

資政史鑑

用人卷

編委會主任

叶选平

總主編

邢賁思 戴逸

葉選平題



人民出版社

资政史鉴

【用人卷】

第四册

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

人民出版社



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

第十六篇 容人之短

导 读 (919)

第一节 宽宥过失 (925)

- 不究臣属小节(925)
- 前朝之臣怀旧(925)
- 狂生发牢骚(926)
- 郎官醉后失礼(926)
- 进士奏疏写错字(927)
- 丞相不咎酗酒之过(927)
- 下属有过怎么办(928)
- 处理属吏小节的技巧(929)
- 不以马惊责驭吏(929)
- 皇太极宽待勇将(930)
- 有过立功 官复原职(930)
- 厚待逃臣(932)
- 宥过而用 不弃贤才(933)
- 重用失礼之才(933)
- 不弃罪官(934)
- 大度惜才任贤能(935)
- 汉景帝不罪擅凿宗庙外墙的得力重臣(937)

第二节 摒弃前嫌 (938)

- 听善言 纳忠谏(938)
- 宥旧臣 安社稷(939)
- 不计前嫌(940)
- 宋太祖不念旧恶(941)
- 擢用负己者以安定民心(942)
- 不因布衣之恨而弃壮士(943)
- 不以前事为嫌(944)
- 不咎诬己属员(944)
- 荐举谗己之人(945)
- 以德报怨(946)

第三节 容短用长 (947)

- 日月之食 何损于明(947)
- 宋太祖宽宥戍边功臣(948)
- 对素勇者不计小过(948)
- 出谬计者仍不失为贤相(949)
- 人有厚德 无问其小节(949)
- 不因细微小过而弃御敌

- 仅靠上书得官岂能长久(996)
- 指挥不力被斩(997)
- 不正主人过 管家被辞退(996)

第三节 “敢”字当头 严整吏治..... (999)

- 来敏狂妄无理被黜(999)
- 应将宦官全部罢掉(1007)
- 任用贤才 整顿吏治(1000)
- 借机惩治(1008)
- 武官不能自卫 被打活该!(1001)
- 宋弘见微而知著(1008)
- 激浊扬清抓吏治(1002)
- 进谗言遭放逐(1009)
- 杀宠臣求士(1003)
- 重臣贪财被贬(1010)
- 该惩则惩 该奖则奖(1004)
- 妄议增加中试名额被削官(1015)
- 整顿吏治惩贪官(1004)
- 木材商捐官目不识丁被逐(1016)
- 己不正何以正天下(1005)
- 不偏袒贪污的亲朋故旧(1017)
- 公正无私 弹劾知友(1006)
- 惟上之风该停止了(1017)
- 羊乱群为害 况身居高位(1006)

第十八篇 用人策略

导 读 (1023)

第一节 用人策略精要 (1029)

- 王者的人事管理(1029)
- 食之不足 岂肯效命(1036)
- 宁可错用君子也不能错用小人(1029)
- 用人与养廉(1037)
- 用好人则好人至 用小人则小人至(1037)
- 驾驭群臣八法(1030)
- 依“势”择人(1037)
- 足不出户而治的奥秘(1031)
- 树典型 昭德政(1038)
- 为将者必有心腹得力之人(1031)
- 为招致贤者厚待徒有虚名的许靖(1038)
- 成事慎用第一人(1032)
- 任用权威平众议(1039)
- 至公至平 树立权威(1033)
- 操纵利用 平衡权力(1040)
- 贤才难用(1033)
- 任人要注意其背景(1041)
- 对人才须“富之、贵之、敬之、誉之”(1034)

- 不用宦子弟
- 想行远路 必爱宝马(1043)
- 网罗寒门之士(1042)
- 大战前夕论向背(1044)
- 为臣不施私恩于人(1042)

第二节 用人须用其心 (1047)

- 用人之道 在用其心(1047)
- 用人于其穷时(1050)
- 欲收其功 先制其心(1048)
- 植树培根 用人用心(1051)
- 推诚待士 用智谋事(1049)

第三节 选人要准 用人宜专 (1052)

- 齐桓公称霸之秘诀(1052)
- 选精用强(1059)
- 选官就是选自己的代理人(1053)
- 宋太宗的选将之道(1060)
- 苏代谈用人之术(1053)
- 用人并非多多益善(1061)
- 慎选贤能赴重任(1054)
- 使官员避免短期行为(1062)
- 派亲王管辖八旗(1056)
- 文章华丽不等于实际工作能力强(1063)
- 用文臣制约武将(1056)
- 临敌易将 自古大忌(1057)
- 不用狂妄自大之人(1064)
- 精简官员(1058)
- 严防小人专权(1064)
- 当其精强而用之(1058)

第四节 诚心揽才 放心用才 (1066)

- 虚假的礼仪难留人才(1066)
- 一贯礼贤 众心归一(1070)
- 赤诚相待 纳四方英才(1066)
- 牵长难行(1071)
- 将在外 君不御(1067)
- 切莫轻易猜忌部下(1071)
- 危难时用人(1068)
- 贤才功名也有用贤者一份(1072)
- 求贤不惜屈尊(1069)
- 坦诚相见 不存芥蒂(1073)
- 至诚褒奖贤能(1069)
- 为贤才展才能清除障碍(1073)

第五节 授职适度 据绩升降 (1074)

- 四种人不宜轻易授予官职(1074)
- 任人应授之以法(1076)
- 授职适度(1074)
- 用人不滥不滞(1076)
- 赏功以爵不以官(1075)
- 爵位岂能滥施(1077)

- 决不能因人设官(1077)
- 授官不应只凭任职年限(1079)
- 做到五点可优先升迁(1078)
- 弃掉成见 看重实效(1080)
- 升迁要以其居官
- 毋全禄 毋全赏(1081)
- 操守清廉为据(1079)
- 分等对待 激励上进(1081)

第六节 赏罚并重 恩威两手 (1083)

- 有所赐又有所夺(1083)
- 不官无功之臣
- 不赏不战之士(1089)
- 恩威兼施(1084)
- 司马光论用人之道(1084)
- 刘邦论猎人与猎狗的功劳(1090)
- 论辨善恶诚伪(1085)
- 重赏辅佐之才(1091)
- 体谅辛苦 及时替代(1086)
- 有功必赏(1091)
- 倡利除害 以儆效尤(1086)
- 严管幕僚(1094)
- 奖优裁劣(1086)
- 严肃举荐、弹劾制度(1095)
- 奖励贤能并非滥用恩惠(1087)
- 退奸进良之术(1096)
- 荐人有功受重赏(1088)
- 不可用小人警戒属下(1097)
- 重奖人才(1089)
- 地方官应回避原籍任职(1098)

第七节 老有所用 老有所养 (1100)

- 有功老臣不可退弃(1100)
- 不忍老臣离任(1107)
- 洞察离退官员的心思(1100)
- 起用旧朝遗老(1108)
- 老臣的经验丰富(1104)
- 贤能老有所养(1108)
- 老成古人所重(1105)
- 知其不能 不授职误事(1109)
- 人老技未老(1106)
- 善待退休大臣(1109)
- 老成正大犹堪重用(1106)
- 老弱当令其退(1110)

第十九篇 察举用人

导 读 (1115)

第一节 立政之道 察吏为先 (1123)

- 立政之道 察吏为先(1123)
- 要学做善于知人者(1123)

- 用人得当则民安(1123)
- 用人须谨慎(1124)
- 权力越大 用人越需慎重(1125)
- 任贤先识贤者(1126)
- 据实奏荐属员是否贤良(1130)
- 举贤不用 于事无补(1130)
- 都督刺史治乱所系
尤须得人(1131)
- 用正人不用恶人(1132)

第二节 才行俱兼 以德为首 (1134)

- 有才无德者不能为官(1134)
- 治国之道 当以用贤为先(1135)
- 用人不看德等于舍本求末(1135)
- 让德才俱优者居上(1135)
- 贤能兼备为上(1136)
- 才德辨识与轻重(1137)
- 当选纯谨秉性正直者任之(1139)
- 廉洁奉公、不谋私利是选择
大臣的重要标准(1139)
- 先求忠诚 后求智能(1141)
- 用人应兼听众论(1141)

第三节 察举贤能 勿用小人 (1143)

- 谗佞之徒 国之蠹贼(1143)
- 用人须辨君子与小人(1144)
- 选官勿凭辞采(1145)
- 进君子 退小人(1146)
- 顺从阿谀非贤臣(1146)
- 用君子还是用小人事关大业
兴衰(1147)
- 忠佞辨别之法(1148)
- 善投人之所好者不可信(1148)
- 小慧不可大任
怀奸必为祸患(1149)
- 小人不可用(1149)
- 司马懿并非甘于做臣子(1150)
- 警惕谗夫(1150)
- 举你所知(1150)
- 专以上级的好恶行事者
非良吏(1151)
- 我荐韩厥做对了(1152)
- 如此轻浮 岂能任重(1153)
- 观其举者
即可知其人之贤否(1153)
- 举者贤 则所举贤(1154)
- 不纳无骨气的庸才(1154)
- 求媚之徒不可用(1155)
- 不给朕马 一定可任(1155)
- 军中闻将军令
不闻天子之诏(1156)
- 提拔勇于检举者(1157)
- 逐级监督 层层责任(1157)
- 举正去邪(1158)

第四节 实践考察 核其名实 (1160)

- 用人之道 在核名实(1160)
- 士必从微而至著(1160)
- 用人明察(1161)
- “惊弓之鸟”不可任将(1162)
- 人才选拔须先考察(1163)
- 林则徐的人才库(1164)
- 考察务实(1164)
- 用人详察(1165)
- 苦心察人(1165)
- 用人当重行轻貌(1166)
- 选官之法 宜得实才(1167)
- 将帅所应具有素质(1167)
- 具备哪些条件方称将才(1168)
- 不务虚名 讲求实用(1171)
- 教职官员 必文义明通才算称职(1171)
- 用人须德才并重(1172)
- 办课非主簿本职 岂可以此为能(1173)
- 鉴别立身处世方法以知人(1173)

第五节 考评政绩 优迁劣黜 (1174)

- 任人之道当严于简择(1174)
- 用人重考绩(1175)
- 选将严标准(1175)
- 选才要过三关(1176)
- 鉴物必资于明镜
考人当定以铨衡(1178)
- 三载一考 优迁劣黜(1179)
- 举劾失当 同样治罪(1179)
- 选官经评论 胜任定爵位(1180)
- 决不可以任职时间长为
功劳(1180)
- 任得其人 政理民安(1181)
- 要全面客观地看人(1181)
- 不接触怎知其优劣(1182)
- 唐太宗面试选将(1182)
- 了解民意 以决迁黜(1183)
- 乡间评选 州郡举荐(1184)
- 舜不穷其民 所以无失民(1184)
- 十难不除则贤臣不用(1185)
- 对科考徇私舞弊者
严惩不贷(1186)
- 监察官员须遵纪守法(1187)
- 督抚的职责是考察官吏、
发现人才(1188)
- 巡抚有察吏和鉴别人才的
责任(1190)
- 用三员保任 方得为县令(1191)
- 审其好恶、观其交游
可察贤与不贤(1192)
- 观其言而察其行(1192)
- 用人要辨邪正(1193)
- 治绩第一 特加赏异(1198)

第六节 官场毁誉 不可不辨 (1199)

- 毁誉之言须明辨(1199)
- 明辨官场毁誉(1199)
- 立约不听谗言(1201)
- 忠诚守信何罪之有(1201)

○巧劝秦王明察忠奸(1203)

第二十篇 知人善任

导 读 (1209)

第一节 知人善任事业兴 (1217)

- 伊尹与商朝基业(1217)
- 霸王者托于贤(1218)
- 知人善任 不难平定中原(1218)
- 天下偌大 岂可独虑(1219)
- 善用一人 边境安(1220)

第二节 任人须知人 (1222)

- 此人智勇足抵万人(1222)
- 不以占卜择帅(1222)
- 太后重托赵普(1223)
- 胸中所怀 逾于甲兵(1224)
- 曹操知悉刘备(1225)
- 知人善举(1225)

第三节 察贤辨才 (1226)

- 先了解人后用人(1226)
- 用诤臣为皇子师(1226)
- 察贤而任(1227)
- 见微知著 必可大用(1228)
- 智者慎于择主(1228)
- 识才善任(1230)
- 嘉其诚实 委以重任(1230)
- 大事不糊涂(1231)
- 凿入木 因槌击(1233)
- 久任练习 自可得人(1234)
- 既知贪之恶
就不必请退了(1234)
- 善用贤相(1235)

第四节 据才而任 (1237)

- 知将善用(1237)
- 宰相王旦善用人之长(1238)
- 机敏有识 宜委重任(1239)
- 战功卓著受重用(1240)
- 宣仁太后慕才善待苏轼(1242)
- 重用归诚良将(1243)
- 任而不信 损害霸业(1243)
- 任贤放权 定能败贼(1244)
- 信贤者荐贤(1244)
- 不以一时论贤劣(1245)

第五节 重用清正 (1247)

○推荐有因(1247)

○苻坚重用王猛(1249)

○奉公守法得重用(1247)

○以廉正取人(1250)

○务必举用清正之士(1248)

后 记 (1253)

第十六篇

容人之短

导 读

在芸芸众生中,能称为人才者究属有限,所以才有“人才难得”之叹!无论哪一个人,不论他是大材小材,都会有这样那样的缺点,倘若因为他们有这样那样的缺点便弃而不用,那简直就会无人可用,因为“金无足赤,人无完人”,那种只有优点而无缺点的人才,事实上是不存在的。如果要等到培养出这样的完美型人才再使用,那就永远不会有人才!问题的关键是,我们要正确的去看待每个人的短处,以便使其长处得到发挥。没有容人之短的雅量和气魄,就不可能使人才发挥出应有的作用。在这方面,古人给我们留下了许多值得借鉴、学习的地方。

一个人不可能不犯错误,对犯了过失的人,是一棍子打死呢,还是给予他改过的机会并发挥他的特长呢?如果采用前者,的确使犯错误的人得到了惩罚,然而此人的作用也再难以发挥;如果采用后者,以“惩”为“戒”,则往往能收到戴罪立功之效。这就是本篇第一节《宽宥过失》所要讲明的道理。要做到这一点,首先要有容人之短的雅量。楚庄王不计较乘酒兴轻薄王妃的大将,后在自己遇到危难时,终为此人拼死救出;宋太祖对怀恋前朝的大臣并不刻意追究;宋英宗对酒后失礼的士大夫虽可施薄罚,但念及他会因此而“难忍面目”而将其赦免;进士潘铎在奏章中“字样多错”,明孝宗怕挫其锐气而不予追问等,都是这方面的例子。谢让更进一步,不仅能容人之失,而且能代人受过,承担责任,则更属难能可贵了。

因容人之短而得其效力的例子亦不胜枚举。《丞相不咎酗酒之过》载,丙吉的驾车驭吏因嗜酒而几次误事。一次,又因醉酒而吐在丙吉车上,相府主事的吏员禀明丙吉,提出要斥退他。丙吉说:“由于酗酒这样的过失斥退他,以后有谁还会使用他呢?还是容忍他一下吧!”这位驭吏生长于边疆郡县,熟知边地报警的有关事宜。有一次,他见驿站骑手带着红白相间的布囊到了京城,马上意识到边境出了紧急事件。于是就尾随他到了有关部门打探,方知是匈奴侵入了云中、代

郡。他立刻回相府，报告了丙吉，并建议查看一下此二郡的长官有没有因老病而不能胜任军事重任的。相府有关部门正在查找有关材料，皇帝已命丞相、御史报告匈奴所侵入郡县的长官情况，丙吉一一对答，被皇帝称赞为“忧边思职”；而御史则因事出仓促，不知详情而受到责罚。这时丙吉感叹说：“人不会有不能容忍的缺点错误，只有容忍其短处，才能发挥其长处。”丙吉对驭吏的态度以及他的看法，集中地反映了“容人之短”的必要。《不弃罪官》记叙范仲淹的用人之道更是“多取气节而略细故”，即对犯过小错的人要多方起用，他曾说：“有才能而又没有过错的人，朝廷自然会用他们；如果一个人本是有用之材，因偶犯过失而遭罢免，若不想法起用他，那他就成了废人，不能再发挥作用了。”因此，他在聘用幕职时，便多用了一些因罪免官的人。这的确反映了他独特的人才观。

当然，所谓的“短”如果是上述的过失，做到“容”似乎还不算太难；如果是指的“前嫌”，容忍起来就比较困难了，因为这更多地关涉到自己的思想感情。但是，倘若不能做到这点，不能有这样的雅量，那还能办成什么大事呢？每个人都有私心，能克服私心，能克制自己个人的感情，不因私误公，公报私仇，而以国家为重，以大局为重，容人之短，用人不疑，则更属难能可贵。这就是本篇第二节《捐弃前嫌》所要讲明的道理。孙抃“不计前嫌”，宗慙“不以前事为嫌”，都反映了两人的公私分明，不公报私仇的美德。十六国时后赵王石勒，在建国后邀请家乡老友来京城赴宴，唯独邻居李阳不敢来，因为他当初曾因与石勒争夺沕麻池多次打过架。石勒说：“李阳是位豪壮而勇敢的人，当初为沕麻池打架，不过是当平民时的一件憾事。现在我正广揽天下贤士，难道还会对一个百姓记仇吗？”于是派人请来李阳一同饮宴，还任命他为参军都尉，表现出石勒不以私害公的宽广胸怀。宋太祖尚是平民百姓时，曾受遵海的侮辱，称帝后，遵海部下士卒上诉其不法之事，遵海待罪请死，太祖说：“朕方赦过赏功，岂念旧恶邪！”仍信任不疑，遵海回到驻地，尽心抚慰边民，击退来犯之敌，为国立了大功。春秋时晋国公子重耳受其父之宠妃诬陷，被迫逃亡，而其属下名叫里克的人却趁火打劫，窃其财宝而逃。重耳后来回晋国并立为晋君后，此人