

二十四史

用能智慧 ○

用德智慧 ●

育才智慧 ○

明断智慧 ●

突破智慧 ○

激励智慧 ●



用人智慧



二

十

四

史

用

人

智

慧

迟双明 编著

地震出版社



二
十
四
史
用
人
智
慧

● 用能智慧

把能力大小作为人才取舍的标准

○ 用德智慧

对有见识的人要放下身段去请
善用与自己有不同意见的能人
把以德为本作为用人的最高原则
以诚做事事才有成

● 育才智慧

德才兼备是用人的至高境界
把培养干将作为用人求效的捷径
人才是训练出来的

○ 明断智慧

对于亲信也要千锤百炼
明智用人才能用对人
不要用静止的眼光看人
忌以传闻鉴人

● 激励智慧

把激励作为人尽其力的手段
赏罚不明是乱局的祸根
鼓励下属提出不同意见



责任编辑：程仁泉

版式设计：森科文化

封面设计：红十月设计室

RED OCTOBER STUDIO
TEL:13901105614

ISBN 7-5028-2811-7



9 787502 828110 >

ISBN 7-5028-2811-7/F · 295

(3460) 定价：30.00元

二十四史



用人智慧

· 迟双明 编著

地震出版社

史念主贵
记的来族
到·。顺们
官淮。利瞧
府阴。地不
去候是使起
充列汉用
当传下力
官及刘能
吏史邦，的
，又《汉人
不书，取比
肯韩下，并
务信所，给
农依的以
或靠尊他
经的崇们
商，的史相
，二有应
，一，的尊
，韩，效崇
，是淮人法。这
，阴人，一用
，人，之，人策
，出，，我们略
身，在楚看有
于汉汉高无
平战争祖疑
家，中起刘十
庭，到分
，品了，在正
行，了，这确
又足，一，让
不轻，点，一个
怎重上地
么的，是位
没有好怎

图书在版编目 (CIP) 数据

二十四史用人智慧/迟双明编著. —北京:地震出版社, 2006.6
ISBN 7-5028-2811-7

I. 二… II. 迟… III. 帝王—领导学—谋略—中国 IV. C933.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 003072 号

地震版 XT200500257

二十四史用人智慧

迟双明 编著

责任编辑:程仁泉

责任校对:张晓梅

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467991

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:九州财鑫印刷有限公司

版(印)次:2006年6月第一版 2006年6月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:277千字

印张:17.5

印数:00001~15000

书号:ISBN 7-5028-2811-7/F·295 (3460)

定价:30.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



前言



历史因其千年的沉淀而厚重，智慧因为无数次的验证而经典。几千年的中国历史是一座知识的宝库，从中既可以审时势之变、悟政治得失、学领导智慧，又可以汲取成功的经验和失败的教训。在资讯高度发达、各种领导管理著作层出不穷的今天，在文化上古人的领导智慧至今仍有着割舍不断的延续性，在应用上也有着很强的借鉴价值，因此，从企业管理学、领导学的角度开掘历史的内涵就是一件既有必要去做、又十分值得去做的事情。

《二十四史管人智慧》、《二十四史用人智慧》、《二十四史为政智慧》针对企业管理、领导艺术辩证地总结古代领导智慧，旨在让读者清醒、正确地认识古人的管理方法。我们知道，乾隆皇帝曾钦定《二十四史》，如果加上后来的《清史稿》，实际上中国的古代历史基本被一套“二十五史”所涵盖。尽管本套丛书的内容有些用典并非出自《二十四史》，但鉴于本书对历史挖掘和阐释的广泛性与人们心目中《二十四史》对于中国历史的代表性相吻合，我们仍以《二十四史》为本套丛书命名，希望这套丛书能带给广大读者启发和帮助。

编者





目 录

第一章

用能智慧

把能力大小作为人才取舍的标准

1. 越是地位低的人越有上进心 (3)
2. 以低用高要给人以相应的尊崇 (6)
3. 要解决人才的后顾之忧 (9)
4. 高人往往不拘形色 (11)
5. 善用与自己有不同意见的能人 (14)
6. 对有见识的人要放下身份去请 (16)
7. 既不能大才小用，也不可小才大用 (20)
8. 用其短则短，用其长则长 (23)
9. 知人能够挖掘人的最大潜能 (25)
10. 知人不易，用人更难 (27)
11. 用试用的办法来知人 (29)
12. 能统揽全局的是大才 (32)
13. 合作精神是人才的必备素质 (34)

第二章 用德智慧

把以德为本作为用人的最高原则

1. 重德与重才的较量 (39)
2. 立心制行，人之根本 (42)
3. 保护正直是用人者的责任 (44)
4. 正直二字有时也写在脸上 (48)
5. 以孝行确定继承人 (50)
6. 用人者应以身作则，躬行节俭 (54)
7. 自己先要做孝的表率 (56)
8. 德才兼备是用人的至高境界 (62)

第三章 突破智慧

把破旧立新作为突破用人局限的途径

1. 坚决打破人为的局限 (67)
2. 特殊时刻更要勇于寻求突破 (69)
3. 抱残守缺等于自寻死路 (71)
4. 解决新问题要用新办法 (74)
5. 革除积弊要下大的决心 (75)
6. 能人常从下人中来 (80)
7. 不要干以地限人的糊涂事 (82)
8. 外来的和尚更会念经 (85)
9. 以用人的小手段解决体制的大问题 (90)
10. 以用人来巩固权力的做法不能滥用 (94)





第四章

防人智慧

谨记用贤人防小人的千年古训

1. 严防屑小当权 (101)
2. 不要被所用的人蒙在鼓里 (103)
3. 能察人，才能防止用错人 (107)
4. 从相马探究相人之道 (110)
5. 考察人才应随处用心 (112)
6. 用人绝不能容忍一味出轨者 (115)
7. 解除用人隐患不能走向极端 (118)
8. 论资排辈是产生庸才的温床 (121)
9. 让能人安位才能让庸才去位 (124)
10. 对于贪官的惩治要够力度才行 (127)
11. 对贪官发现一个处理一个 (132)
12. 奖励清官倡导政治清明 (134)
13. 防止投机取巧之人 (136)

第五章

育才智慧

把培养干将作为用人求效的捷径

1. 让至亲者成为至信 (143)
2. 与干将搭上亲不失为用人的高招 (145)
3. 以公平公正的选人方法博取信誉 (148)
4. 以充分的信任收拢骨干 (154)
5. 对于亲信也要千锤百炼 (157)
6. 人才是训练出来的 (160)
7. 仇人也能成为得力干将 (167)

- 8. 对能人的过错要善用教育的手段 (168)
- 9. 以优抚的手段清除用人隐患 (170)
- 10. 对教而未化者施以重拳 (172)
- 11. 摔摔打打出真才 (174)

第六章 明断智慧

明智用人才能用对人

- 1. 本着爱护人才的原则用人 (179)
- 2. 轻言重行，综核名实 (183)
- 3. 忌以传闻鉴人 (186)
- 4. 鉴人忌被表象所迷惑 (188)
- 5. 不以个人的爱憎、好恶影响识人 (191)
- 6. 发现用人的过失就及时改正 (193)
- 7. 据实而决，让下属无所阻碍地做事 (196)
- 8. 不要用静止的眼光看人 (198)
- 9. 看清别有用心者的诬陷之举 (199)
- 10. 看人不明，必致听错话、用错人、做错事 (203)
- 11. 不能骄纵亲近的人 (205)
- 12. 从异行鉴异人 (209)

第七章 激励智慧

把激励作为人尽其力的手段

- 1. 用而不疑能使下放的权力发挥效力 (213)
- 2. 赏罚不能各打五十大板了事 (215)





3. 赏罚不明是乱局的祸根	(216)
4. 充分认识用人“信赏必罚”的意义	(220)
5. 鼓励下属提出不同意见	(222)
6. 优容谏者是用人者之智	(224)
7. 接受不同意见是对提出意见者的最大鼓励	(228)
8. 以至诚的关爱收拢人心	(231)
9. 把惩戒作为激励的必要手段	(232)
10. 给改错的人以机会	(235)

第八章

兔错智慧

掌握要点少走用人的弯路

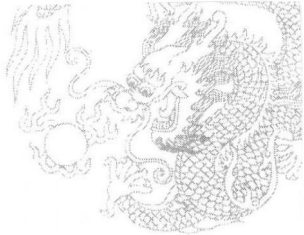
1. 求才应千方百计显其真	(241)
2. 以专一无二的用人显其真	(242)
3. 以充分的信任显其真	(244)
4. 以细节要求自己也要求下属	(247)
5. 从细节看人，从细节用人	(249)
6. 切实明白自己要什么样的人	(252)
7. 会用人更要会抓用人权	(254)
8. 不同时期对人才应有不同的要求	(259)
9. 不能以小过而苛求大才	(260)
10. 特殊时期对人才要特殊对待	(262)
11. 树立孜孜求贤的用人观念	(265)

第一章

用能智慧

把能力大小作为人才取舍的标准

能力是衡量人才价值的重要标准，这一点古今皆同。但是在封建社会法制不健全的情况下，个人好恶、传统的保守意识和落后观念等等，都给这一标准加上许多无形的羁绊，使能力之外的若干消极因素影响有时甚至左右人才的取舍。康熙皇帝被视为古今少有的明君之一，他的“明”体现在用人上就是果断剔除了许多附加在能力之上的糟粕意识，把真正能做事的人提拔到相应的位置。



1. 越是地位低的人越有上进心

越是王公贵戚、勋爵子弟越有可能糜烂和无能，所以选拔人才不要在地位上设置条条框框。大凡励精图治的君主，多对地位较低者的进取心满怀期待。

秦王嬴政就是依靠这一明智的认识和实施策略建立不世之功的。

李斯是楚国人，年轻时曾任过掌乡文书的小吏。他身居统治阶级的下层，对高官厚禄怀有极强的欲望。一次，他见到吏舍茅厕中有老鼠以那些污秽之物为食，当有人或狗走近时，老鼠便慌忙逃窜。后来，他又看到仓库中的老鼠吃着粟米，住着大屋，却没有人和狗来惊吓。两相比较，李斯不由得大发感慨说：人“贤”或“不肖”，正像这些老鼠一样，就看各人处在什么地位，而且是否有靠山了。

由此李斯认为，要想出人头地，获得荣华富贵，就必须想办法提高社会地位。自己身为小吏，正如厕中之鼠，卑微贫困，任何人都可能欺压自己，所以只有改变现状，跻身于社会上层，才能被君王看重。但想要被君王看重，就得具有真才实学，所谓“学好文武艺，货卖帝王家”，正是这个道理。这时李斯已经觉悟到：一个人若安于贫贱的地位，就和禽兽没有两样，这是“诟莫大于卑贱，而悲莫甚于穷困”。

于是，为了寻求登上高官之位，李斯到兰陵拜当时的大儒荀子为师，学习“帝王之术”。荀子是战国后期有名的儒学大师，但他的学说却和孔孟学说颇有不



秦始皇像

秦始皇（前259年-前210年）姓嬴，名政，为秦庄襄王之子。因为在赵国出生，又叫做赵政。13岁即王位，39岁统一中国，建立秦朝，称皇帝。是中国的第一个皇帝。

同。例如，孔子要求人要“知天命”，而荀子反对天命、鬼神之说；孔孟认为“人之初，性本善”，荀子则认为“人之初性本恶”；孔孟要求“法先王”，荀子则要求“法后王”，认为人不可一时无礼，无礼则政令难行，只重利而无法更是不行。总结起来，荀子就是主张性恶论，又主张礼法并重、德行并举，这是比较有效的帝王统治术，也就是说为当时的统治者提供了一种比较可行的理论基础。找到荀子，对于李斯来说，也是找到了他所追求的真才实学。

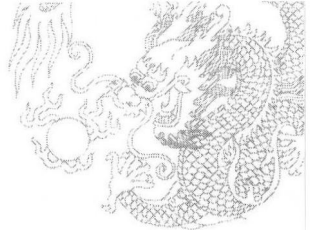
李斯以荀子为师，学得了荀子的这些东西，为他以后从政打下坚实基础。与荀子不同的是，李斯对法家思想显得更有兴趣，这也成为后来他帮嬴政建立完全法制的社会的重要思想基础。

在离开老师荀子时，李斯对前途还是有些茫然，有了“帝王之术”这块敲门砖，该向谁家去敲门，卖货于何方呢？留在楚国，可楚王实在昏庸；留在韩、魏，韩、魏又过于弱小；投身赵国，赵国已经一蹶不振；而北之东齐也是自身难保。李斯放眼望天下，感觉只有西方的秦国力强盛，兵强马壮，犹如一只猛虎，虎视着关东六国的一举一动。

不久，身怀远大抱负的李斯走进了秦都咸阳城。李斯刚到咸阳时，正值庄襄王嬴子楚病逝，秦王嬴政刚刚即位，而秦国大权全掌握在吕不韦手中。于是，惯于见风使舵的李斯就暂时投到吕不韦的门下做了一名舍人。舍人是战国时期高官显贵之人的侍从或亲信，而不是一种官员。李斯做舍人不久，吕不韦发现他极有才干，就把他提拔为郎。所谓郎，既无官署，也无职位，但在秦国却属后备官员，他们还能主持侍从宿卫，虽是一个小官，但也有接触国君的机会。当时的国君嬴政还处于学习如何治理国家的见习阶段，李斯便趁机向嬴政进献了他的“帝王之术”，纵论天下形势，让嬴政听得心服口服。

李斯对嬴政说：不能成功业的人，是因为他不善于把握时机；能成功业的人，在于能利用他人失误的机会而收获进取。从前秦穆公成就了霸业，却不能东进吞并六国，这是因为当时诸侯还有很多，周朝的时运还未衰败，所以春秋五霸相继而兴，都去尊崇周室。自从秦孝公以来，周室时运衰微，诸侯之间相互争伐兼并，关东存有六国，秦国乘势攻伐他们，居主导地位，已经六世了。如今诸侯屈服于秦，如同秦的郡县一样。如果大王能以秦的富强





和自己的贤明去消灭诸侯，就像扫除灶灰那样容易。要想成就帝业，使天下统一，此时是难得的时机。现在不抓紧时间，等诸侯强大起来连纵聚约，到那时就是有黄帝的才能也不能兼并天下。

嬴政对李斯这番话感受颇深，认为李斯真是难得之奇才，于是便拜李斯为长史，李斯由此迈出了走向成功的第一步。李斯对天下形势分析得十分准确，并且这篇宏论还在理论上为嬴政制定了一幅战略框架，嬴政以后的统一事业实际上就是在这个战略的宏观指导下进行的。

接着，嬴政又多次召见李斯，议论天下大事。他还采纳李斯的建议，秘密派遣谋士去游说诸侯国的权贵们，施反间之计，让其国内分崩离析，然后再挥兵直取，里外应合，让诸侯国防不能防、攻无力攻，真正逼到山穷水尽的地步。

对李斯的功劳，嬴政也记在心里，为了表彰他，还提拔他为客卿，使之也成了商鞅、范雎一类的名臣。客卿是秦国特有的一种官职，级别为卿，而又以客待之。历史上不少外来人才在秦担任此职，得以建功立业，青史留名。李斯能担任此职，足见秦王对他的重视。

李斯也确有真才实学，他以法家思想为主，兼蓄儒家一些思想而成的“帝王之术”，在秦国得到了充分运用。“灭诸侯，成帝业，为天下一统”的战略构想将李斯和嬴政紧紧连在一起。李斯这时已成为嬴政不可缺少的助手，更成为嬴政统治集团内的关键人物之一。

正是由于看到了李斯这种攀强欺弱的本性和极重功名之心，嬴政才愈加重用他。他知道愈加重用李斯，李斯也就会愈加发挥潜力为大秦效劳。这样的手下，

李斯者，楚上蔡人也。年少时，为郡小吏，见吏舍厕中鼠食不絮，近人犬，数惊恐之。斯入仓，观仓中鼠，食积粟，居大庑之下，不见人犬之忧。于是李斯乃叹曰：“人之贤不肖譬如鼠矣，在所自处耳！”

乃从荀卿学帝王之术。学已成，度楚王不足事，而六国皆弱，无可为建功者，欲西入秦。

至秦，会庄襄王卒，李斯乃求为秦相文信侯吕不韦舍人；不韦贤之，任以为郎。李斯因以得说，说秦王曰：……秦王乃拜斯为长史，听其计，阴遣谋士赍持金玉以游说诸侯。诸侯名士可下以财者，厚遗结之；不肯者，利剑刺之。离其君臣之计，秦王乃使其良将随其后。秦王拜斯为客卿。

——《史记·李斯列传》

除了目光短浅的人，谁会轻易放弃呢？这也正是嬴政用人的一个策略：不管你这个人原来如何，但只要有才干，并且有忠心，我就会用你，给你高官和厚禄，让你拼死为我效力。



2. 以低用高要给以相应的尊崇

帝王能否让地位较低而又有能力的人为自己效力是关系到帝王的统治能否稳固的关键。会用人的帝王总是大力提拔贵族们瞧不起的有才能的人，并给他们以相应的尊崇。

这一用人策略无疑十分正确，让一个地位较低的人上来，顺利地使用权力，还有比用人者的尊崇更有效的办法吗？

我们看看汉高祖刘邦在这一点上是怎样改变观念的。

韩信是汉王刘邦夺取天下所依靠的三位“人杰”之一，在楚汉战争中起到了举足轻重的作用。

据《史记·淮阴侯列传》及《汉书·韩信传》记载：韩信是淮阴人，出身于平民家庭，品行又不怎么好，未能被推选到官府去充当官吏，又不肯务农或经商，因而经常是投靠他人吃闲饭。他的母亲病死，没有钱安葬，他便找一块四周广阔的高地为坟，坟的周围可以安置万家。韩信的这一举动，表明他青年穷困时期便胸怀大志，自信将来能显贵，受封王侯，因而预先为死去的母亲选择了这样一处四周可供万家守家人居住的高大坟地。

韩信这种吃他人闲饭的日子，并不好过，很多人都讨厌他。他寄食时间较长的是淮阴的南昌亭长家。南昌亭长见韩信尽管没有个正当职业谋生，但举止又不与一般青年人相同，整日少言寡语，若有所思，也就听任韩信寄食。几个月过后，亭长的妻子开始讨厌韩信，便清晨提前吃饭，待韩信按往常开饭时间到达时，人家已吃完，不再为韩信准备饭食。韩信明白了女主人的用意，一怒之下，他再也不到这位亭长家去寄食了。

待到项梁在吴中起兵反秦，大军渡过淮河，韩信认为施展抱负的时机已经到来，便手持宝剑投奔于项梁的部下，没有显露出什么名声。项梁战死，韩信隶属于项羽，项羽让他做“郎中”，负责警卫工作。由于职务上的方便，

