

圣贤论

王宗岐 主编

御人

知人之道有七焉
一曰问之以是非而观其志
二曰穷之以辞辩而观其变
三曰谕之以计谋而观其识
四曰告之以祸难而观其勇

——诸葛亮



北京工业大学出版社

圣贤论

人御论圣贤

王宗岐 王宇飞 / 编译

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

圣贤论御人/王宗岐,王宇飞编译. —北京:北京工业大学出版社,
2003.10

(圣贤论书系)

ISBN 7-5639-1339-4

I. 圣... II. ①王...②王... III. 领导方法—中国—古代

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 090377 号

圣贤论御人

编 译 王宗岐 王宇飞

责任编辑 齐 欣

封面设计 王晓庆

责任校对 安 鹏

版式设计 杨利伟

出 版 者 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 北京工业大学校内 邮编:100022)

发 行 者 北京工业大学出版社(电话:010-67392308)

制 版 远流图文工作室(电话:024-22923818)

印 刷 者 沈阳航空发动机研究所印刷厂

开 本 850×1168 1/24

印 张 10.75

字 数 236 千字

版 次 2003 年 10 月第 1 版

印 次 2003 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 7-5639-1339-4/B·18

定 价 25.00 元

如图书有印装质量问题,请与承印工厂联系。

· 导 读 ·

大 音 希 声

早在 2500 年前，老子就在《道德经》中描绘了“大音希声，大象无形”的意境，他说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。”这期间蕴藏着太深的玄奥，以至于无数后世者穷一生的精力试图在某一领域达致那种超凡的境界，与其说这是一种完美的人文理想，毋宁说它已成为人类寻求发展的动力与习性。然而，能“入境”者能有几人？真正的“大音”又要洗尽几番铅华，历经怎样的时间打磨和历练？也许，只有当我们侧耳静听古圣先贤的声音时，才能畅快淋漓地体味“润物无声”的“大音”要义。

无论你承认与否，作为中国人，你注定无法避开圣贤的引领。当你呱呱坠地的时候，他们就像一盏灯照着你的灵魂了。那些被我们称之为传统文化的种种理念甚至比最崇高的宗教信仰还撞击心灵——宗教往往是需要刻意传播的，而圣贤的声音早已在潜移默化中融入了你的血脉，润泽着你的精神世界，它们是你的思想，乃至你的生命的一部分。于是，圣贤的声音便成了你自己

的声音，圣贤的准则便指导着你的人生，遵循它们、传承它们仿佛对于每个人而言都变成了天经地义的事情，所谓“文章济世长”，我们这个民族博大精深的历史底蕴和文化内涵就是这样积淀而成的。

《了凡四训》中曾对“圣贤”做出了这样的界定：“圣贤”就是对于宇宙人生的事理通达明了；完全通达明了称做圣人，不能圆满地通达明了，也认真地努力地学习，就称做贤人。老子是谓圣贤，他用平和的声音提醒人们顺其自然，历经千载，人们仍将此视为修身养性的极致；孔子是谓圣贤，他以“仁”为教化，由此任何不仁不孝的恶行都会暴露于阳光之下，为千夫所指。远至庄子、墨子、荀子、吕不韦，近至曾国藩、洪应明、吕坤……他们跻身于圣贤的行列中，高山仰止，光芒闪耀。圣贤永远没有坦途可言，圣贤的路比芸芸众生的路漫长和修远得多。他们和平凡人的区别就在于，平凡人常是以征服自己周遭的小世界为出发点的，而圣贤们则不舍不弃地超越着自己。他们肩上所承载的重任乃是挖掘出人性中真善美的宝藏，然后为平凡人织就精神的锦绣；与此同时，冷静地洞穿人类欲念中的肮脏与丑恶，并为后世者筑就灵魂的堤坝。

今天的人们似乎不屑于“书非圣贤不能读”了，然而，“反传统”的声音永远是微弱的。那些所谓的前卫者总是处于自相矛盾之中：一方面，当他们试图拒绝“传统”的诱惑时，就会发现古圣先贤的思想魅力与对后世的支配力量是无法撼动的，华夏五

千年的悠悠历史仿若根基纵横绵延的巨树，动一脉而伤元气；另一方面，当人们在圣贤面前或退避三舍，或敬而远之，或充当附庸风雅的饰物时，古圣先贤的在天之灵就以时代发展的名义被玷污了。一个缺乏圣贤崇拜的民族是没有希望的，每个民族、每个时代都需要精神的巨人。从某种意义上而言，我们必须以崇敬的心情去聆听圣贤的声音，因为这即是对人类的良知、正义、人格精神的崇仰，即是对真善美的不懈追求。

圣贤们留下的精神财富取之不尽，由此，这套分为六册的“圣贤论书系”尤为注重圣贤思想与这个激进的时代有机融合。编者精心地选择了处世、修养、诚信、御人、治学、谋略等六个方面的内容，系统地将圣贤们历久弥新的东方式智慧展现在读者面前，旨在集中国圣贤思想精髓之大成，相信每个人徜徉其间，都会因各自背景与经历的不同而有深切的彻悟。关于处世与修养，圣贤们留下的言论是最多的，它们对中国人的影响无所不在，而且这种影响将会延亘下去；关于诚信，圣贤们的论述也远远超出了道德范畴，而将机敏与智慧纳入其中，其目的无非是为生存而做出最理智的选择；关于御人，圣贤们告知后人的选才与为才之道不仅指明了才识的不可或缺，也深藏着如何展露自我价值的机巧；关于治学，当人们把王国维的“治学三境界”奉为主臬时，不由得惊服古人治学的严谨与勤奋，并不断地以此鞭策自己；关于谋略，永远是传统而又新鲜的智慧行为，圣贤们从自身的生存实践中创造出的生存谋略不仅适用于当时那个时代，也成

为后人的智慧宝库，神秘而充满制胜的力量……本书在尊重原著的基础上，以白话文的形式进行了编译，并于每位圣贤的第一篇文章旁对其进行了简介，目的皆在于拉近读者与圣贤们的距离。当然，在时代的演进中，圣贤们的某些言论有可能已不合时宜，但在本书系中，仍适当地保留了些许原汁原味的东西。因为它们曾经存在过，谁也没有理由使之消失在历史的长河中。在阅读过程中，我们只需再多一点“去芜存精”的悟性即可。

我们当然需要超越理性崇拜和实践模式崇拜的思想者，但作为普通人，我们最需要的莫过于精神的提升与圣贤的点醒。“大音”于耳畔，我们从中所获得的助益是不言而喻的。

目 录

- 人才分为庸士君贤圣五类 (春秋)孔子001
- 用人不疑才有管仲助齐称霸 (战国)荀子004
- 用人又疑人,君臣两不利 (战国)韩非006
- 人才难为,世道难治 (东汉)王符010
- 看准人才,当倾力举荐 (三国·魏)刘劭015
- 担重任者必须自身修养好 (战国)吕不韦018
- 把握时机,创造条件遇合 (东汉)王充021
- 善于言辞的人不一定有德 (西汉)桑弘羊028
- 依靠众多贤人,天下才得安宁 (战国)荀子030
- 国有贤人而兴,有谄贼而亡 (东汉)王符034
- 善用人者总是谦居人下 (春秋)老子038
- 受宠者常胜,疏远者常败 (战国)韩非039
- 主欲知过,必靠谏臣 (唐)李世民044
- 怠慢贤士会导致国家灭亡 (春秋)墨子047

夫惟不争，故天下莫能够与之争（三国·魏）刘劭 ……050

从招累遇害者中选拔人才（东汉）王充 ……053

用对一人，富国一方（西汉）桑弘羊 ……060

善以待人者胜（清）石成金 ……063

有乱君，无乱国；有治人，无治法（战国）荀子 ……069

借他人托举成己所不能（战国）吕不韦 ……071

过而能改，善莫大焉（唐）赵葵 ……074

选准用对人才，国家才会昌盛（东汉）王符 ……076

莫因微瑕弃宝玉（西汉）桓宽 ……080

路遥知马力，日久见人心（清）王庭奎 ……082

空谈者误国（西汉）桑弘羊 ……084

行善者用（清）石成金 ……089

仁者必敬人，敬人必有道（战国）荀子 ……092

心志、做事、功劳是举荐提拔人的根本

（战国）吕不韦 ……094

凤翱翔于千仞兮，非梧不栖（春秋）孙子 ……097

量才使用（三国·魏）刘劭 ……099

欲求贤才，考察政务（东汉）王符 ……102

取人之道，参之以礼（战国）荀子 ……106

- 推荐人才只看才能 (三国)曹操108
- 用人要各尽所长 (明)吕坤109
- 国危则无乐君,国安则无忧民 (战国)荀子111
- 从天意民心出发考察用人 (东汉)王符114
- 朝廷无忠臣则政治黑暗 (西汉)桓宽118
- 君主不公正,臣子焉能忠心 (战国)荀子120
- 官吏所惩治的,常常是权贵所豢养的 (春秋)墨子123
- 聪明出众,胆力过人者才是英雄豪杰 (唐)赵葵125
- 巧牙利舌的人未必善良 (春秋)老子128
- 看人看本质 (春秋)孔子130
- 尺有所短,寸有所长 (清)王庭奎132
- 偏才与兼才各有利弊 (三国·魏)刘劭134
- 用质朴醇厚之人,废虚伪奸诈之人 (西汉)陆贾137
- 实践是考察人最高明的方法 (晋)傅玄140
- 发挥各自的特长 (唐)赵葵144
- 为政最重要的是掌握人,绝对不可以被人控制
(战国)鬼谷子147
- 圣明的君臣是各守其职 (战国)吕不韦151
- 侍奉各类君主的原则 (战国)荀子154

无伯乐千里马落选，无造父骏马难奔腾

(西汉)桓宽 ……156

功高权重莫盖主 (战国)韩非 ……157

人求高明更要学精明 (清)曾国藩 ……162

交谈是辨识人才的简捷途径 (三国·魏)刘劭 ……165

区分顺从与谄媚、忠诚与篡权的臣子 (战国)荀子 ……170

辨识忠奸之道 (清)载淳 ……173

欲立功名必求贤人 (战国)吕不韦 ……177

观言行知其人 (宋)司马光 ……180

君主要善于使用臣民 (春秋)管仲 ……182

争执者败，谦让者胜 (三国·魏)刘劭 ……185

过分贪名者虚伪 (北齐)颜之推 ……187

借力者强 (战国)吕不韦 ……190

当面捧人者背后毁人 (元)许名奎 ……193

伤国有三，小人掌权灾最大 (战国)荀子 ……196

对官员要吐故纳新 (西汉)桓宽 ……199

善用人者身自安 (清)纪昀 ……201

德量从隐忍中增大 (元)许名奎 ……202

做善人之事难，用善人做事易 (战国)吕不韦 ……205

- 群臣嫉妒常使贤才难得 (东汉)王符 ……208
- 居心常存宽恕,行事务求坦诚 (明)彭士望 ……213
- 听其言更要观其行 (唐)赵蕤 ……215
- 涂秽则塞,危塞则亡 (战国)荀子 ……218
- 禀赋不同,才有偏至 (三国·魏)刘劭 ……221
- 君主之过应由大臣来纠正 (西汉)桓宽 ……225
- 作恶者废 (清)石成金 ……227
- 深沉、忠厚、持重是头等的资质 (明)吕坤 ……232
- 凡用人,用其朝气,用其所长 (清)左宗棠 ……235
- 要像爱护古木一样爱护大臣 (春秋)管仲 ……236
- 渊深鱼鳖游,林茂禽兽栖 (战国)荀子 ……239
- 时势造人才 (唐)赵蕤 ……241
- 人的本质出于情性 (三国·魏)刘劭 ……244

人才分为庸士君贤圣五类

（春秋）孔 子

人分五个层次：庸人，士人，君子，贤人，圣人。若能清清楚楚地分辨这五类人，那么长治久安的统治艺术就全明白了。

那些被称做庸人的，内心深处没有任何严肃慎重的信念，做事马马虎虎，有头无尾，为人处世从不善始善终，满口胡言，不三不四。所结交的朋友三教九流，惟独没有品学兼优的高人。不是扎扎实实地安身立命，老老实实地做事做人。见小利，忘大义，自己都不知道自己是在干什么。迷恋于声色犬马，随波逐流，总是把持不住自己的心性——有诸如此类的表现的，就是庸人。

那些被称做士人的，有信念，有原则。虽不能精通天道和人道的根本，但向来都有自己的观点和主张；虽不能把各道善行做得十全十美，但必定有值得称道之处。因此，他不要求智慧有多少，但只要有一点，就务必要彻底明了；言语理论不求很多，但只要是其所主张的，就务必中肯简要；他所完成的事业不一定很多，但每做一件事都务必要明白为什么。他的思想既然非常明确，言语既然扼要得当，做事既然有根有据，犹如人的性命形体一样和谐统一，那就是一个人格和思想非常完整、独立的知识分

子，外在力量是很难改变他的。所以富贵了，也看不出对他有何增益；贫贱了，也不会对他有什么损失——这就是士人，亦即知识分子的主要特点。

君子的特征是说话一定诚实守信，心中对人不存嫉恨。秉性仁义但从不向人炫耀，通情达理，明智豁达，但说话从不武断。行为一贯，守道不渝，自强不息。在别人看来，显得平平常常，坦坦荡荡，并无特别出众之处，然而真要赶上他，却很难做到。君子可以做到被人尊重，但未必一定要让人尊重自己；可以做到被人相信，但未必一定要让人信任自己；可以做到被人重用，但未必一定要让人重用自己。所以君子以不修身为耻辱，不以被诬陷为耻辱；以不讲信义为耻辱，不以不被别人信任为耻辱；以无能为耻辱，不以不被任用为耻辱。不被荣誉所引诱，不因诽谤而怨恨，自然率性地做自己的事，端方正直地约束自己，这就叫君子。

贤人的主要特征是品德合乎法度，行为合乎规范，其言论足以被天下人奉为道德准则而不伤及自身，其道性足以教化百姓而不损伤事物的根本。能使人民富有，然而却看不到天下有积压的财物；好善乐施，普济天下，从而使民众没有什么疾病和贫困。这就是贤人。

所谓圣人，必须达到自身的品德与天地的自然法则融为一体，来无踪，去无影，变幻莫测，通达无阻。对宇宙万物的起源和终结已经彻底参透，与天下的一切生灵、世间万象融洽无间，

自然相处，把大道拓展成自己的性情，光明如日月，变化运行，犹如神明。芸芸众生永远不能明白他的品德有多么崇高伟大，即使见识到这一点，也不能真正了解其德性的涯际在哪里。达到这种境界的才是圣人。

世界上最珍贵的东西，国家成就一统天下之基业的资本，没有比辨别人才之高下，并量才使用这件事更重大的了。如果能这样做，那做帝王的就能使自己既显得耳聪目明，又显得安闲自在。



孔子(前 551 ~ 前 479)，名丘，字仲尼。鲁国陬邑(今山东曲阜)人。中国古代著名的思想家、教育家、政治家，儒家学说的创始人。是世界文化史上对人类思想影响最卓著的伟大人物之一。

用人不疑才有管仲助齐称霸

（战国）荀 子

在仲尼的门下，即使年龄最小的弟子，言谈中也耻于称道齐桓公、晋文公、楚庄公、吴王阖闾、越王勾践这五霸，这是为什么呢？回答是：是的，他们的确有让人耻于称道之处。齐桓公是五霸中的强盛者，在未取得政权以前杀死自己的哥哥而争得齐国国君的地位；在自己家庭内，姑姑、姐姐、妹妹中共有七人没有出嫁，在内宫闺门内，纵欲享乐，奢侈无度，就是把齐国赋税的一半供养他也不够。对外则诈骗邾国，袭击莒国，先后吞并了三十五个国家。他的所作所为如此阴险卑污，荒淫奢侈，怎么能够被君子门下所称道呢！

像齐桓公这样的作为，齐国非但没有灭亡，反而称霸诸侯，这是什么原因呢？回答是：唉！齐桓公把握住了治理天下的根本原则，谁能使他灭亡呢！他坚信不疑管仲的贤能完全可以托付治国重任，这是天下最大的知人善任啊！完全忘掉了对管仲的气怒，不记管仲的一箭之仇，于是立管仲为仲父，这是天下十分英明的决断。立管仲为仲父，而贵族中没有人敢嫉妒；把高氏、国氏那样的上卿高位给与管仲，朝中旧臣无人敢表示不满；给管仲

三百里的封地，富裕之人没有敢抗拒的。齐国上下无论是高贵的、卑贱的、年长的、年少的人，都井然有序，没有不随顺桓公尊敬管仲的。这就是治理天下的基本原则。诸侯要是掌握了上述几种原则中的一种，就没有人能使他灭亡，而这些原则齐桓公都掌握了，又怎么可能被灭亡呢！他称霸诸侯是理所当然的，非侥幸所得，而是有一定道理的。

可是，在仲尼门下，即使年龄最小的弟子，言谈都以称道五霸为耻，这是为什么呢？回答是：是的，因为五霸不以政治教化为立国之本，不是对礼义推崇至极，不是使礼义制度极有条理，不是使人们心悦诚服。他们注重方针策略，注意劳逸安排得当，积贮物资，加强战备，因而能够打败其敌人，他们用计谋诈术取胜，用谦让来掩饰争夺，貌似行仁实则求利，他们是小人中的杰出者，怎么能够在君子门下被称道呢！



荀子(约前 313 ~ 前 238)，名况，时人尊称荀卿。战国后期赵国人。中国古代思想家、教育家、政治家、儒学大师。著有《劝学》等。