

学大讲堂
二〇

用人之道

钱浩
编著

前 言

国学是中华民族优秀传统文化，是数千年来中国人思维方式、行为方式、生活方式的高度概括。广义的国学，即胡适先生所说“中国的一切过去的历史文化”，包括思想学术、文学艺术、数术方技等各个方面。狭义的国学，则集中体现在我国传统图书分类的“经、史、子、集”四大部类中。

如果将国学比作一座文化大厦，其中经部代表的儒家思想是大厦的钢筋结构，史部所记载的文明进程是大厦的水泥浇筑，二者共同构成了国学的主体部分；子部的百家思想，则是大厦的门窗，可以让室内空气流通、充满生机；集部中的各类文集就是大厦里的装潢、家具、内饰等，丰富多彩。

人们初次走进一座大厦，往往先被大厦中的装潢、家具、内饰所吸引，就如同人们对国学感兴趣，往往是从集部中的诗词曲赋、小说散文开始的。故此，要想全面深入地了解国学、学习国学，就必须去解读这座文化大厦的整体结构，必须从对集部的喜爱，发展到对经、史、子、集各部的研读。

中华文明绵延五千年，国学经典浩如烟海，蕴涵着丰富的精神资源，比如大同世界的伟大理想，兼善天下的济世情怀，民贵君轻的理政思维，无为而治的治国方略，仁慈兼爱的博大胸襟，先忧后乐的爱国精神，忠恕孝悌的人际准则，崇礼尚义的道德风尚，执两用中的中庸法则，天人合一的生态观念，日日精进的治学精神，有教无类的教育理念……这些精神资

源，是中华文明萌发壮大的文化基因，也是中华民族自强不息、厚德载物的精神滋养。

继承和弘扬优秀的传统文化对于实现民族伟大复兴的中国梦有着重要的战略意义。2013年8月，习近平总书记在全国宣传思想工作会议上指出：“中华优秀传统文化是中华民族的突出优势，是我们最深厚的文化软实力。”提高国家文化软实力，不仅是我国文化建设的一个战略重点，也是我国建设和谐世界战略思想的重要组成部分，更是实现中华民族伟大复兴的重要前提。

对于广大党员干部来说，积极汲取传统文化中的思想精华，能够开阔胸襟、改进方法、增强智慧，提升思维层次和领导水平，提高为人民服务的本领和能力，从而更好地担负起执政使命，带领人民群众不断推进改革开放和社会主义现代化建设事业，进而实现中华民族的伟大复兴。

为了帮助广大党员干部阅读、理解、掌握国学经典中的智慧，我们出版了“国学大讲堂”系列图书，包括《修身之道》《齐家之道》《治国之道》《处世之道》《用人之道》《谋略之道》，从不同的角度分析并总结出传统文化中的思想精髓，同时大量引用古今经典案例，贴近广大党员干部的工作、学习和生活，以增强可读性和实用性。希望“国学大讲堂”系列图书能够为党员干部提供治国理政的参考和修养的镜鉴。

由于编者水平有限，书中偏颇、错讹之处在所难免，敬请广大读者批评指正！

编者

目 录

C O N T E N T S

第一章 为政之要，唯在得人

明人刘基说：“有天下未尝无人也，有人未尝无用也，用得其当谓之得人，用失其当谓之失人。”可见，要想取得成功，必须懂得如何正确用人。而正确用人的基础和先决条件，便是能够得人。

- | | |
|---------------|------|
| 一◎周公吐哺，天下归心 | /003 |
| 二◎人才之盈虚，视上之好恶 | /006 |
| 三◎争天下者，必先争人 | /009 |
| 四◎卓异之才，凡眼不识 | /012 |
| 五◎得天下之才，而尽用之 | /015 |
| 六◎君子之交，和而不同 | /020 |

第二章 知人用人，辨识有方

人才之间存在着千差万别，即使相似的人才，也会因客观条件的影 响而拥有不同的潜能。领导干部挑选人才是有方法可循的，如荀子的“四观法”、诸葛亮的“七观法”、曾国藩的《冰鉴》等。

- 七◎居视其所亲，富视其所与 /025
- 八◎置之非常，观其应对 /028
- 九◎左右皆曰贤，未必可 /031
- 一〇◎文质彬彬，然后君子 /036
- 一一◎知人之性，莫难察焉 /039
- 一二◎比较优劣，鉴别短长 /042
- 一三◎亲自参与，直接考察 /046
- 一四◎全面考察，大处着眼 /051
- 一五◎依靠群众，耳聪目明 /055
- 一六◎见微知著，小中寓大 /059
- 一七◎以貌取人，失之子羽 /064
- 一八◎白璧微瑕，良工不弃 /068
- 一九◎士别三日，刮目相看 /071
- 二〇◎一叶障目，不见泰山 /074
- 二一◎个人好恶，常有偏失 /077
- 二二◎目犹不可信，心犹不足恃 /079

第三章 德才兼备，以德为先

从古至今，在选任贤才的问题上，德才兼备都是首要的条件，有德无才难堪大任，有才无德更为危险，即所谓“大德不至仁，不可以授国柄”，对于党员干部来说，重视德行，尤为重要。

- 二三◎其身正，不令而行 /085

二四◎忠诚可靠，表里如一	/088
二五◎尚能重德，用贤弃奸	/092
二六◎上下相知，同心戮力	/095
二七◎个人恩怨，不入公门	/098
二八◎君子之争，唯义而已	/101
二九◎官乃公器，非篋中物	/105
三〇◎用一小人，则小人竞进	/108

第四章 不拘一格，广纳贤才

千篇一律的择人标准，只能选出结构单一的人才队伍，所以，必须敢于打破常规，突破选才的窠臼，不以学历资历为准，任人唯贤，重视年轻干部的培养和锻炼，做到“不拘一格”用人。

三一◎邦之兴，由得人也	/115
三二◎任人唯贤，不避亲仇	/118
三三◎不拘一格，唯才是举	/121
三四◎但问功能，不拘资格	/125
三五◎非常之功，必待非常之人	/128
三六◎不论出身，不依年齿	/133
三七◎好好先生，德之蠹贼	/136
三八◎结交良友，群而不党	/139
三九◎后继有人，基业常青	/142

第五章 量才使能，善任有为

量才使能是一种艺术，对于领导者来说，只有用对了人，用好了人，使人各安其位，才各尽其长，各得其所，在合适的岗位上尽可能发挥出其全部的才能，才能取得事业的成功。

- | | |
|------------------|------|
| 四〇〇良剑期乎断，不期乎莫邪 | /147 |
| 四一〇制度引导，四两拨千斤 | /150 |
| 四二〇放权任人，君逸臣劳 | /153 |
| 四三〇启动竞争，人尽其才 | /156 |
| 四四〇少用权术，多用政策 | /161 |
| 四五〇用人如器，各取其长 | /164 |
| 四六〇用人要当其时、当其壮 | /167 |
| 四七〇既察其能，亦识其性 | /170 |
| 四八〇使功不如使过，令其效命自勉 | /173 |
| 四九〇良将驭兵，各有不同 | /176 |
| 五〇〇等距交往，一视同仁 | /179 |
| 五一〇灵活用人，妥善调配 | /184 |
| 五二〇办事之人易得，晓事之人难求 | /186 |
| 五三〇精神贿赂，最为隐蔽 | /189 |

第六章 立政之道，察吏为先

清代张士元认为：“用人之道，在核名实而已。名实既核，则忠佞与优劣俱见。”对于人才，不经过“核实”就不能加以任用。同样，巩固政权，必须对官员进行考核评价。

- 五四◎既听其言，亦观其行 /195
- 五五◎兼听则明，偏信则暗 /198
- 五六◎试玉要烧三日满，辨材须待七年期 /201
- 五七◎杜绝朋党，筑牢萧墙 /204
- 五八◎用人之道，在核名实 /207
- 五九◎刚柔兼备，宽猛并用 /210
- 六〇◎赏不失信，罚不逾时 /214
- 六一◎非常之人，必有非常之功 /217
- 六二◎罚不失爱，严中有情 /220

第七章 用人不疑，信之笃之

“用人不疑，疑人不用”的用人观体现了用人者的识人能力，体现了对人才的尊重与信任，能够给人才以自由发展的空间，充分调动人才的主观能动性，对于吸引和使用人才都是有益的。

- 六三◎推心置腹，以诚待人 /225
- 六四◎己欲立而立人，己欲达而达人 /228
- 六五◎良匠无弃材，明君无弃士 /232
- 六六◎公平用人，不论贵贱 /235
- 六七◎贵而不骄，贤而能下 /238
- 六八◎大事精明，小事糊涂 /241
- 六九◎保护人才，勇于担当 /244
- 七〇◎用人不疑，信之笃之 /247

- 七一◎靡不有初，鲜克有终 /251
- 七二◎多种激励，兼而用之 /254
- 七三◎深入其中，方能驾驭其上 /258

第八章 容才为上，育才为任

一个人优点越突出，其缺点往往也越明显。领导者既要有识才之明、用才之智，也要有容才之量、爱才之心，包容人才的缺点。此外，对人才的培养和储备，也应该上升到战略的高度。

- 七四◎海纳百川，有容乃大 /263
- 七五◎志不可满，乐不可极 /266
- 七六◎因材施教，从长计议 /271
- 七七◎宰相起于州部，猛将发于卒伍 /274
- 七八◎淮北为枳，淮南为橘 /278
- 七九◎宣父畏后生，英雄出少年 /281

第一章 为政之要，唯在得人

人才是成就一切大业的基石和先决条件，用人是为政之本、治国之本、安民之本。古今中外，凡成就大事业者，都十分重视人才的作用。如刘邦曾说“得人才者得天下”；李世民提出“为政之要，唯在得人”；康熙指出“政治之道，首重人才”。古代治国者对人才作用的认识可以说达到了很高的水平，直至今天仍有共鸣之处。

- ◎周公吐哺，天下归心
- ◎人才之盈虚，视上之好恶
- ◎争天下者，必先争人
- ◎卓异之才，凡眼不识
- ◎得天下之才，而尽用之
- ◎君子之交，和而不同

周公吐哺，天下归心

山不厌高，海不厌深。周公吐哺，天下归心。（三国·曹操《短歌行》）

山不嫌尘土积聚才能高，海不嫌细流汇合才能深。要像周公那样殷勤地接待人才，使天下人才都集中到我这里来。这句诗表达的是曹操渴求贤才的急切心情和博大胸襟。

周公，姓姬名旦，西周初期人，是我国历史上有名的政治家，以贤能、仁爱著称。

周公辅佐武王，为周朝的建立和巩固立下卓绝的功勋。他十分尊重和爱惜人才，“犹恐失天下贤人”而“一沐三捉发，一饭三吐哺”，以腾出时间接待天下贤士。正因为如此，周朝才变得人才济济，制度完备，延续了八百年基业。

三国时期的袁绍与曹操论兵，曹操说出自己平定天下的策略，“吾任天下之智力，以道御之，无所不可”。曹操重视人才是出了名的，贤士许

国学名句集锦

免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。德之所在，天下归之。

——《六韬·文韬》

攸来降时，曹操连鞋子都来不及穿就跑出去迎接。也正是由于曹操“求贤若渴”，像郭嘉、荀攸、贾诩、张颌、文聘等许多敌方阵营的文臣武将纷纷投奔而来，帮助曹操成就了一代霸业。

曹操在《短歌行》中说，“山不厌高，水不厌深，周公吐哺，天下归心”。意思就是要像周公那样，听说人才来了要把吃进口中的饭菜吐出来，然后赶紧去迎接贤士。连咽下食物的时间都没有，就怕轻慢了人才，这样急迫的求贤之心自然会让人才趋之若鹜。

周公位高权重，在剪个头、吃个饭的时间里都要接见三次客人，我们不仅看到了周公的勤政，还看到了勤政爱民的“低姿态”。正因为他放低了姿态，如百川汇海一般，人心才向这里凝聚，人才便欣然归附。

反观当前有极少数领导干部，显然没有学好“周公吐哺”的精神。有些官员“庸”“懒”“散”，办公室不“办公事”，没有做到执政为民；有些官员没有贯彻“德才兼备，以德为先”的用人机制，任人唯亲，浪费了不少可贵的人才资源；有些官员官僚作风严重，一出门就有一大帮“服务员”，派头十足，跟周公“握发”“吐哺”形成鲜明对比。

对待人才要有发自内心的诚意，因为有才华的人往往自尊心也比较强。放下领导的派头，与贤者平等相待，有何不可呢？春秋时期，齐相晏婴出使晋国，在路上遇到了一个叫越石父的奴隶。晏子发现他谈吐不凡，有良好的教养，一问才知他以前也是士人，只是因为家里遭遇不幸才卖身为奴。晏子同情他，便为他赎身，带他回家。可是到了家以后，晏子没跟越石父告辞就进了自己的房门。越石父很生气，要与晏子绝交。晏子很纳闷，就派人去问：“我不曾与你结交，谈何绝交？你当了三年奴仆，我今天看见了才把你赎买回来，我对你还算可以吧？你怎么可以恩将仇报，说什么绝交？”越石父说：“君子不因为对人家有恩而轻视人家，也不因为人

国学名句集锦

明明如月，何时可掇？忧从中来，不可断绝。

——东汉·曹操《短歌行》

家对自己有恩而低人一等。我给人家当了三年奴仆，却没有人理解我；现在您把我赎买回来，我认为您理解我了。先前您坐车，不同我打招呼，我以为您是一时疏忽了。现在您又不向我告辞就直接入屋门，这同把我看做奴仆是一样的。既然我还是奴仆地位，就请再把我卖到社会上去吧！”

晏子听了越石父的话，赶紧走出来，请求和越石父见礼，并真诚地向他道歉。

泱泱中华，五千年来积淀的求贤若渴的深厚优秀传统文化源远流长，已融入民族的血脉，形成独特的民族品性。

中国共产党历来十分重视人才的培养与使用。习近平总书记在全国组织工作会议上指出，“要树立强烈的人才意识，寻觅人才求贤若渴，发现人才如获至宝，举荐人才不拘一格，使用人才各尽其能”，为人才心底注入了涓涓暖流。领导干部应加强自身道德修养，学习“周公吐哺”的胸怀与境界。

君子相惜于品，相敬于德，相信于诚，相重于情。“君以国士待我，我必国士报之”，真正的人才会以实绩报答知遇之恩。因此，领导者要对人才敬之以诚，待之以公，充分激发其干事创业的强大动力。

“青青子衿，悠悠我心。但为君故，沉吟至今”，古人对人才的渴求之情何其深沉真挚！领导者要有惜才之心，爱才之意，以海纳百川的胸怀和气魄广泛延揽人才为我所用，才能充分用好宝贵的人才资源。

国以才立，业以才兴。习总书记强调：“创新的事业呼唤创新的人才。实现中华民族伟大复兴，人才越多越好，本事越大越好。知识就是力量，人才就是未来。”唯使识才、爱才、敬才、用才蔚然成风，天下英才方能心向往之并来之，实现百鸟朝凤、群贤毕至，干事创业的大好局面！

国学名句集锦

不是虚心岂得贤？

——北宋·王安石《诸葛武侯》

人才之盈虚，视上之好恶

人才之盈虚，视上之好恶。（王夫之《读通鉴论》）

人才济济还是人才匮乏，取决于执政者是喜爱还是厌恶人才。有的领导一贯亲小人，远贤臣，人才自然会敬而远之。有的领导嘴上说爱才，心里却是叶公好龙，妒贤忌能，那也得不到优秀的人才。

战国时期，燕昭王刚刚继位，想重振燕国，就问客卿郭隗该怎么办。郭隗说，应该招贤纳士。燕昭王问：“我怎么知道谁是贤士，我该去拜访谁呢？”

郭隗就给他讲了一个故事。古时候有一个国君声称要用千金买千里马，结果三年都没有买到。一位侍臣主动要求去为国君寻访千里马，国君便让他带着千金去了。侍臣用了三个月时间才找到了一匹千里马，可是那匹马刚刚死掉了。侍臣就用五百金买下了那匹死马的骨头回去向国君复命。国君大发脾气说：“我要买的是活马，你怎么用五百金去买来一匹死马骨呢？”侍臣回答说：“国君请息怒。您想想看，我们三年都买不到一匹

国学名句集锦

尚贤者，政之本也。

——《墨子·尚贤上》

千里马，是世上真没有千里马吗？不是。是人们不相信大王真会花千金买一匹马。如今我花五百金给大王买来了一匹死千里马的骨头，消息传出去，人们就会相信大王是真的不惜千金买良马了，何愁没有千里马送上门来呢？”果然，不出一年时间，这位国君就买到了三匹千里马。

郭隗讲完故事后对昭王说：“大王真想招纳贤士的话，就从我开始吧。人家看到像我郭隗这样的人尚且受到大王重用，更何况那些比我更有才能的人呢？”

于是燕昭王为郭隗修建了府邸，拜郭隗为师。结果，乐毅从魏国来，邹衍从齐国来，剧辛从赵国来，能人贤士们都争先恐后地来到了燕国。燕昭王很快振兴了燕国，打败了强敌齐国。

“千金市骨”的故事给人的启示是：要尊重知识，尊重人才，光停留在口头上是不行的，必须拿出实际行动来，让人们看出你的诚意，真正的贤士才会到来。

现在有一些用人单位，看似求贤若渴，实则叶公好龙。为什么这样说呢？因为他们找来这些高端人才，并不是为提升能力水平，而只是用来装点门面，撑面子。这种功利化的人才引进，迟早是要出问题的。要么是盲目引进高端人才，来了以后却没有合适岗位，造成人才的极大浪费；要么是出台一系列的优惠政策和条件，资金和待遇朝引进的人才方向倾斜，却破坏了内部管理规则，挫伤了其他同志的工作积极性。这种顾此失彼的后果，都是管理者始料不及的。

有些地方，不惜物力、财力到外地引进人才，却对本地区、本单位的人才视而不见。这种舍近求远的“灯下黑”行为，不仅造成人力资源的浪费，还压抑了现有人才的积极性、创造性，甚至会出现“招来女婿气走儿子”的现象。

国学名句集锦

贤良之士众，则国家之治厚；贤良之士寡，则国家之治薄。

——《墨子·尚贤上》

还有一些领导干部则是“没有人才想人才，有了人才怕人才”。他们既不希望自己的下级平庸无能，也不愿意自己的下级过于出色，使得优秀人才到了他那里，也是有劲使不上。

“人才之盈虚，视上之好恶。”为早日实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，真心期待各地方各部门在对人才的问题上不再叶公好龙。尤其在科技创新已成为经济增长不竭动力而让人才争夺战愈演愈烈的当今，各地用人单位要想拥有足以使自己快速发展的人才，必须进一步立足于自身实际，一方面要务实、持久地建设自己的科技人才队伍，另一方面要有良好的选人用人机制，确保自主创新人才留得住、留得下。

国学名句集锦

仁者莫大于爱人，知者莫大于知贤，政者莫大于官贤。

——《礼记·表记》