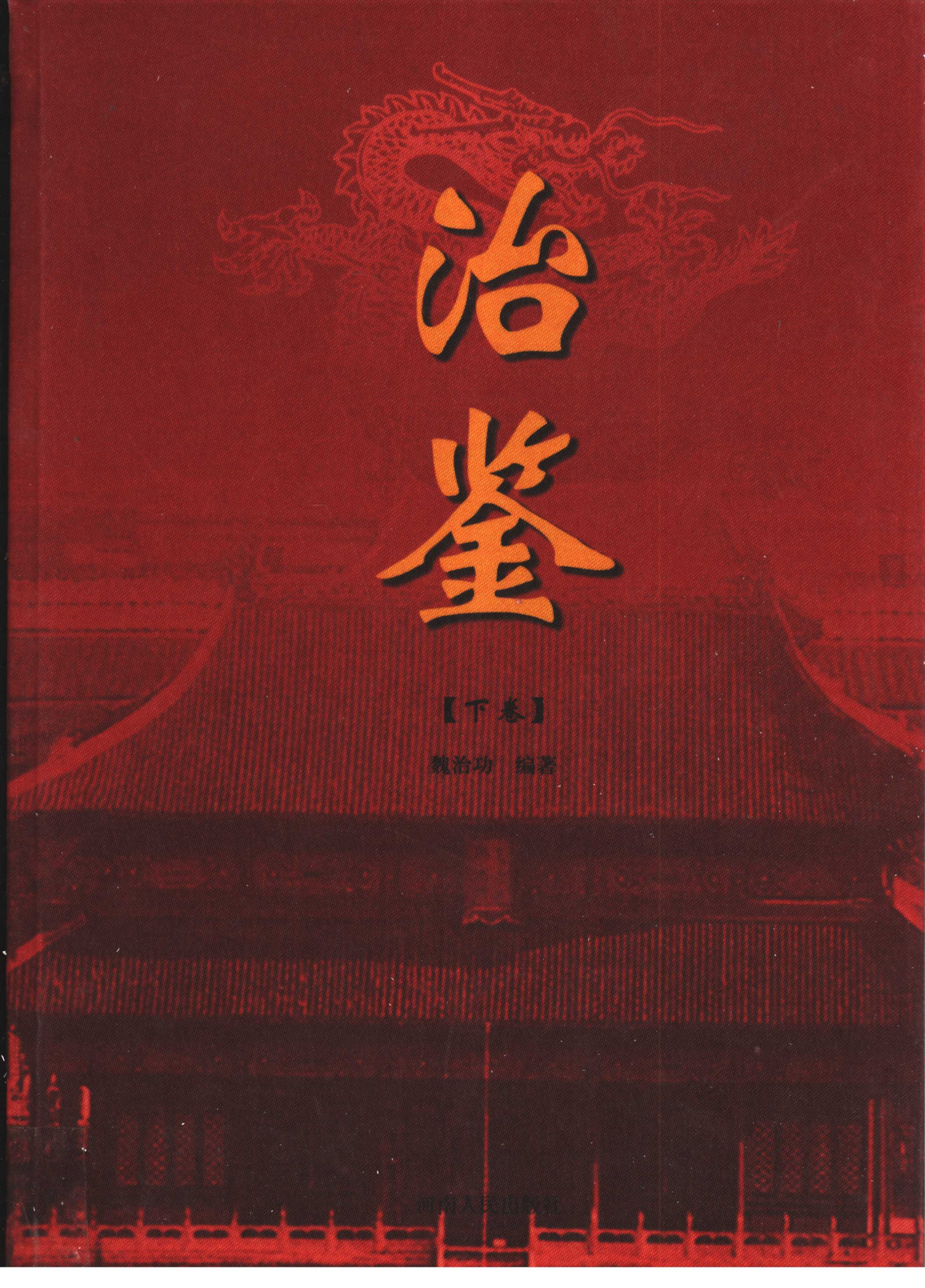




治鉴

【下卷】

魏治功 编著

河南人民出版社

D691

W6111



治 鉴

【下卷】

魏治功 编著

河南人民出版社

794747



目 录

上 卷

一、治道

圣王	(2)
正心	(26)
法天	(41)
因情	(46)
民本	(54)
尚德	(82)
崇宽	(107)
重教	(112)
至公	(123)
诚信	(131)
治论	(139)
势论	(208)

二、人性

行为	(222)
好乱	(256)
应治	(269)

三、上下

互动	(296)
----------	-------



君臣	(330)
君民	(385)
吏民	(399)

四、治乱

一般规律	(404)
任非其人	(444)
释法任私	(450)
弃制自乱	(454)
朝令夕改	(460)
弃大务小	(463)
昏昧懵懂	(466)
懈怠苟且	(471)
财聚人散	(475)
华而不实	(477)
政无力度	(479)

五、兴亡

一般规律	(486)
是非颠倒	(530)
刚愎自用	(533)
暴虐弃众	(538)
简贤弃士	(543)
猜疑防制	(546)
摧抑英尤	(549)
任用奸邪	(551)
大权旁落	(556)
上层瓦解	(558)
怠忽忘敬	(561)

六、治术

总则	(566)
立法	(601)



执法	(618)
行政	(632)

七、御众

总则	(704)
赏罚	(732)
激励	(747)
制令	(754)
统率	(769)

下 卷

八、知人

知人为贵	(810)
知人之术	(821)
君子小人	(844)
忠直奸邪	(864)
贤智庸愚	(871)
透形视心	(883)

九、得人

总则	(912)
近敬	(925)
恕使	(929)
推诚	(937)

十、用人

用人至要	(942)
取人之道	(965)
用人之长	(984)
任人之道	(990)
驭人要领	(1004)



十一、龙首

量大		(1036)
执大		(1043)
见大		(1065)
见微		(1078)
机变		(1087)
沉静		(1093)

十二、敬畏

敬人		(1098)
敬道		(1113)
敬业		(1137)
畏己		(1150)
畏微		(1179)
持重		(1187)

十三、明强

刚明		(1198)
明断		(1224)
明察		(1230)
担当		(1250)
进取		(1254)
忍耐		(1263)

十四、虚纳

事理		(1268)
洗心		(1278)
广纳		(1285)
纳逆		(1293)



十五、恃己

事理	(1298)
原则	(1305)

十六、任人

事理	(1308)
原则	(1320)

十七、心法

执两	(1328)
执中	(1355)
因顺	(1385)
应变	(1430)
责势	(1452)

十八、谋身

事理	(1458)
事上	(1501)
同僚	(1520)
接下	(1526)

主要参考书目	(1533)
--------------	--------

后记	(1535)
----------	--------



知人长短,方可用人

既要知人之长,还要知人之短,既要知人长中之短,还要知人短中之长,才能扬其长之利而避其短之害。

不知人之短,不知人之长,不知人长中之短,不知人短中之长,则不可用人,不可以教人。用人者,取人之长,避人之短,教人者,成人之长,去人之短也。惟尽知己之所短而后能去人之短,惟不恃己之所长而后能收人之长;不然,但取己所明而已,但取己所近而已。语有之,夜行者前其手,然后翹足也。开明于东而万有皆烛,其不在穷理乎?《诗》曰:“他人有心,予忖度之。”知己知人之谓耶!

度内之事,中人可能;度外之功,非豪杰不能;世俗所谓度外,君子所谓性分内也。天下大事,或利于千万世者,不必利于一时;或利于千万人者,不必利于一夫;或利于千万事者,不必利于一二端;故非任事之难,而排庸俗众议之难。

魏源《默觚·治篇》



明君明在知人善任

虽有明君,百步之外,听而不闻;闲之堵墙,窥而不见也。而名为明君者,君善用其臣,臣善纳其忠也。信以继信,善以传善。是以四海之内,可得而治。是以明君之举其下也,尽知其短长,知其所不能益,若任之以事。贤人之臣其主也,尽知短长与身力之所不至,若量能而授官。上以此畜下,下以此事上,上下交期于正,则百姓男女,皆与治焉。

《管子·君臣上》

首脑可以不知道许多事,但惟一不可不知的是人;首脑可以很多事都不会做,但惟一不可以不会做的事是用人。领导者只要真能做好用人的工作,那么其他一切事务都可以做得很好。一个知人,一个用人,是领导者一定不能忽略的。知人是一个动态概念,不是一次性工程,领导者要知道人的思想情绪之变化,不能人已变化,自己还是一个老印象。士别三日,当刮目相看,领导者不能拿固定不变的眼光看一个人,否则即不知人。



爱人无怨刑,知人无乱政

仁莫大于爱人,爱人则无怨刑,即被处罚者也不会抱怨。如果赏罚不公正,那么即使给了人利益,他也会不满。智莫大于知人,知人无乱政。最难知的是人,能知人是最大的智慧,只要为政知人,则统治管理就不会出现危机。

老子曰:相坐之法立,即百姓怨;减爵之令张,即功臣叛。故察于刀笔之迹者,不知治乱之本;习于行陈之事者,不知庙战之权。圣人见福于重关之内,虑患于冥冥之外。愚者惑于小利而忘大害,故事有利于小而害于大,得于此而忘于彼。故仁莫大于爱人,智莫大于知人。爱人即无怨刑。知人则无乱政。

治不可以多事,法不可以数变。事多变数则百姓怨、功臣叛,上有以召之矣。治乱之本,庙战之权,圣人玄鉴于无形之表,是必有先见之明也。

《文子·微明》



居要位以知人晓事为职

凡利之所在,当与人共分之;名之所在,当与人共享之。居高位以知人晓事二者为职。知人诚不易学,晓事则可以阅历黽勉得之。晓事则无论同己异己,均可徐徐开悟,以冀和衷。不晓事则挟私固谬,秉公亦谬;小人固谬,君子亦谬;乡愿固谬,狂狷亦谬。重以不知人,则终古相背而驰,决非和协之理。

《曾胡治兵语录·公明》

文正公谓居高位以知人晓事为职,且以能知人事与否,判别其为君子为小人。虽属有感而发,持论至为正当,并非愤激之说。用人之当否,视乎知人之明昧;办事之才不才,视乎晓事之透不透。不知人则不能用人,不晓事则何能办事?君子小人之别,以能否利人济物为断。苟所用之人,不能称职,所办之事,措置乖方,以致贻误大局,纵曰其心无他,究难为之宽恕者也。

《曾胡治兵语录·公明》

知人是要知人之德,之才,之能;晓事是要明白事怎么做,而不是要事事自己动手去做。自己晓事,才能领导大家做好事并把好事做好。



夫子以知人为患， 帝尧以知人为难

孔夫子和尧，后人认为他们是最英明的人，但他们两人都以知人为难事。作为领导者知道知人之难的好处是在人的识别上不能粗心，要特别注意。人都知道要亲贤人而实际上有时却亲了小人，这是因为知人是太难了。

世间人谁不说我能知人，然夫子独以为患，而帝尧独以为难，则世间自说能知人者，皆妄也。于问学上亲切，则能知人，能知人则能自知。是知人为自知之要务，故曰“我知言”，又曰“不知言，无以知人”也。于用世上亲切不虚，则自能知人，能知人则由于能自知。是自知为知人之要务，故曰“知人则哲，能官人”。尧、舜之知而不偏物，急先务也。先务者，亲贤之谓也。亲贤者，知贤之谓也。自古明君贤相，孰不欲得贤而亲之，而卒所亲者皆不贤，则以不知其人之为不贤而妄以为贤而亲之也。故又曰“不知其人可乎”。知人则不失人，不失人则天下安矣。此尧之所难，夫子大圣人之所深患者，而世人乃易视之。呜呼！亦何其猖狂不思之甚也！况乎以一时之喜怒，一人之爱憎，而欲视天下高蹈远引之士，混俗和光之徒，皮毛臭秽之夫，如周、丘其人者哉！故得位非难，立位最难。若但取一概顺己之侣，尊己之辈，则天下之士不来矣。

李贽《焚书》卷二



知人之事，至难至大

臣尝谓事之至难，莫如知人，事之至大，亦莫如知人。人主诚能知人，则天下无余事矣。

《陆九渊集》卷一八

人不易知，知人不易。而奔走于相公之门，其人品犹为易见。大都刚介寡合、好以忤言进者，必君子也。柔媚易亲，不务为正辞者必小人也。于此辨之，十得七八。今之小人，攻击虽不宜太亟，然有不必要不可去者，熙丰之小人不尽去，卒貽绍圣之祸。盖小人在朝，如癭附颈，如癣著面，去之甚难，蔓延甚易。始若附君子而终于必胜君子，不可不深察也。人虽至愚，观人则明。彼敢言之士，固未必皆君子，未必中无私挟，亦岂必不皆君子，岂必尽出胸臆，惟其言有益于国是，不宜概以人废，如其不可，姑置不行，亦无切责深罪以塞忠谏之门，则贤愚金获其益，耳目不致壅蔽，五气振而天下治矣。

《明经世文编》卷四三一

有多少领导者认为知人之事至难至大呢？不少人等着人逃跑了，叛变了，把事办坏了，才后悔不以知人为至难至大之事，一旦疼痛过去，就又忘了这个至难至大之事。



人才由用人者分量而出

人才不是天生的,而是在实践中锻炼而成的,所以一个单位有多少人才,决定于领导者能不能把那些可堪造就的人放到能使其成才的岗位上去历练。

曾谓人才以陶冶而成,胡亦曰人才由用才者之分量而出,可知用人不必拘定一格。而熏陶裁成之术,尤在用人者运之以精心,使人人各得显其所长,去其所短而已。

《曾胡治兵语录·用人》



天之生才,足供一代之用

天之生物,自足以供一世之用,天之生才亦犹是也。古之兴王,未尝借才于异代,而后世常患人才之不足。或者归咎于科举,以为教之以科试之文章,非独不足以成天下之材,反从而困苦毁坏之。科举固非古,然观其课试之文章,则圣人之经,前代之史,道德仁义之宗,治乱兴亡得丧之故,皆粹然于其中,则其与古之所谓“学古人官”,“学而优则仕”者何异,困苦毁坏之说,其信然乎不也?人才之不如古,其故安在?抑果未尝无才,而独上之所以取而用之者未至耶?愿有以究其说。

《陆九渊集》卷二四

人们总是抱怨无可用人,这是不符合真实情况的。不是没有人才,而是人才没有被发现;不是人才很难发现,而是没有发现人才的诚意和眼光。所以,我们不要抱怨没有人才,只要积极地诚心诚意地去挖掘、培养,人才总是有的。



劳于知人，则逸于任人

在知人上多费点劲，在用人办事时，就会轻松自如少出差错。对人的识别不是一件简单的事情，明智如诸葛亮，博学如司马光，都在任人办事上出过大问题。他们就是因为对下属的才与德把握得不准确，以致失了街亭，用了奸人，乱了朝廷。

盖知人者劳，而后任人者逸。乃或闻其名而遽畀以政，聆其言而即授以权，立谈之间上结主知，自非相契有真，未易得此。夫忠奸之别界于几微，贤佞之分淆于疑似。自来小人不能容君子，而君子或误用小人。诸葛亮之所用既显违其节制，李泌之所取又复涉于贪婪。至司马光急于去新法，而小人又以材能进矣。究之衡鉴之或爽，皆学识之未精。诚能无偏私之见以清其源，无朋党之意以弭其隙，有光明正大之心，有英断果决之识，陆贽、苏轼之论固可参酌用之矣。皇上敷求俊良，加意实学，尚廉介之风，杜幸进之门，先德行而后文艺，海内之士咸知向方，蒸蒸然人材蔚起，岂不懿欤？

吴其濬《对策》



王者欲明, 谗人蔽之

“故丛兰欲茂, 秋风败之; 王者欲明, 谗人蔽之。此事著于史籍, 不能具道。至如齐、隋间谗谮事, 耳目所接者, 略与公等言之。斛律明月, 齐朝良将, 威震敌国。周家每岁斫汾河冰, 虑齐兵之西渡。及明月被祖孝徵谗构伏诛, 周人始有吞齐之心。高颀有经国大才, 为隋文帝赞成霸业, 知国政者二十余载, 天下赖以安宁。文帝惟妇言是听, 特令摈斥。及为炀帝所杀, 刑政由是衰坏。又隋太子勇抚军监国, 凡二十年, 固亦早有定分。杨素欺主罔上, 贼害良善, 使父子之道一朝灭于天性。逆乱之源, 自此开矣。隋文既淆混嫡庶, 竟祸及其身, 社稷寻亦覆败。古人云, ‘代乱则谗胜’, 诚非妄言。朕每防萌杜渐, 用绝谗构之端, 犹恐心力所不至, 或不能觉悟。前史云: ‘猛兽处山林, 藜藿为之不采; 直臣立朝廷, 奸邪为之寝谋。’ 此实朕所望于群公也。” 魏徵曰: “《礼》云: ‘戒慎乎其所不睹, 恐惧乎其所不闻。’ 《诗》云: ‘恺悌君子, 无信谗言。谗言罔极, 交乱四国。’ 又孔子‘恶利口之覆邦家’, 盖为此也。臣尝观自古有国有家者, 若曲受谗谮, 妄害忠良, 必宗庙丘墟, 市朝霜露矣。愿陛下深慎之!”

《贞观政要·杜谗邪》

谗人蔽主的首要攻击目标就是栋梁之臣, 因为这些人妨碍了他们的利益的实现, 谗人就是要把领导者脑子中的要害人物的形象搅浑, 自己则浑水摸鱼。自古以来, 忠良被人陷害, 国事随之败坏的事重演过不知多少遍。