目 录

揽人先揽心

重奖直言臣

巧用音乐谏皇帝

王华秉公荐张邵

萧道成施恩结勇士

萧道成宽容王玄邈

萧道成知遇刘善明

君臣手足情

萧衍计降陈伯之

减撇减罪

计留周文育

杨坚慧眼识苏威

任城王举荐李德林

唐高祖爱惜忠臣

推心置腹待臣下

用人不避亲疏

秦穆公改过

子产用人

冯驩诓秦促齐

安平君大度荐贤

需要全本请访问 www.ertongbook.com

貂勃智保安平君

平原君力荐赵奢

得一人而得天下

伶牙利齿智说英布

先声后实定燕国

推荐诤臣保如意

冯唐帝前赞魏尚

幼主识伪书

任延揽才

刘秀用人不疑

妙计连环事曹操

巧借伤疤树威望

明主纳忠言

孙权敬贤爱将

司马炎喜纳忠言

唐太宗用臣所长

用人要深结其心

褒奖魏征为垂范

一事见忠义

君臣共论用人之策

县令如此升刺使

钱传瓘用人不疑

知子莫如母

宋太祖善于用人

赵普荐人有术

吕蒙正慧眼识人

不重门第荐良才

未雨绸缪荐人才

皇帝重用智谏者

张永设谋保忠臣

诚待降将破叛贼

选天下之才，为天下之务

魏征力阻封禅

狄仁杰抗上护民

设宴激发众军情

贺若弼妙计平陈

窦建德诈降破郭绚

李世民巧设疑兵退突厥

平霍邑李世民痛哭苦谏

借助李密拒隋兵

序 言

人类历史表现为许许多多大事小事的有序排列，而这些大事小事

都是由人去完成的，因此，人是人类历史的主体。在人类群体中，人才是较优秀、杰出的部分，他们在完成各种事物的过程中起过重要作用，因此，自古以来，我们的祖先就很重视人才的利用。

至迟在春秋时期，我们的祖先便开始在任用人才的实践中总结人才理论。

“天下不患无臣，患无君以使之”（《管子·牧民》），这是讲用人才的重要。

“审其所恶，则其长短可知也；观其交游，则其贤不肖可察也”（《管子·权修》），这是讲考察人才的方法：“是故辨一言，察于一治，攻于一事者，可以曲说，而不可以广举”（《管子·宙合》），这是讲举荐人的经验。

“明主之择贤人也，言勇者试之以军，言智者试之以官”（《管子·明法》），这是说任人不但要听其言，还要观其行。“短绠不可以汲深，器小不可以盛大”（《淮南子·说林训》），这说的是任人的经验。

“善用人者，若妍之足，众而不相害；若唇之与齿，坚柔相摩而不相败”（《淮南子·说林训》），这是对高水平用人的经验总结。

此类理论还有许多，不胜枚举。

不但在理论上，而且在实践中我们的先人也表现了用人智慧。

刘邦取得政权后，在总结之所以得天下的原因时说：“夫运筹惟幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷隗，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。

三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”刘邦在这里总结出一个道理：得人才者得天下。

这简单的一句话，其实包括了许多内容。得人才者得天下，但怎样得人才？首先就得喜才、爱才，这样才会有人向你荐才举才。其次还要得人才之心。怎样得人才之心？就要知人才之心。怎样知人心？就要善于体察人心。

察人心者知人心。春秋时郑国的子产在这方面表现出了超人的明智。他让一个叫白石的人为国家办一件事，在让其办事之前，先给了他一座城邑作领地。因为子产清楚地知道：人和人不一样。像伯石这样的人，指望他没有个人欲望是困难的。满足他的欲望就会使其所办之事成功，因而对国家有益。再说，城邑终归是国家的，也不会被搬走。

知人心者得人心。西汉末任延对待隐者龙丘苌之事则体观了他的明智。龙丘苌在会稽一带颇有名气，任延任会稽都尉时，手下人建议召见龙丘苌。任延说：“龙丘先生亲身履行德义，有古代贤者原宪、伯夷那样的高节。我亲自登门，为他洒扫道路，都怕有辱于他，怎能召他前来呢？”任延这番话，表现了他对龙丘苌之志的理解，唯有此“知”，他才能坚持一年对他慰问、问候、送医、送药。此诚终于获得了龙丘苌的归附之心。

得人心者得人才。南朝萧齐的开朝皇帝萧道成就很会通过获取人心而得到人才。刘宋末期，会稽人戴僧静无家可归，被镇守淮阴的萧道成收留。后来，戴僧静又触犯了国法，被关进监狱，萧道成又设计

需要全本请访问 www.ertongbook.com

将他救出，将他深藏于府中，并每年接济他家，使他渡过了一次又一次难关。萧道成的这些做法，深得戴僧静之心。在萧道成取代刘宋王朝过程中，得到了戴僧静的鼎力相助。得人才者用人才。察人、知心、得心、得才，最终还要落在用才上。使用人才是用人谋略中内容丰富、情节跌宕、策略性强的一环。秦末韩信率军在河北井陉口大破赵军，并俘获了广武君李左车。韩信并未因李左车是败军之将而对他加以轻视，相反，他了解到在赵军与自己决战前，李左车曾向赵王进献过足以置自己死地之策，只是赵王没有采纳，因此对李左车更加重用。这种不以成败论人才的做法对今天仍具有启发意义。西汉昭帝时，大将军霍光辅政。上官桀欲陷害霍光，便假冒燕王刘旦之名，派人给昭帝上疏，弹劾霍光离开都城校阅羽林郎用天子仪式，又说他擅调幕府校尉，图谋不轨。不料昭帝认为此奏本系人假托燕王之名伪造的，霍光无罪。其理由是：将军往广明校阅羽林军，往返不过十日，燕王远居蓟地，怎能知晓？且将军重权在握，如有异谋，何必需用校尉。这件事告诉我们，对所用之人的处理一定要谨慎，否则，一旦大错铸成，悔之晚矣。东汉初光武帝手下的一员大将冯异，战功卓著，又带重兵守卫关中。有一个人上疏弹劾冯异，说他在关中独断专行，斩杀长安令，威高权重，百姓归心，有“咸，阳王”之称。光武帝将这封奏章转给冯异，又亲自给他写信表示对他的坚信不疑。用人不疑，这是一条被许多事实反复证明了的成功经验。隋末，李靖曾为隋朝效力，有过不利于唐高祖李渊的举措。后来，尽管李靖归顺了李唐，李渊仍对其不满，曾因他进兵迟缓而要派人将其杀害。由于有人保护，李渊未

能如意，只得让李靖戴罪立功。有记载说，李渊赦免李靖，是出于无奈。但无论如何，李渊从李靖之事中总结出“使功不如使过”的道理，倒是一条值得借鉴的用人之道。为什么？对曾经犯过错误而又不是不思悔改，不是文过饰非的人，宽而容之，信而任之，使而用之，就可以使他以一种感激之情，十倍的努力，发挥自己的聪明才智，将功补过，从而最大限度地发挥自己的积极性。

从某种意义上讲，举荐人才也应看作是用人谋略。大凡举荐人才之前，荐人者对被荐者都要进行考察、了解。在得才、用才方面，只不过是将人才举荐给别人，让别人所得，为别人所用。在荐人谋略方面，更是因人而宜，因事而宜，因情而宜。比如宋朝时，宰相赵普要举荐一个人任某职，但皇帝赵匡胤不允。第二天，赵普仍是举荐此人，又碰了壁。第三天，赵普的固执终于将赵匡胤惹恼，他将赵普递上的荐人奏章撕得粉碎，扔在地上。赵普便将这些碎片捡起来，拿回家去拼贴好，几天后又递了上去。这种荐人方法，我们姑且称为“粘胶策略”。但这种方法只有赵普这样的人才能奏效。因为赵普与赵匡胤的关系实在非同一般，若是换了别人，岂止是被撕碎奏章，恐怕脑袋早就搬家了。

中国古代有丰富的用人理论，有生动的用人谋略。中国的文明史延续了几千年，用人的理论、经验、谋略也总结、运用了几千年，至今仍被人们所重视。

这是一个常说常新的永久性话题。

正 文

揽人先揽心

用人用能人，服人先揽心。心服了，才可上下同心协力，也才能使事业有成。刘邦能战胜项羽，刘备能建立西蜀……他们都深知这一道理。

东晋的祖逖也是这样的一位将才，他礼贤下士，宽以待人，为此深得人心。下文所记，就是这样的事例。祖逖是东晋名将，年轻时闻鸡起舞，锻炼身体，志在收复中原。他后来屡建奇功，使黄河以南的地区都成为东晋的疆土，其中一个重要原因，是他对人不论亲疏贵贱，一律以礼相待，因此深得人心。

祖逖担任豫州刺史时，有一次遭到了谯郡(治所在今安徽省亳县)太守樊雅的偷袭。在讨伐樊雅的战斗中，陈川派部将李头率军支援祖逖，终于攻克了谯城。

陈川的部将李头在这次战斗中作战十分英勇，立了大功。祖逖缴获子樊雅的一匹骏马，李头抚摸着骏马，久久没有离开，直夸这是匹不多见的千里马。祖逖看出李头很喜欢这匹马，只是不好意思开口要。虽然祖逖也很喜欢，但他更爱英雄，便豪爽地把骏马送给了李头。这使李头深为感动，常常叹道：“如果能在祖逖这样的将领下做事情，我即使死了也没有什么可遗憾的了！”后来这活传到陈川的耳朵里去了，而陈川是个心胸狭隘的人，竟然因为李头的这句话，大为发火，把李头杀了。

李头的亲信冯宠从这件事看出祖逖是爱惜将才、爱护部下的人，而陈川却是个无情无义的人，就带领四百名部下去投奔祖逖，受到了祖逖的礼遇。

这下陈川更加发怒，居然派他的将领魏硕抢掠豫州各郡，俘获了很多人口和车马。祖逖得知后，派人在谷水迎击魏硕，全部截获了他们所抢掠的人口和车马。但是祖逖并没有扣留他们的军队，把他们全部放回，并且一点儿东西都不留下。

陈川最后落得个众叛亲离，变节投降了与东晋为敌的石勒。祖逖像这类善于体察下属的心思、尽量予以满足的事例，不胜枚举。他自己生活很俭朴，把省下来的钱尽量帮助部下，部下只要有了一点功劳，他立即给予奖励，连一天时间都不超过。所以部下都对他感恩戴德，甘愿为他冲锋陷阵。

【简评】

孟子云：“天时不如地利，地利不如人和。”以此理统军，便可克敌制胜；以此理治国，国便可大治。俗话说：人心齐，泰山移，正反映了这一道理。

上丈所记祖逖，是深明此理之人。他严以律己，真诚待人，治军先揽心，为此得到属下拥护，甘心为他所用，才使他纵横战场，收复了黄河以南大片国土。与祖逖相反的陈川，心胸狭窄，尖刻待人，又怎能不失掉人心？失掉了人心，他又怎能不败？

两个人，两种待人态度，落得两种结果，足能引起后人深思。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

重奖直言臣

在《邹忌讽齐王纳谏》一丈中，邹忌劝齐威王开门纳诛，以查自己之过。齐王听从，并设了上、中、下三种奖，以赏直诛之人。开始，“群臣进谏，门庭若市；数月之后，时时而间进；期年之后，虽欲言，无可进者”。齐国也因此得到了一定的治理。

在中国历史上，奖赏敢于直言者的并非齐威王一人，后赵皇帝石勒，便是其中一人。

后赵皇帝石勒虽然给人当过奴隶，不是读书人出身，但他酷爱文学，即使在行军途中也常常让人朗读史书给他听。因此，他对历史很熟悉，而且对古代的帝王能作出中肯的评价。从历史和现实中，他懂得要重用敢于坚持原则和敢于直言的官员。这样的人即使冒犯了自己，他也要予以奖励，把他们作为大家的表率。有一次，石勒微服夜行，检察营卫。由于他身着便衣，守城门的人不认识他，便不让他出去。石勒拿出缯帛和金银来贿赂守门人，请他通融一下，放他出去。永昌门的守门官员王假得知后，便要逮捕他。正在这时，石勒的随从赶来了，说明了真相，才止住王假的逮捕行动。

第二天一早，石勒便召见王假。王假以为昨晚的事情让石勒生气了，一定会降罪给他。其实，石勒微服察访是要考察官吏是否尽职、是否徇私情。他非常满意王假当时作出的逮捕他的决断。这次召见王假，便是要提拔他为振忠都尉，封关内侯的爵位。后来，石勒决定要在邺城(故城在今河北省临漳县西)修建宫殿。廷尉续咸认为不可，便

上书谏劝，言辞恳切、坚决。石勒看了奏章后，大发脾气，说：“不杀掉这个老家伙，我的宫殿就盖不起来了!”命令御史立即把续咸抓起来。

中书令徐光知道消息后，马上求见石勒。他对石勒说：“陛下的天资，聪慧敏睿，超过于唐尧、虞舜，却不想再听听忠臣的话，这可不成了象夏桀、商纣那样的昏君子吗？忠臣的话，可用就应当用；不可用也应当容忍，让人家讲话，怎么可以因为直言，一下子就把人杀了呢？”

石勒听了这席话。恍然大悟，感慨道：“做君王的，行动真是不自由啊!我哪里会不知道续咸的话是出于一片忠心呢？刚才说要把他杀了，是同他开开玩笑罢了。”接着向徐光解释说：“普通百姓家，倘若有了价值一百匹布的财产，尚且要想另外盖座新房子，何况我有天下之富、贵为天子呢！宫殿终究是要修建的，不过现在暂且停下来，以表示我对直言之臣的尊重。”

说完，石勒就命人把续咸放了，还赐给他一百匹绢，一百斛稻；并下令让公卿百官每年都推荐贤良、方正、直言、秀异、至孝、廉清各一人，优秀的拜为议郎。

【简评】

能否听逆耳之言，这往往是历史上明君和昏君的标志。石勒的聪明之处，就在于他考虑问题不是从维护自己的面子出发，而是从巩固和加强自己的统治这一根本利益出发，因而能鼓励直言，鼓励对原则

的坚持。这正是他比刚愎自用的君王高明之处。

巧用音乐谏皇帝

音乐在古代既是一种教化工具，也是一种娱乐形式。聪明人对音乐的这两个功能认识得非常清楚，他们把二者巧妙地结合起来，“寓教于乐”。

东晋时的桓伊就是如此。

桓伊是在淝水之战中和谢玄等人一起立了大功的战将，擅长音乐，他的演奏尽善尽美，被称为江左第一。

晋孝武帝司马昌明的晚年，嗜酒好色，亲近阿谀奉承的邪恶之徒。当时。宰相谢安受到奸险小人的攻击。其中有一个，就是谢安的女婿王国宝。因为谢安见王国宝经常仗势欺人，胡作非为，很生气，便对他进行管教、约束。王国宝因此怀恨在心，挑拨君王和宰相的关系。一些别有用心的人，认为谢安已是老朽，盛极必衰，也在一旁造谣生事，煽风点火，惟恐天下不乱。桓伊看到孝武帝在一群佞臣的包围下，很难听到也不会接受逆耳的忠言，很为国家的前途忧虑。

有一次。孝武帝请桓伊赴宴，谢安陪坐。喝酒喝到高兴时，皇帝就要桓伊吹笛助兴。桓伊正想利用这个机会，为谢安说话，于是表现出顺从愉悦的神色，为皇帝吹了一曲，得到了大家的喝彩。

桓伊见皇帝心情不错，放下笛子，对皇帝说：“我弹筝的水平虽然不如吹笛子，但是还足以和其他乐器配乐、配歌，那是很有韵味的。请允许我为陛下一边弹筝，一边唱歌，另请一个人来吹笛子。”

皇帝很喜欢他的随和、通达，就同意他的请求。下旨要皇家乐队的乐妓来吹笛子。

桓伊听说后，又对皇帝建议：“皇家乐队过去没有同我一起合奏过，现在未加练习就演奏，可能互相配合得不好。我有个奴仆，很善于和我合奏，能不能让他来吹笛子？”

皇帝听了，更加赞赏他的直率，准许他的奴仆进殿为他伴奏。

奴仆吹起笛子，桓伊就一边弹筝，一边歌唱《怨诗》。《怨诗》的歌词是：

既不易，为臣良独难。

事不显，乃有见疑患。

佐文、武，《金滕》功不刊。

辅王政，二权反流言。

这首歌唱的是周公忠心辅政，反被流言攻击的故事，借以为谢安鸣不平。

桓伊饱含感情唱了这首歌，激昂慷慨，铿锵动人。谢安感动得眼泪止不住地往下流，把衣襟都沾湿了。他赶忙站起身来，跨过席位，走到桓伊的身边，用手捋着桓伊的胡子说：“刺史大人哪，您在这方面真是不平凡啊！”

孝武帝也听出了桓伊唱歌的用意，想起谢安对皇室的一片忠心，自己却听信小人之言，无端猜疑，不由得露出了羞愧的脸色。

俗话说：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”但大多数封建君王却不爱听逆耳之言，不亲近鲠直之臣。桓伊深知谢安为国家栋梁之

材，想让皇帝恢复对他的信任和重用，但又不能直截了当地向皇帝进言。于是他凭借自己的音乐才能，用旁敲侧击、借古喻今的方法来晓喻皇帝。事实证明。这种迂回的策略往往会比直言取得更好的效果。

【简评】

封建社会中，皇帝是批评不得的，即使他确实做得不对。于是，便有一些既不愿皇帝犯错误，也不想使自身致祸之臣，利用各种手段对皇帝进行“智诛”。

“智诛”的结果自然是两全其美，但也凭白耗废了谏者的许多智力。本来，批评应当是一件简单明了直言不讳的事，何苦要在这件事上消耗过多的脑汁呢？

王华秉公荐张邵

好妒之心，常人均有，只不过表现程度不同罢了。妒心表现在各个方面，或妒人钱财、或妒人学问、或妒人才能，尤其是后者，表现更强烈一些，因别人比自己强，才生妒意。有妒心并不可怕，可怕的是因妒废公，由妒生恨，排挤异己，加害他人。这样的事例在历史工不少。这实际上是一场人才的消耗战，于国于己都没有好处。还有一部分人虽有妒心，但在关键时刻，还能秉公废私，举荐对手，为国出力。这种人，既不可大赞，也不可过贬，南朝宋王华就属这类人物。

张邵，字茂宗，吴郡(今苏州市)人，勤于政事，多谋善断。南宋永初元年(420 年)，文帝时为宜都王，进号镇西将军，拜张邵为司马。

因文帝年尚 14，一切政事，都委于张邵。

王华，字子陵，琅邪临沂(今山东省东南部)人。永初元年(420 年)，为文帝西中郎主簿，后改拜谘议参军。

南朝宋初，二人同事文帝，但性格截然不同：张邵豪爽侈华；而王华志高好妒，不喜他人高过自己。

一次，王华携数名随从乘车外出，远远看见一队人马拥着一辆华车滚滚而来，忙对左右说：“看前面人马如此气势，必是殿下出行。”说着喝令停车，自己跳下车来，站在路旁敬候。及车马来到跟前，王华这才看清，车中端坐着司马张邵，哪里是什么殿下！一种羞辱之感顿时产生。自此，心中暗恨张邵，总想寻找把炳，参他一本。

不久，机会来了。有一次，王华看到张邵穿着白衣登上了城楼，这是当时犯忌之事。王华立即将此事报告了文帝。文帝听后，大怒，下令免去张邵司马之职，而让王华代为司马、南郡(治在江陵)太守，处理州府政事。

景平元年(423 年)，少帝被废，文帝即位。王华被帝所亲，官拜侍中，兼领右卫将军。这时，张邵官职远在王华之下。左右亲属见华受宠，都暗暗替张邵担心，有人劝张邵要防王华加害之心。张邵道：“我深知子陵，他虽和我有隙，但必不以私费公，加害正义。”

果如张邵所料，王华官拜侍中不久，便向文帝谏道：“故司马张邵，虽因罪被贬，但他实为当世为政良才，愿陛下考虑给以重用。”对张邵才干，文帝又怎能不知？见王华不记前嫌，亲来推荐，当即应允。

元嘉五年(428 年)，文帝又重新启用张邵，拜其为征虏将军，领宁蛮校尉、雍州(东晋侨治，治所在今湖北襄阳)刺史。张邵一到襄阳，立即兴农治水，数年后，境内物丰民安，得到大治。

【简评】

王华对张邵先参后荐：前者虽出于妒心，但张邵获罪，参也应该；后者王华深知张邵才能，又向文帝力荐，确实出自公心。王华所为，虽不值得大赞，但比起那些因妒害人，又落井下石者，又不知强过多少倍！

为此，因有妒心不可免，切记因妒莫害人，古今之理均如此，不可因妒废了公。

萧道成施恩结勇士

施恩不图报，这是古代崇高的道德观。为求回报而施以恩惠是一种感情投资，是政治家借以广揽人才的手段。南朝萧道成对戴僧静的恩惠便属于后一种。

南朝刘宋明帝时，萧道成镇守淮阴(治今江苏清江西南)，暗地扩展自己的势力。

有一个叫戴僧静的人，他原为会稽永兴(今浙江萧山)人，其祖戴饰因在刘宋初年犯法，全家被徙往青州(治今山东益都)。刘宋明帝时，沈文秀叛入北魏，正在沈文秀手下任职的戴僧静也被裹挟到北方。不久，戴僧静又带领家属逃回来，正在淮阴的萧道成见戴僧静有胆有力，

武艺高强，便将他收留。后来，戴僧静私自将京城的锦缎运出，违反了国家禁令，在兖州(治今江苏扬州)被发现，身陷囹圄之中。萧道成知道后，便派人到兖州狱中给戴僧静送饭，并将一把刀子藏在鱼腹之中，戴僧静得到刀子之后，便把送来的酒全给狱中看守喝，趁其烂醉昏睡之时，用刀将刑具打开，然后将墙挖穿后逃出。逃出之后，萧道成把他深藏在府中，并且每年接济其家许多粮食，以使其家免于贫困。

俗话说，士为知己者死。萧道成一次次向戴僧静施恩，深得戴僧静之心，后来，萧道成回京城，入朝作了辅政大臣，掌握了刘宋王朝的实权。沈攸之反对萧道成，于荆州(今湖北江陵)起兵，司徒袁粲也在朝中起兵，与沈攸之里应外合。在萧道成腹背受敌之时，戴僧静率领心腹，身先士卒，全力攻打，斩杀袁粲，为萧道成除去心腹之患。

萧道成取代刘宋天下时，很多人都为他尽力效忠，这当与他千时对人才的延揽有关。观萧道成与戴僧静的结交，不外施恩二字。戴僧静作为叛臣回归，萧道成给予收复任用；戴僧静犯禁入狱，萧道成给予解救藏匿；戴僧静家贫无米，萧道成则以粮接济。人心并非铁石，萧道成一次次对戴僧静投之以桃，戴僧静能不报之以李吗？

【简评】

投资作为一种取利手段，当然要指望回报。

感情投资也是一种投资，当然也要求得回报。

俗话说：滴水之恩，当；甬泉相报。这是受恩者的道德与价值观，也是感情投资者取得回报的巨大市场。

需要全本请访问 www.ertongbook.com