

鉴程之反面教材
为官的从政
管理的营经

大败局

吉林摄影出版社



目 录

求全责备 万马齐喑

——门缝里看人是扁的 (3)

事鉴 (3)

用人重小节 险失忠良将 (3)

以貌辨德行 圣人有瑕缺 (5)

崔亮拘陈规 人才皆流失 (6)

窦太后偏执 辕固生“斗猪” (8)

记过忘其善 苛责难得人 (10)

庞统相貌丑 孙权拒门外 (12)

张松诚投曹 貌丑险丧命 (14)

中宗惟外戚 重蹈武周辙 (15)

唐后主苛责 臣潘佑身亡 (19)

时来命运转 弃儿也封王 (21)

荣辱变无常 罪犯有奇遇 (22)

亲情负效应 王安大势去 (23)

银行的堡垒 从内部攻破 (27)

文鉴 (33)

谏逐客书——李斯 (33)

语鉴 (34)

优劣不辨 难避其短

——沙漠之中千里马不如瘦骆驼 (37)

事鉴 (37)

金玉藏其中 圣人亦有失 (37)

卫君性刚愎 不知好和歹 (39)

魏王眼无珠 兵败悔已迟 (40)

误杀贤良才 自毁长城哀 (42)

中计乱猜疑 项羽弃范增 (44)

不辨忠和奸 失策杀晁错 (45)

袁绍自高大 眼浊失关羽 (47)

孔明误用人 挥泪斩马谕 (49)

燕王脑智昏 失将国覆亡 (50)

轻信奸谗言 险失栋梁材 (51)

元帝不识奸 误当奇才用 (53)

帝错不许言 臣谏遭腰斩 (54)

赵构听馋言 罢相讨金欢 (56)

高宗宠佞贼 忠良贬他乡 (59)

瀛海威“强震” 张树新去职 (60)

玉泉营大火 家具城被焚 (67)

文鉴 (70)

朋党论——欧阳修 (70)

语鉴 (71)

心胸狭小 人心向背

——“小人与女子难养也” (74)

事鉴 (74)

魏王肚量小 不容信陵君 (74)

一身才和智 难以得施展 (76)

自身不端正 难以笼络人 (78)

一语不称意 终生受责难 (79)

桓谭因直死 襄楷因耿刑 (81)

嫉贤又妒能 曹操杀英才 (84)

本是同根生 相煎何太急 (86)

沐晟肚量小 导致方正败 (88)

肃宗心疑忌 贬将遭困危 (89)

卖国为求荣 忠臣死贼手 (91)

崇祯心多疑 苛责朝堂空 (93)

文鉴 (95)

诫兄子严、敦书——马援 (95)

语鉴 (96)

任人惟亲 众叛亲离

——自私自利之人万民痛恨 (97)

事鉴 (97)

法外施恩泽 奶妈身价扬 (97)

专权兴私逆 谋逆乱必亡 (98)

凭裙带得势 作恶遭报应 (100)

梁武帝惟亲 北伐终失败 (107)

满朝遍尔朱 有恃心无恐 (109)

秦桧得帝宠 鸡犬也升天	(111)
熹宗荒政事 阉党祸国民	(112)
夏桀弃良才 囚汤失天下	(115)
昏庸不识人 以言取奸臣	(117)

文鉴	(119)
----------	-------

孤 愤——韩非	(119)
---------------	-------

语鉴	(121)
----------	-------

嫉贤妒能 小人发难

——黄鼠狼下老鼠 一窝不如一窝	(123)
-----------------------	-------

事鉴	(123)
----------	-------

秦王脑智昏 白起自刎亡	(123)
-------------------	-------

袁绍杀田丰 作孽不可活	(125)
-------------------	-------

张飞性暴躁 鞭人自被害	(127)
-------------------	-------

萧鸾心猜忌 王敬则兵变	(128)
-------------------	-------

刘晟性无常 滥杀亲兄弟	(129)
-------------------	-------

赤诚禁鸦片 信佞黜忠贤	(131)
-------------------	-------

任奸佞小人 总统遭劫难	(134)
-------------------	-------

用人不得当 惨败逃孤岛	(136)
-------------------	-------

文鉴	(139)
----------	-------

变通政治人才为先折（上）	
--------------	--

——张之洞、刘坤一	(139)
-----------------	-------

语鉴	(149)
----------	-------

疑神疑鬼 反目为仇

——因为心中有鬼 所以疑神疑鬼	(152)
-----------------------	-------

事鉴	(152)
夫差诛子胥 国亡方知悔	(152)
信奸杀李牧 赵王遭灭国	(154)
疑范雎通敌 逼贤臣逃亡	(156)
齐王怒未消 固执杀良医	(158)
刘邦心起疑 错念杀彭越	(160)
刘邦心生疑 势逼韩信反	(161)
党锢祸横行 人亡朝野空	(164)
刘表心狐疑 守士不用才	(166)
祖逖受牵制 北伐失战机	(168)
文鉴	(170)
变通政治人才为先折(下)	
——张之洞、刘坤一	(170)
语鉴	(174)

宠信奸佞 养虎为患

——重鞭惩刁驴	(178)
---------------	-------

事鉴	(178)
忌贤害孙臆 庞涓自掘坟	(178)
李斯心嫉恨 韩非入狱亡	(180)
胡亥昏无知 赵高乱朝政	(182)
恶毒妇人心 吕后专汉权	(183)
宣帝信谗言 良臣遭祸端	(194)
一日封五侯 桓帝植祸根	(196)
《绝交书》获罪 《广陵散》绝传	(198)
奸宦行不端 监军军更乱	(200)

纨绔难为帅	伐金接连败	(202)
武宗宠八虎	忠臣皆心寒	(203)
用人看权势	做的傀儡官	(205)
父子手遮天	世宗养虎患	(207)
英宗宠奸宦	兵败身为俘	(208)
南京起事变	天国渐衰亡	(210)
文鉴		(212)
贤人胜过贵人——孙奇逢		(212)
语鉴		(212)

轻信谗言 残害忠良

——傻瓜自残手足	(215)
----------	-------

事鉴	(215)
光武帝性疑 众忠臣丧命	(215)
元英宗拒谏 众直臣被杀	(216)
拒听忠臣言 祸及国与民	(218)
拒谏杀忠臣 朝政终崩溃	(219)
不听忠臣言 重用“三贵”亡	(221)
听信小人言 郭皇后被废	(224)
善善不能用 恶恶不能去	(226)
只可同吃苦 不能共享福	(227)
错处四将帅 难服众人心	(229)
文鉴	(231)
请汰冗吏疏——李吉甫	(231)
语鉴	(232)

独断专行 痛失良策

——屁眼插棍儿 独耍一人 (235)

事鉴 (235)

高祖封同姓 子孙窝里斗 (235)

朝廷委庸亲 贤才皆离心 (237)

招贤无标准 庸才充贤人 (238)

外戚持朝政 专权弊甚大 (240)

晋帝宠后党 招致八王乱 (241)

选才惟亲信 平庸委重任 (242)

不纳直臣谏 飞祸殃及身 (244)

钦宗用庸才 城破山河亡 (245)

梁太后用亲 跋扈将军横 (246)

挑疏奏毛病 害直谏忠臣 (248)

宋理宗失察 贾似道得志 (250)

不能纳良言 袁绍遭惨败 (251)

拒谏乱封王 自己吃苦果 (253)

拒忠臣良言 杀国家栋梁 (255)

文鉴 (257)

请斩秦桧书——胡铨 (257)

语鉴 (259)

亲近小人 尽失良才

——与狼同行无好狗 (262)

事鉴 (262)

赵王不识人 长平遭惨败 (262)

郭开心不轨 传说骗赵王 (264)

叔孙豹宠佞	父子皆亡命	(265)
李广心胸窄	因私杀无辜	(266)
元帝宠石显	望之饮恨亡	(267)
不辨真和伪	平帝自遭祸	(269)
亲奸伐贤良	讨逆八王乱	(271)
误用庸鄙人	尸位祸国事	(272)
慕容熙智昏	滥罚失江山	(274)
错立皇太子	杨坚空遗恨	(275)
馋言诛李岩	闯王食苦果	(277)
玄宗宠奸佞	终酿安史乱	(279)
一错再加错	遗恨抱终身	(281)
误用奸佞臣	终成亡国君	(283)
听信奸佞言	楚王死异乡	(285)

文鉴 (286)

海 子——唐甄 (286)

语鉴 (287)

知人善任

用人问题是关系到领导者决策成败的重大问题。古人云：“得人者兴，失人者崩。”可见用人之道乃是兴亡之道，成败之道。

古往今来，使用人才，选择人才的方法很多。而且因时而异、因人而异、因事而异。但无论是哪个时代，无论是哪一个人，也不管是以什么方法选择人才和使用人才，其目的是一致的，即以人利事。选择有才之士，是为了帮助自己建功立业。用人是否得当，是一个领导者领导素质的具体体现。

用人问题不仅表现了领导者的水平问题，而且还是衡量一个领导者是为公、还是为私的最根本的标尺。为公者任人惟贤。任人惟贤于公于私皆有大利大益。为私者任人惟亲。任人惟亲者置国民大事于不顾，于公于私有损无利。此举乃鼠辈之目光，既短且浅。见识短浅者必祸及己身。如欲取悦数人，必然伤及亿万大众之利益。孰重孰轻，不可不察。

选人如选马，用人如用器。胸中如有万里之遥，则必选宝马良驹而日夜兼程。而鼠目寸光之人，则以瘦驴而对付光阴。欲利其事，必先利其器。若要保证决策正确实施，并达到预期的效果，必然要选择得力的人才。

所以，做为一个领导者在用人问题上，一定要算清远近大小利弊得失这笔帐。万不可鼠目寸光，因小而失大。

求全责备 万马齐喑

——门缝里看人是扁的

天下第一最宝贵的资源是人才。人各有其长各有其短。古人云：“人无完人”。古今中外善用人者知人之长晓人之短，而用其长避其短。用人不可求全责备，不能隔着门缝看人。如若过分苛求，要求处处都能随己所愿，就永远得不到人才。

事鉴

用人重小节 险失忠良将

汉文帝时，匈奴常常入侵，使得汉朝北部边疆的社会治安出现极度混乱状态，百姓整天心惊肉跳，无心从事农业生产。汉文帝也多次派出军队抗击匈奴，但终因匈奴兵强悍凶猛而失败，所以汉文帝又令边塞居民高筑关塞，可依然挡阻不住。

面对这种情况，汉文帝忧心忡忡，他常常慨叹，如果现在自己手下能够有像廉颇、李牧那样的大将多好啊，那就用不着自己再发愁抵抗不住匈奴的进攻了，说不定还能向塞北开疆拓

士呢？只可惜现在的手下将领一个个好象白吃饭似的，见了匈奴军队还没交锋便想逃了，真是没用！

一天，汉文帝在和郎署长冯唐聊天时又说起了这个话题，冯唐一听，心里感觉很不舒服。冯唐从年轻时便一直在塞北守边，立下了汗马功劳，可是汉朝廷好像忘记了他这么个守边将士似的，一直没有提拔他。直到他六十多岁才调到朝廷任郎署长。一生戎马生涯的冯唐对大汉朝廷自然有自己的看法。今天又一听文帝慨叹没有廉颇、李牧那样的大将，便半认真半开玩笑地说：“恐怕现在即使有廉颇和李牧在，陛下也不会重用吧？！”

“此话怎讲？”汉文帝奇怪地问。在汉文帝的心目中，冯唐一直是一位勤勤恳恳、任劳任怨的老将，多少年如一日，为大汉立下了功劳，实在是辛苦，所以现在调他为郎署长。

冯唐说：“我听说上古时代帝王派遣将军出征时，总是嘱咐将军在外指挥作战一定要灵活机动，敢作主张，不必缩手缩脚，未必一切事都必须预先请示。这是因为战争变化莫测，必须根据实际情况及时果断的处理问题，才不至于贻误战机。将军在外，该赏的赏，该罚的就罚，该杀头的就杀头，回来以后再向皇上一同报告。这可不是随便说的，而是必须这样才能打仗。”冯唐说到本朝镇守云中的郡守魏尚很有李牧的风度。“可是对魏尚这样一个有点象李牧的人才，陛下是怎样使用的呢：只因为他上报斩获敌人的人头数与实际数相差了6颗，您就把他撤职，削爵，还判了刑。我这人愚笨，看法不一定对，我总觉得陛下施赏太轻，行罚太重，对人不大放心。对魏尚这样的镇守边防的大将，应该给以威权，充分信任，他才可能施展自己的才能守边御敌。而您所作的恰恰相反，用人优柔寡断，用而有疑，所以我说您就是有了廉颇、李牧这样的大将也还是不

会用。”

汉文帝听了冯唐的话醒悟了，立即释放魏尚，重新任命他为云中郡守。

【评鉴】汉文帝抱怨天下无贤良之士，实是无识人之慧眼，只看人之短却不重人之长处，用而有疑。经冯唐指点，方才醒悟。

以貌辨德行 圣人有瑕缺

孔子有一个弟子名叫宰予，是春秋时期鲁国人。他外貌英俊，风度翩翩，说起话来娓娓动听，头头是道。最初，孔子对他印象很好，也挺喜欢他，以为他将来一定有出息。

可是后来宰予逐渐暴露了恶习，他既无仁德又十分懒惰，大白天里不读书学习，却常常躺在床上睡觉。为此，孔子曾说他是“朽木不可雕”。

有一次，宰予问孔子说：“父母死了以后，当儿子的要服丧三年，这个时间未免太长了吧？”孔子听了很生气，他说：“有德行的君子为父母服丧，吃饭不香，听音乐也不觉快乐，这是从天子到百姓天下通行的礼仪，你却认为时间太长，不应该，真是个不仁不义的人，我和你实在难以讲什么道理……”

孔子的另一个学生名叫子羽，也是鲁国人。因为他的相貌实在长得很难看，开始的时候孔子认为，这样的人一定很愚笨，根本不可能成才，所以就不大喜欢他，甚至不愿意好好教他。子羽没办法，只好退学。可是，他没有放弃学业，虽然离开了孔子，但他通过刻苦自学，成了很有名气的学者。子羽的品德也很好，举止有礼，办事公正，所以声誉很高。他在江南

游学时，拜他为师的人达 300 多人，各诸侯国都传诵着他的名字。

看到这两个弟子的情况，孔子深有感触地说：“我凭言谈看人，看错了宰予；凭长相看人，看错了子羽。”

【评鉴】“人不可貌相，海水不可斗量”。以貌取人，断其德行，实为做人为官之大忌。如有失误，实乃误人又误国，实在是不可凭外表来判断一个人的优劣。

崔亮拘陈规 人才皆流失

北魏的崔亮官掌中书省，迁任吏部尚书。当时羽林军刚害死张彝不久，灵太后下令武官们按任职资格而入选。职位很少，而应选的人又很多，前任尚书令李韶按照常规选任官吏，百姓大为怨忿。崔亮于是上疏拟定了一种升迁的规制，不问士人的贤愚能否，只以他在原官位上停滞不进的日期之长短作为升迁的依据。即使是罢而复官的人，若停官的日期排在后面也始终难以入仕。这样一来，那些庸才下品、停在原职年月长久的人都被首先提拔，久被停滞的冗官们都称颂他的贤能。

崔亮的外甥司空谘议刘景安写信劝崔亮说：“殷周从乡塾中贡选国士，两汉由州郡举荐贤才，魏晋时因循此法，又设置中正。从历史上看来，无不慎审地举荐贤能，虽然不能尽善尽美，也足以收罗贤士的十分之六七。而朝廷贡选秀才，只看他的文章，却不涉及他的思想；察举孝廉时也只论他的章句，而不涉及他的治国之道；设立中正也不考察人的才行业绩，只空辨他的姓氏门第。导致取士的途径不普及，淘汰冗庸的办法不精审。现在舅父大人掌理铨察，应该改弦易调才是。为什么又

反而实行这种‘停年格’以限制人才呢？这样一来，天下士人谁学会再修励名声品行啊！”

崔亮写信回答道：“你所说的确有道理。我幸得时运，做了吏部尚书。壮年之时我尚且不如他人，何况而今老朽了还身居皇帝重托之任。我常常想举升贤良忠直，以报答明主之恩；尽忠竭力以免成为他人的绊脚累赘。此前作了这种规制，是有其原由的，今天已经被你责怪，千年之后，谁还能理解我呢？”念你为我考虑，我应当为你辩说清楚。我六次或兼或正做过吏部郎官，三次做过尚书，对于铨察平衡人事所应采取的，颇为深知。古今时代不同，办法也不一样。为什么？过去有中正之官来品评人的才第，再上达到尚书，尚书根据其情况而量入授职，这才是与天下群贤共同选择人才。我认为那时候天下没有遗漏的人才，也没有滥举的现象，而你还说只收进了十分之六七。然而今天的选举官吏只归尚书管理，全凭一个人的眼光来照察天下。这就是刘毅所说的‘一个吏部尚书，两个吏部郎中而想铨察全国人物，与以管窥天而求其广博无异’。现在有勋功的人太多，加上羽林入选，武夫崛起，他们不懂文书计事，只知道弓弩驱射、指踪捕猎而已。现在忽然让他们做起文官，就如同让从未操刀的人专门做屠宰之事。况且现在武人太多，官吏员额太少，不可能全都顾及。就是让十个人共享一个官职还没有官缺可授，更何况每个人都希望得到一个官职，他们怎么会不怨忿呢？我曾经当面上陈，说不应当让武人入选官职，请求只颁赐他们爵位，厚供他们俸禄。既然我的意见不被采纳，所以只好暂时设立这种规制，用停滞原官的时间来限制他们。历史上子产铸刑书以挽救时弊，叔向却用正统法礼来讥讽他，这与你用古礼非难权宜之策有什么两样？孔子说：使我受到德赞的是《春秋》，使我受到诛骂的也是《春秋》。我所指的

这件事，就与此相类。只是希望将来的君子，能理解我的用意啊。”后来甄琛、元修义、城阳王元徽相继做吏部尚书，都因此“停年格”对自己十分便利，就跟着继续实行。因此而致于贤愚同进，泾渭无别，北魏的人才流失，就是从崔亮开始的。

【评鉴】崔亮拘于陈规陋俗，讲究排资论辈，导致了贤愚周进，泾渭无别的用人机制，因而使北魏不少人才白白流失，进而使北魏国势日衰一日。这实在值得当政者警惕。

窦太后偏执 辕固生“斗猪”

汉景帝在位时，辕固生为《诗经》博士，力倡儒家的治国之道。而景帝的母亲窦太后却喜好黄帝、老子之术，即道家清静无为的思想，不喜儒术。当时景帝也跟着太后读黄、老之书，身边只有儒学博士，不过是做做样子，但他心里似乎倾向儒学。

在这种情况下作为儒学博士的辕固生便经常会因一些事情及话题与窦皇后等人产生争执，而掌握生杀大权的窦皇后等人也就往往会引其犯上甚至以死相威胁。

有一次，辕固生与黄生（好黄、老之术）在景帝面前争论商汤王和周武王的是非，黄生说：“汤武称帝是篡弑，不是受命。”

辕固生反驳道：“不对。夏末、商末这时桀、纣举乱，汤、武顺应民心诛灭桀、纣，受国人拥护不得已称帝，这不是受命是什么？”

黄生说：“帽子虽旧，一定戴在头上；鞋子虽新，终须穿