

資政史鑑

用人卷

編委會主任

叶选平

總主編

邢貴思 戴逸

葉選平題



人民出版社

资政史鉴

【用人卷】

第三册

编委会主任 叶选平
总 主 编 邢贵思 戴 逸
副 总 主 编 周溯源 和宏明
本 卷 主 编 高自龙
本卷副主编 揣振宇 臧恩钰



数据加载失败，请稍后重试！

总 目

序	李瑞环
前 言	邢贲思 戴 逸 周溯源
卷首语	高自龙
第一篇 人为业本	(1)
第二篇 培育新才	(89)
第三篇 慧眼识才	(159)
第四篇 举贤荐能	(253)
第五篇 选才招贤	(331)
第六篇 自荐让贤	(413)
第七篇 任人惟贤	(471)
第八篇 量才为用	(537)
第九篇 用人不疑	(595)
第十篇 不避亲仇	(645)
第十一篇 用人所长	(681)
第十二篇 破格提拔	(735)
第十三篇 礼贤下士	(775)
第十四篇 尊贤重贤	(813)
第十五篇 爱才惜才	(861)
第十六篇 容人之短	(917)
第十七篇 敢裁庸劣	(961)
第十八篇 用人策略	(1021)
第十九篇 察举用人	(1113)
第二十篇 知人善任	(1207)
后 记	(1253)

目 录

第九篇 用人不疑

导 读 (597)

第一节 明于知人 用人不疑 (601)

- 艰于择人 既任且信(601)
- 君不疑其臣 功成而无后患(601)
- 疑人不用 用人不疑(602)
- 放权使贤 不为谗言所惑(602)
- 授以三权 其君南面而霸(603)
- 委重任 宜笃信(604)
- 为何不与范章京商议(604)
- 有目共睹 不必多说(605)
- 放手信任得力部属(605)
- 刘备托孤(606)
- 不分内外 量才通用(607)
- 明察与宽恕(608)
- 郭门之外 将军处置(609)
- 有胆识 不疑人(609)
- 至诚相待 信任无间(610)
- 护贤而不掣肘(610)
- 用人不疑 始成大业(611)

第二节 不听谗言 不信反间 (613)

- 不信反间(613)
- 功高易遭忌(613)
- 明于察辨 不信谗毁(614)
- 不信诬告 善用良将(614)
- 熟谙真情而不疑(615)
- 不无端疑疆吏(617)
- 严惩诬告(618)
- 素知郭崇笃于恩义(618)
- 不因诬告疑重臣(619)
- 以信用臣(620)
- 非流言能间(620)
- 嫉贤之言不足信(621)
- 君臣相知 诽谤难移(622)
- 不欺死父 岂叛生君(623)
- 不疑忠臣(624)
- 愿为良臣 勿为忠臣(625)
- 不信谗言而伤害俊杰之士(626)
- 非青蝇进谗可间(627)

○明察诬告(627)

○善于知人者不信谗(628)

○君臣之间 不应猜疑(628)

第三节 捐弃前嫌 惟贤是用 (631)

○授以全权 便宜从事(631)

○以降招降(634)

○不计仇怨 惟贤是用(631)

○诚待降将而不疑(635)

○信用诚心归顺的降将(632)

○明于知人 专于用人(635)

○不疑无辜败将(633)

○成竹在胸 巧用降将(636)

○化敌为友 不妄加猜疑(633)

第四节 看大赦小 重在信任 (637)

○分清本末 重在信任(637)

○明于知人 用人有方(639)

○不求全责备(637)

○三易其主何足疑(640)

○珍惜人才 不究小过(638)

第十篇 不避亲仇**导 读** (647)**第一节 用贤不避恩怨** (653)

○用人不计旧怨(653)

○不计前嫌(657)

○惟才是用弃前嫌(655)

○郭进以仇御敌(658)

○爱才不记恨(656)

第二节 内举不避亲 (660)

○荐贤不避亲(660)

○父荐子(661)

○举贤不避故旧(661)

○举不避嫌(662)

○举贤不避亲(661)

○惟才是与(663)

第三节 外举不避仇 (664)

○举贤不避亲仇(664)

○内举不避亲 外举不避仇(665)

- 但择贤才 不问新旧(668)
- 为官择人 惟才是与(669)
- 虽仇不弃(670)
- 体情容过 推诚任才(671)
- 举贤不究其前人之过(672)
- 释敌为友(673)
- 重用降臣(673)
- 直言受奖(674)
- 厚待降臣(674)

第四节 不以私怨掩人长 (676)

- 举荐仇人(676)
- 排除疑议举贤才(676)
- 不计前嫌荐人才(677)
- 不因私怨掩人长(678)
- 不因乡情放松要求(678)
- 不以爱憎匿善(679)
- 惟贤是举 不避私仇(680)

第十一篇 用人所长

导 读 (683)

第一节 用其所长 尽其所能 (691)

- 量才使用 人尽其才(691)
- 品评贞观众臣的丰采(692)
- 各有所长 适得其所(693)
- 辨才而仕 各得其位(693)
- 士有不同 各尽其能(694)
- 舍短取长 然后为美(695)
- 通融应试 各展所长(695)
- 秉公办事 各随所长(696)
- 放权展雄才(696)
- 不任所能 能何以尽(697)
- 用人容才尽其才(697)

第二节 知人识长 择能而任 (700)

- 知人善任(700)
- 洞悉所长 荐置其位(700)
- 用其所长 必先知其所长(701)
- 魏徵举荐诸遂良(703)
- 因人授官(703)
- 孟尝君取能决疑应猝者(704)
- 择能补任(704)
- 用人当各尽其才(705)
- 起用人才解国危(706)

第三节 用人如器 不求全责备..... (708)

- 使人如器 岂无贤才(708)
- 人非大圣 鲜有全才(708)
- 才能大小 各有所用(709)
- 人皆有才 用其所长(709)
- 不可求全责备(709)
- 取长舍短(710)
- 用人如大匠用材(710)
- 扬长避短(710)
- 人无弃人(711)
- 用人正需老成练达之辈(711)
- 善断木者不能攻石(712)

第四节 不论资历 重在才干..... (713)

- 力排众议荐帅才(713)
- 下人有上智(714)
- 五墨匠陈宗渊跻身生员列(714)
- 随才擢升(715)
- 鸡鸣狗盗之徒解孟尝君之难(716)
- 以盗治盗(717)
- 决不埋没人才(718)

第五节 品长论短..... (719)

- 长中有短 短中有长(719)
- 贤人并非全才(719)
- 用其长 不用其短(720)
- 用人之长 不强其短(721)
- 用其所能(721)
- 为将勇而为政苛(722)
- 避短扬长(723)
- 避其所短 世无废材(723)
- 比较长短 皆适其才(724)
- 忘其短 贵其长(724)
- 不以一恶忘其善(725)
- 不逊小吏才智过人(726)
- 人有所短 惟才是举(726)
- 取气节 略小过(727)
- 如用其长 当护其短(727)
- 不能未用其长 惟见其短(728)
- 任用并非忘其过(728)
- 舍短用长(729)
- 不以小过掩大功(730)

第十二篇 破格提拔

导 读 (737)

第一节 破格提拔要重任 (745)

- 无名穰苴退敌兵(745) (749)
- 大胆破格委重任(747) ○小吏掌大权(750)
- 不囿常规 破格任人(747) ○冒死上谏被擢升(751)
- 知贤而用(748) ○破格取才 任用青年(752)
- 一定要提拔年富为户部尚书 ○论资排辈挤良才(753)

第二节 不重名位重才干 (755)

- 知人善察 重赏勇将(755) ○起用家客马周(760)
- 重才不重名(756) ○任用布衣陈济
- 喜得虎将(757) 为《永乐大典》总裁(761)
- 募奇才异能之士(758) ○举隶为官(761)
- 不拘一格 录用军卒(758) ○破格荐萧祐(762)

第三节 不拘常规 惟才是举 (764)

- 从小吏和平民中选贤任能(764) ○只限资历、级别 怎能得到贤才
- 不拘一格 起用年轻人(764) (766)
- 选举因才 无拘定制(765) ○任贤不拘品秩(767)
- 一年之中数次提拔(765) ○不拘常例 破格提拔(768)
- 任相不拘科第(766)

第四节 破格超迁真贤才 (769)

- 重调查 委重任(769) ○微行得贤才(771)
- 提携新秀(769) ○实践择人才(772)
- 朕亦佩服他的胆量(770) ○力排众议 重用陈平(773)
- 宋神宗识奇才(771)

第十三篇 礼贤下士

导 读 (777)

第一节 下贤者事业成 (781)

- | | |
|-----------------|----------------|
| ○三顾茅庐 如鱼得水(781) | ○礼贤纳才(788) |
| ○聘奴为相(783) | ○国相子产排队见士(789) |
| ○成就大业须下贤(783) | ○以一杯羊羹亡国(789) |
| ○治世待贤士(785) | ○礼待士人而获胜(790) |
| ○与天下贤士为伍(786) | |

第二节 求贤应卑身尊士 (792)

- | | |
|-----------------|--------------|
| ○得士之道在尊士(792) | ○礼待亡国之臣(797) |
| ○信陵君屈尊访侯嬴(793) | ○谦恭求教(798) |
| ○尊贤则士至(794) | ○屈尊少年才(799) |
| ○屈己下人(795) | ○以礼待士(799) |
| ○身入穷巷见贤人(796) | ○敬重好学之士(800) |
| ○屈身五拜小臣(796) | ○延揽名儒(801) |
| ○慢待贵官礼遇穷书生(797) | ○劝尊儒士(801) |

第三节 下贤需实心 (803)

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| ○惟恐失天下贤士(803) | ○黄琼受礼遇应召(808) |
| ○朱元璋微服求贤(804) | ○剪须和药(809) |
| ○十倍此以待天下之士
犹恐不至(804) | ○以诚待贤(810) |
| ○屈己待人 居功不傲(805) | ○爱心感降将(810) |
| ○上下亲密(806) | ○非“至公”谁能礼贤(811) |
| ○“老百姓”的三祝真言(807) | ○礼贤求教(812) |

第十四篇 尊贤重贤

导 读 (815)

第一节 得贤胜得宝 (821)

- 视贤才为国宝(821)
- 有大才用
- 远胜于麒麟凤凰(823)
- 为国得宝不如引荐贤才(824)
- 求贤若旱苗思雨(825)
- 任贤则吉 任不肖则凶(825)
- 重用知识分子守天下(828)

第二节 谦恭敬士 推诚用之 (831)

- 车过草屋行轼礼(831)
- 海惟能下
- 川泽之水归之(832)
- 亲祭异代名臣(832)
- 士为知己者尽力竭智(833)
- 贤主尊贤(834)
- 盛世不忘功臣(835)
- 王生故辱廷尉以增其威信(836)
- 上不可侮下(837)
- 千里迎贤其路远(838)
- 魏文侯因尊贤而
- 名声远扬(838)
- 推诚相托(839)
- 太宗痛失虞世南(840)
- 良才难令(841)
- 太宗亲为马周调药(841)
- 孔融、袁绍尊崇郑玄(842)
- 鹑死杯中(843)
- 尊重降将 顾全大局(843)
- 求贤如饥渴
- 受谏而不厌(844)
- 诏贤良 求治道(845)
- 求贤访哲(846)
- 晋文公自系鞋带(846)
- 不辞净臣(847)
- 赵壹长揖拜三公(848)
- 尊贤重贤 言行一致(848)
- 近贤良远谗佞(849)
- 曹操父子厚礼待宗承(849)
- 吴宽责备部下不知贤(850)
- 先祭神佛还是先祭孔子(851)
- 用贤的关键在委以重任(851)
- 不敢让贤士荒废(852)
- 嘉奖功臣 授以重任(852)
- 虚心待之 推诚用之(853)
- 尚贤使能(854)
- 批评部下不荐贤(856)

第三节 千里马食饱力方足 (857)

- 设“红板仓” (857)
- 优待贤士(858)
- 解人才后顾之忧(857)

第十五篇 爱才惜才

导 读 (863)

第一节 爱才惜才为大业 (871)

- 痛失相国(871)
- 谁能救叔向(871)
- 唐太宗焚诗祭贤(873)
- 历经磨难终被识(875)
- 越国救贤(879)
- 得到人才 实在不易(881)
- 良将胜长城(882)
- 赵威后质问：
为何不用这些贤才(884)
- 不杀美人险失士(885)
- 杀一人而失天下之心(886)
- 自身无德 怎能惜贤(887)
- 御之不善 难行千里(888)
- 因其有才 释罪而用(888)

第二节 心胸宽广重贤才 (890)

- 千张羊皮不如一块狐皮(890)
- 人言魏徵举止疏慢
我视之更觉妩媚(891)
- 爱才惜才的典范(892)
- 难得如此不欺我之人(893)

第三节 隐恶扬善护贤才 (894)

- 狱中选才(894)
- 护才不违法(894)
- 降将可为我用(896)
- 申明正义感降将(897)
- 爱才不以旧事为念(897)
- 读檄文识骆宾王(898)
- 爱才要善于隐恶扬善(898)
- 提防有人中伤人才(899)
- 见诗留人(899)
- 爱惜人才须落到实处(900)
- 不以小节废人(901)

第四节 亲如股肱惜贤才 (902)

- | | |
|----------------|---------------|
| ○不忘功臣有福同享(902) | ○厚待重臣(906) |
| ○食瓜不忘故相(902) | ○伐竹取沥医贤臣(907) |
| ○亲为大将疮伤吮血(903) | ○康熙夜吊贤臣(908) |
| ○亲赐便轿(903) | ○十年怀念金德瑛(908) |
| ○恨天夺国老太早(904) | ○太宗惜才封敌将(909) |
| ○亲吊股肱(904) | ○信任始终(910) |
| ○体谅人才(905) | |

第五节 爱才还须养才尊贤 (911)

- | | |
|-------------------|----------------|
| ○贤才怎能住如此简陋之所(911) | ○敬慎取舍科考学子(913) |
| ○既用之又养之(911) | ○陪考生誉完试卷(913) |
| ○体恤属下 亲如股肱(912) | ○厚礼待士(914) |

第九篇

用人不疑

导 读

本篇从“明于知人，用人不疑”、“不听谗言，不信反间”、“捐弃前嫌，唯贤是用”、“看大赦小，重在信任”等四个方面，提供了关于任用人才应诚信不疑的历史借鉴，说明了用人不疑的重要性和怎样才能做到用人而不疑。

本篇第一节《明于知人，用人不疑》，着重说明了“用人不疑”的重要意义，和如何才能明于知人、信任专一。古语说：“疑人不用，用人不疑。”这是一条重要的用人原则。对此不能不予以高度重视。任用贤才担任重要职务，就必须充分信任。唐贞观十四年（640年），宰相魏徵针对唐太宗对大臣未尽诚信，上疏发表议论，他说：“虽委人以重任，但却不能充分信任；而信任不充分，就会使人产生疑虑；人生疑虑之心，就会得过且过；既然得过且过，就不会树立良好的节操义行；节操义行不能树立，名教也就不会兴起；名教不兴起，却要与他们一起巩固太平基业，保持七百年的王位，是不会有这种事的。”在朝的大臣，都是精心选用的贤能之士，他们处在极为重要的位置上，肩负着重大责任，但是如果对他们虽委以重任，却不能充分地信任，就会引起一连串的消极影响，最终危及国家的稳定。魏徵的这段话，将“委以重任”，也要“充分信任”的道理，层层深入，环环相扣，阐发得极为深刻透彻，令人折服。“疑人不用，用人不疑”，能否恪守这条用人原则，至关重要。历史上，洪秀全在天京事变之后，因猜忌，最终致使石达开“负气出走”，好端端的一个太平天国从此元气大伤，每况愈下，以失败告终。类似的教训，历史上屡见不鲜，不能不引以为戒。

本节所选《刘备托孤》、《有目共睹，不必多说》、《为何不与范章京讨论》、《郭门之外，将军处置》等，都叙述了古代圣王贤君用人不疑的感人事例，发人深思。《郭门之外，将军处置》说的是后齐命将出征，举行隆重的仪式，以强调主将的权威。当主将请皇上为他说一句话，皇上说：“只要是有利于江山社稷，将军可自主决断。”皇上推车到城郭之门，又对主将郑重地说：“郭门以外，一切由将军处置。”将在外，沙

场瞬息万变,军情紧急关头,当度势立断,容不得半点迟疑,若多方请示,贻误战机,必败无疑,看来后齐的国君,深知“将在外,君命有所不受”的重要,深得“用人不疑”之道。

要做到“用人不疑”,则必须“明于知人”。“明于知人”是“用人不疑”的前提和基础。如何明于知人,消除怀疑,从而做到信任专一,北宋欧阳修指出了正确的途径。本节《艰于择人,即任且信》中,记欧阳修曾向皇上进谏。他首先说:“任人之道,要在不疑。”一语中的,指出了用人成功的关键所在,即“不疑”。如果对所用的人怀疑猜忌,或无端干预,就会使被用的人感到有巨大的压力,使人才的作用得不到充分发挥。欧阳修紧接着说:“宁可艰于择人,不可轻任而不信。”这就为消除怀疑指出了正确的方法,即用人要在任用前“艰于择”,多费些考察选择的功夫,做到“疑人不用”,而不可功夫下在后,任用了人家,同时又怀疑人家,这怎能让人大胆地工作,充分地发挥才能呢!

消除怀疑,除任前要“艰于择人”,还有一个自身要有主见,要增进胆识的问题。《有胆识,不疑人》中说:“对人产生怀疑,信任就不专一,人家也不会为自己出力;对事情产生怀疑,就会犹豫不决,办不成事。二者都是胸中没有主见的缘故。胸无主见,就会被流言蜚语所动摇。”确实,想要做到“用人不疑”,就要对人对事有主见,要不断增进自己的胆识,不然就易被流言蜚语所动,导致对贤才的信任不专,因而也就很难做到“用人不疑”了。

本篇第二节《不听谗言,不信反间》,着重说明了用人当坚信不移,内不被谗言所动,外不被反间所害。本节十余条史料,是古代明主圣君不听谗言、不信反间的历史实录,是对那些喜欢嫉贤妒能,爱说贤者、智者的坏话,甚至专门用散布流言蜚语、挑拨离间的手段来毁灭人才的小人和伪君子的鞭笞和控诉。

桓宽在《盐铁论·非鞅》篇中对那些“谄谀献媚的丑恶之辈和卑贱无能之徒”进行了无情的鞭笞,他说:“贤淑美好的人,常常容易遭到丑恶之辈的嫉妒。道德和才能出众的人,也往往会被一些卑贱无能之徒所憎恶。这就是为什么楚国的上官大夫靳尚会在顷襄王面前说屈原的坏话;鲁国的公伯寮在季孙氏面前诽谤子路。”商鞅由平民当