

用人篇

资治通鉴 谋略今用

何正斌 著
湖南人民出版社



资治通鉴谋略今用

用人篇

何正斌 著

湖南人民出版社

责任编辑：夏 勇
装帧设计：廖 铁

《资治通鉴》谋略今用

——用人篇

何正斌 著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市岳麓区银盆南路78号)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷一厂印刷

1998年6月第1版第1次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：17.25

字数：395,000 印数：1—6,000

ISBN 7-5438-1730-6

K·313 定价：19.00元

前 言

《资治通鉴》是北宋司马光写给帝王们看的治国智谋书。司马光，字君实，陕州夏县涑水乡——今山西夏县人。生于公元1019年，卒于1086年。宝元初年中进士，历任仁宗、英宗、神宗三朝。熙宁年间王安石推行新法，他竭力反对。哲宗即位，入朝为相，尽改新法，恢复旧制。他是一位忧国忧民的学者和正直的政治家，他希望处在上位的君主能够从古人那里吸取丰富的营养，把国家治理得繁荣、昌明。中国历史源远流长，史料浩如烟海，他“每患迁（司马迁）、固（班固）以来，文字繁多，自布衣之士，读之不遍，况于人主，日有万机，何暇周鉴”！所以，立志要为“日有万机”的君王们整理撰写一本精要的治国、用人的历史书，“删消冗长，举撮机要，专取国家盛衰，系生民休戚，善可为法，恶可为诫者，为编年一书，使先后有伦，精粗不杂”。他这一设想得到了英宗皇帝的积极支持，为他在人力、物力、财力上创造一切必要的条件：可以利用皇家藏书，配备写作班子，供应所需物资。于是，司马光埋首于他的伟大工程之中。正好因反对王安石变法，他离开朝廷政要，退居洛阳十五年，沉精积思于《通鉴》的编写，不分昼夜，以致“骸骨癯瘠，目视近昏，齿

牙无几，神识衰耗”。积十九载之精力，终至1084年告竣。《通鉴》为编年体通史，上起周威烈王二十三年（公元前403年），下终五代周世宗显德六年（公元959年），录1362年之事迹，成书290卷，另《考异》30卷，《目录》30卷，计300余万字。他于采正史之外，参考其他书籍等300余种，从无以数计的资料中，分析、比较、淘汰，编成巨著，成一家之言。正如宋神宗序中所说：此书乃“兴邦之远略，善俗之良规，匡君之格言，立朝之大节，叩函发帙，靡不具焉”。司马光把书呈给神宗皇帝御览。神宗以其书“鉴于往事，有资于治道”，赐名《资治通鉴》。

自此以后，帝王们的治国、用人必读书就开始转而以《资治通鉴》为主。欲大有为的君王，在休闲之时，常研读《通鉴》，以图从中找到治国用人的方略；朝廷大臣和士大夫们也细细研究《通鉴》，要从中发现帮助治国安民的谋略、办法；讨论分析问题，《通鉴》的史料观点无形中已成为最有说服力的根据。《通鉴》已替代过去的治理书籍《诗》、《尚书》、《春秋》，成为最受统治者欢迎的智慧谋略库。到了现代，人们对它的兴趣丝毫没有减退。一代伟人毛泽东，几伴一生之书，即《资治通鉴》。他读之入迷，达十七遍，至书页残破，仍爱不释手，且言每读一遍都获益匪浅。邓小平同志也是《资治通鉴》的爱好者。

由于《资治通鉴》有巨大影响，后人纷纷模仿司马光的做法，为周世宗以后的历史续写《通鉴》，明、清两代编纂成书者不下二三十种。清朝毕沅（1730—1797），江苏镇洋（今太仓）人，乾隆二十五年进士，累官至兵部尚书、湖广总督。他留心经史，聘请幕客撰写《续资治通鉴》，上起宋太祖元年（公元960年），下至元顺帝至正三十年（公元1370年），计410年史事，成书220卷，堪称又一宏大历史巨著。这就使《通鉴》再增加了

400多年的丰富史事，人们可以从近1800年的众多的正反经验教训中，探求治国用人的一般性规律；人们看到的会更多，受的启示教益会更大。

人们工作之余，细细品尝古人治国之道、用人之术，可以通过“时间隧道”，再见过去，展眼未来。虽说两套《通鉴》对中国的历史，记载还是太少，可对那些真正想从中寻找智慧谋略的实际工作者来说，却显得实在太多，没有数年的时间精力不能认真通读一遍。它是编年体史书，随时间推移一一道来，司马光用以启迪君主们智慧的珍贵材料散落全书各处。如果人们只浏览此书，如走马观花，不能真正有所收获，若潜心研读，又为时间所限，常令人遗憾不止。而历史中发生的那些事情，又往往仁者见仁，智者见智，人们可以有多种评说，所以像司马光这样的大家，也只是在有的地方附加一些评论，可给阅者参考。毕沅甚至连评论都未作，只是通过叙事的详简、口气的稍微不同，来表明自己的看法。再说，史事浩繁，搜集整理就已不堪重负，分析概括、抽象出一般性看法，就不在他们的主要注意范围之内了。所以，人们读《通鉴》，仍然是读事实，不是读结论，还需要读者自己去比较思考。对实际工作者来说，这不能不是另一大遗憾。

有此两大遗憾，看来还需要人们对《通鉴》本身进行加工制作，要从中得到治国之道、用人之术的系统而带有分析结论的作品。鄙人大学教授之余，于城市喧嚣之外，孤处一室，细细品尝《通鉴》，悠悠数载，凡六遍有余，笔记累叠，而兴趣愈增，遂自不量力，欲补此两大遗憾，生写书之念。有幸得到湖南人民出版社资深编辑唐长庚先生的赞同、鼓励和支持，一起策划拟就《〈资治通鉴〉谋略今用》一书。埋首文字之间已一年有余，其中《用人篇》总算已经脱稿交付。

二

理论的逻辑与历史的事实并非完全一致。从逻辑推理看，用人术尽管可以周密而令人信服，但由于它太抽象、太条理化，不能完全概括和说明历史上发生的丰富多彩的事实。从历史的事实谈论用人，有已经发生过的事实为佐证，给人以很有说服力的感觉，但历史的事实往往难排除偶然性因素的作用，且同样的事例可作多样的解释。这样，抽象的议论难免会陷入空谈，而就事论事未免以偏概全。所以古人很少议论推理，说话总以事实为据，总是有感而发；也很少就一时一事下断语、作结论，他们只是把由无数事实证明了的东西从某一事例上突出出来。《〈资治通鉴〉谋略今用——用人篇》希望做到史论统一，一戒多年来习以成规的空谈毛病，二戒就事论事的偏限和论据的单薄，欲以丰厚的历史事实为根基，从中分析得出带一般性的用人原则。这真是谈何容易！我把《通鉴》中的每一用人事例，都一一收拢起来，勿使有所遗漏；然后分门别类整理概括；最后再逐一具体分析，构成此书。

《通鉴》的价值是它的内容博大而又记述真实，能比较客观地再现历史上治国用人的实况。本书力求保存《通鉴》的价值，除了不遗漏史料外，尽量做到分析问题实事求是，而无哗众取宠之意，不离开当时的条件、环境和面临的任务。书中虽有个人的自由发挥，但也努力做到不离开事实，并尊重古人的已有评价。

《通鉴》虽是写给君王们看的书，但它的现实意义却是显而易见的。《通鉴》问世以来，以其内容、思想之博大精深，通古

今之变，兼收并蓄，拾遗补阙，考评前世之兴衰得失，镜鉴于后人，有资于治道，而深深地吸引着历代帝王大臣和广大士大夫阶层，影响既广且深。但过去只有皇帝以及他的辅佐班子、士大夫阶层，才关心治国济世之道、用人驭人之术，而芸芸众生不过听命驱使，为生计奔走。而在现代市场经济之下，除了政府，还有构成国家的“细胞”：无以数计的利益主体，即以谋求自身利益为直接目标的独立的群体组织。日益增长着的生存竞争压力，和追求自身的实际利益，不仅国家领导者及其各级机构的负责人希望镜鉴于历史，有裨于实际，而且，千千万万的利益主体“头头”也都关心治道和用人之术。本书摄取《通鉴》的精要，沿其基本思想，联系现代实际，试图能有助于治道。

三

用人是一门实践性较强的学问。对用人有深厚研究的人，在实践中不一定是一个好的用人者。司马光以研究历史上的用人得失而得以成为一代宗师，影响到他后代君主和士大夫。然而，他以太后为后盾，执掌朝政之后，却不是一个好的用人者。他以与王安石变法对立的极端面貌出现，不分青红皂白尽除王安石新政，不管有用无用尽逐王安石所用之人。以区分君子小人而著称的司马光，又竟然赏识像蔡京这样的阴险小人。这种一刀切的断然做法，无疑大大伤害了宋朝的安定团结。司马光元佑年间执政，仅八个月而卒，但他的行为给后来的宋朝留下了祸患。这说明，用人主要还是一门实践的学问，只有实践才是最好的老师。本书所写的不过是一些历史上曾经发生过的、仅可供参考的东西而已。

许多事情都是说起来容易做起来难，许多人总是空有满腔抱负而实际功夫却很平常。鄙人大概就属此列。水平有限，舛误疏漏必多，殷殷期望批评赐教。

（注：《资治通鉴》采用沈志华、张宏儒主编，改革出版社的版本；《续资治通鉴》采用中国国际出版社的版本。）

作者

1997. 12. 13

目 录

第一章 用人是头等大事	(1)
成功之道在于用人	(2)
欲理事，先理人	(5)
用人三部曲：识人、任人、御人	(8)
第二章 识人难	(12)
不患无贤，患不识贤	(13)
“识人难，圣人所难”	(15)
人才临事方现	(19)
第三章 识人误区	(23)
不能以相貌取人	(24)
不能把善良者、恬淡平和者、谨慎退让者视为平常 ..	(27)
好大言者易被误认为是人才	(32)
男人的眼泪代表忠诚吗？	(38)
自荐者不可能都有毛遂之才	(42)
驳“世代为将必将才”	(44)
第四章 古之伯乐识人谈	(50)

在具体事情的处理上观察别人的见识和能力

——高欢的识人方法	(52)
看在不利处境下的行事表现	
——郭泰及曹操的识人方法	(55)
看一个人平时的结交和所为	
——李克、田弘正的识人方法	(60)
看言行与内心、欲望与节制是否一致	
——管仲、傅赧的识人方法	(64)
识人要有一定的时间考验	
——赵简子、汉武帝的识人方法	(70)
第五章 用什么人	(76)
从智瑶之败说司马光的用人	(77)
做大事业的人偏重于用忠实者	(85)
情况不同，用人应有所侧重	(92)
第六章 根据什么用人	(103)
谈按名声用人	(104)
创业时期的著名人才大多是贤者举荐的	(110)
考核用人及对它的评论	(119)
汉宣帝按表现用人，好官最多	(127)
“承平宜用资”的观点	(131)
“虽三代良法，久亦无免于弊”	(138)
第七章 要会分别两类人	(142)
用君子还是用小人，不是个小问题	(144)
君子与小人的分别	(147)

为什么会“重君子而反疏之，轻小人而终昵之”？	(157)
君子与小人共处，往往小人击败君子	(164)
如何使用两类人：“君子内小人外则泰，小人内君子外则否”	(173)
“亲贤臣、远小人”之法	(176)
第八章 不自用，才能用人	(185)
自用者必不能用人	(186)
自用者，人才必不为所用	(192)
在上位的人为什么往往好自用	(198)
“宏度所以用人”	(203)
勿自用与“自藏”	(210)
第九章 用人要做到委任责成	(215)
用人之道在于委任责成	(216)
某些情况下的“专命”	(222)
任职要有一定的稳定性	(229)
施恩要重，要求要严	(233)
要允许失败	(241)
委以大事，不录小过	(246)
“勿浑浑而浊，勿察察而明”	(252)
第十章 用人的选择决断	(258)
用人要有选择决断的能力	(259)
知其善，要能用	(263)
知其恶，要能去	(267)

不能有侥幸心理	(271)
不能形成两虎相争或多虎相争的态势	(279)
“王者可以私人以财，不可以私人以官”	(290)
“宁有盗臣，勿有聚敛之臣”	(296)
第十一章 战略用人	(301)
从保证路线政策的延续性、一致性上考虑用人	(302)
共同向上负责、相互制衡的用人原则	(309)
“自古未有权臣在内，而大将成功于外者”	(313)
“师克在和”	(318)
用人的示意、导向考虑	(325)
用人要考虑长远需要	(331)
用人要考虑与维护规章制度一致	(335)
第十二章 诚信用人	(339)
待之以诚，回报以忠	(340)
守信：诚信用人的主要原则	(344)
与其猜疑，不如推心置腹	(350)
用人不疑的具体条件	(359)
“信任防一己之偏，好恶公天下之理”	(366)
去猜疑	(371)
第十三章 权谋用人	(377)
略论权谋用人	(378)
历史上权谋用人的成功者	(385)
要善于权变	(395)

有些时候需要防备和控制	(402)
勿使观其深浅	(409)
第十四章 驾驭及其手段	(413)
取人小议	(415)
强干弱枝与必要的裁抑	(417)
善于掌握赏罚、任免和名器	(426)
关于“朋党”	(439)
勿借助外部力量解决内部的擅权问题	(446)
第十五章 用人的失误	(453)
在小圈子里用人	(454)
用德行上有致命性缺陷的人	(465)
用刚愎自用者担任要职	(472)
用无谋略器识的人担任要职	(477)
不考虑被用者的要求	(487)
第十六章 人才的自我保护	(495)
“士人处世当以智谋为贵”	(496)
“人臣对上想取君主之恩，对下想取百姓之誉，必然 忠节两亏”	(510)
“顾君不言，言必有中”	(519)
“图功效莫若罄忠勤，弭谤言莫若修实行”	(526)

第一章 用人是头等大事

人事佚，王道备。

西汉龚遂说昌邑王刘贺
(《资治通鉴》第459页)

绍问曹操曰：“若事不辑，则方面何所可据？”操曰：“足下意以为如何？”绍曰：“吾南据河，北阻燕、代，兼狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？”操曰：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”

曹操与袁绍交流争天下的战略
(《资治通鉴》第1282-1283页)

汉屈（发挥）群策，群策屈群力；楚慙（憎恶）群策而自屈其力。屈人者克，自屈者负，天曷故焉！

历史政论家扬雄评项羽之败
(《资治通鉴》第194页)

士者，国之重器，得士者重，失士者轻。《诗》云：“济济多士，文王以宁。”

南昌尉梅福上书汉成帝
(《资治通鉴》第609页)

成功之道在于用人

古之帝王、将相、郡守、知县、乡正、里正，今之主席、省长、行署专员、县长、乡长以及企业的经理、车间主任直至班组长，看起来似乎毫无共同之处，其实他们的差别并不是人们所想象的那样，他们都是或大或小的头领和首脑，负责组织、指挥、协调他们的属下，去实现某一设定的目标。在古人看来，帝王之道在于用人。司马光研究历史数十载，得出的结论就是如此。司马光上疏给年轻的宋神宗，告诫说：“治国之要，曰官人，曰信赏，曰必罚。”又说：“臣昔为谏官，即以此言献宪宗，其后献英宗。今以献陛下。平生力学所得，尽在是矣。”（《续资治通鉴》上册第961页）所谓“官人”，就是用人。在司马光看来，治理国家，用人是关键。在现代，毛泽东对此亦有精辟的论述，他一生喜爱《资治通鉴》，到晚年甚至手不释卷，他提出了一个著名观点：政治路线确定之后，干部就是决定的因素。并指出领导就是出主意，用好人。这不难看出，无论是古代还是现代，对于头领和首脑来说，他要取得事业的成功，最为重要的是“用好人”。

汉高祖刘邦取得了天下，在欢庆胜利的时候，向他的将领提出了一个问题：我刘邦为什么会得天下，项羽又为什么会失天下？高起和王陵认为，陛下派人攻城略地，攻取了城邑、土地就分封给他们，与大家同享利益；项羽却不是这样，他对有功的人嫉恨，对贤能的人猜疑，这就是他失去天下的原因。刘邦认为这还不全面，他说道：“公知其一，未知其二。夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝

粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必克，吾不如韩信。此三者皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下者也。”（《资治通鉴》第196页）后来的历史政论家扬雄也认为楚汉的成败在于是否利用了众人的智谋，他写道：汉王刘邦尽量发挥利用众人的计谋，而这些计谋调动了众人的力量。楚王项羽憎恶采用众人的计谋，只发挥个人的作用。善于发挥和利用众人智谋、力量的人就能取得胜利，只凭一己的智谋和力量的人必定失败。

唐太宗李世民在历史上的功绩甚至要超过汉高祖刘邦，他也有刘邦同样的好奇心。有一天，他问身边的大臣：自古以来帝王虽然能够平定中原，却不能制服北方各部族。自己的才能远不及古代帝王而取得的成果却比他们大，是什么原因。众大臣除歌功颂德外，不再多加评论，他们想要听听这位成功的皇帝自己的想法。李世民总结了五点，他说道：“自古帝王多嫉胜己者，朕见人善，若己有之。人之贤能不能兼备，朕常弃其所短，取其所长。人主往往进贤则欲置诸怀，退不肖则欲推诸壑，朕见贤者则敬之，不肖者则怜之，贤不肖各得其所。人主多恶正直，阴诛显戮，无代无之，朕践阼以来，正直之士，比肩于朝，未尝黜责一人。自古皆贵中华，贱夷狄，朕独爱之如一，故其种落皆依朕为父母。此五者，朕所以今日之功也。”（《资治通鉴》第4164—4165页）

在这些伟大的成功者看来，他们之所以一生成就非凡，无非是用人而已。并且，愈是能较好地用人，成就的事业就愈是伟大。

三国初期，袁绍比曹操无论在哪方面都占有优势。袁绍四世三公，门生故吏遍天下，诸侯联军讨伐董卓时被推举为盟主，在河北一带很有影响和势力。袁绍这个人有远大志向，对士大夫礼