

有伯樂才有千里馬

樂在得人

趙文祿◎著

國立中央圖書館出版品預行編目資料

樂在得人

趙文祿◎著

初版——台北市；新新聞文化發行；

民82 面；公分—（新新聞叢書）

ISBN 957-8591-21-7（平裝）

1. 管理 2. 政治

新新聞叢書系列

樂在得人

——有伯樂才有千里馬

作 者／趙文祿

發行人／周天瑞

總編輯／李利國

編輯／周映秀

封面設計／唐家瑞

出版者／新新聞文化事業股份有限公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第 4504 號

地 址／台北市八德路四段 768 巷 1 弄 18 號 10 樓

電 話／783-8880

傳 真／783-8842

郵撥帳號／13201218 新新聞文化事業股份有限公司

排 版／龍虎電腦排版股份有限公司

印 刷／秋雨印刷公司

出版日期／1993 年 6 月 15 日初版一刷

本書台港澳地區中文繁體字版本之授權，係經由北京中華版權代理總公司安排取得

定價／200 元

版權所有・翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

目錄

作者序 有伯樂才有千里馬

3

第一章 明己

9

第二章 委功

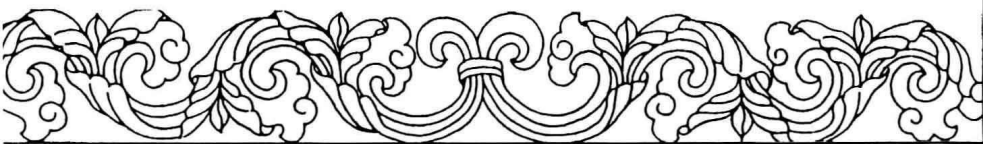
27

第三章 納諫

53

第四章 釋怨

91



第五章 攬過

第六章 身範

第七章 誠求

第八章 赤待

第九章 禮尊

第十章 樹楷

119

145

181

201

217

235



有伯樂才有千里馬

樂在得人

趙文祿◎著

有伯樂才有千里馬

作者序

人類社會，無論是原始階段，還是文明時代，觀其進退與興衰，無不與人才息息相關。從某個角度講，歷史就是人才史。

得人者昌，失人者亡；用賢則興，信邪則衰。這個道理，早已被古人所認識。《左傳·昭公元年》記載，春秋時楚國大夫趙孟認為，誰不用賢能，誰就將失去人民的擁護，只要合理駕馭賢能，使他們各得其位，天下人就會如水歸之，邦興民盛。

《尚書·太誓》也指出：「紂有億兆夷人，離心離德；予有亂臣十人，同心同德。」以商紂殺後滅秀而失國身死，周文王、周武王唯賢是舉，盡才擢用而得國興盛的事例，告訴人們失賢則亡，得賢則興的道理。

隨著歷史的前進，賢能的作用越加顯現出來。秦漢以後，對此理解就更為深刻一些，帝王良輔不斷總結這方面的經驗，以資治國。

漢高祖劉邦在求賢詔書中說：「蓋聞王者莫高於周文，伯者莫高於齊桓，皆待賢人而成名。」就要是強調王者功業最高的要數周文王；古之稱霸者中，最享盛譽的要數齊桓公，但他們都不是憑個人的力量，而是得到賢能的輔弼以後才得以功成名垂的。

他也總結了自己和項羽得失天下的原因，說：「夫運籌帷幄之中，決勝千里之外，吾不如子房（即張良）；鎮國家，撫百姓，給餉饋，不絕糧道，吾不如蕭何；連百萬之衆，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。三者，皆人傑，吾能用之，此吾所以取天下者也。項羽有一范增而不能用，此所以爲我擒也。」

漢元帝更爲實際，他總結自己即位以來天下不治的原因說：「壬人（佞人）在位，而吉士（賢能之人）雍蔽。」因此他一改前非，求賢於天下，用能斥小。

正因為對賢能作用和重要性的認識，歷代有所作爲的明君賢臣，無不在求賢用能上費盡心機。堯、舜如此，周文、齊桓如此，秦皇、漢武、唐宗、宋祖等等也如此。

但求賢用能談何容易。堯善於求賢用能，還有試鯀之漏；劉邦善於求賢用能，還有韓信月下出走之失；唐太宗善於求賢用能，還有魏徵死後退親、房玄齡因細過被黜之錯；宋太祖善於求賢用能，還有設餌使臣屬上鉤之誤；朱元璋善於求賢用能，還有「推完磨殺驢吃」之過；韓信善於求賢用能，還有不用蒯通之計之悔；諸葛亮善於求賢用

能，還有揮淚斬馬謖之時……，可見，求賢用能並非輕而易舉。

賢能如此重要，求賢用能又這般困難。爲了求得賢，用好能，爲了推動社會的前進，幾千年來，我們的祖先一直在摸索著求賢用能之道，既爲後輩提供了極其豐富的寶貴經驗，也給子孫留下了很多引以爲憾的教訓，這都值得探索。

我們分析了各個朝代求賢用能的方法，擇其對今世最具啓發部分，編寫了這本有關求賢用能之道的專書，但古之求賢用能，絕非僅此而已。

書中所提各法並不是各自孤立，彼此排斥，而是互相滲透，互爲補充，相依爲存，相佐益彰的。如明己與納諫，廣聽善言，才能集思廣益，明辨是非，鑒識好壞，區分忠奸，斷定諛直，但同時必須明己，才能更好地納諫，而不是瞎聽盲納，以致忠奸不辨，是非不分，好壞不明，諛直顛倒。

正因爲多法相依爲存，互輔益彰，所以歷史上明智的君臣，在求賢用能中，不是只執其一法，而是參合爲用。唐太宗、諸葛亮等就是如此，他們甚至連「年資格」，在有利求賢用能時，也參用不廢。求賢用能，需要把各種方法有機地結合起來。

中國古代求賢用能之法，是先人留給今世的一大寶貴財富，我們有責任、有義務去開發繼承，使其在社會的進步與發展中發揮其應該發揮的作用。

目錄

作者序 有伯樂才有千里馬

第一章 明己

9

第二章 委功

27

第三章 納諫

53

第四章 釋怨

91



第十章	第九章	第八章	第七章	第六章	第五章
樹楷	禮尊	赤待	誠求	身範	攬過

235	217	201	181	145	119
-----	-----	-----	-----	-----	-----



「第一章」 明己

俗話說：「打鐵先得自身硬。」故打鐵者，無不先練其身。「明己」，即求賢用能的硬己之法，也是求賢用能的母法、基礎法。此法是通過強化自己的明去招賢、引士、勵能、激秀，以達求賢用能之目的，它的特點是著力於提昇自己。

一個君王、良臣，只有先使己明，才能求得賢，用好能。縱觀歷史，大凡欲有所作為的君王、臣吏，在求賢用能中，無不重視明己之法。

所謂「明」，即治國安邦和鞏固其統治的才能，不外乎多謀略，長決斷；通古今，達事理；曉興衰，巧治道；有仁義，知廉恥；會進退，能忍讓；善度時，懂審勢；辨忠奸，識善惡；遠小人，親正直；納良言，辟媚辭；言有文，行入禮；喜廉潔，愛奉公；勇開拓，敢進取。全力培養和提高自己這方面的能力和水平。如此，則天下賢者方能為己所用。

古人早就認識到，求賢用能必須明己，而且對其有不少精闢的論述。

歷史上無數客觀事實說明，統治階級若昏庸無度，殘酷壓迫剝削，使人民無法生存，人民就會被迫造反。相反，統治階級能考慮到人民的利益，推行有利於人民的政策，人民的積極性就會被激發出來，而促成社會大繁榮，大發展。

●君明則民順道行

《左傳·莊公八年》引《夏書》說：「德，乃降（明德具備，別人自然降服）。」《左傳·僖公二十三年》這樣論述說：「『乃大明服』，己則不明，而殺人以逞，不亦難乎（君主偉大賢明而後臣民順服，自己如果不賢明，反而殺人以圖快意，不也很難維持嗎）？」

這些都闡述了君王賢能，臣民就會自動地順從，聽其用；假如不賢明，大肆殺戮，臣民就會起來造反，不服其用，他的統治就長不了的道理。

一個帝王英明聖哲，他的治道就會得以順利推行。《書經·周書·洪範》說：「無偏無黨，王道蕩蕩（不偏私，不結黨，帝王之道浩蕩蕩）。」

這就是說己明才能公正處事，才能正確求賢用能，自己的治道才能得到大家的擁護，從而得以推廣，使天下大治。

古有「鳳擇木而棲，士擇主而依」之說。一個人賢明，助他的人就會紛至沓來，就是在他微時或險難中，俊秀也會不顧生死地為他效力。

王褒在《聖主得賢臣頌》中說：「聖主必待賢臣而弘功業，俊士亦候明主以顯其德。」《通鑑紀事本末·貞觀君臣論治》說：「古人有云：『君明臣直。』裴矩佞於隋而忠於唐，非其性之有變也，君惡聞其過則忠化為佞，君樂聞直言則佞化為忠。是知君者表也，臣者景也，表動則景隨矣。」

宋代蘇軾也有精闢的論述，他說：「得人之道，在於知人，知人之法，在於責實。使君、相有知人之明，朝廷有責實之政，則胥吏、皂隸，未嘗無人，雖用今之法，臣以爲有餘；使無知人之明，無責實之政，則公卿、侍從，常患無人。」

這些論述都強調著，君相賢明，聖仁，德聰，才能選好賢明的人，而且賢能的人也會投而爲用。

古人認爲，一個統治者治國用人的道理，方法很多，但當中最關鍵的是己明。漢代范曄曾說：「明主……賞必加於有功，而刑必斷於有罪。」

唐代李德裕也說：「人君之德，莫大於至明，明以照奸，則百邪不能蔽矣。」兩人之論，均說明主明，奸邪就不能隱蔽，他們必被及時地揭露出來，而賢能也因之得以保

護，安心盡其能，更好地發揮其作用。

●昏則失賢佞出

殘暴的君王沒有不嫉賢妒能的，夏桀如此，商紂如此，秦二世、隋煬帝等均如此，他們將賢能殺逐殆盡。亂則失賢，是歷史的總結，是歷史對用人者的告誡，要他們必須明，否則就失賢、喪身、亡國。

《管子·明法解》說：「亂主……雖有勇力之士，大臣私之，而非以奉其主也；雖有聖智之士，大臣私之，非以治其國也。」這從反面論證了用好賢能必須己明，假如其主昏亂，就會受到佞人蒙蔽，賢能勇士就會被排斥而不得用。

其君昏庸無能，必然任人唯親。這樣巧佞之人必競相獻媚取寵，投其所好，竊取要職，故范雎說：「庸主賞所愛而罰所惡。」

漢元帝也說「君不明，而所任者巧佞。」君王昏庸不明，就嫉賢妒能，罰忠害直，而所用必是邪惡巧言獻媚的小人。因為他們昏庸無知，好壞不分，忠奸不辨，順我者忠，逆我者奸，賞罰顛倒，雖有賢能之士，也沒法事奉其主。

《通鑑紀事本末·恭顯用事》指出：「人君之德不明，則臣下雖欲竭忠，何自而入

乎？」這告訴人們，君無德而失明，就不識忠奸，正直的臣下，雖然想盡忠竭力，也得不到機會，因為昏庸之君聽直言就罪，斷絕了一切盡忠之路。

古人從各方面論證了欲求得賢，用好能，君、臣必須賢明。欲賢明，就得明己。所以賢明的君王良輔，爲了求賢用能，無不重視「明己」，並視其爲求賢用能的首法、母法、基本法。唐太宗就曾說過，求得賢能在於自身明。

古帝王明己，史書上有不少記載。《左傳·莊公八年》引《夏書》說：「皋陶邁種德（皋陶勉力培育德行）。」這一記載，使後人得知古代的君王，早就重視明己，而且全力去做了。他們的明己，主要是從讀聖賢書、設官講學、兼聽求教、明察暗訪及以古爲鑒等方面進行的。

專心讀聖賢之書，以聖賢之道律己，是古帝王明己的一個重要方面。

唐太宗爲了明己，孜孜以求聖賢之道，他曾說：「朕所好者，唯堯、舜、周、孔之道。以爲如鳥有翼，如魚有水，失之則死，不可暫無耳。」他如饑似渴地博覽羣書，常讀的有《尚書》、《詩經》、《禮記》、《論語》、《史記》、《漢書》、《漢紀》、《中論》、《哀江南賦》、《晉書》、《北周書》、《北齊書》、《經典釋文》。

太宗又說，學習「使朕致治稽古，臨事不惑」，讀書確實使他明於治道。他從所學