

汇天下之奇谋 集古今之韬略

天下无谋

御心术

人之行为，皆来自于心，人心是人之根本，是一切行为之源头。『攻城为下，攻心为上』，御人先御心，是成功之道。



谋略经典系列

冯敬 张易◎编著



远方出版社

汇天下之奇谋 集古今之韬略

天下无谋

御心术

人之行为，皆来自于心，人心是人之根本，切行为之源。『攻城为下，攻心为上』，先御心，是成功之道。



冯敬 张易◎编 著

谋略经典系列



远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

御心术/冯敬,张易编. —呼和浩特:远方出版社,2009. 1
(天下无谋)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 387 - 9

I. 御… II. ①冯…②张… III. 谋略 - 通俗读物 IV. C934 - 49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 195386 号

天下无谋——御心术

- 编 著 冯 敬 张 易
责任编辑 王松年
装帧设计 边兰秀
出版发行 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
电 话 0471 - 4919981(发行部)
邮 编 010010
经 销 新华书店
印 刷 北京威远印刷厂
开 本 787 × 1092 1/16 开
字 数 1800 千字
印 张 150
版 次 2009 年 1 月第 1 版
印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷
印 数 1 - 5000 册
标准书号 ISBN 978 - 7 - 80723 - 387 - 9
定 价 (全 10 册)198.00 元

远方版图书,版权所有,侵权必究。



智谋与文化

(代序)

五千年光辉灿烂的文明史，博大精深的中国文化，是我们中华民族对全人类的卓越贡献。历史是现实的镜子，学习历史、借鉴历史是我们走向成功的必然之路。在中华民族浩瀚悠远的历史中，出现并发展了众多的思想学派，儒、道、法、墨、兵、纵横、阴阳……百花争艳，百家争鸣。这些学派大多产生于那个政治混乱、思想繁荣的春秋战国时期，它们生于政治，服务于政治，所以，这些学派不约而同地强调“治国”、“治人”；而治国、治人总要有方法、策略，这就产生了智谋、谋略。两千年的历史长河成为各家学派争奇斗艳的舞台，你方唱罢我登场，智谋型文化得以形成，并发展成为中国文化的一种特色。

怎样做到能把握住谋略和智慧？首先要了解中国的众多思想学派，尤其是最具代表性的是儒、道、法三家。只要把握住了这三家的思想精髓，也就基本了解了中国的智谋文化。只有融合贯通领悟了众多智谋文化的思维与案例，才能成为来去自如，德才兼备的谋略家。

“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”为人之道，为官之道，经商之道，管理之道，无不在谋略之中。智谋不是技术，更不是简单意义上的权术，它是智慧、谋略的有机统一，是一种深刻的文化。深入学习这种文化，能让人为人处世以品德修养为根本，以计谋权术为辅助，道德与智慧兼备，达到事业的大成功。

古代中国的智谋是我们取之不尽、用之不竭的智慧宝库，五千年文明史造就了恒河沙数般充满智慧的语言和事迹。本着方便读者阅读和理解的目的，我们编著了这套“天下无谋”系列丛书。丛书根据古人言论和事迹的主题，分门别类、归纳整理，合集成册，分别为：《守衡学》、



《王霸学》、《避患学》、《通达学》、《韧赢学》、《斗智术》、《权变术》、《谋略术》、《御心术》、《隐忍术》十册。

丛书从诸子百家、各种学说与学派、各式各样的哲人或思想者的著作中，选取了名言警句数千条，为每条名言警句配以译文、引申评论、反论，以及和名言相关的历史故事。通俗易懂，可读性强，使读者能简单明了地在深奥玄妙的古人思想中汲取所需的营养。

需要说明的是，中国文化虽然有着深刻的智谋型特点，但我们不能把中国人的学问简单地理解成谋略、计谋，更不能把谋划、算计别人当成“正业”，形成自以为正确的智谋型处世态度和人生观，这不仅给社会带来了极大的内耗，还本末倒置，把本来属于“术”的计谋，当成了属于“道”的智慧。我们要知道，中国的智慧首先是“道”，“术”只是这种“道”的表现形式而已。无论是儒、道、法、墨、兵等任何一家学派，它们都首先要求提高自己的道德修养，然后才讲究智谋。如果颠倒了这个顺序，就只能算是小聪明，是成不了什么大事的。

万千谋略，无非是为了谋名谋利。但所有的智谋背后都洋溢着强大的人性。运用热闹灵活的手段做道场，树立诚信光明的品行为根本——不起贪人之欲，莫有害人之心。牢牢把握智谋与人性之间的和谐平衡，才必能成大事而不损声名，得大利而不害良知。





目 录

明察第一

御人、用人，必先察人。不察乃不知其正，不察乃不知其用。观其言，察其形，以识人，可以从神骨、刚柔、容貌、情态、须眉、声音对人加以辨认和分析。

赏罚分明，驭众有术	3
圣人明察，天下无奸	5
善者好之，奸者恶之	7
流言蜚语，止于智者	10
以近知远，以微知明	12
人而无信，不知其可	15
寻根溯源，怨尤自息	18
清静淡定，方见本性	20
以德报德，以怨报怨	21
巧言令色，少有仁德	23
贤而能下，刚而能忍	26
用人之道，贵在推诚	28
人生苦短，尊严为重	31
君子坦然，小人骄慢	34
君子寡言，小人多言	36
警惕谄谀，明辨良友	38

御
心
术



小心识人，慎重任人 40

御下第二

为人处世要有一定的霸气，要为人所尊所敬。以权力和刑罚去控制人，不如以品德和操守去征服人。御人有道，不可强攻。勉强之能带来表面的臣服，而内心的臣服才是真的臣服。

善于损兑，应势而动 47

刚柔互用，以柔克刚 49

烘炉化铁，巨海纳污 52

宽厚化物，刻薄伤人 55

以曲攻短，以善济顽 56

功过宜明，因仇宜泯 58

广收贤人，为我所用 60

宽松用人，谨慎交友 62

礼之应用，贵在和谐 64

上下同心，其力断金 65

小怨不赦，必生后患 67

上以制下，寡以统众 69

君子为国，正纲治法 71

临患不变，遇宠不回 73

控制情绪，喜怒不表 77

卷舒不随，文武为用 79

君子之道，由微知著 82

度人第三

人心难测。人的表现往往和他的内心不一致或者产生一定偏差。从





人的举动揣度人的内心，从而达到治人用人的目的，此乃御人之关键。

见微知著，睹始知终	87
善思则得，不思则失	89
取人之术，观言察行	91
视其所以，察其所安	93
权衡轻重，善作取舍	95
有所不为，有所不欲	97
德言兼备，仁勇并存	99
益友相交，互相砥砺	102
己所不欲，勿施于人	105
设身处地，推己及人	106
识人用人，听言观行	109
宽厚待人，惠泽长久	112
精明浑厚，做人极至	114
己不欺人，人不欺我	116
人事有迥，尊重规律	118
德为才主，才为德奴	119
处世为人，宽容为本	121
以言举人，不知其实	123
道远知骥，世伪知贤	126
欲知其人，观其所施	127

攻心第四

攻取人心，必要找到攻心的缺口。“不战而屈人之兵，善之善者也”。用对方的软肋去获得对方的信任和依赖，是攻心最常用的方法。攻心为古时御人之上上策。

御心术



尊贤使能，俊杰在位	133
虽有智慧，不如乘势	135
攻心为上，攻城为下	138
道之以德，齐之以礼	140
以德服人，心悦诚服	142
贫富劳逸，随心而安	145
上下一心，可得百人	147
爱民亲民，非驾驭之	148
足寒伤心，民寒伤国	149
仁不以勇，义不以力	151
洞悉人性，利用短处	152
善用人者胜，不善者易败	154
攻者攻其心，守者守其气	156
将统军队，众决胜败	158
敬众合亲，仁义之纪	160
将能取胜，贵得众心	163
缙弱短细，不能汲深	167
瞬间成灾，百年难持	169
分析利弊，保全自己	173
揣度上意，惟上是从	176
量权行事，揣摩说服	178
贪饵遭祸，拒诱为福	181

分权第五

用人必先信人。凡事都自己掌管，是不信任别人的表现。御人，必须委人以任，放权于人让人有发挥才干的空间，令人的价值得到体现，





人们自然就会尽心尽力。“看似是放，其实是御”。

明职审贤，择材分禄	187
名负其责，各显其能	189
受命为将，便宜行事	191
舍短从长，随才授任	192
一明一晦，众之所载	195
奢侈必贫，骄横难保	197
诡诈难长，虚假难久	198
论功行赏，分权适度	200
虚圆建功，执拗失机	206
事必躬亲，反而不得	207
贪权恋势，毁身不知	209
知人识才，善为己用	210

御
心
术



御心术

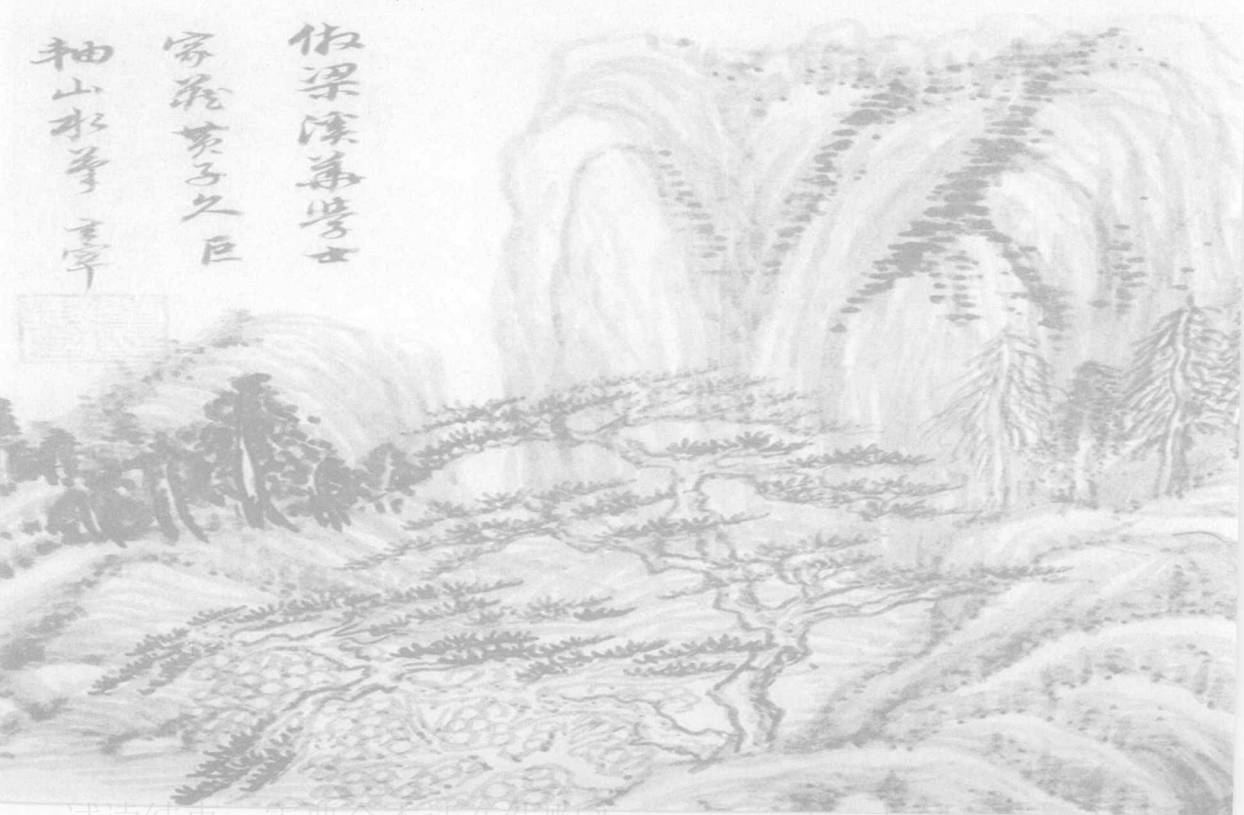
明察第一

御人、用人，必先察人。不察乃不知其正，不察乃不知其用。观其言，察其形，以识人，可以从神骨、刚柔、容貌、情态、须眉、声音对人加以辨认和分析。

做梁溪第学士

家翁黄子久巨

袖山水学





赏罚分明，驭众有术

用赏贵信，用刑贵正。

——（春秋）《鬼谷子·符言》

【简译】

赏赐贵在说话算数，刑罚贵在公正。

【引申评论】

在古代，功有赏，错有罚，是维持一个组织或团体，乃至一个国家的基本。赏赐和刑罚关系着一个团体的稳定，所以不可不严。就如韩非子所说，“明君求善而赏，求奸而诛”。对赏赐一定要隆重，而对惩罚一定要严厉，这样才能保证一个团体稳定。能够体现赏罚分明的除了丰厚的物质奖励外，一个很关键的环节就是要掌握好赏罚的原则，一定要公正。所谓“用赏贵信，用刑贵正”，进行奖赏一定要言而有信，说到做到，才能激励更多的人去立功。而进行责罚一定要公正，明辩是非，以免滥伤无辜，错杀好人。信用和公正是赏罚中必须要体现和做到的，否则，即使耗费再多的钱财去奖赏，也毫无意义。

【反论】

赏罚只是一个管理上的有效手段，但并不是决定的手段。最主要的是能够严于律己，用自己正直无私的行为为团体做一表率，唤起大家的自觉性，将比任何形式的赏罚都有效。

【历史故事】

公元207年，曹操打败袁绍之后，准备北伐攻打乌桓和辽东。出征前，他的部下中有几位将领却反对这次出兵，认为他这样做是孤军作



战，很可能遭到失败。曹操执意要出征北伐，没有采纳反对意见。

结果，曹操在领兵北伐途中，遇上连日阴雨，道路泥泞，加上敌军早有防备，路口均有敌军设卡，曹军只得凿山填谷，绕道而行。又因缺水断粮，不得已只好忍痛杀掉几千匹战马充饥。好不容易接近乌桓，又遭逢敌军主力阻击。幸好曹操在这紧急关头亲自督战，才化险为夷，取得了胜利。

在庆功会上，曹操首先问道：“这次出征前是哪几位将军劝我不要北伐的？”

众人一听，无不胆颤心惊。因为大家都知道，曹操是个铁腕人物，不知今天他又要拿谁来开刀。

好久众人都鸦雀无声，后来，有几位将军见躲不过了，出队跪下请罪。

曹操一见，仰天大笑说：“几位将军请起，老夫今天非但不会加罪于你们，反而要大大奖赏你们。因为当时你们劝阻我不要北伐，而我没有听从，但事实证明你们的意见是正确的。老夫因未听你们的意见，险些全军覆没，今天不过是侥幸取胜而已。”

这几位将军感动得热泪盈眶，众将士对曹操这种秉公无私，及时行



曹操

曹操（155—220），即魏武帝。三国时政治家。沛国谯县（今安徽亳县）人。字孟德，小名阿瞒。少时机警，任侠放荡，不治行业，工于权术。剿黄巾发迹，挟献帝号令天下，建安十三年，进丞相，封魏王。子曹丕称帝代汉，追尊为武帝。精兵法，著《孙子略解》、《兵书接要》。善诗歌、散文，著《蒿里行》、《观沧海》等名篇。





赏的做法无不称赞。

其实，曹操不像小说中写的那样，是一个“奸雄”。在正确运用奖赏制度治军方面，曹操的确是一个了不起的军事家，他不仅行赏及时，而且赏罚分明。据说，他每次带兵出战，凡攻下一城所获得的贵重东西，都要全部拿出来，按将士们的功劳大小分别奖赏，对于那些无功者，也分文不给的。因此，他能极大地调动将士们的积极性，提高了部队的战斗力。

圣人明察，天下无奸

圣人明察在上位，将使天下无奸也。

——（战国）韩非《韩非子·难一》

【简译】

圣人能清楚地了解一切，处在帝王的位置上，要使天下没有邪恶的事情发生。

【引申评论】

做为领导者，要能像圣人一样俯瞰万物，洞悉一切事物，对所掌控的事物做到了然于胸，心中有数，这样管理起来，才能够施放自然，得心应手。管理下属更是要明察秋毫，要仔细观察各种人物，知道每个人的优态劣势，强弱对比，了解他们的特点喜好，知道他们的意志状态和能力，从而能够分配给他们相对应的职位，做到知人善任。对于事务的处理，也要秉公严明，不循私情，让天下没有不合理的邪恶的事情发生。这样的话，政治就能够清明，百姓也能够安居乐业。

【反论】

尺有所短，寸有所长，做为一个领导者，必定也有自己的缺点和不



足，有自己的个人局限，就不可能做好所有事情。因此，做大事需要有才能的人共同辅助才能完成。

【历史故事】

尧担任部落联盟的最高首领几十年，为百姓办了很多好事，受到人民的拥戴。但晚年力不从心，便想选个能接替他的人。

大臣放齐向尧推荐尧的儿子丹朱。尧说：“丹朱是个很不虚心的人，又好争论一些无原则的是非，这样的人不会老老实实为人民做事，不可用。”

尧又问手下分管四方的四岳：“你们哪一个能接替我的工作？”四岳谦让不受，说自己才能不够，不能担此重任。

尧说：“既然如此，你们就推荐一个吧！不管近亲还是远戚，是官是民，只要才能兼优就行。”

四岳说：“冀州有个平民叫舜，母亲早逝，父亲双目失明，靠种田捕鱼为生，有时做些陶器。他勤劳、诚恳、朴实，特别是家庭关系处理得很好。

“听说舜还有个弟弟叫象，是舜的继母所生。继母不讲礼，弟弟很傲慢，父亲瞽叟受继室挑唆，几次想把舜弄死，但舜仍然对父母很孝顺。对弟弟很友爱，一家人很和睦。这种人一定可以担当大任。”



舜

舜，相传为上古帝王。姚姓，名重华，号有虞氏，又称虞舜。生于妫汭（今山西永济），20岁时以孝闻名。尧年老，使其摄政。尧死后正式登帝位，建都于蒲坂（今山西永济西）。舜年老后，荐举治理洪水有功的禹为嗣，后南巡狩，死于苍梧之野（今湖南宁远南），葬于九疑（宁远东南）。一说禹非经舜禅让，而是逼舜让位（《韩非子·说疑》）。



尧听了认为可以，但要亲自考察一下。便把两个女儿娥皇和女英嫁给年已三十尚未结婚的舜为妻，又命九个儿子和舜一起工作，以便观察舜的为人。

舜成亲后，并没有因为妻子出身高贵而破坏家庭的规矩。而是要求妻子孝敬公婆，尽儿媳的职责，关照弟弟，尽长嫂的本分。舜对尧的九个儿子要求都很严格，一点也不迁就。舜在历山开荒种地，由于和气谦让，同他一起开荒种地的人都互让田界，融洽相处。舜去雷泽钓鱼，雷泽的人看见舜谦逊和气，也都不好意思争执。舜在河边做陶器，仔细认真，稍有不好就会重做。那些做工马虎的人见了，既感到惭愧，又非常羡慕，便跟着舜学，渐渐地就做精致了。舜的品德在人们中产生了很大的感召力，大家都愿意亲近他。

舜居住的地方本来很偏僻，但一年后就成了村落，两三年就成为热闹的城镇。

帝尧通过对舜一系列的考察，认为舜确实是个能委以重任的人。便将帝王之位让给了舜。而舜果然不负众望，把国家治理得井井有条。

善者好之，奸者恶之

子贡问曰：“乡人皆好之，何如？”

子曰：“未可也。”

“乡人皆恶之，何如？”

子曰：“未可也；不如乡人之善者好之，其不善者恶之。”

——（春秋）《论语·子路》