

管人之道 用人之法 为臣之道

二十四史 大智慧

管
人
智
慧

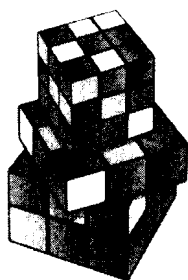


吉林大學出版社

二十四史大智慧

管人智慧

袁永松 主编



吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

二十四史大智慧/袁永松主编. —长春: 吉林大学出版社, 2009. 4

ISBN 978-7-5601-4386-6

I. 二… II. 袁… III. 中国—古代史—纪传体—通俗读物 IV. K204.1—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 061768 号

书 名: 二十四史大智慧
作 者: 袁永松 主编

责任编辑、责任校对: 黄凤新
吉林大学出版社出版、发行
开本: 710×1030 毫米 1/16
印张: 37 字数: 755 千字
ISBN 978-7-5601-4386-6

封面设计: 赵云峰 世纪鼎
北京楠萍印刷有限公司 印刷
2009 年 5 月 第 1 版
2009 年 5 月 第 1 次印刷
定价: 228.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

编委会

主 编:袁永松

副 主 编:王德先 李品武 邓诗萍

编 委:李丛瑞

孙仕忠

代朝阳

刘天华

冯瑜坚

孟凡强

何世轩

尹 龙

范士涛

杨华莹

李品武

庄传标

吴 芒

卓世军

吕致文

翟国彬

牛 犁

陈 兵

刘 琪

谭 擘

刘 勇

邓诗萍

吴登美

田树友

马小青

王连军

姚继志

石文举

胡 鹏

吴建辉

徐威宇

吴素萍

圣 文

何国山

李德哲

李 晶

姚建龙

田小榕

曲洪淇

徐向华

赵炼红

孟 耀

朱耀文

张 永

胡 军

王德先

尹项武

李新忠

前言

《二十四史》是我国古代《史记》、《汉书》等二十四部正史的总称。它是从西汉司马迁开始，经由 2000 多年来历朝历代著名的历史学家精心编撰而成的纪传体史书的合集，全书共 3259 卷，约 4000 万字，其记事起于传说中的黄帝时代，止于明崇祯十七年（公元 1644 年），包括了我国历史上氏族公社制、奴隶制、封建制几个历史时期，记叙了这 4000 多年里中华民族的政治、经济、文化、天文、地理等各个方面，是我国最详细、最权威的一部历史巨著。《二十四史》以帝王纪传为纲，贯穿历史事件，辅以〔表〕连接时空、人物，用〔志〕补以典章制度与天文历法等内容，全方位、立体化地展示了中国历史的全貌。其中记载的人物，举凡帝王、贵族、官吏、政治家、军事家、文学家、说客、策士、游侠、隐士、商贾、医者、卜者、俳优等，无所不有；记载的社会生活，则政治、军事、经济、法律、科技、外交、文学、艺术、农商、财税、天文、地理、历法、乃至道德、宗教、民族、民俗等，无所不包。

《二十四史》虽说是一部卷帙浩繁的中国历史典籍，但其成就和意义绝不仅仅局限在历史方面，这其中渗透了不同环境、领域的人们所体现出的无穷智慧。既有统治阶级的雄才大略、权术纷争，又有普通百姓的生活智慧、仁义道德。它讲述了帝



前

言

王统驭之道，将相为臣之道及全身之道，贯穿了不同时代的人们对不同事件的处理方法，历来为政治家、军事家、思想家鉴往知今、治国安邦，士族文人修身齐家、为人处世的镜鉴。就像乾隆皇帝钦定《二十四史》的初衷一样，从中既可察时势之变、悟决策得失、学齐家治国平天下的智慧。

古人几千年积淀下来的大智慧，从文化上有着割舍不断的延续性，从应用上有着极具可操作性的现实意义。《二十四史》中既有处理国家大事的政治大智慧，也有处理日常生活小事的小智慧，因此，从各种不同的角度开掘《二十四史》这座智慧的宝库就显得十分必要而迫切。本书对《二十四史》中有关治国管人之道，用人之法，为臣之道，以及为人处世智慧的内容进行了高度概括和总结，条理清晰，能让我们从中汲取成功的经验和失败的教训，并得到启发。我们编撰此书的目的在于：使读者借鉴史书，领略古人智慧精华，成为时代的智者和主宰者。

编 者

2009 年 5 月

目 录

一、精判智慧： 想清楚才能管明白

看事情眼光独到深刻，想事情思路清晰，这是雄才大略、管人成就卓著的帝王遇事做出准确判断和正确决策的基础。帝王身系国家命脉，如果首先自己思维混乱，面对复杂多变的局面看不清、判不明，基础再雄厚的基业也会变成一个烂摊子。

1. 不让盛怒的情绪影响自己的判断力 (1)
2. 符合大多数才能调动大多数 (3)
3. 了解真相才能决策正确 (5)
4. 自己做到就不怕别人做不到 (7)
5. 借人名利心而用人 (8)
6. 赢得支持才能站稳脚跟 (14)
7. 要善于把能人变亲信 (16)
8. 打造一支能征善战的子弟兵 (18)
9. 抓住安定全局的关键 (22)
10. 大胆使用自己急需的人 (24)



目

录

二、控揽智慧： 以强力手段控制管人的局面

作为天下大势系于一身的帝王，必须有面对各种复杂局面的思想准备。突然的变故、臣下的反对、形势的严峻，随时给帝王带来新的挑战。但是风吹浪打也好，泰山压顶也好，如能始终以自己手中至高无上的权力资源牢牢控制着局面，把管人的主动权始终抓在自己手中，他就会无往而不胜。

1. 坚决摧毁威胁控制权的权力团伙 (25)
2. 剪除心存异心的能臣干将 (28)
3. 权力让亲情走开 (32)
4. 解决兵权左右政权的弊病 (35)
5. 对腐败不能心慈手软 (37)
6. 危急关头当断则断 (40)
7. 以高效管理体系使政令畅通无阻 (42)
8. 不允许害群之马出来捣乱 (45)
9. 对邪教组织和秘密结社严防死控 (46)
10. 对外来的侵犯更要坚决回击 (49)
11. 参悟“无力”的帝王管人之道 (50)

三、立威智慧： 以威权树立管人的威望

依托天命、自命天子，皇权的神秘外衣下，裹着一个重重的威字。威是帝王领导智慧的精髓，所以，帝王会用各种各样的方式立威，会以无所不用其极的手段护威，以至于成了帝王的一种象征和符号，即使坐在龙椅上的三岁孩童、无知白痴，照样能成为天下共主。可以说，帝王有了威，也就找到了一条控制全局的捷径。

1. 以等级差别制造威仪 (53)
2. 建立规矩，以成方圆 (56)
3. 充分利用已掌握的权力为自己造威 (59)
4. 对下情了如指掌是立威的前提 (62)
5. 不能以打击一大片的方式树威 (64)
6. 以巧立威可生奇效 (66)
7. 公平公正树威的根本手段 (69)
8. 下大力气废除潜规则的毒害 (73)
9. 示之以明，惩之以威 (75)
10. 炮制一个神圣的光环 (77)



四、柔道智慧： 换一种方法管人更有效

威固然是帝王权力的根基,但如果不分清红皂白处处逞威只能适得其反。高明的帝王必要时应学会换一种管人的方法,更善于以柔治下,不但让人效命,更让人心甘情愿地效命。有舍才有得,你有恩惠和信任,别人才有忠诚和尽力,这个简单的道理当中蕴含的是极高深的领导智慧。

1. 宽政治国的安天下 (78)
2. 先收买人心而后得天下 (81)
3. 以德服天下 (83)
4. 以感情让人感动 (85)
5. 给有能力的部下厚爵重禄 (86)
6. 大度地饶恕部下的冒犯 (89)
7. 能装糊涂的是聪明人 (91)
8. 放人一马,以求后报 (92)
9. 做个让部下感恩的“知己者” (93)
10. 用特殊的胸怀,换部下铁心捍主 (94)
11. 重赏与严罚相结合 (95)
12. 以亲情招牌树仁义形象 (99)

五、兼听智慧： 虚心纳谏才能做出正确决策

做决策是领导者的职责，决策水平是领导者领导智慧的集中体现。对于帝王来说，做出正确的决策是一件尤其困难的事情，这就是我们看到历史上昏君何其多、明君何其少的原因。说他不容易正确决策，只因为其特殊地位决定了一般情况下他是不大容易听进不同意见的，而不同意见正是一个决策尽量正确的有力保障。

1. 认识到错误就立即改正 (101)
2. 放下身架向事实低头 (104)
3. 能够容忍别人犀利的指责 (106)
4. 虚心向下属求谏 (108)
5. 下属的建议你可以不喜欢但不能不倾听 (112)
6. 危言虽然耸听更应多听 (114)
7. 最大限度地听取各方意见 (120)



目

录

六、尊贤智慧： 打出一块有号召力的牌子

在任何一个历史时期，社会深孚众望的贤能之士都具有极强的号召力，他们的言行为世人所瞩目，而统治者对他们的态度自然也影响到统治者自身在百姓心中的形象。善打尊贤重能招牌的领导者才算领会了领导智慧的深远意境。

1. 对贤能之士要树立“求”的思想 (122)
2. 尊崇有真本事的大贤 (124)
3. 让千里马甘受驾驭 (127)
4. 要明白得人才者得天下的道理 (130)
5. 花大力气请来左膀右臂 (131)
6. 不要为尊贤重能设置条条框框 (134)
7. 尊贤重能要显示出十足的诚意 (137)
8. 善以重文的方式尊贤 (139)

七、平衡智慧： 以牵制的方法统御部下

所谓管人，也就是运用各种管理手段，尽量保持这个集体的和谐，并使之以积极的精神向正确的方向迈进。所以这里绝不能把管人简单化，它是一个复杂的系统工程。管人者固然要善于发现矛盾，同时应站在统筹的高度，以平衡、牵制的技巧利用矛盾，达到统御部下的目的。

1. 平衡互补，合理搭配 (141)
2. 让下属的职责互相牵制 (142)
3. 让违规的下属自相治理 (145)
4. 做大事的人要沉得住气 (147)
5. 拿自己当靶子 (148)
6. 从臣下言事的政策上搞平衡 (150)
7. 洞若观火，旁敲侧击 (152)



八、谋算智慧： 管人既需天算更要人算

大而言之，长治久安的管人局面，小而言之，具体的管人措施，要想尽在掌握不能坐等上天垂恩。“真命天子”用以唬唬人尚可，拿来作为无所作为的挡箭牌就是自找苦吃了。总而言之对帝王来讲，尽管有时确实人算不如天算，但也应抱着尽人事知天命的态度，精心谋划，事情总会更好一些。

1. 不但要算生前更需算身后 (155)
2. 对症下药解难题 (157)
3. 谋而过犹不及 (159)
4. 以高超的技巧制服权臣 (162)
5. 对象变了策略也要变 (164)
6. 变局之中防范有人制造突变局面 (166)
7. 抓住典型做足文章 (169)
8. 深挖细究惩顽凶 (170)
9. 时有防患于未然之心 (172)
10. 把进与退仅仅作作为管人的手段 (175)

一、精判智慧： 想清楚才能管明白

看事情眼光独到深刻，想事情思路清晰，这是雄才大略、管人成就卓越的帝王遇事做出准确判断和正确决策的基础。帝王身系国家命脉，如果首先自己思维混乱，面对复杂多变的局面看不清、判不明，基础再雄厚的基业也会变成一个烂摊子。

1. 不让盛怒的情绪影响自己的判断力

帝王管人以独到的判断和决策能力为支撑。即使是强者也绝非圣人，只要食人间烟火，就会有喜怒哀乐的情绪，而这些情绪在特定条件下会影响布局者的判断力。强者的不同之处在于他容易发泄情绪，也有能力控制自己的情绪。

侯生，韩国人，史佚其名，原为秦始皇信任的方士。秦始皇三十二年（公元前215年），秦始皇曾派他与韩终、石生“求仙人不死之药”。

韩终、石生都是秦时的方士。据说韩终曾经不穿衣服，只着菖蒲（一种植物），长达三年之久，以致身上都生了毛，以后冬天再冷他也不怕。还说他能“日视书万言”，并且都能背诵出来。石生则仅见于《史记·秦始皇本纪》之中。接受秦始皇的命令后，二人便均不知所终。也许死于咸阳“坑儒”的460余人当中，也许逃亡他地。

侯生虽受秦始皇信任，但他知道自己是提着脑袋过日子，弄一些连他自己都不相信的东西欺骗秦始皇，早晚是要被识破的。于是，秦始皇三十五年（公元前212年），侯生与另一个方士卢生一合计，决定“三十六计走为上”，跑了。临行前散布了一堆秦始皇不爱听的话，称：“始皇为人，刚戾自用；灭诸侯，并天下，意得欲纵，以为自古没人比得上自己；专任狱吏，狱吏得亲幸；博士虽七十人，只是备员而不用；丞相诸大臣都是接受已经决定好的事情，在皇上的指示下进行办理。皇上乐以刑杀为威，天下都畏罪持禄，不敢尽忠。皇上听不到自己的过错，一天比一天骄傲，臣下则慑伏谄媚以取容。秦法，不得一个人兼行两种巫术，不灵验的就处死。但是候星气占卜者多达三百人，都是良士，他们畏忌忌讳，不敢直言皇上的过错。天下之事无小大都由皇上来决断，皇上批阅文件用衡石来称量，每天都有限额，不达到定额不休息，贪恋权势到如此程度，不可以为他求仙药。”这番话的结果，是酿成了460余人被坑



杀的悲剧。

侯生、卢生知道自己犯了死罪，为了缩小目标，便分头逃亡。卢生一去再无音信，不管有何传说，反正秦始皇再没见过他。而侯生不知何故，是过不惯逃亡的日子？是舍不下亲人？还是对 460 余人的死感到内疚？居然壮着胆子又回来了。

秦始皇获知侯生回来了，立即下令将其拘来见自己，准备痛骂一顿后车裂处死。为此，秦始皇做了一番精心的准备，特意选择在四面临街的阿东台上怒斥侯生。这里能够让许多人都看得见、听得着，可以起到杀一儆百的作用。当始皇远远望见侯生走过来时，便怒不可遏地骂开了：“你这个老贼！居心不良，诽谤你主，竟还敢来见我！”周围的侍者知道侯生今天活不成了。

侯生被押到台前，仰起头说：“臣闻，知死必勇。陛下肯听我一言吗？”始皇道：“你想说什么？快说！”于是，侯生鼓动起嘴巴说道：

“臣闻：大禹曾经树起一根‘诽谤之木’，以获知自己的过错。如今陛下为追求奢侈而丧失根本，终日淫逸而崇尚末技。宫室台阁，连缀不绝；珠玉重宝，堆积如山；锦绣文彩，满府有余；妇女倡优，数以万计；钟鼓之乐，无休无止；酒食珍味，盘错于前；衣裳轻便和暖，车马装饰华丽。所有自己享用的一切，都是华贵奢靡，光彩灿烂，数不胜数。而另一方面，黔首（秦时对不做官之人的称呼）匱竭，民力用尽，您自己还不知道。对别人的指责却恼怒万分，以强权压制臣下，以致下暗上聋，所以臣等才逃走。臣等并不吝惜自己的性命，只是惋惜陛下之国就要灭亡了。听说古代的圣明君主，食物只求吃饱，衣服只求保暖，宫室只求能住，车马只求能行，所以上没有看到他们被天所遗弃，下没有看到被黔首抛弃。尧时茅屋顶不修葺，栝木房椽不砍削，夯土三级为台阶，却能怡乐终身，就是因为少用文采、多用淡素的缘故。丹朱（尧之子）傲慢肆虐，喜好淫逸，不能修理自身，所以未能继承君位。如今陛下之淫，超过丹朱万倍，甚于昆吾（夏的同盟者）、夏桀、商纣千倍。臣恐怕陛下有十次灭亡的命运，而没有一次存活的机会了。”

听了这番话，始皇默然良久，之后缓缓说道：“你何不早言？”侯生回答：“陛下的心思，正在飘飘然欣赏自己的车马服饰旌旗之物，且自认有贤才，上侮五帝，下凌三王；遗弃素朴，趋逐末技，陛下灭亡的征兆已经显露很久了。臣等生怕说出来也没有什么益处，反而自己送死，所以逃亡离去而不敢言。现在臣必定要死了，才敢向陛下陈述这些。这番话虽然不能使陛下不灭亡，但要让陛下知晓明白为何灭亡。”始皇问道：“我还可以改变这一切吗？”侯生回答：“已经成形了，陛下坐以待毙吧！如若陛下要想有所改变，能够做到像尧和禹那样吗？如果不能，改变也毫无意义。陛下的佐助又非良臣，臣恐怕即使改变也不能保存了。”始皇听后长长地叹了一口气，下令将侯生放掉。

侯生逃亡之事发生在秦始皇统治末期，虽然秦始皇当时不过四十六七岁，尚属英年，但他已经取得了骄人的功绩，头脑热胀，目空一切，犹如侯生所



说，不太能清醒地正视自己。即便如此，在对待侯生的态度上，我们还是能够看出秦始皇纳谏的勇气，说明他还不糊涂。尤其是在盛怒之下，在听了侯生一番大逆不道的言辞以后，秦始皇居然能将他放走，从秦始皇的性格上分析似乎不太可能，但是从他一贯的用人之道来分析，秦始皇往往能在盛怒之下控制自己的感情，当然对方必须是言之有理，话必须说到点子上，否则必有杀身之祸。

2. 符合大多数才能调动大多数

家事国事天下事，归根到底都是人的事，少数终归是压不倒多数的。因此做事需要从多数的立场去考虑，否则，布置稳局就无从谈起。

康熙做事，总是着眼于多数，废除律令和尊儒两件事就是最好的例证。

康熙即位初年，由于大规模的群众性抗清运动被平息，以四大臣为代表的满族贵族，继续推行“圈地”、“逃人”和“投充”等明显含有歧视汉族内容的政策法令，从而使趋向缓和的满汉矛盾再度激化。而康熙鉴于满族统一辽东和漠南蒙古的经验教训，深知单凭武力是不能将统一局面长久维持的，必须争取其民心，而且深信四书五经等儒家经典及精通这些儒家经典的汉族士大夫是有裨治道的，因而在亲政后对汉族士大夫积极采取笼络手段，并逐步修正“圈地”等落后政策。

《逃人法》是满洲贵族为维持其残余的奴隶制统治而设立的缉捕逃亡奴仆的法令，为清初所推行，特别是顺治年间的《逃人法》，具有明显的民族压迫特征。如规定逃人逃跑二三次始行处死，遇赦得免，而土著窝主一经发现即被正法，妻子、家产籍没给主，遇赦不赦，邻右、十家长也要连带受重罚，惟旗人窝主仅鞭一百，罚银五两。这便使得汉人，无论地主还是普通百姓，都深受其害，大为不满，造成严重的满汉民族矛盾。

康熙四年（1665年）正月，为了使《逃人法》既注重保护满洲贵族的既得权益，又能适当照顾汉族地主的正当要求，体现严惩讹诈、轻处窝主的精神，开始修订该法。修订后的《逃人法》规定：凡有奸棍借逃行诈行为者，审实后交刑部正法，结伙借逃报仇，诈害良民者，无论旗下或平民百姓，“俱照光棍例治罪”；停止执行窝主处死、刺字及给旗人为奴之例，改为流徙尚阳堡；相关邻右、十家长及地方官“免其流徙”。康熙十一年（1672年）后更规定，有关逃人案件除宁古塔仍由该将军审理外，其余各省由当地督抚审理。由于督抚等地方官大多由汉军旗人或汉人充当，他们比较注意稳定社会秩序，很少大肆株连或重处窝逃行为，因而受到广大汉族地主的欢迎和拥护。

到康熙初年，随着大规模圈地活动的停止，原有《逃人法》的修订，此弊才基本被制止。

自汉武帝“罢黜百家，独尊儒术”之后，以孔子思想为代表的儒家学说便