

百家 用人之道

人才兴，事业兴。善于用人是一切事业走向成功的根本保证。纵观中国历史，其用人之道无不体现在儒、墨、道、法、兵等百家智慧之中。

蔡践 著

运筹帷幄 决胜千里
用人有道 百事可成

百家 用人之道

蔡践
著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

百家用人之道 / 蔡践著. —北京: 当代世界出版社,
2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0354 - 1

I. 百… II. 蔡… III. 先秦哲学—应用—人才管理学
IV. B22 C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 000605 号

书 名: 百家用人之道

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83907528

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市京东印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 21

字 数: 280 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印 次: 2009 年 3 月第 1 次

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0354 - 1/B · 079

定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

国学应用之百家用人之道

导论 从国学看用人



导论 从国学看用人

在千帆竞发、百舸争流的当今世界，各行各业竞争异常激烈，而竞争的最大焦点是人才，人才的合理配置、优化使用直接关系到事业的成败。

运筹帷幄者，决胜千里；用人有道者，百事可成！

用人，作为领导的一门艺术、管理学中的一项重要内容，是古今中外任何管理者都必须面对的课题，在很大程度上，可以说领导工作的成败就取决于用人。

那么，选择什么样的人以及如何用人？中华传统文化有着极其丰富的论述和宝贵的智慧，其核心思想是德才兼备、任人唯贤、以德为主、兼顾其才。孔子说，所谓千里马，并不是称许它的气力，而是称许它的品质。对于用人，儒、墨、道、法等家都有精深的见解。儒家的思想主要表现为，注重个人道德与情操。要求所用之人是道德至善之人，必须是“忠孝双全”，能够“义以律己，仁义待人”。道家的思想主要表现为，不要求全责备，不必事事关注，超然把握大局；主张自然无为，

崇尚不争之德。墨家倡导兼爱、尚贤、大同境界。法家主张以法为本，据势御术。概而言之，各家用人都有一个基本的共性，就是品德先行，才能兼顾。品德是一个人内在的文化修养，影响着一个人的行为准则，尽管制度可以规范约束人的行为，但最根本的还是一个人内心的自由与选择。

司马光曾说：“才德全尽谓之圣人，才德兼亡谓之愚人；德胜于才谓之君子，才胜于德谓之小人。”用人的标准成为一个团队致胜的关键。中国的古圣先贤很早就认识到“知人善任，礼贤下士”的重要性。孔子提出“为政在人”，认为用人要“听其言观其行”，“不知言，无以知人也”，必须通过言行来了解人，对公众的褒贬加以考察，不能偏听偏信。墨子提出“察其所能而慎予官”，“官无常贵，民无终贱；有能则举之，无能则下之”。坚守为政治理必赖贤良，即只有道德高尚，固守情操，有大志大德的贤良之士，才能处理好各种事务，治好一方。老子的“柔弱谦下，不争之德”，庄子的“君子不为苛察”，这都是任用贤才的基本大略。此外，如“任人唯贤”、“外举不避仇，内举不避亲”、“君子用人如器，各取所长”、“用人不疑，疑人不用”等思想，均反映了古圣先贤的用人思想和智慧所在。

拿破仑曾说，最难的倒不是选拔人才，而在于选拔后怎样使用人才，即如何将他们的热情和才能发挥到极

致。因为发现人才、识别人才、选拔推荐人才，都是为了知人善用。一个善于用人的领导或企业家，不仅能留住德才兼备的人，而且还能在扩张发展中不断吸引新的人才。

邓小平曾明确指出：“善于发现人才、团结人才、使用人才，是领导者成熟的主要标志之一。”用人正是领导能力与领导艺术的综合体现，蕴藏着领导者自身的素质修养和科学的用人观念。

关于用人的智慧与方法，浩如烟海的国学宝库给我们提供了极好的借鉴与指导。

目前，有些人过于偏重西方的管理思想和用人理念，这在很大程度上能够解决一些技术层面的问题，但真正战略上的思考要很好地吸收和发挥中国传统文化的精髓。

五千年的中华文明，贡献给人类巨大的财富。今天，我们在社会主义现代化建设的征程中，应继承和珍惜我们优秀的文化和传统，与时俱进，开拓创新。用古圣先贤的才智去升华我们的思维，用智慧的思想去实现中华民族的复兴。

CONTENTS

导论 从国学看用人 / 1

一 儒家用人 / 1

孔子 / 3

- 儒家用人的总体思想 / 3
- 为政在人 / 7
- 举荐贤才的主张 / 9
- 德才兼备，以德为主 / 13
- 不求全责备 / 16

孟子 / 18

- 仁者宜居高位 / 18
- 注重考察 / 20

二 墨家用人 / 25

墨子 / 27

- 墨家用人的总体思想 / 27

- 为政治理，必赖贤良 / 29
- 不论贵贱，德厚明理 / 30
- 不避亲疏，不避远近 / 35
- 量材而用，各尽其长 / 38

三 道家用人 / 41

老 子 / 43

- 老子用人的总体思想 / 43
- “江海所以能为百谷王，以其善下之” / 46
- 圣人常善救人，故无弃人 / 48
- 柔弱谦下，不争之德 / 51

庄 子 / 56

- 君子不为苛察 / 56
- 用人九法 / 60

四 法家人用 / 67

韩 非 / 69

- 用人的总体思想 / 69
- 察人在先，善用在后 / 71
- 诱之以名利，节之以畏惧 / 75
- 以“术”制人 / 77
- 罚不避权贵，赏不遗匹夫 / 79

五 兵家人用 / 83

姜太公 / 85

• 用人重“六守” / 85

• 用人重“八征” / 88

• 避免伤贤、蔽贤、嫉贤 / 91

孙 子 / 94

• 选将的标准 / 94

• 用人的策略 / 101

六 帝王用人 / 105

• 汉高祖刘邦用人术 / 107

• 汉武帝刘彻用人术 / 113

• 魏武帝曹操用人术 / 115

• 唐太宗李世民用人术 / 122

• 女皇武则天用人术 / 128

• 宋太祖赵匡胤用人术 / 134

• 元世祖忽必烈用人术 / 137

• 明太祖朱元璋用人术 / 142

• 清圣祖康熙用人术 / 149

• 清世宗雍正用人术 / 156

• 清高宗乾隆用人术 / 164

七 宰相用人 / 169

- 管仲：宽厚务实，唯才是举 / 171
- 吕不韦：不拘一格，重视人才 / 176
- 诸葛亮：选贤任用之道 / 177
- 魏征：固其才以取之，审其能以任之 / 183
- 司马光：与其得小人，不若得愚人 / 184
- 张居正：重用循吏，慎用清流 / 186

八 商家用人 / 195

- 胡雪岩：德看主流，才重一技 / 197
- 乔致庸：打破常规，大胆用人 / 208

九 用人大法则 / 213

- 以魅力修养赢得他人的心 / 215
- 领导者用人的战略眼光 / 231
- 信任是用人的重要基础 / 257
- 用人如器，取长补短 / 268
- 莫论资历，当求其实 / 273
- 豁达大度，以宽用人 / 279
- 善解人意，恩威并重 / 291
- 把人的特点发挥到极致 / 292
- 论功行赏是调动积极性的法宝 / 295
- 避开用人的误区 / 298

一 儒家用人



儒家思想，也称为儒教或儒学，由孔子创立。儒家基本上坚持“亲亲”、“尊尊”的立法原则，维护“礼治”，提倡“德治”，重视“人治”。儒家的“礼治”也是一种法的形式，它是以维护守法等级制为核心的规范。“德治”主张以道德去感化教育人，这种教化方式是一种心灵上的教育与启迪，使人心向善。“人治”主义，就是重视人的特殊化，重视人的同情心。“德治”与“人治”有很大的联系。“德治”强调教化的程序，而“人治”则偏重于德化者本身，是一种贤人政治。

儒家学说是中国影响最大的流派，也是中国古代的主流意识，对中国乃至世界都产生着深远的影响。

孔子

孔子（前551～前479年），名丘，字仲尼，春秋末期鲁国陬邑人。儒家创始人，是我国历史上影响最深远的伟大思想家、教育家、政治家，其思想博大精深。近代著名文学家、学者林语堂把孔子的“论语”比作为西方的“圣经”。论语作为儒家经典，包含了丰富的人事行政思想，对人才的作用、标准、荐举及任用等进行了精辟的论述，提出了许多创建性的认识和主张，在用人时空里，给人们提供了悠远的思考和深刻的启示。

■ 儒家用人的总体思想

孔子是中国古代最有影响的政治家、思想家和教育家。纵观五千年的中华文明史，孔子曾站在历史的制高点上，创建了影响深远的儒家思想，成为中国文化中儒家学派的奠基人。孔子身逢



为政以德，譬如北辰居其所而众星共之。

——《论语·为政》



乱世，却不甘沉沦，以济世化民为己任，主张天下大同，建设国泰民安的理想社会。他提倡选贤任能，以民为本，轻徭薄赋，富民教民，创立了以仁德为核心的政治思想；主张以德修身，博文亲仁，提倡孝悌礼节，信义廉耻，己所不欲，勿施于人，创立了以仁为纲的伦理思想；在治学方面，主张教学相长，提倡学而不厌，诲人不倦，“三人行，必有我师焉”。创立了完整的教育思想体系。被称为至圣先师的孔子集古代思想文化之大成，其许多思想内容已深深地融入中华民族的血液之中，成为中华民族道德意识、精神生活和民俗习惯的准则，并在很大程度上影响了中国古代文明的发展方向和进程。他的思想主要体现在《论语》一书中。

对于如何用人，孔子有着独到的见解。他十分强调执政者个人的作用，意识到如果不举用贤才，国家就不可能治理好。孔子指出：“善人为邦百年，亦可以胜残去杀矣。”意思说善人治理国家，经过一百年就可以消除残暴，废除刑罚杀戳了。又说：“举直而错诸枉，则民服；举枉而错诸直，则民不服。”就是要举荐任用那些正直、有才而又善良的人到领导岗位上来。

对于如何选贤任能，孔子提出下列宝贵的见解：

1. 主张用人为贤

贤人必有良德，也必有爱心，率先垂范、励精图治的美德往往在贤人身上才会得以体现。孔子的思想虽然尚未

摆脱“尊尊”、“亲亲”的宗法观念，主张“君子笃于亲”、“不失其亲，亦可宗也”，但是孔子对晋魏献子（名舒）执政时，举贤才不论亲疏的做法，从心灵中发出了“近不失亲，远不失举，可谓义矣”的赞美。由此可知，举贤不论亲疏也是孔子的重要思想。

2. 用人要“听其言观其行”

一个人内在的精神如何，是很难通过外表看出来的，那么要任用一个人，首当其冲的要了解他的脾性、才干、情操，即必须了解一定的实质，如此才能做到知人善用。如何了解呢？孔子认为，“不知言，无以知人也”，即必须通过考言问事来了解人，同时认为仅仅观察言论是不够的。“君子不以言举人”，要“视其所以，观其所由，察其所安”，从言行上来决定用人。

不知言，
无以知人也。

——孔子

3. 对众人的评价要客观分析

常言道：“做人难，难做人。”道出了一个人在为人处世中，想要面面俱到的无奈。即一个人纵然如履薄冰地谨慎行事，也很难让所有人满意，也会招来怨恨、诽谤。况且，生活中有时真理常常掌握在少数人手里，当这些人正直地坚持时，引来众多的反对之声也就是必然的了。为此，评价一个人的好坏应尊重事实，客观分析。孔子认为，“众恶之，必察焉；众好之，必察焉”。就是说用人者应对被用者受到的公众褒贬加以考察，不能不加分析地跟着感觉走，

不能偏听偏信而决定。

4. 克服主观偏见

孔子认为领导用人切不可凭个人爱憎而行事，如果“爱之欲其生，恶之欲其死。既欲其生，又欲其死，是惑也”。即喜爱他时，就提拔任用；讨厌他时，就随意免除，这种做法实在是愚蠢和糊涂。所危害的是团队的利益和事业的成功。

5. 用人如用器，各取所长

孔子认为君子“及其使人也，器之”，而小人“及其使人也，求备也”。有贤德的君子在用人时，会根据你的才干，安排到合适的位置；而无德的小人，不会根据你的才干来衡量安排，而是会求全责备，觉得你这儿也不够格，那儿也不达标，极尽刁难之能事。对此，用人者应怀有君子的高风亮节与仁厚胸怀，而切忌小人心腹与伎俩。



子曰：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”

——《论语·子路》