

学术顾问◎汤一介 文怀沙 主编◎涂寒

全新校勘图文珍藏版

传世金点子秘笈



小点子点亮人生大智慧 小故事深藏入世大谋略

小故事蕴含大智慧，小点子深藏大谋略。点子是事物关键之所在。几多阴米阳谋，暗藏机锋；更有妙点奇招，力挽狂澜。本书博采众长，披沙拣金，集著名点子之大成，分门别类地介绍了修身、处世、领导、管理等方面的传世智慧，以图文并茂的形式为读者呈现了点子智慧的饕餮盛宴。

CP34-49
20/28
2

阅 览



【中华藏书百部】

学术顾问◎汤一介 文怀沙

主编◎徐寒

傅世金點子秘笈



【中】

全新校勘图文珍藏版



中国书店

第四篇

从政方法金点子



第一章 善揽人才金点子

富于进取精神的人未必有高尚的德行；具有高尚德行的人未必有进取的精神。重要的是让人才的特长得以充分发挥，掌握对人才的鉴识和正确使用的方法。所以，孔子说：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

广揽谋士 助己决策

刘备三顾茅庐，终于听到诸葛亮对于天下形势的分析，形成“三足鼎立取其一”的战略规则，这一想法终于使刘备能够雄踞一方，为争夺天下打下了良好的基础。

领导一般都是非常重视谋士型的人才的。历史证明，大凡夺得天下者，大凡善治天下者，身边都有一大批多谋善断的谋士。从张仪、萧何、陈平、魏征，到赵普、朱升、范文程等等，无不为皇帝出过无数奇谋，帮助其主人渡过无数的危机。可以说，没有他们的竭力辅佐，其主人就很难夺得天下，更不要说坐稳天下了。也正因为如此，历史上统治者都提出，欲得天下必广揽贤才，这其中谋士便占了很重要的成分。

谋士可以弥补领导的智力不足。一个领导不可能是处处超群出众的，他可能有胆识、有气魄、有决断和有远见，甚至只是因为正统血脉，但他决不可能什么事情都能预料到，都通晓。而谋士型的人才一般都是智力超群，胸有奇谋，令领导者茅塞顿开，幡然惊醒。谋士型人才能够帮助领导看清当前的形势格局，看清未来发展的基本趋向，并能帮助领导采取最恰当的办法。

对于领导来说，一个谋士恐怕还不足以使领导事事成功，但是，谋士的一点看法，往往却能点破迷津，确定大局，使形势开始朝着有利于己的方向发展。

有了谋士之后，领导的工作剩下来的有两种：一种是你作为领导者所必须做的，另一种是你的部下应该做的。

下一步就是把所有部下能做的工作恰到好处地委派给他们。这是惟一能使你避免在细节问题上耗费精力，而又在不影响最终效果的情况下减少工作时间的办法。

在授权部下的同时，领导者还需要建立一种适当控制手段，即发生什么差错时能立刻采取补救措施。





重视人才 能养善用

1929年，毛泽东在担任红四军的领导时，就四处搜罗马克思主义的书籍，让从事政治、军事工作的同志学习。在延安时期，在他领导下，成立了中央研究组和高级研究组，有计划、有组织地学习马克思主义。正是由于注意科学世界观的武装，中国共产党造就了一大批新型的会治党、治军、治国的骨干。

为了培养大批的革命干部，毛泽东在民主革命时期就领导建立了一系列的学校，以培养各种专门人才。他在中央苏区办了红军学校。1936年，为了给即将来临的伟大的民族解放战争培养一批能独当一面的优秀人才，6月1日在瓦窑堡正式建立了中国人民抗日红军大学，并由毛泽东兼任学校政委。毛泽东为红军大学安排了阵容空前的教员队伍：毛泽东本人讲授中国革命战争的战略问题，在中央党校授课的则有毛泽东、张闻天、刘少奇、胡乔木、艾思奇、何干之等人。这样多的高级领导人和党内秀才担任教员，说明了毛泽东对培养干部的高度重视。

自古以来领导成在用人，败也在用人。所以说人才问题是领导的根本问题。

称职的领导在用人问题上，不能停留在满足于赳赳武夫、满足于深情世故、满足于老庄孔孟子的情况上，必须用崭新的科学世界观培养造就一代人才，因为没有科学世界观的指导，就难以适时代要求。例如，毛泽东把转变世界观作为培养人才的根本问题。

知人于前 能断于后

八月，壬子，太宗对司徒长孙无忌等说：“人们苦于不知道自己的过失，你可以为朕说明。”无忌答道：“陛下的文德武功，我们这些人承顺都应接不暇，又有什么过错可言呢？”太宗说：“朕向你们询问朕的过失，你们曲意逢迎使我高兴，联想当面对你们列举你们的长短处以相互借鉴改正，你们看怎么样？”众人急忙叩头称谢。

太宗说：“长孙无忌善于避开嫌疑，应答敏捷，断事果决超过古人；然而领兵作战，不是他的长处。高士廉涉猎古今，心术明正通达，面临危难不改气节，做官没有私结朋党；所缺乏的是直言规谏。唐俭言辞敏捷善辩，善解人意，事奉朕三十年，却很少讲到朝政得失。杨师道性情温和，自身少有过失；但性格怯懦，缓急之事不可以依托。岑文本性情质朴敦厚，文章写得华美，然而持论多引经据典，自然与事理不合。刘洎性格最坚贞，讲究功德，然而崇尚许诺信用，对朋友有私情。马周处事敏捷，性情正直，评论人物，直抒己见，朕以前委任他做事，多能称心如意。褚遂良年龄大学问也大，性情也耿直坚定，每每倾注他的忠诚，亲附于朕，就像飞鸟依人，人见了自然怜悯。

知人才能善任。唐太宗对大臣了若指掌，所以用人能扬长避短，从而使得大臣们能各司其职，忠于职守。



求才若渴 举贤任能

曾国藩重视人才，对于发现，造就人才的方法，他概括为八个字。他说：“得人不外四事，曰广收、慎用、勤教、严绳。”

“广收”，指广泛访求、网罗人才。这是延揽人才之道。主要有以下三点：

其一，“衡才不拘一格”。

曾国藩反对以出身、资历衡量人，“凡有一技一长者，……断不可轻视”。他说衡人“不宜复以资地限之。卫青人奴，拜相封侯，身尚贵主。此何等时，又可以寻常条例困倔奇男子乎！”曾国藩认为，当今不是没有人才，而是只待人们搜罗、发现而已：人才“无人礼之，则弃于草野饥寒贱隶之中，有人求之，则足为国家干城腹心之用。”为此，曾国藩认为不能因求全责备而埋没人才。他说：“衡人者但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之才。如果过于苛求，则庸人反得幸全。”曾国藩本人对于人才的延揽正是不拘一格的。薛福成说他“在藉办员始，若塔齐布、罗泽南、李续宾、李续宜、王鑫、杨岳斌、彭玉麟，或聘自诸生，或拔自陇亩，或招自营伍，均以至诚相与，俾获各尽所长。”并说李世忠、陈国瑞在湘军将领中以“桀贪骛许”闻名，曾国藩对他们仍予以讽勉，“奖其长而指其过，劝令痛改前非，不肯轻率弃绝。”

其二，求才不遗余力。

曾国藩说，“求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。”

白圭，战国时周人，以善于经营、贱买贵卖著名。他捕捉赚钱的时机，就如同猛禽猎取食物一样迅速。自称：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅任法”。他的这一套生财之术引起当时天下商人的效法。曾国藩主张求才要像白圭经营生产一样，一旦看准，就要像鹰隼猎取食物一样迅速，有不达目的不罢休的决心。曾国藩平日注意对僚属的才能的观察了解，并善于从中发现人才。他的《无慢室日记》列有“记人”一类，其中开列的名单中，有的为官员所推荐，有的为该员师友所推荐，也有毛遂自荐的。均附有曾国藩亲身察访所得的记录。

尤为可贵的是曾国藩无论是办团练之初，还是人困兵危的“未发迹之时”，甚至在身兼封圻的显达之后，都始终把网罗人才作为成就大事的第一要义。在办团练的时候，他时时谍府县，托朋友，“招致贤俊”，“山野材智之士，感其诚，虽或不往见，皆为曾公可与言事。而国藩逢乡里士来谒，辄温语礼下之，有所陈，务毕其说，言可用，则其斟酌施行；即不可行，亦不加诘责。有异等者虽卑幼与之抗礼，故人人争磨濯，求自效，一时中兴人才，皆出其门。”

曾国藩困顿祁门时，李鸿章已回江西，幕僚也大多离开。幕府仅有程尚斋（桓生，字尚斋）等几人，奄奄无生气。面对越来越冷落的“门庭”，曾国藩困窘不堪。一天，对其中一人说：“死在一堆何如？”众幕僚默不作答悄悄将行李放在舟中，为逃避计，曾国藩一日忽传令曰：“贼势如此，有欲暂归者，支付三月薪



水，事平，仍来营，吾不介意。”众幕僚听到这段话，大受感动，都表示生死同之，“人心遂固”。

曾国藩担任两江总督之后，百事丛集，愈感人才之匮乏，而对人才的聚集、培养、选拔、使用问题亦愈加急切。他经常与人讨论人才问题，虚心体察自己在用人问题上的缺失。当他发现自己不如胡林翼对士人更有吸引力，不少人愿投胡林翼处而不愿跟他做事时，立即改弦更张，翻然悔过，与之展开一场广揽人才的竞争。他在给胡林翼的信中说：“台端如高山大泽，鱼龙宝藏荟萃其中，不觉令人生妒也。”

每到一地，曾国藩即广为寻访，延揽当地人才，如在江西、皖南、直隶等地都曾这样做。他的幕僚中如王必达、程鸿诏、陈艾等人都是通过这种方法求得的。与捻军作战期间，曾国藩在其所出“告示”中还特别列有“询访英贤”一条，以布告远近：“淮徐一路自古多英杰之士，山左中州亦为伟人所萃。”“本部堂久历行间，求贤若渴，如有救时之策，出众之技，均准来营自行呈明，察酌录用。”“如有荐举贤才者，除赏银外，酌予保奖。借一方之人才，平一方之寇乱，生民或有苏息之日。”薛福成就是在看到告示后，上《万言书》，并进入幕府，成为曾国藩进行洋务的得力助手。在直隶总督任内，为广加延访，以改当地土风，曾国藩除专拟《劝学篇示直隶士子》一文广为散布外，还将人才“略分三科，令州县举报送省，其佳者以时接见，殷勤奖诱。”曾国藩与人谈话、通信，总是殷勤询问其地、其军、其部是否有人才，一旦发现，即千方百计调到自己身边。他幕府中的不少幕僚都是通过朋友或幕僚推荐的。为了增强对人才的吸引力，以免因自己一时言行不慎或处事不当而失去有用之才，曾国藩力克用人唯亲之弊。同时，自强不息，“刻刻自惕”，“不敢恶规谏之言，不敢怀偷安之念，不敢妨忌贤能，不敢排斥异己，庶几借此微诚，少补于拙。”从其一生的实践看，他基本上做到了这一点。曾国藩周围聚集了一大批各类人才，幕府之盛，自古罕见，求才之诚，罕有其匹，事实证明其招揽与聚集人才的办法是正确的和有效的。

严格选拔 任人唯贤

郁离子对执政者说：“如今用人才，是只凭凑数呢？还是认为贤良而倚靠他来图谋治国呢？”执政者说：“也是选取那些贤良者而录用的！”郁离子说：“倘若是这样，那么相国您的执政和您说的话就不大一样了。”执政者说：“为什么这样说呢？”

于是，郁离子向执政者谈了用人的道理。郁离子说：“我听说，农民耕田，不用羊负轭；做买卖的商人赶车，不用猎担任驂服。因为知道它们不可能成事，恐怕被它们弄坏了事啊。所以夏、商、周三代取士的办法，首先必须学习，而后才可做官；必须用处理政事考核他，若有才能，然后才录用他。不管他的世系家庭如何，只看他是否贤良，不轻视那些有才德而位卑微的人。如今担任法度和纲纪

职务的人，担负着像耳朵和眼睛那样重要的使命，要严格选拔。只看仪表服饰吗？只听言谈词语吗？您却不能公平对待天下的贤士，而全部录用那些世家贵族的后代、与自己关系亲近的执绔子弟为官。您这样爱国家的做法，还不如农民爱耕田、商人爱车的做法呢。”执政者虽然口头上同意他的话，但内心却不以为然。

识人本质 实践察人

越王派大夫子余监造船只，船造成了，有一个商人要求做掌船舵手，子余不愿用他。商人离开越国到了吴国，由王孙率引荐拜见吴王，并且说越国大夫不会使用人才。后来王孙率和他一起在江边察看船只。突然，江上飓风大作，江中的船只乱撞，他就一边收船一边指着船对王孙率说：“某某船将要沉没，某某船不会沉没。”结果全被他说中了。王孙率更认为他有奇才，就荐举给吴王，让他做了船长。越人听到这个消息，都埋怨子余错失了人才。

子余说：“我并不是不了解他，我曾经和他在一起相处过，这个人好吹嘘，并说越国的人没有比得上他的。我听说凡喜欢夸耀自己的人总是自以为是，向来善于阿谀逢迎；说别人不如自己的人，对别人的观察必定精心，而对自己的省察却愚昧不明。如今吴国重用他，将来坏他们事的必定是这个家伙了！”越人不相信子余的话。不久，吴国攻打楚国，吴王派那个商人操纵大战舰“余皇”号，飘浮过五湖而驶出三江，在迫近扶胥口时，沉没在那里。越人这才佩服子余有先见之明，并且说：“假如这个人没有沉船而死，那么子余大夫将受到失去人才的诽谤，即使是有皋陶那样贤明的法官在世也不能使他得到公正的评判啊。”

德才兼备 择才有方

“人才”既经“广收”而致，又以“慎用”各尽其才，然后伤以“勤教”、“严绳”，自然陶冶而成，能挑起镇压农民革命，维护封建统治的重任。

薛福成说，曾国藩“遭值时变，一以贤才为夷难定倾之具。其取之也，如大匠之门，自文梓榱桷以至竹头木屑之属无不储；其成之也，始之以规矩绳墨，继之以斧斤锥凿，终之以磋磨文饰；其用之也，则楹栋榱桷，位置悉中度程，人人各如其意志，斯所以能回轮轴而变风气也。”薛福成以其地主阶级思想家的眼光看到了曾国藩在造就人才上所费的苦心。

在人才标准上曾国藩更多强调德与朴实。

曾国藩认为，官场、吏治的风气直接影响到社会，欲从吏治人心上正本清源，就应在“人才”标准上将封建道德修养摆在首位。他说：“治世之道，专以致贤养民为本，其风气之正与否，则丝毫皆推本于一己之身与心。一举一动，一语一默，人皆化之，以成风气。故为人上者，专重修身，以下效之者，速且广也。”“德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。德无才以辅之，则近于愚人；



才而无德主之，则近于小人。两者既不可兼，与其无德而近于小人，宁无才而近于愚人。自修之方，观人之术，皆以此为衡可矣。”

曾国藩选择人才重“纯朴”。他说：“于纯朴中简择人才，庶可蒸蒸日上。”曾国藩所谓“纯朴”主要是指尚实、无官气、不虚夸，不是以大言惊人、巧语媚上，而是具有踏实、苦干的作风。他说：“求人之法须有操守而无官气，多条理而少大言。大抵人才约有两种，一种官气较多，一种乡气较多。官气较多者好讲资格，好摆样子，办事无惊世骇俗之像，语言无此防彼碍之弊；其失也，奄奄无气，凡遇一事但凭书办、家人之口说出，凭文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去体察一翻。……吾欲以‘劳苦忍辱’四字教人，故且戒官气，而姑用乡气之人，必须遇事体察，身到、心到、眼到、口到者。”曾国藩治湘军，选择将领素重有“乡气”之人，塔齐布、彭玉麟、杨载福等均属此类。他说：“楚军水陆之好处全在无官气而有血性，若官气增一分，则血性必减一分八九。”“楚军历不喜用善说话之将。”“凡不思索考核，信口谈兵者，鄙人不乐与之尽言。”

曾国藩在品衡人才上，还提出了勤、恕、廉、明的要求。他说：“勤以治事，恕以待人，廉以服众，明以应物。四字兼全，可为名将，可为好官。”“明”有高明、精明二端。“人见其近，吾见其远，曰高明；人见其粗，吾见其细，曰精明。”“勤”、“恕”、“廉”、“明”四字中，“唯勤字最要紧。”曾国藩尝以“忠勤”开举说：“以人事与天事争衡，莫大于‘忠勤’二字。乱世多巧伪，唯忠者可以革其习。末俗多偷惰，唯勤者可以遏其流。……能剖心肝以奉至尊，忠至而智亦生焉。能苦筋骨以捍大患，勤至而勇亦出焉。”

尊重人才 量才用人

郁离子的马生了一匹骏马。人们说：“这是一匹千里马，必须送交给皇家马厩喂养。”郁离子听从了人们的话，把马送到了京城。皇帝派太仆检验后才准进献。太仆说：“这马虽然是匹好马，但却不是北方冀地产的。”于是就把它放在外厩饲养。

南宫子朝对郁离子说：“熹华之山原是南方天帝的住处，那里有一种长着绀色羽毛的鸟，雏鸟时就跟任何鸟不一样，想想天下的鸟类，只有凤凰的形状能和它的外形相似，于是讲凤凰的才德，立凤凰的志向，想发出像凤凰一样的叫声来惊动天下。爽鸠鸟听了就对它说：‘你也知道那用木偶做神主和泥偶做神主的事吗？上古的圣贤帝王用木偶做神像侍奉神，后人改用泥偶做神像，这并不是先王不如今人考虑得周到，只是要求对神主的心要虔诚，而不是要求神主的外貌像不像。可如今的人们却正相反（只求貌肖，不求心诚）。现在你又用古人的做法（只求心诚，不求貌肖），把伯乐做法反过来了。你不鸣叫还好，一鸣叫就必定招致罪名。’最后，绀羽鹊没听从爽鸠的话，终于鸣叫了起来，那叫声响亮、动听，掠过梧桐的枝条，响彻云霄，激荡洞穴并震动了山岩，松、杉、柏、枫等也无不被振动起



枝条而与绀羽鹊共鸣，各种鸟兽也无不被它的鸣叫声流露出蠢态和惊恐的样子。鸷鸟听了却大为的恐惧，它害怕绀羽鹊夺取了自己的地位，便派鸷鸟在西王母的使者面前谗言说：“绀羽鹊的叫声奇异不吉祥。”西王母的使臣便让鸷鸟每天去追绀羽鹊，一直把它追逐到远的天空。后来绀羽鹊被逐到海边，羽毛脱落，鸷遇见了它，又把嘴中叨着的箭射向它，正击在它的脖颈上，它奄奄一息，几乎死去。如今天下不收纳您的千里马，您的千里马不是被驱逐到遥远的天空，也要落得像绀羽鹊那样的下场啊，（这世俗）我算认清它了。”南宮子朝用绀羽鹊的故事来说明人才常得不到重视，反受人嫉妒，受人迫害，抨击了世俗的偏见。

求贤若渴 惟才是用

汉建安二十一年，大名士崔琰以“腹诽心谤”罪赐死。朝野上下为其冤死而叹惋，更为其罪名而感到莫名其妙。

崔琰，少时好舞刀弄枪，直到二十九岁时才顿悟读书的重要，于是出门游学，并逐渐名震中原。当时，正值东汉末年国阀割据，连年混战，百姓流离失所。一度十分繁华的中原地区到处是“百里无人烟”的荒凉景象，面对满目疮痍的国土，崔琰痛心疾首，立志要建功立业，救民于水火。

袁绍当时与曹操对峙，正广延人才，听说崔琰乃中原名儒，便把他请来，并拜为骑都尉。崔琰只想发挥自己的才智，以统一国家，结束战乱，他劝袁绍厚树恩德，收买人心，并且在军事上给袁绍提过许多建议，但袁绍轻视他书生之见，未予采纳。

官渡之战失利后的第二年，袁绍病亡，他的两个儿子袁谭、袁尚争相夺权，双方剑拔弩张，势不两立，也都想得到崔琰的辅助。崔琰见他们鼠目寸光，难成大器，便称病辞官。这下惹恼了袁氏兄弟，他们把崔琰关进了大牢。后来崔琰经朋友相救才得以逃离虎口，

不久，曹操攻下冀州，袁谭被杀，袁尚仓皇逃走。

一心向往“周公吐哺，天下归心”的曹操求贤若渴，他早听说袁绍手下有位谋士崔琰，一攻下冀州，他便四处寻访，并亲自去请崔琰。

在几年的对垒中，崔琰也意识到曹操是他可以依赖成就大志的一代枭雄，于是便爽快地答应“出山”，被曹操拜为别驾从事。

一天，曹操喜形于色，对崔琰说：“昨天我查看了一下户籍，我们可得三十万兵丁。冀州真是个大州啊！”说完，便察言观色静候崔琰的反映。

崔琰静默半晌，才慢腾腾地答道：“如今天下战火频繁，生灵荼炭，你自己不是还写过‘白骨露于野，千里无鸡鸣’的诗句吗？冀州百姓，连年为战争所累，已苦不堪言，没见广施恩惠，使其安居乐业，反而先要招募兵丁，这难道是冀州百姓所希望于你的吗？”

崔琰的一席话，使曹操茅塞顿开，他急忙离坐，向崔琰大礼拜谢道：“蒙先生



教诲，三生有幸！先生高瞻远瞩，真是可敬、可佩！”左右的谋臣武将见崔琰竟受曹将军如此大礼，无不又羡又妒。

从此以后，曹操便对崔琰另眼相看，恩赏有加。

后来曹操作了丞相，对崔琰更加倚重。一次，他抚着崔琰的肩，无限慷慨地说：

“你有伯夷的遗风，史鱼的正直，贪夫会因仰慕你而清正廉洁，壮士会因学习你而更加严格自励。你真可谓时人的楷模啊！”

崔琰听了这番赞誉之词，也只是谦逊地摇摇头，没有丝毫骄矜之色。

曹操被封为魏公后，拜崔琰为尚书，当时曹操正为立后嗣的事举棋不定。

按封建惯例，当立长子曹丕，但因其次子曹植颇有文才，为人也谦逊朴实，所以曹操钟爱他。曹操为此心中犹豫，便暗中派人考察两个儿子的言行。崔琰了解到这个情况后，立即出班奏道：

“从古至今，都是立长子继承大统，况且曹丕也仁孝聪明，为什么要破坏祖制呢？祖制一破，难免争权夺利，弄不好会导致自相残杀。所以废长立次显然利少弊多。”

曹植是崔琰哥哥的女婿，崔琰的一席话慷慨激昂，用心正直公允，不因与自己沾亲而有所庇护，朝中人无不叹服，曹操更是感慨不已。

群策群力 相辅相成

曾国藩同幕僚之间是一种相辅相成的关系，幕僚们助曾国藩功成名就，曾国藩使幕僚们升官发财，多年来，幕僚们为曾国藩出谋划策、筹办粮饷、办理文案、处理军务、办理善后、兴办军工科技等等，真是出尽了力，效尽了劳。可以说，曾国藩每走一步，每做二事，都离不开幕僚的支持和帮助。

曾国藩镇压太平天国一事，他之所以获得成功，并非靠他一人之力，而是依靠一支有组织的力量，其中他的幕僚尤占有一定比重，起了相当大的作用。西汉初年刘邦在向诸将解释为什么张良足不出户而封赏最高时，曾把战争比为狩猎，以猎人喻张良，以猎犬喻诸将，称指示之功胜于奔走之劳，诸将为之悦服。而在安庆，江宁两役中，曾国藩的幕僚则不仅有指示之功，尤有筹饷之劳，可谓功兼张（良）、萧（何）。自咸丰十年（1860）六月至同治三年（1864）六月，四年之中曾国藩报销军费一千六百多万两。其中绝大多数来自厘金与盐税。这笔巨款主要靠幕僚筹集，没有它湘军早已饥溃，何成功之有？曾国藩所谓“论功不在前敌猛将之后”，绝非夸大之词，至于曾国藩刊行《王船山遗书》和《几何原本》等重要书籍，引进西方科学技术、兴办军事工业等，更是离不开幕僚的努力。否则，他很难挣得洋务派首领的地位。

曾国藩对幕僚的酬报亦为不薄。众幕僚入幕之初，官阶最高的是候补道员，且只是个别人，知府一级亦为数极少，绝大多数在六品以下。他们有的刚被革职，

有的只是一般生员，还有的连秀才都不是，而数年、十数年后，红、蓝顶带纷纷飞到他们头上，若非曾国藩为他们直接间接地一保再保，是根本不可能的。

善于育才 方能育才

韩非子在韩国从政将近十年时间，韩国贵族被法家治死的没有留下完整的一家，于是韩国的许多官职空缺，韩王对公叔说：“我需要用人，可是韩国的群臣都不够为官的资格，你看怎么办呢？”

公叔回答说：“你知道种树的道理吗？我的家乡的都城的东郊，世世代代以种树为业，树成材的有松、楠、栝、柏，可以做栋梁，种植它们必须得三五十年以后长成。树中下等的有桤、柳、楸，一种就活，只不过可以当柴烧。所以按天计算它们，得栋梁材的利慢，而得木柴的利快；按年计算它们，那么得木柴的利是一，而得栋梁材的利就是百。我全都栽种它们，世世代代享受它的好处，所以在韩国是最富有的。我的邻居中有一个贫寒老人，羡慕的心情急切而想仿效，种植松、栝不到三年，不等成材就砍伐了它，认为这样能常获利，但仅能供他吃一日两餐，没有剩余。如今君王用人的方法也是这样，不等他老练成熟，在他还不能担负重任就以法杀了他，栋梁之材用尽了。一旦房屋坏了，我担心捆起来的木柴是不足以支撑起它的。”公叔用培育木材的例子生动地说明了育人的意义。

知人准确 识人善用

曾国藩的发迹以及身后的影响，在近百年国史上堪称一大奇迹！

他崛起湘湖，既不如封疆大吏握有实权，也没有钦差大臣那样的生杀予夺，他无职、无权，有的只是“在籍侍郎”这个空衔，用当时大学士祁春圃的话说“在籍侍郎犹如匹夫”一般。可是，不论是湖广总督、旗籍大吏杨需，还是清廷倚为干城的官文，一个个都走死逃亡，败倒在穿长衫的曾国藩脚下。

当烽火四起，警报频传的时候，清廷先后令湘、苏、直、皖、豫、鲁、赣等九个省四十二位官员举办团练。但遗憾的是，激荡的年代早已把其他四十一位团练大臣抛到了历史的某个角落，只有在尘封的档案中才能经意地找到他们早已模糊的名字。曾国藩则不同，他不但打败了几倍、十几倍乃至几十倍于己的强大的对手，而且破天荒在清朝的历史上，让马背上的皇帝不得不倚重汉族官僚。

曾国藩卒于周甲之年后的第一百天。然而，曾国藩的影响远没有结束。主宰晚清大政的李鸿章“薪尽火传”，内政外交，一脉相承，清末学者夏震武说：“合肥（李鸿章）南皮（张之洞）一生所为，其规模皆不出湘乡（曾国藩），数十年来朝野上下所施行，无一非湘乡之政术、学术也。”

曾国藩在统治阵营中是个成功的化身，颂扬他的人甚至说，孔圣人所言人生三不朽（立德、立功、立言），他兼而有之，集精神偶像与事业偶像于一身。





曾国藩之所以“成功”，可能有诸多原因，但他能够网罗人才，把一大批有各方面才能的人聚集在自己的周围，成为他的幕僚，为他出谋划策，是十分重要的原因。《花随人圣庵摭忆》说：“文正之事业，所以不可及者”，原因就在于此。

曾国藩以培植、宏奖人才自诩。他说：“君子有三乐，而‘宏奖人才，诱人日进’为其一乐。”对于曾国藩的知人善用，封建阵营普遍评价甚高，曾氏的故旧门生尤多褒辞赞语，郭嵩焘为曾国藩作墓志铭，说他“以美化教育人材为己任，而尤以知人名天下”。俞樾说曾国藩“尤善相士，其所识拔者，名臣名将，指不胜数。”就连刚直自负的左宗棠，后期与曾国藩龃龉甚深，但曾国藩死后，仍寄联挽曰：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅。”

曾国藩为人威重，长着漂亮的胡须，三角眼睛棱角分明。每次接见幕客，注视很长时间却一言不发，被接见者精神不免紧张，悚然不安。幕客走后，曾国藩记其优劣，从没有差错。又说“尤知人，善任使，所成就荐拔者，不可胜数。一见辄品目其材，悉当。”

《见闻琐录》“曾文正知人”条则记载这样一件事：

曾国藩善知人，预卜终身，在两江总督时，陈兰彬、刘锡鸿颇富文藻，下笔千言，善谈天下事，并负重名。有人推荐到幕府，接见后，曾国藩对人说：“刘生满脸不平之气，恐不保令终。陈生沉实一些，官可至三四品，但不会有大作为。”

不久，刘锡鸿作为副使，随郭嵩焘出使西洋，两人意见不合，常常闹出笑话。刘写信给清政府，说郭嵩焘带妾出国，与外国人往来密切，“辱国实甚。”郭嵩焘也写信说刘偷了外国人的手表。当时主政的是李鸿章，自然倾向于同为曾门的郭嵩焘，将刘撤回，以后不再设副使。刘为此十分怨恨，上疏列举李鸿章有十可杀大罪。当时朝廷倚重李鸿章办外交，上疏留中不发，刘气愤难平，常常出语不驯，同乡皆敬开远之。设席请客，无一人赴宴，不久忧郁而卒。

陈兰彬于同治八年（1869）经许振祜推荐，进入曾国藩幕府，并出使各国。其为人不肯随俗浮沉，但志端而气不勇，终无大建树。

作者说，观曾国藩预决二人，真如天算一般。然其衡鉴之精，尚不止此。在军命将，说某可为营官；某人可为大帅，某人福薄，当以死难著名；某人福寿，当以功名终。皆一一验证。

曾国藩识人，近乎神明的态度，当然少不了附和之言。倒是曾国藩自己，有一个客观的看法。

同治三年（1864），方宗诚应邀到曾国藩幕府，主持忠义局修志工作，曾问曾国藩“何以知塔（齐布）、罗（泽南）、李（续宜）、彭（玉麟）、杨（岳斌）、鲍（超）诸公能成大功？”曾国藩回答说：“此皆幸而遇者。当时与诸人共事，不过识其忠勇勤朴，各任以事，幸仰天威，稍能成就，人遂谓吾能知人，实则知人甚难，予未敢自信也。”

燕昭王求才

燕王哙临死前把王位传给他的宰相子之。子之主持朝政不力，燕国大乱，百姓怨恨，而早已对燕国虎视眈眈的齐国乘机进攻燕国，燕国大败，子之被杀。两年之后，燕国人民推举哙的儿子为国王，这就是燕昭王。

燕昭王想好好治理国家，决心罗致人才，改革政治，复兴国家。他向郭隗先生请教，如何才能招致贤士以报齐国灭燕之仇。郭隗对他说：

我现在急需人才，怎样才能吸引到我身边呢？

古有国君用500两黄金买一匹死的千里马，后人们争相选送，如果像我这样无才的人都能得到重用，其他才子自然来了。



“我听说古代有个国君，愿花千金购买千里马。于是让人四处寻马。三年都没买到。这时宫中有个侍臣对国君说：‘请让我去买吧’，国君就派他去。侍臣各国各处奔走，历经三个月果然找到一匹千里马，可是那匹马已经死了。侍臣就用五百两黄金买下那匹马的骨头，回来报告君王。国君一见侍臣买回的竟是马骨头，便大发雷霆说：‘我要的是活马，死马有什么用？白白丢了五百两黄金！那个侍臣说：‘一匹死马还用五百两金子买来，何况活马呢！人们必定认定大王不惜重金买良马，千里马很快就会送上门来了。’不到一年，果然有人送来了三匹千里马。现在大王真要招致人才，就从我开始吧。像我这样的人还能受到您的重用，何况比我更有才干的人呢？哪怕千里之外，他们也会来的！”

燕昭王采纳了郭隗的建议，把对人才的重视落实到实际的行动和具体的做法





上来，专为郭隗筑宫并尊他为师，放下自己的架子，恭恭敬敬地向他学习，燕王此举之后，结果造成了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅，有齐国的邹衍等等，使燕国恢复了元气，成为战国七雄之一，后来还雪了国耻，把齐国打得只剩下两座孤城。

重选才之法

俗话说：姜太公钓鱼——愿者上钩，不愿的当然就可以溜掉。姜太公在选将的问题上，却毫不含糊，要衡量，要查证，要辨伪，看上了、选中了，便再不放手。

姜太公选人才的标准有六种。他说：富之而不犯者，仁也；贵之而不骄者，义也；付之而不转者，忠也；使之而不隐者，信也；危之而不恐者，勇也；事之而不穷者，谋也。”（富有而不奢侈，这是仁德；高贵而不骄纵，这是义气；给与而不转送，这是忠诚；使用而不隐瞒，这是信用；遇危险而不恐惧，这是有勇敢；做事而不停顿，这是智谋。）

在考察人才的时候，姜太公又提出了八种方法，称“八征”，即：一曰问之以言，以观其详；二曰穷之以辞，以观其变；三曰与之间谍，以观其诚；四曰明白显曰，以观其像；五曰使之以财，以观其廉；六曰试之以色，以观其贞；七曰告之以难，以观其勇；八曰醉之以酒，以观其态。”用问对、论辩、计谋、小事、财物、美色、危难、醉酒等八种办法，来考验被选人的口才、应变能力、忠诚、品德、廉洁、操守、勇敢、神态等八个方面的修养才能。

姜太公还指出了用人时候应该警惕和注意的事项，即识别、不用以下六种人：巧言令色、谄媚奸邪者；内贪外廉、沽名钓誉者；假公济私、欺上瞒下者；谋私废公、互相拆台者；拉帮结派、任人惟亲者；纵容坏人、打击贤能者。

察人知类

诸葛亮是我国历史上著名的军事家，也善于用人。他能用人之所长，而避其短，他根据自己的摸索、观察，曾把手下专长各异的将领分为九类：

能用道理、礼法管理部队，关心部下冷暖，并能与将士同甘共苦是“仁将”；做事能从长远着眼，不为名利所累、以献身为荣、苟活为耻的，为“义将”；屡建功勋而不以此自傲、性情刚烈又能忍辱负重的将为“礼将”；

作战时，战术灵活多变、遇事足智多谋、能转败为胜、转危为安的将，为“智将”；

能对战斗中英勇杀敌的将士予以奖赏，对临阵怯战、胆小怕死的将士予以赏罚，处罚又公正严明，不论贵贱，这样的将领为“信将”；

作战时行动敏捷、气概豪迈、善使用兵器，且能固守阵地的将领，为“步



将”；能攀高山，行险地，善骑兵，会射箭，进攻冲在前，撤退走在后的将领为“骑将”；

气盖全军，小仗打得认真，大仗打得勇猛的将为“猛将”；

对贤士能虚心请教，接受他人的意见，宽厚而又刚强，勇猛而又智的将为“大将”。

诸葛亮用将，不仅能先知将领的“三板斧”，用兵同样也能先晓兵士的几“刷子”。

他曾按性格、持能的不同，把手下兵卒分为六大类：

好斗乐战，敢于进攻顽敌者的战士为“报国之士”；

气盖三军，身强力壮的战士勇猛善斗者为“突阵之士”；

健步如飞的战士为“搴旗之士”。

善骑善射，箭无虚发的战士为“先锋之士”；

拙于骑而善于射的战士为“飞驰之士”；

善于使用强弩、尽管射程不远但百射百中的战士为“攻坚之士”；

知晓了手下将士的“斤两”，了解了他们的脾气、性格、能耐，这样，诸葛亮便能因其才而选择之，因其能而使用之，就像一个深谙马性的驭手。

杨戏，搞司法工作的一把好手：典刑断狱，论法决疑，“号为平当”，公允。颇有“信将”之才。尽管他很年轻，二十挂零，是个嘴上没毛的小伙子，诸葛亮还是让他当了督军从事。

邓芝、董恢，能言善辩，机智善变，颇有“智将”之能，是块搞外交的料子，诸葛亮就让他们作说客，出使东吴，以修盟好。

姜维，兼有“智将”、“仁将”、“猛将”之长：忠勤职守，思虑精密，又通晓军事，深解兵意，是个担当重任、指挥全盘的角色，诸葛亮就委以中监军、征西将军的重职。诸葛亮撒手归西前，还留下遗言，让他承担北伐中原的重任。

知人长短 善用其优

后梁末帝朱友贞昏愤而又淫乱，一些奸臣专权用事，功臣老将大多被排挤离间。公元923年夏天，后唐夺取了郢州，局势变得非常危急，梁帝惊恐不安。

宰相张敬翔见此情景，不由十分着急，于是，他把一根绳子放在靴筒里，然后进宫去见梁帝，哭着说道：“当初太祖取天下时，我所献的计无不被采纳，如今强敌未灭，可我的建议你却不听，这样我还不如去死！”说着，便扯出了那根绳子。梁帝见状，忙令人阻止他，并问他有何建议。张敬翔说道：“目前形势十分危急，必须任用王彦章才可破敌。”梁帝封王彦章为招讨使，问他何时能打败敌军，王彦章回答说：“三天。”周围的人都暗笑他口出狂言。

王彦章率军疾行来到了滑州，他在滑州张灯结彩，大摆宴席，装出一付要狂



欢痛饮的样子。但是暗中却派人到杨村准备船只，并找了几名铁匠准备好鼓风机具和木炭，随同六百名手持利斧的士兵一同乘船，顺流而下。此时，王彦章正在大宴宾客。酒刚喝到一半时，王彦章假装出去上厕所，其实他却率领几千精兵，沿海直奔德胜城。船上的铁匠和士兵烧断铁索，砍断浮桥，使得南城孤立无援。这时，王彦章大军冲入，南城随之被攻破，到此时恰好是三天时间。他自此延缓了后梁的危势。

细察人才

西汉开国皇帝刘邦是一个传奇式的历史人物，他曾以微弱的兵力起家，却最终战胜拥兵四十万的西楚霸王项羽。他成功的秘诀在哪里呢？

在刘邦的身上，有着政治家所最应具备的优秀才干之一，那就是择人善用。

刘邦即皇帝位后，最初把首都设在洛阳。在一次洛阳酒宴上，刘邦曾向群臣提出一个问题，他说：“诸位王侯，诸位将军，我为什么能夺得天下，项羽又是怎样失去天下的？大家不必顾忌，各自发表自己的见解，让朕听听。”

当时大臣们各自发表自己的意见，其中，最有代表性的是大将王陵的回答。王陵是刘邦的老乡，和刘邦交情不错，所以言语坦率。他说：“皇上比项羽善于用人。皇上虽然对人粗暴，好发脾气，但却赏罚分明，使群臣争相效力，充分地调动了大家的积极性。而项羽则嫉贤妒能，出力的将士得不到封赏，最终导致失败。”刘邦点头称善，然后他又补充说：“在军营中出谋划策，制定正确方略，使军队在千里之外打胜仗，我不如张良；坐镇后方，安抚百姓，源源不断地给前方供应粮饷，我不如萧何；能够统率大军攻城略地，我不如韩信。他们三人就是杰出的人才，我虽然在某些方面比不上他们，但我能重用他们，充分发挥他们的才干，所以才能战胜项羽，夺得天下。项羽虽然有个豪杰范增，但不能信任他，重用他，所以才失败了。”

观人当试以艰危

建安二十四年，刘备大将关羽领兵对襄樊发动进攻。这时，曹仁在庞德的协助下驻守樊城。关羽很快渡过汉水想先拿下樊城。曹操得知关羽进攻樊城的消息，便派左将军于禁率兵来支援曹仁。曹仁让于禁和庞德率领七队人马在樊城以北安营屯驻与樊城互相呼应。

这时汝南太守满宠协助曹仁守樊城，成为曹仁的参谋。满宠建议曹仁采取坚守不战的方针。正在双方相持不下的时候，襄樊地区一连下了十多天大雨，汉水暴涨，溢出堤外，平地水深数丈，樊城被洪水包围。驻守城北的于禁、庞德等七军屯营被水淹没，于禁等只得率领将士到高阜之处避水。关羽趁涨大水之机，安排好船只，自己乘坐大战船率领水军猛攻曹军，于禁被逼得无路可退率众投降。