

中华权谋

智慧总集



责任编辑：芳 芳 朱莽烈

封面设计：新悦翔图文



ISBN 7-204-06273-6



9 787204 062737 >

ISBN 7-204-06273-6/I · 1111

定价：980.00 元（全套十卷）

中华权谋 智慧总集 第七卷

用人之道

远使之，以观其忠
烦使之，以观其能
色使之，以观其性
酒使之，以观其态

——庄子



内蒙古人民出版社

前 言

中华文化源远流长、博大精深，饱含着华夏先哲们的无穷智慧，记载着炎黄子孙的辉煌业绩，是祖先留给我们的一笔丰厚遗产。

中国政治权谋，是中国古代政治制度与中国传统文化融合的产物，在中国漫长的封建社会进程中得到发展，逐步形成了独特的政治传统和官场文化。几千年来，诸多政治家、思想家、明君贤相，乃至“身在江湖，心悬天下”的布衣之士，他们的政治权谋，治国平天下的宏伟抱负，都在博大的中华文明史上留下了深深的印记，总结这些千年秘而不宣之术，研究之、借鉴之是当代中国人无法回避的，因为这也是我们祖先留给我们遗产之一部分。当然，在封建社会君主专制、官本位的背景下形成的政治权谋必然精华与糟粕混杂，智慧与奸诈并存，我们相信读者有能力、有智慧去芜存菁，以史为鉴，充分汲取历代政治韬略精华和政治智慧，悉心研究政治稳定与开拓变革之间的关系，以期达到长治久安的目的。

中华民族又到了一个发展的关键时刻，何为关键时刻？时也、势也，时势造英雄，二十一世纪，中国必将是一个英雄倍出的世纪。

本书大部分史料均来源于《二十四史》、《资治通鉴》等著名史籍，并旁征博引，文字量十分庞大，疏漏之处实为难免，望读者斧正。

编 者

2002年4月18日

总结历代大小官员权谋智慧

权力非天生
审时度势 择主而从
获取权力的第一步

权力是一把双刃剑
官场最高原则：安全第一
官场没有对错，只有胜负

通鉴历朝各级官场政治权术



目 录

第一章 察贤尊能

——心忧天下，无私为国

- 萧曹同心安海内(1)
- 荐贤不谋私(2)
- 平原君以德报怨(4)
- 姚崇十事成良相(6)
- 文王渭水聘太公(8)
- 齐桓公不因仇弃管仲(10)
- 齐桓公举火拜贤(13)
- 五张羊皮致群贤(16)
- 识才农野得良相(18)
- 寿梦有度用晋使(20)
- 祁奚“内举不避亲，外举不避仇”(22)
- 孟尝君尊贤得义报(23)
- 相马与相贤(26)
- 吕公慧眼识刘邦(29)
- 刘邦不以过黜贤(30)
- 刘邦下士，酒徒聘才(32)
- 成败一萧何(33)
- 赦敌封仇得众心(36)
- 田叔正言护长者(37)
- 汉文帝识将细柳营(38)
- 诏举贤良论国是(40)
- 用材莫待际遇迟(41)
- 辨材须待七年期(42)
- 刘秀感仇收朱鲋(45)
- 光武不疑用冯异(46)
- 随才任良将，寇恂登云台(48)
- 曹操唯才是举定天下(50)
- 君臣神交，忠信相知(51)
- 诸葛亮智收姜维(53)
- 明识荐良将，功业见遗碑(54)
- 谢安举亲破前秦(56)
- 杨坚重贤安海内(57)
- 长孙后大义尚贤(59)
- 李渊忘咎用李靖(61)
- 张嘉贞逢时得超擢(62)



- 娄公盛德荐仁杰(63)
- 张齐贤拦驾显良才(64)
- 赵普刚直不废贤(65)
- 郭进豪直亦宽容(66)
- 宋太宗不拘小节用吕端(67)
- 王化基用人扬抑得法(69)
- 毕士安举贤护贤(70)
- 阿骨打擢将于少年(71)
- 宗泽慧眼识岳飞(73)
- 人才为宝起张俭(74)
- 不以官爵报私恩(75)
- 余玠招贤固巴蜀(76)
- 成吉思汗宽广广用人(79)
- 忽必烈重用宋金士人(81)
- 元世祖不拘一格用安童(82)
- 不忽木让贤奉完译(83)
- 许衡的用人论(84)
- 阿鲁浑萨里纳贤集贤院(85)
- 朱元璋请刘基出山(87)
- 刘基知人自知论相才(88)
- 杨士奇雅善荐奇贤(89)
- 杨溥推贤无私心(91)
- 左光斗为国护英才(92)
- 顾学政扬抑砺后进(94)
- 李自成用人不计前嫌(96)
- 清太祖化敌为友建帝基(97)
- 以贤荐贤成盛世(99)
- 康熙善才用施琅(100)
- 鲁亮侪义保贤才(103)
- 雍正用人用长(106)

第二章 广咨博选

——不拘一格的选才原则

- 孟尝君用人不拘一格(109)
- 三道求贤令(111)
- 诸葛亮破格提拔王平(113)
- 唐太宗与他的宰相(115)
- 金世宗取才于暴君之朝(117)
- 成吉思汗麾下将帅云集(119)
- 安童十八岁任丞相(122)
- 奴仆中的良相(124)
- 光武帝随才任使(126)
- 智收姜维(127)
- 唐太宗因材施教(129)
- 廊柱屏风记君名(130)
- 斩王妃孙武拜将(131)
- 甘罗十二拜上卿(133)
- 高歌《大风》求猛士(137)
- 汉文帝下诏举贤良(139)



- 林则徐用人不拘一格(141)
- 以御史之职行丞相之权(144)
- 唐太宗治吏(145)
- 魏文侯尊贤任能创辉煌(147)
- 秦始皇得人得天下(149)
- 皇帝出“新招儿”(152)
- 庭燎之礼成匡合之功(153)
- 成吉思汗用人不计恩怨(155)
- 皇太极善待降将(157)
- 嬴政轻爵重士(160)
- 英雄少年郎(162)
- 董文忠为国平刑(164)
- 文帝任贤 天下无冤(165)
- 八使同拜 张纲饮誉(168)
- 不负朝廷厚望(170)
- 天下第一清官张伯行(172)
- 闻人有善,若己有之(176)

第三章 唯才是任

——内举不避亲,外举不避仇

- 敌将可赦 仇者先封(178)
- 寇恂登云台(179)
- 有才德则用,无才德则弃(181)
- “忠清强介”的巨奸(185)
- 唐太宗偏爱之失(186)
- 金章宗重用孝才治天下(187)
- 化敌为友 广揽人才(188)
- 为天下者用天下匠(190)
- 周公吐哺,天下归心(194)
- 楚王大度得猛士(195)
- 秦孝公任用商鞅强国(197)
- 秦惠王兼听善择(200)
- 楚材晋用(201)
- 赵王知人委大任(203)
- 刘邦尊儒胜项羽(205)
- 刘邦破格封四将(207)
- 有非常之功,必待非常之人(209)
- 汉武帝两召公孙弘(212)
- 汉宣帝知人善任用冯嫫(213)
- 汉宣帝任贤求治(215)
- 薛宣因材换职(217)
- 曹操三令求贤(218)
- 曹操任将得宜战合肥(221)
- 刘备勇破门户之见(222)
- 马不必骥驥 贤不必圣人(224)



- 书生拜大将(226)
- 张重华破格高谢艾(228)
- 唐太宗推诚待贤(230)
- 完颜璟重用孝才(231)
- 成吉思汗选将不拘一格(232)
- 元世祖用郭守敬治水(235)
- 马皇后以才为国宝(237)
- 朱瞻基力取真才(238)
- 黄孔昭荐才唯贤(239)
- 努尔哈赤器重读书人(240)
- 康熙帝善用河臣(242)
- 康熙重用科技人才(245)
- 雍正帝用人重才技(246)
- 魏文侯选相(250)

第四章 用人不疑

——知人善任,以诚待下最得下属拥戴

- 用人不疑(252)
- 用人必详其本(252)
- 刘邦的“定心丸”(253)
- 慧眼识才(254)
- 五百两买一匹死马(254)
- 楚庄王嬉游辨忠臣(255)
- 吴下阿蒙(255)
- 煮酒论英雄(257)
- 王佐之才(258)
- 猜忌而权变多(259)
- 三顾之礼(261)
- 鱼水之交(262)
- 吾得卿,谐也(262)
- 待将如养虎(263)
- 三千轻骑,深入虏庭(264)
- 千羊之皮,不如一狐之腋(266)
- 读符牒不暇,安能求贤(267)
- 何患无贤,患在不知(268)
- 如何获得人才(268)
- 知人之事,自古为难(269)
- 必先试人方能用人(269)
- 选众授能,非才莫举(270)
- 知心者智,自知者明(271)
- 知臣莫若君 知子莫若父(272)
- 李纬拜尚书(275)
- 陈琳骂曹与魏种倒戈(275)
- 唐太宗驭臣洞然不疑(278)
- 辽太祖用叛臣不疑(279)
- 魏文侯用人不疑灭中山(280)
- 秦昭王至诚感范雎(283)



- 霍去病受重用忘家为国(285) ○曹操用人不疑(288)
○刘秀不杀“强项令”(286) ○曹操不责谏阻人(290)

第五章 扬长避短

——因才授职,量能授官

- “以九职任万民”(292) ○沈晦的抗敌之策(309)
○楚汉之争胜负的内因(293) ○不用贤臣 自取灭亡(310)
○诸葛亮与“五虎上将”(294) ○齐景公拜将放权(311)
○王猛收人所长成大功(296) ○孟尝君用人取人之长(313)
○用人如器 取其所长(298) ○书生建奇功(314)
○巧用邑人财力(303) ○武帝用人,张弛有度(316)
○郑晓时一物多用(303) ○宽以待人 用其所长(317)
○康伯可的中兴十策(306) ○楚襄王博采众长(319)
○李纲拒外守内(307) ○陶侃物尽其用(320)
○刘大夏边关掌粮饷(308)

第六章 育才造士

——培养人才是百年大计

- 孙权教将读兵书(322) ○朱元璋选才“老少参用”(331)
○冯谖弹铗报孟尝(324) ○勤教严绳育鸿章(332)
○董仲舒论养士以求贤(327) ○秦武王与“息壤之盟”(338)
○叶适论“养士”(329) ○一岁四迁主父偃(340)
○贾岛还俗(330)



第一章 察贤尊能

——心忧天下，无私为国

中国历史上，出将入相、位极人臣者往往正邪同在、忠奸并存。但真正能够建功立业、显名当时、留芳后世的只能是忠良贤臣。只有他们才堪称皇帝股肱、社稷重臣。他们凭藉政绩、德行得到皇帝信用、百姓爱戴。

萧曹同心安海内

西汉王朝建立后，汉高祖鉴于亡秦的教训，加以当时社会经济凋敝，民不聊生，于是实行休养生息政策，诸如轻徭薄赋，宽缓刑狱，务劝农桑等，而丞相萧何则是协助汉高祖制订和推行这一政策的核心人物。由于这一政策使饱经战乱的百姓得以安定地从事生产，因此很快就收到了成效。萧何死后，曹参接任相国的职务，继续推行这一既定政策，历史上称之为“萧规曹随”。

曹参原是一位勇敢善战的大将，在协助刘邦夺取天下的一系列战争中立有汗马功劳。刘邦称帝后，他担任齐国丞相九年，实行黄老无为而治，齐国安集，人称贤相。惠帝二年（前193年），他继萧何为相国，举事无所变更，一遵萧何约束。选择丞相属吏悉取郡国官吏年长而不善言词的忠厚长者；言文刻深、欲务声名的人一概不要。他自己则日夜饮酒。卿大夫和属吏见曹参根本不理政事，都想谏劝他。可是，一见面还未张口，就被曹参拉着喝酒，喝得烂醉如泥，结果什么意见也未能提出来，时间一长，也就习以为常了。



上行下效。曹参身为长官如此行为，吏员也是日夜畅饮，歌呼呜呜，有些官员觉得太不像话，于是请曹参到吏舍去视察，希望他将那些喝酒闹事的吏员治罪。不料，曹参到了吏舍，反而一起饮酒作乐，歌呼相和。

消息传到惠帝耳中，惠帝很不高兴，认为曹参不理政事是瞧不起他。一天，他让曹参的儿子中大夫曹窋回去问他的父亲：高祖刚死，皇帝年轻，君为相国却日夜饮酒，怎能治理天下呢？曹窋回家后将惠帝的话学说了一遍，却遭到他父亲的痛打。曹参让儿闭嘴，不要对天下事说三道四。不久，曹参上朝，惠帝责怪曹参。君臣之间有这样一番对话：

帝让参曰：“与窋胡治乎？乃者我使谏君也。”

参免冠谢曰：“陛下自察圣武孰与高皇帝？”

上曰：“朕安敢望先帝！”

参曰：“陛下观参孰与萧何贤？”

上曰：“君似不及也。”

参曰：“陛下言之是也。且高皇帝与萧何定天下，法令既明具，陛下垂拱，参等守职，遵而勿失，不亦可乎？”

惠帝曰：“善。君休矣！”

曹参为相国三年，百姓歌之曰：“萧何为法，讲若画一，曹参代之，守而勿失。载其清靖，民以宁壹”。

荐贤不谋私

“国君，我已干了十年令尹啦，回想起来，我没有做出什么功绩，实在有愧于国。如今，我打算退位，请国君批准。”

“不。十年来，你为国家兢兢业业，勤勤恳恳，鞠躬尽瘁，楚国强盛，人民安居乐业，这都是你的功绩。你是楚国的栋梁，怎么也不能让你离开这个位置呀。”



“我何曾不想再为国家尽点力呢？可是，年岁大了，耳聋眼花，手脚不灵，已不比从前。如果要使楚国继续保持繁荣，成为各诸侯国中的强国，只有让年轻有才能的人出任，才能治理国家啊！”

……

这是楚国的令尹虞丘子和楚庄王的一段对话。虞丘子为政十年，功绩很大，但他从长远考虑，决定推举英才接替自己的位置。他对楚庄王说：“孙叔敖才学兼优，在百姓中很有威望。他若做了令尹，定能治好楚国。万望你采纳我的意见。”楚庄王勉强答应了他的请求。

孙叔敖不负所望，一任职，就不拘一格地选贤任能，大刀阔斧地改革制度，治兵训武，挖掘河道。虞丘子虽然不再任职，但仍关心国家大事，帮助孙叔敖治理国家。

一次，虞丘子的管家勾结坏人，无故打死了人，触犯了国法，被官府抓住。有人暗示孙叔敖：“你之所以当令尹，多亏虞丘子的推荐；你之所以能实现自己的政治抱负，能把国家治理得很好，也是多亏了虞丘子的帮助。如今，虞丘子的管家犯了法，在处理这件事上，要放灵活一点。”孙叔敖说：“有法不依，执法不严，恐怕虞丘子也反对吧？”

孙叔敖依照法律，严惩了虞丘子的管家。这时，有个想当令尹、一直对孙叔敖怀着嫉妒之心的人，就借题发挥，跑到虞丘子面前挑拨离间。虞丘子装着十分惊讶的样子，说：“竟有这种事，我找庄王说说。”这个臣子心里暗暗高兴。虞丘子见了楚庄王，不是说孙叔敖的坏话，而是高兴地问庄王：“怎么样？我说孙叔敖能当大任，今天你信服了吧！”“我信服了。”楚王感谢虞丘子为楚国推举了一个栋梁之才。



平原君以德报怨

战国时期，活跃在赵国政治舞台上的除了名声显赫的大将廉颇和相国蔺相如，还有一个颇有文韬武略的赵奢。

赵奢原是普普通通的征收田赋的小官吏。虽然职位不高，但执法公正，不畏权势。有一次，赵奢到平原君家里收取拖欠的租税。平原君的家人倚仗权势，傲慢无礼，不仅不肯出钱，反而恶语相向。赵奢被激怒了，当场抓了九名管事，依照刑律以持强抗税罪将他们处死了。

平原君闻讯，气得七窍生烟，大发雷霆，命手下侍从把赵奢抓起来。面对敢于藐视自己权威的赵奢，平原君大声呵斥道：“你一个芝麻绿豆大的钱粮小官，竟敢杀我的管事！”而身处杀气腾腾气氛中的赵奢并不慌乱，他理直气壮慷慨陈词：“你贵为赵国公子，身居相位，难道就可以借此纵容家人破坏法律吗？你应该知道，法律被践踏，国家也就被削弱。到那时，诸侯就会借机侵略我们，国家遭灭顶之灾，你也难保富贵。以你现在的地位，如果能够带头奉公守法，国势会逐渐强盛，只有这样，你才会受到百姓的拥戴。”

赵奢一席话说得平原君哑口无言。经过一番回味思索，平原君不仅怒气全消，而且认为赵奢有胆量、有见识、有魄力。于是他心悦诚服地接受了赵奢的意见。事后，平原君又把赵奢推荐给赵王。此时，赵国正受秦国威胁，军费开支巨大，国家财政入不敷出。为改变这种局面，正需要一个理财有方的人来整顿和理顺财政。赵惠文王听了平原君的推荐，就破格提拔赵奢总理全国财政。经过赵奢的一番治理整顿，没过几年，赵国百姓富足，国库也充实了。

公元前 270 年，秦国进攻赵国，包围了阨与。赵惠文王问廉颇能不能解救阨与。廉颇回答说：“路途遥远，道路狭窄，很难解救。”赵王又向乐乘问计。乐乘的回答与廉颇如出一辙。赵王又召请赵



奢商议，赵奢回答说：“那里确实路远道狭，两军开战就像两只老鼠在洞穴中相斗，别无出路，哪个勇敢就可以获胜。”赵王听后，心中稍感安慰，于是派赵奢领兵解救阨与。

赵奢领兵刚离开邯郸三十里就突然停了下来，弄得将士们莫名其妙，议论纷纷。这时赵奢又下令晓谕将士：“谁敢乱言作战就斩首。”等到秦国军队已进入武安西边，他们击鼓扬威，直震得屋瓦乱颤。军中有一个主管刺探军情的军官忍耐不住，建议派兵急救武安。赵奢见他以身试法，立即下令推出去斩首，其他人吓得再也不敢乱说。赵奢命令士兵就地坚守营垒，一直驻扎了二十八天。结果不仅赵国将士不明所以，就连秦国也不知赵奢这葫芦里到底卖的什么药，就派人人装来刺探情况。赵奢装作糊涂，让他吃好喝好，然后放他回去。秦将听报非常高兴，都认为赵奢不懂用兵之道。秦国间谍走后，赵奢料到秦军会错误估计形势，于是下令全部轻装前进。仅用两天一夜就赶到了阨与附近，然后就地构筑工事。秦兵得到消息，集中兵力对付赵军。这时，有个叫许历的军士要求面见赵奢，赵奢接见了。许历分析了地势环境，建议说：“秦军原来没有料到我们的动作如此神速。现在他们已经全力以赴，我们也必须集中兵力，严阵以待！”赵奢鼓励说：“你的建议很好，请继续说下去！”许历说：“北山地势险要，抢先占领北山就掌握了战局。”

赵奢言听计从，立即派一万人抢占北山。秦国军队见状，也立即派士兵争夺北山，无奈大势已去。赵军居高临下，大破秦军，并乘胜追击，解救了阨与之围。赵惠文王因赵奢军功卓著，封他为马服君。许历不仅没受处罚，反而因建议及时得当，经赵奢推荐，被任命为国尉。

从此，赵国又多了一位能文能武、守疆卫土的大将——赵奢。而这一切不能不归功于平原君不计个人恩怨、任人唯贤的用人原则。



姚崇十事成良相

姚崇(650—721年),唐玄宗开元初名相。始名元崇,字元之。玄宗即位后,为避开元字之讳,改名为崇。陕州硤石(今河南孟津)人。其父姚懿,贞观时曾任嵩州(今四川西川)都督。崇少时倜傥不羁,长乃好学,应“下笔成章”制举,授濮州司仓参军。武则天时五迁为夏官(兵部)郎中。时契丹侵扰河北,军务烦剧,崇奏决如流,深受武则天的器重。圣历三年(699年)进同凤阁鸾台平章事,迁凤阁侍郎兼礼部尚书。中宗复位后,姚崇出为亳州、常州刺史。睿宗时,拜兵部尚书,同中书门下三品,进中书令。时外戚与宦官干政,吏治不肃,贿赂公行,冗员充斥。而姚崇则居官清廉,刚直不阿,进忠良,退不肖,赏罚尽公,请托不行,故不断受到权贵奸佞之徒的排斥,屡遭贬黜。曾被贬为申州刺史,移任徐、潞、扬、同等州刺史。

唐玄宗李隆基即位后,为改变当时混乱的局面,锐意求治。开元元年(713年)拜姚崇为相。姚崇针对当时的各种弊政,提出十项改革主张:

一、他反对武则天垂拱已来,朝廷“以刑法理天下”,提出施政应以仁义为先。

二、高宗时攻打吐蕃,丧师青海,未有牵复之悔。他建议“数十年不求边功”。

三、针对太后临朝,宦官把持朝政,他提出中官不得干政。

四、武后、韦后执政时期,皇亲国戚和佞幸小人充斥国家清切权要之地。他建议“国亲不任台省官,凡有斜封、待阙、员外等官,悉请停罢”。

五、皇帝佞幸之徒,触犯国家刑律,但因得宠而免罪。因此他建议以法制抑佞幸。



六、当时“豪家戚里，贡献求媚”。公卿方镇大员也纷纷仿效。”他认为“除租、庸、赋税之外，悉杜塞之”。

七、过去太后造福先寺，中宗造圣善寺，上皇造金仙、玉真观，皆费钜百万，耗费国力，荼毒生灵。所以他主张凡寺观宫殿，请一律禁止建造。

八、先朝褻狎大臣，损害了君臣之敬。他提出皇帝对大臣应待之以礼。

九、燕钦融、韦月将等人，因为向皇帝直言而得罪。“由是谏臣沮色”。他提出：“凡在臣子，皆得触龙鳞，犯忌讳。”主张开言路，纳谏净。

十、汉之外戚吕产、吕禄等人掌权，凡乎使西汉灭亡；东汉外戚马、窦、闫、梁诸家亦乱东汉。唐朝这种情况更加严重。他建议把这些都载入史册，使人们永为殷鉴。

姚崇所上十事基本上为玄宗采纳。于是他以“十事”为中心，进行一系列改革。姚崇长于吏道，任职期间，他引荐贤者，裁汰冗员；抑权贵，黜退不肖，使百官各尽其职。改变了过去“宰相至十七人，台省要职不可数”的情况。出现了“天子责成于下，而权归于上”的局面。

他公正无私，重视法纪。他的两个儿子在洛阳“通宾客馈遗，凭旧请托”，魏知古禀告了皇帝。皇帝召见姚崇，与他谈起此事。姚崇说臣二子在洛阳：“为人多欲而寡慎，是必当以事干魏知古。”玄宗见他坦诚无私，并想斥逐魏知古。姚崇说：“‘臣子无状，桡陛下法，而逐知古，外必谓陛下私臣’。乃止”。

姚崇反对度人为僧。指出：“佛不在外，悟之于心。行事利益，使苍生安稳，是谓佛理”。取缔伪滥僧徒一万二千余人，勒令还俗。他还揭露佛教的因果报应，“生前易知，尚觉无应；身后难究，谁见有征”。开元四年(716年)，山东蝗灾严重，“民祭县拜坐视食苗不敢捕”。朝廷及地方官认为蝗是天灾，不能捕杀。姚崇下令坚决捕