

谋生存谋发达的大学问

珍藏本

新权谋秘经

东方智



博大精深、高深莫测，几千年圆熟老到的实用权术计谋，尽在书中

中国华侨出版社

谋生存谋发达的大学问

新权谋秘经

东方智（沈建平 吴祖平）

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

新权谋秘经/东方智编著. - 北京:中国华侨出版社,
1999

ISBN 7-80120-330-5

I.新… II.东… III.谋略 IV.C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 39483 号

书 名/新权谋秘经

著 者/东方智

责任编辑/杨 郁

版式设计/周 胜

经 销/新华书店总店北京发行所

印 刷/北京景山教育印刷厂印刷

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/24 字数/550 千字

版 次/1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

中国华侨出版社 北京市朝阳区安定路 12 号 100029

E-mail: huaq@public. netchina. com. cn

ISBN 7-80120-330-5/G·154 定价:38.80 元

第二章 举贤任能

才者，德之资也；德者，才之帅也！

用人惟贤，不拘一格。

使用人才的惟一标准就是有贤德、有才能。

深谙其中精要，不仅能得到辅佐参谋，左膀右臂，更能为事业发展奠定雄厚的基础。

只要有人才，任何时候都能东山再起。

知道了人才的重要性，也能够得到天下有才之士。然而，如何去用呢？

人皆有自己的特点，也有自己的长处与短处，如何才能能够把他用到点子上，发挥他的长处呢？

首要的一点就是明确，不要受人的背景、资历、出身等等的约束，只要其人有才，就要大胆任用，这就是不拘一格；

其次，用人的时候，要给予被用者足够的信任与信赖，用而不信，不如不用，这就是用人勿疑。

其三，用人要发扬他的长处，避免他的短处，把他用在点

子上，而不是缺口上，这就是扬长避短。

其四，用人不计亲疏，不管是自己的父亲还是自己的仇敌，只要是个人才，就要用他，一切的事情都应该以个人的事业为基点，这就是不避亲仇。

其五，找到一个好的人才后，就要不停地使用他，把他身上出众的才华发挥得淋漓尽致，这就是才尽其用，人尽其才。

掌握这五点用人原则，天底下恐怕再也不会会有你用不了、用不好的人了。

一、疑人不用，用人不疑

用人当然要谨慎，但一旦认准，就要大胆使用，用都用了，还不能完全相信，还不如不用算了。

人与人之间交往的基础是彼此的信赖关系，用人者与被用者彼此关系的联结点 and 基石同样是彼此的信任，特别是身为领导者的用人者一定要对下属有足够的信任度。如果连这一点也做不到，还不如干脆不要用人了。

周恩来总理在 1955 年 11 月起草的《知识分子问题提纲》时强调，使用人才的中心问题，在于对下级给予充分信任，明责授权，使他们从领导的信任中感受到自己的价值和尊严，产生对上级的信任、敬重感，对自己的自重、自尊感，从而主动积极地去工作。这话精确地阐述了“疑人不用，用人不疑”的道理。

诸葛亮一生倡导“攻心为上”，他在用人方略中，也认为

“攻心”是最重要的。“夫为将者，有腹心耳目爪牙。”腹心犹如用人者另一分身，惟有推成信赖才能收揽为腹心，要收揽心腹心，信赖是第一必备要素。

玄武门事变后，唐太宗李世民把政敌李建成的党羽收为自己的部属，开诚布公，化敌为友。曾有人建议，收留众多的敌党部属，担心会有奸佞小人混杂在其中，所以建议李世民除掉身边的佞臣，所采取的手段是：让李世世上朝时假装大发雷霆，那些敢于据理力争、执理不屈的便是忠臣，那些奉承顺从的人就是奸臣。

唐太宗拒绝了这样的方式，他说：“君王，是水的源头；臣下，是流动的水。把源头给搞混浊了，反倒要去要求流水是清澈的，这是可笑的。君王自己都比较奸诈，又怎么能强求大臣要正直呢？我如今以‘至诚’治理天下，看到以前的帝王喜欢以阴谋诡计去考验大臣，常常引以为耻。你的计策虽然很好，但我不会采用的。”

李世民从历史经验中认识到君臣关系的破坏，往往是因为对臣下的猜疑，所以他说：“一旦国君对大臣怀疑，人们就不敢畅所欲言，下面发生的各种情况就不能传达到上面，这样，要求臣僚们尽忠报国就不可能了。”唐太宗还对那些专门打小报告，攻击诋毁他人的官员严加训斥，甚至是严厉的处罚。

有一次，有人密告魏征谋反，李世民坚信这是诬告，立即就将告密者杀了。

贞观 19 年，李世民亲自率兵出征高丽时，有人告留守京师的房玄龄图谋不轨，李世民一听完就把告密者斩首了，并对房玄龄说：“如果以后再有类似的事情发生，你自行予以处理！”

唐朝著名的大臣萧瑀为人性情刚烈，经常得罪人，搞得自己非常孤立。有关他的非言非语也经常传到唐太宗耳朵里，但唐太宗却对他十二分的信任，提拔他为特进，又命令他参预政事，并写了两句诗赠给萧瑀：“疾风知劲草，板荡识诚臣。”

由于李世民用人不疑，使得朝廷大臣、地方官员都毕恪职守，一时间政治清明，才有了历史上的贞观之治。

宋朝的欧阳修专门写了一篇文章来谈论“用人勿疑，疑人勿用”的道理。他说，任用人的基本道理，关键在于不滥生怀疑，宁可选择的时候艰难些，不能轻易任用而不信任。

用人不疑，关键还在于“用”。信而不用，这种“信”就不是真信；用而不信，被用者心中难免有所顾虑，这种“用”也不可能用好。在经常地、普遍地信赖下属的基础上，用人者应根据自身活动的需要，把有限的时间和精力用来信赖那些德才兼备、素质俱佳的人。这种信赖，一方面体现在不得不将分量最重的工作、难度最高的任务压在他们肩上；另一方面，更重要的是，还在于能够果断地将他们提拔到关键性的工作岗位上，让他们发挥更大的人才效能。

据《尼克松回忆录》载，基辛格原本是洛克菲勒的密友，在洛克菲勒与尼克松两次竞选共和党总统候选人提名的角逐中，基辛格都是全力支持洛克菲勒，公开反对尼克松。

可是当尼克松当选总统后，不计前嫌，仍然委以重任，聘用基辛格为权势炙手的国家安全顾问，基辛格从此成为尼克松外交决策的高级智囊。

尼克松用人不疑，诚心对待基辛格，基辛格也没有辜负尼克松对他的一片厚爱，充当尼克松的马前卒。可以这么说，尼克松在担任总统期间，在内政外交上所取得的一系列辉煌成

就，至少应该有一半归功于基辛格。

《人民日报》1989年1月31日载：锦西化工总厂厂长李子彬在担任这个万人大厂厂长的四年多时间里，企业发生了翻天覆地的变化，这与他采取“用人不疑”的策略是分不开的。对待人才，他不计个人恩怨。

总经济师王新生在担任基层干部期间，有一次当着众人的面指责李子彬，说总厂搞的合同很不像样子。“这叫合同？简直是逼着杨白劳写卖身契！”他拒不签字。

开始，李子彬对此人的直率感到吃惊。可他反思以后，觉得这个基层干部话说得虽然有点不恭，可合同的确有不完善的地方。修改后，王新生签了字，执行合同认真，超额完成了承包指标。李子彬认为王新生正直，有见解，有工作能力，就把他选进了总厂领导班子。

一位著名高等学府毕业的高材生与李子彬曾有过芥蒂。李子彬当厂长后，这个同志思想特别消沉。可李子彬认为他基础知识扎实，有丰富的科研工作经验，打算提拔他为总厂技术负责人。有人说，“算了吧，提谁不行，你提他，人家听你的吗？别自找罪受了。”

但李子彬仍然还是把那位高材生提到了技术领导岗位，并晋升了工资。那位高材生深受感动，工作奋力进取，使厂的科研攻关项目有了突破性进展。

任何时候，人才都是胜利的决定性因素。选准了就要信任他，放手使用他。“用人不疑”的前提是知人。所以，不识人、不知人，就做不到这一点。

楚霸王项羽就是不知人识人，才会中了陈平的反间计，把手下的大将一个一个给“疑”走了，结果反倒帮助刘邦打起自

己来了，这就是“疑人”的结果。

美国汽车业巨子艾柯卡，原本为福特公司老板亨利·福特所器重，但由于艾柯卡经营有方，业绩卓然，导致艾柯卡在福特公司的声望如日中天，公司员工们认为，福特公司如果没有艾柯卡就不行了。这本来是一句真心话，却引起了福特的忌恨，他开始怀疑艾柯卡，担心有一天福特公司会改名为艾柯卡公司。结果，在艾柯卡为福特创造了上亿美元的财富后，将艾柯卡无情地辞退了。

“用人不疑，疑人不用”，这是很难掌握的一门用人谋略，任何人都希望人们能为自己效力，忠诚于自己，另一方面，又担心某些有功之人或下属会对自己不利，时常怀着一颗警惕的心，要真正做到“不疑”，谈何容易。

所以，“不疑”的前提必然是对下属有足够充分的认识，即看准他的为人如何。像刘备用孔明、关羽、张飞、赵云这帮人，根本不会去怀疑什么，因为彼此朝夕共处，彼此品性皆了若指掌，情同手足，又怎么会去产生疑心呢？然而，即便是亲兄弟，也会兵刃相见，尔虞我诈，历史上这样的例子还不够多呢？可见，用人不疑实在是太难了。

所以，“用人不疑”的谋略，仔细分析起来应该是包含两方面的内容：第一是真的知人而不疑，第二是以不疑的态度或表现去对待下属。事实上，任何一位用人权谋家，在使用人才的过程中，都不能够做到真正的不疑，他们始终都还是在观察手下的人才，时刻抱一份警惕之心，一旦发现下属有不轨行为或动向，立即便先发制人，将其扼杀在摇篮里。所以，我们所言的“用人不疑”，并不是要求用人者完全放心、完全坦然，对任何人都以诚相待、投之以一片真心。而是要求用人者在谨

慎的前提下，能够看准人，然后再大胆使用，在用人的过程中，不听信谗言，不乱生怀疑，别人没有过错，没有异己之心，就应该对别人怀有信任，在事情还没有搞清楚之前，千万不可乱怀疑别人而仓促采取行动，否则后悔莫及。

战国时期，齐国的季伯投靠赵王，深得重用。有一天，有人报告说：“季伯反叛了。”赵王当时正在用餐，连筷子都没有停下来。过了不久，又有同样的消息传到，赵王仍然是不予理睬。

最后，季伯的报告书终于送到，原来是齐国派兵攻打燕国，季伯担心齐国表面说伐燕，实际上是来进攻赵国，为防不测，所以季伯也就出兵以观动静，想趁机得“渔人之利”，取得大片城池与土地。

事实上，赵王当时或许也会在心里猜测，季伯到底是不是反叛呢？但赵王的高明之处就在于，他能够静下心来，表现出对季伯十二分的信任，在事情没有搞清楚之前，永远对下属抱有诚意，足见赵王深谙“用人不疑”之道。

相反，二战时，斯大林在国内大搞“一言堂”，对任何人都怀着戒备与怀疑的心理，结果，希特勒借机伪造了一大批假证据，送到斯大林手中。可笑的是，斯大林居然轻易被骗，把手下的几名大将给杀了，其中有一位就是苏联的陆军总司令。表面上看，在这场权谋较量中，仿佛是希特勒的反间计得逞，实质上，这是斯大林用人生疑导致了最后失败。

这一正一反两个例子，证明了“用人不疑”的精髓所在，那就是，用人不疑，可以得人才；用而疑之，自己断人才。

用人有许多技巧，其中最为重要的，就是信任和大胆地委任工作。通常一个受上级信任、能放手做事的人，都会有较高

的责任感，所以，无论上级交代什么事，他都全力以赴。相反的，如果上级不信任下级，动不动就指示这样，指示那样，使下级觉得自己只是奉命行事的机器，而且没有足够的安全感，当然也就不能为用人者施尽全力了。

用人者都知道信任别人对事业会有很大帮助，但要做到“用人不疑”却很不容易。当他在交代部属做事时，心中总会存在着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情交给他一个人处理，能负担得起吗？”或者想：“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”所以，用人者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更为微妙的是，当用人者以怀疑的眼光去对待他人时，就好像戴了一副有色眼镜，一定会有偏差，也许一件很平常的事也会变得疑团丛生了。相反的，以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。所以信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此，无论对待任何人，首先就是信赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也不愿去怀疑他的诚意，如此才能更好、更多地赢得别人的效劳。

或许，在“用人不疑”的过程中，用人者可能会有一两次“受骗”；也许，在获取信赖的果实之前，用人者要付出一点小小的学费。然而，只要能和绝大多数的人才编织起一张互相信赖的友谊之网，即使用人者为此付出一点微不足道的代价，也是值得的。

懂得了“用人不疑”的重要性，接下来的问题就是如何才能具体运用到实践中去。“用人不疑”的方式，可谓灵活巧妙，多种多样，需要用人者根据具体情况具体掌握与运用。在此，我们仅举有代表性的几例：

——在大庭广众之中，众目睽睽之下，有意制造最隆重的气氛，将最困难、最光荣的重要任务或工作交给下属，使他觉得这是你對他最大的信任，是“看得起他”。如刘邦拜韩信为大将军；法国上将见当元帅启用戴高乐，让一位小军官给军校的教授们上课。

——在下属发生某些工作失误，特意赶来向上级解释时，不求全责备，而是给他安抚和照顾，暗示他继续大胆干，不要为此而背上思想包袱。

——在听到别人对下属的不公正非议时，当即旗帜鲜明地予以驳斥，并且一如既往地使用下属，就像刘邦听到别人议论陈平有通奸兄嫂、贪污受贿的嫌疑之后，照常重用陈平一样。

——不以一时的胜败论英雄。在下属遭受挫折，工作进展不大时，决不因此而抹杀他过去的功绩，怀疑他固有的才能，草率地中途走马换将，而是及时向下属提供必要的支持和帮助，消除他心中的阴影和疑点，尽快恢复他战胜困难的信心和勇气。

——对于从敌对阵营里来的能人贤士，经过考察了解，只要确实德才皆优，哪怕他过去和自己曾有过私仇，也应该不计前嫌，和自己的下属一视同仁，大胆委以重任，就像春秋时期齐桓公不计一箭之仇，宽厚豁达地立管仲为相一样。

.....

总而言之，“用人不疑”，理应贯穿于整个用人过程的始终。“万丈高楼平地起”，牢不可破的信赖关系，并非一蹴而就，而是在天长日久的用人活动中，通过无数次用人战术行为，逐步积累形成的，如何在每一次用人战术行为中，都能使下属感受到上级对他的完全信任，从而义无反顾地全力投身于

用人者的事业中，这是每一位用人者都应值得深思的问题。

古代社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力，报效朝廷；现代社会中，用人不疑，使人才充分发挥聪明才智，就能为用人者的事业作出巨大贡献，“用人不疑”，无疑是用人权谋的首义精要。

在竞选演说中，我们时常会听到竞选者这样一句话：“给我一份信任，还你们大家一百个满意。”对用人者而言，给下属一份信任，还给你的是一千、一万个满意与成功。

二、内不避亲，外不避仇

只要是人才，管他是老子孙子，仇家死敌，只要能为我效命就行。这不仅是一种用人权谋，也是团结多数，稳定大局，取尽贤才的关键所在。

用人权谋掌握一条：“惟才是任”。只要有才能，就要加以重用，不要因为他是自己的老子或孙子而怕引起别人的非议不敢任用，也不要因为他是自己以前的死敌或仇家，就弃而不用，“内不避亲、外不避仇”，不仅是一种用人权谋，也不止是显示胜利者和掌权者的宽容大度，而且也是团结多数、稳定大局的原则。

“内不避亲、外不避仇”的典故出自于战国时期晋国大夫祁奚之手。

祁奚年纪大了，请求退职。晋悼公同意了他的请求，并且请他推荐一位有才能的人来继任他的工作。祁奚马上推荐了解

狐。悼公惊异地问道：“解狐？他不是同你有私仇吧？”祁奚说：“您不是要我推荐有才能的人吗？私仇不私仇，我没有考虑！”悼公于是就命解狐继任祁奚的职务。

不料解狐上任没多久就死了，悼公就请祁奚再推荐一位合适的人选为继任者。祁奚当即又推荐了祁午。悼公不由又吃一惊，说道：“祁午？那不正是你的儿子吗？”祁奚说：“你不是要我推荐合适的人才吗？儿子不儿子，我没有考虑！”悼公就命祁午接替了祁奚的工作。

在封建社会里，任人是君王说了算，晋悼公能主动征求臣子意见，祁奚又能秉公推荐，已经是很让后人赞赏的了。作为晋悼公，他的做法也是一种较开明的统御谋略。祁奚的推举，只有在符合悼公意志，悼公认可的情况下才能实现。为了巩固自己的事业，用人者需要网罗为自己利益服务的人才。“外不避仇、内不避亲”才能把各种人才收为己有，为我所用。

使用人才，没有亲疏新旧之分，只有贤与不贤的区别。如果其人不贤，又没有才干，因为他是自己的亲戚故旧而任用，固然是不公道的；如果其人贤能，却因为是亲戚故旧而不用，这也是不公道的。

“内不避亲、外不避仇”，要做到这一点，的确是非常不容易，特别是“避亲”。古往今来几千年的用人谋略史中，能够被世人所公认的，或许只有唐太宗一例。

长孙无忌是李世民的妻舅，在玄武门事件中立下大功，理应封予高官，但历来外戚掌权会被众人攻击，因此，长孙皇后和长孙无忌为了避嫌，再三请求只当一个空头官儿。但长孙无忌的确有雄才伟略，李世民用人不避亲，仍然任命他为宰相。

由于受人们传统思维定式的影响，历史上历来鄙视“用人

惟亲”之人。用人者为了招揽更多的人才，同时为了表示自己公正无私之心，在任用亲戚时，总是十分慎重的。甚至在更多时候，有了避嫌，为了不产生意外的麻烦，即便其人很有才华，只要是与自己沾上一点血缘关系，宁可舍小而取大，弃之不用。这样的做法也是可以理解的。

然而，做到“用人无私”已经很不容易，但如果能像李世民任用妻舅长孙无忌、刘邦重用儿时伙伴萧何一样，则就更显难能可贵。

事实上，“用人不避亲”与“用人惟公”并不矛盾，“亲与不亲”和“私与不私”完全是风马牛不相及的两回事，只要处事公正，以“德才”为任用人员的惟一标准，即便上至自己的父祖、下至自己的儿孙，密至自己的妻子，疏至自己的亲朋好友，委以重用，也不失公心。相反，如果自己心存私心，即便是下属中没有一个人与自己有任何血缘或其他亲密关系，也一样无法用好人才。

用人的出发点与基本准则只有一条：其人是否有德有才。只要答案是肯定的，就不要去顾忌其他的东西，放手大胆使用就行了。只要用人者秉公用人，即便在开始“用亲”时会有人指责几句，时间久了，大家也就可以看出你用人是为公为私了。一味地任人惟亲，固然是不足取的，但如果自己的亲人才有才能出众者，拘于小节而弃之不用，这也是不足取的。听说国外有一位总统，他的儿子毕业于名牌大学，也算得上是有才之人，但这位总统先生为了捞取自己“大公无私、清正廉明”的美誉，居然逼着自己的儿子上街乞讨、沦为乞丐。这样的所谓“用人惟公”，不但不应受到人们的称誉，反而应该受到大家的鄙视与谴责。

“内不避亲”的用人方略的确很难有人做到，而“外不避仇”的用人谋略同样也是一门高深的学问。

所谓“敌将先赦、仇者先封”，这个道理大家都知道，唐太宗启用死对头魏征、韩信诚拜老冤家李左车，我们都佩服他们的了不起之处，可是，曹操却杀掉了武功盖世的一代名将吕布，这又是为什么呢？可见，什么样的敌将可以赦免，什么样的仇者应当封官，的确是一个很难处理的问题。

清太祖努尔哈赤是清王朝事业的奠基人。他以十三副铠甲起兵，经过数十年的艰苦创业，终于使满族发展成为能与明朝抗衡，最后战而胜之的力量。这里当然有许多原因，而努尔哈赤广揽人才、善于用人则是其中的重要原因之一。在他最初起兵统一女真各部时就注意争取各部的人才，并能化敌为友，显示了广阔的胸怀，并被后人传为佳话。

明万历十一年五月，努尔哈赤以报仇为名，揭开了统一女真各部的序幕。当时，女真各部互不统属，“各部蜂起，皆称王争长，互相战杀，甚且骨肉相残”。努尔哈赤起兵之初就处在各部势力的包围之中，几乎到处都是敌对势力。因此，最大限度地笼络人心、争取人才，是他面临的首要任务。而努尔哈赤恰恰体现了这种广阔的胸怀。

万历十二年四月一个雷雨交加的夜晚，有一名刺客潜入努尔哈赤的住所，准备行刺。努尔哈赤听到窗外有轻微的脚步声，警觉起身，他“佩刀持弓矢，潜出户，伏烟突旁伺之”。这时，一个闪电划破黑暗，他看见那个刺客正在窗前窥视，于是一个箭步跃上，用刀背将刺客拍倒，然后呼人将其捆绑起来。侍卫洛汉闻声赶到，见此情况，提刀要斩刺客。努尔哈赤想：杀人容易，可一旦杀了他又要树敌，于己不利，不如攻心

为上，将其宽恕。于是，他大声喝问：“尔非盗牛来耶？”刺客一听，顺势回答是来盗牛。洛汉在一旁着急说：“谎言也！实欲害吾主，杀之便。”努尔哈赤非常冷静，而且若无其事地说：“实盗牛也。”于是，放走了刺客。

五月的一个深夜，又有一个叫义苏的人潜入努尔哈赤的住宅，准备行刺。努尔哈赤像上次一样，迅速将刺客捉住，又将其释放。这两件看上去似乎是很平常的小事，却产生了轰动性的效果。很多人认为努尔哈赤“深有大度”，而愿意投奔他。这正是努尔哈赤所期待的结果。不仅如此，就连战场上面对面厮杀过的敌人，努尔哈赤认为是有力之才，也能做到捐弃前嫌，化敌为友。

万历十二年九月，努尔哈赤率兵攻打翁科洛城，并亲自登高劲射。当战争正在激烈进行的时候，翁科洛有一位守城勇士鄂尔果尼藏在暗处向努尔哈赤施放冷箭，努尔哈赤没有提防，躲闪不及，被射伤了。他拔出带血的箭，继续指挥战斗。这时，又有一个叫罗科的守城战士借烟雾的掩护，潜到努尔哈赤近处，一箭射中其脖劲，虽未中要害，但箭镞卷如双钩，入肉一寸多。箭拔出之后，“血涌如注”，“血肉并落”。努尔哈赤昏厥过去。攻城部队只好撤退。努尔哈赤伤愈之后，再次率兵攻陷了翁科洛城，并生擒了上次射伤他的鄂尔果尼和罗科。众人愤怒地要将二人乱箭穿胸而死。在群情激愤的情况下，努尔哈赤显得十分冷静。他非常钦佩二位勇士的英勇善战，有意收为自己的部下，于是对众人说：“两敌交锋，志在取胜。彼为其主乃射我，今为我用，不又为我射敌耶？如此勇敢之人，若临阵死于锋镝，犹将惜之，奈何以射我故而杀之乎？”说罢亲自为二人松绑，并好言安慰，鄂尔果尼和罗科终于被这一举动感