



帝鉴图说叙

《帝鉴图说》者，今元辅少师张公辑以进御者也。

上初登大宝，召见公平台，隆倚眷，公亦矢精白佐上《访落》，理垂衣也。上睿哲，挺上智资。公首陈劝学，所简进侍从、儒臣分日直讲，公偕少保吕公、左右侍，数承清问，效启沃，上益向意于学。公令讲臣采摭前代君人治迹，溯唐虞以迄汉、唐、宋，理乱兴衰得失可为劝戒者，条其事百余，各因事绘图，系之说以备乙览，存考镜焉。题曰“帝鉴”。

公草疏，率诸讲臣进之黼座，上为起受，顷间彻睿览，指其中一一顾问公，公对如指。一时廷臣谓上明圣不世出也。夫所贵乎君人务学者，学为君也。君者，抚九有而治，治本乎道，繇其道而治与不繇其道而否者，历征前代往迹，昭然美恶举而不爽考，睹矣。故曰：“前王之遗轨，后王之永鉴。”世主未有不师古而善治者，乃或有谬悠其途辙，罔轨于圣哲，而狂愚是蹈焉，由鉴与罔鉴间耳。鉴于言而弗迪厥行，与持其始而鲜克终，犹罔鉴也。唐虞而后，论治者则商周首称，然殷鉴有夏，周鉴有殷，其道同也。下是者无论两汉，即唐宋之君非无中材，间亦有绘前代之迹者，有图《无逸》于屏者，乃其君臣，取具于缘饰，而鲜交修之实，竟其治不能睎隆古于百一。

上聪明，首出既冲年，纂历服，孳孳法古图治，任用贤哲，方开泰治以永熙。《图》将唐虞复出，即商周不啻也。千百世而下仰稽帝范者，知明有哲，后乃亦有交修一德之臣，则是《图》有不视为典训，著垂无疆者哉。公以公忠受简知，上尝亲洒宸翰，赐公“良臣”，夫有明后者斯臣良，今其时千载一遇也。声不佞，被遇三朝，病违朝列者二十余年，顷奉诏，备礼官，思夙夜奉职未遑也。属公所进《图说》，上嘉纳，敕下礼官宣付史馆，公复梓其副，以扬休美。属以校梓者则文学乔子承华谓声礼官也。宜叙端简。

万历癸酉仲春吉日，礼部尚书兼翰林院学士华亭陆树声撰



进图疏 (并朱翊钧旨)

少师兼太子太师吏部尚书建极殿大学士吕、张居正等谨题为恭进《帝鉴图说》以仰裨圣治事。

臣等闻商之贤臣伊尹告其君曰：“德惟治，否惟乱。与治同道，罔不兴。与乱同事，罔不亡。”唐太宗曰：“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可见兴替。”臣等尝因是考前史所载治乱兴亡之迹，如出一辙。大抵皆以敬天、法祖、听言纳谏、节用、爱人、亲贤臣、远小人、忧勤惕厉，即治。不畏天地、不法祖宗、拒谏遂非、侈用、虐民、亲小人、远贤臣、盘乐怠傲，即乱。出于治，则虽不阶尺土一民之力，而其兴也勃焉。出于乱，则虽藉祖宗累世之资，当国家熙隆之运，而其亡也忽焉。譬之佩兰者之必馨；饮酖者之必杀。以是知人主欲长治而无乱，其道无他，但取古人已然之迹，而反己内观，则得失之效，昭然可睹矣。

仰惟皇上天纵英资，光膺鸿宝。孜孜诵习，懋殷宗典学之勤；事事讲求，迈周成《访落》之轨。海内臣民，莫不翘首鼓足，想望太平。臣等备负辅导，学术空疏，夙夜兢兢，思所以佐下风、效启沃者，其道无繇。窃以人求多闻，事必师古。顾史家者流，亡虑千百，虽儒生皓首，尚不能穷，岂人主一日万几，所能遍览。乃属讲官臣马自强等，略仿伊尹之言，考究历代之事。除唐虞以上，皇风玄邈，纪载未详者不敢采录。谨自尧舜以来，有天下之君，撮其善可为法者八十一事，恶可为戒者三十六事。善为阳，为吉，故用九九，从阳数也。恶为阴，为凶，故用六六，从阴数也。每一事前，各绘为一图，后录传记本文，而为之直解，附于其后。分为二册，以辨淑慝。仍取唐太宗以古为鉴之意，僭名曰《帝鉴图说》，上呈睿览。昔班伯指画屏以谏，意专戒惩。张九龄《千秋金鉴》一书，词涉隐讽。今臣等所辑，则美恶并陈，劝惩斯显。譬之薰蕕异器，而臭味顿殊；水镜澄空，而妍媸自别。且欲触目生感，故假象于丹青，但取明白、易知，故不嫌于俚俗。虽条目仅止百余，而上下数千载理乱之原，庶几略备矣。

伏望皇上俯鉴愚忠，特垂省览。视其善者，取以为师，从之如不及。视其恶者，用以为戒，畏之如探汤。每兴一念，行一事，即稽古以验今。因人而自考。高山可仰，毋忘终



箴之功。覆辙在前，永作后车之戒。则自然念念皆纯，事事合理。德可媲于尧舜，治将埒于唐虞。而千万世之下，又必有明治之主，效忠之臣，取皇上今日致治之迹，而绘之丹青，守为模范者矣。

臣等无任惓惓，恳切之至，谨以所辑《图说》装潢成册，随本上进以闻。伏候勒旨。

隆庆六年十二月十八日少师兼太子太师吏部尚书建极殿大学士

臣 张居正

太子少保礼部尚书兼武英殿大学士

臣 吕调阳

本日奉圣旨：览卿等奏，具见忠爱恳至。朕方法古图治，深用嘉纳，图册留览，还宣付史馆，以昭我君臣交修之义。礼部知道。

帝鑑圖說
上篇

圣哲芳規

帝鑑圖說



容文書局

导 读

《帝鉴图说》是明代内阁首辅、大学士张居正亲自编撰,供当时年仅十岁的小皇帝——明神宗(万历皇帝)阅读的教科书,由一个个小的故事构成,每个故事配以形象的明代的木刻版画插图。全书分为上、下两篇,上篇“圣哲芳规”编录上自尧舜;下止唐宋共23个古代帝王的“其善为可法者”事迹共81则,讲述了历代帝王的励精图治之举,下篇“狂愚覆辙”共录三代以下共20个帝王的“恶可为戒者”劣行共36则,列举历代帝王倒行逆施导致社稷倾覆的例子,两者对比鲜明,张居正更配以独特精到的评论,清晰透彻地诠释出帝王之道。

本书增添了“历史背景”、“原文”、“张居正解”、“注释”、“译文”、“评议”、“拓展阅读”和“镜鉴”等几个栏目。对于原书中的一些难懂的词语及典故,我们都进行了详细地注释。另外还配以古版画,全部都典雅古朴、线条清晰,力求从多个角度,以多种诠释方式还原原文故事发生的场景,让读者更直观地理解那些重要的人生哲理。

《帝鉴图说》俨然成为帝王家的教子启蒙读物。很多帝王甚至在成年之后还一直翻看此书,以反复告诫自己要像古代圣贤君主那样体恤百姓,任用贤能,克勤克俭。这本《帝鉴图说》也因此而被称为“古代帝王的枕边书”。





任贤图治^①

【历史背景】

本篇来自于我国第一部上古历史文件和部分追述古代事迹著作汇编而成的典籍《尚书》中的《尚书·虞书·尧典》。在中国远古传说的三皇五帝中,有一个杰出的领袖,后世称他为唐尧或者帝尧,也有人说他的名字叫放勋。

因为他心怀天下,大公无私,尤其是关心穷苦的百姓,所以百姓爱戴他如同日月,亲近他如同自己的父母,在他的治理之下,社会上呈现出太平气象,天下无比安宁与繁荣,百姓安居乐业。虽然帝尧有很多为百姓谋福的事迹,但是其中最为后人称颂的要数众多政绩中的求贤若渴、任贤图治一项。在中国远古时期,农业是关系到社会安定与发展的最重大的事件之一,他曾派对天文、历法、农业有研究的羲仲、



帝尧

羲叔、和仲、和叔分别到嵎夷、南交、昧谷、朔方等东、南、西、北四处观测日时,记录节气,指导民众进行农业生产。为了寻找能够治理国家的贤能之人,他跋山涉水,还亲访了管理四岳的部落首领,以寻访德才兼备的人。有人吹捧他的儿子丹朱,说丹朱可以接替羲氏、和氏四人来主管天文历法,继续指导农业。但尧深知自己儿子的德才还不能够达到那样的高度,最终没有采纳。后来,有一个叫虞舜的人,他侍候自己的父母非常孝顺,得到了人们的普遍称赞,于是人们就举荐了以孝闻名而且德才出众的虞舜。帝尧对舜做了三年考察和二十年试用,认为舜的确是一个大公无私、才能不凡的人,才决定以舜为接班人。由于帝尧的任贤图治,天下的贤才都团结在他的周围,百官各司其职,充分发挥各自的积极性,因而尧能“垂拱无为而天下自治”。帝尧死后,他的接班人虞舜继续任贤图治。史载舜任用九官十二牧,也出现了天下太平的景象。



据说当年帝尧觉得自己那个叫做摯的儿子有出息,就想让自己的这个儿子来继承帝位,于是他把尧封为唐侯(唐是大的意思),因为尧擅长制作陶器,从此人们就将他称为“陶唐氏”。后来尧就在这个地方,为百姓的事情辛勤地忙碌,加上他节俭和善,使这个地方的百姓深受益处,就连四周的临近之地也得到了他的恩惠,于是尧就得到了这些部落首领的拥护,而在这个时期,继承了帝位的摯却没有做出什么功绩,后来尧就接替了摯的位置继承了帝尧的君位。

尧在历史上的功绩受到后世人们的敬仰,先秦时期的儒家和墨家是当时的“显学”,这两家都对尧舜有极高的评价,也就是从那个时候开始,尧就已经成为了古代圣王的代表,是伦理道德高尚的象征,也是天下君主的良好榜样。孔子说:“大哉,尧之为君也!巍巍乎!唯天为大,唯尧则之。荡荡乎,民无能名焉。巍巍乎,其有成功也!焕乎其有文章!”孔子对尧的赞美对后世的儒家产生了深远的影响,尧成为了儒家思想在精神上的理想追求。随着儒家思想成为中国封建社会的主导思想,尧的功绩与美德也得到了后人的尊重与肯定。

【原文】

唐史记:尧^②命羲和^③,敬授人时。羲仲^④居嵎夷^⑤,理东作^⑥;羲叔居南交^⑦,理南为^⑧;和仲居昧谷^⑨,理西成^⑩,和叔居朔方,理朔易^⑪。又访四岳^⑫,举舜^⑬登庸^⑭。

【张居正解】

唐史上记:帝尧在位,任用贤臣,与图治理。那时贤臣有羲氏兄弟二人、和氏兄弟二人。帝尧着他四个人敬授人时。使羲仲居于东方嵎夷之地,管理春时耕作的事;使羲叔居于南方交趾^⑮之地,管理夏时变化的事;使和仲居于西方昧谷之地,管理秋时收成的事;使和叔居于北方幽都^⑯之地,管理冬时更易的事。又访问四岳之官,着他荐举天下贤人可用者,于是四岳举帝舜为相^⑰。那时天下贤才,都聚于朝廷之上,百官各举其职。帝尧垂拱^⑱无为,而天下自治。盖天下可以一人主之,不可以一人治之。虽以帝尧之圣,后世莫及,然亦必待贤臣而后能成功。《书》^⑲曰:“股肱^⑳惟人,良臣惟圣。”言股肱具而后成人,良臣众而后成圣,意亦为此。其后帝舜为天子,也跟着帝尧行事,任用九官十二牧^㉑,天下



太平。乃与群臣作歌以记其盛，曰：“元首明哉，股肱良哉，庶事康哉^②。”所以古今称尧舜垂衣裳而天下治斯任贤图治之效也。

【注释】

①本篇出自《尚书·虞书·尧典》，并见司马迁《史记》卷1，《五帝本纪》。记述尧能任用贤能之人，共同治理国政，因而天下太平。

②尧：名放勋。因曾为陶唐氏首领，故史称唐尧。尧都唐（今山西太原），后迁平阳（今山西临汾）。

③羲和：羲氏、和氏。相传羲氏、和氏两部族世代掌管时令季节。

④仲：古人以伯、仲、叔、季作为排行次序。以伯或仲（有时也用孟）指老大；叔或季指老二或排行中最小的。

⑤嵎夷：极东的地方。

⑥东作：春天的农事。

⑦南交：南方最远处的边境。

⑧南为：指夏天的农事。

⑨昧谷：西方日落的地方。昧，昏暗。

⑩西成：指秋天的农事。

⑪朔易：指冬天的农事。

⑫四岳：分管四方的部落首领。

⑬舜：名重华，姚姓。因曾任有虞氏首领，故史称虞舜。“五帝”之一。

⑭登庸：皇帝即位。这里指舜被举荐而成为尧的继承人。

⑮交趾：古代地区名。泛指五岭以南地区。

⑯幽都：泛指北方极远的地方，旧称日没于此。

⑰相：古官名，后世专指宰相。

⑱垂拱：垂衣拱手。形容不费气力。

⑲《书》：指《尚书》。内容为夏、商、周三代政治文诰汇编。

⑳股肱：大腿和胳膊。常以之喻辅佐君主的大臣。

㉑九官十二牧：九官指《尚书·舜典》所记舜设立的九种官职，即伯禹作司空，弃为后



稷，契作司徒，皋陶作士，垂为共工，益作朕虞，夔为典乐，龙为纳言，俞作秩宗。十二牧：即十二州及其长官。

②元首：君主。庶事：众事。

【译文】

唐虞史书上记载：唐尧在位时，任命羲氏、和氏兄弟四人负责掌管农事季节时令，让他们慎重地教给当时民众农事的季节。命令羲仲住在嵎夷，按秩序安排好春天耕种的农事；命令羲叔住在南交，有计划地分配夏天的农事；命令和仲住在昧谷，负责安排好秋天收获的农事；命令和叔住在朔方，负责安排好冬天积蓄储藏，以应付变化。唐尧又向四岳等人征询意见，四岳等人共同推荐虞舜做唐尧的继承人。

【评议】

从这个故事当中我们可以看到，作为贤明君主的帝尧在治理国家方面做出的巨大功绩之一：为了选到一个可以胜任的人，他多次寻访，几经周折，不辞艰辛，最终找到了贤明的舜来接替自己。当别人举荐自己的儿子时，也能够做到客观公正，不任人唯亲。在帝尧的身上，我们感受到的是古代君王的公平原则，这也是历代君王能够使江山稳固的最为重要的原则之一。客观公正也成为了现代用人制度的准则之一。此外，在这个故事里，还有一点是值得我们注意的，那就是，在帝尧寻找贤人的时候，听从了四岳的意见，这样最终才找到了继承王位的合适人选。所以，从中我们也能够得到启示：在人事任用的问题上，不能主观或太过自我，而要多多听取大家的意见，这样才能够集中贤德的人们的智慧，选择一个可以胜任的人。作为君王，帝尧没有根据自己的个人意见就擅自任用舜，这一点是很有意义的，因为在历史上我们看到的最多的就是君王从个人的喜好出发，随意任免官员，结果最后国家和人民都因为这样的人而受到了损失，甚至出现不堪设想的后果。所以帝尧的这个小故事在治理国家需要多方听取贤人的意见这一点上还是有着积极而永恒的意义。

【拓展阅读】

尧帝

尧的品质和才智俱是非凡绝伦,所以他即位以后,局面大变:举荐本族德才兼备的贤者,首先使族人能紧密团结,做到“九族既睦”;又考察百官的政绩,区分高下,奖善罚恶,使政务井然有序;同时注意协调各个邦族间的关系,教育老百姓和睦相处,因而“协和万邦,黎民于变时雍”,天下安宁,政治清明,世风祥和。

1. 尧帝访贤

尧帝在位时,曾到汾水北岸的姑射之山,去参拜四位有道之名士,结果没有见到这四名贤人,他就感觉好像丢了天下。这四位有道名士为方回、善卷、披衣、许由。善卷重义轻利,不贪富贵,是有名的贤人;尧自觉德行达智不如善卷,认识到对于贤德的人,不能自骄自傲,必须谦恭好礼,以平民对待长者、学生对待老师的礼节去拜访他,让善卷居主位,尧站在下边,面向北施礼求教,因此尧帝访贤的故事便被广泛传播,成为一段佳话。

2. 制定历法

尧帝还曾经派羲仲住在东方海滨叫暘谷的地方,观察日出的情况,以昼夜平分的那天作为春分,并参考鸟星的位置来校正;派羲叔住在叫明都的地方,观察太阳由北向南移动的情况,以白昼时间最长的那天为夏至,并参考火星的位置来校正;派和仲住在西方叫昧谷的地方,观察日落的情况,以昼夜平分的那天作为秋分,并参考虚星的位置来校正;派和叔住在北方叫幽都的地方,观察太阳由南向北移动的情况,以白昼最短的那天作为冬至,并参考昴星的位置来校正。二分、二至确定以后,尧决定以366日为一年,每三年置一闰月,用闰月调整历法和四季的关系,使每年的农时正确,不出差误。由此可知,古人将帝尧的时代视为农耕文化出现飞跃进步的时代。

3. 政治失误

尧帝统治时期是洪水暴发最严重的时候,水势浩大,奔腾呼啸,淹没山丘,冲向高冈,





危害天下，民不安居。尧对此非常关切，征询四岳（四方诸侯之长）的意见，问谁可以治理水患，四岳推荐了鲧。尧觉得鲧这个人靠不住，经常违抗命令，还危害本族的利益，不适宜承担这项重要的工作。但是四岳坚持要让鲧试一试，说实在不行，再免去他的职务。于是尧任命鲧去治理水患。鲧治水九年，毫无功绩。这便是尧政治上的一次失误，故又有舜继起的一番励精图治。

4. 帝尧禅让

帝尧叫放勋。他的仁德如天一样浩荡，他的智慧如神一样高远。接近他如日和煦，远望他若锦云璀璨。他富有却不骄纵，显贵却不傲慢。他戴着黄帽身着黑服，乘着白马拉着的红车。他倡导柔顺的美德，亲和九族。九族既已和睦，又平判彰明百官诸姓的治绩。这样百官的治绩昭著显明，自然亲和团结万国为一体。

尧在帝位七十年得到舜为臣，又过了二十年告老，让舜代行天子之职，把他推荐给上天。尧知道儿子丹朱不贤，不能把天下交给他，打算把权柄传给舜。将天下交给舜治理，那么天下之人获得他的好处而让丹朱痛苦；如果将天下传给丹朱，那么天下人就会痛苦不堪而让丹朱获得好处。尧权衡着，终究不能让全天下人痛苦而造福一个人，所以，他终于决定避位禅让给舜。

二十八年尧崩驾。全国老百姓悲痛哀伤，如同丧失父母。如是三年，天下不奏乐，以示对尧的怀念。

《史记·五帝本纪》

【镜鉴】

一、崛起尤需重贤才

——选任贤杰

为了成就事业，切莫以对待自己的亲热程度、凭自己的好恶和“私交”如何来识人用人，不要因为“偏爱”或唯命是从、揽权而重用庸人，不可因为“不喜欢”而疏远“耿介之士”……

唐代诗人周昙《周公》诗云：“仍闻吐握延儒素，忧恐民疵未尽知。”知人善任，必须有惜才之心，识才之眼，举才之德，护才之胆，择才之策，不重学历、职称、资历和身份。作为



党政领导干部如果不怎么爱人才,不愿意帮人才,不及时果断地用人才,那就是失职,就有愧于党的多年培养和重托,就不如早下台。

司马光从德与才两个方面出发,把人分为四种:德才兼备为圣人,德才兼亡为愚人,德胜于才为君子,才胜于德为小人。司马光的论述是比较深刻的,是对历史经验教训的概括和提升。

德才兼备是识别人才的重要标准,体现了对人才的全面性要求。所谓德,主要指政治立场、政治品德、思想作风、事业心、责任心等。所谓才,主要指掌握的基础知识、专业知识和技能、思维能力、创造能力。看人的德与才,要看全部历史和全部工作,不能只以一时的功过来判断人才的全部历史。

把干部的德放在首要位置,是保持马克思主义执政党先进性和纯洁性的根本要求和重要保证。胡锦涛 2008 年在全国组织工作会议上指出,选人用人要坚持德才兼备、以德为先。在十七届中央纪委三次全会上,他再次强调,我们党的干部标准是德才兼备、以德为先,德的核心是党性。

领导者要有辩证思维的头脑,把德与才看做一个有机的整体,不能重德而轻才,更不能只看才而忽视德。中组部部长李源潮指出:德与才是干部素质不可或缺的两个方面,有德无才,难以担当重任;有才无德,终究要败坏党的事业。与改革开放初相比,我国干部队伍结构的年龄结构、知识结构、专业结构发生了历史性变化。现在一些干部出问题,主要不是出在才上,而是出在德上。坚持德才兼备、以德为先,抓住了当前领导班子和干部队伍建设的关键。李源潮说,要把尊重民意和不简单以票取人辩证统一起来,对得票情况作具体分析,着重看干部综合德才素质和一贯工作表现,不简单以票数决定干部任用,防止误用不讲原则、不负责任的“老好人”。

身居官职的人,如果无才就是“次品”,无德就是“危险品”,“德不称其位,其祸必酷;能不称其位,其殃必大”。有德无才的干部会贻误事业,有才无德的干部会毁掉事业,德才兼备的干部才能开创事业。要特别注意选拔任用政治清醒、信念坚定、善于学习、坚持原则的人。

长卫姬和竖刁、易牙、开方,是齐桓公时代的“四人帮”,为达到专权弄权的目的,极尽谄媚、吹捧奉承之能事,利用投其所好之术而赢得桓公欢心和信任,进而攻击正直大臣,干了不少坏事,堪称历史上最强的小人组合。



可惜可叹的是,齐桓公晚年意志衰退,辨别不清谁是君子,谁是小人,不以其奸为“奸”,再次重用这3个小人,亲手培养了自己的掘墓人。一个国君的私欲多了,贪图享乐,追求奢华,自然不能明察事理,不能明察事理,奸臣就容易得势,奸臣得势就会害国害民。桓公一世英明,最后却弄得国家大乱,引起了齐国的五公子争立之乱,把朝廷搞得惨不忍睹,把强大的齐国搞得贫弱不堪,教训非常深刻!

三国时,谋士许攸曾向袁绍报告:“曹操被我们包围在官渡,许昌城里一定没有多少兵,正是攻打许昌的好机会!”袁绍却以为许攸与曹操有旧交,骗他上当,误解和扼杀了许攸一片好心和奇袭之计,勒令许攸今后不得来见,导致了惨败结局。如果袁绍知人善任,听取正确意见,“三国”的历史也许是另外的样子。

袁绍长得“有姿貌威容”。用人却坚持一个原则:根据自己的好恶。好恶标准就是谁拍马屁就喜欢谁,谁提意见就讨厌谁。袁绍自以为兵多粮足,不肯听从田丰的正确意见。“丰恳谏,绍怒甚,以为沮众,械系之”,即把田丰带上枷锁,关进狱中。官渡之战一败涂地之后,他还不知总结教训,反而迁怒于人,杀死田丰,削弱自己的力量。

陈寿评论袁绍说:“外宽内忌,好谋无决,有才而不能用,闻善而不能纳。”去贤用佞,乃是袁败之路。

易中天在《品三国》中有段妙语:袁绍不是没本事的,但他在最为关键的时刻,表现出愚蠢、固执和狂妄于一体——“他蠢就蠢在没有自知之明。因为没有自知之明,他狂妄,总认为自己天下无敌,因此愚蠢。因为愚蠢,他总认为自己决策英明,因此固执。因为固执,他听不见任何不同意见,因此失败。”“袁绍这个人,看起来温文尔雅,宽宏大量,风度翩翩,其实心理阴暗。他见不得别人比自己风光,容不下别人比自己聪明,受不了别人比自己正确。他打曹操,就因为曹操比自己风光;他贬沮授,就因为沮授比自己聪明;他杀田丰,则因为田丰比自己正确。”

《明史·选举志三》载,明太祖于1373年又下诏说:“贤能的人才,是国家的宝贝。……鸿鹄鸟之所以能高举远飞,是因为它有翅膀。蛟龙之所以能腾空飞跃,是因为它有鳞和鳍。”

宋朝宰相张浚初次见到秦桧,觉得他言辞刚正,表情严肃,认为这个人一定正派,便起用了他,结果铸成了千古大错。张浚的教训就在于以言貌取人,并没有了解秦桧的本质。



有的领导者喜欢听恭维话,把善于逢迎的人当成人才;有的热衷于搞小圈子、小宗派,对气味相投、百依百顺的人倍加欣赏;有的看重个人恩怨,凡对自己有恩惠的,则想方设法予以重用。这样一来,使某些德才平庸、善于投机取巧、甚至有严重问题的人得到重用,而那些德才兼备的人才被埋没,甚至遭受打击。

宋钦宗靖康年间,秦桧以御史身份回家乡建康祭祖,临时租房子居住。上元县令张师言闻讯后,专门来拜访。秦桧对他说:“此屋粗可居,但每为西日所苦,奈何!得一凉棚备矣。”令秦桧没有想到的是,翌日未晓,凉棚就已搭起来了。

数年之后,秦桧官拜宰相。刚刚上任,他就想提拔张师言,以报答当日的“凉棚之恩”。但一查档案,发现张师言已经70岁,到了退休的年龄。秦桧把管档案的官员找来,让其把张师言的年龄减去10岁,然后再把他提拔为楚州太守。张师言不仅被提拔,而且还延长了10年工龄,直到80岁才退休。由此可看出秦桧的用人标准:不管能力、政绩、年龄如何,只要唯我是从,就提拔重用。

狄仁杰是唐高宗、武则天时期的诤臣、贤相。公元675年,治理地方政绩卓著的狄仁杰被提升为大理丞,负责折狱断罪,“周岁断滞狱17000人,无冤诉者”。

武则天听说狄仁杰的政绩,知其人可用,信赖有加,提拔他为宰相。武则天对他说:“你在河南颇有政绩,可是有人谗毁你,你想知道是谁吗?”狄仁杰回答:“陛下认为臣在豫州所作所为是错误的,请陛下指出,臣加以改正。如果陛下认为臣无过,臣之幸也。潜者乃不愿知。”武则天听罢,赞叹他有长者风范。

武则天有时刚愎自用,听不进他人劝谏,朝廷官员多缄其口。狄仁杰却敢于犯颜直谏,武则天也基本上对他言听计从。狄仁杰成就一番事业,反映出武则天慧眼识珠、知人善用。

狄仁杰利用武则天对他的信任,举荐了大批人才,如桓彦范、敬晖、姚元之、张柬之等。武则天对狄仁杰十分尊重,称呼他为“国老”,而不叫他的名字。狄仁杰见她时,她叫他不要下拜:“看见你下拜,我的腰感到痛。”武则天对狄仁杰的信赖和礼遇,激发了狄仁杰充分发挥了自己的才干,成为“功盖一时、人不及知”的历史名臣。史籍中记载了许多狄仁杰清正爱民的故事,千百年来人们传颂着他的事迹。

开元年间的李隆基胸襟开阔,勇于纳谏。有一次玄宗对镜自照,见自己脸庞消瘦,便有点闷闷不乐。有人就趁机挑拨说:“宰相韩休老是挑您的毛病,弄得您心情不好,人也



消瘦了,何不将韩休贬逐,改用萧嵩为相呢?”李隆基叹了一口气说:“萧嵩为相,凡事唯唯诺诺,从不提出自己的见解,退朝之后,我总是夜不能寐,唯恐事情办不好。韩休为相,经常对朝政提出中肯的意见,退朝之后,我反而睡觉很踏实,重用韩休,是为了社稷啊,不是为了自己。”

为了成就事业,切莫以对待自己的亲热程度、凭自己的好恶和“私交”如何来识人用人,不要因为“偏爱”或唯命是从、揽权而重用庸人,不可因为“不喜欢”而疏远“耿介之士”,不可因为视野不宽而使千里马卧道哀啼。那种开基创业时重用人才,一旦开创局面就喜欢奴才,也是很不好的!

孔子说过:“远佞人。”——要远离献媚讨好的人。越是圆滑处世、巧言令色、讨人喜欢的人,越要慎重考察。千万不可将贤能之人看作奸佞,把奸狡之徒当作贤才!曾国藩成就了一番大事业,一靠以德服人,二靠知人善任。他喜欢拙诚,不喜巧诈。他选用人才,把戒巧诈作为一条原则。

苏秦是东周洛阳人,曾跟随鬼谷子学艺。他先西入秦国游说秦惠王,出谋划策让他去统一天下。当苏秦游说失败后,又转到秦国的敌人那一方去游说。先是去燕国说服燕文侯,燕文侯给苏秦许多车马、黄金、布匹,继而又说服了赵、齐、韩、魏、楚等国,成为合纵之盟的领袖,兼佩六国的相印。燕王如果不首先任用苏秦,以其弱小的燕国恐怕早就成了秦王菜板上的鱼肉了。

纵观秦末豪杰,最善于用的是刘邦。萧何与刘邦可以说是莫逆之交、贫贱之交。萧何几次救刘邦于绝境,功劳最大。张良结识刘邦后,看刘邦有雄才大略,就屡次向他讲《太公兵法》。经过交谈,刘邦看到了张良是个奇才,精通谋略,于是请他做军师。可以说,没有张良的奇谋妙计,就不可能有刘邦的胜利。刘邦重用韩信的时候,已是汉中王,敢于用一个出身贫贱的人出任大将,表现出刘邦惊人的胆略。韩信韬略在胸,被任命大将后,带领大军打了不少大胜仗。

用此三杰,刘邦作了精彩总结:“……夫运筹于帷帐之中,决胜于千里之外,吾不如子房。镇国家,抚百姓,给馈饷,不绝粮道,吾不如萧何。连百万之军,战必胜,攻必取,吾不如韩信。此三者,皆人杰也,吾能用之,此吾所以取天下也。”(《史记·高祖本纪》)

《史记·陈丞相世家》描述了陈平的才能和刘邦会用人的故事。陈平是西汉王朝的开国功臣,与张良齐名。陈平少年时喜爱读书,有大志。曾为乡里分肉,很是平均。父老