

汉武帝奇怪地问道:“爱妾怎知她不是邢夫人呢,你没看她左簇右拥,衣着华丽么”

尹夫人答道:“臣妾看她的仪态,不足以当夫人,更配不上皇上的。”

汉武帝听之万分惊讶,于是又诏来一位穿旧衣的女人,且没有宫女拥护。尹夫人即说:“这才是邢夫人。在一个高贵的环境中待久了,人自然而然会有一种逼人的气势和仪态。邢夫人在后宫中冠压群芳,博得了武帝的宠幸,左右有那么多的人伺候,举止必定文雅大方,从容不迫,这又怎么会是一个终日被人呼来唤去的宫女所具有的呢”

说完之后,尹夫人便低头哭起来,伤怜自己不如邢夫人美丽有质。邢夫人连忙安慰她说:“妹妹何必难过,我也惊艳于妹妹的美貌聪敏呢,我们各有所长,又何必计较这些外在的表象呢”这时,汉武帝才说出先前那位夫人是一名宫女装扮的。

从此以后尹夫人和邢夫人成为了宫中密友,常常一起游玩戏耍,为汉武帝后宫的安定起了不少作用。

用人点拨

尹夫人能一眼便看出谁是真正的邢夫人,就在于她通过了一个人的仪态和举止,而不是简单的衣着随从等外在现象来看。

观察一个人的“仪”,能发现他的素质好坏,修养高低。仪态端庄大方的,修养深厚、素质高;仪态邪顽、畏缩卑琐的,修养浅薄、素质差。这是“仪”的一种表现。高贵环境中的人自有一种逼人的气势和仪态。这可作为识别人物的一个外部根据。



朱买臣受荐于贫困之中

朱买臣家境贫寒,但酷爱读书。他不善治产,只好以打柴为生。常常一面挑着柴担,一面诵书。结果,常常别人的柴都买的一干二净,他的柴还无人问津。而且其他打柴之人也都看不起他,嘲笑他的不识时务。他的妻子听了别人的笑话,劝他不要诵读,他倒反而提高嗓门。妻子忍受不了这种羞辱,就主动提出分手。朱买臣挽留不成,只好同意。

过了几年,朱买臣替上计吏驾车,到了长安。他也像当时许多士人一样,向汉武帝上书,等了许久时日,却没有回音。后来幸亏同乡严助的引荐,才为汉武帝召见,讲论《春秋》、《楚辞》,得到武帝的赏识,于是拜为中大夫,侍奉皇帝左右。汉武帝选召文学之士侍奉宫中,组成内朝,以丞相为首的百官就相应成为外朝,每当国家有重要政事,汉武帝就让内朝之士秉承他的意旨与外朝官员辩论。朱买臣以中大夫侍中,自然跻身于内朝之列。一次在辩论置朔方郡的必要性时,他据理辩驳,力挫丞相公孙弘,以此崭露头角。

当时,因为东越经常发生叛乱,朱买臣建议发兵浮海破灭东越。汉武帝接受这一建议,并特地任命朱买臣为会稽太守,让他富贵还故乡。朱买臣乘着4匹马拉的车,来到会稽,官府组织民众修整官道,沿途的官员都远远迎接而恭恭敬敬地送他出境,朱买臣一行从车百余乘,浩浩荡荡地回到家乡。刚到家乡的境内朱买臣看到前妻和她的丈夫都在修整道路,于是就停车让两人坐在车后面一起到太守府邸,让他们住下同时供给饮食。一个月后,前妻羞愤得自杀身死。朱买臣给她丈夫一笔钱,让他妥为安葬。又召见故人和以前照顾过他的人,都予以报答。一年后,朱买臣率兵与横海将军韩说等破击东越,因有功,征入为主爵都尉。

用人点拨

汉武帝时期人才济济,朱买臣也是名载史册的一位。他出身贫寒,之所以能脱颖而出,自然得之于武帝慧眼识金的用人政策。

一个管理者要有聚才之力。能否千方百计地吸引人才,组成了一个“聚才磁场”,并通过这个“磁场”的“辐射”,打造一个多层次的聚才圈,这是管理者能力强弱、水平高低的集中体现。



汉武帝识颜驷

汉武帝即位后对汉初的用人政策作了大刀阔斧的调整,汉初用人看重资历,担任一定的官职还要有相应的财产标准,凡是两千石以上的高级官吏,都可以保举自己的子弟做官。这种近亲繁殖的制度,造成了人才的退化,压制优秀人才的崛起。汉武帝在继续推行汉初的察举制的同时,扩大了察举的范围。在汉朝初期只有贤良和孝廉两科,汉武帝增加了儒学、明法以及德行、学术等科。他下了一道“兴廉举孝”的诏书,宣布不讲出身门第,“唯才是举”,并把它制度化,哪级官吏“不举孝、不察廉”就免职罢官。同时允许官吏和百姓上书评议政事。汉武帝通过这种方式最大限度地选拔出了有德有才的人。

汉武帝未曾在战场里实际指挥作战,但是他知人善用。卫青是卫子夫的弟弟,霍去病又是卫青的侄子,都以外戚创立不世军功。霍光与霍去病为异母兄弟,兹后更成为汉朝宫廷里的中枢人物。

一次汉武帝到朝中各部门视察,当他来到郎署时,见到一位白发苍苍、步履蹒跚、衣衫不整的老翁。武帝感到很奇怪,因为一般郎官都是二十来岁的年轻人,而这个人这么大年纪了为什么还当郎官呢?于是汉武帝就问他“你叫什么名字?从什么时候开始做郎官?为什么这么大年纪了还做郎官呢?”

老翁回答说“臣叫颜驷,是江都人也,从文帝时就在此做郎官了。”

汉武帝又问“为什么这么长时间一直没有得到提拔?”

颜驷回答说“文帝喜好文而臣喜好武,景帝喜欢年纪大的成熟稳重者,可是臣那时很年轻,陛下您喜欢年轻有为者而臣却已经老态龙钟了。因此三世没有得到帝王的恩遇,一直老于郎署。”

听颜驷这么一说,武帝深为震惊,这么一位三朝为官的老者,就是因为碰不上皇帝所好,总也得不到提拔重用,干了大半辈子还是个郎官。假如文帝好武,景帝喜好年少,武帝喜好年老的话,颜驷的机遇和命运一定大不一样。看来这不是颜驷的过错,而是用人上的疏误。真实造化弄人啊!

于是武帝命人考察了颜驷的才识,发现颜驷确实是一个有才能得官吏,因种种原因而一直未得到提升,现在虽然年龄偏大,但依然胸怀大志,不忘报效国家,是可用之才。汉武帝了解到考察结果后即任命他为会稽都尉,也就是会稽郡的军事首领。而颜驷也果然不负众望,把会稽郡治理得有声有色。





用人点拨

以己观人的一个缺点就是以个人好恶为判断标准。这样的后果往往造成巨大的损失,危害出现后才后悔和抱怨。以个人好恶为标准,往往会拔高所喜欢人的优点,夸大所厌恶人的缺点,或是在喜欢时把他的缺点也当优点,一旦讨厌就贬低得一无是处。这样识人自然就会亲小人,远贤臣,埋没人才,荒废人才。

用人能否把握时机,与领导者的素质有着很直接的关系。用人的时机把握不好,就会错用人才。时至今日,我们的一些单位仍然在论资排辈,使用人才不是靠能力,而是需要熬年头。这种状况虽然已在逐步改观,但其惯性还将持续一段时间。

谦卑待人的刘宽

东汉时刘宽,华阴人,汉桓帝时,由一个小小的内史迁升为东海太守,后来又升为太尉。他性情柔和,能宽容他人。

夫人想试试他的忍耐性。有一次正赶着要上朝,由于时辰已到,时间很紧,刘宽就先把衣服穿好,但饭还没有吃,于是夫人就让丫环端着肉汤给他,同时暗暗吩咐丫环故意把肉汤打翻,弄脏了刘宽的衣服。丫环赶紧收拾盘子,说:“奴婢该死,奴婢该死。”

刘宽却连表情都一点不变,还慢慢地问丫环:“肉汤挺热,烫伤了你的手没有。”

夫人见他如此,故意提高嗓门说:“该死的丫头,越忙你越添乱。耽误了老爷入朝,可是闯了大祸啊!来人啊……”

刘宽很谦和地对夫人说:“你看汤已经洒在了我的身上,时间也确实很紧,即使是把失手洒汤的下人骂一顿,打一顿,时间也不会夺回来,急又有什么用呢?当务之急,就是我再换件朝服,更为现实和有用。”

然后他又对丫头说:“没事了,你赶紧给我再准备一身朝服吧。”

丫头本想肯定会遭到刘宽的一顿责骂,结果就这样轻松过关,一时傻了眼,不知道还如何做才好。这时夫人忍不住笑了,说:“我是有意试探试探老爷啊,看来我家老爷真的是大人有大量,还不快快谢过老爷。”

丫头顿时才醒悟过来,谢过老爷和夫人,赶紧下去为老爷更换朝服去了。刘宽知道了事情的真相,并没有责怪夫人,而是感慨地说:“大丈夫做大事,岂能斤斤计较,心胸狭隘,容不得别人一点过错呢?”





用人点拨

所谓“观其情机以辨怨惑”，指观察一个人情绪的动静、变化，可以了解一个人的性格特点和短处。这种人性情温和，慈忍善良，亲切和蔼，不摆架子，处世平和稳重，能够照顾到各个方面，待人仁厚忠恕，有宽容之德。如果太过柔顺，则会逆来顺受，随波逐流，缺乏主见，犹豫观望，常因优柔寡断而痛失良机。如果能够果决刚断一些，正确的能极力坚持或争取，大事上把握住方向和原则，以仁为主又不失策略机变，则能团结天下人才共成大事。

曹操错用王必，曹睿错任夏侯

公元218年正月，曹操得知刘备派遣张飞、马超兵犯汉中的消息，即令曹洪率5万精兵去援助夏侯渊、张颌。同时又派夏侯率领3万兵，在周围巡警。令长史王必总督御林军马，加强内外的防御。

主簿司马懿进谏说：“王必这个人嗜酒成性，大大咧咧，恐怕不堪此任。”曹操说：“王必是我披荆斩棘，数历艰难的随从将士，他忠心耿耿，诸事勤恳，心如铁石，足当此任，你为什么要嫉妒他呢？”司马懿见曹操居然说出这种话来，就只好再往下讲了，只好告退。

正月十五这天，暗中欲聚众造反的金炜对王必说：“现在海宁稍平，今天是元宵佳节，是不是应该大放灯火，以展示太平景象？”王必听后，也没有多加考虑，便告谕城内的居民，张灯结彩，庆赏佳节。

这天夜里，夜色晴朗，星月交辉，大街三市，竞相放花展灯。百姓们尽情游玩，禁军们也取消了夜禁令，王必和他的御林军们在大营中尽情宴饮，也不出动巡逻。

金炜等人见御林军疏于防范，而更左右便在城内放火制造混乱，欲乘乱劫天子讨曹操。

幸亏城外的夏侯所率的巡警及时赶到，才平息了这场叛乱。事后，曹操才信服了司马懿劝他勿用王必的先见之明，他叹息道：“看来知将与否，还是旁观者清啊。”

无独有偶。数十年后，刚刚继承帝位的曹睿听到诸葛亮率30万大军进军中原的消息，十分震惊。急召群臣问谁肯挂帅前往御蜀。

这时，驸马夏侯主动上前请命，口称：“愿率本部军马，再乞调关西之兵前往破蜀，上为国效力、下为父报仇，死而无怨！”这个夏侯是夏侯渊的儿子。他从小过继给夏侯为子。夏侯渊死于汉中后，曹操体恤夏侯的境遇，把女儿清河公主许配给他。这



个人性子急 ,为人自私狭隘 ,朝中众人都敬而远之。曹睿见他愿意前往 ,便命他为大都督 ,调关西诸侯兵马前往迎敌。夏侯刚要领命 ,司徒王朗上前对魏帝说 :“陛下不可如此草率行事 ,夏侯驸马素未经战 ,今却付之以大任 ,恐于国于军不利。诸葛亮足智多谋 ,谁将怎么是他的对手。 ”

未等曹睿出言 ,夏侯怒责王郎 :“司徒难道是要联结诸葛亮做内应吗 ?我自幼随父亲学习韬略 ,深通兵法 ,你为什么欺我年幼 ,阻止我去擒孔明 ?”王郎见夏侯自负 ,也就只好不言语了。

结果 ,事态发展一如王郎所料 ,夏侯与蜀军一交锋便大败而逃 ,最后竟在南安被蜀军生擒。

由于夏侯本人的不自量和曹睿的任将草率 ,蜀军先锋长驱直入 ,给中原带来了极大的威胁。

用人点拨

三国时期的著名政治家刘邵曾说 :“一流之人 ,能识一流之善 ;二流之人 ,能识二流之善。 ”意思是讲 ,能不能发现人才 ,发现什么层次的人才 ,与人才发现者本身所具备的素质能力有着直接的关系。领导者在识人的过程中 ,要善于虚心听取下属的意见 ,不可固执己见。

欲知人性而不察 ,欲知人格而不行 ,则后果严重。从反面说明了用人必须经过再三的审思与考察。

魏勃扫门求见

魏勃年少的时候 ,曾经十分崇拜齐国宰相曹参 ,非常想见他一面 ,无奈家境贫寒 ,没有地位显赫的亲朋好友帮忙引荐。于是聪明的小魏勃就想出了一个办法 ,他独自在天不亮的时候就悄悄起身 ,来到宰相侍从的家门前 ,轻轻打扫门前的庭院。

一连好几日 ,侍从早上起来打扫的时候 ,发现街道干净整洁 ,一尘不染 ,完全没有打扫的必要 ,这使他感到非常纳闷。当他有意远看门前的街道时 ,发现也被打扫得洁净如洗。

于是 ,有一天 ,鸡还没有打鸣 ,侍从就早早地爬起来 ,躲在自己家的门口偷偷往外看 ,准备一探究竟 ,看到底是什么人在帮他打扫庭院。

天空中繁星点点 ,太阳还没有出来 ,隐隐约约地 ,他看到一个小男孩蹑手蹑脚地走了过来 ,手里拿着一把打扫帚 ,轻轻地打扫着。突然 ,侍从从门口跳了出来 ,一



把抓住了这个男孩。

“你是谁？谁让你过来的？为什么过来帮我打扫庭院，你到底有何居心？”

一连串的问题吓得小魏勃傻了眼，当小魏勃睁大眼睛看了看，发现是侍从的时候他才缓过神来，羞答答地说：“我很想见宰相，恨没有机会，只有为您效力，望能帮我引见。”

侍从被小魏勃的诚意和精神所感动，上午的时候就把小魏勃领去见了曹参。

丞相坦诚和蔼，平易近人，不是那种防范如崖岸的人。当侍从原原本本地将事情的经过告诉了丞相，丞相看到眼前这个年少之人有如此诚意和胆量，非常欣慰和佩服，随即与他深谈，发现这个小男孩不但有勇气，有见识而且对人诚恳，于是顿时对他刮目相看。从此就开始特地培养魏勃的各方面能力，意图使其成为自己的理想接班人，魏勃也果然不负期望，最后成长为一个著名的贤臣能吏。



用人点拨

“一花独放不是春，万紫千红春满园。”联系到社会上纷纭的人才现象，“马太效应”可以说是一种普遍存在的社会心理惯性。已经成名的“显人才”，社会加给他越来越多的荣誉、职位、待遇以及特权等；而尚未成名的“潜人才”，历经艰辛搞出点东西却无人问津。这就给我们的领导者提出了一项重要的社会职责，就是要发现人才于未名时，支持人才于逆境时，形成人才的梯队态势，保证事业后继有人。

袁绍辱士丧天下

汉南帝建安五年，袁绍和曹操决战于官渡。两军对垒，曹操军粮将尽，于是修书一封，急派使者前往大本营，令许昌的官员速运粮草到官渡前线。不巧曹操的使节在途中被袁绍军捉住，押解给袁绍的谋士是许攸。许攸搜出了曹操缺粮的告急信，就向袁绍报告这一重要情报，说：“曹操屯兵官渡，与我相峙已久，许昌必空虚；若分一军星夜偷袭许昌则许昌可破，而操可擒也，今操粮草将尽，可乘机两路夹击之，获得全胜！袁绍说：“曹操诡计多端，这封告急信是诱兵之计，不可从。许攸说：“曹操南来与我决战久矣，粮草告急属实，今若不乘机取许昌，必反受其害。

正说话间，忽有使者自袁绍的大本营邺郡来，呈上袁绍的谋臣审配的信，说许攸在冀州时，滥受民间财物，且纵令子侄们收取民间杂税为己有，已经把他的子侄下狱。袁绍大怒，指着许攸大骂道：“滥行匹夫！还有面目向我献计！你与曹操有旧，想今你受他财贿，为他做奸细，今天来骗我！本当斩首，今权且留一颗头，快滚出去，



今后不许见我！

许攸所献之计实为高策，他退出后，仰天叹曰：“忠言逆耳，竖子不足与谋！吾子侄已遭审配之害，吾何颜复见冀州之人乎！就要拔剑自刎，左右夺剑劝曰：“公何轻生至此，袁绍不纳直言，后必为曹操所擒，公既与曹公有旧，何不弃暗投明。一句话点醒了许攸，于是许攸投奔曹操去了。

曹操听说许攸来投，欣喜若狂，来不及穿上鞋子，赤着脚跑出帐外迎接许攸，曹操把许攸迎入帐内，跪地向许攸求拜。许攸慌忙扶起曹操曰：“公乃汉相，我乃布衣，何谦恭如此。曹操说：“你是我的故友，岂敢以名爵相分上下！许攸说：“我不能择主，屈身袁绍，他言不听，计不从，今特弃之来投奔于你，望收用我。曹操大喜道：“你肯来我处，帮我成大业，我正求之不得，请快献破袁之法。

许攸和曹操青年时期就是朋友，这次投奔受到如此礼遇，非常感激，就向曹操献破袁之术：“我有一策，不过三日，使百万之众不战自破，明公还肯听否。曹操喜出望外，说：“愿闻良策。许攸说：“袁绍军粮辎重，尽积乌巢，是蠢将淳于琼把守，他是酒色之徒。公可选精兵诈称袁绍的将领，带奇兵到乌巢加强粮草保护，乘机烧其粮草辎重，则军不出三日自乱矣！

曹操闻计大喜。第二天，亲领五千兵马，打着袁军的旗号，军士皆束草负薪，人衔枚，马勒口，黄昏时分向乌巢进发，深夜突进乌巢，袭击守卫的袁军，放火烧了袁军的粮草，活捉了袁军守将淳于琼。曹命割去耳、手指以辱之。袁绍大军闻乌巢失守，无粮草接济，全军大乱，曹操乘胜追击，官渡之战袁绍大败，曹操奠定了统一北方的基础。



用人点拨

一个人才有时远胜于千军万马。袁绍刚愎自用，对谋士许攸的计谋不但不采纳，反而侮辱他，而曹操则礼贤下士，采纳了许攸的计谋，袭击袁军粮草基地乌巢，袁军大败。

若使许攸谋见用，山河争得属曹家。袁绍辱士失天下，为后人所嘲笑。这就是不善识人，乱猜疑造成的后果。我们应引以为戒。

正谋之才荀攸

荀攸出身于士族家庭，为人善良端正，富有智计。荀攸从小失去父母，是跟着祖父和叔父长大的。他外表愚钝懦弱，内心却机智勇敢。13岁的时候，祖父荀彧去世，



过去荀彧手下一个叫张叔的官吏,主动找来要求为荀彧守墓。荀彧对叔父说:“这个人脸上的神色反常,我怀疑他要做什么奸猾的事情!”荀彧似乎明白了,就趁机盘问。果然张叔是因杀了人,逃亡在外,想以守墓隐藏自身。这件事传了出去,大家对荀彧都另眼相看。后来荀彧在朝廷做了黄门侍郎。董卓作乱,荀彧参与了谋划杀死董卓的事件,被关进监狱。董卓被除掉,荀彧才出狱。

东汉末年,荀彧任黄门侍郎,当时天下大乱,他有意寻找能够安定天下的人主。曹操迎献帝建都许昌后,听说荀彧是个十分有才智的人,遂征为汝南太守,旋又拜为军师。荀彧觉得曹操是个可以与之共事的人,便甘愿为其所用。曹操得到了他,经常高兴地对人夸奖荀彧说:“公达,非常人也!吾得与之计事,天下当何忧哉!”这表现了曹操对他的嘉许和信任。

在曹操的众多的谋士中,荀彧是贡献最大的一个。他在辅佐曹操的过程中,据说共奉献重大计谋12次,每次都能使曹军绝处逢生,或出奇制胜,成为曹操行必求计的重要谋士。

东汉建安三年,荀彧随曹操征讨张绣。荀彧看到当时的形势对曹操很不利,就对曹操说:“张绣与刘表联合抗我,互为犄角之势,但是张绣人马仰靠刘表供给,时间一久,刘表力不能支,必然与张绣分裂。我们不如缓兵以待其变,这样即可诱而致敌。若急切进攻,刘表必拼死相救,我军不易取胜,到那时就会形成进退维谷之势。”曹操不听劝告,对张绣作战,刘表果然发兵相救,曹军失利,连曹操本人也几乎死在那里。后来,曹操十分后悔地对人说:“这都是不听荀彧的话的结果啊!”不久又设计谋诱敌,才获胜利。从此,曹操对荀彧言听计从,甚为倚重,再也不敢轻易否定他的意见了。

用人点拨

要有知才之明。知才,就是要了解人才、理解人才。人的心理活动是微妙复杂的,往往具有一定的隐蔽性,“王顾左右而言他”、“人站对面,心隔千里”等就是这种情况的表现。那些单凭热情诚意用才而不去了解人才的愿望、兴趣、追求和喜怒哀乐的管理者是很难用好人才的。管理者应善于做耐心细致的思想工作和坚持不懈的沟通工作。

张昭是个绝好的内当家

当初,小霸王孙策把内部诸事都托付给长史张昭,临死之前,对弟弟孙权说:



“外事可问周瑜 ,内事可问张昭。”张昭是吴国名士 ,为人清廉耿直 ,直言敢说 ,颇得吴国人士敬重。

公孙渊被曹操打败后 ,派人向孙权俯首称臣。孙权大悦 ,封公孙渊为燕王 ,并派万名将士乘船循大海绕过中原去向公孙渊庆贺。群臣都反对 ,张昭说 :“公孙渊反复无常 ,本不可信 ;他现在归降只因为受曹操攻击而已 ;如果公孙渊变卦 ,反投曹操 ,我们的使臣兵马怎么生还 ”

孙权反复责难张昭 ,张昭执意不让 ,弄得孙权很没面子 ,拔刀击案说 :“东吴人士入宫就拜我 ,出宫就拜你 ,我敬重你也够深了。但你经常当着众人的面反对斥责我 ,我就担心自己什么时候忍不住下令惩罚你了。”

张昭直眼盯着孙权说 :“我虽知谏言不被采纳 ,但只愿竭尽忠诚 ,报先主临崩前 ,呼老臣到床边遗诏老臣顾命之恩”。孙权掷刀于地 ,与张昭对泣 ,但终没采用张昭的建议 ,派人到公孙渊处。”

一气之下 ,张昭托病不出 ,孙权也因此恨他 ,叫人用土封了张昭家的大门。张昭又叫人从里边把门封上。

后来公孙渊果然杀了孙权使臣 ,降于曹操。孙权自知失策 ,多次派人向张昭谢罪 ,请张昭重持朝政 ,张昭坚辞不出。孙权又亲自到门前去请张昭 ,张昭仍称病不出。孙权用火烧张昭的大门 ,想逼张昭出来 ,张昭还是不出来。孙权又叫人灭火 ,守候在大门外良久 ,张昭的几个儿子才把张昭扶出来。孙权用车载张昭回宫 ,深自内责 ,张昭面子上却不过 ,重上朝会。

张昭治理政事细致周密 ,直言耿直 ,秉性忠诚 ,但在胆略勇气上 ,却不是一位好将领 ,好军师。

甘宁投奔孙权后 ,向孙权献策说 :“汉室日渐衰微 ,曹操盗国家之权 ,当率兵向西进 ;刘表占据荆江一带 ,但昏庸无能 ,儿子又不争气 ,不如早图之 ,否则被曹操先下手 ;要取刘表 ,先须攻黄祖 ,黄祖一破 ,乘势而上 ,可以渐渐夺取巴蜀之地 ,这样就可成霸王之业。”

孙权很赞成甘宁的建议。张昭反对说 :“现在东吴四处都还没安定 ,如果远征黄祖、刘表 ,恐怕国内会有叛乱。”甘宁对张昭说 :“国家把你当萧何一样的信任 ,你却安守着怕叛乱 ,何以仰慕古人呢 ”

当曹操率 83 万大军攻赤壁之时 ,东吴将士都惊恐不已。张昭对孙权说 :“曹操虽是狼子野心 ,但挟天子以令诸侯 ,动不动就是朝廷的圣旨 ,天子的口谕 ,与他抗争本属不顾 ;东吴可以抗拒曹操大军的只是长江天险 ,但曹操现在已占据了荆州 ,收编了刘表的水军 ,顺江而下 ,水陆并进 ,长江天险已不存在 ,如何与他争斗呢 不如暂时归降曹操。”



后来孙权用鲁肃、周瑜，与刘备合力打败兵力强大的曹操，这就是历史上有名的以少胜多战例——赤壁之战。



用人点拨

宏阔之人，他们交游广阔，待人热情，出手阔绰大方，处世圆滑周到，能赢得各方面朋友的好感和信任。他们善于揣摩人的心思而投其所好，长于与各方面的人打交道，混迹于各种场合而左右逢源。适合于做业务工作和公关，能打通各方面的关节。但因所交之人龙蛇混杂，又有点讲义气，往往原则性不强，受朋友牵连而身不由己地做错事，很难站在公正的立场上论事情的是非曲直，不适宜矫正社会风气。

刘备识庞统

庞统，三国时期与被称为“卧龙”的诸葛亮齐名，人称“凤雏”。然而，诸葛亮一开始就得到了刘备的仰慕和器重，而庞统虽然与诸葛亮齐名，却并没有得到刘备的重视。庞统曾经被鲁肃介绍给孙权。鲁肃对孙权说庞统是个旷世奇才，于是孙权就召见他。庞统来到孙权的宫殿，孙权仔细打量了一下庞统，但见这个人面孔扁平，形容古怪，黑面皮，短胡须，两眼深陷，鼻孔上翻，心中不大喜欢，就问：“庞先生所学以什么为主。”

庞统说：“没有专攻哪一门，随机应变而已。”

孙权又问：“先生和周瑜相比，以为自己如何？”

庞统笑笑说：“无法相比，大有不同。”

孙权平生是最敬重周瑜的，见庞统这样小看周瑜，出言不逊，心中十分讨厌他，就说：“庞先生，等我需要您的时候再请您吧！”于是，庞统怅然离开了吴国，去荆州投奔刘备。

刘备是最爱才的人，但是看见庞统的这副尊容，就觉得他大概不会有什么惊世之才，就说：“现在战争紧急，没有什么闲散职务，离荆州一百三十里的耒阳县缺一个县令，您就到那里去吧！”庞统听了，很不高兴，但毕竟刘备给了他一个职务，比起孙权强多了，于是只好硬着头皮去上任了。

庞统到任后，刘备派人去了解庞统的情况，有人说：庞统到了耒阳，终日饮酒作乐，从没有见过他升堂办案。刘备一听，顿时气不打一处来，决定好好整治一下他。于是，就派张飞去耒阳调查情况。张飞行前，刘备特意交代：“如果庞统真如人们所说的那样，你就当场把他查办，不用向我报告。”



张飞来到耒阳,官吏们都去出城迎接,毕竟张飞是刘备的结义兄弟,地位非常,况且张飞的大名远扬,谁不敬畏,而唯独不见庞统在迎接的官吏队伍中。张飞便问其他官员,庞统是怎么回事。大家纷纷说:“这个庞统,整日饮酒,天天喝得烂醉,今天恐怕酒还没醒,所以不能来迎接您啊!”张飞顿时火冒三丈,疾步走到县衙,没想到庞统依旧在喝酒,而且嘴里还不住地说着。张飞上前一把抓住庞统,怒气冲冲地问道:“你这人,好没良心,我大哥派你到耒阳主事,为何整天在此饮酒,荒废公事?”庞统没有一丝一毫的畏惧之色,答道:“请将军明示,我荒废了哪些公事?”张飞说:“你来到耒阳一百天,没见你升过堂,办过案,这不是荒废公事这是什么?”庞统哈哈大笑,说:“耒阳这个小地方,没有什么政事,这一百天的事情,只需一天就可以处理完了,何必日日升堂?”

说着,招呼左右官员,拿来文书,处理公事,要监狱官拿来案件材料和拘留的被告,一一发落。他处理案件的时候条理清晰,井井有条,一点都不像刚喝过酒的样子。不一会,他就把这一百天的案子都处理完了。在场所有的人都目瞪口呆。张飞看了,也是惊讶得张开大嘴,连连称赞道:“先生乃真人才也,把您放在小小的耒阳,真是大材小用了。我一定向主公推荐您。”

张飞回去一五一十地向刘备禀报了情况,刘备很后悔当初不该以貌取人,无知人之明,要张飞把庞统请回荆州。庞统还没到府门,刘备就迎上前去,连连向庞统赔罪。庞统见刘备这样爱惜人才,也觉得自己投对了明主,心中十分高兴。不久,刘备拜庞统为副军师中郎将,让他和诸葛亮共同主持军机大事。从此以后,庞统与诸葛亮一起,为刘备策划方略,教练军士。

211年,刘备让诸葛亮留守荆州,自己领兵数万,以庞统为军师,进取益州。刘备和益州的刘璋在涪关相会,庞统针对刘璋懦弱无能的弱点,给刘备上了三策:“暗中挑选精兵,日夜兼程,抄小路,袭击成都,刘璋部队既不习武,又无防备,大军突然到达,益州唾手可得,这是上策;刘璋的名将杨怀、高沛曾多次向刘璋进谏,要设法让我们回到荆州,我们可以假装回到荆州,当他们乘轻骑来送行的时候,乘机拘捕他们,收其余众,进攻成都,这是中策;退回白帝城,同荆州加强联系,再慢慢地设法进取益州,这是下策。”

刘备认为上策太急,下策太慢,决定采取中策,结果很快就占领了益州,实现了诸葛亮最初提出的取荆州进四川的第二步,为刘备后来“三分天下,虎窥中原”的方略奠定了基础。可惜的是,214年5月,庞统率领大军攻打雒城的时候,不幸中箭,从此一病不起,不久于人世,时年36岁。刘备十分痛惜,后来追封他为关内侯,赐给他“靖侯”的谥号。





用人点拨

通过相貌和表情来了解人,是“知人”的一种辅助手段。但是,如果把它绝对化,把“知人”变成以貌取人,就会错知人才,乃至失去人才。

要真正识别人才,就需要对这个人进行全方位的审察,看其是否具有相当的能力,是否有发展前途。如果不注重一个人的学识、智慧、能力等方面的培养与使用,不注重其专长的发挥,而是仅凭一个人的相貌如何来判断其能力的大小,甚至由此来决定人才的取舍,那么,必将导致人才的被埋没。

孙权识别伪人才

三国鼎立之时,孙权继承其兄孙策的位置成为东吴霸主,孙策其人才高志大,但为人处世不免有点盛气凌人,严厉而又刻薄,人称“小霸王”,因此最后死于非命,孙策死前,遗憾地告诉继承他位子的弟弟,说:“论才能,你不及我,论用人,我不及你远矣!以后统一大业要由你来完成了。相信你会比我做得更好。”孙权虽然没有完成其兄的统一中国的愿望,但在强敌环绕,群霸争雄的三国时期做到三分天下,其用人才能在其中起到重要作用。

当时北方青州一个叫隐蕃的人,从魏逃到东吴,对孙权说道:“久闻陛下最能识人、用人,又以仁义慈悲冠称天下,我纵观现今的帝王,乃至过去的明君,没有能比得上陛下的。我在魏地早就向往陛下这里,今天终于能为陛下效忠,真是我的荣幸啊!”同时也对时局政事也做了分析,辞色严谨,态度诚恳地说:“当今虽三国鼎立,但面对强魏,我们只有联合蜀国才能与之抗衡,因此,现在重要的是搞好和蜀汉的关系。”听完这些孙权为他的才华有点动心,隐蕃退下后,他就问陪坐在一旁的胡综:“爱卿看此人如何?”

胡综说:“他的话,大处有东方朔的滑稽,巧捷诡辩有点像祢衡,但才不如二人。倒有一种滥竽充数的感觉,陛下不妨仔细考察后在加以重用。”

孙权又问:“爱卿认为应当给他什么职务呢?”

胡综回答道:“不可让他去直接治理臣民,只可先派他去做小官试试。”

考虑到隐蕃大讲刑狱之道,孙权派他到刑部任职。左将军朱据等人听说此事后都说隐蕃有王佐之才,都到孙权面前为他的材小用叫屈,并亲为接纳宣扬。因此,隐蕃门前车马如云,宾客云集。甚至一位曾在关羽败走麦城时擒住关羽的大将,其子也与隐蕃往来密切,大将听闻此事后,把他的儿子叫到家中,大骂一顿,而后又拿



出家法狠狠地打了一顿说：“我家深受国恩，你却与降虏往来，打你100鞭子。以后不许再同那些人交往！”

于是当时人们都非常奇怪，隐蕃到底是好人还是坏人实在是难以辨别。到后来，隐蕃作乱于东吴，事发逃走，被孙权搜回而诛杀。于是人们才感叹对似是而非人的辨识的确不易。与隐蕃交往密切的左将军朱据等人对于与这种人交往后悔万分，同时对孙权一直对隐蕃的不加重用佩服不已。

用人点拨

看似博学的人多少有一些才华，也能旁及其他各门各类的知识，泛泛而谈，也还有些道理，似乎是博学多才的人。但是，如果是博而不精、博杂不纯，未免有欺人耳目之嫌。

这一类人多少有一点才干，但总嫌不足，用一些旁门左道的办法坐到了某个职位上去，比如行政官员与教授等，都有可能。当面对实质性的挑战时，比如现场提问，现场办公，因无力应付，就很圆滑地采用避实就虚的技巧处理。按理说，这也是一门本事。这种人当副手也还无大碍，但以不贪心为前提，否则会悄悄地捅出一个无法弥补的大娄子来。

刘备求贤知卧龙

刘备在创业初期，先投奔公孙瓒，后投奔曹操，又投奔袁绍，最后依附于荆州刘表手下，虽然他有成就事业的大志，建功立业的雄心，但是屡遭失败，一败涂地，甚至连个容身之地都没有。残酷的军事政治斗争，冷酷的现实，使他深刻认识到，要实现得天下的愿望，没有智能之士的帮助是不行的。因此，他思贤若渴，积极招贤纳士，到处网罗人才。由于他出身低微，年轻时就与一般中下层人士有所接近，养成了平易近人的良好作风。他谦恭待人，真诚感人，屈身求访，从而赢得了士人对他的向往和信赖。就在他依附刘表、处在“寄人篱下”的情况下，荆州豪杰归附刘备的人蜂拥而至。

襄阳有位名士叫司马徽，擅长识别人才，人称“水镜”先生。刘备登门拜访，诚意邀请他出山相助。他说：“我乃一介儒生俗士，不识时务，如果让我做事，不仅白费您的一番苦心，还会给您带来意想不到的麻烦啊！号称“卧龙”和“凤雏”的诸葛亮和庞统，才是世间的奇才。只要找到卧龙、凤雏两人当中的一个，定可以助你一臂之力，帮你有所作为。”



当时,已经归附刘备的徐庶,也向刘备举荐诸葛亮这位年轻的俊杰。这两人不约而同地介绍,引起了刘备的极大兴趣。刘备一回到新野,便对徐庶说:“你去把‘卧龙’请来。”

徐庶沉思了一下,说:“此人需要主公亲自求见,不可下命召见他前来。将军应该屈尊大驾前去拜访。”

当时刘备已领有豫州牧和左将军的头衔,而诸葛亮却是一个布衣百姓,但刘备二话没说,放下架子,马上准备和关羽、张飞前往南阳拜请诸葛亮,屈身求访。

用人点拨

如果说刘备得到诸葛亮这样一位雄才大略之人是机遇的话,那么把握住这种机遇的却是刘备的屈身求贤精神。这样一位难得的人才,就在刘表的辖区内生活着,作为父母官的刘表却置若罔闻,不能收用,而刘备当时“寄人篱下”,可以说一无所有,却能在家无“梧桐树”的情况下,引得“凤凰”来,为什么?就是刘备求贤若渴、礼贤下士的品德使然。

自古以来,得人才者得天下。刘备在以后的军事、政治生涯中,正是得益于诸葛亮的鼎力相助,才使他奠定了三分基业,建立了蜀汉政权。在刘备身上,起码有三点是值得后人学习和借鉴的。其一,爱才之心。其二,敬才之志。其三,用人之胆。

郗超重大义举谢玄

东晋孝武帝时,谢安任宰相,郗超任中书侍郎,两家都是当时的名门望族。但是,彼此之间却互相猜疑,矛盾很深,处于“鸡犬之声相闻,老死不相往来”的状况。有一次,王文度约谢安一起去看望郗超,他们俩人午后来到郗府门口,但是一直等到傍晚也没有见郗超出来。谢安受此冷落,心里自然充满怨恨。于是,两家的矛盾也就越来越深了。郗超还曾公开向人说:“我的祖父、父亲都是本朝名士,我的地位应该在谢安之上。谢安有什么资格任宰相,掌大权。”其实,尽管担当丞相的是谢安,但是郗超的实权也很大,他曾和桓温策划过废立皇帝的事。

当时,前秦统一了中国北方,并很快占据了长江上游和黄河流域。其孝武帝苻坚为了实现统一全国的心愿,兵分两路攻打东晋。西线攻占襄阳,俘虏了东晋的梁州刺史朱序,东线占领彭城等重要城镇。在此情况下,苻坚决定乘胜前进,一举灭亡东晋。为了积聚力量,他下诏在全国征兵,每十人出一丁,连同现有的军队,共拥有戍卒60万,骑兵27万的百万大军。兵马准备齐全后,他自己亲自督战,派苻融等率



兵 25 万作为先锋 ,在千里战线上水陆并进 ,直指扬州。

这时 ,一份份告急文书传到东晋朝廷 ,朝野顿时一片紧张。为有效地抵抗前秦的进攻 ,东晋必须立即选定出兵统帅。谁是合适人选呢 ?孝武帝征询群臣 ,群臣面面相觑 ,没有主张。值此关键时刻 ,谢安保举自己的侄子谢玄为帅。群臣立刻交头接耳 ,有的赞成 ,有的反对 ,孝武帝不知所措。此时 ,郗超站了出来 ,人们的注意力瞬间集中在了他的身上。

基于谢、郗之间的关系 ,大家都认为郗超会反对谢安的提议 ,赞成者自然以为又多了一大阻力 ,反对者则沾沾自喜。正当人们密切注视事态发展时 ,只听郗超说 :“谢安举谢玄 ,说明他有知人之明 ,谢玄确属帅才 ,我全力支持 ,相信他一定能够成功!”此话一出 ,顿时震惊了整个朝堂 :反对者中不少人开始动摇、分化 ,赞成者随之愈来愈多。孝武帝欣喜无限 ,即召谢玄入殿 ,封他建武将 ,负责江北的军事指挥。

谢玄也果然不负众望。上任后 ,他认真了解敌情 ,反复分析、论证敌我双方的优势和弊端 ,制定了严谨的战略战术。他认为 :前秦军人多势众 ,只能智胜 ,不可力敌。若趁其立足未稳而迅速出击 ,打垮其前锋 ,搅乱其阵营 ,其百万大军将会随之溃败。

于是 ,待两军在淝水对峙之际 ,谢玄等以“兵不厌诈”的手段 ,先派人求见前秦的将领 ,请前秦军稍稍后退 ,以便晋军渡水作战。苻坚得知后暗自高兴 :这下他可以用“趁火打劫”之计 ,待晋军半渡时而击之。于是 ,立即答应了晋军的要求。不料 ,前秦军一听到后撤命令 ,还以为前方溃败 ,阵容大乱。谢玄即令晋军大举进攻 ,紧追不舍。前秦军队节节败退 ,失去控制 ,自相践踏 ,死伤无数。一直待退了数百里 ,尚惊魂未定 ,一有风吹草动就疑为埋伏的晋军!而晋军一路士气高涨 ,所向披靡 ,最终创造出以区区 8 万之众而胜百万大军的奇迹。

这就是我国历史上著名的以少胜多的“淝水之战”。在这场战争中 ,谢玄表现出杰出的军事才能。谢安知人善任传为佳话 ;而郗超弃嫌举谢玄 ,更成为千百年来的美谈。

用人点拨

国难当头 ,郗超能摒弃私人恩怨 ,冰释前嫌 ,为国家的安危举荐适当的人才 ,这是一个忠良之士的必然选择 ,也体现了一个政治家开明大义的气概。

举贤任能容易 ,但是选拔和任用敌人和对手则不那么容易。在选才和用才的过程中 ,很多政治家和领导者很难撇开与对手的矛盾与冲突 ,毫无芥蒂地唯贤是用 ,而往往掺杂着个人感情和恩怨地对对手打击报复和遏制。只有坚决地避免了这一点 ,才能成为一个开明大度的领导者和政治家。



休动之人贺若弼

贺若弼做了隋朝的右领大将军,常常为自己的官位比他人低而怨声不断,自认为当个宰相也是应该的。可惜的是,他没有记住父亲生前的教训和临终前的教诲。

回想当年,南北朝时,父亲贺若敦为晋的大将,自以为功高才大,不甘心居于同僚之下,看到别人做了大将军,唯独自己没有晋升,心中十分不服气,口中多有抱怨之词,决心好好干它一场。

不久,他奉调参加讨伐平湘洲战役,打了个胜仗之后,心想,这应该算是为国家又立了一大功吧,自以为此次必然要受到封赏。不料由于种种原因,反而被撤掉了原来的职务。为此他大为不满,对传令史大发怨言。

晋公宇文护听了以后,十分震怒,把他从中州刺史任上调回来,迫使他自杀。临死之前他对儿子贺若弼说:“我有志平定江南,为国效力,而今未能实现,你一定要继续我的遗志。我是因为这舌头把命都丢了,这个教训你不能不记住呀!”说完了,便拿起锥子,狠狠地刺破了儿子的舌头,想让他记住这个教训。

时至今日,争强好胜的贺若弼仍为将军,连不如他的杨素也做了尚书右仆射,而他迟迟未被提拔。他怨气冲天,埋怨苍天不公,皇帝不长眼。

话传到了皇帝耳朵里,皇帝哪里受得了臣子的诅咒而后责骂,立即下令逮捕贺若弼下狱。皇帝杨坚责备他说:“你这个人有三太猛:嫉妒心太猛;自以为是,自以为别人不是的心太猛;随口胡说,目无长官的心太猛。”因为有功,不久,皇帝杨坚也就把贺若弼放了。但是,他还不吸取教训,又对其他人夸耀他和皇太子之间的关系,说:“皇太子杨勇跟我之间,情谊亲切,连高度的机密,也都对我附耳相告,言无不尽。”

后来杨勇在隋文帝那里失势,杨广取而代之为皇太子,贺若弼的处境可想而知。

隋文帝得知他又在那里大放厥词,就把他召来说:“我用高颖、杨素为宰相,你多次在众人面前放肆地说‘这两个人只会吃饭,什么也不会干’。这是什么意思?言外之意是我皇帝也是废物不成?”

贺若弼回答说:“高颖是我的老朋友,杨素是我舅舅的儿子,我了解他们,我也确实说过他们不适合担当宰相的话。”

隋文帝对贺若弼说:“大臣们对你都有意见,要求严格执行法度,你还想辩解什么?”



贺若弼辩解说：“我曾凭陛下神威，率八千兵渡长江活捉了陈叔宝，希望能看在过去的功劳上，给我留条活命吧！”

隋文帝说：“你将出征陈国时，对高颖说：‘陈叔宝被削平，我们这些功臣会不会飞鸟尽，良弓藏。’高颖对你说：‘我向你保证，皇上绝对不会这样。’是吧？等到消灭了陈叔宝，你就要求当内史，又要求当仆射。这一切功劳过去我已格外重赏了，何必再提呢。”

贺若弼说：“我确实蒙受陛下重赏，今天还希望格外的赏我活命。”

隋文帝考虑了一些日子，念他劳苦功高，只把他的官职撤了。



用人点拨

休动之人，性格开朗外向，作风光明磊落，志向远大，卓立不群，富于开创精神，凡事都想争前头，不甘落在人后，往往从中产生出莫大的勇气和灵感，不轻言失败，成功欲望强烈，永远希望自己走在成功者的前列。

缺点是好大喜功，急于求成，轻率冒进，如果在勇敢磊落的基础上能深思熟虑、冷静应对，则能做出重大成就。又因为妒忌心强，如果不注意自身修养，会为嫉妒而犯错误。如果将嫉妒心深藏不露，得不到宣泄，可能偏失到畸形的程度。



房弼以己度人丧性命



北魏节闵帝时期，尔朱荣把持朝政，他任人唯亲，尔朱氏一族不论能力与否都得到重用提拔。尔朱氏在他的纵容下祸国殃民，无恶不作。尔朱荣的弟弟尔朱世隆，身为尚书令，竟在家中处理公事，朝中无论事情大小，若不先禀告尔朱世隆，有关部门便不敢执行。尔朱世隆让尚书郎宋游道，邢昕在其大厅东西两旁分坐，接受各种呈告诉讼文书，一切均要称尔朱世隆之命方能执行；尔朱世隆公然贪赃淫佚，他人生死，全由其随意定夺；尔朱世隆还想收买军心，对将士滥加提拔，都提为将军，没有员额限制，从此授勋奖赏之官，大都很杂很滥，人们不再看重官爵。这时期，尔朱天光专制关右，尔朱兆奄有并州、汾州，尔朱仲远独擅徐、兖二州，尔朱世隆则身居朝中，大权独揽，四人一个更比一个贪婪、残暴。四人所辖境内的富家大族，大多被其诬为谋反，将妇女、财产没收入于尔朱私家，将男子投入河中，这类事情数不胜数。从荥阳以东，租税全部充补其军用，不向京城洛阳上交。东南各州郡自牧守以下到普通的士卒百姓，畏惧尔朱氏一家如同畏惧豺狼一般。四方百姓都很憎恶尔朱氏，只是由于畏惧尔朱氏的强大，不敢反抗罢了。



此时另一个大臣贺欢带兵攻打尔朱氏,以清君侧为名,因此得道多助,聚集了很大的力量,最后功成,杀了尔朱荣一家。尔朱世隆听闻哥哥被杀就招兵买马准备报仇雪恨。他的一个部将叫房弼,当时任青州刺史,是一员著名的猛将,对尔朱氏一家向来忠心耿耿。他召集部下,欲割手臂上的血为盟,以齐心协力、尽心尽力去帮助尔朱世隆。

都督冯绍基是房弼的助手,深得房弼的信任,但他却一心想辅佐节闵帝,铲除尔朱氏这一社会毒瘤,想先伺机除掉房弼。一天,冯绍基对房弼献计说:“现在天下大乱,人心不齐;要表现真诚之心,如果冒着严寒,割心前之血为盟,岂不是更能得天下人之心。”

房弼是个血性之人,直肠子,将心比心,认为这个主意很好,就召集所有部下和当地老百姓,当着众人的面,在冰天雪地里,亦裸着上身,气壮声雄地叫冯绍基动手。看着冯绍基微微发抖的手,房弼禁不住笑了,骂道:“快动手,老子冷着呢。”冯绍基一鼓劲,举刀割房弼胸前时,稍一用力,就把房弼杀死了,带着人马投奔节闵帝。



用人点拨

以己观人,就是以己心度他心,以个人的经历、学识、观点、内心思想为标准、为参照来判断他人的思想活动。对手下人判断不准,把奸贼当作忠臣看,房弼吃的亏可谓大矣。对用人者来讲,这便是前车之鉴。

但在许多情况下,需要人,一时间又找不到合适的人,怎么办呢?总不能叫事业停下来等待人才吧?因此,领导者要学会去发现人才。往往正在身边工作的人员有可成大气的人,只因为领导者对他们的熟悉,就以为完全了解他们的能力而不敢放到重要的岗位上去,也因此不能培养出人才来。这种恶性循环会造成人才的青黄不接。如果一开始,就注意到人员结构的阶梯化,在人才结构还完善的时候就考虑到人才的流动,积极留心潜在的替补人选,有意培养他们,一旦人才流动,就可以让早已准备好的人员接手新工作,水到渠成,这样他不仅有知遇之恩,努力工作,而且会迅速上手。



王猛贫贱不失志



晋代的王猛,年少时家里贫困潦倒,以卖畚箕为职业,贴补家用,勉强能够维持生活。但是他没有太多的生活烦恼,以苦为乐,活得也算是潇洒。

有一天,他在洛阳卖畚箕,一个人仔细看了看他的畚箕,说:“我愿出双倍的价



钱买你的畚箕,但是现在身上没有那么多银子,我家离这里不远,你就带着畚箕跟我去取钱吧。”

王猛觉得此人他如此高的价钱,就算远一些专门送过去也是值得的,于是就跟着这个人走了。走着走着,王猛也没有觉得走得太远,糊里糊涂地就跟着这个人来到了深山里,看见一位老者白发苍苍,满脸雪白的胡须,靠矮凳坐着,然后给了他双倍的价钱,就派人送他走了。

他出山后,环顾四周,发现原来是嵩山。从那以后,王猛就认为,人只要付出辛劳就一定会有收获,在任何艰苦的环境下,都不要放弃信念。

王猛非常贫穷,许多人都鄙视他,但他并不以为然,也从不觉得自己低人一等。后来,他听说桓温进了关,就去拜见桓温。他见了桓温之后,并不趋炎附势,而是一边捉着身上的虱子一边谈论当时的大事,旁若无人。

桓温认为王猛不同寻常,很有个性,并不计较他的粗犷行为,反而感到非常高兴,就封王猛为祭酒,但他辞谢了桓温的一番好意。

升平元年,前秦尚书吕婆楼向秦王苻坚引荐了他,讲了王猛的一些故事。苻坚与他一见如故,说自己是遇上了孔明,对王猛礼遇有加,与他一起畅谈当时大事。

于是王猛当了中书侍郎,后来又做了尚书左丞。

用人点拨

杰出的人才,心理素质良好,也有天赋,能掌握自己的命运,懂得自助者天助的道理,因而身在贫贱,仍有高志,坚信有志者事竟成。

对于用人者而言,不能因为别人是弱者而轻视他,如果太过势力,失去识人的标尺,往往会错失好的人才。

王维苦心育韩干

“独在异乡为异客,每逢佳节倍思亲。遥知兄弟登高处,遍插茱萸少一人。”这首脍炙人口的诗篇《九月九日忆山东兄弟》出自唐代的著名诗人、画家王维,是他17岁时创作的作品。太极元年,20岁的王维写出了长诗《洛阳女儿行》。开元初中进士,担任了掌管音乐的“大乐丞”。以后官职不断升迁,最后做到尚书右丞,故世称“王右丞”。

他在绘画方面,有一超越前人的“绝技”。对于山水画,以前的吴道子着重于线条的勾勒,似乎并不注意色彩特别是线条和色彩的结合;展子虔、李忠训等工细严



整,特别注重色彩,给人的印象是色彩异乎寻常的绚烂、华丽。而王维不施色彩,专用墨的浓淡渲染而成。这一水墨画效果,不但显得清幽淡远,而且很适于表现山川烟润的神韵,别有一种诗情画意,更添洒落的情趣。因此,宋代才子苏东坡曾称赞王维说:“味摩诘之诗,诗中有画;观摩诘之画,画中有诗。”

晚年时王维居住在蓝田别墅。在那里,他欣赏农园风光,赋诗作画,生活得悠闲自在,潇洒快乐。一天,王维正在描绘一幅山水画,突然从院子里传来一阵呵斥声。他出门一看,原来是家人们正围住一个十多岁的孩子斥责。

“怎么回事,王维问。”

管家忙跑过来解释:“这个孩子是酒店来送酒的,不知好歹,在地上乱画。”

王维一听“乱画”,不由得凑过去看。只见小孩子以碎石做笔,在地上画了不少人物,还有花鸟虫鱼之类的图画,看起来虽然不是那么严谨深刻,倒也形象动人。王维一询问,才知道这个孩子名叫韩干,是酒店的小伙计。他喜好画画,便趁刚才送酒等人的机会,把来途所见画了下来。王维把他略加打量一番,认为他虽然幼稚,但颇为机灵,又如此用心、好学,便把他领到自己的画室,让他参观各种画幅,还问了他一些绘画方面的事。韩干如鱼得水,如饥似渴地品味着每幅作品,高兴极了。

王维很喜欢他,就问他愿不愿意跟随自己学画。韩干感到喜从天降,眼含热泪,俯地而拜,感激不已。随即,韩干辞去了酒店的差使,搬到王维院中。

王维对韩干寄托着很大希望,把自己多年来的绘画经验毫无保留地传授给他。韩干凭其聪明才智和异常的勤奋,在不少方面渐渐表现出“青出于蓝而胜于蓝”的气势。王维十分满意,就又把他的推荐给大名鼎鼎的画马专家曹霸,让他进一步深造。十多年后,韩干的画技已经达到了炉火纯青的地步。

用人点拨

“物以类聚,人以群分。在用人方面,人们也常注重与自己志同道合的人,而忽略那些与自己格格不入的人才。这是识才中的一个误区。”

王维不是偏材,他在绘画和音乐方面很有造诣,所以他能识别与自己志趣相投的人。但像王维这种人才,正因为在自己擅长的领域里有较高的见解,所以他们所识别的人才必定是后起之秀。因此偏材并非一无是处,一方面用人者要扬长避短,合理任用人才;另一方面,用人者避免自己犯“识同体之善”的错误。



李广与程不识的不同之处

李广与程不识都是西汉名将。李广的祖上李信是秦国大将,曾率数千人攻逐燕太子丹,并生擒之,后因夸口用20万人可灭楚国,失败而归。李广勇猛善战,又会用兵,而且体爱下属,所得赏赐全部分赠部下,领兵40余年,家无余资。行军打仗没有严格的命令约束,宿营时人人自便,不设哨岗,但从未遭到袭击。兵士部属们都愿意为他效死命。

李广生得一双猿臂,精于骑射。一次率百骑突击于大漠之中,李广一马当先,独弓射杀二人,生擒一人,返回途中与数千匈奴兵不期而遇。汉兵一时大惊,立时想在大敌临近前逃奔。李广急忙拦住说:“大漠旷野,如何逃脱得了,不如留在这里,他们反而会起疑,不敢贸然进攻。”

李广率百骑大模大样地进到离匈奴兵二里处,命兵士下马休息。匈奴兵素闻李广勇名,疑惧未定,不敢出击。有白马将走出匈奴阵列,李广飞身上马射杀之,归队后命兵士们歇马解鞍,卧地而息。

由日暮相峙到半夜,燕山月似钩,旷野静默,匈奴兵终不敢击,又怕中埋伏,竟悄悄撤退了,李广率将士全身而还。

与李广同时代的程不识,也是边关名将,以治军严厉著称。行军打仗纪律严明,号令整齐,宿营时多设岗哨,兵士不得乱走,因而也不曾遭到袭击。程不识说:“李广治军很简单,但如果敌兵突然发难,恐难以自保。但军士却能因其宽松仁爱而死命以效。我军虽然严肃紧张,少了活泼气,兵士也不自由,但能团结凝聚,从不懈怠,听令而动,因此敌人也不敢侵。但相比之下,匈奴兵更怕李广,兵士们也以随李广为乐,而苦从程不识。”

看他们的行动风格可以判断,李广称得上是聪明外向的人才,程不识属于沉思内秀之人。他们都是当时名将,都能建功杀敌。但二人结局并不一样,士卒苦于程不识,但程不识因严谨自律,最后官至太中大夫。李广骁勇善战,立功无数,名震天下,因不服老,随大将军卫青出战匈奴,迷失道路,没能按预定计划与卫青合围匈奴,致使单于乘夜遁逃。按军法,当斩。回京途中,李广喟然长叹:“广年60余岁,终不能复对刀笔吏。”于是拔刀自刎而死。士卒百姓皆为之涕泪。到李广的孙子李陵投降匈奴,李氏一族名败声没。

用人点拨

精明强干的人,长于随机应变,短在缺乏深思熟虑。深思熟虑的人,深谙静默安



处的道理,短在行动迟缓,缺乏机变。就像太阳能生辉,光焰外射,却不霓内照;金水能内映成像,却不能外照。这两种情况正是阴阳两性的区别。汉代李广和程不识就是这两种类型的人。

蔡邕对王粲礼遇有加

王粲是“建安七子”中文学成就最高的一个人。他早熟早慧,少年时代便博览群书,才思出众,文笔极好,过目不忘。因此,小小年纪便名声远扬。一次,年轻的王粲与一位朋友同行时,见到路旁一块石碑,两人停下来将碑文读了一遍,又继续赶路了。走了一段路,这位朋友想验证一下王粲的记忆力,于是对王粲说:“先生刚刚看过的碑文,还记得吗?”王粲胸有成竹,马上背诵起来,竟然能背得一字不漏,滚瓜烂熟,朋友对其非常佩服。

王粲13岁时来到长安,当时的长安处于一片混乱之中,大军阀董卓将汉献帝与文武百官一起劫持到长安,置于自己的控制之下。性情暴烈的董卓又动辄杀人,搞得大臣们诚惶诚恐,惴惴不安,人人自危。在长安,有一个文官蔡邕,人称蔡中郎,博学多才,文笔细腻,生性儒雅,慷慨好施,礼贤下士,是一个人心归向的大名士。尽管时局动荡不安,但蔡邕的府邸依然门庭若市,从早到晚上门求见和拜访的人络绎不绝,以致门前的道路,常常被来访客人的车马所堵塞。

这天,王粲也去求见蔡邕。当时蔡邕的府上宾客盈门,高朋满座,蔡邕正与来宾们席地而坐,谈笑风生。这时,只见一个家人凑上去对蔡邕轻轻说了几句话。蔡邕对家人连声说:“快请,快请!”说着站起身来,慌忙之中也来不及穿好鞋,便倒拖着鞋出门去了。满座的宾客从未见过蔡邕如此紧张的神情,心里纷纷猜测起来:“来人是谁呢?此人的来头可不小啊!”

当蔡邕把王粲带进来与大家见面时,宾客们无不流露出惊讶的目光,有几个人还下意识地用手背揉了揉眼睛,简直不敢相信,原来是一个13岁的小毛孩,文弱矮小,皮肤黝黑,相貌不扬,体格不壮,非常不起眼,而此时的蔡邕已年近60,又是文坛泰斗,却如此礼遇一个小孩,实在是让人费解。

蔡邕意识到了大家疑惑的眼神,于是,拉起王粲的手对大家说:“这位客人可是个举世无双的神童哩!他叫王粲,虽然只有13岁,诗赋文章却无一不精。他才情出众,悟性极高,我有很多方面都不如他呀!不用说,将来他一定会超过我十几倍啊!”

自古文人相轻,蔡邕如此谦逊,难能可贵,经蔡邕一番介绍,众人无语,既然文坛泰斗都如此说话了,他们也只有拭目以待了。



当时蔡邕的私人藏书原有一万多卷,因在兵荒马乱中损失了不少,但的确是一笔相当可观的财富。

蔡邕对王粲赏识有佳,有意将所藏图书赠予王粲,感慨地说:“我将把一生珍视、收藏的图书典籍,全部赠送给你。这些藏书给你,比放在我这里,更能发挥作用!希望你再接再厉,不要辜负我的一番心意啊!”

王粲16岁时,被朝廷授职黄门侍郎,但他见政局混乱,朝廷徒有其名,便南下荆州,去依附地方实力派刘表。刘表的门客众多,其中不乏才智之士,但年纪尚轻的王粲,居然很快便脱颖而出,被荆州文人公推为文坛盟主。这之中也有蔡邕慧眼识才的功劳。



用人点拨

王粲是建安文坛上一颗明星,当他的才华还没有被世人认可的时候,蔡邕早已是家喻户晓的名人了。然而蔡邕却能够居才不傲,慧眼识才,对毫无名气的王粲礼遇有加。

在今天,有的领导者依然缺乏人才观念。他们可以向上级罗列资金、项目、投入等一大串申请,就是想不起最重要的是人才。还有的领导既缺爱才之心,又无辨才之道,在选才上划小圈子;别人举荐贤才,他听不进,不相信,不放心,带着有色眼镜看人,总感到缺乏可用之才。殊不知天下人才众多,就看你是否有求才之心,是否重视别人的荐举。

苏威屡次被重用

苏威年轻的时候就很有才气,为人正直大方,做事脚踏实地,和同事关系融洽,在地方上很有威望,只是一直没被朝廷重用。

杨坚在做北周丞相时,有人屡次推荐苏威,说苏威如何如何有才能。在这种情况下,杨坚把苏威召来,引到卧室交谈,两个人谈得很投机。但后来苏威听说杨坚要废周立隋,自己要称帝,觉得这不是臣下应该做的事,不愿意参与,就逃回到家里,闭门不出,杨坚的部下要把他追回来,杨坚说:“他现在不想参与我的事,先让他去吧,他的事以后再说。”

杨坚即位后,苏威认为自己并没有参与这件事情,对自己的名誉没有什么损害,于是,他就又同意出来辅佐杨坚。杨坚也不计较他以前的态度,而是十分尊重他,授苏威为太子少保,追赠苏威的父亲为邳国公,让苏威承继父爵,不久又让苏威



兼任纳言、民部上书两职。苏威觉得皇上对自己的待遇太优厚了,就上书推辞。杨坚下诏说:“大船承载重,骏马奔驰远。你兼有多人的才能,不要推辞,多干事情吧。由此可见杨坚对苏威的信任。

苏威曾主张减免赋税,杨坚听从了他的主张。这一政策深得民心,因此苏威也更受杨坚的信任。苏威见宫中帘幔的钩子都是用银子作的,认为过于豪华奢侈,就主张换用其他材料,劝谏要节俭从事,受到杨坚的赞赏。有一次,杨坚对一个人发怒,并要杀那个人,苏威进谏,杨坚非但不听,反而更加生气。过了一会儿,杨坚怒气消了,知道自己的脾气太大,态度有些过分,就对他的进谏表示感谢,并说:“你能做到这样,我确实没看错人,我感到非常欣慰。



用人点拨

识别选择人才是领导用才的前提和基础。领导者选拔识别人才的过程中,要坚持全面的、历史的、发展的观点和方法,掌握识别人才的标准。要搞好人才考察,要实事求是,做到全面而正确,切忌主观片面性。然而,在实践中,由于人们受主观心理因素影响和限制,往往难以全面正确认识人才,因此应认真研究可能出现的各种不良倾向并加以防止。

李世民善交贤才

李世民 21 岁时曾劝父亲李渊在晋阳起兵反隋,为开创大唐江山立下第一功,但是胸怀大志的他深知要拥有天下,首先就要有自己的基业。于是从一开始,李世民就为此而积极谋势,并终于实现了目标。

隋炀帝统治时,天下大乱,反抗斗争此起彼伏。在隋末动荡不安的环境下,以李渊、李世民父子为首的李氏集团也在太原积极谋划。李世民在太原时就开始注意结交英雄豪杰。如李世民岳父长孙晟的族弟长孙顺德,因为逃避隋炀帝的辽东之役,躲藏到太原,李世民与他建立了密切的关系。刘弘基原先是个流浪之徒,与游侠豪客之士相往来,不事产业。他亡命到太原后,李世民也和他结为好友,出门时与他坐骑前后相连,进门时则同卧并起,关系非常密切。还有一个名叫窦琮的男子,因杀人而逃避仇人,躲到太原,一次因故与李世民发生纠纷,二人结下嫌隙。但当李世民得知窦琮是个豪侠之士时,他又不计前嫌,并且亲自邀请窦琮一同饮酒。窦琮心怀疑惧,以为李世民要乘机报复自己,但世民始终以礼相待,终于使窦琮释疑,二人遂成为好友。窦琮后来为李世民的大业立下了汗马功劳。



李世民在太原的活动引起了一个人的注意,他就是担任晋阳令的刘文静。刘文静身材高大、仪表堂堂,有才干谋略,善于分析天下大势。李渊到太原出任留守后,刘文静通过一段时间的观察,认为李渊心怀“四方之志”,将来一定会有所作为,于是和李渊进行交往,逐渐建立了深厚的关系。

刘文静在与李渊的交往中,又发现李世民虽然年仅二十,但其见识和才能却非同龄人可比。他经过仔细观察,认为李世民必定能成就大事,因而对晋阳宫副监裴寂说:“李世民非常人也。其宽容大度类似于汉刘邦,英明神武同于魏武帝,他年纪虽然轻轻,却有天纵之才。”

不久,刘文静因为与瓦岗寨农民起义军首领李密结为儿女亲家,被隋炀帝以勾通乱党的罪名囚禁在太原监狱里。李世民也深知刘文静是一位可以图谋大事的奇才,便私下到狱中去探望他。刘文静见李世民亲自来看望自己,心中明白他为何而来,便对李世民说:“当今天下大乱,非有商汤、周武王、汉刘邦、汉光武帝这样的才能,不能平定天下!”

李世民回答说:“您怎么知道没这种人呢?我只是担心常人不能识别啊!我现在到狱中来看您,并不是为了儿女之情来打扰您。现在天下形势已是如此,所以特来与您相商举义大计。还望先生妥善筹划其事。”

刘文静见李世民毫无保留地向自己说明来意,便将自己的想法和盘托出:“今李密长期围困洛阳,主上流播淮南,大贼连州郡,小盗遍山泽,多达数万,的确需要真命之主来驾驭天下。如果真能应天顺民,举义旗登高大呼,那么四海也就不愁不能平定了。现在太原百姓躲避盗贼的都来到晋阳,我担任晋阳令已有多年,与其中的豪杰之士经常往来,一旦举义旗,只需打一声招呼,聚集者可达十万人。你的父亲又有数万军队,只要他一开口提出此事,谁不会随从?那时再乘虚入关,号令天下,不过半年,就帝业可成。”

通过这次狱中倾心交谈,李世民与刘文静结为密友。在李渊称帝后,刘文静担任司马,地位仅次于裴寂。当裴寂在朝中成为太子建成的强有力支持者时,刘文静则与陈叔达等共同支持李世民,使李世民在与太子建成的夺权斗争中找到了坚定的拥护者。

可以说从晋阳起兵之前起,李世民就开始在政治上逐渐成熟。他见隋室大乱,暗中立下大志,于是倾心交结贤能之士,得到他们的支持,为建立自己的基业奠定了最初的基础。

用人点拨

取才要德行和学识一并考察。唐太宗认为,科举取士优点虽多,但它只取文笔



言辞,无法考察人的各方面能力。一旦当上官几年后才恶迹显露,即使加以刑戮,而老百姓也已经身受其害了。因此,予以重用的人首先必须要有大家公认的德行,不能是奸诈阴毒之辈,这是前提;其次是清正廉明,能办事,能出成绩,不是昏庸之徒,这是基础;三是办事公正,不徇私枉法;四是在其位,谋其政,兢兢业业,不可懈怠,不可失职、渎职。这四个方面是一个整体,而且要充分,缺一不可。

王济发现叔叔的才能

曹武帝的时候,有一个叫王湛的人,他不爱表现自己,也不爱与人计较,为人老实,平时不言不语,别人有对不起他的地方,他也从不去计较,因此,很多人都轻视他,连他的侄儿王济也瞧不起他。吃饭的时候,桌子上明明有许多好菜,王济也不让这位叔叔吃。王湛吃不到好鱼好肉,就叫王济给他点蔬菜吃,可王济又当着他的面把蔬菜也吃了,但王湛并不生气。

有一天,王济偶然到叔叔的房子里去玩,见到王湛的床头有一本《周易》,这是一本很古老又难读懂的书。在王济眼里,这位“傻”叔叔怎么可能读懂这样一部书呢

于是就问:“你把这本书放在床头干什么呢”

王湛回答说:“身体不好的时候,坐在床头随便看看。”

王济怀疑叔叔读《周易》不过是做做样子而已,便有意请王湛说说书中的一些意思。王湛分析其中深奥的道理,深入浅出,非常中肯,讲得精炼而有趣味,这是王济从来没有听到过的。

于是,他留在叔叔的住处,接连好几天都不愿回去。他深深感到,自己的知识和学问比起叔叔简直差了一大截。他惭愧地叹息说:“我家里有这样一位博学的人,可我30年还不知道,这是我的一个大过错呵!”

王济有一匹性子很烈的马,特别难骑,就问王湛:“叔叔爱好骑马吗”

王湛说:“还行,挺爱好的。”

接着,王湛就骑上这匹烈马,姿态容貌悠闲轻巧,速度快慢自如,连最善骑马的人也无法超过他。王湛说:“你这匹马虽然跑得快,但受不得累,干不得重活。最近我看到督邮有一匹马,是一匹能吃苦的好马,只是现在还小。”

王济就将叔叔说的那匹马买来,精心地喂养,等它与自己骑的马一样大了,就进行比试。王湛又说:“这匹马只有背着重物才能知道它的能力,在平地上走显不出优势来。”



于是,王济就让两匹马在有土堆的场地上比赛。跑着跑着,王济的马果然摔倒了,而督邮的马却一路飞奔,速度非常快。

通过这样一些事情,王济从内心深处佩服叔叔的学识和才能。他回家以后,就对父亲说:“我有这样一位好叔叔,比我强多了,可我以前一点也不知道,还经常轻视他,太不应该了。”

曹武帝平时也认为王湛是个呆子。有一天,他见到王济,就又像往常一样开他的玩笑,说:“你那个傻叔叔还好吧。”

如果在过去,王济会无话可答,可这一次,王济大声回答说:“我叔叔根本不傻!”接着,他就把王湛的才能学识一五一十讲出来,曹武帝也相信了,开始重用王湛。后来,王湛还当了汝南内史。



用人点拨

要了解一个人,不能光看表面现象,要看他的内在实质。并不是越爱表现的人越有才能,很多人不愿意张扬自己,但并不表示这样的人没有才能。内敛之人,性格文静,办事不声不响,作风细致入微,认真执著,有锲而不舍的钻研精神,因此往往成为某一个领域的专家和能手。但是,这些内敛的人往往被身边的人所忽略,所以,只要细心地观察他们,用心地体会他们的内心世界,就能够了解他们,并让他们发挥自己的特长。

唐太宗阅卷识马周

唐太宗李世民思贤求治心切,时时关心,处处留意,不遗余力地亲自选用适用于刺史等地方官员的人才,为发现那些出类拔萃的、可以为他所用的人才倾注了大量心血。

贞观五年,李世民让官员议论朝政。次日,当李世民看了常何的奏章,件件言简意赅,有根有据,完全符合自己的意图时,真是又惊又喜。但他突然意识到,常何是位武将,读书甚少,是写不出这样的奏章的。于是便问常何:“这样的见识议论,你是写不出来的,你从何得来。”

常何说:“这些提议并非出自我之手,是我家的客人马周建议的。”

马周是山东博州茌平人,自幼父母双亡,家贫如洗,年过三旬,尚未婚娶;但他刻苦好学,精通书史,志气谋略,样样过人。他曾应聘做过博州助教,后因酒后失言而受责。于是愤而出走,西游长安,到中郎将常何家中做食客。常何因出身行伍,带



兵打仗堪称英杰,而舞文弄墨则一窍不通。为了落实唐太宗的旨意,他只好请马周代笔。马周凭其雄才大略,连夜挥毫,竟然替常何论述了二十多项大事。

李世民听后,当日召见马周。因马周一时未到,他竟一连四次派人去催。及至终于同马周交谈,他十分喜悦,下令把马周安置在门下省任监察御史,后提拔为中书舍人。

作为意外所得,李世民将马周视若至宝,马周也的确很有辩才,善于奏事,对事物洞察深刻,每次上奏都切中要害。李世民爱才心切,私下曾对人说:“我一日不见马周,就十分想念。”

贞观十八年,经多次提升后,马周受任中书令兼太子左庶子,虽然兼任两宫官职,他处理事情十分公正,深得人们的赞誉。后来他又代理吏部尚书。

李世民多次对身边的大臣称赞说:“马周识大体、顾大局,敏感性强,观察事物敏锐,做事果断,品性忠诚正直,品评他人,都能秉公而论。我任用他所推荐的人,多能合我意。他尽忠尽节,又亲近归附我,确实可以借助于他,使我更好地治理国家啊!”

久而久之,马周被先后任命为监察御史、中书舍人,最后做到中书侍郎、中书令要职,成为贞观时期著名的枢要大臣。

马周没有辜负李世民对他的厚望,为唐代的兴旺出了不少力,成为历史上有名的“布衣宰相”。

用人点拨

古语云:见字如见人。通过观察一个人的字体,就可以判断此人的性格是大方还是小气,是老实还是圆滑;通过对其所写内容的分析,则可判断其发现问题、分析与解决问题以及为人处世的能力。言语和思想是其本人各个方面最真实的写照。

唐太宗通过大臣上书批评时政的言论,就能够从中断定出贤良之才。审阅了马周言简意赅、有理有据、鞭辟入里的分析言论之后,唐太宗认定马周是个不可多得的人才,并委以重任。事后,马周敢于直言、不畏权势以及识大体顾大局的种种做法也证明了唐太宗慧眼识人的正确性。

唐太宗喜得虎将

薛仁贵,名礼,少年时候家境贫困,祖辈以种田为业。当时,薛仁贵以为造成家境贫困的原因是风水不好,因此,打算将祖坟迁到别处。



妻子柳氏劝阻薛仁贵说：“有高世之才的人，要适逢机会才能建功立业。现在太宗皇上亲自去辽东平定叛乱，四处张榜募求猛将，这个机会太好了，你为何不去为国争光，充分发挥自己的聪明才智呢？如果将来为国家立了战功，荣归故里的时候，再去改葬也不晚呀！”

薛仁贵听后觉得很有道理，于是前往张士贵将军那里应募。

贞观十八年，薛仁贵随部队一起到达安地，正好遇上郎将刘军被敌人包围，薛仁贵一马当先，疾驰去救，经过一番厮杀激战，将敌军将领斩于马下，并割下他的头拴在马鞍上，继续冲杀。敌兵见状纷纷投降。从此以后，薛仁贵的名声大振。

贞观十九年，唐太宗李世民亲率大军进攻安市城，高丽王莫离支派大将高延寿率20万大军在山边安营扎寨，进行抵抗。唐太宗命令诸将分兵出击。

薛仁贵凭着英勇善战一心想立奇功。于是穿上白色战袍，以同其他战将区别，持戟挽弓，大声呼喊着冲进战场，所到之处，敌军争相逃命。大部队乘势进攻，敌人溃不成军，大败而逃。

唐太宗发现后，立即派遣使者到阵前了解身穿白袍冲锋陷阵的是哪一位将军。使者了解清楚，那位身穿白袍者是郎将刘军部下薛仁贵后，马上向唐太宗作了回报。

唐太宗听后非常高兴，接着下诏召见了薛仁贵，对他的英勇善战大加赞赏，并赏赐给他许多金帛、马匹，当即提升他为游击将军。

回到京城后，唐太宗非常高兴地说：“跟我一道起事的将军都老了，要大批提拔像薛仁贵这样智勇双全的年轻人作为统兵将帅来保卫边境，这是当务之急。我这次平定了辽东不值得庆贺，值得庆贺的是得到了一员虎将。”于是提拔薛仁贵为右领军中郎将。

唐太宗李世民在征讨叛军、进攻高丽的战争中，发现了英勇善战的虎将薛仁贵，并大胆启用。这真是值得后人效法的高明之举。

同时也正是在争先恐后的竞争浪潮中，薛仁贵凭着超人的胆识和武功脱颖而出，甚至敢穿着最醒目最刺眼的白色战袍奋勇杀敌，成为战场上英姿飒爽的一道风景线，不能不让唐太宗引人注目，也不能不让众将佩服，时事造英雄，也就是这个道理。

用人点拨

薛仁贵出身贫寒，但是在战场上却是英勇善战、身先士卒、所向披靡，是一员骁勇之将。是战场这样厮杀的环境给了薛仁贵脱颖而出的机会，同时也是唐太宗渴望“兵贵神速”的奇兵的出现，一个是有心要表现，一个是有心要发现，战场相逢，眼前



一亮,怎不大喜。

实际上识才中也不乏唐太宗与薛仁贵这样“一见钟情”的时候。当识才者有心想寻找他心目中的人才时,偏偏有个怀才不遇的人也是一心想找一个赏识自己的贵人,两个人心有戚戚,一拍即合,怎么不能“一见钟情”呢?

唐太宗重德行

自古以来,得人才者得天下。历代明智的统治者都非常清楚这个道理。他们求贤若渴,十分重视选拔人才工作,把选拔人才作为头等大事来抓。在这件事上做得比较好的应该算唐太宗李世民了。

贞观年间,唐太宗在选拔官吏上就非常注重德的标准,把德放在第一位。

他对房玄龄说:“作为国君,在选拔官吏上一定不能草率从事。我现在每做一件事,就会被天下人看到;每说一句话,就会被天下人听到。任用一個品行端正的人,大家都能得到勉励;任用一個坏人,其他不好的人就会投机钻营。所以,我知道用人是多么需要慎重啊!”

房玄龄非常同意他的观点,说:“您说得太对了,全面地了解一个人,自古以来就是很困难的。所以,考核官吏要严,以政绩来决定一个人是否升迁罢免,以德行好坏来决定用还是不用。现在选人一定要先考察他们的品德。如果品德好,能力差点,只是不能把事情办好,不会造成大的祸害。能力差点,可以锻炼培养,提高能力,品德不好就不太容易改了。天下混乱的时候,选人可以多注意一些才能,如今国家安定太平了,选人一定要选拔那些德才兼备的人。”

唐太宗和房玄龄的话是正确的。天下大乱的时候,当时的主要目标是争夺天下,一切只要对战争胜利有用的人才,都可以启用。当战争胜利了,国家安定太平了,国家的主要目标和任务是搞好建设,发展生产,安定社会,这时在选用人才上就要注意德的标准。因为官吏的言行是国家的导向,人民的楷模,一个国家提倡什么,反对什么,往往会通过各级官吏的言行向全国人民传递信息。

用人点拨

识人,首先要眼中有才。任何时代都不乏人才,但人才能否被发现、被利用并发挥出这些人才所有的潜能,关键是看你想不想去发现人才。

识才,首先要弄清人才标准。身心健康,德才兼备,性格良好是最基本的人才标准。其中,尤其要强调“德”这一要素。无才无德是庸人,有德无才是好人,有才无德



是小人,德才兼备是贤人。我们所需要的自然是德才兼备的贤人。有才穷不久,无德富不长。

唐太宗怒斥封德彝

唐太宗作为一代明君,一生对人才有着特殊的偏爱和执著的追求。在起事之前,他就曾礼贤下士,散财结客,并且亲临牢房去求访有识之士刘文静;他亲身经历了隋朝末年的风云变幻,吸取了隋朝灭亡的历史教训,提出了“为政之要,惟在得人”的人才观,认为得贤是“天下大端”。他形象地说道:“车子如果没有轮子,就无法行走;舟船如果没有船桨,就无法航行。国家如果缺乏人才,就无法治理。”在这一思想指导下,唐太宗求贤若渴,多方求才。所下的求贤诏就达五次之多。为了广泛求贤,他还责成臣下选贤;要求中央官员,特别是宰相,要把发现和推荐人才作为自己最重要的职责之一。

在防边御敌上,唐太宗认为得一良将胜过修筑千里长城。特别是他给太子李治的《帝范》一书中,广征博引,从治理国家、皇帝为政等不同角度,论述了选贤任能的重要性,并着重指出:“商汤不以伊尹是个厨子为羞,周文王不以姜太公杀猪、钓鱼为耻,终于成就了大业。”鲜明而又富有远见地阐述了他的人才思想。

公元628年,唐太宗对房玄龄、杜如晦说:“你们身居相位,应当替我分忧,广开耳目,求访贤才。我听说你们每天断案数百,光是读公文都来不及,怎能帮我求贤呢?”他要求房玄龄、杜如晦二人把琐碎事务都交给左右丞,从一般行政事务中解脱出来,帮助自己求访贤哲。唐太宗多次对大臣说:“你们公务繁忙是肯定的,但是不能只忙公务而忘记举荐贤才。”

贞观二年,唐太宗对右仆射封德彝说:“要想使国家从根本上达到安定,唯有得到贤才。最近我命你举荐贤才,却没见你推荐一个。治理天下,政务繁重,你应当分担我的忧虑和辛劳,你不推荐人才,我将托付给谁呢?”

封德彝回答说:“臣虽然愚昧,但是怎敢不尽心尽力办这件皇上交给的事呢。只是至今所见,天下的贤才已经被举荐完了。”

对于这种推卸责任的托辞,太宗十分生气,驳斥他说:“前代圣明君王,使用人才就像使用器物一样,不惜才于异代,皆取才于当时。难道我们能等着去梦见傅说、吕尚这样的贤才,然后再去治理国家不成?况且,哪一个朝代没有贤才,恐怕只是我们遗漏而不知道罢了。”

唐太宗的批评十分中肯,使封德彝无地自容,着实认识到了自己的错误。



后来,唐太宗时常责令宰辅大臣“广开耳目,求访贤哲”,不要只知道埋头于政事。这足以看出唐太宗当时对举贤荐能的决心是何等的坚定。

用人点拨

唐太宗有一个重要思想,就是取当世之才治理天下。在现实生活中,有的管理者总是埋怨身边没有人才,认为不是自己没本事,而是身边的人没本事,只把人才与历史的名哲圣贤相比,而不善于从身边、从现实生活中去发现,因此犯了与封德彝同样的错误。

辨识人才,不能僵化地遵循书本上所规定的一些标准。关于人才的特征和标准,尽管在理论上进行各种研究和规定,以供各级领导者们参考,但人才毕竟是活生生的现实中的人,理论上所给定的那些规定和标准是很难准确把握的。如果硬要把活生生的人予以僵化、呆板地看待,并用事先准备好的“人才框架”去套,其结果要么找不出人才,要么找到的只是个“庸才”,这就会闹出类似于“按图索骥”的笑话。

魏征敢于纳谏赢得信任

唐代魏征固然是敢于死谏的忠直大臣,如果他遇到的是一个不能明辨是非的昏君,那魏征就可能脑袋落地了。

一次,魏征问唐太宗:“陛下,听说您准备出巡,车马都已备好,为什么又取消了昵?”唐太宗说:“想到你会批评我的奢侈、张扬,就不去了。”君臣二人哈哈一笑,相视而去。

大臣魏征是巨鹿人,出身低微,做过道士,早年参加过瓦岗军,归唐后成为太子李建成的属官,为太子做事。见太宗与太子暗中倾轧,争做帝位继承人,他常劝太子建成早除秦王李世民,以便铲除政敌,顺利登上皇位,可以说是李世民的仇人。

李世民发动玄武门政变,杀死太子李建成和齐王李元吉,把魏征召来责问他:“你为什么离间我们兄弟。”

魏征从容回答说:“皇太子如果听了我的话,一定不会有今天的祸事。”

在场的人看到魏征态度这样固执,都以为他必死无疑。但唐太宗被魏征对李建成的忠诚所打动,赞赏魏征为人刚直。他从魏征这种至死不悔的态度中,看到魏征有经国之才,并能忠诚奉国,所以不仅没有惩罚他,反而厚加礼遇,任命他为谏议大夫。



太宗还多次召他进入寝宫,询问治国的得失。魏征颇具治国的才能,性格又刚正不阿,没有什么能使他退缩、屈服。唐太宗常常把魏征引到卧室内,就一些重大问题向他征询得失,鼓励他犯颜直谏,并把他比作明得失的“人镜”。

贞观三年,魏征升官到秘书监,参与朝政,他深谋远虑,对国家的治理多有大的裨益。太宗曾对魏征说:“你所劝谏我的,前后共二百多件事,都很合我的心意,不是你忠诚为国,哪能这样。你的罪比射中齐桓公带钩的管仲还大,我对你的信任超过了齐桓公对管仲的信任,近代君臣之间融洽相处,难道有像我和你这样的吗?”



用人点拨

唐太宗非常赞赏古人“内举不避亲,外举不避仇”的举人胸怀。他一贯主张:“只要是真正的人才,即便是子弟和仇人,也不得不举。”在唐太宗的主要助手中,有相当一批人原先都是他的敌人或政敌。

识人要学会容人之过。所谓容人之过,并不是说要袒护、纵容别人的过错,而是不要求全责备,要在维护原则的前提下对别人的过错有所容忍,因为越是在某些方面冒尖的人,其短处往往也越显眼。古人“以人小恶,忘人大美,此人主所以失天下之士也”,说的就是这个道理。

大胆举荐狄仁杰

曾经严厉镇压政敌、弊政颇多的武则天,也十分重视使用贤才。武则天思贤若渴,她曾经多次下诏求贤,要求京官九品以上者和各州长官每人推荐一名人才,而且要求必须是真正的人才,不能弄虚作假。

她先后颁布了《求贤制》、《搜访贤良诏》、《求访贤良诏》等三篇诏令。她反复说明:过河得用舟船,盖房须待栋梁,天子治理国家,必须依靠一大批能干的文臣武将。她多次向大臣们说:我惟恐那些杀猪捕鱼的人中有贤才被埋没,山泽园林里有贤才被遗弃,望各州长官都要举荐一名贤才。

正是由于武则天大力提倡和鼓励举荐贤才,宰相大臣们也都能以荐贤为己任,处处留意,发现人才及时推荐,从而使得很多有才干的人被朝廷重用。居官30年,出为将、入为相的娄师德,大胆向武则天推荐了豫州刺史狄仁杰,娄师德说:“狄仁杰办事公正,秉公执法,很受当地百姓称赞,陛下可以重用他。”武则天即将狄仁杰召进朝宫,亲自与他谈话。



武则天说：“听说你在豫州很受人称赞，但是也有人在我面前告发你的短处，你想知道他们是谁吗？”

狄仁杰说：“有人告发臣是好事。只请陛下指点我的短处是什么，如果有，臣一定改正，如果没有，臣今后可以多多加勉。至于告发人是谁，臣从来不想知道，也不打听，也不想要求皇上告诉我。”

武则天早知狄仁杰很受豫州人赞赏，听了娄师德的推荐，就更坚信不疑地要重用他。至于用他做什么官，还想看看他到底有多度量，能不能容忍人家说他的坏话。

狄仁杰的回答让武则天非常高兴，说：“你度量似海，实是钦佩。为官者就该有你这样的度量，你真是个肚里能撑船的人。我并没有听到人家说你短处，刚才我只是试探你罢了。”武则天当即提升狄仁杰为宰相。

用人点拨

“江山代有才人出，各领风骚数百年”，这不仅是人才发展的客观规律，也是大自然的辩证法。能够干出一番事业的人固然了不起，但能使自己的事业后继有人的人更加伟大。

一个优秀的管理者应以全局为重，勇于把比自己强的“可畏后生”推上去，精心扶持，待其“羽丰翼满”就让其从自己的肩上踩过去，接替重任，而自己则甘作一片“化作春泥更护花”的“落叶”。这样做，不仅仅可以体现一个管理者的宽广胸襟，而且对事业的发展也极为有利。一个想赢球的队长是不会把一个比自己更强的队员排除在球队之外的。同理，一个以事业为重的管理者也决不会把比自己强的人踩于脚下。

武则天重用张嘉贞

御史张循宪到河东一带视察，遇到一件很棘手的事情，心里非常着急。当地官员要他找张嘉贞帮忙，说他很有办法，在当地很有威望。

张循宪召见张嘉贞，得知此人祖居范阳，其祖先在河东做隋朝地方官时在此落户。张嘉贞在此出生，以后当了平乡县尉。只因为违犯了一次禁令，被贬官回家为民。

张循宪把手中棘手的事情向张嘉贞陈述了一遍后，说：“此事很难处理，我听说您在当地很有威望，还请您从中周旋，排除干扰，助我一臂之力吧。”

张嘉贞随即答应了，于是就到相关人家拜访，核实情况，广泛听取了处理意见，



而后为张循宪拿出了处理方案。张循宪同意后,张嘉贞召集当事人商量,他果然说服了大家接受了他们提出的处理方案,使难题迎刃而解。

在武则天已进入80岁高龄而且又患病在身的时候,还下令各宰相要推荐员外郎一人。由于她对此事十分重视,各级官员也极为尽力。张循宪感谢张嘉贞的帮助,于是便有心向武则天推荐他。

张循宪就让他给武则天写一份奏折,考察他的文采。张嘉贞动笔就写,很快就写完了,张循宪看完这份奏章后,觉得通篇文笔流畅,称得上是一篇佳作。

张循宪坚定了向武则天推荐张嘉贞的决心,拿着他写的这份奏章回京带给武则天看。武则天看完奏章后,觉得这份奏章比张循宪写得好,不像他写的,就问:“这份奏章是谁写的?”张循宪说:“我正等陛下这句问话。这份奏折是河东一位平民百姓写的,他不仅文章写得好,还帮助我在河东处理了一件非常难办的事情。他的确是个足智多谋,能写会道的贤才。他原来是平乡的县侯,名叫张嘉贞,只因为违犯了一次禁令,被削官为民。今天我特意向陛下推荐他,我远不及他,请陛下把我的职位让给他吧。”

武则天说:“爱卿说得有理,此人可用。谁的一生没有过失,此人失了一次足,有了教训,更可以用。你这次视察,发现和推荐人才,理应受奖,哪有用他不用你之理,你们两个都该重用。”

随后,武则天封张嘉贞为监察御史,为了奖励张循宪举贤之功,提升他为司勋郎中。不久,兵部很多积案无人处理,武则天就提升张嘉贞为兵部员外郎。张嘉贞不到10天,就把兵部所有积案全部处理妥当。武则天又将他提升为中书舍人,不久又封他为梁秦二州都督、并州长史。

用人点拨

识人之道可谓花样多多。如管理者可以从一件小事上看出一个人的能力大小;可以用谈话的方式考察出一个人有才没才;一些电脑游戏高手,在别人看来可能是不务正业的玩家,在某些大企业经理看来却是不可多得的人才。

武则天识上官昭容

武则天自从掌权以来就广开选举人才之门,不仅不计较被选者的门第高低,不欺压平民百姓,而且更重要的是不避讳与她有仇怨的人。她对仇人之女上官昭容的任用便是其大度、识人用人的很好一例。



上官昭容名婉儿,陕州陕县人,是唐高宗时宰相上官仪的孙女,上官庭芝的女儿。麟德元年,上官仪因替高宗起草废黜武则天的诏书一事被揭穿,而招致武后的残杀,并最终株连到整个家族的没落。当时,尚在襁褓之中的上官婉儿与母亲郑氏同被发配到掖庭沦为奴隶。随着时间的流逝,上官婉儿在她14岁的时候,已经出落得妖娆艳丽,秀美轻盈了。她的一笑一怒都很有教养,再加上天生聪秀,具有过目成诵的本领,因此文采和文笔在同龄甚至比她年长的人中也显得出类拔萃。她的诗作不论是记游写景的,还是抒怀言志的,诗风都很清秀、独特,是唐代诗中不可多得的佳品。

上官婉儿14岁时曾作了一首《彩书怨》的诗,被武则天无意中发现。武则天不相信这么好的诗竟会出自一位女孩儿之手,便以室内剪彩花为题,让她即席做出一首五律来,同时要用《彩书怨》同样的韵。婉儿略加思索,就很快写出:“密叶因裁吐,新花逐剪出。攀条虽不谬,摘蕊讵知虚。春至由来发,秋还未肯疏。借问桃将李,相乱意何如?”武则天看后,连声称好,并夸她是一位才女。但对“借问桃将李,相乱意何如”一句装作不解,问婉儿是什么意思。婉儿答道:“是说假的花,是以假乱真”。“你是不是在有意含沙射影?”武则天突然问道。婉儿十分镇静地回答:“天后陛下,我听说诗是有一定的解释的,要看解释的人的心境如何。陛下如果说我在含沙射影,奴婢也不敢狡辩。”“答得好!”武则天不但没生气,还微笑着说:“我喜欢你这个倔强的性格。”说着,拉着上官婉儿的手,让她坐在自己身边,给她讲起了当年自己14岁入宫当才人时制服烈马狮子骢的故事。接着又问婉儿说:“我杀了你祖父,也杀了你父亲,你对我应有不共戴天之仇吧?”婉儿依旧平静地回答:“如果陛下以为是,奴婢也不敢说不是。”武则天又夸她答得好,还表示正期待着这样的回答。接着,武则天赞扬了她祖父上官仪的文才,还说自己杀上官仪也是形势所迫,如果上官仪不帮助皇帝起草废后诏书也就不会有杀他全家的事情发生了。武则天看着上官婉儿,心中十分喜爱,希望婉儿能够理解她、效忠她!

然而,婉儿不但没有效忠武则天,却出于为家人报仇的目的,参与了政变。而今成了罪人。按照当时的法律上官婉儿是要被处以绞刑的。即使念及她年幼无知,也要发配到岭南。而武则天则认为:按照她的罪行,应叛绞刑。但是念她才十几岁,若再受些教育,是可以变好的,所以,不宜处死。而发配岭南,山高路远,环境恶劣,对一个少女来说,也等于要了她的命。所以,也太重些。尤其是她很有天资,若用心培养,一定会成为非常出色的人才。鉴于此,武则天决定对婉儿处以黥刑,即在她的额上刺一朵梅花,把朱砂涂进去。并把婉儿留在自己身边,要亲自感化她。而且还说:“如果我连一个十几岁的女孩子都不能感化,又怎么能够以德感化天下呢?”

慢慢地,在武则天愿用人、能识人的感召之下,上官婉儿对武则天的态度由极



度的仇视和厌恶转化为细心地拥护和辅佐。武则天对上官婉儿的爱护和信任,也使上官婉儿在日益精心侍奉武皇的同时能进一步细心体会武则天的思想和谋略,真正成为武则天身边不可或缺的助手。从圣历元年开始,武则天在称帝时期的许多文书和诏告,大多是上官婉儿起草和书写的,有力地促进了武则天帝王事业的开拓。

婉儿,这位才华绝代的才女,在武则天的重用和熏陶下,对唐代文化的发展做出了贡献。她,在某种意义上代表着盛唐文化的繁荣。

用人点拨

武则天是一位有创新意识的政治家。她果断废黜旧的用人制度,广开门路,不计门第,不欺无名,不计仇怨,用敏锐的洞察力去发现贤能之人,并将这些人称之为“诚臣”,还依其不同的特点而重用之。真正做到了慧眼识人,诚心用人,在自己的周围聚集了众多的贤良之士,也为自己筑就了后人景仰的千古功业。

因此,武则天的用人故事告诫用人者在选拔人才的时候,应该摆正心态,察言观色,广开言路,不计仇怨,真正用发掘人才의思想和敏锐的眼光来正确对待用人问题。

玄宗识宋璟

开元四年底,姚崇因其子受贿等事多次请求辞去相位,并且推荐广州都督宋璟替代。

玄宗接受了姚崇的辞请,任命很有威望的宋璟为相。

宋璟入仕后刚正不阿,持法严明,颇为武则天看重。他敢于与武则天所宠信的二张斗争,疾言厉色,充满堂堂正气。中宗时,他又拒绝恃宠掌权的武三思的托请,以刚正著称。

睿宗在位,他力革弊政,与太平公主的党羽抗衡,维护处境艰难的东宫太子李隆基。接着与姚崇共同奏请迁太平公主到洛阳而被贬出京师外任。

在任广州都督时,他改造民间竹茅旧屋,令人烧瓦建房,免除火患,使人民深受其惠,人们立颂德碑以纪其政。他爱民恤物,朝野上下很有人缘,当时赞美他的人很多,因此,玄宗以宋璟接替姚崇任相,实在是明智之举。

这年冬,玄宗派内侍将军杨思景前往广州迎接宋璟。杨思景是玄宗身边极受宠信的宦官,朝中许多人惟恐巴结都来不及,可宋璟与之相会后,在赴京的整个途中,



竟不与杨思景交谈一言 ,更不用说去巴结讨好。

杨思景回到京城 ,感到不平 ,向玄宗申诉 ,玄宗听后长久发出嗟叹 ,更加敬重宋景的人品。人们说宋璟风度高远超迈 ,简直无法测其边际。

用人点拨

俗话说 :“事不成无以知君子”。判断一个人才大小 ,最可靠的标准是看他做成事情的多少与难易。我国古代思想家荀子将其概括为“岁不寒无以知松柏 ,事不成无以知君子”。一个领导者也应注重在实践中考察和熟悉人才 ,了解其工作表现和工作成绩 ,并以此作为根据 ,鉴别他是不是人才 ,是属于哪一层次、哪一方面的人才。识人要大胆 ,但又必须慎重 ,因为人才与事业是紧密联系的 ,用人不当 ,必贻误事业。所以必须多在实践中对人才进行全面观察。

白居易幼识之无

白居易一生写过不少的诗 ,并以写诗享有大名 ,有“诗魔”之称 ,他给后人留下的作品多达 3600 多篇。他曾把自己的诗文编订过三次 ,题名为《白氏长庆集》。他的诗通俗易懂 ,老妪能解 ,诚如王安石所说的 :“天下俚语 ,又被白乐天道尽。 白居易不仅是我国文学史上伟大的诗人 ,也是对世界文化宝库有着卓越贡献的伟大作家。

白居易天性聪颖 ,才思敏捷。当他只有六七个月时 ,乳母常抱着他在堂前书屏下玩 ,他那双灵活的大眼 ,总是凝注着屏上酒杯大小的字迹 ,一眼不眨 ,嘴里还呀呀地叫嚷着 ,仿佛与生俱来就识字一般。乳母一时兴发 ,便指着屏上“之”、“无”二字读给他听。读了几遍 ,这个还不会说话的婴儿竟然默记在心了。乳母问他 :“指一指 ,哪是‘之’字”白居易小小的手指便准确地点在了书屏的“之”字上 ,而且百试不误。乳母惊奇地将这事告诉了邻舍 ,于是便不断有人来“考试”这个出生才六七个月的婴儿 ,而他也总能将“之”、“无”二字屡指不差。人们惊叹道 :“奇童! 奇童! 传诵一广 ,便引出了“幼识之无”这句成语。

聪明绝顶的白居易在贤母的谆谆教诲下 ,五六岁便学写诗 ,9 岁便能辨音律声韵了。但是 ,他之所以能够成为一个杰出的诗人 ,更重要的原因还在于他的刻苦攻读。他白天上课做赋 ,晚上挑灯读书 ,不分昼夜 ,以至于口舌成疮 ,手肘成胝 ,虽然年轻体壮但肤色很难看 ,还没有年老但头发早已花白。如此勤奋好学 ,比起悬梁刺股的孙敬、苏秦也毫不逊色。



白居易经常引用孔子的话来告诫自己说：“天生就知晓天下大道的算是最聪明的人，他们属于生而知上的等人才，其次是通过不断学习思考，通晓天下至理的人，他们属学而知的次等人才。才能应该是聪明的必然走向。如果不能从聪明中发展出才能和智慧，这种聪明反而是祸害。如果不主动去思考，只想从不断重复的技能中，靠经验的积累来被动地获取能力，这样的智商只能让一个人永远停留在现有水准上。这也是为什么许多人停在一个水平线上不能再前进的原因。”

用人点拨

白居易的成才与其天资聪颖有一定的关系，但更在于他个人的努力。因此，在鉴别人才时，不仅要看他小时的伶俐，还要看他是否能从聪明中发展出智慧、经验和才干来。如果不能，这样的人早晚会有和仲永一样的后果。

俗话讲：从小看老。任何特异的现象都是遥居于规律之外而卓然不群的。从小就表现出与众不同的品质，这样的小孩应值得悉心栽培。一般可从意志力、忍耐力、思考力、决断力、反应力五方面来考察一个孩子的特长和能力，从而推断他将来的成就。有的小孩看似普通，甚至被认为是愚笨，但他的惊人毅力造就后来的伟大智慧，因为老师家长不了解孩子的内在天分、不知人的缘故。比如爱因斯坦，不仅沉默孤僻，连做一个小板凳也要多次以后才勉强做好，但有人能从这平凡的背后看到他的超凡智慧呢。

裴行俭识人有方

裴行俭慧眼识人，在历史上被传为佳话。他能识人于未发达之前，其识人之道可以说达到了最高境界。

王遂和苏味道还都不出名的时候，裴行俭一见到二人，就对他们说：“二位今后将先后担任掌管选拔管理官吏的职务，我有一个年纪还小的儿子，希望托付给你们。”

当时王遂的弟弟王勃和华阳人杨炯、范阳人卢照邻、义乌人骆宾王都因为文学方面的才能而享有盛名，司列少常伯李敬玄非常看重他们，认为他们将来一定会显达。

裴行俭则不这么认为，他说：“读书人担任重任在于大器，首先得有气量见识，然后才是才艺。王勃等人虽然有文才，但气识浮躁浅陋，哪里是享用高官厚爵的材料呢？杨炯气质略微宁静沉稳，应该可以做到县令。其余的几个人能够善始善终也



就是万幸的了。”

不久果然应了裴行俭的预测：王勃渡海时落水而死，卢照邻因患绝症不能医好自己投水而死，骆宾王因为参与谋反被杀，杨炯最后做到盈川县令。王遂、苏味道都担任了掌管选拔管理官吏的职务。



用人点拨

一个人最可贵的是有先见之明。所谓先见之明，就是在事情还没有充分显露的时候，能够比别人更早地预见到事情的发展和结局，从而抓住机遇，制订计划，采取行动。

先见之明从何而来？当然来自人们的智慧。有了超人的智慧，才能对客观环境作出全面正确地认识和仔细审慎地分析，从而抓住机会，采取正确果断的措施，以取得最大的利益。可见，一个人最宝贵的财富就是智慧。

赵匡胤审卫融

当赵匡胤兵伐李筠的时候北汉派宰相卫融去助李筠，结果李筠失败，卫融被俘。赵匡胤亲审卫融，责问卫融说：“你为什么让北汉王刘钧发兵帮助李筠造反？”

卫融从容不迫地回答：“这就像狗一样，天下所有的狗都不咬自己的主人，而见别人就咬。”

赵匡胤又说：“我现在把你放了，你能为我效力吗？”

卫融说：“我一家四十多人全吃刘家的饭，穿刘家的衣，实在无心背叛他，陛下应当现在就把我杀掉，我一定不能投降为陛下效力。纵然不杀我，我早晚也得回河东。”

赵匡胤闻听，勃然大怒，命令左右人用铁杖击打他的头部，打得满面是血。

卫融说：“人谁不死，能为君事而死，这就是我的福气。”

赵匡胤回过头来看看左右的人说道：“这是一个忠臣啊，放了他吧！”命令用良药涂敷伤口，十几天后，卫融的伤口痊愈，由于感念赵匡胤看病之恩，所以表示愿为大宋效力，接受了太府职务。



用人点拨

要成为一个有远见的领导人，他必须懂得人是个性，有特征的，只有了解人



的个性特点 ,才能够真正做到管理好企业。

古人指出 :用骏马去捕老鼠 ,不如用猫 ;饿汉得到宝物 ,还不如得到一碗粥。用物、用人 ,在于得当 ,使用不当 ,埋没了宝物、人才 ,还收不到应有的效果。所以 ,在管理中应根据人的不同情况而采取不同的办法使用。

赵匡胤识忠臣

赵匡胤伐江南 ,江南主李煜感到形势危迫时 ,便让学士承旨徐铉请求议和。徐铉拜见宋太祖时急辩说 :“江南李煜没有什么罪过 ,陛下出兵无名。李煜以小事大 ,就如同子事父 ,本来没有过失 ,为什么却要征伐 ”

宋太祖说 :“既是父子还分为两家 ,你说可以吗 ”

徐铉无法回答 ,只好退回江南。不久江南又派徐铉前来争辩 ,他与赵匡胤争论不已 ,赵匡胤大怒 ,按剑说道 :“不许你再多言 ! 什么江南有何罪 ,只要是天下一家 ,卧榻之侧岂容他人鼾睡 ! ”

徐铉只好辞归江南。

当江南被平 ,徐铉随李煜到宋都汴京朝见宋太祖时 ,宋太祖一见徐铉又来了 ,便当众斥责徐铉为什么不早劝李煜投降 ,徐铉说 :“臣在江南 ,身居大臣之位 ,国家灭亡无力援救 ,论罪当死 ,还有什么说的 ”

赵匡胤多次见到他这种忠于国家、忠于故主的样子 ,对他颇有好感 ,于是安抚他说 :“你真是忠臣啊 ,希望你能像辅佐李煜一样来辅佐我吧 ! ”

说完 ,赐给他座位。太祖眼又看到张洎 ,张洎是李煜的内史舍人 ,当宋军围南唐都城时 ,他曾为李煜写过召救兵的文书 ,暗封蜡丸之内 ,结果被宋军所得 ,送到赵匡胤手中 ,赵匡胤见是写蜡丸书的人来了 ,不由大怒 ,斥责说 :“这都是由于你劝李煜不降 ,所以使李煜拖延至今日才归月艮。 ”

说罢把蜡丸书出示给张洎。张洎一看 ,就知道一定没好了 ,但他毫不惶恐 ,面不改色 ,很自然地回答说 :“这封蜡丸书确实是我写的。今日能得死 ,这就是我有幸能尽为臣之道了。 ”

赵匡胤本想把张洎杀掉 ,又见他临危不惧 ,对故主无限忠诚 ,死也甘心 ,觉得这样的忠臣实在难得 ,如能对己效力 ,岂不更好。

于是就对张洎说道 :“你的胆量很大 ,我不加罪于你 ,现在可做我的臣子 ,希望你对我也能像对李煜那样的忠诚。 ”

当即封张洎为太子中允。





用人点拨

赵匡胤对天下的忠直之臣虽然崇爱，但是否全都重用，还需要以具体情况而定。以忠故主之忠，改忠宋太祖者，这是最好不过的了，始终坚持效忠故主，反而用之，则无利而有害；对故主有忠心，对宋太祖无异志，使用这种人，无可无不可。实情就要看态度，要进行考察。赵匡胤用人，始终是一丝不苟的。

赵匡胤以细节评判人才

赵匡胤起于草莽，兴于行伍，周围武人居多，身边缺少能规划天下，崇文兴礼的人才。加之五代时期，世风堕落，很少出有品德、有才能、有学识的治世之才，所以赵匡胤初得天下后十分爱惜人才，对臣下优厚，绝少滥杀，并注意从下层选拔优秀的人才。

赵匡胤备有一个小记录本，用于对臣僚的考察与了解，不论是朝中官员还是地方官员，只要有一才一行可取者，不问资历和级别，都默默地记下来，等到某部门缺少官员需要补充时，就翻开笔记本，从中选用。赵匡胤对那些职位高而无真实才能的官吏，多处以无实际职掌的散闲之官，而品位低下的官员，只要有突出的才能，则多委以重要部门的政务。

赵匡胤识才别具慧眼。他并不看谁和他走动亲近，也不看谁是哪个派系的，而常根据一些细节评判人。曹彬是赵匡胤手下第一儒将。不过，曹彬发迹前只是个管茶酒的小官，又是后周皇妃的亲戚，似乎有些裙带关系。赵匡胤统帅禁军时，曹彬不怎么接近他，没有公事从不拜访。有一次，身居高位的赵匡胤家里办酒席，向曹彬要酒。曹彬拒绝了：“这是官酒，不敢给你。”反而自己出钱买酒送给赵匡胤。这是小事一桩，但赵匡胤却非常感动。即位后不久，他在一次公开场合中说：“周世宗的旧臣中，不欺主的唯有曹彬一个。”赵匡胤个性豪迈，却很喜欢这个清廉谨慎的人，让他掌握军权。曹彬最终成了宋初的一代名将。



用人点拨

细节决定成败。管理者在考察和识别人才的事情，往往不是依据一些大的事件来考验人才，毕竟大的事件是有限的，考验人才的机会成本也是昂贵的。相反，管理者倾向于通过细节和侧面来考察人才的德行和学识，例如应聘时主考官常常设置



小的情境来考察被试者的德行，领导在识别人才时常常会通过自荐者的言谈举止来判定此人的修养。因此，在识人的过程中一定要注意细节的重要作用，不要忽视小事情，因为“千里之行，始于足下”。

宗泽慧眼识岳飞

在杭州西子湖畔栖霞山的岳王庙门上，有一副对联写着：“青山有幸埋忠骨，白铁无辜铸佞臣”。这是人们为纪念抗金民族英雄岳飞而设的。

早在北宋末年岳飞即投军，但他此时的才干尚未被人所知，只被命为下级军官秉义郎。对于朝廷的委曲求全政策，岳飞极为不满，多次上书建议以武力收复失地，并严厉抨击了投降派，为此，他得罪了当朝权臣。但是，岳飞的言行深得任天下兵马副元帅兼东京留守宗泽的赏识，他让岳飞带兵杀敌将功补过。史书上有这样的记载：“以500骑授飞，使立功赎罪。飞大败金人而还，遂升为统制”。

尽管宗泽很欣赏岳飞的勇敢和才干，但认为他的军事素质较差，不懂兵法。宗泽对岳飞说：“你的英勇和智谋，武艺与才气，就是古代的良将也不能超过你。但是，你只擅长野战，还不是完全之计。”因此，便有意对其栽培。为了使岳飞了解、精通更多的作战方法，便送给岳飞一张作战的阵图。岳飞接过阵图仔细看了以后，没有随声附和任用提拔自己的前辈和上司，而是提出了自己独特的见解。他说：“古今时代不同，平原和山地不同，怎么能够按照一定的阵图用兵？布阵之法，不过是用兵的一般常识，能否运用，全在临阵时因地制宜家，相机行事。”宗泽对他的独特见解深表赞赏。

但是，宗泽仍然认为，古之兵家吴起、孙子、曹操等人，深有谋略，精心总结、研讨战略战术，兵书传于后世，总是有用处的。岳飞则以为，古人兵法多有可取之处，但不宜盲目搬用，因为时世不同。古时战争以步兵、战车为主，今日金军多是骑兵，千里逐鹿，疾如风火，这既不同于春秋战国，亦不同于东汉三国。因此，用兵之妙，在于随机应变，不能拘泥于古代兵法。宗泽听了岳飞的慷慨陈词，没被岳飞的后生之言激怒，反而更认识到岳飞是一个有见识的将才。

岳飞在宗泽麾下屡立战功，很快就被宗泽提拔为留守司统制，成为宋将中出身最低、年龄最小的将领。在南宋时，他多次打败金兵，收复了很多失地，战功卓著，成为南宋抗金的重要将领，他所率领的岳家军，更是使金兵闻风丧胆。岳飞也因功绩显赫官至枢密副使。岳飞能够取得这些成就，与当年宗泽的赏识提拔是分不开的。岳飞后因为主和派秦桧的诬陷以“莫须有”的罪名被杀害，但其美名却永留后世。





用人点拨

面对当朝权臣对岳飞的反对和不满,宗泽没有人云亦云,随波逐流,而是按照自己的判断,赏识和提拔岳飞。对于岳飞与自己迥然不同的见解和看法,宗泽非但没有生气,反倒更加赞赏岳飞的胆识和勇气,这也从一个侧面说明了宗泽识才惜才的优秀品质。

作为一个政治家和领导者,能够不屈从众意,敢于坚持己见,并且对于下属的不同和反对意见,能够持欣赏和赞扬的态度是相当难得的。如果抛弃甚至扼杀这些反对的意见,不但浪费了有用之才,甚至是不可多得之才,而且还会使众多的贤才对其望而却步,所以任何开明的政治家和管理者都要善于接受和听取不同意见。

宋太祖识秦再雄

宋太祖是位雄才大略的君主,他自从黄袍加身后立志统一天下。当时荆州、湖州居住的大多是少数民族,他们被中原人称为夷人,夷人野蛮凶残,经常聚众滋事,不服中原朝廷的管辖,历朝历代的中原朝廷都对此很头疼。宋太祖率大军征服了当地的少数民族,而后又指派相应的文职人员来管理这些地区,但是缺少一个了解荆州、湖州二地少数民族情况而曾经多次战胜当地这些少数民族,又智勇兼备的人来镇抚这些少数民族。

这时正好辰州当地的官员向他举荐一位名叫秦再雄的瑶族有志之士。秦再雄身高七尺,精通武艺,相貌英俊神武,而且足智多谋。在作战时屡立战功,曾经带领少数的宋兵面对兵力占优势的敌人不畏艰险,英勇作战,利用奇兵出奇制胜,最终取得以少胜多的不易战果。因为秦再雄本人同为少数民族,对于当地的少数民族老百姓爱戴有加,行军作战中对群众秋毫不犯,因此在少数民族当中享有盛名。宋太祖可谓慧眼识英雄,立即将秦再雄召为己用,由于秦再雄战功赫赫,宋太迅速将他提升为辰州刺史,掌管地方军政大事,赏赐俸禄甚为丰厚,同时由他自己任命部属下吏,且一州租赋任由他调度。

秦再雄知恩图报,一身雄才不负宋太祖之望,从走马上任的那一天起即开始细心训练士卒,这些士卒们个个能够披甲渡水,历山飞堞。秦再雄又选择自己身边的军官二十人,将他们派往各少数民族居住的地区传达朝廷的善意,这些地方的少数民族纷纷归顺。宋太祖非常高兴,再次将秦再雄召到身边,亲自予以奖赏激励,改封他为辰州团练使,并封秦再雄的门客王允成为辰州推官。作为秦再雄的众多门客之



一的王允,此人雄才大略,通晓作战对策,为秦再雄多次献计,使得秦再雄在数次战争中取得了圆满成功,是一位不可多得的军事人才。秦再雄为了北宋这些边远地区的事业鞠躬尽瘁,恪尽职守为老百姓谋福利,他所在的地方有五州,地广千里,而朝廷没派一兵一卒,也没用朝廷一分钱,完全靠自己的雄韬伟略让方圆数千里一片升平,百姓安居乐业。直到太祖驾崩,这些少数民族地区一直非常平静。



用人点拨

白居易有一诗句:“试玉要烧三日满,辨才须待七年期。”这就是说,辨识人才绝不是一蹴而就的事情,需要放长眼光,经过长时间的观察和考验,从发展趋势中去把握,不要被表象所迷惑,更不要轻下结论,主观武断。

每个人都具备一定的基本素质,根据这些素质识别人才,要求领导者具有一种特殊的或者说是近乎潜意识的洞察力。

吕蒙正识人

北宋的吕蒙正质性纯厚,严于律己,宽以待人,襟怀博大、度量如海。宋太宗赵灵太平兴国二年,吕蒙考中进士,名列第一,后来官至宰相。

在位期间,他敢于发表自己的意见,坚持正确的主张,每次与太宗讨论国家大事,发现不得当的地方都能坚持说服太宗改变错误做法。宋太宗夸奖他襟怀坦白,直言不讳。

吕蒙正初入朝堂为相参政的时候,朝中有一官员指着他嘲笑道:“此子也配参政啊?”吕蒙正佯装没听见,看都没看他一眼就过去了。同僚为之不平,就说:“你想知道那官员的名字吗?”吕蒙正急忙止住说:“不,我不想知道!若一知道其姓名,则终身不能忘却,这一定是一件痛苦的事,不如不知为好。”知道这事的人,没有不佩服他的气量的。

吕蒙正对涉及自己的是非,从不争辩,他希望让事实来澄清。吕蒙正做了宰相还没多久,有人揭发蔡州知州张绅贪赃枉法,吕蒙正就把他免了职。朝中有人对太宗说:“张绅家里富足,有的是钱,哪里能把钱看在眼里呢?是当初吕蒙正在贫寒之时,曾向张绅要钱,张没给他,今天做了宰相就报负人家罢了。”这样的事怎能辨清,吕蒙正对此事什么也没说,太宗就恢复了张的官职。后来其他官员在审案时又得到张绅受贿的证据,又被免了职,太宗这才知道冤枉了吕蒙正,就对他说:“张绅果然是贪污受贿。”吕蒙正只说:“知道了。”不辩亦不谢,真是宠辱不惊啊!



做宰相手中有用人的大权,吕蒙正的同窗好友温仲舒,两人同年中举,在任上温仲舒因犯案被贬多年,吕蒙正当宰相后,怜惜他的才能,就向皇上举荐了他。后来温仲舒为了显示自己,竟常常在皇上面前贬低吕蒙正,甚至在吕蒙正触犯了“龙颜”之时,他还落井下石,当时人们都非常看不起他。有一次,吕蒙正在夸赞温仲舒的才能时,太宗说:“你总是夸奖他,可他常常把你说的一钱不值啊!”吕蒙正笑了笑说:“陛下把我安置在这个位置上,就是深知我知道怎样欣赏别人的才能,并能让他人当其任。至于别人怎么说我,这哪里是我职权之内所管的事呢?”太宗听后哈哈大笑,从此更加敬重他的为人。

吕蒙正对于个人是非从不计较,但对于有关国家和人民的大事,就很认真,一点不马虎。有一次,宋太宗要派一官员出使北方,并令中书选一个能够胜任的人才担当此任。吕蒙正经过考察了解后发现一个人才,认为是出使北方的合适人选,便向太宗推荐。结果太宗不太满意。过了几天,宋太宗询问推荐人选如何,结果吕蒙正仍然坚持原来的推荐意见,当第三次询问,还是坚持第一次上报的那个人选,宋太宗非常生气,愤愤地说:“你为什么这么固执己见呢?”

吕蒙正回答说:“并不是臣要固执己见,明明是陛下对这个人有偏见嘛。”并继续坚持自己的意见,又进一步解释说:“出使辽国,只有这个人最称职,其余的人都不如他。臣不想阿谀奉承,胡乱顺从主上的意见,以贻误国家大事。”

同僚们见吕蒙正如此向太宗荐举人才,吓得低头屏气,不敢作声。宋太宗气冲冲走下朝堂后,又回过头来说:“罢了,吕蒙正气量如此之大,我完全比不上他啊!”后来,宋太宗终于任用吕蒙正所推荐的那个人出使北方,结果非常称职。吕蒙正荐人不论亲疏,决定于其人有否才能和能否称职。他常赞许吕夷简、富弼有宰相之才,后果如其言。他能知人,也因他选才出于公心。

吕蒙正为相期间,善于识别人才,并能积极为他们创造建功立业的条件和机会。景德二年春,即位不久的宋真宗赵恒询问吕蒙正:“你的儿子哪个可以任用?”吕蒙正回答说:“愚臣之子都不足以担当重任。只有一个侄儿吕夷简,现任颍州推官,是个当宰相的人才。”吕蒙正对于自己的儿子一个也未推荐重用,而吕夷简则得到重用,成为宋代名相。

吕蒙正有一个客人叫富言,有一天,富言对吕蒙正说:“我的儿子富弼已经十几岁了,很想让他到书院去上学,拜廷评、太祝为师。”吕蒙正答应了富言的要求。等见了富言的儿子,吕蒙正非常惊喜地对富言说:“你儿子聪明伶俐,天资聪慧,经过培养,将来一定会成为贤德之才,功业将会远超过我。”于是,吕蒙正不顾富弼出身寒庶,便让他与自己的儿子一起学习,并供给他全部费用。后来,富弼两次入相,最后



以司徒退休。



用人点拨

吕蒙正识才爱才,确实把人才当作事业成败的根本。更加可贵的是,只要他看准了确实是个人才,哪怕皇帝不同意他也坚持推荐,从不顾忌个人得失安危。如果不是人才,即使是自己的儿子也不能予以重用。由于吕蒙正具有这种求贤爱才之心,因此发现并培养出了像富弼那样一些胜过自己的人才。

吕蒙正推荐人才,公道正派,坚持原则,刚正不阿,值得学习和赞扬。



成吉思汗不计前嫌识敌将



“一代天骄”成吉思汗,在统一蒙古草原的过程中,发现和培养了很多英勇善战的勇将,他知人善任,胸怀宽广,注重忠诚信义,因而能得人心,众人愿意归服于他。成吉思汗的胸襟是一般人不能比的,他的长子术赤,是他的妻子孛帖儿被蔑儿乞人掳掠后怀孕而生的,但他仍将术赤看作自己的亲生儿子,并重用他,并且要求其他儿子尊重他。

成吉思汗降生在一个弱肉强食的时代,世界翻转,诸国攻伐,连进被窝睡觉的工夫也没有,互相争夺、杀伐;没有思考余暇,只有尽力行事;没有逃避的地方,只有冲锋打仗;没有平安幸福,只有互相杀伐。

在当时的蒙古高原根本没有道义可言,有的只是欺诈和战争。成吉思汗也很早就懂得了仇恨和厮杀,仅仅因为一条鱼就曾射杀了他的异母弟别克贴儿。然而在后来的实践中,他逐渐懂得了只有讲求忠诚、信义,才能壮大自己,才能走向胜利。

成吉思汗在处理日常事务的过程中,始终把忠诚、信义作为最高道德标准来要求自己。不论对家族成员,还是将士,他都能以诚相待。他的忠诚天地可鉴,他的忠诚折服了所有的人,高原上的部民辗转相告:铁木真领主拿自己的衣服给别人穿,拿自己的马给别人骑,真是我们的英主啊!出身于不同阶级、不同民族的人们看到,他是一个知道如何享有国家、供养战士和在他的“兀鲁斯”维持良好秩序的人,并且能够为他们夺取到牧场、奴隶、牲畜、美女和骏马,所以他们从四面八方聚集在成吉思汗的麾下,在他的身边形成了一个强大的隶属阶层——那可儿集团。

成吉思汗对他的投奔者并非来者不拒,他依然要用忠诚、信义的标准来衡量。他认为只有对合罕、对主人忠诚、讲信义的人才可以做同伴。在战争中,对于背弃帮主或杀死故主前来投降的人,一律斩首。如王罕之子桑昆的马夫阔阔出弃主人于荒



原,前来投奔他,结果被斩首。相反,凡是放走故主或者为掩护故主与敌人浴血奋战的,都与之做那可儿,加以重用。如王罕部将合答黑巴阿图为掩护主人与成吉思汗激战三昼夜,最后力竭投降,非但没有被杀,还受领一百人,得到重用。由此可见,成吉思汗对人才的选择非常谨慎,诚信是他选择人才的重要准则。

泰赤乌部的一个将领豁儿阿歹曾经一箭射中了他脖子上的血脉。后来豁儿阿歹来投诚,他对成吉思汗说:“从山上射箭的人就是我。现在可汗要杀就杀。你杀我不过是玷污了像手掌大的一块地皮。倘若饶我,赐我一命,赴汤蹈火,我也愿意。横断黑水,粉碎岩石保可汗。征讨外敌,横断深渊,粉碎坚石,全心全意,辅佐可汗,叫我到哪里,我就到哪里,去粉碎坚石,去挖取人心。”

成吉思汗不计前仇,嘉奖他的诚实,认为他不隐瞒伤害人的事情,能够如实地讲出来,这种人是可以交朋友的,就把他留在身边,收他为部将。此人后来成了一员名将,在西征中立下赫赫战功。

哲别原本是敌族泰亦赤兀惕的战将,在阔亦田战争中曾射杀成吉思汗的坐骑,几乎命中成吉思汗本人。当他归降的时候,坦白承认射杀之事。成吉思汗敬佩他的人品,起初任命他为十夫长领兵作战,以后又因战功卓越提拔他为百夫长、千夫长,最终做到万夫长。哲别机智勇敢,屡立战功,他一生先后攻乌沙堡,破乌月营,克大水泊,袭野狐岭,战会河川,取居庸关,夺东京城,灭西辽国,败俄罗斯联军。哲别由昔日仇敌转变为冲锋陷阵的猛将。



用人点拨

成吉思汗的识人原则吸引了千千万万崇尚忠诚、信义的人,而成吉思汗的所作所为又影响和感召着自己的部下和属民,使他们在潜移默化中受到了教育。比如成吉思汗收留哲别的举动,一能充分显示自己的宽容大度,二使被收留的哲别感激而以死相报,三在部众的心灵深处打下了“为人要正直”的烙印。同样,对阔阔出和合答黑巴阿图截然相反的处置方法,也有着极深的教育意义,巩固了部属的忠君观念。

不论是高超的用人政策,还是忠诚、信义的选才标准,都是外在的表现,这些固然重要,然而最为可贵的是内心的诚信。管理者不仅以诚信识人,更要以诚信律己。



成吉思汗识人创字



十三翼之战时,扎木合纠集了与成吉思汗有世仇的泰赤乌等部,组成十三路联



军,号称三万人马,浩浩荡荡地杀向成吉思汗的营地。

成吉思汗仓促应战,又缺乏作战的经验,与有备而来的扎木合大军对阵,焉有不败之理

当时,成吉思汗一看局势不利,立即明智地改变战略,采取避敌锋芒,主动撤退,要传令官向各路军队首领传达这个撤退命令。

由于当时蒙古没有文字,每次作战中传达命令时都用结草或是刻木的方法借以传达。

那些传令官手持刻有撤退箭头的木牌,分别交予各路军队的首领,其中有一名叫兀者别的传令官,他一时糊涂竟将木牌拿错了方向,倒头拿着交给了成吉思汗麾下捏儿歹族首领察合安豁阿。

这位勇敢的察合安豁阿接过木牌一看,见到上面的箭头朝前,那是向敌人进攻的信号。

于是,他毫不犹豫地把手中大刀一挥,领着人马冲向扎木合的军队中。由于成吉思汗的其他各路兵马全都撤走了,只有察合安豁阿一路兵马出击,结果被扎木合围起来,将士大部分被杀死了,剩下的七十余人全被扎木合俘虏了。

因为察合安豁阿原是从扎木合部中脱离出来,投靠成吉思汗的,如今又被扎木合俘虏了,一怒之下,嗜杀成性的扎木合居然把察合安豁阿及其部下七十余人,残酷地放入十余口大锅内活活煮死!

为了发泄仇恨,扎木合把察合安豁阿的头颅砍下来,拴在马尾巴上拖着跑,其状惨不忍睹。

这一桩骇人听闻的暴行,仅是因为那个传令官把木牌拿倒了,而传错了命令,铸成了大错,岂不令人深思!

成吉思汗在战事结束之后斩杀了那个粗心的传令官,然而这件事却给成吉思汗以极大的震撼,他已经越来越迫切地意识到文字的重要性了。回想当年自己统一蒙古草原上的各个部落之后,建立大蒙古国,使历史上一直处于分裂混乱状态的蒙古族形成了一个民族共同体。随之而来的是蒙古社会经济的大发展,但是,因为没有本民族的文字,无论是公文往来,传达大汗的命令、旨意,还是民间的文化交流,以及与周边邻国的外交来往,都很不方便。

塔塔统阿也曾向成吉思汗说道:“草原各部,偌大的一个蒙古族,仅有语言,好像一只鸟儿,没有翅膀是飞不起来的;又如一猛兽,没有眼睛,怎能捕获猎物呢。”

成吉思汗问道:“文字既然如此重要,你能替我们创制蒙古文字吗?”

塔塔统阿说道:“现在当着大汗的面,不是我夸下海口,创制蒙古文字对我来说,正像大汗领着兵马一举打败太阳汗那么容易。”



成吉思汗听了,兴奋地拍着手,站起来,走到塔塔统阿面前,笑着说:“你真是草原上的瑰宝啊!人们通常把金银、珠光玉器当作宝贝,那真是陈腐浅陋之见,像你这样的有才、有识的文人,才是国之瑰宝呢!”

说罢之后,拉着塔塔统阿坐下,接着刚才的话,又谈了一会儿,成吉思汗说道:“你看,听你说了这么多知识,使我大开眼界,心里一高兴,连饥饿也忘记了!”

他立刻向身旁的侍卫命令道:“快拿吃的来!要多拿些好吃的,好喝的来,我要与塔塔统阿边吃边谈。”

那天晚上,两人直谈到深夜,才各自休息。

第二天早晨,成吉思汗又让侍卫把塔塔统阿请来,具体研究创制蒙古文字的事情。

塔塔统阿说道:“听说西里胡笑天儿来了,他是乃蛮部的老臣可克薛兀撒卜刺里的儿子,与我同学、同事多年,我要与他一起合作,为大汗创制蒙古文字。”

成吉思汗听了,更加高兴,遂派侍卫去把西里胡笑天儿带来,俩人一见,自然高兴,他们用维吾尔语对话,使成吉思汗感觉到如同在云里雾中,忙问道:“你们在说些什么呀?”

塔塔统阿告诉他道:“我俩说的是维吾尔人的语言,决心共同为大汗效力,一定创制出蒙古文字,报答大汗对我们的知遇之恩。”

成吉思汗心中十分喜悦,不禁说道:“我有了你们两位,比得到两件珠宝还要高兴。从此我们蒙古人像长了双翅的鸟儿,就能飞起来了。”

塔塔统阿说道:“自古以来,打天下要靠兵马,要靠武将,治理天下则要用文人呀!”

不久,两人决定用维吾尔文字母拼写蒙古语,维吾尔文只有二十一个字母,其余便在偏旁上凑成,终于创制了维吾尔字母的蒙古文。

成吉思汗又让他们两人担任教师,以此教育太子、诸王学习这种文字,这就是被人们称道的“维吾尔字书”。

从此以后,成吉思汗又下令召来其他一些深知维吾尔文字的人,让他们专门做各级官吏子弟的教师,由此便形成了一个传统,从蒙古大汗到万户、千户等都用维吾尔人掌管文书印信。

接着,成吉思汗正式下令,要求用这种文字发布命令,登记户籍,编制文法等。

用人点拨

开明的管理者,不仅要有慧眼识才的本领,还要有海纳百川的胸襟,敢于接受毛遂自荐者。而要能做到这一点,首先需要的还是能慧眼识才。不能辨识人才的领导者,即使送上门来的人才都无法辨识,使用人才当然也就无从谈起。



元世祖用郭守敬治水

蒙古世祖中统三年，元世祖忽必烈召见中书左丞相张文谦，商议兴修水利事宜，需要任用水利人才。张文谦推荐说：“要用熟悉水利，巧思绝人的智者。”接着他谈到了巡视河南、河北一带，带回了一名叫郭守敬的年轻人，此人知识渊博，精通地理，熟知天文，熟悉水利，思想精巧，超过常人，对所到之处的地形、水系都仔细勘查，了如指掌，提出的水利方案合情合理，令人赞叹不已，耳目一新，寡目相看。

元世祖说：“我听说郭荣有一个孙子，才智过人，器宇不凡，你将他带来，让我同他谈谈水利的事情。”

郭守敬，出生在天文水利世家，他聪明好学，年轻时学问已超过祖父郭荣。张文谦带着 29 岁的郭守敬觐见元世祖。元世祖让这位年轻人畅所欲言。

郭守敬说他近年来考察过北方水系，同时研究过他们的历史，有六件事情需要兴办：第一，从大都到通州之间开通一条运河，使大都和通州之间车船来往更加快捷、方便。第二，把顺德附近的达泉分三条支渠引经城中，可浇灌一大片农田。第三，疏浚旧泴河河道，把泴河引入滹沱河进而并入大运河，可通船运。第四，从磁州东北引水入泴，流经滏阳、邯郸等地，即可灌溉，又可分洪。第五，引怀河、孟河余水和丹河余水汇合，可浇灌武陟县两千多顷土地。第六，将黄河水从孟州西南引出一条渠，到温县南再疏入大河，可浇灌两千多顷土地。综上所述，治理河流，开设灌渠，发展农田灌溉和水运产业，都经过实地考察，是简便易行、快捷有效的方案。

世祖听后连连点头，对郭守敬为国为民干事业的精神非常敬佩，感慨地说：“如果所有的大臣官吏都能像郭守敬这样去做事情，百姓就有盼头了！”

于是，立即任命郭守敬为统管河渠事务的提举，决定予以采纳以上的六条建议，诸项付诸实施。第二年，又加封郭守敬为副河渠使。这时郭守敬才 33 岁。

郭守敬任职期间，除了主持完成了上述六项工程之外，还修整了宁夏一带沿黄河的八十多条古渠，勘察了黄淮平原的地势河通航水路，最早以海平面为测定陆地高度的标尺，也就是最早运用了“海拔”这一科学概念。

用人点拨

在日常的管理过程中，谈话是进行思想沟通、发现人才的一种主要方式，在谈话时要端正态度和把握一定的技巧。简言之，应做到以下“八忌”：一忌“居高临下”，要平等相处，切不可耍官腔，唱高调；二忌“盛气凌人”，应心平气和，切不可自以为



是,出言不逊;三忌“急于求成”,应有耐心,不怕麻烦,不可操之过急;四忌“回避矛盾”,提出的问题要大胆表态,不能含糊其辞,躲躲闪闪;五忌“讽刺挖苦”,要与人为善,不能无理挑剔,过于苛求;六忌“言不由衷”,要以诚相待,坦诚相见,不可表里不一;七忌“一味迎合”,必须坚持原则;八忌“文不对题”,不可毫无目标,盲目张口。

☞ 朱元璋构筑人才工程 ☜

朱元璋广纳贤士,自己表现得很谦虚,并鼓励他们大胆地提意见。他并不自高自大,对许多儒生,他都亲自上门聘请。他知道历史上刘备三顾茅庐的故事,刘备就是礼贤下士,不摆架子,爱才如命,才会有诸葛亮这样“鞠躬尽瘁,死而后已”的能人辅佐,才得以鼎立于三国。

这一年,朱元璋率领队伍经过定远县妙山脚下,恰巧遇到了一批人马。这支队伍的首领是冯国用和冯国胜两兄弟。他们虽说没有见过朱元璋的面,但对他的为人和才干是知道的,早有投奔他的意思。当他们得知朱元璋的队伍要从这里经过时,就事先做好了准备。

朱元璋对冯氏兄弟的队伍是敬佩的,这是一支训练有素的队伍。冯氏兄弟有智有谋。兄长冯国用书生意气,处世颇具儒雅之风;兄弟冯国胜则善于武技,箭法精湛。在元朝统治下,整个社会已是儒道废弛,人不习文,而冯氏二兄弟却文武兼备,又善兵略。这对朱元璋来说,正是求之不得的事。

他们谈得很投机,第二天,就一起上路了。

朱元璋有了冯国用兄弟的加入,愈发觉得缺乏将才,他认为队伍需要补充领导人才,以便加强管理,像冯国用这样言谈具有登高望远之妙,这样有见识的人,现在真的是太少了。他很高兴遇到了冯国用这样的儒生,内心深受感动,马上把冯氏兄弟留置于幕府。冯国用等人论述的平定天下之道,使朱元璋茅塞顿开。他初步看到了一条通向未来的光明道路,也深刻认识到了读书人的重大作用。此后,他便开始注意网罗读书人,向他们垂询治道,请他们出谋划策,并逐步开始构筑他的“人才工程”,他将要将对将领进行一次扩招。

至正埂四年七月,攻占滁州后,儒士范常到军门拜谒,朱元璋热情款待,留置幕下,有疑问就向他请教,范常也尽心尽责,凡有所问,必详加解答。龙凤元年六月渡江攻取太平后,儒生李习、陶安率父老山城迎接。

朱元璋第二天召见他们,谈论天下大事。陶安献策说:“当今四海翻腾,群雄并起,攻城夺邑,然皆好子女玉帛,无拨乱救民之心。将军您若能一反群雄所为,不烧



杀掳掠 ,顺天应人 ,民心悦服 ,必能平定天下。 ”

朱元璋问 :“我想攻取金陵 ,您认为如何 ”

陶安回答 :“金陵是古代帝王建都之所 ,龙蟠虎踞 ,又有长江为天然屏障 ,攻取以为根据地 ,然后出兵四方 ,一定会战无不胜。 ”

朱元璋十分赞赏陶安的话 ,将他留在自己的幕府中 ,遇事就同他商量。

十几年后 ,当朱元璋帝业已成 ,还曾追念说 :“劝我创建帝王基业的 ,是陶安啊! ”

李习也受到重用 ,被任命为新建立的太平府的知府。

朱元璋做事就是这样的雷厉风行。紧接着 ,龙凤二年三月占据应天后 ,朱元璋马上宣布 :“贤人君子有愿意跟随我建功立业的 ,我都尊礼重用。 ”

消息传开 ,夏煜、孙炎、杨宪等十几个儒士前来谒见 ,朱元璋均加以录用。他听说曾担任元朝江南行台侍御史的洛阳名儒秦从龙隐居于镇江 ,在命徐达率军去攻打镇江时 ,特地嘱咐说 :“镇江有一个秦从龙 ,才器老成 ,你要寻找到他 ,转达我希望见到他的心愿。 ”

徐达攻克镇江后访得秦从龙 ,朱元璋立即派侄子朱文正和外甥李文忠带着金银前去礼聘。秦从龙抵达应天时 ,朱元璋还亲自到城门外迎接。



用人点拨

作为管理者 ,要有重视人才 ,善于识别人才 ,构建人才工程 ,才能成就事业。那么 ,靠什么来聚才呢 ?一靠美好的共同愿景。一个美好、光明、灿烂的共同愿景 ,往往可以起到强大的“磁场 效应 ,为人才实现理想和抱负提供良好的客观条件 ,对人才产生强大的感召力。二靠人格魅力。人是有感情的高级动物 ,“物以类聚 ,人以群分 、“士为知己者死 等古训说的就是这一道理。可以说 ,人格魅力对人才的吸引是任何东西都无法替代的。为此 ,管理者必须练就真才实学 ,培养“仁、义、礼、智、信、温、良、恭、俭、让 等传统美德 ,使自己成为一个有魅力的人。

朱元璋南下徽州网罗人才

朱元璋是一个网罗人才的高手。他曾形象地比喻说 :“锋利的宝剑可以刺穿犀牛和大象 ,但用它砍斫石头必会缺损 ;骐驎可以奔跑千里 ,但让它拉犁耕田必将跌倒。 ”

为了广揽人才 ,他命令文原吉等人到各地去访求人才 ,并且告诉他们 :“天生人



才,应当为世所用,然而人的才智有所不同。敏锐的人可能比较轻飘,敦厚的人可能比较迂缓,明辨的人可能行动跟不上,沉默的人可能德行有余。你们应该仔细鉴别。每个世代都有人才,我倒不愁天下没有人才,愁的是知人不易啊!”朱元璋要求大臣们要当好伯乐。

有一次,一名部下向朱元璋推荐了徽州名儒朱升。他是休宁人,后移民歙县,早年曾拜著名学者陈桮为师,刻苦好学。至正四年参加科举考试,乡贡进士第二名,曾出任地州学正,后见天下混乱,便弃官回到家乡,隐居于石门山,闭门著述。

朱元璋早就听说江南文人才子众多,渡江以来,一直留意访求人才,对朱升的名声已有所耳闻。听了邓愈的介绍,知道朱升有才学,便效仿刘备三顾茅庐的做法,微服从连岭出石门,登门拜访朱升,向他请教平定天下的大事,朱升虽身在山中,却时刻关注着时局的变化,心中有所谋划,他被朱元璋的诚意打动,遂进言三策:“高筑墙,广积粮,缓称王。”

有一次,朱元璋途径徽州,特意召见唐仲实、姚瑱等人,询问民事得失,得知筑城给百姓带来很大困苦后,立即下令停工。他还询问汉刘邦、光武帝、唐太宗、宋太祖、元世祖统一天下的原因。唐仲实说:“这几位前代帝王都不乱杀人,所以才能平定天下。”

今年年底,他攻占婺州。这里是理学中心,有“小邹鲁”之称,拥有大批富有学问的儒士,把这些人收到身边,不仅有助于稳固当地的统治,也可以扩充自己的智囊团。

入城之后,朱元璋立刻召见了范祖干、叶仪,询以治道,接着又请这些人替他讲解儒家经典和历史书籍,并把范祖干、王冕、许瑗等纳入幕府,让他们参议军国人事。

朱元璋的这次徽州之行,使得他更想把民间的有才隐士都招于门下。中国历史上,许多有才之士,都无法实施自己的抱负而弃官归隐。刘基就是这样的人,他不为上司赏识,不能施展抱负,只好解甲归田,读书著述。朱元璋再三地邀请他,并晓之以理,动之以情,刘基只好勉强答应。

许多归隐的人都足彼此心有灵犀,现在有一人出山,其他人一下就知道了。因此,在龙凤六年三月,叶深、章溢、宋濂等人到达应天。朱元璋高兴地说:“我为天下谢先生们了!”

用人点拨

布袋里的确放不住锥子,是人才早晚要显露出来;同时,不能不考虑到客观环境与人才发现之间的关系,锥在囊中,其颖立见。锥在木箱中、甚至铁皮箱中,是否



也能“立见”呢?虽然靠着一些辅助手段,也能使锥尖显露,但毕竟加大了难度。所以要求领导者们要尽力为人才的显现创造良好的环境——囊状环境,不要等人才白了头时才发现,为时已晚,既误人才,更误事业。

朱元璋微服私访遇贤才

作为通过武力打下江山的一国之主,明太祖朱元璋自然知道人才对于他建立基业的重要性。因此他重视网罗人才,在执政初期,面对许多从元朝生活过来的知识分子的不肯效忠和不合作态度,他还是表现出一种宽容和大度。为做到礼贤下士,他专门发起了一次修元史、修礼书的活动,以吸引他所需要的知识分子,而且确实做到来者欢迎,去者欢送。对于完成自己的编写任务就调头离去而拒不接受其他职务或仍然招而不来的,他也能够容忍。

朱元璋曾下令在全国范围内大力招募人才。招谕全国官民,以前隐居山林,或者被压在底层不为朝廷所知的贤才,现在都应举荐过来。朱元璋害怕下级的地方官员不把这个诏谕看在眼里,又专门下了一道圣谕,令各地的官员加紧寻访,不得有懒惰之心。

有一天,朱元璋微服私访,走进了一家小酒馆,遇到二位国子生。当时座位已满,朱元璋见一个供奉土地神的桌子旁边有两把椅子,便把土地神移到地上,与国子生对面而坐地交谈,当他得知这位国子生是四川重庆人,便出一联:“千里为重,重山重水重庆府。”国子生应声对曰:“一人成大,大邦大国大明君。”

朱元璋见他才思敏捷,十分高兴,又指着神龛下的小木让他赋诗。国子生略加沉思,诵道:“寸木原从斧削成,每于低处立功名。他时若得台端用,要向人间治不平。”

朱元璋觉得此人胸怀大志,第二天,便召他入朝陛见,国子生见昨天与自己对饮的竟是大明天子,连忙叩头谢罪。

朱元璋说:“你不是想登台端吗,今天就遂了你的心愿。只是你要真的为人间治不平才好,朕任命你为按察使。”

用人点拨

容才是现代管理者重要的心理品质。一个管理者必须具备容才的雅量,才能真正做到用好人才。美国心理学家韦斯尔特研究认为,如果一个人能在完全放松、一点也不紧张,没有杂念的状态下工作,就能发挥他所应有的能力。欲使人才进入这



样一种精神状态,固然要靠其自身的精神境界和自控能力,但是管理者使其增扩心理容量,为其创造一个宽松、和谐的外部环境也至关重要。

刘基知人又自知

刘基是明朝开国功臣和朱元璋的主要谋士。明朝建立之初,任御史中丞兼太史令,朱元璋许多重要事务尤其是用人问题经常找刘基谋划。

明初,丞相李善长多次受到太祖朱元璋的责备,有被罢用的可能。刘基对朱元璋说:“李善长是有功勋的旧臣,他能够协调好诸位将军之间的关系。”

朱元璋说:“这个人几次说你坏话,欲加害于你,你还维护他吗?我想要你做丞相呢!”

刘基叩头,一边拒绝一边解释:“更换丞相有如更换房柱,必须用大木,如果用一束束细木条捆绑一起替代,房子顷刻就会倒塌。”

不久,李善长罢相,朱元璋准备以杨宪为相,杨宪与刘基过从甚密,朱元璋以为会得到刘基的支持。不料,刘基力言不可,说:“杨宪这个人难以做到像水那样公平,以义理为评判是非的标准。”

朱元璋问:“任命汪广洋为相,可以吗?”

刘基说:“这个人器量狭小浅薄,比杨宪还过之无不及。”

朱元璋问:“任命胡惟庸为相,可以吗?”

刘基说:“这就犹如一匹驾车的马,臣非常担心他可能会把车驾翻了。”

朱元璋想了想说:“我选相才,实在没有人能超过你的。”

刘基说:“我这个人嫉恶如仇,性情太刚,又缺乏处理繁杂事务的耐心,让我任丞相会有负皇帝的恩宠,天下何患无才,唯明主悉心求之。目前诸人诚未见其可也”。

后来,杨宪、汪广洋、胡惟庸都得到不同程度重用,胡惟庸还任丞相8年,但都相继败亡了,原因正如刘基早年预言的那样。

用人点拨

刘基是一个智者,十分善于辨识人才,对于几位丞相人选的才德洞察是十分深刻的。但他又有自知之明,并不认为自己是丞相的合适人选,对人对己把握得准确而公正,这是很不容易的。

古人说:“白石似玉,奸佞似贤”,“不有百炼火,孰知寸金精”。只有建立在广泛



的社会调查的基础上,才能产生正确的用人思想和用人政策,古代是这样,现代更是如此。辨识人才,不能用片面眼光,要进行较长时间、较为全面地考察。

张居正识人重实绩

明朝时期的张居正曾上书给皇帝说:“器物必经试用才能知道质量好坏,马匹必经使用才能知道其优劣。可是,当今用人却不是这样,称赞某人有才,就不需试用,任职之后,也不检查其是否尽职。等到败事之时,不给予适当惩罚。愚钝而不善辞令者被讥笑为无能,吹牛撒谎者窃取盛誉;爽直刚正者因不合时宜而遭到排挤,阿谀逢迎者以善于钻营而官运亨通;有才干者因地位低而受轻视,无才干者因有名气而受重用。有的人只因一件事做好了,便可当作终身的资本,有的人却因一件事做错了就遭到众人的指责。此外,还有任期不长,不察实绩,调动频繁,升迁太快,拘泥资格,名不副实等种种弊病。近来,又出现这样一种风气,士大夫追求名利,不务正业,只考虑如何向皇帝提建议,说起来连篇累牍,一旦查问他的本职之事,反而茫然无知。管财政的不知道出纳数目,管司法的不懂得法律条文。官吏尽不了职责,国家靠谁办事呢。凡此种种都是名不副实。在这种情况下,真正有才干的人怎么能够提拔上来,各级官吏应做的事又怎么能够做得好呢。”

因此,他主张:“至于官吏的提升和斥退,一律以实绩为标准,不要只看名声,不要完全拘泥于资格,不要受诽谤和赞扬的左右,不要掺杂个人的爱憎,不要以一件好事判定终身,也不要以一件过失而否定大节。”

用人点拨

识才必须以绩论人。考核制度是整个人力资源管理系统的环节,坚持以什么标准考核人才至关重要。为此,管理者必须把工作实绩作为考核人才,衡量其贡献大小和工作能力高低的主要标准,并作为晋升、奖惩的重要依据。如此考核人才的优劣,不仅可以激励人才发扬首创精神,脚踏实地干工作,而且可以避免看人才凭印象、看表面、偏听偏信、主观武断等弊病,以及晋升、奖惩中的任人唯亲、嫉贤妒能、论资排辈等不正之风,从而使人才的考核奖惩做到公正、准确。



杨溥为国举荐贤才

明朝前期,朝中有三位著名的阁老,因为都姓杨,被时人称为“三杨”,杨溥便是其中的一位。

杨溥以武英殿大学士,进入最高决策机构内阁参与政务。杨溥为官清廉,知人善用,作为大学士,又身处最高决策之位,却从无以权谋私之意。杨溥的儿子性好奢华,能力又不足以堪当大任,因此,虽然其父为朝中重臣,官居高位,它仍然留在杨溥的家乡,没有出来做官。久而久之,杨溥儿子在家乡的朋友们就对他说:“你父亲身处高位,一人之下,万人之上,而你却还在家乡碌碌无为,你难道就想在这个地方终老一生么,你何不去京城找你父亲,向他讨要一个官职?”杨溥的儿子心动了,于是就找借口从家乡来京看望父亲。

路途行进得非常顺利,身为当朝阁老之子,即使身无任何官职,依然受到沿途各地官员热情接待,唯恐给他留下什么坏印象,见到杨溥后进什么谗言。当然也有不肯巴结他的官员,这些他都一一记下以便告诉父亲。

见到儿子,杨溥十分高兴,于是问起路上的情况,但他所关心的并非儿子的旅途之劳,而是所过州县官吏良否。杨溥的儿子也早有话要对父亲讲,见父亲问起,便趁机说道:“我从江陵经过,觉得那里有个县令特别不好。”听到儿子的话,杨溥连忙追问原因。儿子说道:“那里官员待我简慢失礼,简直就是也不把你看在眼里。此人便是天台县县令范理。”而他心里却想的是:父亲听到这些肯定会罢免那个范理,这样以来,我就有机会捞一个官当了。听了儿子的告状,对儿子性格了如指掌的杨溥明白了一切,看来那位范县令显然是一位不讲铺张奢侈,不肯巴结权贵的正直官吏,儿子的不满,正可见范理的贤明。杨溥默默记下了范理的名字,然后排出亲信官员前去考察范理的能力,业绩,经过考察,果然如他所想,范理是一个勤俭朴素,爱民如子的好官员,更可贵的是他不畏强权,多次为治下群众仗义执言,甚至得罪过上级,杨溥得知这些,遂即向皇上推荐范理升任了德安府知府。

杨溥训斥了儿子一番,然后就让他回家了,没有给他介绍任何官职。



用人点拨

杨溥居高位而不以权谋私,面对儿子借其名作威作福,没有简单的听从了事,而是针对儿子的性格和各种情况,综合分析,没有落入儿子的圈套,又重用了有能力的朝臣,可谓一举数得。



自古以来,为官者往往以对其家人子弟的态度判断是非,决定亲疏取舍。杨溥却与之相反,不但以儿子的好恶为依据,而且能从中看出范理的清廉正直,为国推贤选才。这既是为官用人的榜样,又是善于治家教子的楷模。在举世浑浊的封建官场中,杨溥此举诚为不易之事。

杨士奇为国荐贤才

明朝前期的内阁辅臣杨溥、杨荣、杨士奇是当时著名的贤相,被人们合称“三杨”,其中杨士奇更是一位质直廉静,性情恭谨,做事公正的人。尤以善用人才而著称,是一位清醒而公正的政治家。

他在明仁宗以后长期辅政,不仅不嫉贤妒能,而且以荐贤为己任,甚至未曾识面,知贤即荐,很多留名青史的明朝重臣就是由他举荐而受到重用的,其中尤以于谦、周忱、况钟几人闻名天下。

周忱和况钟都是明初以拨乱反正、善治难事著称的官吏,他们都是由杨士奇举荐提拔起来的。公元1430年,由于官吏贪污舞弊,豪强违法营私,朝廷财政困难,地方赋税征收不齐,素称江南鱼米之乡的苏州拖欠税粮达800万石之多。明宣宗对此十分忧虑,将内阁大学士杨士奇和杨荣找来,决定选派干练有为的官吏分赴各地巡抚,又苦于一时找不出合适的人选。杨士奇劝宣宗不要把眼睛只盯着身边,不妨看宽一些,眼光向下,便会找到合适的人。宣宗询问谁可当此任,杨士奇介绍说有位吉水周忱,于廊署供职20年,默默无闻,心有奇志,有经世之才,可任此位。于是宣宗特任周忱为工部右侍郎,巡抚江南。周忱来到江南后,访察民情,抑革浮滥,惩办贪官,又与况钟等人经过详细计算,奏减苏州等地税则,结果民间大悦,不仅税额无失,而且地方府库盈满,解决了朝廷财政困难。

况钟本是吏员出身,长期任职户部之署,他能够出任苏州知府,全靠杨士奇举荐。况钟到任后,不惧权贵,严格执法,一时弊绝风清,将最难治的苏州治理得政清民安,况钟也成为带有传奇色彩的一代名官。

历史上著名的一代名臣于谦也是由杨士奇举荐提拔起来的。杨士奇初识于谦时,于谦还只是一个涉足仕途不久的青年,但是当杨士奇看到这位一身正气两袖清风的年轻人时,立即被他的气节、见识和为人所吸引,遂极力推荐,将于谦从监察御史升擢为兵部右侍郎巡抚。待到“土木之变”中,明英宗被瓦剌俘虏,于谦力挽狂澜,率领军民,守住了北京,防止了国家的分裂与混乱。

除去这些名著青史的人物外,杨士奇还推荐提拔了许多怀才不遇之士,使之才



华能为国家所用。有一次,户部尚书夏原吉从苏松一带巡察还朝,带了一个穷书生陈继的文章回来,送给杨士奇看。杨士奇看罢,也很欣赏,认为这书生是可用人才,当即向仁宗推荐,建议不拘一格授予陈继国子监博士之职。仁宗也很欣赏陈继的文才,但对授官之事尚有犹豫,说道:“爱卿与这位秀才素昧平生,怎知他的能力如何,如此荐举让朕如何授职。”杨士奇说:“素昧平生有何不可。朝廷用人本应不拘一格的,穷书生若有才华即可以用。”随即以太祖不拘资格,老少参用的遗训为据,动之以情,晓知以理,终于说服了仁宗。陈继当即被授国子监博士,后又任职翰林院,果然不负杨士奇之荐。



用人点拨

要使用人才,首先必须善于发现人才、识别人才。识别人才并不是轻而易举的事,也不是每一个领导者和管理干部都能做到的。

“千里马常有,而伯乐不常有”,说的就是识别人才的困难。但是,识别人才也并非就是完全无规律可循。主要不是听宣言,而是看实际行动。从实践中考察人才,发现人才。

周元素善识人之性

明代周元素是江苏太仓一带小有名气的画家,他有一个画僮叫阿留,跟随他已有四五年了。十三四岁的阿留,大大的眼睛,厚厚的嘴唇,一副憨厚的样子,看起来傻乎乎的。

一天早上,周元素外出前对阿留交代说:“你在家看好门,有谁来了,记住他的样子,等我回来再告诉我。”

晚上,周元素回来后问阿留:“今天有谁来找过我吗?”

“有,来了好几个哩。阿留一边用手比划着,一边一口气讲下去,“有个矮矮胖胖的,有个瘦瘦高高的,有个漂漂亮亮的,还有个拄着拐杖的。周元素听明白了,笑笑又问:“还有没有其他人来过?”

阿留嘿嘿笑着回答:“我怕来的人多了记不住,老头子走后,我就拴上了大门,没再出去过。”

周元素没再说什么。他是个很忠厚的长者,也了解阿留就是这么笨的一个人,至少在这方面他毫无长处可言。

不仅如此,阿留还闹出了不少生活中的笑话。有一次,周元素家的一张床折了



一条腿,他让阿留去树林里找根合适的树杈,拿回来修床。阿留拿把斧头就出去了,在树林里转来转去,足足找了大半天,结果还是空着两手回来了。周元素和家人都在厅堂中,他问阿留:“怎么到现在才回来,我们都在等你呢。只见阿留非常认真地说:“因为找不到一根合适的树杈,我在树林里转了又转,所以才费了这老半天时间。

周元素说:“那么多的树杈,怎么说找不到呢。随便找一根把它砍下来,不就行了吗。

阿留伸开两只手指头,向上伸了伸,说:“您不知道,树杈是朝上长的,没有像床腿那样向下长的。

周元素一家人听了,笑得前仰后合。

但阿留也有长处,周元素写字、画画时,一定要阿留为他磨墨、调颜料。他把墨磨得很浓,用他磨的墨写出的字,在日光、灯光下可以反射出光泽。至于调颜料,阿留对色彩的辨别力似乎特别强,周元素吩咐要什么颜色,阿留总能调得恰到好处,从来不会出差错。

周元素写字、画画时,阿留站在一边专注地看着。周元素画花鸟,有时阿留对他说,这朵花的颜色再重些,那只鸟的尾巴可增加点什么颜色,周元素采纳阿留的建议后,效果往往好得多。

一天,周元素铺开纸张,动手作画,阿留在一旁看得很专心。周元素半开玩笑半认真地对阿留说:“你是不是也看出点什么名堂来了,你能画几笔吗。

阿留竟然很认真地回答说:“这有什么难的!

“噢,那你就画给我看看吧!周元素说着把手中的画笔递给了阿留。

阿留卷了卷袖子,开始在纸上画起来。不一会儿,一幅出水芙蓉图画好了,满塘水波荡漾,一片小小的荷叶在微风中摇动,一只蜻蜓正准备在荷叶上停留。整幅图,取意于杨万里的诗句:“小荷才露尖尖角,早有蜻蜓立上头。

周元素拿起画来,仔细端详。这幅画意境开阔,构图匀称,浓淡相宜,确是一幅好画。要不是亲眼看到了阿留作画的全过程,周元素无论如何都不相信,这样一幅画会是出自这个看起来有点傻乎乎的小画僮之手。

接着,周元素要阿留再画一幅。阿留沉思一会儿,很快又画了一幅,那画面上是微风吹拂着一株才舒展开眉眼的柔柳,燕子斜着身子从天空掠过,向着柔柳飞过来。虽然画面上只有一株柔柳、一只燕子,但使人感受到了暖暖春意,感受到了充满情趣的盎然生机,笔法老道,布局合理,完全像出自一位老练的画家之手。

周元素把家人都喊来看阿留作画。阿留又画了一幅青鸟翠竹图,大家都纷纷称赞:



“阿留真是‘心有灵犀一点通’啊！”

“阿留真有灵气。”

阿留看着大家，只是憨憨地笑。此后，阿留在太仓一带，也成为了一位小有名气的画家。



用人点拨

周元素善识人之性，用人之长，使一个在别人眼中傻笨得出奇的阿留，成为远近闻名的画家。若周元素只是呵斥阿留生活中的无能，只看到其短处，不见其长，怎么能充分发挥他的才华呢？

朴素之人，胸怀坦荡，性情质朴，没有心机，不善机巧。但为人过于坦白直诚，心中藏不住事，太显山露水，城府不够。与这种人合作，尽可以放心。但其缺乏心眼，办事草率，有时又一味蛮干，不听劝阻，该说的说，不该说的也说。

善于识汉人之才的皇太极

清太宗皇太极不仅勇力绝伦，颇有战功，而且在文字上也造诣深厚，是一个文武双全的君主。他统治的17年，为清兵入关夺取全国政权奠定了坚实的基础。这里当然有许多原因，而皇太极大胆任用汉族人才则是主要原因之一。

在与明王朝对峙的时候，皇太极认真分析了后金所处的内外形势，清醒地认识到汉族知识分子对于满族入关夺取政权的重要作用。因此，在他建立“大清国”后，便实行开科取士，举荐人才，特别注意网罗汉族知识分子，因为这些人熟悉明朝的典章制度，洞悉明廷的弊端，可以作为他击败明朝的得力助手。随之而来的便是优礼汉族知识分子，充分发挥他们的作用。即使在残酷的战争年代，皇太极也时刻不忘治国用才之必要，并一再提醒部下：“唯多得人为可喜耳。金银币帛，用之有尽，如收得一二贤能之人，堪为国家之助，其利赖宁有穷也。”

对于满族贵族来说，认识到用人的重要，不等于敢于用人，更谈不上敢于用汉人。因为在一些满族贵族看来，只有他们是最尊贵的，而汉人只配给他们做奴仆，不能与他们平起平坐，更不能与其同议朝政。皇太极努力纠正这些偏激情绪。明崇祯八年，后金清天聪九年，皇太极下荐贤诏，明确规定，不论满、汉，凡有才之士，皆可举荐。皇太极不论满、汉、蒙古的区别，不管旧归新附，也不论是否已经任职，只要发现足以任事者即大胆起用。而且，皇太极知道德才兼备之人难得，并不企求找到与任用完人。



范文程是宋代名臣范仲淹之后,明朝沈阳县学生员,努尔哈赤攻陷抚顺后即投奔后金。当时,努尔哈赤十分器重他,在连续夺取明朝城池的战役中注意听取他的意见,而范文程真正发挥作用则是在皇太极统治时期。皇太极知道范文程是难得的人才,因此在天聪三年建立文馆之后,即将范文程拨入其中,参与帷幄,成为主要谋士之一。这一年冬天,皇太极亲统大军,直趋北京。明宁远巡抚袁崇焕、锦州总兵祖大寿率师回援,双方激战于北京城郊,相持不下。范文程遂向皇太极进反间计,使猜忌而多疑的崇祯帝误信袁崇焕与皇太极之间已有密约,将袁逮捕下狱,不久处死。范文程的反间计,不仅为皇太极拔除了一个宿敌,并使后金兵从容退出关外。

从此,足智多谋的范文程日益受到皇太极的器重和宠信。清崇德元年,文馆改为内三院,范文程被任命为内秘书院大学士,进世职二等甲喇章京,成为皇太极身边不可缺少的重要人物。在满族政权建设,以及招降明朝官员方面,范文程表现了他的独特才干。而皇太极也更加器重范文程,并充分发挥他的才干。每当官员议政,拿出方案,皇太极总要问:“范章京知否?”每当朝臣们议政不决,皇太极总是提醒他们:“何不与范章京议之。”凡是经范文程参与议决的事情,皇太极总是毫不犹豫地签署批准。范文程有病,皇太极则令对重大问题的处理“待范章京病已裁决”。清与各国交往的重要文书,几乎都由范文程起草。起初,皇太极还要审看一遍,后来,凡经范文程之手的文件,皇太极“乃不复详审,曰:‘汝当无谬也’。”

皇太极晚年,随着权力的集中,性格也愈加暴躁,许多亲王、大臣动辄得咎,或被削职,或被罢官,而对范文程则始终宠信不衰。每次召见,都要与之深入讨教,征求意见。范文程已成为皇太极身边的重要决策人物。

皇太极的目光主要集中在汉族知识分子身上。在位期间,他任用了范文程、高鸿中、鲍承先、张存仁、马光远、石廷柱等一大批汉族知识分子。同时,皇太极还非常重视发挥汉人的作用,不仅表现在将汉人另编成汉军八旗,而且对其中的杰出人物委以重任,甚至参与机务。

用人点拨

人们可以从皇太极对范文程的信任与重用,看到他大胆使用汉人的勇气和魄力。正是有了范文程这样一批汉族知识分子,清政权的建设才逐步走上正轨,国力才日渐强盛,从偏居一隅的地方政权发展成为代明而立的强大势力。可以说,在清王朝建立的过程中,汉族知识分子的作用是十分显著的,而皇太极大胆使用汉人则是他们发挥作用的根本保证。

敢于超越常规,打破地域和民族的界限,以开放的心态另辟蹊径,大胆使用人才符合时代发展的趋势,是信息社会识别和引用人才的关键所在。



康熙识人重才更重德

康熙亲政之初,多次与担任讲官的大学士讨论用人问题。康熙皇帝从自己的切身经历中体会到,“知人难,用人不易”。他认为,有许多情况使统治者知人难:一是许多官员言行不一,许多下属为了讨好皇帝,常常投其所好,增加了知人的难度。二是许多官员不能洁身自好而顾及私情,举贤任能时荐举的都是平素往来交好的人,而不管其是否有操守。三是在世风浇薄、“人皆不能自爱”的情况下,寻求廉洁从政之人更难。四是许多官员不能始终如一地保持廉洁,有的人当小官的时候表现不错,但得志之后就变质了,要选到一贯表现好的人才也难。五是身为一国之主,处在深宫,不可能对每个人当面识别。因此,康熙皇帝在执政期间,始终强调用人不可不慎重。

康熙十一年八月,19岁的他让自己的侍讲官、大学士熊赐履谈论对用人方面的见解。熊赐履说:“德行的标准是统一的,而才气则各有各的要求,难以一概而论。对人的使用要根据各自的特长,择其优势而用,不可求全,完人是没有的。”

康熙十分赞同熊赐履的这一观点。过了几天,他又对人谈起这个问题,又让熊赐履讲讲什么叫做“有治人无治法”。熊赐履说道:“什么法都不是尽善尽美的。找到了合适的人,让其按法而治,就可以达到目的;人找错了,法规策划得再好,也难以完成。皇上只要留心,得到了合适的人,政治上的事就不用发愁了。看人能力的大小不可仅从其外貌上去判断。”

康熙也开诚布公地谈了自己的看法,说自己衡量人才的标准是:“先观人心术,其次再看其才学。一个人如果心术不正,即使有才学又有何用。他认为虽然知人很难,用人也不易,但是为治之道,全在于此。如果不尽心,人才是不可得的。”

熊赐履见皇上的观点与他基本一致,抓住了用人之道的关键,十分高兴地夸赞说:“才有大小,学有深浅。朝廷因才器使,难拘一格。诚实正直,人之根本。”

从此,康熙在任用提拔官吏上十分慎重,始终贯彻德才兼备、以德为重的选人标准。正因为如此,他也能做到坚持不懈地抚清、惩贪、整饬吏治。

康熙二十六年六月,康熙让汤斌、达哈塔、耿介等一些有名望的老臣做皇太子的老师,请他们严格要求,教授皇太子知书明理。汤斌老先生也许过分激动,当场说了些过分赞扬康熙的话,说:“皇上豫教元良,旷古所无,即尧舜之莫及。”这话显然有些夸大其词,吹捧得有失分寸,是简朴务实的皇上所不爱听的,因此立即受到康熙的严厉批评:“大凡奏对贵于诚实,尔此言皆系逢迎之语。今实非尧舜之世,朕亦



非尧舜之君,尔遂出远过尧舜,其中心之诚然 大凡人之言行,务期表里合一,若内外不符,实非人类。”

从康熙的话里不难看出他是生了气的:人贵在诚实,说这些讨好谄媚的话没什么用!当今还称不上尧舜之世,我也算不上是尧舜那样的贤圣皇上。你说比尧舜还好,是你的心里话吗 人的言行应当表里如一,嘴上说的和心里想的是两回事,还算人吗

胤扔是康熙的嫡长子,1岁时便立为太子。长大成人后,其仪表、学问、才能都较为可观,但他行事乖谬,不仁不孝。康熙皇帝认为不能把天下托付给此人,便含泪把他废为庶人。康熙皇帝还能正确地、辩证地对待某个官员,他以晋代的张华为例告诫大家,说张华以才学而知名,但他后来蔑弃典礼,所学又有何用 因此康熙坚持“必才德兼优为准”。

用人点拨

所谓心术,就是心地、居心,属于思想道德范畴,这是用人的首要标准。康熙认为,有才无德者不如有德无才者。有才无德者足以败事,而且才越高败事越严重;而有德无才者能守本分,不生弊端,大不了于事无补,断不至于造成损失。

当今有些领导者重才轻德,一味重用“能人”,而置德操于不顾,这就难免有人倚才为恶。我们当然赞成“能人战略”,但“能人”的标准应该是德才兼备,而不是让品德不好的人窃居高位,这应该是“能人战略”的本义。

康熙南巡考察于成龙

富庶的江南,不仅是鱼米之乡,而且织造业、运输业、商业都很发达。因此,江宁知府的位置,历来被看作是个肥缺。即使是京官外放,若被皇上点了江宁知府,那也会欣然赴任。也正因如此,江宁知府很容易犯贪污腐败的毛病,撤换频繁。可是到了康熙年间,从民间流传到州府的文书都说江宁知府于成龙是个难得的清官,把江宁治理得政通人和。康熙皇帝听说后龙心大悦,便在一次南巡私访中细心考察。结果,江宁州府百姓都十分拥戴于成龙,都说他是个清正廉洁的好官。康熙便亲自赏给于成龙手卷一轴,并且很快提升他为安徽按察使,给地方官树立了一个榜样。

于成龙毕竟是个四品知府,受皇帝钦点提升还算是理所应当,而一个“七品芝麻官”居然也能让皇帝钦点,则不能不说明康熙皇帝敢于和善于用才了。

直隶固安县令杨某,为官清正并且颇有才气,他不惧权贵,禀性清高耿直。正因



如此,杨某与同僚和上司的关系难以和睦,多有摩擦,因此有不少小报告和诬告信送到直隶总督甚至朝廷那里。两种信息都传到康熙皇帝耳朵里,他便在出巡时去固安民间察访,结果固安的老百姓一致称赞杨知县清正爱民。康熙便力排众议,仍然让杨某为固安县令,并且领取知州的俸禄。时间不长,又把他提拔为光禄寺少卿。此举不仅否定和压倒了那些不干事、没本事的懒官、庸官及其诬告之辞,而且让全国的基层官员看到了靠政绩升迁的希望。



用人点拨

康熙的慎重表现在他的用人实践中。为了确保量才适用,人尽其才,他强调不但要试其言,观其行,还要问之于民,考察官员是否勤政,同时也十分重视官与民的关系。康熙皇帝多次微服南巡,考察地方官员与兵民的关系如何,通过了解民情民意,对官员给予综合评价,以判断其优劣。

作为领导者,要经常深入基层,到基层去观察人,发现人,识别人,不要纸上谈兵,听风就是风,听雨就是雨;不要认为领导者就是高高在上的,要有谦虚谨慎的态度对待工作,对待人才,对待事业,这才能顺利地找到心仪的千里马,助你成就伟大的事业。

康熙不以相貌定智勇

康熙一生多次亲征疆场,深知良将之重要,所以,在选拔武官时,他格外慎重,认为必须挑智勇双全之人方可。

经过平定三藩等几次战争后,康熙感到作为军事将领,善于骑马步射、能管辖兵丁者不乏其人,而若能经历战争之人,更是难得,为此把有战斗经验的将领当作宝贵人才。

原任正白旗副都统塞黑伊,善射且相貌魁伟,善于管辖兵马,可是他在乌兰布通战役中却被吓坏了,装作中暑坠马的样子,想以此退出战斗,他的家人知道后都很气愤,说:“你身为二品大臣,如此临阵退却,以后还有何颜面见人。”家人刚扶他上马,他又跳下来趴到草堆里。直到他回到军营之后,浑身还战栗不止,不脱战衣就蒙头卧床,一直睡到天明,他手下的兵丁没有不耻笑他的。

另有一个例子是内府员外郎喀青阿的父亲海西尼,此人身材短小,力气也不大,可是他在福建出征作战时,八次获得头等功牌,后来因身体多处受伤不能参战,还让人用木板抬着他去看攻城。等将士拿下城池之后,他伤心地对大家说:“我因残



疾没有和你们一块杀敌 ,为国效力。”说着说着就激动地痛哭起来。

原任广东巡抚杨熙 ,是个长得非常瘦小而且相貌丑陋的官员 ,可是当尚之信反叛 ,他与另外二人在广东城中被围困时 ,三个人各率家人拼死反抗杀出重围 ,赶赴大兵营中。

因此 ,康熙认为 :人之勇怯断不可以相貌而定 ,也不能以其地位的高低、尊卑而定。至于一个人能不能领兵打仗 ,他认为首先在于能否镇定自若 ,舍生忘死 ;至于军机事务 ,临期酌量 ,难以预揣 ,唯在领兵大臣善为观察 ,相机而行。用兵须主意坚定 ,若主将仓皇 ,人心皆惑。对此他举出赵申乔的事例 ,夸赞说 :“以前在乎乱时 ,赵申乔挺身走在前边 ,部下让他到后方以防敌人鸟枪 ,赵申乔就笑着说 :‘如果我发生不测 ,我的后代还能官职俸禄 ,和我活着有什么区别 ’赵申乔虽不熟悉军事 ,但打定主意后就不畏惧退却 ,给他的部下做出了很好的表率。”

做一名将领 ,不仅要有勇有胆 ,不畏生死 ,还要有识见。康熙主张一应军务粮饷皆应由将军负责。他认为 ,如果一位将军只知统领兵丁 ,不顾及米粮运输之事 ,这样的人胸中没有主见 ,是无将军之才的人。



用人点拨

是否有实战经验必须遇见敌人才能看得出来 ,仅凭外表长相是无法判定的。

人的实际才干是在社会实践中增长的。因此 ,要注意从实践中选拔人才 ,当他发现有特殊能力的人就破格对待 ,立即把他们提升到重要的职位上去 ,并当众褒奖 ,赏赐优厚。

注重细节的曹福

清朝康熙年间 ,湖口县衙门中有一个捕快 ,名叫曹福。由于他做事细致、严谨 ,所以很多难以破获的盗窃大案或人命凶案到他手里 ,很快就能破获 ,曹福因而很受上级的器重和同事的尊重。

平时闲来无事 ,曹福就喜欢在外溜达 ,实际是在观察过往行人的行迹 ,从中发现疑点。

这天 ,曹福吃罢午饭 ,又在河堤上转悠。河中船舶如织 ,南来北往 ,一派繁忙景象。这时 ,一条小舟靠岸了 ,这是一艘空船 ,船主将小船的缆绳拴在岸上的一块大石头上 ,然后就坐在石头上掏出旱烟抽了起来。

曹福看了一会儿 ,立刻登上小舟 ,坐了下来。船主看见有生人上了船 ,马上跨上



船来,催促曹福离开,曹福就是不走。船主说:“你不走,我就要解下缆绳开船了。曹福却笑着说:“你开船吧,我愿与你同行。

船主还从未遇到过这样的人,喝问道:“你这人真是岂有此理!为什么赖在我船上不走

曹福不紧不慢地说:“因为你船上有异物,我要搜查。我是衙门捕快。

船主听他这样说,走过去揭开舱板,怒气冲冲地对曹福吼道:“你搜吧!曹福也跟着过去一看,舱中空无一物。“这下你该上岸了吧!船主说道。

谁知曹福并不挪步,继续说道:“请把底板打开。船主坚持不肯。曹福拿起一根铁锤,硬把底板撬开,发现底板下金帛累累。船主顿时傻了眼。曹福将其押送到衙门,经审讯,才知船主乃是多年的老贼。

曹福似乎在漫不经心中拿获老贼,人们十分奇怪,问他凭什么发现船上有赃物的呢。曹福笑着说:“其实这很简单,我看这船很小,船舱又未装什么货物,但它行驶在河中,风浪却不能使其簸动;而船主在拴船缆时,牵曳也甚为吃力,故我断定船夹底里有重物,一查果然如此。

又有一次,城外田沟里有一具尸体。死者不是本地人,像是外地行商模样,显然是凶手谋财害命。但案发后,凶手已逃之夭夭,县令严令捕快近日拿获凶手。其他捕快经过明察暗访,查不到丝毫线索,十分焦急,都想法请教一下曹福,可是曹福却不见了踪影。费了一番搜寻,大伙才在河堤边的一座茶馆里找到了他。曹福正临窗而坐,一边喝茶,一面注视着河中的情景。

“曹兄,你真有闲情逸致,坐在这儿品茗赏景,我们都急死了。大伙不无埋怨地说道。

“急什么,来,来!坐下喝杯茶再说。曹福招呼大家坐下,眼睛却始终不离河面。

大伙儿被他搞得莫名其妙,说道:“河里有什么看头,除了船还是船。快给我们想想办法吧。

这时,河对岸有一艘大船开走了,原来被它遮住的一艘中等船呈现出来。这艘船上正晒着一床绸被。曹福注视了一会儿,立刻拍案而起:“凶犯就在那艘船上面!

大伙儿来不及细问,都一齐向河边奔去,借了艘小船,很快地划到对岸,连船带人扣了下来,送往衙门。

经过审讯,船主终于招供:一个行商的人坐他的船时,他发现这人带了很多银子,于是起了歹心,夜间趁商人熟睡时把他杀了。然后将尸体抬到岸上,扔在一田沟旁。

一桩凶杀案就这样给破了。事后,大伙儿特地将曹福邀到那座茶馆,请他谈谈



怎么就能一眼识别真凶。

曹福呷了一口茶,笑了笑说:“干我们这一行的人,一是要累积经验,二是要善于观察。你们当时大概没有看到,那艘船船尾晒着一床新洗的绸被,上面苍蝇群集,这就有问题了。大凡人的血沾上衣被等物后,血迹虽然能够洗去,但血腥味却很难一下子除净,所以招来苍蝇。那床绸被上有苍蝇,证明上面一定有血腥味;苍蝇又聚集了那么多,说明血腥味很浓,肯定沾了很多人的血。如果不杀人,哪来这么多的人血,这是其一。

“其二,只要在船上待过,都应知道船家根本不用或极少使用绸被面的。况且,船家再富有,洗被子时也绝不会不将绸面拆去而与被里子一同洗濯,而这个船主就将整床绸被子一起洗濯的,这不是盗来的又是什么。就凭这两点,我断定船主就是凶手。

听到这里,大伙个个点头称是,无不佩服曹福的智慧和经验。

用人点拨

曹福的细心让他解决了许多问题,但在谨慎中,他也有大胆的一面,看准时刻敢挺身而出,关键时刻敢站出来不退缩,这就是细中有粗了。像曹福这样的人才可以身肩重任,值得用人者大力培养。

粗心大意的人,平常总是大大咧咧,不拘小节;如果仔细观察他做事的一些细小环节,就可以判断他是否属于可用之材。对无关紧要的事情粗心一点,那是表面现象,不是本意;如果把一些重要细节都一并漏掉了,那就算不上人才。反之,就是一个值得使用的人才。而那些细心的人才,往往会在极短的时间内解决许多棘手的问题。

雍正细察臣心

“忠、公、能”三而合一,犹如铁三角牢牢地巩固了雍正的统治核心。雍正是一个深谙此道的用人大师,它将三者有机地渗透到工作的各个层面,在实行除旧布新的改革大潮中稳立潮头而立于不败之地。同时,“忠、公、能”的用人法则也使得一批宠信和忠臣,在历史的舞台上能够各显身手。

万事“公”为心,在雍正的眼里,好的官员和人才,就是要办起事来“公”字当头,不徇私情,做任何事情都要总揽全局,胸怀团体,放眼前景而不去斤斤计较个人一时一地的利害得失,总之,要拥有一个“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”的宽阔



高远的胸襟。

雍正登位之初,皇室明争暗斗,矛盾重重,危机四伏,大臣之间勾心斗角、人心惶惶,加之各地叛党揭竿而起,在这风雨飘摇的危难时刻,任用忠臣就成为雍正从政的当务之急。

检验一个人的忠诚与否要从零碎小事做起,雍正就是这样一个细察臣心的高手。户部郎中李卫,年仅二十有余,官微身贱,然而雍正并没有因此将此人看扁,而是从细微小事中发现他和提拔他。当时有一位亲王在管理户部,每次收钱粮一下两时,加收平余十两以挪私用,李卫知道后就劝这位亲王改正,然而这位亲王仗其权势,根本不把李卫放在眼里。于是李卫便在户部大堂设一个钱柜,专收多余钱财,并在柜子上标明“某王赢余”,把这位亲王搞得非常难堪,便就此罢手。

在这件事中,雍正相中的正是李卫对自己的耿耿忠心,对工作恪尽职守,于是马上任李卫为云南盐驿道,二年升布政使,三年任浙江巡抚,李卫连升三级。雍正期望官员们要勇于付出而不求回报,但尽忠臣的礼节,不在乎君恩的厚薄。只重付出,不求回报,鞠躬尽瘁,死而后已。正因如此,官员们对君主忠诚的深浅程度成为雍正提拔任用的一个重要砝码。

除此之外,雍正还提拔重用一批如胤祥等才能政绩俱佳的宠臣,他们才智过人、能力出众,在同行中出类拔萃、脱颖而出,为雍正稳坐朝政奠定了坚实的基础。

用人点拨

任何人都不可能完美无缺,选用或使用好一个人,就是扬其长避其短,使其深藏的潜能得以充分发挥,这既是一种方法问题,也是一种事关大局的方针和原则。而用人之长都有一个共同点,这就是用人法则。在雍正看来,忠诚乃人生大厦之基,公生明而廉生威,忠、公、能三者兼备,是衡量一人才的基本标准,也是用人成功与否的关键所在。

评价和衡量一个人才的基本尺度和准则就是不能在小事上糊涂,在大事上无所作为。

口才出众的裴略

裴略参加了兵部主持的武官考试后,自我感觉不错,开榜后却知道自己名落孙山。

有一天,裴略专门到宰相温彦博住处,登门拜访。正巧,兵部尚书杜如晦也在温



家。裴略说：“我在宫中干了几年，长了不少见识，能够明辨事理，而且记忆力特好，别人说一段话，我能一字不漏地复述下来，如果在朝廷做个通事舍人，我相信是非常称职的。”温彦博问他既有如此才能，为什么不参加考试。

裴略说：“我不但参加了，而且考得很好，也许考官喝了酒，录取时把我的名字弄丢了。”

杜如晦听了从容地说：“我们兵部考试严密而完备，至今未听说过有偏差。这次没录取，下次再考嘛！”

裴略听了此话，心里凉了半截。

杜如晦接着说：“看你能说会道的，还有何才能？”

裴略高兴地说：“我会写诗作赋，您可出题试试？”

温彦博说以竹为题，让他赋诗一首。裴略稍加思索，一首诗脱口而出：

庭前数竿竹，风吹青萧萧。
凌寒叶不凋，经夏子不熟。
虚心未能待国土，皮上何须生节目。

这首诗抓住竹子外表有节，经冬不凋，经夏无子的特征，讥讽竹子徒有其表而不务实际，一语双关。温彦博和杜如晦听罢，都露出赞许的眼光。温彦博又以屏风为题，让裴略作一首诗，裴略走到屏风前，随口吟道：

高下八九尺，东西六七步。
突兀当庭坐，几许遮贤路。

他略一停顿，突然亮开嗓门说：“圣明在上，大敞四门来款待天下士人，你是什么人，竟然在这里妨碍皇上纳贤。”

话音刚落，伸出双手“哗”地一声，将屏风推倒在地。裴略出语惊人，行动更是出人意外。这首诗、这番话，明里说的是屏风挡道，实际暗示当权者不识人才，堵塞贤路。裴略说话时，吐字清晰，语调铿锵，声音洪亮，落落大方。

温彦博笑着对杜如晦说：“你听出来没有，年轻人的弦外之音，是讽刺我温彦博呢。”

裴略随即接口，一面比划着自己的臂膀和肚皮，一面说：“不但刺膊，还刺肚，杜呢。”

温彦博和杜如晦不觉被他的机敏逗得哈哈大笑。

没过几天，补齐必要的手续后，裴略被朝廷授予陪戎校尉，这是武职中第30阶，一个从九品的小官，官职虽小，但裴略毕竟是正式进入了仕途。





用人点拨

口才的好坏在一定的程度上能影响人的成就，有些职业对口才提出了较高的要求，如政治家、律师、公关等，口才好的人在这些领域也较其他人容易取得成就。一位优秀的律师或老师，可以用良好的口才来感染打动观众，以达到非常好的效果。

曾国藩的先浊后清

曾国藩7岁时，他父亲因多次童试未果，愤而设立私塾，起名叫“利见斋”，曾国藩就开始随他读书，前后共8年。他父亲自信心连遭重创，因此自卑，自认天分有限，教书的秘诀就是不厌其烦，重复是记忆之母。父子俩同睡一床，同行一路，时时不忘考较曾国藩功课。他常自我解嘲地说：“因为我自己笨，所以教起你们这些笨弟子来，一点也不感到厌烦。”

曾国藩并不聪明，才思也欠敏捷。一天，他与妹妹随父亲外出，一路上学习作对联。父亲随景出上联“狗尾草”，妹妹立刻接口说出“凤冠花”，父亲点头说：“也还工整。”曾国藩却答不上来。过一座桥时，父亲又命上联：“观风桥。”兄妹俩都未对出佳联。直到第三天，曾国藩跑去对父亲说：“对‘听月楼’。”父亲一时间竟没想过来，继而点头赞许他的倔强。据说他的这种性格深受母亲的影响。他自己也讲道：“吾兄弟皆秉母德居多，其好处亦正在倔强。”“故男儿自立，必须有倔强之气。”

19岁时，他与弟弟曾国潢去衡阳，师从汪觉庵。弟弟聪明伶俐，深得汪觉庵的欢心，常受夸奖，而曾国藩却默不好言，老师对他的功课只用“也好”二字敷衍了事。

一次，他背书不畅，老师训斥他说：“你将来要是会有点出息，我给你背伞！”好，曾国藩就记下了这一句话。

金子的闪光总会被人发现。24岁他去长沙参加童试。父亲的朋友欧阳凝祉出题面试。写完后，欧阳称赞道：“这是金华殿中人语气！”并表示愿为他说媒。不料长沙的“名门闺秀”都看不上这个乡下人。欧阳便学刘邦的丈人，将自己的女儿许配给了曾国藩。由此看来，曾国藩的天分，要么是乡下众人不能识别，要么他是大器晚成。但他的岳父、刘邦的岳父，当然是识人高手了。

1838年，27岁，曾国藩中进士。后还乡，按理当去拜谢老师汪觉庵。临去时他带了一把雨伞，进门便放在汪家的神龛旁。告辞时，他起身便走，刚到槽门口，突然对



汪觉庵说：“我忘了带伞。”汪老师连忙去把伞取了过来。曾国藩接过伞，话没多说，就走了。

汪老师回到屋里，突然间忆起当年那句话，一时间哭笑不得，半天的兴奋劲霎时间就没了。

用人点拨

天分不高，才思鲁钝的人，只要坚持不懈地努力，一定能取得成就。而且，鉴人者应注意的是，天分高不高，才思是否敏捷，不可随意妄断。比如曾国藩，也许他属天分奇高、大智若愚的人，只是未在日常表现出来。他的老师也不大会鉴别人才，至少没有看到学生的长处。庸医可误人，庸师亦会误人，识别人才是任何一位老师、与人打交道的人的必备课程。鉴人者应学习曾国藩的丈人，不依他人的评判为标准。言不妄发，性不妄躁，既是做人的标准，也是鉴人的标准。

曾国藩识别刘铭传

曾国藩是文人用兵的典范，史称曾国藩“学问纯粹，器识宏深”。自古文人用兵，以两人为最，一是明代王阳明，二是清代曾国藩。但是曾国藩自己带兵上战场是一打一败仗，镇压太平军起义除了他的战略指挥外，还得力于他长于鉴别人才，提拔了许多微寒之士和文人从军行伍，这批人在战斗中的确表现出敢于打仗、不怕死的劲头。

一天，李鸿章带了三个人去拜见曾国藩，请曾国藩给他们分派职务。不巧曾国藩散步去了，李鸿章示意那三个人在厅外等候。不久，曾国藩散步回来。李鸿章说明来意，请曾国藩考察那三人。

曾国藩说：“不必了，面向厅门、站在左边的那位是个忠厚人，办事小心，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人，不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右边那位是个将才，可独当一面，将作为不小，应予重用。”

李鸿章很吃惊，问：“还没用他们，您如何看出来的呢？”

曾国藩笑着说：“刚才散步回来，见厅外有3个人。走过他们身边时，左边那个低头不敢仰视，可见是位老实、小心谨慎的人，因此适合做后勤供应一类只需踏实、无需多少开创精神和机便的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼，可见是个阳奉阴违的人，因此不可重用。右边那位，始终挺拔而立，如一



根栋梁 ,双目正视前方 ,不卑不亢 ,是一位大将之才。 ”

曾国藩所指的那位“大将之才”,便是淮军勇将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎有名的刘铭传。

用人点拨

古人就提出 :为治以知人为先。得人之道 ,在于识人 ,而识人之前 ,重在观人。观人重在言与行 ,不细观则不能明识 ,不明识则不能善用。一个有作为的帝王 ,一个政治家 ,一个现代社会的管理者 ,要有一双善于识人的慧眼 ,即懂得识人之道。聪明的领导者可以从一个人对某件小事的看法和处理上看出他其他方面的才能 ,由此识别人才。

作为清朝晚期的一位重臣 ,曾国藩不仅善于使用人才 ,而且善于识别人才 ,并拥有一套独特的识人方法。不必层层选拔与鉴别人才 ,他仅仅通过对人言行举止的细微观察 ,便可以把握其性格、特点等 ,进而给其分配合适的职位与任务。正是运用这种方法 ,他发现了刘铭传这位大将之才。

曾国藩识别江忠源

江忠源本在湖南偏僻山中读书 ,因参加科举考试到了北京 ,以同乡晚辈的身份去拜见曾国藩。

见面后 ,两人谈得很投机。江忠源原本是读书人 ,后成为湘军中很有代表性的文人勇将。1848 年开始办团练 ,比洪秀全领导的太平天国金田起义还早 3 年 ,而曾国藩本人是 1853 年才开始办团练的。江忠源办团练 ,是为了镇压新宁县的青莲教起义。青莲教首领雷再浩率众起事 ,江忠源率乡里团练 ,一役即将雷再浩剿灭。由此授七品知县 ,往浙江任职。

曾国藩也赏识江忠源的才华。江忠源告辞时 ,曾国藩目不转睛地看着他离去 ,直到他出到门外。

曾国藩对左右人说 :“这个人将来会立名天下 ,可惜会悲壮惨节而死。 ”

太平军在广西起义后 ,1852 年 ,江忠源带兵进驻广西 ,奔赴广西副都统乌兰泰帐下 ,准备狙击节节胜利的太平军。曾国藩知道后 ,从北京给江忠源写信 ,坚决反对他投笔从戎 ,认为他“读书山中”,投笔从戎 ,“则非所宜”。他还动员朋友劝阻江忠源 ,认为“团练防守”即为文人本分 ,他率兵去广西 ,就是“大节已亏”。曾国藩为什么要坚决反对江忠源投笔从戎 ,旁人以为是他“爱人以德” ,不愿江忠源文员夺武弁之



制,但是否与他认为江忠源“当会悲壮惨节而死”有关呢 可惜曾国藩未在书信、日记中提及此事。

江忠源与太平军的第一次作战,即大告成功。他率军在广西蓑衣渡设伏,重创太平军,太平军早期领袖南王冯云山即牺牲于此役。江忠源因此以善带兵而名闻朝廷。江忠源所率部众也是第一支出省作战的湘军。

后来江忠源追击太平军,军功累积,由七品知县迅速升迁至安徽巡抚。

1854年,太平天国勇将、翼王石达开率兵迎战曾国藩湘军。江忠源防守庐州,被太平军围困,城破,江忠源苦战力竭后,溺水而死。

用人点拨

人的富贵荣华,受家庭、历史条件、个人奋斗等多种因素影响,仅凭相貌来定,少掉了许多依据,正确性是不足为论的。曾国藩鉴别人才,一个核心思想是从他的相貌、言语、行动特征来考察其思维和做事的方法,从而判断他才能的大小,以此确定他适合担任什么工作,结果如何等。这样的思想才是考察人物、鉴别人才的正道。

曾国藩上当受骗

曾国藩从湖南双峰一个偏僻的小山村以一介书生入京赴考,中进士留京师后十年七迁,连升十级,37岁任礼部侍郎,官至二品。后他因母丧返乡,恰逢太平天国横扫湘湖大地,他因势在家乡拉起了一支特别的民团湘军,历尽艰辛为清王朝平定了天下,被封为一等勇毅侯,成为清代文人而封武侯的第一人,后历任两江总督、直隶总督,官居一品,死后被谥“文正”。他成为中国历史上最有影响的人物之一。

曾国藩湘军在与洪秀全太平军对垒的12年中,湘军起先不过两三万人,由小到大,由弱转强,直至胜利,太平军则勃然兴起,雄师百万,却逐渐由强转弱,直到失败。

曾国藩在征讨太平天国,光复金陵之时,有人自称某部队的校官,前往拜见曾国藩。那人相貌堂堂,一表人才,谈论起行军布阵时滔滔不绝,高谈阔论,有不可一世的气概,曾国藩顿时对他欣赏起来。

在谈话之中,当论及用人必须杜绝欺骗一事时,那人义正词严,说道:“会被欺骗或不会被欺骗,完全看人而定。在下衡量当今的人物,说说自己的看法。像中堂您的至诚与盛德,他人自然不忍心欺骗;像左宗棠的公正严明,他人也不敢欺骗他;至



于其他的人,有的别人不欺骗他,他却怀疑别人欺骗他,有的已经被欺骗却还不知受骗。”

曾国藩听完,非常高兴,待之为上宾。

由于一时没有恰当的位置安插,曾国藩就暂时命他督造炮船。过不了多久,那人就盗领千金逃跑了。

丑事暴露后,部下向曾国藩请示发令捉人。曾国藩沉默很就之后说:“算了,不要追了。”部下告退之后,曾国藩不禁自嘲道:“他人不忍心欺骗?他人不忍心欺骗?”

曾国藩因为那一句“像中堂的至诚与盛德,他人自然不忍心欺骗”谄媚之词,大为受用而重用他。结果精通识人的曾国藩,却因被灌迷汤而栽跟头,好恶之可怕就在于此。



用人点拨

在识别和选拔人才时,必须出以公心,敢于打破一些偏见的束缚,不以个人恩怨、好恶、亲疏决定取舍。

不懂装懂、拍马逢迎的人,生活中着实不少,完全是因为爱面子、怕人嘲笑的缘故。不懂装懂的人是可怕的,他会因不懂装懂,带来许多损失,尤其是技术上的;拍马逢迎的人是恐惧的,因为他在为了迎合讨好某人而违心而为,倘若如此,不仅做人有失诚信,做事也难逃失败。



尧舜禅让

传说黄帝以后,先后出了三个很出名的部落联盟首领,名叫尧、舜和禹。他们原来都是一个部落的首领,后来被推选为部落联盟的首领。

那时候,做部落联盟首领的,有什么大事,都要找各部落首领一起商量。尧年纪老了,想找一个继承他职位的人。有一次,他召集四方部落首领来商议。尧说出他的打算后,有个名叫放齐的说:“你的儿子丹朱是个开明的人,继承你的位子很合适。”

尧严肃地说:“不行,这小子品德不好,专爱跟人争吵。”另一个叫兜的说:“管水利的共工,工作倒做得挺不错。”

尧摇摇头说:“共工能说会道,表面恭谨,心里另是一套。用这号人,我不放心。”

这次讨论没有结果,尧继续物色他的继承人。有一次,他又把四方部落首领找来商量,要大家推荐。到会的一致推荐虞舜。

尧点点头说:“哦!我也听到这个人挺好。你们能不能把他的事迹详细说说?”

大家便把虞舜的情况说开了:虞舜的父亲是个糊涂透顶的人,人们叫他瞽叟(瞎老头儿的意思)。虞舜的生母早死了,后母很坏。后母生的弟弟名叫象,傲慢得没法说,瞽叟却很宠他。虞舜生活在这样一个家庭里,待他的父母、弟弟挺好。所以,大家认为舜是个德行好的人。

尧听了挺高兴,决定先考验考验虞舜,看虞舜够不够得上做自己的继承人。他把自己两个女儿娥皇、女英嫁给舜,还替舜筑了粮仓,分给他很多牛羊。虞舜的名气就更大了,大家都说他是好儿子,好丈夫,好哥哥。

虞舜到历山脚下种地。本来那里的农民就经常为了争夺土地而闹得不可开交,虞舜一去,农民们就互相谦让,你帮我,我帮你,把生产搞得很好。虞舜到雷泽地方去捕鱼。本来那里的渔民经常为了争夺房屋而打得头破血流,虞舜一去,渔民们就互相让房屋,和睦得像一家人。虞舜到河滨去烧制陶器。本来那时的陶公干活粗制滥造,陶器的质地粗劣,虞舜一去,淘工们就认真工作,制作出来的陶器十分精美。虞舜每到一个地方,人们就紧紧跟随着他。一年,那里就形成一个村落;两年,就形成一个乡镇;三年,就形成一个城市。

虞舜的后母和弟弟象听说虞舜得到这么多东西,又是羡慕,又是妒忌,和瞽叟一起用计,几次三番想暗害虞舜。

有一回,瞽叟叫舜修补粮仓的顶。当虞舜用梯子爬上仓顶的时候,瞽叟就在下面放起火来,想把虞舜烧死。虞舜在仓顶上一见起火,想找梯子,梯子已经不知去



向。幸好虞舜随身带着两顶遮太阳用的笠帽。他双手拿着笠帽,像鸟张翅膀一样跳下来。笠帽随风飘荡,虞舜轻轻地落在地上,一点也没受伤。

瞽叟和象并不甘心,他们又叫虞舜去淘井。虞舜跳下井去后,瞽叟和象就在地面上把一块块土石丢下去,把井填没,想把虞舜活活埋在里面,没想到虞舜下井后,在井边掘了一个孔道,钻了出来,又安全地回家了。

象不知道虞舜早已脱险,得意洋洋地回到家里,跟瞽叟说:“这一回哥哥准死了,这个妙计是我想出来的。现在我们可以把哥哥的财产分一分了。”说完,他向虞舜住的屋子走去,哪知道,他一进屋子,虞舜正坐在床边弹琴呢。象先是心里吃了一惊,赶快假惺惺地说:“哥呀!我正在想您。你怎么挖井挖半天也不上来,都快把我想死了呀!”

虞舜一点也不责怪弟弟,反而说:“好弟弟,你来得正好,我的事情多,正需要你帮助我来料理呢。”

以后,虞舜还是像过去一样和和气气对待他的父母和弟弟,瞽叟和象也不敢再暗害虞舜了。

尧听说虞舜这样宽宏大量,对他更加放心了,认为虞舜确是个品德好又挺能干的人,就把治理天下的大权让给了虞舜,自己带着一班人到各地去考察。虞舜行使了20年的治理大权,把各种事情办理得井井有条,使天下的人全都十分佩服。这时候唐尧已经100岁了,他视察各地回来以后,就把部落联盟首领的职权全部让给了虞舜,自己退居一旁养老。这在历史上就叫做“尧舜禅让”。

其实,在氏族公社时期,部落首领老了,用选举的办法推选新的首领,并不是什么稀罕事儿。

虞舜接位后,也是又勤劳,又俭朴,跟老百姓一样劳动,受到大家的信任。过了几年,尧死了,虞舜还想把部落联盟首领的位子让给尧的儿子丹朱,可是大家都不赞成。虞舜才正式当上了首领。

用人点拨

放齐要尧传位给子,尧不同意。是当时人无父子情吗?不,尧舜时期已是原始社会末期,人已有父子情。舜的爸爸偏爱名叫象的弟弟,就能说明这一点。所以,尧穿贤不传子,正是他任人唯贤的体现。我国当今任人唯贤的大好形势已非过去任何朝代可比,但少数任人唯亲的现象还时有出现。尧传贤不传子的美德,对于贯彻任人唯贤的干部路线,仍有现实的教育意义。

同时,尧选择舜为接班人时,派儿子观其外,把女儿嫁给他观其内。初步中意后,又试用二十年,代理八年,才让他正式接位。可见尧考核贤人谨慎之至。当然,嫁



女儿的考贤方法不可取,但尧的认真考贤精神,足为考核干部选拔干部者借鉴。

武丁得传说

商朝武丁统治时期,出现了昌盛的局面。武丁死后被人们尊称为“高宗”。

武丁是盘庚的侄儿。盘庚迁都殷后,使商朝得到了复兴,使我国奴隶社会发展到了一个新阶段。盘庚死后,其弟小辛继位。小辛死后,武丁的父亲小乙继位。而小辛、小乙都无才,商朝又开始走向没落。武丁年少的时候生活在民间,深知百姓疾苦。

在商朝,奴隶制盛行,奴隶不被当作人,而是作为奴隶主的私有品,可以买卖,甚至屠杀。有一个奴隶叫传说,他才华出众,足智多谋,平时只是默默耕作,从不多说,但是对国家大事十分关心。后来他认识了一个叫做武丁的杂役,二人一见如故,很有缘分。

武丁有一日对传说说:“假如我有一天做了国王,我一定让你做我的宰相。”传说以为武丁说梦话,他不知道武丁正是国王小乙的儿子,由于小乙听信小人的谗言,把武丁放逐。

武丁继位后,商王朝的统治一度衰微。他下定决心使商王朝的统治强盛起来,但是他刚刚继位,根基不稳,他决定找一位有才能的人辅佐自己治理江山社稷。这时他想起了当奴隶时的传说。但是武丁没法直接和臣子说想请一位奴隶入宫,因为那时地位非常重要。

于是武丁说他梦见了一位贤才,在傅岩住,天帝为磨炼他的意志,把他贬为奴隶,此人能帮我治理国家。之后武丁命人按他的描述画了传说的画像,派人速到傅岩把这位有才德的人请来。

众臣将信将疑,可国王下了命令就得照办。这一天差人来到傅岩,对照画像,果然有一个和画像一模一样的人。立即把奴隶主叫来,让他打开传说的枷锁,奴隶主一看宫里的差人,不敢怠慢,立即为传说取下枷锁,换上一套华丽的衣服,然后扶他到车中。

几天以后,传说来到了宫中,他做梦也没有想到自己会来到王宫。来到宫中,传说赶紧下跪,武丁也不多言。命其他臣子退下,才走到传说面前,对传说说:“传说,你抬起头来。”

传说抬头一看是武丁,大吃一惊,不知怎么回事。武丁就把自己的身世和传说说了一遍。又把自己编造梦中遇贤才之事和传说说了一遍。



传说感慨道：“臣真是有眼不识泰山，当初只当是戏言，只当是说胡话，没想到会美梦成真。”

第二天早朝，武丁同满朝文武任命传说为左相，帮助他处理国家政事。

从此武丁在传说的辅佐之下，对农业、牧业生产十分关心，整天勤于朝政，与传说共同商讨治国之道。大臣们对武丁也是唯命是从，认为他是神的化身。

传说对武丁说，你我都受过苦，都知道奴隶的生活，一定要禁止随意屠杀奴隶。武丁觉得很有道理，一一答应。又公布了许多法令。武丁的政策得到了百姓的拥护，在百姓中的威望日渐树立。

武丁重新任命各级官员，将三年来尽职尽责的大臣提拔重用，而那些擅离职守的放逐。最后武丁对大臣说这是天帝的旨意，那些被放逐的大臣虽有怨言也不敢违背，因为武丁执行的是天意。

在武丁统治时期，国力日渐强大，商王朝也不安心现状，四处举兵，武丁曾率军队征伐西北方向的土房、鬼方、吉方、羌方，江淮流域的虎方，又攻伐荆楚。在武丁统治时期，商朝的势力已经达到长江以南地区。每到一地，武丁就对当地臣民说他是按天帝的旨意行事，如果违背他的旨意，就是不尊重天意。

在武丁时期，商王朝的统治达到极盛。历史称这一段为武丁盛世。

用人点拨

武丁为了得到传说煞费苦心，怎样能够冲破世俗对奴隶的偏见而把传说笼络在自己身边辅佐自己执政呢？他利用人们对天道的迷信巧妙地为传说披上了一层神话色彩，名正言顺地拜传说为相，这种既妥协又反叛的折中之道是当时较好的处理方法。

同样，如果择才者在选定某个人选但苦于世俗的羁绊时，不妨学学武丁的智慧，总有被世俗接受的途径，慢慢地，在提拔的过程中，又会改变人们的择才观，譬如武丁就改变了人们对奴隶的鄙视，任何低贱的职业或身份，并不能掩盖人才的宝贵才干，这才是事情的根本所在。

周公吐哺天下归心

周武王建立周王朝后，将天下按照功劳的大小分封给了为他出生入死的功臣和亲属。周武王想通过这种方式，让为他出生入死的功臣和亲属感到欣慰，心存感激，借此巩固自己的地位。



周武王由于操劳过度，没过两年，就得了重病。可当时周武王的儿子只有 13 岁，年龄太小，武王放心不下，一个小孩子怎么能担任如此重任呢？让谁辅佐幼主呢？周武王想找一位可靠的人。于是他想到了周公旦。临死前，周武王把周公旦叫到身边，请求他辅佐年幼无知的周成王。

周武王拉着周公旦的手，亲切地说：“我大周朝能否兴旺发达，我大周王朝臣民能否安康富足，千金重担就都交给你了。”周公旦为人忠厚，望着周武王深深地点了点头。

周武王不久便死了。周公便将国家这付担子挑了起来。他认真辅佐幼主，让他读书，给他讲治国之道，让他知道历代前贤的优良品质，给他讲夏桀、商纣如何残暴，最后如何灭亡。

为了治理好国家，他想尽一切办法网罗人才，帮助他办事。为了接待贤能的人，他忙得不可开交。

有一次，周公正在洗头发，刚把头发浸湿，外面来人有急事要禀告。周公连忙握着湿淋淋的头发，出去接待，办完事再回来接着洗；洗到半截儿，又有人来报告，他还是握住湿头发出去。一连出去几次，才把头发洗干净。

还有一次，周公正在吃饭，刚把一块肉放进嘴里，外边有客人来访。他马上把肉吐出来起身去接客人。一顿饭的工夫，来了三次客人，周公就连吐了三次饭菜。家人在一旁见了忍不住说：“您不能吃完饭再去会客吗？”

周公摇摇头说：“这些贵客来访，都有好主意要说。我恨不能马上听听，怎么就怠慢了人家呢？”

就是这样“一沐三握发，一饭三吐哺”的精神，周公为了周朝的大业，废寝忘食，呕心沥血。

周公代理天子执政 7 年，未做官的读书人带着礼物表示敬意，以师礼来拜见他的人有 10 人，以朋友之礼来拜见他的人有 12 人；住破漏茅屋的贫穷士子受到他优先接待的有 49 人；被进用的优秀者有上百人，受到他教化的有上千人，在驿馆中接待来朝见的有上万人。在这个时候，如果周公傲慢而且鄙吝，那么天下的贤士来见他的机会就少了。纵然有人来，那么也一定是贪求禄位而不能办事的人。贪求禄位而不能办事的臣子，是不能保全君王的。

转眼间，7 年过去了，周成王长大成人。周公帮助成王执政已 7 年有余，周朝的统治在周公的治理下得到了进一步的巩固。周公无论在臣子中还是百姓中威信都相当高。忠臣眼里，周公俨然是天子，认为周公迟早有一天会自立为天子。众说纷纭，甚至有的臣子开始直接劝说周公取而代之，拍周公的马屁。

第二天上朝时，周公神情严肃，众臣以为周公必然会登基，可周公却说：“我奉



武王之命 ,辅佐幼主 ,代理朝政已达 7 年 ,如今成王已长大成人 ,有能力统管我们周王朝了。从今天起 ,他要亲理朝政 ,如有不服者 ,推出去斩首。”众臣听了大吃一惊 ,他们以为周公要登基称王 ,正准备向周公行君臣之礼 ,可万万没想到 ,周公如此做法。

周成王再一次被周公感动 ,他跪下来请求周公继续代理朝政。可是周公主意已定 ,成王已经长大成人 ,就放心地离开了镐京 ,去新建的都城——洛邑了。

周公为了周朝的事业 ,用尽了毕生精力。他把自己的经验写成文章 ,还制定了许多法令。周朝实行了这些法令 ,比以前更加稳定了。周公死后 ,周成王用最隆重的天子礼节 ,把他葬在文王陵和武王陵附近 ,表示周公完成了周文王和周武王没能完成的事业。

用人点拨

“一沐三握发 ,一饭三吐哺”是世人常常形容求贤若渴、礼贤下士的至诚敬语。周公为什么能够做到这一点 ,是出于对国家百废待兴、东山再起强烈的责任感和事业心。人才对自己意味着什么 ,意味着为事业为社稷添砖加瓦 ,一块砖一块瓦可能不算什么 ,但是千百块砖千百块瓦凝聚在一起就是高楼大厦、中流砥柱 ,这样宏伟的敬业远景早已在周公心中描绘 ,他用“一沐三握发 ,一饭三吐哺”的行动表达了他的诚意、他的追求 ,而与这种行动相伴随的是人才洪涛后浪推前浪 ,简直是开国大景 !由此我们知道 ,看一个国家、企业、公司的发展前景如何 ,只需看看它的人才政策就可略知一二 ,只需看看这种人才政策推动下的人才气象就可略知一二。

我们常常讲择才 ,要择才 ,刻不容缓 ,至关重要 ,可是在人才真正到来的时候 ,不是强调借口 ,就是按兵不动 ,总之就是不肯把礼贤下士做到实处。不拿出求才的决心和行动 ,择才不过是口号 ;不拿出求才的精神和诚意 ,择才不过流于形式。要知道 ,择才的根本就是创造求贤若渴的重才气象 ,失去了这一根本 ,年年择才 ,年年选才 ,实际情形却是事业的日渐衰败 ,正所谓“百足之虫 ,死而不僵” ,时代呼唤像周公一样精神的回归。

管鲍之交

管仲和鲍叔牙是好朋友。当初 ,管仲和鲍叔牙合伙做生意。管仲家里穷 ,出的本钱没有鲍叔牙多 ,可是到分红的时候 ,他却要多拿。鲍叔牙手下的人都很不高兴 ,骂管仲贪婪。鲍叔牙却解释说 :“他哪里是贪这几个钱呢 ?他家生活困难 ,是我自愿让



给他的。”

管仲曾经带兵打仗,进攻的时候他躲在后面,退却的时候他却跑在最前面。手下的士兵全都瞧不起他,不愿再跟他去打仗。鲍叔牙却说:“管仲家里有老母亲,他保护自己是为了侍奉母亲,并不真是怕死。”

鲍叔牙替管仲辩护,极力掩盖管仲的缺点,完全是为了爱惜管仲这个人才。管仲听到这些话,非常感动,叹口气说:“生我的是父母,了解我的是鲍叔牙啊!”管仲和鲍叔牙就这样结成了生死之交。

公子小白和公子纠争夺王位,公子小白先到达齐国称王,就是历史上有名的齐桓公。

鲁庄公是站在公子纠这边的,齐桓公发兵来到鲁境,强令鲁庄公杀死公子纠,交出管仲。鲁庄公一看,大兵压境,不愿意为一个公子纠冒亡国的危险,就急忙下令将公子纠杀死,又叫人把管仲抓起来,准备送给齐国。谋士施伯对鲁庄公说:“管仲是天下奇才,如果齐国用了他,富国强兵,对咱们是莫大的威胁,我看还不如把他留在鲁国。”

这时候,鲁庄公的心里只有国门外的齐军,哪里还敢把管仲留下重用?施伯话还没说完,鲁庄公说:“那怎么行,齐桓公的仇人,我们反而重用,齐桓公是不会饶过我们的。”施伯说:“您如果不重用,就干脆把他杀了,也免得齐国用他。”鲁庄公动了心,打算杀死管仲。

鲍叔牙派到鲁国去接管仲的隰朋,听说鲁庄公要杀管仲,慌了,急忙跑去对鲁庄公说:“我们国君对管仲恨之入骨,非要亲手杀他才解恨。你们把他交给我吧。”鲁庄公只好将公子纠的头连同管仲都交给隰朋带回齐国。

管仲进了齐国的地界,鲍叔牙早就等在那里了。他一见管仲,如获至宝,马上让人把囚车打开,把管仲放了出来,一同回到临淄。鲍叔牙把管仲安排在自己家中,随后去向齐桓公推荐管仲。

齐桓公说:“管仲不就是射我衣带钩的那个家伙吗?他射的箭至今我还留着呢!我恨不得剥了他的皮,吃了他的肉,你还想让我重用他?”

鲍叔牙说:“那时各为其主嘛!管仲射您的时候,心里只有公子纠。再说,您如果真要富国强兵,建立霸业,没有一大批贤明的人是不行的。”

齐桓公说:“我早已经想好了,在我的大臣中,你是最忠心、最能干的了,我要请你做相,帮助我富国强兵。”

鲍叔牙说:“我比管仲差远了,我不过是个小心谨慎、奉公守法的臣子而已,管仲才是治国图霸的人才哪!您要是重用他,他将为您射得天下,哪里只射中一个衣带钩呢!”



于是,齐桓公任命管仲为相。

管仲病重的时候,齐桓公问他谁能够接替他管理国家,当时齐国有名的大臣宁戚、宾须无已经先后去世。

管仲叹了口气说:“哎!可惜宁戚早死了。”

齐桓公问:“除了宁戚之外,就没有别人了吗?我想任用鲍叔牙,你看怎么样?”

齐桓公心想:鲍叔牙是元老重臣,对国家有很大功劳,而且又是管仲的朋友、大恩人,他肯定会同意。

不料管仲却说:“鲍叔牙虽是个道德高尚的人,但是您不能让他做相,管理国政。因为他对别人的过错老是记在心里。这谁受得了?做相的人,度量不大一些怎么行呢!”

齐桓公想了想,觉得很有道理,便问:“隰朋怎样?”

管仲说:“隰朋为人很谦虚,遇事不耻下问,又能公而忘私,做相是可以的。”说完,长长地叹了口气,自言自语说:“怕隰朋年纪太大,活不了多久了。”

过几天,管仲的话传到某个奸人耳朵里,他马上去找鲍叔牙,对他说:“老将军,谁不知道管仲是您推荐的啊!可是管仲这个人忘恩负义,国君让您做相,他却说您一大堆坏话,推荐了隰朋,我真替您抱不平!”

对方满以为鲍叔牙听了这番话,会要恨死管仲,谁知道鲍叔牙反倒哈哈大笑,竖起大拇指说:“管仲忠于国家,不讲私人交情。这正是我推荐管仲的缘故啊!隰朋比我强多了。”对方碰了一鼻子的灰,满面羞愧地溜走了。

后来,管仲去世了,齐桓公采纳了管仲的建议,任用隰朋做相。没过一个月,隰朋也死了。齐桓公请鲍叔牙做相,鲍叔牙认为自己不合适,坚决不同意。齐桓公说:“现在朝廷里没有比你强的了,你不同意,那么让谁来做相呢?”鲍叔牙只好从命。

鲍叔牙做了齐国的相以后,继续施行管仲的政策,所以齐国还能保持霸主的地位。

从管仲和鲍叔牙的故事可以看出,鲍叔牙有知人之明,他向齐桓公推荐任用了管仲,使齐国富强起来。后来,管仲并没有因为这个原因就推荐鲍叔牙接替自己做相,而是推荐了比鲍叔牙更贤能的人。鲍叔牙不但没有责怪管仲,反而认为管仲做得对。管仲和鲍叔牙是好朋友,同时又以国事为重,心怀坦白。后人一直称赞他们这种真正的交情,“管鲍之交”就意味着这种意思。

用人点拨

管鲍之交最可贵的是做到了唯贤是举、荐贤不避党的举荐原则,他们是最好的朋友,然而就是因为最好的朋友,鲍叔牙才热切地向齐桓公推荐与齐桓公有一箭之



仇的管仲，因为鲍叔牙知道管仲是射天下的相才，自己自愧不如；正是因为最好的朋友，管仲才诚恳地劝告齐桓公不要选择鲍叔牙做丞相，因为管仲知道在宽以待人上鲍叔牙还欠宰相的气度。可见，双方都深切地知道对方、清醒自己，难能可贵的是，他们很坦荡地表达出来，这让齐桓公甚为诧异，让旁人起了离间之心，事实证明，这才是他们伟大的友谊，在举荐的大公之心面前，任何离间和挑拨都是无力的，直言不讳、有一说一，这种耿介的管鲍之交是齐国的大幸，也是齐国的大兴。

今天虽然很难再找管鲍之交，但是它说明了一条择才的原则：举荐离不开友情，又不能混淆。什么意思呢？就是说往往是朋友之间互相了解，向公司推荐自己的朋友，可以说是举才的一个途径；但同时，又可能造成一个麻烦，就是发展小集团，朋党朋党就是这个道理，无形中也会靠朋党羽翼来扩展自己的影响力，滋长了包庇和掩盖。古人给我们做了很好的榜样，告诉我们怎样在公司处理友情和工作的关系，底下是朋友，但是工作上要公事公办，如果不是某个位置合适的人选，就要选择更合适的，公私分明的处事原则做起来可能会有面子上的过不去，但是真正落实下去，对公司的长远发展会大有裨益。

勇者反被勇者伤

郑庄公准备伐许。战前，他先在国都组织比赛，挑选先行官。众将一听露脸立功的机会来了，都跃跃欲试，准备一显身手。

第一项是击剑格斗。众将都使出浑身解数，只见短剑飞舞，盾牌晃动，斗来冲去。经过轮番比试，选出了6个人来，参加下一轮比赛。

第二项是比箭，取胜的6名将领各射3箭，以射中靶心者为胜。有的射中靶边，有的射中靶心。第5位上来射箭的是公孙子都。他武艺高强，年轻气盛，向来不把别人放在眼里。只见他搭弓上箭，3箭连中靶心。他昂着头，瞟了最后那位射手一眼，退下去了。

最后那位射手是个老人，胡子有点发白，他叫颖考叔，曾劝庄公与母亲和解，郑庄公很看重他。颖考叔上前，不慌不忙，“嗖嗖嗖”三箭射击，也连中靶心，与公孙子都射了个平手。

只剩下两个人了，庄公派人拉出一辆战车来，说：“你们二人站在百步开外，同来抢这辆战车。谁抢到手，谁就是先行官。”

公孙子都轻蔑地看了一眼自己的对手，哪知跑了一半时，公孙子都却脚下一滑，跌了个跟头。等爬起来时，颖考叔已经抢车在手。公孙子都哪里服气，提了长剑



就来夺车。颖考叔一看 ,拉起来飞步跑去 ,庄公忙派人阻止 ,宣布颖考叔为先行官。公孙子都怀恨在心。

颖考叔果然不负众望 ,在进攻许国都城时 ,手举大旗率先从云梯上冲上许都城头。眼见颖考叔大功告成 ,公孙子都嫉妒得心里发疼 ,竟抽出箭来 ,搭弓瞄准城头上的颖考叔射去 ,一下子把颖考叔射了个“透心凉” ,从城头上栽下来。另一位大将偃叔盈以为颖考叔被许兵射中阵亡了 ,忙拿起战旗 ,又指挥士卒冲城 ,终于拿下了许都。

可怜武功盖世的颖考叔落了个被人陷害的下场 ,郑庄公看着满身鲜血的颖考叔 ,又看着也是一员猛将的公孙子都 ,两下都无法交代 ,两下都无法埋怨 ,只得伏尸大哭 :“早知如此 ,何必当初 ,这真是勇士反被勇士伤 !”

用人点拨

颖考叔的教训容易被看作竞赛选拔的反面教材来对待 ,也就是一方面在看到竞争择才的优点的同时 ,还要看到竞争带来的负面影响 ,即竞争容易产生的敌对情绪 ,下属之间因为竞争造成的反目成仇、勾心斗角、人心不和 ,可以说颖考叔就是敌对、妒忌的牺牲品 ,正如郑庄公所哭的“何必当初” ,言下之意就是否定竞争的选才制度了。

然而 ,如果换个角度看 ,颖考叔的教训恰恰是郑庄公一手造成 ,不是竞争让两个勇士反目成仇 ,而是郑庄公没有给两个勇士充分竞争的机会才酿成的后患。颖考叔和公孙子都旗鼓相当 ,就算是抢战车的环节 ,也只是因为公孙子都大意的跌倒 ,才让颖考叔捷足先登 ,郑庄公可能是念在颖考叔“年纪一大把”的分上 ,顺水推舟让颖考叔得了第一 ,却不想竞争场上人人平等 ,不分老幼 ,公孙子都就是两个字“不服” ! 倘若是郑庄公能及时地纠正竞争定位 ,让二人再赛 ,针锋相对 ,非要争出个实力的水落石出 ,让对方心服口服 ,试想 ,在面临行军作战的关键时刻 ,公孙子都还能一见颖考叔又一次捷足先登而咬牙切齿 ,一箭报私怨吗 ?

由此我们得知 ,竞争择才拼的是实力 ,无论如何 ,必须将实力较量贯彻到底 ,而不能有任何的偏袒和成见 ;其次 ,竞争择才结的是友谊 ,而不是仇恨 ,心胸狭窄、小肚鸡肠的公孙子都实在是欠比赛风度 ,而锋芒毕露、不甘示弱的颖考叔又太过求急心切、当仁不让 ,双方都没有让一让的雅量和气度 ,反倒是你死我活的杀气腾腾 ,在这样的氛围中 ,竞争就变得不是为了选才 ,而是伤才了。这就提醒择才者要把握竞争的度 ,把握得好 ,你赶我拼 ,再创佳绩 ,把握得不好 ,则就是上面我们所说的有关竞争的负面影响 ,它的的确是存在的。



晋文公尽释前嫌

重耳在 62 岁做了晋国国君，就是历史上有名的晋文公。晋文公也是大器晚成，年过花甲始称君。

晋文公为了巩固自己的地位，派人杀了他的侄儿晋怀公，也就是晋惠公的儿子。晋怀公被杀，吓坏了晋怀公的随从吕飴甥、裕芮。他们二人想：晋文公只是为了稳定军心、民心，才放过了他们，一旦地位巩固了还会杀了他们的。

于是他们找到勃鞞，商议谋杀晋文公。勃鞞说：“晋文公刚一做国君，晋国百姓的生活就安定了下来，可见晋文公深得人心。而且也没有杀你们二位，可见肚量很大，我们为什么还要杀他呢？”

吕飴甥说：“晋文公迟早会杀我们的，他连自己的侄儿都会杀，还会放过我们吗？我们三番五次追杀他，他忍辱而逃，在外漂泊整整 19 年，他会忘掉过去的恩怨吗？”

裕芮说：“杀了晋文公，我们还有一条出路，不杀晋文公我们只有死路一条。”

勃鞞点头答应。

这一天夜里三更时分，宫门突然失火，火光冲天，而又有风，火势越来越猛。宫内乱作一团。这火正是裕芮所放，吕飴甥、裕芮各带一班人马在东西门口把守，准备杀重耳。而重耳这时早已安全地从南门口出来了，南门是勃鞞把守的。原来勃鞞早已告诉了重耳。

勃鞞本是一位重臣，他两次追杀重耳，都是受晋献公和晋惠公之命。而这一次，他想：重耳已是国君了，我若再杀重耳，岂不是杀君吗？天下之人岂不笑我不忠吗？于是勃鞞没有听吕飴甥、裕芮的话，而将二人的密谋告诉了晋文公。

晋文公将计就计，命宫中的人从南门走。吕飴甥、裕芮觉得很奇怪，原因是没有一个人从东门、西门跑出来，更不用说重耳。正在二人还在指挥时，早有晋军大将将二人擒住，押到了晋文公面前。晋文公大怒：“我放了你们，不怪罪你们，你们却还想杀死本王，推出去，斩首！”

勃鞞这次救驾有功，而且对君王一心不二，得到了晋文王的重用。有人劝阻重耳：“主公不要相信勃鞞，他两次暗杀你，一次还斩断了你的一节袍袖，害得你四处奔走，您难道忘了吗？”

晋文公说：“那都是过去的事了，我相信他。”

当年重耳逃跑时，管理财务的头领卷走钱财，害得晋文公差点饿死在路上。他一听说重耳做了国君，心想：重耳要怪罪下来，早晚难逃一死，我不如去请罪，重耳



豁达,或许还能饶我一死。于是那个头领前来向重耳请罪。这可气坏了魏武子,他气呼呼地说:“主公你若不杀了这个可耻的头领,我就告劳还乡。”晋文公说道:“这是为何,头领一时贪财,我们就原谅他一次吧!”

魏武子始终咽不下这口气,执意要回老家,晋文公左右为难,心想:杀了头领,头领就没有改过的机会;不杀他,我的左膀右臂魏武子就要离我而去,要没有他的出生入死,岂有我晋文公的今天。

正当晋文公胡思乱想之时,那个当年逃跑的头领,手拿宝剑,见到魏武子,说道:“大将军若不能容我,那就请杀了我,以免主公左右为难!”说着宝剑向前一推,魏武子也深受感动,一为这个头领所为,二为主公如此爱惜自己,心想:主公不忘往日的情意,我虽老,仍舍不得我离去。想着想着,魏武子伸手相搀,扶起了头领,君臣合欢。后来晋文公又重用头领,那个头领百般努力,几年后,把晋国的财务管理得井井有条。

晋文公不计前嫌,重用勃鞞,又重用当年逃跑的头领。众人见晋文公如此豁达大度深感佩服,一时间,有才能的人纷纷投靠晋文公。晋文公爱民如爱子,很重视农业的发展。渐渐地,晋国的国势越来越强。百姓安居乐业,到处是一片太平的新景象。晋文公勤于朝政,广纳贤士,得到了天下人的尊敬。

用人点拨

晋文公的择才态度是只要能共事,共谋大业,不管以前发生过什么恩怨、纠葛和不快,都过往不咎。晋文公能够原谅不断暗害自己的勃鞞,抢走自己钱财的强盗,还有什么人不可原谅。晋文公年过花甲始称君,经历了大半个人生的坎坎坷坷,他深切地懂得人的弱点,也悲悯人的弱点,能做到这样的高风亮节,实在是生活的苦难磨炼出的。正是抱着尽释前嫌,原谅过去的宽容之心,晋文公择才方才海阔天空。普天之下,唯看到贤才,小人也被感化为放下屠刀、立地成佛的境界,这个强盗不是最好的说明吗?

我们说择才,总是强调对人才的要求,人才要具备哪些标准,才为人才,殊不知择才者自身的道德修炼也是重要的一环,唯有择才者以身作则,超越常人的私心、恩怨和得失。这种春风化雨的择才态度,恐怕都免去了筛选的步骤,人才闻声而来。

郑穆公封牛贩子当军尉

公元前 628 年,从郑国退兵的秦穆公得知郑国又与晋国好上了,认为郑国骗了



他。乘晋文公重耳病亡，儿子晋襄公刚即位，全国上下正忙于国葬之际，与留在郑国守北门的三个秦将作了里应外合的密谋，派孟明视为大将，西乞术和白乙丙为副将，率 300 辆兵车偷袭郑国。

郑国有个叫弦高的牛贩子，正赶着一群牛去洛阳卖。他在途中碰到刚从秦国回来的好友蹇他，得知了秦国欲偷袭郑国的消息。他想到自己的国家危在旦夕，百姓生命财产就要遭到损失，强烈的爱国思想使他急得团团转。

弦高心想这里离郑国都城还有两天路程，秦军指日即到，通知郑穆公已经来不及了。他突然急中生智，决定扮作郑国特使，冒称受郑穆公之命，中途慰劳秦军，给秦军制造郑国已知秦军偷袭的消息，已做好迎战准备的假象，诱骗秦军退兵。于是弦高一面派人抄小路通知郑穆公，一面挑选了 12 头肥牛和 4 张熟牛皮，穿着官家服装，乘着马车，带着随从，在秦军必经之路等候秦军。

弦高等了不久，秦军果然浩浩荡荡地开来了。他往前拦住去路，拱手作揖，并高喊道：“郑国使臣弦高，受国君派遣，专程来此慰劳贵军，求见孟将军。”

孟明视不禁大吃一惊，暗想这次偷袭本是绝密行动，郑国怎么会知道，这么远派使臣来，必定有细。随即下马接见来使。

弦高说，听说秦国军队要去郑国，不知是路过还是协助郑国防务。郑国虽小，为了自己的安全，将士们经常日夜轮班，警惕地守卫着每寸领土。如果有人敢来侵犯，郑国是有能力把他们驱逐出境的。如果秦军帮助郑国搞防务，那就不用了。郑穆公特派他为特使，带了 12 头肥牛和 4 张牛皮，前来犒劳秦军，请将军笑纳。

孟明视听到来者话里有话，知道郑国不仅得知秦国的偷袭计划，还做了防御准备，弦高前来定是先礼后兵。只好推说他们不是去郑国，只是路过罢了。对郑国的犒劳，请弦高代向郑穆公致谢。说罢，绕道攻占了滑国（今河南省内），然后率军回国。

郑穆公接到弦高送来的报告后，立即派人到北门观察守门的秦军动静。只见秦军刀枪擦得雪亮，马匹已经喂饱，乃知弦高的通报属实，于是紧急动员全国准备迎战秦军。忽然探子来报，前来偷袭的秦军已被弦高用劳军之计退了。郑穆公如释重负，于是派人向三个守北门的秦将说：“你们整装待发，定是想回国了。郑穆公现在已经知道，特派我来相告，你们离家两年了，思乡回国是人之常情，那就请便吧。”等候秦军已久的三个秦将早知秦军已退，大事已经泄露，只好连夜率军回秦。

郑穆公对弦高在这一国难当头之际的行动深为赞许。他连忙召见弦高，亲自出城迎接他，设宴款待了他。在宴会上，穆公当众说，弦高这个为救国而自命的特使当得好。他不用一刀一枪，智退了前来偷袭的秦军，立了惊世奇功，是郑国的一流人才。说罢，封弦高为军尉。





用人点拨

牛贩子弦高自命特使，智退秦军。郑穆公将他封为军尉，是他纳贤不拘贵贱之名。司马光说，才是得之资，德是才之帅。弦高之智，并非奇招，无非是出自于他怀有满腔热爱郑国之德。一个人再有才，如果没有德，为民造福的良智是难得使出来的。所以，择贤应坚持以德为主，德才兼备的原则，切忌重才轻德。

举不避亲，荐不避仇

一天，晋悼公和祁黄羊讨论政事。当谈到官吏任免和任派问题时。晋悼公说：“现在南阳还缺个县令。南阳是我国一个重要的农业、军事重镇，这个南阳县令一定要是个德才兼备又能处理政务的人才行啊。前任县令就是因为贪财、好色，在任时只顾收敛钱财，贪慕美色，疏于政务。搞得南阳人民怨声载道。你看看目前谁能胜任啊？”祁黄羊思索了一下说：“大王，解狐勤于政事，让他去吧！”晋悼公睁大眼睛，不解地问：“我听说，你家和解狐家有世仇，你们两人势不两立，见面都不会讲话，怎么你会推荐他呢？你不会想让他去出丑，然后让我治他的罪吗？”祁黄羊郑重地说：“大王，我的为人相信您也有所耳闻。我不是那种小人。解狐对时政有着精辟的见解，同时又有丰富的治理经验。您是问我谁能胜任南阳县令，并不是问我的仇人是谁，我只不过根据事实禀报罢了。”

接着，晋悼公又问祁黄羊：“现在县里缺一个执法大臣，你看谁合适啊！”祁黄羊想了想说：“大王，祁午能胜任。”晋悼公说：“祁午不是你儿子吗？怎么推荐自己的儿子，你不怕有人背后说你任人唯亲吗？”祁黄羊答道：“祁午正直、坚贞、善恶分明，又不会为金钱、美色所动，能够执法严格，是一个难得的执法大臣。大王您是问我谁能胜任执法大臣，并没有问我的儿子是谁，我只是实事求是罢了。”

晋悼公点点头表示赞许。

祁黄羊接着说：“大王，当您让我举荐大臣的时候，我并没有考虑谁是我的亲人，谁是我的仇人，我只是根据他们的德行、能力，据实禀报！”

晋悼公见祁黄羊举不避亲，荐不避仇，就采纳了他的意见。



用人点拨

“外举不避仇，内举不避亲”，是春秋时晋国大夫祁黄羊如此荐贤留下來的。无



论是推举解狐还是他的儿子,祁黄羊都是出于公心,“据实禀报”。有的人,为了避免“任人唯亲”的嫌疑,通常不举荐与自己有关系的人,造成了人才的浪费;有些人却因为与某人不合,而避讳举荐此人,造成了对人才的压抑。看来,还是祁黄羊有勇气,不畏世俗。

精明的领导者,在举荐人才时,只会考虑其是否有才能,是否适合企业的需要,而不会考虑是否与其有仇,是否是自己亲人,这样对企业的发展才有利。

工之侨卖琴

在很久很久以前,中国有一个很高明的琴师,他的名字叫工之侨。工之侨能够弹奏出一手动听的琴乐,同时还会自己动手做琴。

村里有个人知道工之侨很喜欢琴,特意从很远很远的地方托人弄来了一段好桐木,他把这段桐木送给了工之侨。工之侨拿到这段桐木后一看,高兴得不得了,这可是做琴的好材料啊。他连夜就画了好几张制琴草图,最后他挑选出一张最满意的,按照草图的模样在桐木上精雕细刻起来。工之侨整整花了一年时间,终于把桐木制成了一张琴。

简直出现奇迹啦!工之侨安上琴弦弹奏起来,发出的声音美妙极了,就像金玉合鸣。工之侨高兴地说:“我造了一辈子琴,也弹了一辈子琴,可是像这样的琴,天下少有呢!”他觉得这张琴应该是世界上最好的琴了。

工之侨得了一张好琴的消息立刻传开了。全村的老百姓都跑来看,啧啧称赞不已。一传十,十传百,很快就传到了主管礼乐的官府。官府把工之侨叫了去,要工之侨说说这张琴的优点,并叫工之侨当场演奏一番。但是官府闹了半天,却无人识货,结果乐官们又叫了全国最好的乐师们来鉴定。这些乐师们本来就不学无术,而且根本就看不起工之侨。他们只是围着琴,这里弹弹,那里听听,说不出什么道理。最后你看我,我看你,摇摇脑袋说:“这张琴并不值钱,因为不是古代的,它的年代不够久远啊!”乐官听了乐师们的意见后,就把琴还给了工之侨,并高声骂道:“这种不值钱的琴今后不准再宣扬!”

工之侨气坏了,心里非常失望,回到家几天几夜没有睡好觉。难道是琴不好吗?不!那乐工连琴都没有弹一下,根本就听不到它的音质,凭什么就断定这琴不好呢?于是,工之侨请来了刻工,在琴上添了些仿古的花纹,又请来了漆工,在琴身上刻了一些谁也看不懂的蝌蚪文字。最后工之侨自己又制作了一只美丽而精致的小盒子,把小盒子连同琴一起埋进土里了。



转眼一年的时间过去了。工之侨把琴和盒子从土里挖了出来,一看还真有点像古董,于是就拿到市场上去卖。

这时有个大官路过这里,一眼就看见了这张琴,琴身上斑斑驳驳,还有许多看不懂的蝌蚪文和古彩花纹。他接过琴看了半天,赞叹不止:“这可是张历史悠久的好琴啊!”他当即掏出了200两黄金,出高价买下。

大官拿着琴献给了朝廷。朝廷又叫当初那些乐官来荐评一番。这次朝中那些乐官见了,争相传看,一个个赞不绝口,一致说:“这张古琴简直是国宝,太妙了,音质好,造型好,文字与画也好。难得呀,难得。”

工之侨听到后想起当初无人识琴的情景,不禁摇头又叹气:明明是一张好琴,有些人不仅不识,而且偏偏要百般挑剔。如果是难得的人才,也是这样对待的话,那不是糟糕透顶了吗?

用人点拨

我们常常发出感叹:“天妒英才”,究竟是天不容英才,还是英才不被天容呢?说到底是因为世俗对人才的偏见,才让英才落马,排斥到社会的边缘。为什么会有种种对人才的偏见呢?譬如说工之侨的琴,琴是一张好琴,可为什么这么多行家里手都不识琴,不由不让我们深思。他们是懂琴的行家,而且是皇家琴师,这样的级别可谓高了,可是为什么有了这样优越的专业知识,仍旧蒙蔽了他们鉴琴的眼睛呢?看来,这里的问题不是不懂行,就是因为他们抱守残缺的种种鉴琴标准蒙蔽了他们的眼睛。在他们看来,好琴一定要是出土的、残破的、古董的,不符合这些标准的琴,即便是再动听,再悦耳,也是废琴一张,工之侨的悲哀就在这里,工之侨的包装也就在这里,可以说,不是工之侨被行家愚弄了,而是行家被工之侨愚弄了,这张琴的价值终究是被肯定了,然而这张琴与生俱来的天分却被否定了,是幸抑或不幸,恐怕是不幸多一些。

琴行如此,择才何尝不是如此呢?多少英才被排挤在择才的范围之外,默默无闻,却留给世人真正的艺术、创作和发明,直到被湮没许久才又从故纸堆中出土,重见天日,焕发异彩,试想,难道不是英才走了一条与古琴相反的道路吗?古琴埋在土里才顿时生辉,人才却要超越所处的那个时代才能被后人推崇,这难道不是说只有超越时代限制的选才标准,才能挖掘出真正的人才吗?也就是我们所呼唤的英才,看来,天妒英才,妒的是被世俗偏见蒙蔽的英才,然而终有一天,会冲破种种偏见和限制,重见天日,被公认为旷世奇才。

“工之侨卖琴”提醒我们,择才者切勿先入为主。



平原君荐贤不计私怨

平原君赵胜，是赵武灵王之子，惠文王之弟。司马迁称之为“翩翩浊世之佳公子”。他礼贤下士，门下宾客数千人。

赵奢，战国后期赵国名将。赵惠文王时，赵奢初做赵国的田部吏，专门负责征收田赋。可是在当时，征收田赋特别困难，尤其是征收官家的更加困难。可是赵奢却执法无私，从不惧怕当时的权贵，也不怕得罪他们。

有一天，赵奢带着人来到了平原君的家里征收田赋。当赵奢对平原君的一位家臣说明来意之后，没想到这位家臣傲慢地看了一眼赵奢，说：“你知道你是站在谁家的府门外吗？”赵奢耐着性子点了点头说：“这我当然知道，这是大名鼎鼎的平原君的府邸。”这位家臣更傲慢了：“既然你知道，那为何还来这儿征收田赋？你的胆子可真不小啊！”这可有点惹恼了赵奢，他沉着脸说：“难道平原君就不该上交田赋？”这位家臣大声嚷起来说：“废话！平原君与惠文王是兄弟。还交什么田赋？还不快快给我滚开！”赵奢大怒了，大声喝道：“岂有此理！大王有令，违抗君命不交赋者，斩！来人，将他绑了，就地斩首！”就这样，他一连斩了好几个违法的平原君的家臣。

赵奢依法处置此事，当然得到了人们的拍手称赞。但是这也无疑是在虎口里拔牙，必定会得罪平原君的。因此很多人都劝赵奢赶快逃到别国去躲一躲，免遭杀身之祸。但是赵奢却是毫不畏惧。果然，平原君得知此事后，怒不可遏，立即命令武士把赵奢擒进府内，二话不说就要问斩。赵奢毫不惧色，挺着胸膛质问平原君道：“你为什么要斩我？”平原君说：“你先回答我，为什么斩我家臣。”赵奢说：“他们拒交田赋，王法不容。”平原君又问：“我是什么人你难道不知道吗？”赵奢说：“我当然知道，您是赵国的相国，名扬天下的贤公子。可是不管您是谁，都不应该纵容您的家臣不奉行公事，拒交田赋。因为你做贵族都不守法的话，国法就会削弱；国法削弱了，国家就会衰弱；国家衰弱，各国就会进兵侵犯赵国；各国进兵侵犯，赵国就不能存在，那您的地位，您的财富，您的名誉，又怎能保得住呢？您还怎么保持现在这样的富贵？反之，像您这样有着高贵地位的人，如果能够奉公守法的话，那么全国上下就会公平合理；全国上下公平合理，国家就会强盛；国家强盛，赵国统治就会更加巩固，您作为国君的亲族，也必定会有更有地位、财富与名誉，天下人也必定会更加尊敬你。”

赵胜听了赵奢的这番话感到很有道理，顿时惭愧万分，然后就转怒为喜了。当他发现赵奢是个难得人才的时候，毫不犹豫地将赵奢保举给了赵惠文王。赵王也很



赏识他,封了他一个掌管整个赵国税收的官。赵奢走马上任后,没有仗着权势欺杀百姓,仍然公正、无私的处理一切事务。后来,赵奢又被赵王任命为大将,为赵国建立了汗马功劳。

赵奢死后,赵王为追念他为赵国建立的功绩,厚葬于邯郸附近的西山,时人称之为“马服君”。其子孙以马为姓。

用人点拨

俗话说:“宰相肚里能撑船”,特指身为百官之首的宰相必须能团结百官,搞好内部建设,抗御外来侵略。宰相缺此胸怀,常怀“非我族类,其心必异”之想,一味党同伐异,就没有成为贤相的基础。

博大的胸襟!恢弘的意识!从容的气度!正是成功的择才者所必备的。能否容人,就是判断一个人是否具有大胸襟的主要尺度之一。是否具有大胸襟,是能否广得才、精择才的必备素质。相反,妒贤嫉能,小肚鸡肠,护短庇亲,这样的择才者反倒是对人才的伤害。

毛遂自荐

秦国攻打赵国,占领了许多地方,连赵国国都邯郸也被包围了。形势十分危急,赵国的国君现在已是孝成王了,他见国都被围,急得像热锅上的蚂蚁,就把平原君找来商量。

平原君叫赵胜,是赵孝成王的叔叔。和齐国的孟尝君一样,他也喜欢收养门客,靠着门客给他出谋划策,在当时有很大名声。平原君见了赵王说:“现在国都被围,形势危急,光靠咱们赵国自己的力量恐怕难以保住国都,只好向楚、魏求救。魏国和我们关系还可以,而且我和魏公子信陵君交情很深,我写封信去,估计会派救兵来。只是楚国离我们较远,楚王又害怕秦国,不一定会答应出兵。但楚是大国,举足轻重,必须争取它的帮助,我打算亲自到楚国去一趟,说服楚王派兵,您看如何?”赵王一听很高兴,就点头同意了。

平原君回来把这件事同门客说了,决定在门客中挑选20个文武双全的人跟他一起到楚国去说服楚王出兵救赵。平原君挑来挑去,只选出了19个人,别的人不是没有口才,就是武艺太差,平原君感慨万分,说:“哎,花了几十年,养了这么多门客,如今连20个管用的人也挑不出来,全才实在太少了。”

这时从后面角落里传来一个声音:“公子看我能不能凑个数啊?”



平原君并不认识说话的人 ,就问 :“先生尊姓大名 ?”

回答说 :“姓毛名遂。”

平原君想了想 ,好像不记得有这么一个门客。毛遂接着说他已经给平原君当了 3 年门客了。

平原君冷笑道 :“我听说有才能的人 ,不管到什么地方 ,他的才能就像锥子放在口袋里一样 ,锥尖马上就会扎破口袋露出头来。如今先生在我这呆了 3 年 ,我不知道您 ,看来是没什么本事 ,跟我去又有什么用 ?”

众门客都嘲讽地笑起来。

毛遂并不介意 ,从容地说 :“问题是公子您一直没有把我放在口袋里 ,要不然我的才能早已像锥子一样全部显示出来了。岂止是只露个尖呢 ?”

平原君见他机敏过人 ,就同意他加入了去楚国的队伍。到了晚上 ,平原君和门客们化装悄悄溜出了城外直奔楚都去了。

平原君一行来到楚都 ,第二天一早就去拜见楚王。平原君让毛遂等人在殿外等候 ,他自己进去先和楚王谈判 ,可谈来谈去 ,一直到中午 ,楚王仍不答应派兵援赵 ,在殿外等候的毛遂按捺不住 ,大步流星地冲进殿去。楚王一见闯进个外人 ,很是恼火 ,就喝问他是何人 ,平原君说 :“这是我的门客毛遂。”

楚王一听 ,更为恼火 ,斥责道 :“我跟你主人议事 ,你来干什么 ,赶快给我退下去 !”

毛遂不但不后退 ,反而手按长剑 ,走到楚王跟前 ,说 :“和纵抗秦是天下大事 ,大家都可以议论 ,大王凭什么不让我说话 ,还赶我出去 ?告诉您 ,如果我想的话 ,随时都能见到您的血 !”

楚王一听 ,吓得心惊肉跳 ,连忙陪着笑脸请毛遂说话。

毛遂于是朗声说道 :“贵国拥有土地 500 里 ,兵士上百万 ,具有成就霸业的优越条件。可是 ,秦国却多次欺负你们 ,这种奇耻大辱 ,连我们赵国都替您感到羞耻 ,你们却装着看不见 ,今天我的主人屈驾前来跟大王商议合纵抗秦之事 ,不只是为我们自己 ,也是为了贵国 ,试想如果我们赵国被秦国灭了 ,你们楚国难道能逃脱同样的命运吗 ?”

一席话说得楚王连连点头称是 ,答应立即派楚军去赵国解邯郸之围。

回国后 ,平原君歉意地对毛遂说 :“先生这次去楚国 ,凭三寸之舌搬来了救兵。先生的才能远不是锥子的锋芒所能比的 ,过去是我有眼无珠 ,没有看出来。”从此平原君把毛遂奉为上等门客。





用人点拨

毛遂自荐在择才中之所以重要是因为首先它是一个让择才者知道你的机会，机遇并不会按照自己的意愿来临，这就需要自己创造机会，主动争取，比如毛遂，在平原君麾下三年，平原君都不知道有这个人，更何况素不相识的应聘者呢？其次从自荐这一举动就可以看出自荐者的勇气和自信，他如果没有一定的能力和智慧，是不敢轻易地自荐的，一旦露出马脚，还会遭人耻笑，说这个人好不自量。因此自荐不失为择才的一种好方式。

当然自荐也不是能滥用，它只能作为公开选拔的辅助手段，好比举荐一样，适合于特殊场合。比如毛遂的这项任务，实在找不出能够说服楚王搬兵的人选，可见任务之重大，人人知道这次出使楚国非同寻常，毛遂自荐完全是“受之于危难之中”，非自荐不能承担。自荐秉持着谈判、告危、重大决策时“能者上”的原则，相信自荐是不错的途径，择才者应该鼓励。



赵宣子荐贤举不避党



赵宣子向晋灵公推荐韩献子，任命韩献子为司马。河曲战役时，赵宣子让人乘坐他的车子干扰军队的行列，韩献子抓住赶车人并杀掉了他。大家都说：“韩献子肯定不会有好结果，他的主子早上提拔他，他晚上就杀了主人的赶车人，谁还能保全他呢！”

赵宣子召见韩献子并以礼相称，说：“我听说侍奉君王的人要‘比而不党’。举荐正义之士，亲近、团结他们，叫做‘比’；出于私利举荐人，与他们互相勾结，叫做‘党’。军事行动不容许干扰，有人干扰了而不隐恶，就是义。我向君王举荐你，还担心你不能称职。举荐人而不能称职，没有比这更严重的结党营私了！侍奉君王而结党营私，我凭什么执政呢？所以，我故意用这件事来考察你。你努力干吧。如果能坚持这样做下去，将来担负着晋国重任的，不是你还有谁呢？”

然后赵宣子告知所有的大夫说：“你们大家可以祝贺我了，我举荐韩献子时选对了目标，我现在知道可以免于举人不当的罪过了。”



用人点拨

为了考验自己是否举人不当，赵宣子不惜用破坏军纪的手段赔上一条性命，看



看韩献子是否能秉公执法,不顾及举荐人的面子。虽然太过残酷了些,但是赵宣子就是想用极端的方法考验韩献子的道义,这种苦心也是可以理解的。

择人者有举荐的义务,但是也要担“举人不当”的责任。举人不当,不是说这个人不维护自己的利益,而是说这个人在面对私情与公道的两难选择时良心的天平倾斜于哪一方。如果这个人考虑到私情处理问题时掺杂了个人利害,那么对于举荐人来说,就是不幸的,如果这个人大公无私、不顾交情,那么对于举荐人来说,就是可喜可贺的。赵宣子的庆贺不是他个人的庆贺,而是国家的庆贺。

孙叔敖和虞丘子

楚庄王是春秋时期的五霸之一,著名的政治家、军事家。他即位时不满20岁,因为权贵掣肘,不同派系斗争如同水火,朝纲混乱。有励精图治之志而羽翼未丰、势力尚不牢固的楚庄王,无可奈何,便佯装平庸,身居后宫,一度沉溺于鼓乐酒色之中,表面上不问政事,暗中却在察民情,辨忠奸,识贤遇,访良才,长羽翼,准备重振朝纲谋大业。

楚庄王有个爱妃叫樊姬,贤而慧。有一次,她问庄王朝中贤相是谁,庄王说:“虞丘子。”樊姬听后掩嘴而笑。庄王问她为什么发笑,她说:“妾侍奉大王十一年,常派人到各国去选美人来献给大王,现在与妾平起平坐的美人已有十个,比妾贤惠的美人也已有两个了。妾不是想专宠擅爱,但妾不敢以己之私掩人之美。虞令尹任职多年了,还没有见到他推荐贤才,斥退小人,怎么能称得上贤忠呢?”

第二天,庄王在朝堂上将这段对话讲给虞丘子听。虞丘子一听就坐不住了,当即离席叩拜,说道:“樊夫人说得很对,臣是应该举荐贤才啊!”楚庄王却犹豫不定,说:“爱卿辅佐寡人尽心尽力,政绩卓著,因此国家才繁荣安定。寡人要想称霸诸侯,非你不可的。”

虞丘子却说:“臣过去虽做过一些有利于社稷民生的事,但如今年岁已高,老眼昏花,精力衰退,疾病缠身,倘继续执政,对国事不利。倘臣长期留恋高官厚禄,即为自私自利;不荐举才德兼备之人,便是自欺欺人;不将自己的工作让给更适合者,非公正廉洁之举。如此心术不正之人,何能算做忠臣,大王又如何能继续信任之!那孙叔敖多才多艺,清廉无欲,君王如能将他举拔上来,把国政交给他,那国家一定可以治理好。故恳请大王恩准陈辞令尹而荐孙叔敖以代!”楚庄王只好依从他,并赏赐他食邑三百户,号称国老。楚庄王让孙叔敖做了令尹。

孙叔敖当令尹后,乐不忘忧,福不忘祸。他生活俭朴,秉公执政,处世果断,颇得



朝野内外的拥戴。虞丘子辞职后庄王尊其为“国老”，赐采邑若干，在楚德高望重。虞丘子有奴仆依仗“国老”之威，为非作歹，无故致死人命。孙叔敖面对这一棘手案件左右为难，经过激烈的思想斗争，秉公而断，判处其死刑。这难免引起了一些人的不满，说道：“想当初孙叔敖连一个小官也没做过，为何现在一步登上了令尹的高位？那还不是国老的功劳。现在他却一点都不报答国老，真是不应该啊！”

但是虞丘子对此不仅毫无怨言，反而很高兴，入宫拜见楚庄王，赞不绝口地说：“臣说过孙叔敖清廉无欲，一定可以主持国政。他只讲国法，不徇私情，办案斩钉截铁，真是公平合理，不愧国之栋梁！”

楚庄王也非常满意地说：“爱卿说得不错，孙叔敖果然是个良臣。这都是你的恩赐。”

孙叔敖和虞丘子都以国法为重，不徇私枉法，因而受到后人的称颂。

用人点拨

孙叔敖与虞丘子的友谊虽然不比管鲍之交，但也算世人堪羨了。整件事情，不是孙叔敖举荐的虞丘子多么能干、秉公执法，反倒是孙叔敖举贤的高尚情操值得后人效仿。楚庄王的妃子批评了他几句，他就立刻意识到自己不举贤的严重性，当即让位于有才干的虞丘子，自己退居二线，试想让贤的气度谁能做到，尤其是恋恋不舍高官厚禄之人；他举荐虞丘子，按说虞丘子是他一手栽培上来的，国老有了什么麻烦，虞丘子理所当然应知恩图报，对于想巴结国老的人正求之不得呢，可是虞丘子却秉公执法，触犯了国老的利益，这不是“忘恩负义”吗？可是孙叔敖知道后一个“哈哈大笑”就了却了虞丘子的内疚感，孙叔敖真是不同寻常！

孙叔敖给择才两点启发：一是把举贤作为择才者的本职工作，而不是处处压抑人才，时刻害怕有贤者超过自己，害怕有贤者取而代之，要敢荐，敢承认自己不如别人；二是举荐人才，栽培人才，但是不居功自傲，仗着对方是自己提拔的，以为有恩于人，就为所欲为，知道对方也不敢把自己怎么样，这样做还不如不荐。荐才，还要捍卫秉公执法的原则，可惜，这种严于律己、秉公办事的朴实道德不再那么强调了。

孤独的楚灵王

楚灵王是楚庄王的儿子，他上台的时候，楚国是最强盛的时候，但是到他临死的时候，他却都没有立锥之地，这都是他一手造成的。



当政的第三年 ,灵王大会诸侯 ,派人到各国 ,请他们到楚国的申地会合。但是 ,灵王却并没有利用好这次会合的机会 ,宋、鲁、卫没有参加 ,使灵王很不快 ,尤其晋国没有参加 ,更是灵王恼怒不已。

老臣武举告诉灵王 :“这次会合却不是一个好兆头 ,我们一定要早做准备 ,以防有人反对我们。”

灵王没有把他的话说在耳边。他在这次会合中 ,处处表现出骄纵的习气 ,他当场侮辱别国来的使臣 ,杀了一些无辜的下属 ,并且对到来的各国君王毫无礼貌 ,这就种下了祸根。

灵王任用那些奸佞之臣 ,有一个人叫析父 ,巧舌如簧 ,专会当面说人家的好话。有一次 ,楚军攻打吴国 ,他们在乾溪这个地方驻扎下来 ,以观吴军动静 ,灵王问析父 :“齐、晋、鲁、卫四国在受封时 ,都领到了宝器 ,我国偏偏没有 ,现在我派遣使臣到周去向他要求把九鼎给我做宝器 ,你看他们会给我吗 ?”

灵王的意思 ,是要代周而立。析父说 :“他们一定会给的 ,以前我们楚国的先祖雄绎远在荆山 ,坐着柴车 ,穿着破衣 ,跋山涉水到周的京城去侍奉天子 ,现在让他给这点东西还不行吗 ?”

灵王又说 :“从前我们的远祖昆吾住在原来的许国 ,现在郑国人占领了那里的土地 ,我想把它要回来 ,你看行不行。”

析父说 :“周王不在乎九鼎 ,郑又怎么会在乎那一点土地呢 ?”

灵王又说 :“现在我陈兵在各个地方 ,看起来像要和别人打仗 ,别的国家会怕我吗 ?”

析父顺着他的口气说 :“当然怕呀 !”

这些话正说到灵王心坎里 ,他当然高兴了 ,他说 :“析父真会说往古的事情。”就封析父为大官。

灵王那个就在乾溪这个地方呆着 ,整天吃喝玩乐 ,这样就完全把自己国家的大事忘记了。这个时候 ,被他曾经侮辱过的越国趁灵王不在家 ,杀了灵王的太子 ,拥立公子比为王。灵王的部队一下子作鸟兽散 ,只丢下灵王在乾溪。

灵王因为过去树敌太多 ,没有一个国家愿意帮助他 ,他只能一个人孤独地 在山间闲逛 ,肚子饿了 ,就下山想去要点吃的 ,他遇到以前的一个熟人 ,就热情地给他打招呼 ,说 :“我已经三天三夜没有吃东西了 ,给我一点吃的。”

那人说 :“我们的新国王已经下达命令 ,谁要是给你吃的 ,就会被杀头。”

灵王又饿又气又累 ,一下倒在了地下 ,刚好压倒了那人腿上 ,昏过去。那人抽掉了自己的腿 ,走了 ,边走边嘴里还在说 :“你这个罪恶滔天的家伙 ,你也有今天 !”

后来他就在这个山脚下死去了。





用人点拨

魏徵曾经劝告唐太宗说：“兼听则明，偏信则暗”，是说切忌只听一面之词，尤其是宠信专会阿谀奉承、曲意迎合的谀臣，楚灵王就是一个教训。他刚愎自用、骄傲自大，任何相反的意见都听不进去，反而喜欢说话能说到自己心里的析父，楚灵王想什么，析父就说什么，即使是这个目中无人的君主生出如此荒谬不自量的邪念，析父也是照旧吹捧，丝毫没有规劝和进谏的正义心，君主身边一旦包围的都是析父这样的谀臣，等于把自己往火坑里推，楚灵王最后不是成了孤家寡人了吗？

择才时长一个心眼，听音辨声，谁愈是奉承领导、喜欢说漂亮话、冠冕堂皇之话、领导有错还极力为领导掩盖、往脸上贴金，这样的人恐怕相当于古代的谀臣了。相反，那些不会说话、说话直、难听、刺耳、耿介、批评之言倒是要好好留心，这样的人恐怕相当于古代的谏臣了。通过对人才一个谀臣、谏臣的区分，使择才者能够多少走出语言的圈套，对人对事有一个更清醒、客观的认识。

人心如面

春秋时期，郑国的大夫子产很善于处理政事。在他担任相国期间，他注意举贤选能，任用人才。对不合适的人选，及时提出否定意见，并且讲清道理，使人心服口服。而对于那些有能力的人，定会加以重用，给他们充分展现才华的机会。

一次，郑大夫子皮提出，要让尹何做子皮的封地长官。子产以商量的口吻对子皮说：“尹何太年轻了，不知道能否胜任。”子皮说：“尹何这个人挺老实的，我很喜欢他，他是不会背叛我的。让他去学习学习，也就懂得怎样管理了。反正是管理我的封地，我会照顾他的。”子产听了，皱皱眉头说：“这样做不合适。大凡一个人喜欢另外一个人，总想对他有利。但是，因为你喜欢尹何而把政事交给他，就好像让一个不会拿刀的人去割东西，它不但不会割到东西，相反还会使自己受到损伤和伤害。这样一来，你所谓的喜爱一个人，其实你却伤害了他，那谁还敢求得你的喜爱啊！你在郑国是栋梁，如果栋梁折了，椽子就会随之崩溃，我也会被压在底下的。”

子皮顿时陷入了深思，子产继续说：“比如，你有一块华丽的绸缎，打算做成衣服，你决不会把它拿出来让裁缝当作练习用的布料。同样，重要的官职，庞大的封邑，对你来说是不可缺少的庇护条件，而你却让人学着管理，你想想看这不是比拿华丽的绸缎作练习更加可惜吗？我只听说学习好了才能参加管理政务，从来没有听说把管理政务当作学习的对象。如果您定要这么做，那么吃亏的一定是你。又比如



打猎,只有射箭和驾车的技术都很熟练的人,才能擒获猎物,如果从没有射过弓箭,也没有驾过车,那么他一定担心翻车压人,哪里还有工夫琢磨如何猎获禽兽呢?”

子皮被说得面红耳赤,忙说:“您说得对,我太笨了。我听说,君子专门研究大事和长远的事,小人只会注意细小的事、眼前的事。我就是小人啊!衣服穿在我身上,我知道爱护它;重要的官职,庞大的封邑对我来说是一个很重要的庇护条件,我却疏忽它,轻视它。我真糊涂啊!没有您的一番话,我就不懂得这些得失的道理。过去我说过:您治理郑国,而我只治理自己的家族,保护好自己,那就万事大吉了。现在我知道,即使我自己的家族的事,也要按照你的意见办。”

子产说:“人心各不相同,就像人的面孔各不相同一样。我怎敢说你的面孔就像我的面孔呢?我的想法和你的不一定相同。我不过把我心里认为危险的事情告诉你,供你参考罢了。”

子皮认为子产很忠诚,因此把郑国的政事全部委托给他。

用人点拨

子皮因为喜欢尹何就决定委任他,实际上,尹何根本不懂得如何处理政事,子皮想让尹何边学边管理。事实上,封地对子皮来说是非常重要的,让一个不熟悉管理的人来管理,定会造成很大的失误。

对于重要的工作,不能允许外行边学边做,这样不但不能保证工作的质量还可能对工作的人造成伤害,因此必须具有一定经验后才能胜任。如果择人是为了用人,那么择人一定要慎重,不能只凭个人的好恶,要根据这个人的实际能力来决定。

释鹿得人

一次,鲁国国君孟孙带随从进山打猎,臣子秦西巴跟随左右。打猎途中,孟孙突然看到了一只可爱的小鹿,非常兴奋,就自己动手活捉了这只小鹿。孟孙视小鹿为宝贝,专门下令让秦西巴把小鹿送回宫中好好喂养,以供日后尽情玩赏。

秦西巴在回宫的路上,发现有一只大鹿紧紧跟随在后面,不停地偷看着,凄惨地哀叫着。那只大鹿一哀叫,这里小鹿便应合,一唱一和,那叫声十分凄惨。秦西巴明白了,这是一对母子,母亲在召唤着可怜的孩子。秦西巴觉得心中实在惭愧,难以忍受自己的残忍举动,于是决定把小鹿放在地上。那母鹿不顾秦西巴站在旁边对自己有多么危险,也不顾后面还有没有弓箭对着她,凭着一股母亲的冲动,一下子冲到小鹿身边,舔了舔小鹿的嘴,蹭了蹭小鹿的双腿,仿佛商量了什么机密一样,一瞬



间,两只鹿便撒腿跑进林子里,一眨眼就不见了,只留下了层层腾起的黄土。

秦西巴见此情形,不禁热泪盈眶。但他很高兴,很欣慰。带着幸福的感觉,他回到了宫里。脑子里全是母子团圆的舒畅之情,几乎忘记了孟孙的交代和嘱托。

孟孙打猎回来,秦西巴便如实告诉了他放走小鹿的经过和感受。本想和孟孙分享一下自己的真实感受,没想到这次可惹大麻烦了,孟孙一下子火冒三丈,打猎回来的余兴全没有了。厉声喝道:“谁让你自作主张放走鹿的,你的眼里还有我这个国君吗?”

还没等秦西巴解释,孟孙就气得离开了,但他做出了一个重要决定,派人将秦西巴赶出宫门。理由很简单:他认为秦西巴把自己最心爱的小鹿都放掉了,他的眼里是没有国君的,这样的人留下来是没有什么意义的。

过了一年,孟孙的儿子到了念书的年龄,孟孙要为儿子找一位好老师。许多臣子都来向孟孙推荐老师,孟孙一一接见这些人,但他觉得都是不十分满意。正当孟孙闷闷不乐的时候,他突然想到了一年前被自己赶出宫去的秦西巴,心中豁然开朗,立刻命人去寻找秦西巴,并把他请回宫来,拜他为太子老师。

左右臣下对孟孙的做法很不理解,他们问道:“秦西巴当年自作主张,放走了大王所钟爱的鹿,他对您是有罪的,您现在反而请他来做太子的老师,这是为什么呢?”孟孙笑了笑说:“秦西巴不但学问好,更有一颗仁慈的心。他对一只小鹿都生怜悯之心,宁可自己获罪也不愿伤害动物的母子之情,现在请他做太子的老师,我可以放心了。”

用人点拨

历史上,释鹿的秦西巴,以一颗仁慈之心打动了国君,终于被国君理解,国君摒弃前嫌而合理启用秦西巴的长处,这一点对我们是大有启发的。国君前后两次不同的反映形成了鲜明的对比,体现了两种不同的用人观。

现实生活中,仁爱和宽容的品质成为决定一个人成功的前提条件。作为一个成功领导者,学会以宽容之心对待下属,掩盖狭隘的个人利益,从大局出发,正确地看人、选人和用人,不可“为了芝麻,丢了西瓜”,更不可公报私仇。在人才的选用上,关键要看一个人的人品和信念。

鲁国少人才

鲁哀公对拜见他的庄子深有感触地说:“咱鲁国儒士很多,唯独缺少像先生这



样从事道术的人才。”

庄子听了鲁哀公的判断,却不以为然地持否定态度:“别说从事道术的人才少,就是儒士也很缺。”

鲁哀公反问庄子:“你看全鲁国的臣民几乎都穿戴儒者服装,能说鲁国少儒士吗?”庄子毫不留情地指出他在鲁国的所见所闻:“我听说在儒士中,头戴圆形礼帽的通晓天文,穿方形鞋的精通地理,佩戴五彩丝带玉的,遇事清醒果断。”

庄子见鲁王认真听着,接着表达自己的见解:“其实那些造诣很深的儒士平时不一定穿儒服,着儒装的人未必就有真才实学。”

他向鲁王建议:“您如果认为我判断得不正确,可以在全国范围发布命令,宣布旨意,凡没有真才实学的冒牌儒士而穿儒服的一律问斩!”

鲁哀公采纳了庄子的谏言,在全国张贴命令。不过五天,鲁国上上下下再也看不见穿儒服的“儒士”了。唯独有一男子汉,穿戴儒装立于王宫门前。鲁哀公闻讯立即传旨召见。鲁哀公见来者仪态不俗,用国家大事考问他,提出的问题五花八门,千变万化,对方对答如流,思维敏捷,果然是位饱学之士。

庄子了解到鲁国在下达命令后,仅有一位儒士被国君召进宫,敢于回答问题。于是他发表自己的看法:“以鲁国之大,举国上下仅有一名儒士,能说人才济济吗?”

用人点拨

庄子的反问很有讽喻意味。真才实学是以能力为载体的,不是靠衣着来打扮的,形式不能取代实质。

一种思想、学说或职业吃香与流行后,就会有人弄虚作假,附庸风雅,借以牟取私利。因此,要善于抓住问题的本质,不被表面现象所掩盖。同样道理,选拔人才时,也不可以貌取人,关键看一个人的人品和素质。

家贫思良妻,国乱思良相

魏文侯正在想着自己提拔一位相国,可是目前手头有两个人选都不错,不知到底该选哪一个。于是他找来谋士李克,对他说:“有句谚语说‘家贫思良妻,国乱思良将’。现在我们魏国正是处在‘国乱’这个状态,我迫切需要一位有本事,又贤良的相国来辅助我啊。魏成子和翟璜这两个人都不错,我一时也拿不定主意,你说说看他们两个到底哪个强一些?”

李克并不直接回答魏文侯的话,却说:“大王,您下不了决心,是因为您平时对



他们的考察不够。”魏文侯急忙问：“怎么考察？有何标准吗？”李克说：“当然有，我认为考察一个人的标准应该是：一看他平时亲近些什么人，从他亲近的人的品质可以看出他的为人；二看他富裕了和什么人做朋友，如果富裕了就摒弃以前穷时结交的朋友，或者巴结富贵人，那此人就不可取；三要看他当官了推荐什么人，只有真心为您效力的人才会有意为您推荐天下最贤良的人；四看他不做官了，不屑于做哪些事情，如果他不做官了却还摆做官的架子，接受别人的馈赠，像当官时一样威风，那他就不是一个忠心的人；五看他贫穷了哪些钱他不屑于拿，如果他贫穷了就去拿讨来的钱或者偷窃来的钱，那他就不是一个贤德的人。只要按照这五个标准去衡量他们，就可以做出决定了。”魏文侯听后说：“好了，您休息去吧，我明白该怎么做了。”

李克拜别大王出来后正好遇见了翟璜，翟璜问道：“听说魏文侯找您商量谁做相国的事情，决定了没？”李克说：“决定了，魏成子为相国。”翟璜气不过，愤愤地说：“我哪里不如魏成子？大王缺西河太守，我把西门豹推荐给他，大王要攻打中山这个地方，我就推荐了乐羊；大王的儿子没有师傅，我就推荐了屈侯鲋，结果是：西河大治，中山攻克，王世子品德日增，我为什么不能做相国呢？”李克说：“你怎么能比得上魏成子呢？魏成子的俸禄，百分之九十都用来罗致人才，所以卜子夏、用子方、段干本三人都从国外应募而来。他把这三个人推荐给大王，大王以师礼相待。而你所推荐的人，不过是魏文侯的臣仆，又怎么和魏成子相比呢？”

翟璜想了半天，愧然失色，说：“您是对的，我的确比不上魏成子。”果然，魏文侯让魏成子做了相国。

用人点拨

这个故事告诉我们如何选用人才，魏成子为魏文侯推荐的人都是能够称得上老师一级的人物，而翟璜推荐的人只能给魏文侯做臣仆，仅在这一点上翟璜就不如魏成子。用李克说的考察人才的五个标准，魏文侯也判断出翟璜不如魏成子。

选择良相如此，那么在我们的生活中，选择朋友，选择合作者或是挑选人才，同样可以应用李克说的五个标准。通过一个人平时亲近的人，富贵时所结交的朋友，做官时推荐的人，不做官时不屑于做的事情，贫穷时不屑拿哪些钱，从而看出他的为人，并最终判断出他是否是一个贤德的人，是否可以成为自己的朋友、合作者。

魏文侯改革世卿世禄制

战国初期，魏国是最强盛的国家，这同国君魏文侯的贤明是分不开的。她最大



的长处是礼贤下士,知人善任,其中道德高尚而又具有才干的人,广泛搜罗人才,虚心听取他们的意见,善于发挥他们的作用。因此,许多贤士能人都到魏国来了。

魏国有一个叫段干本的人,德才兼备,名望很高,隐居在一条偏僻的小巷里,不肯出来做官。魏文侯想同他见面,向他请教治理国家的方法。有一天,他坐着车子亲自到段干本家去拜访。段干本听到文侯车马响动,连忙翻墙头跑了。魏文侯吃了闭门羹,只得快快而回。

接连几次去拜望,段干本都不肯相见。但是,魏文侯对段干本始终非常仰慕,每次乘车路过他家门口,都要从座位上起来,扶着车马上的栏杆,伫立仰望,表示敬意。车夫问:“您看什么呐?”

魏文侯说:“我看段干本先生在不在家。”

车夫不以为然地说:“段干本太不识抬举了,您几次访问他,他都不见,还理他干什么!”

魏文侯摇了摇头说:“段干本先生可是个了不起的人哪,不趋炎附势,不贪图富贵,品德高尚,学识渊博,这样的人,我怎么能不尊敬呢?”

后来,魏文侯干脆放下国君的架子,不乘车马,不带随从,徒步跑到段干本家里,这回好歹见了面。魏文侯恭恭敬敬地向段干本求教,段干本被他的诚意所感动,给他出了很多好主意。魏文侯请段干本做相国,段干本说什么也不肯。魏文侯就拜他为老师,经常去拜望他,听取他对一些重大问题的意见。这件事很快就传开了。人们都知道魏文侯“礼贤下士”,器重人才。一些博学多才的人,如政治家翟璜、李悝,军事家吴起、乐羊都先后来投奔魏文侯,帮助他治理国家。

当时,魏国已经建立了封建政权,新兴地主阶层登上了政治舞台。可是,无论在政治、经济还是思想意识方面都还存在不少奴隶制的残余。这些东西严重阻碍着魏国的发展。魏文侯决心加以改革。他任李悝为相国,经常同他商讨国家大事。李悝也积极地提出许多建议。

有一天,魏文侯问李悝,怎样才能招募更多有才能的人到魏国来,李悝没有回答,反问道:“主公,您看过去传下来的世卿世禄制怎么样?”

魏文侯说:“看来弊病甚多,需要改革。”

李悝点点头说:“这个制度不改,就不可能启用真正有才能的人,国家就治理不好。”

原来,按照“世卿世禄”制,奴隶主贵族的封爵和优越俸禄是世代相传的,父传子、子传孙,即使儿子没什么本领,没立什么功劳,照样继承父亲的封爵和俸禄,享受贵族的种种特权,过着养尊处优的生活。一些真正有才能的人,只因为不是贵族,就被这种制度卡住了,很难得到应有的地位。



李悝把这个问题分析给魏文侯听,魏文侯十分同意他的看法。又问:“那么如何改革呢?”

李悝早已胸有成竹,不慌不忙地说:“我们必须废除世卿世禄制。不管什么人,是贵族还是平民,谁有本事有功劳,就给谁官做,给谁俸禄,按本事和功劳大小分派职位;有功的一定奖赏,有罪的给适当处罚。对那些既无才能又无功劳而又作威作福的贵族,采取断然措施,取消他们的俸禄,用这些俸禄来招聘人才。这样,四面八方的能人贤士就会到魏国来了。”

魏文侯听了非常高兴,叫李悝起草改革的法令,不久就在全中国推行了。这项改革,剥夺了腐朽没落的奴隶主贵族的“世袭”特权,增加了新兴地主阶级参与政治的机会,为巩固魏国的封建政权创造了条件。

用人点拨

世卿世禄制给择才上的“任人唯亲”保留了很大空间,用官职、俸禄的世袭制堵塞了出身寒门的有贤人士的仕途,排挤了“能者上”的选拔。为了改变这种状况,魏文侯听从李悝的建议进行改革:按本事和功劳大小分派职位,取消那些无才能又无功劳而又作威作福的贵族的俸禄等等措施。李悝的改革坚持优胜劣汰的竞争准则,与世袭制针锋相对。

这一套竞争准则渗透的现代意识很强,现在很多大企业、用人单位基本上都贯彻了优胜劣汰的选拔思路,有的公司还专门实施“淘汰制”,通过业绩和能力,进行考核,落在排名末尾的人数就要自动出局,叫做“炒鱿鱼”。这种选拔制度犹如给每个人都上了紧箍咒,马不停蹄地工作、比拼,生怕落在最后,人人自危。所以说,正是因为淘汰制给每个人带来的危机感,才激发了内在的生存活力和动力,这就是为什么有狼威胁的羊群要比安逸的羊群生命力强、抵抗力强。

不用王翦

秦国自从商鞅变法以后就逐渐强大起来,后来又攻伐山东诸民,不断取得胜利。

秦王政非常有志向,他早就立志要统一全国,让天下所有的土地都归为己有,让天下所有的诸侯都归自己管治。

但他知道单凭秦国的军队力量很难打败天下所有的诸侯,所以采纳了李斯的建议,集中力量,先攻打弱小国家,进而壮大国势,扩大地盘。而且还到六国搞间谍



活动,用金钱收买一些大臣,让他们阻止或破坏抗秦联军,从而利用这个机会逐步消灭六国。

秦王政决定攻打楚。秦王想起用年轻将领李信,但王翦不同意,他对秦王说:“主公,楚国将领勇猛而且讲策略,李信虽然打过几次胜仗,但没有丰富的作战经验,不足以担当此任啊!老臣不才,愿为国家效犬马之劳。”

但秦王政认为王翦年纪已高,虽然经验丰富,但体力明显跟不上,所以秦王政弃用了老将王翦。

老将王翦泪别咸阳,告老还乡,临别前对秦王说:“一定要让李信不要贸然进军!”

李信、蒙恬率 20 万大军伐楚,刚一交战,秦军节节胜利。李信便有些自满,认为攻下楚都不费吹灰之力。

李信率军接近楚都,按原计划,他应在城外与副将蒙恬会师,可是还没来得及会师,便中了楚军的埋伏,秦军大败。

秦王听说李信大败,十分生气,革了他的职。秦王这时才想起了老将王翦,决定亲自去请老将军出山。

秦王政见到了王翦,对王翦说:“老将军,当初我没有听您的话,结果李信大败而归。如今我秦军损伤惨重,还望老将军出山,重整秦军。”

老将军本来很生气,但见到秦王政态度如此诚恳,而且这次非自己出马不可,便答应了秦王的要求。

秦王问老将军灭楚要多少人马?

老将军想了想说:“要想灭楚,至少也得 60 万人马。”

秦王答应了王翦的要求。王翦率领 60 万大军再次压境,公元前 223 年,王翦率兵灭了楚。

正是在这样捷报频传的战势下,几个诸侯国都灭亡了,只剩下了齐国,公元前 221 年,齐国也灭亡了。

秦王政完成了统一全国的大业,实现了自己的理想。而老将王翦的老谋深算和老当益壮在辅助统一大业中留下了千古佳话。

用人点拨

如果说汉光武帝在马援已经年过 50 的情况下仍旧启用马援去平叛李广,就是因为光武帝此时考虑的不是马援的年龄,而是马援的经验与能力;那么秦王政对于王翦的自荐都因为年岁已高武断地驳斥了回去,就是因为秦王政看重的不是王翦的经验和能力,在乎的是王翦的年龄。年轻在秦王政眼中是勇猛刚健,在王翦眼中



却是年少轻狂,缺乏经验,由此看来,汉光武帝似乎要比秦王政老成许多,因为他知道,在行军打仗上不纯粹是短兵相接,更重要的是打的一场心理战,经验比勇力更宝贵。秦王政就是不明白这个道理,只有吃了眼前亏,才哭着求王翦出马,绕了一个弯子,秦王政总算是承认了。

“不以龄举人”是古代择才的标准,现代看来有些不适应现代社会了,因为大多数公司、企业和单位都有明确的年龄限制。不过王翦的故事还是可以启发我们在择人的时候不能回避经验与年龄的关系,如果是同等条件,有经验者还是要优先于年龄优势,有些公司就愿意用老人(与新人相对),可知经验的影响力。

萧何月下追韩信

韩信是淮阴人,年轻时候家里穷,经常连饭都吃不上,只好东求西讨地向人家要一点吃的。有一次,他挎着宝剑在街上走,一个恶少拦住他说:“你敢用剑杀了我吗?不杀,你就从我胯下钻过去。”韩信不跟他计较,就在他胯下钻了过去。恶少和周围人哈哈大笑,说他是胆小鬼。项梁起兵反秦,韩信背着仅有的一把宝剑去投奔,在项梁手下当了一名小兵。项梁战死以后,韩信又跟着项羽做了郎中的小官。他曾几次给项羽献计献策,项羽都没有采用。韩信一气之下,离开项羽,投奔到了刘邦门下。刘邦也没有发现韩信是个人才,只是叫他做了个治粟都尉的官,负责经办粮草一类的事情。

最早跟着刘邦起兵的萧何,却是个善于识别人才的人。他曾经找韩信谈过几次话,发现韩信是个了不起的将才,正准备找机会向刘邦推荐。可是还没有等萧何推荐,韩信却以为刘邦不肯重用他,就在一个晚上,背着宝剑,偷偷地逃走了。

萧何听说韩信逃走了,很是惋惜。他来不及向刘邦说一声,就骑上一匹快马,乘着月色,亲自去追赶萧何。

韩信匆匆忙忙地出去,道路不熟,又找不到人问路,正在山谷中徘徊。他借着月色,看见远远的一个人骑着快马追来,吓了一跳,赶紧没命似的向前飞跑。萧何看清楚前面使劲奔跑的那个人,正是自己要追赶的韩信,就大声呼喊:“韩壮士!请停一停!”

韩信听出来是萧何的声音,他知道萧何很赏识自己的才能,就停了下来。

萧何赶快下了马,拉着韩信的手,急急地说:“韩壮士,你不能走!汉王是重视人才的,只要我向汉王一说,他准会重用你。请你不要性急,稍等几天!”

韩信看萧何真心想推荐他,就放弃了逃走的打算,跟着萧何回来了。



当萧何追韩信的时候,有的话一传两传地传错了,说萧何也开了小差。这一下可急坏了刘邦,他像失去了左右手一样,急得饭也吃不下了。过了两天,萧何回来了,刘邦责问他:“你干什么去了?为什么不告诉我一声?”

萧何回答说:“我追逃走的人去了。”

刘邦问:“你去追谁?”

“我追韩信。”

“将士逃亡的很多,别人你都不追,为什么单单去追韩信?他不就是钻裤裆的那小子吗?”刘邦满不在乎地说。

“大丈夫能屈能伸,大王不可小瞧他。别的将士容易得到,像韩信这样的人却找不到第二个。大王如果只想在做汉王,韩信的确用处不大;如果想要争夺天下,像韩信这样的人才万万不能缺少。”

刘邦叹一口气说:“唉!我当然要争夺天下!我怎么能在这穷乡僻壤呆一辈子呢?”

萧何说:“大王既然想打天下,那就应当重用韩信。您能用他,他就会留在这里;您不用他,他早晚会走的。”

刘邦说:“照你这样说,我就封他为将军。”

萧何说:“像韩信这样的人才,做个将军太屈才了。”

“那我拜他为大将军如何?”

“那太好了。”

于是,刘邦打发人去把韩信叫来,说要拜他为大将。萧何听了赶紧制止说:“大王平时对人不讲礼教,今天拜大将可不像平日那样,随随便便把人叫来。您如果真心实意要拜韩信为大将,就应当选定一个好日子,吃三天素食,然后筑坛拜将。这样才显出您爱护人才的诚意。”

刘邦认为萧何说得有理,就真的照着实行,找了一个日子,拜韩信为大将。

韩信被拜为大将之后,觉得自己施展才能的时候到了。他给刘邦详细地分析了当时的形势。韩信认为能够与刘邦争夺天下的只有项羽一人。项羽虽然勇猛,但是不会用人;对别人表面上很仁慈,其实很吝啬;更严重的是他失掉了民心,老百姓都很怨恨他。要打败项羽并不难,只要反其道而行之就行。韩信建议刘邦要放手任用勇敢善战的人;得到胜利以后,要把封邑土地封赏给有功之人;更重要的是要努力争取民心,把老百姓拉到自己这边来。韩信给刘邦贡献具体的策略说:“被项羽分封在关中地区的三个秦朝降将,即雍王章邯、翟王董翳、塞王司马欣,原先帮助秦始皇镇压老百姓,是老百姓最痛恨的,可以先拿这三个人开刀,然后再往东去跟项羽争



锋,夺取天下。”

韩信对形势的分析很是中肯。刘邦听后高兴极了,握着韩信的手道:“萧何言得韩信方能得天下,果然是,果然是!”他觉得对韩信相见恨晚,决定立即照着韩信的话,东进去跟项羽争天下。

用人点拨

韩信一直摆脱不了“大材小用”的命运,项羽用他,但是只让他做个持戟的卫士,刘邦用他,也只是让他做个管粮仓的小官,弄得韩信始终不得志,苦闷没有出路,不得已,才开了小差。我们说一口大得能装下一头牛的锅,肯定装得下一只鸡,话虽这样说,但是如果就任由一口装得下一头牛的锅就煮一只鸡,你说是不是人才浪费呢?所以,小材大用出问题,大材小用如果一直不能得到改变,问题就更大了。

说这些对于择才有什么借鉴意义呢?择才的目的是什么,择才的目的就是让人才发挥出他应该发挥的才干来,必须授予人才与他的才干相当的职权和职衔,才能让人才活起来!这个朴素的道理可惜往往是择才中最容易失误的环节,择才者只知道将人才得到手,却不知道知人善任,毫不客气地说,只有知人善任,将人才配置以合适的位置,择才者才算尽到了责任,才算对人才对大局有了一个交代,不然,草草了事,该授予重职的不授予,担不起重职的偏偏相中,本末倒置、黑白颠倒,则会造成人浮于事、按资排辈的低效率人事机构,日积月累,真正的人才永远得不到施展抱负的机会,个个都起了开小差、另谋高就的念头,这样的兆头是人才流失的危机信号。萧何尚且认识到事情的严重性,连夜骑马终于把韩信追回来,现实生活中,倘若一味的熟视无睹,任由事态恶化,则恐怕发动多少萧何,韩信也追不回来了!

韩信不叛刘邦

公元前203年,大将军韩信平定齐国,功绩卓著。汉王刘邦为笼络韩信,立他为齐王,并让他带兵攻打楚国。楚王项羽十分害怕,当年韩信投奔于他,他没有重视,只让他做了一个一般的小官,后来韩信投到刘邦麾下,得到了刘邦的重用,韩信在刘邦手下才能得到了充分地发挥,帮助刘邦立下了汗马功劳。一时间,韩信的名声大振,成了当时各国武将十分畏惧的对手。

现在,刘邦派韩信来打项羽,韩信因为曾经在项羽手下做过官,因而对项羽的作战方式很是了解,项羽没有必胜的把握。项羽非常后悔当初没有重用韩信,又看看自己帐下没有一个人能抵挡住韩信的进攻,于是想出一条劝降计。



项羽派于阗人武涉去拜见韩信,劝他背叛汉王,与楚联合。武涉见到韩信十分恭敬,韩信却爱答不理。武涉先是对韩信恭维了一番,说什么韩大将军战功卓著,是当今难得的武将,整个中华没有第二个比您更优秀的将军等等。韩信只是看兵书,不理睬他。武涉见韩信不吃这一套,于是悄悄走到韩信身旁,说:“韩将军,如果您能投到项王麾下,项王定会重用您,送您最丰厚的礼物,给您比现在大得多的封地。您好好考虑一下啊!”韩信不为所动,反而拍案而起,说:“当年我跟随项羽的时候,官位最高也没超过郎中之职,不过是个拿着戟为他看守殿门的守卫罢了。说话从来没有人听,计策也不为之采用,我空有一身本领,却无从施展。所以我才弃楚投汉,汉王授我为上将军大印,给我配备数万兵众,还脱下自己的衣服给我穿,将自己的食物给我吃,在用兵打仗方面对我言听计从。所以才有我韩信今天的成就,你看汉王那么怜惜我,信任我,如果我背叛他实在为天理所不容。所以我虽死也不会变心,你还是告诉项王收回他的美意吧!”武涉被韩信说了一顿,一时也不知该如何是好,灰溜溜地走了。

此后不久,齐人蒯彻又来劝韩信,建议韩信与刘邦、项羽三分天下,鼎足而立。并且说:“韩将军,以您的能力,完全有可能建立起自己的一份功业,您又何必安于在刘邦手下做将军呢,这样永远是在别人手下办事,看人家脸色行事啊!你不如和刘邦、项羽三分天下!”韩信听了也婉言谢绝,并对蒯彻说:“汉王待我甚好,他把自己的车子给我用,把自己的衣服给我穿,把自己的食物给我吃。我听说,乘人家的车子要担负人家的灾祸,穿人家的衣服要分担人家的忧愁,吃人家的食物要为人家的事情卖命,我怎么可以因为追求私利,违背正义呢!”

一席话说得蒯彻面带愧色,只好装疯逃走了。

用人点拨

韩信和吕布同样都是叱咤风云的沙场英雄,韩信和吕布不一样的地方,就是韩信懂得但凡这种会用兵会杀敌的将才,如果不懂得为君王效忠,就会招来杀身之祸。结果,吕布因为见利忘义,投荣卖主而成了曹操的刀下鬼,韩信却因为刘邦的解衣推食,知恩图报一直稳坐刘邦的大将军交椅。倘若韩信是吕布这样的“谁开的条件高就为谁卖命”的小人,恐怕他也逃不过被杀的命运吧,好在韩信还坚持着“滴水之恩当涌泉相报”的仁义,不但没有背叛刘邦,反而把痛奚落了一阵,不能不说刘邦比项羽高明的地方就在于他会用仁义来笼络人才,而项羽只有妇人之仁,外里对下属很体恤,实际上却是尖酸刻薄得很。正是有这样的对比,你可以理解,为什么刘邦手下的人才都是一个个忠心耿耿,而项羽手下的人都纷纷投到刘邦麾下,这才是仁义得才的道理,只有上级对下属发自内心的体贴和关爱,下属才会固守忠诚,决不



背叛,倘若上级就是寡情刻薄之辈,谁还愿意牺牲任何代价为他卖命呢?

所以韩信不叛刘邦说明了两个问题:一是刘邦的仁义领导,二是韩信的职业道德,这两点缺一不可,提醒择才者既要考虑人才的职业道德,又要加强自身的领导修养,这样才会抵制背叛,稳固人心。

❧ 蒯通善辩 ❧

汉朝高祖刘邦手下文臣武将众多,陈平、韩信等都赫赫有名,这其中也不乏像蒯通这样的能言善辩之士,在某种特定的情况下,言也是最厉害的武器,不但能力挽狂澜,有时还能反击敌人。

为刘邦东征西战南杀北讨立下汗马功劳的淮阴侯韩信最终发生叛乱,为他出谋划策的谋士蒯通也被抓了起来。汉高祖刘邦亲自审讯蒯通,刘邦问他:“蒯通,大汉朝对你不薄,你竟然做出如此不臣之举,使你教唆淮阴侯反叛的吗?”

蒯通理直气壮大声回答道:“是的,我的确叫他反叛,可惜那小子没用我的计策,所以才自取灭亡,落得如此下场。假如那小子肯采纳我为他制定的计策,陛下又怎么会抓住他并且杀了他呢?”刘邦气得暴跳如雷,几乎哆嗦得说不出话来,于是就下令:“把蒯通给我放锅里给蒸了!”高祖本以为蒯通会吓得跪地求饶认罪,可蒯通不慌不忙地说:“哎呀!陛下,您把我蒸了可是真的冤枉我呀。”高祖怒目而视,蒯通说:“你教唆韩信背叛造反,导致战乱,使刚刚恢复的大汉又重新陷入万劫不复的战争中,有什么冤枉的?!”

蒯通从容地回答道:“陛下,秦朝法度废弛、政权瓦解的时候,天下大乱,各个诸侯国纷纷自立起兵造反,英雄豪杰们像乌鸦一样纷纷聚集。秦朝被推翻以后,天下人都来追逐帝位,但是只有有才能的人才能抢先得到皇帝的宝座。那些失败的人,并不是他们没有资格做皇帝,他们是由于各方面的原因没有成功啊,但这不能说明辅佐他们的人就都该被杀掉吧!盗跖的狗对着尧狂吠,并不是因为尧不仁德,只不过它不是狗的主人而已,您能说盗跖的狗做错了什么吗?我一直跟随韩信多年,对他一直是忠心耿耿,我为他出谋划策的时候,我只知道韩信,并不知道陛下您呀。况且天下养精蓄锐想要做皇帝的人都很多,只是他们力所不能及罢了。难道你都把他们全部烹杀吗?”

汉高祖听了蒯通的话,恍然大悟,他认为蒯通是个非常有头脑有才华的人,如果这样的人轻易杀掉,岂不是大汉朝的巨大损失吗,再者,像蒯通这样的贤士,如果委以重任,他日必将成为国家的栋梁之材啊,于是刘邦下令赦免了蒯通的所有罪



过,还任命他担当重要的职位,使得蒯通有机会为王朝的发展做出贡献。

用人点拨

辞辩法不仅可以考察一个人的应变能力,同时在紧急关头它又可以带来生存的一线生机,蒯通善辩,已经超越了普通的辩才和舌战,其言之利害不啻于刀子,让刘邦都放下砍向自己的屠刀,正如刘邦所言,此人乃国家的栋梁之材,不错,蒯通乃辩才,却是治国的辩才,这样的辩才应该留下,而且大用。

我们总是批评油嘴滑舌、纸上谈兵、夸夸其谈的“以言举人”倾向,却不要对辩才误解,辩才在政治、外交、法律等行当担负着严肃的使命,正确挖掘,正确安排,往往会令事业在某些重大关头收到不费一兵一卒、事半功倍的奇效。

丙吉和马车夫的故事

丙吉是汉宣帝时期有名的贤相,在辅弼汉宣帝实现历史上所谓的“昭宣中兴”的过程中起到了不可替代的作用。丙吉是从一个小狱吏逐步提拔到丞相高位的,他的一生兢兢业业,努力学习着儒家经典,深通治国之道。在他任丞相期间,一直崇尚宽大,事事礼让,关怀爱护下属官员,对犯错误的官员不是一棍子打死,而是关怀爱护给他们改正的机会,让他们各司其职,人尽其才。因而,他的下属官员对他既尊敬又佩服,丞相府官员上下合力为国家尽职。

丙吉不仅对下属宽大为怀,对身边的仆人也极为仁慈宽大,不计小过。这些仆人都被他宽宏大量的精神所感动,尽心尽力地为他效力。有时还在关键时刻起到了意想不到的作用。丙吉有一个马车夫,赶车的技术极为高超,人的品性也很好,但是有一个令人难以容忍的缺点就是嗜酒如命,经常喝得醉醺醺的,曾经多次因为醉酒而行为放荡,丙吉从来没有为此事而责难过他。有一次这个车夫驾车送丙吉出行,又因为喝多了,实在忍受不住,竟然趴在丙吉的马车上呕吐起来,结果把丙吉的马车弄得一片狼藉,但是丙吉没有计较此事,更没有告诉主管来处置这个车夫。但是主管知道这件事后,就向丞相提出要狠狠地惩治并开除这个车夫,没有想到丙吉却说:“他是因为喝酒才犯的错误,不是其他的原因,现在如果把他从丞相府中赶出去,恐怕其他的地方也不会要他了,以后的生活怎么办,他所做的不过是弄脏了我的车上的车殿而已,给他一个机会,相信他会改正的。你宽大一些,不用处置他了!”

由于丙吉的宽大,这个车夫没有被开除,更没有想到自己吐脏了丞相的马车,丞相不但没有怪罪反而帮他说话,所以非常感激,以后再也没有酗酒,并认认真真



地为丞相驾车,还总是在心里想着要报答丞相的恩惠。

这个马车夫以前是边境的人,很熟悉边境的有关情况,并懂得边境如果遇到敌寇入侵事后如何报警和送达文书等事项。有一天马车夫外出,看见边境方向来了一个传送情报的人,手里拿着赤白囊,带着紧急文告,匆匆忙忙地向宫门走去。马车夫一看打扮就知道一定是边境出事了,他马上想到丞相是管辖国家大事的,一定要打听出来告诉丞相。于是他向传送情报的人打听边境上到底出了什么事情。当他知道边境上敌寇入侵云中、代郡的情报后,急忙向丙吉报告了这个万分紧急的军情,并告诉丙吉敌寇入侵的边境地区主要官员都年老体弱无法胜任带兵打仗的重任,并建议丞相应该事先物色合适的边境将领,以免临时措手不及。丙吉对这个情报极为重视,采纳了他的建议,查阅边境官员的档案和其他的材料,并物色新的人选。

傍晚,皇帝召见丞相、御史大夫,向他们询问边境情况,并继因为事先得知情报,并早有准备,所以回答得准确而清楚,受到了皇帝的表扬;御史大夫因为事先没有得到边境的情报,没有准备,所以被宣帝问得张口结舌,受到了皇帝的批评。而且更重要的是丙吉事先得到情报也为抗敌争取了部署的时间。当然这其中车夫的功劳在里面了。

用人点拨

丙吉对马车夫的宽容是他胸怀宽广,宽以待人,不计后果的表现。他对马车夫的宽容和爱护,使马车夫也对他心怀感激,并找寻机会报答他。假如不是马车夫事先向丙吉禀告听到的情报,丙吉怎么知道边境出事,又怎么能得到皇帝的嘉勉呢?丙吉的宽宏大量,大度容人,不计小过,是各种人都发挥特长,在关键时刻起到重要的作用。

因此,在现实生活中我们要学会容纳各种人,因为他们各有所长,同时也只有宽以待人,容纳各种人才,才能做到人尽其才,才尽其用,在关键时刻发挥出意想不到的作用。

曹参巧化风波

曹参是历史上有名的贤相之一,他宽厚待人,不计小过的作风,受到很多人的赞赏。他对官员的一些没有多大利害关系的小过错不但不计较,甚至还往往为他们隐瞒、遮掩。因此,在曹参丞相府工作的官员不像在其他地方做事的官员一样,需要谨小慎微,不用提心吊胆因一些小问题受到什么惩罚。因此他们都能够心态平和轻松



愉快的工作 ,团结合作 ,一心一意的处理好公务。

曹参家的后花园紧挨着丞相府下级官吏的住处。在这些官吏的住处 ,每天都有一批又一批的人来喝酒唱歌 ,高兴了还猜拳呼叫 ,大吵大闹 ,有时候日夜不息。丞相府中的办公人员受到这些干扰不得安宁 ,大家都非常恼火 ,可是屡次劝说他们就是不听 ,或者只是稍微地收敛一些 ,不过几天一切依旧 ,因此也拿他们没有办法 ,于是他们商量想出了一个办法 ,准备整治一下这些喝酒吵闹的无聊之徒 ,让丞相曹参来亲自过问此事 ,想借助丞相的威望一劳永逸地平息这件事情。

当然他们不会直接在曹参面前提及这件事 ,即使提及也怕曹参不计小过不予理睬 ,因此想趁那些下级官员正吵闹的时候 ,让曹参有个切身的体会 ,好出面制止。

因此 ,一天 ,他们听到下级官员住处的人正在喝酒唱歌 ,大呼小叫之时 ,就邀请曹参到后花园游玩 ,以为这样以来曹参听到吵闹声一定会制止了。

曹参一到后花园 ,就听到了下级官吏住处喝醉酒后唱歌呼叫的声音。曹参身边的官吏很是得意 ,这一来丞相肯定会惩治那些喝醉酒吵闹的家伙。

那时那些喝醉了酒的下级官员见丞相到后花园游玩 ,也都止住了声音 ,开始战战兢兢 ,毕竟这样的做法影响别人 ,确实有点过分了 ,让丞相知道也很不好。

一时间 ,一些人洋洋得意 ,一些人战战兢兢 ;一些人以为就此可以一解心头之恨 ,从此能一劳永逸地过上清静的生活 ;一些人以为这一下全完了 ,得罪了丞相 ,计过是小 ,恐怕自己的乌纱帽都不保。

两相下 ,大家各怀鬼胎 ,各自揣摩 ,冥冥中等待曹参的发落。

聪明的曹参看到这个场面就明白了一切 ,但是他——不动声色 ,对一切佯不知情 ,依旧是笑模笑样的 ,面对着大家 ,眼中充满了平和。

“还愣着干什么 ,你们怎么这样扫兴 ,趁着大伙热闹 ,咱们也来助助兴 ,酒宴摆上。 ”

“你们怎么不喝酒了 ,怎么我们来了你们就不吭气了 ,刚才大呼小叫的 ,是不是嫌丞相败了大家的酒兴 ? ”

这两句话对两班人马言讲 ,弄得他们面面相觑 ,你看着我 ,我看着我 ,傻了。

然而就是这样沉默的对峙 ,瞬间 ,僵局打破了 ,大家一下子冲越了彼此敌意的界限 ,一同大呼小叫起来 ,又是大笑 ,又是拍手 ,嚷道 :

“摆酒 ,摆酒 ! ”

“丞相光临 ,我们受宠若惊 ,来呀 ,大家敬丞相大人一杯 ,与大人同乐 ! ”

曹参与这些人一边开怀痛饮 ,兴之所至 ,曹参竟然带头歌唱并高声呼叫 ,与那边喝醉了酒的官吏呼应对唱。



“将进酒 铁马冰河 美酒佳酿今朝醉。”

“忽如意 火树银花 竹枝踏歌夜不休。”

整个气氛顿时活跃了起来,大家之间的怨气顿消,反而在痛饮之时都成了朋友。一时间借着酒兴,丞相府中丞相和上下官员都喝得兴高采烈,大家不再局限于平时的地位高低,纷纷打成一片,原来森严的上下级关系变得和谐融洽了。

通过这件事情,曹参不仅化解了下属官员之间的矛盾,同时也增进了他们之间的友情,有利于整个丞相府官员的团结与合作。这是曹参一贯的对人不苛求细节、不计小过的具体表现,因此所有在他手下工作的官员,也都不必谨小慎微,不必战战兢兢,遇事尽可能放心大胆地按制度办事,而且在这样和谐团结的气氛工作起来也是更加尽心尽职。



用人点拨

曹参是历史上有名的贤相之一,他的某些做法在今天仍然有其价值和意义。曹参的下属官员喝酒吵闹,却是不值得提倡,但是如果因此而让整个丞相府和下级官员的关系出现矛盾就得不偿失,曹参摆酒设宴大家欢聚一堂不仅化解了矛盾而且也活跃了气氛,使整个丞相府的关系更加融洽,无疑是十分明智的做法。

这个故事提醒我们在日常生活中要宽厚待人,不计小过,这样才能彼此相处融洽;作为一个领导对下属要宽容大度,不计小过,这样才能让每个人都有一个轻松愉快和谐的办公环境,才能让每个人都尽心尽职,发挥出自己最佳的水平。

☞ 汉武帝独尊儒术 ☜

公元前141年,年仅16岁的皇太子刘彻继承王位,他就是在我国历史上与秦始皇并称的一代帝王——汉武帝。

汉武帝在位54年,在他统治期间,汉朝出现了最繁荣和昌盛的景象。史书上记载:汉武帝统治期间,政府里存钱和储粮的仓库都装得满满的。钱库里的钱多得数不过来,串钱的绳子都烂了,粮库里的粮食,都霉烂了,足见当时的昌盛。

汉武帝继承文景之治的盛况,对内加强皇权,巩固统一,对外开疆拓土,宣扬国威。汉朝出现了民富国强、安定团结的大好局面。

武帝年纪虽小,但是很有抱负,他一心想治理好天下,但是苦于无人辅佐。于是他下诏各郡县,征求“贤良方正”和“直言进谏”的人才,并亲自主持考试。这些被选拔的人才中董仲舒最有名,深得武帝赏识。



西汉初年,汉高祖仍然奉行秦代的“挟书集”,禁止私人收藏《诗》、《书》、《百家语》等,汉高祖想从思想上控制百姓,但是这种方法并没有起到什么良好作用。汉惠帝即位后,发现“挟书集”有百害而无一利,便宣布废除它。诸子百家学说开始复苏。民间比较流行的有阴阳、儒、墨、法、名、道家,而以儒、道最为盛行。

道家宣扬一种无为的思想。当时汉朝的统治者为了缓和与农民的阶级矛盾,主张“无为而治”,提倡统治者少有作为,借以来治理好国家,从而恢复生产,稳定社会。

到了汉武帝时,文景盛世以后,汉朝得到了很大的发展,经济繁荣,地主阶级积累了巨大财富,与农民阶级的矛盾开始上升。地方诸侯也等待时机,以求夺权。边境上,匈奴经常侵扰汉朝。这一切都要求加强中央集权,不仅要从政治和经济上,还要从思想上加强中央集权的统治。

董仲舒就是这个时候被汉武帝提拔重用的。

董仲舒是广川人,精通儒学。他分析汉朝建立以来,几次王国谋反之事,认为应当宣扬大一统的思想。他认为汉武帝时期,社会安定,百姓安居乐业,不能再宣扬一种无为的思想和了。他看到了社会安定的背后有许多不安定因素,需要从思想上加强统治。

董仲舒非常聪明,他不单单宣传孔孟所创的儒家思想,而是把许多家思想综合在一起,以儒学为主体,再补充适合封建统治的思想。他提出了“天人三策”,意思是:天是有意志的,皇帝是代表上天统治人们的,人服从皇帝,就是服从天道。君臣、父子、夫妻、兄弟之间,也必须严格遵守上下尊卑的礼节。这一思想明显有封建迷信色彩,但是它也容易为统治者接受,因为它有利于封建统治。

汉武帝也非常赞同推行儒家思想,他认为清静无为的黄老道家思想也不能更好地治理国家了,而这种大一统、神化皇权的儒家思想非常适应社会的发展。但是,当时汉武帝的祖母窦太后崇信“黄老学说”,所以汉武帝不敢得罪祖母,没敢重用董仲舒。但他又觉得董仲舒是一个难得的人才,便派他去做江都相,等待时机,再重用他。

汉武帝虽然不敢明目张胆地启用董仲舒,但他却大胆地任用了三个儒家支持者:窦婴、田蚡、赵绾,分别任命为丞相、太尉和御史大夫。由于三个人都支持儒家学说,所以董仲舒大一统的儒家思想开始在朝中抬头。

但这种思想与祖母窦太后的思想大相径庭,深为窦太后反感,她便找借口杀了赵绾和王臧,又罢免了丞相窦婴和太尉田蚡,还斥责了汉武帝一通。

汉武帝没有办法,只好眼看着自己提拔的爱将纷纷遭殃。汉武帝默默忍受着这一切,等待着时机。他想:儒家思想虽然不能暂时推广,但一旦时机成熟,这种思想



将如滔滔江水 ,一发不可收拾。

公元前 135 年 ,窦太后死了 ,汉武帝没有了绊脚石自己独立处理政事。他首先罢免了窦太后设置的丞相、御史大夫 ,再次任田蚡为丞相。

汉武帝下令在政府设置专门传授儒家学说的五经博士 ,在五经博士下面设置了 50 个弟子。将官府里布置儒学五经的太常博士一律罢免 ,黄老、刑名等诸子百家之眼都被排斥在官学之外。罢黜各地举荐的治申、商鞅、韩非、张仪等贤良之士 ,而再次起用儒生。

那些学儒学的弟子 ,每年考试一次 ,五经是指《诗》、《书》、《礼》、《易》、《春秋》五部经典 ,每次考试只要能通过一经的就可以做官 ,成绩优良者可做大官。

渐渐地 ,官吏主要出于儒生 ,这样一来 ,其他诸子百家的学说逐渐被排斥了 ,儒家得到了发展。这就是“罢黜百家 ,独尊儒术”。

这种儒家思想成为 2000 年来地主阶级统治人民的封建正统思想。这种思想之所以这么久占统治地位 ,与汉武帝的“独尊儒术”是分不开的。

用人点拨

汉武帝为了实现大一统的局面 ,实行“罢黜百家 ,独尊儒术”的政治路线 ,并不是一帆风顺的 ,而是经过很长时间的酝酿、很长时间的等待、忍受种种压力和阻力 ,终于没有绊脚石后 ,才得以大展宏图、名正言顺、正大光明地成为国家的基本国策 ,汉武帝的耐心和恒心非同寻常 ,这与他一心缔造中央集权帝国的志向分不开 ,他告诉我们的不愁没有人才 ,但是择才要等待时机 ,忍耐暂时对人才的压抑。

我们常说“取才于时” ,可是有时候出于现实条件的限制 ,往往很难“取才于时” ,不要灰心 ,把人才先搁浅起来 ,看似退一步 ,其实是为了进一大步 ,这一辩证法乃是择才的智慧 ,等待时机 ,动如脱兔 ,以迅雷不及掩耳的速度占领指挥高地 ,当那时候 ,方才是人才叱咤风云之时。试想 ,如果光绪帝也像汉武帝一样等慈禧太后过世再启用维新人才 ,没有了主要的绊脚石 ,还只是“百日维新”吗 ?思想起来 ,还是汉武帝有帝王韬略。

张骞出使西域

“丝绸之路”是汉朝开辟的一条商路 ,中国的商人把中国有名的丝绸、瓷器等物品运到西域和欧洲 ,然后再把那儿出产的好东西买回来。

丝绸之路是由谁开辟的呢 ? 又是怎样开辟出来的呢 ?



汉武帝初年,匈奴人多次南下入侵汉朝。为了了解敌情,以便更好地打败敌人,汉武帝经常会见一些投降了的匈奴人,无意中得到了一个非常有利的消息:匈奴冒顿单于当初打败月氏国的时候,曾经很凶残地把月氏王的脑袋砍了下来,用人头骨做了一个大酒杯。月氏人恨死了匈奴人,但他们力量小,没人帮助,只好向西逃走,不过他们一直都想报仇。

汉武帝高兴地笑了起来,他说:“真是太好了!以前打匈奴时,匈奴人败了就跑,很难把他们一网打尽。现在要是联合月氏国,两边夹攻匈奴的话,那匈奴人就无处可逃了!”但是他知道这项任务艰巨,不光路途遥远,而且要经过茫茫的大沙漠,特别是匈奴人会半路拦劫的。因此,必须派一个聪明能干、责任心强、有坚强毅力的人才能完成这个任务。

汉武帝就问自己的大臣,愿不愿出使月氏国,可是大臣们没有一个有胆量的。汉武帝很生气:“我就不信堂堂大汉朝找不出一个敢出使西域的人!”于是,他下了一条告示,在全国内招募有胆量、能吃苦的使者。

这个消息就像是鸟儿长了翅膀一样,立刻传开了。有一个名叫张骞的年轻人,平日里别人都夸他勇敢、忠诚,他看到告示后,心想:出使月氏是为了打败匈奴,这是有利于国家安全的大事,我宁可多吃些苦,也要去争取这项光荣的任务,于是他就报了名。另外还有许多勇敢的人也都纷纷报了名。

汉武帝高兴极了,他经过严格挑选,选出100人。其中有一个叫甘父的人特别擅长射箭,甘父本是匈奴一个姓堂邑的贵族的奴隶,所以人们也叫它堂邑父,后来他成了张骞的得力助手。

公元前138年,张骞被任命为出使月氏国的使者,带着100多人的队伍,从长安出发了。

历经13年,这支使团终于回来了,回来的时候,100多人只剩下他和甘父两个人了。汉武帝非常高兴,尽管张骞这次没能完成任务,武帝还是重赏了他们。

可是,这次西行还是有很大收获的。张骞到了许多国家,还知道那些国家有许多特产,知道了西域的风土人情,那儿的人长得什么样,吃的是什麼,谈的是什麼。特别是了解到西域许多国家和人民非常想和汉朝来往。张骞把这些情况都告诉了汉武帝。

汉武帝大开了眼界,原来西边还有这么大!还有那么多好吃好玩的东西!他想:如果再派使者去,使他们都服从汉朝,那我不又多了几万里土地吗?

于是,汉武帝又派张骞出使西域。这次,张骞带了300多人的使团到了乌孙,路上由于没有匈奴的干扰,很是顺利。张骞还派自己的副使到大宛、康居、大夏等国。

乌孙王一看汉使带来了许多财宝,又把汉朝公主嫁给自己,当然非常高兴,不



过他还想再了解一下汉朝的情况,于是派了使者和张骞来到长安,这可是西域使者第一次来到长安。汉武帝热情地招待了他,乌孙使者看到汉朝兵强马壮,很繁荣,就回去报告了乌孙王。乌孙王于是下定决心,和汉朝建立了友好关系。

不久,西域其他国家也派了使者,而且像乌孙一样,和汉朝发展了友好的关系。

因为张骞功劳很大,汉武帝封他为博望侯。张骞长期操劳,又加上年纪大了,所以从乌孙回来后一年就死了。但是,由于他开辟了“丝绸之路”,汉朝和西亚、欧洲的经济、文化交流就极大地发展了。以前,中原并没有葡萄、胡萝卜、核桃、石榴等好吃的东西,这些都是从西域传过来的,而我们的丝绸、铁器和一些生产经验也传到了西域。从此,汉族和西域人民就像一家人一样,互相交流,互相帮助,过着幸福美满的生活。



用人点拨

“张骞出使西域”后人常常把它看作是与西域互通来往的先河,然而却很少注意张骞带领的这一百人组成的使者团是在竞争和招募的方式下选拔出来的,正是这样的选拔机遇,促使这批勇士不惜赴汤蹈火,深入大漠,闯入迷宫,历经千辛万苦,方才探索出一条通往西域的“丝绸之路”,我们可以把他们称作西域精神,它召唤的就是那些不甘于碌碌无为,而试图踏上一条大丈夫冒险的异域征程,应征者不是不知道这次招募意味着一旦踏上,则有一去不复返的可能,但是他们仍然义无反顾,就是因为他们把这次招募视为命运的转折点、国策的一部分,生死置之度外,这就是使命的力量。

所以,“张骞出使西域”更多的是这次应招对于个人、国家的传奇色彩,张骞不妨作为传奇的注脚,它与“重赏之下,必有勇夫”还要不同,后者倾向于谋利,前者则是纯粹的试勇,是传奇的动人所在。这里的用意无非是提醒择才者不要把招聘、招募、悬赏庸俗化,要知道格调高的招募、招聘,是对企业有深远意义的大转机,关系着企业的生死存亡,呼唤的是“天将降大任于斯人也”的使命之才;而格调低的招募、招聘,则是动不动就以招聘、取经来维系企业的形象,不管是人才的输入还是输出,却发现围绕的都是些鸡毛蒜皮的小事,这样的敷衍岂不是劳民伤财、得不偿失呢?!

后来居上

汉武帝时,朝中有三位有名的臣子,分别叫汲黯、公孙弘和张汤。这三个人虽然



同时在汉武帝手下为臣,但他们的情况却很不一样。

汲黯进京供职时,资历已经很深且官职也已经很高了,而当时的公孙弘和张汤两个人还只不过是个小官,职位低得可怜。可是由于他们为人正直,处世灵活,方法得当,加上政绩显著,因此,公孙弘和张汤都一步一步地被提拔起来,直到公孙弘封了侯又拜为相国,张汤也升到了御史大夫,两人官职都排在汲黯之上了。

汲黯这个人原本业绩就不及公孙弘、张汤,可他又偏偏心胸狭窄,眼看那两位过去远在自己之下的小官都已官居高位,心里很不服气,总想要找个机会跟皇帝评评这个理。

有一天散朝后,文武大臣们陆续退去,汉武帝漫步踱出宫,正朝着通往御花园的花径走去。汲黯赶紧趋步上前,对汉武帝说:“陛下,有句话想说给您听,不知是否感兴趣?”

汉武帝回过身停下,说:“不知是何事,不妨说来听听。”

汲黯说:“皇上您见过农人堆积柴草吗?他们总是把先搬来的柴草铺在底层,后搬来的反而放在上面,您不觉得那先搬来的柴草太委屈了吗?”

汉武帝有些不屑地看看汲黯说:“你说这些,是什么意思呢?”

汲黯说:“你看,公孙弘、张汤那些小官,论资历论基础都在我之后,可现在他们却一个个后来居上,职位都比我高多了,皇上您提拔官吏不是正和那堆放柴草的农人一样吗?”

几乎话说得汉武帝很不高兴,他觉得汲黯如此简单、片面地看问题,是不通情理的。他本想贬斥汲黯,便只好压住火气,什么也没说,拂袖而去。此后,汉武帝对汲黯更是置之不理,他的官职也只好原地踏步了。

用人点拨

传统观念中,论资排辈心理严重影响着领导的决策和管理。一些领导者根据下属的资历、年龄、身份等进行排序,资历高的人永远高高在上,享有特权,资历低的人什么事情都要往后排,所谓的“元老”成为权威的象征。领导在提拔人时都以资历为标准,而不是以才能为标准。

后来者居上,大胆地迈出了领导用人新标准的改革和尝试,真正做到了一视同仁,能者居上,符合客观事物的发展规律。汲黯认为提拔人才一定要论资排辈,反对后来者居上,是不可取的。当今时代,领导者要树立良好的心理素质,任人唯贤,排除论资排辈心理。



汉昭帝信任霍光

汉武帝死后，昭帝即位。昭帝名刘弗陵，在位13年。刘弗陵继位时年仅八岁，遵照武帝遗诏，由霍光辅政，故“政事一决于光”。因霍光大权独揽，与很多大臣结怨。左将军上官桀、桑弘羊与霍光不和，多次设法陷害霍光。

有一次，霍光外出检阅御林军，后又把一个校尉叫到大将军府。上官桀趁机让心腹模仿燕王的口吻和笔记，给皇帝写了一封信，派人乔装打扮送进宫里。

当时汉昭帝年仅14岁，他接到这封自称是燕王写来的信，打开一看，只见上面写着：据闻大将军霍光外出检阅御林军，居然坐着和皇帝一样的车子，而后又自作主张，擅自调用校尉，可见他心有异志。我担心他会对我皇上不利，燕王愿意亲自到京城来，保卫皇帝。

昭帝看罢，沉思良久，把信放在一旁。

第二天早朝，霍光听说燕王上书告他，心里很是害怕，于是躲在偏殿的画室里等待发落。昭帝临朝时，不见霍光，便问道：“大将军为何没来上朝？”

上官桀赶紧趋前一步回答：“启禀大王，我想霍将军不可能是因为被燕王告发，不敢入朝了吧？”

“哦，果真如此？去请霍将军上朝。”

“是，”一名小太监到偏殿去请霍光。

霍光走上大殿，赶紧摘下帽子，伏在地上向昭帝请罪，却听见昭帝和颜悦色地说：“大将军请起来戴上帽子，朕知道你没有罪，是有人故意要陷害于你。”

霍光问道：“陛下明察，可是您怎么知道的呢？”

昭帝说：“大将军检阅御林军的地点离京城不远，调用校尉也是最近的事，加起来不到十天的工夫，燕王远在千里之外，怎么可能这么快就得到消息？再说，即使燕王知道了，马上派人来上书，也来不及赶到这里。如果大将军真要谋反，也用不着调一个校尉。我看，写这封信的人才是别有用心。”

霍光和其他大臣听了，都很佩服这位少年皇帝的聪明伶俐。而上官桀则是不敢乱发一言。

不久，上官桀、桑弘羊密谋谋杀霍光，废掉昭帝，霍光侦知这一阴谋后奏告昭帝，昭帝立即起兵以谋反罪诛杀桑弘羊、上官桀等，避免了一场政变。而这时昭帝年仅14岁，能够成功地处理此事，颇让人称道。后人评价说：“汉昭帝年十四，能察霍光之忠，知燕王上书之诈，诛桑弘羊、上官桀。高祖、文、景俱不如也。”





用人点拨：

出于对霍光的信任，汉昭帝年纪轻轻就通过自己的洞察力，洞悉了阴谋后面的事实真相，以自己的智慧挫败了上官桀浑水摸鱼的计谋，保全了忠诚的下属，也避免了一场内乱。

信任是择才的主基调，用人单位选拔人才，首先就是出于对人才的信任。领导对下属的信任感构成知人和用人的核心，不信任下属，一旦有什么谗言和诽谤，不是开除就是撤职，这样的做法不能不说一开始就是择人的不慎重，慎重择才，才能知人识人，才会洞察真相，识破假象。

王莽兴学招贤才

王莽做大司马时，非常重视文教，他试图通过宣扬文教，以达到整顿朝政的目的。因此，他向汉哀帝推荐了品行端正，具有较高才能的刘歆，汉哀帝便让刘歆做了光禄大夫，吩咐他继承其父刘向的事业，搜集古往今来各种书籍编辑成一部丛书，从而推行儒家思想。

汉平帝执政后，王莽做了国丈。为了搜罗人才，培养忠于朝廷的儒生，宣传维护封建道德规范的儒学，王莽在京师里设置了最高级学校，对那些老师和弟子也给予优厚的待遇，给他们盖了房子达 1000 多间。另外，凡是有一技之长或有一种专门学问的人都可以得到录用。因此，前前后后约有 1000 多人来投奔王莽，这些学者在王莽手下集中精力研究经学、礼学、音乐、天文、兵法、历史、古书、文学等各部门学问。当时，正赶上黄河泛滥，王莽先在这些学者中征求会治水的人才，向他们求教能不能使黄河不泛滥的办法和措施，结果这些文人没有治水的本领，只能“望洋兴叹”，毫无办法。王莽又从全国各地征求会治水的人才，应征的人员达到 100 多位。经过他们的努力，很快解决了黄河泛滥的问题。这样，王莽把全国各地有知识、有技术、有专长、有才能的人选拔了一大批，并予以重用，使他们各尽其才。此举既为国家搜罗了大批人才，又使有才之士得到了施展才能的场所与机会，为其充分发挥自己的聪明才智创造了良好的环境与条件。

王莽做了新朝的皇帝后，为了利用知名人士的名望抬高自己，同时达到安抚人心的目的，他继续想方设法招收德高望重的知名人士和人才。他听说儒生袁胜十分有名，人们也很崇敬他，王莽就派遣使者带着厚礼去聘请他。听说薛方是个有名之士，他也派人用最讲究的车马去迎接他。虽然这两个人最终都没有为王莽服务，但



王莽礼贤下士、谦虚待人的名声却由此而传扬四方。

用人点拨

王莽虽然有篡权的恶名,不过治理国家他倒是驾轻就熟、能力非常。从他兴学招贤才的教育路线就可以看出他的择才观,志在建设养、训、用为一体的人才学校,王莽就好像是大学校长,既为国家提供庞大的人才库,又按照国家需要及时发展新型人才、扩大人才队伍。比如除了文化方面的人才,又用招生的方式开设了新的治水专业,发达的专业门类,为择才创设了自由、对口的便利。

王莽通过教育事业来辅助择才是很有现代意识的,实践了“教育是人才之本”的人才国策,与现代企业办学校有异曲同工之处。企业拥有一批自己理想的人才并不是一蹴而就的,所以有些企业都开设了类似于学校的企业文化培训,用这种培训班的方式选拔出已经打上企业思维烙印的理想人员,既塑造了品牌效应,又生产了为己所用的人才队伍。择才的教育路线贯彻了人才的“自产自用”理念,是企业长远发展的千秋大计。

班固班昭著《汉书》

班固、班昭是兄妹俩,他们的父亲是东汉时期的班彪。班彪文才出众,开始的时候,在刘玄手下做个文职小官,后来刘玄被灭,跟随了窦融,窦融非常欣赏他。光武帝统一全国,封班彪为徐县县令。

班彪做了县令之后,仍是笔耕不辍,废寝忘食,一面教自己的子女读书,一面自己写史书,班彪很想让后人从史书中吸取经验教训,达到以史鉴今的目的。

班彪计划写一部前汉时期的作品,但是没有完成自己的理想,便去世了。

班固是班彪之子,非常爱好写作,而且文采也相当出众。他从小深受父亲的教诲,立志要成为一名优秀的史学家。但父亲没有写完就逝世了。临终之前,还对班固再三叮嘱:“儿啊,一定要完成父亲的遗愿,写完这部史书,留给后人,让后人受到启发,从中学到一些有用的东西。”

班固没有忘记父亲的话,子承父业,开始了漫长的创作。

班固查阅大量的历史资料,数日闭门不出,可是有些人却四处造谣,说班固私改国史。

永平五年,班固写史书已达10年,而外边的谣言也传到了明帝刘庄耳里。一听说有人私改国史,十分生气,便立即下令,将其逮捕。



刘庄得知写史书之人是班固。先帝时期,他父亲班彪就因为文采出众而闻名天下,以后做了县令。虽然是私改国史,刘庄也想看看班固的文采如何,抄来的手稿交上来之后,他一读,便被此书深深地吸引住了。文章不仅写得好,而且观点鲜明,丝毫没有篡改国史,而且有许多篇章都是在歌颂汉室业绩的。

正当明帝专心致志地读此书时,班固的弟弟班超托人奏疏,为哥哥申冤。奏疏中写道:“哥哥班固绝没有私改国史,只是编写史书,让后人了解历史,能从历史中吸取经验教训。”明帝一看班超的奏疏,措辞恳切,而且软中带硬,十分有力。特意召见班超,明帝一见班超,就被班超的英雄气概、谈吐举止、博学广识所深深吸引。答应立刻放了班固,而且给了班家一些钱财,支持他们继续写下去。

可后来,明帝又后悔了,他想把班固留在宫中,便又召班固进殿,让他当了兰台令史。没多久,就提升为典校秘书郎,在后汉宫廷藏书处工作。

班固做了典校秘书郎后,真是如鱼得水,许多查不到的史料在藏书处都找到了,这为他完成这部史书起了很大作用。从此,他日以继夜,一刻不肯停下来,以自己独特的见解去评史论今,引发人们思考历史,把握现在。

明帝死后,章帝继位。章帝也很器重班固。可是班固的母亲去世了,班固是孝子,辞官归乡服丧。

回到家中,将母亲埋葬完毕,为母亲穿孝百天。可就在这时,北匈奴和汉朝又发生了战事,大将窦宪主动请战出兵,和帝年龄尚小,大权掌握在窦太后手中,所以答应窦宪出兵攻打北匈奴。窦宪非常欣赏班固,所以对班固十分尊敬,二人的关系也很好。窦宪急需用人,便召班固回京。大敌当前,班固身穿丧服来到军营中,做了中护军,为窦宪出谋划策。在二人的密切合作下,大败北匈奴,从此我国北方边境才算彻底安定下来。

班固大胜而归,又辞官回到了家中,潜心著书。这一写就是20年,在这20年中,他写完了《汉书》的大部分,各章节提纲都已编好了。

公元92年,年轻的和帝和郑众密谋杀死了想夺权的窦宪,窦家的势力基本被消灭。和帝仍不放心,到处搜捕窦宪的爪牙。有许多人都因此事而无辜受牵连,班固就是其中一个。

班固在家中一心一意著书,对朝廷之事不闻不问,但是还没有逃过这次大劫。

洛阳令种竞和窦宪有仇,一看窦宪已死,便凶狠地对待窦宪的家人和亲戚朋友。种竞下令对班固严刑拷打,班固始终一言不发,他知道自己这次凶多吉少,但他最担心的是自己用一生心血换来的《汉书》还没有完成。

公元92年,班固由于在狱中受尽折磨拷打,再加上心情沉闷,最后死在狱中,终年61岁。这位著名的史学家带着终生遗憾在狱中含恨而死。



《汉书》虽未著完,但在民间却广泛传抄,后来传到了和帝手中。和帝读完,十分佩服班固的文采。但是遗憾的是这部史书没有完成,作者就被洛阳令折磨死了。

和帝觉得十分惋惜,心中十分怨恨种竞,派人将其抓捕。和帝心里清楚,就是杀了种竞,也无法挽回了。

正当和帝为此事而伤心之际,和帝的亲信郑众对和帝说:“陛下,您不必伤心,我推荐一人可以继写此书,此人不是别人乃是班固之妹班昭,她从小熟读诗书,班固著书之时,她也时常帮助查找资料,我想她一定能写完此书。”

和帝一听,十分高兴,立即下诏,让班昭进宫。

班昭从小聪明好学,文采也十分出众,班固写史书时,她经常帮助哥哥查找资料。她也想完成哥哥没有完成的事业,便答应了和帝住进东观,潜心研究汉史。

由于班固已有提纲,所以班昭便有了大体方向,但具体史实,还得查阅大量资料,整日伏案疾书。几年眨眼过去了,班昭这位史学巾帼终于完成了哥哥的遗嘱,但这部《汉书》成为一部完整的史书。

和帝看完《汉书》后,非常满意,下令传抄,收藏在东观和兰台。和帝对班昭的精神也非常满意,赏给她许多财宝,但班昭没有接受。

班昭在宫中也深受别人尊重。经常教皇后和贵人学习,也深受她们的喜爱。

班昭写完《汉书》之后,仍旧没有停笔,又用了几年的时间写了七篇《女诫》,这几篇文章中讲述了女子的道德规范、礼仪规范,这些文章也广泛流传。

班固、班昭兄妹合力著《汉书》,历尽千辛万苦,但留给后人的是无穷的知识和启发。

用人点拨

我们说合适的位置合适的人选,除了考察人才的能力和位置的相匹配外,如有做丞相能力的却一直做芝麻小官,这叫屈才,只能做外交的非要做个钦差大臣,这叫拔才,无论是屈才还是拔才都是择才的误区。这里还有一种情况,就是有些位置不一定就是谁有才谁都可以做,而是说它合适的人选可能是有继承性的、有血缘性的,怎么讲呢?譬如史官这个位置,是要著书立说、记录过失的。这个职位因为有着它人文的特殊性,古代一般的习惯是御用世家,世代为皇家做这个记录政绩、过失的本职工作,乍看好像是“任人唯亲”,实际上对于有些职位,“任人唯亲”偏偏合适许多,比如班固、班昭兄妹著《汉书》就可以看出来。班固的父亲班彪是个文职小官,一心想写史书,影响了儿子班固,历经二十年终于写出了《前汉书》,完成了父亲的遗愿;班固的妹妹幼年帮哥哥整理、查找资料,对哥哥写史书的前前后后耳濡目染,十分了解哥哥的写作,因此哥哥死去后,班昭又是《汉书》续集的最佳人选,写出了



《后汉书》,完成了哥哥的遗愿。正是靠着这种家族性的前后相继,历经两代人的千辛万苦才完成了一部史书的巨著,可想而知,史官这个位置在人选上“任人唯亲”标准的合理性了。

这就提醒择才者不要把任何择才标准僵化,对于选拔某些位置的候选人,以合适为主要原则,无论是任人唯贤还是任人唯亲都要以合适为标准,如果固守一种标准的合理性,否定其他的标准,那就有点执悒不化、抱残守缺了。

大器晚成的马援

马援是东汉时期的大将,为什么说他是老将马援呢?一是因为他大器晚成,二是因为他年过花甲还主动要求为国出征,最后含恨沙场。

马援的祖先是历史上有名的赵奢和赵括,但马援可不像赵括那样只会纸上谈兵,他从小就熟读兵书,懂得如何实际用兵。小时候,马援苦读兵书,再加上赵氏家族天生打仗的细胞,所以马援很小的时候,才华就很出众。但是由于一直得不到重用,不免有时候发些牢骚。哥哥听后,便鼓励他“大器当晚成,无须急”。后来大器晚成这个成语因此而流传下来。

年过四十,马援才得到光武帝的赏识。从此,他开始步上了军事生涯。北出塞漠,南渡江海,往来冲杀,叱咤风云,所向无敌。

建武 17 年,李广在今河南省原阳县西边的卷县起兵谋反。光武帝很是害怕,他知道李广武艺高强,很难对付,就想派一员大将前去镇压。

有人向光武帝推荐了马援,对光武帝说:“马援年过 50,经验丰富,从小熟读兵书,而且武艺高强,但是一直没有人重用他,如果陛下给他这个机会,他一定忠心效国,英勇杀敌的。他的祖先乃是赵国有名的大将赵奢。”

但是有的人持反对意见,对光武帝说:“陛下,用人要慎重,不要忘记,马援年纪不小,而他的祖先赵括不也只会纸上谈兵吗?”

有胆识的光武帝对马援很感兴趣,便召见了老将马援,一看马援做事沉稳,而且懂得实战,参加了多次战争,都屡战屡胜,便决定派马援去。

光武帝给了马援 1 万精兵,命他率领大军直杀卷县。而李广则早已做好了准备,和汉军展开了一番激战。马援知道“擒贼先擒王”的道理,便与李广打斗在一起。马援武艺高强,李广根本不是对手。马援一刀将李广砍落马下,马援心想:不能再这样打下去了,这些兵卒都是农民兄弟啊!他举刀大喊:“你们主将已被杀,放下武器,免你们一死。”这些人一听自己的主帅被杀了,便纷纷投降。马援大获全胜,光武帝非常高兴。



此后,马援接二连三建功立业,获得伏波大将军的称号。

马援想起自己的过去,不禁仍有些伤感。

建元八年,刘秀带兵西征,马援奋勇杀敌,直接消灭了隗嚣的部队,但却没有引起刘秀的重视,仍是一个无名小卒。直到平定李广,才得以出头。

但马援这个人,非常忠诚,根本不怨光武帝,相反,仍是赤胆忠心。他回师以后,虽受到了嘉奖,但他并不高兴。因为那时匈奴和乌桓连续不断地骚扰汉朝人民。马援对自己的朋友说:“我想和匈奴、乌桓决一死战,宁可马革裹尸,战死边塞。”

这话传到了光武帝耳里,光武帝非常感动,对马援的精神深感佩服,但考虑到让百姓过上安定的生活,他没有派马援去征讨匈奴、乌桓。但“马革裹尸”这个成语从此也流传开来了。

马援不战则已,战无不胜,被称为常胜将军,为保住汉室江山立下了汗马功劳。

用人点拨

颜驷是不幸的,马援却是幸运的,尽管他年过五十方才平步青云,大展宏图,但是光武帝至少把握住了他年过五十的风华,让他“老将出马,一个顶俩”,让他在老年发光放热,大器晚成既是一句安慰人的成语,也是一句鼓舞人的成语,耐心等待,需要人才的国家一定会为你创设崭露头角的机会,所谓厚积薄发,一旦机会来临,正如马援一样,不鸣则已,一鸣惊人;不战则已,战无不胜。大器晚成的马援是的折磨人的,然而马援对于刘秀来说,则又如及时雨,解燃眉之急,这样的人才只有相见恨晚,因为种种原因,把人才埋没,然而也因为种种原因,人才终究不会埋没。马援给了我们这样的希望和信心——如果已经是大器晚成,反而应该恭喜取才的及时,他让我们从颜驷的悲剧中摆脱出来,即便是糟老头子,也有他铁树开花、枯木逢春的时候,他暗含了等待中积极的奋斗和争取。汉武帝正是又一次忘却了现在的颜驷,才永远地告别了颜驷;而光武帝正是注意到了现在的马援,才留驻了永远的马援,常青不老,生生不息。

对于择才者,又有什么样的借鉴价值呢?恐怕是把视野扩大到那些未能受到重用的默默无闻的小角色和老员工身上,他们正是因为太普通了,一辈子都默默无闻地奉献在基层岗位,而不能发挥自身的管理潜质和创造潜质,倘若能从这些类似的群体中挖掘出真正的优秀人才,再塑“大器晚成”的新风,对于现实中等待春风不知多少春秋的人来说,又该是多么大的鼓舞和欣喜,无论是择才者,还是埋没者,都会由衷地感叹道:“真是一场及时雨啊!”



治水奇才王景

王景是东浪郡人,是我国历史上著名的水利专家。他从小好学,精通《周易》,对天文、数学也都有研究。这得益于良好的家庭环境。

王景的父亲叫王闳,此人很有远见,也熟读各种书籍,很有才华。王景从小在这种环境中成长起来,学了很多知识。

后来刘秀为了统一全国,不断地派兵去征讨。那时东浪郡还没有统一到汉室江山中。王闳得知光武帝是一位明君,爱民如爱子,就杀死了东浪郡的官员,拥护光武帝。光武帝没有费一兵一卒就占领了东浪郡,非常高兴,立即封王闳为列侯。可是王闳没有心思做官,因此没有接受。

后来,光武帝得知王闳上知天文,下知地理,就召他进京。王闳带着一家人准备到京城,可是走到半路上就病逝了。光武帝对王闳的家人非常好,把他们安置在京城生活中。

当时任司空一职的伏恭十分佩服王闳,虽然听说他已死,但还是去看望他的家人。他一眼就喜欢上了王景,王景年纪不大,但是知书达礼,天文地理无所不晓。伏恭便将王景收于门下。王景非常爱读书,伏恭的书房让他随便进,可以随便读书。王景的知识面又广了,在这期间,他读了许多治水的书。

后来俊仪渠决口,司空伏恭带着王景一起去治理。王景利用水库地势加固岸堤,又分出一些支流准备水涨时泄洪。这种方法很有效,俊仪渠几年都没有险情。王景的治水才能深受伏恭和刘庄的赏识。

不过当时由于黄河水灾十分严重,一直到光武帝时都不敢对治水轻举妄动,怕劳民伤财,成效甚微。这样下来就耽搁了二十余年。

光武帝死了,刘庄继位。刘庄很有志向,他继续推行父亲的那一套政策:休养生息。但当时的经济已经有了初步的发展。刘庄得知黄河连年泛滥,便下决心治理黄河,可是谁能担当此任呢?他整日思考。

后来,有人向刘庄推荐了王景,刘庄一听大悦,心想:我怎么把王景忘了呢,他整理俊仪渠就很有办法,治理黄河,他也可能成功。便立即召见王景。

刘庄说道:“黄河之水泛滥几千年,到了我汉朝,仍是如此,先帝听了俊仪县令的意见,没有修复汴渠,后来虽有几次治理,但成效都不大,不知你能否担当此任?”

王景道:“陛下,黄河水泛滥,殃及百姓,如不治理,必不得人心,虽然治水耗时



耗物较多,但为了我汉室江山长在,我认为这是一件非常必要的事。而且汴渠流域接近洛阳,一旦决口,会威胁到京城啊!臣自幼好读书,水利之类的书籍也读过几年,所学知识不多,但为了天下百姓,臣愿意去治理黄河水。”

刘庄下定决心,让王景去负责治理黄河。赏赐给他《禹贡图》、《山海经》、《史记·河渠书》、《河源利器》等许多有关水利方面、地理方面的书籍。

王景奉命去治理黄河,他先是在黄河两岸考察了一番。后来他发现黄河水最容易泛滥的地方就是今山东省境内这一段汴渠。王景决定先从难处下手。

整治汴渠可不是一件容易的事。王景发现原来的出口不合理,汴渠决后,流经山东省、江苏省几个县才注入淮河。他经过认真测量计算,决定把河道改为从今山东梁山县、平阳县、长青县、济南市、济阳县、高青县、博兴县,最后注入大海。这样再大的水势,也可以顺利地泄洪。因为从山东梁山县一直到博兴县地势由高到低,很符合水的流向。今日黄河走向基本上是王景治水时期的走向,可见王景的功绩千秋万代啊。

河流的走向确定了,便命人挖河道,加固石坎。但是颍阳渠口是分流点,需要用它控制汴渠的水量。王景命人将此处用石块和黄河河岸连接,但是中间留下一丈多宽的豁口。这个豁口用厚木板卡住。木板上有眼,用粗绳子拴住,平时水少时,松开绳子,木板便把水闸在汴渠里,水多时,拉紧绳子,木板提起,大水便从此而泄走。

经过无数个日日夜夜的奋战,黄河水终于可以顺畅地流入大海中了。这项工程总费用达百亿,汉政府为此负担相当沉重。王景知道朝廷开支困难,处处精打细算,能节省,绝不浪费。治水之中,王景与民工吃在一起,住在一起,很受民工爱戴和尊敬。但是有时候治水也非常危险,突然来的大水有时吞掉许多生命。尽管如此,几十万人同心协力,终于完成了治理黄河的大业。

刘庄在都城听说王景治水很有成效,立即带着几位大臣,带着好酒和美餐到颍阳慰问治水大军。刘庄见到王景又黑又瘦,非常感动,又看到王景设计的水闸水门,也非常佩服王景,认为王景确实是治水奇才。

刘庄从黄河回来深有感触,心想:王景等大臣不为功名利禄,在外边经历了无数个风风雨雨,我一定要治理好天下,不能让天下人灰心啊!

于是刘庄下诏:“黄河两岸土地给贫者耕种,治理黄河有功的贫民优先,官吏和豪门不得干涉,违令者,严惩!”

从此,黄河下游两年被淹过的几十个县的土地变成了良田,而且都由贫民耕种,百姓自然很感激王景。由于黄河两岸良田有水灌溉,所以连年丰收,政府的收入增加了,国库也得到了充实。

刘庄为了奖赏王景治水有功,拜他为侍御史。百姓对他也十分尊敬,称他为“治



水奇人”。

王景治理黄河,不仅给东汉的人民带来了好处,而且对以后的发展也是功不可没!

用人点拨

我们说择才需要在实践中考察人才,除了耳闻目睹考察人才的人品,还有一条比较重要的原则就是成果鉴定术,又称为考绩法。什么是成果鉴定术呢?就是根据成果的多少与质量的高低与优劣,才能辨别是否是人才,最后量才而用。也就是说成果是人才说话重要的依据,比言行还要可靠。王景之所以被刘向赞美为“治水奇才”,就是王景取得的出色的治水政绩和成效,这是最说服人的指标。这一标准看重的是实干,而不是雄辩,如果有几个人选拿捏不定,难以取舍,不妨给他们机会让他们就实际问题中干一番,到时候谁成谁不成,是不证自明的!

穷之以辞辩而观其变

诸葛亮在择才上有他的一套独特的学问,他曾经感慨:“没有比了解一个人的本性更困难的事情了。每个人的善恶程度既不同,性情和外貌也不一样。有的人态度温良却行为奸诈,有的人外表谦恭却心怀欺骗,有的人看似勇敢实际上却很怯懦,有的人好像很卖力却另有图谋。”

那么还有没有可能挑选出自己需要的人才呢?又怎样把人才挑选出来呢?根据他多年来识人用人的经验,他说:“问之以是非而观其志,穷之以辞辩而观其变,咨之以计谋而观其识,告之以祸难而观其勇,醉之以酒而观其性,临之以利而观其廉,期之以事而观其信。”

这句话是什么意思呢?诸葛亮实际上提出了七种考察人才的办法:一是,把是非摆在他面前看他的取舍,观察他的志向;二是,出难题与他进行深入的辩论,观察他应变的能力;三是,就某个行动咨询他的计谋,观察他的见识;四是,告诉他灾祸与险难,观察他的勇气;五是,用酒灌醉他,观察他的秉性;六是,把财利摆在他面前,观察他是否廉洁;七是,把事情交给他去办,观察他是否有信用。

下面就讲一个“穷之以辞辩以观其变”的例子,看看诸葛亮从辞辩中挑选出真正随机应变、雄才大略的人才。这个人才就是秦宓,这一场辩论来自于吴国使者张温对他的刁难和为难,所谓真正的难题,看秦宓怎样摆平。

吴国使者张温来到蜀国,当时有一种辩论的气候,就是有学问的人都有通过辩



论来试探、显示智慧和才干的习惯,就好像现在评论有无学问通过发表学术文章来鉴定的标准,道理是一样的。张温早就听说秦宓是蜀国有名的策士,这一次来蜀国,就是冲着秦宓来的,一来试探试探他的学问,二来刁难刁难他,也好杀杀他的威风。

所以当许多策士的面,张温和秦宓的辩论开始了,张温打定主意,抱定居高临下的姿态。

秦宓一看他的架势,就知道来者不善。

张温说:“您的学问有多少?”

秦宓说:“上至天文,下至地理,三教九流,诸子百家,没有不知道的。古今兴废,圣贤经传,没有不浏览的。总之,我是无所不知,无所不晓。”

张温笑着说:“你既然这样说,那我就问你天,天有头吗?”

秦宓说:“有头。”

“头在哪里?”

秦宓说:“头在西方。诗经说‘乃眷西顾’,从这里推理出,头在西方。”

张温又问:“天有脚吗?”

秦宓说:“有脚。”

“脚在哪里?”

“每听见诗经说‘登天难啊。’没有脚怎么登呢?”

张温又问:“上天有姓名吗?”

秦宓说:“怎么会没有姓呢?”

“姓什么?”

“姓刘。”

张温问:“你怎么知道的?”

秦宓回答说:“当今天子姓刘(指刘备),所以知道上天姓刘。”

面对张温的一连串的难题,而且是步步追问,秦宓却是不假思索脱口而出,对答如流而且言辞绝妙,其超人的才智使满座皆惊,而且今天的人也心悦诚服。

秦宓不止是会耍嘴皮,其才识也有过人之处,当刘备伐吴时,秦宓就指出其必将不利。诸葛亮欣赏他的才干,便将他从益州别驾调到中央枢纽,升任大司农。诸葛亮就是根据“穷之以辞辨而观其变”的择才标准来重用秦宓的。

用人点拨

我们常说:“事实胜于雄辩”,切忌夸夸其谈,是有道理的。不过千万不要因为言语不如行动可靠就否定了言语的合理性。诸葛亮就制定了一条择才的标准:“穷之



以辞辩而观其变”，显然是抓住了辞辩的积极面，通过给一个人出难题看这个人的应变能力，辞辩是考察选手应变能力比较集中而贴切的方式。辞辩中要求机灵、锐利、抓住漏洞、一针见血、替换、迂回反侧等辩论技巧，这就要求选手不仅要有学识，还会将学识转化为攻守的武器，让自己在辩论中处于上峰，甚至由劣势转为优势，把人驳得哑口无言。古代十分重视这种辞辩法，而且辞辩已经成为谋士的一项基本功，不具备这一功夫，无法生存，也无法战斗，不要小看了辞辩，它大到可以退兵，小到可以救命，像秦宓的辩论还只是雕虫小技呢。

考察一个人的应变能力，不妨用辞辩法，步步紧逼，看看对方能够应对自如、由被动变主动，这一考察方法适用于律师、谈判、交易、推销等靠语言吃饭的行当，挺有效的，不信你试试。

宴桃园豪杰三结义

东汉灵帝末年，黄巾起义，起义军非常勇敢，占领了好多地盘，天下大乱。把汉灵帝吓坏了，他赶紧下令，各地招募士兵，好消灭起义队伍。

招兵的告示传到了涿县这个地方，好多人围着看，独有一个人长得特别。这个人身长8尺，特别是他的两只耳朵挺显眼，都垂到肩膀上，他的胳膊也很长，伸出手来都长到膝盖。他就是三国一个重要人物，姓刘名备，字玄德。据说他是西汉皇帝的本家中山靖王刘胜的后代。不过传到他这一代的时候，家境已经很贫苦，只能靠和母亲一起编卖草席、麻鞋过日子。

刘备看着告示，不由得叹了一口气：“哎——”

忽然有人在背后说：“大丈夫，叹气干什么。”

刘备回头一看，霍，是个黑脸大汉，个子比他还高，特别是他那满脸络腮胡子，像钢针一样扎在下巴上，说起话来“哇呀呀”“哇呀呀”像打雷一样。

刘备问：“你是谁呀？”

“我姓张，名字叫张飞，字翼德，是涿县杀猪卖酒的。刚才看见你看着告示唉声叹气，我正想问你来着。”

原来这个人是张飞。“他性情急躁，但为人直率，有什么就说什么。他有一身武艺，好见义勇为。”

刘备先说了自己的姓名，接着说：“现在黄巾造反，我也想为国家出力，可我一个人没有力量，所以才叹气呀。”

张飞一听就说：“是这么回事呀，这好办，我家有钱财，又有耕田，咱们一起干，



你看怎么样。”

刘备一听很高兴,两个人就到村里的酒馆去喝酒了。

刘备跟张飞喝酒喝得正高兴,忽然有一个人推着车子,到了酒馆门前放下车子,进来酒馆就喊:“快拿酒来,我要赶着去投军呢。”

当兵投军?刘备回头一看,原来是个黄脸大汉,年纪不大,却留着二尺多长的胡子,风一吹,都飘起来,走起路来非常威风。刘备一看就很喜欢,就喊他过来喝酒,问他姓名。

他说:“我姓关,叫关羽,字云长,河东解良人。因为杀了罪恶多端的乡绅,一直在做逃犯,已经有五六年了。听说要招兵,我是特地来投军的。”

刘备、关羽、张飞一边喝酒,一边聊天,越说越投机,越说越亲热,张飞说:“我家后院有个桃园,现在正是桃花盛开的时候,干脆咱们三个到桃园祭拜天地,结为兄弟,一起干一番事业吧。”

刘备、关羽听了都说:“嗯,这个主意好。”

第二天,三个人来到桃园,点上香火,一块跪在地上说:“我们三个人虽然不是同姓,但是我们三个愿意结为兄弟,一块为国家出力,一块为老百姓做好事,不求同年同月同日生,只愿同年同月同日死。皇天在上,为我作证。背义忘恩,天人共戮!”

发完誓后,三个人按照年龄排列次序,刘备最大,是大哥,关羽老二,张飞最小,是三弟。祭拜完天地,张飞又是杀猪,又是宰牛,摆上好多酒,请乡亲们都来喝酒庆贺,当时有好几百年轻力壮的小伙子愿意跟他们一块干,一块去投军。大家在桃园痛饮,喝得酩酊大醉。

要投军打仗,得有兵器呀。刘备就请来了最好的铁匠,给自己打了一副双股宝剑,寒光闪闪,给关羽造了一把大刀,这把刀有82斤重,刀上有青龙图案,所以起名叫青龙偃月刀,给张飞造的更是特别,是一杆长枪,有一丈八尺长,这矛如同一条吐着芯子的毒蛇,因此起名叫丈八蛇矛。

经过一段时间操练,刘备他们就带着召集起来的五百多人投军去了,这就是刘关张桃园三结义的故事。

后人有的诗赞道:

英雄露颖在今朝,一试矛兮一试刀。

初出便将威力展,三分好把姓名标。

用人点拨

俗话说:“一个篱笆一个桩,一个好汉三个帮。”人生最得意处,莫过于志同道合者携手干事业,一同奔前程。刘关张桃园三结义歃血同盟,将心比心,兄弟三人不是



兄弟,胜似兄弟,情深比海,仁义齐天。三个人可说是风尘识知己,落魄遇故知,刘备虽是皇裔,却一贫如洗,以卖草鞋为生;张飞呢,不过是个杀猪卖肉的,安享晚年也不过是芸芸草芥;关羽更不用说了,逃犯在身,做了亡命之徒,难不成就此沦落天涯?然而黄巾大乱,国家安危旦夕,正是草莽英雄崛起之时,就是在这样的形势下,刘关张走到了一起,白手起家,开拓事业。当初他们桃园三结义的时候也只是想着大丈夫当做一番事业,谁知若干年后,他们三人将缔造一个帝国,塑造一方天下,与曹操、孙权三权分立,成为与之齐名的枭雄人物,这恐怕是当时的刘关张也没有想到的吧。

由此,我们想到了择才当选志同道合者,正所谓“近朱者赤,近墨者黑”,只有跟自己志同道合,能够出生入死,一同打天下的伙伴,既是战友,又是朋友,这样一个团体精诚所至,战无不克,攻无不胜。拥有这样的精英做伴,首先拥有的就是人力资本,作为左膀右臂、扛梁擎柱,四面出击,左右逢源,倘若没有这样的先见之明,而单单去考虑资金、设备、成本,甚至为利益而不择手段,那么就是杀鸡取卵,误入歧途。要知道择才之本在于共谋大业,没有桃园三结义的坚固友谊,没有人道,何来生财有道,更何谈企业诚信?

口吃将相

蜀国自从诸葛亮死了以后,国家失掉了顶梁柱,宦官当权,政治搞得一塌糊涂,像一座快要倒塌的房,只要少许用点力气,就能把它推倒。

在曹魏,司马昭正在紧锣密鼓地进行篡权活动,他知道,要想把曹魏的皇帝赶下台,就得先灭掉蜀国和吴国。那样,既能提高自己的威望,又可以免得蜀、吴两国从外部乘机捣乱。考虑到蜀国的情况,他决定先灭蜀。因此,他调集了18万大军,于魏元帝曹奂景元三年春天,分三路伐蜀。三路伐蜀大军分别由邓艾、诸葛绪、钟会三员大将率领。

邓艾从小是个孤儿,做过放牛娃,犯有口吃的毛病,说起话来结结巴巴,常常憋得脸红脖子粗。像他那样的人想要做官是没有什么指望的。

但是他从小喜欢武艺,爱看兵书,每见高山大河、形势险要的地方,他总要指指点点,结结巴巴对人说:“这……这……这里驻一支兵……兵马,敌……敌人就……打不进来。”人们都笑他人小心大,做不了文官还想当武将。

后来,邓艾真的被司马懿看中了,做了尚书郎。他做官之后,特别注意兴修水利,发展农业生产,为军队积聚粮食。他还派人疏通航道,以便战时运输军粮。



景元三年冬初,邓艾率领的伐蜀军队到了阴平,再往南走,就是现在四川的松潘地界了。从阴平到松潘,中间得走过七百里无人烟的荒僻小道。这一带山势特别险峻,到处是悬崖峭壁,不但行人感到艰难,连猿猴到了这里也会发愁。正是因为这个缘故,蜀汉在这一带没有驻兵设防,而是把重兵驻在离阴平几百里的剑阁。

邓艾说:“敌军已经遭受挫折,应该趁势进军。如果从阴平小道经汉中的杨亭到培城,出剑阁西一百里,去成都三百余里,奇兵冲击腹心,出其不意,攻其不备,防守剑阁的部队必然回来援救培城,这样钟会就可以率战车并列前进;如果剑阁的部队不去增援培城,则救援的兵力就很少了。”

邓艾经过仔细勘查,选定了—个山口,他用毡毯把自己包裹起来,冒险从山上滚下去,试探进攻的道路。士兵们看主将这样勇敢,大受鼓舞,也个个奋勇争先,攀着树木和葛藤,蹬着刀砍斧削的峭壁,跟着前进。几天以后,他们好像一支从天而降的神兵,突然出现在剑阁的后方江油。邓艾派一部分人留守江油,切断驻在剑阁的蜀将姜维的道路;自己带着另一部分人去进攻绵竹,杀了绵竹的守将诸葛瞻,继续向成都进军。

绵竹—失,成都已无险可守。蜀军料想不到魏军突然到达,陷于混乱不听指挥;老百姓听说邓艾大军已进入平原地区,惊慌失措,纷纷向山泽逃去,一片混乱。蜀汉群臣纷纷议论,刘禅最后采纳谯周的建议,向邓艾投降,并派人传令坚守在剑阁的姜维等—并投降。姜维得知诸葛瞻战死,急撤军援救,后来又接到刘禅的降书,只好投降钟会。蜀国宣告灭亡。

邓艾“出其不意,攻其不备”,犹如—支奇兵从天而降,重重击溃了蜀军,魏军能够三个月灭蜀,邓艾这支奇兵功不可没。

昔日口吃,今为奇将,没有司马懿独具慧眼,大胆擢升,邓艾是不能成为传奇人物的。

用人点拨

口吃是个貶笑大方的缺陷,而司马懿却能大胆提拔,可说他是从现象见本质的择才好手,认定邓艾是个将才,这在邓艾在破绵竹天险中得到证实,不能不佩服司马懿的预见能力。

邓艾因为口吃,世人都笑他,连话都说不清楚还想当武将,可是偏偏司马懿就实现了邓艾当武将的愿望,因为他看到了邓艾口吃的背后是他突出的胆识,这一点超越了常人。试看,蜀道之难难于上青天,绵竹关隘可说是“—夫当关,万夫莫开”,然而愈是天险,愈是绝处逢生,邓艾披上毡毯就从山上滚下来,身先士卒、不畏生死的胆识谁能企及?这难道就是上帝赋予邓艾的多—些部分么?



也许司马懿就是懂得这个道理，帮助邓艾完成了这个传奇。世人只知口若悬河、天花乱坠的雄辩家，孰不知那些有语言障碍的人也有不可估量的潜力和特长。既然是择才者，对于邓艾这样的人才类型，明智的选择是看补偿的部分，而不是缺乏的部分，这样才能把人才正确地选拔出来。

曹操以貌取人失西川

三国时，在刘璋手下有一能人，名叫张松，为益州别驾。此人生得额辮头尖，鼻偃齿露，五短身体，声若铜钟。

有一次，张鲁率兵攻打西川，刘璋急得要死，因为自己的兵将不可能抵挡得住张鲁的猛烈进攻。正在这时，张松出主意说，可以去联络曹操，让曹操去攻打张鲁，这样一来，张鲁就会忙于保卫自己的地盘而不能攻打西川了。刘璋一听，十分高兴，便派张松赶快出发。其实张松的心里可不是这么想的，他想，你刘璋懦弱无能，一有来敌，便不知所措，没有一点英雄之气，哪像汉丞相曹操啊！所以张松出发之前就画了一张西川的全貌图，把一些道路、关隘、府库、钱粮等地点全都标得清清楚楚，想着如果曹操真能识人的话便把此图献给他，也就等于拱手献上了一个西川。

张松来到许都之后，每天都去丞相府等候着求见曹操，可是曹操却是每天宴饮，并不接见。一直等了三四天，曹操才命人把张松叫进去。曹操一看张松长得这么丑陋，心中便有了几分不高兴，便问道：“你的主人刘璋为什么连年不进攻啊！”张松回答道：“因为路途上有盗贼。”

曹操一听，呵斥道：“我已经把中原之地全都扫荡平了，还有什么盗贼呀？”

张松说：“我们南有孙权，北有张鲁，西有刘备，他们至少每人都拥有10万军队，这怎么能称得上是太平呢？”

曹操一看这么丑陋之人竟还敢冲撞自己，便怒气冲冲地一拂袖子回后堂去了。

旁边的人都责怪说：“你到相府来，不就是为了完成使命吗？为什么还要出言冲撞丞相呢？这么不懂礼节。幸亏丞相看着你是远道而来的面子上，不怪罪你，你还是快走吧！”

张松一见曹操如此蛮横霸道，也没必要再给他说什么，碰巧在门口遇到杨修。杨修知道张松有能耐，便进去劝说曹操。曹操说：“此人面貌丑陋，有何能耐？”

杨修说：“他很有辩才，并且能够过目不忘。”

曹操说：“那好吧，明天让他来看看我的军威，开开眼。”



第二天,张松随曹操来到西校场,只见旌旗招展,一片杀机。曹操对张松说:“我的部队所到之处,战无不胜攻无不克。”

张松回答说:“以前在淮阳战吕布、宛城战张绣、赤壁遇周瑜、华容逢关羽,这些都是战无不胜吗?”

曹操一听,大怒,说道:“你怎敢揭我的短处,推出去斩了。”

幸亏杨修劝说,张松才保住一条性命。

张松怀揣着西川地图,更快地离开曹操,投奔刘备去了。



用人点拨

曹操一向是个不拘一格择人才的旷世枭雄,他择人的理念,发前人之所未发,见前人之所未见,有时候,他看重才,在才面前,德成为虚伪的装饰;有时候,他看中德,在德面前,即使是背叛于他也照择不误。既然有如此的胸怀和气魄,何以对一个张松,就犯了蠢之又蠢的错误——以貌取人呢?

其实,曹操失西川根本原因还不在于以貌取人,而是暴露了他夸耀卖富的虚荣心理,就是他在张松面前表现的大样态度,激起了张松的厌恶,处处揭他的短,有意跟他过不去。连被曹操既嫉妒又佩服的杨修都对张松的才华自愧不如,曹操何以盛气凌人,处处拿搪呢?相反,刘备在这一点上就做得比曹操不知高明多少倍,他以仁义感化张松弃暗投明,而仁义正是曹操不屑修炼的。

曹操的教训提醒择才者,在择才的时候,无论自己怎样大名鼎鼎、才高八斗,对于投奔、求教于己的每一个人,哪怕是无名小卒,不妨谦逊一些、诚恳一些,一味地目中无人,即便是一百个西川拱手相让,也是视而不见的。



吕布的下场



东汉末年,三国时期,一提起猛将吕布,无人不知,无人不晓。

吕布武艺高强,英勇善战,谁都惧怕三分,但他却有勇无谋,而且见利忘义,最终也没有得到别人的重用。

却说王允使用美人计,用貂蝉离间董卓和吕布,吕布杀掉董卓,带领10万人马,准备投奔袁术。

袁术手下一谋士说:“主公,那吕布虽勇猛,但无智谋,而且连杀丁原、董卓,我们不能收留他,以免他对我们不利啊!”

袁术没有主见,觉得谋士的话很有道理,便赶走了吕布。



吕布十分生气,心想:此处不留爷,自有留爷处,我迟早有一天要找你袁术老儿报仇雪恨!一气之下,吕布骑马带戟,投奔了袁绍。

袁绍也深知吕布的为人,但袁绍那时正在开战,急需用人,便收留了吕布。

第二天,吕布便被派去攻打常山。常山将领根本不是吕布的对手,他带病攻入常山,在敌军中如入无人之地,大戟一挥,倒地一片。吕布大胜而归。袁绍非常高兴,为他接风洗尘。吕布又接连立了几次大功,自己觉得很了不起,目中无人,连袁绍都不放在眼里。袁绍忍无可忍,想杀掉吕布。

吕布知道自己再勇猛,也敌不过袁绍的千军万马,只好逃到了张邈那里。

张邈很热情地接待了吕布。那时曹操正在兴师围攻徐州为父报仇,而兖州只留了很少人马。谋士陈宫对张邈说:“现在曹营空虚,我们可以乘机而入,占领兖州。”于是吕布率领人马直奔兖州。

曹操正在攻打徐州,一听说兖州被围,只好舍弃了徐州,撤军到兖州。

曹操刚到兖州,吕布立刻把曹操杀得大败,曹操狼狈而逃。

吕布有勇无谋,占领兖州后,得意洋洋,根本没把曹操放在眼里。

曹操却是老谋深算,他知道吕布虽勇,却无谋,所以重整军队,又杀了个回马枪。而此时吕军正在营中喝酒庆祝呢,丝毫没有设防。曹操一鼓作气又夺回了兖州。

吕布万般无奈,知道自己没有去处了,只好投奔刘备。

刘备得知吕布来投靠自己,十分高兴,决定收留他。但谋士糜竺却说:“主公,吕布出尔反尔,不讲信义,我们不能收留他啊!”其他人都劝说刘备,但刘备过于仁义,认为吕布是走投无路才来投靠,应该收留。

吕布投靠了刘备,可吓坏了曹操。曹操深知刘备野心勃勃,手下大将众多,再得到吕布,一定会对自己造成威胁,便假传圣旨命刘备攻打袁术。

袁术听说刘备要率军攻打自己,十分害怕,他知道自己拒收吕布,吕布对自己一直怀恨在心,如果刘吕联手,一定很难对付。袁术手下的谋士说道:“主公,不必担心,那吕布虽投靠刘备,但他见利忘义,如果我们答应给他金银珠宝、粮草、马匹,联合吕布攻打刘备,吕布一定会答应!”

刘备奉旨出征,讨伐袁术,吕布却乘机夺取了徐州。而袁术也是背信弃义小人,他没有给吕布金银珠宝、粮草、马匹。吕布大怒,但他知道自己的兵力不是袁术的对手,只好忍下这口气。

曹操派人秘密联合刘备,合力攻打吕布。刘备心想:你吕布忘恩负义,反复无常,我不能再和你一起打天下了,说不定你哪天心血来潮,就杀了我。于是刘备答应了曹操,准备共同攻打吕布。



曹操兵多将广,刘备又有几员大将,二人联手,共同攻打吕布。

吕布节节败退,被围在下邳,手下的兵士趁吕布熟睡之际,将其捆绑,带着吕布去投降曹操。

曹操一见吕布,怒发冲冠,命人将其斩首,吕布吓得磕头如捣蒜,曹操不禁心动,手软下来。

他此时想到的不是别的,而是面对着磕头如捣蒜昔日叱咤风云的大将军吕布,一番感慨,这是吕布吗?眼前的情景让他想到了马超,当年也是这样斩首的生死关头,马超仍旧是大骂不止,英雄气概,视死如归,曹操当即收回成命,将其留在身边,作为英雄礼遇重用,事实也证明,马超出生入死,忠心耿耿,赤胆仗义,让人钦佩。而同样的吕布却是如此贪生怕死,让他昔日对吕布的恨与仇烟消云散,反而多了一丝不屑和怜悯。

谋士许攸见曹操似有悔改,在一旁点醒:“主公,不要忘了一次次吕布叛变的教训,忘恩负义的本性啊。”

曹操一个激灵,犹如滑过一道寒风,大手一挥,怒喝道:“斩!”

一代猛将,因背信弃义、见利忘义,最终做了刀下鬼。

用人点拨

忠诚乃择才之本,无论是德也好,才也好,没有对国家、对企业、对任何他隶属的部落的忠诚,就谈不上对人才的提拔或者重用。吕布乃一代英杰,三英战吕布,都只不过打个平手,曹操要不是被大将掩护,也险些栽下马来,吕布一发威,可以把暴君董卓杀掉。如此英杰,何以人人自危,落得刀下鬼的下场,什么美誉都没有,不能不说吕布这个人致命的要害不是他的武功不够盖世,而是他不懂得为人将,安身立命之处就是对君主的忠诚,否则,其他一切免谈。

为什么忠诚对择才如此重要,因为,对于用人单位来说,忠诚作为员工的一项基本素质构成企业文化的核心。有了忠诚,才能有兢兢业业的勤恳耕耘和做事不找借口、做事负责任的敬业精神。“在企业里,做一个忠诚的人”不知成为多少个知名企业的人才标准和口号,关系着职业道德,关系着企业的生存发展。试想,公司如此信任你,把信息、操作、技术和资源交给你让你去做本职工作,而你却是墙头草、风中柳,遇到更高待遇和头衔的“挖墙脚”机会,就见利忘义、投荣卖主,不但公司多年来栽培你的心血付之东流,甚至把公司的机密和技术泄露,这不是对公司最大的伤害和损失吗?这样的人谁还敢用呢?吕布就是这样的小人,他对择才者最大的警告就是不要只看一个人如何有才就把他选拔出来,连忠诚这样最基本的职业道德都不具备,这样的择才犹如祸害黄水,不啻于引狼入室。



刘备闻歌得徐庶

建安十一年，刘备在汝南败于曹操，一万多人的军队只剩下五百人左右。他自思只有万夫难敌的关羽、张飞和赵云，没有出谋划策的谋士是不行的，便下决心四方查访和招募能神机妙算的贤人。

一日，刘备在新野街上见到一个身穿布袍，头围手巾，边走边唱的人，想问个究竟。随行人员说他是疯癫，劝主公不要理睬，早点回营。

刘备说，昔日姜子牙无非是一个在河边上钓鱼的老头，周文王如果不理睬他，是发现不了也得不到这个统率千军的人物的。今天如果不把此人情况弄清，是无论如何也放不下的心的。即使是个疯癫，作为人君，也是不能不管的。

说罢，刘备慢慢向此人靠拢，仔细听他唱的歌。其歌词说：“天地反复兮，火欲殂；大厦将崩兮，一木难扶；山谷有贤兮，欲投明；明主求贤兮，却不知吾。”

刘备觉得此歌反映着一个贤人对战乱的担忧，反映着治乱者求贤和贤人想求明主的迫切要求，绝非一个疯癫或俗人所能唱得出的，便向此唱歌人问话。

通过问话，刘备发现此人原是刘景升的谋士，颍上人，姓徐名庶，字元直。因见刘景升不甚礼贤纳谏，闻刘备正在招贤纳士，慕名来新野。又闻刘备访贤路过此地，便在街上以歌表露心情，借以看刘备是不是真正识贤和礼贤。

刘备见此果然来历不浅，连忙将他接入军营，盛情款待，与他继续畅谈。

徐庶见刘备果然识贤，他从新野人所唱“新野牧，刘皇叔，自来此，民丰足”的歌中发现刘备是个仁慈之君，但又不全信，便想利用与他交换之际试探一下。

徐庶刚坐下，只见他说：“我刚才看到皇叔所用的马是匹千里马，但恕我直言，此马有不吉之兆，对主人不利。如主公不嫌弃，听我一计，可以防凶。”

刘备一惊，即问何计可防。

徐庶说：“主公可将此马暂时赠给一个仇人使用，这个仇人受害顶凶后，你再要回来用就没事了。”

刘备不悦地说：“这是害己利人的事，我是万万不能做的。”

徐庶笑着说：“皇叔真不愧为仁德之君了。其实我根本看不到此马有不吉之兆。我刚才听说，全系试探之言，请主公见谅。”

刘备这才恍然大悟：“如今天下未定，贤士要选择明君是常见的事，不足为奇，从此可见先生必定是个不为衣食求用的人，是个有志扶正治恶的贤才。先生对我过奖了，我刘备无才，虽有志兴汉，但至今未见成就，只是求贤心切，今日得遇先生，很



是高兴。”

徐庶说：“主公心怀大志，我今日能够得见，实为三生有幸。”

两人从古至今，无所不谈。

从长谈中，刘备发现徐庶学深才博，文武精通，确是一个了不起的贤才，随即留在身边，封为军师，把兵权交给他。

徐庶上任后，为刘备在新野招精兵一百，加上原有的五百人，天天训练不止。在很短时间里，把六百人的军队训练成为纪律严明，人人善战的精悍队伍。

用人点拨

刘备如果把边走边唱的徐庶当作疯癫，不闻不理，或者不细听其所唱的歌词，或者徐庶向他作“相马”考察时，附和徐庶试探之见，做损人利己的事，那么，刘备是怎么也得不到这个军师的。徐庶相马的故事，说明贤人也要考察用人者，非贤的用人者往往得不到合格的贤人。

以往我们总是强调择人者对人才的标准，好像只能择人者挑剔人才，反过来，人才也应该多多挑剔用人单位，看看是不是适合自己的发展。只有“以人为本”的用人单位才能得到人才的赏识，即使暂时待遇稍微低一些，但仍旧阻止不了人才的蜂涌而至，这是为什么呢？因为用人单位一系列优秀的品质和素质让人才仰慕和向往，水涨船高，这就是精英加精英的道理。

诸葛亮自请贬三等

诸葛亮七擒孟获，巩固了蜀汉在西南地区的统治以后，为了实现国家的统一，在公元228年，发动了北伐曹魏的战争。孔明挥泪斩马谡的故事就发生在这次战争的末尾。

马谡从小熟读兵书，而且聪明过人，喜欢谈论军事，诸葛亮对他很器重。不过刘备对他的夸夸其谈很不满意，临终时候对诸葛亮说：“马谡常常言过其实，不可大用，你要仔细观察。”诸葛亮因为喜欢马谡的善出计谋，没有把刘备的话放在心上，常常同马谡谈论军事。

这次正好是魏国名将张郃前来争夺交通要地街亭。街亭是个咽喉要地，如果被魏军夺去，就等于掐断了蜀军的粮道，不但不能安守已经得到的陇西，还要退回汉中，那便将前功尽弃。诸葛亮深深感到守住街亭的重要性，派谁去扼守这个要道呢？诸葛亮选定了马谡。



马谡非常自信地说：

“丞相请放心吧！街亭地势险要，易守难攻，对付一个张郃，不在话下。”

诸葛亮小心谨慎吩咐了很久，然后派用兵谨慎的王平为副将，又作了一番嘱咐，就命令他俩带着 25000 大军出发了。

马谡以前当丞相参军，只能给别人出主意，而这次却是单独担负重任，他的威风劲就甭提有多高了。到达街亭以后，马谡粗粗视察了一下地形，马上下令说：

“全军赶紧埋伏到南山的树林中去，等待消灭魏军。”

王平一听，马谡同丞相的叮嘱完全不同，赶紧提醒马谡：

“将军，丞相一再嘱咐，要在道口安营扎寨，我们现在趁魏军还未到来，全军砍树搬石，在这里建立起坚固的栅栏和壁垒，张郃便是插翅也难飞过呀。”

马谡掌握了大权，根本看不起王平，教训他说：

“兵书上早有‘居高临下，势如破竹’的说法，魏军来了，我们便从山上冲下来，杀得他们片甲不留。”

“可是，南山是一座孤山，万一被魏军截断水源，山中没有水，那不就陷入绝地了吗？”

马谡不耐烦地说：

“置之死地而后生，难道你不明白吗？如果我军陷入绝地，能不拼命战斗吗？那时我军以一当十，必胜无疑。”

王平既说不上马谡，又没有权力，实在一点办法也没有，只好请求马谡拨给他一支人马，让他在山下建一个寨子，可以相互救应。马谡拨给他 1000 人，随他安排。

张郃人马到了，马谡一看，立即命令蜀兵冲击敌阵。蜀兵往下冲时，张郃不慌不忙地命令弓箭手射箭，蜀军遭到巨大伤亡，只好退回。这样冲了好几次，根本没有用处。而魏军却稳扎稳打，包围圈越缩越小。但是张郃不慌不忙，并不攻山，而是派兵截断了蜀军的水道，山上没有水源，苦战之后的士兵没有水喝，没有饭吃，蜀兵不战而乱。半夜就有许多蜀兵逃下山去投降了。马谡的兵马越来越少，眼看就要全军覆没了，只好下令“放弃南山，放弃街亭”。

马谡带着残兵败将逃跑，只有王平的 1000 人马还坚持一阵，才退了回去。

马谡失守街亭也在诸葛亮意料之中，因为王平看马谡不听劝说，赶紧把马谡在街亭的守备图画好，送到诸葛亮手中，诸葛亮看到守备图，如同响雷击顶，长叹一声说：“马谡呀马谡，你坑害了我全军了！街亭一旦失守，后果不堪设想啊！”

马谡逃回以后，诸葛亮详细查问了街亭失守的情况，把马谡打入死牢，准备斩



首,以严明军法。

马谡在狱中,明知性命难保,但他并不怨恨丞相,而是悔恨自己,骄傲大意,不听丞相的嘱咐,不理睬部下的劝告,辜负了丞相的信任,给战局带来不可挽回的灾难。他给诸葛亮写了一封信,信中说:

“明公待我像儿子一样,我对待您也像父亲一样,我希望明公能像远古的舜杀鲧,有时用鲧的儿子一样,那我死也无恨了。”

诸葛亮知道马谡担忧的是自己的儿子,他于是派人带口信给马谡:“你死以后,妻子、儿女会按月发给米粮、俸禄,不用挂念。”

斩首的那一天,马谡从牢里出来,他一见诸葛亮,就“扑通”跪下了,泪流满面,一句话也说不出。诸葛亮此时心中也万分悲痛,想起马谡平常聪明过人,年轻有为,然而军法如山,由不得自己徇私情。他上前去,扶起马谡。然后转过身去,对刀斧手挥了挥手,马谡被带出去了。

这时,诸葛亮忍不住失声痛哭,文武官员都来劝解。诸葛亮缓缓地说:“我怜惜马谡呀,为他而哭。我又悔恨自己,先帝临终前专门嘱咐我不可重用马谡,说他是言过其实的人。可我不会看人、用人,致全军大败,前功尽弃。现在我想起先帝的话,怎能不懊悔、不伤心呀!”

说完仰头长叹,泪如雨下。

马谡被斩首后,诸葛亮对街亭战役中有功的王平给以封赏,让他代替马谡为参军,封为讨寇将军。但他对自己却痛加责备,他上书后主刘禅,请求贬官三等。他还公开发出文告,承担了失败的责任。

诸葛亮这种执法如山、不讲情面、严明公正的作风和严于律己的品质一直被人们传颂着。

用人点拨

诸葛亮挥泪斩马谡的典故,后人总是将其放在识人有误、用人有误等等消极的层面来评价,然而这里反其道而行,偏偏看到其中的积极面,就是诸葛亮尽管对于“大意失荆州”抱有不可推卸的责任,然而世人却很少看到他勇于承担责任、敢于承认过失的可贵品质。

事情已经发生了,不可能后悔了,即使杀掉一百个马谡也无济于事,然而诸葛亮竟为此事自贬三等,自我惩罚,这种高风亮节如果不是建立在自我批评、自我反省的立场上是很难做出的。勇于承担责任虽然不是能力、才干,但却是比能力、才干更宝贵的敬业精神。“人非草木,孰能无过”,关键是看你有没有承担责任的勇气和胆略,而不是在事发之后,处处开脱、处处推卸,逃避是懦夫的行为,在战场上,尤其



是在人生的战场上,你失掉的是战士的尊严,这尊严,是用生死考验换来的。

勇于承担责任是当今大型企业在择才上十分看重的员工品质,把这一条作为选拔的基本考察要点列在其中。接受一个任务不难做到,勇于承担责任就不是那么容易,它关系着一个人的责任心,关系着企业文化,关系着团队精神。只有勇于承担责任的人,才是团队协作最可信赖的保障。诸葛亮自贬三等看似消极惩罚,实际上却大大扬起了军营士气,树立起了以身作则的精神榜样。

王与马共天下

当西晋北方大乱时,江南一带却相对安定一些。朝廷任命琅邪王司马睿为安东将军,坐镇建业,都督扬州军事。

司马睿当时非常辛苦,在王公贵族中没有多少声望,拥戴他的文武将官不多,这使司马睿感到势单力孤,忧心忡忡。

司马睿有一个最亲信的人叫王导,王导出身于世家大族,在上层社会名气很大,而且王导非常有胆识,能准确地判断天下大势,所以,司马睿非常尊重王导,当他从下邳到江南任职时,将王导带着一道同行,让王导为自己的司马,军政大事都向王导请教。

王导认为,江东一带经济、文化都很发达,人们比较讲究出身、门第和名望,琅邪王司马睿资历太浅,很难服人,必须有上层社会的大官僚、大贵族、大名人支持,才能显出他的身份来,王导便为司马睿策划了一个办法。

当地有一个风俗,每年春天清明节前后,居民们都到江边去修禊,求神保佑,消祸免灾。这一天,江边、集市上是人山人海,所有的大小官僚、有钱人都要去,王导便陪着司马睿也到江边去看热闹。

王导让司马睿坐着肩舆在前面走,自己亲自率领着高级官员,骑着马,神情很恭敬地跟在左右,随行的兵士们个个仪表庄严,非常有气魄。当地的有钱人和大小官僚都知道王导是大家族中的名流,他都对司马睿这么尊敬,别人谁还敢不尊重呢?都认为这个司马睿肯定大有来头。

在江边修禊的人中,江东的大贵族顾荣、纪瞻等也在,他俩看到王导和司马睿的风采,心里也很佩服,便主动在道路旁边向司马睿下跪行礼,司马睿马上让队伍停下来,自己下地,向顾荣、纪瞻还礼,神色非常谦虚、安详,这使顾荣和纪瞻都深受感动。

回城后,王导对司马睿说:“今天外出,效果已经很好,下一步应该将顾荣、贺



循、纪瞻等人请出来做官,他们在江东一带,深受地方人拥戴,只要顾荣等人愿来,其他人将会一个个地跟着来求你容纳了。”

司马睿便写了一封信,让王导拿着,亲自去请贺循、顾荣等人,这些人见王导亲自送信,真是天大的面子,都很乐意出来做官,跟着王导来见司马睿,司马睿将他们一一封官,收在自己的门下。

顾荣、贺循两个人做了官,江南的士族就像风吹墙头草一样,全部倒向了司马睿。东晋政权有了这批南方士族的支持,在江南站稳了脚跟。

平时,司马睿对王导这一帮大名人们非常尊重,只要他们有什么建议,都乐于接受。不到几年,江东一带变得非常安定、富饶。

北方发生大乱以后,北方的许多士族地主纷纷逃到江南来避难。王导和司马睿又乘机多方面招揽人才,共得到106人,司马睿将这106人征集到一起,任为掾属(帮助主要官员办事的官员,不需朝廷任命),当时称为“百六掾”。

在这些官员中,王导成了核心人物,北方的许多名流来到江东后,起初都还不放心,认为司马睿太弱了,后来和王导一接触,觉得王导是个了不起的人才,便一起集中在王导的身边,共同为司马睿服务。

司马睿听从王导的安排,拉拢了江南的士族,又吸收了北方的人才,巩固了地位,心里十分感激王导。他尊称王导为“仲父”,认为他能够得到这个皇位,全靠王导、王敦兄弟的力量,所以对他们特别尊重。他封王导为尚书,掌管朝中的大权;又让王导总管军事。王家的子弟中,很多人都封了重要官职。

当时,民间流传着一句话,叫做“王与马,共天下”。意思就是王氏同皇族司马氏共同掌握了东晋的大权。

用人点拨

在东晋那个讲究门第、世家和血统的年代,要想把名不见经传、出身不是显贵的司马睿打入东晋名流,实在是一件不容易的事。不过王导有他的一套,除了借助自己的名利地位巧妙地给司马睿化妆和打扮一番后,给司马睿抹上了一道神秘的光环,重要的是王导利用了牧羊人牧羊的经验:用牵头羊的办法把一大群羊都牵过来,王导就通过顾荣、贺循两只头羊的笼络作用,让江南士族都归顺了他。这个办法很高明,也很有效,王导成功地辅佐司马睿建立了东晋政权,没有大批士族的人气,司马睿是很难成功进阶的。

所以择才者要想占有一大批优秀的人才,而且是有利于自己站住脚跟的人才,不妨试试这个牧羊经验,将重量级的人物争取到手,然后逐级递减,直到小打小闹的小人物,“擒贼先擒王”也是说的这个道理呀。



昏庸的九品中正制

西晋初年，晋武帝司马炎在治国方面比较能接受大臣的建议，减轻人民的负担，朝廷的政治还算比较清正。可当司马炎消灭了吴国，统一了天下以后，他开始忘乎所以起来，生活上逐渐奢侈腐化，对大臣们的合理建议也听不进去了，特别是在任用政府官员方面所采取的一系列措施，是导致西晋加速灭亡的原因。

司马炎废掉魏元帝后，心想：“我轻而易举地就废了魏国，建立了自己的天下，魏国的大臣们竟然没有一个人敢讲话，这是什么原因？”

司马炎认为，这中间根本的原因就是魏国皇帝的家族势力不够强大，诸侯王没有实力，如果魏国皇帝及时分封自己的子弟，让子弟们拥有足够的权力，那么任何人都不能在朝廷里发动兵变，即使发动了兵变，也没办法站住脚跟。于是，司马炎把自己家族同姓的人一个个地分封为王侯，让他们各镇一方，并且掌握着很大的军事权力，像这样的诸侯王，共封了几十个。

晋王朝的建立，还有许多大功臣，司马炎给这些功臣以极高的封赏，还实行了九品中正制，按等级选拔人才。凡要做官者，需先由各级“中正”评定出品级，再按品级任用。各级“中正”大部分为士族把持，士族子弟做官很容易。不过要到朝中来做大官，就非得皇帝“规定”不可了。于是一些士族使用车子装了金银直接送进宫去，武帝则来者不拒，往往夜里收了金子，第二天便封下官来了。难怪有人说，封建时代的皇帝，就是全国最大的地主。

这种选拔的结果是，能在高位当官的人，他家的子弟就能及时被选到政府各级岗位上当官，中国古代有一句俗话叫“朝中有人好做官”就是这个道理。而出身比较低的人，就很难被选拔出来当官，本事再大也不行，一般的老百姓更加没有希望。

所以当时流行着一句俗话，叫：“上品无寒门，下品无士族”，就是说，在高级官员位置上，没在朝廷的文武官员中，大多数出身于世代官僚的家庭。

如征南将军杨祐是魏国太傅蔡邕的外孙，太傅何曾是魏国太仆何夔的儿子，安东将军王浑是魏国司徒王昶的儿子，侍中裴頠是魏国中书令裴秀的儿子、司马昭的妻弟，也就是司马炎的亲舅舅了。

这种选拔制度埋没了真正的人才，曾经以写作《三都赋》赢得“洛阳纸贵”美名的左思针对这种社会黑暗写过一首诗，他用涧底松和山上草作比喻，一针见血地揭示出当时社会的黑暗：有才能的人像涧底松一样被埋没，无人过问；无能的小人犹如山上草一般，凭借祖先的功劳占据高位，洋洋得意。



这些贵族子弟,世代代过着豪华的生活,大多数人只会搜集钱财,争权夺利,王恺和石崇比富,就是一个典型事例。

王恺当时在京城中最富有的,没人敢和他比斗,可是散骑常侍石崇却比王恺还要有钱,王恺以为自己是皇帝的舅舅,谁都不敢和自己比斗,难道你石崇能比我家还要富有吗?两人便互相比较起来。

王恺家用糖洗锅刷餐具,石崇听说后,在家里用蜡烛当柴烧。

王恺在自己常经过的道路两边用紫丝布做成了40里长的布幢,石崇却用织锦布做了50里的布幢。

王恺把家里所有房屋都用香料刷过,石崇却用红色的石蜡涂墙。

比了几次,王恺都没有斗过石崇,更加不服气,忽然想到武帝司马炎有一株二尺米高的红珊瑚,还是海边上进贡来的,王恺去向晋武帝把红珊瑚借到家中,然后带着几个从人,抬着红珊瑚来到石崇家,认为石崇这下非斗输不可,哪知道石崇反而抄起一把铁尺,乒乒几下,把珊瑚打得粉碎,这下王恺可恼火了,要和石崇拼命。石崇却笑笑说:“这点小东西,值几个钱?”喊家人从后面抬出几十株珊瑚来,最大的有三四尺高,最小的也比王恺带来的好,石崇对王恺说:“我赔你的珊瑚树,这么多珊瑚树中,任你挑选!”

王崇气得发呆,心想连皇帝都比不过了,我还和他争什么!一转身,掉头就走。

这些占据高位的豪门贵族,除了斗富,就是争权,在朝廷里勾心斗角,如司空卫觊,掌握着大权,司马炎经常和他讨论军政大事,中书监荀勖就很不高兴,和贾充联合起来攻击卫觊,幸亏司马炎知道卫觊是个忠臣,没听他们的挑拨,可到底在晋惠帝朝杀掉了卫觊。张华在当时是个文武全才,辅助司马炎、司马衷两代都很有功劳,可当赵王司马伦发动兵变时,将张华也杀掉了事。

晋王朝对大臣、王公们不是滥赏,就是滥杀,这些贵族出身的王公大臣又一个个地争权夺利,给国家带来了深重的灾难。

用人点拨

九品中正制与周武王实行的分封制有些相似,与春秋战国时候的世卿世禄制差不多,结合了二者,是比二者都要完善、成熟的干部选拔制度,说白了,乃是一套亲属制度:就是皇上把大小的官职、爵位和地盘都封给他的子孙、亲戚,让皇亲国戚成为贵族,不是皇亲国戚的成为庶族,庶就是平民,这样的一套等级森严、讲究门第的政治血缘网。这些皇亲国戚世代享受着高官厚禄,仗着皇上的庇护作威作福,你看他们都做些什么:荣华富贵太多了比着浪费,看谁会浪费看谁会夸富,王恺和石崇政事上无能力,在斗富上倒是功夫一流、异想天开;除了比拼荣耀,还专事斗人,



远近亲疏不是相亲相爱,反倒是互相猜忌、互相拆台、互相打击,愈是亲近的愈是整得厉害。国家不是向前看,积攒的精力都在这些皇亲国戚们斗富、整人的内讧中耗干了。

九品中正制让我们见识到了人事关系中任人唯亲的厉害,一个领导者把事业都交给亲戚、亲信打理,养肥自己的家族势力,则事业就被它搞垮了。美国福特公司就是一个教训,在事业发展到巅峰时,小福特把重要的职位都分给了自己的亲人,赶走了有才干的下属和参谋,结果顿时陷入低谷,把从四面八方选拔出的人才经营的流水线弄成了烂摊子,看来不是只有晋朝钟情于任人唯亲。

宇文泰择苏绰

北魏分裂为东魏和西魏后,北魏同时有了两个皇帝,西魏实际上由宇文泰掌权,东魏实际上由高欢掌权。

西魏跟东魏比,地方小,经济落后得多。为了跟东魏相抗衡,宇文泰向地方势力让步,争取他们的支持。尤其大力争取当地汉族大地主的支持,他选拔了许多汉族地主到朝廷里做官,竭力推广汉族的统治经验,进行政治上的改革。

有个叫苏绰的汉族名师,出身于高门大族,学识丰富,才智出众,品德高尚。可是宇文泰一直没有重用他,只让他担任一名小官。

有一次,大官周惠达回答不了宇文泰向他提出的问题,去向苏绰请教。苏绰想了想,说出一番道理,把问题解决了。周惠达回去报告宇文泰,并且称赞苏绰有做丞相的才能。宇文泰听了很高兴,立刻召见苏绰,提升他为著作郎,让他做朝廷的高级顾问。

一天,宇文泰带着一大群官吏去昆明池看捕鱼,路上经过两汉旧宫的仓池,宇文泰问这是什么地方,有什么古迹,随行的官吏都答不上来,独有苏绰滔滔不绝地说了有关的历史典故。宇文泰非常高兴,跟苏绰并马而行,又问了许许多多有关天地起源历史上兴旺盛衰的故事,苏绰也都对答如流。宇文泰还有许多问题急着要问苏绰,到了昆明池也没有心思看捕鱼,就下令回府了。

回府以后,宇文泰留苏绰过夜,继续长谈。苏绰从古代帝王之国的道理,谈到春秋战国时期的申不害、韩非等法家的主张,谈得娓娓动听,宇文泰越听越兴奋,两人一直谈到天亮。第二天,宇文泰奏请西魏文帝任命苏绰为相当于丞相地位的大行台左丞。

不久,宇文泰请文帝授予苏绰大行台度支尚书和司农卿的官职。大行台度支尚



书是朝廷上管财政的大臣,司农卿是朝廷上管农业的大臣。为了大力推行强国富民的办法,苏绰拟了六条诏书,奏请文帝批准,公布实行。这六条诏书的内容是:一、为政的人首先应当心平气和,善于分辨是非;二、要教育人们养成敦朴诚实的作风,去掉浮薄虚伪的习气;三、要发展农业生产,保证农民有足够的时间男耕女织、养鸡养猪;四、用人要看能力,不能光看门第;五、法律要公正,不能滥杀无辜,冤枉好人;六、赋税和徭役要根据财产多少平均负担,不能全都加在穷苦百姓的身上。

六条诏书是使封建国家富强的好办法,充分表现了苏绰的政治才能。宇文泰把六条诏书经常放在自己的案头,随时阅读,他规定,做官的人必须背诵六条诏书:不懂六条诏书的不许做官。

不幸的是,苏绰因为过度辛劳,只活到49岁就去世了。他的逝世,使宇文泰十分伤心。为了尊重苏绰生前十分俭朴的优良品德,宇文泰只用一辆布车载着苏绰的遗体送回故乡武功安葬。在灵车启程的时候,宇文泰亲自带着文武百官,用酒祭奠苏绰的亡灵,情不自禁地放声痛哭,连手里的酒杯都掉在地上了。苏绰虽然去世了,但是他制定的六条诏书,一直成为西魏治国的准则。

用人点拨

从这个故事可以看出,宇文泰对苏绰的了解是逐渐加深的,对苏绰的任用也是逐级改变的。我们常说“合适的职位合适的人选”并不是一下子就能做到的,非得有一个逐渐了解、逐级擢升的过程,认识加深了,才能把人才放到合适的位置。比如苏绰,开始只是宇文泰听人说起,随意安排了文官,后来直到宇文泰碰到历史盲点,才显示出苏绰读书人的学识,才发现苏绰,邀请他清谈,通过谈话,才知道他的才干和胸襟,这才相信别人说他有丞相之才不假,再后来通过苏绰试用期的表现,发现他真的是有丞相之才,才正式任命为苏绰为一国丞相。这个过程很曲折,但是却是递进关系,通过舆论、面谈、实践三方面的考察,确信对方的才干,再委以匹配的位置,整个考察过程细致而全面,是个成功的择才案例。

这个案例对企业有借鉴价值,选拔不妨将推荐信、面试和试用三方面结合起来,全面考察人才,对人的听、言、行三方面都有涉略,实际做到的话,能够对人才录用得出相对真实、客观的答案和依据。

魏孝文帝开科大举

齐名帝建武二年九月丙戌日,魏主来到邺城,多次到相州刺史高闾的馆舍,称



赞他的治绩 ,赏赐非常丰厚。

高闾屡次请求调回本州 ,魏主下诏说 :“高闾因已近暮年 ,请求衣锦还乡 ,只知道进取 ,忘记了退让 ,有损谦逊的美德 ,可降号为平北将军。但他是朝廷的老成之士 ,应当依了他的心愿 ,改授为幽州刺史 ,使惩罚和劝勉两方面都顾及到 ,皇恩国法并举。”

于是文帝任命高闾为幽州刺史 ,谁任相州刺史呢 ?孝文帝任命高阳王拓跋雍为相州刺史。文帝告诫他说 :“作牧守说难也不难。如果本身端正 ,即使不下命令 ,下边也会自觉行事 ,所以就容易 ;如果本身不端正 ,虽然下达命令 ,下边也不会听从 ,所以就困难。”

现在看来 ,文帝的这段话对官员修身多么有价值。

十二月初一 ,魏主在光极堂召见群臣 ,宣布推举选拔各级官员的命令 ,作为全国大选的开始。

光禄勋于烈的儿子于登拉关系请求升官 ,于烈上表说 :“如今圣明君主当朝 ,理应清廉谦让 ,可是臣的儿子于登竟走后门要升官 ,子不教 ,父之过 ,怪只怪臣养了一个不孝子 ,臣请求皇上立刻把于登罢免。”

魏主听了十分感慨 ,非常钦佩于烈的大公无私和不论亲疏 ,说 :“这乃是有识之士的言论 ,不想于烈能够做到这一点。”

于是魏主引见于登 ,于登见了文帝十分惭愧 ,一来是父亲当着满朝文武的面揭发自己 ,丢尽了人 ;二来是事情败露了 ,皇上一定要治我的罪了。正在胡思乱想 ,只听文帝对他说 :“朕将推广教化于天下 ,因你父有谦逊的美德、正直之士的风度 ,所以提拔你为天子军校尉。”

于登以为听错了 ,赶忙跪倒 :“臣有罪 ,万万不敢受封。”

文帝说 :“你起来吧 ,你这次受封不是有功奖你 ,而是希望你今后能够继承你父亲的谦逊品德 ,不辜负他老人家啊。”

于登眼中含着泪花 ,叩拜三首 ,答应道 :“为臣知道了 ,为臣一定心中谨记。”

封完于登 ,又赏赐于烈 ,加封于烈为散骑常侍、聊城县子。

魏主对群臣说 :“国家从来都有一件事可令人慨叹 ,那就是大臣们私下不肯公开谈论朝政的得失。做君主的害怕不能纳谏 ,做臣子的害怕不能尽忠。今后 ,朕每提拔一人 ,如果有不合适的地方 ,你们一定要直言相告 ;如果有人有才能而朕不知道 ,你们也应当及时地举荐他。凡是这样做的 ,谁举荐就赏谁 ,谁轻易不举荐的要问他的罪 ,你们应当明白。”



用人点拨

魏孝文帝是一位非常贤明、严格和仁爱的君主 ,从择才上可窥见一斑。他择才



看重对方的品德,特别是跟修身有关。在他眼中,什么是理想的人才呢?高阆做相州刺史好好的,可惜扎不下根,老是想回家,孝文帝说他有损谦逊的美德,可是又体恤他年老功高,让他到离家近的地方当官,赏与罚可谓用心良苦;于烈揭发儿子私自徇情讨官,文帝为他的谦虚品格打动,反而让父子二人都升了官。从这两件事看出,文帝择人的标准是看重对方谦逊的品格,而且他知道,为官者要做到谦逊说容易也难,其实是不容易做到。但凡不容易做的,跟修身有关的品质都可以算是择才的标准。

古代看重的这个标准,现代人不见得重视了,其实这个标准对于人才的立足之本有着恒久的意义。用人单位如能注意人才的修身品德,像谦逊、知错就改、诚实等与做人密切相关的素质,一定会对人才有了更深刻的认识。要知道,做事先做人,不会做人的做事也不讲求原则。

清谈误国的王珣

西晋的王公大臣们,虽然已经富贵得无以复加了,可大多数人仍然是极其吝啬,或者在虚名上下工夫,只是不愿意为治国多动脑筋,王珣就是典型的代表。

王珣还是少年的时候,就长得风度翩翩,神清气朗,和人交谈,也是显得特别聪明。有一次,王珣拜见山涛,山涛对他非常欣赏,可他送王珣出门时,叹息道:“哪家的娘亲,能生出这样聪明的小儿?可惜误国误民的,也一定是他!”

司马炎也听说了王珣的名气,问王珣的堂兄王戎说:“你的弟弟王珣,在当今社会上,哪个名人可以和他相比?”王戎说:“当今天下,没人能和王珣比,要比也是在古人群中才有。”司马炎见王戎都这么推荐,便加倍重用王珣,接连加封,年纪轻轻,就当上了尚书郎。

王珣在当元城县令时,成天只会清谈,不理政事,就这样,他的名气反而更大,不久便被提拔到首都,当了黄门侍郎。当了黄门侍郎后,王珣交往的多是上层贵族,家中贵客盈门,每当满堂宾客时,王珣总是手持拂尘,拂尘的手柄是玉制的,和王珣的手同样颜色,映衬得手指很好看,坐在首席侃侃而谈,谈的都是老子、庄子等道家学说,和当时的社会事务没有关系。有时候觉得说得不很妥当,又经常更改观点,别人送他一个外号,叫“信口雌黄”,他也不在乎,仍然到处鼓吹。

在晋怀帝司马炽的年代里,王珣做官做到了司徒,王珣为了保住自己的富贵,想把自己的弟兄们一起推到重要岗位上,他对当时的太傅司马越说:“当今天下大乱,治理国家,一定要用文武双全的人才!”

司马越认为说得对,问:“哪些人是这样的人才?”



王珣说：“我的一个亲弟弟王澄，还有一个堂弟叫王敦，都是天下一流的好人才。”

司马越很信任王珣，便奏请怀帝批准，让王澄当荆州刺史，王敦当了青州刺史，王珣高兴地对两个弟弟说：“古人说，狡兔三窟，才能常保平安，现在你们两个人，一个在荆州，那里地势险固；一个在青州，那里背负东海，也是个险要的地方，你们俩在地方上为一方诸侯，我在朝廷中掌握大权，弟兄三人，真可以说是‘三窟’了。”

公元311年，太傅司马越病死，汉将石勒发兵攻晋，在苦县（今河南鹿邑）捉住了王珣，石勒指着王珣的鼻子责骂道：“晋国上下，乱到这个地步，全是你们这班大臣的责任，你是太尉，怎么会把军队治得这么差！”

王珣说：“我从小就不想当官，勉强在朝中任职，一切大事都是皇族亲王主持。如果说晋室灭亡，那也是天意。您今天正可以顺应天意，灭晋建国呢！”

石勒讽刺道：“你从少年就在朝为官，现在头发都白了，还当着太尉高官，统领军队，还说什么不想当官，骗得了谁？”

王珣被问得满脸羞愧，默默无语。当天夜里，石勒命令士兵把关押王珣等人的房子的墙壁推倒，一般俘虏全部整死。



用人点拨

这个王珣只会清谈，为何还一再地受赏识、受重用，身居高位，为何让这样一个误国误民的清谈人士来管理社稷呢？足见晋朝特殊的选才观了。在世族门阀盛行的社会里，所谓的人才就是像王珣这样的：这样的人仪表堂堂，谈吐高雅，有道家仙风，开口老庄，闭口老庄，天花乱坠，滔滔不绝，具备外表和言谈的标准，就是人才了。而实际上在清谈的背后却是人格的空虚，这些人大事干不来，小事不屑干，只会纸上谈兵，遇到问题就傻了，更可恶的是，这些人不问国事，小算盘打得比谁都精，知道安插亲信，任人唯亲，发展自己家族的势力，瓜分国家利益和财源，国家被他们弄倒了台，质问起来只会推卸责任，一脸无辜的样子，这样的人不但误国误民，而且虚伪自私得可恶！

试想，如果晋朝不是以清谈为择才标准，迷恋浮华耀眼的外表和装饰，晋朝能走到自取灭亡的地步吗？这都是咎由自取，警告择才者谨防只重表象不重内在的虚荣心理作祟。

专任不疑 精兵恃勇

自凉州刺史杨欣全军覆没，黄河以西就不复为晋朝所有。



晋武帝每每提起,想西平羌戎,收复凉州,朝臣们无不噤若寒蝉,没有一个人表现得稍微勇敢些。

后来马隆入朝,愿意替武帝解除这一西顾之忧。但他只有一个条件,那就是招募士兵、组建征西军要由他一个人全权负责,其他人(包括皇帝)不得过问。武帝应允,决不干涉,并委任马隆为武威太守。

马隆首先设立比武场,公开招募体魄壮健、臂力强劲的武士,只要能够达到他所设定的条件,根本就不关心他们是什么身份、地位和为人,一律录用,从而组建了一支三千五百人的敢死队;他又征得武帝许可,亲自到武器库挑选精良器械,装备军队。这一切进行完毕,马隆立即率师西渡温水,开赴凉州。

羌奴数机能率兵万余人,利用深谷险隘,对马隆展开了凶猛的围追堵截。马隆事先制造了一批八阵图式的偏箱车,实战之时,遇到开阔地带就以偏箱车构成营垒,在狭窄的山道上则在车上放置木头房屋,作为士卒的屏障,敌方弓箭根本就对他无可奈何。而且善于灵机应变,譬如敌方士兵穿着铁制盔甲,他就在道路两旁垒起磁石,敌兵走进其中,寸步难行,不明就里还以为马隆会施巫术。

马隆就这样且战且进,一路攻杀,收降敌兵万余人。最后大败羌奴,斩杀其统帅数机能,奇迹般的收复了凉州。

用人点拨

同样是招募,这次招募给马隆带来的是统揽的气魄,优秀的队伍素质和杰出的作战智慧。试想,如果马隆没有提出招募由他一个人全权负责、任何人包括皇帝不准干涉的条件,那么就不可能拥有他所心目中理想的士兵素质,解脱作战中难免遇到的掣肘之嫌,是马隆的气魄,保障了收复凉州的畅通无阻,这是其一;其二,如果马隆没有实施民主的招募制度,就不可能征集到优秀的作战队伍,他挑选的是行军打仗的健勇之辈,既不是老弱残兵,也不是居功自傲的长官头目,正是整齐划一的军队阵容和士兵素质,才保证了指挥的畅通无阻,同仇敌忾,所向披靡;其三,正是依靠民主的招募制度,马隆充分发挥了他作为帅才的一面,释放出了惊人的创造力,在作战实际中运用自如,出奇制胜,试想,如果马隆指挥的是一支良莠不齐、勾心斗角的队伍,他的这些作战智慧还能施展开来吗?我们不能说是招募的人才选拔制度决定了收复凉州的成功,但是无疑,招募所带来的军队素质和发明机遇,给马隆收复凉州打下了坚实的基础。

马隆的高瞻远瞩启发我们对招募制度有一定新的认识,那就是如何使招募更加完善,提出一系列基本原则:一、放手去干,责任自主,干涉自主,是招募事业的大忌;二、放手去选,创设公正、平等的竞争机制,资历“卡壳”是招募标准的大忌;三、



放手去想 ,集思广益 ,鼓励发明创造 ,陈规教条是招募运作的大忌。做到这三点 ,适时、适当地在管理中运用招募选拔 ,可说是事半功倍了。

文帝赞王伽

南北朝时期北周的大贵族杨坚在公元 581 年 2 月 ,逼迫年幼的周静帝退位 ,自己当上了皇帝。他就是隋朝第一个皇帝隋文帝。隋文帝亲眼看到北周残暴的统治不得人心 ,惟恐重蹈覆辙。所以 ,他认为只有谨慎地处理政事、提倡节俭、实行廉政才能安抚民心。另一方面隋文帝在国内又进行了许多政治改革 ,比如减轻赋税 ,废除了残酷的刑罚 ,推广均田制等 ,隋朝的经济逐渐繁荣起来的 ,北方的生产有了很大的发展。

公元 589 年正月 22 日 ,晋王杨广进入建康城 ,将陈灭亡。隋文帝清楚地认识到 ,打天下不易 ,坐天下更难。

隋文帝对皇亲国戚、王子、大臣比较严 ,对百姓却比较宽。他下令制定“隋律” ,废除了前朝的许多残酷刑罚。

公元 600 年 ,齐州有个叫王伽的小官押送 70 多个罪犯去京城长安。走到荥阳的时候 ,王伽见这些罪犯头顶太阳 ,颈套枷锁 ,实在痛苦 ,便对他们说 :“你们犯了国法 ,受了处分 ,这是罪有应得。可是 ,你们还给押送你们的民夫添了痛苦 ,让他们陪着你们风吹雨淋太阳晒 ,你们忍心吗 ?你们自己带着枷锁 ,走这么长的路 ,也很不容易 ,我想把你们的枷锁去掉。咱们约定时间 ,到长安城门集合 ,你们能做到吗 ?”

罪犯们都是感动 ,一齐跪到王伽面前说 :“大人的慈悲 ,我们终生难报。”

王伽便放了罪犯 ,自己带着随从向长安进发。约定的日期到了 ,罪犯们都按时来到城门口 ,一个也不缺。

隋文帝听说这件事以后 ,马上召见王伽 ,对他大加赞赏。还把罪犯们召进宫里 ,设宴招待他们 ,并赦免了他们的罪行。随后下了一道诏书 ,要求各级官吏学习王伽 ,用感化的方式管理百姓。

由于隋文帝的廉政和广大农民的辛勤劳动 ,政府的仓库都装得满满的。一直到隋朝灭亡以后 20 年 ,隋朝仓库的粮食还没有用完。

用人点拨

隋炀帝是个暴君 ,然而他的父亲隋文帝却是个贤君。他对皇亲国戚严之又严 ,对于有真才实学的人却十分重视 ,在任人唯贤上是唐太宗的先贤 ;他对待百姓宽容



有加,积极减免刑罚,在体恤民情上又有汉文帝的遗风,通过王伽的事例就可以看出。王伽之所以敢于擅自解开犯人的枷锁,就是因为他有颗悲悯之心和“问人不问马”的仁爱之心。王伽对犯人的管理态度是儒家的,而不是法家的,法家靠刑罚,儒家靠感化,也正因此,王伽被隋文帝深深的欣赏,他重视的是王伽的德,而不是如何用刑罚控制犯人的才能。可能王伽不是法家心目中理想的狱警官,但却是体恤下情的隋文帝眼中理想的狱警官,如此不同的态度,正反映了隋文帝“德为才之首”的选才标准。

“德为才之首”的选才标准并不是提倡有德无才,而是说为人处世的人生态度,对人对己,正直善良。如果有出色的才干,却花在整人、算计人上,欺世盗名,栽赃陷害,与这样的人相比,宁可选择无才有德的人,所以,“德为才之先”的大原则是不能放弃的。

❧ 选错接班人,隋亡在眼前 ❧

隋朝是个繁荣昌盛的朝代,如若隋文帝不是选错人让杨广当接班人的话,隋朝也许不会仅二世而亡的。

隋文帝有两个最疼爱的儿子,一个是杨勇,另一个是杨广。隋文帝开始让太子杨勇参与决断国家大事,太子不时提出建议,文帝一般也都采纳,杨勇为人宽厚,但也很任性,不会弄虚作假。文帝这个人很节俭,杨勇曾经在蜀地产的铠甲上作装饰,文帝见后很不高兴,告诫他说:“自古以来没有喜好奢侈而能够统治长久的,你作为储君,应当以节俭为先,才能奉祖宗庙。”不满之意溢于言表。

又有一次,百官去拜见杨勇时,杨勇大搞排场。文帝知道后更加不悦。

更糟糕的是杨勇的妻妾很多,因为隋文帝的老婆独孤皇后看到自己的老公当上皇帝后,有了三宫六院便冷落了自己,因此她最恨男人有三妻四妾。杨勇偏偏妻妾成群,可谓撞到了刀口上。因此心理多少有点变态的独孤皇后经常派人侦察杨勇行踪,随时抓他的把柄。

和杨勇相反,杨广却特别会“作秀”,平时只与萧妃同居,后宫姬妾有了孩子都不抚养,独孤皇后因此多次赞扬杨广贤明。杨广还很会拉关系笼络人心,凡主管政事的大臣,杨广都注意与他们搞好关系。只要是皇帝、皇后派来的随从,不论贵贱,杨广和萧妃都到门口迎接,设盛宴招待,再送贵重的礼物。所以无论婢女仆人都赞他们俩贤德。

杨广特别注意迎合文帝的心意提倡节俭,伪装出生活俭朴、不好声色的样子。



每当文帝到他府中,他就把浓妆艳抹的姬妾锁进里屋,王府中只安排几个又老又丑的妇人,穿着粗布衣服,在左右侍候,他又故意将乐器的弦弄断,使乐器上布满了灰尘,放置在引人注目的位置上。文帝见了以为杨广像自己,十分称心。有一次,杨广外出狩猎,正逢大雨。侍卫给他送上雨衣,他拒绝着说道:“兵士们都在大雨中淋着,我一人岂能穿上独自避雨呢。”文帝听了以为杨广还具备仁爱之心,日后能成大事,更加喜爱。

文帝密令善于相面的来和为自己的儿子相面。来和猜透了文帝的心思,看后说:“杨广眉上有双骨隆起,命中注定有说不尽的富贵。”文帝又问上仪同三司韦鼎:“我的几个儿子中,谁能继承我的皇位。”韦回答说:“陛下与皇后最喜欢谁,就让谁继承,这不是我所能知道的。”文帝高兴地说:“你这是不愿明说嘛!”杨广善于伪装,人长得好,又聪明,为人“持重”,爱好学习,他写得一手好字,又能谦恭待人,于是他渐渐成了文帝的宠儿。

与此同时,杨广又勾结和杨勇不和的越国公杨素,在文帝和独孤皇后面前极力中伤杨勇,诬陷杨勇在文帝生病期间,说他盼望父皇快死。文帝听后逮捕了杨勇,于公元600年将其废为庶人,改立杨广为太子,并把杨勇交给杨广管制。杨勇自以为无罪被废,多次要求面见文帝,都被杨广阻挠。杨勇无奈只能爬到树上大叫,试图让文帝听见。但因杨素等人从中作梗,终未得见。

公元604年7月,文帝病重卧床,杨广认为自己登上皇位的时机已到,迫不及待地写信给杨素,请教怎样处理将要到来的文帝后事。不料送信人误将杨素的回信送给了文帝。文帝读后大怒,马上宣召杨广入宫,要当面责问他。此时,文帝的爱妾宣华夫人衣衫不整地跑进来,哭诉杨广乘她更衣时无耻地调戏她,使文帝更醒悟到受了杨广的蒙骗,拍着床大骂:“这个畜生如此无礼,怎能担当治国的大任,皇后误了我的大事。”急忙命在旁的大臣柳述、元岩草拟诏书,废黜杨广,重立杨勇为太子。杨广得到安插在文帝周围的爪牙的密报,忙与大臣杨素商量后,带兵包围了皇宫,赶散宫人,逮捕了柳述、元岩,谋杀了文帝。杨广又派人假传文帝遗嘱,要杨勇自尽,杨勇还没有作出回答,派去的人就将杨勇拖出杀死,就这样,杨广以弑父杀兄的手段夺取了皇位。可怜的隋文帝为他的选人失察付出了惨重的代价。

用人点拨

杨广用他高超的作秀、伪装技术骗过了隋文帝的眼睛,最后虽然败露,却为时已晚,杨广用了毒辣凶狠的手段——弑父杀兄夺取了皇位。最可怕的就是杨广这种人物:虚伪阴暗,但是你根本察觉不出来。这样的人有一个共性:深知执政者的心意,为了迎合上级的心意,不惜任何手段、不惜任何代价,一定要取得上级的信任。



可是在取得信任的背后却是别有动机的,这样的人说到底是阴谋家、道德家,专以玩弄权术、道德为己任,身边布置这样一个人,犹如养了一只披着狼皮的狗,白天忠心耿耿看家,夜晚出动咬鸡咬羊,白天做狗,夜晚做狼,一日三变,两面三刀,再细想下去,不禁毛骨悚然,不寒而栗。隋文帝失察于杨广,别以为我们比隋文帝高明,现实生活中,果真有杨广这样的变色龙接近用人者,谁又能识破他的伪装,跳出他的圈套呢?

即便是困难重重,也要高度认识到狼狗的存在,意识警觉起来,至少比一双毫不戒备、单纯看人的眼睛要明亮、要锐利,孙悟空的火眼金睛或照妖镜是传说中的神奇,但是也提醒我们不妨动员正直之人成为我们的眼睛,我们的镜子,“以人为镜,可以知得失”,相信众目昭昭,明镜高悬,只要正义呼声大,奸人、小人一定会露出马脚,如同过街老鼠,人人喊打。

唐高祖信任皇甫无逸

唐高祖时,大臣皇甫无逸为官清正、严明,遭到一些人的嫉恨。

他受命巡视益州期间,一个叫皇甫希仁的人诬告说:“我的父亲在洛阳,无逸因为他母亲还在洛阳的缘故,暗地里派我与王世充交好。”

李渊看出他说的是假话,将其戳穿,说:“无逸被王世充所逼,丢下母亲投奔我。今天我对他的委任,不同于一般人。他在益州,非常清正。这大概是那些小人禁不住了,想诬告他。这是离间我们君臣的关系,扰乱我的视听。”下令将皇甫希仁斩于顺天门。

不久,又有人诬告无逸暗地里与萧铣沟通,当时无逸与益州行台窦壬进不和。皇甫无逸上奏,既如实报告了自己的行止,又说出窦壬进的罪状。

高祖看了他的奏章后说:“无逸当官执法,无所回避,一定是邪妄之徒嫉恨正直的人,有意捏造煽动。”

于是,命令刘世龙、温彦博考察这件事。结果,诬告的人被处斩,窦壬也被罢官。

皇甫无逸完成使命回来后,唐高祖慰劳他说:“你的为人处世,我是非常清楚的。之所以有那么多诬告你的人,仅仅是因为正直被邪妄所憎恨罢了。”始终对他加以重用。

用人点拨

择才并不仅仅是选拔出来就了结了,一个领导者能够选择某人,但能否经得起



种种对选择的考验,不为外界左右,就要因人而异了。事实上,择才的结果往往会受到许多质疑,这是很自然的。比如皇甫无逸,唐高祖提拔他、倚赖他,君臣关系很好。但是有那么多人诬陷皇甫无逸、离间唐高祖,换作别人,恐怕听得多了,就改变了对此人的看法,但是唐高祖始终信任皇甫无逸,让那些谎言和栽赃不攻自破,这说明什么——说明唐高祖对下属太了解了,相信他的为人。

择才不是一个结果,而是一个过程,在这个过程中,要求择才者对人才慎重考察、充分了解,在“知人”的前提下很好地“任人”,在“任人”的发展中加深“知人”,二者互相呼应、互相增长,培养了领导对下属的信任感,这就是择。相反,择才不慎重,连了解都谈不上就鲁莽地重用,或者任用期间不闻不问,一旦有什么谗言、谣言,出了差错、问题,立刻动摇,立刻改变了当初的选择,朝令夕改,成了习惯,谁还敢相信一次次的选拔、求才的真实性呢?

唐太宗信任尉迟敬德

尉迟敬德,朔州善阳人,隋末跟从刘武周起兵反隋,以武勇著称。

武德三年,尉迟敬德与寻相一起投降唐朝。不久,寻相与投降唐朝的刘武周部将都反叛。当然这中间牵涉着尉迟敬德,因为他是这些判将是出生入死的好兄弟、好战友。唐太宗的部下自然怀疑尉迟敬德也会叛变,二话不说,就将他囚禁于军中。

屈突通、殷开山等人都说:“敬德刚刚归服,内心并没有归服。这个人勇健异常,现在既然被我们怀疑,一定会产生怨恨情绪,留着恐怕以后后悔也来不及了。请马上杀掉他。”

唐太宗说:“我的看法,与你们不一样,尉迟敬德如果想反叛的话,怎么会在寻相之后呢?”于是下令将他释放,把他招到太宗的卧室里。

尉迟敬德忐忑不安地走向唐太宗的卧室,一路上,他的心情十分复杂,不知道面对他的是什么命运,这一次唐皇招我,恐怕凶多吉少,那么多人都想杀我灭口,更何况是唐皇,要知道我不是没有叛变的嫌疑,而且,真的,如果把我逼急了,我索性就叛变,堂堂大丈夫,索性就应了这个冤名吧!

就是怀着这样亦屈亦恨的心思,尉迟敬德走进了唐太宗的卧室,然而映入他眼帘的情景却是唐太宗要放他走,并赏给他金元宝作盘缠,他惊呆了,他以为是在做梦,却不是梦,千真万确,手上拿的是太宗塞给他的金元宝。

太宗对他说:“大丈夫因为志趣性格而相投,不要因为小小的嫌疑而耿耿于怀。我终归不因谗言而杀害忠良,你应该多加体谅,如果想叛离我,今天就以这点金



元宝作为你的路费,以表达我们共事的这段情谊。”

尉迟敬德热泪盈眶,他望着太宗诚恳的脸,简直不知道说什么好,刚才在路上胡思乱想的杂念,登时灰飞烟灭,他是以己之腹度他人之心,何况是唐皇那颗可敬可尊的赤诚之心。

当下,尉迟敬德摔了元宝,躬身而拜:“士为知己者死,敬德无所回报,只求跟随陛下一生一世,保护陛下一生一世,敬德死而无怨!”

这天,尉迟敬德就跟随唐太宗在榆窠打猎,遇上王世充率步骑数万前来挑战。王世充的骁将单雄信率领骑兵直取唐太宗,尉迟敬德连忙跃马高呼,横刺一枪,将单雄信从马上挑下来,敌军稍退。尉迟敬德保护太宗冲出重围,又率骑兵与王世充交战,大败王世充,活捉其部将陈智略,俘虏士兵六千人。

太宗对尉迟敬德说:“近来大家都认为你一定会叛离我,是上天诱导我独自保持明智,善恶有应验,怎么相报那么快!”于是赏赐金银一筐,从此太宗更加信任尉迟敬德了。

用人点拨

唐太宗不是不知道尉迟敬德有很大嫌疑,但他能排除众议,与尉迟敬德心掏心的肺腑之言,给他盘缠让他远走高飞,这些在别人看来是惊人之举,然而在唐太宗看来,却是自然不过,他钦佩尉迟敬德的大将风范,欣赏他的敢作敢为,更爱惜他这一身武艺,既不忍杀他,又不能强求他,干脆还他自由,让他海阔凭鱼跃,天高任鸟飞去吧。可以说,唐太宗的爱才已经超越了敌友、门派、政治界限,在对待尉迟敬德身上体现了一代帝王洒脱、宏伟的境界与气魄。

当今领导者对待人才也要借鉴这种以人为本的精神,择才不是一厢情愿的事,如果实在没有缘分,虽然惋惜,但那份对人才的知己之交还是长存的,既视为知己,就来不得虚情假意,装出求才若渴的样子,背地里却过河拆桥、妒贤嫉能,这些做法都是不可取的。择才者倘若有了知己般的爱才心境,真心换真心,又何患没有“士为知己者死”的刎颈之交呢?

唐太宗重才偏德用义府

唐朝贞观八年,剑南道巡察大使李大亮出巡。途中,发现一人才学出众,一贯爱才的李大亮立刻将此人荐举给朝廷,很快诏下,补为门下省典仪。此人便是李义府。



唐太宗想试试李义府才学深浅。一日,召见他,令他当场以“咏乌”为题,赋诗一首。题目一出,李义府脱口吟道:

日里扬朝彩,
琴中闻夜啼。
上林如许树,
不借一枝栖。

此诗流露出李义府渴求朝官的急切心情。太宗听后倍感满意,便说:“与卿全树,何止一枝!”当场授予他监察御史,并待晋王李治。时李治为太子,旋被授为太子舍人、崇贤馆直学士。因其颇有文采,与太子司议郎来济被时人并称为“来李”。

李义府很有才华,而且有时看起来根本不像奸佞之徒。他曾写《承华箴》奉上,文中规劝太子“勿轻小善,积小而名自闻,勿轻微行,累微而身自正”。又说,“佞谀有类,邪巧多方,其萌不绝,其害必彰”。此言有文有质,以此看,他很可能会成为对国家有用的人才,而结果却堕落为奸臣,莫非官场乃一大染缸,要不了多久皆清黑一色。

太子李治将《承华箴》上奏父皇,太宗览毕大喜,称:“朕得一栋梁也!”下诏赐予李义府帛40匹,并令其参与撰写《晋书》。永徽元年,太子李治即位,是为高宗。李义府升为中书舍人。第二年,兼修国史、加弘文馆学士。李义府的青云直上,颇引朝臣注目。特别是他也曾由黄门侍郎刘洎、侍御史马周的引荐,又与许敬宗等相联结,虚美隐恶,曲意逢迎。

李义府是一个深藏不露的人。表面上,他总是一副谦和温顺的样子,与人说话也总是面带微笑,显得和蔼可亲;而内心则阴险狡诈,褊狭阴毒,动不动就拉下脸来。人称他是笑里藏刀,柔而害物的“人猫”。李义府仰仗武后的恩宠,晋爵为侯,更加胆大妄为。洛阳有一女子淳于氏因有罪,关押在大理寺。李义府听说这女子貌美,淫心顿起,密令大理丞毕正义削免其罪,纳为自己的小妾。大理卿段宝玄听说此事,告到朝廷。高宗令给事中刘仁轨、侍御史张伦审理此案。李义府十分害怕,惟恐事情败露,便逼迫毕正义自缢,杀人灭口。高宗听到后,也想息事宁人,便不再追究,不了了之。

侍御史王义方将调查情况向高宗如实作了汇报:“义府于辇毂之下,擅杀六品寺丞;正义自杀,亦由畏义府威,杀身以灭口。如此,则生杀之威,不由上出,渐不可长,请更加勘当!”他还当庭陈述李义府的罪恶:“附下罔上,圣主之所宜诛;心狠貌恭,明时之所必罚。”李义府顾盼左右,若无其事,见高宗毫无阻拦之意,只好退出。王义方义愤填膺,继续廷劾李义府的罪恶行径,指出“此儿可恕,孰不可容”!要求清除君侧。高宗见他愈说愈激动,而事涉于己,大声喝止,反说王义方当庭诽谤,侮辱大臣,出口不逊,将其贬到莱州做司马,而不问李义府的罪。



公元657年,李义府代替崔敦礼为中书令,兼检校御史大夫,监修国史,弘文馆学士如故,并加太子宾客,封为河间郡公。他秉承武后意旨,与许敬宗一起诬奏侍中韩瑗、中书令来济与褚遂良图谋不轨。结果二人都被贬外,终身不得朝觐。原吏部尚书柳爽贬为爱州,今越南清化,刺史,后被诬与褚遂良等朋党为奸而被杀。

唐高宗对李义府的胡作非为不但睁一只眼闭一只眼,而且还屡屡加以纵容,无非就是因为他眼里,李是个很有才华的“干才”,而且又那么善解人意。孰不知如此有才无德的奸贼,其才愈高,其害愈烈。

用人点拨

德与才两者相辅相成不可偏废,选人用人必须坚持德才兼备的标准。自古以来,凡是偏废德才标准,或重德轻才,或重才轻德,最终都将带来无穷的后患。李义府就是重才轻德的教训。他貌似忠厚,实际毒辣,貌似正直,实际狡诈。而这些全部都掩盖在才的光环中,唐太宗对其是欣赏有加,唐高宗更是“情迷双眼”,对于李义府的两面三刀、结党营私、陷害忠良全部视而不见,可知“才”的毒害之深了。

李义府有才无德可称作“小人”,小人得志,往往又是宠臣,依仗权势,飞扬跋扈,这样的人总是心口不一,不妨称作“依拟”之才。依拟就是指貌似忠贞,实质奸妄,也是最难以辨识洞察的小人。择才中倘若混进几个依拟分子,可谓害群之马,后患无穷。李义府的猖狂再次敲响了人才选拔中重才轻德的警钟,在德的指南针中,才用得对,可谓锦上添花,才用得邪,就是罂粟之花,虽然鲜艳,却是鸦片。

李纬改任

唐太宗虽然基本上做到了知人善任,但也有不妥之时,不过,他能及时纠正,这在封建帝王中也是难能可贵的。

李纬改任说的就是一个唐太宗知错就改的佳话。

唐代著名宰相房玄龄知人善任,是唐太宗信任的股肱之臣,且素有“闻人有善,若己有之”的良好品德,唐太宗在选任官吏时,十分尊重他的意见。

贞观二十一年夏天,太宗因为身体不适,赴终南山静养。京师则由宰相房玄龄留守。

太宗在静养期间,下令司农卿李纬,升任民部尚书。

这是一项重大的人事升迁,关系到国家利益,唐太宗非常慎重,自己远离京师,身边无一重臣参考,自己心里很是忐忑不安。因此人事命令发布之后,正巧有官员



自京师谨见太宗。太宗问他，房玄龄对这件人事案有何看法？

这位官员回答：“房相公只说，李纬的胡须长得不错。此外并无他语。”

房玄龄说了这样一句不着边际的话，让唐太宗听了很是纳闷。他想是不是我做得有什么不妥的地方，李纬这个人有夸大之辞，虚大于实，抑或是我仗着他是皇亲国戚，就以为他的才能当得尚书，或者李纬这个人根本就不是当尚书的料，而分明是我夸大其词。总之前前后后猜度，房玄龄最会知人善任，何以他说出这样不着边际的话，暗地里岂不是讽刺我择人不慎吗？不行，这事太蹊跷，一定有什么不妥的地方。

唐太宗左思右想，左想右思，再联系李纬平时的言行举止，感觉他的才能是做基层管理的料，而不是做统筹规划的料，如果把基层管理夸大为统筹规划，看起来是升迁，实际上只会坏事。好比说有些人是可以大材小用，但是若偏偏相反，非要小材大用，那就是适得其反了。

当然房玄龄说李纬一把胡子生得好，也不是说李纬一无是处，恐怕还是讽刺我讽刺得多吧。

唐太宗这样想着，心中渐渐地明亮起来，于是，他做出了一个惊人的决定——不久就调动李纬，改任洛州刺史。



用人点拨

唐太宗是封建帝王，按理说，他用什么人、给什么职务，自己足以定夺。而且，在任命李纬的十年前，他就表明刺史以上的重要职务都要亲自挑选。但是，他任命李纬却没有独断专行，而是在李纬尚未到任之前注意倾听朝野的意见、官员的反应，尤其看重房玄龄的反应。因为房玄龄是他信任的股肱之臣，李纬的德才如果出类拔萃，足以担当尚书之职，那么房玄龄一定发出太宗用人得当的评价，而不至于“顾此而言他”。房玄龄一句不着边际的话，改变了太宗任用李纬的初衷。

透过这件小事，可以看出一个封建帝王对用人的慎重选择和民主之风。唐太宗深知用好一个人与错用一个人的利弊：“用得正人，为善者皆劝；误用恶人，不善者竞进，用人弥须慎择。”他十分关注官员的行为和在百姓中的影响。正是政治上的任贤纳谏、励精图治，才使唐太宗创造了“贞观之治”。“李纬改任”这件事在今天仍不失为选人上注重倾听群众呼声、社会反映的一个典范，对我们今天仍有深刻的借鉴意义。

不以一眼废双眼

古代皇帝选拔人才，用的是科举制度，由主考官出考题，学子们在主考官的监



督下进行应试,如果文章写得好,就会被主考官进行面试,面试过后再定夺,最后要经过殿试,也就是皇帝亲自出题,在大殿上考试,然后排定最终名次。若连主考官都过不了,那就只有等到下一次应试了。

一次,学子皮日休应试,他的文章写得非常出色,但是他的长相实在有点不敢恭维,因为他有一只眼睛非常的不雅观。担任主考的官员叫郑愚,这个人有个毛病,就是喜好以貌取人。众学子考试完毕,把试卷都交上去,便回驿馆休息去了,他们都急切地盼望着成绩能够早日出来,看看自己能否金榜题名。

郑愚把考生们的试卷一批阅了一遍,发现皮日休的文章写得非常好,十分欣赏,他认定皮日休是个才华横溢的人才,这样的人才是不可以漏过的,于是就把皮日休找来进行面试。郑愚本来满心想好好提拔提拔这个出口成章的皮日休,可是,当皮日休来到他面前的时候,郑愚不禁大失所望,原来皮日休的左眼是下塌的。郑愚刚才的欣喜之情一下子全被皮日休的眼睛给冲跑了,他心想:此人如此有才华,怎么长了这么个丑陋的相貌呢,真是可惜啊可惜!

郑愚于是以一种居高临下的口气对皮日休说:“年轻人,你的才华很好啊,我非常欣赏你的文章,本来是想好好录用你、提拔你的,将来你的前途也是不可限量的。可是为什么你的一只眼睛会是这么个样子呢?”

皮日休也是满心欢喜来应试的,因为他听说了自己的考卷受到主考官的重视与欣赏,心想,这次我可高中了,面试过后一定好好的庆祝一番,给家里的父母亲人争口气,也不枉我这么多年的苦读啊。可是见到主考官之后,他从对方的眼神和表情中已经看出些许端倪来了,原来主考官大人喜欢以貌取人啊。

当他听到郑愚说自己的眼睛的时候,皮日休并未感到有任何的尴尬和难堪,他一边揣摩郑愚的心理,一边机智地回答说:“人不可貌相,海水不可斗量。主考官大人,我来参加考试,凭借的是自己的脑子和多年苦读积累的学问,而朝廷也是需要我的学问来治理国家的啊。听说您对小人的考卷颇为欣赏,假若您是由于我的相貌而埋没了人才,那您的一世英明不就全毁了吗。别人会认为您选材不力呀。我想主考官大人您不会因为我的一只眼睛而毁掉自己的两只眼睛吧。”

郑愚听到皮日休如此解释,心中顿时对其产生了好感,态度也完全转变过来了,于是当机立断,判定了皮日休金榜题名。

用人点拨

古代的科举,有一个奇怪的取向,就是“状元郎还要好相貌”,皇上看谁长得仪表堂堂,就选谁做状元,文章就靠边了。这大概是因为状元、探花、榜眼这些耀眼的头衔乃是帝国的形象代言人,如果长得一副潘安貌,则恐怕就是状元的幸运儿了。



虽然不公平,平心而论,科举中的“以貌取人”还是可以理解的。

不过,若是“以貌取人”拿来作为科举的一条必要标准,则是大大的有害了,它大大折损了科举选拔的公正性和真实性,伤害了有真才实学的考生,皮日休就是一个例子。面对主考官的“以貌取人”,他表现得不卑不亢、慷慨激昂,一番话说得主考官哑口无言、惭愧有加;而主考官郑愚也算是颇有度量,立刻认识到了自己以貌取人的狭隘和偏见,认定皮日休是个人才,果断地录取,要知道皮日休尽管有才,他的长相却有严重的缺陷,郑愚能够排除世俗偏见,将皮日休列为榜首,这不能不说是一种勇气和挑战,打击了那些“以貌取士”的坏风气和虚荣心。

现代的民主社会,大学的校门已经开始向残疾人开放,而不再因为“貌不雅”就剥夺残疾人上大学的权利,这是一种好风尚,但是仍旧有不少单位、学校秉持着“以貌取人”的选才标准,虽然不是那么明显,但是若隐若晦地渗透在选才的各个环节中,尽管选拔中个人的主观好恶无法避免,但是也应该提倡郑愚那样知错就改,雷厉风行的选士态度,尽量做到客观选士。

武则天惜失人才

武则天是中国第一个也是惟一的女皇帝,公元690—705年在位。她在大唐王朝所起的作用,远远超过一个女人所起的作用与应有的能量。武则天小时候因人长得美,被唐太宗召入宫为才人。太宗死后为尼姑,后被高宗李治召为昭仪。永徽六年立为皇后。高宗称天皇,武后称天后。她才智过人,辅国政数十年,故受到大唐王朝两代皇帝的重用和欣赏;她足智多谋善用心机,并且极为重视选拔人才,最终成功地做了中国历史上惟一的女皇帝,干了一番大事业。

唐高宗死后,中宗即位,武后临朝称制。她废中宗为庐陵王,立睿宗。但是让他居住在别殿里,不得干预政事。与此同时,又迁庐陵王于房州,严厉惩治反对者,冤死无数,宗室诸王也相继被杀殆尽。

她的所作所为日益引起唐朝旧臣的愤怒。柳州司马——徐敬业起兵谋反,几天之内,响应反武则天的就有十几万人。“初唐四杰”之一的骆宾王也包括在内。骆宾王是浙江义乌人。尤其精于五言诗。七岁时就写了一首脍炙人口的《咏鹅》诗:“鹅鹅鹅,曲项向天歌。白毛浮绿水,红掌拨清波。”唐高宗的时候,他因人栽赃,仕途不顺,遂辞官而去。当徐敬业造反之时,便邀请他参加,他欣然同意,并作了著名的《讨武曌檄》。徐敬业传檄至京师,历数武则天罪恶:“虫蝗为心,豺狼成性,近狎邪僻,残害忠良,杀姊屠兄,弑君鸩母。人神之所同嫉,天地之所不容。犹复包藏祸心,窥窃神



器。君之爱子，幽之于别宫，赋之宗盟，委之以重任。……”檄文气势磅礴，文辞犀利，数其罪行，揭其隐私，淋漓尽致。

尽管檄文把武则天骂得如此凶恶，可是当她看了以后，不仅不怒，反而微笑。在她看到“一寸之土未干，六尺之孤安在”（意指高宗新死，中宗即被废黜幽禁），“试看今日之域中，竟是谁家之天下”时，竟然拍手称赞，连声说道：“真是好文章啊！”接着便问道：“这是何人所作的？”左右回答说：“这是反贼骆宾王做的。”武则天感慨地说：“这样的人才，怎能使之流为叛逆！这是宰相的过错啊！”武则天责备宰相不用此人，足见她把人才看得比自己的声誉还重要。骆宾王死后，武则天找人寻访他的作品，找到了十卷，使之“盛传于世”。骆宾王曾在任侍御史时入狱，写过《在狱咏蝉》说：“无人信高洁，谁为表予心？”没想到他死后，“表”他“心”的竟是他的头号敌人！武则天的度量，真不简单！

武则天之所以能代唐称帝，创建武周王朝，并能在贞观治世和开元盛世之间起着承上启下的作用，将男人统治的天下变成女人统治的天下。主要原因之一，是她爱惜人才，善用人才，委以重任，如狄仁杰、张柬之、姚崇、娄师德、郭元振等都是——时之杰。而当她发现埋没了人才时，就感到非常的懊悔。因此，据史载，朝廷上下，可谓人才济济。武则天当政时期，社会继续向前发展，并为后来的“开元盛世”铺平了道路。

用人点拨

骆宾王把武则天骂了个狗血喷头，武则天却是微笑着听着，骂到好处，甚至还拍手叫好，在武则天眼里，骆宾王不是一个慷慨激昂的讨伐者，更像是一个调皮不听话的小孩，他的征讨显得那么幼稚，而武则天却在细细欣赏着这个人的才华，武则天真乃气度不凡也。

俗话说：“退一步进三步”，看人要善于分清主流和支流。取其优点长处，武则天不计骆宾王对自己的中伤，主要看中他的才华会对社稷有利，故十分爱惜他这个人才。俗话说：“千人千面。”择人当取优点长处为己所用，没有对人才的欣赏，眼中尽是缺点、嫌隙和不足，何谈取才，也哪来惜才。

郭子仪不计私怨荐光弼

郭子仪原来与李光弼同为朔方节度使安思顺部下的牙门都将。由于对一些事情看法不一，经常争得面红耳赤，有时还互相冒犯几句。久而久之，两人积成深怨，



甚至在同桌吃饭时 ,也怒目相视 ,互不答腔。

以后 ,郭子仪接替了安思顺朔方节度使的职位 ,兼任灵武君太守。仍居牙门都
将的李光弼见他的对头郭子仪成为他的上司 ,惟恐子仪寻机报复他 ,因而成天胆战
心惊 ,坐立不安 ,最后还打算出逃。

不久 ,安禄山、史思明叛乱 ,长安告急。唐玄宗派多谋善战的朔方节度使郭子仪
率军平叛。

李光弼担心自己出逃后 ,丢下妻儿会遭受郭子仪的陷害。乘郭子仪尚未出军平
叛前 ,鼓起勇气请郭子仪予以照顾。他对子仪央求说 :“过去我对你多有冒犯 ,求你
多多原谅。我的妻儿是无辜的 ,求你念我们共事多年的关系 ,给他们多多照顾。”

郭子仪对李光弼虽然感情格格不入 ,但深知李光弼敢于独立思考 ,能文善武 ,
是个难得的人才。这次接到皇上平叛旨令后 ,正想向皇上推荐他 ,与他一起平叛。不
想李光弼突然给他讲了这些明明是对他戒备的话 ,大为吃惊。

郭子仪急忙抱住李光弼说 :“看你说到哪里去了 ,过去 ,我们共事多年 ,为对一
些事情的看法 ,争论几句 ,是正常的。怎么能把这些事记在心上呢 今天国难当头 ,
平叛安史之乱是头等大事。我早知你才识过人 ,文武双全 ,正想向皇上推荐你与我
共同率军平叛。望你与我共为保卫大唐江山出力吧。”

李光弼为郭子仪的不计私怨感动得热泪盈眶 ,他说 :“我原来怕你报复 ,所以准
备出逃。又怕你株连我的妻儿 ,才说出上面的话。不想你如此宽宏大量 ,胸襟开阔。
我真悔恨把你小看了。如能与你共同平叛 ,我当万死不辞。”

两个久有隔阂的老同事声泪俱下地紧紧握手 ,连连表示共平叛军的决心。

郭子仪向玄宗上书 ,推荐李光弼。书中说道 :“兵马使李光弼 ,过去与我共过
事。我深知他熟知兵法 ,有勇能谋 ,能力不在我下。请陛下像信任我一样去重用李光
弼 ,让他与我一同率军平叛 ,共保社稷。”

玄宗准了郭子仪的推荐。命李光弼为河东节度使兼云中太守 ,随郭子仪共同率
军平叛。

郭子仪将一万名精壮的朔方兵拨给李光弼打先锋 ,向叛军占领的常山进军 ,郭
子仪紧接着亲率大军随后接应。当李光弼接连收复了几个县城 ,进入常山边境后 ,
不想叛军将李光弼的唐军包围起来。郭子仪得知后星夜赶来 ,两军内外夹攻 ,把叛
军杀得片甲不留 ,收复了常山。接着 ,两人乘胜猛追 ,在陵博又杀死叛军四万余人。

郭子仪与李光弼紧密配合 ,通力协作 ,多次夺取了平叛的大捷 ,受到了玄宗的
赞赏。





用人点拨

郭子仪在接受平叛大任后,推荐了他的“冤家”李光弼与他共同平叛,反映了他不计私怨荐举贤人的豁达大度。郭子仪在此的所为,很值得少数因嫉贤妒能,对贤人不荐不用者深思。昔日赵国蔺相如,不是也以大将风度,感动了度量较小的廉颇,大将负荆请罪,达到“将相和”的团结共处吗?当今以全心全意为人民服务为宗旨的共产党人队伍里,这样不计私怨的荐贤用贤,肝胆相照,团结共处的人和事更是不可胜数了。对人怀有私怨者,应以这些古今开明之士为镜,化除大小私怨,荐贤用贤,团结共事,互相支持,互相尊重,互相采纳正确意见,荣辱与共地为着共同的壮丽事业奋斗吧!

狄仁杰力荐张柬之

狄仁杰当宰相时,常以举贤荐能为己任。他推荐和提拔的人如桓彦范、敬晖、窦怀贞、姚崇等,都成为一时名臣。

有一次,武则天问狄仁杰:“我想起用一个贤能之士,你认为谁适合呢?”

狄仁杰说:“皇上想任他做什么官职?”

武则天说:“我想让他做相。”

狄仁杰说:“若论文章造诣深,为人又有涵养的,李峤、苏味道都可选用。如果一定选取超绝常人的奇才,则有荆州长史张柬之。此人年龄虽然稍高,但却是宰相之才。而且,他很久得不到重用,如果皇上能重用他,一定能为国家尽力效忠。”

武则天便擢任张柬之为洛阳司马。

过了一些日子,武则天又向狄仁杰求贤。狄仁杰说:“上次我向您推荐的张柬之,还没有用呢?”

武则天说:“我已任命他为洛阳司马了。”

狄仁杰说:“我向您推荐的是可任宰相之才,不是司马之才。”

武则天听后就调张柬之为秋官侍郎,不久任命他做了宰相。后来,张柬之果然能够使中宗复位,为稳定大唐江山作出了贡献。



用人点拨

合适的位置合适的人选,没有比这一点再斩钉截铁、含糊不得了。为什么做到



这一点就这么难呢？恐怕最大的阻力不是说人才不够标准，而是按资排辈的惯习积久成弊，积重难返，倘若一个要职的人选是一个新人或资历浅的人，就会引起老人和资历深的人的反对，尤其是中国这样家族式的人事安排模式更是阻力重重，一个人从九品芝麻官开始攀登，没有二三十年的磨砺，怎么说也不可能一步登天，问鼎丞相。这也就是为什么狄仁杰三番两次的力荐张柬之，做到这一点是多么难，要不是有了狄仁杰这样知人善任的好荐官，张柬之这一辈子不知道有没有出头之日呢！

由此我们想到的是，如何改善论资排辈的人才选拔制度，能否借鉴古代选拔擢升官吏的经验，在人事部门专门安排一个类似于荐官这样的职位，让荐官推荐的人事调度补充到论资排辈的渠道中，从而调动人才积极性，提高企业的办事效率，给年轻人、有能力但是资历浅的人表现自我的机会，鼓励“能者上”的新风气，极大地推动了“重能力不重资历”的人才选拔制度的实施。

文帝与“元嘉治世”

宋武帝刘裕建立宋朝，做皇帝不到三年就死了，他的次子刘义隆取代长子刘义符做了皇帝，就是宋文帝。

宋文帝刘义隆是个精明能干的人。他14岁被封为宜都王，住在江陵，把封地内的大小事情都管理得井井有条，因此很有声望。他做皇帝那年，只有18岁，已经懂得如何治理国家了。

宋文帝十分注重农业，颁布了许多有利于农业生产的政策，减轻农民负担，救灾免租，农业很快得到了恢复。

宋文帝知道，要实行这些政策，光靠皇帝一人是不行的，所以他很注重官员的选拔。他派有能力的人到地方上去做官，对于贪官污吏严加处分。

有一次，荆州刺史要换人，派谁去好呢？宋文帝反复考虑，仔细寻找合适的人选。荆州是长江中游的政治军事重镇，按照宋武帝刘裕在世时的规定，荆州刺史只能由皇帝的本家依次轮流担任。这一次，按照规定应该轮到南谯王刘义宣了。可是刘义宣的能力不行，担不起这样重的担子。几天以后，宋文帝竟出人意料的派衡阳王刘义季去担任这职务。虽然有人反对，他也不改变主意。

为什么宋文帝这样信任刘义季呢？这要从刘义季接受劝告、停止打猎的事说起。刘义季本来很喜欢打猎，常常在春天纵马追逐飞禽走兽，踏坏地里的禾苗。有一天，有个上了年岁的农民看到刘义季又来打猎，就劝告他说：“打猎成了一种嗜好，



不顾节气,这是自古以来人们禁忌的事。”

他给刘义季讲了夏朝时候太康失国的故事。

太康因为爱好打猎,丢开国家大事不管,结果被后羿乘机夺取了政权,失掉了国家。老人又说:“现在正是春季,风和日暖,是播种庄稼的好季节。如果失去这个播种的时机,田地就要荒芜,百姓就要挨饿,朝廷也会收不到租税。您不应当只图一时的快乐,在这时候打猎,影响百姓的耕种。”

刘义季听了老农的一番劝告,觉得很有道理,抱歉地说:“你说得很对!”

从这以后,刘义季在春季不再打猎了。这件事传到了宋文帝的耳朵里,他高兴地说:“人,谁没有过失!这种知错能改的精神是最宝贵的。”所以这次他坚持派刘义季到荆州去。

刘义季果然没有辜负宋文帝的期望,勤勤恳恳地处理政务,认真地训练军队,把荆州治理得秩序井然,市面欣欣向荣,老百姓生活比较安定。

宋文帝对贪官污吏毫不客气地予以惩办。南梁太守刘遵考,是宋文帝的堂叔,他当年跟随宋武帝刘裕北伐,立过不少功劳。可是,他为人粗暴,贪财好利。他在南梁郡做太守的时候,当地发生特大旱灾。他不但没有采取措施拯救灾民,还乘机侵吞朝廷拨来的救灾粮。宋文帝得知刘遵考这种不法行为以后,不徇私情,果断地免去了他的官职,给了他应得的处分。

宋文帝这样重视农民,注意人才的选拔,使得社会经济逐渐繁荣起来。当时有人记载说:宋文帝在位期间,天下太平,老百姓不用负担繁重的徭役,租税也很轻,粮食年年丰收。穷人也娶上了老婆,生了孩子。整个国家出现了人丁兴旺的景象。收割后的粮食垛在地里,没有人去偷,居民晚上睡觉,不用关门闭户。这种记载可能有夸大的成分,但是也说明当时的形势比以前好。宋文帝在位的30年用“元嘉”作年号,历史上就把他在位期间的太平景象称为“元嘉治世”。

用人点拨

寻找一个合适人选,宋文帝考虑问题是很慎重的,为什么他那么在乎刘义季“知错就改”的品质,单凭这件佚事,就把刘义季提拔到刺史官阶,会不会太草率了呢?事实上,宋文帝的判断是非常英明的。因为他深知为人官吏,处理政事和民情,最难做到的是知错就改。官样子不可不做,本身指出犯错就让领导脸上挂不住,更别说改正了。官员骑马打猎,谁敢说个不是,所以当刘义季诚恳地接受老农的批评,并谦虚地改正时,宋文帝非常高兴,因为“知错就改”的品质代表了为民造福的清廉官风和以民为天的谦逊官德,这样的好干部上哪找去,有了君民鱼水情的风操,荆州一定能够治理好。



体恤下情 ,严于律己 ,知错就改 ,体现了人民公仆的本色。所以 ,选拔干部、考核干部 ,将公仆风范摆在首位 ,才能选拔出为民造福的好干部、好领导 ,一个好干部 ,说到底就是他有着一颗爱民如子的善良之心和对国家的忠心。

宋神宗不耻下问得安石

宋仁宗末期 ,由于皇室奢靡挥霍 ,加上又要向辽朝和西夏交纳绢帛白银 ,农民负担日益加重。国内阶级矛盾日益尖锐 ,宋朝到了摇摇欲坠的地步。即位的宋英宗 ,也无法改变这一局面。

公元 1068 年 ,20 岁的赵顼即位 ,为宋神宗。他年轻志高 ,下决心要变革这一衰落局面。

他首先向宰相富弼求变革之计。富弼说 :“陛下即位之治 ,当布德行惠 ,认真仿行先皇的老规旧法 ,即可大振宋室 ,在二十年内切莫谈变革 ,说新法。”

他从守旧的元老那里碰了一鼻子灰后 ,决心把视野扩大到其他年轻和一般的官吏中去 ,广泛听取意见 ,寻求振兴大宋的途径。

有个名叫韩维的小官吏 ,读书不多 ,平常只能履行惯例 ,默默无闻地办事。近来突然变得活跃起来了 ,向宋神宗出过很多新鲜的好主意 ,很受宋神宗欣赏。宋神宗登门拜访韩维 ,向他求计。

宋神宗说 :“你学历不高 ,但见解不凡 ,定是自学成才 ,必有深谋大略。当今国空民穷 ,朕欲变革这种状况 ,望你多出主意。”

韩维惊慌失措地说 :“小臣学识浅薄 ,哪能成才。我向陛下所进的谏言 ,都是人家所献 ,我只不过是一个传话的人 ,不敢冒名。”

宋神宗连忙追问是谁出的主意。

韩维无奈地说 :“这都是我的好朋友王安石讲的 ,他多次要我不要讲出他的姓名。今天陛下要问 ,实在是怕犯欺君之罪 ,才讲出来 ,恳请陛下恕罪。”

接着 ,韩维将王安石的情由向神宗一一禀报。

宋神宗对王安石的发现真是如获至宝。他说 :“多亏你给我推荐了一位久求不得的大贤才 ,使我看到了大宋的希望。请你立即通知你的朋友到我这里来 ,我将全力支持他的变革 ,确保他的新法实施无阻。”

宋神宗在宫里热情地接见了王安石。对他讲的变革边听边点头 ,真有相见恨晚之感。他说 :“你与我想在一起 ,要振兴必须敢于变革这些落后的旧制度。你讲的都是富国强军之策。从今天起 ,你就留在朝廷里 ,为我搞变革吧 ,朕一定全力支持你。”



宋神宗随即封王安石为参知政事、副宰相。并按他的意见,由王安石挑选了几个有变革思想的有识之士,成立了一个以王安石为首的专门制订新法的机构“制置三司条例司”,着手编制新法。

不久,王安石编制的新法出来了。主要内容是:奖励地方大力兴修水利;严禁毁青苗和荒芜耕地,奖励开荒种植;百姓不论贫富贵贱,都要分等交纳免役费,改无偿服役为有偿服役;普丈耕地,清查豪绅所隐瞒的土地;按土地数量和肥瘦情况交税;家里有两个成年男子,不论贫富贵贱,要抽一个丁;统一购置“上供”物品,避免富商从中操纵渔利;青黄不接时,向农民发放低息贷款;减兵并营,提高战斗力;十户为保,五十户为大保,五百户为都保,加强联防;设武学、医学、律学,大办教育,加强科举等等。

宋神宗批准这一新法,为了扫除阻力,确保新法的实施,封王安石为宰相,满朝官员和民众见宰相亲自订法,亲自实施,谁也不敢违抗。

王安石的新法在全国执行17年,改变了北宋当时被动衰落的局面。



用人点拨

以变法得名的王安石,是宋神宗放下架子,跳出大臣圈子,向默默无闻的小官吏韩维求计时发现的。他从此不仅得到了一个改革者,而且得到了用贤必须支持贤人的启示。可见多向下属做调查,是得益不浅的。为官者要多到人民群众中去,不耻下问,多听下面意见,这可以使你得到好多在上面得不到的东西。

王旦为何荐李及

曹玮在秦州任职已经很久了,他多次上书,请求皇帝派人接替他的职位,他准备告老还乡了。宋真宗就招来王旦,问他说:“曹玮在秦州任职期间,屡建功绩,这也是我为什么这么久都不肯让他离开的原因,如今曹玮真的老了,该回家休息了,你认为谁可以代替曹玮呢?”王旦回答说:“我看李及可以代替曹玮。”真宗同意了。

大臣们都十分怀疑,虽然李及这个人谨慎、忠厚,行为检点,但根本不是驻守边疆的将才,让他去接替曹玮的位置,恐怕不能胜任吧。于是大家都托韩亿大将军去拜见王旦,说明大家的意见和担忧。王旦知道韩亿来拜见他的目的,对于韩亿的话,王旦并不回答,只是说些乱七八糟的事情,韩亿几次想让王旦正面回答自己的问



题,可总是被王旦被岔过去。

后来,李及到了秦州,将吏们因为他不是将才,所以很看不起他。李及吩咐任务,他们都爱答不理的。李及也并不生气,总是乐呵呵的。就在李及上任后不久,秦州发生了一件事情。屯戍禁军中有个士兵大白天在街上抢夺妇女的银钗,官吏们抓住了他,将他带到李及那里。当时,李及正在屋中看书,就将那人叫到跟前,略略加以审问,那人服罪。李及也不再与下面的官吏商量,马上命令将这个犯罪的士兵斩首,随即又悠闲地看起书来。将吏们都很惊叹和佩服。因为他们想不到这个不是将才的李及竟然能够这样爽快地处理事情。

后来,李及的声誉传到了京城,韩亿听到后,就再去见王旦,将李及在秦州的事迹告诉给王旦,并且称赞王旦有先见之明。王旦笑笑说:“戍边的士卒干偷鸡摸狗的事情,主将将他斩首,这是很一般的事情啊,有什么好称赞的?我之所以使用李及,并不是因为这个原因。”

韩亿追问说:“那您是出于什么考虑呢?”

王旦继续说:“因为曹玮在秦州任职多年,边境的羌族等少数民族都害怕他,佩服他,所以不敢轻易来捣乱,骚扰边境。曹玮处理边疆的事宜,可以说已经做到了尽善尽美。假如我派其他人去,他们必然会自作聪明,大大的改变先前曹玮的治理措施,败坏曹玮的政绩。我之所以派李及去,就是因为他为人稳重忠厚,定然会遵守曹玮的事业罢了。”

韩亿愈发叹服王旦的见识和气度了。

用人点拨

作为一个合适的领导者,最重要的一点就是给合适的位置以合适的人选,合适最重要,而不是其他。比如王旦荐人,考虑的是秦州所处的边疆这个特殊环境,边疆戍守忌讳政治朝三暮四,大局是安定,因此考虑接替曹玮职位的也应以安定为己任,办事稳妥、老成持重的人比较合适。这样的人并不少,王旦为何独独荐李及呢?因为光是办事稳妥、老成持重还不够,还要是曹玮边疆政策忠实的继承者,这一点才是王旦荐李及的根本,在这一点上,切忌逞强、浮躁、好大喜功等等被一般人所赏识的将才特征,相反,藏拙、内敛、韬光养晦这样的内在品质才是继承曹玮事业的最佳人选,而李及全部具备,这样看来,王旦之远见、王旦之远虑实乃选才的佼佼者。

择才者面对一个位置多个候选人的情况时,也要从合适出发考察人才的方方面面,既要对手的秉性了如指掌,又要有一定的深谋远虑,考虑到环境的重要性,看看选手谁是该环境条件下的最佳生存者和适应者,只有综合考虑,才能够比较中肯地鉴别出合适的人选来。



小事不聪明,大事不糊涂

吕端,北宋初期幽州人。少时聪明好学,成年后风度翩翩,对于家庭琐事毫不在意,心胸豁达,乐善好施。一次,吕端奉太祖赵匡胤之命,乘船出使高丽。突然海上狂风大作,巨浪滔天,飓风吹断了船上的桅杆,一船人都十分害怕,吕端却毫无反应,仍然十分平静地在那里看书。

宋太宗赵光义时代,吕端被任命为协助丞相管理朝政的参政知事。当时老臣赵普推荐吕端时,曾对宋太宗说:“吕端不管得到奖赏还是受到挫折,都能够十分冷静地处理政务,是辅佐朝政难得的人才。”

宋太宗听后,便有意提拔吕端做丞相。有的大臣认为吕端“平时没有什么机敏之处”,太宗却认为:“吕端大事不糊涂!”

终于,吕端成为宋太宗的丞相。在处理军国大事时,吕端充分体现出机敏、果决的才能,每当朝廷大臣遇事难以决策时,吕端常常能较圆满地解决问题。

尤其是在关系到江山社稷大事上,一向不拘小节的吕端却反其道而行。

宋太宗至道三年,皇上赵光义病危,内侍王继恩嫉恨太子赵恒英明有为,暗中串通副丞相李昌龄等人图谋废除太子,另立楚王元佐。楚王元佐是太宗长子,原为太子,因残暴无道,太宗废弃了他。吕端知道后,秘密地让赵恒入宫。

太宗一死,皇后令王继恩召吕端来见。吕端观察到王继恩神色不对,知道其中一定有变,就骗王继恩进入书阁,把他锁在里面,派人严加看守,自己冒着生命危险,去见皇后。

皇后受王继恩等人怂恿,已经产生了另立楚王元佐的意图,见吕端来,便问道:“吕丞相,太宗皇上已经去世了,让长子继承王位才合乎道理吧?”

吕端回答说:“先帝立太子赵恒,正是为了今天,怎么能违背他老人家的遗命呢?”

皇后见吕端不同意废除太子赵恒,默然不语。

吕端见皇后犹豫不定,立即说道:“王继恩企图谋反,已经被我抓住。赶快拥立太子才能保天下安定啊。”

皇后无可奈何,只好让太子赵恒继承皇位。

太子赵恒在福宁殿即位的那一天,垂帘召见群臣,吕端担心其中有诈,请求眷恋听朝。他登上玉阶,仔细看了一眼,确认是太子赵恒才退了下来。随后,他带领群臣山呼万岁,庆贺宋真宗赵恒登基。



卷帘确认了是自己拥立的皇帝才肯行礼,吕端确实是大事一点不糊涂。他善于忍耐平时的小事,但对于重大问题的细节却一点也不忽略,所以才能圆满地处理问题。



用人点拨

吕端小事不聪明、大事不糊涂,这样的人算不算人才?如果纠缠于旁枝末节,那么吕端肯定是不拘小节、糊涂马虎、毛病缠身,选择这样的人办事怎么能够放心呢?所以单看用人者怎么用了,如果转移他做小事的蠢才,把他用在做大事上,那么这个人就是相才。从蠢才到相才,一念之差,就在于用人者的择才观是怎样定位的。一念之差,可以化腐朽为神奇;一念之差,也可以折了夫人又赔兵,大意失荆州。

这就要求择才者充分把握人才能力短与长、主与次的矛盾,使人才扬长避短,超常发挥。不仅如此,还要充分认识到人才的特质,知道人才是干什么的。比如姜子牙有治国之才,可是却连面粉也卖不好;林肯的总司令格兰特将军才华出众,却嗜酒贪杯……历史上许许多多名人都有十分笨拙、不如常人的地方,然而这就影响了他们光辉的明亮了吗?就黯淡了他们运筹帷幄、统领天下的英雄本色了吗?显然没有,择才者要学会从蠢才中挖掘出将才,从垃圾中挑出金子,这才是择才中最精彩的炼金术。



忽必烈访隐逸成霸业



元世祖忽必烈生于1215年,45岁即位,在位35年,终年80岁。忽必烈登基前所处的时代,是蒙古汗国建立后,向外发动掠夺战争的时代。其铁骑几乎踏遍了东自黄海、西至多瑙河的广大亚欧地区。由于蒙古贵族落后的奴隶主意识和游牧生产方式形成的偏见,在战争中只知抢掠屠杀,不识农桑生产。因此,曾一度使许多国家蒙受灾难,甚至灭亡。当他们入侵中原大地时,依旧兵锋所至,焚掠一空。甚至还有人主张把汉族人全部杀光,将中原变为牧地。这一论调,直至忽必烈即位后方被制止。

忽必烈原是一位只知杀掠的马上英雄,因为其母唆鲁禾帖尼颇信道教、佛教,在和僧道交往时,接触了许多为避战乱而混迹僧道中的汉族贤士,并受其影响,汉化较深。忽必烈也随之对宗教产生了浓厚的兴趣,与宗教界名士往来密切。所以,当汉族大政治家、学者、诗人、散曲家刘秉忠以出家人身份去漠北时,不但受到忽必烈



召见,还充当了忽必烈的最高顾问,“久侍藩邸,积有岁年,参帷幄之密谋,定社稷之大计。”刘秉忠告诫忽必烈“以马上取天下,不可以马上治天下”,并将中国历代封建统治的经验灌输给忽必烈。忽必烈很受教益,非常崇拜唐太宗,并深刻认识到“人才乃治之本”、“天下治乱系于用人”。于是,他开始了多方面的访贤问治。

当时,基于种种因素,中原各族名流在蒙族入主中原后纷纷隐逸山林僻壤。为延揽治国安邦之士,忽必烈偏重访隐逸,并“诏求山林隐逸名士,所在官司,县以奏闻”。而且,一经发现,便以重礼相待,或委以重任,或安置于“集贤馆”内。

一日,忽必烈访得柳城理学家姚枢是位德才兼备者,便立即派人召聘入公署,向他询求如何定国安邦。姚枢便讲述二帝三王之道,还将治国平天下的经验,汇成八目:修身、力学、尊贤、亲亲、畏天、爱民、好善、远佞。忽必烈如获至宝,即刻采纳了他的建议,并封他为宣抚使,全权负责访求天下隐逸名士。不久,蒙古军出征江南,占领德安,俘虏了一些人。姚枢从中发现了赵复非同寻常,即带其北上,委任其做了太极书院中讲授程朱之学的讲师。

保州人王谔,原是金朝状元,时属河北名流,颇有影响。忽必烈闻讯后,特派赵壁、许国桢专程聘请。王谔来后,忽必烈竟对他“朝夕接见,问对非一”。王谔也将其所知的“修身、齐家、治国、平天下”之道和盘托出,令忽必烈极为感慨地表示:“我今虽未能即汗,安知他日不能行之耶!”

陵川人郝经,家中贫寒。他白日上山砍柴,夜晚读书,是位饱学之士。金亡后,迁居顺天。忽必烈闻知他颇有才学,便召他到自己的藩王府,问他经世安民之道。他则劝忽必烈趁宪宗刚死之机,北还争位。忽必烈顿开茅塞,即刻北还,及时赶到,比较顺利地达到了预期目的。

忽必烈四处寻访隐逸贤士,获得了极大成功。

用人点拨

忽必烈成就霸业的原因与他四处访贤分不开,不过真正帮助他成就霸业还不只是求贤若渴、礼贤下土的求贤,而是他正确的选才策略。他选才不是通过考试等知识层面的考察,而是采用“清谈法”,通过问经世安民之道来了解人才,了解政治。这样的交谈可以说抓住了选才的核心意义,就是说你选才,不是拿人才当作点缀,也不是拿人才填补职位空隙,更不是拿人才像使唤家畜一样来使唤,人才对于当道者来说就在于他指点江山,帮助当政者定国安邦,经世安民之道在人才手中运筹帷幄,这样的择才才是共谋大业,才是一针见血,是择才的指南针。

刘向将交谈作为择才的方法,他说:“夫国体之人兼有三才,故谈不三日不足以尽之。一以论道德,二以论法制,三以论策术,然后乃能竭其所长,而举之不疑。”该



法有四个明显的优点：一是面对面的交谈，可以获得丰富的感性知识；二是可以灵活、主动地掌握谈话议题，以便及时、深入地了解情况；三是有问有答，可以迅速交换意见和看法，及时沟通感情和认识；四是可长可短，达到目的为止，容易操作。

择才者不妨借鉴忽必烈的方法，面试时直奔主题，直接问对方你对公司、企业的发展有何建议和看法，也可以算是“经世安民之道”的翻版。只有抓住大问题、大环节，才能看出对方的韬略、见识和胸襟，择才者不对有关企业生存之道感兴趣，而局限于琐碎的知识填鸭，这样做不是太过狭隘了吗？

朱元璋的民意测验法

朱元璋的择才观跟以往的君主都不太一样，以往的君主都是通过举荐、咨询、私访等途径来得到人才、选拔人才，朱元璋却是用“民意测验法”来选拔人才。什么是民意测验法呢？就是看一个官员好不好，别人说了不算，老百姓说了才算，要是老百姓说这个官员好，朱元璋就提拔他、任用他，要是老百姓这个人贪污受贿、仗势欺人，朱元璋就罢免他，还惩罚他，严重了就杀头，这一套选拔规矩含糊不得。

朱元璋说：“大家都厌恶，只有一个人喜欢，未必是贤正；大家都喜欢，只有一个人厌恶的，未必是奸邪。这是因为大家都是出于公心，从一个人的角度出发的是私心。”

他还说：“正直的人所作所为，给公家办事不会借此为小家谋私利，在衙门也不行贿受贿，执法的时候也不会因为私情徇私枉法，而奸邪的人却相反，从这一点就看得出来。”

朱元璋不仅说到了，而且做到了。

在统一天下之后，朱元璋开始着手整顿吏治，因为法令不完善，不少官吏被错捕。但经所辖人民为他们申辩和请求，朱元璋就赦免了这些官吏。有的被错捕的官吏因为朱元璋在调查时发现其政绩卓著，反而升了职。朱元璋认为，官吏的好坏，其治下的群众是最清楚的，如能让群众监督，倾听群众的意见，就可鉴别官吏的好坏，也可使官吏不敢胡作非为，不至于冤枉好官，错用坏官。

明太祖严于吏治，凡太守、县令贪赃残酷的，允许百姓赴京告状。赃物赃款达到六十两银子以上的，斩首示众，还要剥下皮、塞上草。各府、州、县衙门之左，特建立一庙，用来祭土地神，并作为剥皮场，名叫“皮场庙”。官府主管座位旁边，各悬挂一个剥下来塞满草的人皮袋子，使为官者触目惊心。法令整饬严肃，百官职事卓有成效。





用人点拨

朱元璋的公心论是他制定民意测验法的核心，他想真理一定是掌握在大多数人手中，一个人说好，这个人不算好，千百个人说好才算好；一个人说坏，但是千百个人说不坏，这个人就不算坏。用这个朴素的道理，朱元璋确实抓住了实质、识别人才的要害，伸张了公心的正义，大快民心。

选拔人才为什么要选择民意测验法呢？因为人才总是存在于民众之中的。既然英俊贤能之人，藏身在农耕、捕鱼、商贾之中，只有充分发动群众，相信群众，才会对人才了解得更深刻，对人才知道得更全面。如果坚持从群众中来到群众中去的群众路线，肯定会有更多更好的人才脱颖而出。

建成纳谏重用冤家谢叔芳

谢叔芳原是隋末长安尉，为官清廉，只因下面几件事，成了唐初原太子李建成的冤家对头。

李渊攻打长安时，谢叔芳为保卫隋朝京都，拼死抵抗，射中了李渊之子李建成的坐骑，致使建成落马，险些阵亡。以后，谢叔芳终被反隋军所擒，李渊令斩叔芳，为儿子报一箭之仇。

谢叔芳立而不跪地说：“我射太子坐骑，是为了保卫隋朝江山，绝不是为自己。齐桓公能重用刺杀过自己的管仲为相，你们为私愤处死一个忠于自己皇上的忠臣，难道你们得了天下以后，不要人家忠于你们吗？”

李渊有感于谢叔芳的话，随即赦免他的死罪，叫他续任长安尉。但李建成的内心还是对这一箭之恨耿耿于怀。

有一天，建成内弟乘车上长安街游玩。车夫因多喝了酒，鞭马过重，马狂奔失控，压死了四个正在嬉戏的小孩。建成内弟也被颠出车外，摔成重伤。谢叔芳将车夫处了死刑。并认为乘车人也有不可推卸的责任，要将建成内弟责打五十杖。

这件事却惊动了建成的妻子。原来，她的几个哥哥都在战场上阵亡，这个弟弟是她娘家留下的独苗。她听到从车上摔成重伤的弟弟还要挨五十杖，料定有死无生。便哭求丈夫说情，为她娘家留下这根传宗独苗。建成无奈，愿出千金为死者抚恤家属，要叔芳免刑。

叔芳不同意免刑，仍命手下责打建成的内弟。不料打了五十杖后，这个已受重伤的坐车人果因伤上加鞭，一命呜呼。建成岳父得知后，一口气喘不过来，也一命归



天。

建成一下子死了两个亲人 ,一气之下 ,将叔芳捆绑起来 ,准备处斩。

被绑的叔芳面不改色地大声疾呼 :“我虽死不惜。但必须让天下人知道 ,我是无罪的。我认法不认人 ,量刑执法。他因经不起刑法而死 ,与我无关。太子要杀我 ,全是为了袒护亲人 ,徇私报复。 ”

建成听了这几句慷慨激昂的言词以后 ,怎么也下不了将叔芳开斩之令。从掩人耳目出发 ,勉强令下人为叔芳松绑 ,将他革职回家 ,永不起用。

李建成带洗马魏徵北巡秋防 ,经潼关和蒲坂 ,发现华州刺史崔国瑞为官清廉 ,政绩出色 ,将他提升为陕西大总管。魏徵将辞退回家的谢叔芳向建成推荐 ,补上华州刺史的空缺。建成听了后 ,突然火冒万丈地站起来说 :“你怎么推荐这个人 他不是一个早就决定永不起用的人吗 万万不可 ,你再也不用推荐了。 ”

魏徵也知道李建成对叔芳的私愤太深 ,一下子是说不通的。

便写了一道奏章呈上去。建成见又是推荐叔芳的事 ,便怒气冲天地将奏章撕碎。

魏徵将撕碎的奏章纸一一拾起 ,用黏糊连接完好。等建成息怒后 ,又将奏章呈上 ,说 :“臣只求殿下审阅此奏章 ,若是哪个地方错了 ,再责备臣 ,臣甘受责。 ”

建成不得不接过奏章 ,只见里面这样写道 :“亲贤人 ,远小人 ,是两汉兴盛的经验 ;亲小人 ,远贤人 ,是两晋灭亡的教训。殷纣王讨厌比干进谏 ,恨得不望他生存 ,所以天下换了主人 ;蜀后主宠爱黄皓 ,爱得怕他死去 ,所以江山改姓。作为人君的爱和憎 ,难道不可以此来谨慎对待吗 谢叔芳所作所为 ,难道是谋私利 ,泄私愤吗 要是他想谋私利 ,何不徇情枉法以骗得你的恩宠 ,反而多次引起你的愤怒 ,自找苦吃 投其所好的臣子多 ,主公易受蒙蔽 ;忠言直谏的臣子多 ,主公就可耳聪目明。百官易得 ,忠言直谏的臣子难求。撤去一个谢叔芳 ,阻塞了忠言直谏臣的口 ,丢失了法纪的严明 ;用一个谢叔芳 ,则可利于忠言直谏臣开口 ,得到了纲纪的整顿。哪样轻 ,哪样重 ,要求殿下三思。 ”

建成阅此章 ,原是应付了事 ,见里面引古论今 ,一针见血 ,很受感动 ,便字字句句地反复细看深思 ,越看越觉得所说都是金玉良言。只见他背着手原地徘徊几转后 ,对魏徵转怒为笑 ,说 :“洗马够苦口婆心了 ,我依了你就是。 ”

建成终于起用冤家谢叔芳为华州刺史。



用人点拨

择才有一个怪圈 ,只取朋友 ,不取对手 ,殊不知对手中也有自己事业的辅佐人才。像齐桓公拜与自己有一箭之仇的管仲为相 ,唐太宗与魏徵是死敌 ,却视魏徵为



诤友,古今多少尽释前嫌、从冤家对头中择才的海量!然而佳话归佳话,这个选择过程却是痛苦的,从建成与谢叔芳的遭遇就可看出,建成与谢叔芳有不共戴天之仇,就是这样的前提,老臣魏徵还是一次又一次的举荐,明知道是触霉头,还是硬要碰。建成把他的奏章撕烂了,他也还是恭恭敬敬地黏好,继续上奏,这样的不屈不挠,感动了建成,使建成放弃了一己之私,从国家大局出发,正确待人。

魏徵的举荐和建成的纳荐,提醒领导者在择才的时候,大局超越一己私怨,选才务必做到大公无私,出于公心,敌人、冤家都是自己应该学习和争取的对象,能够有这样容人的气魄,领导者的境界已经超越了个人的狭隘,其目标与志向不是燕雀之辈所能企及的。

明熹宗让袁崇焕领兵抗金

后金努尔哈赤乘魏忠贤的阉党大乱王朝时,在辽东不断进攻明军。辽东巡抚王化贞无作战经验,明熹宗派老将熊廷弼去指挥抗金。王化贞不服,从各方面干扰着熊廷弼的指挥。结果,两人因内讧贻误了抗金大局,都被明熹宗不分青红皂白地打入牢狱。老将熊廷弼终被诬陷处死,明熹宗正为再也找不出抗金的将领而苦闷。

这时,主事袁崇焕突然失踪,衙门里和他家里人四处寻找都没有下落。几天后袁崇焕自己又突然回来了。他脚也不歇地直接跑到兵部尚书孙承宗那里,禀告他这次是去辽东视察了那儿的地形,并说他对利用那里的地形抗金已是心中有数,要求让他领兵去辽东抗金。

孙承宗对袁崇焕的回归和自荐亢进又惊又喜,向明熹宗禀告了这一情况。熹宗为袁崇焕这种自告奋勇的救国精神自然高兴,但考虑它只不过是一般官员,过去从未带过兵,怕对付不了金军,一时拿不定主意。他立即召集众大臣商议,忠臣都抱以异议。有的说他无带兵打仗的本领,挑不起如此重任,怕贻误军机;有的还说他不经同意,擅自外出视察地形,是违反军纪的行为,要严加追究;有的甚至怀疑他是以视察为名,私通后金,作为内应,要求明熹宗查处。这样一来,他的自荐之举不仅得不到支持,反而把事情闹大了。

孙承宗本来信任袁崇焕,但对他的这次去辽东究竟为什么事前不报告,看了地形后究竟打算采取什么策略去打,还不甚清楚。因而当众大臣反对时,想为袁崇焕说话,又感到理屈词穷,他只得暂持沉默态度。等大家议论完毕后,他单独找袁崇焕谈,对一些问题作进一步了解。

孙承宗首先问袁崇焕为什么这么一个大事不事先报告?



袁崇焕说：“我出身贫贱，在朝廷里食皇粮，拿皇禄，早就感恩不尽。今见金兵来犯，皇上派去的老将熊廷弼又蒙冤被判了死罪，再也派不出将领，满朝官员正为国难而焦急。在此大敌当前，国家需人之际，正是我报效皇恩的时候，所以产生了为国分忧、自荐抗金的念头。我过去也曾学过兵法，听过古代不少打仗的故事，对带兵用兵之术也略知一二。只是不识辽东地形，怕贻误军机，不敢盲目请战。这次观察地形，原想报请你同意后再去，又怕你不同意，实现不了自己的心愿。即算你同意了，我去辽东观察地形，又怕那里地形复杂，难以取胜，看了地形后，不敢请战，白用了皇家资金，遭人取笑。所以，宁愿犯一回纪律，自耗银钱去视察。这次看了那里地形后，心里踏实得多，才向你请战。”

孙承宗说：“你看了那里的地形后，为什么心里踏实？你打算怎样去打这个仗？”

袁崇焕说，宁远有山，是辽东地区可攻可守的好关口。那里可以筑起城墙，用火器、火炮把守，金兵是难以攻破的。至于具体作战之计，那要到时候看敌军情况而定。

孙承宗听了袁崇焕这番推心置腹之谈后，联想过去他在朝廷里忠于职守的表现，怎么也看不出他有反叛之心。他出自强烈的感恩报国心情，违纪去辽东视察地形也是可以原谅的。他提出的山地作战设想也是可行的。孙承宗坚信袁崇焕的请战是忠心无辜的，也是胸有成竹的。他决心力排众议，保荐袁崇焕出征抗金。

第二天上朝，孙承宗将袁崇焕擅自观察辽东地形和请战的心理状况详细通报后，斩钉截铁地说：“袁崇焕在朝中几十年，一贯忠于职守。他在国家有难时，私出银钱，视察地形，奋勇请战，正是效忠报国之举，决无结金反叛之心。他看了地形才请战，可见他绝非鲁莽之夫；他根据宁远地形所提的作战之术，是可取的，可见他是懂兵法知用兵的将才。我极力保荐他带兵抗金。”

明熹宗和众大臣听见兵部尚书孙承宗这样极力保荐，绝无异议地同意袁崇焕率军抗金。

袁崇焕受命后，立即进行了战前动员，与全体官兵制定了严明的纪律。而后带领官兵士气高昂地向辽东进军。到了宁远后，他令士兵筑起了三丈三尺高二丈宽的城墙，装备了足够的火药、火炮。孙承宗还派了几支人马在宁远附近的锦州、松山附近等地作接应和后援准备。

正当明军快要与金兵接火时，由于奸臣魏忠贤的猜忌和陷害，孙承宗被迫离职。魏忠贤派阉党高第到宁远督战。高地以敌强我弱为由，劝袁崇焕退出关外。袁崇焕坚决反对。高地见说不过他，只好答应他留一万多个官兵跟袁崇焕留守宁远，其他兵马全被高地强行带走，撤出宁远。

袁崇焕并不气馁，他给留下的官兵讲了古代很多以弱胜强的战争故事鼓舞大家



的士气。他咬破手指写了一份誓死抗金的血书,号召一万多个官兵与宁远共存亡。全体官兵被感动得热泪盈眶,一个个摩拳擦掌地表示与援军一起死守宁远。

他们在袁崇焕身先士卒的带领下,英勇奋战,浴血拼搏。凭借着宁远的山地优势和筑起的城墙,果然用火药火炮击败了金军。明军大胜,后金努尔哈赤因受重伤而亡。自荐带兵抗金的袁崇焕从此誉满全国,威望大振。

公元1627年,明熹宗逝世。新即位的崇祯帝见袁崇焕抗金有功,将他提升为兵部尚书。

用人点拨

小小主事袁崇焕,自荐领兵抗金,得到了明熹宗的批准。他以后从打仗中学会打仗,成为崇祯帝的兵部尚书。原来,他自荐时,压力很大,朝臣基本上都反对,还给他施加了莫须有的嫌疑。经兵部尚书孙承宗有理有节的进谏,力排众议,才说服明熹宗同意的。可见有志之士,特别是有抱负的小人物,如果真有报国之德才,要勇于自荐,不要有丝毫害羞心理,不要怕人家说自己有野心,要知道,不想当将军的兵不是一个有抱负的兵,要发奋努力,做出优异成绩,发挥出良好品德,让社会了解自己,发现自己。作为领导者,更要以前途为重,深明大义,勇做伯乐,为人才的脱颖而出创造良好的社会环境。

史可法的中举

明朝左佥都御史、谥号“忠毅公”的左光斗,奉明熹宗命,负责主持全国的科举考试。

左光斗鉴于过去单纯凭文章选拔人才轻视品德的弊病,决心由他主持的这次考试不可忽略德的考核。于是,在考试前,想尽力了解一些考生的家庭和本人情况,作为考察考生品德的依据。

左光斗亲自带了几个人去郊外查访。这时,正是年冬风雪交加、天寒地冻的季节,他们发现前面有座幽静的古寺,都想进去避避风雪。

他们下了马,从一面被风吹开的小门进了庙院的一间小屋,忽见一个年轻人伏在一张破旧的桌案上睡觉,桌上放着几本书和一篇刚刚写好的文章。左光斗把桌上的文稿反复看了几遍,不禁被文章中振兴华夏的宏伟理想和通顺优美的文理结构所吸引。他料定这是一个应考青年冒寒顶饥,苦读勤练的场面。他为了怕这个青年因受风寒和少休息而误考试,急忙脱下自己身上的貂皮大衣,轻轻地盖在年轻



人身上 ,带着大家轻着步伐轻关庙门退了出来。

左光斗绕过寺角进入寺院正厅 ,向在那里的和尚打听这位青年的情况 ,果然得知这是一位从乡村赴京应考的青年 ,因为住不起旅店 ,栖住在此等待考试。他进庙后 ,从不乱跑 ,从不到街市吃喝玩乐。在庙里搭伙 ,与和尚一起吃斋 ,对和尚很礼貌 ,日夜勤读苦练 ,做应考准备。他的名字叫史可法。

左光斗从目睹的现场和和尚提供的情况中 ,感到这个名叫史可法的应考生 ,一定是一个家境贫穷 ,刻苦好学 ,智力过人 ,且不追求享受 ,富有艰苦奋斗精神的青年 ,是一个能体贴民情 ,怀有深厚的忧国忧民思想和振兴华夏抱负的后起之秀 ,正是一个德才兼备的人选。他为这次出访发现了这个有作为的青年而高兴。

左光斗回宫后 ,胸有成竹地组织这次考试。

当考官一个个宣唱考生入场名单时 ,左光斗特别留意史可法。这才发现这是一个身材魁梧 ,步履稳重 ,眉目清秀 ,目光炯炯的青年。左光斗审阅考卷时 ,发现史可法的文章比在寺庙看到的还要好。她好像看到了明朝的希望 ,毫不犹豫地 in 史可法的考卷上挥笔批上第一名。

考试以后 ,左光斗在他的官府召见了史可法 ,鼓励他戒骄戒躁 ,为国争光 ,为民造福。又把他的夫人叫到面前 ,对夫人说 :“我们的几个儿子都是庸俗之辈 ,成不了大器 ,将来继承我的志愿就全靠这个后生了。”

后来左光斗受阉党陷害 ,在狱中含恨死去 ,史可法用卓越的政绩表示了对他恩师左光斗的怀念。他的作为逐步引起了朝廷和长辈的重视 ,先后被委为西安府推官、户部主事、右参议、右佥都御史等职。

清兵入关以后 ,他随着南明政权南下 ,当了兵部尚书。他处处以左光斗为榜样 ,出行不张伞盖 ,吃饭不备两荤 ,睡眠不脱盔甲 ,与士兵同甘共苦 ,坚持抵抗清军。当清军围攻史可法镇守的扬州时 ,他誓与扬州共存亡 ,坚守七天七夜 ,后因寡不敌众被俘。他被俘后 ,断然拒绝了清军统帅多封百般殷诚和高官厚禄的诱降 ,英勇就义 ,以宁死不屈的英雄形象载入史册。

用人点拨

史可法这位历史英雄人物众所周知。但他的中举有赖于左光斗考人重德之举 ,则鲜为人知。当时 ,善于舞笔弄墨的考生绝非仅此一人 ,在舞弊成风的封建社会 ,若非左氏主考 ,像史氏如此一无龙门可依二无重金行贿的考生 ,很有为庸所挤的可能 ,起码不可能举为第一 ,受到重点栽培。左光斗通过艰辛查访和考试 ,认定史可法为第一名。

这说明 ,对于干部的培养、任用要慎之又慎 ,多做艰苦细致的工作 ,既要考才 ,



又要靠德 ,真正做到不枉屈人才。

李自成不拘一格择才

明末杞县连年遭灾 ,农民四处逃荒。一个姓宋的县令不顾农民死活 ,向农民派役、避税、逼债。豪绅之家出身的青年李岩挺身而出 ,跑到县衙 ,要求宋县令立即停止对农民的派役和逼税、逼债 ,拨出官粮 ,给饥民度荒。宋县令不依 ,李岩只好回家。说服自己的父亲 ,把自己库存的二百多担粮食送饥民度荒。

全县饥民这么多 ,李家拿出的这点粮食自然不够分。得不到粮食的饥民便找到别的富豪人家 ,要他们也像李家一样 ,开仓赈灾。有的富豪人家也跟着向灾民送粮借粮 ,有些富豪人家什么也不肯。这样一来 ,逼得一些农民向富豪人家抢粮。有一户被抢的富豪向县府告状 ,县官派兵前去制止 ,抓了一批农民。有的被打伤 ,有的被关进牢房。各地饥民闻风而来 ,涌到县衙门闹事 ,要求县官释放灾民 ,开仓救荒。

宋县令得知李岩在灾民中有声望 ,便请李岩出来平息这一风波。李岩乘机向县令提出了停止派役、停逼税债、释放灾民和开仓救灾等条件 ,宋县令全部答应。李岩才把这些闹事的灾民劝回去 ,平息了这场风波。

不料这个宋县令在事后却矢口否认他答应条件。还诬告李岩是这次闹事的发起者 ,把李岩做造反的头领抓进牢狱。

当地一座深山里 ,一个农民起义的首领、学艺的女青年 ,名叫红娘子 ,早就羡慕李岩的献粮赈灾行为。这次听到李岩坐牢的消息后 ,带着队伍打开监狱 ,把李岩救出来。他带领李岩和自己的队伍投奔农民起义军首领李自成。

李自成 ,陕西米脂人 ,农民出身 ,练得一手好武艺。他见到农民交不起租税 ,向一位姓艾的大土豪借了债 ,为这些农民交清了租税。不久 ,这位姓艾的土豪逼李自成还债 ,李自成还不起。姓艾的土豪唆使官府把他抓起来打得半死 ,还锁上镣铐 ,将他放在太阳底下晒 ,不让他吃东西。当地农民目睹此情况愤怒极了 ,一哄上去 ,砸开镣铐 ,将李自成抢了出来。李自成带着这伙抢救他的人 ,逃到甘肃当了兵。以后 ,李自成在甘肃金县杀了官军的将领 ,带着士兵投奔农民起义军。不久 ,他当了起义军的首领。

李自成带着起义军从甘肃来到河南后 ,见红娘子带着农民起义军来投 ,高兴极了。他听到红娘子讲到李岩为民请愿的事情后 ,对李岩非常欣赏。但在他得知李岩是富豪子弟后 ,又对他产生了偏见。他想李岩既是富豪之子 ,是不能与反富豪的农民起义军在一起的。他虽然为杞县灾民说了话 ,那只是出于一时的善心 ,绝不等于



他就愿意与豪绅作对。他想来想去,怕留下李岩是个祸根,不愿把他留在起义军。

红娘子急了,忙把李岩用自家的粮食赈济灾民的情况作了介绍。李自成这才开始冷静考虑。他想可能是这位青年读过书,加上农村出身,懂得农民的痛苦,与直接鱼肉百姓的豪绅不同,是从豪绅家里分裂出来的为农民谋幸福的人。她想到反正起义军也需要读书人来帮忙,便答应将李岩留在自己身边做谋士。李岩也早知李自成是个有伟大抱负的农民领袖,也乐意跟李自成做助手。

李自成凡事都与李岩商量,采纳了他很多好主意,打过很多胜仗。他还采取了李岩的建议,对起义军所占领的地区,实行对农民耕作的自给土地免交税收,深得农民的拥护。他还采纳了李岩的意见,派出一批起义兵打扮成商人,混进官军所占领的城里,宣传“李闯王带的队伍是严守纪律的,不杀人也不抢东西”。人们对官军的乱杀乱抢早就愤慨至极,听到李闯王的部队这样好,自然心向起义军。这些派出去的“商人”还在广大农民中教唱李岩所编“吃他粮,穿他粮,开了大门迎闯王,闯王来了不纳粮”的歌。因而官军占领区的农民日夜盼闯王,还涌现了很多支援起义军打仗的事迹。

李自成的部队在李岩的帮助下,受到广大人民的大力支持,在河南接连打了几个大胜仗。公元1643年,李自成率领起义军攻破潼关,打死明督师、兵部尚书孙权廷,很快占领了西安,正式建立了自己的政权,国号大顺。

用人点拨

对土豪劣绅有深刻仇恨的农民领袖李自成,收留和重用了豪绅之子李岩,这说明他用人不拘一格,阶级出身并不是影响他择才的标准。可见他当时就有用贤不拘家庭出身贵贱的开明思想,这也与他善纳红娘子的正确表现有关。“龙生龙、凤生凤、老鼠生来会打洞”的时代早已远去不返了。

努尔哈赤化敌为友统一女真

清太祖努尔哈赤是清王朝事业的奠基人,他之所以能和清朝抗衡,这里当然有很多原因,而努尔哈赤广揽人才、善于用人则是其中的重要原因之一。在他最初起兵统一女真各部时就注意争取各部的人才,并能化敌为友,显示了广阔的胸怀,并被后人传为佳话。

明万历十一年(1583)五月,努尔哈赤以报仇为名,揭开了统一女真各部的序幕。当时,女真各部互不统属,各部蜂起,皆称王争长,互相残杀,甚至骨肉相残。努



尔哈赤起兵之初就处在各部势力的包围之中,几乎到处都是敌对势力。因此,最大限度地笼络人心、争取人才,是他面临的首要任务。而努尔哈赤恰恰体现了这种广阔的胸怀。

万历十二年四月一个雷雨交加的夜晚,有一个刺客潜入努尔哈赤的住所,准备行刺。努尔哈赤听到窗外有轻微的脚步声,警觉起身,他佩着刀手持弓矢,潜出房门,伏在烟囱旁静静地等待。

这时,一道闪电划破黑暗,他看见那个刺客正在窗前窥视,于是一个健步跃上,用刀背将刺客击倒,然后呼人将其捆绑起来。侍卫洛汉闻声赶到,见此情况,提刀要斩刺客。努尔哈赤心想:杀人容易,可一旦杀了他又要树敌,于己不利,不如攻心为上,将其宽恕。

于是,他大声喊道:“你不是来偷牛的吗?”刺客一听,顺势回答是来盗牛。洛汉在一旁非常着急地说:“胡说!明明是来害主子的,杀了你!”努尔哈赤非常冷静,而且若无其事地说:“实在是偷牛的。”

洛汉吃惊地说:“主子,他明明就是刺客,让我把他一刀宰了吧!”

努尔哈赤不答应。

洛汉对努尔哈赤稍微有些不满,皱起眉头说:“主子,您是怎么了,怎么反倒替刺客说起话来了,他是想害您啊,您还替他隐瞒,这……”

努尔哈赤也有些生气了,挥挥袖子说:“我说是偷牛的就是偷牛的,放他走吧。”

于是,洛汉只得眼睁睁地放刺客走了,他又是急,又是跳,可也无可奈何,真不知道主子葫芦里卖的是什么药,只好恶狠狠地对那个刺客说:“算你小子命大,这回是主子宽宏大量,放你一条生路,下回要是再让我看见你,胆敢夜闯府邸,小心你的脑袋!”

那个刺客吓得磕头求饶,连连对努尔哈赤感激不尽:“多谢主公不杀之恩,多谢主公不杀之恩。”头磕得邦邦作响。

五月的一个深夜,又有一个叫义苏的人潜入努尔哈赤的住宅,准备行刺。努尔哈赤像上次一样,迅速将刺客捉住,又将其释放。

这两件看上去似乎是很平常的小事,却产生了轰动性的效果。很多人认为努尔哈赤胸怀大度,愿意投奔他。这正是努尔哈赤所期待的结果。

努尔哈赤后来问洛汉:“洛汉,你现在还对我有怨言吗?”

洛汉跪倒在地,惭愧地说:“奴才不敢。主子的深明大义可惜奴才竟不能理解,现在才知道得饶人处且饶人,是我主得人心的所在啊!”

一句话说得努尔哈赤哈哈大笑起来。

努尔哈赤多次不记仇隙,宽恕仇敌,化敌为友,不仅使自己的属下都齐声歌颂



首领的大度襟怀，而且使他在女真各部获得了好名声，同时感召了敌人营中的人才。就此而言，努尔哈赤能以最初弱小的力量而统一女真各部也就不足为怪了。

用人点拨

努尔哈赤几次三番把刺杀他的敌人释放，不惜性命攸关承担被刺杀的风险，甚至在被敌人暗杀得手的情况下，忍着巨大的伤痛再一次将刺客赦免，一来是在他看来，通过刺杀这个行为，努尔哈赤见识了对方的胆量和身手，将他们视作勇士，惜才爱才，钦佩他们的勇气；二来是努尔哈赤考虑到当下最要紧的是统一女真，之所以几次三番这么多人想除掉他，就是因为统一女真太难了，斗争非常激烈，唯有化敌为友，宽宏大量，才能感化女真，让女真各族见识到自己对统一大业的一片赤诚之心。俗话说：“攻城为下，攻心为上”，只有用自己的诚心才能克服矛盾，争取人才。

生活中也是充满矛盾，领导者必须立足于事业大局及时化解矛盾，化敌为友，得人心者得天下，同样的道理，得人心者得人才，只有争取到人才，包括与自己不合的人才，方能进一步择才。相反，专门打击与自己不和的下属，久而久之，人才都从自己这里跑空了。

顺治采纳外谏传玄烨

清顺治十八年，年满 24 岁的顺治皇帝福临患天花。当时由于医学落后，成年人患了天花，为不治之症。身患不治之症的顺治帝，在垂危之际日夜苦思着由谁做传人。

顺治帝有八个儿子。长子和第四个儿子早已夭折，四个幼子还在喂奶或刚断奶。只有次子福全和三子玄烨稍大，但都未满 10 岁。继承人当然只能在这两个稍大的儿子身上挑选。

朝廷里的官员有的主张立次子福全，说这是“立长不立幼”的老规矩。有的主张立玄烨，说他聪敏。也有人说这两人都不理想，主张在四个幼子中挑选一个有龙眼长相的来继承。

顺治在众见不一的情况下犹豫不定。他突然想起一个洋人。此人是德国的汤若望，精通科学，明末来京传教，清初封为“钦天监正”，掌握天文和历法，兼皇家科学顾问。他向顺治直言不讳地提过几次好意见，颇受顺治器重。顺治想此人料事较准，且敢于直谏，对他选择继承人，可能有独到的见解，便在自己的卧室里单独召见了，请他谈谈自己的看法。



汤若望说：“我看玄烨比福全聪明伶俐些，他又能刻苦读书，尊敬长辈，在朝中很少看到他有什么爱玩、打架、欺人和其他不良习气。同时，玄烨过去患过天花，有了免疫力，成年以后，不会再患这个不治之症。福全不仅没有玄烨这么多的优点，而且他自幼没患过天花，难保他成年后不患天花，重演陛下目前的悲剧。”

顺治听了汤若望的话后，觉得问题大了。他说，中国有个“立长不立幼，传嫡不传庶”的老规矩。玄烨是第三个儿子，比福全小。更重要的是，玄烨的生母冬氏不仅不是皇后，而且是一个汉族女子，不是满族。把皇位交给玄烨，显然是犯了祖传皇规，不仅皇后反对，福全反对，满朝文武官员都会反对。

汤若望说，大清刚刚建国，陛下考虑的大事应该是百姓的利益和国家的长治久安。作为你的继承人，要看谁有利于黎民百姓和大清江山就立谁。什么祖传皇规都是小事，不能以此贻误大事。陛下在这个事关于千秋万代的问题上应该敢于自定乾坤，选准一个利国利民的传人。

顺治命侍从送走汤若望后，想了很久。他当然认定这位洋人的话是对的，他想大清建国只有四十多年，江山不应断在他手里。必须以长治久安和万民利益为重，其他的都不能想了。他越想越觉得汤若望的意见没错，毅然决定玄烨为继承人。

顺治在卧室召见了皇后、冬氏、儿子和大臣，不顾任何人反对，当众宣布八岁的玄烨即位，将皇印亲手交给玄烨。

这个玄烨就是我国历史上颇有作为的且自秦以来称帝最长的君主康熙皇帝。

康熙当政的61年是国家统一，内无分裂，外无侵扰，经济繁荣，文化发展的兴旺时期。

用人点拨

清朝颇有作为的康熙皇帝，原是顺治的第三个儿子，其生母不是皇后，且又是汉人。他被立为帝是由于顺治采纳了一位老外之谏，摆脱了“立嫡不立庶，立长不立幼”的皇规枷锁，坚持任人唯贤的标准。可见别人的意见，只要是正确的，不论是什么人说的都应采纳，老外也不能例外。帝王世袭制已经废除近一个世纪了，但这位封建皇帝当时在选择接班人上敢于冲破旧制的精神，对于当今不断推进人事制度的改革，很有意义。

自古英雄出少年

清圣祖玄烨也就是康熙帝，即位时才8岁。按照规矩：“皇帝年幼，由顾命大臣



辅政”。可是，一切国家大事都由四位顾命大臣来料理。四个大臣中，鳌拜最为专权，他利用其他三位大臣的软弱退让，拼命扩张自己的势力。他野心勃勃，并不把康熙放在眼里，贪赃枉法，自行其是。但是由于他把持朝政，党羽遍布天下，众人都只是敢怒而不敢言。

康熙虽然年幼，但他才华出众，志向远大，决心当一代像汉武帝、唐太宗那样的有作为的明主。他对鳌拜擅权很是恼怒，决心改变这种大权旁落的局面。鳌拜成了康熙的心腹大患，康熙明白必须想办法除掉他，自己才能成为真正的大清皇帝。

但是，鳌拜一人独揽朝政，他时刻谨防有实力的大臣接近康熙，并且不断派人观察康熙的一举一动，谨防康熙羽翼丰满。鳌拜这样做的目的就是要使康熙成为一个真正的“孤家寡人”，如此，鳌拜便可以“挟天子以令诸侯”。

为了躲避鳌拜的耳目，康熙把一些满洲贵族的子弟召来宫中，以陪伴皇帝玩武为由，让他们作为自己的亲信侍卫。鳌拜看见康熙和一些孩子只是在玩摔跤的游戏，并不觉得自己有任何威胁，反而认为康熙胸无大志，只知道玩耍，便放松了对康熙的警惕。

一次鳌拜故意称病，好久不来朝拜皇帝，康熙便亲自来到鳌拜府中探听虚实。他径直来到鳌拜的卧室，发现鳌拜的卧榻之下竟然藏有利刀，知道鳌拜心怀叵测。但他随机应变，非但不加责怪，反而安抚鳌拜说：“刀不离身是满族历来的风俗，没有什么大惊小怪的。”但是，对于鳌拜的所作所为，康熙忍无可忍，决定采取果断行为，除掉鳌拜。

回宫后，康熙就把那帮陪他练武的孩子找来，说：“大清朝已处于危急关头，你们就像我的手足一样，你们是听我的命令，还是听鳌拜的命令？”这些孩子早就不满足鳌拜专横跋扈的行为，况且天天跟在康熙身边，早就成了康熙的心腹，他们义愤填膺地说道：“我们听从皇上的！”于是，康熙历数鳌拜的罪状，布置捉拿鳌拜，只等他来自投罗网。

一天，康熙召鳌拜进宫，说有要事相商。鳌拜不知是计，便大摇大摆地来见皇帝。只见康熙端坐宝座，两边站立的都是一班少年侍卫。鳌拜不把他们放在眼里，没有任何戒备，依旧傲慢地走到了皇上面前。康熙见时机已到，便果断地作出了擒拿的手势。少年侍卫一拥而上，将鳌拜团团围住。鳌拜大吃一惊，还以为是皇上与这些孩子在玩耍，但是，这些少年侍卫，围在鳌拜身边，这个抢腿，那个擎手，一个抓住头，一个揽住腰，顿时将鳌拜掀翻在地。鳌拜也不是等闲之辈，他号称“满洲第一勇士”，虎背熊腰，力大无穷，武艺高强。他猛一挣扎，那些孩子便被他绊翻在地。双方的厮杀是激烈的，鳌拜奋力抵抗着少年侍卫的进攻，但是，那些孩子是经过一年训练的精英，他们又都忠于康熙的热血青年，血气方刚，岂容奸人逃脱。尽管敌不过鳌



拜,少年侍卫仍死命纠缠住。双方陷入势均力敌的局面。正在这紧急关头,康熙拿出暗藏袖中的匕首,一刀刺进鳌拜的胸中,趁此时机,少年侍卫一拥而上,将鳌拜擒住。康熙当即宣告:鳌拜谋反,令监禁听审。

康熙巧妙地剪除了权臣鳌拜和他的党羽,自己临朝亲政。康熙文能治国,武能安邦,平息了三藩叛乱,收复了台湾。康熙在位60余年,威震欧亚,开创了中国历史上的“康乾盛世”,是历史上一个很有作为的皇帝。

用人点拨:

康熙是个少年天子,他手下的侍卫也是与他同龄的少年郎。他们的对手是老谋深算、力大无穷的鳌拜,这样一群稚气未脱的少年郎能活活把鳌拜生擒,实在是让人惊叹这帮少年的智慧和本领;鳌拜武功盖世,勇猛老辣,何以败在一群少年手里,这不单是人多势众的原因,致命的原因恐怕就是鳌拜根本不把少年郎放在眼里,一向老谋深算的鳌拜却对几个乳臭未干的小儿掉以轻心,恰恰是康熙掩饰自己最好的靶子,也是鳌拜的致命伤,这就好像阿壁疏斯的脚踵一样,刀枪不入,唯有脚踵是致命伤。谙知此道,鳌拜在康熙眼里不过是一个弱者,抓住机会,尽显少年人的英气和豪气,“自古英雄出少年”恐怕就是针对鳌拜这样的轻敌心理成长起来的。

“不以龄举人”,尤其针对童叟两极,而孩童的身份尤其不可小觑。甘罗十二岁做丞相,智力超群;康熙的少年侍卫生擒鳌拜,本事超群。凭智慧还是本领,少年人都能出奇制胜、化险为夷,关键是看择才者是否重视,是否一视同仁,如果只是当戏言,好哄骗,这样的择才态度,还会鼓励“自古英雄出少年”吗?

李光地的童年故事

清康熙年间,有一个同时活跃于政界和学术界的人物,叫李光地,他为清廷出谋划策,平定耿精忠叛乱,收复台湾,是一个出色的谋略家。

李光地早熟早慧,机密过人。9岁那年,不幸落入绿林大盗之手。当时,李氏一门人丁兴旺,家族中在外为官者不少,大家都说:“李家‘风水’好。”山里一姓李的绿林首领,绰号“李大头”,看中李家这块“风水宝地”,想据为己有。

一天清晨,李大头率一批喽啰,杀气腾腾地占领了李氏祠堂。族长召集族人商量对策,李光地随父亲也来到了这里。

李大头看到了眉清目秀的李光地,突然冒出一个奇特的想法:自己的儿子已经8岁了,总不能接自己的班做强盗吧,应该让他去读书,如果能让眼前这个孩子去



与自己的儿子做伴读书，那该多好。于是他打开祠堂大门，指着李光地大声喊道：“喂，你过来！”

李氏人大气都不敢出，李光地镇定自若地走进祠堂。

李大头马上派人传出话：“一笔难写两个李字，你们如果同意把小孩送给我做儿子，从此，我们井水不犯河水。否则，……”

李父权衡再三，只好点头答应。

李大头对李光地说：“我们已是父子，就要以父子相称。”他见李光地没有答应，狠狠地瞪了李光地一眼说：“你听到了没有？”

李光地撇撇嘴说：“你不是我的父亲，我如何能喊你父亲呢？”

李大头勃然大怒：“在认养仪式上，不是已经行过大礼了吗？”

李光地接口说：“那是我遵从父命，并非出自本意。”

“我看你要滑头嘴硬！”说着，李大头劈头就是重重的一巴掌，又把李光地关了两天。可他还是不肯屈从。

盛怒之下的李大头，想了个坏主意。他命人把李光地关进一间空屋，把门窗关死，用烟向里薰，声称如果李光地不讨饶，就将他薰死。倔强的李光地始终不讨饶，被烟熏了一天一夜。李大头估计李光地必死无疑，命人打开门看看。

谁知房门打开，浓烟散去之后，李光地揉了揉眼睛，却摇摇晃晃地站了起来！李大头惊得一时说不出话来。原来，精明的李光地发现靠门边的地面要低一些，门下也有缝隙，就趴在地上，用嘴巴靠着门边缝隙缓缓地呼吸。烟轻往上跑，地面烟雾浓度低，缝隙处又能换气，因此，李光地在满屋浓烟中幸存下来。

李大头心想：吉人自有天相，这小东西神志不凡，一定是有菩萨保佑，不知不觉中态度软下来了。

李光地说话了：“上天保佑，我命不该绝！你知道‘黄雀捕蝉，螳螂在后’这句话吗？”

“此话怎讲？”李大头心里一惊。

“法网恢恢，疏而不漏，朝廷的军队肯定要给你们撒下天罗地网，我看你是‘秋后的蚂蚱，蹦不了几天了’。你想想看，自古哪有不败的绿林人？”李光地看了看陷入沉思的李大头，接着说：“官军要是抓住你，你一家人的姓名就要保不住了，你的儿子也不能幸免。我死了，我还有几个弟弟，我们李家还会一代一代地延续下去。你的儿子一死，你家就会绝后，所以，我劝你赶快另打主意。”

李光地的一番话，把李大头说得动了心。李大头与妻子商议，只听妻子说：“这小孩命硬，将来肯定会大富大贵。我们过了半辈子提心吊胆的日子，该为我们的儿子想想后路了。眼看儿子渐渐懂事了，难道还要让他继续过这种日子？我看不如把



李光地送回去,把我们的儿子也托付给他家。保全了儿子,就延续了我们李家的香火,万一我们有个不测,也不必担心什么。”

妻子的话正合了李大头的心意,于是,他派人请来李光地的父亲,将两个小孩都交给他带回。

用人点拨

李光地童年跟强盗智斗的经历奠定了李光地今后成长道路的光明前程,这两个强盗夫妻不傻,看出了李光地小小年纪就要成大业,作出了投靠李家的明智决定。根据什么呢?就是李光地的聪明。别小看聪明,聪明是择才不可少的标准之一,是不少知名企业都看重的员工素质,聪明不聪明,关系着工作业绩和发展潜力,一个人若是没有随机应变、逆向思维、触类旁通、一点就通的机灵劲,很难在事业开拓、创业创新上有什么成绩,木头疙瘩的死脑筋,是不能应付变幻莫测的信息挑战和突变的市场风云的。

不拘一格降人才

清朝从嘉庆、道光朝以后,国势越来越衰落了。一些关心国家命运的知识分子不甘心一味埋头读古书。他们愤然而起,在社会上发出震荡人心的喊声,希望人们振作起来,为国家的重新振兴而做出努力;也希望当权者不要再浑浑噩噩地过日子,而要进行一番彻底的政治改革。

龚自珍平日里读书刻苦努力,所以参加科举考试连连得中,20多岁就在北京做官。那时候,国势十分衰落,危机四伏,可是许多文人只会一个劲地写文章颂扬“盛世”,说“皇上圣明”、“国家富强”之类的好听话来溜须拍马,讨好上司,以便谋取功名富贵。但年轻的龚自珍却不肯那样,他读过古今许多书,看问题、议论事情都十分精辟、透彻,而且他还专门喜爱研究社会政治、经济问题,把自己的学问叫做“天地东西南北之学”,可见他研究问题的深刻和广阔。

龚自珍写过一篇文为《尊隐》的文章,大意是“现在正是慢慢无边的黑暗长夜,大地一片静寂。忽然山中之民大声喊叫着奋然而出,天地为他们而敲响了钟鼓,神仙和人类也来帮助他们。”

龚自珍还在许多文章中呼吁要进行政治改革。他认为祖宗留下来的法制弊病很多,应该行动起来,进行变通改革。这样,社会才能进步。

后来龚自珍考中进士。在殿试的时候,他效法王安石的《上任宗皇帝书》,请求



进行变法。他在文章中大胆提出自己的观点,文字十分尖锐。阅卷大臣看了以后大惊失色,一口咬定他的书法不符合考试规格,把他的文章从优等拉了下来。

龚自珍这样激励主张变法、改革,当然不符合统治阶级的心意。所以他做官20多年,一直只当些小官,根本得不到升迁,而那些不学无术、整日溜须拍马的官僚们反而在上做着高官,拿着丰厚的俸禄,他们都叫龚自珍为“龚呆子”。

可是在社会上,龚自珍已经是很有名气的文坛大师了。他的诗词和散文都写得非常好,在社会上广为流传。他还同当时著名的学者和政治家林则徐、魏源等人是好朋友,经常在一起谈论国事,或者谈论诗词,互相勉励。

那时候,英国正非法向中国输入鸦片,毒害了人民,而且换走大量白银。国家国库空虚。人民的钱财也被搜刮一空,生活更加艰难,而且鸦片毒害人民的健康。龚自珍看见苦难的祖国由于鸦片的输入而更加虚弱,他坚决主张禁烟。

后来,他听说道光皇帝派林则徐为钦差大臣到广东去禁烟,喜出望外,马上给林则徐写一封长信,帮他出谋划策,还表示愿意同他一道去广东,协助林则徐禁烟。

林则徐是龚自珍多年的老朋友了,他知道龚自珍的一片爱国之心,而其也了解龚自珍的才能,内心非常希望龚自珍同他一同去广东禁烟,拯救中华民族,然而当时朝廷内外昏庸无能,互相排挤,局面很复杂,林则徐虽然理解龚自珍的一片心意,但也只好回信婉言谢绝了龚自珍的一番好心。

林则徐走了以后,龚自珍再也不愿过那种官场生活。一方面他的才能、抱负无法得到施展,想报效祖国都没有办法,看着国家越来越衰落下去,他却只能在一旁叹息,另一方面是官场腐化、奸臣、小人当道,整日歌功颂德却不会为民办事。本来林则徐还在身边,平日里可以有个朋友谈谈,但是现在朋友也远在千里之外了,龚自珍决定弃官回家。

第二年4月,龚自珍雇了两辆车,一辆车上装着他珍爱的100部书,一辆车自己乘坐,龚自珍一人独坐在车中,想起自己怀才不遇、报国无门。从小就苦读经书,满腹才学。本想通过考试做官后,为国家兴盛做出自己的努力,却屡屡遭到小人排挤,自己也耿介忠诚,反倒不能被委以重任,现在年纪大了,悄然返回家乡,真是无限的感慨。龚自珍一路吟咏不绝,把自己当时的感触和对往事的追忆,写成了许多感人的诗篇。

就这样一路地想,一路地走,龚自珍到了镇江。那天,镇江的居民正在举行迎神赛会。人们都穿着鲜艳的衣服,奏着鼓乐,演着各种各样的戏,把玉皇、风、雷之类的“神仙”都迎出庙宇,抬着周游全城,真是热闹非凡。百姓们老老少少、男男女女都从家里走了出来,把大街小巷挤得水泄不通。

龚自珍见到这样热烈的场面,也受到感染,他让车夫停下来,自己则走下车来,走进人群中去,高高兴兴地观看着。他像普通百姓一样快快活活地看着这一切。这



真是一个万民欢腾的场面，龚自珍理想中的人民就是这样生活在富裕、安定中的，龚自珍又想到了治理国家的宏愿……

主持迎神赛会的是一个老道士，老道士听说有一位站着观看的远方来客是文坛大师龚自珍，就连忙拨开人群，走到龚自珍跟前。老道士手捧一方砚，一支笔，一张洁白的纸，极为恳切的样子，他对龚自珍说：

“先生，今日有幸请您代我们镇江人写一篇祭文吧！”

龚自珍看到这样的场面，早已豪兴大发，他接过笔和纸，双眼望着广阔的蓝天，略加思索，写道：

九州生气恃风雷，
万马齐喑究可哀。
我劝天公重抖擞，
不拘一格降人才。

这首诗的意思是说，要使国家振作起来，靠的是一场变革，可现在全国这样沉闷、寂寞，我劝天公抖擞一下精神，降下几个改革现状的人才来吧。

在那“万马齐喑”的社会里，龚自珍的诗像一声惊雷，使人惊醒，让人沉思。

不久，龚自珍回到杭州老家，在书院讲学。两年以后，这位掀起近代改革风潮的思想家和文学家因病去世。

用人点拨

“不拘一格降人才”是龚自珍留名的一首诗，也是龚自珍在黑暗腐朽的年代对统治者发自内心的呼吁。他一生怀才不遇，是清朝末年日落西山的人才选拔制度的悲哀注脚，这个可敬的老人有抱负不能施展，想跟着林则徐去禁烟，无奈政局不许，花甲之年了仍旧是残破一衙门，辞官还乡也不过是一箱书，他这一辈子可以说对清政府已经是心灰意冷了。可是当他写下这首诗的时候，仍旧能够感受到老人心中点燃的激愤和希望，简直是激情的奔放，把他一生对择才的愿望都写在这首诗里了。

清政府不能满足龚自珍的愿望，然而现实中何尝没有龚自珍的这种迫切的呼吁和迸发的悲愤呢？多少真正有才之士需要不拘一格的选拔出来，冲破世俗的种种的陈规和阻力，等待被发现的那一天，这句诗不是清政府的无能，而是跨越时空整个人类的呼吁，让我们一同祈祷这一天，让世界变得更美好吧。



任用八元与八恺国泰民安

在尧舜时代以前,高阳氏和高辛氏统治管理着天下。高阳氏有八个非常有才能的子孙,他们分别是苍舒、檇剡、叔震、大临、龙降、庭坚、仲容、叔达,他们中正、通达、宽宏、深远、明亮、信守、厚道、诚实,天下人称之为八恺。另外,高辛氏也有八个非常有才能的子孙,他们分别是伯奋、仲堪、叔献、季仲、伯虎、仲熊、叔豹、季狸,他们的优点是忠诚、恭敬、谨慎、端美、周密、慈祥、仁爱、宽和,天下的百姓称之为八元。这十六个家族,世世代代继承了他们的美好,没有丧失前世和先祖的声明,一直为百姓所称道。一直到了尧统治的时代,他们依旧如故地坚持着自己的美德,不过尧并没有能够按照百姓的意愿举拔他们,而是对他们不管不顾,任其自然。直到舜做了尧的臣下以后,他利用手中的权力举拔了八恺,让他们主持管理土地的官职,以处理各种事务,没有不顺当的,大地和上天都平静无事,百姓安居乐业,国泰民安,风调雨顺。然后舜又举拔八元,让他们在四方之国宣扬五种教化,父亲有道义,母亲慈爱,哥哥友爱,弟弟恭敬,儿子孝顺,里里外外都平静无事,于是天下太平了,这些都是八元与八恺的功劳。



用人点拨

尧之前的高阳氏和高辛氏任用八元与八恺,所以天下太平、人民安居乐业。而尧的时候则不注意使用八元与八恺,对他们不管不顾,结果尧的统治并不如高阳氏和高辛氏那么好。随后舜吸取尧的教训,重新重用八元与八恺,国泰民安、风调雨顺。

这个故事就是要告诉我们,一个领导者最关键的是要会合理使用手下的人才。手中的人才如果不能给以合理的安排,那么他们就不能发挥出自己应有的作用,只能使自己的能力白白浪费,这不但是对自己的浪费,更是对管理者的浪费。如果合理安排他们,让他们发挥作用,那么管理者就会轻松许多。

楚才晋用

楚国大夫声子出使晋国,等到他回到楚国后,令尹子木找他谈话,询问晋国的事情,而且问他:“你觉得楚国的大夫和晋国的大夫谁更贤明?”声子回答说:“晋国



的卿不如楚国,它的大夫是贤明的,都是当卿的人才。好像杞木、梓木、皮革,都是从楚国出去的。虽然楚国有人才,可是他们却都被晋国使用。”子木又问:“他们没有同宗和亲戚吗?”声子回答说:“有,但是晋国确实在使用我们楚国的许多人才。……现在楚国滥用刑罚,以至于我们的许多大夫都逃到了别的国家,并且得到了重用,以危害我们楚国。子仪叛乱的时候,析公逃到了晋国,晋国人把他安置在晋侯战车的后面,让他作为主要谋士。绕角那次战役,我们楚国大胜,晋军被打的纷纷溃散。可是,析公却说:‘楚军轻佻,容易被震动。如果同时敲击许多战鼓,发出巨大的声响,在夜里发动进攻,楚军一定害怕,那时候我们就可以不战而胜。’晋国人听从了析公的建议,果然打败了楚军。接下来,晋国进攻蔡国、沈国,俘虏了沈国的国君,在桑隧击败了申国和息国的军队,俘虏了沈国国君。郑国在那时候不再敢继续跟随我们楚国,害怕因此而得罪晋国。楚国从此失去了广大的中原地区。这就是析公干出来的事情。”

声子继续说:“雍子的父亲和哥哥诬陷雍子,我们的国君和大夫不为他们调解,任凭他们骨肉相残。雍子没有办法,就逃到了晋国。晋国给他封地,让他做了晋国国君的主要谋士。彭城那次战役,晋国、楚国在靡角之谷相遇,晋国人开始害怕我们楚国的军队,因为我们兵多将广,纷纷想逃跑,可是雍子却对他的军队发布命令说:‘年纪老的和年纪小的都回去吧,孤儿和有病的也回去,兄弟两个都在服役的可以回去一个。我要精选士兵,检阅车马,喂饱战马,让士兵吃饱,然后军队摆开战势,烧掉帐篷,准备明天决战。’雍子让该回去的回去,并且故意放走楚国的俘虏,楚国夜里崩溃,晋国允许彭城投降而归还给宋国,带了鱼石回国。楚国失去东夷,子辛为此而死,这就是雍子干出来的。子反和子灵争夺夏姬而阻挠子灵的婚事,子灵于是逃往到了晋国,晋国人封给他邢地,让他做主要谋士,抵御北狄,让吴国和晋国通好,教吴国背叛楚国,教他们坐车、射箭、驾车奔驰作战,让他的儿子狐庸做了吴国的行人。吴国在那时候攻打巢地、占取驾地、进入州来,楚国疲于奔命,到今天还是祸患,这就是子灵干出来的。”

若敖叛乱的时候,伯贾的儿子贾皇逃往到晋国,晋国人封给他苗地,让他作为主要谋士。鄢陵那次战役,楚国的军队早晨迫近晋军摆开阵势,晋国人将要逃走了,苗贾皇说:“楚军的精锐在于他们中军的王族而已,如果填井平灶,摆开阵势以抵挡他们,栾、范用家兵引诱楚军,中行和谷猗、谷至一定能够战胜子重、子辛。我们就把四军集中对付他们的王族,一定能够把他们打得大败。”晋国人听从了,吴国兴起,楚国失去诸侯,这就是苗贾皇干出来的。子木说,这些都是事实。

声子说:“现在又有比这更厉害的,椒举娶了申公子牟的女儿,子牟得罪而逃往,国君和大夫对椒举说:‘实在是你放他走的。’椒举害怕而逃亡到郑国,伸长了脖



子望着南方,说:‘也许可以赦免我’。但是我们也不放在心上,现在他在晋国了。晋国人将要封给他,以和叔向并列,他如果策划危害楚国,岂不成为祸患?”子木害怕,对楚王说了,增加子牟的官禄爵位而让他回楚国官复原职,声子于是让椒鸣去迎接。

用人点拨

之所以会出现“楚材晋用”的局面,原因就在于楚国不知道如何爱惜人才、如何使用人才,以至于那么多的人才都逃到了别的国家。

作为一个领导者最关键的一点就是要懂得御人之术。如果不懂得这点,即使你手上有再多的人才,最后也会纷纷离你而去。对于人才,首先要尊重他们的意见,对于他们的建议和意见要给予足够的重视;其次,还要关心人才的生活和工作环境,如果楚国国君能够及时调节雍子父子的关系,也许雍子就不会逃到晋国了。最后,还要给人才很好的待遇,这样他们才会心甘情愿地跟着你。

秦文公任用罪犯的儿子

臼季,春秋时期晋国大夫,有一年他出使别国,在回来的路上经过冀国,看到冀缺正在田里除草。冀缺的父亲本来是晋国大臣,由于获罪而被杀,而冀缺全家也因此而沦为庶人,他们夫妻以耕田为生。他在太阳下,不顾辛苦,任劳任怨地工作。快到晌午的时候,冀缺的妻子提着篮子来给他送饭,他妻子给他送饭很是恭敬,彼此相待如同客人一般。只见她走到冀缺面前,恭恭敬敬地说:“您休息一会吧,吃饭了。”说着拿起擦汗的汉巾递给冀缺,并给他拿出饭菜,为他倒水。冀缺则同样恭敬的对自己的妻子说:“您也辛苦了,请坐下一起吃吧。”臼季看到这里,觉得冀缺夫妇能够这样相敬如宾的确很不容易,这说明冀缺夫妇都是很有德行的人。于是,他就来到冀缺面前,恭恭敬敬地对他说:“我是臼季,我看到您和您的妻子相敬如宾的样子,觉得您是个高尚的人,请跟我回去见我们的国君吧。我愿意举荐您。”冀缺说:“我的父亲是个有罪的人,我也是,大王怎么可能使用我呢?”臼季说:“您不必担心,大王是个爱惜人才的人,他看到您的德行,必定会重用您的。您不要推辞了。”说着拉着冀缺就走。

臼季和冀缺一起回到晋国,臼季对文公说:“恭敬,是德行的集中表现。能够恭敬,就必定有德行。用德行来治理百姓,那么百姓一定会心服口服。我看到冀缺和他的妻子在平常耕田的时候都是彼此恭恭敬敬,那么说明冀缺肯定是个德行高的人,



请君王您任用他。而且我还听说：‘出门好像会见宾客，承担事情好像参与祭祀，这是仁爱的准则。’”文公说：“他的父亲冀芮有罪，我可以任用他吗？”臼季回答说：“舜惩治了罪人，流放了，他举拔人才的时候，却用了其儿子禹。管仲是齐桓公的仇人，但是桓公却任命他为相而取得成功。康浩曾经说过：‘父亲不慈爱，儿子不诚敬，哥哥不友爱，弟弟不恭顺这是和别人无关的事情。’诗经上说：‘采蔓菁，采萝卜，不要把它下部当糟粕。’您只要选他的长处利用就可以了，其他的不用考虑太多啊。”文公听了觉得非常有道理，于是任命冀缺担任下军大夫。

用人点拨

冀缺虽然是罪犯的儿子，但是他的确有德行，是个人才，老子犯了错，并不一定儿子就是个坏人，就像臼季说的‘父亲不慈爱，儿子不诚敬，哥哥不友爱，弟弟不恭顺这是和别人无关的事情。’诗经上说：‘采蔓菁，采萝卜，不要把它下部当糟粕。’只要是人才，不管他的亲人是否有坏的德行，拿来用就是了。我们用的是这个有德行的人，而不是他的亲人。这一点尤其需要注意。

那么我们在使用人才的时候，也要注意这一点，只要保证人才的品德和能力，不要去管其他的东西。我们用的人才的长处，不必考虑太多。

鲁仲连论用人之长

孟尝君手下有个舍人，虽然平时也没有什么错误，工作也算认真，但是孟尝君就是看不上他，总是觉得他不好，看他不顺眼。因而时常挑他的毛病。还总想办法把他赶走。

鲁仲连看到这种情况，就劝说孟尝君不要这样做，他对孟尝君说：“猿猴、猕猴离开树木浮到水面，就不如鱼鳖灵活；要说经过险阻攀登危岩，良马也赶不上灵活的狐狸。曹沫高举三尺长的宝剑，一支军队的人马都挡不住他；假如让曹沫扔掉三尺宝剑操起锄头除草，同农夫一样在田地里干活，他肯定不如农夫干的好。因此每个人都有自己的长处，做事情如果舍其所长，用其所短，即使圣贤如尧舜也有做不到的事情。现在让人干他不会干的，就称之为没有才能；让人做他做不了的，就说他笨拙。所谓笨拙就斥退他，所谓无才就遗弃他，假使人人都驱逐不能共处的人，将来又要相互谋害，报仇，这难道不是为后世开了一个不好的开头吗？”孟尝君一听非常赞同，于是就不再驱逐那个舍人了。





用人点拨

其实每个人都是自己的特长,只不过很多时候人们没有发现罢了。就像鲁仲连说的那样,人各有其长,说不定什么时候就会派上用场。那么作为领导者不是去挑属下的毛病,而是应该多发掘他们的优点和特长,争取为自己所用。

有的人可能没有做出什么功绩,但是如果能保证永远不犯错误也是一件难得的事情。领导者不要苛求自己手下的人才,只要他们能人尽其才,能够为你的事业做出贡献,就是好样的,就可以用。



莫敖子华论社稷之臣



楚威王问莫敖子华说:“自从先君文王到我这一代,也有不图功名不为利禄,而以国家大事为忧虑的人吗?”莫敖子华回答说:“像这样的事情,我是不太了解的啊。”楚威王说:“不从大夫你这里了解,我就无法听到了。”莫敖子华回答说:“大王打算问什么样的人呢?这其中有廉洁奉公、安于贫困而为国分忧的人;有设法使自己的爵位升高,使自己的俸禄丰厚而为国分忧的人;有不惜牺牲性命,死而后已,毫不考虑个人利益而为国分忧的人;有情愿让自己身体劳累,不顾自己心情苦闷,而为国分忧的人;也有不图功名,不为利禄而为国分忧的人。”威王说:“你这一番话,说的都是哪些人呢?”

莫敖子华回答说:“过去令尹子文,上朝的时候穿黑绸衣,回家脱掉朝服就换上鹿皮粗衣;天还没有亮就站在朝廷等候,天黑了才回家吃饭;家里穷的朝不保夕,没有一天的存粮。我所说的那些为官清廉,安于贫困,为国分忧,令尹子文就是这样的人。过去叶公子高,出身贫贱,却有在国都掌权的才干。平定了白公胜祸乱,稳定了楚国的形势,扩大的先王的地盘,攻打到方城之北,四方边境都不受侵犯,国威不受别国挫伤。正是这个时候,天下没有谁敢向南进兵。因此叶公子高受封田地六百亩。所以说那些设法使自己的爵位升高,使自己的俸禄丰厚,又能为国分忧的,叶公子高是这样的人。过去吴国与楚国在柏举开战,两辆兵车之间士兵已经交手,莫敖大心抚摸着车夫的手,回头长叹一声说:‘哎呀!楚国灭亡的日子到了!我将杀入吴军里去,如果打倒一个,再抓住一个,用他们对换我的性命,若都是这样,楚国该不会灭亡吧!’所以不惜牺牲性命,死而后已,毫不考虑个人利益,而能为国分忧的,莫敖大心就是这样的人。

“过去吴国与楚国在柏举开战,经过三次战斗吴人就攻入楚国郢城,楚昭王逃



了出来,大夫全部跟随后面,百姓四处逃散。苒冒勃苏说:“如果我身披坚固的铠甲,拿着锐利的武器,去跟强敌拼死,这只赶得上一个士兵的力量,还不如奔走诸侯各国求援。”于是装满干粮偷偷上路,登险峻的高山,越过深深的溪谷,脚掌、膝盖都磨破了,七天才到秦王的朝廷。像鹤鸟一样站着不动,白天呻吟夜里哭诉,七天七夜仍然无法面诉秦王。滴水没有入口,昏倒在地奄奄一息,昏迷不省人事。秦王听到这个消息赶紧跑来,帽子和衣带都没有来得及带上,左手捧住他的头,用右手向他嘴里灌点水,勃苏这才苏醒了。秦王问他:“你是谁啊?”苒冒勃苏回答说:“我不是别人,是楚国的使者,刚刚获罪的苒冒勃苏,楚国和吴国开战,经过三战就攻入郢城,敝国之君只好外逃,大夫们全部跟随,百姓妻离子散,让我来禀告亡国的消息,并且请求援救。”秦王顾念他的身体让他起来说:“我听说,大国的国军,得罪一个士人,国家可能就危险,可能说的救治这样的人啊。”秦王于是派出一千辆战车,一万名士兵,把这个任务交给子满、子虎两员大将,出关东进,与吴国人在浊水开战,并彻底击败了他们,也听说是在遂浦大败吴军。所以说甘愿让自己的身体劳累,不顾自己心情愁苦,而为国分忧的,苒冒勃苏是这样的人。”

威王于是感叹道:“这些都是古时的人。现在的人哪能又这样的呢?”莫敖子华回答说:“过去先帝灵王喜欢细腰的人,楚国的士大夫都节食,身体弱的靠着东西才能站住,扶着东西才能站起来。饮食这东西是人之所欲,有人却要忍住不吃,死是人之所憎,有人却敢靠近它而不想躲避。我听说,那些喜欢射箭的国君,他的臣子就给带挾拾。大王只是没有什么爱好,如果大王真的喜欢贤才,这五种人,都可以让他们来到眼前啊。”

用人点拨

楚威王感叹自己没有贤人相助,而实际上不是贤人不帮助他,而是他不懂得如何使用人才啊。要想使人才真心实意、努力地为你工作,那么作为领导者就要爱惜他们,给他们展示自我的机会。如果领导者连这些都做不到,那么人才无法施展自己的才华,又怎么能帮助你呢?

招揽人才重要,但是更重要的是人才招来之后,如何很好地使用他们。如果使用不当,不但不利于你的事业,还可能会更糟。作为领导者应该了解每个人才的情况,根据他们的特长和性格安排适当的工作,不要对他们不理不睬,不关心,而应该让他们感觉到关心和爱护,只有这样他们才会有被重视的感觉,才会更加努力工作。



姚贾为上卿

燕、赵、吴、楚四国联合在一起，准备进攻秦国。秦王召见群臣和六十位宾客，向他们问道：“四国联合成一体，准备算计秦国，我国现在国内军费短缺，百姓的力量又都消耗在外边，对这场战争怎么办好呢？”群臣之中没有人回答。姚贾回答说：“我愿意出使四国，必定制止他们的阴谋，使四国按兵不动。”于是秦王送给他一千辆车，一千两金币，把自己的衣服送给姚贾穿上，又把自己的宝剑给他带上。姚贾辞别，制止了他们的阴谋，使四国按兵不动，并和四国缔交，然后姚贾才回报秦王。秦王十分高兴，用千户的城邑封赐姚贾，任命他为上卿。

韩非说姚贾的坏话，他对秦王说：“姚贾用珍珠和贵重的宝物，南到楚国、吴国，北到燕国、代国，这之间共有三年。与四国缔交不一定和好，然而珍珠和宝物国内都是有限的。这是姚贾用大王的权力和国家的宝物对外缔交诸侯，希望大王调查了解。再说他是魏国看门人的儿子，又曾经在大梁做过盗贼，在赵国做臣子的时候被驱逐出来。大王任用世代为看门人的后代，魏国的大盗，赵国的逐臣，又和这样的人治理国家的事情，我认为不是鼓励群臣的办法。”

秦王于是召见姚贾，问他说：“我听说你用我的财物交结诸侯，有这回事吗？”姚贾回答说有。秦王说：“你有什么脸面再来见我呢？”姚贾回答说：“曾参孝顺他的双亲，天下人愿意让这样的人做儿子；伍子胥忠于他的君主，天下诸侯愿意让这样的人做他的大臣；贞淑的女子手很巧，天下人愿意让这样的人做他的妻子。现在我真心忠于大王然而大王不知道。我不往四国去，还能到哪里去呢？假使我不忠于大王，四国之王怎么还能相信我呢？夏桀听到谗言就诛杀自己的良将，殷纣听到谗言就杀死自己的忠臣，终于导致身死国亡。如果现在大王听信谗言，那可就没有忠臣了。”

秦王说：“你过去事看门人的儿子，魏国的大盗，赵国的逐臣。”姚贾说：“太公吕望，在齐国时是被妻子赶跑的，在朝歌时曾经时卖不出肉的杀猪的，还是被子良赶跑的。在棘津时是个没人雇的帮工，然而周文王任用他却统一了天下。管仲，他是鄙人地方的商贩，在南阳时隐身苟活，在鲁国时又是没有顶嘴的阶下囚，然而齐桓公任用他却称霸诸侯。百里奚，曾经时虞国的乞丐，只能用五张羊皮就能转手卖出去的人，然而秦穆公用他做相国，竟使西戎来朝跪拜。晋文公也曾经任用过中山大盗，却在城濮打了胜仗。这四个人都有让人羞辱的事情，让天下人看不起，然而英明的君主却任用了他们，知道可以和他们建功立业。英明的君主不采用他们不好的地方，不把他们的过失放在心上，虽然有人诽谤也不听从；即使有超出人世的名声，如



果一点功劳也没有就不予赏赐。这样群臣没有人敢用不切实际的想法希求国君。”

秦王说：“非常有道理，是寡人错怪你了。”于是继续任用姚贾并下令诛杀了进谗言企图谋害姚贾的韩非。



用人点拨

既然将权力给了属下，那么就充分相信他的能力，让他去办理。不要听信别人的谗言，处处牵制他，这样事情永远也办不好。古今中外，有许多人才都是因为得不到君主的信任，将本来可以做好的事情，因君主的介入被搞得一塌糊涂。

既然选择了人才，就不要再考虑他的出身，不要因为他的出身不好或者有过什么犯罪记录而对他不信任，其实世上很多奇才，年轻的时候都犯过错误，只要能够改正，那就是个好人，是个值得用的人。作为领导者不要总是翻旧账，这不但是不尊重人才，更是不尊重自己。

权责分明，任人用贤

张需擅长于管理百姓，先前他在郾州做辅佐知州的州佐时，州里有条水渠淤塞不通几十年来不能引水灌溉，先后几任知州，没有一个能疏浚水渠的。张需刚到那里，知州就向他提起了这件事情。知州说：“州中那条水渠淤塞不通，我多次想派人修缮宅，可是我又怕因此而兴师动众，耗费过大，增加百姓负担，不知你有何良策啊？”

张需并不急于回答，只是说我先去看看再说。等张需看过渠道后，他对知州说：“大人，如果给我足够的人手，那么我三天就可以将渠道疏浚完毕。知州不信，认为他在说大话。张需说：“大人，您只管看着我实施就好了。”第二天，张需派人统计了州中各家各户的劳动力情况，要求每户的劳动力都要到渠道那里工作三天，并且让他们自己带着工具，有官员负责丈量和分配地段，每家每户按照劳动力的多少分配任务。百姓们一方面知道疏浚河道是为自己好，另一方面各家各户都分配了任务，谁都不肯服输，于是就争先恐后地干了起来，不到三天的时间，就把所有的河道疏浚完毕了。知州十分惊讶，认为张需简直是个天才。

等到张需做了霸州知州时，他见到当地百姓游手好闲的人很多，就在每个里中设置一个簿册，列上这个里中的户数，每户自报家里男女老少的人数，然后为他们规划好每户该种粮食多少担，种桑树、枣树多少棵以及织布、养鸡、养猪的数量，到处转告让大家知道。他有时间就下乡，查看百姓的户籍簿，对少种、少养的户进行惩



罚。于是百姓们都勤于出力,不敢再偷懒。不到两年的时间,州中百姓家家都有了固定资产,生活也越来越好。

用人点拨

张需治理河道、改善百姓游手好闲的状况,不是靠哪些官员的辅助,或者靠严厉的刑法,而是采取权责分明的方法,把任务分配给每家每户,让百姓自己担起任务,这样百姓们干自己家的事情,就不敢不认真干了。

那么作为现代企业的领导也可以学习一下张需的做法,如果事事靠领导一人的话,领导肯定管不过来,那么不如实行股份制,让每个员工都成为企业的主人,这样他们在为自己干活,就不敢怠慢了。

郑子皮举荐子产

公元前565年,年仅五岁的郑简公即位。郑简公长大成人后,对相国子孔的专权很是恼火,于是就找个理由把他给杀了,委任品德高尚的上卿郑子皮执掌国家大政。郑子皮是郑国的老臣,这个时候他已经好几十岁了。他感到自己年老体弱,恐怕不能担当掌管国政的大任,无力支撑子孔留下的这个烂摊子,更谈不上使郑国重振雄风了。于是,他暗暗察访贤才,希望能够找到能够接替他职位的人,后来,他发现了年轻的子产,可以说完全符合德才兼备的标准。

公元前543年,郑子皮决定把自己上卿的职务让给子产。子产诚恳地说:“郑国是个小国,是靠侍奉大国才存留到今天,虽然日子不好过,要时常看大国的眼色行事,但是还可以想办法;而国内王公显贵的骄横,连大王对他们都没有办法,郑国的执政者多死于非命,我这么年轻,怎么能应对这么复杂的局面呢?”于是,坚决不肯接受上卿的职位。

郑子皮说:“你说的这些我都想过了,我年纪大了,做不了什么事情了,但是,我可以让位不离政,有我带头听从你的命令,谁还敢冒犯你呢?”在郑子皮的辅助下,子产当上了郑国的上卿,他大刀阔斧地辅助郑简公整顿朝政。

当时郑国所面临的最大的难题就是“国小而逼,族大宠多”,也就是对外大国强逼,对内公族势力强大,对国王的权力形成威胁。因此,在子产执政后,他对外抗衡晋、楚,对内采取了“大人之忠检者,从而与之;泰奢者因而毖之”的政策,安抚公族,打击豪强。在他执政初期,就继承父辈的遗志,毅然决然地推行“作封洫”的改革措施。所谓“作封洫”就是改革田亩制度,承认土地私有,按田亩征收赋税,取消土地定



期分配的井田制。在当时,这样的改革方案要冒很大的政治风险。郑国的执政子嗣同子国(子产的父亲)、子孔、子耳一起制定了“作封洫”的整顿田界的政策,这直接动摇了旧的土地制度——井田制,触怒了贵族司氏、堵氏、侯氏、子师氏以及尉氏。公元前563年,这些贵族曾攻杀了子嗣、子国、子耳,劫持了郑简公。可见当时强宗贵族的骄横和嚣张到何种程度。子产的国氏公族虽然位列“七穆”,但是国氏的势力却并不是很强大。

幸而子产有子皮这样的政治盟友从旁协助,当时子皮的驷氏家族是当时势力最大的公族,所以才能在荆棘丛生的险恶政治斗争中免于杀身之祸。“作封洫”的法令颁布之后,反对之声不绝于耳。公族封卷(子张,丰氏,七穆之一)对此意见最大,他借祭祀祖先之名,迫使子产准许他出去猎取新鲜的野味作祭品,旨在挑衅。针对封卷“请田”的无理要求,子产严词拒绝。封卷暴跳如雷,公开煽动贵族反对子产。他回到家中,集合了家兵,又纠集了一部分贵族的力量,扬言要杀死子产。子产面临杀身之祸,准备逃往外国去避难。郑子皮听说这事后,立即率领军队,把丰卷赶出郑国,挽留住了子产。郑子皮还召集王公显贵,为子产说话,并发誓说:“谁要是蓄意反对子产,他就率领兵众讨伐,定杀不赦!”王公贵族们害怕子皮的势力,从此对子产都不敢轻易造次。后来,子皮把政事全部都交给了子产。

子产执掌郑国大权3年的时间,国事处理得井井有条,生产发展,百姓安居乐业,郑国也很快兴盛起来。

用人点拨

要成就一番大事业,就要使各类人才都脱颖而出。身居高位的人必须有爱才之心、识才之智、容才之量、用才之艺。任何一个取得成功的人,都不是孤身一身奋斗的结果,在他的成功之路上,一定有各种各样的人才帮助他。

有人说:“功业和度量,是一辆车子上的两个轮子。”只有具备海纳百川的宽广胸怀和虚怀若谷的宽容精神,才能容得下比自己有能力的人,调动一切可以调动的积极因素,团结一切可以团结的力量。对于那些特别优秀的人才、年轻的人才,要敢于破格使用。能够成功地使用人才,是一个事业成功的基础。

齐景公用将授权抵外侵

齐景公的时候,晋国进攻齐国的阿城和甄城,同时燕国又侵略齐国的黄河南岸一带。齐国军队大败,为此,齐景公十分忧虑,寝食难安。心想,齐国这么大的国家,



竟然没有一个文韬武略的大将,真是悲哀啊!

一天,大夫晏婴悄悄来到齐景公跟前,对他说:“我向您推荐一个人,田穰且,这个人虽然是田氏门中偏室所生,但是他这个人,既有文采,又有武略,是个不可多得的人才,希望大王试试他的才干。”于是,齐景公就召见了田穰且,同他谈论军事。田穰且娓娓道来,谈的头头是道,齐景公很是欣赏,于是,就想拜他为大将,领兵抗击晋国和燕国的军队。

可是田穰且却说:“为臣本来是个名不见经传的小人,大王从平民中把我拔出来,放在士大夫之上,士兵们肯定不会信服我,那样我就无法控制他们,当然就打不了胜仗。不如您派一个您宠信的、为国家臣民所尊崇的人物,担任监军的职务,这样才好。”齐景公答应了田穰且的要求,决定派宠臣庄贾担任监军的职务。

田穰且从齐景公处告辞出来,就到庄贾的住宅去拜见他,并和庄贾约定,第二天正午在营门集合出发。第二天,田穰且提前来到军营,布置好一切,等待庄贾的到来。与此同时,庄府里却非常热闹。庄贾的朋友们听说他马上要出征了,纷纷上门为他辞行。这个人祝福庄贾旗开得胜,马到成功;那个人说您是大王和臣子们信服的人,有您带领齐军,那么齐军一定能够所向披靡,无往而不胜。说的庄贾飘飘然,很是得意。

庄贾向来骄横,这次,他认为统领全军的是自己,根本没有把田穰且放在眼里,至于田穰且和他约定好的出发时间,他更是不理。于是,竟然高兴地和朋友们喝起酒来,手下人提醒他该出发了,他仍旧不以为然。

到了正午十分,太阳格外刺眼。军营的广场上军旗飘扬,几个方阵的士兵排列整齐,整装待发。田穰且几次到高台上眺望,仍不见庄贾的踪影,他有些着急,就派人到庄府去请庄贾,自己独自到军营内指挥操练,检阅军队,宣布纪律。

此时,庄府里,众人正喝得起劲,庄贾满面通红,走路有些打晃,不住地招呼他的朋友们喝酒,那些朋友们则胡言乱语笑得庄贾前仰后合。正在兴头上,门丁来报,说已过正午,门口有个兵士来请大人去军营监军。庄贾听了,不屑一顾,并讽刺说:“小平头当将军,总把鸡毛当令箭,时间很重要吗?时间到了又怎么样?没看我正忙着吗?”

到了下午,齐军大营的广场上,操练完毕的将士们,依然排列整齐的方队,等候出发的命令。田穰且看着将要落下去的太阳说:“两个时辰过去了,有劳副将再去庄府走一趟,务必当面告诉监军大人,出征的士兵已经恭候他多时了。”副将来到庄府时,只见庄府里的人一个个喝得人仰马翻,乱做一团。庄贾见副将进来,摇晃着身子,口齿极不清楚地指责说:“大胆,你竟敢擅自闯进庄府?”副将禀报庄贾,说是奉田穰且的命令前来请大人去军营监军。庄贾不耐烦地说:“你回去告诉他,我一会就



到。”说完,就跌跌撞撞的往屋里走去换衣服。

这当儿,忽有快马来报,说又有一城失守。田穰且听后,眉头紧缩,准备亲自去庄府请庄贾。正在这时,庄贾从马车上下来,晃晃悠悠地进了军营大门。田穰且快步上前,指责庄贾为何不安约定时间来军营。庄贾像没听见似的,笑嘻嘻地说:“几个朋友来送行,喝了些酒,耽误了。”

田穰且压抑住心中的怒火,严肃地说:“监军大人,您可知道,将领在接受命令的那一天,就应该忘掉自己的家,到了军队宣布纪律的时候,就应该忘记自己的父母,拿起鼓槌击鼓作战的时候,就应该忘记自己的生命。现在敌军已经深入到我国境内,国家危在旦夕,百姓生灵涂炭,大王寝食难安,您却还在家里和朋友喝酒。您知不知道,就在刚刚,前方送来情报,说我们又丢了一个城池啊!”

说完,田穰且叫来军法官问道:“按照军法,将领不按规定时间到军营的,该如何处置?”军法官回答说:“应当斩首。”庄贾听到这,才知道自己错误的严重性。他忙派人去告诉齐景公,向齐景公求助。可是,还没等他派去的人回来,田穰且已经把庄贾给斩了。并且在三军面前将庄贾斩首,将士们个个吓得发抖。

又过了好一会,齐景公派使者拿着符节来赦免庄贾,使者快马加鞭可是还是没能救下庄贾。田穰且说:“将在外,君命有所不受。”接着又问军法官:“有人在军营中鞭马急跑,该如何处置?”军法官回答:“应当斩首!”使者也吓坏了。田穰且说道:“君王的使者是不可以处死的。”于是就斩了使者的随从,砍断了车厢左边的一根木头,杀了左辕外的那匹马,并告示三军。然后使者回去禀报齐景公,自己则带着军队出发了。

齐景公听到了这个消息,开始很是生气,为失去庄贾这样的宠臣感到悲痛,但是又想到他已经给田穰且处置权了,这是属于田穰且权力范围内的事情,自己就不该再多加限制,于是就不再伤心,反而更加支持田穰且的做法。

将士们看到田穰且说话算数,治军有方,有法必依,铁面无私,个个精神振奋、斗志昂扬。晋国的军队听到这个消息,不等交战,就吓得仓皇而逃。燕国的军队听到这个消息,连忙从黄河南岸推到黄河北岸。齐军乘胜追击,收复了所有失地。

齐军凯旋的时候,齐景公和文武百官亲自到郊外迎接,还犒赏三军。提升田穰且为大司马,让他执掌齐国的军政大权。

用人点拨

用贤,要信任和支持贤人施展才干。要给他交权,对他权力范围的事不可插手。对他在行使职权中牵涉自己亲朋权利的事,更不可说情、护短和干扰。齐景公,作为一个君主,其一生是非,这里无需评论,但此篇所反映的支持田穰且处死自己违纪的宠臣庄贾的事情,就是一面很好的镜子,很值得我们学习。



赵惠文王用小管家制秦王

秦昭襄王为了得到赵惠文王从楚国得到的稀世珍宝“和氏璧”，派人以十五座城池去赵国换美玉。

赵惠文王召集廉颇等大臣商议对策，大家都感到很为难。如果把美玉送去，又担心得不到十五座城池，如果不去送，又怕强大的秦国来攻打。大家商议来商议去，还是认为把和氏璧送去为好，为了不上当受骗，大家觉得需要选择一个精明而稳重的人去送。但是选来选去，都挑不出一个合适的人选。

这时，宦官长缪贤推荐他家里的管家蔺相如出使秦国去送和氏璧。他说：“此人稳重大方，料事如神。大王还记得吧，这块和氏璧，从楚国伊尹昭阳的家里遗失后，我从一个外来客人手里把他买到我家里，由于没有及早叫出来，得罪了您。我原来唯恐大王处罚我，想逃往燕国。蔺相如知道后，劝我不要出逃。他说：‘赵强燕弱，燕王早已知道您是赵王的宠臣，自然不敢收留您，说不定还会把您捆起来送回到赵国，那时，您的性命就难保了。我看，您还是脱掉衣衫，伏在斧质上向大王认罪，请求宽恕的好。’我照他的意思办了，果然得到了您的宽恕。我认为蔺相如虽然是个小小的管家，但有勇有谋，办事稳妥，让他去秦国肯定不会空送。”

大家听后，觉得此人可以考虑，赵惠文王就把蔺相如召来，先征求他对和氏璧换城的看法。蔺相如说：“秦强我弱，我们不能不答应他们的要求，但是如果秦王得了和氏璧而不给城，是可以看出破绽的，可以随机应变。”

赵惠文王说：“如果派你去送和氏璧，秦国不给城池，你怎么办？”蔺相如回答说：“这要相机行事，一下子很难说清楚，要是大王真的要我去送，他如果不交城，我一定会把和氏璧完好无损地带回来。我愿意以我全家性命做担保。”

赵王见他说话如此坚决，想起了缪贤的推荐，心里踏实了许多，更加坚定了派蔺相如出使秦国的决心。

秦昭襄王在章台接见了蔺相如，当他双手奉上和氏璧时，秦王把和氏璧拿在手中仔细的观赏，不住地称赞，却绝口不提换城的事情。蔺相如又想到，这次秦王不在王宫接待他，就料定秦王没有换城的打算。于是，他急中生智，说：“这块宝玉很好，就是有点小毛病，让我指给大王看。”秦王听后，就把璧交给他，蔺相如接过璧，迅速后退几步，身子靠着柱子，愤怒得连头发都快竖起来，义正词严地对秦王大声说道：“大王想要这块美玉，写信给赵王，答应用十五座城来交换，当时赵王召集文武大臣商议，都说秦国贪得无厌，仗着势力强大，想用几句空话骗取赵国的宝玉。大家都不



同意把璧送来。可我却认为：即使老百姓交朋友，尚且互不欺骗，何况秦国是个堂堂大国呢？再说也不能因为一块璧的缘故而伤了两国的和气。赵王采纳了我的意见，并且还斋戒了五天，写了国书，然后派我做使臣带着宝玉到秦国来。态度如此恭敬。可大王却在一般的离宫接见我，而且态度又这样傲慢。大王把这么贵重的宝玉，随便递给宫女侍从们观看，分明是在戏弄我，也是对赵国不尊敬。我看大王并没有用城换璧的诚意，所以我把它要了回来，如果大王一定要逼迫我，我情愿把自己的脑袋和这块宝玉在柱子上撞个粉碎。说罢，举起和氏璧，眼瞅柱子，作势向柱子砸去。

秦王怕蔺相如把璧砸坏，赶忙赔礼道歉，请他不要那样做；一面叫来掌管地图的官员送上地图，秦王摊开地图对蔺相如说，从这里到那里的十五座城，准备划归赵国。蔺相如想到秦王现在不过是装装样子而已，绝对不会把城给赵国，于是又对秦王说：这块和氏璧，是天下公认的宝贝，赵王非常喜欢，可因为害怕秦国势力强大，不敢不献给秦王，在送走这块璧的时候，赵王斋戒了五天，还在朝廷上举行隆重的仪式。现在大王要接受这块璧，也应该斋戒五天，然后在朝廷上举行九宾之礼，我才能把璧献给大王。秦王想到璧在蔺相如手里，不好强取硬夺，便答应斋戒五天，然后，又派人送蔺相如到广城宾馆去休息。

到了宾馆，蔺相如想到秦王虽然答应了斋戒五天，但一定不会真把城给赵国，于是就选了一名精干的随从，让他穿上粗布衣服，打扮成普通老百姓，揣着和氏璧，悄悄地从小路连夜赶回赵国去了。再说秦王假装斋戒了五天，就在朝廷上设下隆重的九宾之礼。两边文武大臣排立，传下命令，要蔺相如来献璧。

蔺相如走上朝廷，对秦王行了礼说：秦国从秦穆公以来，已经有二十一位国君了，没有一个是讲信用的。我怕受大王的欺骗而对不起赵国，所以早派人带璧离开秦国，恐怕现在早已到赵国了。秦王听了，十分恼怒。蔺相如仍旧从容不迫地说：“今日之势，秦强赵弱，因此大王一派使者到赵国要璧，赵国不敢违抗。马上就派我把璧送来，现在要是秦国真把十五座城割让给赵国以换取和氏璧，赵国哪敢要秦国的城邑而得罪大王？欺骗大王，罪当万死，我已不存生还赵国之望，现在就请大王把我放在油锅里烹死吧，这样也能使诸侯知道秦国为了一块璧的缘故而诛杀赵国的使者，大王的威名也能传播四方了。

秦王的阴谋被彻底揭穿，又狡辩不得，只好苦笑一番。而秦王左右的大臣卫士，有的建议把蔺相如杀掉，但被秦王喝住了。秦王说：“现在即使把蔺相如杀了，也得不到璧，反而损害了秦赵两国的友谊，也有损秦国的名声，倒不如趁机好好招待他，让他回赵国去。

于是秦王依旧九宾之礼在朝廷上隆重地招待了蔺相如，然后客气地送他回



国。以后秦国一直不肯把十五座城割给赵国,赵国自然也就没有把璧送给秦国。

赵惠文王见蔺相如没有受强秦的骗,保住了赵国尊严和和氏璧,认为他是个胆识过人,应变自如的贤才,便将他封为上大夫。后来又封他为上卿。

用人点拨

蔺相如,这个原本是个小管家的人,却制服了强大的秦王,这就说明,人才不论出身,小人物中也可能出大贤才。

要想提拔一个人,不能只看他的资历,他的官职,他的出身和家境,最主要的看他是否真的有本事,即使资历再高,如果没有真才实学,也惘然。现代社会人们越来越重视能力的培养,竞争一个职位更多的时候是看这个人的能力,论资排辈的时代已经基本过去了。所以作为领导者也要跟上时代的潮流,学会如何用人。

秦昭襄王不疑范雎

秦昭襄王,战国时秦国国君,秦武王的异母弟弟,名稷又作侧,亦称秦昭王、公子稷。秦灭了西周后,便通告列国这个消息。这时候列国诸侯更不敢得罪秦国了,纷纷派出使者去咸阳道贺进贡。韩、齐、楚、燕、赵都派去了使臣,唯独魏国没有派出使臣前往。对此,秦昭襄王非常气愤,便准备让河东太守王稽去征伐魏国。王稽和魏国关系非常要好,他不愿魏国受到兵戈之灾,于是偷偷派人去告诉魏安厘王。魏安厘王得到这个消息后,惊恐万状,因为当时秦国在众诸侯国中实力是最强大的,哪个国家如果不小心得罪了它,那么最早遭殃的肯定是那个国家。魏安厘王来不及多想,立刻派太子亲自前往秦国去赔礼道歉。这样,韩、齐、楚、燕、赵、魏,六国都顺从了秦国,秦昭襄王十分满足,高兴得合不拢嘴。

过了不久,王稽给魏国私下送信的事便走漏了风声。这件事,也很快传到了秦昭襄王的耳朵里。秦昭襄王很是生气,心想这个王稽实在太可恶了,竟然偷偷去给魏国送信,这明显是不把我放在眼里,他虽然在我手下干事,但却想着魏国,这不是奸细吗?秦王越想越生气。于是,叫来掌管法律的官员,判王稽死罪。王稽一获罪,秦国丞相范雎非常紧张。因为按照秦国惯例,如果推荐的人才下狱,或者具有严重问题,便对推荐者治罪。而王稽是范雎极力推荐给秦王的,如今王稽有私通魏国之嫌,这是天大的罪过,范雎作为王稽的推荐人,肯定逃不了干系。另外,在此之前,范雎还为秦王推荐了一个叫郑安平的人,这个人结果也投降了魏国。

范雎真是惊恐万状,他推荐的两个人,都成了奸细,自己的罪过可不小啊。按照



律法，一定免不了受到责罚。范雎于是就打扮成罪人的样子，把自己捆绑起来，来到秦昭襄王的宫殿里，跪在地上，请求秦昭襄王处置他。秦昭襄王显得很惊讶的样子，说：“范雎你这是干什么啊？为什么要装扮成罪人的样子，快快起来啊！”范雎依旧跪在地上，不敢抬头，说：“大王，我推荐的王稽、郑安平都投奔了魏国，作为推荐人，我的责任重大，我没有看清楚他们的本质啊，请您处罚我吧。”秦王哈哈大笑，说：“郑安平和王稽都是我委以重任的，并下令让他们率兵外出打仗的，这是我用人不当，与你没有什么关系。”说着，就让人给范雎松绑，让他回家去了。

对此，秦国的大臣们并不像秦昭襄王那样想，他们纷纷议论说：“范丞相的功劳太大了，以至于犯了罪，大王都不敢惩罚他。”还有的说：“大王对丞相太宽大了。”总之关于这种话不绝于耳，范雎听后也十分难受，因而自此以后，很少出门，而每次出门都战战兢兢，生怕听到类似的话。秦昭襄王后来也听到这些议论。害怕范雎多心，就又下了一道命令：“王稽犯了死罪，已被满门抄斩，以后谁也不许再提这件事了。”同时，格外关照范雎，经常赏赐他一些物品，以消除大臣们对范雎的偏见。大臣们看到秦王对丞相这样的厚爱，没有一个敢再议论了。

从此，范雎安心辅佐秦昭襄王，在范雎担任丞相的时间里，秦国的实力大大增强，为日后秦始皇统一中国奠定了坚实的基础。



用人点拨

范雎是个难得的人才，他提任秦昭襄王的丞相后，为秦昭襄王推荐了王稽和郑安平，结果西人相继弃秦而去。为此，秦昭襄王并没有治范雎的罪，而且没有丝毫动摇他对范雎的信任，这正是秦昭襄王的高明之处。

事实上范雎并没有反叛秦国的想法，如果因为他推荐的两个人背叛了秦国，就给他治罪，这未免牵强。即使他没有背叛秦国的想法，也会因为秦王和大臣们的怀疑而真的有背叛的想法。秦昭襄王的做法可谓高明，他消除了范雎的顾虑，让范雎真心实意地为自己工作。

在我们的日常生活中，也经常会出现类似的情况，作为领导者不要随意怀疑人才的忠诚，除非有了确切的证据，否则千万不能怀疑他们，这对于整体的工作很不利。

郑文公扬长避短用烛之武

鲁伯公三十年九月甲午的这一天，晋文公、秦穆公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,是我的过借。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,如累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,这对秦国是毫无坏处的。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国界,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,顿时毛骨悚然,后悔自己为什么这样的不深思熟虑,差点酿成大祸。于是,就放弃了攻打郑国的念头,而是与郑国结盟。还派了杞子、逢孙、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、晋重兵压城、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。

用人点拨

烛之武年龄较大,是他的短处,但是,他能言善辩则是他的长处。郑文公则正是发挥了长处,而拯救了自己的国家,人各有所长,也各有所短,在用人问题上,只有用其所长,避其所短,适才适用,才能尽其所能。不同的人才有各自不同的特点和长处。因此对人才的使用和安排,要强调扬长避短,注意把工作需要和个人才能两者有机地结合起来。这样,才有利于发挥个人的一技之长,为社会做出更大的贡献。



楚怀王信馋 毁才辱国

屈原,名平,与楚国统治者同族。楚怀王时期,被任命为左徒。他知识渊博,懂得治国之道,又善于外交。经常在宫中与楚怀王商议国家大事,制定出各种制度法令,对外接待各国使节,应酬各国诸侯的访问,楚怀王很信任他。

与屈原地位相等的上官大夫,也想取得楚怀王的信任,就嫉妒屈原的贤能。一次,楚怀王命令屈原制定国家的法令,屈原还未定稿,上官大夫看见后想据为己有,屈原没给他,因而他就到楚怀王面前说屈原的坏话,他对楚怀王说:“大王您命令屈平制定国家法令,这个大家都知道。可是,每次您发布了命令,屈平都炫耀自己的功劳,他对别人说没有他,各种制度,法令就没有人能写的出来。”楚怀王听后,非常生气,慢慢地开始疏远屈原。

后来,秦国准备攻打齐国,但是齐国和楚国有合纵的联盟,秦惠王有所顾忌,就派张仪假装不愿意在秦国做官而离开秦国,带着丰厚的礼物送给楚怀王,以表示自己侍楚的忠心,并对楚怀王说:“秦国非常仇恨齐国,但又考虑到齐楚是有合纵的联盟,如果楚国能与齐国绝交,秦王愿意把商于六百里的土地奉献给您。”由于楚怀王贪图秦国的土地,就相信了张仪的话,与齐国断绝了关系,过后派人到秦国去领受秦所许的六百里土地。张仪这时假装吃惊地说道:“我许楚王的是六里,没听说过六百里啊。”楚国的使者见张仪不守信用,就愤怒地离开秦国,回来把张仪失信的情况告诉楚怀王。楚怀王大怒,调集大军攻打秦国。秦国也出兵迎击,在丹、淅一带秦军大胜,楚军被消灭八万,将军也被俘虏了,楚国的汉中地区被秦国占领。楚怀王气愤至极,调集全国的军队攻打秦国,两军在蓝田一带决战。魏国听说秦楚大战的消息,立即派兵攻打楚国,一支打到邓城一带。魏国听到秦楚大战的消息,立即派兵从秦国撤回。这个时候齐国很生气楚国的作为,眼看着楚国失利就是坐视不理。从此,楚国实力受到很大的削弱。

第二年,秦把汉中地区归还楚国想和解。楚王说:“我不要地,你把张仪送给我我就甘心了。”张仪听说楚王要他,于是就对秦王说:“用我张仪一人能换回汉中,我请求到楚国去。”张仪到了楚国,又借机会用大量财物贿赂大臣靳尚,靳尚用欺骗的手段说通了怀王最宠爱的妃子郑袖。楚怀王在郑袖的甜言蜜语的迷惑下,又放走了张仪。这时候屈原既被疏远又没有实权,正出使到齐国去了。听到张仪又到楚国的消息,就立刻赶了回来,规劝楚怀王:“您为什么不杀张仪呢?”楚怀王也很后悔,叫人去追张仪,可是张仪这时候早就走远了。

这时候秦昭王与楚国通婚,要求与楚王会面。楚怀王也想去,屈原却说:“秦国,



像虎狼那样凶狠残暴 ,您不要轻易相信 ,不去为好。”楚怀王的小儿子子兰却对楚怀王说 :“秦国邀请您去 ,您怎能不去而使秦国扫兴呢 ?”楚怀王终于去了。当楚怀王一进入秦国的武关 ,秦国早就埋伏好了军队 ,切断了楚王后退的路 ,扣留了楚王 ,迫使他割地。楚怀王上当了 ,非常的愤怒 ,打算拒绝这一要求。后来 ,楚怀王跑到赵国 ,赵国迫于秦国的威势 ,不敢收留他 ,没有办法 ,楚王又回到秦国 ,因忧愤难平 ,最后客死秦国。



用人点拨

像屈原这样有才能、又德行高的人 ,楚怀王听信小人谗言 ,不加重用 ,而是重用靳尚、上官大夫这样的奸臣 ,自己不失败才怪呢。

作为一个领导者 ,谁有才谁无才 ,谁有德行 ,谁无德行 ,应该非常清楚 ,不能糊里糊涂 ,有些人虽然才能高 ,但是没有德行 ,也不能委以重任。尤其是那些在背后说人坏话的人 ,就更不能轻易相信。有的人可能会搞小集团 ,一起诬陷某个人 ,这种情况下 ,也不能轻易相信 ,除非自己看到 ,有真凭实据。如果任这些小集团横行 ,最后肯定搞垮你的整个集团。

错用赵括遭大难

公元前 262 年 ,秦昭襄王派大将白起进攻韩国 ,占领了野王。截断了上党郡和韩都的联系 ,上党形势危急。上党的韩军将领不愿意投降秦国 ,打发使者带着地图把上党献给赵国。

赵孝成王(赵惠文王的儿子)派军队接收了上党。过了两年 ,秦国又派王贲围住上党。赵孝成王听到消息 ,连忙派廉颇率领二十多万大军去救上党。他们才到长平 ,上党已经被秦军攻占了。王贲还想向长平进攻。廉颇连忙守住阵地 ,叫兵士们修筑堡垒 ,深挖壕沟 ,跟远来的秦军对峙 ,准备作长期抵抗的打算。王贲几次三番向赵军挑战 ,廉颇说什么也不跟他们交战。王贲想不出什么法子 ,只好派人回报秦昭襄王 ,说 :“廉颇是个富有经验的老将 ,不轻易出来交战。我军老远到这儿 ,长期下去 ,就怕粮草接济不上 ,怎么办好呢 ? 秦昭襄王请范雎出主意。范雎说 :“要打败赵国 ,必须先叫赵国把廉颇调回去。”秦昭襄王说 :“这哪儿办得到呢 ? 范雎说 :“让我来想办法。然后 ,范雎就使用反间计 ,派人到赵国散播言论说 :“廉颇老了 ,不能打仗了 ,秦军最害怕的是赵国的赵括将军。 ”

赵王果然上当了 ,立刻把赵括找来 ,问他能不能打退秦军。赵括说 :“要是秦国



派白起来,我还得考虑对付一下。如今来的是王贲,他不过是廉颇的对手。要是换上我,打败他不在话下。赵王听了很高兴,就拜赵括为大将,去接替廉颇。

蔺相如对赵王说:“赵括只懂得读父亲的兵书,不会临阵应变,不能派他做大将。可是赵王对蔺相如的劝告听不进去。

赵括的母亲也向赵王上了一道奏章,请求赵王别派他儿子去。赵王把她召了来,问她什么理由。赵母说:“他父亲临终的时候再三嘱咐我说,‘赵括这孩子把用兵打仗看作儿戏似的,谈起兵法来,就眼空四海,目中无人。将来大王不用他还好,如果用他为大将的话,只怕赵军会断送在他手里。’所以我请求大王千万别让他当大将。

赵王说:“我已经决定了,你就别管吧。公元前260年,赵括领兵二十万到了长平,请廉颇验过兵符。廉颇办了移交,回邯郸去了。赵括统率着四十万大军,声势十分浩大。他把廉颇规定的一套制度全部废除,下了命令说:“秦国再来挑战,必须迎头打回去。敌人打败了,就得追下去,非杀得他们片甲不留不算完。

那边范雎得到赵括替换廉颇的消息,知道自己的反间计成功,就秘密派白起为上将军,去指挥秦军。白起一到长平,布置好埋伏,故意打了几阵仗。赵括不知是计,拼命追赶。白起把赵军引到预先埋伏好的地区,派出精兵二万五千人,切断赵军的后路;另派五千骑兵,直冲赵军大营,把四十万赵军切成两段。赵括这才知道秦军的厉害,只好筑起营垒坚守,等待救兵。秦国又发兵把赵国救兵和运粮的道路切断了。

赵括的军队,内无粮草,外无救兵,守了四十多天,兵士都叫苦连天,无心作战。赵括带兵想冲出重围,秦军万箭齐发,把赵括射死了。赵军听到主将被杀,也纷纷扔了武器投降。四十万赵军,就在纸上谈兵的主帅赵括手里全部覆没了。

用人点拨

在用人问题上,不知人善任,用错了人,其严重危害性,已被无数历史事实证明。固守长平,赵王错用赵括换廉颇,不仅使赵括送了命,还使赵国四十万将士全军覆灭。这个惨痛的教训值得每一个领导者深思。

在我们选用人才时,不能光听他如何说,还要看他的实际作为,听取身旁的人对他的看法,只有经过详细考察才能使用他。赵括虽然熟读兵书,但是并没有实战经验,这样的人当然不能委以重任,他需要慢慢地磨炼,也许才能重用。

我们在使用人才的时候,也要综合考虑这个人的各方面素质,权衡利弊再做选择。



赵王信馋杀李牧

公元前 229 年 ,秦王命令王翦率兵攻打井陘 ,杨端和率领河内的兵马与他策应一起讨伐赵国。赵王迁令李牧、司马尚率兵御敌 ,李牧是赵国有名的智勇双全的名将。王翦急于求成 ,于是便派人使用反间计 ,贿赂赵王的宠臣郭开 ,让他在赵王面前说李牧与司马尚的坏话 ,就说他们拥兵自重 ,意图谋反。

赵王听信了他的谗言 ,当即下令撤销李牧和司马尚的职务 ,命令赵葱与颜聚去替换他们 ,李牧不服从命令 ,认为赵王对他的处置不当 ,赵王便派人把他逮捕并杀死了 ,司马尚也被撤了职。王翦见赵王中计 ,便进击赵军 ,大破赵军 ,杀死赵葱 ,俘虏赵王及颜聚 ,攻取邯郸 ,灭掉赵国。



用人点拨

这件史实告诉我们 ,人才是国之瑰宝 ,李牧是赵国久经考验的大将。赵王不知道爱惜、信赖 ,反而听信谗言 ,中了反间计 ,自毁长城。

另外就管理而言 ,一个组织的管理系统必须具备抗干扰的能力 ,才能发挥出良好的功能 ,赵王的管理系统中掺入了郭开这样的佞臣 ,贪赃枉法 ,惟利是图 ,因而就失去了抗干扰的能力。这也就导致了赵国的灭亡和赵王的被俘。

秦穆公迎接败军之将

公元前 628 年 ,秦穆公趁晋文公病死之机 ,打算派兵经过晋国去攻打晋国的盟国郑国。当时秦国的主要大臣百里奚和蹇叔都对此表示反对 ,他们认为 ,秦国出动这么多的军队 ,行走这么远的路程 ,肯定会走漏风声 ,还不等秦军到了郑国 ,郑国早就得到了消息 ,事先准备好防御的攻势了。那时候秦军一路舟车劳顿 ,再去迎战早已准备好的郑军 ,肯定不会占优势。可是秦穆公不听劝告 ,坚持要派兵攻打郑国。而且派百里奚的儿子百里孟明视为大将 ,西乞术、白乙丙为副将 ,率大军浩浩荡荡的向郑国进发。

晋国果然很早就得到了这个情报。晋国大将先轸认为这是打击秦国的最好机会 ,于是就建议刚刚登基的晋襄公在崤山一带拦击。晋襄公亲自率领大军来到崤



山。崤山地势险要,晋军在这里布下了天罗地网,只等秦军到来。孟明视率领军队一进崤山,就中了埋伏,被晋军团团围住,进退两难。秦国的将士死的死,降的降。孟明视、西乞术、白乙丙三员大将都被晋军俘虏。

晋军把这三员大将捆到晋襄公面前。如何处置这三个人呢?晋襄公一时发起愁来。晋襄公的母亲是个深明大义的人,对晋襄公说:“秦国和晋国本来是亲戚,一向彼此帮助。孟明视这几个武夫为了给自己争功劳,才挑起这场战争,伤了两国的和气。要是把这三个人给杀了,恐怕两国的仇怨会越结越深,不如把他们放了吧,让秦国的君主亲自去惩治他们吧。”于是,晋襄公听从了母亲的建议,把孟明视他们三个放了回来。

孟明视三人垂头丧气的回到秦国,本来想秦穆公一定不会饶了他们三个,可是没想到,秦穆公听说晋国放了孟明视三人,亲自出城迎接他们三个败军之将,而且还为死去的将士和孟明视等人所受的屈辱而痛哭流涕。

三个人顿时受宠若惊,大臣们不解,问秦穆公这是为何,败军之将,理应斩首啊,为什么还这样礼待他们。秦穆公说:“出征之前,蹇叔、百里奚都极力劝阻我,要我不要派兵,但是我没有听从他们的意见。孟明视他们三个都是非常杰出的将领,从来没有打过败仗,要不是我这次一意孤行,他们也不会吃败仗,这都是我的原因啊。而且对于将军,打了败仗就杀他们的头,这哪能安定军心呢,将士们肯定不会全心效忠啊!再说我也不能因为他们打了一次败仗,就抹杀了他们这么多年来所立的战功啊!”秦穆公不但没有处罚他们三个,而且好言安抚,仍旧让他们担任原来的官职。孟明视三人感激得痛哭流涕,发誓一定誓死效忠秦国。

当年冬天,晋国联合宋、陈、郑三国攻打秦国边界。孟明视认为自己的准备还不充分,不许自己的部队与他们交战。晋国又趁机夺去了秦国两个城池。附近的小国见秦国连连失败,也纷纷脱离秦国。秦国也有人趁机说孟明视的坏话,孟明视在众议非非的情况下,也感到压力很大。

可是,秦穆公却丝毫不受这些议论的影响,继续安慰和鼓励孟明视,对他说失去两座城池,将来还可以得回来,带兵的人要打有准备的仗,这次由于准备不充分,决定不战是对的。你不要担心那些闲言闲语,只要我们准备充分了,下次一定可以取胜。

孟明视为能够在这样一个信任下级的君主下做事,感到大幸。他好像欠了穆公一样,更加努力地做好战备,决心以奇胜的战果报答穆公。

第二年,孟明视等人做好了充分的准备,请求去攻打晋国。大军刚刚渡过黄河,孟明视就下令士兵烧毁战船,以表示勇往直前的必胜决心。大军长驱直入,打败了晋国的军队。然后,孟明视又带领军队来到他们曾经失败过的崤山,收敛和埋葬了



阵亡的将士,为秦国报仇雪恨。从此,秦国的力量一天比一天强大,并最终统一中国。

用人点拨

敢于自责,并信任败军之将,这是秦穆公功成名就的一个重要原因。对于有才能的人,不要对他们要求过于苛刻,不容许他们犯任何错误,要给他们改正错误的机会,只有如此才能出现人才济济的局面,才能让这些人才真心实意地效忠于你。

作为现代的领导者,爱惜人才,就要正确看待人才在工作中的失误或失败。领导者最先应该检讨自己的行为,下属的过错,有可能是自己工作的失误造成的,不要一味地怪罪下属,应先从检讨自己开始。

要给人才一个宽松的环境,让他们在失败中总结经验教训,并让他们继续发挥作用,为集体做出更多的贡献。

秦孝公破格用商鞅

商鞅,卫国人,公孙氏,又名卫鞅或公孙鞅。因有功于秦,封于商地,史称商鞅。他曾为魏相公叔座家臣,后来来到秦国向秦孝公提出“治世不一道,便国不法古”的主张。秦孝公破格重用他,任他为左庶长,并在孝公三年开始主持变法。

秦孝公在他 21 岁的时候便即位做了国君。当时,秦国与其他诸侯国相比,地位比较低,势力比较弱小。因此,不被诸侯大国所重视。对于秦国当时所处的地位,秦孝公十分不满,决心奋发图强,改变秦国的落后状况。为此,他下令求贤,广招人才,公开宣告:“不论外来宾客或国内群臣,凡能出奇计强秦者,加官晋爵,委以重任,厚赏土地。”此令发出以后,不仅在国内引起很大反响,而且在国外也引起了人们的注意。当时,商鞅正值青年,空有一身报复,但是却得不到有识之士的认可。他曾投奔魏国但是却没有得到重用。看到秦孝公的求贤令后,他便满心欢喜地急忙奔到秦国。

商鞅自幼喜欢“刑名之学”,到了青年时期,他已经成了一个远近闻名的很有学问和才能的人。商鞅一到秦国,秦孝公的宠臣景监便把商鞅推荐给了秦孝公。秦孝公求贤心切,便以极大的兴趣三次召见商鞅。第一次召见他,商鞅大谈帝道,就是五帝兴起的道理,但秦孝公却听得昏昏沉沉,毫无兴趣。第二次召见他,商鞅又大讲王道,就是三王之道,秦孝公还是不感兴趣,边听边打哈欠。看到秦孝公的这些反应,商鞅调整了自己的策略,在秦孝公第三次召见他的时候,他便大讲霸道,他讲述了五霸兴起的原因,向秦孝公介绍了富国强兵之术,并说明了变法变革的需要。对于



如何称霸于天下的理论和方法,这次秦孝公十分感兴趣,听得津津有味,竟然忘记了时间。两个人在一起一连谈了好几天,秦孝公不但不觉得疲倦,而而越听越有精神,兴致勃勃。通过谈话,秦孝公发现商鞅虽然年轻,但却是一个难得的人才。

尔后,商鞅就向秦孝公提出秦国要想富强,必须破除陈旧的框框,实行变法的建议。但是,秦国贵族认为变法会侵犯他们的既得利益,因而对于变法坚决反对。他们不断地上书给秦孝公,说明变法的种种害处,弄得秦孝公也有些动摇,迟迟不肯下定决心。为此,在一天群臣上朝的朝堂上,商鞅以精辟的见解和滔滔不绝的雄辩,为秦孝公深入地分析变法的利与弊,并重申自己变法的观点,还严厉驳斥了守旧派的思想,从而坚定了秦孝公实行变法而强秦的决心。并立即下令由商鞅负责变法事宜。

过了两年,秦孝公的君位逐渐稳固,于是就拜商鞅为左庶长,并且对朝廷中的诸大臣说:“我不论怎么想都觉得改革对我们秦国有好处,所以我决心改革。从今天起,改革制度的事全由左庶长拿主意,谁敢违抗他,就是违抗我。”公元前356年,商鞅开始实行第一次变法,这次变法主要有三个内容:一是实行保甲制度;二是奖励杀敌立功;三是奖励农业生产。经过第一次变法,秦国发生了极大的变化,农业生产发展了,军事力量强大了。而且秦国在与魏国的交战中大胜,还占领了魏国的都城,迫使强大的魏国不得不与秦国讲和。

接着,秦孝公又继续任用商鞅进行第二次改革,这次主要实施了三项改革措施:一是开辟阡陌封疆;二是设立郡县制;三是迁都咸阳。

秦国实行变法后,仅十几年的时间,就变成了一个十分强大的国家。当时的天子周显王派遣使者去慰劳秦孝公,封他为一方诸侯的首领,称为方伯。中原诸侯看到秦国迅速崛起,也不再把秦国当成戎族看待,纷纷派人去秦国祝贺,并向秦国学习,到处搜罗人才。

因为商鞅变法有功,公元前352年,秦孝公封商鞅为大良造(又称大上造,在秦的20等爵中,属于第16级)。后又封商鞅为侯,把商邑一带15座城封给他,称他为商君,从此他被人称为商鞅。

通过商鞅变法,秦国出现兴盛局面。司马迁在《史记·商君列传》中评价说:“行之十年,秦民大悦,道不拾遗,山无盗贼,家给人足,民勇于公战,怯于私斗,乡邑大治。”总之,通过商鞅变法,使秦国兵强而地广,民休而国富,为后来秦始皇消灭六国统一中国奠定了坚实的基础。



用人点拨

商鞅在没有投奔秦国之前只是个很普通的年轻人,他虽然满腹才学,但是并没



有被人发现。秦孝公通过与他的交谈发现他是个人才,就大胆地提拔任用他,并委以重任。虽然朝中大臣反对,但是秦孝公还是能够坚持自己的见解。

一个人才,没有人用他,并不代表他不是人才,只能说还没有被人发现。既然将人才收归己用,就要发挥他最大的本领,给他施展才能的机会,这样才能留住人才。

十二岁甘罗为上卿

甘罗,秦国下蔡人,祖父甘茂,是秦国一位著名的人物,曾担任秦国的左丞相。“将门出虎子”,在他祖父的教导下,甘罗从小就聪明机智,能言善辩,深受家人的喜爱。后来,甘茂受到别人的排挤被迫逃离秦国,不久就死于魏国。甘罗小小年纪,就投奔到秦相吕不韦的门下,做他的门客。

有一天,吕不韦回到家里,脸色非常难看,看上去十分恼怒的样子,甘罗见状,就走上前问道:“丞相有什么心事,可以告诉我吗?吕不韦心里正烦躁得很,见是甘罗,就挥挥手说:“走开,走开,小孩子知道什么?甘罗高声说道:“丞相收养门客不就是为了能够替你排忧解难吗?现在你有了心事却不告诉我,我即便想要帮忙的话,也没有机会啊!吕不韦见他说话挺有自信的样子,就改变了一下态度,说:“皇上派刚成君蔡泽到燕国为相,已经三年了,燕王对他很满意。派太子丹到秦国做人质,表示友好,我派张唐到燕国为相,占卦的结果也很吉利,可是他却借故推辞不去。

事情原来是这样的,张唐是秦国一位大臣,曾率军攻打赵国并占领了大片的土地,赵王对他恨之入骨,声称如果有人杀死张唐,就赏赐给他百里之地,这次出使燕国必须经过赵国,所以张唐推辞不去。甘罗听了,微微笑道:“原来是这样一件小事,丞相何不让我去劝劝他?吕不韦责备他:“小孩子不要口出狂言,我自己请他他还不来,何况你小小年纪。甘罗听了不服气地说:“我听说项橐七岁的时候就被孔子尊为老师,我现在比他还大五岁,你为何不让我去试试,如果不成功的话,你再责备我也不迟啊!吕不韦见他语气坚定、神气凛然,心里不由暗自赞赏,于是就改变了态度,放缓了口气说:“好,那你就去试试吧!事成之后,必有重赏。甘罗见他答应了,也就没多说什么,高高兴兴地走了。

到了张唐家里,张唐听说是吕不韦的门客来访,连忙出来相见,发现甘罗不过是个十多岁的小孩子,不由得心生轻视,张口就问道:“你来干什么?甘罗见他态度傲慢,就说道:“我来给你吊丧来了。张唐听了大怒:“小孩子怎么能这样说话,我家又没死人,你来吊什么丧?甘罗笑道:“我可不敢胡说啊,你听我讲清一下原因。你



和武安君白起相比,谁的功劳更大啊!张唐连忙答道:“武安君英勇善战,南面攻打强大的楚国,北面扬威于燕赵,占领的地方不计其数,功绩显赫。我怎么敢和他相比啊?”应侯范雎和文信侯相比,谁更专权独断啊?应侯是秦国以前的一位丞相,文信侯即吕不韦,张唐答道:“应侯当然不如文信侯专权独断啦!”你真的知道应侯不如文信侯专权吗?张唐说道:“当然了。甘罗听了笑道:“既然如此,那你为何还推辞不去呢?我听说,应侯想攻打赵国的时候,武安君反对他,离开咸阳七里就被应侯派人赐死,像武安君这样的人尚且不能被应侯所容忍,你想文信侯会容忍你吗?张唐听了这话,不由得直冒冷汗,甘罗见状又说:“如果你愿意去燕国的话,我愿意替你先到赵国去一趟。张唐连忙称谢答应了,请他回去禀报丞相。

甘罗回去把情况告诉吕不韦。吕不韦听了很高兴,甘罗说:“张唐虽然不得已答应去了,可经过赵国时可能还会遇到麻烦。我想替他先到赵国去一下。吕不韦已经相信了他的才能,想了一下就答应了,并把这件事禀报给秦王,说:“大王,甘茂有个孙子叫甘罗。年方十二岁,投奔在臣的门下,他出身名门、工于心计,能言善辩,这次张唐托病不去燕国为相,经他一说就答应了,而且,他还想替张唐先到赵国去一趟,请你答应他吧!秦王听了,就叫甘罗进来相见,过了一会儿,就见殿下走进一个眉清目秀的少年来。心下不由喜欢,笑着问道:“就是你想要出使赵国吗?甘罗答道:“是的。”那你见了赵王后要说什么呢?“我看他的神色,相机行事。不知道赵王反应如何,我也不能确定该说什么话啊。秦王见他口齿伶俐,对答如流,就答应了他,给他十辆车、百余名仆从,让他出使赵国。

赵王早已听说秦国准备派人到燕国为相了,心里一直很焦急,担心秦国和燕国联合起来攻打他。这时听说秦国使者求见,连忙说:“叫他进来。不多时,就见一个少年缓步走上前来,朗声道:“小臣甘罗奉秦王之命,拜见赵王。赵王连忙让他在旁边坐下,心里暗暗称奇,秦国怎么派了这样一个小孩子来,再仔细一端详,也不由心生喜爱之情,只见那甘罗长得仪表非凡,眼神清朗,眉宇间露着一股轩昂之气,于是就问道:“秦国过去一位姓甘的丞相是你的什么人?甘罗答道:“是我的祖父。”你今年多大年纪?“小臣今年已十二岁了。赵王听了不由大笑道:“秦国难道没有人可派吗?让你这个小孩子出来!甘罗不慌不忙地答道:“我们秦王用人,都是按他们才能的大小让他承担不同的责任,才能高的让他担当重任,才能低的担当小的责任,秦王认为这是件小事。所以就派我来了。赵王听了不由得对甘罗又敬重了几分,问道:“你这次到赵国来究竟有什么事吗?甘罗反问道:“大王是否听说过燕太子丹入秦为质这件事。赵王点了点头,甘罗又问道:大王是否听说过张唐要到燕国为相?赵王又点了点头,“既然如此,那你为何还不着急啊?燕派太子入秦为质,说明燕国不欺骗秦国,秦国派张唐入燕为相,说明秦国不欺骗燕国。燕秦不相欺,赵



国就危险了。赵王听了问道：“秦国和燕国和好，有什么目的吗？”甘罗答道：“秦燕和好没有别的原因，就是想攻打赵国、扩大河间的地盘啊！”“哦，是吗，那您这次来有何见教？”赵王问道：“大王不如给秦国五座城池扩大秦国的地盘，秦王自然高兴，你再请求他遣回燕太子，断绝秦燕之好，这样你就可以去放心地攻打燕国了。以强大的赵国攻打小小的燕国，还愁得不到五座城池吗？”赵王听了很高兴，就赏给他黄金百两、白玉一双，并且把送给秦国的五座城池之图让他带回给秦王。

甘罗回到秦国，秦王大加赞赏，说道：“你的智慧真是超出了你的年纪啊！于是就封他为上卿（战国时诸侯国最高的官职，相当于丞相），并且把原先甘茂的田宅赐给他。赵国得知秦国与燕国绝交后，派军攻打燕国，得到三十座城池，又把其中的十一座城池送给了秦国。

在战国这个时代的大舞台上，各种各样的人才层出不穷，甘罗年方十二，就已经凭自己的智慧周旋于王侯之间，并且不费一兵一卒使秦国得到十六座城池，官封上卿，这在中国历史上可以说是绝无仅有的，确实是一个才能出众的小神童啊！

用人点拨

十二岁的甘罗能做大人不能做的事情，说服张唐从命，劝动赵国国君献城池，秦王破格用他为上卿是公正的。甘罗的成功，当然也与吕不韦的支持和推荐有关。人才不论年龄大小，只要有本事就提升他，这是毋庸置疑的。

汉武帝打破成规用卫青

卫青是一位出身僮仆的著名将帅。从社会地位低贱的僮仆，成长为统率百万之众，叱咤风云，并以之彪炳史册的将帅，这并不是一件容易的事。考究卫青的成长，原因是多方面的。其中不乏历史的际遇：其中卫青的姐姐卫子夫正好是汉武帝的宠姬和皇后；其中有时代的造化，武帝时代大规模抗击匈奴的战争为卫青的才能提供了用武之地；而用人者和被用者之间的默契和配合，更是卫青得以功成名就的重要因素。卫青的成名可以说是汉武帝用人政策的成功的典范，卫青的才能和修养又成为历代人才的表率 and 榜样。

卫青的父亲郑季，曾在平阳侯曹寿府中任职，与婢女卫媼私通，生下了卫青。卫青少时回到父亲家中，而在郑季与卫媼私通的时候，他已经有妻儿了。那么卫青回到父亲家中，郑季的妻子和子女当然不会给他好脸色看，是把他当作奴仆来对待。让他下人穿的衣服，干下人的活计。有一次，卫青碰到一个刑徒，他给卫青相面，说



卫青有贵人之相,官至封侯。卫青根本不敢奢望及此,他笑着说:“我现在就是个奴仆,只要主人不鞭打我,我就满足了,哪里还会痴心妄想,成王成侯呢?”

等到卫青长大后,他又回到平阳侯府中,做了骑从。建元二年春,他的同母姐姐卫子夫得幸于武帝。陈皇后出于妒忌,想杀害卫青。武帝听说后,反而召卫青为建章监、侍中,后来又升为太中大夫。

卫青因外戚的身份受到皇帝的青睐,但这种裙带关系并不能保证他安享尊荣,更不能使他成为彪炳史册的军事统帅。时代是人才成长的摇篮。正是奋发有为的汉武帝时代,为卫青施展自己的才能、演出威武雄壮的话剧提供了历史舞台。

西汉初年,汉朝统治者致力于休养生息,稳定国计民生,对北方强大的游牧民族匈奴的侵扰采取守势,通过和亲的方法,与匈奴各族保持友好关系。至武帝时,国力大大增强,雄才大略的武帝又无法继续忍受屈辱的和亲政策。于是部署大军,抗击匈奴。武帝用人从来不墨守成规,在抗击匈奴的大规模战争中,他起用卫青为将帅。元光元年汉武帝拜卫青为车骑将军,卫青率领大军出征上谷,一路上卫青英勇杀敌,斩敌无数。汉武帝为了奖励他的勇猛,特封他为关内侯。元朔年间,卫青连年率兵出击匈奴。元朔二年,他率军出征云中,迂回至于陇西,俘虏敌人数千,俘获牲畜百余万头,驱逐匈奴白羊王、楼烦王,收复河南地,此后,汉政府于此置朔方郡。汉武帝论功行赏封卫青为长平侯,食邑三千八百户。元朔五年,卫青再率苏建等军出征朔方,击败匈奴右贤王,俘虏裨王十余人,众男女一万五千余人,牲畜近百万头。汉武帝于是拜他为大将军,益封八千七百户,其子卫伉、卫不疑和卫登虽在襁褓,也皆得以封侯。

元朔四年,卫青与霍去病分别出击匈奴。卫青出定襄塞外千余里,包围匈奴伊稚斜单于。单于突围溃走,精锐丧失殆尽。卫青乘胜追击,将敌人所有余部消灭干净。这次汉军出击,占领朔方以西至张掖、居延间的大片土地,保障了河西走廊的安全。此后一二十年,汉匈之间一直没有发生大规模战争。武帝为了酬赏卫青、霍去病的军功,专门设置了大司马位,拜卫青为大司马大将军。卫青几乎毕生与匈奴作战,前后捕斩首虏五万余级,益封凡一万六千三百户。

用人点拨

卫青本来是凭借他姐姐的关系,没有任何功劳,就封了官职。这很难让人信服。但是,卫青的确是个人才。正是因为汉武帝看到了这一点,所以才大胆起用他。事实证明汉武帝的眼光不错,卫青果然是个英勇的帅才。如果当初汉武帝碍于卫青是外戚,从而不加重用,恐怕历史上就少了一个名垂千古的英雄了。

只要是对自己的事业有用的人,就不必在乎他的出身、地位,即使他是罪犯的



亲人,仇人的亲人,如果他真的有才能,也可以大胆来使用。何必计较许多呢?

张释之论忌用夸夸其谈者

一次,张释之跟随汉文帝出宫游玩。当行至虎圈时,见里面养着狼、狮、虎、豹百余种动物。汉文帝从来也没有见过这么多凶猛、奇异的动物,今天有机会见到,真的是十分的开心,于是汉文帝兴致勃勃的登上观兽楼,一边观赏,一边颇有兴致地命人把上林尉叫来,接连问了十几个问题。上林尉见汉文帝问了这么多问题,不免有些紧张,平时熟知的东西,此时竟然张口结舌,连一个问题也没有回答出来。正在这时,分管虎圈的啬夫(秦汉时期官职名称,属小吏)见到这种情况,心想这正是显示我自己才能的时候啊,于是急忙走到汉文帝面前,就其所问代上林尉做了回答,想以此显示自己对答如流准确无误的才能。汉文帝听完啬夫的回答后说:“作为主管官员难道不应当像啬夫这样吗?上林尉,你实在是太不称职了。”于是命令张释之起草诏令,封啬夫为上林尉。

张释之上前对文帝说:“陛下,您认为绛侯周勃是什么样的人呢?”汉文帝回答说:“他是德高望重的长者。”张释之又问:“东阳侯张相如(汉高祖时任中大夫,后为河间守,因随刘邦击败陈豨有功,封东阳侯。文帝时为太子太傅)是什么样的人呢?”文帝又回答说:“也是德高望重的长者。”

张释之接着说:“绛侯周勃、东阳侯张相如都被人称为德高望重的长者,可是这两个人都曾在回答问题时张口结舌、哑口无言,但是我们并不因此而怀疑他们,说他们不是德高望重的长者。同样,今天上林尉没有回答出您的问题,也是和周勃、张相如一样,并不代表他没有真本领,只不过是一时紧张罢了。既然如此,您就不应该否认上林尉的才能,而去封赏这个说话喋喋不休、伶牙俐齿的啬夫,难道您希望您的身边都是像这个啬夫这样的人吗?况且秦朝就是因为任用武文弄墨的人为官吏,他们在官场上竞相比试看谁办事快捷和督察苛细,造成的危害是徒具虚名而无其实,内心更缺乏仁爱同情之心。正因为这样,秦始皇才听不到对自己过失的批评而日益衰败,所以只传二世,天下就土崩瓦解了。如今陛下因为啬夫善于辞令,有口辩之才就破格提拔他,我担心天下人会争相效仿,只注重口辩之才而不管实际效果。而且下面仿效上面比影之随形、响之回声还要快。因此,什么该办,什么不该办,不得不慎重考虑啊。”汉文帝耐心地听着,觉得张释之说得很有道理,自己太不慎重了,差点因此而毁了整个国家,于是他赶忙收回了任命啬夫的诏令。

从上面可以看出,张释之认为,在选用人才问题上,只凭一次回答问题,而未加



全面而详尽的考察就破格提拔某一个人是十分不妥当的。尤其像汉文帝那样,只凭啬夫一次回答问题就予以重用,实在欠思索。况且,这样只能助长夸夸其谈的不良风气,而不利于朝廷了解真实的情况,确实弊处太多。为此,他用秦始皇因听不到对于他所犯过失的批评,致使二世而亡的教训来劝说汉文帝。汉文帝接受了张释之的意见,收回了诏令,表现了他一代明君的明智,值得决策者们效法和借鉴。



用人点拨

选人、用人,最关键的一点就是看这个人是不是有真才实学,如果只是凭借嘴上功夫,而没有真本领,那就不能用。就像故事中的啬夫一样,虽然伶牙俐齿,但却没有真本事,而周勃、张相如虽然没有那么能言善辩,但是却有真本事。因此,选用人才的时候,不能只凭别人的介绍或者他们自己的介绍,要看看他们处理问题的能力如何。

没有真本事,光凭一张嘴,虽然可能获得一时的成功,但是时间会检验一切,没有真才实学,永远不可能得到重用。



刘恒四次提升敢谏的张释之



汉文帝刘恒的侍卫张释之,为人正直无私,见多识广,由于敢于直谏,容易得罪人,又不阿谀奉承,因而十多年来,没有得到升迁。中郎将袁盎看中了他的德才,向汉文帝推荐,请求将他提升为接待宾客、传达旨意的“谒者”。

汉文帝亲自召见张释之,要他讲治国的意见,张释之以秦亡汉兴的事实,提出当政者要吸取秦二世的教训和刘邦用贤纳谏的经验。他特别提出,为官者要善听逆耳忠言,善用忠臣,文帝觉得张释之果然有才,就任命他为“谒者”。

张释之随汉文帝去上林苑游览。文帝问上林尉这个苑里有多少种飞禽走兽?上林尉一时紧张答不出。管理苑中老虎的啬夫却抢着回答。而且说得有头有尾,滔滔不绝。文帝说这个啬夫是个人才,要张释之提升他为专管上林苑的上林尉。

张释之不同意,他说:“陛下,您重用贤才是对的,但不能光听其言。昔日绛侯周勃、东阳侯张相如并无口才,但忠厚实干,功绩卓著,受人尊敬。秦二世偏信口蜜腹剑的赵高,致使亡国。陛下要用人,不光要听其言,更要观其行。这个啬夫熟知苑中的禽兽,是他的本职。但他所讲的对不对,为人如何,能否实干,都要做进一步的考察,不能单凭他对一个问题回答的好坏,决定取舍。”

汉文帝觉得张释之说得有理,于是取消了提拔啬夫的决定。他见张释之想得周



到全面 ,敢于直言 ,于是又将他提升为管理皇宫正门事务的公车令。

不久太子刘启和梁王刘武 ,经过司马门没有下车 ,张释之上前拦住 ,不让他们进殿门 ,并告他们犯了不敬之罪。此后这事闹到簿太后那里 ,簿太后很生气 ,认为张释之胆大 ,竟敢不尊敬皇亲 ,要皇帝治张释之的罪。而文帝则说 :“这本是我们皇族订立的规矩 ,张释之按规矩办事没有错。我的儿子违反规定 ,是我们教育不严。要惩处的是我的儿子 ,而非张释之啊。”

簿太后无言可对。汉文帝见张释之这样刚正不阿 ,便将他提升为负责议论朝政的中大夫 ,不久 ,又提升他为中郎将。

张释之随汉文帝来到霸陵 ,文帝对那里的石头很感兴趣 ,对随从大臣说 :“我百年之后 ,用此山的坚石做外椁 ,把苧麻和棉絮度细塞住石椁的缝隙 ,再用漆浇灌椁的缝口。那么 ,即使是最高明的盗墓贼 ,也动不了里面的棺柩了。”随从大臣们都说好 ,到时候一定照办。惟独张释之提出反对意见 ,他说 ,贼人盗墓 ,目的是棺木中的财宝 ,如果棺里葬有珍珠宝贝 ,他们就会用各种方法 ,想尽办法把珍宝盗走 ,如果棺木里没有什么宝贝 ,那么根本无人会来盗 ,人死属土 ,带去贵重财物 ,本来就是浪费 ,最终送入盗贼手里 ,倒不如用之于国家和百姓好些。所以 ,陛下要带头薄葬。

汉文帝觉得张释之说得有理 ,于是嘱咐众臣将来要给他薄葬。以后 ,霸陵的随葬品都用瓦器 ,而不用金属品。

不久 ,文帝巡视 ,路经中渭桥 ,忽然看到一人从桥下钻出来 ,把銮驾的马吓了一跳。文帝命卫士把这个人抓起来 ,交给张释之处理。

张释之审问那个人 ,那人说 :“我刚从乡下来到京城 ,经说 ‘御驾经过 ,禁止通行 ’的清道声后 ,急忙钻入桥底下躲避。等了好半天 ,也听不到皇上从桥上路过的声音 ,以为皇上已经过去了 ,这才走出来 ,不想正碰上皇上的马车。”张释之了解了情况 ,向文帝回禀说 :“这人违反清道禁令 ,依法处罚金。”

文帝认为这样的处罚太轻 ,张释之就把此人惊马的情况做了详细的汇报 ,说他并不是故意的 ,处以罚金是秉公执法 ,不能因为是惊吓了皇上的马而重加责罚 ,那样国人是不会答应的。

汉文帝无话可说 ,只好按照张释之说的办。

有一次 ,有人盗了汉高祖庙前的玉环 ,汉文帝命张释之惩处。张释之将盗者杀了 ,悬头于市。文帝大怒 ,说要全家问斩 ,张释之说 :“如果有人盗了高祖的墓 ,怎么处罚 ?”文帝当然知道盗墓之罪重于盗玉环 ,盗玉环要斩全家 ,盗墓岂不是要亲朋都斩 ?汉文帝被张释之问得无言可对 ,最后还是同意了张释之的意见。

从此 ,汉文帝认为张释之定罪准确 ,敢于直谏 ,提拔他为管理全国司法的廷尉。





用人点拨

汉文帝四次提升张释之，每次都是凭他的勇于批评皇帝，在封建社会，这是十分不易的。汉文帝虽然遭到张释之的批评，但是每次都能够听从张释之的正确意见，而且越来越重用他，这就说明汉文帝是个善于用人的人。换作一般的人，下属敢公开指责上级，肯定会治下属的罪。

其实，作为上级，就该多多提拔那些敢于纳谏，敢于说真话的下属，这样的人才才是真正为你好的人。那些见风使舵、溜须拍马的人其实是在害你。善用贤臣，就得有宽容的心，时刻保持清醒的头脑，知道谁是真正为自己着想。

文帝醒悟赦魏尚

冯唐，祖父是魏国人，父辈迁移到代地。汉朝建立后又搬到安陵。文帝时，冯唐任郎中署长职。有一天，文帝坐着马车从冯唐身边经过。问冯唐说：“老人家什么时候开始做郎官的？家乡在何处？”冯唐以实言回答了。文帝说：“我在代地居住的时候，负责我生活起居的太监高祛，曾多次向我说起赵国大将李齐，是个很有才能的人，以及他在巨鹿英勇作战的情况。因而我每次吃饭时，都想到他在巨鹿作战的情况。老人家您知道李齐吗？”冯唐回答说：“李齐还不如廉颇、李牧。”文帝问：“为什么？”冯唐接着说：“我祖父在赵国的时候，做过率领军队的军官，和李牧很要好。我的父亲原为代相，和李齐很熟悉，因此我知道他们的情况。”

文帝听后，显得非常高兴，于是拍腿惋惜说：“唉！惟独我得不到廉颇、李牧这样的将领，否则那些匈奴哪敢来侵犯呢？”冯唐说：“陛下，您即使得到了廉颇、李牧他们，也不会重用他们。”文帝很生气，起身下车，甩手走入皇宫。

过了一段时间，文帝招来冯唐，责备说：“你在大庭广众之下，不尊重我，难道有话不能在没有人地方告诉我吗？”冯唐赔罪说：“鄙贱之人不懂得忌讳。”文帝接着问：“上次你为什么说我不能重用廉颇和李牧呢？”冯唐回答说：“我听说上古时代，做君王的派遣大将出征，跪着为大将推车子，还安慰他们说‘国家内部的事务我会处理，外面的军事事务就请将军费心啦。对有军功的将士将军给予奖赏就是了，回来的时候向我奏明就成了。’这都不是空话。我祖父曾说过李牧做大将守边的情况，军队和边塞贸易收入都用来改善将士的生活，记功奖赏都由将军决定，不必请示皇上，得到答复后才做，赵王对李牧委以重任是为了要求他能成功，所以李牧才有机会发挥他的智慧和才能，赵王为他准备了上千乘战车，选好上万名善于射箭的士



兵和十万名有战斗力的战士。由于这样做,部队战斗力增强,扫平了北边匈奴的势力,打败了东胡的骚扰,抑制了西边强秦的野心,支援了南边韩、魏的战争。那时赵国国力强盛,几乎称霸于诸侯。但不巧,赵王死了,赵幽王继位,他的母亲是个乐家女,分不清是非好坏,听信了郭开的谗言,把李牧给杀了,令颜聚代替李牧为将,由于上述变故,赵国很快就被秦国灭掉了。”

文帝不解冯唐说这些话的意思,冯唐就继续说道:“现在我来说说我朝大将魏尚。他任云中太守时,就把军队和外边贸易的收入也全部分给了士兵,还拿出自己的生活费,杀牛招待宾客军吏舍人,为他们改善生活,聚集人才,所以匈奴逃得远远的,不敢接近云中的边塞。有一次,敌人曾来偷袭云中,魏尚立即率领众官兵回击,消灭了无数敌人,胜利而归。魏尚的士兵,都是云中老百姓的弟子,都是当地种田的农民,哪里知道什么叫尺籍伍符。只知道英勇杀敌,为国立功。杀败匈奴后,魏尚向幕府报功,由于所杀敌人数目不太准确,幕府中的官吏就以法令挑他的漏眼,对魏尚进行了处罚。这样的大功不给奖赏,却因为一点小事而给予处罚。我认为陛下的法令太细、太死,赏太轻、罚太重。况且云中太守魏尚向上报功时,所杀敌人的首级只差六颗,陛下您就把他治罪下狱,还削去爵位。由此看来,陛下即使得到廉颇、李牧这样的人也不能很好地用他们。我很愚蠢,又触犯您的尊严了。”说完,冯唐作揖谢罪。

文帝听了冯唐一席话,觉得说得入情入理,很高兴。当即命人放了魏尚,恢复他的官职和爵位,并拜冯唐为车骑都尉,主管中尉及车骑部队的职务。

用人点拨

文帝爱才,为得不到廉颇、李牧这样的人而叹息。但冯唐的一席话,要比文帝的叹息高明得多,他指出了只有爱才之心,而无用才之法,即便得到了廉颇、李牧也不会用。文帝因为一点小事,就处罚战功赫赫的魏尚,可见他的确不了解如何更好地使用人才。

对于人才,犯一点小错误是可以原谅的,要给他们改正的机会,不要一棍子打死,让他们没有翻身的余地。其实,每个人都不可能一点错误都不犯,关键是,领导者应该知道如何对待这些人才的小错误,如何让他们更好地改正,以便更好地投入到工作中,而不是通过严厉的惩罚来实现。

真将军周亚夫

汉文帝后六年,匈奴侵入陕西北部 and 内蒙古自治区一带,烧杀抢掠,无恶不作,



形势很紧张。边疆的烽火,传到长安。文帝立即派刘礼、徐厉、周亚夫三位将军率兵驻扎在霸上、棘门、细柳一带,阻击侵略者。

为了激发将士们的斗志,皇上亲自来到军营去慰劳他们。到霸上和棘门的军营时,皇上的马车长驱直入,毫无阻挡,军中大将以及属下的军官都骑马迎送皇帝。后来,皇帝来到周亚夫的细柳营,只见守军营的官兵身披铠甲,刀出鞘,弓上弦,时刻准备出击敌人。皇上的先头部队到了军营外边,却遭到守军的拒绝。皇上先头部队的首领对守门的卫士说:“皇上马上就到,赶快让我们进去。”守门军官回答说:“我们周将军的命令:‘军营中只听将军的命令,不听天子的诏令。’”过了一会,皇帝的马车也到了营门口,还是不能进去。

于是,皇帝只得派人拿着证明皇帝身份的旌节诏示将军周亚夫,对他说道:“我要入军营慰劳官兵。”这时,周亚夫才下令打开军营大门,让皇上一行入营。管营门的负责官员又对皇上的随从们说:“将军有令,军营中不准跑马。”皇上就立刻命令随从控制车马行进的速度,缓缓走入军营。入营后,将军周亚夫手持兵器向皇上敬军礼道:“为臣身穿铠甲,不宜跪拜,请允许我以军礼迎接皇上。”皇上很受感动,脸色严肃,庄重地站在车前的横木前表示敬意。派人宣告说:“皇上慰劳将军。”慰劳仪式完毕,皇上离开了军营。

出了军营大门,群臣都感到诧异。文帝慨叹道:“唉,周亚夫才算真正的将军啊!上次到霸上和棘门军营时,那里纪律松散,军风不严,好像儿戏一般,他们的军营易被敌人偷袭,主将易被敌人生擒。而周亚夫,他的军营谁能侵犯呢?”

后来,在周亚夫的率领下,果然打了胜仗,而且匈奴听到周亚夫的名字都害怕得要死。

用人点拨

周亚夫虽然把皇帝的车马拒之于军营门外,让皇帝失了面子,甚至冒了杀身之祸,但是文帝爱才,更明白什么样的人值得用,所以他并不为自己的丧失尊严而恼火,反而称赞周亚夫为真将军。

当前在用人问题上,我们也要注意重用那些踏实肯干,刚正直率的人,但这样的人往往会遭到很多人的妒忌和破坏,作为领导者我们要充分肯定这些真干实事的人,做到用人不疑,对于那些善于见风使舵、极力恭维、奉承的人,则要处处小心,不要委以重任。



❧ 毁弃人才 ,错杀晁错 ❧

晁错,颍川人。他为人性格严峻刚直。孝文帝时,天下研究《尚书》的人很少,仅听说济南有一伏生是原秦国的博士,精通《尚书》,但年纪已经九十多了,不能应征到京师讲授。汉文帝就下令诏太常,让其派人到伏生那里学习《尚书》。太常就派晁错前往学习。晁错学成归来,向汉文帝报告,文帝很高兴。任命晁错为太子舍人、门大夫、家令。因为他很有学问,口才又好,所以深得太子宠幸,太子宫里的人都称他为“智囊”。后来,晁错又多次针对削弱诸侯王势力以及更定法令等事向文帝献策,并数次写文上呈给文帝,文帝虽然未采纳他的意见,但对他的才能很是赞赏,升迁他为中大夫。当时,太子也认为晁错的计策很好,然而袁盎等一些大臣对晁错则很嫉恨。

汉景帝刘启即位后,升晁错为内史。晁错与汉景帝密议国家大事,景帝言听计从,其得宠程度超过了九卿。在景帝的支持下,晁错又对许多法令进行了修改。当时的丞相申屠嘉对晁错很嫉恨,只是没有找到合适的打击晁错的借口。晁错所居住的内史府在太上庙的内外墙之间,从东门走不方便,晁错就命人穿凿外墙,重新开了个南门以便出入。申屠嘉闻讯大怒,想借此机会奏请景帝杀掉晁错。晁错得到消息后,连忙抢先向景帝说明了情况。申屠嘉来告发晁错的时候,景帝说:“这不是庙的内墙,而是外墙,不应当法办。”申屠嘉十分恼怒地退下,恶狠狠地说:“我应当先斩后奏,先奏请反而被这小子抢先误了我的大事。”不久,申屠嘉病死了,晁错就更受到景帝的厚爱了。

景帝前元二年,晁错由内史升为御史大夫。担任御史大夫后,晁错上书景帝,请求景帝了解诸侯的罪行,削去他们的封地,收回他们所辖的一些附属地区。上书后,景帝召集三公、九卿、宗室大臣商议,没有人敢反对,唯独窦婴提出反对意见。从此窦婴与晁错结下怨仇。晁错制定了改革法令三十章,诸侯都起哄反对晁错。晁错的父亲听说这事后,从颍川赶来,对晁错说:“皇上刚刚即位,你为政用事,侵削诸侯王的封地,离疏刘家的骨肉,怨声很大,你何必这样做呢?”晁错回答说:“不这样,天子的地位就不能稳固,国家政权就不安稳。”晁错的父亲接着说:“这样做刘氏安稳了,可是我们晁氏就不安稳了。你跟我回家去,别在这里了。我不忍心看你大祸临头啊。”晁错不肯,晁父就当场饮毒药而死。晁错的父亲死了没几天,吴、楚诸王串通一气,以清君侧、诛晁错为名,发动了武装叛乱。而窦婴、袁盎则里应外合乘机离间景帝和晁错的关系,于是景帝令晁错穿上朝服,处斩于长安东市。



晁错被处死,校尉邓公从前线回来,向景帝汇报军事情况。景帝问道:“你从前线回来,听说晁错已经被杀了,吴、楚罢兵没用?”邓公回答说:“吴王阴谋反叛已经数十年了,发怒于削地,以诛杀晁错为借口,可是他们的用意并不在晁错,而是整个天下。我恐怕天下的有识之士不敢再谈论削地的事情了。”景帝问道:“为什么?”邓公说:“晁错是害怕诸侯强大而不能制服,所以请求您削弱诸侯的封地加强京师的实力,这是长远的打算。计划刚刚开始实行,晁错就被杀了,对内堵住了忠臣的嘴不敢再说话了,对外是为诸侯报了仇,为他们拔掉眼中钉,我认为这件事陛下做得不对。”景帝喟然长叹道:“你说得对,我也非常悔恨啊!”



用人点拨

晁错是中国历史上一个非常有作为的政治家,他勇于改革,才智过人,是文帝、景帝时的重要谋臣。然而,为了缓与七国之间的矛盾,保住自己的帝位,一向十分信任晁错的景帝竟然也听信了谗言,杀了晁错。可见知人不一定能善任,善任还必须出以公心。

凡是改革和革新,肯定会有守旧的人多方阻拦。那么作为领导者一旦下定了决心,就该让负责改革的人干到底,无论遇到任何困难,都极力帮助他解决,而不是扯他的后腿,只有如此,才能使改革顺利推行。既然把任务交给他了,就相信他,为他提供方便才对。

汉光武帝压邪扶董宣

董宣,字少平,陈留郡人,他学问渊博,清正廉明,执法如山。大司徒侯霸对他很器重,向汉光武帝刘秀推荐他,被封为北海相。

北海郡武官公孙丹新盖了一栋豪华住宅。风水先生说此屋宅基不吉利,需要一具尸体消灾。公孙丹就指使儿子,杀了一个无辜的过路人,摆在这栋新屋里消灾。百姓愤愤不平,强烈要求董宣惩办公孙丹,董宣即把公孙丹斩首示众。

公孙丹的宗族朋党三十多人在衙门前闹事,他们带着凶器打侍卫,砸宫门,叫喊着要董宣出来,还要他偿还人命。董宣急得没有办法,命人把他们全都抓起来杀了。

青州刺史得知后,指责董宣不该杀这么多人,将董宣等人逮捕处斩。正要开斩的时候,忽然听到“刀下留人”声传来,原来是汉光武帝接到了北海百姓联名要求赦免董宣的奏章,派使者持“免死牌”快马赶来救人。青州刺史见是皇帝的命令,只得



派人将董宣等暂时免死收押在监。

使者调查此案实情后,向汉光武帝禀报。汉光武帝认为董宣处死公孙丹父子是为民除害,而他命令手下人处死闹事者是为了保卫地方治安。于是就宣布董宣无罪,并改派董宣为宣化县县令,以后又派他当了贼寇猖獗的江夏郡太守。董宣任宣化县令和江夏郡太守以来,仍然执法不阿,很受当地民众拥护。江夏郡的贼寇无法藏身,社会秩序很快稳定,百姓无不称赞董宣的作为。

许多皇亲国戚和达官豪强聚居在京都洛阳,他们中的一些权贵仗势欺人,常常抢劫民财,强抢民女,打死人命,人民怨声载道,经常到朝廷告状,鸣冤叫屈。汉光武帝为此头痛极了,他为了压抑这些非法权势,保护百姓利益,决心要换一个刚正不阿的人来当洛阳令。他想来想去,觉得董宣很适合这个职务。于是,就任命董宣为洛阳令。

董宣上任后遇到的第一个案件,就是一件非常棘手的事情——湖阳公主的家奴行凶杀人。湖阳公主是光武帝的亲姐姐,他的侍从在一家酒楼调戏一个卖唱的小姑娘。姑娘的父亲上前阻拦,结果被这侍从一顿拳打脚踢,当场毙命。小姑娘奋力抵抗,也被活活打死。洛阳城的百姓都愤愤不平,强烈要求董宣惩办凶手。但是,湖阳公主存心袒护自己的侍从,将这侍从日夜藏在自己府上,不让他出门。根据当时的法令,地方官是不能随便到皇亲国戚家中搜查的,董宣为此心急如焚。

董宣终于想出一个调虎离山的计策。他一面保持镇静,给人们制造一个不敢受理这个案件,企图大事化小的假象;一面派人扮作普通平民,在湖阳公主府门前偷偷地观察动静,只要一有那个杀人凶手出来的消息,就马上来禀报他。

几天后,湖阳公主见风声没有那么紧,料定董宣不敢处理她的家奴,便毫无顾忌地带着这个家奴一起坐车出门。董宣派去观察动静的人,立刻回来禀报董宣。董宣闻讯,亲自带着衙役,飞步赶到湖阳公主车马必经之地——坡北夏门亭等候。

公主的车马果然来了。在行至夏门亭的时候,董宣拔出佩刀,大声喝道:“杀人犯××下来。”马车随即停下。湖阳公主说:“董宣休得无理,家奴犯法,只能由我禀报皇上处理。”董宣说:“我是洛阳令,凡是本地区范围的事情都由我处理。用不着劳烦圣上。”说着便将那个家奴拉下车来。

湖阳公主气急败坏地说:“你小小的芝麻官,好大胆子,竟敢藐视圣上?”董宣说:“王子犯法,与庶民同罪,何况是你的家奴。我作为洛阳令,理应为洛阳百姓做主,为皇上尽忠尽责,惩办杀人凶手,哪有藐视皇上之理。”说罢,当场将那个杀人犯处死。

湖阳公主怒气冲天地驱车直奔皇宫。他在汉光武帝面前哭诉,说董宣欺侮皇亲,要皇上为他出气。刘秀早就知道此事,听公主说董宣已经惩办了凶手,心里非常高兴。他说:“好,董宣执法如山,为民除害,请姐姐息怒,杀人偿命是自古以来的天



理,董宣与你无冤无仇,惩办杀人凶手不是对你而言的。”湖阳公主说:“文叔(刘秀字名)当百姓时,家里也窝藏过逃犯和死囚,官府也不敢搜捕。如今做了皇帝,让一个小小的洛阳令杀死了姐姐的家奴也不管,还要强作正经,教育起姐姐来了,你太没有用处了。”光武帝说:“那是我当百姓时的事,现在做了皇帝,更要严于律己,带头严格执法。”

湖阳公主不听,在光武帝的宫内大吵大闹。光武帝没有办法,只好把董宣请来。在肯定董宣执法如山的行动后,要董宣给姐姐一个下台阶的机会,行个礼,说句处理过急的话。董宣说:“陛下,我没错,此礼不可行,此话不可说。”光武帝暗示两个小太监将董宣推到湖阳公主面前,按着他的脖子作行礼状。董宣硬挺着头颈,脖子怎么按也不动。

汉光武帝没有办法,示意董宣退下,说:“你这个脖子真硬,真是个强项令。”湖阳公主气恼地走了。事后,汉光武帝亲自来到洛阳府,大大表扬了董宣,赏给他三十万金,以资鼓励。董宣把这些金子都分给手下的官员和衙役。从此,董宣更加坚定不移地打击那些横行不法的强势,洛阳邪气开始受到压抑。“强项令”也就成为洛阳居民对董宣称赞的美名。

用人点拨

董宣是个严格执法的好官,光武帝用他做洛阳令是选对了人。光武帝支持董宣处死权贵公孙丹,处死湖阳公主的家奴,这些事情都反映了光武帝对董宣的支持和辅助。既然把权力交给下属,那么只要下属做得对,作为上级就该多多支持,不能因为自己的亲戚朋友犯法,就试图不遵守法律。只有领导者从自己做起,才能要求别人也遵守法律。

选择执法者就该选那些公正廉洁的人,同时作为法律的制定者也应该支持执法人员,不能徇私。只有如此,才能保证法律的公正性。

刘秀不拘一格用人才

刘秀不拘一格用人才,因此在他身边荟萃了众多的人才,这为他夺取天下奠定了有力的基础。从以下几个人的归附,我们就可以看出刘秀用人的特点了。

邓禹推荐寇恂给刘秀,说寇恂是“文物兼备,有牧人御众”之才。于是刘秀就封寇恂做了河内太守,并且让他行使将军的职权。刘秀对寇恂关怀备至,将其视为心腹大臣。



有个叫卓莽的人,亲仁友爱,官吏和百姓都不忍欺骗他,对他都十分尊敬,都说他很有治理地方的能力。当时他已经七十岁了,赋闲在家。刘秀听说这个人,就亲自去登门拜访,以“名冠天下,当受天下重赏”为名拜其为太傅,封其为褒德侯。

伏湛是平原的太守,当时天下大乱,各处都在起兵,只有他安心治理自己的地区,安抚百姓,使境内安定平和,没有让百姓遭受战争之苦。百姓们都很敬佩他,都说他是个人才,可以担当治理国家的大任。刘秀就封他做了尚书。

冯异跟随刘秀东征西讨,外号“大树将军”。他为人谦和不居功自傲,每次论功行赏,别人都在争功,惟独他却坐在大树底下休息,等别人都把功劳争完了,自己才肯出来,留下的已经是最差的了。因而大家都把他叫做“大树将军”,以此来形容他不争功的高尚品德。刘秀把他视为左右手,让他独当一面。

吴汉为人质朴,沉着而又有勇有谋,刘秀就封他做了大司马。

贾复勇敢善战,有决战千里的威名。他在真定大战中受了重伤,刘秀对此十分关心,亲自去他家里探望。听说他的妻子怀孕了,刘秀就对贾复说,如果你生了女儿,我生了儿子,那么我就让我的儿子娶你的女儿为妻子;如果你生了儿子,我生了女儿,我就把我的女儿嫁给你的儿子。贾复听后非常感动,更加坚定了跟随刘秀,为他效忠的决心。

朱鲋曾经参与杀害刘秀的哥哥刘演的行动。后来,更始皇帝打算派刘秀去北伐河北,朱鲋认为这样会给刘秀兵权,于是劝皇帝不要这么做。更始帝死后,刘秀围困都城洛阳,朱鲋坚守洛阳,刘秀派人去劝降。并且要前去劝降的人告诉朱鲋说:“做大事的人不计较个人的恩怨,朱鲋如果归降,我可以保证他的官爵,更不会杀他了。我可以对天发誓,我绝不食言。”朱鲋听了这番话,命人把自己捆绑起来,亲自来到刘秀面前请罪。刘秀十分感动,亲手为他解开绳索,封他为平狄将军,扶沟侯。

马援曾经在蜀主公孙述那里任职,后来,来投奔刘秀。刘秀就穿着便衣去迎接他,并且笑着说:“卿遨游两帝(指蜀主公孙述与自己)之间,今见卿,使人大惭!”马援深受感动说:“当今之世非但君择臣,臣亦择君耳!臣与公孙述同县,少相善,前至蜀,述陛戟(排好仪仗)而后进臣,臣今远来,陛下何知非刺客奸人,而简易若是!”刘秀笑着说:“你不是刺客,而是说客啊!”马援说:“今天我看见陛下恢宏气度,就好像当年的高祖刘邦一样,我就知道您才是真正的帝王啊!”

用人点拨

刘秀的领导核心由邓禹、冯异、贾复、寇恂等组成。邓禹善谋略,是刘秀的智囊;寇恂善于行政、理财;冯异、贾复等长于征战。正是在刘秀周围聚集了这些各式各样、所长不同的人,刘秀才能在各个方面都棋高一招,以至于最后取得成功。



作为一个企业、一个集团的领导者来说,不必事事亲历亲为,一个成功的领导者应该像刘秀这样,在身旁形成一个良性循环的管理机构,每个部门、每个方面都有得力的人手。这样才是一个成功的领导者。

刘秀示信解疑

东汉初年,刘秀手下战将冯异不仅英勇善战,而且忠心耿耿,品德高尚。当刘秀转战河北的时候,屡遭困厄,在一次行军途中,刘秀人困马乏,粮草断绝。饥寒交迫,眼看就要活不下去了,刘秀此时绝望到了极点。正在刘秀绝望之际,是冯异派人送来自己军队中仅有的豆粥麦饭,这才使刘秀摆脱困境。此后,刘秀的势力越来越大,是冯异第一个建议刘秀称帝。冯异为刘秀政权的建立立下了汗马功劳。

冯异此人治军有方,为人谦逊,每当将军们胜利凯旋,各自夸耀自己的功劳时,他总是一个人躲在大树下休息,不和其他人争功。因此人们送他一个外号“大树将军”。可见这个人是多么的谦逊。

后来,冯异长期转战河北、关中,在他所走过的地方,百姓们都十分爱戴他,他的军队既不抢劫百姓财物,而且还处处为百姓着想,帮助百姓解决困难。因而,在冯异所管辖的西部地区,人们安居乐业,北部边防也得到巩固。有冯异守护汉朝西北地区,刘秀十分放心。这自然引起了同僚们的嫉妒,他们不愿意看到冯异这样的威风,这样的深得皇帝信任。于是,一个名叫宋嵩的使臣,先后四次上书给刘秀,诋毁冯异,说冯异控制关中,擅自杀官吏,不把皇帝放在眼里,百姓都称他为“咸阳王”。如此下去,冯异迟早会举旗反抗,成为朝廷的心腹大患。

刘秀看到宋嵩的奏折,并不以为然。可是这个宋嵩还不死心,一个劲地上书给刘秀,一心想要把冯异置于死地。刘秀本以为不理睬他,他就不再上书了,不想他却不肯罢手,刘秀于是严厉地责备了宋嵩,并警告他以后不准再送这样的诏书。

冯异对自己久居在外,手握重兵,远离朝廷,心中也很是不安,担心刘秀猜忌。于是一再上书,请示要回洛阳。说实话,刘秀的确对冯异不太放心,毕竟他掌握着朝廷的大部分兵权,控制着朝廷的西北边疆。可是西北地区却缺少一个像冯异这样的人才。为了解除冯异的顾虑,刘秀便把宋嵩告发的密信送给了冯异。这一招果然高明,既可以解释对冯异的深信不疑,又暗示了朝廷早有戒备,恩威并用,使冯异连忙上书表示自己的忠心。

刘秀这才回书说:“将军您和我,从公义上说是君和臣的关系,从私下里说我们的关系就如同父子,您多次在我危难的时候帮助我,救助我,我怎么会对您心存猜



忌呢？您尽管放心地治理西北，不必担心啊！”

冯异收到刘秀的回书，心中感激不尽，从此对刘秀更加忠心，不敢有丝毫的怠慢。



用人点拨

对于领导者来说，掌握和完全控制属下是很难的一件事情，这除了要对属下有充分的了解外，还必须自己有缜密的判断。说是不疑，其实没有一个领导者对自己的手下是完全信任的。尤其是对冯异这样掌握重兵、位高权重的大臣，更是国君怀疑的重点对象。只不过，一个聪明的领导者会把他的“疑”表现出一种“不疑”的姿态。

要做到真正的疑人不用，用人不疑不是一件容易的事情。一般的人才，都不是等闲之辈，能力与野心同在，也很容易受到上司的怀疑。作为上司，应该具有容人之量，既然把任务交给了下属，就要充分地信任他，放权放胆让他尽情施展自己的才能，只有如此，才能人尽其才。



孙休不计前嫌用李衡



孙权临终之前，妃妾争后，诸子争帝，互相残杀。孙权驾崩后，废帝孙亮即位，诸葛恪、孙峻受孙权遗嘱辅佐。孙权在位时，诸葛恪看到后宫诸王争夺太子位的勾心斗角非常震惊，认为新主即位，原太子孙和与诸王留在京都非常不利，便上书将诸王分遣外地。孙权死前，为使孙和、孙休不受诸王争帝之害，将孙和封为南阳王，让他住在长沙；将孙休封为琅玕王，让他居于虎林；孙权的小儿子孙奋封为齐王，让他居于武昌。诸葛恪认为，琅玕王孙休居于虎林，齐王孙奋居于武昌，都封地濒江，位置非常重要，恐怕二王据境有变，于是又将齐王孙奋改居豫章，琅玕王孙休改居丹阳。

丹阳郡太守李衡是孙权在世时一手提拔起来的，曾在诸葛恪手下做事，并且非常忠于诸葛恪。这时，李衡见琅玕王孙休来丹阳居住，心中十分害怕。李衡十分清楚，诸葛恪使孙休改居丹阳主要是防其有变。如果有朝一日孙休在丹阳生变，势必牵连到他，他自恃有诸葛恪为后台，多次侵侮孙休，使之无法在丹阳居住。同时上书皇帝孙亮，诽谤孙休不甘王位，恐怕仍要威胁京城的安全，建议将其迁居到会稽。李衡的妻子习氏很有远见，也很贤惠，见李衡如此，就劝说道：“琅玕王本为先皇骨肉，先皇对我们有恩，还是不要做得太过分，况且三十年河东，三十年河西，如果将来琅玕王得势，你还有什么面目去相见？”但是，李衡非常固执，不听习氏的多次劝阻，坚



持上书皇帝。孙亮见了李衡的奏章,当即准奏,即将孙休改居会稽。

东吴太平三年九月,孙琳废弃孙亮帝位,在文武百官的压力下,立琅琊王孙休即皇帝位。孙休即帝位后,李衡想起过去对待孙休的态度和做法,悔恨莫及,认为孙休决不会与自己善罢甘休,必将进行报复。便与妻子商议,为了保全性命,不如弃吴投魏。妻子习氏又劝阻说:“不能这样干。君原本为平民百姓,所以能有今日富贵,都是先皇的恩典。你对当今皇帝,过去有许多无礼之处,已经对不住先帝了,现在如果你弃吴投魏,叛逃求活,更是一错再错,如此不仁不义,不忠不孝,将来还有什么面目再见江东父老乡亲?”这时李衡实在感到进退两难,如果弃吴投魏,怕遗臭江东;如果留在东吴,又怕遭到孙休报复。面对此种情况,李衡急得直抓头皮问道:“那我们该怎么办呢?”妻子习氏说:“琅琊王原来在丹阳的时候就心地善良,爱慕将才,今日刚刚称帝,大赦天下,我看决不会计较过去的恩怨而加罪于你。以我的看法,只要你自缚上殿,向皇帝请罪,不但不会有杀身之祸,说不定还有可能免除你的全部罪行,官复原职。”李衡一想,事情已经这样,别无他路可走,也只好按照妻子的话去试一试了。

于是,他忐忑不安地把自己捆绑起来,来到监狱投案自首,等待皇帝治他的罪。景帝孙休知道这件事情后,果然像李衡之妻预料的那样,下诏赦免李衡,令其还郡任职,并加封他为威远将军,授以紫戟(古时官吏出行时用作前导的一种仪仗)。这件事情的处理,体现了景帝孙休的胸怀大度,从而使他深得众望,并为其以后智除权臣奠定了思想基础。

用人点拨

对于像李衡这样的人,如果你碍于前嫌,睚眦必报,那么他肯定会背叛你,成为你的敌人;而如果你像孙休一样,不但不报复他,反而重用他,那么他就会心存愧疚,加倍地回报于你。这是孙休用人的智慧。

对于那些曾经犯过错误的人才,作为领导者要宽宏大量,给他们改过的机会,人不可能永远不犯错误,犯错误能够改正,就是好样的。不给人才改正的机会,只要犯错误就一棍子打死,这样的领导者永远也留不住人才。

孙权信任诸葛瑾

自古以来,历代成就大业的帝王,有诸多因素,而用人无疑是一个非常重要的因素。孙权信任诸葛瑾就是个例证。



孙吴诸葛瑾,字子瑜,琅玕阳都人,诸葛亮的兄长。东汉末年,军阀混战,诸葛亮于隆中躬耕陇亩,后经刘备“三顾茅庐”出山为其所用;其兄诸葛瑾,避乱江东,经孙权的妹夫弘资的引荐,来到孙权帐下,并且受到孙权的友好相待。最开始,孙权封诸葛瑾为长史,后来又封他为南郡太守,再后来又提升他为大将军,领豫州牧。

诸葛瑾受到重用,引起了一些人的嫉妒,他们暗中造谣、胡乱猜疑,说他明着是保孙吴,暗地里却通刘备,为其弟诸葛亮所用。一时间,谣言四起,满城风雨。孙吴名将陆逊善明是非,他听说后非常震惊,当即上表保奏,声明诸葛瑾心胸坦荡,忠心事吴,根本没有不忠不孝之意,恳请孙权不要听信谗言,应该消除对他的疑虑。

孙权看了陆逊的奏章,对他说:“子瑜与我共事多年,亲如骨肉,彼此了解得十分透彻。对于他的为人,我是知道的,不合道义的事情他不会做,不合道义的话他不会说。刘备从前派诸葛亮来东吴的时候,我曾对子瑜说过:‘你与孔明是亲兄弟,而且弟弟应随兄长,在道理上也是顺理成章的,你为什么不把他留下来呢?如果你要孔明留下来,他一定不敢违背你做兄长的意愿的。到那时我也会写信劝说刘备,刘备也不会不答应。’当时子瑜回答我说:‘我的弟弟诸葛亮已投靠刘备,应该效忠刘备;我在你手下做事,应该效忠于你。这种归属决定了君臣之分,从道义上说,都不能三心二意。我兄弟不会留在东吴,就同我不会到蜀汉主那里是一个道理。’这些话,足以显示出他的高贵品德,所以我根本不会相信人们所说的那种事情。子瑜是不会负我的,我也决不会负子瑜。前不久,我曾看到那些文辞虚妄的奏章,当场便封起来派人交给子瑜,我并写了一封亲笔信给子瑜,很快就得到了他的回信。他在信中论述了无下君臣大节自有一定名分的道理,使我很受感动。可以说,我和子瑜已是情投意合,而又是相知有素的好朋友,绝不是外面那些流言蜚语所能挑拨得了的。我知道你和他是好朋友,也是对我的一片真情实意。这样,我就把你的奏表封好,像过去一样,也交给子瑜去看,也好让他知道你的一片良苦用心。”

正是因为孙权的信任,才使得诸葛瑾对孙权更加忠心,为孙吴的强大,做出了不少的功绩。

用人点拨

孙权重用诸葛瑾,引起了一些人的妒忌和谗言,但因孙权了解诸葛瑾,所以没有因为谗言而怀疑诸葛瑾,而是对其更加信任。作为一个执政者,如果做不到这一点,听到谗言就对其下属不予信任,那么,只能败坏了自己的事业,导致身败名裂,国破家亡。

对于一个人来说,别人对他的信任是最重要的,如果他感觉到领导对自己的不信任,就不会踏踏实实地干工作,甚至会有异心,这样,对领导者的事业是非常不利



的。所以,作为一个领导者在没有确切证据前,不要轻易的怀疑自己属下。

重用奇才转危为安

荀彧字文若,颍川颍阳人。少年时,南阳太守就发现他的才能不一般,称赞道:“王佐之才。”永汉元年,被举为孝廉,拜为守宫令。董卓之乱时,荀彧带领着宗族迁至冀州。而这时袁绍已经夺取了韩馥的位置,霸占了冀州,见到荀彧待之以上宾之礼。荀彧的弟弟荀谌及同郡的辛评、郭图等人,都被袁绍重用。荀彧估计袁绍不能成就大事,当时曹操为奋武将,在东郡。初平二年,荀彧离开了袁绍投奔曹操,曹操大喜地说道:“荀彧就是我的张良。”于是任命他为司马,当时荀彧只有29岁。

自从曹操把汉献帝迎到许昌以后,袁绍很不服气,就给曹操写了一封信,措辞骄横傲慢,曹操大怒,于是把袁绍书信给荀彧看,说道:“我想讨伐这个不顾大义之人,但是我的力量目前还没有他强大,怎么办?”荀彧说道:“从古代战争的成败看,如果有人才,即使是弱小会变为强大,假如没有人才,即使强大也很容易衰败的,刘邦和项羽的成败,足以说明这个道理。现在要与主公争夺天下的,只有袁绍。袁绍表面待人宽厚而内心嫉妒,用人而疑其心,内部不团结。而您宽宏大量,只要是人才就能够合理利用,这在用人的度量上你就胜过了袁绍。在智谋上、武力上、德操上,您都胜过他许多,他的兵再多又有什么用呢?”曹操听了很高兴。

三年之后,曹操与袁绍直接抗衡。孔融被袁绍的表面优势吓倒,担心曹操敌不过袁绍,荀彧说:“袁绍虽然兵多,在法纪并不严整,他的几个文官谋士必定会发生内变,而几个重要的武将都是匹夫之勇。”

曹操与袁绍的交战终于来临,连续作战后,曹操被袁绍的大军围困,粮草都快用完了,士兵又很疲惫,曹操于是写信给荀彧,征求意见,想回许昌。荀彧回信说:“现在军中粮草缺少情况,不如项羽、刘邦的成皋之战时困难,双方都很疲惫,谁能够坚持到底,胜利就属于谁。这是比毅力时候,机不可失。”于是曹操继续坚持,又用一支奇兵袭击了袁绍的屯粮基地,袁绍只得退兵,曹操从而获胜,一举奠定了自己在北方的霸主地位。

用人点拨

曹操能够在官渡之战中取得胜利,是与他善于识别和选拔一批年轻有为、出类拔萃的人才分不开的。而荀彧正是这些人中杰出的一个。他年轻、敏锐,知识广博,不被表面现象所迷惑,有相当的政治洞察力,使得曹操在关键时刻转危为安,转败



为胜。这反映出曹操在用人方面高超的水准和博大的胸怀 ,而像袁绍那样表面上宽厚内心疑虑重重的人 ,是很难得到别人的帮助的 ,失败也就在所难免。

曹操用人气量不凡

陈琳以前为何进的主簿。何进想杀掉宫中的太监 ,太后不同意 ,何进就打算号召各路武将 ,带兵进京 ,借此恐吓威胁太后 ,同意杀掉宫中的太监。陈琳劝告何进说 :“《易经》中有这么一句话 :‘做事情如果条件不具备而草率从事 ,就必然会徒劳无功。’谚语中也有‘闭着眼睛捉麻雀 ,是自己欺骗自己’的话 ,就是这样的小事情都不能够用欺骗手段达到目的 ,何况关系着国家的大事 ,这怎么能欺骗的了人呢 ?将军现在聚集皇家的权势于一身 ,兵权在握 ,气势威武 ,又受到上级下属的尊重 ,凭这样的优势来诛灭宦官 ,非常轻而易举 ,如果放弃这些有利条件 ,就会助长他人的成功。等到各路大军会聚京城之时 ,强者就会称雄 ,把主动权交给别人 ,不但自己的目的达不到 ,还会给叛乱准备条件。”何进没有采纳陈琳的意见 ,最后终于遭到失败的下场。

何进失败后 ,陈琳跑到冀州避难 ,袁绍叫陈琳写了一篇讨伐曹操的檄文散发各州郡。在檄文中陈琳对曹操和他的祖辈父辈大肆进行人身攻击。袁绍失败后 ,陈琳归附曹操 ,曹操对陈琳说道 :“你过去为袁绍写檄文 ,只揭露我的罪状就行了 ,要骂就骂我一个人好了 ,为什么骂到我的父亲和祖父呢 ?”陈琳急忙谢罪 ,曹操爱陈琳之才 ,没有追究他的罪过 ,并重用陈琳为司空军谋祭酒 ,军国的许多重要文书和檄文后来都是陈琳所作。

用人点拨

陈琳在袁绍手下谋事的时候 ,曾写过讨伐曹操的檄文 ,大骂曹操的祖宗三代。后来袁绍败亡 ,陈琳被俘 ,曹操爱惜他是个人才 ,不记恨他 ,反而重用他 ,后来陈琳成为曹操的高级军事参谋。

古往今来 ,成就大业者 ,大都胸怀宽广 ,善于容人纳贤 ,包括反对过自己的人 ,这样才能够将所有有才能的人聚集到自己手下 ,不断发展自己的事业 ,对个人的小怨小愤斤斤计较 ,不仅得不到想要的东西 ,反而会失去不可多得的人才的帮助 ,正所谓得不偿失。



海阔凭鱼跃

贾诩字文和,武威人,年轻时不被人了解,只有汉阳阎忠认为他才能出众,可比张良、陈平。

那时将军段熲屯兵华阴,段熲是贾诩同乡,于是贾诩离开了李傕投奔段熲。贾诩平素在李傕军中很有声望,投奔段熲后受到段军的欢迎。段熲见此情况,担心自己的大权被贾诩所夺,心生疑忌,但表面不露形迹,反而对贾诩倍加客气,贾诩更感不安。

这时张绣在南阳,贾诩就去投奔张绣。将要离开段熲时,有人问贾诩:“段熲待你不薄,你为什么要离开他呢?”贾诩回答说:“段熲生性多疑,有嫉妒我的思想,待遇虽然丰厚,但不可靠,时间一久,他会谋害我的。我离开他,他一定暗地里高兴,也会照顾好我的家人。”

后来曹操与袁绍在官渡开战,袁绍派人请张绣助战,同时又写了一封信给贾诩,表示友好,希望结交。张绣打算去帮助袁绍,贾诩在座中公开的对袁绍的使者说:“你回去告诉袁绍,谢谢他对我的关心,他连自己的兄弟都不能相容,难道还能容得下其他人吗?”张绣听后,非常吃惊地说:“怎么能够这么说呢?”接着又小声的对贾诩说道:“你这样做,我们依靠谁?”贾诩说:“不如跟随曹公。”然后说出了充分的理由跟随曹操比跟随袁绍强。张绣听从了贾诩的意见,率领部下归属曹操。曹操见了他们非常高兴,拉着贾诩的手说道:“使我的信义受天下人所尊重,是你的功劳啊。”于是上表保奏贾诩为执金吾,封都亭侯,升迁为冀州行政长官。袁绍围绕曹操于官渡,贾诩帮助曹操想尽办法冲出袁绍的包围,然后围攻袁绍三十多里地的大营,袁绍大败,河北从此成为曹操的地盘。

用人点拨

贾诩抛弃段熲的丰厚礼遇,拒绝袁绍的“友好善意”而决定投奔曹操,为巩固和扩大曹操的政权尽心尽力,其原因正是前二者嫉妒贤能,多疑,无容才用才之心。对于一个胸怀远大、以国家事业为重的人来说,再美好的个人生活莫过于获得一个有施展才能的工作环境。而作为领导者,应该胸襟宽阔,宽厚待人,努力为人才创造出一个好的工作环境,使得他们的才能得以充分发挥。



刘备礼待张松进西川

曹操先后大破西凉马腾和马超，汉中大守张鲁受惊。张鲁自知抗曹的实力不足，联想到杀他母亲的仇人益州刘璋昏弱，决定先取西川，以扩大自己的地盘，而后，再在西川称王抗曹。

益州刘璋得此消息，急忙召集众臣商量对策。别驾张松说，主公可派人劝说曹操程破马超、马腾的良机，急速兴兵取汉中，攻张鲁。这样，张鲁为了抵抗曹操，自然无力取西川。刘璋觉得张松说得对，确能暂解西川当前之围，便派张松去许都劝曹操从速攻张鲁。

其实，张松的真实意图不在这里。他早对刘璋的昏庸懦弱不满，希望有个贤明君主来接替西川。他深知张鲁不如曹操，听说张鲁取西川，觉得不如让曹操来取西川的好。便以劝曹操攻张鲁为名，乘机骗取刘璋的信任，让他去曹营请曹操先张鲁取西川。

张松暗中把早已绘制好的西川地图带在身上去许都见曹操。可是，善于用人的曹操，自从破马腾、马超后，也滋长了骄傲的情绪。他闭门不出，饮酒作乐。听到西川张松来此，一直不想接见，让张松在西川空等了两天。第三天，曹操才勉强出来接见。他见张松额头尖、鼻子下垂，齿露出，身长不过五尺，心里早有不悦。他认为来的是个粗鲁莽夫，说话像敲铜钟一样，连他的来意也不问，开口就毫不客气的问刘璋为何久久不进贡。

张松说：“我们主公本想来进贡，只是因为西川到这里路途艰难，贼寇众多，带东西很不安全，所以，暂时没有进贡。等将来清平之日，定能补贡无疑。”

曹操说：“我不是早把中原贼寇都扫清了吗？还有什么不清平的地区吗？”

慕名而来的张松，早就对久久不接见他的曹操有反感。听到这些骄矜的问话后，感到人们对曹操的好评有所失实，便也不客气的说：“丞相大人，不能这么讲吧！当今，南有孙权，北有张鲁，西有刘备，各雄互不相让，天下年年闹战灾，百姓饥荒难度，盗贼时有出现，怎么能说清平呢？”

曹操大怒，拍案而去。张松也大失所望对在旁的其他人说，西川虽穷，但从来没有看到这样骄横跋扈的人。

曹操主簿杨修见张松作为使者遭受如此委屈，感到有些失礼，便将他请到自己家里做客。杨修在用家宴款待张松后，特以《孟德新书》相送。张松将此书从头至尾通读一遍后，随即向杨修背诵如流，一字不错。杨修听后为张松的非凡记忆感到敬



佩。便对曹操说张松是个难得的人才,建议曹操再次热情接见他。

曹操听说张松有才,觉得上次接见有些失礼,又想到连他的来意也没有问,便同意了杨修的意见,再接见他一次。

但是,曹操觉得上次张松的话小看了他,心想这次接见也要让他看看实力,他把接见地点改在有五万雄兵操练的校场。当张松被带到校场看了一阵操练后,曹操才走下校场接见他。开头就问张松西川有没有这样的雄兵。张松见曹操故态不改,也心怀不服地说:“如此雄兵西川自然有,东吴、荆州、汉中都有。主公不要过于满足于自己的一切,曾记得当年烧赤壁、走华容、割须弃袍的事吗?”

曹操见张松揭他的老底,不觉又怒火上升,喝令衙役将他绑了,扬言要斩。经杨修劝止后,方令众人乱棒将他赶出门外。

原想引曹操取西川的张松,不想曹操竟然是个不听逆耳忠言的人。他向这次既然碰了这么多次钉子,也只好放弃了寄希望于曹操的念头。他曾多次听到刘备用元直和请诸葛亮的事情,心想刘备兴许会好些,于是改道荆州,打算去会会刘备。

刘备由于诸葛亮的指点,急于取西川。他早知道张松有才,在得知张松去许都的消息后,早就派人打探张松在曹操那里的行动情况。当得知张松屡次受到曹操冷落,刘备即派赵云去许都迎接张松。

张松来荆州的途中,遇到一个带着五百骑兵的将领突然向他失礼问话:“请问先生可是西川张大夫吗?”张说说:“正是在下,请问将军何往?”

那将领连忙下马,拜见张松,喜出望外地说:“我是常山赵云赵子龙,奉主公刘玄德之命,专程来迎接大夫去荆州的。”说罢,忙令军士在途中摆出带来的酒菜,为张松接风。

张松顿然心里热乎乎的,觉得刘备果然待人不错,很高兴地喝了接风酒,与赵云同回荆州。

他们行至荆州边界,天色已晚。突然看见有百余人站在一个旅店门口打锣鼓,只见队伍前面一个将领向张松拱手失礼说:“云长奉兄长之命,为大夫在此打扫住宅和床桌,迎接大夫歇息。”张松很是高兴,当晚与赵云、关羽在旅店饮酒,至深夜才睡。

次日,张松随关羽、赵云来到荆州城郊,刘备、诸葛亮和庞统等人前来迎接。刘备把张松接到宫中,设宴款待。张松在那里住了三天,吃的是好酒好菜,睡的是绣花棉被,每天与刘备派来的大臣谈心。

通过与刘备等人的接触,张松为他们的盛情款待所感动。他又发现刘备确实爱才,乐于听取意见,又有远大的抱负,还有一批贤才名将,感到这才是治理西川的好头领。随即在第三天劝刘备取西川。他说,荆州,东有孙权争夺,北有曹操干扰,不是



久恋之地。西川本来人杰地灵 ,只因刘璋不能用贤纳谏 ,才地弱民穷。皇叔何不取西川 ,既可大兴汉室 ,又可大振西川。刘备说 :“西川千山万水 ,地形复杂 ,不易进兵 ,恐怕我会辜负先生厚望啊 !”张松随即拿出地图献给刘备。刘备见此图 ,里程、数据、道路走向 ,山川险要 ,粮仓军库 ,城镇坐落 ,标识得非常清楚 ,不禁大喜。

张松还向刘备推荐心腹法正、孟达二人相助。请刘备到时用他们 ,张松表示一定要与他们一起作为内应。

张松献图后 ,随即辞行回西川 ,刘备率众臣于十里亭设宴送行。

张松回益州后 ,向刘璋禀报 ,说曹操欲篡权天下 ,也有取西川之心 ,如果他与张鲁共取西川 ,西川恐怕有危险。他说刘备与主公同宗 ,仁慈宽厚 ,主公可迎刘备来西川救援。曹操在赤壁之战 ,知道刘备是不能轻易对付的 ,只要刘备来西川 ,曹操就不敢轻易举兵 ,张鲁就更不敢了。

刘璋认为此计甚好 ,便按张松的意见 ,派法正先持刘璋书信去荆州请刘备 ,后派孟达带五千兵 ,迎刘备入川。

当年冬天 ,刘备率庞统、黄忠、魏延随法正、孟达进西川 ,刘璋通知沿途州郡 ,供给钱粮 ,亲自带三万人马来涪城迎接刘备。刘备在西川站住脚后 ,以张松、法正、孟达为内应 ,掉过头来打刘璋 ,刘璋大败 ,降备 ,刘备遂领益州牧。

用人点拨

尚能礼贤纳谏的曹操 ,自大破西凉马超、马腾兄弟后 ,骄横起来 ,冷淡了前来帮他取西川的张松 ,容不得张松揭他的短 ,将张松拒之门外。而刘备则礼待张松 ,张松随即投靠刘备 ,帮助刘备取西川。

曹操、刘备两人对张松截然不同的态度 ,造成了截然不同的结果。作为一个领导者 ,最重要的人就是要礼贤下士 ,重用人才。不能向曹操那样以貌取人 ,骄横无礼。这样永远也得不到人才的帮助。

诸葛亮选贤任能

公元 222 年 ,蜀吴两军在夷陵会战 ,结果蜀军大败 ,几乎全军覆灭。刘备仓皇逃到白帝城。经过这次重大的打击 ,刘备的元气大伤 ,从此一病不起。公元 223 年 ,刘备自知时日不久 ,于是派人去都城请来诸葛亮和他的两个儿子 ,做最后的交代。

刘备见到诸葛亮 ,两眼含泪 ,激动地说 :“先生 ,我当年在隆中初次和您见面的情形 ,至今还在我眼前浮现 ,这些年来 ,您为了我建立大业出谋划策 ,居功至伟。可



是我却没有听您的劝告而去进攻孙吴,结果招来这么大的不幸,连性命都难保了。”诸葛亮紧紧握住刘备的手,眼泪也不住地往下淌。刘备接着说:“先生我自知命不久已,我死后万事就托付给您了!”说着,他使劲的拉住诸葛亮的手说:“丞相的才能比曹丕高千倍万倍,一定能完成治国的大业。要是阿斗可以辅佐,您就辅佐他,如果他实在不行,您就干脆代替他,自己做主公吧。”

诸葛亮一听到这里,心中一阵酸痛,连忙抱紧刘备的双手,低头痛哭道:“臣下怎么敢不全心全意地报道您呢?承蒙主公对我的知遇之恩,我就是死了,也要尽心辅佐太子啊!”接着,刘备又给太子写了遗诏,让他们兄弟三人要像对待亲生父亲那样,对待丞相。随后没过几天,刘备就撒手人寰了。

17岁的刘禅,也就是阿斗在刘备死后不久就继承了皇位,并加封诸葛亮为武乡侯,称其为相父。从此,蜀汉政权事无巨细都要由诸葛亮决断。为了治理好国家,诸葛亮不仅教育刘禅要“亲贤臣,远小人”,而且还特别重视选拔人才,不拘一格使用人才。他写了《便宜十六策》呈现给后主刘禅,再三强调选贤任能的重要性。

联吴抗曹是诸葛亮振兴蜀汉的重要战略决策,可是夷陵之战,蜀吴联盟遭到破坏。诸葛亮担心孙权会趁刘备刚死之际,对蜀汉发动突然袭击,于是想找一个得力的人去吴国修好,可是苦于找不到合适的人选。正在诸葛亮愁眉不展之际,尚书邓芝来拜见诸葛亮,当二人谈到目前国家的状况时,邓芝说:“眼下皇上年幼,且初登大宝,民心不安。如果要完成先皇的统一大业,就必须摒弃前嫌,和吴国修好。只有如此,才能消除东顾之忧,才能北上中原,不知丞相意下如何?”诸葛亮听到这里,脸上不禁浮现出几分喜色,他笑着对邓芝说:“我对这件事情已经考虑很久了,只是我正苦于找不到一位合适的人选出使吴国。今天我终于找到这个人了!”说着慢条斯理地品起茶来。邓芝兴奋地问道:“这个人是谁啊?”诸葛亮神秘一笑,说:“就是你啊!听了刚才您的一番话,我知道只有您最了解联吴的目的,所以也只有您能顺利地完成任务啊!”于是,诸葛亮立刻派邓芝出使吴国。邓芝到吴国的时候,正巧魏国也派人来说服孙权,联魏攻蜀。邓芝并不畏惧魏国实力强大,充分发挥自己能言善辩的本领,不但帮助孙权分析联蜀抗曹的优与劣,还帮他分析联魏攻蜀的优劣,通过对比,最终说服孙权放弃联魏攻蜀的念头。从此,蜀吴两国又结成了抗拒魏国的联盟,不断地发展友好关系,使得三国鼎立的局面得以进一步地延续。

邓芝此次出使吴国还有一个重要的任务,就是要求孙权释放蜀国巴郡太守张裔。张裔原本是成都人,很有学问,办事果断,善于处理政事。刘备占领四川后,他被任命为巴郡太守。后来,四川益州的一个豪强勾结孙权,把他绑架到了吴国。诸葛亮非常爱惜张裔的才能,特地嘱咐邓芝一定要把张裔带回蜀国。张裔在吴国的数年间,被流放到南海,他尽力掩饰自己的才华,让孙权看不出他的底细,孙权观察张裔



那么久,也看不出什么过人之处,所以当邓芝提出要带走张裔时,孙权也就爽快地答应了。临走的时候,张裔和孙权进行了一次很风趣的谈话,孙权这才发现张裔很有才干。事后,孙权懊悔不该把张裔放走,便赶紧派人去追。张裔深知孙权也是个很会用人的人,但是更加钦佩诸葛亮的才德。所以,张裔日夜兼程地赶路,等到孙权派的人快要追上他的时候,他已经进入蜀国境内数十里了。张裔到了成都,诸葛亮根据他的学识和才干,马上让他做了丞相府的参军,又兼任益州治中从事。

后来,诸葛亮带兵北上,进驻汉中时,又命张裔和蒋琬一起担任丞相府长史,代自己掌管蜀国的政事。由于用人得当,诸葛亮虽然常年在外征战,而蜀国的内部却治理得井井有条。

诸葛亮不拘一格使用人才的结果,使蜀汉地区政治清明,官吏廉洁奉公,开明守法。当时蜀国内外重要的官吏,如蒋琬、姜维、杨洪、邓芝等人,都是清官,他们不治私产,去世的时候都和诸葛亮一样,家无余财。因此,蜀国才成为三国时期治理的最有条理的国家。

用人点拨

人才是成就事业的关键,合理地使用人才才能使事业兴旺。任何一项事业的成功,没有人才的辅佐是不可能的。自己掌握的人才,要充分发挥他们所有潜能,让他们把自己最大的力量用到你的事业中去,只有如此才能不浪费人才。

诸葛亮就是这样一个善于发现人才潜能的人,发现了人才的本领,就可以不拘一格,大胆提拔任用。要想成就一番大事业,光靠一个人的本领是不行的,纵然诸葛亮本事再大,如果没有张裔、邓芝这些人的辅助,也无济于事。所以,作为一个领导者,必须学会如何正确地使用人才,让他们发挥自己最大的能量。

齐武帝用人不计门户

公元482年三月,南齐高帝萧道成在临光殿去世,由太子萧赜继承帝位,是为齐武帝。齐武帝生于公元439年,卒于公元493年7月,终年54岁,在位11年。

武帝萧赜,在帮助其父萧道成夺取帝位后,又历任州郡长官,积累了一些治国的经验,其中最重要的一条,就是唯才是举,不计较门第高低选用人才,并且能够做到量才使用。如中书舍人纪僧真出身寒微,但很有才能,智谋过人。齐武帝发现后,命他担任中书舍人,从此将他视为亲信大臣。纪僧真向武帝请求道:“臣不过是出身于本县的一名武官。幸运地赶上清时盛世,官阶和荣耀才如此之高,我的儿子又娶



了苟昭光的女儿为妻,实在担当不起。我一切都满足,别无他求,只求陛下允许我做士大夫。”对此,武帝没有应允,仍然坚持要他做中书舍人。事后,武帝经常对其他文武大臣说:“人生何必计较门户?纪憎真出身寒微,但人才出众,智谋过人,士族豪强都赶不上他。我不重用他难道去重用那些出身高贵但是能力低微的贵族吗?”

按照南齐旧的制度规定,在京城,各个亲王只准有40名侍卫跟随。但是,长沙王萧晃非常喜好威仪,视规定于不顾,进京时私自带了几百名武士。武帝听说这件事后大怒,要将他绳之以法。豫章王萧嶷叩头哭着求情说:“先帝临终时嘱咐我们要相互扶持,万不能兄弟之间相互残杀。刘姓如果不是骨肉之间相互残杀,外姓人怎么会有可乘之机?让我们引以为戒!现在萧晃的罪过,诚然不可以宽恕,但请陛下不要杀他啊。”武帝听了萧嶷的话后便低头哭了。想起父王生前的教诲,就像在昨天,历历在目。于是武帝看在兄弟之情的分上,没有将萧晃处死,但是,从此再也不信任他了。

从上述两件事情可以看出,武帝萧赜在位期间,为政比较清明。能够不计门第广选人才为其服务。所以,在他统治齐国的时候,出现了前所未有的太平盛世。



用人点拨

人才,无论出身高低,只要是人才就大胆拿来用。出身、地位这些外在的东西,都是人才不可选择的。只要是真正有本事的人,何必计较他的出身呢,作为领导者最关键的是看他的能力。

同时,对于自己手下的人才,要量才使用。不能大才小用,就像萧赜对纪憎真一样,纪憎真有做中书舍人的本事,就让他做中书舍人,不能委屈他的才能,让他做士大夫。相反,也不能小才大用,明明没有那么高的本事,还要赋予他重要的任务,这样不失败才怪呢。所以,领导者一定要善于发现人才的潜力,从而给他们正确的归位。

陈霸先用敌将终称王

陈霸先,南朝最后一个王朝陈的开创者,世称陈武帝。他出身小吏,以勤勉得到梁朝宗室萧映的赏识,萧映任广州刺史,他随同赴任,为中直兵参军。萧映死后,他又参与平定交州的叛乱,任西江督护、高要太守,督七郡诸军事。梁武帝太清二年冬,侯景作乱,包围京城建康。太清三年,陈霸先于广州起兵,后受湘东主萧绎节制,与王僧辩共同攻灭侯景。萧绎即位后,陈霸先为南徐州刺史,镇守京口。萧绎被西魏



俘虏杀害后,陈霸先攻杀王僧辩,独揽朝政,并于梁敬帝太平二年接受敬帝禅让,正式建立陈朝。

陈霸先由寒微的小吏而最终能成为一代君王,与他豁达大度,能任使过去的仇敌是分不开的。如杜僧明、周文育曾围攻广州,被陈霸先擒后遂归入他麾下。侯镇原为王僧辩部下,王僧辩被杀后,侯镇居守豫章不肯入朝,后来他的部众叛散,有人劝他投奔北齐。侯镇思索良久,认为高祖陈霸先,肚量大,一定能够容纳自己,于是就亲自去向陈霸先请罪,陈霸先非常高兴,亲自迎接他,而且还恢复了他的官职。

鲁悉达曾依违于王琳与陈暕先之间,迁延观望。接受双方授予的官职,但都不服从,陈霸先曾派将军沈泰去袭击鲁悉达,被他击败。后来,鲁悉达被北齐军击破,才率部归顺陈霸先。陈霸先问他说:“你为何迟迟才来归顺于我?”鲁悉达回答说:“臣镇抚上游,甘愿为您守护边疆,陛下您授予臣官职,对臣有厚恩。沈泰总是攻击臣,臣也深深畏惧他,所以您和臣我都不敢得罪。现在臣之所以来归顺于您,那是因为我早就听说您是个豁达大度的君主,就像当年的汉高祖刘邦一样。”可见陈霸先的肚量,已为他的敌人所折服。而这些昔日的仇敌,后来都随陈霸先东征西讨,为他创建政权立下汗马功劳,成为开国元勋。

清代史学家赵翼很欣赏陈霸先的容人之量,指出:“(杜僧明等人)或临阵擒获,或力屈来降,帝皆释而用之,委以心膂,卒得其力臂,以成偏安之业。其度量恢弘,知人善任,固自有过人者。”应该说,这个评价是很恰当的。

用人点拨

大凡有所作为的领导者,都是能够容忍那些曾经反对过自己的人,都是不计小仇而用其能的人。一个领导者,如果连这点容人之心都没有,那就很难会成功。中国历史上,有不少这样的例子值得我们借鉴。

只要这些人才是真心地归顺你,那就给他们施展的机会。但是,容人也有个限度,不能一再忍让,而丢了自己的本性。要在允许的范围内,做出适当的容许,不能为了留用人才,而不顾原则,一味退让,这样只能使他们越来越变本加厉,以至于最终可能会超越领导的职责,不听领导者的领导。

拓拔弘用奴当刺史

北魏孝文帝拓拔弘,见定州不安定,要朝中大小官员给他物色一个能够镇守定州的将领。



不久,众官员向他推荐了十多个镇守定州的人选,其中有个多年侍候皇帝吃饭的赵黑使拓拔弘很感兴趣。

拓拔弘早就听说过赵黑这个人,这个与众不同,是甘肃凉州人,汉族,奴隶出身。他在皇宫里经常给人谈古论今,喜爱讲少年立志、刻苦读书,长大后成为名人和历代兴衰的故事。还能主动调节皇宫中侍从之间的矛盾,使一些冤家对头和好。他还能写文章,背古诗,博才多学。只是由于朝里官员有民族成见,见他是汉人,一直没有重用他。这次经人推荐,引起了拓拔弘对赵黑的兴趣。

拓拔弘亲自宴请赵黑,对他说:“我听说你会讲故事,今天,我正闲着,请你吃饭,讲故事给我听吧。”赵黑虽然知道拓拔弘平易近人,但从未与他一起进过餐,今天突然请他吃饭,说什么也不敢。他说:“我是下人,陛下要听故事,我站着讲就是了,共同进餐不是我们这种下等人能做的。”

拓拔弘站了起来,强压赵黑坐下,说:“我又不是老虎,怕我吃掉你吗?一起吃饭,你边吃边讲,才能把故事讲得好一点,讲得多一点吗!我边吃边听,才能听得好一点吗!”

赵黑这回放心多了,果然坐下来,毫不拘束地与皇帝边吃边讲起故事来。

赵黑滔滔不绝地讲夏禹治水、商鞅变法等故事。拓拔弘听得津津有味,说:“你果然记忆力强,还能讲讲治国安邦之道吗?”

赵黑说:“下人哪敢与陛下谈论治国之道呢?不过,从历代各朝兴亡盛衰的故事看,治国须以民为本,民以食为天,食以农为基,农以水为命。任何一个帝王必须纪律严明,才能无敌于天下。所有文武官员必须严于律己,严守法纪,用贤纳谏,深得民心,失民心者失天下,这是千古之鉴啊。”

拓拔弘想不到小小一个侍从,竟然口若悬河,说出这样一番见解来。于是,他决定让赵黑去担任镇守定州的重任。随即对他说:“你通古今,给我镇守定州去吧!”

赵黑又惊又喜,他原以为皇上今天只是随便找他聊聊,不想带来如此重任,他当然为自己的升迁感到高兴,但又想到自己身份卑微,又是汉人,真有些害怕从命,便连连拱手谢绝,说:“我出身卑贱,难以从命,刚才小奴所说,纯属酒后胡言,请陛下恕罪。”

拓拔弘说:“我用人只看德才,不分出身和民族。现在给了你权,如果将来有人不服,我还会扶助你,你不必担心啦!”赵黑仍旧顾虑重重,怕拓拔弘言而无信,不敢受任。

这时,汉人厨师端来一碗菜上来,不料菜里调进来一只苍蝇,厨师惊惶失措,唯恐皇上责备,向皇上磕头认罪不止。只见拓拔弘亲手用筷子把苍蝇夹出来,说:“没有什么,苍蝇又不是你有意放的。”过了一会,这个厨师又端来一碗热汤来,由于厨



师心情紧张 ,不小心将热汤洒在拓拔弘的身上。厨师立刻跪在拓拔弘面前 ,请罪。不料拓拔弘把厨师扶起来 ,笑容满面地说 ,人有失足 ,马有失蹄 ,这点小事 ,何必放在心上呢。

赵黑见皇上这样尊重下人 ,器重汉人 ,体贴下情 ,大受感动。在拓拔宏再次提出要他接受重任时 ,他声泪俱下地说 :“陛下这样尊重我们下人和汉人 ,我不敢违命了。我一定镇守好定州 ,报答皇上厚恩。”

赵黑当了定州御史后 ,为定州兴修水利 ,发展农业 ,改善了百姓生活 ,对驻军也进行了严格整顿 ,军民关系融洽。定州一天比一天富强 ,侵犯之敌也就不敢轻易来犯了。

孝文帝对定州的变化非常满意 ,给赵黑奖励了一千五百石谷物和五百匹帛 ,并将他提升为大将军 ,晋封为王 ,统管北魏军队。

用人点拨

拓拔弘能够重用赵黑 ,是因为他具有把自己摆在与普通平民同等地位的风度。他通过与赵黑共餐的形式 ,很快使赵黑对皇上产生了平易近人的感觉 ,赵黑才能毫不拘束地谈古论今 ,拓拔弘才能发现赵黑的满腹经纶。而通过拓拔弘对厨师的两次宽容 ,使赵黑坚定了接受重任的决心。

可见 ,作为一个领导者 ,应该放下架子 ,平易近人 ,这样 ,不但能够礼贤下士 ,争取更多的人才 ,也可以到他们当中听取他们的真实想法 ,还可以激发人才的献身精神 ,一举多得啊。

唐太宗按功绩封授官爵

公元 627 年 ,在唐太宗平定天下后的第一天 ,唐朝皇宫显得格外庄重肃穆 ,天还不亮 ,文武百官就来到大殿外等候。唐太宗上朝后 ,文武百官按照尊卑顺序依次站在大殿两旁。唐太宗先命令内侍宣读对诸位功臣的封赏。受封功臣的名单宣布之后 ,唐太宗对群臣说 :“朕论功行赏 ,恐有不周之处 ,望诸位爱卿直言相告。”唐太宗话音刚落 ,大臣们就议论开了。淮安王李神通 ,自以为功劳最大 ,又是皇上的叔父 ,应该位居一人之下 ,万人之上 ,对唐太宗将谋士房玄龄、杜如晦的功劳排在第一 ,并任他们为宰相 ,感到十分不满。尉迟敬德也居功自傲 ,觉得封赏不公。

李神通大步走到大殿当中 ,向唐太宗道 :“关西起兵 ,倾覆隋朝 ,臣首先举兵响应。多年来臣跟随陛下出生入死 ,戎马倥偬 ,荡平天下 ,功劳如何 ?可是定勋封爵 ,却



把武文弄墨的房玄龄、杜如晦放在我头上，臣实在不知道其中的缘故？”唐太宗听了李神通的话，毫不客气地说：“反隋义旗初举，叔父您首先起兵响应，有首创之功。但是，在山东与窦建德的两次交战中，您一次几乎全军覆灭，一次望风而逃，连连失败。房玄龄、杜如晦辅助朕运筹帷幄，提出平定天下的大计，论功行赏，理当第一。您是我的叔父，身为皇亲国戚，怎么能够功微而取高位？朕又怎么能徇私情而滥行赏呢？”李神通不语。

接着，唐太宗又对尉迟敬德说：“我以前读《汉书》时，看到汉高祖刘邦那个时候，有功劳的将领很少有保全性命的，他们一个个都被刘邦寻个理由治罪了。每逢读到这里的时候，我就对刘邦的做法表示不满，提醒自己以后不要向刘邦这样，要保护我的功臣。但你们却居功自傲，触犯法律。我今天才明白韩信和彭越等人的受戮被杀，家破人亡，并不都是汉高祖刘邦的过错。国家大事，只有赏罚两种。非分之恩，不可兼行，你要自真珍爱，免得将来后悔！”

听了唐太宗的这番话，李神通和尉迟敬德起初的傲慢一点都没有了，反而内心忐忑不安，都为刚才的傲慢悔恨不已。于是，赶紧给唐太宗磕头谢罪，当即表示悔过之意，其他官员听了，也都心悦诚服。

封赏完毕，唐太宗回到后宫。有几个近卫侍臣没有得到官职，跪在他的面前说：“当年陛下做秦王的时候，我们几个就忠心耿耿地跟随您，侍奉您，随您出生入死，共谋大业。想不到今日天下已定，陛下您却把我们忘记了！”

唐太宗仰天长叹，说：“你等在我身边多年，几经生死，朕怎么能忘记你们呢？人君办事，应当公道。朝廷设立的大小官职，都是取食取衣于百姓。设官是为百姓办事，朕封官爵，量功而授，如果诸位看我有不公正之处，请直言不讳！如果你等想凭借着是我秦王府的旧属，因为长期侍奉我而要索取官职，这实在是太不体面了。朕也不敢以远近亲疏，个人恩怨，将官爵私自馈赠。请诸位体谅我的心情！”这几个人听了，从此在也不敢再提封赏的事情了。



用人点拨

奖赏，就是通过表扬、赏赐等手段，对做出贡献的人才进行精神上的和物质上的鼓励，以调动人才的积极性。在奖励的过程中，要特别注意奖励的公正性。公平地衡量人才，实事求是地评估人才，这可以为用人提供正确的根据。心中存私就会出现偏差，就不可能正确地评估人，就会为用人提供错误的根据。

同时，适当的奖赏，也是笼络人心的好手段。让人才死心塌地地跟随你，这样才能发挥他们最大的积极性，为你作出更大的贡献。



唐太宗容忍罪臣留后

唐太宗不只对待功臣关怀备至,对待罪臣,在绳之以法的同时,也动之以情,叫你死而无怨。

侯君集,也是唐朝开国功臣之一,后来被绘像凌烟阁上。他居功自傲,又颇贪婪,在平定高昌国时,未经奏请,将一些无罪的人收为家奴,又私自取去高昌国的大量宝物,据为己有。上行下效,将士们也学着主帅,纷纷窃盗,侯君集因自己都这么干,也就不好管束自己的手下,于是他的军队名声很坏。他班师回朝后,他的这些作为就被人揭发了,唐太宗很是生气,当即把他关进了大牢。

侯君集的家人多方营救,上下打点,终于保住了侯君集的性命。但是自己的官职却被降了好几级,而且他私自索取的财物也被皇帝没收了。侯君集为此很是不满,心中怀恨在心,从而萌发了背叛的念头。于是就与那个荒唐之极的太子李承乾搅混在一起,鼓动他闹事,他曾伸出粗壮的大手,对太子说:“这双好手,当为殿下效力!”

后来,侯君集和太子的阴谋被识破了,太子和侯君集都被抓了起来,唐太宗亲自将他传来,对他说:“你是有功的大臣,我不想让你去受狱中官吏的侮辱,因此亲自来审讯你。”

侯君集先是不承认,唐太宗召来了证人,将他谋反的前后经过一件一件陈列出来,又出示了他与太子往来的密谋信件。侯君集理屈词穷,只好认罪。

太宗征求大臣们的意见说:“君集立过大功,饶他一条活命,你们看行吗?”

大臣们都不赞成,唐太宗长叹一声说:“只好与足下永别了”。说罢泪如雨下。

侯君集后悔莫及,临刑的时候,对监刑将军说:“没想到我侯君集会落到这个地步!可我早年便追随陛下,在平定异族时也立有大功,请求陛下能留下我一个儿子,以保全我侯氏这一门血脉!”按照封建社会的法律,像侯君集这种谋反的人,不只要满门抄斩,而且要祸及九族。可唐太宗网开一面,赦免了他的夫人及儿子的死罪,只是流放到岭南。

侯君集一家感念唐太宗的大恩,虽然被流放,但是毫无怨言,而且侯君集的后代后来都非常地忠于朝廷。



用人点拨

侯君集屡次犯下大错,唐太宗都极力帮助他,保全他的性命。可见,唐太宗是个



很讲情义的君主,越是这样的君主,越容易赢得大臣们的忠心。对于犯错误的大臣和属下,如果他们确实很有才能,或者曾经立下大功,那么就可以适当地惩罚一下,继续用他们。这样,他们就会非常地感激你。

在现代管理中,也需要这种人性化的管理,上级和下属之间不要那么泾渭分明,人都是需要关怀和帮助的,领导者多关心下属,一定会得到更多的回报。

唐太宗用人取其长

贞观二年,有一天唐太宗和右仆射封德彝在花园里散步聊天。唐太宗突然问右仆射封德彝说:“国家达到安定的根本,只在得到人才。近来我命你举荐贤才,可是我并没有见你给我举荐一个人。治理天下,事情极为繁重,你应分担我的忧虑与辛劳,你不给我举荐人,我把治理国家的重任托付给谁呢?”封德彝连忙回答说:“陛下,我虽愚昧,但是对于您的旨意也不敢不尽心去办理。但是,现在我真的没有发现有特殊才能的人。”唐太宗说:“前代的圣明君主使用人才就像使用器物一样,用其所长,不像别的朝代借用人才,都是在当代选拔人才。难道你打算让我梦见传说、遇到吕尚然后再治理国家吗?况且,哪一个朝代没有贤能的人,只是我们没有用心的去发掘他们、了解他们罢了。”这番话令封德彝感到很惭愧。

就是说,使用人才就像使用器物一样,应当舍其所短,用其所长。人才能否得以施展才能,关键在于选用者的识别能力。世称太宗明于知人,善于用人,从史实看,确实不假。

贞观晚年,唐太宗总结了自己的用人经验,指出:“用人之道,特别不易。自己说是贤,未必尽善,众人都说坏,未必全恶。知能不举,则为失材;知恶不去,则为祸始。又人才有长短,不必兼通。……舍短取长,然后为美。”

唐太宗用人正是知人善任,使人如器,舍短取长。贞观二年,王珪升任侍中。当时,房玄龄、魏征、李靖、文彦博、戴胄与王珪共同主持朝政,常因此而侍宴。有一次,唐太宗对王珪说:“你识别审察的能力强,尤其善于谈论,你今天就对房玄龄、魏征、李靖在座的这些人都品评一下吧,你还可以自己衡量一下,看看你比他们哪个贤能?”王珪并不推辞,直截了当地回答说:“孜孜不倦地处理国事,知道了没有不办的,我赶不上房玄龄。常把谏诤之事放在心中,耻于国君赶不上尧、舜,我不如魏征。文才武略兼备,出去能带兵,入朝能为相,我不如李靖。陈奏事情,详细明白,传达圣旨,上禀下情,坚持公允,我不如文彦博。处理纷繁事务,各项事情务必认真兴办,我不如戴胄。至于荡涤污浊,表扬清廉,痛恨邪恶,喜好善良,我比他们几个人要



稍稍强点。”唐太宗不住地点头表示赞许,而在座的所有大臣也都点头称是,认为王珪说得不错,把他们各自的特点都概括得一点不差。

当时,唐太宗任用房玄龄为中书令,中书令的职责是:掌管国家的军令、政令,阐明帝事,调和天下。入宫禀告皇帝,出宫侍奉皇帝,管理万邦,处理百事,辅佐天子而执大政,正适合房玄龄“孜孜不倦地处理国事,知道了没有不办的。”

唐太宗当时任用李靖为刑部尚书兼检校中书令,中书令的职责已见上述,刑部尚书的职责是:掌管全国刑法和徒隶、勾覆、关禁的政令,这些都正适合李靖“文才武略兼备,出去能带兵,入朝能为相”。



用人点拨

唐太宗用人的特点是知人善任,使人如器,舍短取长。每个人才都有所长,有所短,只有掌握了他们每个人的特点,然后根据他们的强项,给他们安排工作,这样,才能使他们发挥出自己最大的本领。

作为一个领导者要想了解每个属下的具体情况确实不是一件容易的事情,但是我们可以通过长时间的观察和接触,以及别人的介绍等,对人才有个综合的评价和认识,然后给他们安排最适合的工作。只有如此,才能达到人才的合理配置,用最少的人,完成最多的事。

多种方法重用人才

武则天广开科举,令官民举荐,但仍然害怕有贤能遗漏,便派出巡抚使到全国各地考察政治,选拔人才。天授元年,武则天刚一称帝,便派人到各地搜罗人才。年底10道巡抚先后回京,引荐了不少人,连教书的先生、落第的读书人都被举荐了。

公元692年春天,武则天亲自召见诸巡抚所推荐的人才,不论贤愚,一律按照经历、能力分别试任官职,实行试用官制度。才能高的试用为凤阁舍人、给事中等官职,称为试官;差一些的试用为员外郎、会议御史、补阙等官职,称为员外官。试用合格后再正式委任。凡引荐之人均予以位置,正员数额不足,又广置员外官,于是朝廷一度出现了高级官员比下级官员多的现象。不过不称职者很快就会被罢黜,或加刑诛。由于武则天明察善断,所以当时英贤竞相为她所用。到公元697年,吏部有员外官员数千人,储备了大批的后备力量。

另外,武则天还召集“北门学士”,创设铜匭,开办“南选”。武则天以皇后身份参与政权时,为扩大自己的实力,分宰相之权,以修书为名广召文人学士进入朝廷,组



成智囊团。著名的有刘祎之、元万顷、范履冰等文坛高手。这些人很多是关东、江东的庶族地主,由于从北门出入,所以当时人称之为“北门学士”。他们不仅研习诗文,还干预朝政。这些人才华超群,刘祎之后来还被擢升为宰相。为广开言路,公元686年,武则天还命人在皇宫前设立东南西北四个意见箱,东面的称作“延恩”,南面的称作“招谏”,西面的称作“伸冤”,北面的称作“通玄”。武则天专门派大臣掌管这四个意见箱,这对善察民情、考核官吏、选用贤能之士起了很大作用。

南方官员在治理过程中,发现当地少数民族首领中不乏大智大勇之人,就给武则天上书,请求一视同仁,予以委任重用。这样做既有利于朝廷统治、国家稳定,又可为皇上树立名声,两全其美。武则天非常重视,遂颁发一道《南选》诏令,规定四年一度把士人首领中清正廉明、五品官以上者充实选补。这就使岭南、福建等偏远地区的大批士人也能贡送赴考,选拔那里的中小地主阶级人才,为国效力。《南选》诏令确定了任用少数民族官员的制度,这是武则天的首创,也是她政治上的一大功绩。



用人点拨

广辟用人之道,多渠道发现人才,使用人才。一个有作为的帝王,一个政治家,只有求贤若渴的精神,有任人唯贤的路线,有不拘一格选用人才的胸怀还不够,还要有一双善于识人的慧眼,即懂得用人之道。



唐玄宗重用张嘉贞



公元705年,武则天病重,中宗复唐即位。五年后,中宗死,睿宗复位。又过两年,睿宗让位给自己的儿子李隆基,也就是唐玄宗。唐玄宗见为三朝皇帝尽职尽责的张嘉贞多才,也很器重他。当刚刚归附唐朝的几个突厥部落再次反唐时,张嘉贞提出设置天兵军监护的计策,唐玄宗采纳他的建议,封他为天兵统帅。

不久,有人告发张嘉贞在天兵军中“克扣军饷,招兵买马,许某造反”。玄宗亲自调查后,发现此纯属诬告,要将诬告者处死。张嘉贞不同意处死这个诬告者。他说古代英明君主,提倡平民百姓议论朝政。议论自然有正确意见,有错误意见,也有诬告。为政者只能发扬优点,改正错误,有错即改,没有错误也应该引起注意。对有意诬告者只能依法惩处,不能处死。对由于不知实情而无意诬告者,不予追究。这样,才不会闭塞言路,让为官者经常听到真实情况和群众意见。

唐玄宗采纳了张嘉贞的意见,撤除了处死诬告者的命令,见张嘉贞胸襟开阔,



不计私愤 ,将他提升为宰相。



用人点拨

无论是武则天还是唐玄宗 ,他们在用人的问题上都是很明智的。虽然张嘉贞犯过错误 ,但是他真的有才 ,就该给他机会再次施展自己的才华。同时 ,对于像张循宪这样能够举荐贤才的人 ,更加予以嘉奖。作为一个领导者 ,需要属下能够给他推荐人才 ,这样才能使自己的团体不断吸收新鲜血液 ,不断进步。

李隆基用被流放的张说为宰相

有一次 ,老臣们向唐玄宗讲了一个武周时期一个被流放的人的故事。这个被流放的人 ,名叫张说 ,原是忠臣魏元忠部下的官员。早在魏元忠担任洛州刺史时 ,武则天的宠臣张易之名下一个仆人在洛阳城里仗势闹事 ,魏元忠把这个仆人抓起来 ,一顿板子将他打死了。

不久 ,魏元忠当了宰相。武则天要把张易之的弟弟张昌期任命为长史。一些大臣为了讨好武后 ,无不赞成。唯有魏元忠不同意 ,说他缺德少才 ,担任不了这个要职 ,武则天也不好坚持。

为了这两件事情 ,张易之对魏元忠恨得要死。于是千方百计的陷害他 ,多次在武则天面前诬告魏元忠有反心。他对武则天说 :“魏元忠有野心 ,他经常在背后说你老了 ,又是个女流之辈 ,不如早点让位给太子好些。”

武则天信以为真 ,果然令人把魏元忠抓起来 ,打入监狱。武则天亲自审问魏元忠 ,魏元忠当然死死咬定没有这件事情。武则天问不下去 ,只好暂时收场。并通知张易之做好准备 ,让他下次审讯时亲自与魏元忠对峙。

张易之诬告心虚 ,怕辩不过魏元忠。他偷偷地找魏元忠部下的官吏张说帮忙 ,要他提供假证据。他对张说说 :“你是知道皇上很听我的话的 ,只要你在皇上面前揭露魏元忠的罪行 ,我保证日后提拔你。”张说当然不会为了自己的升迁而做这种没有良心的事情了。但他想如果不答应 ,不仅自己迟早要遭到陷害 ,更重要的是如果张易之找个心腹的人做假证 ,那么魏元忠就必死无疑了。因此 ,他将计就计答应了这件事情 ,他想趁见到武后的时候 ,亲自揭发张易之的丑恶 ,保护魏元忠。

第二天上朝 ,张易之在武则天面前 ,当面指控魏元忠说反话的事。魏元忠当然说什么也不承认了。张易之随即满有信心地摊出张说这张牌。他对武则天说 :“请陛下审问魏元忠的部下张说吧。他亲耳听到魏元忠说那些反话。”



武则天就宣张说作证。张说神态自若地说：“陛下，臣确实没有听到魏宰相跟任何人说过那些反话，只是昨天张易之要我今天来诬告魏大人的。他还说只要我帮助他提供假证据，他保证要陛下提拔我。”

张易之的气急败坏地叫起来，大骂张说是魏元忠的同犯。武则天这才知道原来魏元忠是被冤枉的，随即释放了他。武则天当然不忍心处罚张易之了，只是为了让张易之有个台阶下，以张说出尔反尔为由，将张说流放了。

唐玄宗专心致志地听完老臣们讲的这一扣人心弦的故事后，心情十分激动，他说：“好一个不与贼狼狈为奸、陷害忠良的张说，振兴大唐就是要这样敢说实话的忠臣。”

唐玄宗随即召见被流放多年的张说，恢复了他的职务。过了一段时间后，唐玄宗见张说不仅忠正不阿，且有识有才，将他提升为宰相。

用人点拨

这个故事说的是张说拒提假证，保护忠良的故事，实际上是反映了对作假拒假的两种用人态度。在武则天手里，向张说索取假证，陷害忠良的张易之继续被重用，而拒提假证，保护忠良的张说却被流放。而在唐玄宗那里，提升了拒作假证的张说为相。

当今我们十分重视人才的实际能力，但不可否认，也有一些领导者看不清某些人的真正面目，或者被某些人所迷惑，以至于不用忠良，而偏信小人。规劝那些领导者们，千万要保持清醒的头脑，擦亮自己的眼睛。

唐明皇容得韩休

虢州是唐明皇巡视洛阳重镇的必经之地。玄宗每次带着大队人马路过这里的时候，虢州百姓都要为这些御马征派大批草料，群众为这一额外负担敢怒不敢言。

虢州刺史韩休为此事写了一道奏章，请求朝廷为百姓免去这一负担。当时宰相张说认为草料事小，驳回了这道奏章。以后，由于唐玄宗去洛阳的次数过多，群众为这一负担的怨声越来越大。很多人竟然自己耗资甚至变卖财物和儿女去外地购买草料来应付御差。韩休实在忍无可忍，为此上了第二道言词比较尖锐的奏折。

韩休的这份奏章里写了这样一段话：“朝廷人马一次经过虢州，百姓送一次草料不要紧。但是，长安是京都，洛阳是重镇，皇上巡视洛阳是经常的事情。百姓每次都送草料，确实难以负担。目前，很多百姓为了这一负担耗资到外地买草料，有的由



于拿不出钱 ,被逼得只好卖儿女。这样长期下去 ,将有官逼民反之日。失民心者将要失天下 ,恳求陛下三思。 ”

张说见这道奏章吧问题说得那么严重 ,便将奏折呈给了唐玄宗。唐玄宗觉得这不是小事 ,随即下令取消虢州百姓这项额外的负担。他听张说讲这是韩休第二道奏折 ,便说 :“难得韩休直言进谏 ,真不愧为百姓的喉舌 ,朕之耳目。这样的人多一个 ,朕就可多知民情 ,多听到民声 ,多一份清醒。 ”

公元 733 年 ,宰相裴光庭病重。唐玄宗在悲痛之余 ,考虑宰相接任的人选。虢州刺史韩休早年为草料的事连写两道奏折的事他还记得。他从那次事情发生后 ,对此人进行了多次考察 ,发现他不仅直言敢谏 ,自己也很廉洁勤政 ,深得民心。他想如果能把这样一个事无巨细的敢谏贤士放在自己的身边 ,今后连区区小事也有人提醒 ,那就等于身边多了一面镜子。他越想越觉得韩休是接任宰相位置的最合适人选 ,于是便让韩休接替了裴光庭的宰相职务。

韩休上任不久 ,立即显示了他事无巨细的敢谏精神。在他的直谏下 ,唐玄宗撤换了以为贪赃枉法、欺上压下、骄奢淫逸、仗势欺人的宠臣金吾大将军程伯献。而且 ,唐玄宗滥设宴的事也被韩休管起来。唐玄宗曾说 :“朕有韩休这样的宰相 ,什么大事小事都有人提醒 ,我就可以少犯过失了。 ”



用人点拨

韩休为了百姓过重的草料负担向皇上上了两道奏章 ,玄宗认为这不是小事 ,认定了韩休是事事关心人民疾苦的贤才 ,遂任命他为宰相。其实 ,小事有时也可以酿成大祸。对于像韩休这样关心领导小节之短 ,处处为领导着想的人 ,难道不该重用吗 ?

作为一个领导者需要各式各样的人才。有的时候你的手下可能没有什么丰功伟绩 ,但是你也不要忽视他 ,也许他工作比较认真 ,或者像韩休这样能够处处为你着想 ,为你提意见 ,这样的人一样可以重用。



救时宰相



公元 173 年 ,唐玄宗李隆基打算任命姚崇为宰相 ,派人召他到行宫。姚崇来到时 ,唐玄宗正在打猎 ,经人引见后 ,唐玄宗很赞赏姚崇的才学 ,当即拜他为兵部尚书 ,同中书门下三品。姚崇办事精明 ,在武则天、睿宗、玄宗三朝任过宰相 ,都兼任兵部尚书 ,对边境军情、武器装备、弹药粮草的实况 ,都了如指掌 ,默默记在心中。唐玄



宗刚当上皇帝的时候,励精图治,常常与姚崇商讨国事,姚崇应对敏捷又都合玄宗的心意,而其他官员却唯唯诺诺,不置可否。唐玄宗因此对姚崇特别赏识,委以重任。姚崇请玄宗压制掌权者和皇上宠爱的人,珍惜官爵不滥予人,鼓励臣下批评,免去各地的朝贡,对臣下要以礼相待,玄宗都一一采纳。

公元714年春天,唐玄宗接受姚崇的建议,下诏:“选择德才较好的京官到外地去当都督、刺史,让有政绩的都督、刺史到京城来做官,上下交流,形成制度,长期坚持。”

公元715年,山东发生大蝗灾,老百姓有的到田边地头烧香磕头,设祭坛祈求苍天开恩,却不敢捕杀蝗虫。姚崇给玄宗上了一道奏章,请派御史去监督各州县捕杀蝗虫。有人议论说,蝗虫太多,简直消灭不完,唐玄宗听了犹豫不决。姚崇说:“现在蝗灾遍布整个华北以东的地区,黄河南、北的百姓到处流亡,怎么可以看着蝗虫毁坏庄稼而不捕杀呢?即使消灭不完,总比任其危害成灾要好吧!”唐玄宗听从了姚崇的意见。

姚崇曾因为死了儿子,而请假十多天回家去料理丧事,政事积压了很多。另一位宰相卢怀慎决断不了,诚惶诚恐地向玄宗报告。唐玄宗说:“我把天下的大事都委托给姚崇了,你当好陪衬就好。”姚崇回到朝中后,很快就把积压的政事处理完了,不禁有些得意,他问一位叫齐浣的官员:“我当宰相,可以和什么人相比呢?”没等齐浣回答,姚崇又说:“与管仲、晏婴相比如何?”齐浣说:“管仲、晏婴治国的方法虽然不能施行于身后,但前身是一直施行的。你的办法变得很快,不够稳定,从这一点说,似乎不如管仲、晏婴。”姚崇说:“那到底怎么样呢?”齐浣说:“你虽然赶不上管仲、晏婴等古代名相,也可以称得上是救时宰相了。”

用人点拨

姚崇不愧是“救时宰相”,早在一千多年前就提出了京官和地方官易地交流的主张。这在今天也是具有现实意义的。许多情况表明,一个领导干部在一个地方工作时间过长,弊病很多,比如容易形成错综复杂的关系网,助长任人唯亲的歪风,视野受到限制,观察和处理问题容易拘泥老情况、老办法,对新事物反应迟钝、不思进取等。领导者进行易地交流,不但有利于克服上述种种弊端,而且也会使干部队伍更加朝气蓬勃。

功盖主不疑,位极众不嫉

唐代宗年间,大将郭子仪掌握朝廷的重要兵权,皇帝派太监鱼朝恩作为监军跟



随郭子仪的大军出行。鱼朝恩这个人是个心胸狭窄,唯利是图的家伙。他看到郭子仪手握重兵,一心想把郭子仪置于死地,自己掌握兵权。于是就处处跟郭子仪作对,在朝廷中掀起了一阵阵的风雨。他曾经趁着郭子仪戍边在外,暗地里派人挖了郭子仪父亲的坟墓,把郭子仪父亲的尸骨都挖了出来,散在坟墓周围。郭家上下气愤不已,都知道这肯定是鱼朝恩那个小人干的,于是就给郭子仪写信告诉他这件事情,郭子仪当时气得说不出话来,这对于当时的人来说是简直不可接受的。但是郭子仪并没有丧失理智,而是写信告诉家里人,此事不要声张,即使知道是谁干的,也不要找他作对,好好掩埋父亲尸骨就行了。

过了一段时间,郭子仪奉皇帝命令回朝。朝廷里的大臣们以为郭子仪回来了,肯定不会饶了鱼朝恩这个小人,那时候朝廷又要掀起一场大风暴了。代宗也害怕这样的事情发生,于是就亲自到郭子仪府上安慰他。郭子仪哭着说:“我在外面行军打仗,士兵们破坏别人家的坟墓,我无法完全照顾得到,现在我父亲的坟墓被别人挖了,这是报应啊,我怪不得他人。”

鱼朝恩看到郭子仪这样处理这件事,心中存有一丝不安,感觉自己做得太过分了。于是就邀请他同游章敬寺,以表示友好。此时,宰相元载听说了这件事情,他也是个唯利是图的小人,他害怕鱼朝恩会趁此机会拉拢郭子仪,那时候他们两个人如果联合起来,自己的日子就不好过了。于是,元载就派人秘密通知郭子仪,说鱼朝恩没安好心,他准备谋杀您,您千万不要赴约啊。郭子仪手下的将士们听到了这个消息,也都认为鱼朝恩不可能就这么容易放弃和大将军作对,建议郭子仪赴约的时候一定要带上一队卫士。

郭子仪却不听信这些谣言,只带了几个家奴,很轻松地去赴约。他对部将们说:“我是国家的大臣,他没有皇帝的命令,怎么敢谋杀我呢。如果他真的是受了皇帝的命令来对付我,那我又怎么能反抗呢?”说完,就带着家奴去章敬寺赴约了。鱼朝恩见到他带来的几个家奴各个神情戒备的样子,就问郭子仪是不是有什么事情发生。郭子仪如实告诉他说:“有人传言,你要谋害我,所以我就多带了几个家奴,如果真的有事,就不劳你动手了,我这些家奴就可以了。”他这样坦白,令鱼朝恩十分感动,他含着泪水说:“非公长者,能无疑乎?”意思就是说,如果不是郭令公您这样忠厚待人的大好人,这种谣言,实在叫人不能不起疑心。

郭子仪晚年闲居家中,忘情声色来消遣岁月。那个时候,后来在唐史《奸臣传》上出现的宰相卢杞还未成名。有一天,卢杞前来拜访他,他正被一班家里所养的歌妓包围,得意地欣赏玩乐。一听到卢杞来了,马上命令所有的女眷,包括歌妓都退到客厅后面的屏风后,不准出声。他单独和卢杞谈了很久,等到客人走了,家眷们问他:“你平日里接见客人,都不避讳我们在场,说说笑笑,为什么今天接见一个书生



却要这样的慎重？”郭子仪说：“你们不知道，卢杞这个人，很有才干，但他心胸狭窄，睚眦必报。他人长得不好看，半边脸是青的，好像庙里的鬼怪。你们女人最爱笑，没事也会笑一笑。如果看见卢杞的半边青脸，你们肯定会笑话他，他就一定会怀恨在心，一旦日后他得了志，你们和我的儿孙，就都要遭殃了。”

果然，不久以后，卢杞就做了宰相。凡是过去看不起他、得罪过他的人，他一个都不放过，一律都不能免掉杀身之祸。只有对郭子仪全家，即使稍稍有些不合法的事情，他还是曲于保全，认为郭子仪非常重视他，大有知遇之恩之意。

据历史记载，郭子仪八十五而终。他所提拔的部下幕府中，有六十多人，后来皆为将相。他八子七婿，皆显贵于当代。

用人点拨

历代的功臣，能够做到功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非，实在太难得了。这都是因为郭子仪作为一个管理者在做人做事，管理和处理上下级、同事之间的关系时充满智慧、巧于应付的结果。

同样，现代社会，人们的关系更加复杂化，作为管理者就更该注意如何处理同级别之间、上下级之间的关系，在合理使用他们的同时，也要注意自己同他们之间的关系，只有把自己和人才之间的关系处理得当，才能使他们死心塌地地为你效力，或者才能使他们不至于和你捣乱，跟你作对。

礼贤下士，任人用贤

唐代的朔方军和突厥以黄河为界，当时东突厥的默啜率领全部人马往西侵袭了别的民族。朔方军总管张仁愿乘虚夺取了突厥所占领的蒙古高原大沙漠以南的土地，在黄河以北建立了三座受降城。这三座城堡首尾相应，用来切断突厥南下侵略的道路。城堡用六十多天就修成了。在佛云祠建立受降城，距东、西两座受降城各四百多里，三个城堡都处于要道。在牛头山朝北边，设置了烽火台一千八百多个，从此突厥人不敢过阿尔泰山来打猎和放牧。

余玠在蜀地当统帅，在帅府的左边修筑了一座招贤馆，所供应的物品跟统帅府完全一样。当时播州的冉班、冉璞兄弟隐居在少数民族地区，过去的几任统帅下令请他们来，他们都不肯来。到招贤馆修好以后，这兄弟两个亲自来到统帅府。余玠早就听说过他们的大名，见到他们后便与他们平起平坐，以礼相待。

冉氏兄弟住了几个月后，什么意见也没有提，余玠就为他们设宴，亲自主持宴



会,喝酒喝得尽兴时,在座的客人们纷纷争着讲自己擅长的事,而冉氏兄弟自始至终没说一句话。余玠说:“这是他们在观察我对待人的礼遇程度怎么样吧。”

第二天,余玠另外整理了一处宾馆,让冉氏兄弟二人住,还派人暗地里观察他们的行动。只见这兄弟二人整天对坐,用白垩在地上画山川城池,站起来时就抹去。像这样又过了十天,这时冉氏兄弟就请求谒见,他们让余玠屏退他人,然后告诉他说:“我们承蒙您这样礼遇,今天想要稍微做点报答。您所需要的报答恐怕在于迁移合州的城堡吧?”余玠高兴得不觉一跃而起,握住他们的手说:“这是我余玠的心志,只是没有选到合适的地方罢了!”冉氏兄弟说:“蜀中地形最好的地方,莫过于钓鱼山,请将所有的防御公事迁移到那里去,如果任用的官员称职,再储存起粮食来,防守这些城堡,这样比派十万大军防守还要好得多。”余玠大喜,秘密把这个意见向朝廷做了汇报,请求破格起用冉氏兄弟。

后来,在余玠和冉氏兄弟的主持下,陆续修筑了清居、大荻、钓鱼、云顶、天生等总共十多座城堡。都是顺着山势来垒城墙,这些城堡星罗棋布,如臂使指。这样,蜀地便可以守住了。

用人点拨

张仁愿修筑三座受降城,从此黄河以北侦察敌情的工作才能深入敌后很远。余玠修筑了钓鱼山上的几处城堡,从此蜀地在防守上坚固起来。这些都是一劳永逸、费一而省百、功在后代的事情。作为管理者,想建立大功业,承担大任,就必须礼贤下士,任用贤人。

因为管理者不可能对各个地方都十分熟悉,而管理这个地方的官员一定对自己的本职工作十分熟悉,这样,管理者就可以听从地方官员的意见,只要他们说对,就可以大胆采用。

知人善用,以愚困智

南唐广陵人徐铉、徐锴兄弟和钟陵的徐熙,号称“三徐”,他们在江南一带很有名气,三个人都是见多识广、知识渊博、通达古今的人才。虽然他们身在南唐,但是他们的名声却已经传到了北宋朝廷那里,可见三个人的名声是多么的响亮。而这三个人中,又以徐铉的名声最高。

有一年,南唐派徐铉作为使者,来给北宋纳贡。北宋朝廷按照惯例要派官员去做押伴使。这下可愁坏了宋朝的大臣们。因为他们都担心自己的辩才不如徐铉,生



怕被选中,丢了北宋王朝的脸。因而各个战战兢兢,整日坐卧不宁。宰相赵普更是着急,因为选派押伴使的任务是由他负责的,如今选不出一个比徐铉高明的人,如何向皇上交代呢?赵普一连几天都愁眉苦脸,不知如何是好,最后,他实在没有办法,只好去找宋太祖请示。

宋太祖看到赵普为难的样子,笑笑说:“你不必着急,我大宋朝人才济济,难道还找不到一个比徐铉强的人吗。这件事情你不必担心了,你且退下,我自己来选。”赵普遵照宋太祖的旨意退了下去。在大殿外焦急地等候。过了一会,只见皇帝身边的一个宦官从大殿中出来,高声喊道:“殿前司听旨。”那人就赶紧跪下来准备听旨,那宦官打开圣旨,念道:“奉天承运,皇帝诏曰,命殿前司写出十个不识字的殿中侍者的名字,即刻呈上来……。”那殿前司也不明白皇帝要他写这些人的名字到底是因为什么,也只好奉旨行事。写好之后,宦官拿着名单送给宋太祖。

宋太祖瞥了一眼名单,根本不仔细看,就拿起笔,随便点了其中一个人的名字,说:“就是他了。”说完就宣读圣旨,任命这个人为押伴使。赵普看得目瞪口呆,不知道皇上究竟打的什么算盘,但是他也不敢再请示,连忙催促那人赶快动身。这几天为了选押伴使已经耽误了,丝毫没有耽搁的时间了。

这个被选中的殿中侍者根本不知道“押伴使”到底要做什么,平时虽然也听说过这个名词,但是具体要做什么却不甚清楚,旁人也没有跟他做具体解释。没有办法,皇上的旨意已经下了,他只能去执行。殿中侍者和徐铉一同乘船驶往宋境。一路上,望着沿岸的美景,徐铉不禁文思泉涌,不停地吟诗作画。而且他的词锋如云,果然是个高超的辩才。把自己所有的本事都拿了出来,周围的人都被徐铉的才华所折服。而那个殿中侍者,因为根本不识字,所以徐铉所说的对他来说无疑是对牛弹琴。但是他又不能表现出不懂的样子,只好一个劲地点头称是。徐铉一时看不出他的底细,越发喋喋不休,极力与他交谈。可是这个殿中侍者依然不发表任何言词。一连几天,那人都不与徐铉争辩,徐铉说得口干舌燥,疲惫不堪,却依然不能使这人开口争论,徐铉实在太累了,没有办法,他只好也不吭声了。

就这样,这个不识字的殿中侍者成功地完成了此次任务,大宋朝不但没有丢人,反而使徐铉因为摸不清宋朝押伴使的底细,而感到很懊恼。

用人点拨

大家可以想想看,当时北宋人才济济,名儒众多,如果找几个论辩之材,应该是相当容易的。根本不用害怕一个徐铉。那为什么宋太祖还要这么做呢?其实作为大国之君的宋太祖用的就是“不战而屈人之兵”这个兵家的上策。

宋太祖派殿中侍者做押伴使,是以愚困智。用愚者去对付智者,以至于智者无



法理解，如果是智者与智者较量，彼此就会谁也不服气，结果可能会闹得很不愉快。由此可见宋太祖用人的高明之处。

作为一个领导者，不仅要能够识别人才，更要学会用人的策略。

宋太宗重大节用吕端

君主用人，需要在大节小节、大事小事之间权衡，要抓住根本，不拘小节，宋太宗对吕端的识别和任用就是如此。

吕端心有大略，赵普对他的评价是“吕公奏事，得嘉赏未尝喜，遇抑挫未尝惧，亦不形于言，真台辅之器也”。

当时吕蒙正为相，宋太宗想用吕端代替他。有人反对，说吕端为人糊涂，并列举了事例。宋太宗坚持说：“吕端小事糊涂，大事却不糊涂”，于是决心擢升吕端为相。宋太宗在皇苑大宴群臣，兴奋之中做钓鱼诗一首，其中有一句是：“鱼饵全钩深未达，磻溪须问钓鱼人。”寓意明确要擢升吕端，几天之后，宋太祖就颁布诏令以吕端代替吕蒙正为相，并明令“自今中书事必经吕端详酌乃得闻奏”。

然而，吕端决断大事的能力究竟如何呢？

不久，西夏李继迁屡次侵扰宋朝西部边境，宋保安军俘虏了李继迁的母亲。宋太宗痛恨李继迁，准备将他的母亲处死，于是就单独召见寇准来商议这件事情。商量好后寇准退出，路过吕端办公的地方，吕端看见寇准的神态，便知道他去见皇上肯定是去商讨大事去了，于是就拉住寇准询问：“皇上刚才和你商议的事情，皇上有没有特别交代让你不要跟我吕端说？”寇准说没有，吕端继续说：“有关边界上的一般事务我吕端一般不去管；但是如果关系军国大事，我吕端身为宰相，不能不知道。”寇准于是向吕端讲述事情的原委。吕端说：“皇上打算如何处置这件事？”寇准说：“皇上打算在保安军北门外将李继迁的母亲斩首示众，以惩戒李继迁的叛逆！”

吕端听后，神色大变，忙说：“此事万万不可这样处置，这样做实在不是正确办法。你先不要着急执行皇上的命令，容我再向皇帝禀奏。”说着，就急忙去拜见宋太宗。吕端对宋太宗说：“当年楚汉相争，项羽捉住刘邦的父亲，想以此来要挟刘邦。刘邦不以为意地说‘我与你曾结为兄弟，我的父亲也是你的父亲，你要烹杀他，那么就请分一杯肉羹给我吧’。可见，这些人是不顾什么亲情的，何况李继迁这样的背逆之徒。陛下今日您要杀掉他的母亲，明天就能够捉住李继迁吗？如果不能将他彻底消灭，那不是进一步激起他的仇怒，让他死心塌地与太宗您作对吗？”

宋太宗觉得吕端说得有道理，也为自己的鲁莽感到后悔，于是连忙问：“那应该



怎样处置这件事情呢？”

吕端说：“按我的想法，应该把她安置在延州，善意对待，好好地供养她。这样，可以牵制李继迁，虽则不一定马上引他投诚归降，但毕竟可以牵动其心，况且他母亲的生死命运操纵在我们的手里，我们就掌握了主动权，可以进退自如了。”

宋太宗听后，连连拍着自己的大腿说：“太好了，如果不是你，差点误了大事！”当即决定按照吕端的建议做。

后来，李继迁母亲病死在延州不久，李继迁也病死了。李继迁的儿子李德明上表归顺了宋朝，从而证明了吕端主张的正确。

吕端敏感地觉察到皇帝与大臣密商军机大事，以宰相之职不肯放过，主动干预，以正确主张纠正既定决策，而且为历史证实其高明，由此更证明太宗从大处看人，棋高一筹。

用人点拨

做大事的人，往往不注意小节。只要他在大事上不糊涂，能够办大事，那么细节上的毛病是可以容忍的。就像故事中的吕端一样，虽然大臣们反映他为人糊涂，但是宋太宗清楚，吕端是小事糊涂，大事不糊涂。而事实也证明，宋太宗的判断没有错。

我们在用人的时候，也要注意这一点。如果这个人确实是个人才，即使在某些方面有一些欠缺，也是可以用的。这就要看用人者的本领了，你要学会趋利避害。

宋太宗重用北汉降将杨业

宋太祖平南后逝世，新即位的宋太宗赵匡义举兵攻北汉。他首先派兵截住了辽国对北汉派来的援兵，紧接着围攻北汉都城太原。北汉因势单力薄而败，国主刘继元降宋。

杨业是北汉国主刘继元的老将，以智勇忠义闻名。他随着国主归附大宋后，深得宋太宗的尊重和厚爱，被封为大将军。

宋太宗乘胜进攻辽国，北方几个州的辽将闻风而降，宋军顺利地打到了幽州。辽国大将耶律休歌前来援救，宋军在高梁河打了败仗，退回东京。以后，辽军不断侵犯宋朝边境，宋太宗为了加强边防，派杨业为边境代州刺史，把守雁门关。

当十万辽军攻打雁门关时，只有几千兵马的杨业，在敌众我寡的形势下，把大部分人马留在代州，准备与来犯的辽兵决战。而自己则带领几百骑兵，从小路偷偷



地绕到雁门关北面敌人后方埋伏下来。南进的辽兵一路上遇不到抵抗,个个正得意忘形、骄狂无备时,忽然遇到一支来自后方的宋军骑兵,气势汹汹地冲了过来,辽兵一下子不知道到底有多少宋军,个个乱了手脚,四散逃命,被宋军杀得东倒西歪,死伤惨重。辽国一员贵族将领被杀,一员将领被擒获。从此,以弱胜强的杨业威名远播。辽兵只要一见到“杨”字旗号,就吓得胆战心惊,称杨业为“杨无敌”。

杨业在边境获胜后,受到了宋太宗的赞赏,也引起了一些将领的嫉妒。他们给太宗上书,说杨业是降将,不可重用。有的还说杨业与辽军有旧,这次取胜是辽军故意输给他的,便于杨业骗取太宗的信任,以图将来好里应外合反宋。宋太宗早知杨业素以忠义为本,对杨业坚信不疑,对这些诬告不予理睬。他还派员到杨业的部队进行慰劳,送去鼓励杨业的信。杨业见到皇上的鼓励信后,大受感动,决心为国效忠,致死不渝。

辽景宗耶律贤死后,十二岁的耶律隆绪即位,由他的母亲萧太后辅政。宋太宗为了收复燕云十六州失地,就抓住了辽国这一政局变动时机,派曹彬、田重逢、潘仁美率领三路大军全面进攻辽国,并派杨业做潘仁美的副将。

潘仁美、田重逢两路大军旗开得胜,特别是潘仁美所带的一路大军,在杨业的帮助下,接连收复了四个州。但曹彬率领的主力由于孤军深入,被辽军杀得很惨。宋太宗见主力受损严重,命各路宋军暂时撤退。

潘仁美、杨业遵命掩护新收复的四个州的百姓撤退到狼牙村。这时,辽军已经占领了寰州,来势凶猛。杨业提出一路佯攻敌人主力,以继续掩护军民撤退。一面派精兵埋伏在狭窄的山沟里,等待佯攻部队把敌人引来时,两面夹攻,歼灭敌人。

监军王侁反对杨业的意见,主张全力正面进攻,说:“我们有那么多的精兵,全面进攻是可以大败他们的,不用搞什么佯攻和埋伏,这样时间太久了。杨业说:“现在敌强我弱,不可硬拼,硬拼一定是要吃亏的。”王侁讥笑着说:“杨将军不是杨无敌吗?现在反而怕起敌人来了,不会是另有打算吧?”

早已遭受怀疑和诬陷的杨业,听到监军又对他这样怀疑和讽刺,便赌气说:“我原来是一心为避免士兵的无辜牺牲而提出两路夹攻之计,现在你这样看我,我也顾不得了,我杨业不是怕死的,你既要全面打,我打先锋,看谁真正怕死。”

潘仁美也支持王侁的意见,杨业只好违心地带领人马打先锋。临行前,他热泪盈眶地对潘仁美说:“我看这种打法注定是要失败的。我死毫不可惜,只是这么多士兵,还有四个州的百姓,他们将无辜受害,真是痛心啊!”潘仁美不睬,杨业指着对面的陈家峪对潘仁美说:“我还有一个转败为胜计策,就靠这个峪了。我决意把敌人引到那里去,那里是个峪谷,请潘将军在峪口两侧,埋伏好步兵和弓箭手,等我把敌人引到那里时,可以夹攻取胜。”



杨业果然遇到了强大的辽军的反击,他拼命杀了一阵,还是招架不住,只好往陈家峪退去。到了峪口,看不到一个宋兵。原来,潘仁美也曾把人马带到这里埋伏,在等了一天还看不到杨业引来的敌军后,王侁以为辽军被杨业打败了,惟恐杨业夺了头功,要潘仁美撤了伏兵,绕小道与杨业争功。等他们知道杨业果然兵败时,就从另一条小路逃跑了。

杨业为了减少士兵的伤亡,命令部下突围出去,他单身苦战。众士兵被杨业这种舍我救众的无私奋战精神感动,不愿离他而去,一个个跟着杨业奋战到底。结果,终因寡不敌众,宋军大败,杨业的儿子杨延玉阵亡,杨业被俘。

辽将软硬兼施,劝杨业投降,他誓死不从,绝食三天三夜后,慷慨就义。

宋太宗为失掉这样一位智勇双全的忠义之将感到万分悲痛,降职处分了潘仁美,革职查办了王侁。

杨业死后,他的儿子杨延昭与孙子杨文广等一家人,继承和发扬了杨业忠义卫国的精神,在保卫宋朝边境战斗中立了很多战功。他们全家英勇事迹受到后人的称赞,“杨家将”的佳话也流传至今。

用人点拨

杨业本是北汉降将,但是受到宋太宗赏识,封为大将。由于他来自北汉,引起了很多宋臣对他的嫉妒和非议。宋太宗却坚信、支持和极力保护他。虽然杨业最后惨死,但也是由于奸臣陷害,这些奸臣也得到了处分。

作为一个皇帝,能够这样信任手下降将着实不易。因为宋太宗相信杨业的忠义,所以极力保护和支持他。那么作为现代社会的领导者们,如果你相信这个人可用、有才,那么就大胆地用他,不要听从别人的谗言。除非你有确切的证据,否则不要轻易怀疑你的手下。

宋仁宗提升小兵狄青

北宋京城禁军里有个普通的士兵,名叫狄青。西夏的元昊称帝后,经常派人侵犯宋朝边境。宋仁宗派禁军到边境去防守,狄青随着禁军派往保安边境。保安的宋军多次败于西夏的犯境兵,守将卢守勤正为没有得力的领兵将而烦恼。狄青自告奋勇要求卢守勤让他去试一试。卢守勤同意了他的请求,让狄青带兵打先锋。

狄青带兵与前来侵犯的西夏兵交战。只见他把发髻打散,头上戴着铜面具,手拿一支长枪,带头冲进敌人阵中,东刺西杀。西夏兵自犯境以来,从来没有见过这个



披头散发、只露两只眼睛、横冲直撞的厉害枪手。他们见到他这副打扮就已经吓得冒冷汗,再加上狄青的勇猛杀敌,敌人就更害怕了。西夏兵不战自乱,狼狈败退,狄青大胜。

宋仁宗得知狄青获胜后,高兴极了,随即将狄青连升四级,还提拔了守将卢守勤。宋仁宗本来想在京城亲自接见狄青,但是因为西夏兵又侵犯渭州边境,狄青应调去抵抗,不得不取消对他的召见,只叫人将狄青的画像送给宋仁宗看。

狄青受到皇上的赞赏和提拔后,更加苦练箭法,英勇杀敌。他先后参加了二十五次抗击西夏侵犯的战斗,受伤八次,从没有打过一次败仗。西夏兵一听到他的名字,就不战而逃。

宋仁宗见西夏军对陕西边境侵犯频繁,派范仲淹去陕西加强防守。范仲淹到任后,听到传奇人物狄青英勇抗敌的事迹,很为欣赏。于是,就立即召见他。范仲淹发现他果然是个聪明过人、机智勇敢的将领。但是也发现狄青识字不多,学识较浅,于是便送给他一些兵书,鼓励他多读书。

狄青接受了范仲淹的教诲,利用闲暇时间,废寝忘食,早起晚睡,刻苦阅读兵书。不久对秦汉以来的一些名将的兵法,能背诵如流,运用自如。他在与西夏的交战中,根据兵书上的指引,结合实际情况,机动灵活地指挥,百战百胜,人称“常胜将军”,受到范仲淹的多次奖赏和提拔。

宋仁宗听说狄青苦读兵书的事情,作战有勇有谋后,就把他调到了京城,封他为马军副都指挥。

用人点拨

狄青从一个小兵,发展成为马军副都指挥,都是卢守勤、范仲淹、宋仁宗一步步提拔的结果。狄青虽然地位低,但是具有比较强的指挥杀敌的能力,而且英勇善战,宋仁宗就大胆地提拔他,事实证明,宋仁宗等人没有看错,狄青果然是个将才。

作为一个领导者,就该善于发现人才,使用人才,其实普通人中也有很多有才华的人,只不过他们没有被发现和使用罢了。一旦给他们机会,他们就会发出灿烂的光芒。作为人才,也要不断地学习,提升自己,才能不断地适应形势发展的需要。

赵构纳奸辱国

1127年,金兵大举南下,攻克北宋都城汴州,将太上皇宋徽宗和皇帝宋钦宗俘虏,并将皇宫内的金银珠宝、甚至连皇帝的妃子们也一应掠走,这就是历史上有名



的“靖康之变”。随后,金国在大宋扶植张邦昌为傀儡皇帝。

金兵走后,张邦昌没有了金兵做后盾,给他撑腰,自己简直无法控制局面,朝廷官员群起反抗张邦昌,张邦昌没有办法,只好迎接宋钦宗的弟弟,当时在河北招募士兵的赵构在应天府称帝,定都临安,历史上称之为南宋,赵构也就成了南宋的开国皇帝。

赵构称帝后,宰相李纲和老将宗泽等大臣,都不止一次地向赵构上书,请求要洗雪“靖康之耻”,兴兵报仇。可是,赵构心里却不这么想,他知道他这个皇帝来自国难当头之际,要想牢牢保住自己的皇位,恐怕不容易。他觉得兴兵容易,但是打仗就难了,万一打不赢,自己岂不是丢人,那恐怕朝臣们就不会信服自己,自己也就失去威望,皇位就难保了。如果真的打赢了,就更难办了,那时候,钦宗回来了,按理应该把皇位让给钦宗,但是自己又向往至高无上的权力,岂能就这么简单地把皇位还回去。赵构左思右想,还是觉得不能轻易发兵。面对大臣们一个接一个的劝谏,他既不反对,也不接受,打算拖延他们,得过且过,况且皇宫中骄奢糜烂的生活对于他来说,是再合适不过的了。

有一天,御史中丞秦桧带着自己的家人从金国回来了。虽然他们表现得十分狼狈,好像是从金国历尽艰辛逃回来的样子,其实他被掳到金国后,就投降了金国,金人认为他是诚心投降,就派他回来做内应。为了骗取高宗的信任,他煞费苦心编造了一堆谎话,让高宗相信他是逃回来的,而不是叛变了。

高宗信以为真,连忙说:“朕自从接任皇帝以来,没有一天不是想着兴兵伐金的,但是又一想自己刚刚接下了这一大摊子的事情,害怕出兵之后,两帝难保,真是左右为难啊。爱卿从金国那边刚刚回来,一定知道金国的一些详细情况,你为朕出主意吧,朕到底该怎么办呢?”说着,装出了一脸难色。

秦桧从高宗的话中听出,其实高宗一点都不想兴兵,只不过是给大臣们做戏,就连忙说:“陛下深思熟虑,真的是英明啊!如此明君承袭大统,实在是大宋江山和大宋人民的福气啊。臣以为当今只宜用缓兵之计,暂且与金人议和为好。这样,皇上您就有足够的时间整顿朝廷,又可以保证二帝的平安,让万民享受太平。”高宗听了,心里简直乐开了花,十分高兴地说:“秦爱卿所言极是啊!”

可是,众大臣们却极力反对议和。老将宗泽说:“什么缓兵之计,分明是屈辱求和,大宋兵多将广,为什么害怕小小的金国?我年纪虽老,但是一样可以战死沙场。当今之际,只有战不能和,更不能苟且于临安,而是要立即返回汴京,壮我兵士志气!”宰相李纲也说:“大宋江山是列祖列宗打出来的,今天两帝被俘,我们不把他们救回来,报仇雪恨,怎么对得起列祖列宗呢?金人想灭我大宋,占我河山。议和只是亡国之道,伐金才是救国之道啊。请陛下您三思而后行啊!”



高宗早就对李纲等主战派感到不快,随即就罢了李纲的官,宣布秦桧为礼部尚书。不久,高宗又将秦桧提升为参知政事,后来,又让他做了宰相,将朝中的大权都交给了秦桧,自己则在后宫花天酒地。

宋徽宗、钦宗二帝自从被金人掠走后,虽然没有受什么皮肉之苦,吃喝也不错,但毕竟远离家乡,寄人篱下,心中不免郁闷。所以,徽宗和皇太后不久相继驾崩。高宗听到这个消息后,连忙派王伦为奉迎梓宫使去金国,并要他转告金人,只要归还梓宫和高宗的生母韦太后,南宋就愿意见和。王伦与金协商,金同意交回梓宫和韦太后,接受和谈,并派张通古、萧哲为江南诏谕使去南宋,要求高宗以臣之礼接受金国的国书和金主的册封。对于这种丧失民族尊严、有辱国体的事情,高宗实在难以接受。秦桧见高宗面露难色,便忙说:“陛下,我愿替您分忧,不如就让我来代替您行臣礼、受册封,与金人谈判,您看如何?”高宗倒是答应了,但是金人却迟迟不肯答应,非要高宗亲自行臣礼、受册封。没有办法,最后南宋只得答应割地称臣,金人才肯罢休。

此后不久,金朝内部发生宫廷政变,宋金和约作废,金将兀术率军再次南侵。秦桧此时更加肆无忌惮,说:“和约失效,可以再谈吗。现在先把南淮守备的军队撤掉,以表示我方议和的诚意。”这种明显的卖国倾向激起了许多大臣的强烈反对,吏部尚书李光说:“对狼子野心的戎狄,只能战不能和,淮南守备更不可撤。谁要是再说议和的事情,谁就是卖国贼!”秦桧听了恼羞成怒,随即反驳李光,李光气愤地指着秦桧骂道:“你这奸贼,不顾大家多次反对,总是主张议和,今天还要撤回守备,这不是盗弄国权、怀奸卖国这是什么?”

秦桧气得脸色发青,浑身发抖。他将朝服一脱,头冠一摘,跪在高宗面前痛哭流涕:“皇上为为臣做主啊,让臣挂冠而去,以免受陷害啊。”说着,便一个劲地叩头。高宗一见秦桧这般,可坐不住了,连忙把他扶起来,下令将李光革职回乡。

金兵南下后,四处烧杀抢掠,无恶不作,南宋抗金将领坚持抗击金兵,获得了很大的胜利。韩世忠收复通州,张俊收复宿州、亳州,尤其值得一提的是岳飞率领岳家军从德安府大举北伐,接连收复了蔡州、郑州、洛阳,一直打到了距离开封不远的廊坊。秦桧对此忧心忡忡,一旦宋军打败金军,打回开封,那自己就无法向金国交代了。于是,他就秘密上奏高宗将韩世忠、张俊、岳飞以述职为名,召回京都,以此延缓抗金的进程。高宗此时已经完全相信秦桧的话,事无巨细都听他的。于是,他就下诏书,召韩世忠、张俊、岳飞回京,但是岳飞坚决不回,秦桧就一连下了十二道金牌催岳飞班师回朝。岳飞接到金牌后,悲愤交加,热泪长流,仰天长叹道:“十年功劳,毁于一旦,奈何!奈何!”

岳飞回朝后,秦桧就以莫须有的罪名加害岳飞及岳飞全家,因为他深知,只要



有岳飞这样的南宋将领存在,宋朝就不会跨,金吞并宋朝的愿望就不会实现,所以秦桧千方百计地加害朝廷的栋梁。此后,南宋将淮水、商州以北的土地割给金国,并每年向金纳贡,向金称臣。这段历史也成为中国人最难以启齿的一段历史。



用人点拨

在中国几千年的封建社会中,没有君主贤明而国家不兴盛的,也没有君主昏庸而国家不衰败的。而君主的贤明还是昏庸,又与其是否用人得当关系极大。像宋高宗这样昏庸无能,重用奸臣的人,难保不使国家受尽屈辱。

所以,现代社会用人依然是一个非常重要的问题。一个国家、一个集体如果没有良好的用人机制,就无从发展。而作为一个领导者,一定要懂得如何用人,用什么样的人,切不能只听信小人谗言,而丢弃了那些真正为你着想的贤良之士。宋高宗的教训值得我们每一个领导者借鉴。

元世祖封十八岁的安童为丞相

元朝初年,有个十三岁的少年,名叫安童。是为救护元太祖成吉思汗而英勇献身的孔温窟哇的后裔,也是为创立元朝立过盖世奇功的木华黎的曾孙。

安童聪明伶俐,魁伟沉毅。虽然幼年跟着亲人生活在朝宫,却从不和那些有刁邪恶习的权贵子弟来往厮混。他刻苦攻读,经常向德高望重的长辈请教,很受朝廷里官员的器重。元世祖见他出世上俗,认为他是个值得深造的苗子,将他放在宫里做长宿卫。这样一来,安童就可以有更多的机会与文武官员接触,跟长辈们学习的机会也就多了,因而学识进步很快。小小年纪,就能下笔成章,讲话也很有见地。

元世祖破获阿里不哥反叛集团,负责破案的人拘捕了一千多人,报请元世祖发落。元世祖看安童就在身边,突然想起要考考他的本事。于是,元世祖就问:“安童,你听清了这个反叛集团的罪情吗?他们要推翻朝廷,罪大恶极,我要把他们统统处死,你看如何?”

安童神态自若地说:“这些人中,真正想夺权篡位的人是少数,极大部分是随声附和、胁迫从命的,陛下这样大量地杀人,怎能征服其他还没有归附的人呢?杀一人,牵连一片,怎能叫天下人心悦诚服呢?”

元世祖当然不想滥杀无辜,他从安童的回答中,看出小安童已经成熟多了,便惊讶地说:“好一个长宿卫,年纪轻轻,见识不俗啊。我要是真的把这些都杀了,那就连一个孩子都不如了。”说着就按照这些人罪责的大小分别予以处罚。



安童十八岁的时候，元世祖决定破格提拔他。朝中有人认为安童虽然可以提拔，但应该一步一步来，不能一下子就给他个大官做。元世祖却不认为如此，他说：“金世祖用阿鲁罕做参政知事，不到五个月阿鲁罕就因年老多病而辞职。历史上像这样因用得也太晚，而未能充分发挥其才的贤人不是很多吗？凡是贤人，只要看准了，就要及早起用，不仅能早点锻炼提高他，而且能让他早一点久一点为国家办事。对社稷百姓不是都有好处吗？”

朝臣们听了元世祖的这番话，都很赞同，没有人再提反对意见。于是元世祖就将安童提拔为光禄大夫，中书右丞相。安童说：“我年纪还小，担负这么重要的职位，朝中那么多长者和元老，定难信服。当前，南宋还没有归附，我上任必碍国家大事。所以，我万万不敢受命，请陛下三思。”

元世祖说：“朕意已决，你不必再推辞。论才干，你是能胜任的。至于年小难以服人，朕已经把权力交给你了，将来一定会支持你，只要你大胆行使职权，不怕有人不服你。同时，我还打算让国子祭酒许衡做你的助手。他学识渊博，德高望重，朝中大臣没有人不服他，有他辅助你，你就大胆地干吧。”安童这才放心大胆的接受任命。

元世祖召见许衡，准备向他交代辅佐安童的事情。不料许衡有病，未能来见。安童得知后，便亲自到许衡家里探望，并趁机向许衡请教。许衡见他如此谦虚，也就不厌其烦地予以指点。安童得益不浅，对许衡像师长一样的尊敬和感谢。

不久，许衡病愈，元世祖即向他委以辅佐安童的重任，并且说：“丞相安童年纪比较轻，需要老臣帮助，我已经和他说了，由您来辅佐他，他很乐意。他有事向您请教，您要耐心策划。他遇到阻力，您要给他壮胆、排难。您有什么好的建议和意见，多和他单独谈谈。凡是需要由我出面的事情，您可以及时跟我讲，也可通过他跟我直接提出。”

许衡高兴地接受了辅佐安童的任务，他还说：“安童是个很有抱负和才能的人，他还很尊重老臣，我很乐意帮助他。要是今后遇到我不能排除的阻力，比如大臣与他作对，那就要靠陛下您的权威去帮助他了。”

安童尊重许衡，许衡按照世祖的交代，对安童给了很大的帮助。安童有了许衡这强有力的后盾，把朝政处理得井井有条，朝臣无不钦佩。

公元1270年，有几个大臣嫉妒安童，密谋设立由阿合马负责的尚书省，借以削弱安童的权力。他们借为安童减轻工作负担为名，向元世祖提出了这一预谋，要把安童封为三公。元世祖深知这个意见分明是排挤安童，于是求计于许衡。许衡说：“对这个阴谋，只要陛下不采纳，他们就不能得逞。但是他们不会死心，下一次，他们还会跟安童作对。安童当前很受朝中众臣的拥护，大家都不会同意他们这个意见的。陛下何不召集众臣共同商议设立尚书省的事呢，让朝中老臣共同抵制他们的意



见。这既能进一步提高安童的威望,又能击败他们排挤安童的阴谋。”

元世祖采纳了许衡的意见,随即召集满朝文武共同商议此事。当满朝文武听到要设立中书省的事后,无不感到惊奇。除少数几个密谋者外,其他都极力反对。有的说这是违背历朝规定的;有的说这是政出多门,有乱朝纲;有的说年轻丞相当三公,分明是打入冷宫。有个名叫商挺的老臣铿锵有力的言词,把几个野心勃勃的人说得哑口无言,他说:“当今丞相政绩出色,虽然年轻,我们老臣却很信服他,都不如他。他是国家的柱石,我们年长的人都要支持他。如果设立尚书省,还要丞相做什么?如果把丞相封为三公,他怎么处理繁多的朝政?这分明是削弱丞相的权力,扰乱朝纲,危害社稷,万万不可啊。”

元世祖趁机斩钉截铁地说:“商挺说得对,朕早就不同意这个意见。今天让大家讨论,正是为了求得共同的见解。丞相是列朝最高的职务,是帝王主持朝政的良弼。设立尚书省,让丞相做三公,分明是削弱丞相权力,实际上也是分散朕的注意力,万万不可采纳。当今丞相年轻力强,得高才深。上任不久,政绩出色,众卿万众一心,全力支持。”

元世祖为了更好地支持安童,将他原来兼封的光禄大夫加封为金紫光禄大夫。这样一来,安童的威望更高了,朝臣再也没有人敢藐视、妒忌和为难他了,他的政令更加畅通无阻了。

安童在元世祖的大力支持下,为国家的长治久安做了很大的贡献。可惜,他四十九岁就病逝了。元世祖为过早失去这一得力的辅弼良臣而感到非常痛心。为他亲自举行了隆重的葬礼,还为他立了刻有“开国元勋命世大臣之碑”的纪念碑。

用人点拨

十八岁的安童被任命为丞相,说明元世祖敢于任用青年奇贤。他还派经验丰富的老臣许衡辅助安童,以防有人不服安童。可见,元世祖十分善于用人,他不仅用年轻有为的安童,更让老臣辅佐安童,使安童的丞相之位更容易坐稳。

一个完备的行政系统,就应该在人员的安排上趋于合理,不同年龄结构、不同特长的人要合理搭配,这样才能发挥最大的效果。

朱元璋容降将助己

秦从龙原本是元朝江南行台侍御史,位高权重,声名显赫,是个很有才能的人。元朝末年统治者统治越来越残暴,人民生活更加困苦,因而许多农民揭竿而起,



纷纷起义。秦从龙看到这种境况有心报效朝廷,但是朝廷已经腐朽到无药可救的地步了,光凭他一个人也是无力回天啊。于是,他辞去官职,回到镇江隐居。

朱元璋是元末农民起义军的重要首领之一。此人善于用人,因而才打下江山。朱元璋早就听说过秦从龙这个人,知道此人是个不可多得的人才,如果能够争取他为己用,那么将来自己的事业一定会飞速发展。于是,朱元璋在派徐达攻打镇江的时候,还派给了他一个重要的任务。他告诉徐达:“镇江有个秦从龙先生,此人博古通今,才能过人,你打下镇江后,无论如何,要找到此人的下落。”徐达不敢怠慢,果然找到了秦从龙。于是,朱元璋马上叫自己的侄子朱文正带着丰厚的礼物去聘请秦从龙。

朱文正费了好大力气,才说服秦从龙为朱元璋效力。当朱元璋听说秦从龙来了后,亲自出城门迎接他,而且对他非常的尊敬,称他为“先生”。

还有一个叫郭云的人,原本是元朝的一员武将,此人对元朝十分的忠心。朱元璋的势力越来越大,眼看已经把江南的地区收归己有,准备向北挺进。当时,元朝皇帝吓得迅速往北方逃跑,河南一带其他的地方都被朱元璋占领了,惟独郭云死守自己的城池,誓死不肯投降。起义军士气如鸿,而元军却节节败退。在与朱元璋的军队决战之时,郭云不幸被徐达手下大将擒获,被带到徐达面前。此时郭云面不改色、心不跳,依旧威风凛凛,不肯服输。徐达大声喝道:“败军之将,为何不下跪?”郭云却丝毫不听,昂首挺胸,大骂徐达的军队,只求速死。

徐达没有办法,只好带他来见朱元璋。朱元璋早就听说了郭云的事,十分爱惜他的才能,于是当场放了他。郭云不知所措,还以为朱元璋在耍什么花样。于是,朱元璋拿起手边的一本《汉书》,让郭云读,郭云读得十分熟练。朱元璋很高兴,重重地赏赐了他,并让他做了当地的知县。郭云在任上很有作为,把自己的管辖地区治理得井井有条,朱元璋更是高兴了,觉得自己没有看错人,于是又提升他为南阳卫指挥检事。

用人点拨

作为管理者应该宽容大度,当然在宽容大度的同时也要谨慎小心,正确判断和识别人才也是十分必要的。但要掌握一个“度”的问题,也就是说,一个曾经是社会底层的人,不等于他永远在社会的底层;一个曾经与自己为敌的人,也不可能永远是敌人。

只有领导者不计较人才的身份和地位,对人才采取宽容大度的态度,这些人才才能发挥出更强大的热情和能力。



朱元璋老少参用

朱元璋在建立明朝后,开始把选拔人才放在头等重要的位置来抓。在订立国策的时候他说:“为天下者,譬如作大厦,非一木所成,必聚材而后成。天下非一人独理,必选贤而后治。故为国得宝,不如荐贤。”朱元璋的用人方略十分高明,不仅做到文武并用,而且还能做到“老少参用”,注意选拔年轻官员。

朱元璋认为,郡县的官员,过了50岁,虽然熟悉政务,但精力已经衰竭。主管选拔官吏的部门,应该深入到民间选拔20岁以上,天资聪颖才识兼备的俊秀之士,充实到中央和地方行政机构,使他们与年老的官吏参而用之。这样,人才就会源源不断,明王朝就可永葆生机,社稷就会长治久安。

有个叫杨士奇的书生,是个孤儿,从小生活很贫苦,但是由于勤奋好学,精通书史,在很年轻的时候,就被朱元璋破格提升为翰林院编修官。后来,杨士奇官至尚书,位居内阁。他办事干练,颇得朱元璋和以后几个皇帝的器重。他和后来的杨荣、杨溥并掌国政,史称“三杨”。

由于朱元璋实行老少参用的用人方针,明初出现了人才辈出的局面。他们有的出自山林,有的居于草野,有的拔于卒伍,由平民布衣登上高位者不胜枚举。在大批年轻有为之士进入仕途以后,朱元璋又对那些年老的大臣做了妥善的安排。他专门给礼部下了一道命令,把40岁以上到60岁一下的官员,安排在中央任职;60岁到70岁的官员,留在翰林院,用作参谋和顾问。当一些官员年老有病不愿意当“顾问”的时候,朱元璋就解释说:“念卿等德高望重,才授以此职务,为的是使卿等不负平生所学,何必推辞呢?”

朱元璋之所以采用“老少参用”的用人方略,是因为他认为:“十年之后,老者休致,而少者已熟于事。如此则人才不乏,而官吏使得人。”显然,朱元璋主要考虑的是执政人才的连续性的问题。同时,老少互补对于开拓思路、稳妥办事、提高工作效率等都具有重要的意义。

用人点拨

在一个系统的人才结构中,各种人才因子自检最好有一种互补的作用。这样的人才结合,往往可以使每个人都充分发挥自己的作用,而又不至于出现人才浪费的现象。在人才互补规律中,年龄互补是不可或缺的一个重要原则。老年人有老年人的长处和短处,青年也有青年的特长与弱点。因此,一个好的人才结构,需要有一个



比较合理的年龄结构。

现代社会,随着科学技术的发展,很少有通才的存在,人们往往只是某一个方面的人才,因而就更加需要领导者注意整合自己的人才结构,争取设计一个最佳的人才系统。

唯才适用,有善必从

在朱元璋创业之初,依靠从驴排寨得来的三千兵马,后来又大败横涧山的元军,收服了大量军士,兵力增至近三万,他的力量迅速壮大,后来投靠他的人越来越多。

定远地区有个由冯国用、冯国胜兄弟带领的地方武装。这兄弟两个二十多岁,在当地是很有影响的地主,家中有几百亩土地,有几十个佃户。由于当时各地农民起义不断,冯氏兄弟为求自保,就组织了一些乡民,成立了自己的武装。

冯国用自幼聪明好学,文武双全。而冯国胜武艺超群。但是,他们的力量毕竟十分单薄,所以仍然十分害怕,寝食难安。当时朱元璋的势力逐渐强大起来,声誉较好,所以就产生了投靠他的念头。可是朱元璋对像自己这样的儒士是否欢迎呢?冯家兄弟踌躇不决,但最后还是主动找到朱元璋的门上来。

朱元璋一看两人一身儒士服装,气质儒雅,一副读书人的样子,打心眼里就喜欢上了。于是朱元璋非常客气地昌昌接待了他们。朱元璋问:“两位一看就不像一般人,一定非常有学问。当今之士,群雄逐鹿,天下大乱。世事究竟何去何从,请两位给予指教。”

冯国用回答说:“大江南边,形势最为险要的是建康,古人早就说过,建康自古就是盘龙虎踞之地,很多帝王都把都城建立在那里,所以应该占领建康。现在驻守建康的元朝军队都是一些懦弱无能之辈,对军事十分无知。如果主公您能率领军队,挥师南下,据有建康,把它作为根据地,然后再向四方用兵,必能救民众于水深火热之中,使仁义之道得以昌行天下。”

冯国用提醒朱元璋说:“主公千万不可效仿各地的山寨头目,鼠目寸光,整天就知道贪图美女玉帛,只顾蝇头小利。如果能占有建康这个战略要冲,就能以德服天下,必然能建功立业。”朱元璋自从进军以来,还没有听到过这么高瞻远瞩的宏论,不由得喜上眉梢。从冯氏兄弟的身上,朱元璋终于感到了要想实现自己的远大抱负,就必须大量吸收这样的人才。朱元璋当即命冯氏兄弟为幕府参谋。

不久,朱元璋又网罗到了另一个关键人才——李善长。李善长自幼十分聪明,



六岁那年,元朝重新实行科举考试,他父亲希望儿子能够参加科举考试,走上仕途之路。而等他渐渐长大之后,李善长却发现元朝统治者对汉人十分歧视,重开科举,也只是表面上的,汉人要想通过科举出人头地,甚至在仕途上光宗耀祖,简直就是不可能。于是,李善长放弃了科举的念头,一头钻进了书本之中,自己研究起做官的学问来了。李善长对法家的思想尤其偏爱,他感觉与儒家的道德说教相比,法家学说中所讲的权术计谋最为实用。

李善长对自己的才能十分有信心,觉得自己是个能安邦定国的大才,只是没有找到合适的机会施展手脚。李善长弃文从商,来往于徽州和定远之间,攒下了许多钱财,成为当地的名士。他娶了定远一户富士人家的女儿为妻,在定远置了家业。

他一方面做生意,一方面时刻注意关心着国家大事,总不忘有朝一日能够遇见明主,一展自己的政治抱负。

朱元璋在时事纷乱的年代里兴起,使李善长看到了希望。他通过了解朱元璋的行为,觉得他一定可以成大器。于是李善长来投奔朱元璋。朱元璋早闻李善长大名,于是赶紧召见。

两人见了面,行了礼,李善长没发一言,仔细打量起朱元璋的面相。接着就极为高兴地说道:“总算是天有日、民有主了!”朱元璋听到这句吹捧的话,自然十分高兴。

他急忙问:“现在天下群雄并起,要到什么时候才能天下安定呢?”李善长说:“当年的汉高祖也是出身平民,但是他为人豁达而大度,知人善任,从不贪图眼前的富贵,从不纵兵烧杀抢掠,不过五年,就成了大业。现在,元廷已经到了瓦解的边缘,内部不和,人心尽失。所以,只要主公您效法当年的汉高祖,用不了多久,天下就会平定下来。”

李善长还把朱元璋与刘邦相提并论,说汉高祖刘邦的家乡在沛县,而主公的家乡在濠州,两家相距不远,所以,汉高祖留下的帝王之气,一定能够照到他的身上。这样的比喻,朱元璋听了,心里自然十分高兴。于是,李善长被朱元璋任命为幕府的掌书记。

朱元璋还不忘警告李善长:“当今之世,群雄并起,天下一片混乱,李先生这样有智谋的人,正好适应时事的需要,但是,我经常听说群雄之出谋划策的人,有事无事,就进谗言,毁谤主人身边的将帅,所以,总是使得主人众叛亲离,随后自行灭亡。我希望李先生要以此为借鉴,处理好各种关系,一心一意,共建大业。”自此,朱元璋就让李善长担任了自己的军师,负责总理各种事务,包括安抚百姓、整饬军队、征兵筹饷等军事大计。

朱元璋除了吸收李善长等著名的知识分子外,还网罗了刘基和宋濂等著名的



儒士为自己服务。

刘基原本是元朝的进士,也做过官,小到最初的高安县丞,大到江浙儒学副提举,还做过都事,打过仗。后来,受朱元璋之邀,来到南京,被朱元璋尊为先生,得到重用。

在朱元璋优遇刘基的时候,有三位地主阶层知识分子宋濂、章溢和叶琛。相继来到应天,投靠朱元璋。宋濂原来就曾是朱元璋的幕僚,后来辞职回家。现在是再次为朱元璋服务。而叶琛曾经在元朝做过幕府和行省元帅。章溢则是当时的一代学术宗师,许濂的再传弟子。受到传统封建思想的影响,他曾经在家乡组织军事武装,镇压过红巾军,还做过元朝的浙东元帅府佥事,后来,他辞官隐居在匡山。

三人的到来,使朱元璋十分高兴。朱元璋于是拨出专门的财物,在自家住宅旁边盖了一座“礼贤馆”,请刘基、宋濂、章溢和叶琛去住。因为四人均是浙东名士,所以,当时就有人称他们为“浙东四先生”。

对于这四个人,朱元璋还特意请教陶安:“跟先生相比,这四位先生水平如何?”陶安十分谦虚而又实事求是地说:“从谋略上看,我不如刘基,从学问上看,我不如宋濂,从治理天下看,我又不如章溢和叶琛。”

朱元璋一听,十分欢喜。于是,朱元璋根据四个人不同的才能,让刘基做了自己的幕僚,让章溢和叶琛做都水营田佥事,负责水利、屯田等事情,让宋濂做了江南处儒学提举,主管东南地区的教育事务,不久,又任他为长子朱标的老师。

朱元璋的行为,对他的统治起到了很好的作用,也广泛扩大了他的影响。在他的统治区域内,尊重儒士、重视教育的风气又恢复起来了。各地陆续恢复了一度废置的学校——孔子庙学,开始广招弟子,讲授儒家伦理。这些措施,实际上给朱元璋建立新政权奠定了思想上的基础。

用人点拨

朱元璋从创业初期,就十分重视网罗人才,特别是那些能够帮助自己分析天下形势、指明前进道路的读书人,更受到他的重视。

任何一项事业的成功,都不是靠一个人的力量作出来的。任何一个人,也不可能只凭自己的力量,就能创造一番大事业。在创业时期,助手的帮助尤其重要。纵观古今中外,没有任何例外。只有那些善于吸收人才,善于使用人才的人,才能成就一番伟业。



明成祖资贤重直

朱棣是明太祖朱元璋的第四子，洪武三年封为燕王，十三年就藩北平。他自幼聪慧机敏，颇有城府，深受太祖喜爱。靖难之役之后，43岁的朱棣登上大明皇帝宝座，是为明成祖。

明成祖朱棣是继朱元璋之后明朝又一个有作为的皇帝。他在位期间，继续实行削藩政策，借以巩固皇权；建立东厂，以加强中央集权统治；派遣郑和下西洋，实际暗中寻找惠帝踪迹，但是，在客观上促进了中国与亚非各国在经济、文化上的交流。他派人治理运河，畅通漕运，有利于南北经济的交流和发展；编纂《永乐大典》，对保存古代文化典籍做出了重要贡献。

明成祖朱棣对于大明帝国多有建树，一个重要原因就是善于资贤重直。他认为，一个国家要治理好，必须要有人才，特别是还要有敢于直言谏诤的人才。他曾多次告诉吏部：“君子为了国家不计个人得失，所以敢于直言，不怕丢官丧命；小人为了个人不考虑国家，所以溜须拍马，只想升官发财。”他还对其文武百官说道：“每个人的才识都不同，要用其所长，避其所短。因此，我如果有了什么过错，你们就要敢于明确提出来，我决不会责怪你们。”

永乐初年，浙江义乌县县吏上表，直述战乱之后存在的一些问题，提出了治理意见。明成祖看后十分高兴，一一采纳。不仅对其直言相谏进行通令嘉奖，而且将其奏折拿给六部大臣传阅，并语重心长地对他们说：“远在下方的官员都能如此关心国家大事，你们在我左右，更应如此。”

原工部尚书郑锡，早年曾为明成祖的部下，后又曾为惠帝督师阻扼燕军。成祖即位后，有人将他列入奸臣的名单中，并建议成祖将郑锡治罪。成祖朱棣深知郑锡才能过人，不忍将其杀死，便将其召来责问道：“郑锡，你早年跟随我东征西讨，为我立下汗马功劳，而且当年我对你不薄，你也很尊敬我，但是为何现在你要背叛我？”郑锡回答说：“当年我跟随燕王您，我们君臣之间的确关系融洽，作为一个臣子，我的本分就是效忠皇帝，所以我效忠惠帝并没有错，我不过是对皇上竭尽臣职而已。”成祖听后不仅不怪他，反而笑着将其释放，并任命他为工部尚书。由于明成祖重用人才，不计旧隙，使得惠帝手下一大批有才之士，都归顺了他。

用人点拨

明成祖之所以得到那么多人才，最重要的一点就是他不计前嫌，唯才适用。郑



锡本来是惠帝时的官员,带兵反对朱棣夺权,这完全是效忠惠帝的表现,对于一个皇帝来说,有这样一个效忠自己的人,实在是难得。正因为如此,朱棣才更加赏识郑锡,为他的忠诚所感动,不但不怪罪他,反而给他封了官。朱棣这样宽宏大量,也为他招来了更多的前朝旧臣。

作为领导者要有宽宏大量的气度,只要有本事的人,即使他曾经反对过你、甚至欺负过你,只要你认为他可用,也可以不计较这些。你越是对他宽容,他就会对你越加感激,从而更加忠心于你。

❧ 明宣宗慎用人才 ❧

我国古代历史上,有过不少历史盛期,正如史书上所说,“明有仁宣,周有成康,汉有文景,清有康乾”。“明有仁宣”是指明朝仁宗和宣宗时期,社会进步,达到了中国历史上的又一个太平盛事。

明宣宗,即朱瞻基,明仁宗长子。朱瞻基即皇帝位之后,逐步感到明朝旧制有许多弊端,应该进行改革。但是改革从何着手呢?朱瞻基经过派出人员进行视察得知,各州县的官员多是庸才,更有一些人贪赃枉法,无恶不作,人民对此怨声载道。他还进一步认识到,产生这种状况的主要原因,在于选拔官吏制度上的弊端,因而必须改革官制。

过了一段时间,吏部给明宣宗朱瞻基呈上一个关于任命苏州等九郡新知府的名单让其审批。上早朝的时候,明宣宗朱瞻基问吏部尚书说:“你们对这九个人是否做了详细考核?”尚书郭玘出班回答说:“苏州等九府,历称最为难治的地方,此次确定人选,颇费斟酌。”明宣宗问:“那么,这九个人选可以胜任吗?”郭玘不得不实说:“并非最优秀的人选。”明宣宗朱瞻基一听非常生气地训斥道:“这么重要的事情,怎么可以马马虎虎地对待?你们不想活了吗?”郭玘忙辩解说:“官吏升迁,限于资格,因此受到限制,如无圣上明示,不敢越级选拔。”朱瞻基听后再一想,祖制如此,也不能只怪吏部。于是说:“那就将此事缓一缓吧。”然后对其他大臣说:“各部、院负责官员任免的都可以举荐人才,只要你经过考察认为这个人德才兼备,不论级别高低,均可破格提拔。只是,朕所要的可是具有真才实学的人才!切不可滥竽充数!”

对于明宣宗朱瞻基的上述改革,朝野上下互相传颂、议论着。但是文武大臣却感到了沉重的压力,他们不荐不行,荐出的不是人才也不行,将来不能胜任、犯了律条要受到牵连,只好认真仔细地去考察选拔人才。

经过一段时间,被推荐的人选名单和履历材料呈到了皇帝那里,明宣宗又找到



内阁大学士和吏部尚书、侍郎等人集体研究,确定下来后再由吏部正式任命。到任之前,明宣宗又亲自一一召见这些人,鼓励他们秉公办事,克勤克俭,清正廉洁,爱民如子。并向他们明确指出,如果发现某人贪赃枉法,一律斩首。

新官赴任后,明宣宗朱瞻基又分别派出巡抚和督察到各地去考察他们的政绩。半年后的考察结果表明,这批官员都做出了比较突出的政绩,百姓也比较拥护。例如苏州知府况钟,到任之后不久就查处了多起州官的贪赃枉法事件;对考察了解到的许多弊政,都一一加以改革;特别是通过访查,了解到百姓感觉租赋过重,于是,对于苏州各县农民不合理的负担40万担租赋上报奏免,减轻了农民的压力。另外,他不畏上峰,亲自绑缚不法皇宫太监送往北京皇宫交皇帝处理。对于他的事迹,在朝廷上下广为传颂。在宣宗的大力倡导下,文武大臣向宣宗举荐了大批谦虚正直的官员出任府、州长官,他们多数为明王朝的兴盛做出了贡献。

用人点拨

明宣宗用人的最大特点就是“慎用”,对于下属推荐的官员,不立刻就用,而是多方考察,然后确实觉得此人可用,再使用。这种慎重的态度值得我们现代人学习。

很多时候,我们往往对于亲戚朋友推荐的人,都觉得很不错,都不加考察就来用,可实际上,在使用的过程中,往往会发现这些亲朋口中的人才,并不如他们所说的那样好,这个时候如果再把他们辞退又怕得罪朋友,但是不辞退的话,又耽误自己的事情。与其这样左右为难,不如开始的时候认真考核。

清世宗任用贤守令

童华,字心朴,浙江山阴人。少年时是县里的生员,成年后学习了名家、法家的著作,后去到郡县帮助治理政务。雍正初年,按规定捐足资金当了知县。当时朝廷正在制定法律条例,大学士朱轼推荐他有法律专长,因而受到清世宗召见,被派到河北去检查救济工作。童华来到乐亭、卢龙两县,发现上报的饥民人数太少,与实际不符,经过调查,他发现饥民人数比上报的要多好几倍。于是,就如实上报了自己调查的实际饥民数。

怡亲王和朱轼为治理营田水利事务来到永平县,向童华问起滦河的情况,童华回答得清楚明白,怡亲王十分器重他,不久,便任用他为平山知县,该县当年发生灾害,童华认为救灾要紧,不等上报,急忙开仓拿出七千石粮食借给灾民。后来,皇上



又提升他为真定府知府 ,并代理按察使职务。吏部借他从前赈灾的事提出要免除他的官职 ,清世宗知道后 ,特下诏书原谅他 ,没有免去他的官职。

不久 ,童华又被调到江苏苏州任职。浙江总督李卫曾到苏州随便抓人 ,童华以没有法律手续为由 ,不让他们抓。李卫大怒 ,编造一些流言蜚语上奏皇上。清世宗召见童华 ,责备他沽名钓誉。童华回答说 :“臣尽心尽力为国家 ,好像是在收买名声 ,实心实意为百姓 ,似乎是想猎取荣誉。”清世宗明白了事情的真实情况 ,于是改任他为陕西知府。

童华在苏州很受百姓爱戴 ,百姓将他比作明代清官况钟。



用人点拨

清世宗不仅重视人才 ,而且爱护人才 ,他对李卫的谗言不轻易相信 ,而是亲自了解 ,弄清是非 ,在对待童华的问题上 ,做到了用人不疑。

今天 ,我们在任用贤才的时候 ,首先必须做到对人才的充分信任 ,大胆提拔 ,不要为那些闲言碎语所干扰。特别是在选用一些年轻的人才或者干部时 ,更要注意明辨是非 ,不要因为有人说长道短 ,就影响了我们对人才的提拔和使用。



伊尹义补太甲

伊尹原来是商朝汤的一个奴隶，由于他聪明过人、能力超群得到汤的重视提拔，伊尹的奴隶身份也逐渐解除。伊尹也不忘提拔之恩，努力报效商汤，帮助汤治理国家。从商汤到外丙到仲壬再到太甲，一直是伊尹辅佐。因此，伊尹在朝廷中特别有威望。伊尹曾经花费很大的力气写出两本书分别是《肆命》、《组后》，分别介绍如何分清是非和商朝的法律。太甲在刚刚即位时还能够认真处理朝政，逐渐的就变得为所欲为，对大臣的建议也不理会了，京城的百姓也被弄得怨声鼎沸。大臣们束手无策，个个指望伊尹能够劝谏太甲。伊尹对太甲的所作所为也是非常为难，明明有心去劝阻太甲，可是阻力非常大，伊尹就不得不采用强硬手段，用军队控制皇宫，把太甲放逐到太甲祖父商汤的坟墓地区——桐宫。伊尹暂时替太甲管理政务，并告诉太甲，让他静心思过、痛改前非。

太甲向来崇拜自己的祖父，认为他能力超群，武功盖世，是一位大英雄，来到祖父的坟墓后，他心里生出一种敬仰之心。但是他发现祖父的坟墓并不是他所想像的气派宏伟，而是几间简陋的草房，一座不大的土丘。在草房中居住的是汤的看墓人，他知道伊尹是为了磨炼太甲才让自己跟太甲一起居住。看墓人就每天给太甲讲汤过去如何艰苦创业，白手起家。看墓人把商汤许多的优秀品质都向太甲一一讲述。太甲也被祖父当年打拼建国、治理政务的艰辛所吸引。他仿佛看到了祖父当年与群众同心协力建设国家的场面，慢慢地太甲也开始自我反思。经过三年的磨炼，太甲基本上转变过来。从心里就想着学习祖父的优秀品质，打算也治理好国家，为百姓造福。

伊尹临时管理了国家三年，当他听说太甲已经从思想上根本转变过来了，就亲自带领文武百官来到桐宫，迎接太甲的回朝。后来伊尹举行盛大的欢迎仪式，庆祝太甲的重新即位，并向全国发布诏令，号召人民跟随太甲一起为振兴国家奋斗。太甲也被伊尹的忠诚所感动，也更尊敬伊尹了。

太甲在伊尹等大臣的辅佐下把商朝治理得国泰民安，人民也安居乐业。从此，太甲以祖父为榜样，严以律己，多方纳谏，勤政爱民，成为一名有道的国君。

用人点拨

太甲崇拜自己的祖父汤的盖世奇功，却没有认识到在成功背后的艰辛。汤之所以得到百姓的爱戴、人民的拥护正是由于他能够亲民爱民、严于律己、艰苦奋斗。伊



尹也就抓住了能够影响太甲的关键点，把太甲放在桐宫，使之静心养性，改邪归正。

可以这么说，榜样的力量是无穷的，但在教诲他人时，抓住对方能够容易接受的方面，晓之以理，动之以情，才能较好地达到教育的目的。

楚王揽过大得人心

公元前 699 年，楚王派屈瑕去攻打罗国。楚王派了大臣斗伯比去为大军送行。斗伯比见到楚国军队军容严整，将士个个斗志昂扬，非常高兴。斗伯比见到了统帅屈瑕，对他说：“将军辛苦，希望马到成功。”屈瑕傲慢地说：“大夫放心，我一定率领楚国军队荡平罗国，为我楚国树威。大夫只管听好消息吧！”说话时对战争的艰苦完全没有预料到，而且一副志得意满的样子。斗伯比也没有再说什么。

把大军送走，斗伯比在回来的路上对车夫说：“屈瑕一定会失败。”回到都城，斗伯比立即进宫晋见了楚王，把屈瑕骄傲轻敌的表现悉数告诉了国君，郑重向楚王建议说“一定要增派军队，否则必然使楚国军队遭受耻辱”。

楚王听完斗伯比的建议，不以为然，轻描淡写的就把斗伯比应付了过去，根本没有派兵增援以备不测。晚上楚王回到宫苑，见到了夫人邓曼，就对夫人说：“斗伯比也太大惊小怪了，看到屈瑕骄傲一点就说他一定会失败，要求寡人立即派兵支援。谁不知道将领都有一点怪脾气呢。”邓曼听到楚王这话，感到事情并不这样简单。她严肃地对楚王说：“骄兵必败，这是古训。伯比说的话很对呀，大王应该速速派兵前去支援，否则我们真可能惨败。”楚王这才紧张起来，感觉到了事情的严重性，急忙派了赖国人前去增援屈瑕。

可是打仗的时机就在一刻，这时候派兵增援为时已晚，来不及了。由于屈瑕的骄傲轻敌，楚军在战略上没有重视敌人，结果被罗国人打得大败，楚军尸横遍野，剩下的士兵只恨爹娘没给自己多生两条腿，哭爹叫娘的狼狈逃窜了。大将屈瑕看到大势已去，楚军已经不可收拾，知道自己回去可能也会受到惩罚，畏罪不敢回去了，于是就自己吊死在了荒谷之中。其他活着回来的将领也都不敢回到国都来，就自己把自己囚禁在了冶父这个地方听候楚王的处理。

楚王听到了前线传来的消息，痛悔万分，想到斗伯比要求增兵的建议，想到邓曼的郑重劝谏，对自己的错误行为也十分后悔。他对众将士说：“这次失败都是我的罪过，与诸位将士没有关系。”于是楚王下令，赦免了所有将领。将领们看到国君如此深明大义，都对楚王感恩戴德，视楚王为再生父母。原来因为楚王错用屈瑕轻敌



而导致失败对楚王的不服也涣然冰释,烟消云散,都决心以死效忠楚王。

楚王把过失勇敢地揽在自己身上,使将领们非常感动,培养了人才,赢得了人心。众臣感到在楚王领导下不会遭受不白之冤,也能充分发挥自己的才智,于是人人奋力为国,使得楚国傲视诸侯,影响力日增。



用人点拨

楚王的决策失误了,但是由于他勇敢地承担了失误的责任,把过失揽在了自己身上,由此得到部下的尊敬和回报。楚王的善待人才,勇于认错的领导风范值得我们学习。

我们见到现实生活中的一些领导者,动辄对下属大发脾气,斥责下属工作的失误,闹得干群关系十分紧张,这部分是由于领导者不能善待人才导致的。下属在领导的部署下开展工作,自然会按照领导的意愿行动,这样产生了失误,领导者不首先反思自身,怎么能行呢?

范武子教子

春秋时晋国的正卿范武子已经退休在家了,经历多年的宦海磨炼,他已经对官场上的人情世态了解得很透了。他经常教育他的正在朝为官的儿子范文子要谦虚,遇事不要争功,而是要尽量让功于同僚或下属,这样才能够团结上下左右,齐心合力办好事情。如果一味贪图功名,为眼前的蝇头小利所迷惑,势必要招来祸患。

有一天晚上,范武子待在家里焦急地等待着自己的爱子回家。平常这个时候,范文子早就回来向父亲请过安,父子或谈论一些朝堂上发生的事情或各自忙着自己的事情了。可是今天,范文子却迟迟没有回来。范武子不由得焦急起来,他知道自己的儿子还比较稚嫩,对官场上的事情知道得还不多。儿子不会发生什么事情吧?

范文子终于下朝回来了,父亲关切地问道:“今天怎么回来这么迟?”不想到儿子眉飞色舞地回答:“父亲呀,今天朝堂上来了一个秦国的客人,他在朝中讲了一些隐语,大夫中没有一个人能够回答出。当时的情形真是尴尬,眼看我们晋国就要在其他国家面前丢人了。这时候我就把自己知道的其中的三条当场讲给大家听了,大家都愣在那里了。所以我今天回来得晚……”范文子还沉浸在喜悦的情绪中,并没有看到父亲的脸色。还想滔滔不绝地说下去,没想到这时父亲已经勃然大怒了。

武子听了儿子的话,看到儿子洋洋得意的神情,再也控制不住自己的愤怒了。



他想今天是好好教育一下儿子的时候了。武子大怒说：“大夫们不是不能回答，而是在对长辈父兄谦让。你是个年轻的孩子，在朝中三次抢先，试图掩盖他人，争取功名，这样争功还了得！如果不是我在晋国，大家顾惜往日的情面，你这样做恐怕早就遭殃了！”武子这时候已经控制不住自己的行为，他顺手拿起身边的拐杖向儿子打去，文子的兴致一下子消失得无影无踪，在慌乱中父亲把他帽子上的簪子都打掉了。

文子这时候才清醒过来，对自己的行为深感内疚。他知道父亲是在指正他，对父亲的行为并没有丝毫的不理解和怨恨，他暗下决心以后要遵循父亲的教诲，做一个谦和的人。

后来，晋国与齐国发生了战斗，在这场战斗中，郤献子出任晋国的中军主帅，范文子领上军，受中军指挥。战争胜利，晋国军队凯旋回国时，范文子虽然有条件尽快回国，但是他有意让郤献子先回，自己过了一段时间才回来。

范武子早就想见到久别的儿子了，见到了儿子老泪纵横地说：“儿呀，你知道我天天盼望着你回家吗？”

范文子扶住年迈的父亲，对父亲说起了自己晚回来的原因。他说：“军队是郤献子为主帅所领导的，现在打了胜仗，倘若我率领上军首先凯旋归国，恐怕国内的人就会把注意力集中在我的身上，把我当作功臣来欢迎，所以我不敢这么做。”

听到这话，范武子立刻转悲为喜，深情地对儿子说：“你知道谦让和委功于人了，我可以放心了。”



用人点拨

这个故事给我们两点启发，首先是年轻人往往有一种傲气，有一种天然的要表现自己的冲动，这种行为并不是不好，而是年轻人必须认清形势，不要把别人的谦虚和忍让当作自己晋身的阶梯。敬人者，人敬之，只有充分尊重别人、尊重前辈，年轻人才会取得成功。

第二点启发与第一点直接相关，就是领导者要认清年轻人或者下属的这种冲动，不要对这种比较幼稚的表现一棍子打死，而是要积极引导，善于用教育的方法使下属认识到自己的肤浅，在以后的工作中不断充实自己。这样才会达到双赢的效果。

经堑长智 穆公育明视

孟明视是秦国的一员大将，此人骁勇善战，但是很年轻，自负。



在秦国与晋国的交战中,秦穆公派孟明视、西乞术、白乙丙带兵偷偷地越过晋国的崤山地界去攻打晋国的军队。他们取得了战斗的胜利,一举消灭了晋国的军队,大获全胜。返回时,有人就劝告他要小心晋国的埋伏,他就洋洋自得地说:“我们已经打了胜仗,晋国就是有埋伏也只是残兵游勇,手下败将不足挂齿。”他们行走不远果真遇到了埋伏,由于准备不足,他们吃了败仗,孟明视和其他两位将军也被俘虏了。多亏秦晋公的后母文嬴从中说情,才被放回。

过了不久,孟明视要求秦穆公发兵去报上次被俘之仇,秦穆公答应了。不想晋国早有准备,两国的兵马一交手,又失败了。孟明视原来以为上次失败是中了埋伏,本以为这次明枪明刀的准会胜利,不想又吃了败仗,这才认识到自己不是什么了不起的人物,原先的自负一扫而光。于是,就自己上了囚车,等待国君处死。

秦穆公也有自己的心思,他知道孟明视的能耐,也看出了他的缺点,就是阅历不深,过于相信自己的能耐,不能计算敌方的力量等。他也知道一向在顺风里驶船不一定是好船夫,他要把国家的大船交给那些经过大风大浪的人,因此他才不计较孟明视的失败,看到孟明视的失落,他就教导他在什么地方栽了跟头,再在什么地方爬起来。

于是,他就对孟明视说:“咱们连吃了两次败仗,也不能全怪你。我也有很大的责任,我只重兵马,不太关心国家政治和老百姓的难处,那是我的失误。一个国家的兴亡成败不是一个人的事,打了胜仗不是你一个人的功劳,吃了败仗也不是你一个人的过失。”不仅不怪罪孟明视,还让他继续作为将军率领军队。

这下,孟明视可实在过意不去了。他明白了自己的缺点,也觉得对不起国家和人民,为此,他下定决心改正缺点,将功偿罪。他把家当和俸禄全拿出来,送给阵亡将士的家属,平时和士兵一起同吃同住,一块参加训练,一块研究克敌制胜的办法,还虚心接受别人的意见。

不久,晋国又联合其他国家攻打秦国,夺了两座城池。可孟明视只是让士兵坚守,不许出战。这时,秦国有人说孟明视的坏话,请秦穆公再挑选一位将军,秦穆公说:“先别忙,孟明视自有他的好主意。”这样,孟明视埋头苦干了几年,在崤山打败仗后的第三年,他请秦穆公一块去打晋国,并说:“这回再打不了胜仗,就绝不活着回来!”

大军过了黄河,他又对将士们说:“咱们这回出来,是有进无退。我想把船烧了,你们看如何?”将士们说:“烧吧,打了胜仗,不怕没船,打败了,还能回家吗?”仗打起来后,孟明视带头冲锋陷阵,将士们同仇敌忾,不仅夺回了上次丢掉的两座城,还接连又打下了晋国的几座大城。晋国只好屈服。





用人点拨

孟明视连吃败仗,秦穆公都没有责怪他,在他失落时又开导他,在别人进谗言时依然重用他,这不仅表现了秦穆公的容才之量,还表现了秦穆公的教育有方。孟明视在他的培养下,终于成了一个成功的将军。

俗话说:“失败是成功之母”、“上学要舍得交学费”,培育人才也应如此。从孟明视的故事中,我们知道,作为一个领导者,在培育部属的过程中,千万不能因为下属做错了一件事就改变看法,而是要信任他,给以他在失败中锻炼成长的机会,否则,人才就不会出来。

齐灵公好男服

东周时,齐国的齐灵公喜欢看到他的妃子穿上男人的衣服。他觉得女人穿上男人的衣服别有一番味道。女人本来很娇小,穿上男人的宽大的衣服以后越发显得娇柔可爱。因此,他就让他的妃子在日常生活中穿着男人的衣服。

起先只有他的最宠爱的妃子穿这样的衣服。随后,宫中的女人知道了齐灵公的这一喜好后,为了讨齐灵公的喜欢,也纷纷穿起了男人的衣服,一时间穿男服的风气充满了整个宫中。如果不仔细看,根本分不清哪些是男人,哪些是女人。齐灵公看到宫中的女人都穿着男人的衣服,感到非常的高兴,觉得真是一番奇异的景象。

过不了多久,这一风气就从宫中传入了民间,一时间穿男服的潮流遍布了齐国的每一个角落。别国的人到齐国一看,很奇怪,齐国竟然没有女人。仔细看,才知道是因为女人都穿着男人的衣服在街上行走。

有一天,齐灵公出去私访,走到大街上一看,清一色的男人在街上行走,他就很奇怪问随行的晏子,说:“我国的女人都不出来吗?”晏子就说:“出来啊,大王你仔细看看就知道了。你看不见女人是因为他们都穿着男人的衣服呢。”齐灵公就很奇怪地问他:“为什么她们不穿着自己的衣服出来,非要穿着男人的衣服出来呢?”晏子就说:“这是大王您的功劳啊!您在宫中提倡女子穿男人的衣服,这一穿法传到了民间,所以女子都穿着男人的衣服了。”

齐灵公听完晏子这样说,觉得女的穿男人的衣服终究不合适,就命令官吏发布公告制止说:“如果发现哪个女子再穿男人的衣服,就撕裂她的衣裳,折断她的衣带。”尽管如此,女子穿男人服饰的风气仍然禁止不住。

齐灵公就问晏子,让晏子想个好办法,晏子就说:“你让宫中的女人穿男人的衣



服,而不让外边的妇女穿这样的衣服,这就好比外面挂的是牛头,而里面卖的是马肉啊!你为什么先禁止宫中人穿这种服饰呢?只要宫中的人不穿了,外面的人自然也就不穿了。”

齐灵公就按照晏子的说法做了,不到一个月,女子穿男人衣服的风气就刹住了。



用人点拨

“楚王好细腰,宫中多饿死”、“桓公好紫服,全国效仿之”这都说明了领导者的喜好对下属的影响。

从这些事实中,我们可以悟出一个道理,就是领导者要想使下属走正道,必须从自身做起,“其身正,不令则行,其身不正,有令不行”。自己正了,导之以行,下属就会见贤思齐,歪风邪气自然不禁而止。这就要求领导者要从自身做起,为下属做表率。

孔子与颜渊

颜渊是孔子的学生,家里很穷。一天,孔子命颜渊去买馄饨。馄饨每碗十二个,十二文钱一碗。孔子故意多给颜渊一文,想试试颜渊的心。

颜渊接过老师给的铜钱,也没有数一下拿着碗就走到了卖馄饨的地方。卖馄饨的也没数钱直接就丢入了钱筒,煮熟一碗十二个馄饨交给了颜渊。

颜渊端着馄饨碗,走过一棵梧桐树下,刚巧一片梧桐叶落在了碗里,颜渊急忙用手指拿去叶子,由于手指上染上了馄饨汤汁,就把手指放入口中,用舌头舔了一舔。

孔子正巧远远看见了颜渊用舌舔指的动作,等到吃完馄饨,又发觉确实只有十二个,心里不觉怀疑,可能颜渊贪了一文钱的小便宜。孔子当时也没有说什么,颜渊也蒙在鼓里。

一个大雪纷飞的天气,孔子举行了一次宴会,邀请学生和一些人士出席。宴席上摆设了银器,比较隆重。颜渊和许多孔子的学生都来了。

颜渊家里贫穷,衣单畏寒,迟迟不去赴宴,妻子就问颜渊为什么还不去?颜渊说出衣单畏寒,打算不去的心思。贤良的妻子便把自己的贴身小袄脱下来交给颜渊,叫他贴身穿上,外面再穿上长袍,说这样就可以御寒了。颜渊就穿着自己妻子的贴身内衣在大雪纷飞中去赴宴了。



饮酒之际,有个学生喝得酩酊大醉,不觉将一只银杯丢向室外,当时由于大家酒兴正酣,谁也没有注意这件事。纷纷扬扬的大雪飘落下来,不一会儿就把银杯盖住了。

酒席散了,收拾杯盘,发觉少了一只银杯。于是查究起来,众学生为了表明心迹,证明自己的清白,纷纷敞开了自己的衣袍,让人检看。这时颜渊脱衣也不是,不脱衣也不是,脱去外衣就会露出妻子的小袄,在众人面前丢丑,不脱外衣,显然又会蒙上盗窃银杯的嫌疑。左右为难,呆若木鸡,又恼又苦地离开了老师的家。

孔子知道这件事情后,又对颜渊产生了第二个疑点。

过了几天,天空放晴,冰雪融化,深埋在雪里的银杯终于重见了天日,重现在人们的眼前。盗杯的议论顿时消失。而颜渊这时候因为含冤不能得到洗刷,已经病倒在床上好几天了。

孔子知道颜渊有病,前去探望,并且赠给颜渊一些银两。颜渊婉拒了孔子的赠银,告诉孔子自己那天没有脱衣叫人查看的委屈。孔子说:“失去的银杯已经在雪融后重新出现,你不必难过了。”

孔子又把买馄饨的旧事重提,颜渊向老师说明自己没有数过铜钱,卖馄饨的人也没有数过。又说了树叶之事,指染汤汁的原因,孔子惭愧地说:“这都是我的过失呀!”

用人点拨

孔子不知道颜渊的品行怎么样就想出办法进行试探。在经历过误会以后终于冰释前嫌,彻底认识了自己的学生,也得到了一个好学生,以后更加着意地进行重点培养。这是培养人的过程中经常会出现的现象。在此我们被孔子的良苦用心和勇于承认错误的精神感动着。

现在的领导者面临着更多的培养人才的任务,这时候也会遇到类似孔子遇到的问题,就是怎样确定自己培养的人才的品格是不是能够符合培养的条件。这时候孔子的做法可以作为借鉴。领导者同时要勇于从自身寻找原因,教学相长,培养出合格的现代化建设人才。

孔子因材施教

孔子常教导学生要言行一致,不可巧言令色。然而,有一天,子路对孔子说:“先生所教的仁义之道,真是令人向往!我所听到的这些道理,应该马上去实行



吗？

孔子说：“你有父亲兄长在，他们都需要你去照顾，你怎么能听到这些道理就去实行呢！孔子恐怕子路还未孝养父兄，就去杀身成仁了。

过了一会儿，冉有也来问：“先生！我从您这里听到的那些仁义之道，就应该立即去实行吗？

孔子说：“应该听到后就去实行。

这下站在一边的公西华被弄糊涂了，不由得问孔子：

“先生！子路问是否闻而后行，先生说有父兄在，不可以马上就行。冉有问是否闻而后行，先生说应该闻而即行。我弄不明白，请教先生？

孔子说：“冉有为人懦弱，所以我要激励他的勇气。子路勇武过人，所以我要中和一下他的暴性。

冉有的懦弱在《论语》中也有记载，冉有曾在权臣季氏的手下做事，季氏为人聚敛暴虐，作为孔子的弟子，冉有明知道这样做不对，但不敢去劝上司季氏，反而顺从季氏的意愿，为他“聚敛而附益之”，气得孔子大骂冉有“不是我的徒弟！并发动学生“鸣鼓而攻之”！如果冉有能够听从孔子的教导，坚持仁义之道，那就不会做出助纣为虐的事来了。



用人点拨

对不同的人使用不同的教育、培养方法，这就是通常所说的因材施教。子路和冉有具有不同的性格，所以当他们问到同样的问题的时候，孔子的回答却是完全相反的，这既符合因材施教的原则，也符合辩证地看待、分析问题的辩证法。

我们现在的领导者在培养人才时注意因材施教的原则是非常必要的。因为每一个人才都有自身的特点和专长，若是采用千篇一律的教育模式，势必会埋没人才，甚至引导人才走向歧途。发现个性，有重点、有针对性地培养人才，会收到事半功倍的效果。

韩献子与穆子育才

公元前536年冬十月，晋国的上卿韩献子觉得自己年事已高，体力、智力都不足以胜任现在职位的工作了，于是就想着荐举一个人来接替自己的职位。他首先想到了穆子，觉得他的才能一定能够胜任自己现在的职位，于是就荐举穆子。

然而，穆子却不这样认为，患有残疾的穆子辞谢说：“《诗经》里面说，‘难道不是



早晚都想着前来吗,无奈路上的露水太多,不方便过来呀。’又说‘办事情如果不能亲自主持,老百姓就不会信任’。”他实事求是地借《诗经》上的话说出了自己的想法,表明了自己的态度。意思就是说自己很想为辅佐国君,为国为民干一番事业,但是因为自己有残疾,诸事不能率先垂范,光动嘴,不身体力行,人民是不会满意的。

所以他说:“我没有才干,让给别人不是更好吗?”穆子并且推荐起代替自己,说道:“起和田苏来往,田苏称赞他‘喜欢仁义’。《诗经》里说‘忠诚谨慎地对待你的职位,喜爱这正人和直人。神灵将会听到,赐给你大福。’”就是说,体恤百姓是德,纠正直是正,纠正曲是直,把这三者结合起来合而为一就是仁。像这样,神灵就会听到,将给大福。现在立起为上卿,不是最合适的吗?

穆子说自己这样做是为了慎重,是考虑到国家和人民。并且详细介绍了起的情况,说明他做上卿最合适。让贤的诚意溢于言表。

看到大臣们这种培养人才的至诚,晋侯很受感动,也非常高兴。他同意献子退休,任命起为上卿,任命穆子为首席公族大夫。这样的让贤育才令当时的很多人大大为称许。

用人点拨

献子与穆子的真诚令人感动。他们的目的都是为国为家,举荐上来合适的人才同时也是他们对人才的培养。这种举荐是在他们对人才有充分了解的基础上进行的,同时举荐也是为了让人才更加有机会有条件发挥自己的才能。

领导者要培养人才,从献子与穆子的故事中能够得到的启发就是首先要善于发现人才,要对人才有所了解;其次,要勇于让贤,不能占着高位不舍得放;再次,与第二点直接相关,就是要给人才提供施展抱负的舞台。这样的领导者才是真正能为社会做出贡献的人。

叔向恭贺韩起

春秋时期的晋国,叔向是晋国的大夫,他德高望重,为人诚恳,且一向为官清廉,乐于帮助同僚,赢得了很多人的尊敬。韩起是晋国的正卿,与叔向一样也是晋国的高官,他与叔向虽然官阶有别,但交易甚笃,韩起每有郁结常能直说,听取叔向的意见。

一个寒风凛冽、大雪飘飞的晚上,叔向在自己简朴清雅的客厅里接待了来访的韩起。没有寒暄、没有客套,两人落座,韩起的郁结就爆发了。韩起面对长者,愤愤不



平地说：“我空有正卿的名义，却没有正卿的收入，穷得连和别的卿大夫交往的费用都没有。”韩起身材稍高，人到中年，仪貌堂堂，嗓音洪亮，激动的时候眼珠发亮，双颊微红。他希望叔向能同情他的处境，并给予有效的指点和出路。

没想到叔向听完他的话却立刻满脸欢欣地向韩起拱手祝贺，“可贺，可贺！”激动的韩起深感意外，疑惑地看着这位老者，不知他葫芦里卖的什么药。韩起问道：“我如此窘迫，以致我常常忧虑的就是这件事情，您不但不同情，反而还向我恭贺，这是什么道理？”

心胸豁达、干练机敏的叔向看到韩起困惑的样子，并没有直接回答他的问题，而是平静地先给他讲了晋国历史上两个人物的故事。“在我们晋国历史上，有这样两个人：一个是贫而有德的栾书，一个是富而无道的郤至。栾书曾是晋国的上卿，按照规定，他应该享受五百顷田地的俸禄，可实际上他连五分之一也没有得到。连祭祀祖宗的祭器他都买不起。可他并不因此耿耿于怀，而是更加注意自己的品德修养，同时严格按照国家的法律办事，赢得了全国百姓的尊敬与爱戴。”叔向喝了口茶，目光灼灼地看了韩起一眼，继续讲下去。

“郤至这个人，与栾书恰恰相反，他作为当时晋国的正卿，不知修身养德，只知道聚敛钱财，他骄奢淫逸，贪得无厌，对权势和钱财的追求没有限度。因此，他鱼肉百姓，肆行不义，丑声四播。然而，结果是不只他一个人自取其咎落得死无葬身之地，他的宗族也被满门抄斩，归于寂灭。”

讲到这儿，叔向停顿了一下，接着说：“一个人占据重要的位置，处在高高的位置上，可以使好者愈显其好，也可以使歹者愈显其歹。所以，我认为做人宁可正而不足，也不可邪而有余。现在，您像栾书那样贫穷，我想您也一定能够像栾书那样修身养德，所以我要恭贺您。如果您对自己的品德修养漠不关心，而总为自己的财富牵肠挂肚，那么，我痛哭你还恐不及，哪还有什么心思恭贺您呀！”

叔向的金石之言和热肠宽厚深深感染了韩起，纾解了他的怨气。他恍然大悟，心明神服，明白了德行比财富更重要的道理，自己不应该为财富太少而忧虑，而应该像栾书那样在贫困之时树立美好的德行，这才是长久之计，才可避免步郤至的后尘。

想到这里，韩起当即下跪，给叔向叩头至地，感激地说：“我只考虑自己财富的多少，这实在是亡身灭族之路。您的一席话，使我心明彻悟，懂得了居官当重德的道理，是您救了我呀！不单我要永远感谢您，就是我的祖先和我的后代子孙也要感谢您啊！”



用人点拨

“心态不平衡”这话随时都能够听到。韩起身为高官，因资财不足，交际窘迫而



心态失衡,叔向述事晓理,使之审察利害而幡然感悟,下跪致谢。叔向的“贺贫”之计确实中肯而巧妙。我们从这个故事学到的一个是叔向培养年轻人的技巧,另一个重要的就是“德”在政治上的重要性。

以德为本,这古人之名训,看起来不似谋略,其实是政略,是对内的一种有效手段。“为政以德,譬如北辰居其所而众星拱之”。政治上立于不败之地者,虽言有诸多因素,但坚持以德为本是非常重要的一个方面。

晏子罢高缭

晏婴为齐国的宰相,政事繁琐,每日着忙于处理公务,常常自己会感觉到由于自己的事情太多,许多事情处理得可能并不是太好,自己的言行也可能会对其他人产生不好的影响。认识到这些,晏婴就有意识地鼓励下属多向自己提意见,使自己不至于犯太多的错误。为此,他还在宰相府里找了一些人帮助自己处理政事,监督自己。

在宰相府里有一个人叫高缭,此人在宰相府已经三年了。做事情还算勤恳,就是说话做事有点畏首畏尾,从来不会在众人面前议人长短,在自己的顶头上司晏子面前更是谨言慎行,从不说自己认为“越轨”的话。而他的同事们却往往受到晏子的鼓励,经常指出宰相行事中一些不好的言行,基于此,晏子避免了很多错误的决策和判断。因此,晏子对这些人也更加信任,经常有意识地对他们加以培养,对他们中的优秀人才还会委以重任。

就是在这种气氛中,高缭还是奉行“明哲保身”的策略,从来不主动为宰相提出意见,就是在宰相问到的时候也是语焉不详,含混不清。晏子感觉到有必要对他加以特别的教育了,于是就在有一天毅然宣布罢了高缭的官职。

命令一出,高缭黯然而退,有人前来为他求情,说:“高缭在宰相府为官三年了,从来没有说过您一句坏话,为什么要把他辞掉呢?”晏婴说:“你只知其一,不知其二,高缭确实工作干得还不错,但是正是因为他从来没有说过我的坏话,我才毅然地辞掉他的呀。我这个人就像是一块弯弯曲曲的木头,需要斧头削,刨子刨,才有可能做成一件有用的器具。可是,高缭来我身边整整三年了,对我的过错从来没讲过,他这样做对我有什么好处呢?既然没有好处,我还要他呆在身边干什么呢?”

晏婴没有接受那个人的求情,还是毅然地辞退了高缭。这件事情对宰相府的人震动极大,他们从此更加注重时刻关心宰相的行为,看到宰相不适当的行为就及时指出。晏婴之所以成为历史上有名的宰相,把齐国治理得井井有条,使得国家强盛



繁荣,这与他重视培养人才,关注己失,勇于改过是分不开的。

用人点拨

有人给你提出了意见,这究竟是好事还是坏事?不同的人有不同的回答。晏子的回答是积极培育向自己提意见的人才,遇到“老好人型”人还要坚决辞退,这样一方面对这个“老好人”是个教育,对其他人也是一种激励。

其实,正确的意见是对自己有益无害的,即使个别人提出了不正确的意见,只要正确对待也没有什么关系。晏子给我们的启示就是一定要善于培养人才,一是培养直接对国家有用的人才,二是培养可以讲真话能间接做出贡献的人才。其中最重要的就是要大度雍容。

勾践委功育人

勾践在吴国忍受了无尽的屈辱,终于骗得吴王夫差的信任,被放回到了自己的国家越国。

大臣们一见自己的国君回来,又是高兴,又是伤心。看到昔日红光满面的国君今日憔悴的面容和瘦削的身躯,有的大臣暗暗流下了眼泪。

勾践蹒跚地走到宝座前,转身面对大臣们诚恳地说:“我是个国破家亡的奴才,要不是诸位大臣这么尽心尽力地出全力,我哪会有回国的这一天!我们的国家之所以没有灭亡,到现在还能支撑着,全是众位爱卿的功劳呀。”大臣们看到国君如此自责,对大家如此器重,都深深地被感动了。尤其是国君对自己的器重更是从心眼里感到高兴。

范蠡代表大臣们说:“这全是大王的洪福,哪儿能算是我们的功劳呢?但愿大王从此以后记住石屋看马的耻辱,带领臣下发奋图强,咱们越国才有希望,我们的仇也才能报。这也是我们做臣下的唯一希望!”勾践表示:“众位,我会记住你们的功德,不会让你们失望的!”

从此以后,勾践卧薪尝胆,把臣下的每一点功劳都看在眼里,记在心里,挂在口头。他励精图治,让文种管理国家大事,让范蠡整顿军事。处理朝堂事务时虚心纳谏,把取得的每一点进步都及时地把它委功于臣下。这样一来,越国人个个喜欢,积极性被充分地调动了起来,每一个国民都恨不得把全部的劲头使出来,使越国尽快强盛起来。

文种积极提出了灭吴国的七条计策,第三条计是用美人计诱惑夫差,让他荒淫



无道。勾践认为这七计很好,连说:“妙计,妙计!事情成功了,功劳全在于爱卿!”

范蠡整顿军事,效果也非常卓著,勾践也不断委功于他。当勾践委派范蠡找美女送给夫差时,他毫不迟疑地就答应了,并且迅速找到了西施和郑旦。

西施和范蠡原来是热恋的情人,这时候西施对伤心欲碎的范蠡说:“你别伤心,咱们亡了国,连做人的尊严都没有了,还能随着自己的心意去谈恋爱吗?大王对我们如此器重,事情还没有成功就委功于我们,我们能不尽力吗?咱们已经把自己献给了国家,就不能这么儿女情长了。再说,送给夫差的只是我的身子,我的心永远是你的。”

范蠡紧紧握住西施的手,痛心而又坚决地说:“你为了国家,为了大王,为了我,去受这莫大的委屈,真正把自己冰清玉洁的身子献给国家的是你。我对这种崇高的行为佩服得无话可说!但是你要保重呀!”说罢已经是涕泪涟涟。

经过君臣上下和全国人民的共同努力和惨淡经营,越国终于灭掉了自己的宿敌吴国,报了亡国之仇。勾践还是把灭吴复国的功劳如实地记在了文种、范蠡、众大臣以及全国人民身上。



用人点拨

亡国的勾践之所以能够洗雪耻辱,使国家走向繁荣,是因为充分调动起了大臣和全国人民的积极性。而勾践正是通过把功劳记在臣民的身上来培育人才,才获得成功的。君臣看到国君如此器重自己,就更加肝脑涂地,报效国家。

当前,我们的国家正在康庄大路上阔步前进,人才兴国的战略正在实施,我们的国家也充分认识到了人才的重要性。这时候领导者就要重视培养人才,充分调动他们的积极性,全身心地投入到祖国的建设中去。

吴起爱兵如子育人才

吴起是我国古代里一流的军事家,他智谋超人,善于带兵作战。他在魏国的27年,是其一生最辉煌的时期。吴起先后与各诸侯国大战76次,其中全胜的有54次,其余22次则胜负未分,也就是说,吴起从来没有打过一次败仗。吴起为魏国向四面扩张领土达千里,他不仅在实战上做出了巨大的贡献,其作战经验、取胜的方法也给后人留下了宝贵的遗产。

吴起的一个士兵身上长了毒疮,吴起用嘴给他吮吸疮脓。这位士兵的母亲听了



不仅痛哭起来。人们很不理解地问道：“你的儿子只是个小兵，吴将军为他吮吸疮脓，这是对你儿子的重视和关心，你不仅不感谢，为何还要哭呢？”她说：“事情并不是你们所说的那样的。去年孩子的父亲长了毒疮，吴将军为他吮吸疮脓，孩子的父亲疮治好之后拼死参加战斗，不久就在战场上牺牲了。现在吴将军又吮吸孩子的疮脓，我不知他哪一天又要拼死在战场上，所以我才哭啊。”这位母亲从直觉中，已认识到吴起如此爱护她的孩子，必将使他像父亲一样，深感吴起的恩义，从而大大激发他的战斗意志和牺牲精神，终将效忠沙场。

吴起治军善于培养人才，他并不是就军论军，而是将治军、作战与治国、亲民、用贤等综合论述。他很强调使士卒勇敢是取胜之关键。在回答魏武侯“军队靠什么来取得胜利”的问题时，吴起说：“靠的是父子兵。视卒如爱子，无论让他们处于安全或危险的境地，他们都会团结紧密，勇敢作战；无论让他们到哪里，都没有人能抵挡。”

吴起这样说了，也这样做了，而他所说的正是他作战实践的总结。吴起之所以能每战必胜，威震诸侯，正是因为他使人们“乐于听从”、“乐于参战”、“乐于效死”。而他之所以能使人如此，完全是因为他能与士卒共安危，组成一支不可抵挡的父子兵。

吴起在带军时，同最低级的士兵穿一样的衣服，吃一样的饭菜，睡觉决不另设床铺，行走不乘车坐马，还跟士兵一样亲自背负粮食，衣食住行都没有什么特殊，跟士兵同甘苦，共命运。正因为吴起“视卒如婴儿”，爱护备至，所以他的部下心甘情愿为之赴汤蹈火，与之同难共死。

用人点拨

吴起能够取得胜利的关键是因为有一批甘愿为之冒生死的士兵，有这一批优秀士兵的关键是因为吴起平时对士兵的“手足情深”，有意识地培养。正是因为吴起培养了这些不惜赴死的“父子兵”，他才能够战绩卓著，名垂史册。

吴起的感情投资给我们很多启发。对于培养人才来说，一个关切的举动，两句动情的话语，几滴伤心的眼泪……这些无形之物的作用，有时简直可以胜过高官厚禄，而且它所影响的，不只是受惠者本人，还能扩散到更广泛的群体。感情投资是一种非常有效的培育人才的方法。

上行下效

滕定公死了，太子对他的老师然友说：“上次在宋国的时候我和孟子谈了许多，



我记在心里一直没有忘记。今天不幸父亲去世,我想请您先去请教孟子,然后才办丧事。

然友便到邹国去向孟子请教。

孟子说:“好得很啊!父母的丧事本来就应该尽心竭力。曾子说:父母活着的时候,依照礼节侍奉他们;父母去世,依照礼节安葬他们,依照礼节祭祀他们,就可以叫做孝了。诸侯的礼节,我没有专门学过,但却也听说过。三年的丧期,穿着粗布做的孝服,喝稀粥来尽孝。举国上下从天子一直到老百姓,夏、商、周三代都是这样的。”

然友回国报告了太子,太子便决定实行三年的丧礼。滕国的父老官吏都不愿意。他们说:“我们的宗国鲁国的历代君主没有这样实行过,我们自己的历代祖先也没有这样实行过,到了您这一代便改变祖先的做法,这是不应该的。而且《志》上说过:‘丧礼祭祖一律依照祖先的规矩。’”还说:“道理就在于我们有所继承。”

太子对然友说:“我过去不曾做过什么学问,只喜欢跑马舞剑。现在父老官吏们都对我实行三年丧礼不满,恐怕我处理不好这件大事,请您再去替我问问孟子吧!”

然友再次到邹国请教孟子。孟子说:“要坚持这样做,不可以改变。孔子说过:‘君王死了,太子把一切政务都交给大臣代理,自己每天喝稀粥。脸色深黑,就临孝子之位便哭泣,大小官吏没有谁敢不悲哀,这是因为太子亲自带头的缘故。在上位的人有什么喜好,下面的人一定就会喜好得更厉害。领导人的德行是风,老百姓的德行是草。草受风吹,必然随风倒。所以,这件事完全取决于太子。’”

然友回国报告了太子。

太子说:“是啊,这件事确实取决于我。”

于是太子在丧庐中住了五个月,没有颁布过任何命令和禁令。大小官吏和同族的人都很赞成,认为太子知礼。等到下葬的那一天,四面八方的人都来观看,太子面容的悲伤,哭泣的哀痛,使前来吊丧的人都非常满意。

用人点拨

滕国的太子(也就是后来的滕文公)死了父亲,由于他上一次在宋国听了孟子“道性善,言必称尧舜”,给他留下了很深刻的印象,所以这一次他就请老师去向孟子请教如何办丧事。孟子的意见回来以后,太子发出了实施三年丧礼的命令,结果遭到了大家的反对,“虽令不从”。太子于是又再次请老师去问计于孟子,这一次孟子讲了上行下效,以身作则的道理,希望太子亲自带头这样做。结果,丧事办得非常成功,大家都很满意,“不令而行”。

领导以身作则,上行下效是孔子反复申说的一个话题,孟子也同样继承了孔子



的思想。

领导最重要的就是要树立表率,为人才树立一个榜样,吹出一股强劲的正义之风,“风吹草动”,人才感到这股正义之气,自然就会兴起更强大的正义风流。从培养人的角度讲就是领导一定要有“上行下效”的意识,自己树立一个光辉的榜样。

靖郭君与儿说

儿说是能言善辩之士,宋国人,持“白马非马”说的就是他。他投奔到齐国靖郭君的门下,靖郭君对他非常友好。

儿说的为人很受人们的非议,儿说到了靖郭君的门下,因为大家都不喜欢他,所以门人对他的到来以及呆在靖郭君门下都很不高兴。有个叫士尉的门客劝告靖郭君不要收留儿说,说如果继续收留他,门人们就会相继离去。但是靖郭君并没有听从他的,士尉没有办法,就辞别靖郭君走了。

靖郭君的儿子孟尝君听到门人们的议论,也私下里对靖郭君说不要收留儿说。靖郭君闻言大怒,咆哮着说:“即使把我的家族清除了,把我的家破坏了,如果可以满足儿说,我也不会做任何推辞的!”于是就让儿说住在了上房里,命令自己的大儿子伺候他,每天早晚饭都是大儿子侍奉陪同。

这样过了数年之后,齐威王死去,齐宣王即位。靖郭君的交好都不被宣王看好,于是就辞别了国君赶到薛地,与儿说一起留在了靖郭君这里。没过多长时间,儿说就辞别靖郭君,准备去见齐宣王。靖郭君说:“宣王非常不喜欢我,您去必定会死的。”儿说辩解说:“我本来也没有求生,请一定让我去。”靖郭君还是没能阻止他去。

儿说到了国都,宣王听说了就压着怒火对待他。儿说见了齐宣王,宣王说:“你是靖郭君言听计从、十分爱护的人吧!”儿说回答道:“爱护是有的,言听计从没有。大王您当太子的时候,我曾经给靖郭君说:‘太子的相貌不仁厚,他的下巴就像猪一样,长着这副相貌的人必定要干出叛逆之事。我们不如把太子废了,立郊师为太子。’靖郭君大哭着说:‘不可以,我不忍心呀’。当初若是听了我的话,一定不会有今天的患难了。这是一个。至于薛地,楚将昭阳曾经想用数倍的土地来换取薛地,我又说‘一定要听他的。’靖郭君却说:‘我的薛地是从先王受封的,现在虽然后来的王不喜欢我,但是我怎么向先王交代呢?况且先王的宗庙在薛地,我怎么可以把先王的宗庙给楚国呢!’又不肯听我的。这是第二个。”

齐宣王听到这里,愤怒已经去了很多,感动的表情表现出来,说:“靖郭君对于



寡人竟然这样好呀！寡人年纪轻，实在不知道这些，您能为我请来靖郭君吗？”儿说回答说：“遵命。”

靖郭君穿着齐威王生前所赠的衣冠，拿着他的剑，来到了国都。齐宣王亲自到郊外迎接，遥望见靖郭君到来就先哭了。靖郭君到了，就请他做齐国的相。靖郭君推辞，但是不得已还是接受了。不出几日，宣王对靖郭君已经言听计从了。

那个时候，靖郭君可以说是能发现、信任、培育人才了。能信任人，所以尽管人们攻击他，靖郭君也不失去对他的信任。正是因为这样，儿说才能不顾生命危险，经历患难，勇于赴难来报答知遇、培育之恩呀。

用人点拨

就像故事里所说的，儿说之所以能够不顾危难毅然决然地去为靖郭君辩解，以致最后靖郭君重新获得齐王的信任，这与他始终信任、培育儿说，儿说心存感激是分不开的。设若当初靖郭君不能站稳立场，被门人或者儿子说动，那么结果将会是怎样呢？

其实，我们从靖郭君与儿说的故事中能学到很多东西，尤其是领导者更应该学会靖郭君的立场坚定与对人才的信任和培养。让自己的长子亲自伺候一个门客早晚的饭食，对于当事人会是怎样的心灵教育，聪明的领导一定会从中领会到很多育人的道理。

苏秦妻借机引苏秦

战国时，各诸侯国割据一方，经常为了争夺土地和财富发起战争。这样就出现了一批人，他们到各国进行游说，后来称这批人为纵横家，苏秦就是其中一员。

他先是雄心勃勃、踌躇满志地到秦国去游说。他在见秦王前，为自己买了一身华丽的衣服，名贵的鞋子、帽子，仅有的一点剩余他又慷慨地送给了乞丐。就这样，他满怀信心地穿着他的新衣服去见秦王了。没想到，尽管他口若悬河、滔滔不绝地讲述他的策略，秦王并不理睬他。这时他除了满腹失落，已经一无所有了，只好垂头丧气地回家。

他几乎是一路乞讨回到家的。

其实，在他回到家之前，他的家人就知道了他游说失败的事情。

等他走到村口时，他看见自己的儿子正在玩耍。平日里他回来，儿子都是远远地就迎过来亲热得不得了。可今天儿子就像没看见他一样，自顾自地玩耍。他想可



能儿子没认出他来,就走到儿子面前说:“儿子,我是爸爸呀!”没想到他儿子却冷漠地说:“我知道。没看见我正在玩吗?”看到儿子这样他也没放心上,就回家了。

走到家门口时,他觉得自己这样狼狈,肯定会得到父母妻子的安慰和热情迎接,就大声地喊一声:“我回来了。”在门口等着妻子来迎接。当时妻子正在织布,听到他的声音,就停下来看了看他,说:“门又没关,进来吧!”说完继续织她的布。嫂子呢,往常只要他一回家,嫂子无论多忙都会停下手中的事忙着给他做饭,可是今天嫂子在屋中坐着丝毫没有做饭的意思。父母也是,就当他不存在依然埋头做他们的事。他感叹说:“唉!妻子不把我当丈夫,儿子不把我当父亲,父母不把我当儿子,这都是我不好啊!我一定要争回这口气。”

于是,他就连夜把读过的数十箱书全倒出来,从中挑选出《太公兵法》,专心致志地诵读起来,对其中的精华用心研究。疲倦时就用锥子刺自己的大腿,刺得鲜血直流。这样用了一年工夫,终于把《太公兵法》学通了,同时,他还研究各国的地形、政治、军事、国君等情况。

在认为确实胸有成竹之后,就前往赵国去游说。劝说赵国联合山东三国实行合纵抗秦的政策,终于取得了赵肃侯的信任,委任他为相国,让他去做其他国家的工作。



用人点拨

古人说:“善歌者使人记其声,善教者使人继其志。”苏秦的亲人就是运用了这种引而不发、激其自奋的育人方法,最终使苏秦成为有名的纵横家。这种方法的目的就是调动人的内在的积极性,使人认识到自己的不足,进而达到育人的目的。

《孟子·尽心上》:“君子引而不发,跃如也。”是说:善于教人射箭的人,只是摆着跃跃欲射的样子,让学习的人自己体会。后借喻善于引发、引导而让人自己行动。因此,谁能引而不发,把下属的自我奋发向上的积极性调动起来,谁就是一个高明的领导者、教导者。

苏秦使计教张仪

张仪是苏秦的好朋友,他们是同学,都是鬼谷子的学生。此人才华出众,但时运不济,因此生活贫困潦倒。他听说苏秦在赵国做了相国,就想去投奔他,让他给自己举荐一下,找个出路。

这时,他遇到了一个赵国客商叫贾舍人,张仪就跟他说了他的想法,贾舍人答应愿意帮他去赵国。



到了赵国后,贾舍人把他安排在一家客栈里就去忙他的生意了。第二天,张仪就早早地来到苏秦的门口去求见苏秦。远远地他就看到苏秦家的辉煌气派,他感叹自己的生活潦倒。他是边感叹边往里走,可是走到大门口就被拦住了,问他找谁,他就说明了自己的来意。可是由于他是陌生人,又没说清楚找苏秦有什么事,按照相府的规定,这是绝对不能放进去的。看门的人不给他通报,也不让他进去,他没办法只好回客栈。第三天,他又早早地来了,结果一样,他又无功而返,这样一直持续了五天。就在他准备放弃的时候,他告诉自己,再去最后一次,如果还见不到苏秦,他就回去。没想到,这次看门的竟然给他通报了,不过回话是:“相国现在很忙,不能马上接见你,你再等等吧!”他想:“既来之,则安之,既然让我等就不会让我等很久,那就再等等吧。”

可是这一等又不知道等了几天,贾舍人给他的钱用完了,衣服也穿破了,由于他实在没钱住店了,就被店家赶了出来。苏秦又不接见他,也没钱回魏国了,他只好流落赵国街头,就在他悔不当初时,又接到了一个消息,苏相国第二天接见他。

第二天,他到相府后,满以为苏秦会客气地招待他,他也可以向老朋友倾诉一下来赵国后的遭遇,谁知,他进会客厅时,苏秦正高高在上地和人谈话,根本不理他。他等到了日过中午,苏秦才漫不带理地说:“好些年不见,老朋友,你还好吧?”没等张仪说话,他就招呼左右给张仪准备饭菜。下人给张仪端来的是青菜粗饭,苏秦就说:“老朋友,时候也不早了,你还是吃点饭回去吧。”说完就到堂上去自己吃开了。张仪看看他吃的是山珍海味,给自己的却是粗茶淡饭,就气呼呼地说:“季子(苏秦的字),我本以为你没忘老朋友,才跑来看你,没想到你这样势利、无情无义。”苏秦淡淡一笑,说:“我知道你的才干比我强,会比我先出人头地,没想到你竟穷困到这种地步。我把你推荐给赵侯,让你得到富贵,并不是什么难事。只是怕你没有志气,做不了什么大事,反倒连累了我。”张仪听后气得鼻眼冒烟,说:“大丈夫要得富贵,自个儿干,谁非让你推荐!”苏秦冷笑道:“既然如此,你为什么还来找我呀?看在老朋友的面子上,给你一锭金子,自找方便吧。”张仪气得扔下金子,头也不回地出了相府。

走到大街上,他是又气又饿,他决定到秦国去干出样子让苏秦看看。

这时,贾舍人赶来了,请他吃了饭,还为他做了一套新衣服,赶着马车把他送到秦国,并拿出钱来为他在朝廷里铺路,使他很快受到秦王的接见,被派为客卿。贾舍人在秦国也呆了很长时间了,看到他成功了就来和他辞行。张仪流着眼泪感激他说:“你真是我的知己,要不是你慷慨地帮助我,我哪能有今天。”贾舍人却笑着说:“你的知己不是我,而是苏相国。”张仪不解,贾舍人就悄悄地说:“这一切都是苏相国安排的。他怕秦国出兵攻打赵国,破坏了他的计划。就想借重一个亲信的人执掌



秦国的大权,他认为这个人非你莫属,就让我扮作客商把你引到赵国,但又担心你得个一官半职就满足了,特地用了个激将法,引导你生气立志争口气,你果然这样做了。我是苏相国的门客,现在任务完成,该回去复命了。”

张仪听后恍然大悟,感叹苏秦的良苦用心。

用人点拨

古人云:“志不立者事无成”,张仪本有经纶满腹,可终是一无所成,贫困潦倒,苏秦对张仪用了激将法,使他立志成功,才最终得以任秦国客卿,可见立志对一个人成功的重要性。

作为领导者,不仅要认清下属的才能,还要会激发这种才能,使其确立自己的志向,才能调动下属的积极性,利于工作的完成。

因此,在用人时,要善于引导人才,使其志高意远,树立崇高的理想,这是领导者对部属乃至全体工作人员进行教育的重要内容。

齐王与稷下学宫

战国时期,早在齐威王之前,齐国就在国都临淄的稷门附近设置学宫,但是规模不大。齐威王即位后,由于他特别重视人才的作用,特别重视培养人才,于是进一步扩大了稷下学宫,并且采取兼容并包、百家争鸣的方针,吸引各国学者到稷下学宫讲学,为齐国培养人才。

齐威王去世后,他的继任者齐宣王也很有作为,也十分重视培养人才。他的特点是“好士”,即重视知识分子,喜欢文学游说之人。他继承威王的传统,在齐国首都的稷门外又新盖了许多房子,名为立馆,又称为学宫,招来了各国的许多学者,在那里讲学辩论,著书立说,被当时的人们称为稷下先生、稷下学士,形成了历史上著名的稷下学派。

稷下学派为齐国的发展、为齐国培养人才发挥了重要的作用。当时稷下学宫招揽了学者千余人,其中非常著名的学者就有七十六人。其中有慎到、田骈、环渊、邹衍、淳于髡等都大名鼎鼎,孟子、荀子也曾经到过那里讲学。他们都受到齐国的尊崇,分配给高门大屋,有好房子住,享受上大夫的待遇,但是并不当政,不任职;只论国家大事,专门对当时的政治经济制度以及其他一些社会问题发表意见,相当于一个政治设计院和智囊团。

孟子到齐国后,位为上卿,俸禄一万钟,每次出门都有仪仗队,相当威风。尽管



齐宣王对孟子那一套仁政的方案不感兴趣,但还是对他十分尊重,对其中一些意见择其善者而从之。齐宣王之所以不惜花费那么多钱财在稷下养士,目的就是要集思广益,采各家之长。

从此以后,齐国由国家出钱,在稷下养士成为一个传统。发展到齐昏王时,稷下学士发展到数万人。齐国稷下学宫的建立和发展,为齐国培养了大批政治、军事人才,加强了本国同其他诸侯国竞争的力量。而且,还为我国古代政治思想和学术文化的发展做出了重大贡献。

用人点拨

稷下学宫的建立意义是十分重大的。齐威王、齐宣王通过稷下学宫的建立,培养、招揽了一批批的人才为齐国建设服务,使齐国在诸侯国中地位大大提升。其中,关键的一点就在于对人才的培养。

稷下学宫开了兴学育才的先河,然而,真正的政府有意识地兴学育才,并使之规范化,已经是西汉中期以后的事了。

孟尝君顺势育才

孟尝君是战国时期著名的养士四公子之一,其门客多达三千人。但遗憾的是,孟尝君其貌不扬:四肢短小,不及中人,和他一帮相貌堂堂的宾客相比,更是相形见绌。

有一次,有人向他告密:他那宾客中有一人和他夫人有暧昧关系,并且为他出主意说:“宾客这样做,是对主人的极大不敬,这也是任何人都无法忍受的耻辱。所以,应该将他秘密杀掉!”孟尝君听后,思考了一会,就回答说:“男女相见,产生好感,互相爱慕,也是人之常情,不应该因此而大惊小怪。”并且嘱咐那个人说:“以后不要再向任何人提及此事。”

后来,孟尝君想:“那位宾客能博得夫人的欢心,一定很善于交往。善于交往的人一定很善于心计,善于辞令,善于应变,如此,倒也是一位人才。”

不久,孟尝君召见了那位宾客,并且和颜悦色地说:“你在这儿已经很久了,我没能让你做大官,如果让你做小官,又会委屈了你的人才。我和卫国国君是好朋友,我听说,他目前正急于选用一位善于交往的人才,所以,我想把你推荐给他,让你到那儿去做官。”那位宾客听到孟尝君这样说很感动,又看见孟尝君赠送的车马、金帛,还特地为他给卫国国君写了一封推荐信,在信中称赞他如何如何好,希望卫王



能够重用他。那位宾客已经感动了眼含热泪。他弯腰垂拜,在心里暗自发誓:一定要报答孟尝君的大恩大德。

数年后,齐、卫两国关系恶化。卫国国君联合其他国家去攻打齐国。那位已经被国君信赖、重用的宾客得知后,急忙出面阻谏:“齐国的孟尝君是您的好朋友,您曾经和他约定卫齐要代代友好,永远互不侵犯。如今,您却准备伐齐,这不是背信弃义,欺骗您的好朋友吗?”他看到卫王仍然没有放弃这一想法,就表示:“您如不罢兵,我就立刻死在你的面前!”

卫国国君看见他如此坚决,感到震惊,又前思后想了一番,终于收回成命,免去了一场恶战。



用人点拨

在孟尝君的故事中,我们看到了孟尝君的宽容与大度,他知道宾客和他夫人有暧昧关系后,没有生气,竟然从中看到了宾客的才能,可见孟尝君的仁厚。并且,孟尝君没有听之任之,而是采取了积极的措施,就是把他推荐到卫国去,最终使他成为对自己有用的人。

可见,培养人真是一门学问,晓之以理,动之以情是培养,那孟尝君的不动声色,以善报恶,最终也能变害为利,这是更高明的培养啊!因此,我们在培养人才时,也要学习孟尝君的做法,才能更有效地培养人。

燕昭王与乐毅

燕昭王重用乐毅,终于在与齐国的大战中取得了节节胜利,眼看就能灭掉齐国报仇雪恨了。乐毅这时候一举打下了齐国的七十多个城,为燕国报了齐灭燕之仇。燕昭王更加信任、器重乐毅,乐毅也更加倾力相辅。

高处不胜寒,乐毅这时候也遭到了嫉妒。与燕太子乐资一向亲密的大夫骑劫,位在乐毅之下,心里早就不平衡了,总想借机除去乐毅然后取而代之。他就对乐资说:“齐王已经死了,齐国就剩下莒城和即墨两处,其余的地方都已经在我们的掌握之中。乐毅开始只用了半年的工夫就以秋风扫落叶之势打下七十多座城市,后来却又几年不能打下这两座弹丸小城,这是力量不够呢,还是另有原因?”

太子听了,觉得是那么回事,点了点头。骑劫见势,又进一步煽风点火说:“燕国人谁都知道,凭着他的才干和燕国的实力,乐毅要是诚心去打这两座城,早就应该打下来了。听说他是怕齐国人不服,因此想拿这种恩德去感化他们,等到齐国人真



正归附了他,他不就当上齐王了吗?那时,他还会回燕国当臣子吗?你的太子之位恐怕也难保了吧?”乐资认为他说得很有道理,就急冲冲地把这种担心告诉了燕昭王。

昭王听了自己混账儿子的话,立刻火冒三丈,急得从宝座上跳起来指着太子破口大骂。昭王愤怒中要求行刑官照着太子屁股上结结实实地打了二十大板,燕昭王还没有解气,直指着皮开肉绽、哼哼唧唧的太子大骂他是忘恩负义的畜生。昭王痛心地对太子说:“先王的灭国之仇是谁给咱们报的?是昌国君乐毅!他对燕国的功劳简直没法说,没有他既不会有今日的报仇雪恨,也不会有燕国今日的强大繁盛。人不能有仇不报,更不能有恩不报。咱们把昌国君当作恩人还怕不够尊敬,你们竟然敢说他的坏话!就是他真做了齐王,也是应该的。齐国是他打下的,由他为王,不是天经地义吗?”

这件事情就这样过去了。后来又有人当昭王的面谗毁乐毅,昭王认为不予严惩不足以止谗,也不利于彰显乐毅的功劳。于是召集群臣,当着百官的面宣布说:“我们击败齐国,为燕国雪耻,完全是乐毅的功劳。齐地应该属他,他当齐王是名正言顺的,是我们燕国的福事。燕国有他做兄弟,互相保护,彼此援助,才能长期安宁。”说完,命令立即将谗毁者推出斩首示众,严厉地对大臣们说:“如果再有诋毁乐毅的人,格杀勿论!”

随后昭王的使者拿着节杖到了临淄去见乐毅,立他为齐王。乐毅听使者备述前事,非常感激燕昭王对自己的信赖和深厚情谊,他对天发誓,情愿一死,也不会接受这封王的命令。他决心终生辅佐燕国,鞠躬尽瘁,死而后已。

使者回报昭王,昭王也感动得直流眼泪,也更加痛恨谗毁者了。燕国君臣和谐,同心同德,诸侯不敢谋燕,四邻争相与燕和好。

用人点拨

当我们看到由于君臣的相互信任而感动得“直流眼泪”的时候,我们不由得被燕昭王培育人才的真诚感动着。乐毅之所以能够对昭王倾心相报,正在于昭王对自己的倾心相待。充分信任人才,待人才以赤诚,使人才充分为自己效力,是燕昭王留给后世当政者的最大智慧。

然而,信任、赤诚待人也并不是那么容易的,领导者始终保持清醒的头脑,要始终有坚定的立场,才能不被流言蜚语所迷惑。生活中总是有一些人嫉贤妒能,一遇到机会就要兴风作浪,这时候领导者要始终信任人才,掌握准方向,为人才的成长肃清障碍。



飞卫训练纪昌

飞卫是个远近闻名的神箭手,他射箭的本领十分高强,百发百中,方圆几百里都没有能够比得过他的人。

有个叫纪昌的年轻人,很想学习射箭的本领,听说了飞卫的大名,就来到飞卫家拜他为师。飞卫说:“练射箭不能怕困难,首先要练好眼力,练到能够盯着一个目标后,眼睛一眨也不眨才行。你回去练吧,练好了再回来见我。”

纪昌回到家里,认真地练起了眼力。他躺在妻子的织布机下面,用眼睛盯着穿来穿去的梭子,一练就是一年。很多次当妻子不织布的时候,纪昌都对妻子软磨硬泡,请求她织布让自己练习眼力。就这样日复一日地练了两年,就是有人用针扎向他的眼睛,他也能一眨不眨了。

纪昌高高兴兴地去见飞卫,告诉他自己的眼力已经练得差不多了,可以学习射箭的技术了。飞卫却说:“这还不够,你还要继续练眼力,直到能把小的东西看大了,再来见我。”

纪昌又回到家里,用一根头发拴住一只虱子,把它挂在窗口,每天站在窗前,紧紧地盯着那只虱子看。这次真是废寝忘食,每顿饭都是妻子催好几次才匆匆吃几口完事,然后继续练习。日复一日地连续看了三年,那只虱子在纪昌的眼里,简直就像车轮那么大了。

纪昌又去找飞卫。飞卫对这个徒弟极为满意,这次点点头说:“现在可以教你射箭的本领了。”

从此,飞卫开始教纪昌怎么拉弓,怎样放箭。纪昌又苦苦地练了好几年,终于成为一名百发百中的好射手。纪昌张开弓,可以轻而易举地一箭便将虱子射穿。

用人点拨

其实我们发现,有名的神箭手飞卫在培养纪昌时有两个步骤。第一个步骤是考验、训练阶段,同时也是练好基本功的阶段。如果在考验阶段中纪昌不用功,或者畏惧困难放弃了,那么第二个阶段升华阶段也就不会到来了。其实,在飞卫看来,第二个阶段就很简单了,学生有了基础,只需要教一些技术性的东西徒弟就培养出来了。

有的人虽然非常喜欢干什么事情,但是或许只是一时的热情,一旦遇到困难就会退缩了。领导者在培养人才时就要注意发现这样的人,帮助他们找到真正的兴趣



点,选择真正能予以培养的人才。在磨炼中不断选择、培养,最后确定培养目标,人才的培养就水到渠成了。

薛谭学讴

秦国的青,在音乐方面非常有造诣,他曾经对他的朋友说:“从前韩国的娥到东边的齐国去,没有粮食了,经过齐国的城门雍门时,就在那里卖唱乞讨食物。虽然她走了但是还有余音绕着那雍门的中梁,一连几日没有消失,旁边的人还以为她人没有走呢。住客栈时,客栈的人侮辱她。娥因此放声哀哭,整个里弄的老小都因此而悲伤愁苦,互相垂泪相对,三天都不吃饭。里弄的人知道遇到了高人,赶紧派人去把追她回来。娥回来后,又放声歌唱。整个里弄的老小欢喜跳跃拍手舞蹈,不能克制自己,全忘了刚刚的悲伤了。里弄的人于是给了她很多钱财打发她走。所以雍门那里的人,至今还善于唱歌表演,那是效仿娥留下的歌唱技艺啊。”

据当时的人说,青的音乐才能当不在娥之下,其实,娥就是他自己的生动写照。所以有很多人都去青那里学习音乐。青不仅在音乐方面造诣高深莫测,在培养人才方面也有自己的一套。

青的学生中有一个叫薛谭的,也是听说青的大名,远道而来参加学习的。这个学生非常聪明,青非常喜欢他,也经常夸奖他一下。周围的同学看到老师夸奖薛谭,也都对薛谭刮目相看,事事都对薛谭礼让几分。起初,薛谭还能够认真虚心地向老师学习,与同学处好关系。可是过了一段时间,就飘飘然起来,认为既然老师夸奖自己,同学礼让自己,自己的本领肯定已经达到了很高的水平,肯定已经学到了青的全部本事。于是就去辞别老师,要求回家。

听到学生要回去,青马上知道是怎么回事了。通过这段时间对薛谭的观察,他知道对这个年轻学生还需要好好进行教导,才能使自己的技艺得以传承。青也知道,如果薛谭继续学下去的话,一定会得到成功,继承自己的衣钵。但是他知道应该怎样培养这样的学生。

青对薛谭并没有挽留,而是很痛快地答应了他的离去,在郊外的大路上为学生饯行。同是音乐人,饯行当然离不了歌唱。青就打着节拍唱起了饯行歌。和着节拍,歌声响起,这歌声凄迷婉转,只让人浑然忘我,歌声使林木簌簌振动,飘落的秋叶在空中翩然起舞,好像也在和着歌声倾诉对大树母亲的依恋;歌声使行走的云彩停下,云朵遮住了秋阳,好像也要为离别滴下伤感的眼泪。前来送别的弟子和行人更是早已经情不自禁地潸然泪下了。青的歌声消失了,但是却深深印在了薛谭的内



心。

薛谭至今才知道自己是多么的肤浅，痛哭着抱住老师谢罪，要求回去继续学习。从此以后，薛谭终身跟随青学习，再也不敢提回家了。

用人点拨

薛谭学讴的故事妇孺皆知，以往我们是多从薛谭方面理解这个故事的，我们往往从薛谭处吸取教训，不要自大，须知天外有天等。然而，今天我们从青的方面来理解这个故事，却也能得出很深刻的道理。领导者须向青学习。

培养人才时，身教胜于言传。领导者应该像青一样善于发现下属的弱点，及时有效的予以指导。让下属自己认识到自身的缺陷，往往会比领导直接指出能收到更好地效果。这时候，领导者就要首先提高自己，首先要有欣赏人的本领，然后要有教育人的方法。二者兼具，领导者培养人才就会得心应手。

汉武帝育弗陵

汉武帝是西汉一位雄才大略的皇帝，西汉在他的治理下达到了空前的盛世状态。但是任何英雄都有迟暮的时候，汉武帝也不例外，可是由谁代替自己治理国家呢，他就想到了找一个接班人。

于是，他经过仔细地考虑，决定立儿子弗陵为太子。

可是弗陵当时尚在年幼，他决定给他找个老师。汉武帝观察群臣当中，惟有霍光忠厚老实可以担当大任，就选择一个早晨送了一幅画给他。这幅画画的是老者在怀中抱了一个小孩坐在皇位上，皇位的下面是一群人跪在那里高呼“万岁”，画的标题是：周公助成王见诸侯。霍光见到画就明白了汉武帝的意思，决定立志学习周公，忠心耿耿地辅佐太子弗陵。

光有大臣辅助还不行，他身边还有一位年轻的母亲钩戈夫人，这又该怎么办呢？汉武帝犹豫了好久才下定决心。

弗陵由于年龄太小，他一向和母亲生活在一起，由钩戈夫人照顾他的衣食住行。一天，钩戈夫人在喂弗陵喝汤时不小心把汤洒了弗陵一身，这事恰巧又被汉武帝知道了，汉武帝就大发雷霆并把钩戈夫人送入了监狱。钩戈夫人再三求告，请求汉武帝宽恕她的无心造成的过错，并保证以后一定会倍加小心。尽管钩戈夫人凄婉哀求，汉武帝丝毫不为所动，并恶狠狠地说：“你不用多说了，求也是没用的，快下去吧，你是活不了了。”过不了多久，钩戈夫人就被凌迟处死。



大臣们很不理解,却又都不敢多言。汉武帝看到大臣们的疑惑就问大家对这件事有什么看法。有人就说:“既然立了她的儿子为太子,为什么又要杀掉她呢,她罪不致死啊?”汉武帝就说:“过去很多朝代发生动乱,都是由主少、母壮引起的,君主的母亲年轻寡居就会变得傲慢、淫乱自恣,别人又都管不了,这样是不利于社会稳定、君主发展的,吕后不就是一个活生生的例子吗?所以,我不得不先把她除掉啊。”

用人点拨

玉不琢不成器,人不学难成才,即使有一定才华的人也需要培养、教育。汉武帝决定立弗陵为太子,就得刻意培养他,使他具备太子的素质,进而为以后担当大任奠定基础。于是他先找霍光为辅助大臣,又去其母,体现了汉武帝养苗去秽的良苦用心。

《诸葛亮集·治人第六》有曰:“固治人犹如养苗,先去其秽”。立苗先去其秽,汉武帝可谓是善于用人育人。立苗而使秽草相伴,便会招致苗秽俱毁。所以,历来帝王对所钟爱的王子和大臣,都注意选择贤德之人做师傅或做辅助,发现其周围有奸佞小人,必千方百计摒弃去。

司马光单育刘器之

北宋名相司马光砸缸的故事妇孺皆知,然而司马光的人生也并非一直春风得意,当他失意赋闲在家时,曾经一度消沉,安于现状。好在他热爱读书,喜欢交朋友,闲暇时光与友人一起举杯小酌,谈古论今,逍遥自在,时光也好打发。

司马光当宰相后日理万机,案头文书堆积如山。这些文书中有不少是旧友来函,这些人在给司马光的信中,多半是回忆旧情,怀念举杯邀月的美好时光,先勾起司马光的怀旧情结,然后就是叙述个人目前处境如何不好,很多人都有怀才不遇的感叹,继而或者暗示或者直白地表示希望得到司马光的提携……司马光对这些来信并不是每函必复,对其中实在困难,啼饥号寒者有时也给以恰当的接济;对于有意进取功名者复函表示鼓励,对厚颜讨官要爵者则弃置一旁,置之不理。

但是,司马光并非全然不念旧情,工作之余,他也有时回忆起故交旧友,对旧友中那些德行好、有才气的,他是忘不掉的,还会着意加以培养。

这一天,司马光的旧交,现在任职史馆的刘器之来拜望司马光,二人谈完公事后,司马光就问刘器之道:“器之,你可曾知道,你是怎样进入史馆的?”“知道,知道!若不是君实,司马光字君实,兄举荐,器之现在还是布衣寒士呢……”



不等刘器之说完感恩图报之类的话 司马光又问道：“那你可知道我为何要推荐你呢？”“知道知道！这完全是君实兄有念旧之情……”

“哈哈！这点你就说错了！我的故友旧交倒确实不在少数，如果仅仅是因为怀念旧情而举荐人，那朝廷里面不到处都是我的旧友了么？”

刘器之听后一时茫然，他静静地等待司马光说下去。

司马光果然接着说道：“在我赋闲居家时，你经常去我那里。我们在一起谈文论史，各抒己见，有时候还争得面红耳赤。回想起那段生活，还真很有意思。我当时心境不好，你常常宽慰我，鼓励我。我那时无权无势，能有你这样的朋友，真是一大幸事！更重要的是，后来我做了官，如今已是宰相，那些过去的泛泛之交，甚至仅见过一面、只说过几句话的人，都纷纷给我来信，借叙旧的名义，实在是想要一个一官半职。只有你是从不给我来信的人！你并不因为我居高位而生依附之心，你对我一无所求，依旧读书做学问！对失意人不踩，对得意人不捧，这就是你与其他人的最不同处。我就是冲这一点竭力向朝廷推荐你的……”

刘器之听罢，起身对司马光深深一揖：“君实兄了解我，我由这件事情也更加了解了君实兄！”

用人点拨

司马光的故交旧友那么多，陪着他度过了漫长的失意岁月，但是司马光还是不知道谁是真正的人才。直到自己官居高位，那些故交都有求于自己的时候，司马光就想到了当初的好友，现在一直不和自己联系的刘器之，知道了谁是可以真正培养的人才，于是不声不语的就进行了培养。

领导者的重要任务之一就是要培养人才，这时候是任人唯亲，还是秉公办事，都取决于领导者自身。高明的领导者如司马光者会首先发现、辨别人才，然后加以重点培养。如果把自己的故交都吸收进来，产生的后果将会是不可想象的。

汉宣帝树楷模育才

汉朝时，对官吏的培养以汉宣帝树立良吏作为楷模最为兴盛。汉宣帝树楷模的措施不仅抓得扎实，而且对良臣的奖励也十分优厚，所以，当时的官吏都争相为贤，吏治达到了清廉刚正。据记载，当时俸禄拿到两千石的官，凡是治理、政绩有显著成效的，就会被树为吏楷，皇帝还会下诏书加以勉励，增加薪俸，给予重赏，或者是加官封爵。如果公卿有缺，就会从被树的楷吏中次第选用。



王成在胶东当相的时候 ,治理的政绩是全国最好的 ,当时国内外都知道王成的政绩。汉宣帝就最先树了王成为楷模。在公元前 67 年下诏全国说 :“现在胶东的相王成 ,工作不辞劳苦 ,积极鼓励慰劳人民 ,使得境内大治。外流的人口都闻讯自动回来上报户口 ,计有八万余人。王成的治理政绩突出 ,效果显著。现在特别赐予王成关内侯的爵位 ,俸禄是中两千石。”宣帝把这个决定昭告天下 ,令中外臣吏以王成为楷模。

还有黄霸 ,他转任好几个地方 ,政绩都很突出 ,人民都很拥护。于是汉宣帝下诏说 :“让御史制定诏书 ,把以贤良和高风亮节著称的扬州刺史黄霸擢升为颍川太守 ,俸禄是比两千石 ,赐他的官车上有车盖 ,车盖可以高一丈 ,在他的官车的车辕处抹上高级的明油 ,以这些来彰显黄霸的有为有德。”诏书面向全国 ,黄霸的品德得到表彰 ,也号召全国的官吏和臣民向其学习。

八年后 ,黄霸的政绩考核又是全国第一 ,汉宣帝高兴地又下诏书通告全国 ,特别赐予黄霸关内侯的爵位 ,奖赏黄金百斤 ,俸禄加到中两千石 ,并把他树为全国官吏的楷模。汉宣帝觉得这还不能彰显黄霸的功劳 ,于数月后又擢升黄霸为太子太傅、御史大夫。最后擢升为汉帝国的丞相。

由于宣帝十分重视在臣吏中树立楷模 ,所以当时出现了一大批优良的官吏。被树为楷模的大臣还有许多 ,他们都身先示范 ,带动培养了一批又一批人才为国尽力。汉宣帝树立的楷模朱邑死后 ,噩耗传到宣帝处 ,宣帝十分悲痛 ,他命令 ,特赐朱邑的儿子黄金百斤 ,让他用来奉祀自己的父亲。宣帝如此怀念、尊崇、保护良吏 ,是对所有官员的极大鼓励 ,他激励了更多的人去争取做良吏 ,达到了培养人才的目的。

功夫不负有心人 ,汉宣帝积极树立楷模培养人才 ,大大调动了臣吏的积极性 ,良吏清官不断出现 ,贤臣辈出 ,天下大治。

用人点拨

榜样的力量是无穷的 ,汉宣帝通过树立良吏作为楷模 ,并且给予奖赏 ,也就是给很多人树立起了追求的目标 ,使得全国的官吏都向他们看齐 ,自然地全国的吏治清明 ,包括楷模在内的一大批人才也就培养出来了。

领导者在培养人才的时候 ,为了使人才按照自己预想的标准发展 ,树立一个楷模让大家效仿就很有成效 ,也很有必要。所以 ,我们看到 ,高明的领导者总会不时地表扬、奖赏成绩突出的下属 ,以此来激励更多的人才发挥自己的能力。



刘秀诚恳待人育人才

西汉末年,当光武帝刘秀展开地图,总结其统一天下的战绩时,他不禁茫然,便对幕僚邓禹说:“天下如此辽阔,如今我才平定了一些小郡,要到哪年哪月,才能使全国安定下来呀?我真是没有把握呀!”

邓禹回答说:“的确,现今天下群雄兴起,战乱不息,前景难测。但是万众都盼望着明君的出现。自古以来,兴亡都在于仁德的厚薄,而不在于土地的多少。只要您不灰心丧气,一心一意积王者之德,最终天下一定会归于统一的。”

刘秀采纳了邓禹的建议。半个月后,他率领将士击败了称作“铜马”的农民军。对那些愿意归降的将士,非但不治罪,反而维持原职让他们参加刘军,继续作战。对归降的将领们还一一封侯,并下了一道命令:“投降军队不予整编,维持原编制,各降军将领仍复原位,带领原部下参战,本部不作干涉。”刘秀这样对降军恩宠有加,以致他们都不敢相信,心中不免充满疑惑及不安。但刘秀为了观察其实际反应,经常一个人单骑巡视各营地,若有人此时想行刺的话,那可是件手到擒来的事情。然而,众将军将士见刘秀如此诚恳,便产生了景仰之心,都异口同声地说:

“刘秀能推赤心置入腹中,诚恳待人,不怀疑我们,真乃是一位度量宏大的宽仁长者!以前我们以小人之心度君子之腹,怀疑他居心叵测,回想起来实感惭愧。为报君主的知遇之恩,上刀山、下火海我们在所不辞!”

从此后,这些降将跟随刘秀南征北战,披荆斩棘,赴汤蹈火,为最终平定天下混乱,建立东汉王朝,立下了汗马功劳。

用人点拨

刘秀告诉我们的是:要重视发挥“情治”的作用。首先要从领导者做起,以德服人才能以情感人,否则就是有情也是虚情假意,起不到任何好的效果,只能是虚造声势,自欺欺人。一个高效的团队不但要靠严厉、严密的管理制度来约束每一个成员的行为规范,更要靠融洽、和睦的环境来激发每一个成员的主动性和创造性。

刚性的制度化管理与柔性“以人为本”的管理完全有相互结合的余地。领导者在制度化管理中适当地引进亲情、友情、温情的内容,来一点人情味,“淡化”一下规则,“软化”一下制度,下属的潜能有时就是靠人情味激励出来的。无情的制度,有情的管理,情理交融,刚柔相济,成为领导者追求的境界。



曹操虽胜责己

三国时期,曹操为了统一北方,决定北上征服塞外的乌桓。这一举动十分危险,许多将领纷纷劝阻,但曹操还是率军出击,将乌桓打败,基本完成了统一北方的大业。班师归来,曹操调查当时有哪些人不同意北伐计划。

那些人认为要遭到曹操严惩了,一个个都十分害怕。不料,曹操却给了他们丰厚的赏赐。大家都很奇怪:事实证明劝阻北伐是错误的,怎么反而得到赏赐呢?

曹操说:“北伐之事,当时确实十分冒险。虽然侥幸打胜了,是天意帮忙,但不可当作正常现象。各位的劝阻,是出于万全之计,所以要奖赏,我希望大家以后更加敢于发表不同意见。”之后,大家更加尽心尽力地为他效劳了。

用人点拨

曹操的用人育人在历史上是出了名的。从这个故事中我们也可看到曹操是如何的善于和重视培养人才,如何重视人才的作用。正因如此,曹操才取得了光辉的业绩。

有功劳归自己,有错误怪下属,这是领导人最容易犯的毛病之一。合格的领导者,总是能够肯定下属的成绩,承担自己的错误。最难得的是曹操这种人,即使自己力排众议而大胜,也绝不骄傲,而是充分肯定那些有一定道理的下属,这是“超级揽心术”,拥有这种“揽心术”的人,哪能不是“超级领导”呢?

曹操焚书安人心

东汉末年,出现了封建割据势力之间的长期混乱。关西势力失败后,关东势力之间的最大决战是在曹操和袁绍之间进行的。

曹操,字孟德,沛国谯人。他在镇压黄巾起义和割据势力相互斗争中,以曹氏、夏侯氏豪族及其佃客、部曲为骨干,又招纳其他豪强武装、收编部分义军,组成了他的军队,逐渐成为一个有实力的军事集团。他善于用人,采取了一系列措施扩大了他的军事力量,成为中原惟一能与袁绍抗衡的力量。

袁绍,他出身于“四世三公,门生故吏便于天下”的大族,并利用自己的优势,占



据着大片土地,号称“谋士如云,战将如雨”,精兵十几万,是当时最强大的割据势力。

袁绍和曹操之间,最初实力悬殊极大。曹操手下的不少将佐士卒、文人谋士都与袁绍一方有秘密书信往来,以备万一曹操被袁绍兼并,能有个安身之地。对此情况,曹操心中明白,但是迫于时局不便挑明。

不久,就爆发了中国历史上有名的“官渡之战”。曹操利用奇计,率先突袭白马袁军,并斩门袁绍的大将颜良。从而在延津大败袁军,随后又突袭乌巢,烧毁袁绍军粮,又一举在官渡全歼援军,取得了彻底的胜利。

就在曹军清理战利品时,从袁军大营缴获一大筐书信,都是在官渡之战以前曹操部下写给袁绍的密件。有的人在书信中吹捧袁绍,贬低曹操,说自己是身在曹营心在汉。有的则表示随时可以叛曹降袁。曹操的心腹们认为事关重大,就把书信交给了曹操。那些写了信的人看见秘密败露,就一个个胆战心惊,不知道该怎么办!正当人们紧张万分之际,曹操接过信件看也没有看就立刻下令把它全部烧掉,并笑着对众人说“这些信都是过去的东西,那时候,袁军占的地盘比我们大,军队比我们强,粮草也比我们多,我们和他征战,就像鸡蛋碰石头,就连我自己也考虑过失败后的退路。我的下属这样作本是人之常情,不足为怪。

那些提心吊胆的人见丞相如此态度,又亲眼看见,一大筐的书信,在烈火中化为灰烬,就长舒一口气,感觉非常的轻松,同时,又都流下了无限感激的热泪,此事迅速传遍了曹军大营,一度惊恐不安的军心,顿时稳定下来。

那些写过效忠信的人为了报答丞相的大恩大德,在以后的一系列战役中争相冲锋陷阵,杀敌立功,为曹操的争雄作出了很大的贡献。

用人点拨

欲成大事,就要延揽人才,就要爱护人才,教育人才。曹操为了稳定军心,扩大他的军部力量,不计部下的叛逆之举,并在当面焚烧了罪证,使他们消除了后患,这不仅表现了曹操的宽宏大度,还从侧面教育了部属,使他们消除了忧虑,认识了错误,真是不动声色育军心啊!

育人不仅指责其错误,在特定时刻,不动声色或许能收到更好的教育效果。

胡质励将

胡质,字文德,年轻时就因为其出众的才学和品行闻名乡里,被曹操收为顿丘



令,后来升任东莞太守。他在东莞任职九年,政绩卓著,深受当地军民的热爱和拥戴。因此,曹操又调他到荆州当刺史,不久又升迁为青州、徐州的都督,指挥青州、徐州的军队和百姓屯兵自守。胡质的性格沉稳朴实,内向而不外显,他的德才一直受到上下的称赞。胡质为张辽、武周两员大将消除积怨的故事,历来被人们传为美谈。

张辽原来是吕布的部下,归降曹操后,跟随曹操南征北战,屡立战功,后来升为荡寇将军。曹操在去汉中讨伐张鲁的时候,委派张辽屯兵在合肥。这时候,孙权乘机率领十万大军包围了合肥,张辽临危不惧,组织了八百名敢死的勇士冲入吴军阵营,大败了吴军。曹操得知后,嘉奖了他,并把他加封为征东将军晋阳侯。

武周,是曹操的护军都尉,他为人忠厚,办事干练,也深得曹操信任,颇受同僚赞赏。张辽和武周本来是很亲密的朋友,但却为一件小事引起了争执,以至于发展到后来两人互不理睬。

这一天,张辽触景生情,不禁想起了胡质,更加敬佩他的为人。于是就托人转告胡质,说要去拜访他,并和他交朋友。不曾想胡质却以身体不适为由婉言谢绝了他。

次日,张辽和胡质偶然遇见了,张辽本想立即前去问候,可看见胡质容光焕发、精神抖擞的样子,根本就没有任何生病的迹象。于是就很不高高兴地说:“不少人敬佩您的人品,称赞您的人品不错,我也有心与您结交,可是您怎么刻意地回避我呢?是嫌弃我么?”胡质笑着回答说:“我岂敢嫌弃将军!只是不敢和将军交友罢了。”“不敢?!”张辽莫名其妙地反问道。胡质点点头,郑重严肃地说:“交朋友,要看朋友的大节,才能与朋友保持长久的友谊。您原来与武周将军的友谊,尽人皆知,武周为人很好,您却因为一点小事就与他反目。我和他相比,才疏学浅,怎么能令您长久信赖呢!与其结交不久又绝交,倒不如干脆就不结交!”张辽听后,心中很不是滋味。他前思后想,感到胡质语重心长,又惭愧、又感激,连连对胡质称谢。

随后,张辽主动去武周的府上拜访,诚恳地承认、检讨了自己的错误,武周也很受感动,二人争着承担责任,积怨顿消。胡质看到张辽有错就改,对他也十分敬佩,马上欣然邀请他到自己家中做客,并与他结交为好朋友。

用人点拨

胡质的育人方法我们可以称之为“激将法”或者“旁敲侧击法”,不是通过教化或灌输让张辽认识到错误,而是通过具体的事情启发张辽自己认识到自己言行的不对之处,自己去改正,主动地承担责任,这正是这种方法的高明之处。

高明的领导者在培养人才时,对不同的人才会采取不同的培育方法,其中



“激将法”或者“旁敲侧击法”，让人才自己反省的方法会经常用到。对于那些才能出众又不好直接规劝或者不容易接受直接培育的人才，通过适当的、变通的培育方法，可以见到神奇的效果。

孙权责己请张昭

魏、蜀、吴三足鼎立，互不相让持续了许多年。这年，魏国的辽东太守公孙渊背叛魏国，准备投靠吴国孙权为靠山，于是特别派了使者到东吴来请求称藩通好。孙权特别高兴，就准备派遣张弥、许晏随着使者到辽东封授公孙渊为燕王。

张昭听说这件事情后，立即来见孙权，对主公说：“公孙渊背叛了魏国，又害怕魏国去讨伐他，所以才远道来我国求援，这并不是出于他的本意啊。如果我们的使臣去了辽东，公孙渊突然改变初衷，重新归附于魏国，那么我们派去的使者必然会遭到杀害，这不是要被天下人耻笑我们吗？我们的远水实际上解不了公孙渊的近渴，公孙渊背叛魏投吴是绝对靠不住的。”

孙权还不相信张昭的话，和他进行了反复的争论。张昭自始至终坚持自己的意见，坚决反对派出使者。这时坐在宝座上的孙权已经气急败坏了，他手摸着挂在腰间的配刀，愤怒地对张昭说：“吴国的所有士大夫入宫都向我致敬，出宫就向您行礼，我对您的敬重，可以说已经到了登峰造极的地步，而您却全不在乎这些，竟然还屡次在大庭广众之前反对我，使我丧失作为国君的尊严，我恐怕对您要做出不能克制的事情来了，希望您以后自重自爱！”

勇敢的张昭并没有被孙权的暴风骤雨吓倒，他毫不退让地对主公说：“我虽然明知道自己的话是不会被您采纳的，但是我仍要尽我的一片忠心。见到陛下的错误，不说是我的不对，我说了陛下不听就是陛下的问题了。这实在是因为太后临终前，把我叫到床前嘱托我，太后诏书中托付的话就好像时时刻刻响在我的耳边呀！”

孙权听到老臣这发自肺腑的忠直的话，也感动得不能自己，把腰刀抛在了地上，和张昭相对而泣。可是孙权还是下定了决心，派张弥、许晏去了公孙渊处。

张昭对孙权的一意孤行非常气愤，就推说有病不去上朝。孙权对张昭的行为也感到非常恼怒，就派人用土把张昭家的门封了起来，气愤的张昭也在里面用土把门封起来。

然而，不幸的消息很快传来了，公孙渊果然背信弃义，为了向魏讨好，杀了吴使。

孙权被这一消息彻底惊醒了，他自感有失，就几次到张昭的门前慰问认错，拆



了外面的土墙。张昭坚决不再出来。孙权无法,下令点火烧毁张昭的门,而张昭把门关得更紧了。孙权见这一招不管用,就急忙下令灭火,站在张昭门口等候不走。门里的张昭终于被感动了,在儿子们的搀扶下出来见了主公。孙权高兴万分,亲自把张昭载回宫。孙权诚恳、深刻地批评责备了自己的独断专行,主动承担了一切错误。张昭终被感动重新上朝。

用人点拨

任何当政者被臣下当众反对可能都会觉得脸上过不去,下不来台,于是就会对反对者大加斥责,甚至处以极刑,这并不罕见。但是,认识到错误后,像孙权这样承认错误,并且做出如此举动的恐怕少之又少,所以,最后张昭被感动,重新上朝。孙权这一举动对臣下影响很大,是对他们的一次生动的正面教育。

人犯错误并不怕,只要敢于承认错误,纠正错误,就一定会在以后避免再犯同样的错误。然而,我们确实有些领导者不善于甚至不敢承认错误,面对下属时,我永远是对的。结果自己有了错误不承认,不悔改时,一方面给下属作出了恶劣的榜样,另一方面,真正有才华的人才就会消极怠工甚至另谋高就。

孙权竭诚对吕蒙

吕蒙,字子名,汝南富波人,是三国时期东吴著名的谋士和大将,他年轻的时候在孙策部将邓当的手下为将领,后来邓当死了,吕蒙就为别部司马,代替邓当。后来随着孙权征伐丹阳、江夏,都是身先士卒,屡见战功,就被提升为横野中郎将。

建安十三年曾随着周瑜在赤壁大破曹军,把曹军围在南郡,又回来抚定荆州,被拜为偏将军,作为寻阳令。此后多次为孙权出谋划策并取得成功,他的地位也越来越高,等到鲁肃死了以后,他就被任命为都督,驻兵在路口。接着又杀了关羽,取得了荆州,因为功勋卓著,被封为南郡太守,屠陵侯。

不幸的是正当吕蒙大展鸿才之际却得了重病,孙权知道以后,非常的不安,立即派人将他从荆州接回都城,并把他安置在自己隔壁的住宅中,还亲自派人给他医治护理,经常在旁看着医生给他号脉,针灸,开药方,随时观察他的病情。

但是,他每次去看望吕蒙的时候,吕蒙都要欠身致意,孙权对此非常的不忍心。他担心吕蒙会因此受累消耗体力,这样是不利于治病的,就让人在吕蒙卧室的墙上挖了一个小洞,以便在不惊动吕蒙的情况下看到吕蒙。

孙权每次发现吕蒙病情好转就格外高兴,看到病情恶化就寝食难安。有一次,



孙权竟然把吕蒙死前的“回光返照”误认为是即将康复,特地发布大赦令,并且请文武大臣一起为此事设宴祝贺。但是,吕蒙终于没有摆脱病魔的纠缠,在42岁就一命归西了,孙权特别的痛苦,一连几天都不吃饭,急得文武百官都劝他节哀。之后,他又特地安置了300户人家专门看守吕蒙的坟墓,定期向吕蒙祭奠。

孙权厚待吕蒙的事迹深深打动了东吴上上下下人们的心。大家为答谢明主慰贤之恩,一个个置个人荣辱生死于不顾,竭尽心力地为孙吴效劳,并取得了显著的成效。



用人点拨

凡是优秀的领导者都非常爱护人才,孙权对吕蒙的爱真是感人至深,这一举动不仅使吕蒙及家人对孙权感恩戴德,使东吴上下都心悦诚服地接受其领导。真是其情也真,其术育人心啊!

作为领导者,不仅要会用人,还要善于厚待人才,树立一种贤明的形象,以身育人,更能得人心,达到意想不到的育人效果。

孙权教吕蒙读书

吕蒙,三国时东吴大将。他少年时,好文不好武,十五六岁时,便随他的姐夫开始了戎马生涯。他南征北战,冲锋陷阵,立下了不少的功勋。后来,他被任命为别部司马,31岁就很有成就了。但是,由于他识字甚少,一直被人视为一介武夫。

孙权很喜爱他,为让他胜任更重要的职位,就劝他快识字、多读书,尤其要读《孙子》、《六韬》、《左传》等。吕蒙不以为然,认为当今战事不断,军务繁忙,无暇苦读。孙权批评他说:“我并不是让你坐下来读书,只是希望你能见缝插针,多学一些知识。你说军务繁忙,难道你比我还忙?我在少年的时候就读过《诗》、《书》、《礼记》等书,只是没有读过《周易》。但是,主事之后,我没有多少时间读书,就抽空弥补,认为受益匪浅。再说了,当初汉武帝在打天下时,还手不释卷呢。曹操也常说,自己虽然老了,但是一直酷爱读书。这些人与你相比,你还有什么理由不读书呢?”

孙权的一席话把吕蒙说得很惭愧,于是他从此开始了用功读书。虽然未曾“头悬梁,锥刺股”,但还是很刻苦,并且制订了一个读书计划,把一切可以利用的机会,统统用在了学习上,而且还学起来全神贯注,不知疲倦。

有一次他可能夜间读书太久,第二天议事时竟然坐在那打起呼噜来。忽然,他在酣睡中背诵起了《周易》,众人非常的震惊。等他醒后,众人问他,他说:“刚才我梦



见了伏羲、周公、文王,他们同我讨论历代帝王的成败,日月贞明的道理,精深奥妙,我很兴奋,所以就开始背诵了。”众人听后面面相觑,敬佩吕蒙的苦读精神,并将此说成:“吕蒙通周易”。

过去,鲁肃因为吕蒙缺少知识,有些看不起他。有一次,鲁肃代周瑜为奋五校尉,到江陵时,经过了吕蒙的驻地晋阳。吕蒙在招待他时问:“这次攻打荆州用了什么计策?”鲁肃认为他有勇无谋,不愿同他讨论,就说:“届时另议。”吕蒙感到很失望,就责备了鲁肃一番,并且提出了五项谋取荆州的策略。不但计策巧妙,而且表述得生动具体,惊得鲁肃木然许久,最后抚摸着他的肩膀说:“我以为你作战勇猛,哪想到智勇双全。看来,你再也不是吴下旧阿蒙了!”

后来,孙权采用吕蒙的计策,攻下了曹操的皖城。不久,吕蒙又智取了长沙等地。鲁肃死后,又代他领兵驻扎陆口。当关羽进军樊城时,他又乘机奇袭南郡,杀关羽,夺荆州,为东吴立下了许多大功。



用人点拨

如果说:“书籍是人类进步的阶梯”,那么,在军事领域中,书就是名将成长的粮食。一位名将的成长,既离不开实战的锻炼,也取决于从书中汲取营养。正是基于这个原因,古往今来有成就的将帅,大多重视对知识的学习。

孙权劝告吕蒙读书,吕蒙从中受到教育,不断地学习,最终成为东吴有名的大将,让最初瞧不起他的鲁肃也对他刮目相看,可见书本对人的教育力量。所以,我们在教育部下时,也要重视部下对书本知识的学习,这样才能做到理论和实践相结合,成为多方面的人才。

孔明精心育蒋琬

名扬古今的诸葛亮,不仅广揽人才、重用人才,还会千方百计地保护培养人才。蒋琬就是在诸葛亮的精心保护、培养下,才逐渐成为蜀汉政权中出类拔萃的人才。

蒋琬,三国时陵湘人,字会焱。在刘备入蜀前,他只是一个州衙门里的小吏,做些缮写文书之类的事。刘备入蜀后,让他做了广都县令。由于他办事公正,勤勤恳恳,又颇为妥善,受到了同僚们的赞赏和百姓的拥戴,也引起了诸葛亮的分外关注。

可是,有一次刘备因为有事到了广都县,蒋琬却因为喝醉了没有出来迎接,这



使得刘备非常地生气,当场就罢了他的官,并且判处了他的死罪。诸葛亮知道这件事后,就马不停蹄地赶过来,奉劝刘备说“蒋琬平时办事是非常谨慎的,工作很勤奋,办事很公正,并且他饱读诗书,博学多才,只要稍加教导,肯定是治理国家不可多得的人才呀!”刘备怒气未消:“可是,他如此目无尊长,又怎么能治理百姓呢?”诸葛亮就说:“这一次,只不过是偶然的过失罢了,再说,蒋琬一贯是以安定百姓为本的,不善于官场上的迎来送往,您不能因为眼前的这一次小事而把他判处死罪啊!”

刘备看到诸葛亮都为他讲情,并且说得合情合理,他一向都非常尊重诸葛亮,因此,也就收回了成命,说:“既然军师都这样说了,我就饶了他一次吧。不过,死罪免了,活罪难逃。”于是,就罢了蒋琬的官。

不久,诸葛亮又找了个机会,把蒋琬扶持起来,给以他重任,并大力培养。蒋琬也发奋努力,立志精忠报国。后来,蒋琬做了尚书郎,还曾经代理丞相的职务。诸葛亮率师出征时,总是让蒋琬全权负责军需保障,而蒋琬也总能做到有充足的士兵和食物,以满足军队的需要,帮助军队解决了后顾之忧。

数年后,当诸葛亮打出岐山病危时,还特地给后主写信,称赞蒋琬的人品与才干,并且提议在他死后,让蒋琬来接替自己的职位。刘禅遵照诸葛亮的遗嘱,先是命蒋琬为尚书令,总统国事,次年又令蒋琬为大将军。蒋琬终于成为继诸葛亮之后蜀汉政权的中坚人物。

用人点拨

蒋琬遇到了孔明可谓遇到福星了,没有孔明的精心保护、培养,纵使其有通天之能也是枉然。孔明对蒋琬也可谓是育之有术,用心良苦啊。先是为其求情,赦其死罪,后又寻找机会重用他,并大力抚养,蒋琬才得以成为一个人物。

领导者对待人才也应学习诸葛孔明,对人才要能够容其小过,在必要时加以培养,这样才能使人扬长避短,才尽所用。每一个人才的成长,与领导者的教育和培养是分不开的。

老汉歪打正着育周处

西晋时,有意兴阳羡人周处,他的胳膊非常有力,无人能比,并且,善于骑射。但是,他为人性急粗暴,一意孤行,动不动不问是非曲直,就奋臂挥拳。

有一次,周处碰见了一位老大爷,看见他眉头紧皱,就不解地问他说:“老大爷,



今年风调雨顺,五谷丰登,你为什么还闷闷不乐呢?”老大爷就叹息说:“哎,有三害不除,我又怎么能高兴得起来呢?”周处就好奇地问:“是哪三害啊?”老大爷就说:“南山有一只猛虎,常常跑下山来危害村民,在长桥的下面有一条蛟龙,常常发水淹没庄稼。还有一害,远在天边,近在眼前。你自己去想吧。”周处听了以后,刚开始,感到非常得惊讶,过了一会儿就哈哈大笑地说:“这三害没有什么了不起的,都包在我的身上了。”

于是,周处就背着箭囊,手里拿着锋利的斧子,走了。

他先到了南山,去找猛虎,他走了三天三夜,转遍了南山的各个地方也没有找到老虎。他想:是不是我听错了,这山上没有老虎啊,要是有的话,我为什么就是找不到它呢?要不,我还是到长桥去杀蛟龙吧!他抬头看看天,发现已经黄昏了,最近不停地奔波也累了,就决定在南山休息一夜,明天一早再去长桥。这样,他就找了一个地方睡下了,由于连日疲劳他很快就入睡了。睡着睡着他就做了一个梦,梦见了一只老虎站在自己的身边,并且用眼睛看着他。忽然,他打了一个激灵,就醒了,抬头一看,不是梦,而是真的有一只老虎站在自己的身旁。他就悄悄地拿起身边的斧子,趁老虎不注意,照准老虎的头使劲劈下去,就这样,不费吹灰之力就把老虎杀死了。接着,他又沉沉地睡去。

第二天一早,他又到南桥把蛟龙杀了。

由于周处出去的时间很久,意兴的父老乡亲都以为周处死了,就自发地起来庆贺。正当人们相互庆贺的时候,不料周处斩了蛟龙回来了。他看到乡亲们在庆贺,还以为他们是因为自己除去老虎和蛟龙庆贺呢。可是,没有想到乡亲们却是因为自己死了才庆贺的。到这个时候,他才知道自己是被众人如此痛恨,就幡然醒悟。

从此以后,周处就刻苦学习,虚心地向周围的人请教,并且也变得谦虚,懂礼貌起来,最终成为了一位贤德的名臣。

用人点拨

周处“朝闻夕改”的精神固然可嘉可敬,可是如果没有乡亲们的侧面教导,他也不能认识到自己的错误,也就是不能自知,不能自知,也是枉然。可见,自知是一切智能的人成长、成功的前提,只有自知才能续长补短,人尽其才。

从周处的故事中,我们可以知道,教育人才,首先要启发他们的自知,让他们明白自己的优缺点,才能够做到扬长避短,最终达到教育人才的目的,使人才全面发展。



拓跋嗣器重陆俊

北魏太宗拓跋嗣即位后不久，北部边区怀荒镇中高车族的一些部族首领就来京求见。这些将领说：“陛下呀，平东将军、镇将陆俊不但对部下刻薄寡恩，对我们高车人更是苛刻冷酷，我们再也无法忍受他了。我们带着族人的请求来见陛下，请陛下把他撤了，将宽宏仁厚的前任镇将朗虎再调回来吧。”

当时北魏的北部边区，是少数民族聚居的地区，民族之间的冲突不断，这次高车族人进京请求，拓跋嗣惟恐小不忍则乱大谋，就不问情由，也没有调查就立即下诏，把陆俊召回，让朗虎即刻去怀荒镇守。

陆俊回到京城后，晋见拓跋嗣，提出了自己不同的看法。

他说：“高车族以放牧为生，缺少文化，不懂礼法。臣治理那儿的时候，临之以威，以维持正常的社会秩序；又教给他们礼仪，目的就是想渐渐感化他们。他们现在赴京告状，这足以证明他们野性未改，还没有驯化好，不愿意做朝廷的顺民。臣恐怕他们还有反叛的企图，朗虎软弱无能，又极为注重虚名浮誉。这次重新返回怀荒，定然陶醉于高车人对他的拥戴之中，一味地宽厚放纵，而疏于防范他们的叛乱呀。”

陆俊继续说下去：“臣以为，不过一年，高车人羽翼一半，必然要借故闹事。那时候，朗虎措手不及，毫无对策，又好走极端，必然大加鞭挞。如此一来，高车人怨恨高涨，只怕是朗虎有杀身之祸，大动乱也不可避免呀。臣请陛下三思，收回成命，让臣重回怀荒效力。”

拓跋嗣哪里肯轻信陆俊的“一面之词”，认为陆俊是因为不满调动而危言耸听，信口开河。魏太宗看着陆俊那身材矮小而又自信十足的样子，忍不住讥笑他说：“瞧你，人不过三尺，还能有什么高见吗？不要再说了，退下去吧。”

不出陆俊所料，第二年高车人果然发动了叛乱，杀了朗虎。拓跋嗣听到这个消息，想到年前陆俊的话，立即召见了陆俊，对他大加称赞，愧疚地说：“看来，你虽然身材矮小，见识却是十分高远啊！”

这件事情以后，拓跋嗣对陆俊十分器重。不久，就把他提升为平西将军、长安镇将军。不断地给予陆俊培养与鼓励。陆俊也不负拓跋嗣所望，在镇压虚水胡革吴起义中，以收买、分化敌人等，辅佐军事行动，取得了成功，使北魏王朝度过了一次危机。



用人点拨

拓跋嗣由起初对陆俊的不了解甚至对他轻视，转而为重点培养他，委他以重



任,其中经历了一个转折和时间的考验。我们最为佩服的并不是陆俊的先见之明,而是拓跋嗣的勇于认错,及时地发现、培养人才,终于弥补了损失。

对人才的认识是一个逐步的过程,领导者不可能通过一两次的接触就全面认识一个人。有时候领导者也会对人才判断失误,这也不要紧,最要紧的是发现失误之后要及时改正,去培育人才。不善于承认自己的错误,发现失误还一意孤行的领导者是最要不得的。

❖ 苻坚育王猛兴国 ❖

苻坚,字永固,一名文玉,氐族,洛阳临渭人,前秦皇帝。王猛,字景略,汉族,寒士出身,北海剧县人,官至前秦宰相。二人都是十六国时期有名的政治家。

苻坚早在少年时就很有远大抱负,能够礼贤下士,注意广交英豪,当他听说才华出众的王猛隐居华山时,立即特地派人把他请来,对他十分赏识,对别人说得到王猛就像是刘备得到了诸葛孔明。

公元357年,永兴元年,苻坚发动政变,杀死暴君苻生,夺取了帝位。即位后,苻坚更加信任和重用王猛,把一些重要的事情都交给王猛处理,王猛也全力相辅。王猛不畏权势,抑制豪强,严厉惩办了不守法纪的氐族贵族。外戚强德横行霸道,祸害百姓,王猛也把他捕杀。王猛任京兆尹时,几个月的时间,诛杀了强横乱纪的贵戚强豪二十余人,于是百官都很守规矩,朝廷风气为之一新。

而苻坚顶住氐族贵族的反对,坚决支持王猛,在一年中五次擢升王猛的官职,由京兆尹升到吏部尚书、尚书左仆射、司隶校尉,最后到尚书令。苻坚听从王猛的建议,选拔有才能的人,规定各级官吏要如实推举人才,推荐的人好的就受到奖励,推荐得差的就受到惩罚,所以即使是宗室或者是外戚,如果没有实际才干也不能做官。

苻坚听从王猛的建议很重视农业生产,又组织修建水利灌溉工程,推广“区种法”。还非常注重文化教育,提倡儒学,兴办学校。苻坚每月亲自到太学,曾经亲自考试学生,甚至禁卫军士、后宫掖庭,也都令他们读书。由于采取了以上一系列措施,前秦政治比较清明,经济有所发展,国家很快强盛起来。历史上称“关陇清晏,百姓丰乐,自长安至于诸州,皆夹路树槐柳;二十里一亭,四十里一驿,旅行者取给于途,工商贸易于道。”

苻坚志向恢弘,企图统一天下,结束分裂的局面。建元六年,他派王猛统兵灭掉前燕。建元七年,又命令将领灭掉仇池。八年,又夺取了东晋的梁、益二州。他对归



降的鲜卑、羌族的王公贵族采取宽容政策,不仅不加杀戮,而且让他们担任尚书、将军等要职,对他们的野心缺乏警觉。

建元十一年,王猛病死,苻坚亲自去探望,临死前王猛对苻坚说:“我死之后,不要以灭掉东晋为目标,而鲜卑、羌族的首领应逐渐加以剪除。苻坚对王猛的死极其悲痛,但对王猛的嘱咐却没有放在心上。次年,前秦灭前凉和代;又过了两年,开始对东晋用兵。自恃“强兵百万,辘重如山”的苻坚,终于在淝水之战中一败涂地,前秦立刻分崩离析。鲜卑慕容氏在中山建立后燕,羌族姚萇也在关中自称大单于、秦王。建元二十一年七月,苻坚被姚萇军杀死。

用人点拨

王猛之所以能够铲除豪强,实行一系列措施选拔人才,发展生产,兴办教育,使得前秦迅速地走向安定繁荣,是与苻坚的信任和培养分不开的。正是由于苻坚的坚定支持和培养,王猛才有可能在这个氏族人掌权的国度里施展抱负。

我们发现,苻坚对王猛的培养就有两个方面,信任和给予权力。高明的领导者对优秀人才的培养也往往就是这样,信任人才,让他放手去干,给他创造条件,做他的坚强后盾。只要认识到人才的长处,就让他放手去干,这是对人才的最好的培养。

隋文帝多元树楷

隋文帝杨坚建立了隋朝,励精图治,非常注意培养人才,用好人才。其中最重要的一个育人方法就是树立典型,让天下的官吏有效仿的榜样。隋文帝积极树楷的培养人才的行为是始终如一的。在他的治理下,隋朝开国之初就取得了非常可观的成绩。

公元582年,隋文帝杨坚亲自到岐州视察,当他看到岐州在刺史梁彦光的治理下民风淳朴,人民安居乐业,市场繁荣,尤其是听到岐州百姓对刺史的称颂时,对梁彦光的治理非常满意。隋文帝毫不犹豫地表彰了梁彦光,把他树立为全国官吏的榜样,号召全国的官吏向他学习。不仅这样,文帝还赏赐梁彦光五百斛的粟米,绸缎三百匹,同时还有御伞一个。不久,文帝感到这些封赏还不够,于是又赐给梁彦光钱五万。

梁彦光对文帝的赏赐和信任以及器重感激涕零,从此更加勤奋地处理政事,竭力地为百姓谋福利,此后的考绩每次都是第一,被誉为当时之“最”。隋文帝树立的



这个楷模很好地发挥了作用,影响了很多官吏积极于政事,当时的吏治为之一新。

隋文帝时的相州被认为是一个难治之州,接连换了好几任刺史都没有能够治理好。这时,文帝听说汴州刺史樊叔略政绩很突出,理政有方,在朝野享有很高的声誉,于是就派樊叔略就任汴州刺史。

樊叔略带着朝野的期望上任了。到任后他首先整饬吏治,赏罚分明,使得相州的吏治出现了新气象。同时,他积极地兴办农桑,开学堂,使人民有所作为,有所追求。在一系列的措施实施后,相州很快达到“大治”。在政绩考核中得了全国第一,州内外都对叔略敬仰有加。当地百姓甚至称颂他说:“智慧无穷是清乡公,上下正气是樊安定。”

看到取得如此大的成绩,文帝大为赞赏,特下诏书予以表彰,把他树为楷模,把叔略的事迹昭告天下,令上下学习。

公元591年,临颖县令刘旷的考绩得到了天下第一,有大臣把这个消息告诉文帝,文帝十分高兴,特别下诏召见了刘旷,当面勉励他说:“天下的县数以千计,只有爱卿与众不同,实在难能可贵。如果天下的官吏都像爱卿一样,还愁我们的国家不能大治吗?!”文帝下诏,特别给予刘旷“殊奖”,通报天下,令全国臣吏都向其学习。还破格提升刘旷为莒州刺史。

除了这些官吏的楷模外,文帝还有意树立了孝义的典型,号召人民践行孝道;树立了诚节的典型,号召人民诚实节义。这些都对培养人才起到了非常重要的作用,也为隋初升平景象的出现立下了汗马功劳。隋文帝在位时,涌现出了一大批循吏良臣和忠孝节义之人。

用人点拨

隋文帝是一个很英明的皇帝,我们由上面的故事可以多少窥出他成功的某些端倪。其中最重要的就是重视对人才的培养和教导,培养人才是通过多元树立楷模来实现的,文帝知道治理国家需要很多方面的人才,于是就树立了多方面的楷模令臣民学习。

我们从隋文帝身上可以学习很多东西,其中一个方面就是要树立多个方面的楷模,在每一个领域都要树立一个榜样,给榜样以荣誉、地位,使大家向他们学习。这样,各个方面都会涌现出人才,社会就会和谐地发展。



李渊平等奖军功

隋朝末年,天下纷扰,群雄并起各霸一方。镇守太原的唐公李渊,因为无法控制境内的局面,担心朝廷会治罪,便在太原起兵,与群雄争夺天下。公元617年,李渊高举义旗,所属州郡陆续相应,广大民众纷纷前来应募,很短的时间里就扩充了一万多人。李渊对所属将士不分贫富贵贱,统统以义士相称,使全军上下一心,和睦相处。

公元617年7月,李渊亲率三万人马和众多将领向隋都长安进军。大军进到霍邑时,遇到隋将宋老生的顽强抵抗,当时又值阴雨连绵,道路泥泞,粮秣供应不上,同时又传来了突厥兵进攻太原的消息。李渊顾虑重重,打算回师太原。后来在李世民的坚持下收回了撤军命令。8月,天气晴朗,李渊率军一战取胜,斩杀宋老生,攻克霍邑。为向长安进军打通了道路。

李渊攻克霍邑,好似绝处逢生,欢喜异常。进入霍邑城后,立即下令各部评议军功,奖励义士。这时问题就出来了,有些军吏提出疑问说:“虽然军中不分贵贱统称义士,可是这义士里面有主有奴,有贫有富,包含着许多等级。奖励军功,主人和奴隶也能不加区别么?”

这个问题使李渊十分为难,因为对这个事情是直接影响到内部关系的重大政策问题。他既觉得主奴不分不成体统,可是又有许多事实使他不便严格区分。

在李渊身边英勇作战、屡建战功的钱九陇和樊兴等人都是奴隶出身,能够埋没他们的功劳吗?李渊的女婿柴绍随军作战,他的家奴马三宝在关中响应起义,已发展到数万之众,对马三宝也不能另眼看待呀。李渊的军中应募参军的以奴隶居多,而且作战大都十分英勇,如果在奖励军功中不能一视同仁,必将使他们心灰意冷,削弱部队的战斗力。

李渊思潮起伏,权衡了利弊,李渊毅然把盛行的等级观念暂时放在一边,他当众宣布说:“两军争战中,刀枪弓矢从不分贫富贵贱,为何论功行赏时却要有高低之分呢?必须一视同仁,论功行赏!”号令一出,全军上下无不雀跃欢腾。

由于李渊能够坚持贯彻一视同仁的政策,所以有些奴隶出身的人,因屡建战功而获得了很高的封赏。钱九陇后来升任眉州刺史、巢国公,樊兴升任到左监门大将军、襄城郡公,马三宝升任为左骁卫大将军。李渊的这种培育人才不分等级的政策,不仅对唐朝的建立起了重要的作用,而且也以后的一些王朝的建立树立了培育人才获得成功的典范。





用人点拨

李渊通过对各种人才尤其是下层人才的重用与培养,通过调动他们的积极性,给他们以应有的奖励与荣誉,使得人人上进,尽全部努力来回报领导者的恩惠,这是领导者培养人才常用的方法之一。李渊给我们提供了生动的个案。

我们现在的领导者属下有各种各样的人才,这些人才来自四面八方,各有专长,需要领导者及时地去发现、引导、培育。这时候,出身、学历等不能再成为领导者的眼障。领导者会更加重视人才的实际能力,因势利导地对人才进行培养,这样的领导者也会是真正的成功者。

李世民政教太子

唐太宗李世民生于公元599年,他在位23年,顺应形势,安抚民心,谋求稳定,赢得了贞观年间的一派繁荣昌盛,被中国各族人民誉为“天可汗”。他总结自己的一生,深刻认识到人才是治国安邦的根本。为了确保大唐江山永固,他不但要求有贤能的臣子,还要求有贤明的国君。为此,他十分重视对太子李治的教育,简直做到了遇物则诲的程度。

在处理政务时,李世民加紧了对李治的培养。在各种场合接见群臣时,都经常让李治陪同,以便他进一步熟悉君臣礼仪和增强办案能力,多方面了解国家大事和众臣情况。每次上朝议事,都让李治在一旁观摩,有的时候还询问他对一些问题的见解。如果意见正确就加以鼓励,如意见不对就耐心开导。李世民还亲自为李治写了《帝范》,作为他将来继位的行为准则,并且推心置腹地告诉他:“我继位以来,做了不少的错事。你要知道,取法于上,只能达到中等,取法中等,就难免其下。你要像古代的哲王看齐。我并不是你学习的榜样。”

在日常生活中,李世民也随时对他进行多方面的教诲。有一次,李世民带着他坐船游玩,问他:“你知道坐船的道理吗?”李治摇摇头,李世民就耐心地给他讲解,告诉他:“船就像皇帝,水好比百姓,水能载舟,也能把船打翻。等你做了皇帝,要关心百姓疾苦,取得百姓支持,千万不要逼迫他们。否则,他们就会起来造反,祖上江山就会丧在你的手中。”

鉴于李治懦弱的性格,李世民还在人事安排上对他关心和指导,并且妥善安置了其他的皇子,忍着疼痛令武则天削发为尼,消失了可能对李治地位造成的威胁。临终前,还将功勋卓著的元老重臣李世绩贬到外地为官,并且深沉地嘱咐李治:“李



世曠才智有余 ,我恐怕你不能驾驭他 ,我现在把他贬到远方 ,他如果听你的命令 ,我死后你就任命他为执政大臣 ,如果徘徊迟疑 ,就杀掉他。”后来 ,李世曠毫不迟疑就离开了京城去赴任了 ,李治就在他行到中途的时候把他召回来 ,重用了他。他对此很感激李治 ,并表示将忠心耿耿地辅佐他。

由于李世民的苦心抚育 ,李治在多方面都有很快的进步。在他即位后 ,他继承了父亲的治国路线 ,并在执政的最初几年中被世人称为“贞观遗风”。



用人点拨

李世民对李治的教导真是用心良苦 ,其效也佳 ,不仅从工作上对他指点 ,还从生活上、性格上对他进行教导 ,特别是他的“船水关系”的比喻 ,更是被后人称为教育人的经典 ,就这样 ,李治在李世民的精心教导下 ,成为了一个执政早期尚可称道的皇帝。

所以说 :人不教无以为才。李治的例子就很好的说明了教育在人才成长过程中的重要性。因此 ,领导者不仅要会认识人才 ,还要学会教育人才 ,从多方面带自己的下属进行教育 ,使其最终成为德才兼备的人才。

武后树直谏之楷模

武则天刚代唐高宗行使皇帝权力的时候 ,朝中大臣刘仁轨就给武后上疏 ,谏劝武后要以刘邦的吕后为戒。眼下之意就是要武后避免走向权力之巅 ,避免身败名裂。这对当时一心想当皇帝的武则天来说 ,简直是不能容忍。武后暴怒 ,但随后冷静下来 ,考虑到刘仁轨也是一片忠心 ,于是就下诏慰勉了他 ,而且把他树为直谏的楷模 ,号召大臣都要向刘仁轨学习。这样 ,不仅刘仁轨得到了保护 ,而且大臣们也都敢直谏了 ,武后的慰勉其了很好的引导作用。

有一年秋季 ,武后宫内的梨花盛开了 ,这一现象使武后非常高兴 ,于是就高兴地出示给群臣看 ,群臣中不少人趁势讨好皇帝 ,对梨花大加吹捧 ,说这是武后仁德及于草木 ,所以梨花才越季开放 ,如此等等 ,武后闻言更为高兴。谁知这时偏有一个“不识时务”的大臣杜景俭独言梨花这时候开放 ,是阴阳失和导致的 ,根本不是什么仁德造成的 ,痛斥了那些阿谀奉承的人的胡说八道。

太后听到这种言论 ,并没有勃然大怒 ,而是露出了欣慰的微笑。她立即表彰了杜景俭 ,说杜景俭能够大胆直言 ,不逢迎君主与大臣的意思 ,是非常难能可贵的。武后赞其为“真宰相” ,要求大家师范之 ,不能言不由衷。



武后当政了多年，“太子”已经长大了。这时，大臣苏安桓认为太子可以亲政了，于是上疏武后，请她把帝位归于太子。这对武后来说，是最不愿意看到的，这样无异于谋反。但是武后认为苏安桓是忠良的，并没有私心，于是对这次上疏既不怒，也不听。这件事情就这样过去了。

武则天最讳言的是她的三个内宠薛怀义、张易之、张宗昌，武后平时对他们很好，但是就怕群臣在朝堂上提起他们。大臣苏良嗣这一天在朝堂上遇见了薛怀义，因为看不惯他那嚣张的样子，更看不惯他的品行，于是就命令随从上前打了薛怀义几巴掌，并强行把他轰出朝堂。薛怀义马上到武后面前哭诉，武后听后不仅没有怪罪苏良嗣，而是告诫薛怀义以后要收敛一下自己，不许再仗势欺人。武后从此对苏良嗣更加信赖，诏谕朝臣要学习他。

张易之被弹劾罢官，张宗昌也因为贪赃枉法被弹劾，按照刑律他们都应该下狱。武后护着他们，准备放过他们。这时，彦范联合一部分朝臣上疏武后说：“陛下因为和他们同床共枕久了，产生了感情，不愿意对他们加刑，这样就好了你一个人，却把国家大法废了呀。您这样做是把国家推向衰败的开端。”

这是把武则天的隐私公开说了出来，令武后感到非常羞耻，在朝堂上难堪莫极。但是武则天知道直谏人的重要，不仅没有责怪群臣，反而赏赐了大臣们彩缎百匹，并且说：“如果不是爱卿说这话，我是听不到这样的话的。”

大臣们见到如此的直谏还能得到保护与奖赏，于是贤直的谏言就更无后顾之忧了。只因为武则天如此善于秉公树楷，培养人才，才使得武则天时直臣安然立于朝堂，武后统治时出现了中兴的景象。

用人点拨

把给自己难堪者也树为楷模，这就是武则天的难能可贵之处。正是由于武则天对这些大臣的培养和器重，武后当政时才出现了兴盛景象。武后对杜景俭、苏良嗣等人的鼓励与信赖直接影响了朝臣，激励他们敢于发表意见，为国家的发展出谋划策。

每位领导者都有自己的一些小缺点，但是有时候又往往认识不到，如果下属给自己指出来，这正是对领导者的负责和尊敬。所以，优秀的领导者对于给自己提意见的人向来是非常重视、也经常给予鼓励的。这样既可以避免自己的过失也可以锻炼人才说真话，办实事。



武则天大度育贤

武则天自从做了皇后,大唐上下赞扬她和反对他的人同时增多。她凭借超人的智慧和非凡的气魄,同来自各方面的阻力进行了顽强的斗争。

起初,皇上李治立燕王李忠为太子,她怂恿皇上李治废了李忠改立自己的长子李宏为太子,不久发现李宏背叛了她,就毒死李宏,让李治立次子李贤为太子,接着又感到李贤不能按照他的旨意行事,就借故将他贬为平民。并立三子李显为太子。三年后,李治病死李显继位,为唐中宗。但50天后,武则天又把他废为庐陵王,囚禁于深宫,自己过问朝政,举国大事都由武则天自己决断。

武则天的独断专行,引起了李唐宗室和忠于李唐王朝大臣的强烈不满,公元684年扬州司马徐敬业起兵,打起伐武旗号,很快聚集起十万多人,唐初四杰之一的骆宾王还特地做了讨武诗,事发后,武则天急忙任命李孝意为扬州大总管,令他率领30万人马前去镇压,并很快平息了反叛,徐敬业也被部将所杀。而这次叛乱的主要谋士刘苑、王认却下落不明。武则天为消除隐患又下令全国缉捕。

六年后,武则天改唐为周,自称圣神皇帝。刘苑、王认均被缉拿归案,武则天令人把二犯押上来亲自审问。刘苑一见武则天就破口大骂,弑君篡国,大逆不道,杀害孙,惨无人道,争风吃醋,过河拆桥,诸如此类,没完没了。直骂得武则天恼羞成怒,忍无可忍,令武士狠狠杖打,直打得刘苑头破血流,皮开肉绽。刘苑并不屈服,他以血为墨以纸为笔,随手又在地上写诗,痛骂武则天。武则天气得全身发抖,又令人在他脖子后面割去一块肉。

和刘苑一起受审的王认,见刘苑鲜血淋漓,面目皆非,顿时吓得魂不附体。他怕自己也受此毒刑,就连连叩首,一再求饶,武则天鄙视地望了他一眼,便令武士推出去斩首。同时用手一指刘苑,喝令把他也拉下去。而刘苑毫无惧色,他挣扎着爬起来,理理散乱的须发,擦去血迹,又扯扯衣袖,准备慷慨就义。武士们正架着刘苑往外走,忽然听到武则天大喝一声:“慢”,就见武则天走了过来,亲自为刘苑解开绳索,令人送他出去。

刘苑出宫后,住在他的姐姐家中养伤。刚刚痊愈,大家便劝他另找地方隐蔽起来,以免武则天反悔后再翻旧账。但刘苑早已视死如归,他不但不躲,反而故意出头露面。人们正心急火燎地为他担忧,忽然武则天派人把他带到皇宫,大家都以为大势已去,张罗着如何取回刘苑的尸体,突然快马来报,刘苑被女皇封为礼部侍郎。

这出人意料的重大举措霎时间震惊满朝文武,也使刘苑感到迷茫。当他得知武



则天欣赏他的才干,傲骨,而减其罪过时,不禁无限感慨,思绪万千,决定下决心改弦易辙,发誓为女皇效劳终生。

用人点拨

武则天并没有因为刘苑的侮辱而斩杀他,让人在深深折服刘苑的刚正不阿外,也不禁为武则天胸怀宽阔而感叹。不以刘苑大逆不道为然,反而重用他,这本身就是一种很好的教育方法,最终使得刘苑甘心为女皇效劳终生。

作为领导者不仅具有容才之量,优秀的领导者不仅能够教育培养自己的下属,更重要的是还能够启发引导自己的反对者,使之也为我所用。发现人才,就培养为我所用,不问其出身,领导者的事业一定会蒸蒸日上。

王维苦心育韩干

著名的唐代诗人、画家王维,字摩诘,17岁时就写出了脍炙人口的诗篇“独在异乡为异客,每逢佳节倍思亲。遥知兄弟登高处,遍插茱萸少一人”。21岁就中了进士,担任了掌管音乐的“大司丞”。以后官职不断升迁,最后做到尚书右丞,因此世称“王右丞”。

在绘画方面,王维又一个超越前人的“绝技”:对于山水画,以前的吴道子着重于线条的勾勒,对于色彩特别是线条和色彩的结合,似乎并不在意。展子虔、李思训等人工细严整,特别注重色彩,给人的印象是色彩异乎寻常的绚烂、华丽。而王维却不施色彩,专用墨的浓淡渲染画作。这样的水墨效果,不仅显得清幽淡远,而且非常适合表现山水的神韵,别有一种洒落的情趣,更富有诗情画意。所以宋代才子苏轼称赞王维说:“体味摩诘的诗作,诗中有画的情韵;观赏摩诘的画作,画中有诗的意涵。”

晚年的王维居住在蓝田别墅,在那里,他欣赏农村风光,赋诗作画。一天,王维正在描绘一幅山水画,突然从院子里传来一阵呵斥声。他出门一看,原来是家人们正在围住一个十多岁的孩子斥责。王维走上前:“怎么回事?”管家急忙跑过来解释:“这孩子是酒店来送酒的,不知好歹,在咱们的地上乱画。”王维一听“乱画”,非常敏感,不由得就凑过去看。

只见小孩子以碎石作笔,在地上画了不少人物,还有车马之类,虽然不是很严谨惟妙,倒是也形象动人。王维一询问,才知道这孩子叫韩干,是酒店的小伙计。他酷爱学画,便趁刚才送酒等人的机会,把沿途的所见画了下来。



王维把韩干略加打量,认为他虽然幼稚,但颇为机灵,又是如此的用心、好学,顿生喜爱之心,便把他领到自己的画室,让他参观各种画幅,还问了他一些绘画方面的问题。韩干如旱苗得雨,如饥似渴地观看每幅作品,一再表示大开了眼界。王维很喜欢他,就问他愿不愿意跟自己学画。韩干当然求之不得,眼含热泪,俯地而拜,说了些感谢与一定不负师望的话。随即,韩干就辞去了酒店的差使,搬到了王维院中。

王维对韩干寄托着很大的希望,把他多年来积累的绘画经验和技巧毫不保留地传授给了他。韩干凭其聪明才智和异常的勤奋,在不少方面渐渐表现出“青出于蓝而胜于蓝”的气势。王维十分满意,就又把他的推荐给了大名鼎鼎的画马专家曹霸,让他进一步深造。

十多年后,韩干的画马艺术已达到了炉火纯青的地步,唐玄宗听说了他的大名,还亲自把他召到宫中学习画马。

用人点拨

当王维发现了韩干的才气之后,就下大力气通过多种方式对其进行培养,终于使其崭露头角。王维的育人方法就是发现苗子就进行培养,把自己的多年心得全部传授给了这个年轻人,还从多个方面对其进行点拨、充实,成为历史上一段佳话。

很多有志向的年轻人因为没有好的环境只能庸碌地终其一生,如果他们一直坚持不懈,等到身边的环境发生了改变,就会茁壮成长起来。这时候,发现并且培养人才的人非常重要。从这个角度来说,领导者善于发现、用心培养人才,是一件功德无量的事情。

顾况培育白居易

从唐朝开始,就以科举考试选拔人才担任国家官员。通过科举考试,考生和推荐人、考生和主考官往往会结成固结型关系,形成师生关系,以后老师对门生会尽力培养。白居易也是通过结交前辈,获得培养而步入仕途的一个典型。

白居易从小就聪明伶俐,生下来刚六七个月的时候就已经能够辨认“之”、“无”两个字了。五六岁的时候,白居易开始学诗,才情逐步得到发现和发挥。在他十五六岁的时候,已经是饱读诗书,很有一些知识了。就在这个时候,他的父亲白季庚在徐州做官,就有意把他带到京城长安去见世面,借机也结交一些京城名士,为孩子的前途做准备。

当时,长安城里有一个很出名的文学家,很是有一点才气。但是这个人脾气高



傲,对待后生晚辈常常倚老卖老,不肯好好提携帮助。白居易一来到长安,就听说了顾况的名气,于是这一天特意带着自己比较满意的几篇诗稿到顾况家去请教。顾况本来不想接待,但是听说对方也是个官宦子弟,也不好不接待,于是就让白居易进来。白居易拜见了顾况,送上自己的名帖和诗卷。

顾况懒洋洋的抬头看了看眼前站着的年轻人,又看了看他的名帖,看到“居易”两个字,皱起眉头打趣说:“近来长安的米价很贵,只怕是确实居住很不容易呢!”

年轻的白居易被顾况莫名其妙地数落了几句,也没有在意,只是恭恭敬敬地站在旁边请求指教。顾况心不在焉地拿起诗稿随便翻看,翻着翻着,他的手忽然停了下来,欠起身来睁大眼睛看着诗卷,不由得轻轻地吟诵了起来:

“离离原上草,一岁一枯荣。野火烧不尽,春风吹又生……”

读到这里,顾况脸上显露出兴奋的神色,马上站起来,紧紧拉住白居易的手,非常热情地说:“啊,能够写出这样的好诗,住在长安也不难了。刚才我是给你开个玩笑,你别见怪。”

这次见面以后,顾况就经常栽培白居易,他十分欣赏白居易的诗才,逢人便夸白家的孩子是怎么了不起。由于顾况的夸奖,这样一传十,十传百,白居易也就很快在长安出了名。不到几年,白居易就考取了进士。

在顾况以及白居易的共同努力下,白居易的名气越来越大。唐宪宗听说了他的名气,马山提拔他做翰林学士,后来又派他担任左拾遗。白居易进入仕途后也没有忘记顾况,十分感激他当年的推荐与培养,和顾况一直保持着极为亲密的关系。

用人点拨

当高傲的顾况看到了白居易的超常诗才之后,并没有丝毫的嫉妒,而是马上转变态度,对其大加赞赏,在以后通过多种方式对白居易进行培养,使得白居易终于才尽其用,走上了仕途。顾况的眼力和培养真正人才的热情令我们敬佩。

许多年轻有为的人才由于诸多原因需要前辈的提携与帮助,尤其是需要领导者善于发现并且给予着力的培养,这样不仅对人才本身,对领导者以及单位的事业都有好处。领导者发现、培养人才,要创造条件给人才充分发挥自身能力的机会,同时领导者的举荐也非常重要。

韩愈助贾岛

贾岛,是中唐著名诗人,他出身寒微,自幼好学,酷爱文章诗赋。可是他多次参



加科举考试,却年年失败。他心中非常失落,又因为囊中羞涩,于是就出家为僧,号无本,居洛阳寺院。当时当地官府不许僧人在午后出去,贾岛觉得没有人身自由,感到非常苦恼,就写了一首诗:“不如牛与羊,犹得日暮归。”贾岛一向以苦吟著称,他的诗作字斟句酌,非常有新意,但是很长时间不被人了解与欣赏。他伤心至极,感慨说:“两句三年得,一吟泪双流,知音如不常,卧归故山秋。”

有一次,贾岛骑驴走访李馀幽居,得两句诗“鸟宿池边树,僧推月下门”,这两句诗使人感觉已经清新。但是他不满意那一个“推”字,想找一个更好的字眼。不一会,想到一个敲字,觉得不错,却又难以决断,于是骑驴缓行,边走边想,神游物外,还用手比划着推敲的动作。

突然,一阵阵马叫声在他的耳朵边响起,贾岛才发现他撞了一位达官的车驾。这位官员就是大文学家韩愈。左右将贾岛推到韩愈的车前,贾岛向他解释了冲撞马车的原因。韩愈非但不怪他,反而非常欣赏这位僧人对做诗的执著。于是,韩愈就停下车来和他一起思考“推、敲”二字,韩愈认为“敲”字最佳。于是贾岛便以“敲”字入诗。这件事就是“推敲”一词的由来。

韩愈由此发现了贾岛的才华,并且让他和自己住在一起,一块讨论做诗的方法,大有相见恨晚之意,于是就与贾岛结为布衣之交。他非常欣赏贾岛“无端更渡桑乾水,却往并州是故乡”的苍凉情感,欣赏“秋风吹渭水,落叶满长安”的意境。他认为,贾岛诗的风格与孟郊相近,并为之做诗道:“天恐文章中断绝,再生贾岛在人间。”韩愈的推许使贾岛的声名大振,当时的人把他与孟郊相提并论,称“郊寒岛瘦”。

韩愈非常同情贾岛的坎坷遭遇,不愿让他淹没在僧侣之中,他亲自对贾岛“授之以文法”,使他“去浮屠,举进士”,恢复了正常的社会生活。贾岛后来当过长江县的主簿,号“贾长江”,留下了一批独具特色的诗作。

用人点拨

冲撞官员马车仪仗,在唐朝时是犯法行为,依律当斩。韩愈遇到此事并没有责怪贾岛,反而与他共同推敲诗句,并且因此与他结为至交。贾岛呢,在韩愈的培养下,最终决定脱离僧门,在韩愈的指导与推崇下不断进步,最终成为一个文学名家。

对于人才,是需要适当的教育和鼓励的,如果没有韩愈的扶植,贾岛可能会永无出头之日。这就告诉我们,当人才在贫困潦倒时,适当地扶一把,送一程是必要的。别人的帮助和教育,在人才成长的过程中是必须的。



唐宣宗问政绩鼓励人才

唐宣宗是宪宗李纯的儿子,与穆宗李恒是兄弟关系,是一位宽厚待人的皇帝。他喜欢走访民间,由此他能够得知下属在政治方面的优劣,并从中提拔政绩优秀的官吏。

有一次,唐宣宗到北苑去打猎,路过一片树林时,看见八个樵夫在路边休息。唐宣宗就走过去和他们聊了起来。经过闲谈,他知道他们是忻阳县人,就乘机问:“忻阳县的县令是谁?”回答说:“是李行言。”又问:“怎么样?”答:“为人正直,敢作敢为。有一次,还带兵抓了一伙强盗,并把他们判处死刑,真是大快人心。”唐宣宗听了以后,就把李行的名字记住了,回到宫中就把他的名字记在殿柱上。

两年以后,唐宣宗任命李为海州郡守,李进宫拜谢皇恩。唐宣宗问他说:“你是否在忻阳当过县令?”李说:“是啊,当过两年。”唐宣宗听后非常高兴,就吩咐左右说:“取紫金赐予李行言。”李行言非常纳闷,不知道为什么要赐紫金给他,但是又不敢随便问。这时,唐宣宗笑着对李行言说:“你知道朕为什么要赐紫金给你吗?”李行言一听正是自己想问却不敢问的事,就说:“臣有所不知,请陛下点拨。”唐宣宗就命他自己到柱子上看,并对他讲起了上次打猎时遇到的事情,最后说,赐紫金就是对他的奖励。李听后非常感动,决定尽职尽责以报效朝廷的知遇之恩。

唐宣宗对大臣李君羨也是如此。他也是在打猎时遇到的百姓关于对李君羨的赞赏。他知道后就在合适的机会提拔了李君羨,等君羨到朝廷谢恩时才知道原因。

唐宣宗就是通过了解人才,给人才以重用的方法,鼓励了人才,使得人才从中受到教育,为朝廷贡献了自己的所有才华。

用人点拨

领导者对人才只是重用选拔和使用,而忽视培养和激励,那还算不上精通用人之道,对用人还要会育人,才是一个优秀的领导者。育人的方法有多种,激励也是一种行之有效的方法,通过种种鞭策、激励措施,充分调动人的积极性,才能更大限度的发挥人才的优势。

唐宣宗对李行言,对李君羨无不运用了鼓励的手法来激励他们的积极性,使他们尽心尽责来报效朝廷,唐宣宗的做法是值得我们借鉴!



郭进不杀军校

郭进是宋初的一员武将，年轻的时候就很有才气，他为人豪爽刚烈，处罚下属毫不留情，宋太祖都提醒郭进帐下的官兵说：“你们在郭进将军手下做事需要小心谨慎，如果得罪了将军招致祸患，连我也没有办法帮助你们。”

然而，郭进在培养人才方面也有自己的一套，对待异己者也能宽容。比如郭进帐下的一名军校向皇帝告密说郭进与敌人勾结，郭进不但没有杀他，反而借机培养和保护了他。

郭进当时任山西巡检，率兵防御北汉的刘继元。因为自己的脾气，无意间得罪了一个部下，这个部下就跑到宋太祖那里去告密了，说郭进与刘继元勾结，如何如何准备谋反，并说郭进如何对太祖不敬，常常对太祖辱骂等等。太祖对郭进简直是太了解了，根本就不信郭进会谋反。于是就痛骂了这个军校，命令立即将这个军校捆绑起来，押送给郭进让他处理。

一向脾气暴躁的郭进并没有对这个军校表现出丝毫的恼怒，而是出人意料的亲自给他松绑，对他说：“你胆敢跑到陛下那里去议论我，我相信你是有胆识有气节的。现在我不治你的罪，如果你能够去奋勇杀敌，取得胜利，我就把你举荐给当今皇上。如果作战失败了，你可以投奔到别处去。”

这是告密者怎么也没有想到的，郭进的态度他做梦都没有想到过，他的告状，竟然被说成是有胆量！除了免罪之外，还有杀敌立功的机会，还有高升的希望，如果战败，甚至听任自愿投敌！军校感动得涕泪纵横，自觉过去是自己小气错怪了将军。于是上阵奋力杀敌，奋不顾身，迫使刘继元降服。郭进非常高兴，特地向太祖奏明事情原委，请求给那军校封赏，还让他拿着自己的上书直接去晋见皇帝。

宋太祖见到那名军校，气愤地说：“你前番告密，陷害忠良，这次立功了近可以抵你过去的罪过，要赏官是不可能的。”军校无法，只好快地回到郭进的营中。郭进见状，安慰了军校一番。马上再次向太祖请求，说我已经答应过不再追究他的诬告，许诺了立功后就可以受赏，陛下不封官给他，就会使我失信于人，以后就不能再用人了。

宋太祖接到这个请求后，感到郭进说得有道理，终于给了那个军校一个官职。史书上说郭进很有才干，这次不杀军校就是很好的培养人才、使用人才的一个表现吧。





用人点拨

郭进培养人才的方法值得我们学习。从这个故事中我们看到了郭进的超常才干,首先是对下属能力的肯定,其次是对下属的信任,再次是对下属的重诺。当然最重要的还是郭进的气量,如果郭进气量狭小,恐怕才干也不会发挥得淋漓尽致。

在培养人才的时候,尤其是对多样的下属进行有意识培养的时候,我们可以从这个故事吸取的经验就是郭进的气量以及他对待下属的态度。领导者雅量待人,有意识地通过各种途径培养人,就会培育出人尽其用的人才。

范仲淹助孙复

“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”的范仲淹,是我国历史上一位有名的政治家和文学家。他在政治上具有远见卓识,胸怀坦荡,从不计较个人的恩怨得失,一心想着国家和人民的利益,并且针砭时弊,力主革新朝政。在军事上,大力选拔有胆有识、武艺高强的将领,严明军纪,指挥果断,曾经在西北边陲使敌军闻之丧胆。在从政作风上,秉公执法,廉洁自律,自己节衣缩食,却辅助老幼、救济贫困,以品德高尚著称于世。他为一任造福一方,很受百姓欢迎。

范仲淹在淮阳做官时,有一天正在批阅公文,属下领来一个说是要面见他的瘦弱的年轻人,范仲淹见他虽然衣衫破旧,倒也文质彬彬,便停下工作,问他姓名和来意。他不愿说出自己的名字,只说自己姓孙,是位穷秀才,因生活窘迫,特来请求范仲淹帮助他十千制钱。

范仲淹没再追问,就叫人如数拿钱给了他。次年,属下又向范仲淹禀报,说去年曾来过的那位孙秀才又来了,还是要见您。范仲淹又立刻命人将他领进来。见面后,孙秀才开门见山,仍然是再要十千制钱。范仲淹又如数给了他,并且关心地问:“家中有什么天灾人祸吗?”

孙秀才才十分不好意思地说:“母亲年老多病,而自己是个读书人,不会耕田,不会做工,又不会经商,所以无计可施。自从流浪到此,不少人都称赞大人是位清官,爱民如子,所以才冒昧求见大人,请您赐怜。”

范仲淹听完孙秀才的话,情不自禁地想起了自己的身世:他两岁丧父,母亲带着他改嫁给一个姓朱的人。因为家境贫穷,买不起纸笔,自己四五岁时用木棍在沙土上学习写字。稍大后得知家事,含泪辞别母亲,来到应天,在戚同文门下读书。因为没钱,每天只能定量吃些凝固的粥块。范仲淹想到这里,更加同情孙秀才。他思忖



半天,突然兴奋地告诉孙秀才:“我可以帮你谋一个学职,每天动笔抄写东西,大约能挣一百钱。这样你既能安心学业,又能养家度日。”孙秀才大喜过望,即刻答应,随后就到任了。不久后,范仲淹调离淮阳,到另外的地方任职去了。

这个孙秀才,名复,字明复,是山西平阳人。在范仲淹的帮助下,他逐渐减缓了生活压力,并且有了较好的读书条件。他刻苦学习,深入钻研,学业突飞猛进。但由于进京赶考名落孙山,他一气之下跑到了泰山,专心致志读《春秋》,成了当时著名的经学家,世称“泰山先生”。

数年后,范仲淹得知孙复学业已成,并且还很有建树,就把他推荐给了皇上。接着,孙复担任了秘书省核书郎,后来又任国子监直讲,即朝廷最高学府太学的教官。当时的人听说这件事情,都对范仲淹的慷慨相助、培育人才赞叹不已。



用人点拨

范仲淹培养人才是尽其所能给人才提供可以生活、学习的条件,解除人才的后顾之忧,当人才怀才不遇时,又顺手帮扶一把,使得人才才尽其用。这种对人才的培养看似无心,实则是培养者的素养积累和给人才的重大机遇。

领导者对于下属困难时帮你一把,无异于雪中送炭。但是更重要的是培养下属独当一面的能力,当下属遇到困难时能够尽自己所能为下属排忧解难,为他发挥才能开辟一条阳光大路,下属的才能就会得到更好的发挥。

宋仁宗苦心炼良材

宋朝年间,西周成都府秀才赵伯升告别双亲,进京赶考。

赵伯升出生在一个诗书世家,加上他自幼聪明伶俐,少年的时候就能出口成章,下笔成文,学识非常渊博。他在考场连续做了三篇诗文以后,自认为才高于世,没有人能够比得上,这次考试必中无疑。

赵伯升应召入宫后,仁宗见他少年俊爽,真是文如其人,心里非常高兴,就询问了他许多事情,赵伯升对答如流,毫无偏差。仁宗见他年纪轻轻,才华出众,暗自庆幸朝中又多了一位人才。可是,转念一想赵伯升的人生经历太过于一帆风顺了,没有受到什么打击,就很难懂得处世、为政的艰辛,此后很难保证没有挫折。再说了,他过惯了无忧无虑的生活,又马上受到重用,很难沉下心来,为此成功吃苦耐劳。如果不加以锤炼,德才将不能兼备,是很难成为担当大任的栋梁的。想到这,仁宗就有了一个主意,他对赵伯升的考卷吹毛求疵,使得赵伯升由当初的独占鳌头,到最终



变成了名落孙山。

赵伯升呢,是盛气而来,此时已经变得灰心丧气。由于没有考中,他也不好意思回家,只有流落京城再等三年了。此时的赵伯升,与先前的踌躇满志相比,自然是感慨万千,别有一番滋味在心头。

从此,他就留在了京城。深秋过后,他带的盘缠都用完了,仆人不肯同他一起吃苦了,就偷偷地跑回家乡。赵伯升是孤单一人,由于旅费用尽,没办法,只好每天到街上,为人代写文字,卖些书画,勉强维持生计。与此同时,他抓紧时间发奋读书。在一年多的时间里,他尝尽了世态炎凉,人情冷暖,人也变得谦逊,深沉了。

一年以后,仁宗带着一名侍从出宫私访,在一家茶馆里找到了穷困潦倒的赵伯升。赵伯升并不知道眼前坐着的客人就是仁宗皇帝。仁宗在言谈之间故意试探他对一年前名落孙山的感受,赵伯升不但对落榜的事毫无怨言,人也变得谦虚了,显然这是一年多的时间里,他经过了磨炼,德操和学识都有了很大的进步,仁宗决定对他委以重任。

仁宗向成都制置使王大人修书一封,让赵伯升去到他那里讨官职。第二天,赵伯升就带着推荐信启程回家乡西川,求见王制置,并且说明了原因。王制置将信将疑,等拆开书信,心中大惊,这分明是委派新制置的圣旨!里面还交代了王制置的升迁事宜。

赵伯升到现在才明白一切,感激仁宗皇帝爱护和培育自己的一番苦心。

用人点拨

树需栽培,人要培养,人才成长的基本规律证实,人的成长与进步,除了自身素质和主观努力以外,处在良好的环境中,并得到领导及组织的正确培养,不能不说是个重要因素。

宋宗仁对赵伯升的刻意锤炼,使赵伯升认识到自己的不足而变得虚心谦逊起来,最终成了有益于国家和人民的人才,这不得不证明了宋宗仁的育人有方。宋宗仁先抑后扬的“磨炼”人才艺术使值得后人吸取宝贵的经验。

王安石抱病护贤才

北宋中期著名的政治家、文学家王安石和最杰出的文学家苏轼,虽然在政治上分歧很大,但在文学上却是好朋友。王安石抱病救苏轼的故事,现在还一直被传为佳话。



苏轼,字子瞻,号东坡居士,四川眉山人。他的文章气势浩大、豪放畅达,被誉为“唐宋八大家”。他的诗刚健清新,词首开一派,在书法和绘画方面造诣也很高,因此,得到很多人的推崇。

苏轼在文学方面独辟蹊径,敢想敢做,在官场上他仍然保持这一风格。宋神宗支持王安石变法时,他逆潮而动,公开反对,并以诗文公开反对时政,结果被贬出京都,就这样,有很多人理解他的文章也多从政治方面加以理解。有一次,苏轼写了一首《咏桧》诗,其中有一句是“根到九泉无曲处,岁寒只有蛰龙知”。其本意是歌颂桧树的根能扎到九泉之下也不弯曲,地下的蛰龙是它的友邻和知音。竟被一些人解释为桧树的根宁折不弯是对皇上的反抗,是图谋不轨大逆不道。神宗听信了他们的指控,就派人专程赶到湖州,逮捕了时任湖州知府的苏轼,并抄了他的家。可是那些人并不放过苏轼,欲置他于死地。这就是历史上有名的“乌台诗案”。

“乌台诗案”震惊了朝野,许多高官勋贵都为营救苏轼忙碌起来。

苏轼的弟弟上书,说:“愿意以我自己的官职代替哥哥赎罪”,王安石的弟弟王安礼也为苏轼求情,就连宰相吴允和太皇太后也请神宗网开一面。

就在神宗犹豫不决时,退休隐居在江宁的王安石听说了,就急忙离开病榻,不顾一切地让人把他送到京城,并立刻面见神宗。再见到神宗后,他恳切地说:“自古以来,凡是宽容大度的皇帝,都不因为言语的过失而惩罚大臣。现在,如果不遵照古人的教训,后人会说皇上容不得有才能的人。”随后,又举了曹操的例子,说:“曹操一生虽然好猜疑,他尚且能宽容宥衡。陛下对苏轼,又怎能杀害呢?”宋神宗本来就有些疑惑,再加上王安石语重心长的话,越来越觉得那些人是诬告苏轼,有些牵强附会。

于是,宋神宗就反省了一下自己,觉得自己做得有些不当,她就按照王安石的建议,释放了苏轼,并且把他调到黄州去做官。

用人点拨

尺有所短,寸有所长,人有其长,必有其短,从群体看,人才难得,是人才必有出众之处,而从个体看,人才又有他的独特个性,他们一般不会随波逐流,趋炎附势,最为领导者应该具有容才的肚量,善于理解和宽容人才的缺点,寻找一个契机加以培育,才能使聪明才智得以发挥,如果求全责备,势必会将其埋没。

苏东坡就是这样一种人,他才华出众,恃才傲物,如果对其压制,势必对国家是一种损失,王安石以他的宽容之心宽忍了他,并调他到另一个地方做官,使他有反省的机会。



王安石顺势教育苏东坡

苏东坡,名轼,字东坡,自幼受到良好的家庭文化教育。优越的客观条件,为他后来的成才起到了很大的作用。他长大以后,无论文诗词画,样样精通,且各有超人之处。

苏东坡在湖州做官三年以后,进京述职,先去相府拜见王安石。当时王安石正在午睡,就在书房里等候他。他突然发现砚台下放着一张未写完的书稿,题目是《咏菊》。就看见上面写了两句:“西风昨夜过园林,吹落黄花满地金”。苏东坡大为惊异:西风,一般是指秋风,黄花就是菊花。菊花在深秋盛开,秋风又怎么能吹落呢?老相爷满腹经纶,才华横溢,难道真的应验了那“智者千虑必有一失”?他遗憾之余,又不禁诗性大发,便凭着与王安石私交不错的关系,提笔依韵续了两句:“秋花不比春花落,说于诗人仔细吟”。写完,依旧放在砚下。又等了一会儿,仍然不见王安石醒来,便告辞回府。

王安石一觉醒来想起《咏菊》诗还没写完,便信步来到书房。取出书稿一看,两句已成四句。仔细一看笔迹,知道是苏东坡写的。一读,不禁思绪万千:小苏轼自视才高,过于放肆!他只知其一,不知其二,便凭臆断妄下结论,今后如何担当重任?我一定要通过这起菊花秋落事,让他悟出一些道理来!主意一定,便令人查明湖广缺官册,奏明皇上,就将苏东坡调到黄州作团练副使。

苏东坡到黄州后,因为团练副使是个闲缺,无事可做,便常与友人登山玩水,饮酒赋诗,不觉将近一年。重九过后,连日大风。一天,风息后,有友人来访,忽然想起后院的菊花,两个人就去后院观赏,一到花棚,顿时惊得苏东坡目瞪口呆:只见菊花尽落,满地金黄!友人问他惊奇的原因,他就把在京城续写王安石的诗句这件事叙述了一遍。

不久,苏东坡因为公事再次进京,又特意去了一次相府。当他在其间书房再次看见续诗的时候,虽说面有赧颜,但是心中觉得畅快。

他一边跪拜王安石一边说:“学生在黄州目睹了秋落黄花,才知道自己才疏学浅。从今以后,我将不再满足于一知半解,而要谦虚谨慎,举一反三,以求真知灼见!”王安石喜笑颜开,急忙搀起苏东坡,并说了许多劝勉和激励的话。

用人点拨

怒斥是教育人,滔滔不绝的说教也是教育人,像王安石这样不动声色,让对方



在事实面前幡然醒悟也是教育人,而且是更巧妙的教育人。其所以妙,就妙在无言胜过有声,让受教育的人更加深刻地认识到自己的错误。

《老子·道德经》:“是以圣人出无为之事,行不言之教。”意思是说:“所以圣人以”无为的原则处理世事,永不言的态度进行教化。这就要求我们在教育人才时也要注意在适当的时候,用事实说话,可以达到更好的教育效果。

金世宗建制树楷

清代的学者赵翼曾经对金世宗树楷模培养人才的做法大加赞赏,他说:由于金世宗十分重视树立楷模,建立榜样的工作,他治下的官吏廉洁奉公,勤于政事,百姓安居乐业,生产发展,生活比较富裕,历史学家称金世宗的时代为小康社会。

金世宗即位后,面对当时的国家形势,励精图治,通过各种渠道和手段发现、培养更多的良臣精吏,而且还选择民间的贤能之人,将其树为楷模,孝悌忠信等无不有榜样,达到了以民促吏,以吏使民的良好效果。

金世宗培养人才最为重要的是把选择良吏树立为楷模定为制度,通过国家每三年一次的对官吏的考察,选拔出优秀的官员,该树为楷模的一定及时树立,对于没有达到考核标准的官员当即罢黜。这样建立了树楷的长效机制,使得官员和全国的百姓都有被树为榜样的可能,一时之间,国内政治气氛大好,人民生活和美。

其实,金朝在臣吏中选树楷模的做法,比较有影响的还有金熙宗天眷三年,那年,金熙宗选派温都思忠考察各地的官吏,着重表彰选择树立了包括杜如晦在内的124人为楷模,朝廷给他们各晋一级,在全国掀起了轰轰烈烈的学习先进的热潮。

金世宗把选择楷模的方法发展为四种,第一是察廉,即派臣下去考核,有廉洁勤政,政绩显著的官员和民众都进行大张旗鼓的表彰;第二是命令州、县推举廉吏,对这些被推举上来的人委以重任;第三是皇帝亲自巡幸,亲自考察,发现良才当即予以表彰,并且通告全国;第四就是明察暗访,无论是政绩还是品德,均好者都进行表彰,号召内外臣吏和全国百姓学习。

金世宗除了建立了以上制度进行树楷的工作培养、表彰人才外,对为国献身的臣吏和臣民待遇都是很优厚的。特别是对死节之臣,金朝的历代统治者几乎都隆重进行表彰,希望生者效之。他们不仅颂扬死者的功德,增官晋爵,诏令天下学习,而且对其子孙给予优渥,录用其子孙为官,使其世代享受国家的优待。

金世宗这种建制树楷的培养人才的方法,一方面使得当时的金国太平昌盛,人民安康,国家稳定;另一方面也对后来的统治者产生了重要的影响,后代的许多统



治者吸收借鉴金世宗的方法,出现了很多盛世局面。

用人点拨

我们已经知道树立楷模的意义,但是以往树立楷模往往是凭借领导者的主观意愿,树楷模往往是随机的,是小规模的。而金世宗的重大创举就在于建立一整套树立楷模的制度,使得官吏只要忠于职守,发挥特长,就有被表扬的机会,大大调动了臣民的积极性。

建制树楷模的作用就在于形成了“培养楷模”的机制,使得人人皆有希望成为榜样,所以人人发奋,工作自然也就容易办得多了。我们的领导者很可以借鉴这种做法,形成更为长效的育人机制,充分调动每个人才的积极性。

金世宗身范育人

金世宗对历朝无不是亡于奢侈暴敛的教训有深刻的理解。所以,他把俭约列为治国大略的首条,多次教育孩子要节俭,以身范来带动臣吏节俭。

公元1173年3月,太子詹事刘仲海上奏请求增加东宫的人员和设备,金世宗说:“东宫的各个司局的人都有常数,里面的设备也已经备置了,再增加有什么益处?太子生在富贵之中,容易进入奢侈,我们现在应当用淳朴节俭来教导他。我自从即位以来,穿的衣服以及使用的东西,还都是旧的,你就以这个意思告诉太子吧。”1176年,世宗在金殿上当面教育太子、皇子说:“凡是使用的东西都要务必节省,如果有了多余的,就要周济亲戚,千万不能浪费。”

更可贵的是,世宗不仅不断教育太子、皇子、国戚、群臣要赏行节俭,而且自己处处以身示范,有的简直令人泪下。

公元1167年10月,世宗听说他所视察过的郡邑,凡是住过的堂宇,都留着不用,作为永久性的纪念时,立即告诉群臣说:这种做法实在没有任何意义,应该马上通知各郡邑,将空留的房子一律复为原用,以后也不准再留。好好的堂宇,就因为我住过而空着,这是浪费。世宗住的宫室里面也大力提倡节俭,宫室不到破损不修,修时费用也不动用国库,而是从宫中费用中节省。

金世宗即位八年来,没有增建过一处宫室。他从不大吃大喝,带头节衣缩食,除了太子生日及春节外都不饮酒,平常的膳食不过是四样,他穿的衣服不仅不多做,而且还非常爱惜,常常三四年不更换衣服。有一次,世宗说想吃点新鲜荔枝,兵部于是特别铺设了道路。世宗知道后大为光火,说如此浪费,滥用人力还了得,即宣布自



己不再吃荔枝 ,又重重地处罚了主办者。

更为感人的是 ,有一次 ,他出嫁的女儿回娘家 ,正值他吃饭 ,准备的饭量正好够他一个人吃 ,连一点多余的让女儿吃都没有。如此节约 ,值班官都感动得哭了。在世宗的身范下 ,臣吏节俭蔚然成风 ,民间风俗也很淳俭。

金世宗对群臣说 ,你们应当全力带头推行节俭朴素 ,为全国人民做出榜样 ,使官民以你们为榜样 ,以求在全国形成俭朴的风气。公元 1185 年 4 月 ,金世宗又语重心长地教育宗室、群臣说 :“治理国家必须崇尚节俭 ,你们一定要身体力行呀。不要忘记祖先开国的艰难。”金世宗对节俭的宣传以及身范可以说是十分完备细致了。

用人点拨

金世宗的带头节俭 ,在全国上下产生了极好的影响 ,使尚俭蔚然成风。究世宗成功的原因有二 ,首先是身先示范 ,以自己的切身行动来带动自己所倡导的言行被更广泛地接受 ;二是加大宣传 ,让节俭的观念深入人心。这样双管齐下来培养人才节俭 ,收到了良好的效果。

当代的领导者要从金世宗学习的就是他的身范。领导者培养下属 ,说一套做一套是肯定不行的 ,只有言行一致 ,以行动和言语双重手段教育下属 ,同时不断鞭策自己 ,告诫下属 ,形成长效的育人机制 ,这样才能更好地培养人才。

朱元璋以俭育后

明太祖朱元璋出身贫苦农家 ,历经千辛万苦才夺得皇位 ,所以他深知民间疾苦 ,在创立明朝后 ,特别注重节俭。

大明朝决定定都南京 ,需要大规模修筑营造宫殿。负责施工的大臣将设计方案送给朱元璋审定时 ,朱元璋当即将那些需要精心雕琢的部分全部取消 ,改让画工画上自己的艰苦经历 ,用来提醒自己不忘过去 ,并且告诫子孙创业的艰难 ,期望他们能守住帝业。

朱元璋特别喜欢唐朝诗人李山甫的《上远怀古》诗 :“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。尧得道德终无敌 ,秦把金汤可自由 ?试问繁华何处在 ,雨花烟草石城秋。”为了警戒自己 ,尤其是子孙后代一定要戒除奢侈 ,他命人将此诗书写在屏风上 ,朝夕吟诵。后世子孙生在深宫 ,经常地看看他那经历 ,读读《上远怀古》 ,是很有益处的。

围绕着书、画 ,朱元璋还常对子女说 :“步子急了 ,就会跌倒 ;琴弦急了 ,就会断



掉,老百姓急了,就会动乱呀。”他给孩子们列举自己的亲身经历说,以前他在民间时,看见州县官吏盘剥百姓,贪财好色,饮酒废事,从内心里就憎恶他们,所以才揭竿而起。他要求子女绝不能贪图享受。他还命人专门把太子朱标带到农村,让他亲眼看看农民耕作和生活的情景。当朱标自农村返回时,朱元璋又专门教导他:“凡是居住食用的东西,享用它们的时候,一定要想到农民的劳苦,取之有制,用之有节,不能让农民苦于饥寒劳苦。”

为了给子孙后代做出榜样,朱元璋自我要求也极为严格。他身为皇帝,按照惯例,所使用的车舆、器具、服用等物,都应当用真金装饰,但他下令以铜代替就好了。主管太监为此劝他,他说:“朕富有四海,岂是吝啬这点黄金!然而,我说要俭约,如果不自己率先垂范,怎么能够带动下面呢?况且,奢侈都是由小到大的。”在他的坚持下,他睡的床,金龙画得很淡。在他每日的早膳桌上,只有一盘蔬菜。宫苑内有块空地,他不让栽养花草,而是令太监种菜。曾经有人送给他一张镂金床,他严加斥责后命人当场将床打碎。

朱元璋曾经对中书省的官员说:“当初,尧住的是十分粗糙的茅草房子,却是历史上有名的圣君。后世的人竞相奢侈,宫殿里有无穷无尽的享乐,欲心一得到放纵,就不可遏止,于是祸乱丛生了。假如帝王节俭,臣下便不会奢侈。要知道珠玉不是真正的宝,真正的宝是节俭呀。”他为了使节俭这一“传家宝”代代相传,特别命令太监们为自己的子孙编织麻鞋、藤椅,还明确规定:儿子们如果出城稍远的话,就要骑马走十分之七的路程,十分之三的路程一定要走路。

在朱元璋的言传身教下,明朝的上层人物在相当长的一段时间内保持着节俭的良好习惯。大明江山也在很大程度上得益于此。

用人点拨

农民出身的朱元璋在得到皇位之后,还能时刻不断教育、培养后人节俭生活,其方法大致有三:一是自己身体力行,在宫室建设、生活用具等各方面做出节俭的榜样;二是加强直接教育,通过教诲等方式提醒孩子要节俭治国;三是让太子亲自去体验生活,结合生活实际进行教育。

朱元璋的育人智慧和育人方法,对我们当今的领导者带动下属仍有非常重要的借鉴意义。现在我们的领导者培养人才也不能只是停留在教诲的阶段,领导者自己的身体力行非常重要,同时,领导者通过让人才亲身体验生活,加强教育也是一种培养人才的方式。



刘南垣教训弟子

明朝的时候有一个尚书刘南垣,有很多弟子在朝为官。他对这些弟子一直都很关心,总是对他们给予关怀与教育,引导他们走在正道上。

老尚书告老还乡,在家过着清静悠闲的日子,还经常与乡里缙绅谈论一些国家和地方发生的事情,尤其是对自己弟子的处境和行事非常挂念。

这一日,老尚书又与一些人谈论一些事情,谈论间就有人说出了当地的一个地方官叫做指使的人,在饮食上对下属极端苛责,饮食上稍有不顺心就发一通脾气,搞得整个郡县的官员百姓对害怕他对饮食的苛求和他的脾气。刘南垣尚书听说后非常不安,对众人说:“指使是我的门生,他这样做是不好的。我应当设法开导教育他一下。”老尚书就把这件事放在了心上,即刻吩咐家人去请指使到自己家里来,准备开导一下他。

等到指使来了,就要款待他。老尚书说:“我准备为你大摆酒宴,咱们师徒好好消遣一番,也好好聊聊世事人情,但是你现在有公务在身,我又怕妨碍了你的公务,所以就特别的留你在家只是吃一顿饭。但是老婆子还不在家,没有人准备饭菜,吃顿家常便饭凑合一下可以吗?”指使因为是老师的命令,不好意思也不敢推辞就答应了。从早晨直到下午,饭一直没有出来,指使已经饥肠辘辘了,早就盼望着好饭菜尽快上来好饱餐一顿。终于等到饭菜上来了,可是只有米饭以及一些简单的蔬菜摆在餐桌上,根本就没有想像中的“美味佳肴”。指使根本无法下筷去吃这样的东西。但是这时老师还在那边殷勤地劝让,让他不必客气,尽管多吃。指使只好强忍着饥饿,回答说:“老师,我已经吃得非常饱了,再也不能吃下去了。”

老尚书知道时机已经到了,放下手中的筷子,严肃而又意味深长地笑着对自己的弟子说:“可见饮食的东西原本是不分什么精粮粗粮的,饥饿的时候不管是什么粗精的东西都能够很轻易地吃下去,可是肚子饱了的时候吃什么东西都没有味道呀。这也是时势使然呀。”

指使这时候才知道老师今天的良苦用心,顿时汗流浹背了,这样的教育对他来说太及时了。从此以后,他时刻记着老师的这顿特别的“粗茶淡饭”,以后再也不敢因为饮食上的问题责怪人了。



用人点拨

当人们处在一定的位置上时,由于环境以及身份的变化,往往会不知不觉间改



变自己的行为方式，这时候有好的也有坏的生活方式，需要及时有人提醒走上正路，否则就有可能因为生活上小节的不注意而误国误家，断送自己的前程，辜负人们的期望。

这时候敲警钟的人的出现就具有非常重大的意义。领导干部就要做好敲警钟的人，关注下属的思想动态和行为，时刻准备着敲一下警钟，把他拉回到正确的道路上来。当然敲警钟也有技巧，单纯的苦口婆心不如创造形式，让下属切身体会到自己行为的过错，收到事半功倍的效果。

戚景通严以育子

明代登州卫指挥戚景通，是朱元璋的开国功臣戚继光的后人，他文武双全，品学兼优，身为武将而被举为孝廉。他56岁得一子，钟爱异常，并对儿子寄托着殷切期望，盼他能继承和光大自己的事业，因此特别取名“戚继光”。

戚景通对戚继光虽然视为掌上明珠，但对他从不娇惯。他亲自教儿子读书、写字、练武，还经常给他讲些为人处世的道理。一旦发现他的缺点、错误，就严厉批评，及时纠正。

当时，明朝官场弥漫着贪污贿赂的恶浊空气。戚景通不愿同流合污，就以“终养老母”为由告老还乡了，并潜心研究对付鞑靼入侵的方策。此时，戚家祖居的房屋已近二百多年，甚为弊旧。他就决定对房屋进行修缮，命令工匠安设了四扇镂花门户。工匠们向戚继光表示：“公子您家是将门，镂花门户可以安十二扇。”年仅十二岁的戚继光听后，即向父亲提出增加门户的建议。戚景通闻言大怒，当即对他加以斥责，而后再耐心规劝他：“你将来长大成人，能够世代守住我们的家业，我也就心满意足了。千万不可贪图虚荣，不然的话，连这点家业也会保不住的！”

有一次，戚继光的外婆送给他一双考究的丝履，戚继光非常喜爱，连忙穿给父亲看。戚景通一见，不仅没有称赞，反而怒斥道：“你小小的年龄，就穿这么好的鞋子，长大后哪能不贪图吃穿享乐！你的父亲清白一世，不会满足你的要求。如果你当了军官，哪能不侵吞军饷来满足自己的愿望！”说着，就把丝履毁了。

为了进一步了解儿子，从而有的放矢地教育儿子，戚景通有时也带着儿子玩耍。有一次，父子玩得尽兴之后，戚景通问他：“你的志向是什么？”戚继光回答说：“我喜欢读书。”戚景通十分高兴，进而教诲他说：“读书的目的在于弄清‘忠孝廉节’四字，不然，读书也没有用处。”随即，戚景通命人把“忠孝廉节”四个大字书写在新刷的墙壁上，以便儿子时时省览。



戚继光在父亲的教育、影响下,很快地成熟起来。他每日看着墙上刷写的“忠孝廉节”,想着父亲白发苍苍还关心国事,苦心研究边境防御的方案,心情格外激动。他决心以父亲为榜样,一面刻苦学武,一面发奋读书。几年后,戚继光就学业大进,在家乡一带小有名气了。

戚继光 17 岁那年,戚景通身得重病,自己知道将要不行了。他将多年潜心写成的边境防御的方案取出来,交给戚继光进京上奏朝廷。临别时,又紧紧握住戚继光的手,谆谆嘱咐道:“这是你父亲留给你的遗产,希望你多珍重,千万不要轻易用它。”戚继光肃然回答:“一定遵循父亲的教诲!”

待戚继光从朝廷返回,戚景通已经病逝了。戚继光悲痛异常,跪在亡父墓前放声痛哭,并发誓努力,实现父亲生前对自己的热望。

用人点拨

将门世家的戚景通对儿子的培养很可以供我们参考。我们发现,虽然是将门世家,但是戚景通对戚继光的培养主要放在了教育儿子如何做人上,放在了培养儿子的生活习惯以及思想品德上,而对“家传”的培养主要是通过无声无息的“示范”进行的。这样,戚继光才成为著名的将领。

其实反观我们现在个别的领导者对下属的培养,往往是注重业务,注重工作成绩等方面,而对最重要的如何做人的教育却关注的远远不够。“十年树木,百年树人”,对人才的业务素质的培养固然重要,但决不能忽略,而是要贯彻始终地进行对人才的思想素质的培养。

康熙开设博学鸿词科

公元 1661 年,康熙登上皇位,1662 年改年号为康熙元年。康熙皇帝是清朝入关后的第二个皇帝,也是中国封建帝王中富有传奇性的人物之一。康熙名玄烨,生于 1654 年 3 月,卒于 1722 年 11 月,享年 69 岁。

康熙亲政后,清朝政权进入了一个相对稳定的时期。康熙是一位具有雄才大略、远见卓识的封建君主,他深深懂得知识分子对于维持和巩固政权的重要作用,同时他也明确地知道当时的知识分子对于刚刚入关的清廷的不满情绪。为了加强自己的统治,广泛的笼络、培育人才,巩固政权,康熙开始调整以前的文化政策,重视知识分子的作用。

他极力的举贤纳士,唯才是求,主张把具有真才实学的汉族文人提拔和吸收到



自己的智囊库中。为此,他特意开展了开科取士、开馆修书、奖励文学、崇如重道等有利于文化发展的各项措施。特别是1679年,为了延揽培育人才,康熙紧急决定开设“博学鸿词”特科,广泛选取汉族知识分子中的学问渊博的人。此前,康熙还颁布了求贤诏令。开设博学鸿词科,先由内外大臣荐举,不管是已经当官还是没有当官,定期的在殿廷考试,录取的人就授予翰林的职衔。

求贤诏令和博学鸿词科公布后,一时间朝野内外、上下官员纷纷举荐自己所发现的人才,原来的一些隐逸之士也争相求荐。开设博学鸿词科不久,在京三品以上的官员以及翰林、在外的总督、巡抚、市、按察使等共举荐各种优秀人才189人。康熙皇帝把被举荐者汇集京师,谕令户部发给他们俸禄,以优厚的礼遇对待他们。

1679年3月1日,博学鸿词科考试开始,考场就设在宫中的体仁阁。鸿胪寺卿先带着考生在太和殿向皇帝行三叩九跪之礼后,依次再进入考场。康熙皇帝亲自到考场拟题两道,一为“旋玑玉衡赋”,一为“省耕二十韵诗”。考试从清晨开始,中午的时候,康熙传旨赐宴,下午继续答题。考试一直进行到午夜,吏部收了试卷,由翰林院总封后,康熙亲自批卷审阅。结果选中多人,对其中已经入仕者授予侍读、侍讲、翰林院编修更职务,还没有入仕的人一律授予编修、检讨职衔,都以翰林的规格使用,当即在东华门外设馆让他们编修《明史》。

在开展博学鸿词科考试时,康熙帝唯恐遗漏人才,因此在录取时尤其宽大。被录取的考生中,有的诗律并不和韵,有的文句滞涩,有的试题还没有做完,还有的字句之间带有犯上之意。但是,康熙考虑到考生都是当代的鸿儒才俊,对他们不以为嫌,因此全部都统统录取。

经过博学鸿词科的选择和培养人才,一大批学识德业、理学政治、文学词翰、品行都优秀的知识分子进入朝廷,为巩固清朝的统治起了重大的作用。

用人点拨

康熙帝的高明之处在于“润物细无声”,开设博学鸿词科一方面可以吸引人才,广泛搜罗人才为自己的统治服务;另一方面就是给更多的人才以希望和进仕的途径,让他们有所追求,在追求中发展自身,客观上起到了培育更多人才的作用。

现在的领导者可以从康熙帝身上学到的智慧就是要尽可能地发现、使用、培养各种人才,不要让人才“游走”在自己的控制之外,否则他们可能变成社会的不稳定因素。同时,吸收不同的人才,给更多的人才以希望,充实自己的群体队伍,排除不安定因素。



康熙自举贤才

张伯行,字孝先,是河南仪封人。康熙二十四年中的进士,经过康熙面试后,被授予内阁中书的职务,不久即被调到中书科任中书。康熙四十二年,因为张伯行很得康熙帝赏识,就任命他为山东济宁道的行政长官。

那一年,山东正闹饥荒,济宁境内流民失所,民众颠沛流离出外谋生的十分普遍。张伯行在上任的路上看到这种景象,非常痛心。他立即把家里的钱粮运到灾区,并且赶制出许多棉衣,救济那些挨冻受饿的灾民。康熙皇帝也知道灾民的辛苦,就下了分道救灾的命令,张伯行负责了汶上、阳谷二县,他看到灾民的疾苦,未加请示就给灾民发放了二万二千六百多石救济粮。

当时的布政使看到他擅自作主,不服从统一的部署,就立即提出请求要罢免他的职务,要上书皇上弹劾他。张伯行毫无畏惧,义正辞严地说:“救灾是皇上的命令,不能把发放粮食叫做专擅。当今圣上一心把百姓的灾难当作自己的伤痛,请问你,是粮食重要呢,还是人命重要?”布政使无言以对,弹劾的风波才得以平息。1707年,康熙帝南下巡视,赐给张伯行“布泽安流”的金榜,以示鼓励。

不久,康熙帝提拔张伯行为按察使。1708年,康熙皇帝再次南巡,到苏州以后,对随从的官员说:“我听说张伯行为官十分清正廉洁,这样的人才实在难得呀。”当时就命令苏州所在地的督抚举荐贤能的官员进行奖赏,但是这位督抚却没有举荐张伯行。

康熙帝于是召见张伯行,诚恳地对他说:“我早就了解你,他们不荐举你,我就自己来荐举。以后你居官为善,天下的人就会明白我是知人善任的。”于是提拔张伯行为福建巡抚,再赐给他一块金榜,题为“廉惠宣猷”。

用人点拨

张伯行虽然遭到布政使的弹劾却毫不畏惧,这样一位贤能的官员,却得不到他的上司江苏督抚的推举,要不是康熙皇帝的有眼力,着力加以培养,加以磨练,张伯行或许就只能被埋没了。

我们今天也有些领导,宁可用庸人也不敢使用有胆识的人才,更不用说着力对这些人才加以培养了,这是我们所不取的。领导者应该学习康熙皇帝,态度鲜明地排除干扰,大胆地选才任能,对人才加以培养,这样才能为我们的事业培养有用的人才。



穆彰阿培育曾国藩

清朝汉族大臣中,曾国藩位高权重,堪称数一数二。曾国藩才37岁时,就已官至二品,为清王朝立国以来所仅有。人们也许要问:出身贫寒农家的曾国藩,为何年纪轻轻就能在朝廷大臣中取得显赫声名呢?这就不能不提到满族大臣穆彰阿对曾国藩的赏识提携了。

穆彰阿是满洲镶蓝旗人,历任军机大臣、翰林院掌院学士、兵部尚书、户部尚书、协办大学士、太子太保等要职,深得道光皇帝的信任与器重。道光十八年,被钦点为会试总裁。

这一年,28岁的曾国藩第三次赴京会试,以第三十八名得中进士。得知这一结果,曾国藩是喜忧参半:喜的是总算榜上有名。忧的是第三十八名毕竟太后面了些,只怕难有出头之日。他下定决心要在殿试中奋起直追,争取名次移前。谁知殿试结果只得了三甲第四十二名,别说理想中的一甲,连二甲也相距甚远。按照惯例,三甲人员进不了翰林院,只能分发到各部任主事,或到各地去任县令。这对一心想进翰林院的曾国藩来说,自然是一个不小的打击。他心灰意冷,连以后的朝考都不想参加,收拾书本准备回家再作努力。师友们连连劝慰,才使他勉强留了下来,按时参加朝考。

就在这时,命运之神关照了曾国藩。担任会试总裁的穆彰阿,听说湖南考生曾国藩的文章写得好,在朝考结束后,特别调阅了他的试卷。曾国藩应试之文的很多论述,正切合穆彰阿近来的心境。他参与朝政多年,左右之毁多矣,但他觉得自己该是真正的良吏。这个湖南考生言之在理,想必是个有用之才,应该名列前茅,当即决定取为一等第三名。朝考结果呈皇上审核时,穆彰阿在道光皇帝面前,又特别把曾国藩的文章称赞了一番。皇上也颇为赏识曾国藩的说理与文风,觉得不在一、二名之下,朱笔一挥,又把曾国藩调升为第二名。由殿试的三甲第四十二名,一跃而成为朝考一等第二名,不仅曾国藩本人觉得意外,所有关注此次朝考的人都大吃一惊。

张榜当晚,曾国藩依例登门拜谢会试总裁。穆彰阿首次与曾国藩相见,对这个来自遥远南方的考生印象极佳,觉得其步履稳重,举止端庄,谈吐大方,是个朝廷大臣的样子。他有心多了解一些这位新人对内政外交的见解,便找些话题与之交谈起来。正如自己内心所期望的,曾国藩虽然开始因为不了解这位满族大臣用意何在,有些诚惶诚恐,但很快便领悟到对方并无刁难挑剔之意,便无所顾忌地开怀畅谈,



不仅对答如流,而且所谈内容恰合穆彰阿心意。穆彰阿听曾国藩所说,越发感到自己没有看错人。欣慰之余,语重心长地叮嘱这个即将进入翰林院的新人:“翰林院乃藏龙卧虎之地,朝廷宰辅之臣大半由此而出,足下进入之后,宜继续争先奋进,立志做国家栋梁之材。”曾国藩一再拜谢穆彰阿知遇之恩。

有了穆彰阿做靠山,加上自己刻苦修业深造,曾国藩在翰林院果然一帆风顺、步步高升。道光二十年,授职侍讲,官位升至四品。穆彰阿在向皇上禀报新任侍讲时,针对道光帝极重天伦的特点,特别禀报曾国藩家祖父母、父母、弟妹、妻子、儿女一应俱全,堪称有福之家。道光帝听后果然非常高兴,下旨叫曾国藩次日进殿觐见。

第二天,曾国藩进殿后,被带到以往从未去过的房间等候宣召。可一直等到临下朝时,才有太监来通知,皇上有事,今日不见了,明日再来。曾国藩回到家中,觉得其中有异,连忙去穆府求教。穆彰阿沉思片刻,明白了皇上的用意,便问曾国藩是否留意了房中摆设,特别是墙上的字画。曾国藩摇头说:只等皇上召见,哪还注意那些。穆彰阿顿时显出怅然若失神色,喃喃自语:可惜!可惜!曾国藩不解地说:明日再觐见,还可见到皇上呀!穆彰阿自顾沉思,也不答话。过了一会,突然召唤家人带四百两银子去见宫中一位老太监,请他把那房里四周墙上的字画一一抄录好,再设法送过来。同时让曾国藩就在这里等着,接到抄件,赶紧读熟记住。曾国藩虽未懂其中奥妙,仍老老实实照办了。

第二天,皇上召见曾国藩时,问及那间房里的字画,曾国藩顿时恍然大悟。他既佩服穆彰阿的料事如神,更为其对自己的关照而感动万分,心想:要不是穆彰阿,自己对皇上的问话无言以对,说不准会怎么样呢!如今,自己顺顺畅畅地回答了皇上的问话,一字不差地背出了那些诗词,皇上的满意心情,不言自明。穆彰阿对自己的大恩大德当永世不忘。果然,不知道个中详情的道光帝,只道是曾国藩的观察力和记忆力超乎寻常,世所罕见,如此贤才,应该重用,稍后不久,便降下旨意,擢升曾国藩为内阁大学士,官居二品。转瞬之间,连升数级,为日后发展奠定了基础。

曾国藩对穆彰阿一直执弟子礼。在京任职时,常上穆府讨教;出外做官后,每次进京,必先到穆府问安。穆彰阿去世,曾国藩还照常到穆府探望其家人。一个满族大臣与汉族后辈结下如此深厚情谊,实属难得。



用人点拨

穆彰阿对曾国藩的培养可谓用心良苦,关怀备至。我们发现穆彰阿首先是发现了曾国藩的良材以及可造就之处,觉得此材可造,然后就用心以全面的培养和关心,从穆彰阿在光绪帝面前的举荐、褒扬,到四百两银子抄录字画,爱才护才之心令



人敬佩。

是金子也需要人来发掘,所谓“金子总要发光的”,但是早遇到好的“掘金者”和“重金者”,金子就会发挥更大的能量。高明的领导者总会做好掘金护金的工作,从芸芸众生中发现金子并不容易,让金子更好发光也不容易,所幸会有这样的领导者,从下属中发现、培养“金子”。

张兆栋秉公护才

张兆栋,是清朝的一个官员。张兆栋之所以被后人称道,关键在于它不仅能坚持实事求是地选拔人才、使用人才、信任人才,而且能够想方设法地保护人才、培养人才。

同治年间,清廷任命张兆栋到吴下任市政使,专管一个省的财赋和选用官吏。当时,正值丁日昌任苏州巡抚。丁日昌是一个伪证繁琐、举止轻率的人,喜怒无常,变幻生于顷刻,张兆东对此都能稳定处之,在必要时加以补救。

有一天,在秀水任职的沈伟宝,到巡抚袁湘丁日昌汇报治水工程情况。因为沈伟宝出言不逊,丁日昌便生气地呵斥起来,沈伟宝虽然资历浅,也不甘示弱,对丁日昌反唇相讥,据理力争。因此,丁日昌大怒,拍案摔碎茶碗。沈伟宝也不甘示弱,干脆摘下官帽往桌上一放,说了声:“悉听尊便!”便径自出走。丁日昌见此情景,恼羞成怒,派人将沈扣住,声言不杀掉沈伟宝誓不罢休,并派人去叫张兆栋帮助裁决。

张兆栋听说这件事后,为了尽量保住沈伟宝不遭杀身之祸,故意拖延时间不去。私下里,他就到沈伟宝被扣留的地方,去问明事情的经过,随后又帮助沈伟宝认识到了自己的错误,沈伟宝在张兆栋的分析下也认识到了自己的错误,追悔莫及。

尔后,张兆栋又来到丁府,向丁又询问了事情的经过,说:“沈某的罪行在于不尊重你吗?”他这样一问,丁日昌也绝不因为不尊重就杀头有些过分,就支支吾吾地说:“哦,我当时非常的生气,所以……”张兆栋又说:“作为一个巡抚,你抓一个沈伟宝非常容易,你要杀他就杀好了,谁又敢违背你的命令呢?不过问斩之后,你要是不向皇帝禀奏,我也会禀奏的。”又说:“我也不敢违抗你的命令啊,不过,我还会如实陈奏的。”丁日昌听到他的话,脸是青一阵白一阵,好久不说话,最后说:“你说得有道理,我做得有些过分。”说完,就对左右说:“把沈伟宝放了吧!”

沈伟宝出来之后,对张兆栋非常的感谢。经过了这次教训,人也变得谦虚起来,更加讲究礼节了。





用人点拨

张兆栋之所以能公平地处理沈伟宝和丁日昌的矛盾，是因为他的平衡之术的灵活运用，在不得罪人的情况下，又对人以启发教育，使沈伟宝和丁日昌都认识到了自己的错误，并且加以改正。

可见，育人不单单是对人才的帮助，在事情中让人认识到自己的错误，加以改正或许可以收到良好的效果。这样就给我们以启发，我们在教育人的时候，也要学学张兆东的平衡之术，在矛盾中使人受到教育。

李更生跪董门

李更生是“五四”前后我国著名的教育家，1917年秋，他暂任扬州市立第八中校长。他非常重视人才，曾经多次走南闯北，聘请德才兼备的教员。当他得知扬州有一位叫董伯度的教员，早年毕业于南洋大学，不仅物理、化学、国文水平相当高，而且教学艺术也属一流，非常高兴，就下决心请他任教。

在一个寒风凛冽的冬天，李更生冒着大雪从扬州专程赶到常州。他顾不得拍打身上的雪花，就急急忙忙去敲董家的大门。他望着前来开门的董老太太，连忙恭恭敬敬地跪下去。老人拉起李更生，慈祥的面孔呈现出惊异的神色。李更生连忙自我介绍，说明了来意，并一再恳求老太太帮忙，动员他儿子满足他的心愿。董伯度原先不想去，但在老母的教说下，决心到扬州去任教。

不久，由于董母体弱多病，董伯度就提出想调回常州的想法。李更生理解他的孝心，也不再勉强，再三考虑后，又一次冒着风雪南下常州，向开门迎客的董老太太下跪。董母满含热泪，用颤抖的双手扶起了李更生，并且帮儿子打破了调离扬州的念头。

数年后，董伯度鉴于在扬州难以为母尽孝，也不能照顾妻小，终于又一次提出调离扬州的请求。出乎意料，李更生约董伯度一起去看望一位朋友。两人踏着月色，倾吐肺腑之言，不觉间来到了一条幽静的深巷。李更生停下脚步，微笑着说：“到了，请进。”董伯度推门一看，不禁大吃一惊，只见母亲和妻子儿女一个个笑脸相迎。

原来李更生为了使董伯度解除后顾之忧，安心在扬州施教，已经派人把他的家人接到了扬州定居。面对此种情景，董伯度思前想后，感慨万千，他紧紧地握着李更生的手说：“蒙君如此深情，我再也不忍心离开扬州了。”

李更生三番几次的做法，使得董伯度在感动的同时也深深受到教育，想到李更



生为了学校 ,不惜一次次地去请他 ,那他为什么就不能像他一样为学校贡献他的所有才智呢 ! 于是 ,他就更加认真地教学 ,终于使扬州八中成为我国著名的重点中学。

用人点拨

教育人才有很多种方法 ,以身作则、在逆境中培养、知行兼备等是育人的办法 ,让受教育的人感动 ,进而发挥自己的才能也是一种方法。李更生通过不止一次的做法感动了董伯度的母亲 ,到最终感动董本人 ,使得董最终在感动的同时 ,认识到李的真情与执著 ,受到教育 ,最终为学校的发展做出了应有的贡献。

通过这个故事 ,我们可以学习到 ,作为领导者教育下属时 ,不仅仅是居高临下的说教 ,在必要时要以情感之 ,才能达到最佳的育人效果。



纣王暴虐戮良臣,士卒阵前倒戈

说起中国历史上的辛帝,知道的人也许不多,可“商纣王”这名恐怕就响多了,这是中国历史上有名的暴君,他的一生贪色好淫、穷奢极侈,用其绝对的专制和骇人的暴虐,在中国古代史上写下了血腥的一页。“纣”在谥法上,此字表示残义损善,就是在这位暴君死于非命之后,天下人送他的称号。

纣本非无能之辈,他天生聪明,能说会道,行动敏捷、气力过人,能徒手斗猛兽。正因如此,他恃才放旷,骄奢无比,根本不把手下的大臣们放在眼里。但他却有两大嗜好,一是非常爱喝酒,二是十分好美色,常常是喝醉了酒,又和女人们淫荡作乐。女人中他最宠妲己,只要是妲己说的一律照办。他加重赋税,把朝歌城内的鹿台钱库的钱堆得满满的,为了充实巨桥仓库中的存粮,更是横征暴敛。同时,他多方搜集走狗、跑马、珍奇、古玩,充实宫廷的摆设。他一味地修缮园中的亭台楼阁,更养了许多的野兽飞鸟,整天在园中游戏玩乐。为了游乐的方便,他“创造性”地继承和发展了夏桀的“酒池肉林”,不仅让池子盛满了酒,到处悬挂着肉,并且让许多男男女女脱光衣服在其中追逐嬉戏,通宵达旦地吃肉玩乐,他身边一些尚有羞耻之心的臣下或宫女,不愿脱衣,他便对之施以酷刑,直到把不听话的活活整死。

他的骄横和淫奢,自然引来了一片怨愤,有的诸侯就起来反抗他。为了压制这种反抗,纣王加重了刑罚,让人发明了一种叫炮烙的酷刑来吓阻臣民。同时,他任命姬昌、九侯、鄂侯三人为三公来协助他。九侯有个漂亮的女人,他把她送给纣王,可是这个美女不喜欢纣王那套荒淫无耻的做法,纣王一气之下把她杀了,觉得还不解恨,便把九侯也剁成肉酱。鄂侯跟他争论,因言辞激烈,被纣王杀死,做成肉脯。“三公”眨眼之间死了“二公”。西伯姬昌听到这些事情,暗暗叹息,再也不敢说话。可是姬昌不满的神情和态度竟被崇虎侯愿知道了,他密告纣王,纣王当即将姬昌囚禁于羑里。

姬昌的臣子闳夭等人,为了营救姬昌,就投纣王所好,到处寻找美女和奇珍异宝献给纣王。纣王因此赦免了姬昌。姬昌出狱后,把洛西一块地方献给纣王,纣王封他为周诸侯的首领,赠给他作战用的弓矢、刑罚用的斧钺,让他征伐那些不听话的叛国。

同时,纣王任用费仲主持政务,费仲是个马屁精,大臣们都不喜欢他。纣王便改用蜚廉的儿子恶来主政,恶来同样是个小人,他的特长是搬弄是非传播小道消息,专门诋毁别人。有了这样的小人在身边,纣王就越发疏远贤臣和诸侯了。



与此同时,姬昌回到周后,到处做好事,拉拢人心、培植自己的势力,许多诸侯都背叛了纣王前来投奔他。姬昌的实力大大增加。商朝大贵族微子、箕子和王子比干反复进谏纣王,纣王一概不听。商容是朝内人人敬重的贤臣,百姓也喜欢他,但是,纣王讨厌他直言劝谏,竟把他废了。自此,民心大失。等到姬昌灭了饥国。纣王的大臣祖伊赶紧告诉纣王:“天子啊,由于你的过分戏嬉玩乐,老天爷也抛弃了我们,如今人民没有不希望你早点死掉的。他们都在说:‘老天你什么时候给他惩罚呢,我愿同他一同死。’王啊,如今你听了这些话有何感想呢。”纣王说:“我生下来就有命在天的,他们的诅咒能奈我何。”祖伊回去后对人说:“纣王已经无法再劝了。”

比干力谏纣王,刚开了个头:“为人臣子者不可袖手旁观,就是杀头挖心,也要据理力争。”纣王听了不以为然,说:“我听说圣人的心眼特别多,有七个孔。我倒要看看比干有几个心眼。”说罢就让人剖开比干的肚子。箕子假装疯痴,仍被纣王囚禁起来。微子见势不妙就逃走了。殷朝的臣子们被迫逃到了周,纣王陷入了众叛亲离的绝境,周武王率兵伐纣。

周武王的讨纣大军士气旺盛,一路上势如破竹,很快就打到离朝歌仅仅70里的牧野。

纣王听到这个消息,立刻拼凑了70万人马,由他亲自率领,到牧野迎战。他想,武王的兵力不过5万人,70万人还打不过5万吗?

可是,那70万商军有一大半是临时武装起来的奴隶和从东夷抓来的俘虏。他们平日受尽纣王的压迫和虐待,早就对纣王恨透了,谁也不想为纣王卖命。在牧野战场上,当周军勇猛进攻的时候,他们就掉转矛头,纷纷倒戈,大批奴隶配合周军一起攻打商军。70万商军,一下子就土崩瓦解了。太公指挥周军,趁势追击,一直追到商都朝歌。

商纣逃回朝歌,眼看大势已去,当夜,就躲进鹿台,放了一把火,跳进火堆之中自焚而亡。

用人点拨

管理者的作用是毋庸置疑的,但制约管理者管理的因素却有许多,能否合理用人,尊重下属、爱护下属就是比较重要的方面。

有才能的人都得到合理的任用,那么必将向更好的方向发展,这也正是人们所衷心祈盼的。因此,我们的领导者们眼光要放远一点,知人善任,用自己的个人魅力来影响下属。



君逸臣劳

春秋时期,有一天晋国派了一位使者到齐国。负责的官员问齐桓公:“要怎么款待使者”齐桓公说:“问管仲。”又有一位官员向他请教其他政务,齐桓公又说:“问管仲。”

宫中的小丑感到不解,笑着对齐桓公说:“如果什么事情都去问管仲就能解决的话,那做君主的不是太会享受了吗”

齐桓公回答说:“你这个小人懂什么,居上位的人那么辛苦地寻找人才,就是希望得到人才而用之,自己也才可以享福。如果一个君主忘了善用人才,一个人拼命地工作,什么事都靠自己,好不容易发掘的人才,也就无事可做了。所以寡人发现管仲这个人才以后,把齐国交给他治理,也就用不着那么辛苦了。”不久以后,齐桓公成为春秋五霸之一。

用人点拨

事必躬亲并不表明管理者精明强干,个人的精力毕竟是有限的,如果把全部精力都放在了一些小事情上,必然会影响到其他事情的处理,“君逸臣劳”才是聪明之举。

精明的管理者,会尽量发挥下属的作用,对下属放权,让下属独自去完成自己所承担的工作,并且尽量把事情做好,而管理者则坐收其利。

给予不在多寡

一日,中山国的国王设宴庆功,珍馐异味,十分丰盛,美中不足的是汤的分量比较少。在席中,司马期没有分到足量的汤水,因此认为中山王厚此薄彼,有意戏弄自己,便怀恨在心。后来,他逃到楚国,说服楚王攻击中山。中山乃是一个弹丸之地,楚兵一到,中山便被击溃了。

中山王在逃跑的路途中看见两位拿着长矛的士兵紧追过来,心里发慌。待到这两个人走到跟前,看不出有杀机的样子,中山王便问:“你们是干什么的”

来人回答:“家父命我兄弟俩来保护大王,家父去年因得到大王一壶食物之赐,而幸免于饿死,现在我们誓死报恩。”



中山君仰天而叹：“给予，不在于多少，而在于正当别人困难时；伤害，不在于深浅，而在于恰恰损害了别人的心。我因为一杯汤而逃亡国外，也因一碗饭而得到两个愿意为自己效力的勇士。”

用人点拨

领导对下属的给予不在乎数量的多少，它体现的是人与人之间相互尊重、相互关心的良好人际关系，其中内含的是一种关怀、一种仁爱。

激励作用靠的是感情的力量，它从思想方面着手，以合乎情理的疏导，达到尊重和信任，以如亲似家人般的关心体贴，达到情感上、思想上的沟通和对问题的共识。另一方面，它还可以从精神上激励人们努力克服工作中的实际问题，从而激起下属自觉干好工作的热情。

管理者的胸怀

春秋末年，晋国有个卿大夫叫赵简子，他有两头心爱的白骡。一天夜里，住在广门县的小官阳城胥渠的仆人来到赵简子的门前，敲门告诉说：“主人胥渠生病了，医生说：‘如果弄到白骡的肝吃了，病就能治好，如果弄不到的话，那就必死无疑。’”

负责通报的人进去禀告赵简子。在一旁侍奉赵简子的家臣董安听后大怒：“胥渠这家伙，竟然算计起主君的白骡来了。请允许我把他杀掉！”

赵简子说：“杀人为的是使牲畜活命，不是太不仁义了吗？而杀掉牲畜去救人活命，却是仁爱的表现。”

于是吩咐厨师杀掉白骡，取出骡肝，送给胥渠。

人们听说后非常感动，后来，赵简子攻打狄城。广门县的胥渠带领军队参战，左队七百人，右队七百人，争先登上了城头，赵简子大胜敌军。

用人点拨

作为领导者要关心和爱护下属。《孙子兵法》开宗明义，认为“道”是赢得战争的第一种因素。所谓“道”，就是让部属与领导者的价值观相一致，这样部属就会与领导者同生共死，不会畏惧什么困难和危险，表现出崇高的献身精神。

在这个竞争激烈的年代，企业越来越强烈地需要员工的献身精神，而另一方面，员工的献身精神却稀罕得几乎成了神话。导致这种情况出现的原因，可能由于



管理者的唯利是图 ,严重伤害了人的价值自尊 ,献身精神甚至成了被嘲笑的对象。企业陷入了左支右绌的困境 ,可依然像一只“漏水桶” ,总是无法实现理想的成本管理和盈利。作为一名管理者 ,你需要箍好这只水桶。

吸吮脓血为哪般

魏国名将吴起立了战功后 ,被任命为河西守将。他在职期间 ,为了培养造就一支父子之兵 ,与士兵同甘共苦 ,生死与共 ,深受将士们的爱戴和敬重。

一次 ,军中有一个士兵生了疽疮 ,红肿溃烂 ,疼痛难忍 ,恶臭熏人。吴起得知后 ,立即亲自去替他吸吮脓血 ,裹伤敷药 ,像对待亲生骨肉一样关怀备至。那士兵在吴起的精心医治护理下 ,很快就痊愈了。

吴起爱兵如子的行动 ,使全军上上下下 ,无不深受感动。不久 ,这事传到那士兵的家中 ,其母竟放声大哭起来。人们觉得很奇怪 ,便问她 :“吴将军亲自为你儿子吸吮脓血 ,治好他的恶疮 ,你不但毫无感激之情 ,反而痛哭流涕 ,是何道理 ?”老妇人回答说 :“诸位有所不知 ,当年我的丈夫也在吴将军的部下当兵 ,将军也为他吸吮过脓血 ,治好了恶疮。他为了报答将军的深情厚谊 ,作战时总是一往无前 ,视死如归 ,直到战死疆场。现在我的儿子怎能受恩不报呢 ?不知道他又将葬身何处了 ,这怎能不使我伤心落泪呢 !”

吴起就这样培养了一支堪称父子之兵的队伍 ,并率领这支队伍与诸侯大战 70 余次 ,其中有 64 次大获全胜 ,还从强秦手中夺得五座城池。



用人点拨

人们常用“爱兵如子”这句话赞扬将领对士兵的关怀与爱护 ,历来是把这种关怀与爱护当成美德来歌颂的。在现代社会 ,领导与下属的人际交往关系中更是如此。领导必须深切地了解下属中的这种心理 ,懂得“爱人者 ,人恒爱之 ;敬人者 ,人恒敬之”这样一条为官之道。

“爱下属”所产生的心理效应是巨大的 ,作为一个领导 ,如果能够在日常管理活动中尊重下属的意愿、体味下属的情感、维护下属的利益 ,那么在关键时刻 ,下属也就会更加积极、主动地投入工作 ,尽心尽力。



孟尝君沉浮不惊

孟尝君在自己的领地广招门人食客,并给予优厚的待遇。于是,天下有识之士,都竞相投奔归附。一时间,食客就达数千人,影响甚大。

秦国对孟尝君的才能深为恐惧,便使用了离间之计,使孟尝君失去了齐国相国的职务。树倒猢狲散,他的食客也接二连三地离开了他。

后来,他的食客中有位叫冯谖的人,用计使孟尝君官复原职。孟尝君感叹地对冯谖说道:“我对待客人很热情,在招待上也没什么疏忽,以致食客人数达到了三千有余。但是我一旦失去地位,他们全都背弃我而去,没有人来看望我。幸好有你助我一臂之力,才重新恢复了地位。看那些家伙有什么脸面再来见我。如有厚着脸皮回到我这儿来的人,我必将朝他脸上啐唾沫而大加羞辱。”而冯谖却对他说:“富贵时,大家都来投奔,落魄了,朋友四处流散,这是理所当然的。您看菜市场,早晨人们熙熙攘攘,但到了晚上,就变得空空荡荡了。这并非人们喜欢早晨,讨厌晚上,这是因为早晨有要买的东西,所以人们聚集到市场上,而晚上没有东西可买,人们就不去市场了。食客们由于您丧失地位而离开您也与此相同。这是由于他们所求的东西没有了,所以您不应该记恨他们。”

孟尝君听冯谖这样一说,立刻心领神会,仍一如既往地对待再次归附到他门下的食客们。

孟尝君虽然愤怒,但还是替别人多想了一些:食客们之所以投奔而来,是对自己抱有很大的期待,想在相国身边干些业绩;自己失势了,对方的期待落空了,焉有不走之理。所以,是自己的沉浮影响了他们的去留。孟尝君不再记恨他们,体现了他的君子风度。

用人点拨

一个统御他人的人,若想更好地达到管理下属并使其最大限度地发挥自己的热情和工作能力,做好自己的本职工作,最重要的一条就是要最大限度地发挥自己的影响力。

就管理者来说,虚怀若谷既是精神操守,又是谋略手段。“君子之德如风”,宽容大度必能感服下属,赢得人心。



要有严明的法制法规

不管你要做什么改革,一旦开始,就要从整肃纪律入手。

战国时期的西门豹是一个纪律严明的代表人物。他性情急躁,射箭射不中靶心,就把靶心捣碎。下围棋输了就把棋子咬碎。魏文侯见他有才能,就派他当邺县县令。西门豹的业绩留在我们记忆中的似乎只有纠治“河伯娶妇”的陋习这一件事上,其实他还在邺县革新吏政,使邺县渐渐富裕兴盛起来。

魏文侯却常听到有人告发西门豹,说邺县官仓无粮,钱库无钱,部队少装备。魏文侯亲自去视察,果然如此。魏文侯很生气,责问西门豹怎么搞的。西门豹说:“王者使人民富裕,霸者使军队强盛,六国之君使国库充足。邺县官仓无粮,因为粮食都积储在百姓家里;钱库无银,因为钱在百姓兜里;武库无兵器,因为邺县全民皆兵,武器都在他们手中。”说完后,西门豹就上楼敲鼓。第一阵鼓声之后,百姓披盔戴甲,手执兵器赶来集合。第二阵鼓声之后,另一批百姓推着装满粮的车,集合到楼下。魏文侯见识了西门豹的业绩,龙颜大悦,就示意西门豹停止练习。西门豹又不同意,说:“民可信不可欺,今天既然集合起来,就不能随便解散,否则,老百姓会有受骗的感受。大王可不能重蹈千金一笑的覆辙。燕国经常侵我疆土,掠我百姓,不如让我去攻打燕国。”魏文侯同意后,西门豹便带兵攻燕,收回了许多失地。

用人点拨

任何公司或组织都需要一套完整的纪律规范。要建立良好的规范,你必须找出某个范围,先集中精力整顿,之后你要做的便是下决心惩罚那些再不遵守公司规定的人。这可以用罚薪或是加班等方式,到必要时你应不惜开除人,只要你能保证绝对公平合理。

在纪律松弛的情况下,操之过急、采取过分强硬的措施可能也会引起下属的怨恨,这种怨恨和不满反而会影响你的领导,引发其他许多问题。总之,这里的关键是把握好一个度的问题。

不能忽视小人物

齐国有个名叫夷射的大臣,某次他受齐王之邀参加酒宴,因为喝得酩酊大醉,



便到门外吹吹风。守门的是个曾受过刖刑的人,他向夷射恳求说:“若有剩酒,请赐我一杯!”

“什么?到一边去!像你这样的囚犯还敢跟我要酒喝!”守门人还要求时,夷射已经离去。这时,天刚好下了一阵小雨,门前积了一片小便状的水滩。

第二天早晨,齐王出门时看到了这一小滩水,大为不悦:“是谁在这里随便小便的。”当时,在门前小便是一种极不礼貌的行为。

“我不很清楚,但小人昨夜看见大臣夷射站在这里!”守门人汇报说。结果,齐王立即赐夷射死刑。

春秋时,宋国将与郑国开战。战前,宋国的统帅华元杀羊犒赏士兵,可能是一时粗疏大意而没有给他的驾车人羊敬吃到。等到作战时,羊敬说:“前天杀羊犒军的事,由你做主;今天驾车作战的事,由我做主。”于是,他就故意把兵车驱入郑军之中,使华元被俘,造成了宋军大败。

用人点拨

人的一生是曲曲弯弯的一条线,在这条迂回上升或缓慢回落的长线上,有许许多多大小不等、或明晰或模糊的点。而在这些点上,只有若干个点影响甚至决定人生的未来走向,那就是拐点。而那些时时刻刻都有可能在我们身边出现的微不足道的人物和事例,都可以看作我们身边的“拐点”。

作为领导,如果忽视了自己身边的“小人物”,就有可能使自己的事业惨遭失败,而如果对自己身边的人物一视同仁的话,那他就会事半功倍。因此,我们每个人任何时候都应当重视这些“拐点”。

施惠于民得民心

齐景公到了晋国,与晋平公饮酒,乐师师旷作陪。

齐景公向师旷请教如何治理国家,说:“太师将教诲寡人什么呢?”师旷说:“君主必须施恩于民。”齐景公来到馆舍,又向师旷请教如何治理国家,说:“太师将教诲寡人什么呢?”师旷又说:“君主一定要施恩于民。”

齐景公出了馆舍,趁着师旷来送行,又问同样的问题。师旷还是说:“君主一定要施恩于民。”

齐景公回到住处,苦苦思索,酒还未醒,已经悟出了其中的含义。

原来,齐景公有两个弟弟,一个叫公子尾,一个叫公子夏,都很得齐国民众的人



心。两个弟弟家都很富有,民众争相依附,势力可以和公室相抗衡,这可是危及君主的迹象呀!

这么一想,齐景公豁然开朗,现在师旷一再劝我施恩于民,目的是要我同两个弟弟争夺民心。于是,齐景公火速返回了齐国,打开粮仓,把粮食分给饥饿的贫民;打开府库,把多余的钱财分给无依无靠的老人和孩子;把没有亲幸过的宫女嫁了出去;对七十岁以上的老人,国家按时供应衣服和粮食。

用人点拨

民心,固国之本,得民心者得天下。“得道多助,失道寡助”,古往今来的统治者,历来重视民心的得失。只有得到下属的支持和拥护,领导的位置才能坐得长久,其所指定的规章制度才能更好地得到贯彻和执行。而这一切的得来,最终还取决于施惠于民,使下属得到实惠,维护他们的利益。

魏齐滥施刑罚逼走良臣

范雎,战国时魏国人,自幼即聪颖好学,善于谋略,是一位难得的贤才。由于家境贫寒,范雎不得不屈身事于魏国的中大夫须贾,希望有朝一日能通过须贾而得到魏王的赏识。可惜明珠暗投,须贾并不是一位识千里马的伯乐,他看不出范雎是位精通韬略的谋士,这也是导致后来范雎受辱的一个根本原因。

一次须贾受魏王之命出使齐国,范雎作为食客陪同前往。由于齐襄王早知须贾平庸无才,因此故意对他怠慢,让须贾在齐国一连住了几个月,就是不愿接见。相反,齐襄王早闻范雎之名,知道他十分善于雄辩,因此对范雎很赏识,派人送给范雎10斤金子,还有许多牛肉与酒。这两相鲜明的对比,使得须贾既嫉妒又恼怒,认为这是齐国有意对自己进行羞辱,并由此迁怒于范雎。尽管范雎谢绝齐襄王的赠礼,并一再在须贾面前表现自己的谦恭之态,但仍不能平息须贾的怨气。须贾不断追问齐襄王向范雎赠礼的原因,范雎不敢说出真正的原因,只好推说不知,须贾于是就认为,范雎一定是向齐国透露了魏国的秘密。

回到魏国后,须贾心中仍是怨恨难消,就将这件事报告了魏国宰相,并一再声称,范雎一定泄露了魏国的秘密。这位魏国宰相名叫魏齐,也是个头脑比较简单、刚愎自用的平庸之辈。他一听说范雎泄露了国家秘密,勃然大怒,也不进行审讯调查,立即下令严加惩罚。在魏齐的旨意下,魏齐的手下役吏用木棍猛烈地抽打范雎,并持续了几个小时候,结果范雎的后肋骨被打断,牙齿也被打落。魏齐的宾客中有喝得



酩酊大醉的,还朝范雎身上撒尿,有意对范雎进行人格侮辱,以作为对他“泄露国家秘密”的惩罚。范雎一见情况不妙,立即躺地装死,一动不动。那些役吏们见范雎已经没了气,于是就用席子将他包起来,扔进厕所中,并派一个人在旁看守,范雎立即抓住这个机会,从席子里面爬出来,对看守他的人请求说:“在下这次蒙冤受辱,请阁下高抬贵手。如蒙相救,日后必当重谢!”看守也比较同情范雎落难的遭遇,于是对喝得大醉的魏齐说:“范雎已被打死,要他的尸体已经没有任何用处,不如抛之荒野。”喝得迷迷糊糊的魏齐也没细想,一听范雎已被打死,就同意了这个看守者的建议,范雎终于逃离虎口,后躲藏在一个朋友家里。

不久,秦昭王派使者王稽出访魏国。王稽到达魏国后,暗中积极访贤。范雎在朋友的帮助下,与王稽进行了秘密会见。王稽对范雎一见倾心,与范雎稍一会谈就知道他是一个难得的贤才,立即用车将他载入秦国,并向秦昭王推荐。范雎向秦昭王内献巩固政权之计,外陈争霸诸侯之术,秦昭王大为欣赏,立即拜他为宰相。

范雎在秦国得志后,一方面帮助秦昭王建功立业,为秦昭王提出了一个“远交近攻”的重大外交战略,从而奠定了秦国各个击破、最终兼并六国的战略基础;另一方面也通过秦昭王为自己报了私仇,在秦国的强大实力威逼下,魏齐被迫逃出魏国,最终迫于无奈而自杀,对于须贾,范雎在大肆羞辱一番后,考虑他对自己尚有一点情谊而赦免了他的死罪。

范雎乃一代杰才,生于魏国却未受重用,相反还受到羞辱,并几乎冤送了性命。而他一到秦国,秦昭王就待之为上宾,并拜他为宰相。以此观之,魏国被秦消灭而秦终能统一六国,岂非必然

用人点拨

如果领导者不能做到知人善任,反而对下属无端猜疑,不能做个能识千里马的伯乐,那只能眼睁睁地看着人才从自己的身边溜走。

没有人才盼人才,盼来人才又冷落人才,等到人才要“东南飞”了,又千方百计地阻挠,一点不尊重人才。招贤,是尊重人才;重贤,是尊重人才;送贤,更是尊重人才,而且层次一个比一个高,做起来一个比一个难,求贤不易。从某种意义上来说,对待人才的关键是一个“情”字,不同的“情”,就会收到不同的回报。

驾驭好睿智的千里马

23岁的秦王嬴政,以敏锐的眼力看中并留住了尉缭,他并不因尉缭对他形象、



人品的判断恶劣而计较 ,宽厚地优待尉繚 ,依重尉繚 ,与他结下了君臣之谊。此后 ,在他任何一项决策之中都不同程度地有着尉繚思想的痕迹。

譬如 ,尉繚认为“外无下天之难 ,内无暴乱之事” ,认为那种男耕女织、人民安乐的和平社会才是理想的太平盛世。然而 ,一旦有战争打乱了人民安居乐业的生活秩序 ,就要以战止战。这种战当然是以正义之战而伐不义之乱 ,就是在尉繚这种思想的启示、影响和鼓舞、激励下 ,嬴政坚定了统一六国 ,以战止战的信心。

以正义之师去攻击非正义之兵 ,也不是可以轻易取胜的 ,尉繚对这一点很有见解。他认为要想取得胜利 ,必须有时、地利和人和巧妙而恰到好处的配合 ,尤其是“人和”在其中占有很大的比重 ,“圣人所贵 ,人事而已” 。嬴政对这种“人事”思想也颇为重视。

尉繚认为 ,要达到“人和”的目的 ,则需要采用藏富于民的方针 ,要不误农时 ,不损民财 ,要奖励耕战 ,使民众个个皆勇于战 ,勇于赴以战。再则在战时 ,也要对军中将士明法审令 ,让将士个个勇于赴死杀敌 ,更要让将士知令必行 ,听命必尊。只有这样才能达到“人和”的目的 ,军民一条心 ,才会战则能胜 ,攻无不克。尉繚的这种思想对嬴政影响很大 ,为此 ,他非常崇尚农战的治国原则。

正因为尉繚把人的因素放在了取得战争胜利所必需的第一位 ,所以嬴政在统一战争中也把“人”放在最重要的位置。在具体实施之中 ,嬴政坚定地继承了先祖奖励耕战的政策 ,使秦人以富强支持战争 ,以好胜参加战斗 ,以向上进取的精神力求而战无不胜。

对于战争中将帅的作用 ,尉繚也给予了充分的重视。他认为将帅自受命之日起 ,以恩惠而赏士卒 ,且赏罚既不能过之也不能欠之 ,只有这样才可以称得上是好将帅。

嬴政对尉繚关于将帅的看法和要求也是心领神会。在统一战争中 ,嬴政选用了王翦、王贲、李信、杨端和等军事帅才 ,保证了秦战略战术、军事智谋的正确发挥 ,从而使秦兼并天下成为现实。

又譬如 ,在《尉繚子》“战威”一章中 ,尉繚阐述了军事后勤在战争中所发挥的重要作用。他指出 :粮草一定要足够用 ,否则便“士不行” ,武器装备要精良 ,否则便“力不壮”。

对尉繚军事后勤理论的应用 ,嬴政更是心领神会 ,而且在统一战争中发挥得淋漓尽致。在军队所用武器的配备上 ,嬴政更是修造战船 ,改造兵车 ,使它们在战争中创下奇功。

在实际战斗的过程中 ,尉繚还指出了讲求战略战术的机动性、灵活性的重要。他主张先料敌而后动 ,“正兵贵先 ,奇兵贵后 ,或先或后 ,制敌者也” 。在《战威》一篇



中,他列举了五个先料敌而后动的条件,即战前要研究制订周密可行的进兵计划;选任合格的统兵将帅;用兵神速;注意利用地形布置攻防;军令如山,违者必究。他认为具备了这五个条件,还要同用敌军的各种地势、人事等方面的弱点,以少胜多,以实击虚,以收到“敌不接刃,而致之”的效果。

对于这样精辟的灵活运用战略战术的理论,嬴政更是积极地把它运用到实际战争中去。

譬如在攻打赵国时,嬴政就先利用了燕赵两国的矛盾关系,主动而迅速地捕捉住战机,打了一次大胜仗。当秦又屡败于赵军之时,嬴政利用赵国内部君臣之间的矛盾,巧施反间计,轻易地除掉了阻碍秦军攻赵的名将奉牧,最后终于大败赵军。

攻打魏国之时,嬴政巧妙地利用魏国地势低的弱点,水灌魏都,获得了奇效。

由此可见,统一战争中运用的各种奇计妙策,正是嬴政深入研究领会了尉缭的军事思想之后得到的克敌法宝。

杰出军事家尉缭的军事谋略在统一战争中发挥了重大作用。以至于在嬴政为自己修建的皇陵之中,也可以见到那些活灵活现的兵马俑列队布阵的形式,与尉缭在他《兵令》一篇中所讲述的军阵形式十分吻合,足见尉缭给予嬴政的影响之深。

尉缭这个杰出军事人才,自始至终参与了秦统一六国的过程,成为秦王嬴政重要的左膀右臂。

而秦王嬴政使一匹千里马得以驯服,甘受驾驭,使之尽心竭力地效忠于己,为统一大业的成功加上了最重的砝码,更是体现了他非常机智的一种管人技巧。

用人点拨

善待下属,不耻下求,是领导者必备的基本素质之一,也是领导者正确处理与下属之间的关系,使下属保持积极的工作热情,做好本职工作的重要因素。

使用有才能的下属是古往今来用人者必备素质之一,而能否有效地选拔和使用,特别是驾驭好有才能的人则是当今领导者领导能力的集中体现。现代领导者要善待下属,不放走任何一个智者贤人,让有才能的人成为自己的得力助手。

利用权力制造压力

公元前 204 年,韩信发兵由代地进攻赵国。

赵王歇与陈余听说韩信已灭夏悦,夺取代地,忙引兵马,驻扎在井陉口,号称 20 万大军,阻止汉军前进。



陈余的 20 万赵军就驻扎在这易守难攻之地专等韩信、张耳来攻，仿佛在守株待兔。韩信当然不会轻举妄动，把兵马驻扎在井陉口的另一头，派出密探，四面打探陈余军情。赵军谋士广武君李左车给陈余献策说：“汉将军韩信涉西河，擒魏王，夺代郡，虏夏悦，如今张耳为辅，欲攻赵国。这是乘胜利之师离国远征，其锋的确难挡。但是，千里馈粮，士有饥色；寻柴为炊，师难饱腹。井陉之路，战车不能并行，骑兵不能成列。韩信如果由此进军，粮草辎重必在后面。请拨给我精兵三万，从小路偷袭，截断汉军给养。丞相深沟高垒，坚壁固守。汉军前不能斗，退不能回，野无所掠，必然粮断水绝，不过十日，两人之首，必致麾下。希望相国采纳我的建议。否则，必为韩信、张耳之人所困。”陈余本来素以儒者自称，不听李左车之计，反而说：“我本十二义之师，不用诈谋奇计。兵法常说，十则围之，倍则战之。如今韩信之兵虽然号称数万，其实不过数千，千里奔袭赵国，早已疲劳至极。如今遇到如此之辈尚且避而不战，今后遇到大敌，又该怎样对付呢？这样，诸侯都会认为赵国胆小怕事，动不动就会向我赵国用兵！”

于是，陈余辞退李左车，不用其谋，只在那里坐等韩信率兵到来。

汉军密探得到此消息后，飞报韩信。

韩信大喜，方敢引兵从井陉口进击赵军。夜半时分，韩信召来常山太守张苍，拨给两千军马，人持一旗，从僻静小路偷偷逼近陈余寨棚，潜伏在草丛之中，以观动静。

韩信密告张苍：“我军与赵军对敌，我军诈败，赵军必然空营追赶。你指挥士兵冲进赵营，拔尽赵国旗帜，全部插上汉军红旗，坚壁拒守，不必参战，赵军自会不战而乱。”张苍等人得令而去。

天边刚露出一丝晨曦，韩信中军就传出号令：“今日破赵会食！”每个军将只分到一份早餐。因此诸将皆不敢相信，但是军令如山，只听得整齐而有力的一声回应：“是！”

韩信自领 1 万人马先行，渡过槐河，在岸边排下阵势。赵军看到韩信背水列阵，尽皆发笑，认为韩信实在不会用兵。汉军将士心中也疑惑不已。但是韩信用兵神出鬼没，军纪甚严，只得依令而行。

韩信对张耳说：“赵军不见我军大张鼓旗，恐怕不肯出壁交战，我俩必须亲自督战。”韩信、张耳披挂上马，率领万余精兵，前面尽布大鼓旌旗，杀进井陉口中。

陈余在赵营之内，看到韩信、张耳如此耀武扬威，大模大样地闯入井陉口，不禁产生被人轻视之感，特别是见到他的仇人张耳，顿时气得咬牙切齿，立即下令，开营迎敌。

井陉口中，道路狭窄，双方都难摆开阵势。赵军人多势众，拼命向汉军压过来；



汉军也不示弱 ,个个奋勇当先 ,舍死激战。

大战良久 ,韩信下令诸将尽皆抛弃大鼓旗 ,一时漫山遍野全是汉军旗鼓。韩信率兵固守河边阵地。

赵军看到如此众多的战利品 ,纷纷空壁而出抢夺旗鼓 ,抢夺汉军东西 ,以便邀功请赏。陈余等人率兵直追韩信 ,认为韩信不过如此而已。

这时 ,只听得韩信高呼 :“前面深水 ,后有追兵 ,你死我活 ,在此一举。后退半步 ,立斩不赦!”汉军素惧韩信法度 ,谁敢怠慢半分 ,人人回身自战 ,莫不死拼 ,无不以一当十。

陈余见汉军败退 ,正在高兴 ,不料汉军忽从营中杀出 ,个个突然间都变成了亡命徒。赵军争抢旗、鼓 ,队伍混乱 ,虽然人多 ,但是很难击退汉军。

两军混战 ,难解难分!

张苍率领的 2000 士兵看见赵军纷纷出营抢夺汉军旗鼓 ,飞快潜入赵营 ,尽拔赵旗 ,插上汉军红旗。赵军突然看见自己的营寨尽被汉军占领 ,一时间军无斗志 ,纷纷后退。陈余连诛数人 ,也不能禁止。汉军看见赵军后退 ,攻势更加猛烈。赵军死伤无数 ,陈余死于乱军之中。赵军只剩下投降一条路可走了。



用人点拨

压力既有有利的一面 ,也有有弊的一面 ,问题在于压力的量和限度 ,亦即权力作用对象的心理随能力在达到最佳量之前 ,权力产生的压力增强 ,工作效率——权力效益会提高 ;超过了这个最佳量 ,工作效率——权力效益就会下降 ,甚至可能会导致领导者和被领导者之间的对抗和冲突。

领导者要清楚 ,下级在心理承受能力方面是有一定限度的。超过了一定的度 ,即压力过度 ,就容易产生恐惧、愤怒、焦虑情绪和攻击、反抗行为。当然 ,如果领导所给的压力达不到一定的程度 ,也不能使下级将其潜力充分地发挥出来。

把别人的权力送给别人

正当刘邦与项羽在广武山相持斗嘴 ,受伤而返成皋之时 ,韩信为了居功 ,以酈食其之死作为代价奇袭齐国 ,占领了齐国首都临淄 ,接着又用奇谋诡计大败前来救援的 20 万楚军 ,斩杀楚国名将龙且 ,全面占领齐国领土。

刘邦听到这个消息的时候 ,正在成皋养伤。他十分高兴 ,立即命令韩信移兵西进 ,会师攻楚。韩信打下齐国后 ,便移兵进入临淄 ,住进了齐王宫殿。韩信出身贫寒 ,



哪里享受过这种荣华富贵 ,顿时寸心喜欲狂。

蒯彻作为韩信的心腹谋士 ,十分善于察言观色 ,他早已洞悉韩信的心思 ,便不失时机地献计说 :“齐国位于五岳之东 ,依山凭海 ,东有琅琊 ,西有浊河 ,大海泰山之间 ,自古就是都会之地。齐国四塞坚固 ,实为东方雄国。将军如今平定齐国 ,军威大振 ,郡县威服 ,可差人上表 ,请汉王封为代齐王 ,以便镇守齐地。这样可以成为将军之根本。机会来了 ,千万不可失去!”

韩信正与蒯彻秘密计议时 ,卫士传报“汉王使命至”。韩信急忙率大小将领出城迎接汉使入城 ,大礼完毕 ,左右开诏读曰 :“寡人采纳将军之计 ,目前已取得楚国数十个大郡 ,军势开始振奋。但是如今项羽稽留太公已久 ,父子相离 ,方寸日乱。近日项羽准备会师成皋 ,与我决战。两军相拒日久 ,士卒疲惫 ,恐怕不能取胜。如果不借助将军之力 ,惟恐难以成就大事。现在特差使者星夜驰骋召唤将军回来商议军机大事。将军以胜齐之师 ,再加奇谋妙算 ,大功指日即可告成。将军速来 ,以慰眷念之情。”

韩信听完诏书 ,盛情款待使者 ,立即整顿兵马 ,准备开赴成皋会师战楚。蒯彻密告韩信说 :“将军正好乘机差人同汉王使者挟讨齐王大印 ,然后兴兵同力伐楚 ,这正是有所挟而取之的妙计。如果错过这个机会 ,恐怕将来就不好办了。”

韩信已利令智昏 ,说 :“正合我意!”第二天 ,韩信礼请刘邦使者来到中军帐 ,缓缓地说 :“齐国地广民众 ,反复无常 ,如果不假以齐王之印 ,先在这里镇守 ,恐怕难以安定。后方不稳 ,难以出师。我想派人与使者一起去见汉王 ,不知使者意下如何。”

汉使说 :“请元帅速派差人同往。”韩信大喜 ,拿出金银珠宝厚赠汉使 ,写下表文 ,差人去见刘邦。

韩信差人见到刘邦 ,呈上表文 ,表文曰 :“国无其主难以管理 ,治理百姓没有权力难以制服。下臣仰仗大王天威 ,每战必捷。斩龙且 ,擒田广 ,军威虽振 ,民心未定。齐地自古是变化多诈之国 ,反复无常 ,恐怕为乱。臣恳请齐王印 ,暂为假王以镇之。待民心安宁 ,即率师随大王伐楚 ,安定海内 ,世为汉士!臣未敢擅自做主 ,呈表上请定夺。”

刘邦看完韩信上表 ,怒骂说 :“小子胆敢欺诈如此!我久困于此 ,日夜盼望你来助我 ,反而企图自立为王。”

张良、陈平急忙附耳低声说 :“大王虽然占有成皋、荥阳等楚国大郡 ,而今项羽屯兵广武 ,目下攻击汉军 ,我军不利 ,怎么能制止韩信自称齐王呢。不如乘机立他为王 ,韩信怜爱宝座 ,必为大王尽力攻楚!否则 ,假使韩信自立 ,那不是又产生出一大后患吗。”

刘邦天生机灵 ,顿时醒悟 :“大丈夫安定天下 ,制服诸侯 ,为王即为真王 ,当什么



假王”刘邦立即召韩信使者近前,询问韩信取齐、酈食其被烹、斩杀龙且等事,使者一一详细叙述给刘邦。刘邦听罢修书一封交付韩信使者,遣回齐地。

不久,刘邦又派张良带着齐王印绶赴齐,立韩信为齐王。韩信十分高兴,愿待张良。张良乘机劝韩信伐楚,韩信满口答应。几日后,张良辞别韩信回到了刘邦身边。

用人点拨

把权力转交给下属,调动下属的积极性,使他们心甘情愿地为你做事,是现代领导者提高工作效率的一个关键。

领导者要有全局观念和战略眼光,任何时候,大事面前不糊涂。“议大事、懂全局、管本行”,这是一切领导干部在工作中应该遵循的一条原则。能不能分清和正确处理大事与小事、有无勇气大胆授权,是领导工作有无成效或者成效大小的关键所在。

学会恰当的分工

陈平年轻时就协助刘邦打天下,可说是刘邦的作战参谋,对刘邦的成功贡献颇大。陈平晚年被汉文帝任命为宰相。有一天,文帝召见陈平和另一位宰相周勃。在古代原则上宰相大多是双数。文帝首先问周勃:“你经手裁决的事件,一年约有多少件”周勃回答:“臣无能,对这件事不甚清楚。”文帝又问:“那么,国库一年的收支大概是多少呢”周勃仍然回答不出,以至于汗流浹背。

接下来文帝又问陈平同样的话题。陈平回答:“关于这些问题,我必须询问负责人才知道。”文帝又问:“谁是负责人呢”陈平回答:“裁判事件的负责人是司法大臣,国库收支的负责人是财政大臣。”文帝步步紧逼:“倘若所有职务都各有所司,那么宰相又负责什么呢”陈平冷静地回答:“宰相要使百姓各得其所,对外须镇抚四方的蛮族与诸侯,对内则要督促所有官吏做好分内工作。”文帝听完这番话,不由得点头称是。

不久周勃引咎辞职,此后便由陈平一人独承宰相大任。而其一贯的作风,正如他自己告诉文帝的,是针对每个人的才能赋予其应做的工作,自己则加以督导,这不也是一件更重要的工作吗?陈平因指挥得宜,被誉为名相。

用人点拨

有的领导者,尽管精力投入了许多,从早转到晚,什么都抓,什么都管,可是结



果却是什麼也没抓住,什麼也没管好。

其实,领导者大可不必事必躬亲,事无巨细地过问,该放手的就要放手,要运筹帷幄之中,决胜千里之外。充分调动每个下属的积极性,使其各尽所能,各司其职。

奖励主动工作的人

卜式是西汉时人,他靠牧羊逐渐致富起来的。这时,正值汉王朝连续派兵,反击匈奴侵扰,战争开支庞大,国家财政困难之际,卜式作为一介布衣,致富不忘国难,主动上书政府,愿意将家产的一半捐献给国家。这一举动引起朝廷注意。汉武帝为此专门派遣使者前去调查他的动机和目的。

使者问:“你想做官吗?”

卜式回答:“我从小就放羊,不愿做官。”

使者又问:“你家里有冤屈要申诉?”

卜式说:“我一生与人无所争,没钱的我借他,品行不好的我教育他,在我所居住的地方,大家都以我为榜样,哪里会有什么冤屈啊!”

使者感到奇怪,进一步问:“那你为什么要把自己的钱财捐献给朝廷?”

卜式说:“天子诛匈奴,应该有出的钱,有力的出力,这样一来匈奴一定可以消灭。”

当汉武帝把这一情况转告给丞相公孙弘并征求他的意见时,包括汉武帝在内都对此怀疑不解,于是置之不理。卜式则仍然从事牧羊生产。

过了一年多,匈奴浑邪王降汉,朝廷尤加安置,同时加上山东等地发生水灾,百姓生活极端困苦,甚至出现了人吃人的惨剧,而政府由于国库空虚,连年战乱,已经没有能力来赈济灾民。

卜式闻知这一情况后,再次捐钱二十万,救济灾民。汉武帝从河南呈报的当地富人济助贫民的名单中看到卜式的名字,便想起一年前上书输财之事,感到卜式确是真心实意为国家,绝非沽名钓誉,于是赏赐给他外徭四百文,但卜式旋即又将这些钱全部转给地方,以供财政之需。

当时,社会上的商贾们,根本就不顾国家之急,不管贫民之困。只有卜式依靠双手,勤劳致富,他的家财比起富商大贾们自然极为有限,但难能可贵的是他手中有钱后,能够把个人致富和国家兴亡的前途联系起来。为此,武帝破格拜卜式为中郎,赐爵左庶长,田十顷,同时,布告天下百姓。”

汉武帝为了招徕天下之财,以补政府财政不足,曾经规定捐钱献财者可以封官



赐爵,按照卜式情况,自然可以封官为郎官。虽然卜式多次不习惯于做官,也无意与做官,但无奈于武帝坚持他要留在朝廷担任朝廷园林牧羊官,也只好应诺下来。

他虽为朝官,但仍然不改布衣本色,亲自参加牧羊劳动。结果不出一年时间,上林羊群个个膘肥体壮,远非昔比。

有一天,武帝路过上林,见此情景,十分高兴,便问卜式牧羊之道,卜式回答之后,接着说:“不仅仅是放羊,做官也是这样。”

那么他的牧羊之道是什么呢?卜式自己概括为两条:一要按时料理羊的饮食和起居生活,二要把那些劣质羊统统挑出去,不要使它们影响羊群。

听罢这番话,武帝既感惊奇又受启发,觉得卜式虽然是放羊出身,但懂得治民之道,是个不凡的人才。于是,任命他为缙氏县令。

他到任之后,仿照牧羊之道,勤政爱民,取优汰劣,治理地方,政绩卓著,深得全县人民拥护。不久又迁任成皋令。在成皋,他调运军需民用物资,漕运成绩突出。

由于这些杰出表现,汉武帝认为他忠厚朴实,是位贤臣,于是拜他为齐王太傅,不久又为国相,协助齐王治理政事。

公元前112年,南越王吕嘉反叛,不久西羌、匈奴乘机攻入,在大敌当前的紧急关头,卜式心急如焚,寝食不宁,上书朝廷,请缨出战,表示愿与儿子一起率领齐地子弟奔赴前线,为国效力。武帝再次重赏卜式,希望利用这一典型唤起人们的爱国热情。

用人点拨

那些有功的人,理所当然地应受到奖赏。你可以赐予他们更多的财富,也可以提高他的职位。领导者要奖励那些积极工作的员工,使其保持旺盛的工作热情。

我们常说,榜样的力量是无穷的。无论采取物质上的奖赏还是职位的提升,都应该使之成为典范,树立全员学习的典型,以此来激发其他人的工作热情。

让下属各负其责

汉宣帝时有一位宰相名叫丙吉,有一年春天,丙吉乘车经过繁华的都城街市中,碰见有人群斗,死伤极多,但是他苦无其事地通过现场,什么话都没说,继续往前走,不久又看到一头拉车吐出舌头气喘吁吁,丙吉马上派人去问牛的主人到底怎么回事,旁边的随从看见这一切觉得很奇怪,为什么宰相对群殴事件不闻不问,却担心牛的气喘,如此岂不是轻重不分,人畜颠倒了吗?于是有人鼓起勇气请教丙



吉。

丙吉回答他：“取缔群殴事件是长安令或京兆尹的职责，身为宰相只要每年一次评定他们的勤务，再将其赏罚上奉给皇上就行了。宰相对于所有琐碎小事不必参与，在路上取缔群众围斗更不需要。而我之所以看见牛气喘吁吁要停车问明原因，是因为现在正值初春时节，而牛却吐着舌头气喘不停，我担心是不是阴阳不调。宰相的职责之一就是要顺调阴阳，因此我才特地停下车询问原因何在。”众随从听后恍然大悟，纷纷称赞宰相英明。



用人点拨

在我们身边，常常看到有的领导者，虽然工作勤勤恳恳，早来晚走，特别认真。无论大事小事，样样亲历亲为，也的确十分辛苦，但所负责的工作即常常杂乱无章，眉毛胡子乱成一团。

应该建立恰当的考核与奖惩制度，并且定期对下属的工作业绩进行测评，做得好的采用一定方式或者按照既定的标准给予奖励，反之则对之以惩罚。将奖惩机制引入管理过程中。

推赤心送到人腹中

刘秀率领农民起义，在攻下邯郸，杀掉王郎，平定河北后，缴获了吏属们与王郎一起诽谤刘秀的书信上千封。刘秀既往不咎，当众将书信全部烧毁。他说：“让那些有反侧之心的人安心吧！”刘秀的部属们激动地说：“大王推赤心送人腹中，能不誓死效忠吗？”

刘秀称帝后，为了早日统一中国，命令大将吴汉、岑彭、冯异等数十支人马猛攻洛阳，但由于洛阳守将朱有的坚守抵抗，迟迟不能攻下。为了减少伤亡，刘秀打算派人前去劝降。岑彭以前在朱有手下当过校尉，就派他前往。岑彭见到朱有后谦辞地说道：“从前有幸执鞭侍从于您，承蒙您的提拔，平时总想有机会一定报答，现在赤眉起义军已攻下长安，更始刘玄称帝的帝号，内部分裂残杀，光武帝有幽冀之地，百姓归心，贤俊云集，现在亲统大军来攻洛阳，您还在为谁守这座城池呢？”朱有言说过去自己曾出面阻止过刘秀率军北伐，而且也参与了更始杀大司马伯升的谋划，恐怕光武帝想起前怨不会放过自己，因此不愿投降。

岑彭把朱有的话转告了刘秀。刘秀认为，应该有容人之量，只有这样才能减少阻力，早日统一天下。便郑重其事地说道：“建大事者，不计小怨。今若归降，官爵可



保,怎么会诛罚他呢。我面对黄河发誓,决不自食其言。”岑彭马上将刘秀的话回复给朱有,朱有觉得光武帝君臣果有诚意,便答应投降。刘秀封朱有为扶沟侯。官至九卿,子孙累代袭封。

曹操在官渡之战击败袁绍以后,从缴获的袁绍文件堆中,发现许都守城的人和前线军中的人都曾私下给袁绍写信,准备投降袁绍。有人主张一一查明惩治这些叛徒,曹操却看也不看就下令把这些信件全部烧掉了。他说:“袁绍当初那么强大,连我自己都几乎不能保住,何况大家呢。”这样,原来想跟袁绍的人转而感激忠于曹操,部下更加团结一致。曹操终于削平群雄,统一北方。

周瑜也是一位折节待士、宽宏大量的年轻统帅。赤壁之战前夕,他被任命为大都督,程普为副。程普自以为是东吴三朝元老,年长资深,屡次凌辱周瑜。周瑜屈己谦让,从不与他计较。最终程普受到感动,对周瑜十分敬服。他常对别人说:“与周瑜交朋友,就像饮美酒,不知不觉中已沉醉了。”

用人点拨

成大功立大业者,要有容人之量,“宰相肚里能撑船”,“将军额头能跑马”。不计前嫌,既往不咎,“人善我,我亦善之;人不善我,我亦善之”,这样才能使敌对方归顺自己,争取事业的成功。

管理者应该善于从大处着眼,不计小怨,并以德报怨以消除前嫌,尽可能把消极因素变成积极因素,并调动一切积极因素,团结属下一起工作,以实现远大目标。当然,豁达大度并不等同于好好先生,原则问题必须明辨是非,这是不言而喻的。

处事不公外宽内忌

袁绍有四州之地,自己和幼子袁尚统冀州,长子袁谭领青州,次子袁熙御幽州,外甥高于领并州。而许多确有才能、建有殊勋的文官武将却被“晾在一边”,自尊心和积极性受到打击。不仅如此,由于他在继承问题上废长立幼,待袁绍死后,其子互相火并,争夺权势,致使其四世三公的名门望族很快就从内部瓦解了。

在做十八路诸侯盟主时,袁绍曾向大家宣布:“有功必赏、有罪必罚,国有常刑,军有纪律,各宜遵守,勿得过犯。”但是当他的弟弟袁术出于私心,不给孙坚发粮草,坑害孙坚时,他却不闻不问,不能做到“有罪必罚”;当华雄搦战,无人可敌,关羽请命出战时,他一再考虑,“使一弓手出战,必被华雄所笑”。等到关羽温酒斩华雄后,他的弟弟反而要将关羽、张飞这些“县令手下的小卒”赶出帐去时,他也一言不发,



“有功者赏”成了一句空话，这大大地伤害了人心，令其下属莫不心生不平。

颜良、文丑二人跟随袁绍多年，屡建战功，是心腹爱将，在与曹操军马作战时，此二人皆为关羽所杀。二人被杀后，这袁绍居然没有半点悲恸的表示，而当刘备提出要为他招降关羽时，他竟然十分高兴地表示：“吾得云长，胜颜良、文丑十倍也。”更有甚者，刘辟曾经一度归顺他，合力攻曹操。但是当刘备提议要去说服刘表联合攻曹时，他竟然当众表态：“若得刘表，胜刘辟多矣。”这样的话真是让人听得心寒。如此鄙视部下，鄙薄将士生命，还有谁愿意为其效忠呢？袁绍的这些做法与曹操对韦典的一祭再祭形成了鲜明的对比，由此也可知，为什么他的部下一个接一个地离他而去，而曹操却能笼络大批人才了。

曹操在袁绍死后平定河北时，曾喟然长叹：“河北义士，何其如此多也，可惜袁氏不能用！若能用，则安能正眼觑此地哉。”

用人点拨

对于领导者来说，即使个人的能力再高，也是微不足道的。事业成功的保证在于集中良谋、使用良才。

人才是事业成功的根本，而良好的环境更是人才得以发挥自己才干的重要舞台。领导者如果不能深怀惜才爱才之心，真正地爱护人才、尊重人才，必然导致人才外流。

法外有情

三国时魏国刚刚建立的时候，刑罚非常重。

当时魏国的官吏宋金等人从合肥叛逃吴国，按照魏国法制就应治罪斩首。

曹操还嫌处罚太轻，要加重刑罚。于是主审官就奏请将其母亲、妻子和两个做官的弟弟全部斩首。

这时尚书郎高柔上书说：“士卒逃亡，确实可恨；但我也听说其中颇有后悔之人。我认为现在应宽待逃亡者的妻子。这样，一可以使敌人对逃亡者不信任，二可以诱其还心。像以前那样处理，本来就觉得太严了，若再加重刑罚，使现在军中士卒看到，一人逃亡，诛及全家的后果，今后怕都要逃走了。刑罚过重非但不能制止逃亡，反而会促使更多的人逃亡。”

曹操听后觉得非常有道理，就照着他的话去办。结果从那以后逃亡的人数大大减少，而且还真有一些叛逃者又偷偷地跑了回来，重新加入曹军。





用人点拨

管理者按章办事、严格执法是必要的。但是,罚不失爱,严中有情,这是管理者惩戒部下时一条很好的处理原则。

虽然表面上看来严肃的法规被破坏了,但是从长久来看,罚不失爱,抓住了下属的心,这样更能有效地维护法律规章的严肃性,被管理者们也会自觉地遵守规章制度。



赏不逾时



曹操每次带兵出战,攻破敌方的城池后,都把掠夺来的贵重财物,全部拿出来赏给有功劳的将士,而且,秉公无私。对于功勋大而应受重赏的,他不吝千金,而对于没有功劳而妄想受赏的人,则分毫不给。所以,作战中将士们都争着建功立业,表现得很英勇。

曹操打败袁绍之后,准备北伐乌桓和辽东。决策之时,有些将领认为孤军深入,作战不利,反对这次出兵,但曹操仍然坚持己见。在北伐途中,由于道路有敌军把守,加之阴雨连绵,泥泞难行,不得不改道,凿山填谷而行。接着又遭敌军断绝水源、粮食,曹军只好杀掉几千匹军马充饥。一路之上,历尽艰险。当到了距乌桓军驻地还有二百余里的地方时,曹军与敌人主力又突然遭遇,情况十分危急。于是,曹操亲自到阵前指挥督战,化险为夷,一战成功。

在凯旋开庆功大会时,曹操问道:“出发前是哪些人劝我不要北伐的?”当时劝谏过曹操的那些将领都很恐惧,认为将要大祸临头,纷纷跪下请罪。曹操哈哈大笑,非但不予治罪,反而每人赐以重赏。曹操说:“这次北伐,差一点全军覆没。虽然侥幸取胜了,但这样的冒险行为只能偶尔为之。其实,当初你们的意见是正确的。”曹操行赏见解独到,受赏者无不感叹,旁观者也都非常佩服,从此,部下献计献策的积极性更高了。



用人点拨

设奖行赏,是历代兵家治军都十分重视的一种制度。奖赏的目的,在于激励斗志,鼓舞士气。如果运用得当,恰到好处,就能很好地调动将士的积极性,提高部队的战斗力。



大凡英雄主义的荣誉感与个人主义的贪欲性,常常埋藏在同一个心底。恰当的奖赏,就在于激发荣誉感,而不是滋润贪欲的种子发芽。如果能像曹操那样赏不逾时、论功行赏、见解独到,奖赏的作用将会更大。

曹操焚书稳军心

东汉末年,出现了封建割据势力之间的长期混战。关西势力失败后,关东势力间的最大决战,是在曹操与袁绍之间进行的。

曹操,字孟德,沛国谯人。他在镇压黄巾起义和割据势力相互争斗中,以曹氏、夏侯氏豪族及其佃客、部曲为骨干,又招纳其他豪强武装、收编部分义军,组成了他的“青州兵”,逐渐成为一个较有实力的军事集团。曹操是当时地主阶级中较有远见的政治家,他不断总结经验,很快就制定了一套完整的顺应潮流的政策。他善于用人,先后吸收了一大批名人贤士,并根据他们的建议,将汉献帝迎到许都,“挟天子以令诸侯”。还在许都一带屯田,保证了军需供应。所以,他抢先占据了富有战略意义的兖、豫二州,成为中原唯一能与袁绍抗衡的力量。

袁绍,字本初,汝南汝阳人。他出身于“四世三公,门生故吏遍于天下”的大族,并利用自己的优势,占据着冀、青、幽、并四州,号称“谋士如云,战将如雨”,精兵十几万,是当时最强大的割据势力。

袁绍和曹操之间,最初实力悬殊极大。曹操手下的不少将佐士卒、文人谋士都与袁绍一方有秘密书信往来,以备万一曹操被袁绍兼并,能有个退身之地。对此情况,曹操心中明白,只不过迫于时局而不便挑明。不久,爆发了中国历史上有名的“官渡之战”。曹操利用奇计,首先突袭白马袁军,斩袁绍大将颜良。继而大败袁军于延津,随后偷袭鸟巢,烧毁袁绍军粮,又一举在官渡全歼袁军,取得了彻底胜利。

之后,曹军在清理战利品时,从袁军大营缴获一大筐书信,都是官渡之战以前曹操的部下写给袁绍的密件。有的人在信中吹捧袁绍,贬低曹操,说自己身在曹营心在袁军;有的表示随时可以叛曹降袁。曹操的心腹们认为事关重大,即将书信交给了曹操。那些写了信的人见秘密败露,一个个胆战心惊,不知如何是好。

正当人人紧张万分之际,曹操却接过信件,看也没看,就下令把它即刻全部烧掉,并笑着对众人说:“这些信都是过去的东西。那时候袁军占的地盘比我们大,军队比我们强,粮草比我们多。我们和他争战,确如以卵击石,连我自己也曾考虑过败后的退路。我的属下们这么做,也迫于无奈。这本属常理,不足为怪!那些提心吊胆的人见丞相如此态度,又目睹那一大筐书信在烈火中化为灰烬,如释重负,感到空前



的轻松,同时,也都流下了无限感激的热泪。

此事迅速传遍了曹军大营,一度惊恐不安的军心,顿时稳定下来。在此后的一系列战役中,争相冲锋陷阵,杀敌立功,为曹操的争雄做出了很大贡献!

用人点拨

管理者应该从大局出发,站在全局利益的角度来思考问题,制定决策和采取措施,不能因为小事情而失去了下属的支持。

人非圣贤孰能无过,要正确看待下属工作中的失误或失败,凡事不能一棍子打死,不妨来个该糊涂时就糊涂。

孙权忆兄遗嘱问公瑾

建安十三年,曹操取下荆州后,领八十三万大军南征。

曹操首先向东吴发出了诱降信,孔明深知曹操的这一手,目的在于联孙破刘。他反其道而行,自告奋勇地与东吴派来的鲁肃去江东,劝孙权联刘破曹。

东吴众臣,程普等武官主张联刘攻曹,张昭等文官主张降曹攻刘。孙权在这举棋不定的关键时刻,忽见吴国太进来说:“你曾记得你哥哥临终的遗嘱吗?”

孙权如梦初醒,记起了其兄孙策在临终时所说“外事不决问公瑾”的话,便派人去鄱阳湖请正在那里训练水师的周公瑾回来,共商对外决策。

公瑾,即周瑜,得知孙权召见,速回柴桑郡见孙权。孙权向周瑜说清情况后,征求周瑜对曹操战和降的意见。周瑜建议立即召集文武官员商议此一大事,让他听听双方具体意见后再说。

满朝文武官员为此争论不休,周瑜在听取双方不同意见后,说:“孙将军以其神武雄才,依仗父兄余业,又拥有江东宝地,兵精将多,为什么要向曹投降呢?曹操北土未平,有马腾、韩遂为后患。现在南征已久,官兵疲劳。他们不熟水战,不适应江南水土,多生疾病。当前又正是隆冬盛寒,粮草衣被奇缺,官兵饥寒难度。他们虽然兵多将广,口称百万雄兵,其实只有十五六万兵,加上所得袁氏之兵,也只有二十多万。而我们则兵强马壮,既习水战,又熟地理,更适应水土,粮草也足,优势甚多。所以,我们必须正确估量双方利弊,不可长他人的威风,灭自己的志气。我看,对曹操只能战,不能降。我愿带五万雄兵,联合刘备,共同破曹。”

犹豫不决的孙权,听到周瑜这一席坚强有力的话后,疑虑尽去,信心百倍,决意联刘破曹。便毅然站起来,拔剑砍了摆在面前的一角奏案,斩钉截铁地说:“公瑾所



言与我的想法一样 ,现决定联刘破曹 ,诸位不要再议论不休 ,再有说降曹的人 ,与此案同处。 ”

孙权即封周瑜为大都督 ,程普为副都督 ,鲁肃为赞军校尉。并赐御剑给周瑜作尚方宝剑 ,宣布如有不服者 ,用此剑诛之。

周瑜随即率大军联刘破曹 ,夺取了载入史册的以少胜多的赤壁大捷。



用人点拨

管理者应该同下属建立起和谐融洽的人际关系 ,最好的办法就是以朋友的身份与他们打交道 ,与下级平等相处。遇到不好处理的问题多与他们交流 ,多听听他们的意见和看法 ,让他们体会到主人的感觉。

此外 ,管理者应该学会适当的放权 ,适当地给下属一定的权力 ,更能够取得事半功倍的效果。

孙仲谋数伤敬美酒

周泰 ,字幼平 ,下蔡人 ,原是东吴一位部将。有一次 ,孙权领兵住在宣城 ,突然数千山贼把他包围起来。孙权左冲右突无济于事 ,连他身边的几位大将也惊慌失措起来。这时 ,周泰却毫无惧色 ,他呼喊着重冲入敌阵 ,手起刀落 ,杀出了一条血路。这时他已身受重伤 12 处 ,血染战袍 ,但他不知疼痛 ,依旧追杀 ,终于保护着孙权冲出了重围。而他终因流血过多而昏迷过去 ,好半天才苏醒过来。

此后 ,周泰也便成为孙权独当一面的大将 ,更受孙权信任 ,连徐盛、朱然这样的名将都成了他的部下。但徐盛、朱然等对他并不服气 ,有时也说些不三不四的话。

孙权得知后 ,思忖半天 ,就召集文官武将同来参加盛大的宴会。他首先致词 :“今天是庆功宴 ” ,说着 ,便东张西望寻觅周泰的座位。人们不知主公在找谁 ,也不知为谁庆功 ,都三三两两地猜测着。这时孙权收回目光 ,接着说道 :“这第一杯酒 ,大家同饮 ,然后 ,我们再按功敬酒。 ”说完 ,他举起酒杯 ,一饮而尽。

随后 ,他捧着酒来到周泰面前说 :“他身上的伤痕 ,就是战功的标志 ,我们按伤为他敬酒吧 !”周泰连忙站起来想说些什么。但没等周泰开口 ,孙权就命他解开衣服 ,露出了满身伤疤。孙权按伤疤的上下左右顺序 ,逐一盘问是在什么时候、什么地方、什么情况下留下的。周泰每说完一处 ,孙权就提议为他干一杯 ,如此共敬美酒十几杯。人们见他伤痕累累 ,又听他言简意赅的介绍 ,不但为其勇猛而折服 ,还深为他从未显示过自己而赞叹。尤其是看到孙权如此敬爱功臣 ,都极受感动 ,决心以周泰



为榜样 ,誓死报效贤明仁义的主公。

宴会之后 ,徐盛、朱然等都一改以往的态度 ,对周泰由衷地佩服和尊重了。



用人点拨

对于下属的成绩一定要认可 ,并且适时地加以宣传 ,这样做的目的有二 :一来可以让下属知道你想到了他 ,对他表示了认可 ;二来也可以增加个人情感 ,也是一种情感投资。

管理者应该为下属撑腰 ,在关键时刻应该站在下属的一边 ,替自己的下属说话 ,维护下属的利益 ,爱护下属 ,使下属感到一种“知遇”的感觉。

治国无能暴虐有余

孙皓 ,三国时期孙权的后人 ,是东吴的第四代皇帝 ,也是历史上有名的暴君 ,他对臣下的暴虐直接导致了群臣对他的怨恨和东吴政权的颠覆 ,其教训极为深刻。

孙皓是继其叔父孙休之后登临皇位的。当时 ,正值东吴国内阶级矛盾日益激化 ,其内部政治不稳 ,外有强敌威胁。东吴处在内忧外患之中 ,可谓危机四伏。上台伊始 ,这孙皓倒也应了“新官上任三把火”之说 ,实实在在地“烧”了三把火 :优恤士民 ,开仓廩赈济灾民 ;释放宫女 ,赏给民间无妻者 ;宫中留着供赏玩的禽兽一概放生。正因为这“三把火” ,史籍中曾一度称之为“明主” ,这也算是孙皓留给后人的唯一的“德政”了。

“三把火”烧过之后 ,孙皓就原形毕露 ,他变得越来越粗暴骄淫。他先是好忌讳 ,贪酒色 ,刚愎自用 ,后来又变得爱杀人。当初拥戴他即位的丞相濮阳兴、左将军张布这时也深感失望 ,只恨自己看走了眼、选错了人。孙皓知道后 ,将二人“斩立决” ,并诛灭其三族。

本来大家盼望能有个拨乱反正、转危为安的治国之君的出现 ,现在却来了个治国无能、残暴狂虐的亡国之君 ,许多贤良的大臣失望之余纷纷退避以求自保 ,以致东吴国运日衰。

但可悲的是 ,孙皓这个昏君为了显示自己的英明伟大 ,就重用那些献媚取宠的奸佞之人来为自己涂脂抹粉。比如 ,他原来的侍从何定 ,无才无德 ,后来被遣出宫担任地方小吏。孙皓即位后 ,他自恃是旧人 ,仍任内侍。由于他擅长拍马奉迎 ,趋炎附势 ,孙皓便让他做了都尉。何定为了讨好孙皓 ,要各地官员进贡好狗 ,一只狗价值数千匹布。他带兵狩猎 ,每个士兵都须预备好一条狗 ,以捕兔给孙皓食用。国人认为何



定罪当该诛,但孙皓认为何定乃忠臣,非但不加惩治,反而赐其列侯之爵。何定获宠,坏事做尽。少府李勣有个女儿,长得十分漂亮,何定代他的儿子向李家求婚,李不同意,何定到孙皓处告了一状,孙皓竟然不问青红皂白,就把李勣给杀了,而且还焚尸扬灰。手段之残,令人瞠目。

孙皓生性残暴,自从濮阳兴和张布被斩首之后,他认为朝中文武已经没有几个人再敢和他顶撞了。文臣武将们只要稍有不合者,便施以极刑。极刑中最厉害的是剥面皮、挖双眼。剥面皮是由刽子手执牛耳尖刀沿发际割开一个小口,然后将面皮和头皮一起一点一点地剥下来,最后留下一具血淋淋的头。这样的酷刑当然使受刑人痛苦至极,但这个凶残的孙皓却特别喜欢看着他“不顺眼”的人受此刑。他在一旁看着血淋淋的场面,听着一声声的哀号,连眼睛都不眨,仿佛看戏一般,怡然自得。

侍中韦昭是东吴著名的学者,有人把他比做汉时的司马迁,著有《国语注》等书。他领修国史,著吴书时,孙皓让他把其父孙和列入本纪。本纪是专门记载皇帝事迹的,可孙和并未当过皇帝,因此韦昭据理婉拒,认为孙和之事只能放入列传中,这下得罪了孙皓。有一次,在宴会上,孙皓强迫韦昭饮酒7升,韦昭乃一介书生,哪能喝下这么多的酒,孙皓便以“抗旨不遵”的罪名将韦昭逮捕入狱,随后将其杀害。

会稽太守车浚是个清廉能干的官吏,有一年当地旱情严重,老百姓饿死不少。车浚便上书孙皓,请求开仓赈济。哪知孙皓不但不发放粮秣,反倒还说车浚是想收买人心,把他斩首,并将人头悬于长杆之上,游街示众。

尚书熊睦见孙皓刻薄寡恩,便转弯抹角地劝说孙皓适当宽容些,以避免陷于孤立。孙皓一听勃然大怒,呵斥道:“老贼,竟敢骂朕!”喝令士兵将其拿下。熊睦义愤填膺,直言又将孙皓数落了一番,孙皓让武士用刀把上的铁环把熊睦活活砸死。

孙皓如此狂诛滥杀,弄得朝中文武大臣人人自危,个个如惊弓之鸟一般,一有风吹草动,即离开东吴,远走他乡。前将军孙秀督军于夏口,孙皓一直不放心孙秀统兵在外。公元270年,孙皓率5000人到夏口打猎。早已听说孙皓要加害自己的孙秀认为这次他是要真的动手了,便连夜带着他的妻儿老小和亲兵投奔了西晋。孙楷任武威大将军,因永安人施旦起义时不立即发兵救援孙皓之弟孙谦,故受孙皓指责。公元276年孙皓征召孙楷为宫下镇骠骑将军,要他进京任职。这个征召引起了孙楷的惊恐,他急忙带全家和亲兵投降晋朝。昭武将军步阐,也因孙皓贬其为绕帐督,而自疑为失职,孙皓要跟他算账,而忙不迭地投降了西晋。就这样,许多文臣武将杀的杀、降的降,东吴的力量受到了极大的削弱。孙皓渐渐成了真正的“孤家寡人”。

孙皓还是一个滥用民力的荒淫之辈。他即位不久,就大修宫室。对于他沉湎酒色之误,中书丞华核曾经劝谏曰:“营建新宫,需征集劳役,老百姓如果不能如期服役,朝廷官府就得兴兵讨伐,这种情况如果不断蔓延,就不可收拾,即便劳力都到齐



了,那么多人聚集在一起也难免不得疾病。人都是这样,遇安则心善,遇苦则怨而叛乱。我们江南精兵,远远胜过北方的敌人,我们1人相当于10人,如果新宫建成,病死或叛乱者5000人,则北军实际上就增加了5万;若死叛1万人则北方就相当于增加了10万人。当前大家正在争夺中原,而我们营建新宫,使敌强我弱,这是明智的人应该引为忧虑的。”这些话将修宫的危害说得十分明白,但孙皓就是不听,他不但大修宫室,而且广征妃嫔。后来他后宫的人数竟达万人之众,创下了三国时期皇帝后宫人数之最。这样一个整日游嬉于后宫的荒淫之人,哪里还有心思理政,因此,东吴朝中上下离心、国内百姓怨愤。

公元279年冬,晋武帝司马炎发兵讨吴,不久东吴即兵败如山倒,孙皓见大势已去,只好备亡国之礼,素车白马,肉袒面缚,衔璧牵羊,率众臣到晋国营前投降。



用人点拨

亲近小人、无所亲信,人人忧恐各不自保。这样的管理者岂能不败,可以说很大程度上,管理的科学性就在于用人的科学性,管理的艺术性就在于驾驭人的艺术性。

管理的最终目的是调动与整合企业内部的一切资源为企业的发展提供正向推进力,使企业内部各种资源有序流动,而“人才”本身就是企业内部一个相当重要的资源。企业最根本的财富不在于有多少资产。有了人、善用人,企业就会有一切;没有人、不善用人,企业就会失去一切。



刘备故把阿斗摔马前



一次,曹操领兵追赶刘备。刘备带领十多万老百姓,三千军马,向江陵进发。赵子龙负责保护老小。

夜战之中,赵子龙与刘备的两位夫人和儿子阿斗失散,赵云便闯入曹军中寻找。他找到了甘夫人,把她送过长坂坡,交给张飞。然后又返回头去寻找糜夫人和阿斗。

在乱军之中,赵云单骑闯阵,危险万分。他杀了曹营中数名战将,终于在一堵被火烧坏的土墙的枯井边,找到了糜夫人和阿斗。

此时,糜夫人已负重伤,不肯占用赵子龙的战马,便将阿斗托付给赵子龙;当她听见曹操军马向这个方向杀过来时,怕连累赵子龙和阿斗,便翻身投井而死。

赵子龙不得已,恐曹军盗尸,便将土墙推倒,掩盖了枯井。然后将阿斗护在怀



里,在万军丛中,左冲右突,奋力杀出,真可谓是虎口脱生。

等到赵云向刘备交付阿斗并领罪时,刘备把阿斗接过来,扔在地上,骂道:“你这小子,差点让我损失一员大将。”

赵云感动不已。刘备把战将看得比儿子重要,这使赵云以后更加以死效忠蜀汉。

用人点拨

管理的最高境界不是依靠严格的制度约束和奖惩机制,这些都是外在的因素,就被管理者而言,这些都是“被迫”的,是管理方式的低级层面的东西。

“收心”,这才是广大管理者所应重视的,如果管理者都能做到使下属心甘情愿地为自己工作,那样的话,管理也更为容易,所取得的工作成效也必更为巨大。为了笼络下属,在必要的时候放弃自己的个人利益可能是必要的,也是最有成效的。

无辜笞将终遭殃

有一次,刘备奉曹操之命,去淮南讨伐袁术。临行前,他嘱咐御守徐州的张飞说:“你酒后经常鞭笞士卒,吾实放心不下。我走后,你早晚要少饮酒,不打军士,别误了守城大事。”张飞发誓道:“吾从今天起戒酒不饮,凡事与人多商议,听从劝诫就是了。”刘备还是不放心,留下陈登与他共守徐州。

岂知刘备刚走,张飞的老毛病就犯了,他把州内诸事都交给陈登处理,军机大事则自行定酌。一天,张飞设宴请诸将赴席。大家落座后,张飞说:“我大哥临走时,怕我因酒误事,咱们今天痛饮一番,从明天开始,都随我戒酒,一心守城。”大家听此言,便都开怀畅饮起来。

张飞把盏,轮番与众将碰杯。当他端起酒杯与曹豹碰杯时,曹豹说:“末将不会饮酒。”张飞说:“厮杀汉怎么不会饮酒,你喝了这杯即可。”曹豹怕伤了张飞的面子,惧其淫威,只好勉强喝了一杯。张飞与每人会饮了一杯后,已有十几杯酒落肚,不觉有些醉意,接着又与大家会饮,当再次到曹豹面前,曹豹为难地说:“我实在不能饮了。”张飞说:“你方才分明已经饮了一杯,再饮何妨,我令你再饮一杯。”这个“不知好歹”的曹豹却“坚辞”不饮。张飞顿时大怒:“你违我将令,该责一百脊杖。”说罢便令军士将曹豹拉出去施罚。这时一旁的陈登忙出来劝阻,张飞冲他挤了挤眼睛:“你只管你文官的事,休来管我。”陈登见张飞本意并非要真打曹豹,只是想吓唬吓唬他而已,因此便不再劝了。可曹豹心中没底,见陈登劝也没用,只好跪地求饶,称:“翼



德公,请看在我女婿的面子上,饶了我吧。”张飞问:“你女婿是谁”曹豹说:“吕布将军。”谁知张飞本来就恨吕布,听此言火冒三丈:“我本不想打你,今天你提到吕布,我偏打你,打你就是打吕布!”说罢手提鞭子亲自责打曹豹50鞭,直到众人一起苦苦相劝张飞才肯罢手。

曹豹无辜挨了一顿打,心中自然十分憎恨张飞,便暗中连夜派人给吕布送信,细述了张飞如何无礼,并约吕布乘刘备不在城中,张飞及众将大醉之际夺取徐州。

吕布见信后,便依谋士之言,在曹豹的接应下,顺利占领了徐州。

照理说,经过这么一次,张飞应该有所收敛了,然而正可谓本性难移,依然时常酒后答将,直至把自己的性命也搭了进去。

那是后来张飞在闻知义兄关羽被害的消息后,他昼夜号哭不止,滴泪成血,染透衣襟。周围众将见张飞如此重义,只好投其所好,用酒来劝解他。谁知酒后他趁着酒兴,悲兄怒吴之情更甚,对东吴的满腔怒火无处宣泄,看见身边哪个将士不顺眼,便扯过来鞭打一顿。在他的鞭下,有很多将士被活活打死。众下属“心有惴惴焉而怨怒积于心”。当他接到出师伐吴的命令时,又向军中下令说:“三日之内,置办白旗白甲,三军挂孝伐吴。”

第二天,帐下二将范疆、张达向他禀告:“白旗白甲一时置不齐,能否宽限几日”张飞大怒道:“吾为兄弟报仇,恨不能今日便入内贼之境,尔等怎敢延误”说罢,令武士把二人捆绑在树上,各鞭笞五十。然后又手指着二人说:“明日就得给我置办完备,若违了期限,马上杀你二人示众!”

二人被打得遍体鳞伤。回到营中后范疆说:“今日受此苦刑倒也无所谓,只是明天一天怎能把白旗白甲都弄齐了”张达说:“反正你我二人难逃厄运,别等他杀我,不如我们先杀了他。”于是二人相约,只待张飞晚上醉酒后行事。

连日来,张飞无一天不饮,每饮必醉。他还同往常一样,醉卧榻上,鼾声如雷。张范二人见张飞睡死,便壮着胆子摸到床前,用短刀刺入张飞的心脏。张飞大叫一声而亡,两位凶手遂连夜逃往东吴。

可怜张飞一世勇猛,最终竟于梦中惨死在部下的手中,自食了“滥施暴虐”的恶果。

用人点拨

在现代社会,人与人之间是一种平等的关系,任何将个人凌驾于他人之上的做法都是站不住的,也是要不得的。作为领导者,更应该正确认识与下属之间的关系,摆正自己的位置,不要有丝毫的优越感,并因此而不能正确处理与下属之间的关系。



善待下属,将心比心,用自己的爱心来感染他们,加大感情投资力度,一定会取得意想不到的效果。

❖ 驭人无方,群贤毕至又奈何 ❖

刘禅是蜀汉开国皇帝刘备的长子。公元223年,刘备去世,他继承皇位。平心而论,较之商纣、夏桀之类的暴君,刘禅也不尽坏,甚至还算得上是个“老好人”;他老实得可怜、无能得出奇。可以说,他一生的是是非非皆由其无能而生。

孔明执政时,刘禅遵其父刘备所嘱“事丞相如父”,且实权在孔明,他不听也得听。孔明操劳国家大事,整天忙得汗流浹背,食不甘味,寝不安席,刘禅却是“傻人有憨福”,落得个轻闲自在,整天不动脑筋,饱食终日,无所事事,乐其所乐。当然,他也不是整天昏睡,遇有国家大事,他有时也会用心。比如刘备死后,曹魏乘机兵分五路侵蜀,因为当时孔明闭门不出,他不知道如何是好,急得团团转,后来他到相府探望孔明,孔明告诉他退兵之策,他才“如梦初醒”,实乃活脱脱一副白痴相。

然而这刘禅对于孔明竟然也放心不下,当诸葛亮与司马懿斗兵斗阵边疆取胜,正欲乘胜直取长安之时,他却中了司马懿的反间计,听信司马懿故意放出的流言——孔明白倚大功,早晚必将篡国。竟当即派人带着诏书星夜赶往前线,急召孔明回朝。孔明奉旨赶回成都,问他究竟有什么急事将他召回,刘禅无言以对,良久,竟“语出惊人”：“我好久没见到丞相了,心中十分想念,因此特地把您给叫回来见个面,没有别的事儿。”真是憨人憨语、憨态十足。只是苦了那孔明,偌大年纪,来回奔跑不说,前线战事也因此而功亏一篑,弄得哭笑不得。

尽管如此,总的来说,孔明在世时,刘禅“大树底下好乘凉”,国家还算太平。可等到诸葛亮故于五丈原,特别是蒋琬等贤相相继去世之后,情况便逐渐发生了变化,刘禅的无能昏庸和荒唐无知便暴露无遗了。此时刘禅身边的宦官黄浩见他无能好欺,感到自己的出头之日到了,便竭尽其阿谀吹捧、阳奉阴违之能事,不断取得刘禅的好感,针对刘禅好逸贪色的弱点,将其陷于声色犬马之中,使刘禅无心理政,从而最终将大权窃为己有,把个朝政、政事、军事弄得一塌糊涂、乌烟瘴气。

深得孔明兵法之要旨的姜维是蜀国后期的“顶梁柱”,是个赤胆忠心的忠臣,他继承孔明之遗志,九伐中原,虽无大胜,但也挫伤敌胆,使之不敢正窥西蜀。可正当姜维在前线浴血奋战,困魏国名将邓艾于祁山时,忽然连续接到刘禅的三道诏书,促其回师。原来刘禅是在黄浩指使下作出了“决断”：“姜维屡战而无功,命阎宇代之。”



而这个阎宇本来身无寸功,只因跟随黄浩才得重用,竟官至右将军。黄浩本想用阎宇代替姜维,可又听说前线对手邓艾善于用兵,恐怕阎宇不是对手,就又停了下来。任用大将,尤其是临战换将,如同儿戏,是撤是用,竟然全由一个宦官说了算,可见这刘禅实在是个罕见的庸王。

姜维回来后得知此事,便入奏后主说:“黄浩奸巧专权,乃灵帝时十常侍也,陛下近则鉴于张让,远可鉴于赵高,早杀此人,朝廷方可太平,中原方能恢复。”后主听了却哈哈大笑:“黄浩乃趋走小人,纵使专权,也无能力。”

姜维见不能杀黄浩,担心反被其所害,便听从法正之言,领军前往沓中屯田,以充军实,徐图进取。然而,自古以来庸主当政、小人弄权,大将在外难于立功。姜维岂能例外,刘禅昏庸透顶,黄浩专权胡为,西蜀怎能不亡!

时隔不久,钟会、邓艾大举兴兵入侵西蜀,姜维当即起兵前往抗拒,并上表请派精兵分守战略要地阳安关和阴平桥,并指出“若失二处,汉中不保也”。可在此危急关头,刘禅竟听黄浩之言召巫婆入内殿卜问凶吉,此巫自称“西川土神”附身,胡说什么“陛下欣乐太平,何为求问他事。数年之后,魏国疆土亦归陛下也。陛下切勿忧虑。”

自此,刘禅深信巫婆之说,而不听姜维之言,每日只在宫中饮酒作乐。姜维频发告急文书,都被黄浩截下并藏匿。因此使得钟会轻取阳安关,邓艾偷渡阴平,姜维虽和诸将奋死守卫剑阁,但此时他纵有回天之力也已无济于事了。

魏军进攻,势如破竹,此时刘禅召集紧急御前会议,商讨对策。有人认为,可以联合吴国,有人认为南中七郡易守难攻,宜可奔南。只有谯周主张放下武器、立即投降,刘禅这个软骨头,听到前线兵败,早已吓得六神无主,谯周的意见正合他意,便拍板定案。派遣特使带着蜀汉印绶,向邓艾投降,同时又命令姜维停止抵抗,就地待命。蜀军将士个个“拔刀砍石”,怒不可遏,但刘禅却命人将自己捆起来,抬着棺材到邓艾营中乞降。“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,皇帝熊则熊一国,蜀汉自此彻底完蛋。

他投降后,被安排到魏国的京城许昌居住,并且封为安乐公。有一次,魏国的大将军司马昭请他喝酒,当筵席进行得酒酣耳热时,司马昭说:“安乐公,您离开蜀地已经很久了,因此我今天特别安排了一场富有蜀国地方特色的舞蹈,让你回味回味啊!”

这场舞蹈跳得刘禅身旁的部属们非常难过,更加想念他们的家乡。然而唯独安乐公刘禅依然谈笑自若,丝毫没有难过的表情。司马昭问道:“你还想不想回西蜀的家乡呢?”刘禅答道:“这里有歌有舞,又有美酒好喝,我怎么舍得回西蜀国呢!”



用人点拨

“领”、“导”,二者都可以理解为驾驭、御使。作为领导者,不具备领导才能,如何



能起到领导的作用于手下？

换句话说,即使手下拥有一大批有才能的人,但是又有什么用途呢?下属的聪明才智根本无从发挥,实现不了自身的真正价值,不能创造丝毫的业绩。御人的重要性由此可见一斑。

与下属建立朋友式的关系

隋王朝的建立,结束了中国自东汉以来百余年的分裂局面,但是这个王朝到第二位皇帝,即隋炀帝统治时,就天下大乱,反抗斗争此起彼伏。在隋末动荡不安的环境下,以李渊、李世民父子为首的李氏集团也在太原积极谋划。

李世民在太原时就开始注意结交英雄豪杰。如李世民岳父长孙晟的族弟长孙顺德,因为逃避隋炀帝的辽东之役,躲藏到太原,李世民与他建立了密切的关系。刘弘基原先是个流浪之徒,与游侠任气之人相往来,不事产业。他亡命到太原后,李世民也和他结为好友,出门时与他坐骑前后相连,进门时则同卧并起,关系非常密切。还有一个名叫窦琮的男子,因杀人而逃避仇人,躲到太原,一次因故与李世民发生纠纷,二人结下嫌隙。但当李世民得知窦琮是个豪侠之士时,他又不计前嫌,并且亲自邀请窦琮一同饮酒。窦琮心怀疑惧,以为李世民要乘机报复自己,但李世民始终以礼相待,终于使窦琮释疑,二人遂成为好友。窦琮后来为李世民的大业立下了汗马功劳。

李世民在太原的活动引起了一个人的注意,他就是担任晋阳令的刘文静。刘文静身材高大、仪表堂堂,有才干谋略,善于分析天下大势。李渊到太原出任留守后,刘文静通过一段时间的观察,认为李渊心怀“四方之志”,将来一定会有所作为,于是和李渊进行交往,逐渐建立了深厚的关系。

刘文静在与李渊的交往中,又发现李世民虽然年仅二十,但其见识和才能却非同龄人可比。他经过仔细观察,认为李世民必定能成就大事,因而对晋阳宫副监裴寂说:“李世民非常人也。其宽容大度类似于汉高祖,英明神武同于魏武帝,他年纪虽然轻轻,却有天纵之才。”

不久,刘文静因为与瓦岗寨农民起义军首领李密结为儿女亲家,被隋炀帝以勾通乱党的罪名禁囚在太原监狱里。李世民也深知刘文静是一位可以图谋大事的奇才,便私下到狱中去探望他。刘文静见李世民亲自来看望自己,心中明白他为何而来,便对李世民说:“当今天下大乱,非有商汤、周武王、汉高祖、汉光武帝这样的才能,不能平定天下!”



李世民回答说：“您怎么知道没这种人呢 我只是担心常人不能识别啊！我现在到狱中来看您，并不是为了儿女之情来打扰您。现在天下形势已是如此，所以特来与您相商举义大计。还望先生妥善筹划其事，刘文静见李世民毫无保留地向自己说明来意，便将自己的想法全盘托出：“今李密长期围困洛阳，主上流播淮南，大贼连州郡，小盗遍山泽，多达数万，的确需要真命之主来驾驭天下。如果真能应天顺民，举义旗登高大呼那么四海也就不愁不能平定了。现在太原百姓躲避盗贼的都来到晋阳，我担任晋阳令已有多。与其中的豪杰之士经常往来，一旦举义旗，只需打一声招呼，聚集者可达十万人。你的父亲又有数万军队，只要他一开口提出此事，谁不会随从？那时再乘虚入关，号令天下，不过半年，就帝业可成。”

通过这次狱中倾心交谈，李世民与刘文静结为密友。在李渊称帝后，刘文静担任司马，地位仅次于裴寂。当裴寂在朝中成为太子建成的强有力支持者时，刘文静则与萧、陈叔达等共同支持李世民，使李世民在与太子建成的夺权斗争中找到了坚定的拥护者。

可以说从晋阳起兵之前起，李世民就开始在政治上逐渐成熟。他见隋室大乱，暗中立下大志，于是倾心交结贤能之士，得到他们的支持，为建立自己的基业奠定了最初的基础。

用人点拨

“人之相识，贵在相知；人之相知，贵在知心”，作为领导者，如果总是把自己的内心世界封闭起来，下属永远不知你在想些什么，听不到一句心里话，那同谁也交不上朋友。

只有向下属敞开心扉，把心交给下属，同下属心心相印，无话不说，下属才能亲近你，与你交心。领导者应当把本单位面临的形势、工作上的打算、遇到的困难和自己的苦衷，诚恳地坦率地告诉下属，让大家帮助出主意、想办法，工作就会做得更好。

放宽政策收买人心

唐高祖武德九年六月四日，秦王李世民与臣属房玄龄、杜如晦、长孙无忌等经过密谋后，发动玄武门之变，杀死太子建成和齐王元吉。当天，高祖下诏书大赦天下，并下令“国家军国庶事，皆由秦王处分。”

三天后，高祖又下诏立秦王为太子，诏书称：“自今军国庶事，事无大小，悉委皇



太子断决,然后闻奏。”八月,高祖又下诏,正式传位给太子世民,自己退居太上皇。从此李世民当上了大唐帝国的第二位皇帝,是为唐太宗,次年正月改元“贞观”,开始迎来“贞观之治”的新时期。

李世民执政之初,局势并不容乐观。建成、元吉在玄武门之变中一朝被杀,但是他们以太子、齐王身份为自己经营筹划多年,在朝廷内外和地方都有相当强大的势力。因此他们死后,原东宫、齐王的势力仍然存在,他们处于与新皇帝敌对的位置。如何采取措施来应对这些不安定因素,成为玄武门之变后摆在李世民面前的首要问题。

对于东宫和齐王府的敌对势力,李世民的态度有一个前后变化的过程。起初,李世民对这两大敌对势力实行高压政策,在玄武门之变的当天,就令部将把建成的四个儿子、元吉的五個儿子全部杀死,斩草除根,消除后患;又下令绝其属籍,家产全部抄没。为了迎合李世民仇恨建成、元吉的心理,一些部将甚至打算将建成、元吉左右百余人全部斩杀,李世民没有反对,而是以默许来表示赞同。

对李世民这种株连政策,大将尉迟敬德坚决反对,他力排众议,大声对李世民说:“罪在二凶,即建成、元吉二人,他们既伏其诛,如果再连及支党,不是求得安定的良策!大王如果想得到人心,千万不可株连过多过广!”

尉迟敬德主张不扩大打击面,这对当时安定局面来说,确实是一条良策,因此李世民很快就醒悟过来,立即制止了部将滥杀无辜的建议,同时向高祖请求下诏天下,称“凶逆之罪,只止于建成、元吉二人,其余党徒,一概不问其罪。”

可见李世民很快就改变了策略,对原东宫、齐王府的势力转而采取宽大政策。这一政策的改变果然立即收到成效。就在六月五日,也就是玄武门之变的第二天,曾率领东宫、府卫兵进攻玄武门秦王势力的建成心腹将领冯立和谢叔方就来向李世民自首请罪。

在招降东宫、齐王府余党的同时,李世民对其中的一些才干出众者更是另眼相看,将他们和秦王府臣僚同样重用,有的甚至引以为心腹。如被流放到崔州的原东宫属官韦挺,在召回之后,李世民授以谏议大夫之职,留在身边当自己的顾问,而对原太子洗马魏征,李世民更是倾心相交,在对待原东宫属官中尤为突出。

在对原东宫、齐王府党徒实行宽容政策的基础上,李世民终于化解了敌对势力,还为自己网罗了一批文臣武将,为“贞观之治”的繁荣强盛奠定了人才基础。

李世民礼葬太子建成,又从另一个方面体现了他的“宽心”谋略。李世民杀建成,毕竟有违封建伦理道德。为了消除这方面的不良影响,李世民于武德九年冬十月刚即位不久,就下旨追封建成成为息王,谥曰“隐”;元吉为海陵王,谥曰“刺”,借此表明玄武门之变的正义性和李世民的仁爱之心。然后,李世民又下令以礼安葬隐太



子建成 以皇子、赵王李福为建成的后嗣 亲自送建成棺柩到千秋殿西门 痛哭志哀。

与此同时 ,李世民又接受魏征等东宫旧属的上表 ,允许原东宫和齐王府的属官前往送葬。李世民这一招运用得非常巧妙 ,因为魏征等人的上表一方面肯定了建成的被杀是罪有应得 ,玄武门之变是正义之举 ;另一方面又从封建礼仪上论述了送葬的道理 ,认为这样做既不背人臣之礼 ,又有利于消除原东宫、齐王府臣属的仇恨情绪。

对此李世民当然乐意接受 ,于是原来十分激烈的秦王府与原东宫、齐王府之间的矛盾也借此机会得以消除 ,李世民也进一步取得了各位臣僚的忠心支持和拥护。

正是依靠这种宽心策略 ,李世民在玄武门之变后不到一年的短短时间之内 ,就迅速缓解了原东宫、齐王府臣属对自己的仇视情绪 ,并对他们委以重任 ,使他们成为自己的得力助手 ,和原秦王府臣属共同辅佐自己 ,为“贞观之治”的形成做出了应有的贡献。



用人点拨

心胸宽广是一种美德 ,更是一种良好的个人魅力。对于领导者来说 ,尽弃前嫌、心胸博大、目光远大 ,既是给别人以机会 ,也是给了自己以进步的机会。

一个领导者是否具有不计前嫌的胸襟 ,直接关系到他能否纳才、聚才和用才 ,而且也关系着企业的发展前途。一个优秀的领导者对于有才华的反对者就应以宽广的胸怀和大度的气量主动去接近、团结并启用他们 ,让他们感受到你的爱才之心和容才之量 ,从而使他们改变对你的态度 ,并愿意为你所用 ;同时 ,也让你更富有吸引别的优秀人才加盟的个人魅力。

尽可能多地发动下属的力量

李世民认为 ,即使君主自己贤明 ,但是臣下如果不进直言 ,同样会使国家陷于危险的境地 ,所以他得出结论说 :“唯君臣相遇 ,有同鱼水 ,则海内可安。朕虽不明 ,幸诸公数相匡救 ,冀凭直言鲠义 ,致天下太平!”

不过 ,李世民所主张的“君臣事同鱼水”并不等同于君臣之间的绝对平等关系 ,而是将其置于君主的专制统治之下 ,即他所说的“君臣本同治乱 ,共安危” ,如果君失其国 ,“臣亦不能独全其家” ,将君臣合力治国的关系提到国家兴亡、社稷安危的高度来认识。



为了实现君臣共同治理天下,李世民非常注重选用人才。为了广开才路,李世民推出了士庶并举、官民同申、新故同进、汉夷并用等政策,网罗了一大批人才,魏征、王洼、马周等由此进入李世民部属的队伍,形成了唐初“贤人在位众多”的局面。同时,李世民对自己也有一定的自知之明。他不仅从历史人物身上,而且从平常生活中发现个人的不足,并由此得出“自知者明,信为难矣”的结论,指出:“帝王一日万机,一人听断,虽复忧劳,安能尽善”

正由于帝王不是“尽善”之人,所以李世民主张依靠臣下,集思广益。他曾对大臣魏征说:“美玉通常隐藏在石头中,不经良工琢磨,与瓦砾一样没有什么区别。如经过良工的精心琢磨,去掉石、瑕,就可以成为传世之宝。朕虽然算不上美玉,但还是希望你们这些良工来费心琢磨。”

李世民将自己比喻成在石之玉,而把辅佐自己的大臣比作良工,实际上是公开承认自己还有不少缺点,希望臣下帮助自己去掉,使自己成为美玉。这样,李世民通过比喻,表达出了自己内心的期望,即通过君臣合力将大唐王朝治理好。

李世民深知要实现君臣之间的合力,就需要自己善于容人纳谏,改正自己的缺点,事实上他也做到了这一点。如贞观八年,宰相房玄龄、高士廉在路上遇到少府监窦德素,就问他宫中正在营建什么工程。窦将此事告诉了李世民,太宗大怒,认为房、高管得太多,就叫来二人斥责说:“朕只要你们管好朝廷大事,至于宫中事情,何苦你们关心?”

房玄龄、高士廉见太宗脸有怒色,不敢作答,只能谢罪辞退。这件事马上被魏征知道,魏征随即上奏说:“臣不理解陛下为何斥责房、高二人。也不知二人为何谢罪。他们二人既然是宰辅大臣,也就是陛下的左膀右臂和耳朵,有什么事情他们不应知道的。陛下斥责他们是何道理,臣实在难以想通。且营建工程需要多少费用,这些工程有无必要,宰相都应有所了解。如果有必要,他们应该帮助陛下完成,否则就应该上奏请求撤除。这是君主任用臣下,臣下侍奉君主的常理。如果房、高二人过问得对,陛下就不应该责备他们,他们为什么还要谢罪呢。恐怕是陛下不识大臣之职吧。”

魏征这番话将李世民说得哑口无言。因为李世民口口声声强调要君臣合力,共治天下,那么宰相就应该担负起重要责任,而李世民现在责备两人,显然有悖于君臣合力共治的原则。因此,魏征的话说完之后,李世民也觉得自己做得不对,不久便向房玄龄、高士廉二人表达了自己的愧疚之意。

到贞观五年,唐朝就出现“远夷率服,百谷丰稔,盗贼不作,内外安静”的景象,而李世民将这一切归功于众臣,说道:“此非朕一人之力,实由公等共相匡辅。”

李世民这种重视君臣合力共治、推功及人的谦让精神,在历代帝王中实属罕见。





用人点拨

领导者再有本事,充其量也是一个人。无论办什么事情,都应当尽可能多地发动下属的力量,才有成功的希望。靠的绝不是自己一个人,而是整个领导集团。

对于现代企业来说,领导者进行决策是严肃、科学而又极其复杂的事情。因此,领导者在决策时必须善于发扬民主,坚持走从群众中来,到群众中去的路线。在决策过程中,要广泛而深入地搜集群众的意见,提倡“百家争鸣”,集思广益,然后在此基础上进行决策,开“诸葛亮会”的办法就是一种好形式,它能够使领导者听到各种不同的意见,使“三个臭皮匠”起到“一个诸葛亮”的作用。



满足下属不同的心理需求



做了皇后的武则天,一点也不甘于平淡,为了实现政治野心,急需培植自己的一帮势力。她的手段是发展科举,让大量的平民百姓加入到官僚队伍中来。在其执政的50多年中,取进士达1000多人,平均每年录取人数要比李世民时增加一倍以上。过去考试贡生,考卷都要用纸把考生的名字糊起来,以防考官作弊。武则天废除糊名制,这实际上是要从宽取士。

由于武则天放开手脚,广开仕途,使大量的普通地主和下层贫民,涌进了武氏王朝的官僚队伍,甚至出现了官职贬值现象。

当时,最极端的一个例子是李义府卖官。李义府是外廷中最早投入武氏集团核心的人之一,被贵族们视为小人,但久居相位,是唐代历史上第一个大贪官。不仅他本人卖官,他三子一婿,全都参加卖官活动。他卖官的目的自然有捞钱的意图在内,但政治方面的意图却是主要的。这种意图就是“多引腹心,广树朋党”。李义府的这种活动,如果没有得到武皇后的支持是说不过去的。李义府的朋党,自然也就是武皇后的朋党;将“杂色人流,不加铨简”与卖官二事合而观之,我们就可以看到武皇后意图所在,这就是广树腹心,以摧毁长孙无忌这一派的势力。

武则天是如何控制军队的呢?一个重要措施是建立《姓氏录》的新门第体系,取代旧《氏族志》体系。《氏族志》是李世民钦定门阀的士族谱,它虽然对魏晋以来传统的门阀观念有所突破,但重点维护的是打天下时的基础班底关陇贵族的利益。武则天在夺宫胜利后需要解决两个问题:第一,她要粉碎来自长孙无忌等人的复辟挑战;第二,她要长久地巩固夺宫成果。完成于永徽夺宫之前的《氏族志》,既没有记录下夺宫的成果,更不可能对这个成果起任何巩固作用。于是,《姓氏录》便应运而生。



了。

《姓氏录》和《氏族志》的最大区别在于：五品官以上都可入谱。有了这个规定，一个普通士兵就可以通过积累军功上升为氏族。现代人可能难以理解门户对当时人的重要性。有的人奋斗一生就是为了立门户，在等级森严的门阀社会里，一个家族从庶族升为士族，是家鸡到凤凰的飞跃，可以傲对当世，可以荫庇子孙。而士族凭借血统和礼法，拼命提高进入的门槛，让寒门既羡慕又痛恨。而《姓氏录》的出现实现了那些寒门官吏的梦想。杰出的战争英雄、皇后的亲信、科举的文士，随着皇后一起进入《姓氏录》。特别是军人，李世民死后，唐王朝又进行了大量的对外战争，又涌现出了许多英雄人物。然而这些新功臣都不可能在《氏族志》中得到应有的利益。而这时，像苏定方这样征服朝鲜半岛的大将，薛仁贵这样大败契丹的英雄都能成为钦定士族。武则天在中层以上的官员中，特别是在武官中，又收买到了一批拥护者。至少，他们在武氏与长孙无忌的斗争中，不会采取支持无忌的态度。军队一旦归心于武氏，称帝就是早晚的事了。



用人点拨

俗话说：“浇树要浇根，待人要带心。”但是，摸清了下属的心是成功用人的第一步，接下来就是要根据下属的心理状态、心理追求而采取行动，以收揽其心，让他们心甘情愿地为你工作。

领导者必须摸清下属的内心的愿望和需求，针对下属的不同心理追求，领导者要尽量投其所好，并予以适当的满足，通过各种不同的攻心谋略和手段，使下属由衷地信任自己、敬佩自己、拥戴自己。



不痴不聋，不为家翁



唐代宗时，郭子仪在扫平“安史之乱”中战功显赫，成为复兴唐室的元勋。因此，唐代宗十分敬重他，并且将女儿异平公主嫁给郭子仪的儿子郭暧为妻。这小两口都自恃有老子作后台，互相不服软，因此免不了口角。

有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来，郭暧看见妻子摆出一副臭架子，根本不把他这个丈夫放在眼里，便打了她一掌，还愤懑不平地说：“你有什么了不起的，就仗着你父亲是皇上！实话告诉你吧，你父亲的江山是我父亲打败了安禄山才保全的，我父亲因为瞧不起皇帝的宝座，所以才没当这个皇帝。”在封建社会，皇帝唯我独尊，任何人想当皇帝，就可能遭满门抄斩的大祸。异平公主听到郭暧敢出此狂言，



感到一下子找到了出气的机会和把柄,立刻奔回宫中,向唐代宗汇报了丈夫刚才这番图谋造反的话。她满以为,父皇会因此重惩郭暖,替她出口气。

唐代宗听完女儿的汇报,不动声色地说:“你是孩子,有许多事你还不懂得。我告诉你吧:你丈夫说的都是实情。天下是你公公郭子仪保全下来的,如果你公公想当皇帝,早就当上了,天下也早就不是咱李家所有了。”说完对女儿劝慰一番,叫女儿不要抓住丈夫的一句话,乱扣“谋反”的大帽子,小两口要和和气气地过日子。在父皇的耐心劝解下,公主消了气,自动回到了郭家。

这件事很快被郭子仪知道了,可把他吓坏了。他觉得,小两口打架不要紧,儿子口出狂言,迹近谋反,这着实叫他恼火万分。郭子仪即刻令人把郭暖捆绑起来,并迅速到宫中面见皇上,要求皇上严厉治罪。可是,唐代宗却和颜悦色,一点也没有怪罪的意思,还劝慰说:

“小两口吵嘴,话说得过分点,咱们当老人的不要认真了。不是有句俗语吗:‘不痴不聋,不为家翁’。儿女们在闺房里讲的话,怎好当起真来。”听到老亲家这番合情入理的话,郭子仪的心里就像一块石头落了地,顿时感到轻松,眼见得一场大祸化作小事。

虽然如此,为了教训郭暖的胡说八道,回到家后,郭子仪将儿子重打了几十杖。

用人点拨

下属之间发生矛盾吵嘴是个常见的问题,有时候他们在气头上,可能什么激烈的言辞都会冒出来,领导如果句句较真,就将永无宁日。

作为一个上司,在所属的范围内,要人人满意似乎是不可能的。有的人可能因某一琐事而节外生枝,怨天尤人,甚至“骂大街”,讲领导的坏话。在这种情况下,如果硬要去较真,就会愈加麻烦。相反,有经验的上司会避其锋芒,不听信他人的闲言,装痴作聋,来他个“难得糊涂”、“无为而治”,在事后心平气静时做思想工作,效果会好得多。因此,装聋作哑是谋略修养的不可忽视的一个方面。

不妨来些“小恩小惠”

李大亮在唐太宗时代,一度曾出任凉州督,他虽然远离京师,对朝廷的事还是十分关心,经常上书皇帝,或对国事提出建议,或对皇帝有所规劝。

有一次,朝廷派了使臣来到凉州,看到凉州出产一种名贵的猎鹰,便劝李大亮



献给皇帝。李大亮因此上书唐太宗说：“陛下为了集中精力处理国事，早已宣布不再打猎了，可是朝廷派来的使臣却索求猎鹰。这若是陛下的意志，表明陛下自食前言；如果是使臣自作主张，则又表明朝廷派遣的使臣不称职。”

虚心纳谏的唐太宗读后，感动李大亮忠直可信，除回信对他大加表彰外，还赐给他一只少数民族地区出产的胡瓶和一部史书《汉纪》，并在信中说：“胡瓶虽不是什么珍宝，却是我自己使用的物件；《汉纪》这部书，叙事条理分明，议论深刻博大，对如何治理国家，如何尽为臣之道，都有详尽的阐述，我赐给你，希望你在公事之余，认真阅读。”

所赐之物，真是微不足道，却别具一种亲切感，李大亮怎么能不备受感动呢？自然会更加效忠于皇帝了。他在戍边期间，处理少数民族关系时，多有建树。后来唐太宗将他调到长安，负责皇宫和东宫这两大宫廷禁地的保卫工作，他恪尽职守，每当他值夜班时，总是通宵不睡，以致唐太宗感动地夸赞说：“你一值班，我便能整夜放心地睡觉。”

这其实是一种小恩小惠的手法，但却不可低估了它的作用，在臣下的心目中，这种“御用之物”的价值比千金之赏还要珍贵，因为它表示了君上对受赐者一种特殊的宠信、恩惠，千金易得，而这种特殊的宠信却并不是任何人都能得到的。有这种幸运的人，很少不受宠若惊的。

用人点拨

要得到真正的杰出之士，只凭钱是不够的，关键在于情、义二字，要用情来打动他们，现代领导者也不妨给你的下属一些“小恩小惠”，利用感情投资来笼络下属的心，你的下属很可能因为你特殊的恩惠而感动，而恪尽职守。

领导对下属的感情投资，会使他们产生“归属感”，而这种“归属感”正是他们愿意充分发挥自己能力的重要源泉之一。人人都不希望被排斥在领导的视线之外，更不希望自己有朝一日会成为被炒的对象，如果得到了来自领导的感情投资，无疑会更愿意付出自己的力量与智慧。

唐庄宗出尔反尔失信用

923年，唐庄宗的部下李嗣源率养子李从珂任先锋，攻入开封，唐庄宗大喜，重赏李嗣源。唐庄宗对李嗣源说：我得天下，是你父子的功劳，我要同你共有天下。可是等到灭梁以后，他举手对功臣们说，我从这10个指头上得天下，意思是说你们都



没有功劳。

他非但背信弃义、不赏功臣,反而用并无寸功的伶人做州刺史和武将。他任用孔谦管理财政,孔谦重敛急征,民不聊生,唐庄宗却授予孔谦“来财瞻国功臣”的“荣誉称号”。而对于李嗣源之类的功臣元勋,他却非但不兑现“与你共有天下”的承诺,相反,怕他们功高盖主,处处加以压制。这令功臣宿将及军中将士十分不满,开始与他离心离德。不久,部下李嗣源愤然率部攻入开封自立,严重动摇了唐庄宗的统治。



用人点拨

古人云:“创业维艰,守成更难”。天下万事莫不成于敬慎,败于骄忽。看似不甚重要的事情,可能最终事关工作的兴衰成败,小事决定最终的命运。

作为领导者、管理者,更应该讲信用,不能够出尔反尔,一日三变,这样势必影响到在下属心目中的形象。设想一下,一个在下属的心目中没有良好形象的领导,又如何能够管理好下属,赢得大家的支持,开展好工作呢?

李从珂骄兵不治失天下

自唐朝中后期起,形成了藩镇割据的局面,它造成的直接后果之一,就是骄兵悍将不服管束。这种情况一直延续到五代而不改,五代时期有许多国君、将帅就是因为骄兵不治而身死国灭的。后唐李从珂的遭遇就是一例。

李从珂,是后唐明宗李嗣源的养子,又称废帝。年轻时随从庄宗李存勖及明宗征战后梁,骁勇善战,军功卓著。

公元933年,李嗣源病故,儿子宋王李从厚继位,史称闵帝。闵帝优柔寡断,权臣朱弘昭、冯赞等趁机把持了朝政。朱冯二人为了利于专权,便致力于排除异己,安插亲信。当时李从珂任凤翔节度使兼侍中,被封为潞王,地位很高,且享有较高的威望,自然成为朱弘昭等人的眼中钉,必欲除之而后快。于是他们就以李从珂不服从调任河东节度使的命令为由,派遣西都留守王思同率大军前去征讨。

征讨大军抵达凤翔城下后,王思同即下令攻城,志在必得。凤翔城城垣低矮,壕堑不深。在王思同督众猛攻之下,李从珂部死伤累累,形势十分危急。

李从珂眼见城将不保,便登上城楼,高声对城外军士喊道:“我年未20岁就跟先帝出征,出生入死,金疮满身,军士从我登阵者多矣。今朝廷信任贼臣,残害骨肉,且我有何罪。”说罢放声大哭,声传数里,闻者莫不为之哀痛。羽林指挥使杨思权原



就与朝廷权臣有隙,这时便乘机大喊:“大相公,君主也。”当即率领所部人马脱下甲冑,丢掉兵器,进入凤翔城西门向李从珂投降,并献上一张白纸,要求李从珂攻克京师上帝位后,封他为节度使。李从珂便依言写上:“思权可任颍宁节度使。”与此同时,严卫都指挥使尹晖“亦引军自东门而入”,投降依附了李从珂。这样一来,王思同等见大势已去,只好落荒逃走。

降兵认为有功于李从珂,便纷纷向他讨功要赏。李从珂不敢怠慢,便倾尽城中财物犒赏将士,“率居民家财以赏军士”,甚至将釜鼎之类的器具也作价论赏。军营内酗酒赌钱,喧闹不已。李从珂传令发军东进,并遍告军士,凡攻入京都洛阳者,赏钱百缗。这些骄兵见有重赏,便随从他向洛阳杀去。一路势如破竹,连下重镇。

李从珂率军东进的消息传来,闵帝及左右个个心惊肉跳,手足无措。大将康义诚见风使舵,企图率领侍卫军投降李从珂以擢大功,于是假意请求领兵往拒李从珂。闵帝不察虚实,欣然同意,并拿出府库钱物进行犒赏。

这些人骄横不可一世,身背朝廷赏赐出征“讨伐”李从珂,却一路扬言:“到了凤翔后,再向潞王取一份赏。”结果他们刚到新安,便纷纷丢盔弃甲,成群结队争先赶往李从珂军驻地请降。这样李从珂就畅通无阻地进入洛阳城,在冯道等人上表劝进下,登上皇帝宝座。

李从珂即位后,立即下诏开府库犒赏军士,岂知洛阳府早已空虚,而犒赏军费却需50万缗之多。百官竭尽所能搜刮财物,然而即便如此,也只搞到20万缗,尚不及半数。这些赏钱颁赐下去后,这些骄兵悍将欲壑难填,大为不满。在底下制造谣言,李从珂害怕军中有变,于是更加一味地迁就这些骄兵悍将。

正是由于李从珂平素治军不严,纲纪不明,所以后来河东节度使石敬瑭勾结契丹攻打后唐时,手下部众立刻分崩离析,不战迎降。走投无路的李从珂本人也在石敬瑭兵临城下时,登楼自焚,喝下了自己骄兵不治、葬送天下的这杯苦酒。

用人点拨

管理者需要树立自己的威信,对下属进行有效地管理和约束,要严格要求部下,不能放纵,恩威并施是必要的。工作中,要用“威”来体现制度与法规的威严,私下里,再用“恩”来体现个人的关怀。

如果怀着做好人和下属交朋友,制度与法规体现在哪里?如果下属犯了错误,你怎么惩罚他?如果你不惩罚,你的威严又何在?如果你惩罚,下属会和你日常的行为对比,于是你就成了“阴险小人”,“笑面虎”,就会唱“当太阳升起的时候,我们的兄弟成为了对手”,以后你的工作如何才能开展下去?



赵匡胤的御人之术

宋朝初年,沧州有一个叫张美的节度使,是一个大能人,把沧州治理得井井有条。

有一日,赵匡胤收到了一位沧州老大爷冲破重重关卡递上来的御状。老大爷讲张美不但逼迫他最小的女儿做自己的小老婆,而且还索取百姓银两一批,这可是“逼婚”和“受贿”双重罪名。

赵匡胤略一沉吟,然后便运用起了他惯有的政治手法。

他问老大爷:张美没到沧州时,百姓生活如何?答:不行,日子苦啊!又问:张美到任后情况怎样?老大爷想了想,答:很不错,他来后,不仅天下太平,而且五谷丰登。

赵匡胤笑着说:这就对了。张美的贡献非同寻常,我要依法杀了他当然简单不过,但你们沧州百姓以后的日子怎么办?他抢去了你的女儿,不是什么大事情,他索取的银两我让他如数奉还,你看怎样?我们不能因小失大啊!皇帝发话,老大爷哪敢不听,于是乖乖地撤了诉。

之后,赵匡胤又把张美的妈妈召进宫,对她讲了张美的事。张母赶紧叩头谢罪。赵匡胤又说:我给你儿子一笔银两,够他花的,告诉他,想要钱,找我,至于良家女儿,要好生相待才是。

张美知道这件事后,又是恐惧又是羞耻又是感激,立即改了毛病。说来有趣,从此后,张美更加用心治理沧州,沧州也是一年比一年好,十年之后,百姓亲切地称之为“沧州张氏”。

用人点拨

作为领导者和管理者,首先要对人才有敏锐的、全面的识别力。人不可貌相,海水不可斗量。秀外而慧中,当然最好。但金玉其外、败絮其中的也不在少数,相反,面目丑陋、笨嘴拙舌,却忠心耿耿、非常能干的也大有人在。

识别人才要凭感觉,凭直觉。但仅凭直觉往往是靠不住的。靠得住的还是理智的分析,辩证的综合。仅凭直觉识人,只能说明这种领导者心中对什么是人才没有主见,只好跟着感觉走。这样的判断,必定带有很大的偶然性。



学会容短护短

赵匡胤起于草莽,兴于行伍,周围武人居多,身边缺少能规划天下、崇文兴礼的人才。加之五代时期,世风堕落,缺乏有品德、有才能、有学识的治世之才,所以赵匡胤初得天下后十分爱才护才,对臣下优厚,绝少滥杀。

爱才护才有时要面临一个矛盾的选择:那些人犯了错误,是严格按照法制加以惩处,还是曲意回护。这是个复杂的问题,难以一概而论,需视性质、情节、环境而定。但有一点,统治术不是铁板一块,有时为了长远利益,可以对一些原则进行妥协。

赵普是宋初第一文臣,在草创国家方面是赵匡胤的臂膀。但他在金钱方面不够严谨,常有贪小财的行为。为了留下这个难得的人才,赵匡胤对他睁一只眼闭一只眼,认为他贪小财不碍大德。

开宝六年,一天,宋太祖到赵普家中慰问。当时,吴越国王钱淑派遣使者送书信给赵普,还送了十瓶海产品。那些海产品全都放在走廊里,正好宋太祖来探望,赵普仓促之间来不及掩饰。宋太祖看见后问赵普那是什么东西,赵普如实把事情讲了。

宋太祖说“海产品一定很好”,就让人立即把瓶子打开,结果瓶中装的全部是金子。赵普很害怕,连忙跪下来叩头说:“我还没有打开书信来读,实在不知瓶中装的是什么。”宋太祖说:“你接受这些金子没有什么不可,这说明送礼的人认为国家大事都是由你来谋划的!”

对于有才能的武将,赵匡胤也是着意维护。

李汉超任关南巡检使时,平时多有犯法犯禁之事。有一回,一位百姓到京师控告李汉超借贷钱财不还,还抢掠他的女儿做妾。赵匡胤深知“千军易得,一将难求”的道理,但对李汉超的不法行为,也不能不问。

于是,赵匡胤将这个百姓召入便殿,问道:“自从李汉超到关南后,辽军入寇一共有几次。”百姓据实以报:“一次也没有。”

赵匡胤又说:“过去辽军入寇,边将不能率军抵御,河北地区的民众,每年都遭到抢劫,家破人亡的数不胜数。如果是在那时候,你能保住你的家财子女吗?如今李汉超借贷你们的钱财,和辽军抢劫的比起来谁多些呢。”赵匡胤接着再问道:“你一共有几个女儿,嫁给的又都是些什么人。”百姓又一五一十地回答了。赵匡胤说:“她们所嫁的都是些村野莽夫,而李汉超则是我的贵臣,哪样更加富贵呢。”百姓无话可说。



事后,对于李汉超,赵匡胤也没有放任自由,他派人前去警告:“你需要钱,为什么不告诉我而向平民百姓借呢?把钱如数归还给百姓。”他另赐给李汉超几百两银子。李汉超对此感恩戴德,发誓以死相报。



用人点拨

人无完人,用其所长,避其所短,最大限度地发挥一个人的才能,再用适当约束限制其短处。

领导者对员工的短处,应该热情帮助、耐心教育,甚至辅以必要的批评。使每个人的短处,都能改正和克服,从而也就能更好地发挥和利用员工的长处,另一方面,同时也极大地提高自己在群众中的声誉,有意将自己塑造成宽厚、豁达的领导者的形象。

宽严相济

宋朝大将曹彬在驻守徐州时,手下有个官吏违反了纪律,按军法应打军棍。但曹彬却没有马上执行处罚,过了一年后才旧事重提,如数打了他。

有人问曹彬为什么这样做,曹彬说:“我当时听说他刚娶了媳妇,如果在那时打他,媳妇的公婆可能会认为儿子被打是由于媳妇带来的不吉利,因而整天打骂她,使她难以生活下去,这样也会影响这个官吏的情绪。所以,我才推迟执行。这样军法也没有因此受到损害。”

在场的人听了无不心服。后来这件事传到那个官吏那里,他也深受感动,不但不对受罚一事耿耿于怀,而且以后更加卖力,再也没有犯过军纪。



用人点拨

宽和严、德和刑之间是一一对立统一的关系。它们既相互矛盾,又相互依赖,相互对立,又相互包含。从它们之间的这种关系出发,在处理两难问题时,就可以找到一条合适的度——严中有情,宽中有猛;柔中有刚,刚中有柔。兼顾二者,既维持原则,又不失灵活。



恩惠应该一点儿一点儿地赐予

南宋初年 ,面对着金朝人的大举入侵 ,当时号称名将的刘光世、张俊等人 ,只会一味地避敌逃跑 ,不敢奋起反击。这一方面因为他们天生患有软骨病 ;另一方面 ,也因为他们官已高、位已尊 ,以为即使立了大功 ,也没有更大的升迁 ,便安于现状 ,什么国家利益、民族利益 ,在他们的心目中根本不占什么地位。

当时岳飞入伍不久 ,虽然已崭露头角 ,毕竟还没有太大的名望 ,只有他在和金人进行着殊死的战斗。当时有个郡缙的人 ,上书朝廷 ,推荐岳飞。

那封推荐书写得很有意思 :“如今这些大将 ,都是手握强兵 ,威胁控制朝廷 ,专横跋扈 ,这样的人怎么能够再重用呢 驾驭这些人 ,就好像饲养猎鹰一样 ,饿着它 ,它便为你博取猎物 ,喂饱了 ,它就飞掉了。如今的这些大将 ,还未出猎都早已被鲜肥美味喂得饱饱的。因此派他们去迎敌 ,他们都会掉头不顾。”

“至于岳飞却不是这样 ,他虽然拥有数万兵众 ,但他的官爵低下 ,朝廷对他也没有什么特别的恩宠。这正像饥饿的雄鹰准备振翅高飞 ,如果让他去立某一功 ,然后赏他某一级官爵 ;完成某一件事 ,给他某一等荣誉。用手段去驾驭他 ,使他不会满足 ,这样他必然会为国家一再立功。”

用人点拨

人的欲望是无止境的 ,追求职务的升迁是人之常情 ,领导者应该充分利用下属的这一“弱点” ,不断地满足臣属加官晋爵的欲望 ,换取他们对工作持续的热情。

只有让下属在众多的职位升迁台阶上一步一步地逐级登攀 ,才会增添他们不断升迁的希望和心理满足的次数 ,以此作为他们工作的动力。

宗泽救英雄

北宋灭亡后 ,南宋宰相李纲向宋高宗赵构进谏 ,把抗金派的著名将领宗泽调到开封任知府。宋高宗纳谏 ,宗泽很快来开封上任。

年近古稀的宗泽 ,非常重视对智勇双全的爱国青年将领的选拔 ,但岳飞已经是开封驻军里的秉义郎 ,还没有引起他的注意。



有一次,岳飞犯禁,按军法要处斩,当刀斧手快要动刀时,他连连发出“壮志未酬,死不瞑目”的喊声。宗泽为他目光炯炯、神态自若、临危不惧的神态而惊奇。便急忙走上前去,用手捧住他的脸问:“你是哪里人,有什么壮志。”

岳飞沉着镇定地说:“我是扬州汤阴人,出生时,家里遭洪水,母亲抱着我坐在大瓮里,顺水漂到黄县,被王明恩公收养成人。以后喜读兵法,12岁时就能拉三百斤的大弓,又拜陕西周同为师,学得一手好箭。眼见金兵侵犯,早就立下了抗金保宋的壮志。不料今日违了禁令,死在法场,不是壮志未酬,愧对河山,死不瞑目吗。”

宗泽听后,为其壮志大惊,又听他说跟周同学了好武艺,便叫众军校给他松绑,抬出很多弓架,要岳飞试箭。

岳飞一连试拉了几张弓架,都嫌软了,向宗泽说:“我已讲了我用的是三百斤大弓,这些弓都轻了。”

宗泽忙令众军校抬出那张三百多斤的神臂弓给岳飞用。岳飞抓起神臂弓一拉,连说:“好弓!好弓。”随手搭上雕翎箭,连发九枝,枝枝射中。

在场的人响起了热烈的喝彩声,宗泽早就暗暗称好,接着问他还能用什么兵器。岳飞说,各种兵器都能使用,经常用的是枪。宗泽令军校抬上钢枪给岳飞用。

只见岳飞手握钢枪,接连使出三十六翻身,七十二变化。又赢得在场人的一片叫好声。

宗泽为得到豪志满怀、武艺高强的岳飞喜出望外,随即当场宣布,岳飞抗金爱国志气高,弓箭枪法武艺强,其死罪赦免,准他抗金赎罪。

岳飞立即跪下谢救命之恩,表示今后奋勇抗金,誓死报国,以忠报恩!

不久,金兵进犯汜水关,守关将领前来告急,请求增援。宗泽正想考验一下岳飞指挥作战的能力,便封岳飞为“踏白使”,命他带五百骑兵前往汜水关救援。岳飞受命后,立即开往前线。他一马当先,带领众骑向包围汜水关的金兵英勇冲杀,一个回合就把金兵打败,大胜而回。

宗泽见他首战告捷,将他提为统领,还授他一份行兵布阵图。对他说:“你武艺出众,英勇异常,但这只能适应野战。今后还要学点布阵作战法,以适应千变万化的战况。”

岳飞仔细看了布阵图后说:“布阵作战,是兵家常用之法,大人赐图,万分感谢,我当不负厚望,认真学习。大人说得对,带兵者要能适应各种情况。就讲布阵,也有战地宽窄和地形险易之别,要灵活运用,才能出奇制胜。”

宗泽对岳飞的独特见解连连点头,说:“后生可畏,你说得对,今后再接再厉,国家必降大任于你了。”

有一次,岳飞带领百多骑兵在黄河边练兵,发现大股金兵前来骚扰,士兵们都



惊呆了。岳飞记起宗泽说的要适应千变万化情况的话,便说:“敌人虽多,但他也不知我们有多少人。现在大敌当前,束手被擒不如奋勇冲杀。大家跟我冲,保能取胜。”只见岳飞打马飞前,首先斩了走在前面的将领。原想骚扰百姓的敌兵想不到遇到如此强兵,他们见群龙无首,早已自乱。骑兵们都跟着岳飞乱冲乱杀,金兵东逃西散,大败而逃。

宗泽得知后,对岳飞能在练兵中灵活应战,英勇杀敌赞赏不已,又将他提为统制官。

宋高宗拒纳宗泽、李纲抗金良谏,听信黄潜善、汪伯彦的谗言,准备逃往东南。岳飞上书反对,黄、汪大怒,将岳飞以“小臣越职”为由革职。他随即被推荐到河北招抚使张所帐前听用。当他跟着王彦渡河到新乡抗金时,见王彦不敢接近来势凶猛的金兵,岳飞主动请求带兵抗金。只见他带领骑兵冲入敌阵,把金兵刺得东倒西歪,尸横满地。金兵争先败退,岳飞很快收复了新乡。第二天,岳飞又在侯兆川再一次打败金兵。接着又在太行山擒获了金军将领拓拔耶乌,挑死了金将黑风大王,金兵大败而逃。从此,岳飞威名大震,金兵听到岳飞的名字,不战自惧。

宗泽死后,岳飞归开封留守杜充领导。杜充由于怕与金兵作战,逃到建康。以后,建康又因他临敌退缩而失陷,杜充叛变降金。这时,壮志凌云的岳飞挺身而出,统领宋军,转战南北,浴血奋战,多次打退金兵,屡立战功。

宋高宗见岳飞连战连捷,将他提为节度使。岳飞联合各路义军,夺取了郾城和朱仙镇大捷,收复了颖昌、郑州、洛阳等地,成为垂名千古的抗金英雄。

用人点拨

领导者再有本事,充其量也只是一个人。无论办什么事情,都应当尽可能多地发动下属的力量,才有成功的希望。特别是对于有才能的人,领导者应该爱护人才,鼓励其发挥自己的聪明才智为你服务。

爱护人才的表现可以有多种方式,了解和关心他们的生活、为他们解决工作中遇到的难题,在他们最需要帮助的时候站出来,等等。这样做的后果,换来的必将是下属更加努力地工作。

区别对待不同的人才

成吉思汗对于工匠有着令人奇怪的兴趣,每次战争胜利之后,工匠一个不杀,都带到大漠,让他们从事生产。这是因为蒙古生产技术落后,尤其缺少工匠。



有一个俘虏想活命,但他又不是工匠。当蒙军过来检查时,他用右手食指在左手食指上来回拉两下,表示他会锯木头,蒙古人居然也留了他一条命。有一个西夏的降人,工技娴熟,因而深得成吉思汗的宠爱,当耶律楚材到成吉思汗身边时,这个工匠对他讥讽说,现在是需要工匠的时候,你这个酸秀才来干什么。

成吉思汗把被俘的工匠组成了独特的军种——工匠队。有人说,这是古代军事史上最庞大的独立兵种。成吉思汗充分利用工匠,保证了蒙古军武器始终处于世界先进水平。他们不仅有抛石机、连发弩、火焰喷射器,还从汉人那儿学来了火药技术,改进了火器,建造了当时世界上威力最大的火炮。在后来的攻城战中,炮兵的作用越来越重要。让这个当时几乎是最落后的民族掌握时代最先进的技术,成吉思汗用一个“借”字,解决了几百年都不一定能解决的问题。

用人点拨

百人百样,各具所长,对不同的下属、不同的条件,要区别对待,充分发挥他们的优势。对有特殊才能的人,一定要尽可能给他们最好的条件和待遇。特殊人才,特殊待遇,这是我们应该遵守的原则。

即便他们之中有的人并不是安分者,可能有这样那样的毛病和问题,以致很不好管理。对此我们不只是要容忍,而且应该做好周围人们的工作,以便使人能够集中精力发挥长处和优势。在特殊的情况下,还应该放宽对他们的纪律约束和制度管理,甚至采取明显掩盖、暗中支持的办法。

不忽木让相护相

元世祖亲自率军平定叛乱的期间,朝中受命主持工作的宰相桑哥,以筹饷资助平叛为名,横征暴敛,大饱私囊。同时还卖官封爵。

世祖平叛回朝后,尚书不忽木向他告发了桑哥的这些罪行。世祖立即派人查抄了桑哥的家,发现他的库存家财,差不多有国库那么多。世祖大吃一惊,便怒火冲天地把桑哥斩首示众。

世祖物色宰相的接替人选,考虑很久,觉得还是不忽木合适。

世祖对不忽木说:“你小时与我同窗读书,就很喜欢钻研治国利民之道。你现在当尚书,成绩又是出色的。我早就想任你为相,你总是三番五次地推让。这一次,桑哥这个贪官已除,你立了大功,我决意请你为宰相,你不能再推辞了。”

不忽木说:“桑哥十恶不仁,对我一贯排挤。现在陛下已为民除害,我的性命无



忧了 ,这就已经足了。关于我的官位 ,现职就已力不从心 ,担任宰相 ,更难胜任。朝臣中德高望重 ,比我强的人多的是 ,请陛下另选高贤 ,臣实在不能担任。 ”

世祖问他谁可担任此职。

不忽木说 ,太子詹事完泽一贯廉正自洁 ,料事如神。他曾在阿合马家住过。以后 ,阿合马犯罪被查抄时 ,发现一本记录给阿合马送礼的名单。送礼的名单中其他官员的名字都有 ,只有完泽的名字没有 ,这就说明完泽刚正不阿 ,从不对人行贿的。桑哥当了宰相以后 ,完泽曾多次给人讲过“此人掌权 ,国事必败”的话。现在桑哥的罪行被揭露了 ,证明他有识别人的能力。所以 ,完泽当宰相最好不过。

元世祖早知完泽有德有才 ,听不忽木讲了这些具体情况后 ,更加深了对完泽的认识 ,随即采纳了不忽木的意见 ,命完泽为右丞相。为鼓励无私让贤的精神 ,提不忽木为平章政事。

后来 ,有人告发完泽利用职权 ,徇私舞弊。元世祖把控告书给不忽木看 ,要他核实。不忽木看了控告书后说 :“这些事不用核实。我与完泽在中书省任事 ,朝夕相处 ,从没有发现他有这种行为的疑迹。在控告书上指的他所用的‘亲信’ ,与完泽根本没什么私人关系 ,这个人正直能干。即算是他的亲人 ,也应用贤不避亲。控告书指的那笔费用 ,是我们亲手经办的 ,完泽个人并没有拿一点。这完全是诬告。陛下可以亲自去查一查 ,若是我讲的不实 ,臣甘愿受处罚。 ”

元世祖经过亲自查对 ,发现不忽木讲的完全属实 ,告发人对完泽的揭发全属诬告。元世祖火冒三丈地叫人打了诬告人几记耳光 ,将他辞退回家。

一场无中生有的风波就这样过去了。完泽为元世祖和不忽木的护贤行为大受感动 ,更加无私无畏地工作。

用人点拨

作为领导者 ,应当知人善任 ,关心爱护下属并维护他们的正当利益。尊重下属的人格 ,这是领导最基本的修养和对下属最基本的礼仪 ;善于听取下属的意见和建议 ;培养领导的人格魅力 ,作为领导 ,除权力外 ,还应有自己的人格魅力 ,如良好的形象、丰富的知识、优秀的口才、平易近人的作风等 ;尊重有才干的下属 ,作为领导 ,对下属的长处应及时地给以肯定和赞扬。

同时 ,领导与下属沟通的技巧十分重要。沟通好 ,二者可以和睦共事 ,同心同德 ,形成强大的合力 ,推动事业走向成功。反之 ,则会造成人际关系紧张 ,甚至产生对立情绪 ,导致人心涣散 ,一盘散沙 ,一事无成。



忽必烈开责贪臣

元朝开国皇帝忽必烈在位期间,先后重用回族人阿合马、汉人卢世荣、畏兀人桑哥。这三人都以搜刮有方得到赏识,得志后一心专用在聚敛财物上。虽然万贯家私,但他们仍然欲壑难填,一时间举国上下对此议论纷纷。

面对如潮的责议之声,忽必烈充耳不闻,依然放手使用他们,并公开褒奖他们:“作为一个宰相,必须明天道,察地理,尽人事。回族人中,唯有阿合马兼备三长,有宰相之才。”

卢世荣自知自己行事不轨,激起众怒,表露出胆战心惊之态,对此,忽必烈就为他打气,说道:“要想不让人在背后骂几句,这是不可能的事。你只要对饮食起居多加注意就行了,其他都用不着担心。你看,擅长奔跑的狗,对狐狸而言,它们当然不会喜欢,但对主人来说,怎么会不满意呢?你做的事,我都喜欢,只有坏人才不满意。”为防万一,忽必烈特命丞相安童为卢世荣多增派随从,以确保他的安全。

桑哥是胆巴国师的弟子,权势熏天,一些奸佞之徒,甚至提出为他立碑颂德,忽必烈居然也毫不在乎,还说:“如果老百姓想立碑就让他们立。可把这件事告诉桑哥,好让他高兴高兴。”由于忽必烈这把大伞的庇护,阿合马等三人更加有恃无恐,专权自恣,飞扬跋扈,危害害民。



用人点拨

凡是存在的就是合理的,或者说有其合理的一面,有用的也才有价值可言。可能有时候自己的员工在别人看来未必就是有用的,或者是十恶不赦的坏人,但只要自己认为对自己有用,就要关心、爱护他们,使他们能够感觉到你对他的好,并进而激发他们的工作热情和动力。

俞大猷揽过自责

明代嘉靖年间的杰出军事家、民族英雄俞大猷对部属既教习武艺,又教读兵书,以诚团结人,以义教育人。当部属发生过失时,他既能严肃批评教育,又能主动承担领导责任。因而他的部属对他倍加尊重和信赖,作战时均拼死效力。



公元 1565 年 ,时任广东总兵的俞大猷率军在广东沿海扫荡倭寇 ,屡获胜利。但有一次部将汤克宽追击贼首吴平不力 ,致使吴平乘渔船逃走。

朝廷因此要追究汤克宽的责任。俞大猷勇于揽过 ,上奏说 :“克宽忠勇惯战 ,请保住 ,不效甘同罪。”在汤克宽被撤职后 ,他还以自己的财物接济汤克宽的妻室 ,而他自己却因此被免职。

汤克宽经俞大猷的保护 ,不仅免于死 ,而且后来成为名将 ,当上了广东总兵。

明朝名将卢象升领兵作战 10 多年 ,一向以宽容态度对待有过失的部下 ,史书称他一生“未杀过一偏将” ,甚得全军的敬佩和朝野的赞赏。

公元 1636 年 ,卢象升率部在湖北南漳、谷城一带作战。由于担任两路进攻的总兵祖宽部厌战情绪浓 ,大批士兵哗变 ,致使作战失利。

兵部尚书杨嗣昌为此大发雷霆 ,除指责卢象升指挥不力外 ,还责令其将祖宽罢官投狱。

卢象升深知祖宽有勇有谋 ,曾为明王朝屡建战功 ,不能因一次作战未胜 ,就置人于死地。如果这次严惩祖宽 ,势必引起其他将领的惶恐不安 ,对今后带兵打仗十分不利。

卢象升因此上书朝廷 ,据理力争 ,为祖宽说情求免 ,他说 :“不问难易 ,不顾死生 ,专以求全责备。虽有长才 ,保以展布。”据此 ,朝廷最后收回成命 ,同意调祖宽率部去陕西镇守。

祖宽得悉后 ,感激涕零地说 :“主将之恩 ,吾毕生难忘。今生随他征战 ,万死不辞!”

用人点拨

作为领导者不仅应该对下属严格要求 ,一丝不苟 ,按照规章制度来办事。而且对自己更是应该严格要求 ,有了过失要勇于揽过自责 ,而放下属一条生路。

领导者要勇于负责 ,不诿过于下属。古语说 :“事败归咎于谋主者 ,乃庸人。”上司为部下揽过 ,意在保护部下 ,令其改过 ,反省思过 ,领导关心下属 ,不但表现在一般生活方面 ,更重要的是在部属有过失时宽厚待人。

皇太极重奖萨木哈图激励将士

皇太极是后金大汗努尔哈赤的第八个儿子。公元 1592 年皇太极降生时 ,其父



已于十年前,以十三副铠甲起兵,东征西战,艰苦创业,逐渐使女真各部置于自己的统治之下,并开始向明朝挑战。

生活在征战不止而又十分尚武的民族,皇太极从小跟随父兄,佩戴弓矢,骑马射箭,不仅练就了高超的武艺,而且培养了勇敢善战的精神。他力大无穷,臂力过人。沈阳实胜寺藏有他用过的一张弓,矢长四尺余,就是一个大力士也拉不开,而皇太极运用自如。据说,有一次,在征林丹汗时,途中缺粮,他和全军将士一起行猎为生,他发一矢竟贯穿两只黄羊,没有多大工夫,他一人共射死黄羊 58 只,可见他力气之大。皇太极自己英勇超群,对别的勇士也特别喜欢。他继承父位后,非常重视擢拔勇士。

公元 1628 年 11 月中旬,皇太极率领十万大军,绕道内蒙古,从今河北遵化县东北的长城龙井关入口,于 12 月 17 日包围了明朝的遵化城。天刚蒙蒙亮,他下令攻城。这是一场非常激烈的攻坚战。明军壁垒森严,八旗兵冒着炮火与箭矢、滚石,奋勇攻坚。很多兵士抬着云梯冲到城下,攀梯而上。其中有个叫萨木哈图的士兵,不顾乱石飞箭,第一个登上城头,挥舞大刀,一连砍倒许多明朝士兵,后边的清军乘机一跃而上,迅速打破了明军的防守,很快占领了全城。

战斗结束后,皇太极到前线慰劳八旗军将士,他听到萨木哈图勇猛奋战,第一个登城而入的事迹,十分高兴,立即召见了萨木哈图,与他促膝长谈。过了几天,皇太极去遵化城举行庆功大会,奖励有功将士。凡立功的都被召到跟前,由皇太极亲自授奖。当萨木哈图走到皇太极跟前时,皇太极亲自把酒倒在最名贵的金杯里,为萨木哈图把盏,看着他把酒喝下去,然后,当众宣布拜萨木哈图为“备御”将领中最低一级,授予“巴图鲁”满语,勇士的意思的荣誉称号。萨木哈图由原来的一个无名小卒,骤然提升为将领,整个会场顿时爆发出一阵阵热烈的欢呼声,人们无不为之欢欣鼓舞。接着皇太极又赐给萨木哈图一批贵重奖品:一峰骆驼,一匹蟒缎,二百匹布,十匹马,十头牛,还规定萨木哈图的子孙世代袭备御爵位,他本人今后如有过失可以一律赦免。

以后,萨木哈图经常跟随皇太极出战,凡是生死危机关头,皇太极再也不让萨木哈图身先士卒,他说萨木哈图是个宝贵的人才,再让他冒险冲杀,如果发生意外,就是一个很大的损失,可以让其他没有立功的人争先立功。

此后,皇太极把立功受奖、量功拔将作为一种定制,以此来鼓励将士的冲锋陷阵,争当勇士。

用人点拨

在当代社会,衡量人才的标准主要应该看人才的实际贡献,立功受奖、量功提



拔是现代人才管理制度中非常重要的机制。人才的身份、地位、民族、籍贯、学历、性别都不是起决定性作用的因素,关键要看人才能够创造的效益大小。

此外,随着人才市场化,人才的流动日趋频繁,保护人才也显得越来越重要了。上司经过权衡以后要给出适当的条件留住人才,珍惜人才资源,防止人才资源的流失。

用威不如用恩

王辅臣,山西大同人,早年参加明末农民起义,是一员出色的猛将。后来,他投降了明朝大同总后姜瓖,升为副将。顺治六年,王辅臣降于清兵,隶属于汉军正白旗。后来他被调入京师,顺治非常赏识他的才干,授予他御前一等侍卫之职。

云南平定后,王辅臣留镇云南,隶属于吴三桂。吴三桂很赏识他,将他调任援剿右镇总兵,待他如同子侄,有美食美衣,他人不得,也要赐给王辅臣。

康熙九年,王辅臣升为陕西提督,出镇平凉。临行前,吴三桂拉着他的手,涕泣说:“你到了平凉,不要忘了老夫。你家里穷,人口多,万里迢迢,怎么受得了。”当即赠给他2万两白银作为路费。

吴三桂以为凭往日对王辅臣的特殊礼遇,他一定会听命于自己,只需一纸号令,王辅臣就会积极响应。但吴三桂万万没想到,王辅臣不但没有从叛,而且坚决拒绝了他。

关键在于,尽管吴三桂待王辅臣不薄,但康熙对他更是恩重如山。

康熙爱才如子,他知道王辅臣智勇双全,是个难得的人才,于是将他从吴三桂那里调出,一方面削弱吴三桂的实力,同时也以此表示对他的信任。陕西是战略要地,关系到首都的安全,战略位置极为重要。王辅臣去平凉上任前,进谒康熙,康熙语重心长地对他说:“朕真想把卿留于朝中,朝夕得见。但平凉边庭重地,又非卿去不可。”又特地让他过完元宵节,亲自让他一道看。临行前,康熙再次接见他,赐给他一对蟠龙豹尾枪,说道:“此枪乃先帝留给朕的。朕每次外出,都把此枪列于马前,为的是不忘先帝。卿乃先帝之臣,朕为先帝之子。别的东西不足珍贵,只有把此枪赐给卿,卿持此枪往镇平凉,见此枪就如见到朕,朕想到此枪就如同想到了卿。”

王辅臣感动得说不出话来,拜伏于地,痛哭流涕,发誓说:“圣恩深重,臣就是肝脑涂地,也不能报答,怎么敢不竭尽全力,报效皇上呢。”

后来,吴三桂特派汪士荣带信给王辅臣,约他起兵,王辅臣丝毫没有犹豫,当即



命令拿下汪士荣,连同吴三桂给他的信,派他儿子王继贞一同解往北京。

为了加强对西北地区的控制,康熙派刑部尚书莫洛率兵前往陕西,让王辅臣坚守平凉,与莫洛同攻四川。

王辅臣对莫洛经略陕西,凌驾于其上,有些不满。他从平凉前往西安,向莫洛陈述征战方略,但莫洛不以为意,还显示出轻蔑之意,王辅臣怀恨在心。康熙十三年八月,王辅臣一再要求莫洛给他添兵马,但莫洛先将王辅臣所属固原官兵的好马尽行调走,大大影响了王辅臣所部将士的心情。莫洛的歧视和压制,终于引发内讧。在莫洛进军不利、屯兵修整时,王辅臣杀死了莫洛,举起叛旗,响应吴三桂。

得知王辅臣叛乱,康熙颇为震惊,当即召见王继贞。王继贞一进殿,康熙就说:“你父亲反了!”王继贞吓得魂飞天外,哆哆嗦嗦地说:“我不知道,一点儿也不知道。”康熙知道王辅臣叛变,京师随时都有危险,此时再追究莫洛之死,已毫无意义了,只期望王辅臣能回心转意,这样就必须采取施恩收服的策略。于是,康熙对王继贞说“你不要害怕,朕知你父忠贞,决不至于谋反,一定是莫洛不善于调解,才有平凉士卒哗变,你父不得不从叛。你速回去,宣布朕的命令,敕你父无罪。莫洛之死,罪在士卒。”同时又派苏拜携招抚谕旨前往陕西,会同总督哈占商酌,招抚王辅臣。

康熙深知攻敌必先攻心的道理。不久,他又给王辅臣发去一封亲笔信,深情地陈述了他与王辅臣交往的一桩桩往事,丝毫没有责备他忘恩负义,反而处处显示着体谅与宽容。

王辅臣接到康熙的诏书后,内心颇不平静,想到康熙对自己恩重如山,不能自己,率领人马向北跪下,痛哭流涕。后来王辅臣担心自己杀死了莫洛,康熙迟早要和自己算账,再次反叛。但是他记着康熙的恩情,一直驻于平凉,既不南下湖南与吴三桂部会合,也不与四川王屏藩联手。

后来清军节节胜利,康熙仍然想招降王辅臣。康熙十四年七月,他又给王辅臣发去一道招降敕谕说:“平逆将军又取延安、兰州、巩昌依次平定。大兵云集,平凉灭在旦夕。”大兵交战之时,百姓多遭杀戮,“以尔之故,而驱百姓于锋镝,朕甚不忍。今复敕尔自新。若果输诚而来,岂唯踵涂前非,兼可勉图后效。”将其罪行概加赦免。

王辅臣回奏康熙说:“皇上念及兵民,概从赦宥,但如何安抚,天语未及。在事兵将,未免瞻顾。”表明很想回心转意,但又担心朝廷将来变卦,心存疑惧,不敢贸然归降。

康熙十五年二月,康熙派图海负责西北战局,他坚持执行康熙用恩招抚的策略,围而不攻,围而不战,攻心为上,劝诱其降。

六月六日,图海命周培公携带康熙的敕诏,再进城抚慰。在康熙真心的感召下,次日,王辅臣终于宣布投降。



康熙用恩收服王辅臣,不仅解除了对京师的巨大威胁,而且剪除了吴三桂在西北的羽翼,使吴三桂失去了一个有力的臂膀,顿时扭转了整个西北战局。

用人点拨

严格的管理在现代管理中是必要的,也是现代管理学发展的必然趋势。严格的规章制度、健全的选拔和考核机制,确实能够调动广大下属的工作积极性,提高工作效率。

但是,领导者若想培养下属的忠诚之心,让下属努力为部门效力,光用严格的管理是远远不够的,很多时候用严格的管理倒不如对下属施以恩情。

拾还状元一张牌

胤禛虽然当了皇帝,但他的皇兄皇弟始终不服气,连民间也有不少风言风语,说他这个皇帝当得不清不白。为了镇压反对派,防备意外之患,胤禛建立了一个庞大的特务组织,到处刺探侦查,甚至连民间发生的一些琐事,也都要一一汇报。

胤禛即位之初,曾连下十一道谕旨,文武百官,决不可胡作非为,“若有不法行为,必难逃朕之明察”。状元王锦元在家中和亲友玩牌,丢了一张。第二天上朝,胤禛忽然问他昨晚玩些什么?皇上如此关心,王锦元能不如实相告?胤禛听了,笑道:“不欺暗室,真是一个状元郎?朕赏你一物。”说着,从袖中取出一张牌。王锦元接过一看,正是昨晚丢失的那张。

还有一例,王士俊离京出任总管时,张廷玉向他推荐了一个仆人。此人身体健壮,办事勤快,十分能干。后来王士俊奉命入朝,那仆人提前辞行。王士俊感到十分奇怪,仆人解释道:“你这几年没什么大错,我要入京向皇上汇报,替你先打个招呼。”王士俊恍然大悟,原来这个仆人,竟是皇上特地派来监视他的心腹侍卫。面对这样一个如日中天、无幽不照、明察秋毫的皇上,臣下岂敢再自作聪明。

用人点拨

安置耳目,派遣特务,打探下属的举止言行,了解部下的所作所为,已为今天的法律所不允许,当然不是当今领导者所大力提倡和效仿的。

但是,作为管理者应该时刻了解下属的意图与想法,知晓他们的需求与愿望,并适时地予以满足与照顾,则是必要的。



人才要重用,但更要驾驭

乾隆在铲除鄂尔泰、张廷玉两大政治集团的同时,擢用新进,以取代雍正朝遗留下来的老臣。最先受乾隆重用的是讷亲。讷亲早在雍正时就进入军机处,但年轻职微。乾隆对他颇为赏识,称“讷亲向蒙皇考嘉奖,以为少年大臣中可以望其有成者。”乾隆二年恢复军机处时,就特意提拔讷亲,使其位居鄂尔泰、张廷玉之后到第三,并将鄂、张二人的职权逐渐削减,交由讷亲负责。

而讷亲对乾隆这种知遇之恩也涌泉相报,不仅勤理政务,还廉洁自持,不授他人以把柄,因而十多年来一直都能得到乾隆的信任。

然而,讷亲的权势逐渐增加之后,乾隆又心生戒备,加上其他大臣的弹劾,于是在乾隆十三年,利用讷亲督师金川失败为借口,将讷亲处死于军营。

讷亲先受重用,又逐渐遭到怀疑,乃至最后被杀死在军中,这种死非其罪的下场,是乾隆玩弄驭臣之术的结果,它也从侧面向其他大臣暗示了一个道理:即使如讷亲这样深受皇恩的权臣,只要办事不利,皇帝也可以随时置其于死地。

在讷亲之后,得到乾隆信任和重用的是傅恒,傅恒是乾隆第一位皇后富察氏的弟弟,于乾隆五年入宫任蓝翎侍卫,七年擢为内务府大臣,十年在军机处行走。当讷亲于乾隆十三年被杀之后,傅恒就被乾隆提升为首席军机大臣,一跃而至万人之上,一人之下,而傅恒此时年仅26岁。

傅恒本人也的确没有让乾隆失望,他不仅通晓军事,平时处理政务也明敏练达,深合乾隆心意,屡次受到乾隆的称赞。傅恒任首席军机大臣共23年,始终都能得到乾隆的信任。当然,这与他的才能是分不开的。

乾隆在讷亲之后提拔比自己还小十多岁的小舅子傅恒担任首席军机大臣,而没有像人们所猜测的那样由“年高望重者”任此职,当然有其深意。这一方面显示出皇权的至高无上,皇帝可以乾纲独断,拥有慑服群臣、不受干扰的无限权力;另一方面也向朝野表明,皇帝对于具备杰出才能的人才,即使年轻位卑,也可以得到破格提升。由此创造出一种蓬勃向上的朝气,这也正是乾隆前期政治较为清明的一个重要原因。

用人点拨

领导地位是否巩固,很大程度上取决于高层官员的素质以及对他们的控制和驾驭,仅有高素质、高能力的下属而领导缺乏驾驭之术的话,也难以有效发挥其应



有的作用。

同时,在驾驭人才,使其按照自己意愿工作的时候,也要多多综合各方意见,切莫一意孤行,以免造成不当的过失。

学会恰当的授权

有人统计过,从曾国藩门下崛起的人,囊括了晚清政治、文化、科技领域人才的三分之二,曾国藩不仅是个教主,更是个没有加冕的皇帝。其势力之大,影响之深,从古至今,没有哪个人敢望其项背。到底是什么原因呢?原来,曾国藩有一个培养人才、笼络人才的秘诀,等他把人才放出去,这些人争得的权力和利益,同时也就是他的权力和利益。权力就像雪球一样,越滚越大。

曾国藩的成功,归根结底是拉拢、培植、扶持人才的成功。他在造就人才方面有一条很重要的体会:“人才尤其应当爱惜,褒奖他的时候就像是甘雨滋养禾苗,训诫他的时候则像严霜对待万物;嘴上要不停地称许,笔下要不停地劝勉,还有哪个人不一心向上呢!”

从历史和自己的经历中,曾国藩总结出一条成功的铁则,那就是:如要将规模做大,就必须放权,让手下自由发展。但是,让什么样的手下和什么时候让手下去另谋发展,却是大有讲究的。

曾国藩在分权方面有技巧,一个是紧:对有异心的害群之马一定要清除,局面小时,要尽力维护手下的团结统一;对另立门户者坚决予以打击,因为在这时自立门户,无异于分裂队伍,瓦解自己。另一个是放:具备了一定规模,足以自立于世的时候,一定要让忠于自己的手下另谋发展。这不仅是所谓“自达达人之道”,更是自己事业的扩大。因为即使另谋发展,总还是自己的属下,可以为自己节制,即使完全独立,也是血浓于水,总可以互相照应。

对于李鸿章、左宗棠等人,都体现了他鼓励下属谋求发展的精神。李鸿章赴上海练淮军,曾国藩说:“少荃去,我高枕无忧矣。只是这里少了一个臂膀相助,奈何。”李鸿章再请,曾国藩不但欣然同意,还全力帮助李鸿章创办淮军,甚至从湘军中调出精锐,使淮军能成军,令李鸿章终生铭记。

李鸿章所募淮勇到安庆后,曾国藩亲自为他定营伍之法,器械之用,薪粮之数,全部仿照湘军章程,并且也用湘军营规加以训练。同治元年二月二十二日,李鸿章移驻安庆北门城外营内,曾国藩亲临祝贺。

李鸿章深知淮勇实力单薄,难担重任。因此,他恳请曾国藩调拨数营湘勇,以加



强战斗力。

曾国藩既害怕淮勇不堪一击,又打算凭借湘军榜样以陶铸淮军风气,因而允其所请,陆续调拨湘勇八营,归其节制。其中有曾国藩亲兵两营,由韩正国统事,充任李鸿章亲兵;开字两营,借自曾国荃,由程学启统领,程原是陈玉成部勇将,后兵败投降清军;林字两营,由滕嗣林、滕嗣武统带,是江苏巡抚薛焕使之在湖南招募而来,原为四千人,经曾国藩裁汰至千人,编大淮军;熊字营由陈飞熊统带,坦字营由马先槐统带,都是奉曾国藩之命在湖南所招,原备湘军部将陈士杰率领,随同李鸿章援沪,因陈氏不愿前往,拨归淮军。

所有这些,就是淮军初创时期的基干队伍,共计十三营,六千五百人,其中湘军出身的占了多数。

三月四日,李鸿章陪同曾国藩检阅铭、鼎、树、庆和程学启、滕嗣林等营,标志着淮军正式建成。同源相生者,只能患难相助,不会同根相残。他认为湘、淮本是一家,淮军由湘军而派生,“尤有水源木本之谊”。

对于左宗棠,自从左宗棠投奔曾国藩后,名义上是四品衔帮办军务,实际上,他一上任,曾国藩就派他去编练湘军。左宗棠回乡招募兵勇,自成一军,后来这支部队发展到5万多人,成了一支举足轻重的力量。曾国藩派他收复了浙江和福建,大胆任用,使他很快与自己平起平坐。

由于曾国藩在属下自立门户的问题上政策开明,适时加以鼓励,湘军的力量发展很快,成为一个庞大的集团势力,而且始终保持着相对的统一性。这使曾国藩的事业规模迅速扩大,到十年后,湘军集团中督抚大帅,纷出并立,与曾国藩地位相当相近者就有20余人,这些军队与督抚协调行动,互相配合照应,更使曾国藩的声望如日中天,即使曾国藩已经去世,湘淮势力仍控制中国政局达50年之久。曾、李两家世代关照,自不待言,就是左宗棠,虽嘴上对曾国藩不以为然,实际上对曾家非常照顾。他多次推荐曾国藩的女婿和儿子出任高级职务,同时与曾国荃相互依傍,并推荐他出任两江总督兼南洋大臣,使曾家数世不衰,这恐怕是很多人都没想到的。

用人点拨

从历史上来看,授权对于行走于官场中的人来说是有其积极意义的,而对于现代领导来说,恰当的授权更加能够发挥员工的积极性、主动性和主人翁精神,大大提高工作的效率,所以领导者要学会恰当的授权。

如果下属有能力去执行任务,领导者应赋予他们一定的权力,不干预或牵制他们的行动。只有这样,领导者才可以充分调动下属的积极性、发挥下属的才能,才有利于领导工作目标的完成。





编后记

本书同已出版的《中国古代哲理故事大观》、《中国古代智谋故事大观》和《中国古代修身故事大观》一样，目的是让读者以最少的时间和最少的精力吸收最好的传统文化精华，并分享古代先人们一代代传承下来的宝贵财富。

目前，国外一些管理学家关于用人方面的书籍种类繁多，而且风格各异，其中的方式和方法也越来越被人们所采用，对此，我们不当拒绝，但也不能忽视传统文化对我们所产生的作用。可以说，我国古代先人们的用人之道不仅指明了人才的不可或缺，也深藏着如何展露自我价值的技巧。当然，如果能在实践中真正将东西方用人艺术的精髓相互融合渗透，而且运用自如，那么达到滴水穿石之功是不难的。

由于长期从事出版工作，古代先人们在用人艺术方面的睿智，早就诱惑着我将它编写出来，但苦于工作的繁忙，无暇实现这一愿望。此书能够出版，没有铁俊、马丹、张雪萍、张成福、郑东升几位作者和海潮出版社编辑的辛勤努力，是难以实现的，读者应当感谢他们。

对书中的疏漏之处，也恳望读者批评指正。

郝勇

2006年7月