

中华传统伦理道德教育丛书



《群书治要》中的



用人之道

刘余莉 讲述

刘余莉教授讲述《群书治要》



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

中华传统伦理道德教育丛书

《群书治要》中的 用人之道

刘余莉 讲述



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书通过讲述《群书治要》的用人之道、观人之道、得人之道、用人大忌，总结了中国历史上丰富的用人经验、智慧和教训。本书配以光盘，为党校、行政学院系统的精品课程，对当前我国党政企事业单位用人体制和方法具有较大的指导意义和借鉴作用。

图书在版编目（C I P）数据

《群书治要》中的用人之道 / 刘余莉讲述. — 北京
：中国水利水电出版社，2012. 12
（中华传统伦理道德教育丛书）
ISBN 978-7-5170-0348-9

I. ①群… II. ①刘… III. ①政书—研究—中国—唐代②人才学—中国—古代 IV. ①D691.5②C96

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第273560号

书 名	中华传统伦理道德教育丛书 《群书治要》中的用人之道
作 者	刘余莉 讲述
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn
经 售	电话: (010) 68367658 (发行部) 北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	三河市鑫金马印装有限公司
规 格	160mm×230mm 16开本 8印张 100千字
版 次	2012年12月第1版 2012年12月第1次印刷
印 数	0001—5000册
定 价	25.00元 (附光盘1张)

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社发行部负责调换

目 录

第一讲 《群书治要》中的用人之道	1
一、用人的重要性	1
二、用什么样的人	18
第二讲 《群书治要》中的观人之道	38
一、观言	39
二、观事	43
三、观行	46
四、观友	48
五、观德	50
六、观佞	55
七、观心	56
八、观诚	59
第三讲 《群书治要》中的得人之道	68
一、以善感人	70
二、以礼敬之	75
三、以富安人	82
四、以公待人	85
五、以诚动人	90
六、以德教人	92
七、以道成人	93

第四讲 《群书治要》中的用人大忌	96
一、用贤而疑	96
二、求全责备	102
三、能不称官	104
四、德不当位，功不当禄	108
五、偏信壅塞	114
六、妒贤畏能	115
七、树而后择	117
八、事繁职乱，禄薄吏贪	118

第一讲

《群书治要》中的 用人之道



一、用人的重要性

《群书治要》中把用人的重要性归纳为三方面。

（一）关系到国家的治乱安危

《毛诗》上说：“任贤使能，周室中兴焉。”任用贤德、有能力之人是周室中兴的一个重要原因。《汉书》上说：“任贤必治，任不肖必乱，必然之道也。”这是总结历史发展得出的一个经验教训。《典语》上也说：“夫世之治乱，国之安危，非由他也。”社会治理的好坏、安危，不是由其他什么原因所导致的，关键在用人。如果“俊乂在官，则治道清；奸佞干政，则祸乱作”。如果君主喜欢有才华、有德行的人，且贤能的人在领导的位置上，国家政治就会清明。如果君主喜欢逢迎巴结的人，且邪恶之人干预朝政，则祸乱不可避免。

《墨子》中提到一般人对于治理国家、任贤使能并不重视，有个很形象的比喻：现在的王公大臣、王公贵族都想使他的国家富裕、人民增多；希望法令都能够合理有序运转，但却不懂得尚贤使能。从这可得出结论：士大夫、君子只明于小术，而不明于大道。为什么这么说呢？假如现在的王公贵族，被规定



不能杀牛马，他一定会找个好的屠夫来屠宰牛羊以替代牛马；如果有套衣服不能够裁制，他也一定会找好的裁缝来缝制；如果有一匹病马不能医治，也一定会找好的兽医来医治；如果有张破弓不能张开，也一定会找好的工匠来修补。虽然身边有骨肉至亲、无缘无故富贵起来的人和相貌俊美的人，但知道他们根本没有这个技能，所以一定不会让他们去做这些事，唯恐他们败坏自己的财物。由此可见，这些王公贵族对于这些事尚知道尚贤使能，但对于治理国家，却不任用贤能；真正治理国家政务时，王公贵族就不假思索地举荐、任用他的骨肉至亲，无缘无故富贵起来的人和面貌姣好的人。可见，王公贵族亲爱他的国家还不如亲爱坏弓、病马、衣服、牛羊此类财物。所以说，天下的士大夫、君子都是明于小术，而不明于大道的。这个比喻形象恰当，说明我们对于一般的财物都知道去爱护，但对于治理天下，却不是如此，都是任用自己的亲人，长得漂亮的人和富贵的人。

《说苑》上也说，没有恒常安定的国家，也没有恒常得以治理的百姓。如果得到贤德的人，国家就会安昌；失去贤德的人，国家就会危亡。从古至今无不如此。史书中记载着魏文侯的一个故事。魏文侯非常重视贤才，每次路过段干木所居住的巷子门口时，一定会站起身来，扶着车前的横木对他表示致敬。他的仆人就问：“君主，您为什么要起身扶着这个车厢前的横木，来表示敬意呢？”魏文侯说：“这不是段干木所居住的巷子吗？段干木是一个贤德的人，我怎敢不对他伏轼致敬呢？而且段干木这个人是因为有德行而荣光，我只不过是因为土地广阔而荣光。段干木富有的是道义，而我富有的不过是财富。土地不如德行，财富不如道义，我应该任用这个人。”所以就给了段干木百万的薪禄，而且经常去向他询问、请教治国的道理。魏国的人知道后，都非常欢喜。没过多久，秦国想兴兵攻打魏国。司马唐且听到后，就劝谏秦国的君主说，段干木是个



贤德之士，而魏文侯对他礼遇有加，天下人没有不知道这件事的，这时还不该去攻打魏国。秦君认为他说的有道理，就按兵不动，不去攻打魏国了。

这个故事告诉我们，一个国家能够重用贤德的人，让天下人都为之叹服，不敢轻易对他有所企图，为什么？《孟子》中提到，一个人一定是先侮辱了自己，然后才被别人侮辱；一个家庭一定是先自己毁灭了自己的家庭，才让别人看到这个家庭有机可乘；一个国家一定是自己内部先起了纷乱，别的国家看到这个国家不团结，才会打它的主意。所以，一个国家如果内部团结一致，特别是任用贤德的人，才能使上下都有公心，不自私自利，这个力量是非常强大的，别的国家也不敢对它别有企图。古人都明白这个道理。

《潜夫论》上也说，国家为什么会乱？怎么能够判断出国家将要混乱呢？关键是看这个国家是否重视贤德的人。为什么有的国君重视贤德的人，有的国君不重视贤德的人？不重视贤德的人，一个重要的原因是国君喜欢财货。《六韬》上说，如果在上位的国君喜欢财货，群臣都喜欢利益获得；贤德的人最大的特点就是不自私自利，欲望对他都没有诱惑。贤德的人一旦不被国君重用，就隐居起来。这个国家，因为没有兴起好的教导——伦理道德的教育，结果人的自私自利的心都生起来，国家的祸乱也就到来。

史书中还记载着一个典故。秦国要去讨伐楚国，先派使者去看一看楚国有什么宝器。楚王听到后，就把令尹子西召过来。问他：“秦国要观一观我们国家的宝器，我们国家的和氏璧、隋侯珠是不是可以拿出来给他们看呢？”令尹子西回答说：“我不知道。”楚王又召昭奚恤，询问他这件事。昭奚恤回答：“秦国想看一看我国政治的得失而别有企图。一个国家最重要的宝器在于贤德的臣子，像珍珠、玉器等玩好之物，不是国家最宝贵的东西。”楚王听他回答得很有道理，就派昭奚恤来应



对这件事。昭奚恤就在东面设立一个高台，在南面建了四个高台，在西面建一个高台。等秦国的使者来时，昭奚恤对他说：“您是我们国家的客人，请到东面的上位就座。”令尹子西坐在南面的高台上，然后太宗子敖、叶公子高、司马子反依次坐在南面，昭奚恤自己就坐在西面的高台上，对秦国的使者说：“你想看一看我们国家的宝器。楚国的宝器是贤德的臣子。能够治理百姓，充实仓库，使百姓各得其所，有令尹子西在这里。手里拿着珪璧出使诸侯，能够化解彼此之间的仇怨，结交两国之间的友谊，使彼此没有战争的忧患，有太宗子敖在这里。能够保卫国土、谨守边疆、不侵犯邻国，邻国也不能够侵犯我们国家，有叶公子高在这里。治理军队，整修军器装备抵御强敌，手里拿着战鼓激励百万民众，他所任用的人都可以赴汤蹈火、万死不辞，有司马子反在这里。缅怀先王霸业所成就的这些经验教训，能够吸取治理动乱的经验，有我昭奚恤在这里。请您尽情地观看吧。”秦国的使者听后，非常惊惧，无言以对。回去就向秦君禀告说，楚国有很多贤德的臣子，这时出兵打它，还不是时候。结果，秦国就没有去征伐楚国。

历史上贤明的君主都是以贤臣为宝，而不是以珍珠、宝玉为宝，因此国家得以安定。如果在位的人喜欢珍珠、宝玉这些财富，结果会怎么样呢？《孟子》上说：“上下交征利，其国危矣。”从上面的领导者到下面的老百姓，都去争相获取利益，这个国家就处于危险之中。《盐铁论》上对这件事也作了一个评论：“隋和，世之名宝也，而不能安危存亡。”隋侯珠，虽然是世间最名贵的宝物，但是它有什么用呢？不能够使危亡的国家得以安存。“故喻德示威，唯贤臣良相，不在戎马珍怪也”。所以你要显示自己的威德，只有靠贤臣良相，而不是这些珍禽、异兽、珠宝等。

因此，圣王以贤为宝，不以珠玉为宝，这才是一个明智的君主。



（二）关系到社会风气的善恶

《后汉书》上说：“务进仁贤，以任时政，不过数人，则风俗自化矣。”一定要进举贤德的人，让他们来处理朝政。如果真正贤德的人在位，不过几个人，社会风俗自然能够得到转化，社会风气也会由恶变善。在中国历史上，有很多有道德学问的皇帝把儒释道三家的大德选为国师，自己跟着国师学习，对国师礼遇有加。因为儒释道的大德们都能够身体力行，而皇帝又对他们如此恭敬，通过“上行则下效”，整个社会就兴起了追求道德、爱好仁义的风气。因此，如果我们选拔那些德才兼备、对传统美德有认知的人，每天能够在中央电视台、地方电视台宣讲孝悌忠信、礼义廉耻的道理，相信不过两三年，社会风气就会由恶变善。

广东一个县的电视台每天都选择最佳时段，在新闻联播前播放一小时蔡礼旭老师的《细讲〈弟子规〉》幸福人生讲座，整个县的风气逐渐好转。不孝敬父母、兄弟争讼的人有所减少，离婚率也下降了。有一次，因为某种原因没有按时播放这个节目。出乎预料，有很多老百姓纷纷打电话到电视台咨询其中原因。这说明只要有一频道宣讲孝悌忠信、礼义廉耻等美德，人们就能分辨是非善恶，从而做到扬善抑恶，就能达到一正压百邪。所以说社会风气的好坏，在很大程度上取决于所任用的人是否贤德。

《文子》指出了国家不任用贤德之人的原因。“上多欲则下多诈，上烦扰则下不定，上多求则下交争。不治其本，而救之于末，无以异于凿渠而止水，抱薪而救火也。”自康乾盛世直至慈禧专政的历史恰反映出贤德的人得不到任用的原因。康乾盛世时，有请儒释道的大德到宫廷里讲经的传统。皇帝带着群臣、妃嫔一起学习，结果上下思想高度一致，连自私自利的心都不萌发。但慈禧太后当政后，她每天听讲经，总感觉这些大德在讲她。最后，她就废弃了宫廷讲经的传统。此后，再无人



讲圣贤文化、圣贤教育，于是自私自利的心又开始生起。人们当官是为了发财，以权谋私，甚至为了自己的利益不择手段、尔虞我诈、钩心斗角。最后，西方的列强看到中国有机可乘，就挑起鸦片战争。因此，领导者之所以不能任用贤德的人，没有兴起教化的原因是他自己欲望太多。自己欲望太多，就不愿意听圣贤教诲。因为听后他也做不到。他知道民众学后，就能分辨是非善恶，即使是民主选举，也不投自己的票，所以他不任用贤德的人，唯恐民众明了一切。

《文子》上说，社会上层的人欲望很多，底层百姓就会兴起欺诈之风；上面的法令非常地繁多，而且经常没有条理，下面的百姓就不安定；上面的人有很多欲求，下面的人就会交相争夺利益。不从根本上解决问题，而只在枝叶上解决问题，就如同是想止住水，却开凿河渠；想要救火，却往火里放木柴一样的道理。这告诉我们要想任用贤德的人，必须有圣王出现。《文子》提到：“圣王在上，明好恶以示人经，非誉以导之，亲贤而进之，贱不肖而退之，刑措而不用，礼义修而任贤德也。”圣明的君主在世，他会把他喜欢的和厌恶的明确地宣告天下，让人们有正确的行为规范；通过非议、称誉来引导舆论；通过亲近、进用贤德之人，鄙视并罢退不肖之徒来治理国家。刑罚虽已颁布，但却能放置不用，那么礼仪、道德都可建立起来而任用贤德之人。也就是说，如果有贤德的君主出现，而且能够任用贤德之人，兴起伦理教化之风，那么，社会的风气要转好也不是一件难事。

（三）关系到君主自身的正邪、劳逸、成败和危亡

广义上讲，君主不仅仅是指一国之君，也包含了一个企业、一个单位、一个团体的领导人。他任用什么样的人，也关系到他自身的命运。

1. 关系到君主的正邪

《蒋子万机论》中说：“夫君王之治，必须贤佐，然后为



泰。故君称元首，臣为股肱，譬之一体相须而行也。”君王治理国家，必须有贤德的人辅佐，才能达到国泰民安。因此，君主被称为头脑，臣子被称为四肢，就像身体一样，他们必须相互协调，才能治理好国家。因此，用什么样的人或臣子，关系到君主的正邪。

《体论》上说：“是以为政者，必慎择其左右，左右正则人主正矣。”当领导的人，一定要审慎地选择他亲近的人。如果亲近的人正直，就没有人不正直。人主能够正直，国家就兴起正气。

对于领导者身边的人，小心谨慎地任用达到何种程度呢？《尚书》上记载：古代的圣王所使用的侍御仆从，即他身边的秘书、司机、保姆这些人都是什么样的人呢？“罔匪正人。”没有一个不是正直、道德高尚的人。这些人从早到晚服侍在君主身边，君主才能受到正人的监督，自己的行为才能正确。同时，古人还设立了一个大仆正的官员，专门教导侍御仆从，他们的职责不是一味地顺从、谄媚、巴结领导人，而是要监督领导的一言一行，并且指正他们的过失。正所谓“仆臣正，厥后克正；仆臣谀，厥后自圣”。即君主身边的人都是正直之人，君主就能正直；如果君主身边的人都是阿谀奉承之人，久而久之，这个君主就自以为圣明，洋洋得意，以为自己真的像他们所谄媚的那样好。所以古人特别强调，不要让那些谄媚、巴结、逢迎的人留在自己身边，充当自己的耳目之官。由此可见，古代的领导者对自己的德行修养要求非常严格，因为他知道自己也有把握不住自己的时候。人生而有五欲六尘的喜好，一旦自己的欲望打开，自己也不能控制自己，必须依靠他身边的人时时提醒他、时时监督他、时时校正他，才不至于做错事。

《说苑》上记载着一个典故。齐桓公去请教管仲，问治国最大的忧患是什么，管仲说最担心是社鼠。桓公不明白，管仲



就说“社”指土地的神像。古代把很多的木头捆绑在一起，然后上面涂了泥，就做成一个土地神像。因为神像中间一般都是空的，老鼠就常以神像为托身之所。如果你用火熏它、用烟熏它，就怕烧了一个木头也烧不死老鼠；用水灌它，又怕把这上面的泥给毁坏。老鼠不能杀死是因为土地神像的缘故。齐国也有社鼠，就是君主左右、身边的这些人。君主左右、身边的人如果不正，就会蒙蔽善恶，让君主不知善恶。君主身边的人仰仗君主的庇护，就会在百姓中夸耀自己有权有势而鱼肉乡里，不诛杀他，就会给国家带来混乱；诛杀他，他又是人主庇护的人，很难把他诛杀掉。因此，这些人是国家的社鼠。所以，治理国家，最担心的是君主身边的人不正。

清朝时，提出用人“莫用三爷”。何为三爷？指少爷、姑爷、舅爷，这些都是君主身边有亲属关系的人。如果用了这些人，别人会因为他和君主关系亲近，即使他做错了事，因为自己关系疏远，也不敢去向君主进谏。如果他们做错了事，用法律制裁他们，就会伤了彼此之间的恩情；如果不用法律制裁他们，就会落得徇私舞弊的罪名，所以要慎用这些亲属。这告诉我们，越是和自己关系亲密的人，越要选择那些有德行的人，送他们去参加传统文化的学习，让他们和我们有共同的理念，然后再委以重任。如果他没有接受传统文化的学习，就对他委以重任，很容易出问题。

《体论》中也说：“故准圣主明君，莫不皆有献可退否纳忠之臣也。”凡圣明君主，没有一个不任用可以奉献可行之计、斥退邪恶、进献忠心的臣子。即，这个人之所以能成为圣王明君，是因为身边有这些可以犯颜直谏、忠诚不二的臣子不断地给他提醒，不断地校正。《吴子》上记载着一个故事。魏武侯和群臣谋议国事，群臣没有能赶上他的。退朝之后，他面露喜色，认为群臣没有一个能赶得上他。吴起看到后进谏，说楚庄王和群臣谋议国事，群臣都赶不上他，他退朝之后就面带忧



愁。什么原因呢？他说：“我听说世上不会没有圣贤人，国家也不会缺乏贤德的人。如果能够得到贤师，这样的国君能够称王；能够得到贤友，这样的国君可以称霸。现在我不是一个有才能的国君，而我手下的群臣又都比不上我，我这个国家就危险了。楚庄王所忧虑的事情，恰恰是您所喜悦的事情，所以我因此为你感觉恐惧。”武侯听后甚感惭愧，意识到楚庄王如此圣贤的明君都以自己得不到贤才辅佐、手下群臣都不如自己而忧虑。但好大喜功的人、自以为是的人、喜欢出名的人，都认为群臣不如自己是好事。结果如武大郎开店的用人方式，一个不如一个，致使事业也很难兴盛。

2. 关系到君主的劳逸

用人用得得当，自身就会很安逸，不会劳苦奔波。《尸子》上说：“夫用贤，身乐而名附，事少而功多，国治而能逸。”如果能够任用贤德之士，那么自身会很安乐，名声自然就跟随而来，事情少而功绩多，国家得到治理，自身也能够安逸。

《说苑》上记载，宓子贱，即孔老夫子的弟子，在治理单父时，弹着琴，自己都没离开公堂，单父就得到了治理。孔老夫子的另一个弟子巫马期，也治理单父，他披星戴月都不能够得到安居，事必躬亲，虽然最后单父也得到了治理。巫马期就问：“为什么宓子贱弹着琴，很安逸地就把单父治理好呢？”宓子贱回答：“我的做法是任人，任用贤人。而你的做法是任力，靠出力。”“任力者固劳，任人者固逸也。”如果是出力的人，他肯定会劳苦奔波；如果是任用贤德的人，他自身就会很安逸，而国家也能够治理好。宓子贱属于后者，四肢安逸、耳目不劳、平心静气，让百官把事情给治理好。巫马期却不然，他损害自己的性情，而且辛苦地亲自去教诲百姓。虽然使单父也得到了治理，但是还没达到最高境界。最高境界是无为而治。无为而治的根本在于领导者自身有德行，又不嫉贤妒能，信任那些贤德的人，对他们委以重任，这样才能达到无为而治的最



高境界。《淮南子》也告诉我们，在古代，虽然法令、法律设立起来，却没有人触犯，刑罚都可以放置不用，并不是因为该惩罚时没惩罚，而是因为根本就没有人触犯法律。百官都能各守其责，各种政绩都兴盛、成功，各项事业都治理得很好，礼仪道德都建立起来了。

任用贤德的人，具体的做法是：把天下最贤德的人举荐出来，任为三公；把国家中最贤德的人举荐出来，任为九卿；把一县之中最贤德的人举荐出来，任为二十七大夫；把一乡之中最贤德的人举荐出来，任用为八十一元士。都是以他们才能的大小，给以适当的官职，让他们做合适的事。道德教化由天子达至百姓，以位重的人来制约位轻的人，所以上面一倡导什么，下面的民众就跟着应和，上面有所行动，下面自然会跟随。四海之内都同归一心，都背弃贪婪鄙陋，而心向道义。用这样的办法来教化民众，就像风往哪儿吹，草就往哪儿倒一样，没有人不跟从。这就告诉我们，古代任才都是以德行、才能高低为取舍，而不是任人唯亲，或徇私枉法。

《体论》上有段阐述。君主之所以需要忠臣谋士来辅助的原因是，如果没有忠臣谋士来辅助他处理众多的政务，那他一定会有很多细微之处没有注意到。为什么这么说呢？君主的尊贵之所以不同于一般人，在于他能够随顺自己的志趣来调养自身。当他想享受欢乐时，就有高雅的音乐充盈于耳，古玩珍宝足以悦目，美丽的姿色满足欲望，漂亮的衣服正合其身；想要登高远眺、极目展望时，就登上耸立入云的高台；想逍遥自在，就穿过有飞阁的楼观，嬉戏于碧水清池，游览于桂林芳园，戏射野鸡与大雁，跟踪飞鸟、追逐走兽，出行有佳丽为伴，回宫与美人共处。又怎能体会到穷困、忧愁的悲哀，了解鳏寡孤独的难以忍受呢？用餐时，则有烹煮食物的钟鼎，用以切肉的砧板，美味佳肴多种多样，五味俱全。珍馐美味摆满了厅堂，音乐声起开始用餐，鸣钟之后撤去宴席，一道一道的美



食交替而上，口中的美味不断，又怎能感觉到饥馁的苦楚、困窘的难堪呢？天热的时候，盖上薄如云雾的绉纱，穿上细葛布做的衣裳，居住在有华丽帐幔的高大房舍，安处于有重重浓荫的北向庭堂，揭开美观的丝帐，迎来清凉的轻风，破开凝冻的冰块，遏止轻微的暑热，侍奉起居的人，摇动着粉扇，主管穿衣服的人更换薄衫，飘飘然似有秋日的凉爽，又怎能体会到炎夏的酷热，怎能知道酷热的难耐呢？寒冷的时候则身着棉袍，套上软软的皮衣，盖上锦绣的被子，铺上貂皮褥子，还有层层叠叠的垫子，处于幽深的居室之中，身在重重的帷幕中，房角烧红火炭以提高温度，献上玉杯盛着的美酒，以抵御寒气，暖呼呼地如同夏日的温热，又怎能体察到隆冬的惨烈，知道严寒的难耐呢？以上这些确实是君主无从得知的事情，其他众多的隐微之事，从上面这些情况来类比，就可以知道必定会有被君主遗漏而不被明察的，在这种情况下，最忠心的臣子怎能不辅助君主开阔视听，以使其醒悟呢？也就说君主身处万人之上，日理万机，要关心的事情很多。君主有荣华富贵可以享受，且被服侍得很周到，自然会有很多隐微的事情被他遗漏，不能体会一般百姓的苦楚，因此，就必须依靠贤明、忠心的臣子来辅助他，他才能够洞察百姓的疾苦。

比如说齐景公。下了三天的雪，天也没有放晴，他穿着狐白的貂衣，坐在温热的室内。他说，奇怪了，下了三天的雪，也不觉得寒冷。晏子就说，天真的不寒冷吗？这句话就提醒了齐景公，他不好意思地笑了。后来晏子就对他说：“圣明的君主自己吃得饱，就想到饥饿的百姓；自己穿得暖，就想到挨冻的百姓；自己很安逸，还能想到劳苦的百姓。可是君主您却不懂得这些道理呀。”齐景公一听就说：“你说得很好，我一定会领受您的教诲。”此后，他就开仓放粮，把仓库里的皮衣皮裤都拿出来救济贫寒的百姓。所以君主高高在上，很难洞察隐微之事，确实需要有这些忠心的臣子，不时地加以提醒，这样才



能把国家治理好。

《袁子正书》上也说：“夫处天下之大道而智不穷，兴天下之大业而虑不竭，统齐群言之类而口不劳，兼听古今之辨而志不倦者，其唯用贤乎？”你想安处天下大道，而你的智慧不会穷尽；兴办天下的大业，思虑也不会枯竭；能够统一百家之言，而不费口舌；兼听古今言论，而心智不感到疲倦。靠什么来达到呢？只有靠任用贤德的人才能办得到。这就告诉我们，用人特别是任用贤德之士，能够使君主不费劳苦、自身安逸，进而使天下得到治理。

3. 关系到君主的成败

《昌言》上有段话说得很好：“王者所官者，非亲属则宠幸也；所爱者，非美色则巧佞也。以同异为善恶，以喜怒为赏罚。取乎丽女，怠乎万机，黎民冤枉类残贼。虽五方之兆，不失四时之礼，断狱之政，不违冬日之期，蓍龟积于庙门之中，牺牲群于丽碑之间，冯相坐台上而不下，祝史伏坛旁而不去，犹无益于败亡也。”这段话是说君主所任用的不是自己的亲属，就是自己宠幸的人；所爱的不是美女，就是谄媚巴结的人；以自己的观点相同与否，作为评判好人坏人的标志；根据自己的喜怒来行赏行罚。喜欢美女就忽视了朝政，不理国家大事，黎民被冤枉、被残害。虽然对待四方祭祀非常恭敬，以不违背四时。“断狱之政，不违冬日之期”，就是审判案件，都是按照冬日的时候来行刑。用于占卜的蓍草和龟甲，堆积于庙门之中；用以祭祀的纯白的、纯色的牲畜，都成群成队地系在竖石之上。占星的人，坐在占星台上不下来，祝史跪在祭坛旁不离去，但对他的败亡都没有帮助。就是说，国家的兴衰成败既在于君主所任用的人，也在于社会的道德风气。这就告诉我们，要从根本上寻找国家治乱安危的原因，并不在于你找人来算一卦，就可避免不好的事发生。即使算卦的人能够推断出有灾祸，如何去避免，还是要靠积德行善。积德行善，就能使整个