

21世纪

领导

藏书 66 金典

从政卷



国际文化出版公司



领导藏书 66 金典

第二卷

从
政
卷

[illegible]

申 鉴：前鉴既明；后复申之。故古之圣王，其于仁义也，重申而已。笃序无强，谓之申鉴。

三事忠告：牧民忠告——牧民犹如牧羊者，饱则静，饥则乱；庙堂忠告——为官为政之忠告，包括修身、用贤、重民、远虑、调变、任怨、分谤、应变、献讷、退休十个方面；风宪忠告——做官者律身处世宝典，为宰相不难；一心正、两眼明足矣。

贞观政要：安邦治国的资政教科书，记录唐太宗与臣属论政的言论，治国方略尽显其中，国家政事触之即解。

唐鉴：中国第一部作为施政治国方略的经典杰作。

韩非子：治国之“法”、弄权之“术”、君主之“势”，令秦始皇拍案叫绝。

目 录

领导藏书第十四金典

反 经

卷一.....	(635)
大体第一	(635)
任长第二	(636)
品目第三	(638)
量才第四	(639)
知人第五	(641)
论士第六	(646)
政体第七	(651)
卷二.....	(653)
君德第八	(653)
臣行第九	(663)
理乱第十	(673)
卷三.....	(676)
反经第十一	(676)
是非第十二	(679)
适变第十三	(700)
卷四.....	(706)
霸图第十四	(706)
卷五.....	(717)
七雄略第十五	(717)
卷六.....	(735)
三国权第十六	(735)
卷七.....	(756)
惧戒第十七	(756)
时宜第十八	(782)
卷八.....	(788)

钓情第十九	(788)
诡信第二十	(793)
忠疑第二一	(796)
诡顺第二二	(798)
运命第二三	(802)
大私第二四	(803)
败功第二五	(804)
昏智第二六	(805)
卑政第二七	(807)
诡俗第二八	(808)
息辩第二九	(809)
量过第三十	(810)
势运第三一	(811)
傲礼第三二	(812)
定名第三三	(812)
卷九	(817)
出军第三四	(817)
结营第三五	(819)
道德第三六	(819)
禁令第三七	(820)
教战第三八	(822)
天时第三九	(823)
地形第四十	(825)
水火第四一	(827)
反间第四二	(828)
将体第四三	(830)
料敌第四四	(833)
势略第四五	(835)
攻心第四六	(836)
伐交第四七	(837)
格形第四八	(838)
蛇势第四九	(840)
先胜第五十	(841)
围师第五一	(843)
变通第五二	(844)
利害第五三	(845)
奇兵第五四	(847)

掩发第五	(848)
还师第五六	(849)

领导藏书第十五金典

中 卷

政体篇	(853)
施政的总纲	(853)
达到平治要除“四患”	(854)
民不畏死,不可惧以罪	(854)
听言责事,举名察实	(855)
引中人纳于君子之途	(855)
威慑小人戒不虞	(856)
赏赐明确刑罚坚决	(856)
行之以诚,守之以恒	(856)
任用贤能有十难	(857)
体察官风民情	(857)
断刑应有人情味	(858)
治术贵在平常心	(859)
执道于心胸之间	(859)
以私废公的弊害	(860)
善治民者治其性	(860)
御下犹如垂钓	(861)
心顺职顺和道顺	(862)
时事篇	(864)
爱民之道	(864)
把握修身的法度	(865)
和上官相处的法度	(866)
上位者的屈伸之道	(867)
抑情绝欲难把握	(867)
磨炼自己的意志	(868)
君王当为天下忧乐	(868)
为君之道和而不同	(869)
九言篇下	(870)
自爱不可浅薄	(870)
善于由己及人	(871)

探求性命之道(一)	(872)
探求性命之道(二)	(875)

领导藏书第十六金典

冰 鉴

第一章 神骨——曾国藩相人的总诀	(881)
第一节 总论神骨	(881)
第二节 神分清浊邪正	(881)
第三节 “神”存于心	(882)
第四节 观骨察人	(883)
第五节 骨之色与质	(884)
第二章 刚柔——识别人的性情	(884)
第一节 总论刚柔	(884)
第二节 外刚柔	(885)
第三节 内刚柔	(885)
第三章 容貌——识别人的体格与个性	(886)
第一节 总论容貌	(886)
第二节 论容	(887)
第三节 论貌	(888)
第四节 论目鼻口齿	(888)
第四章 情态——识别人的才气	(889)
第一节 总论情态	(889)
第二节 论恒态	(890)
第三节 论时态	(890)
第五章 须眉早成与晚熟的标志	(891)
第一节 总论须眉	(891)
第二节 论眉	(892)
第三节 论须	(892)
第六章 声音闻声辨人的相术	(893)
第一节 总论声音	(893)
第二节 论声	(894)
第三节 论音	(895)
第七章 气色——识别综合素质的依据	(896)
第一节 总论气色	(896)
第二节 气色的类型	(896)

第三节 气色与文人的关系	(897)
第四节 青色和白色	(898)

领导藏书第十七金典

三事忠告

牧民忠告	(901)
拜命第一	(901)
上任第二	(903)
听讼第三	(906)
御下第四	(909)
宣化第五	(912)
慎狱第六	(916)
救荒第七	(920)
事长第八	(922)
受代第九	(925)
居闲第十	(927)
庙堂忠告	(930)
修身第一	(930)
用贤第二	(930)
重民第三	(931)
远虑第四	(933)
调变第五	(934)
任怨第六	(935)
分谤第七	(937)
应变第八	(938)
献纳第九	(939)
退休第十	(940)
风宪忠告	(941)
自律第一	(941)
示教第二	(942)
询访第三	(943)
按行第四	(944)
审录第五	(945)
荐举第六	(947)
纠弹第七	(948)

奏对第八	(949)
临难第九	(950)
全节第十	(951)

领导藏书第十八金典

贞观政要

君道第一	(955)
政体第二	(961)
任贤第三	(968)
求谏第四	(977)
纳谏第五(附:直谏)	(982)
君臣鉴戒第六	(999)
择官第七	(1006)
封建第八	(1014)

领导藏书第十九金典

唐 鉴

进唐鉴表	(1025)
唐鉴卷之一	(1026)
唐鉴卷之二	(1032)
唐鉴卷之三	(1039)
唐鉴卷之四	(1047)
唐鉴卷之五	(1055)
唐鉴卷之六	(1064)
唐鉴卷之七	(1073)
唐鉴卷之八	(1084)
唐鉴卷之九	(1090)
唐鉴卷之十	(1100)
唐鉴卷之十一	(1107)
唐鉴卷之十二	(1116)
唐鉴卷之十三	(1127)
唐鉴卷之十四	(1134)
唐鉴卷之十五	(1146)

唐鉴卷之十六	(1154)
唐鉴卷之十七	(1162)
唐鉴卷之十八	(1170)
唐鉴卷之十九	(1180)
唐鉴卷之二十	(1186)
唐鉴卷之二十一	(1195)
唐鉴卷之二十二	(1201)
唐鉴卷之二十三	(1206)
唐鉴卷之二十四	(1213)

领导藏书第二千金典

韩非子

存 韩	(1223)
难 言	(1227)
主 道	(1228)
杨 权	(1231)
孤 愤	(1236)
说 难	(1240)
守 道	(1243)
用 人	(1245)
功 名	(1248)
大 体	(1249)
定 法	(1250)
诡 使	(1252)
五 蠹	(1256)
显 学	(1267)
忠 孝	(1273)
饬 令	(1277)
心 度	(1278)
制 分	(1280)

卷 一

大体第一

臣闻老子曰：“以正理国，以奇用兵，以无为取天下。”荀卿曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子曰：“士大夫分职而听，诸侯之君分土而守，三公总方而议，则天子拱己而正矣。”

何以明其然耶？当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田官，夔为乐正，垂为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。尧不能为一焉，冀以为君，而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事，皆胜其任以成九功。尧遂乘成功以王天下。

汉高帝曰：“夫运筹策于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”

故曰，知人者，王道也；知事者，臣道也；无形者，物之君也；无端者，事之本也。鼓不预五音，而为五音主；有道者不为五官之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有

我听老子说过：“用正当的方法治理国家，用诡奇的方法用兵打仗，用清静无为的方法夺取天下。”荀子说：“做国君的人以知人善任为己任；普通百姓则以提高发挥自身的能力为己任。”傅子说：“士大夫恭谨各自的职守，诸侯国王治理好自己的封国，三公总揽各方从长计议，这样，天子就可以躬行修身达到天下大治了。”

如何证明这个道理呢？在尧的时代，舜做司徒（官名），契做司马（官名），禹做司空（官名），后稷做田畴（官名），夔做乐正，垂做工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益做驱禽。以上九个方面的事情，尧一个方面的事情也做不了，为什么尧却做了君主，而另外九人却做了他的臣子呢？因为尧了解他们九人各自的才能，使九人各尽其才，才尽其用。尧得以在九人事功的基础上称王于天下。

汉高祖说：“在营帐中筹策运谋就可以决定千里之外战场上的胜利，我不知子房（张良字子房）；稳定国家局势，安抚百姓，保障军饷军粮源源不断输往前线，我不如萧何；统帅百万雄师，战无不胜，攻无不取，我不如韩信。这三个人都是人中豪杰。但却都能为我所用，这就是我之所以能够夺取天下的原因。”

因此说，知人善任是做帝王的人应具备的素质和修养；善于处理具体事物是做臣子的人应具备的素质；那个看不见摸不着的无形的东西正是看得见摸得着的有形的物品的主宰；渺茫遥远不可及的东西正是事物的本源。鼓音不在五音（宫、

自来矣。先王知其如此也，故用非其有，如有贤者恶之，此功名之所以伤，国家之所以危。汤武一日而尽有夏商之财，以其地封，而天下莫敢不悦服；以其财赏，而天下皆兑勤。通乎用非其有也。故称高官分职，君之体也；委任责成，君之体也；好谋无倦，君之体也；宽以得众，君之体也；含垢藏疾，君之体也。君有君人之体，其臣畏而爱之，此帝王所以成业也。

商、角、徵、羽）之列，却是五音的主导；通晓帝王之道的人不具体去做众官所做的事情，却是具体理事的人的主导。君主恪守任人之道，百官各司其事，这是有充分根据的。先王明悉这一道理，所以善于利用他人的长处如同自己所有，这是通晓为君之道的表现。不通晓为君之道的人则不然：凡事事必躬亲而不重用有才能的人；不能任用能人，能人必定厌恶他从而远离他。这就是君王的事业受到损害，政权日趋危机的原因。商汤、周武在一日之内便拥有了夏朝、商朝的政权和财货，而把所取得的土地分封给各诸侯，天下人莫不心悦诚服；把所取得的财货赏赐给臣民百姓，天下的人都相互劝勉，拥护商汤、武王做天子。这是商、汤精通充分利用自己所不具备、他人所具备的长处的道理所致。所以说，设官分职是为君之本；委任官职，劝勉督察是为君之本；善于谋划，不知疲倦是为君之本；宽厚待人是为君之本；胸怀宽博，含垢藏疾是为君之本。做国君的人如果具备做国君的素质，使臣民对国君既敬畏又爱戴，这是做帝王的能够成就大业的最根本的前提。

任长第二

臣闻料才核能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司，随才授位；汉述功臣，三杰异称。况非此俦，而可备责耶？

昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇者使之推，伛者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。管仲曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如隰朋，请立以为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田；平原广

我听说识别人才，考核才能是治理国家的重要方面。若非圣人，谁能兼通百行，穷极事物的道理呢？所以舜集合部属，根据各人不同的才能，授予相应的职位；汉初序列功臣，对三杰所封的爵位和官职也不一样。更何况还有与此不同的种种复杂人等，怎能求全责备呢？

过去，伊尹负责土木建设时，让膀大腰圆的人背土，让瞎子推车，让驼背的人涂地铺路，使人们各自发挥利用自己的特点和长处。管仲说：“升降、揖让、进退、起居等方面的礼节，我不如隰朋熟悉，请任命他做大行（司礼官）；开垦土地，聚集粮食，最大限度地利用土地资源，这些

牧，车不结辙，士不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立以为大司马；决狱折中，不杀无辜，不诬不罪，臣不如宾胥无，请立以为大理；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏。君若欲治国强兵，则五子者存焉。若欲霸王，则夷吾在此。”黄石公曰：“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”

《淮南子》曰：“天下之物莫凶于麋毒，然而良医橐而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能企；及其下也，牧竖能追之。才有修短也。胡人便于马，赵人便于舟，异形殊类，易事则悖矣。”

魏武诏曰：“进取之士，未必能有行；有行之士，未必能进取。陈平岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈平定汉业，苏秦济弱燕者，任其长也。”

由此观之，使韩信下韩，仲舒当戎，于公弛说，陆贾听讼，必无曩时之勋，而显今日之名也。故“任长”之道，不可不察。

方面我不如宁戚，请任命他做司田（管理土地、生产的官）；在广阔的战场上，能指挥战车奔突而不乱，将士勇往直前，义无反顾，战鼓擂响后三军将士视死如归，这方面我不如王子城父，请任命他做大司马（掌管军事的官职）；决疑理案，公正无私，不杀无辜，不诬陷无罪之人，这方面我不如宾胥无，请任命他做大理（掌管司法的官职）；敢于犯颜直谏，尽忠报国，不避杀身之祸，不屈服于富贵权势，这方面我不如东郭牙，请任命他做大谏。君王如果想治国强兵，任用这五人就行了。如果要想做天下的霸主，则非用我管夷吾不可。”黄石公说：“富于智慧的人、勇敢的人、贪婪的人、愚鲁的人都要加以任用。富于智慧的人乐于建功立业，勇敢的人矢志不渝，贪婪的人为取得利益而不顾一切，愚鲁的人不贪生怕死。要根据他们的性情分别予以使用，这是用兵的微妙方法。”

《淮南子》说：“天下的物品没有比麋毒更骇人的了，然而良医却把它装在药袋中收藏起来，因为它能用来治病。麋鹿上山的时候，大章（传说善走的人）都追不上它；而等它下山的时候，连三尺的牧童都能追上它，这是麋鹿上山和下山的本领有所不同的缘故。北方的胡人善长马术，南方的越人便于舟船，情形不同，种类互异，若让越人骑马、胡人操舟，则于事理相背。”

魏武帝的诏书上说：“富于进取精神的人未必有高尚的德行；具有高尚德行的人未必有进取的精神。难道陈平算得上德行高尚，苏秦算得上守信的人吗？然而陈平辅佐刘邦奠定了汉王朝的基业，苏秦使弱小的燕国自强于诸侯之林，这是人的特长得以充分发挥的缘故。”

由此看来，假若令韩信著书立说，令董仲舒统兵打仗，令于公（善断狱）游说诸侯，令陆贾听讼断狱，他们必定难以建立济世的功勋，而扬名于今日。所以“任用人的长处的道理和方法”，是不可不认真研究的。

品目第三

夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

所谓庸人者；心不存慎终之规，口不吐训格之言，不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此则庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓；行不务多，务审其所由。智既知之，言既得之，行既由之，则若性命形骸之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损。此则士人也。

所谓君子者；言必忠信而心不忌，仁义在身而色不伐，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者。此君子也。

所谓贤者：德不逾闲，行中规绳，言足法于天下而不伤其身，道足化于百姓而不伤于本，富则天下无菹财，施则天下不病贫。此则贤者也。

所谓圣者，德合天地，变通无方，究万事之终始，协庶品之自然。敷其大道而遂成情性，明立日月，化行若神，下民不知其德，睹者不识其邻。此圣者也。

国家社稷的长治久安，王位的素定和延续，莫不决定于对人才的鉴识和正确使用。所以，孔子说：“人可分为五类：庸人、士人、君子、圣人和贤人。能详察这五种人并分别妥当运用的，就完全掌握了治国安邦的方法了。”

所谓庸人是指：胸无大志，不求声名，谈吐中缺乏有教养的语言，既不能选择贤明之主赖以托身，又不能以自己的努力安身立命，目光短浅，不识大局，不知道自己应该做什么，随波逐流毫无主见。这样的人就是庸人。

所谓士人是指：胸中有目标，行动有计划。虽然不能穷尽道术的本义，但也能言有所据；虽然不能遍行百善之美，但总有可称道的善行美德。智慧并非多多益善，贵在精通；说话演讲也并非多多益善，贵在抓住要领；做事也不必贪多，贵在明了做事的原因目的和方法。道理既明，言而有行，行而有果，这样，人的志向就如同性命与形体关系不可动摇一样。富贵不能移，贫贱不能淫。这样的人就是士人。

所谓君子是指：“出言忠诚守信，不避忌讳，充满仁义之举而面无私色，思路清晰，通情达理而语言谦和，行动扎实，信守原则，自强不息，看起来超过他们很容易，但终究不可及。这样的人就是君子。”

所谓贤人是指：德不超越礼法约束的范围，行为合乎规范，其语言足以令天下的人效法而不会引起人们的诋毁，其道德思想足可用来教化百姓而不损伤道德的自体。引导百姓致富而百姓不以不正当的手段夺取财货；引导人们施舍，天下人不因此而忧贫。这样的人就是贤人。

所谓圣人是指：其德足以同天地相类比，变通无穷，洞悉万事万物运行的规律，协和万物顺应自然。奉行符合道德的统治方法，使万民百姓充分发挥自己的性情和才能，圣明的统治可与日月同辉，教化的推行若有神助，百姓不知道他

《铃经》曰：“德足以怀远，信足以一异，识足以鉴古，才足以冠世，此则人之英也；法足以成教，行足以修义，仁足以得众，明足以照下，此则人之俊也；身足以为仪表，智足以决嫌疑，操足以厉贪鄙，信足以怀殊俗，此则人之豪也；守节而无挠，处义而不怒，见嫌不苟免，见利不苟得，此则人之杰也。”

《家语》曰：“昔者明王必尽知天下良士之名，既知其名，又知其实，然后用天下之爵以尊之，则天下理也。”此之谓矣。

的道德，时常见他的人也并不知道正是自己的邻人。这样的人就是圣人。

《铃经》上说：“一个人的德行足以感召远方的百姓，诚信足以统一具有不同见解的人，学识足以明鉴历史的经验，才能足以雄冠当世，无与匹敌，这样的人可称为人中的精英；制定的法律足以成就教化之功，其行为足以修节义，仁爱之举足以博得众人，眼睛的明亮足以洞悉下情，这样的人可称为人中之俊；言行举止足以作为大众的仪表，智慧足以决断嫌疑，节操足以惊诫贪婪鄙薄的人，诚信足以感召异邦之人，这样的人可称为人中的豪士；坚守节操而不屈服，恒守大义而不愤怒，被人嫌弃而不苟且求免，见到利益而无原则地夺取，这样的人可称为人中杰士。”

《家语》说：“古代英明的君王必然尽知天下良士的名字，既知道他们的名声，又了解他们的实际才干，然后授予他们高官爵位以示尊崇，这样就能达到天下大治了。”说的就是这个道理。

量才第四

夫人才参差，大小不同。犹升不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使，安得不殆乎？故伊尹曰：“智通于大道，应变而不穷，辨于万物之情，其言足以调阴阳，正四时，节风雨。如是者，举以为三公。”故三公之事常在于“道”。

不失四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者举以为九卿。故九卿之事常在于“德”。通于人事，行犹举绳，通于关梁，实于府库，如是者，举以为大夫。故大夫之事常在于“仁”。忠正强谏而无有奸诈，去私立公而言有法度，如是者，举以为

人的才能参差不齐、大小不同。好比用容器盛物品，一升的容量难装下一斛容量的东西，满则外溢，溢则丢弃。用人也是同样的道理，如果用非其才，怎么会不失败呢？所以伊尹说：“智慧精通事物运行的法则，临机制变，至于无穷，通晓世情物理，其言足以调和阴阳，端正四时，节制风雨。这样的人可以推举做三公。”可见三公做的事情常常符合“道”的标准。

奖励农桑，不失四时，精通土地山川的道理，能化不畅通为畅通，化不顺利为顺利，这样的人可推举做九卿。可见九卿做的事情常符合“德”的标准。通晓世事人情，做事颇得要领，通晓赋税差粮方面的事情，保障国库充实，这样的人可推举做大夫。可见大夫做的事情符合“仁”的标准。忠诚正直，犯颜直谏，不怀奸诈之心，去

烈士。故烈士之事常在于“义”也。故道德仁义定而天下正。

太公曰：“多言多语，恶口恶舌，终日言恶，寝卧不绝，为众所憎，为人所疾。此可使要遮闾巷，察奸伺祸。权数好事，夜卧早起，虽剧不悔，此妻子之将也；先语察事，劝而与食，实长希言，财物平均，此十人之将也；切切截截，垂意肃肃，不用谏言，数行刑戮，刑必见血，不避亲戚，此百人之将也；讼辩好胜，嫉贼侵凌，斤人以刑，欲整一众，此千人之将也；外貌作作，言语时出，知人饥饱，习人剧易，此万人之将也；战战栗栗，日慎一日，近贤进谋，使人知节，言语不慢，忠心诚毕，此十万人之将也；温良实长，用心无两，见贤进之，行法不枉，此百万人之将也；勋勋纷纷，邻国皆闻，出入豪居，百姓所亲，诚信缓大，明于领世，能效成事，又能救败，上知天文，下知地理，四海之内，皆如妻子，此英雄之率，乃天下之主也。”

《经》曰：“智如源泉，行可以为表仪者，人师也；智可以砥砺，行可以为辅警者，人友也；据法守职而不敢为非者，人吏也；当前快意，一呼再诺者，人隶也。故上主以师为佐；中主以友为佐；下主以吏为佐；危亡之主以隶为佐。”欲观其亡，必由其下。故同明者相见，同听者相闻；同志者相从，非贤者莫能用贤。故辅佐左右所欲任使者，存亡之机，

私立公，言有法度，这样的人可推举做烈士。可见烈士所做的事情常常符合“义”的标准。道德仁义确立了，天下就能走向正轨。

太公说：“平日多言多语，而且恶语伤人，懒睡不起，为众人所憎恶。这样的人可使他在街巷拦截行人，举察奸情祸患。这样的又喜弄权数，特别好事，晚睡早起，虽劳无悔，此等人只配去统帅妻子儿女，可称为妻子之将；富于先见之明，洞察事理，做事勤奋，与下属同食，忠实厚道，分配财物平均，这样的人可做十人的首领；对上殷勤备至，恭敬无比，对下不听劝谏之言，动辄施以刑罚，不留情面，不避亲戚，这样的人可以做百人的首领；诉讼辩论中争强好胜，对敌人嫉之如仇，以刑罚治军，整齐部众，这样的人可做千人的首领；外貌谦逊，语言适时得体，了解部属的饥饱和甘苦，这样的人可做万人的将领；谨慎小心，如临深渊，如履薄冰，亲近贤者，听取他们的谋略，使用人有分寸，有节制，说话不傲慢，忠正诚实，这样的人可做十万人的将领；为人温良厚道，一心一意，遇贤者即予举荐，不徇私枉法，这样的人可做百万人的将领；功名显赫，声震四邻，出则有盛大的仪仗，入则有豪华的居所，尽管如此，百姓却能亲附他，诚实守信，宽缓大度，明悉治世的方法，能圆满完成既定的任务，又能挽狂澜于既倒，反败为胜，上知天文，下知地理，厚爱天下的人如同自己的妻子儿女一样，这样的人属英雄之辈，可做天下的君主。”

《经》书上说：“智慧之富如不竭的源泉，行为可为人表率的人，可做人的老师；智慧足以与人切磋砥砺，行为可为人辅佐、供人借鉴的人，可做人的朋友；秉法守职不敢胡作非为的人，可做低级的官；能鞍前马后侍奉主人，主人一呼而数应的，可做人的仆从。所以，英明的君主用老师辅佐自己治理国家；次一等的君主重用朋友辅佐自己治理国家；再次一等的人重用低级官吏辅佐自己治理国家；而危亡君主则重用奴才仆从辅佐自己治理国家。”要观察一朝的兴亡，只看君主

得失之要。孙武曰：“主孰有道？将孰有能？吾以此知胜之谓矣。”

重用的人就可以了。所以说，明眼人同明眼人才能相互看得见，耳聪的人与耳聪的人才能相互听到声音；志向相同的人才能结为团体，君主不贤，就不会重用贤人。因此，君主身边的左右辅佐以及他所重用的人，直关政局的得失和王朝的存亡。孙武说：“哪一国的君主通明道义，哪一方的将帅有才能，据此便可以判断谁胜谁负了。”

知人第五

臣闻主将之法，务览英雄之心。然人未易知，知人未易。汉光武聪听之主也，谬于庞萌；曹孟德知人之哲也，弊于张邈。何则？夫物类者，世之所惑乱也。故曰：狙者类智而非智也，愚者类君子而非君子也，慧者类勇而非勇也。亡国之主似智；亡国之臣似忠；幽莠之幼似禾；驢牛之黄似虎；白骨疑象；碯碯类玉。此皆似是而非也。

孔子曰：“凡人心险于山川，难知于天；天犹有春夏秋冬旦暮之期，人者厚貌深情，故有貌愿而益，有长若不肖，有顺怀而达，有坚而缦，有缓而钡。”

太公曰：“士有严而不肖者，有温良而为盗者，有外貌恭敬中心欺慢者，有精精而无情者，有威威而无成者，有如敢断而不能断者，有恍恍惚惚而反忠实者，有倏倏拖拖而有效

我听人说驾驭将帅的方法，务必明悉英雄们的内心世界。然而人不容易被了解，了解人也确非易事。汉光武帝是一位善于听取并明辨各种意见的人，但却犯了谬信庞萌的错误；曹操算得上知人善任的楷模，但却被张邈所蒙蔽。为什么会发生这种情况呢？因为世上的事物纷繁复杂，乱人心目。因此说：“探头探脑、喜欢窥伺别人的人貌似聪明但实际上并不聪明，愚蠢的人貌似君子但却不是君子，憨直的人貌似勇敢实际上并不勇敢。亡国之君好像足智多谋；亡国之臣好像忠心耿耿；莠草的幼苗好似庄稼；黑黄相间的牛皮类似虎皮；白骨类似象牙；赤底白彩的石头酷似美玉；这些都是似是而非的例子。

孔子说：“人心比山川还要险恶，了解人心比预测天候变化还要困难；天还有春夏秋冬朝暮等较为固定的循环周期，而人却与此不同。人外貌淳厚，但其真实的情感却深藏心底，所有的人外貌温顺而内心骄傲，有的人貌有长者之风实际却品行不端，有的外貌温顺而内心刚直，有的貌似坚强果断实则软弱少断，有的貌似舒缓而实则刚猛。”

太公说：“士人有的貌似严正而实际心怀叵测，有的貌似温和善良而实际却男盗女娼，有的外貌恭敬而内心骄傲，有的外貌富于情感而实则无情无义，有的表面威风凛凛实际却一事无成，有的遇事敢于处断却又无能力处断，有的外貌三