

● 常福林 默墨 ●

● 山西人民出版社 ●

中國 用人 方略

- 识人术 ●
- 辨才术 ●
- 察奸术 ●
- 揽士术 ●
- 归心术 ●
- 任能术 ●
- 育英术 ●
- 统御术 ●
- 平衡术 ●
- 去恶术 ●

10 10 10
10 10 10

中国用人10万略



中国用人10万略

中国用人10方略

常福林 默 墨

山西人民出版社

晋新登字6号

中国用人10方略

常福林 默 墨

开本：787×1092 1/32 印张：10.875 字数：233千字

1994年1月第1版 1994年1月太原第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN 7-203-03012-1

G·1243 定价：7.50元

前言

纵观中国历史上任何朝代的兴衰与一些政治、军事集团的浮沉，虽然起决定作用的是当时社会的政治、经济因素，但也无不与统治或领导者的思想、政治、组织路线有密切的关系。如汤用伊尹而商兴，纣用费仲而殷亡；齐桓公任用管仲而称霸，亲易、竖而乱邦；秦先祖用百里奚、卫鞅而富强，后二世信赵高而国丧；项羽失韩信、陈平、范增而兵败自刎，刘邦用萧何、张良、韩信而成帝王；至于三国鼎立、南北朝对峙、十六国混战，无不靠谋臣武将支撑。因此，历史上英明的君主和有识之士都清楚“自古兴替，实在官人”，“为治之要，莫先于用人”，“量才授职，则政成事举”，“人存政举，人亡政息”，“故旺主急得其人，而暗主急得其势。急得其人，则身佚而国治，功大而名美，上所以王，下可以霸。不急得其人，而急得其势，则身劳而国乱，功废而名辱，社稷必危。”

由此可见，任何事都是靠人去干的，事在人为。用人是否得法直接关系到事业的成功、兴望与发达。用人方略是现代领导科学的重要组成部分。任何一个领导者要想使自己的事业成功、兴旺、发达，就必须去悉心地研究和运用它。有人因为一些领导者在运用过程中掺杂进阴谋诡计成份，就把它看成是玩弄“政治权术”，而否定其科学性，这实在是偏悖之见。应当清楚，用人毕竟是和领导者的“权”密切相联的，没有权力，就谈不上任用。如果用之无术，必然导致政

目 录

(71)	事以之明	
(81)	效以之委	
(82)	变以之责	
(83)	术我素	
(83)	取参識众	
识人术		(1)
(83) 观其交际		(1)
(81) 富视所与		(4)
(82) 达视所举		(6)
(83) 穷视不为		(9)
(83) 贫视不取		(12)
(81) 察前料后		(14)
(82) 量情度义		(16)
(83) 看仆识主		(18)
(81) 六戚四隐		(21)
(83) 出以公心		(23)
辨才术		(27)
(83) 间以是非		(27)
(82) 穷以辞辩		(29)
(83) 咨以计谋		(32)
(80) 告以祸难		(35)
(83) 观以心志		(38)
(83) 醉之以酒		(44)
(80) 临之以利		(46)

期之以事	(47)
委之以政	(49)
责之以实	(52)

察 目

察奸术	(55)
众端参观	(55)
(1) 一听责下	(58)
(1) 挟智而问	(59)
(4) 疑诏诡使	(61)
(8) 倒言反事	(62)
(0) 晦迹韬光	(65)
(51) 兼听博纳	(68)
(41) 察言观色	(71)
(61) 警惕奉承	(75)
(81) 在知枉直	(78)
(15) 己正则明	(81)
(85) 见微知著	(85)

揽士术	(89)
(7) 抛砖引玉	(89)
(95) 唯才是举	(92)
(55) 封官许愿	(95)
(88) 不让土壤	(100)
(88) 含垢纳污	(102)
(14) 因人而致	(105)
(0) 亲仇并任	(107)

(080)	楚才晋用.....	(109)
(17)	迫降求贤.....	(112)
(87)	暗渡陈仓.....	(115)
(081)		
(88)	归心术	(117)
(78)	疏不间亲.....	(117)
(00)	攻心为上.....	(120)
	推心置腹.....	(123)
(80)	言听谋从.....	(126)
(86)	宽大为怀.....	(129)
(88)	饶人爵邑.....	(131)
(70)	敬老慈幼.....	(134)
(00)	视如手足.....	(137)
(80)	恩威并施.....	(139)
(80)	迁不拘格.....	(141)
(70)	晓以大义.....	(143)
(018)		
	任能术	(147)
(11)	官人为能.....	(147)
(80)	铺路搭桥.....	(150)
(81)	用长舍短.....	(152)
	长短相济.....	(157)
(82)	隆贱临贵.....	(159)
(82)	任则勿疑.....	(162)
(12)	记功忘过.....	(164)
(82)	萧规曹随.....	(167)

(160)	设置腹心	(169)
(161)	因性而用	(171)
(162)	李代桃僵	(175)
(163)	欲倚先贬	(180)
(164)	移花接木	(183)
(165)	莫如用间	(187)
(166)	时迁物变	(190)

育英术 (193)

(194)	澄源清流	(193)
(195)	养苗去秽	(195)
(196)	教而不语	(197)
(197)	借古诫今	(200)
(198)	引而不发	(202)
(199)	赏不劝恶	(205)
(200)	明刑弼教	(207)
(201)	戒于未然	(210)
(202)	因任施教	(212)
(203)	经玺长智	(214)
(204)	险不重蹈	(216)
(205)	建功立名	(218)

统御术 (222)

(223)	无制不统	(222)
(224)	抓纲张目	(224)
(225)	要善治吏	(227)

制仪节下	(229)
先信于贵	(231)
宽猛相济	(233)
信赏必罚	(236)
杀一儆百	(240)
同甘共苦	(243)
谨言慎行	(245)
以静镇众	(247)
饰贤钓誉	(250)
难得糊涂	(252)
将能不御	(255)
小过无更	(258)
狐假虎威	(260)
绝圣弃智	(264)
(855)	

平衡术 (267)

当审三本	(267)
封憎稳众	(270)
以正抑邪	(273)
优老用新	(275)
加誉平怨	(277)
鼎足而居	(279)
分流疏洪	(282)
使贱议贵	(285)
存敌灭祸	(287)
居中调解	(291)

(293)	舍车保帅	(293)
(298)	顺天应人	(298)
(302)	去恶术	(302)
(302)	顺详敌意	(302)
(304)	先予后取	(304)
(307)	欲擒故纵	(307)
(309)	明升暗降	(309)
(312)	棉里藏针	(312)
(314)	以毒攻毒	(314)
(316)	明其为贼	(316)
(319)	二桃三士	(319)
(322)	借刀杀人	(322)
(324)	调虎离山	(324)
(326)	孤立元凶	(326)
(329)	声东击西	(329)
(331)	釜底抽薪	(331)
(333)	先斩后奏	(333)
(336)	斩草除根	(336)
(372)		善用善代
(377)		悉平管城
(379)		盟而虽鼎
(382)		共商商食
(382)		贵文知勇
(383)		断灭结言
(391)		鞭敲中吕

·识人术·

世界上没有脱离本质的现象，也没有脱离现象的本质。任何本质都要通过一定的现象表现出来，任何现象又都从某一特定的方面表现出事物的本质。只要把现象作为向导，进而综合分析，就能认识一个人的本质。

观 其 交 游

《管子·权修》：“观其交游，则其贤、不肖可察也。”是说：只要观察这个人交往的是些什么人，就能看出他是好人还是坏人。

孟子^①小时，家住在墓场附近。他看着人家哭哭啼啼埋葬死人，也学着玩。孟母说：“我的孩子住在这里不合适！”于是搬到了集市的附近。孟子看见商人自吹自夸地卖东西赚钱，又学着玩。孟母说：“我的孩子住在这里也不合适！”于是又搬到了学堂的附近。这时，孟子学习礼节和要上学堂。孟母说：“这里才是适宜于我的孩子居住的地方。”后来孟子果然不负母望，学业大进，终于成为战国时代儒家学派的代表人物。

隋朝末年，王圭^②隐居南山时，与房玄龄^③、杜如晦^④

交往甚为密切。一日，他的母亲李氏说：“看来你将来是能显贵的。但不知你所交往的都是些什么样的人，能否找个机会把他们请来让我看看。”过了几天，正好房玄龄、杜如晦来访问他家，李氏在暗中看到这俩人后，大为惊讶，赶忙准备了酒饭热情款待，让他们尽情欢饮了一天。待房玄龄、杜如晦走后，李氏高兴地对王圭说：“两位客人都是辅佐帝王的人才，看来你以后显贵是毫无疑问的事了。”后来，房玄龄、杜如晦果然当了唐太宗的左、右仆射^⑤，王圭也成为侍中^⑥的亲近大臣。

物以类聚，人以众分。同类相从，同声相应。英雄交豪杰，奸猾结小人。“不知其子，视其友”^⑦，“居视其所亲”^⑧，都是说的这个道理。

注释：

①孟子：战国中期思想家。名轲，字子舆。今山东邹县东南人。早丧父，他的母亲三迁学宫之旁，受业于孔子的孙子孔伋的门人。成为儒家代表人物。他的思想和言论记载在《孟子》一书中，共七篇。

②王圭：唐初大臣。字叔玠。今陕西眉县人。性沈潜，交不苟合。初事唐高祖的大子李建成。后为唐太宗召为谏议大夫，推诚纳善，每存规益，迁为侍中，与房玄龄、李靖、魏征等同辅政。官终礼部尚书。

③房玄龄：唐初大臣，杰出政治家。字乔（一说名乔，字玄龄），今山东淄博人。幼警敏，博综典籍，善书法，工草隶。十八岁举进士，授隰城尉。唐兵入关中，投归李世民，任秦王府记室参军，封临淄侯，助李世民称帝。贞观元

年（公元627年），为中书令，后为尚书左仆射，监修国史。他执政二十年，与杜如晦、魏征同为唐太宗重臣。在职时，夙夜勤强，明达吏治，务为宽平，不以己长望人，闻人善如己有。后封梁国公。曾受诏重撰《晋书》。其言论见于《贞观政要》。

④杜如晦：唐初大臣、政治家。字克明，今陕西西安东南人。少年英爽，以风流自命，内负大节。隋末曾任澄阳尉。唐兵入关中，助李世民筹谋，官至陕东道大行台司勋郎中。唐太宗即位后，累官至尚书右仆射，封荣国公，与房玄龄共掌朝政，二人深相契，时人合称“房杜”。四十五岁时病死。

⑤仆射：官名。秦始置，汉因之。古人重武官，以善射者主事，故曰仆射，随所领之事以为号。西汉成帝建始元年，初置尚书五人，以一个为仆射，主封门，掌授廩假钱谷事；东汉初置尚书仆射一人，以贰尚书令，后又分置左右仆射。魏晋以后，令、仆同居宰相之任，有“朝端”、“朝右”等称呼。唐太宗以后不设尚书令，二仆射即为尚书省长官，与中书令、侍中同为宰相。宋初相沿，乾道八年改为左右丞相，其后渐废。

⑥侍中：官名。秦置侍中五人，往来殿内、东厢奏事，故曰侍中。两汉沿置，侍从皇帝左右，掌乘舆服物。汉武帝以后，权位渐重，为内朝官之一。东汉时切问近对，喻旨公卿，权位更重。东晋时置门下省，侍中为其长官，与尚书省长官尚书令、中书省长官中书监、令为实际的宰相。北魏尤重其职。隋代改为纳言。唐代复称侍中，与左右仆射、中书令并为正式宰相。

⑦不知其子，观其友：语出《荀子·性恶》是说不了解这个人，看他所交的朋友就能知道。

⑧居视其所亲：语出《史记·魏世家》，是说平时看他亲近什么人。

富视所与

《史记·魏世家》：“富视其所与。”是说：富裕时看他用财物交好什么人。

春秋末年，齐国政务腐败，民众的劳力有三分之二被公家征用，王室的仓储多得发霉朽烂，而下面官吏却在挨冻受饿，民众更是苦难不堪。这时，处心积虑与王室争夺权势的贵族田氏①却用大斗借粮食给民众，收回则改用小斗。因此，“民众归之如流水”。齐相②晏婴③据此断言：“齐国的政权终将要归田氏所有。”果然，田氏家族终于取代了王室，成为齐国的统治者。

战国时，赵括从小喜好兵法，自认为天下无敌。他的父亲赵奢④虽然难不住他，但也不称赞他，他的母亲问是什么原因。赵奢说：“带兵打仗是非常危险的事，他却看得如同儿戏。尽管他夸夸其谈，自以为是，其实是纸上谈兵，徒有其名。如果真让他带兵打仗，断送赵军的必然是他。”后来，赵王果让赵括代替廉颇为将。在赵括要出发时，他的母亲上书给赵王，力言不可使赵括为将。赵王问为什么，赵母说：“过去我丈夫也常常带兵打仗，受命之日，便吃住在军

营，不再过问家事，上边赏赐他的东西，都分给了部属。现在赵括刚当上将军，东向而坐，士兵们都不敢抬头看他。大王您赐给的金帛，他都拿回家中藏了起来，天天忙着买房置地。这那里象他父亲，希望您另选良将，切不可用他。”赵王说：“我已决定了，不必再说了。”赵母说：“你既然不听从我的劝告，倘若将来赵括兵败了，请不要连累我们一家老小。”赵王便允许了她。后来，果如赵奢所料，赵括在长平被秦将白起^⑤打败而死，四十多万赵军投降后遭到活埋。赵国从此元气大伤。赵括的母亲因有言在先，而没被连累。

一个人用财物交好什么人，是他内心企图的直接表现。施惠于民的，是收买民心；散财于下的，是结心同力；送礼于上的，是铺路进身；纳贿于官的，是依权借势，等等。所以，只要从这方面细心观察，就能看出一个人的志向与企图。

注释：

①田氏：原姓陈。陈宣公二十一年，杀太子御冠。宣公的叔叔陈完因为和御冠相好，就逃奔到齐国，齐桓公任命他为主管百工的工正，于是改姓田。

②相：古官名。后专指宰相。《吕氏春秋·举难》：“相也，百官之长也。”

③晏婴：春秋时齐国大夫、政治家。字平仲，今山东高密人。齐庄公元年（公元前553年）其父晏弱死后继任齐卿三十余年。以俭朴著称。他劝齐景公减轻赋税，减省刑罚，听取臣下不同意见。主张以礼来治理国家。传世有《晏子春秋》一书，系后人伪托。

④赵奢：战国时赵国名将。初任赵田部吏，主收田赋。平原君家不肯出租税，他以法治罪，杀管事者九人。平原君认为他有才干，推荐给赵惠文王，让他管理国赋。赵惠文王二十九年（公元前270）年，秦军进攻阨与（今山西和顺县西北），他奉命救援，任为将军。他先侦察敌情，继以急行军赶往，居高临下，大破秦军，因功封马服君。

⑤白起：也叫公孙起。战国时军事家。秦国郿（今陕西眉县）人。秦昭王时，从左庶长官至大良选。善用兵，屡战获胜，攻取韩、魏、赵、楚七十余城。秦昭王二十九年（公元前278年），攻克楚都郢，因功封武安君。长平之战大胜赵军，坑杀俘虏四十万人。后秦攻赵都邯郸，他与相国范雎意见不合，称病不起，后被逼自杀。

达 视 所 举

《史记·魏世家》：“达视其所举。”是说：显贵时看他荐举什么人。

战国时，魏文侯对李克①说：“你曾说过‘家贫思良妻，国乱思良相’，现在能当相国的不是魏成就是翟璜，这两人谁更合适？”李克说：“这是您没有细心观察的原因吧。只要看他们平时时亲近什么人、富有时交好什么人、显贵时荐举什么人、困危时不干什么、贫穷时不要什么，就可以确定谁可当相国，何必等我去说呢？”魏文侯听后说：“你回去吧，我的相国选好了。”李克走出宫门，正碰上翟璜。翟璜