

用人之道

YONGREN ZHI DAO

「现代管理科学中，人事管理的许多原理几乎都可以从中国历史中找到根据。」

——日本人力资源管理学家

铃木博教授

成就大业之

杜道明◎著

CHENGJIU
DAYE ZHI DIWANG SHU

帝王术



中国纺织出版社

用人之道 成就大业之帝王术

Yongrenzhidao

Chengjiudayezhidawangshu

杜道明/著



中国纺织出版社

内 容 提 要

中华文明五千年，历朝历代，英才辈出。如何发现利用这些人才为己所用，成就霸业；如何驾驭约束这些人才，使其团结在自己身边，不至于成为自己的对手，这是所有统治者施政面对的最严峻挑战。我国古代明君的用人之道，体现了传统文化的最高智慧，对今天的各级管理者都能提供借鉴。

图书在版编目 (CIP) 数据

用人之道——成就大业之帝王术/杜道明著. —北京：中国纺织出版社，2005.1

ISBN 7-5064-3243-9/C·0054

I. 用… II. 杜… III. 人才管理学 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 125106 号

策划编辑：姜 冰 特约编辑：谢婕妤
责任设计：何 建 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027
电话：010-64160816 传真：010-64168226
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
北京新瑞铭印刷有限公司印刷 各地新华书店经销
2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
开本：880×1230 1/32 印张：11.5
字数：220 千字 印数：1—7000 定价：23.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

目录

引子 / 1

第一章 求贤若渴的商汤、周文 / 2

第二章 不计前嫌的齐桓公 / 7

第三章 临危用才的越王勾践 / 17

第四章 择善而从的魏文侯 / 25

第五章 善于求士的燕昭王 / 37

第六章 善用客卿的秦始皇 / 42

第七章 善于“将将”的汉高祖刘邦 / 51

第八章 以德用人的汉文帝 / 77

第九章 才以尽用的汉武帝 / 86

第十章 善驭群臣的汉光武帝刘秀 / 118

第十一章 唯才是举的魏武帝曹操 / 137

第十二章 忠信待士的汉昭烈帝刘备 / 166

第十三章 发挥群体效应的东吴大帝孙权 / 190

第十四章 用人所长的唐太宗李世民 / 215

第十五章 破格用人的女皇武则天 / 247

第十六章 诚信待人的成吉思汗 / 270

第十七章 用人有方的明太祖朱元璋 / 283

第十八章 善于设官用人的清圣祖康熙 / 306

第十九章 重视吏治的清世宗雍正 / 328

结语 / 354

引子

中华民族有着五千年的文明史，中华文化可谓源远流长。中华民族是最重视人的民族，古往今来对人的研究和探讨也最为透彻。不言而喻，人才是一切财富中最宝贵的财富，是所有重要资本中最有决定意义的资本，是关系到事业兴衰成败的关键因素。中国五千年的文明史，就是一部杰出人物施展雄才大略的历史。战国时期的七雄争霸、汉代的文景之治、唐代的贞观之治等，无不与当时的明主贤辅重视人才、举贤任能有关。在中国历史上，历朝历代的统治者可以说都比较讲究用人之道，尤其是历朝历代的明君，对人才的使用更是倍加重视，积累了大量宝贵经验。这些经验，有的至今仍然行之有效；有的随着时代的演变已经过时，但也不乏某种借鉴意义。因此，认真总结古代明君的用人之道，批判地继承这笔宝贵遗产，将为我们今天的领导者提供非常有益的启示。

第一章 求贤若渴的商汤、周文

为政之道，唯在人才。如何用人历来是关系社稷安危和国家治乱兴衰的根本大计。中国历史上凡有远见卓识的政治家，无不高度重视选人、用人的问题。

1. 商汤辨味识伊尹

商汤是夏朝的属国商国的国君。夏朝末年的夏桀是历史上有名的暴君，他荒淫无度，穷奢极欲，昏庸残暴，惹得天怒人怨、众叛亲离。商汤决心顺乎民心，推翻夏桀的统治，并为此做了大量准备。但万事齐备，只欠东风：他还缺少一位足智多谋、运筹帷幄的栋梁之材辅佐。为此，商汤食不甘味，睡不安寝。

正当他心急如焚之际，一个奇怪的现象引起了他的注意：商汤的妻子有一个陪嫁的奴隶伊尹，担任厨师之职，平时还算尽心尽职，这几天却一反常态，做的饭菜不是淡而无味，就是咸得发苦。商汤十分恼火，便派人把伊尹找来大加训斥。伊尹却不慌不忙地说：“我当然知道做饭不能太淡，也不能太咸，只有咸淡适宜、五味调和，吃起来才有味道。这几天我做的菜时淡时咸，其实是有意借此提醒大王：治国与做菜的道理是一样的，既不能操之过急，也

不能松懈。只有不愠不火，恰到好处，方能如愿以偿。”商汤听了大吃一惊，他万万没有想到，一个做饭的奴隶竟能说出这番道理深刻的话，而且还深谙治国之道。商汤略加思考，愈发觉得此人肯定很有来历，便暗中了解伊尹的身世。他很快便惊喜地发现，伊尹原是一位博学多才的大学士，还曾做过莘国国君女儿的宫廷教师，只是由于莘国灭亡，伊尹才辗转做了商汤妻子的陪嫁奴隶。毫无疑问，这是一位胸怀大志、精通韬略的奇人。要实现推翻夏桀、建立新政权的宏伟蓝图，伊尹正是难得的栋梁之材。商汤大喜过望，当即解除了伊尹的奴隶身份，任命他为右相。

从此以后，商汤根据伊尹的建议，先是广造舆论，历数夏桀骄奢淫逸、倒行逆施的种种罪行，号召那些被夏朝统治的部族部落反叛夏朝，归顺商国；对不听规劝的葛伯族出兵讨伐，予以消灭；对夏朝的羽翼，如韦、顾、昆吾等等，则各个击破，使夏朝孤掌难鸣。同时，商汤也采纳了伊尹的统战策略，对部族中的某些人网开一面，促使他们改邪归正。这样一来，商汤美名远播，成为众望所归的领袖，得到了广大百姓的拥戴。于是，商汤在伊尹的辅佐下发表宣言，挥师伐夏，终于推翻了夏桀，建立了商王朝。

今天看来，商汤获得伊尹帮助而成就大业的事件是有一些偶然性，但其中也有必然性，这就是商汤一心求贤。假如商汤不是求贤若渴，朝思暮想，像伊尹这样身份低贱的奴隶是不会进入他的视线的。正是由于商汤处处留意，诚心求贤，不拘一格，礼贤下士，才成就了这段佳话。

2. 周文打猎求子牙

千百年来，姜子牙的名字一直是家喻户晓，历代传诵。《封神演义》中的姜子牙行年 70 而帮助周文王平定天下的故事也一直脍炙人口。当然，人们津津乐道的姜子牙的故事已经被神化了，历代艺人说唱的姜子牙俨然是个能呼风唤雨、法力无边的神仙，这当然不符合历史事实。但是，历史上确有姜太公其人。

姜子牙姓姜，名尚，字牙，因为他后来被周文王号为太公望，又叫姜太公，姜望。姜太公的祖先伯夷曾经辅佐大禹治水，因有功封于吕这个地方，故又名吕尚、吕望。“子”是古代男子的尊称、美称，民间俗称姜子牙，而史书文献多称姜太公。他生活在距今三千多年的商周之际，是一位杰出的军事家和政治家。然而在发迹之前，姜太公仅仅是个靠在商朝国都朝歌以宰牛为生的人，过着穷困潦倒、颠沛流离的生活，怀才不遇，默默无闻。真正提供条件使他得以一展身手的，就是那位求贤若渴、欲揽天下英才为己所用的一代明主周文王。

姜子牙年逾古稀仍然未遇明主，后来听说周文王很重视人才，便拿上钓鱼竿到渭水之滨，终日借垂钓来修养心志，磨炼毅力。他钓鱼从来不用鱼饵，正所谓“太公钓鱼，愿者上钩”，其实他是想看周文王是否识才，能否放下架子求才，进而决定是否为他效力。

古人迷信，凡事总要先占卜吉凶。周文王要打猎，占卜的结果是：所获猎物不是狼豺虎豹，而是可以成就霸业的王佐之才。周文王十分惊奇，自然格外留意。出猎时，果然在渭水之滨得遇姜子牙，被他一番富有哲理的话语所折服。姜子牙说：“凡是河流源头渊远者，河水必然奔流不息，于是才有鱼群栖息；树大根深者必定枝繁叶茂，于是才能果实丰硕。同样的道理，人与人之间唯有相互理解，心灵相通，才有发展伟大事业的前提。比如在溪边垂钓，小鱼总是盯着小饵，若有若无的钓线使它放松了警惕；稍大些的鱼儿总是看好块大味香的饵料，即使是钓线就在身边，为求得香甜的美食，它也会忘掉危险而冒险一搏。而要想钓到大鱼，就要安上大块饵料，钓线也要粗壮结实，否则就会失之交臂，鱼饵两空。鱼一旦吞下钓钩，钓线就牢牢地牵住它；用人也是如此，人才一旦接受了相应的待遇，便会为施恩者尽心竭力地服务。用网捕鱼，还会有漏网的；可用饵钓鱼，却可以把水中之鱼陆续钓尽。同样的道理，提供相应的待遇，就可以把天下的人才都招揽而来。悬纶垂钓与治国平天下，虽事有大小之别，目标也有高下之分，然而其中的道理却是相通的。钓鱼的三大要领无非是钓点判断、饵料设计和提竿溜鱼，而治国平天下也有三大法宝：提供优渥的待遇是为了让所用之人贡献聪明才智，提倡视死如归的精神是为了让士兵英勇善战，设立高官厚禄是为了让贤臣良将帮助君王成就大业。”

姜子牙这一番言简意赅、深入浅出的分析使周文王怦

然心动，他从这位头顶斗笠、身披蓑衣的老者身上看出了智慧的灵光，意识到这是一位满腹韬略、高瞻远瞩的栋梁之才。于是躬身而请，竭诚相邀，与之同车回京，委以社稷重任。结果，周文王得以宏图大展，开创了西周王朝 300 年的基业。

日月如梭，往事悠悠，三千多年的光阴已经逝去。在当今构建市场经济大厦的时候，我们备感人才奇缺，而历史的经验却是可以引以为鉴的。伊尹的雄才大略、姜子牙的取鱼三诀以及他们的精妙比喻，仍然为人们推崇有加，然而慧眼识人的商汤和周文王却往往不为人所重。常言道：千里马常有，而伯乐不常有。千里马固然重要，然而假如没有伯乐发现它们，识别它们，千里马也就只能骈死于槽枥之间了。从这个意义上说，商汤、周文的留心求才，慧眼辨才，不是更值得我们称道吗？

第二章 不计前嫌的齐桓公

齐桓公，名小白，春秋时期齐国的国君，公元前 685 年~公元前 643 年在位。他在执政期间重用管仲、宁戚等一批贤能之士，改革内政和军事，发展生产，使齐国强大起来，成为春秋时期的“五霸”之首，成就了“九合诸侯，一匡天下”的霸业。今天看来，齐桓公霸业的成功，在很大程度上是齐桓公用人思想和实践的成功。

1. 抓住机遇

齐桓公生活的春秋时期正是中国历史上的社会制度大变革时期。王室衰微，诸侯争霸，各国为了在混战中求生存、求发展，纷纷调整各自的统治政策，并且展开了激烈的人才竞争。“争天下者必先争人”，各国诸侯几乎都认识到了人才对国家兴衰的重要性，齐桓公对人才的重要作用更是有深刻的认识。当然，这种认识的形成，与齐桓公坎坷曲折的经历大有关系。

齐桓公小白是在齐国动乱中成长起来的。他的兄长齐襄公对外连年征战；对内滥杀无辜，甚至荒唐到与其妹、鲁桓公之妻私通的地步。丑事被鲁桓公发觉后，齐襄公利用阴谋手段杀死鲁桓公。在此情况下，小白的安全没有保

障，只好外逃避难。他先到谭国，遭到拒绝，而后逃到莒国才安定下来。他寄人篱下，长达8年之久，受尽了离国客居之苦。值得庆幸的是，他有一位很好的导师——鲍叔牙。在鲍叔牙的教诲下，小白逐渐产生了忧国忧民之心，努力探寻富国强兵之道。为此，他刻苦学习，磨炼意志，体恤民众，接触实际，为以后治理国家打下了比较好的基础。随着时间的推移，他日渐成熟，产生了强烈的改变国家现状、图强国大业的政治抱负。“自古英雄多磨难”，这是有一定道理的，但磨难也可以变成一种财富。

实践告诉小白，权力是实现宏伟抱负的必要前提和条件，如果不掌握权力，特别是最高领导权，宏图大志只能是头脑中的计划和打算。公元前685年，齐襄公被公孙无知所杀，继任的当政者无知又被齐大臣雍廩、高蹊所杀，齐国一时没有君主。此时，公子纠和小白谁有能力抢先进入齐国国都收拾残局，谁就实际上取得了国君的地位。鲁国得知齐国政变的消息后，发兵护送公子纠回齐国，同时命管仲率领人马守候在路上，以阻挠小白返回齐国。管仲带领人马与小白相逢，管仲一箭射中小白的衣带钩。小白急中生智，躺在地上装死。管仲以为小白已死，当即赶回复命。公子纠得知小白已死，没有了威胁，所以放慢了归国的速度。此时，鲍叔牙与小白却另选道路，先期赶回齐国国都临淄。小白被拥立为国君，成为齐桓公。之后，在齐鲁干时大战中，齐桓公小白率兵一举打败鲁国，逼鲁国杀死公子纠，囚管仲到齐国问罪。

按常理，长者为尊，齐襄公、无知死后，应是公子纠接任为宜，而小白却捷足先登，为成就一番事业取得了先决条件。机遇常常是稍纵即逝，小白毫不犹豫地抓住了机遇，登上了成就事业的舞台。

2. 重视人才

有了权力，并不等于有了一切，重要的是如何巩固权力，使用权力，成就大业。从恩师鲍叔牙辅佐自己的经历中，齐桓公深深认识到，假如没有鲍叔牙这样富有远见卓识的人才帮助，自己是不可能当上国君的。这样的人才在今后的治国大业中，更会有他们的用武之地。下面的一则故事足以证明齐桓公对人才重要性的认识：

桓公坐在殿上，管仲、隰朋进见，恰逢鸿雁从天空飞过。桓公叹息说：“仲父，那些鸿雁是不是因为有了翅膀，才天高任其飞呢？”管仲不答话。桓公又说：“寡人有了仲父，如同飞鸿有了羽翼，欲渡大河有了舟楫。仲父不教诲我，使我空有两耳，听不到治国之道和治国法度。”在齐桓公的催促下，管仲提出了“齐国百姓是你的根本”和“对诸侯施加恩德”的建议。这些建议遂被桓公一一采纳。

然而，就是这个被齐桓公极为倚重的管仲，却曾经是齐桓公的死敌。在任用管仲的问题上，最能体现齐桓公的宽广胸怀和恢弘气度。管仲是齐桓公时期最受重用的大臣，然而管仲与齐桓公却曾有一箭之仇。

管仲被抓到齐国后，他的好朋友、齐桓公的辅导老师鲍叔牙先行安抚管仲，然后拜见齐桓公，盛赞管仲具有治国才能，力荐管仲为相国。一开始，齐桓公为一箭之仇对管仲恨之入骨，耿耿于怀，拒不应允。鲍叔牙告诉桓公：你如果只是治理齐国，有高溪和我就足够了；但要称霸，非得管夷吾（管仲）不可。齐桓公这才答应与管仲会谈。会谈中，齐桓公发现管仲确实是一位难得的人才，这才心悦诚服，改变了对管仲的看法。他斋戒三日，告于太庙，拜管仲为相国。鲍叔牙慧眼识英杰，并且以国事为重，把显赫位置让给管仲；齐桓公不计前嫌，不仅没有追加管仲的杀君之罪，反而加以重用，让这位曾经的仇人担任相国，成为自己的得力助手，帮助自己成就了霸业，都被传为千古佳话。齐桓公开了重用政敌之先河，在当时极大地冲击了任用亲旧的思想观念，勇气十分可嘉。

3. 用人不疑

齐桓公用人不疑，形成了稳固的领导群体。但也有过挫折：齐桓公任用管仲为相国后，急于成就霸业，在毫无准备的情况下，不听管仲的劝阻，贸然出兵，侵略鲁国，发动了长勺之战。鲁庄公启用曹刿为军师，因势利导，一举打败了齐国，迫使齐桓公归还了汶阳之田。失败教训了齐桓公，他感到为了实现霸业，不能随心所欲，表示今后专听管仲的，并且尊称管仲为“仲父”。同时他向朝臣宣

布：“国家大事，先报仲父，然后再告诉我。有关治国的方针大计的颁布实施，完全由仲父决定。”

在管仲的建议下，齐桓公知人善任，周围形成了一个比较稳固的有才干的领导群体，为首霸春秋创造了先决条件。可见，齐桓公成功的关键因素在于他信赖、支持、重用管仲这样的人才，而管仲也确实富有内政外交方面的韬略。如此一来，国君、相国同心同德、齐心协力，终于一步步实现了自己的宏图大志。

公元前645年，管仲病魔缠身，逐渐丧失了工作能力。齐桓公为寻找一位接替管仲充任相国的人选，曾与管仲多次交谈。他们认为，宁戚是一位非凡的人物。宁戚是卫国人，学识渊博，才华出众，但出身寒微，不为卫国所用。他听说齐桓公有宏图大略，招贤纳士，重用人才，便决定到齐国一展雄才。宁戚以商人车夫的身份来到齐国，夜宿齐国都城东门之外。恰逢齐桓公夜出会客，宁戚一只手给牛拌草，一只手拍打着牛角唱道：“南山粲，白石烂，生不逢尧与舜禅；单布短衣适至骭，从昏饭牛薄夜半，长夜漫漫何时旦。康浪之水何时粲，中有鲤鱼长尺半，敝布单衣裁至骭，清早饭牛薄夜半，黄犊上坂且休息，吾将舍汝相齐国。出东门兮厉石斑，上有松柏青且阑，粗布衣兮缁且萎，时不遇兮尧舜主。牛兮努力食细草，大臣在尔侧，吾将与尔适齐国。”果然，齐桓公听到了宁戚的歌声并深深地被打动，说：“这个唱歌的人非等闲之辈。”即命随从车辆载宁戚回宫。随后赐以衣冠，并主动接见了宁戚。

宁戚先是建议桓公营造一个团结统一的国内局面，第二天又提出了称霸天下的方略。齐桓公通过与他交谈，了解到宁戚的治国才干，便准备起用他管理国政。一些大臣得知这一消息，向齐桓公建议：“卫国离齐国很近，应该先派人到卫国了解一下宁戚，如果他真是一个贤才，再用他也不迟。”齐桓公却说：“假如去了解他，就可能了解到他的一些小过失，而对他不放心。因为小过而失去大才，这正是世上的国君失去天下人才的原因啊！”于是便封宁戚为上卿。

齐桓公的高明之处，就在于不因小过而误人。要了解一个人应该全面地、历史地去看待，但一个人的历史不可能都充满闪光点，反而可能会有种种毛病和缺点。假如求全责备，就可能因小过而误大才，可用之人则会寥寥无几。齐桓公选拔宁戚，看中的是他的王佐之才，至于他的过去，对齐桓公来讲并不重要。其实，中国历史上不乏这样的例子，像汉代官拜大将军的韩信，就曾经受过胯下之辱，假如由于他有这样的经历，就怀疑他胆小懦弱，不堪重用，那么汉高祖刘邦就不可能有“大风起兮云飞扬”那样安邦定国的壮举。由此可见，领导者最突出的才干就应该是科学地选人、用人。如今有越来越多的人主张宁选有缺点的开拓者，不选没有缺点的平庸者。从齐桓公选用宁戚的做法中，我们可以得到一些有益的启示。

齐桓公还亲自拜访贤臣能士。小臣稷是齐国的一位贤士，他的名声传到齐桓公那里。齐桓公亲自登门造访。谁知连续三次都被拒绝，随从们早已不耐烦，桓公却说：“纵

使贤士傲慢君主，但我无权傲视齐国的霸主地位。”终于在第五次拜访时见到了小臣稷。齐桓公五求小臣稷，可见他求贤之切，甚至胜过刘备求访诸葛亮的三顾茅庐，而且他不以君主之尊傲视他人，而是以国家利益为重，这种远见和胸襟不能不说是齐桓公霸业成功的内在因素之一。

4. 广纳贤才

齐桓公为了招纳更多的贤者，还特意设立了“蔽贤罪”，埋没人才的要被治罪。同时广泛开展社会调查，极大地拓宽了人才选拔的范围和渠道。《管子·小匡》记载，齐桓公每年从正月初起就安排国君听取乡长汇报工作。国君亲自询问：在你们乡里，有没有平时行义、好学、聪明、仁厚的人？有没有以孝悌之名闻于乡里的人？有没有勇力、体力、筋骨强壮出众的人？有而不报，叫做“蔽贤”。这样逐一询问过后，乡长把贤士送来，桓公接见他们，选中他们中的优秀者留在官府做事。

《管子·问》一章中记载，国君命三位大夫分别查访民间情况，然后把各自范围内识别的人才，按统一标准划分为“上举”、“中举”、“下举”，交付县一级听候任用。整个调查和举荐工作由管仲综合，报告国君，重要人才听候国君任用。《管子·问》一章中涉及人才和吏治的调查题目有很多，比如调查国内建立大功的士人现任哪些部门的官吏，调查现任官吏是按什么条件提升起来的，调查官员对案件

不计前嫌的齐桓公