

用人

兵法

楚日理 = 著

世界上有成就的企业家、政治家、军事家及历代帝王，他们成功的共同秘诀就是拥有一套会用人的兵法。但会用人、善用人、用好人却是如此之难，尤其对于小人、恶人以及那些难以驾驭之人，必须学会使用一些特别的战术……



一等人存人
二等人存物
三等人存钱

用人兵法

楚日理 著

宗教文化出版社

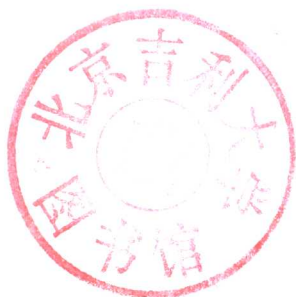


* T133555 *



用人兵法

楚日理 = 著



 宗教文化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人兵法/楚日理著. —北京: 宗教文化出版社,
1998. 6

ISBN 7-80123-157-0

I. 用 II. 楚… III. 人才学—中国—古代
IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 17703 号

用人兵法

楚日理 著

宗教文化出版社出版发行 (北京市交道口北三条 32 号)

电话: 64027526 北京市兆成印刷厂印刷

850×1168mm 32 开本 14 印张 300 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 张越宏 封面设计: 杨群 李栋

ISBN 7-80123-157-0/G · 60

定价: 19.80 元

前 言

我觉得人类的各種知識中最有用而又最不完備的，就是關於“人”的知識。我敢说，戴爾菲城神廟里唯一碑銘上的那句箴言：你要認識你自己，比倫理學家們的一切巨著都更為重要。

—— 卢梭

从野蛮人的图腾崇拜时代，到现代文明人的信息时代，人类更加认识到：世界上最重要的事情就是认识自己。只有知己，方能知人，进而用人。

知人难，知己更难。可以说，知人始终是个谜，知己亦是个亘古之谜。因为每个人像一轮明月，他呈现光辉的一面，但另有黑暗的一面从来不给别人看到。人是什么样的呢？有人说，撩开人的面纱，他的实质是善恶兼有、美丑具备的阴阳两性动物。

人之初，性本善。人本来是从观音菩萨那儿带着一颗善良之心来到这人世间的，可经尘世的活化，那善良的天性却渐渐地泯灭，有的甚至走向反面，变得恶哉恶哉了。

在人的身上，既闪烁着光辉——阳性，又呈现着黑暗——

阴性。人是阴阳两性动物，在人世间显而易见：人追求着诚实，却又有撒谎的时候；人注重互相敬重，却又有伤害他人的时候；人有同情善良之心，却又有整人、坑人的时候；人都希望与人友好相处，却又有勾心斗角、争权夺利的时候；人别看当着面拒绝钱财美色，却背地里又有贪财迷色，不怎么地道的时候。

人啊，总是“吃一堑长一智”，当他遭到挫折、经过逆境之后，也开始明白起来了，于是也就学会了“聪明”。有的人热情，可热情了一阵子却没有得到相应的回报，于是待人处世也便开始冷淡起来了；有的人仁爱，可仁爱的结果却帮了心术不正人的忙，落得个满腹哀伤，于是便渐渐地硬心肠对待他人；有的人直率，直率中却惹出麻烦，得罪了人，于是便一点点学会了圆滑处世；有的人诚实待人，可诚实之后却反而上当受骗，自己吃了亏，于是又慢慢地掌握了以假面具待人的本领。

《黄帝内经·通天篇》按照阴阳理论又把人分为五种类型。太阴类型的人，体质多阴而无阳，其阴血浊。行为贪而不仁，好内而恶出，心和而不发，不务于时，动而后之；太阳型的人，体质多阳而少阴。行为居处于于，好言大事，无能而虚说，志发于四野，举措不顾是非，为事如常自用，事虽败，而常无悔；少阴类型的人，体质特征是：少阴之人，多阴少阳，小胃而大肠，六腑不调，其阳明脉小而太阳脉大。行为小贪而贼心，见人有亡，常若有得，好伤好害，见人有荣，乃反愠怒，心疾而无恩；少阳类型的人，体质多阳少阴，经小而络大，血在中而气外。有小小官，则高自宜，好为外交而不内附；阴阳和平类型的人，阴阳之气和，血脉调。行为居处安静，无为惧惧，无为欣欣，婉然从物，或与不争，与时变化，尊则谦谦谭而不活，是谓至治。

凡有人群的地方，都有好人与坏人，善人与恶人。在贤佞

混在一起时，往往是知人知面不知心。所以说，知人难，知人心者更难，用人也更不易。其实，说难也难，说不难也不难。难与易，相对而言。两者有互相依存和相通的地方，有难才知易，有易才见难。知人如此，识人用人更是如此。

用人之道，听其言，观其行。观其仪表而用之，观其眼神而用之，观其举止而用之，观其交游识贤与肖，耳闻之不如目见之，目见之不如足践之，相形不如揣心。透过口是心非，知人之心态，用人者，害人之心不可有，防人之心不可无。

用人之先必先识人，远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒能问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其则，杂之以处而观其色。

三国谋士诸葛亮眼里有七焉：一曰间之以是非而观其志；二曰穷之以辞而观其变；三曰咨之以计谋而观其识；四曰告之以祸难而观其勇；五曰醉之以酒而观其性；六曰临之以利而观其廉；七曰期之以事而观其信。

《吕氏春秋·论人》中也有精辟的论述，即凡论人，通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所善，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为，喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其特，哀之以验其人，苦之以验其志。八观六验，此贤王之所以论人也。

“俗眼不识神仙”，普通世俗的眼光不能认识非凡的人物。华章藻蔚，非臆腹所玩；英逸之才，非浅短所识。美丽的文章，盲人是无法玩味的；英俊之士，没有见识的人是无法发现的。世上岂无千里马，人间难得几方皋。世有伯乐，然后有千里马。千

里马常有，而伯乐不常有。故世人认为得千良马，不若得一伯乐。因为只有独具慧眼的人才能识良才。玉石之相类者，唯良工能识之；隔行如隔山，同行易相识，识贤须贤才。

知人善用，即知人之真、善、美，识人之阴阳及长短。不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中长，则不能用人。用人者，取人之长，避人之短。

知人善用，即放大眼光了解人。识人用人的标准千条万条，最终的标准还是实践，以实践为标准，才能走出识人用人的误区。

识人贵新不贵陈，用人须鉴古察今，以史为镜，明兴衰；以人为镜，知得失。我们要在继承前人知人善用的经验的基础上不断创新，不断探索出时代需要的用人之道。

用人之道是一门充满着魅力的科学，用人兵法是能激起人们的兴趣的好书。

你要是不愿成为时代的落伍者，

用人兵法将是你最理想的良师益友。

你要是不愿重蹈前人用人的误区，

用人兵法将热心为你导航指向。

你要是想真正做到知人善用，

用人兵法将诚心为你在茫茫人海中找到天才。

你要是想真正武装自己，

用人兵法将令你终身受益。

目 录

兵法之一：用人之先，在于识人 (1)

1. 知人而善用 (2)
2. 得贤必须识贤 (7)
3. 若不能识人，势必不能用人 (8)
4. 知能不举，则为失才 (9)
5. 知恶不黜，则为祸始 (10)
6. 明君之治，患用而不知 (13)
7. 帝王之善，莫大于知人 (16)
8. 有贤不知，国不祥 (19)
9. 知贤不用，国不祥 (20)
10. 可以不识字，不可不识人 (26)

兵法之二：千军易得，一将难求 (28)

1. 事之至难，莫如知人 (28)
2. 事之至大，莫如知人 (29)
3. 用人之事，自古为难 (31)
4. 人心难测 (33)
5. 良莠难分 (35)
6. 贤佞难辨 (36)

7. 用人不论资级	(40)
8. 如今识人仍有难	(42)
9. 千军易得，一将难求	(43)
10. 经师易得，人师难求	(47)
11. 远近高低人不同	(52)
兵法之三：用人须鉴古察今	(54)
1. 立政之道，察吏为先	(54)
2. 以德为先，次之才学	(56)
3. 以史为镜，明兴衰	(57)
4. 以人为镜，知得失	(59)
5. 知人听众论	(65)
6. 伯乐相马与赛马	(68)
7. 试玉要烧三日满，辨材须待七年期	(71)
8. 用人有法，择贤而任	(72)
9. 一流之人，能识一流之善	(75)
10. 公心量人则准	(78)
11. 私心量人则偏	(81)
兵法之四：用人先审“三本”	(83)
1. 以近知远，以微知明	(83)
2. 识人须由表及里	(86)
3. 按贤察名，选才考能	(92)
4. 间之以是非而观其志	(95)
5. 穷之以辞辩而观其变	(96)
6. 咨之以计谋而观其识	(97)

7. 告之以祸难而观其勇	(100)
8. 醉之以酒以观其性	(102)
9. 临之以利而观其廉	(103)
10. 期之以事而观其信	(107)
11. 见同中之异，异中之同	(108)
12. 人才互补律	(110)
兵法之五：人才是非有准则	(116)
1. 明德才兼备为标准	(118)
2. 以实践为标准	(126)
3. 莫以相貌为标准	(130)
4. 莫以个人好恶为标准	(133)
5. 听众论以为鉴	(136)
6. 忌以貌取人	(137)
7. 不可求全责备	(138)
8. 贤之标准	(143)
9. 英雄之标准	(145)
10. 识人与相人有别	(153)
11. 兼听则明，偏信则暗	(156)
兵法之六：活用庄子之道	(158)
1. 远使之而观其忠	(159)
2. 近使之而观其敬	(162)
3. 烦使之而观其能	(163)
4. 卒能问焉而观其知	(164)
5. 急与之期而观其信	(165)

6. 委之以财而观其仁	(166)
7. 告之以危而观其节	(169)
8. 醉之以酒而观其态	(172)
9. 杂之以处而观其色	(175)
10. 观其好恶而知短长	(176)
11. 观其交游而知贤肖	(178)
12. 举其所美，观其所终	(181)
13. 废其所恶，计其所穷	(182)
14. 行为观察术	(186)
15. 成果鉴定术	(189)
16. 民意测验术	(191)
兵法之七：观人之艺术	(193)
1. 整体看全人	(193)
2. 隔行如隔山	(196)
3. 耳闻不如目见	(197)
4. 目见不如足践	(199)
5. 观其交流，贤肖可察	(203)
6. 听其言，观其行	(206)
7. 观仪表	(209)
8. 观举止	(211)
9. 观声色	(214)
10. 观肌里	(222)
兵法之八：知人心而后用	(224)
1. 知人知面要知心	(225)

2. 私心之用人	(228)
3. 偏心之用人	(234)
4. 良心之用人	(239)
5. 嫉妒心之用人	(242)
6. 交心之用人	(247)
7. 爱心之用人	(250)
8. 握手之心术	(253)
9. 诚心之用人	(258)
10. 透视口是心非	(260)
11. 相形不如观心	(262)
12. 害人之心不可有，防人之心不可无	(264)

兵法之九：得十良马，不如得一伯乐..... (265)

1. 不识庐山真面目	(268)
2. 欲穷千里目，更上一层楼	(270)
3. 不畏浮云遮望眼	(272)
4. 玉石之相类者，唯良工能识	(274)
5. 做别具慧眼之人	(275)
6. 得十良马，不如得一伯乐	(276)
7. 世有伯乐，然后有千里马	(277)
8. 识贤须贤才	(278)
9. 识人须有识	(282)
10. 人之善恶丑美	(290)
11. 岁不寒，无以知松柏，事不难，无以知君子	(294)
12. 人之长短	(294)
13. 放大眼光了解人	(298)

14. 预见英才	(301)
兵法之十：知己知彼，自知而知人	(306)
1. 知人者智，自知者明	(306)
2. 知己知彼，百战不殆	(310)
3. 人贵解剖自己	(311)
4. 量才适用	(317)
5. 毛遂自荐	(319)
6. 察己难，观人易	(320)
7. 切忌“夜郎自大”	(323)
8. “一朵花”与“豆腐渣”	(325)
9. 认识自我	(326)
10. 学人长，补己短	(330)
兵法之十一：识人用人有误区	(334)
1. 有色眼光之误区	(335)
2. 名利地位之误区	(336)
3. 言语之误区	(341)
4. 相貌之误区	(341)
5. 警惕离间术	(342)
6. 以情迷眼	(346)
7. 以己度人	(351)
8. 以线识人	(352)
9. 疑心生暗鬼	(355)
10. 识人解蔽法	(357)
11. 举之以众，取之以公	(359)

12. 莫把假象当真象	(366)
13. 识破骗人术	(371)
兵法之十二：人才鉴别面面观.....	(378)
1. 政界人才的鉴别	(379)
2. 军事人才的鉴别	(381)
3. 决策人才的鉴别	(382)
4. 经济人才的鉴别	(385)
5. 文学人才的鉴别	(389)
6. 表演人才的鉴别	(390)
7. 艺术人才的鉴别	(392)
8. 语言人才的鉴别	(393)
9. 自然科学人才的鉴别	(394)
10. 高智力学生的鉴别	(396)
11. 百人百姓百脾气	(399)

兵法之一：用人之先，在于识人

古人云：为治以知人为先。即是指治理国家以了解、识别人为最首要的事情。可以说非知人不能善其任，非善任不能谓知之。这很富有哲理的良言告诉世人，不了解人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是因为没有了解人。所以，得人之道，在于识人。只有知人才能善任，因为对一个人了解越深刻，使用起来就越得当。历来人们都认为，帝王之德，莫大于知人。也就是说，帝王的作用，没有比识别人才更重要的了。如果一个国君，有贤不知，知而不用，用而不任，这是一个国家三种不祥之兆的表现。所以，作为一个明君，最大的隐患就在于不能知道和识别人才。若不能识人，势必不能用人。一旦知道和识别到了人才，如果不及时推荐和提拔使用，则为失才的表现；同样，一旦了解和识别的人既缺德又缺才，如果不及时从其现任的位置上撤职和采取切实可行的措施进行罢免，仍将其使用，这必然是国家之祸，使人民受害，后患将是无穷的。正因为古今中外的有识之士对识人之重要看得非常之清楚，所以都产生了共识：要想国家繁荣富强，人民安居乐业生活如芝麻开花节节高，可以不识字，但不能不识人。总之，国之兴亡，务在得人。得其人则存，失其人则亡。何世无才，患在不识。不能识人，害霸也；知而不能用，害霸也；用而不能信，害霸也。这是识人学的第一要义。

1. 知人而善用

知人善任，说的是知人是用人的前提，不知人，就不能用人。善任又是知人的目的和深化。识人、知人完全是为了使人才善任，在使用过程中又进一步更深刻地识人、知人。

人才的识别，是对人才在政治觉悟、思想品质、知识、工作能力、性格、精力和体力状况等方面，进行全面的历史的考察与评价。“知人”既是人才管理的重要内容，又是对人才合理使用和科学管理的前提条件。可以说，知人是坚持公道正派、任人唯贤的基本保证。没有识人的“慧眼”，“近己之好恶而不自知”，就不能坚持公道正派、任人唯贤的原则。知人是对人才实施科学管理的重要环节，知人是做到人尽其才，才尽其用的必不可少的环节，同时也是激励人才奋发进取的有效措施。

《史记·陈丞相世家》记载：陈平，阳武（今河南省阳武县）人。家境清贫，好读书，初事魏咎，继事项羽，后归汉。他通过魏无知推荐得见刘邦。刘邦跟他谈话，见他有才智很高兴，问：“子之居楚何官？”陈平答：“为都尉。”当天，刘邦就任陈平为都尉，使为参乘，典护军。诸将知道了都为之哗然，说：“大王一旦得楚之亡卒，未知其高下，而即与同载，反使监护军长者。”刘邦听了，更加厚待陈平。

过了一段时间，周勃、灌婴等大将也对陈平有意见，认为刘邦如此信任陈平不当，都谗毁陈平说：“平虽美丈夫，如冠玉耳，其中未必有也。臣闻平居家时，盗其嫂，事魏不容，亡归楚；归楚不中，又亡归汉。今日大王尊官之令护军。臣闻平受