

大学问

DaXueWen

最令人惊叹的做人 与用人绝道



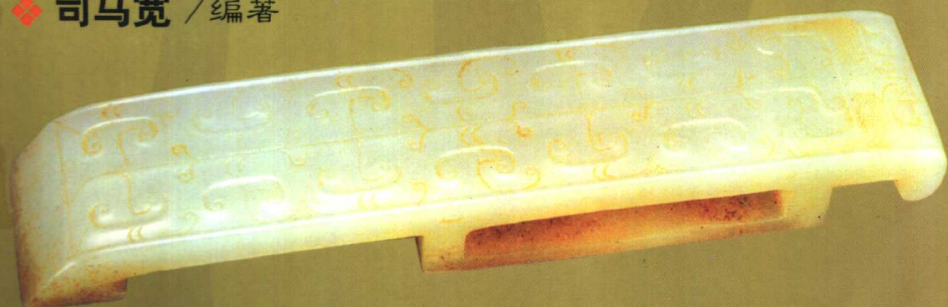
善做人者，乃可攻人心；敢用人者，乃可谋大势

世上总有高与低、强与弱之分，

前者自然驾驭后者，后者自然屈从前者。

如果你在做人的方面高人一筹，在用人方面强于对手，就应为自己打造成就一生的利器。这样，你一定会让左右惊叹不已，须仰视才见！

◆ 司马宽 / 编著

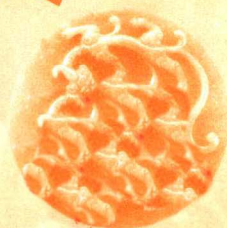


民主与建设出版社

大学问

DaXueWen

最令人惊叹的做人 与用人绝道



善做人者，乃可攻人心；敢用人者，乃可谋大势

◆ 司马宽 / 编著



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大学问：最令人惊叹的做人与用人绝道/司马宽编著. - 北京：
民主与建设出版社，2003
ISBN 7 - 80112 - 606 - 8

I. 大… II. 司… III. ①帝王 - 人物研究 - 中国 - 古代②帝王
- 政治 - 谋略 - 研究 - 中国 IV. K827 = 2②D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 114645 号

责任编辑 韩振宇

封面设计 蓝 田

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京市通州运河印刷厂

开 本 640×960 毫米 1/16

印 张 20.25

字 数 300 千字

版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 80112 - 606 - 8/K·011

定 价 30.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

你要想出类拔萃，

必须在做人与用人之道上“双管齐下”，

磨砺出别人难以匹敌的大学问，

一切愿望皆会水到渠成！

前言

天下难事莫过于做人与用人，只要是与人打交道就会形成一道道难关，让人难以穿过。从另一方面看，这也是一个非常有意义的极富挑战性的问题，因为成大事者都必须在做人与用人两方面超人一等、出类拔萃。

做人与用人之道并非只有一个标准可供寻究和执行，而是因人而异、因时有别。这就自然牵扯到做人与用人的学问。学问有大小之分，做人与用人的大学问是指能够站在最高处，放眼周围，看清或远或近的每一个人，知其心，辨其长，用其能，让他们时时成为自己的左膀右臂，共谋天下大事；另外还需要攻防平衡，发现潜在的危险，把每一个不可信的人及早地从身边排开，以免乱了自己的整个布局。做人与用人的小学问则是流于一般，把你来我往、点头弯腰都视为可有可无，甚至只是按照自己的性子去与人较劲，害怕会损失自己的利益，因此眼中只有自己而无别人。前后对比，做人与用人的大小学问自然是迥异有别的。

至少有这样两个观点，也是成大事的两个根本：一是做人必须要做一个能赢得人心的人，二是用人必须要用自己信得过、有所长的人。根据成功学的原理，一个人一生不能做“孤家寡人”，必须要与周围的各种人交往，从中观察和学习各种技能，把自己变成一个头脑清楚的人，把自己变成一个会办事的人。看起来，做一个所谓“明白的人”和“会办事的人”极其简单，实则不然，因为有许多失败者都在这方面不及格。再者，所谓“明白的人”和“会办事的人”一定要精通用人之道，充分把自己身边的能人、强人利用起来，给他们一个大舞台，让他们出大谋、献妙策，把自己的成功基础打结实。





当然，做人与用人的大学问不是虚而不见的，而是体现在那些成大事者身体力行的过程中，鲜活而实在。在这方面，许多帝王为我们做出了榜样：

曹操做人特别有一股韧劲。在关键时刻显示出大气派，这一点一般人很难匹敌。另外，曹操做人以谨慎著称，善于眯起眼，发现周围究竟存在哪些大大小小的变化，及时找到应对之策。简言之，曹操做人有“三重”：重深算、重变通、重能人。

李世民做人，始终把“强”字作为人生的根基，打天下显豪气，守天下显霸气，解决难题时从大处着眼，从小处着手，总是能够打开一条通道。特别值得注意的是：李世民把做人当作一门大学问，在手下人身上下功夫、摸心思、听意见、找对策，激发他们的聪明才智，让自己的天下更稳固。一句话，李世民做人有三法：一以静待动，二摸透人心，三给人位置。

朱元璋用人以得势为先，先让手下人显才智，然后再去挑选顶级人物，友善对待，细心照顾，给人温暖。而他自己常坐在幕帐中，自己给自己上堂做人的大课，以此起到榜样的作用。

雍正用人，总是站在高处看问题，不做小打小闹的事，不给别人补“小灶”，而是一出手，就行之有效，令人叹服。雍正用人心态极正，也容不得他人歪邪。

可以看出，做人与用人的大学问是成大事之本，凡是欲在自己的人生中有所作为者，都不可不察其妙。俗话讲“响鼓不用重捶，聪明人不必多言”，但愿大家都能从本书中捕获到自己的可用信息，争取实现“做人之巧，用人之绝”八字诀。

作者



善做人者，乃可攻人心；

敢用人者，乃可谋大势

大学问

DaXueWen

最令人惊叹的做人 与用人绝道



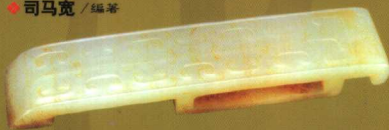
善做人者，乃可攻人心；敢用人者，乃可谋大势

世上是有高与低、强与弱之分，

前者自然驾馭后者，后者自然屈从前者。

如果你在做人方面高人一筹，在用人方面强于对手，就敢为自己打造成就一生的利器。这样，你一定会让左右惊叹不已，须仰视才见！

● 司马宽 / 编著



民主与建设出版社

责任编辑：韩振宇

封面设计：蓝田

目 录



绝道一 秦始皇：在关键时刻，明白自己该做什么

糊涂人与明白人区别是，前者自以为耍一点小聪明，就能把对手搞得云里雾里，而自己就可以“心想事成”；后者则是不让别人发觉自己的聪明，坦然大度，眼界开阔，最主要的是在关键时刻，知道自己该做什么，不该做什么，从而保证自己出手到位，行之有效。秦始皇做人，善于左右观察，然后再给自己定准位，不急不躁，冷静地应对周围风云变化，这一点令人佩服。另外，秦始皇深知，做人还必须用准人，用能人为自己谋天下、取天下、稳天下。总起来看，秦始皇做人有三大特色：一是知己所为，二是洞穿人心，三是以大为本。

1. 牢记大志，忍受着熬过难关 (3)
2. 想做强者，必先做得低下头 (6)
3. 学会韬光养晦，慢慢琢磨下一步 (11)
4. 按照自己的想法去做事 (14)

绝道二 刘邦：聪明人是让人看不出聪明

天下的聪明人多得不计其数，有如天上的星星，数不胜数。但是真正聪明绝顶的人却时常让人看不见其身，见

MAH/28/08





不着其形。刘邦就是这种让人看不出聪明的聪明人。刘邦做人，信奉这样一条原则：把“聪明”二字埋藏在心中，与人交流，坦然大度，少露锋芒，常常是给人留一条生路，同时也为自己设一条出路。另外，刘邦善于听取人言，改正自己的错误，使自己的每一步行动都逼近自己成功的目标。刘邦做人之道有二：一是豁达待人，不计恩怨；二是善于纳谏，心图大事。

1. 笑是豁达最好的表现 (19)
2. 万不可把自己逼上绝路 (21)
3. 能屈能伸，干什么都无所谓 (25)
4. 多听人言，会让自己变得更聪明 (28)
5. 慷慨与智对是杀手锏 (31)

绝道三

曹操：多面脸，多面手

怎样才能成为一个多面人、多面手？有许多人都在思考这个问题。成为多面人、多面手的好处是：常比别人多掌握几手成功之术。一般来说，能力越强的人，成大事的概率就越高。但是能力又从何而来？能力很大程度上与做人相关，因为做人是成功的大学问。曹操做人特别有一股韧劲。在关键时刻显示大气派，这一点一般人很难匹敌。另外，曹操做人以谨慎著称，善于眯起眼，发现周围究竟存在哪些大大小小的变化，及时找到应对之策。简言之，曹操做人有“三重”：重深算、重变通、重能人。

1. 重用自己看准的人 (37)
2. 站在变化的大局势之中 (43)
3. 力戒虚名缠身，失掉主动性 (45)
4. 兼用诚伪，得人自有秘方 (47)
5. 忍住一口气，冷眼看对手 (51)





绝道四 刘备：只要用脑，人生并无太复杂的事

头脑产生的智慧虽不是万能的，但如果运用得好可以让一个人曲径通幽，柳暗花明；还可以让一个人摆脱不利，轻松自如地走到目的地。人的智慧如何衡量？这是一个模糊的数学问题。刘备做人极其重视自己的智慧也注意别人的智慧，一碰到问题，“先思考，后决断，再行动”，这三部曲支配了他成功的一生。在各个细小的环节，刘备都知道贴近几个有大智慧的人，可以助自己成大事，否则，一个人单枪匹马，难以抵抗强大对手。因此，刘备做人以好人缘、利用别人的智慧为第一，靠情感细节加强凝聚力。

1. 学会穿梭在夹缝中 (55)
2. 按照军师指点的去办 (59)
3. 表面受惊，是因为格外谨慎 (63)
4. 打出仁义的牌 (65)

绝道五 杨坚：正确地把握自己最重要

一个人正确把握自己的难度有多大？大概不亚于在百米开外，将一支利箭射中靶心！的确，成功的做人之道，在于知己知彼，不做过头事，把握做事的度。这样才能立于不败之地。但是很多人对度的把握难以做到精准，故常贸然出击，结果经常遭受迎头一棒。杨坚做人重在把握局势，每一个对策都运筹于心头，深思熟虑之后再决定自己干什么。杨坚的这种功夫已经达到超一流的水平，所以杨坚做人特别注意分寸感，松弛有度，极讲规矩。

1. 停一步，可以进两步 (73)
2. 办事有道：建体制、用能人 (77)





绝道六

李世民：本领强大，全靠平时磨炼

做事的本领，不是一夜之间造就的，而是历尽千辛万苦磨炼出来的。我们都知道，做人应当求强，才可有大作为，这也正是英雄与懦夫的区别所在。一个强大的人，总是敢于在困难之中有所突破，从而让自己的成功局面有所扩大。李世民做人，始终把“强”字作为人生的根基，打天下显豪气，守天下显霸气，解决难题时从大处着眼，从小处着手，总是能够打开一条通道。特别值得注意的是：李世民把做人当作一门大学问，在手下人身上下功夫、摸心思、听意见、找对策，激发他们的聪明才智，让自己的天下更稳固。一句话，李世民做人有三法：一以静待动，二摸透人心，三给人位置。

1. 胆大心细，看准自己的每一步 (83)
2. 及时发现人之所长 (87)
3. 用诚信代替猜忌 (90)
4. 良言就是良药 (95)

绝道七

武则天：摸准“弹性法则”的奥妙

硬与软相对，以硬碰硬，火花四溅；以软碰硬，无声无息。聪明人做人，善于在不同时候，兼用两法，而全部的要诀在于针对不同的对手，采取不同的策略。武则天做人惯用“弹性法则”去处理人际关系，或硬或软，给人留下思考的余地。另外，武则天做人还有一绝，即见缝插针，一下点住要穴，让人不得不服。武则天此等做人功夫，是她靠眼睛观察来的，靠自己在大风大浪中体会出来的，她懂得只有善做人才能让人信服。概括武则天做人技巧：一是软硬适当，二是轻重适度，三是先退后进。

1. 善于靠近可靠之人 (101)





2. 一个“绝”字，令人匪夷所思…………… (103)
3. 虚晃一招，把糊涂留给别人…………… (106)
4. 厚待自己看中的人…………… (109)
5. 只要用人，就必须有宽容之心…………… (113)

绝道八

赵匡胤：人与人之间是棋手关系

人与人之间既有合作关系，也有竞争关系。只有合作而无竞争，叫同伴；只有竞争而无合作，叫对头。因此，人与人之间最恰当的关系应该是“棋手互存”。只有一棋盘，只有一名棋手，这叫游戏，不叫比赛，必须有另一名实力相当的棋手坐在对面，才能构成一盘精彩的棋局，才能提高双方的棋艺。赵匡胤的做人之道在于：首先把自己变成高段位棋手，然后再去与实力较强的棋手过招，只要赢了这位棋手，其他棋手自然不在话下，更重要的是其他棋手产生了惧怕心理，就会有一种服帖感。赵匡胤做人的巧妙之处正在于此，这样可以一当十，节省许多精力，而且效果极佳。

1. 寓做人之道于御人之术…………… (119)
2. 高度信任自己所用人…………… (123)
3. 非常三招——“少、严、精”…………… (126)
4. 把忠诚尽职的挑出来…………… (131)
5. 与文人坐在一起治天下…………… (134)

绝道九

成吉思汗：把目标引向大处

做人不能没有大目标，否则根本就不可能成就大事。制定目标有两项基本要求：一不可过高，二不可过低，一切都应以自己可能达到的程度而定。有一种人，心比天高，却能力一般，结果事倍功半；有些人则善于一步一个脚印走下去，不紧不慢，终获大成。两种人，两种结果。



成吉思汗要求自己做一个踏踏实实的人，干什么事都以目标为中心，不管是刀光剑影，还是曲折坎坷，他总是敢于处理复杂的矛盾，不让人说三道四。成吉思汗处处以赢得人心为重，显示出做人的大胸襟。

1. 讲原则，厌恶背弃之人…………… (141)
2. 用威力和智力去做认准的事…………… (145)
3. 让可信之人挑重担…………… (148)

绝道十

忽必烈：认认真真抓好几件事

做人当认真，不能稀里糊涂去做事，否则不可能长久地享受成功的快乐。但有些人不明其理，还动歪点子，算计别人，结果落个身败名裂，这是做人的一大忌讳。忽必烈做人特别推崇一个“正”字，要求自己光明坦荡，不可为小利而伤脑筋，要从整体局势去考虑一个人的长短，并且给人提供施展才能的平台，给大家灌输认真做人的观念。他自己这样认为，也这样要求自己。所以，忽必烈做人最大的优点是善于反省自己，把理解摆在第一位。

1. 借助外力为我所用…………… (153)
2. 缺乏求变，就会毫无生气…………… (157)
3. 知错必改是明智之举…………… (160)

绝道十一

朱元璋：得势之道在于实力

做人之势何在？这是一个只有明白人才能深思的大问题。所谓“势”，是指围绕在一个人身边的众力或合力——这种力是激发一个人向前的强大支撑。做人求势，是表明这样一个道理：天下之大，不能一人所为；成功之难，不是一人所定。只有把有助于加强自己实力的人巧妙地结合在一起，才能声势浩大，所向披靡。朱元璋做人以





得势为先，先让手下人显才智，然后再去挑选顶级人物，友善对待，细心照顾，给人温暖。而他自己常坐在幕帐中，自己给自己上堂做人的大课，以此起到榜样的作用。

1. 做一个善于谋取机会的智士 (167)
2. 找能人来帮大忙 (171)
3. 什么都可以缺，但不能缺人才 (176)
4. 先得到民心，为天下第一要 (179)

绝道十二 努尔哈赤：抓住机遇，人生就能闪光

只有抓住机遇，为成功的人生打好基础，才能让人生闪光。其实，做人不单是为了做好人，还要心中有自己的人生目标，或者说把做人与做事结合起来，这样才能体现出人生价值。努尔哈赤做人自有一套章法，他善于忍耐，不强人所难，用心贴近心的办法，找到自己的合作伙伴，舍小取大，显示出一派王者之气。一个人只要具备了王者之气，无论是做人还是做事，都会出类拔萃。

1. 率先示范“勇”字精神 (183)
2. 以稳定人心为第一 (189)
3. 制约对手要有技巧 (191)
4. 没有章法就会乱阵脚 (194)
5. 从大处着眼解决问题 (198)

绝道十三 康熙：绝不让周围“节外生枝”

自从有了上下、左右、高低之分后，人与人之间的关系就变得日益复杂了，常常是剪不断、理还乱。康熙懂得人性的弱点和症结，知道大家都嗜好争什么、躲什么、怕什么，所以康熙做人有一大原则，力戒在周围出现任何“节外生枝”的现象，凡是不合规矩的行为，绝不允许累





犯。康熙明白：节外生枝就会形成麻烦，你一堆，他一群，这样无益于治天下。康熙做人有三策：一要求自己心明眼亮，二用虚实之计探听人心，三把人置于绝境再给予希望。

1. 带有一颗警惕心去防人 (205)
2. 深谋远虑，防止出现大漏洞 (209)
3. 万不可失民心 (211)
4. 亲察吏治是为政头等大事 (214)
5. 聪明之道在于广开耳目 (218)

绝道十四

雍正：用犀利之眼洞察一切是非

大家都知道放大镜的作用——察人所不知，辨人所不明。这两项，有多少人，就是费尽九牛二虎之力，也难以完成。但对聪明人，在谈笑间就可以做到。雍正做人最忌讳内部不稳，所以他不论在宫内宫外，都用犀利之眼洞穿一切，思前想后，直到从根本上解决了问题，才心神气定。雍正做人，总是站在高处看问题，不做小打小闹的事，不给别人补“小灶”，而是一出手，就行之有效，令人叹服。雍正做人心态极正，也容不得他人歪邪。

1. 做人三法：正己率属，循规蹈矩，实力任事 (223)
2. 抓住把柄，让抖威风的人靠边站 (225)
3. 不徇私情，把公道摆到桌面上 (231)
4. 凡事只以忍为好 (233)
5. 两手准备：一手严，一手变 (235)

绝道十五

乾隆：要想心安稳，必须做踏实

安人心法，在于安己。换言之，你先要对自己信心满怀，才能让人对你信心满怀。有些人在关键时刻，就胆战



心惊，生怕惹出什么麻烦来，这与那些敢于挑战自己、沉稳做事的人相比，大不一样。乾隆做人，以自信和才学为成功资本，力戒被虚名所惑，而是要让左右踏实勤政，举天下之大业。乾隆此等做人法则，一则可以让自己人生成功的台阶越来越高，二则可以让左右明白做人之道，修身养性，少讲虚话，多办实事。乾隆做人恪守三道：一重用人才，二制定章法，三体察民情。

1. 守住分寸，左右皆可开弓 (241)
2. 原则问题绝不放过 (245)
3. 不可过于保守，而要勇猛任事 (248)
4. 给因循守旧的人洗脑 (250)
5. 让弄权的人吃苦头 (255)
6. 要一竿子插到底 (260)
7. 一生不能不败，但不能常败 (262)
8. 宽以待人，天下可在胸中 (265)
9. 抓人才，重实绩，勤考核 (268)
10. 做人万不可器局太小 (271)
11. 欺人等于自欺 (274)
12. 一辈子勤读好学，一辈子以学养生 (276)



绝道十六

慈禧：孰强孰弱，不比嘴上的劲

人的强弱之分，不在表面，而在内心。无数事实表明：考验一个人的强弱，必为大危机之时，谁抵抗不住，就会全盘皆输。以强胜弱，其理不言自明；以弱抗强，则是要有顶住压力的决心。慈禧做人，常有两面：一则把心计置于神不知鬼不觉的地方，把明白用糊涂的方式表现出来，让左右不知其内心到底何所思；二则不轻易乱方寸，尽可能把每一件事都做得滴水不漏，让人不知其敲的是什么鼓。别看慈禧善于退让，实则总在寻找时机，力图猛然一击。慈禧做人阴阳结合，正反皆有，自有其主意。

