

YONGRENDYISHU

Yang Rende Yishu

用人的艺术

牛宏宝 / 著



偏远的诸侯国秦“借天下之智力以攻天下”；
范蠡识君避祸；孟尝君善用“鸡鸣狗盗之徒”；
天下豪杰“因人成事”；
“主将之法，务揽英雄之心”；“用人不疑，将在自专”；
“治世重德行，乱世尚功能”；刘邦依时势而用人的通变原则；
曹操说：“吾任天下智力，以道御之，无所不能”。曹操怎样“明于用人之机”；
唐太宗“以恩结士”，审时度势；
古代兵法论识人选将：“相之以形，通之以神”；
管理者如何有效用人；卓越的用人之道所产生的奇迹——艾柯卡的经验……

陕西旅游出版社

Yong
Ren De
Yi Shu

用人的艺术



牛宏宝 / 著

陕西旅游出版社

(陕)新登字 012 号

责任编辑:王巨川

封面设计:孔晓军

用人的艺术

陕西旅游出版社出版发行

(西安长安路 32 号 邮政编码 710061)

新华书店经销 空军西安印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开本 12.5 印张 插页 260 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—10,000 册

ISBN 7—5418—1328—1/G·350

定价:20.00 元

内 容 简 介

所有的事业都有其玄机，而用人的艺术则是众妙之门。

“借天下之智力以攻天下”，是中国人的最高智慧。

中国的历史就是一部人才竞争的历史，也是创造用人艺术的历史。在这部大历史中，杰出的人物呼风唤雨，激扬文字，指点江山，欲与天公试比高，在动荡的历史中导演出了一幕幕用人艺术的华彩乐章，真可谓鬼斧神工，妙手回春。

本书讲述了自先秦到盛唐近 1500 年间的用人艺术，其中最主要的是政治用人和军事用人的艺术。分出“用人”和“识人”两大方面。在“用人”的部分，着重讲述了战国风云雷动的历史中，最偏远的诸侯国秦国怎样与其他六国争夺人才，怎样从其他国家中吸引人才，最后把诸侯国打败，建立了中国第一个大一统的帝国；刘邦的用人艺术；曹操的用人玄机；诸葛亮的用人策略；唐太宗的用人艺术等，个个精彩动人，令人回味无穷。

本书不是刻板的罗列用人的原则，而是把用人艺术的玄机通过生动的故事讲述出来，使读者有身临其境之感。曹操说袁绍不懂“用人之机”，用人的艺术就在这“机”上。本书最大的特点就在于通过故事，把这种玄机演示给读者，使读者豁然顿悟。用人的艺术并不是在静态中进行的，而是在风云际会的动荡中进行的。本书也同样用故事把读者带入这风云际会的动态中。尤其对那些想通过用人而获得成功的有志者，本书应常置案头枕边。

得人才者得天下

——代序

“给我一个支点，我就能够把地球撬起来。”

——牛顿

世人无不追求金钱和成功。而成功的支点是什么呢？每个人都可能找出许多种成功的支点。但如果作一个彻底的清理，你将会发现所有的支点中，只有一样东西是最为根本的、最为核心的，这就是人的才智。有了才智，可以获得任何东西；没有才智，有财富、权力，也会在顷刻间丧失，即使是拥有一个巨大无比的王国，如果没有才智，这巨大的王国也会在弹指间崩溃。

才智又在何处呢？才智并不在书本中，真正的才智只在人的头脑中，在人的身体里。因此，如果说成功的支点是人的才智的话，那么这支点并不是才智本身，而是拥有才智的活生生的人。

一位当代伟大的革命家说过：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”中国古代的兵圣孙子说：“知兵之将，生民之司命，国家安危之主也”。而古代的一位政治家则说：“任人以事，存亡治乱之机也”。

现代社会里则普遍认为：最根本的竞争，是人才的竞争；最重要的决策，总是伴随着人事决策；成功领导者最主要的能力，主要是发现人才、培养人才、团结人才和使用人才的能力；世界上最主要的财富并不是黄金，也不是土地，而是人才；世

界上最不能容忍的浪费，就是人才的浪费。

因此，如果人才是一切事业成功的支点的话，那么，用人的艺术，就是用这支点撬起整个地球的杠杆。

谁说世间没有点金术，用人的艺术就是点金术。

谁说世间没有摇钱树，用人的艺术就是真正的摇钱树。

谁说世间的事物不能无中生有，用人的艺术就能从无中创造一切。

谁说世间没有真正的魔术，用人的艺术就是世间最为真实、也是最为奇幻的魔术。

用人的艺术，就是成功的金杖。

—

鲁迅先生说，中国的历史是一部吃人的历史。这是他从反封建的立场上看到的中国历史。

如果从用人的角度来看中国的历史，那我们就会惊奇地发现，中国的历史简直就是一部人才竞争的历史，也是一部创造用人的艺术的历史。从传说的历史起，黄帝、尧帝、舜帝都在为选择贤良的人来作统治者进行着各种努力。更为精彩的是，商汤王因得了伊尹、周文王因得了姜太公这两位贤能之人，开创了两个古老朝代的辉煌历史。并成为后世英雄们不断追慕的梦想。春秋战国的历史，最精彩的部分，就是对人才的争夺，也就是说，争夺人才资源是这段历史中最精彩的内容。所以，韩婴在《韩诗外传》中说：“殷纣王杀王子比干，贤良之人箕子披发佯狂。陈灵公杀泄冶，邓元就把他的族人全部带离了陈国。自此以后，殷并于周，陈亡于楚，就是因为杀比

干、泄冶而失去箕子、邓元所导致的结果。战国时燕国的昭王重用郭隗，而邹衍、乐毅分别从齐国、魏国来到了燕国，于是燕国能兴兵而伐齐，杀齐闵王于莒。从当时两者的实力来说，燕国远不如齐国。但燕却能攻破齐国，之所以能如此，就在于燕国得到了像乐毅这样的贤良之士的支持。所以从历史上来看，从来就没有长治久安的国家，也没有一劳永逸的统治，凡能得贤能之士的人，就能昌盛，凡失去贤能之士的人，必然灭亡，从古到今，未有不这样的”。这段话，可以说把人才的重要性讲得淋漓尽致。

被称为圣人的孔子认为，搞政治最重要的就是三件事：以身作则，宽怀大度，举贤才。举贤才是政治事务的最基本内容。兵圣孙子则把用将看作国家命运所系的关键。战国时的大思想家荀子认为：“用圣臣者亡，用功臣者强，用篡臣者危，用奸臣者亡。”

汉朝的开国皇帝刘邦在总结自己成功的经验和项羽失败的教训时则说了如下相当精彩绝伦的话：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”这是一个非凡的政治家的体会和对历史的洞察。三国时的乱世英雄曹操则说：“吾任天下智力，以道御之，无所不能。”这是他对用人的重要性的看法。

诸葛亮在《前出师表》中则这样告诫阿斗：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以颓败也。”这是一个伟大的智者所作的客观的历史总结。

而中国历史上文功武略成一代之盛的唐太宗则这样来看

待用人的重要性：“为政之要，惟在得人，用非其才，必难致治。”并说：“以天下之广，岂可独断于一人之虑？朕方选天下之才，为天下之务，委任责成，各尽其用，庶几于理也。”

历史是由人的活动创造出来的。历史无论是辉煌，还是衰败，都是因人成事，亦因人败事。离开了人，是不会有历史的。因此，人才的组织和调动，就成了历史成败的关键。通读中国历史，你就会发现，其中无处不存在着用人之道，无处不存在着用人的算计。当然，这用人之道，有成功，也有失败，有伟大，也有卑鄙。

一部中国历史向人们启迪了这样一句话：得人才者得天下，失人才者失天下。这是历史千年积累出来的真理。

二

中国历史因为特别重视用人之道，所以也就积累了相当丰富的用人经验和用人方法，总结了非常广泛的用人规律。虽然今天的时代已与古代社会大为不同，但这些用人的经验和规律完全可以为今天的人所借鉴。

从学派来说，不同学派在用人之道上，有不同的侧重和策略。

儒家用人，比较重视个人的德性、信义、品性，有缺点的人，再有才能也是要靠边站的，只有冷板凳让他们来坐。孔子虽然讲仁、义、礼、智、信，但一部《论语》中，讲智的时候最少。那些过份刻守儒道的人，在用人之道上，只能用那些碌碌无为、但却没有多少错误缺点的人，甚至于有些儒者主张宁用愚人，也不用品性有弱点的能人。所以，腐儒误国，也常常体现

在用人之道上。

儒家的用人之道，一般来说比较适合于和平建设时期。对于动荡的年代，在群豪并起，天下汹汹的纷争年代，儒家的用人之道只能导致失败。所以汉代的大儒者叔孙通曾对刘邦说：“儒者难与进取，可与守成。”儒者的一套思想方法，一般多以德服人，不适合于在激烈的斗争中拚死争得取胜之机。但是儒者却与和平建设的要求有着内在的适合。

另外，儒家在用人艺术方面，发展出了相当成熟的群众心理学。策动广大群众去干一件大事，这也是用人艺术的一部分。儒家主张爱民、以德服人，在策动群众方面，在掌握群众心理方面具有相当大的作用。兵书《六韬》中说：“免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也；德之所在，天下归之。与人同忧、同乐、同好、同恶者，义也；义字所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者，道也；道之所在，天下归之。”这基本上概括了儒家关于得人心的用人之道的精髓。

道家用人之术，讲求刚柔相济，以柔克刚的大策略，讲求以静制动的智慧，目的是取得制人的优势地位，而不是为人所制。所以道家用人艺术的玄机在于用“阴谋”，而不是阳谋。例如道家讲究对待人要虚怀若谷，这并不是要培养什么谦逊的美德，而是要通过“处人之下”，来用那人。在这种“阴谋”中，有智慧在。

而王霸之术的用人之道，侧重于“以权制士”，在选用人才方面强调才能，对德性的要求则比较开明。标准也只是在大的原则问题上把的比较紧。比如说，战国时期的纵横家苏秦和张仪，在儒家看来就是反复无信的小人。但是对于行王霸之道的人来说，这两个人就是伟大的策略家。儒家见这种人

就头痛,但是行王霸之术的人,则努力争取用这样的人来夺得自己的胜利。

虽然说王霸之术的用人之道,有对人加以利用的弊端,但这种用人之道,却是在纷纭博杀的动荡时代里形成和总结出来的。所以这种用人艺术比较适合于变革的动荡的时代。在整个春秋战国,这种用人之道得到了形成和发展,并且变成了一门真正的艺术。这个时期,每个诸侯国要生存,就必须学会这门艺术。如果在这方面弱一些,就必然失败。后来的刘邦、刘秀、曹操、唐太宗李世民等这些用人艺术的大师,因为他们都曾经处于乱世,基本上所采用的就是这种用人艺术,最多是在王霸之术的基础上再杂以他术,来补充和完善自己的用人手段。

王霸之术的用人之道,基本上推崇的是一个人的实际才能,只要能带来实际的利益,就会重用这个人。而且凡是能带来实际利益的人,最后都能分享到胜利的果实。它从来都不提倡所谓无私奉献。它选人、用人,第一推崇的是才、智。在品行方面坚持“大举不拘细行”的开明原则。并且是讲求妥协的,是善于妥协的用人之道。应该说,把用人之道真正发展到艺术境界的,正是这种王霸之术。因此,正是这种王霸之术为我们今天积累下了最为丰富的用人艺术的遗产。

当然,对于那些深通用人之道的大政治家来说,他们在用人的艺术上多是兼容并蓄的。因为兼容并蓄,所以他们用人的类型也比较广泛,心胸和气度也比较博大和广阔。以三国时的曹操和刘备相比较,刘备用人多以儒术,曹操则以王霸之术为主,再杂以他术。所以,刘备用人,主要是诸葛亮、关公、法正这样的诚信之人,对魏延这样有才、但有所谓“反骨”的

人，却从来不敢放手使用。而曹操用人的气度和范围就要比刘备大不知多少倍。就曹操手下的谋士来说，荀彧、郭嘉、荀攸，每个人其实都可以与诸葛长相比肩，但又都各有个性。他们在权术方面远较诸葛亮更为浓烈，但却都缺乏诸葛亮的待人诚信这种高风亮节。对于刘备来说，这些人他是不用的，其实他自己也用不了。但是，曹操对诸葛亮这样的人，却能加以重用。当然未必能尽其才罢了。物以类聚，人以群分。用人者本人的性格，当然也就决定了什么样的人能为其所用。也就是说，用人者本人的性格和才能，决定着他用人的方法和所用之人的性格。一个性格宽厚温和的人，对于性格诡诈的人就不可能加以重用。因此，用人者的性格越丰富，胸怀越宽广，他所用人范围也会更广阔。

中国有几千年的优秀文化和历史，这其中积累起来的用人经验和用人艺术是相当丰富的。兵家用人、政治家用人都各有自己的一套成熟的方法和原则。这里面就有着丰富的智慧，也有着睿智的深刻历史洞察力和眼光。我们这些后来人，不能错过与这些智慧的相遇。

三

用人的艺术，围绕的核心就是合理的、有效地、创造性地使用好人的才智。当然“人才”这个概念含义是相当广泛的，对不同时代的人来说，“人才”这个概念也是非常不同的。比如，汉代一个非常孝敬父母的人，就可能被认为是人才，被推举作官。但到隋唐以后，只有通过科举考试，中了进士、秀才，才能被认为是人才。但是，无论什么时候的人才，人才都有一

种不可被减约的因素，这就是才能。或通才，或偏才，或怪才，或奇才，或正才，凡人才都必须具而才能。所以用人的艺术，其实就是用才能的艺术。

为什么要用有才能的人来处理政务、或作领导者呢？汉代的刘向说过下面的一段话，对用人才作了相当精辟的概括：

“王者何以选贤？夫王者得贤材以自辅，然后治也。虽有尧、舜之明，而股肱不备，则主思不流，化泽不行。故民君在上，慎于择士，务于求贤，设四佐以自辅，有英俊以治官，尊其爵，重其禄，贤者进以显荣，罢者退以劳力，是以主无遗忧，下无邪恶，百官能治，臣下乐职，恩流群生，润泽草木。昔者虞舜左禹右皋陶，不下堂而天下治，此使能之效也。”

用有才能的人，主要在于用这些人的才能来治理天下，处理事务。这样任何事务都可以得到创造性的处理，其他人就可以享受有才能的人的智慧带来的恩惠，人类或者某个民族在对付世界时的能力才能大大提高。与此同时，在重用有才能的人时，奸邪之人、佞幸之人、无能之人，才能被有效地加以管理，世间的事务才能不被这些人扰乱。这就是“使能之效”，即使用能人的效果。

世间有各种各样的资源来支持人类的生存和发展，但在这诸多资源中，唯有智力或才能的资源是最可宝贵的。所以重用人才，其实就是重视才能，重视智力。在战国的时候，就有把人才视作国宝这样非常先进的思想。

天下之大，事务之多，即使是世间最伟大的人物，也不能凭借一己之智力来处理所有的事务。所以要重视使用各种才能来办事，来管理，用人的艺术，就是因此而被创造的。自古以来，中国的历史就向后人们不断指示着“得贤人则兴，失贤

人则亡”的道理。汉高祖刘邦有“安得猛士兮守四方”的呼吁，曹操则要“任天下智力”，唐太宗李世民则说“以天下之广，岂可独断于一人之虑？”元英宗则说：“朕思天下之大，非朕一人思虑所及”，所以，这些人都能广选天下贤才，创造辉煌的时代，天下大治。

当然，人们可能都明白要用有才能的人来治理天下事务，但却不知道怎样用，加之不能避免嫉贤忌能的鄙劣心理，所以，用人对于一些人就是非常大的难题。中国古代所积累的丰富的用人经验，可以帮助我们这些后人来解决这个难题。

四

当前，中国社会正在以巨大的步伐进入经济社会，经济生活在人们的整个生活中也越来越重要。商业经营和企业管理成为这个时代最为激动人心的领域。而在商业经营和企业管理中的用人之道也同样是其中的关键环节。也就是说虽然商业经营和企业管理，对中国人来说是较新的活动领域，但是，人才是其成功的资本，这一原则却没有变。

商业用人和企业用人，虽然和中国古代的政治用人，是有区别的，但是，进行比较之后，我们发现，用人艺术、用人之道的一些基本原理却是相通的。因此，中国古代的用人艺术完全可以作为当代商业和企业活动的经验和文化资源，可以支持当代商业和企业活动中的用人之道。例如：用人之所长的原则；用人的通变原则；用人不避亲仇的原则；唯才是举、勿拘品行的原则……等等，所有这些，都可以为商业和企业管理所实用。

当然，西方的商业和企业管理比我们有更为丰富的经验，有更长的历史发展。所以，在商业和企业管理的用人方面也积累了相当丰富而成功的典范，值得我们学习和借鉴。所以，这本著作在总结了中国古代的用人艺术之后，又转而介绍了西方、日本的企业和商业的用人艺术，以兹开阔我们的眼界。

在商业和企业活动中，一般可以分为三大部分：资本运营、信息运营和人才运营，而实际的经验告诉我们，在这三大部分中，人才的运营自然是极为关键的。

就像过去的伟大的战争征服、和伟大的帝国不是由某一个人单枪匹马杀出来的一样，现代商业人和企业人的成功也没有一个是单枪匹马杀出来的，成功的企业家和商业人都不是借助于其他人才的通力合作才达到了他们最终的目标。

美国的旅馆业大王希尔顿曾经说过：在用人方面他接受了早年的两个教训：第一条教训是早年他父亲对他的不信任，所以把商店给他但不给他放权，他自己从中吃了苦头；第二条教训是他早年经营活动中不谨慎的选择合伙人，结果，他自己受尽纠缠，后来，他把这两个教训都吸收过来，用于他事业中的用人上：其一就是非常审慎地选择合伙人；其二，一旦选中了合伙人，那就大胆的放权。使其能够独立负责地干事。这正是他经营那样庞大的旅馆业的成功之处。

哈佛大学的一本论述现代企业领导艺术的书中，对后来在美国克莱斯勒汽车公司创造起死回生奇迹的艾柯卡的成功进行总结时说：艾柯卡的成功，当然在于他为这个濒临倒闭的公司制定了非常实际但也成功的一套摆脱困境的策略，但是，完成这个策略的设想要有庞大的人员体系，组成这个人员体系的这些人包括：工长、整个新管理班子、经销商、供应商、一

些政府官员,以及其他许多人。艾柯卡的成功之处,正在于他能调动这些人互相合作,为那个策略设想的实现作努力。“艾柯卡采取措施促使人员体系中的关键人员努力工作,去实现设想,丝毫不讲价钱。要做到这一点,就要交流,增加报酬,表彰、推动、拉拢、吸引、报导和鼓舞。由于他个人的‘推销’艺术,旺盛的精力,使上述各种措施得以实现。”

其实,每一个成功的企业家在其成功的道路上,都有其独特的、能促使其成功的用人之道。而这正是每一个希求成功的企业人或商业人都必须努力去寻找和掌握的。

我想每个人都很清楚,仅仅靠物质上的资本就希求在市场上立于不败之地,那只是梦想。把物质资本用活,使它增殖的只能是人的才智,否则的话,这笔资本就会很快被那些有才智的人弄走。

中国社会目前正处于一个伟大变革的时代。变革的时代是一个需要人才、也创造和产生人才的时代,许多的事务,需要有才能的人去开创、去领导,许多的领域需要有才能的人去探索和冒险,许多的复杂的局势和关系需要有才能的人去创造性地应付,许多纠结已久的难题需要有才能的人去快刀斩乱麻。……

希望这本书,能为那些有事业心,需要用人才的人,提供某些用处和智力上的支持。

作者

1997年5月18日

目 录

得人才者得天下

——代序

圣哲尊贤才为师友·····	(1)
国家以人才为宝·····	(6)
国中无人 王有忧色·····	(9)
用人不计前嫌	
知人不蔽小过 ·····	(12)
管仲善识 齐桓善用 ·····	(16)
齐桓公用人之误 ·····	(21)
举贤为人臣之先务 ·····	(24)
春秋战国时秦的招贤纳士 ·····	(28)
五张羊皮换来五贤才	
秦孝公举国听商鞅	
借天下之智以攻天下	
李斯谏逐客	
战国“四公子”的养士之风 ·····	(48)
孟尝君能用“鸡鸣狗盗”之徒	
平原君因人成事	
信陵下士临国相倾	
燕昭王卑身厚币以招贤 ·····	(63)
主将之法 务揽英雄之心 ·····	(66)
“善用人者为之下”	

尊之以爵 贍之以財

明賞罰 著成敗

納言如金 從諫如流

用人不疑 將在自專

用人如器 各取所長 (88)

用人務在使其心無所顧忌 (91)

天下安 注意相 天下危 注意將 (94)

治世重德行 亂時尚功能 (98)

明責授權 (103)

用人八戒 (106)

馮唐易老 李廣難封

——懷才之士的遇與不遇 (114)

劉邦的用人藝術 (120)

“安得猛士兮守四方”

善於將將

制士以權

善於封賞

依時勢而用人的通變原則

用人以才各使其宜

劉邦與項羽用人之比較

曹操的用人藝術 (147)

“吾任天下之智力”

馬背上攬英雄

用人以能 不拘品行

明於用人之機

曹操與袁紹用人之比較