

图书在版编目(CIP)数据

中国古代用人故事大观 郝勇编著 北京：海潮出版社，2007

ISBN 7-305-05010-0

I.中... II.郝... III.人才管理学—中国—古代—通俗读物 IV.说

中国版本图书馆CIP数据核字 050101号

中国古代用人故事大观

郝勇 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话：010-52002222  
北京市西三环中路 25号 邮政编码 100045  
河北固安保利达印务有限公司印刷

开本：16开 787毫米×1092毫米 1/16 印张：14 字数：24千字  
2007年 7月第 1版 2007年 7月第 1次印刷  
印数：1—5000册

ISBN 7-305-05010-0

定价：18.00元

# 目 录

## 识人篇

商汤辨味识伊尹	轶	骨刚则质刚 ,骨柔则质弱	轶
周文王打猎求子牙	轶	刘邦用人先识人	轶
宁戚择主	轶	刘邦识萧何	轶
子产识伯石	轶	刘邦识张良	轶
姑布子卿识别赵襄子	轶	刘邦巧识陈平	轶
赵襄子任用胆胥己	轶	刘邦识别酈食其	轶
燕昭王屈尊招贤	轶	刘邦日久识刘敬	轶
齐威王巧识墨大夫和阿大夫	轶	汉文帝军营识将	轶
楚庄王嬉游辨忠臣	轶	汉武帝考察公孙弘	轶
管仲识人	轶	尹夫人凭“仪”知真假	轶
东郭垂观色识人	轶	朱买臣受荐于贫困之中	轶
陶朱公把握住儿子的个性	轶	汉武帝识颜驷	轶
孟子辨识人才	轶	谦卑待人的刘宽	轶
楚文王用贾禘	轶	曹操错用王必 ,曹睿错任夏侯	轶
孟尝君重用鸡鸣狗盗之徒	轶	魏勃扫门求见	轶
秦穆公计定百里奚	轶	袁绍辱士丧天下	轶
百里奚举荐蹇叔	轶	正谋之才荀攸	轶
九方皋相马	轶	张昭是个绝好的内当家	轶
淳于髡知才日荐七贤	轶	刘备识庞统	轶
公孙痤识别公孙鞅	轶	孙权识别伪人才	轶
秦王识韩非	轶	刘备求贤知卧龙	轶
		郗超重大义举谢玄	轶
		休动之人贺若弼	轶





赵宣子荐贤举不避党	轶闻	宇文泰择苏绰	轶猿
孙叔敖和虞丘子	轶闻	魏孝文帝开科大举	轶源
孤独的楚灵王	轶闻	清谈误国的王珣	轶远
人心如面	轶源	专任不疑 精兵恃勇	轶苑
释鹿得人	轶缘	文帝赞王伽	轶怨
鲁国少人才	轶源	选错接班人 隋亡在眼前	轶闻
家贫思良妻 国乱思良相	轶苑	唐高祖信任皇甫无逸	轶闻
魏文侯改革世卿世禄制	轶愿	唐太宗信任尉迟敬德	轶猿
不用王翦	轶闻	唐太宗重才偏德用义府	轶源
萧何月下追韩信	轶闻	李纬改任	轶远
韩信不叛刘邦	轶源	不以一眼废双眼	轶苑
蒯通善辩	轶远	武则天惜失人才	轶怨
丙吉和马车夫的故事	轶苑	子仪不计私怨荐光弼	轶闻
曹参巧化风波	轶愿	狄仁杰力荐张柬之	轶闻
汉武帝独尊儒术	轶源	文帝与“元嘉治世”	轶猿
张骞出使西域	轶闻	宋神宗不耻下问得安石	轶缘
后来居上	轶源	王旦为何荐李及	轶远
汉昭帝信任霍光	轶远	小事不聪明 大事不糊涂	轶愿
王莽兴学招贤才	轶苑	忽必烈访隐逸成霸业	轶怨
班固班昭著《汉书》	轶愿	朱元璋的民意测验法	轶闻
大器晚成的马援	轶闻	建成纳谏重用冤家谢叔芳	轶闻
治水奇才王景	轶猿	明熹宗让袁崇焕领兵抗金	轶源
穷之以辞辩而观其变	轶缘	史可法的中举	轶远
宴桃园豪杰三结义	轶苑	李自成不拘一格择才	轶愿
口吃将相	轶怨	努尔哈赤化敌为友统一女真	轶怨
曹操以貌取人失西川	轶闻	顺治采纳外谏传玄烨	轶闻
吕布的下场	轶闻	自古英雄出少年	轶闻
刘备闻歌得徐庶	轶缘	李光地的童年故事	轶源
诸葛亮自请贬三等	轶远	不拘一格降人才	轶远
王与马共天下	轶怨		
昏庸的九品中正制	轶闻		



## 任人篇

- |              |     |               |     |
|--------------|-----|---------------|-----|
| 任用八元与八恺国泰民安  | 轱辘原 | 孙休不计前嫌用李衡     | 轱辘原 |
| 楚才晋用         | 轱辘原 | 孙权信任诸葛瑾       | 轱辘原 |
| 秦文公任用罪犯的儿子   | 轱辘猿 | 重用奇才转危为安      | 轱辘原 |
| 鲁仲连论用人之长     | 轱辘原 | 曹操用人气量不凡      | 轱辘缘 |
| 莫敖子华论社稷之臣    | 轱辘缘 | 海阔凭鱼跃         | 轱辘远 |
| 姚贾为上卿        | 轱辘苑 | 刘备礼待张松进西川     | 轱辘苑 |
| 权责分明,任人用贤    | 轱辘愿 | 诸葛亮选贤任能       | 轱辘怨 |
| 郑子皮举荐子产      | 轱辘怨 | 齐武帝用人不计门户     | 轱辘原 |
| 齐景公用将授权抵外侵   | 轱辘园 | 陈霸先用敌将终称王     | 轱辘园 |
| 赵惠文王用小管家制秦王  | 轱辘猿 | 拓拔弘用奴当刺史      | 轱辘猿 |
| 秦昭襄王不疑范雎     | 轱辘缘 | 唐太宗按功绩封授官爵    | 轱辘缘 |
| 郑文公扬长避短用烛之武  | 轱辘远 | 唐太宗容忍罪臣留后     | 轱辘苑 |
| 楚怀王信馋,毁才辱国   | 轱辘怨 | 唐太宗用人取其长      | 轱辘愿 |
| 错用赵括遭大难      | 轱辘怨 | 多种方法重用人才      | 轱辘怨 |
| 赵王信馋杀李牧      | 轱辘原 | 唐玄宗重用张嘉贞      | 轱辘园 |
| 秦穆公迎接败军之将    | 轱辘原 | 李隆基用被流放的张说为宰相 | 轱辘原 |
| 秦孝公破格用商鞅     | 轱辘猿 | 唐明皇容得韩休       | 轱辘园 |
| 十二岁甘罗为上卿     | 轱辘缘 | 救时宰相          | 轱辘猿 |
| 汉武帝打破成规用卫青   | 轱辘苑 | 功盖主不疑,位极众不嫉   | 轱辘原 |
| 张释之论忌用夸夸其谈者  | 轱辘怨 | 礼贤下士,任人用贤     | 轱辘远 |
| 刘恒四次提升敢谏的张释之 | 轱辘园 | 知人善用,以愚困智     | 轱辘苑 |
| 文帝醒悟赦魏尚      | 轱辘园 | 宋太宗重大节用吕端     | 轱辘怨 |
| 真将军周亚夫       | 轱辘猿 | 宋太宗重用北汉降将杨业   | 轱辘园 |
| 毁弃人才,错杀晁错    | 轱辘缘 | 宋仁宗提升小兵狄青     | 轱辘园 |
| 汉光武帝压邪扶董宣    | 轱辘远 | 赵构纳奸辱国        | 轱辘猿 |
| 刘秀不拘一格用人才    | 轱辘愿 | 元世祖封十八岁的安童为丞相 | 轱辘远 |
| 刘秀示信解疑       | 轱辘园 | 朱元璋容降将助己      | 轱辘愿 |
|              |     | 朱元璋老少参用       | 轱辘园 |
|              |     | 唯才适用,有善必从     | 轱辘原 |
|              |     | 明成祖资贤重直       | 轱辘原 |
|              |     | 明宣宗慎用人才       | 轱辘缘 |



清世宗任用贤守令

轱辘园

### 育才篇

伊尹义补太甲

轱辘园

楚王揽过大得人心

轱辘园

范武子教子

轱辘园

经堑长智 穆公育明视

轱辘园

齐灵公好男服

轱辘园

孔子与颜渊

轱辘园

孔子因材施教

轱辘园

韩献子与穆子育才

轱辘园

叔向恭贺韩起

轱辘园

晏子罢高缭

轱辘园

勾践委功育人

轱辘园

吴起爱兵如子育人才

轱辘园

上行下效

轱辘园

靖郭君与儿说

轱辘园

苏秦妻借机引苏秦

轱辘园

苏秦使计教张仪

轱辘园

齐王与稷下学宫

轱辘园

孟尝君顺势育才

轱辘园

燕昭王与乐毅

轱辘园

飞卫训练纪昌

轱辘园

薛谭学讴

轱辘园

汉武帝育弗陵

轱辘园

司马光单育刘器之

轱辘园

汉宣帝树楷模育才

轱辘园

刘秀诚恳待人育人才

轱辘园

曹操虽胜责己

轱辘园

曹操焚书安人心

轱辘园

胡质励将

轱辘园

孙权责己请张昭

轱辘园

孙权竭诚对吕蒙

轱辘园

孙权教吕蒙读书

轱辘园

孔明精心育蒋琬

轱辘园

老汉歪打正着育周处

轱辘园

拓跋嗣器重陆俊

轱辘园

苻坚育王猛兴国

轱辘园

隋文帝多元树楷

轱辘园

李渊平等奖军功

轱辘园

李世民教育太子

轱辘园

武后树直谏之楷

轱辘园

武则天大度育贤

轱辘园

王维苦心育韩干

轱辘园

顾况培育白居易

轱辘园

韩愈助贾岛

轱辘园

唐宣宗问政绩鼓励人才

轱辘园

郭进不杀军校

轱辘园

范仲淹助孙复

轱辘园

宋仁宗苦心炼良材

轱辘园

王安石抱病护贤才

轱辘园

王安石顺势教育苏东坡

轱辘园

金世宗建制树楷

轱辘园

金世宗身范育人

轱辘园

朱元璋以俭育后

轱辘园

刘南垣教训弟子

轱辘园

戚景通严以育子

轱辘园

康熙开设博学鸿词科

轱辘园

康熙自举贤才

轱辘园

穆彰阿培育曾国藩

轱辘园



张兆栋秉公护才 转弱固  
李更生跪董门 转弱袁

## 御人篇

纣王暴虐戮良臣 士卒阵前倒戈 转弱固  
君逸臣劳 转弱怨  
给予不在多寡 转弱怨  
管理者的胸怀 转弱固  
吸吮脓血为哪般 转弱贞  
孟尝君沉浮不惊 转弱固  
要有严明的法制法规 转弱袁  
不能忽视小人物 转弱袁  
施惠于民得民心 转弱源  
魏齐滥施刑罚逼走良臣 转弱缘  
驾驭好睿智的千里马 转弱远  
利用权力制造压力 转弱怨  
把别人的权力送给别人 转弱固  
学会恰当的分工 转弱固  
奖励主动工作的人 转弱袁  
让下属各负其责 转弱源  
推赤心送到人腹中 转弱缘  
处事不公外宽内忌 转弱远  
法外有情 转弱固  
赏不逾时 转弱怨  
曹操焚书稳军心 转弱怨  
孙权忆兄遗嘱问公瑾 转弱固  
孙仲谋数伤敬美酒 转弱贞  
治国无能暴虐有余 转弱固  
刘备故把阿斗摔马前 转弱源  
无辜笞将终遭殃 转弱缘  
驭人无方 群贤毕至又奈何 转弱苑

与下属建立朋友式的关系 转弱怨  
放宽政策收买人心 转弱固  
尽可能多地发动下属的力量 转弱固  
满足下属不同的心理需求 转弱源  
不痴不聋 不为家翁 转弱缘  
不妨来些“小恩小惠” 转弱远  
唐庄宗出尔反尔失信用 转弱苑  
李从珂骄兵不治失天下 转弱怨  
赵匡胤的御人之术 转弱固  
学会容短护短 转弱贞  
宽严相济 转弱固  
恩惠应该一点儿一点儿地赐予 转弱袁  
宗泽救英雄 转弱袁  
区别对待不同的人 转弱缘  
不忽木让相护相 转弱远  
忽必烈开责贪臣 转弱怨  
俞大猷揽过自责 转弱怨  
皇太极重奖萨木哈图激励将士 转弱怨  
用威不如用恩 转弱贞  
拾还状元一张牌 转弱袁  
人才要重用,但更要驾驭 转弱源  
学会恰当的授权 转弱缘

## 编后记

转弱苑



## 商汤辨味识伊尹

夏朝末年的夏桀是历史上有名的暴君，他荒淫无度，穷奢极欲，昏庸残暴，惹得天怒人怨、众叛亲离。当时，商汤是夏朝的属国商国的国君，他是一位非常有魅力的领导者。商汤看到夏桀已失民心，决心推翻夏桀的统治，并为此做了大量准备。但万事俱备，只欠东风：他手下虽然有不少能征善战的大将，但还缺少一位足智多谋、运筹帷幄的栋梁之材辅佐。为此，商汤想尽办法来搜集人才，结果成效甚微，使得他心急如焚。

正在此时，他发现一个奇怪的现象，他近来吃的饭菜不是淡而无味，就是咸得发苦，于是就派人询问，结果是商汤的妻子有一个陪嫁的奴隶伊尹，担任厨师之职，虽然平时也算尽职，但这两天伊尹做的饭都是忽咸忽淡的。商汤十分恼火，便派人把伊尹找来大加训斥。

伊尹却不慌不忙地说：“我当然知道做饭不能太淡，也不能太咸，只有咸淡适宜、五味调和，吃起来才有味道。这几天我做的菜时淡时咸，其实是有意借此提醒大王，治国与做菜的道理是一样的，既不能操之过急，也不能放松懈怠。只有不温不火，恰到好处，方能如愿以偿。”

商汤听了大吃一惊，他万万没有想到，一个做饭的奴隶竟能说出这番道理深刻的话，而且还深谙治国之道。商汤略加思考，愈发觉得此人肯定很有来历，于是派人暗中了解伊尹的身世。他很快便惊喜地发现，伊尹原是一位博学多才的大学士，还曾做过莘国国君女儿的宫廷教师，只是由于莘国灭亡，伊尹才辗转做了商汤妻子的陪嫁奴隶。毫无疑问，这是一位胸怀大志、精通韬略的奇人。要实现推翻夏桀、建立新政权的宏伟蓝图，伊尹正是难得的栋梁之材。商汤大喜过望，当即解除了伊尹的奴隶身份，任命他为右相。

从此以后，商汤根据伊尹的建议，先是广造舆论，历数夏桀骄奢淫逸、倒行逆施的种种罪行，号召那些被夏朝统治的部族部落反叛夏朝，归顺商国；对不听规劝的葛伯族出兵讨伐，予以消灭；对夏朝的羽翼，如韦、顾、昆吾等等，则各个击破，使夏朝孤掌难鸣。同时，商汤也采纳了伊尹的统战策略，对部族中的某些人网开一面，促使他们改邪归正。这样一来，商汤美名远播，成为众望所归的领袖，得到了广大百姓的拥戴。于是，商汤在伊尹的辅佐下发表宣言，挥师伐夏，终于推翻了夏桀，建立了商王朝。



## 用人点拨

今天看来,商汤获得伊尹帮助而成就大业的事件是有一些偶然性,但其中也有必然性,这就是商汤一心求贤。假如商汤不是求贤若渴,朝思暮想,像伊尹这样身份低贱的奴隶是不会进入他的视线的。正是由于商汤处处留意,诚心求贤,不拘一格,礼贤下士,才成就了这段佳话。

### 周文王打猎求子牙

姜子牙姓姜,名尚,字子牙,因为他后来被周文王号为太公望,又叫姜太公,姜望。千百年来,姜子牙的名字一直是家喻户晓,历代传诵。姜子牙帮助周文王平定天下的故事也一直脍炙人口。在历史的长河中,姜子牙已经被大家神化了,俨然是个能呼风唤雨、法力无边的神仙。

姜子牙生活在距今三千多年的商周之际,是一位杰出的军事家和政治家。然而在发迹之前,姜子牙仅仅是个靠在商朝国都朝歌以宰牛为生的人,过着穷困潦倒、颠沛流离的生活,怀才不遇,默默无闻。真正提供条件使他得以一展身手的,就是那位求贤若渴、欲揽天下英才为己所用的一代明主周文王。

盘庚死后又传了十一个王,最后一个王叫做纣。纣原来是一个相当聪敏,又有勇力的人。他早年曾经亲自带兵和东夷进行一场长期的战争。他很有军事才能,在作战中百战百胜,最后平定了东夷,把商朝的文化传播到淮水和长江流域一带。在这件事上,商纣是起了一定作用的。但是在长期战争中,消耗也大,加重了商朝人民的负担,人民的痛苦越来越深了。

纣和夏桀一样,只知道自己享乐,根本不管人民的死活。他没完没了地建造宫殿,他在他的别都朝歌造了一个富丽堂皇的“鹿台”,把搜刮来的金银珍宝都贮藏在里面,他又造了一个极大的仓库,叫做“钜桥”,把剥削来的粮食堆积起来。他把酒倒在池里,把肉挂得像树林一样。他和宠姬妲己过着穷奢极欲的生活。他还用各种残酷的刑罚来镇压人民。凡是诸侯背叛他或者百姓反对他,他就把人捉起来放在烧红的铜柱上烤死。这叫做“炮烙”的刑罚。

纣的残暴行为,加速了商朝的灭亡。这时候,在西部的一个部落却正在一天天兴盛起来,这就是周。

周本是一个古老的部落。夏朝末年,这个部落在现在陕西、甘肃一带活动。后来,因为遭到戎、狄等游牧部落的侵扰,周部落的首领古公父率领周人迁移到岐山



下的平原定居下来。

到了古公父的孙子姬昌也就是后来的周文王继位的时候，周部落已经很强大了。周文王是一个能干的政治家。他的生活跟纣王正相反。纣王喜欢喝酒、打猎，对人民滥施刑罚。周文王禁止喝酒，不准贵族打猎，糟蹋庄稼。他鼓励人民多养牛羊，多种粮食。他还虚心接待一些有才能的人，因此，一些有才能的人都来投奔他。

周部强大起来，对商朝是个很大的威胁。有个大臣崇侯虎在纣王面前说周文王的坏话，说周文王的影响太大了，这样下去，对商朝不利。

纣王下了一道命令，把周文王拿住，关在羑里这个地方。周部落的贵族把许多美女、骏马和珍宝，献给纣王，又送了许多礼物给纣王的亲信大臣。纣王见了美女珍宝，高兴得眉开眼笑，说：“光是一样就可以赎姬昌了。”立刻把周文王释放了。

周文王见纣王昏庸残暴，丧失民心，就决定讨伐商朝。可是他身边缺少一个有军事才能的人来帮助他指挥作战。他暗暗想办法物色这种人才。

当时，姜子牙年已逾古稀仍然未遇明主，后来听说周文王很重视人才，便拿上钓鱼竿到渭水之滨，终日借垂钓来修养心志，磨炼毅力。他钓鱼从来不用鱼饵，且鱼钩是直的，正所谓“太公钓鱼，愿者上钩”，其实他是想看周文王是否识才，能否放下架子求才，进而决定是否为他效力。

有一天，周文王坐着车，带着他儿子和兵士到渭水北岸打猎。在渭水边，他看见一个老头儿在河岸上坐着钓鱼。大队人马过去，那个老头儿只当没看见，还是安安静静钓他的鱼。文王看了很奇怪，就下了车，走到老头儿跟前，跟他聊起来。

姜子牙说：“凡是河流源头渊远者，河水必然奔流不息，于是才有鱼群栖息；树大根深者必定枝繁叶茂，于是才能果实丰硕。同样的道理，人与人之间唯有相互理解，心灵相通，才有发展伟大事业的前提。比如在溪边垂钓，小鱼总是盯着小饵，若有若无的钓线使它放松了警惕；稍大些的鱼儿总是看好块大味香的饵料，即使是钓线就在身边，为求得香甜的美食，它也会忘掉危险而冒险一搏。而要想钓到大鱼，就要安上大块饵料，钓线也要粗壮结实，否则就会失之交臂，鱼饵两空。鱼一旦吞下钓钩，钓线就牢牢地牵住它；用人也是如此，人才一旦接受了相应的待遇，便会为施恩者尽心竭力地服务。用网捕鱼，还会有漏网的；可用饵钓鱼，却可以把水中之鱼陆续钓尽。同样的道理，提供相应的待遇，就可以把天下的人才都招揽而来。悬纶垂钓与治国平天下，虽事有大小之别，目标也有高下之分，然而其中的道理却是相通的。钓鱼的三大要领无非是钓点判断、饵料设计和提竿溜鱼，而治国平天下也有三大法宝：提供优渥的待遇是为了让所用之人贡献聪明才智，提倡视死如归的精神是为了让士兵英勇善战，设立高官厚禄是为了让贤臣良将帮助君王成就大业。”

经过一番谈话，周文王知道他叫姜尚，是一个精通兵法的能人。文王非常高兴，



说：“我祖父在世时曾经对我说过，将来会有个了不起的能人帮助你把周族兴盛起来。您正是这样的人。我的祖父盼望您已经很久了。”说罢，就请姜尚一起回宫。

姜子牙理了理胡子，就跟着文王上了车。

## 用人点拨

日月如梭，往事悠悠，三千多年的光阴已经逝去。在当今构建市场经济大厦的时候，我们备感人才奇缺，而历史的经验却是可以借鉴的。常言道：千里马常有，而伯乐不常有。千里马固然重要，然而假如没有伯乐发现它们，识别它们，千里马也就只能骈死于槽枥之间了。从这个意义上说，周文王的留心求才，慧眼辨才，不是更值得我们称道吗？

## 宁戚择主

春秋战国时期，齐国在齐桓公的领导下，国势强盛，成为五霸之一，得宰相管仲之辅更是如虎添翼，但是齐桓公仍不满意，依然到处搜集人才。

一次宰相管仲率领军队讨伐宋国，有一天，在野地之中安营扎寨后，忽然一个装扮像乡野牧牛的人前来求见。此人自称宁戚，交谈中，管仲感到此人论天下大事颇有见地，智勇双全，乃是英才，想到齐桓公素来喜欢搜集英才，便写荐书一封，交给宁戚拿着去见齐国的国君齐桓公。宁戚带着管仲的荐书来到了齐国，然而宁戚性格刚烈，他见到齐桓公之后，并不出示管仲的推荐书，反而在朝堂之上讥讽桓公大逆不道，杀兄得位，滥用武力，以致民不聊生。虽盟无不成，但前景岌岌可危。齐桓公闻之大怒，喝令部下立斩宁戚。殿中武士将宁戚向外拖，但宁戚却怒目威严，毫无惧色。桓公见宁戚如此威武不屈，十分敬重，觉得宁戚是个人才，升起了爱才之念，于是喝令武士放了他，并奇怪地询问宁戚：“我看先生也非常人，应该不是仅仅到这里来羞辱寡人的吧，你有什么要求尽管说，只要寡人能办到，一定会帮你的。”

这时宁戚才拿出了管仲的推荐书，并说出自己向往明君之意。

桓公大惑不解：“你既有相国的荐书，为什么不早点拿出来给我看，反而造成这么大的误会，几乎使你成了刀下鬼。”

宁戚回答：“当今之世，不但君择臣，臣亦择君，主公若是个不爱听忠言真话，只喜欢阿谀奉承的人，我宁死，也不会把荐书给主公。”

桓公听后，茅塞顿开，大为赞赏。接着他们又谈起了天下形势，宁戚谈论天下，头头是道。桓公大喜，受益匪浅，当即便要拜宁戚为官。有人上谏道：“这儿离宁戚的



故乡卫国不远,主公何不派人去调查一下,以防受骗上当。如果宁戚德才兼备,再封官也不迟。”桓公对朝中大臣说:“我看宁戚这个人不拘小节,又性情好胜刚烈,在家乡难免有过失,会得罪一些人。倘若调查时有人说他的坏话,那就会造成错觉,就会动摇对一个人才的使用,用人不疑,疑人不用,既然发现了这个人才就应坚定地去使。”最终桓公也未听劝阻,拜宁戚为大夫。后来宁戚果然正如桓公所料,是一个难得的奇才,他文武双全,为辅佐桓公霸业立下了大功。

## 用人点拨

一个真正的人才不会阿谀奉承,拜倒人下求碗饭吃,他们的刚烈正直,正是他们德才的表现,也是他们自信、自尊、自重的表现。而那些阿谀奉承之徒,本无德才,如果他们不溜须拍马,阿谀奉承,怎能讨个一官半职?这是识别人才的辩证法。

桓公用宁戚,高就高在桓公看问题的角度与一般大臣不一样,他能看到问题的本质。宁戚虽是牧牛野夫,但见桓公时,他不拿出相国的荐书,反而怒斥桓公大逆不道;当桓公要杀他时,他又凛然不惧,这正是他超出常人的大智大勇,胆略过人。桓公正基于这种认识,才断定宁戚是奇才贤人,桓公善于识别人才。

## 子产识伯石

春秋时,郑国的子产很有才干,精通政事,善于治理国家,因此被委任管理国家大事。子产手下有一个非常能干的官员,名叫伯石,平时交付他做的事总能让子产非常满意,然而伯石性格自私而虚伪,虽然非常能干,其他人却并不喜欢他,只有子产比较欣赏他的能力而总交付他办理各种事情。

有一次,子产因有一件国事需要伯石去办,在交给他任务之前,熟悉伯石性格的子产先命人把他叫来,庄重地告诉伯石:“这次吩咐你去完成事情非常困难,你要做好充分的准备,但是如果你这次圆满地完成了这次的任务,我就禀明陛下请他把一座城池赏赐给你。”伯石最终完成了那件任务,于是子产就禀明郑国公给了他一座城邑作为领地。另一个官员太叔对子产说:“事情是国家的事情,国家是大家的国家。大家都为国家办事,为什么单单送给伯石东西?”

子产说:“人和人不一样,像伯石这样的人,让他没有个人欲望是困难的。满足他的欲望而让他成功地办成所办的事情,这不也是国家的成功吗?城邑有什么值得吝惜的,难道它还会被搬走不成?”

后来,伯石听到众人的议论,非常害怕,于是就找到子产要交回封地,但子产



说：“这次陛下赏你的封地是你功劳的体现，你受之无愧，以后只要你好好为国出力，赏赐还会更大！”还是坚持把城邑给了他。伯石以后在为国办事中果然就如同子产所说更加卖力。

不久，郑国的公卿伯去去世，郑王让太史命令伯石做公卿。太史来到伯石的封地宣旨，伯石心中十分得意，但又担心其他大臣不服。自己的威名也不足以担当如此位置，于是就假意推辞，说自己无能无德，不堪重任。太史无奈，只得退出。太史走后，伯石又派人去请求太史重新发布他的命令，等到太史发布命令后，伯石又假意推辞，就这样一连反复三次，伯石才接受任命。这就给人一个假象，似乎伯石很谦虚，三次任命才接受。

子产对伯石的这种虚伪和贪婪很反感，所以在自己当政期间，虽然对伯石爱其才能而屡加重用，也赏赐了他很多财物，但却始终让他处于次于自己的地位，不加任用。

## 用人点拨

古语说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”意思是水清了，缺少鱼类赖以生存的微生物和养分，鱼就无法在这样的水中存活；一个人对下属要求过于严苛，不允许他有一点毛病，一点缺点，他也就没有下属可使用了。

用人，先要知人，知人越详，任用也就越恰当。知人就要了解人，了解人的长处短处，这样，才能真正做到用其长，避其短。要做到这一点，必须出于公心，如此，才不怕别人说长道短，才能名副其实地做到人尽其才。

## 姑布子卿识别赵襄子

春秋时期，姑布子卿是当时鉴别人的能手。一次，他应邀去赵简子家做客。

在快到赵简子家时，姑布子卿看到一个小男孩在路边搬石块砌小小的城墙，旁边有一张帛，帛上仿佛是一座小城堡的草图。姑布子卿惊讶了一阵子，就去赵简子家了。

赵简子带着孩子们出门迎接姑布子卿。姑布子卿随便问了孩子们几个问题。

赵简子问：“他们才能如何？”

“没有能当上将军的。”

“那赵家将要灭亡吗？”赵简子禁不住担心了。

姑布子卿想了一想，问：“还有其他孩子吗？”



赵简子说：“还有一个叫毋恤。”就叫人去找他。

姑布子卿说：“可能就是我在路上见到的那个小孩子。他会是一位了不起的将军。”

孩子进门来，正是姑布子卿路上所见的。“未来的继承人肯定是他了。”

姑布子卿说完，众人都非常惊诧，连忙追问原因。

姑布子卿解释道：“第一，赵简子家气数昌旺，必有杰才藏在府上；第二，那小孩非一般孩子，平常人家也不会有此小孩；二者相叠，多半是赵家公子了。至于出身，无关紧要”。

赵简子说：“可他母亲身份卑微，原是奴婢。”

姑布子卿说：“上天授予的，低贱也会尊贵。”

从此以后，赵简子就对他的儿子们一个个地进行考察，发现毋恤最为贤能聪明。一次，为了测试儿子们，赵简子说：“我在常山上藏了件宝符，谁最先得到它，谁将被立为继承人。”他的儿子们都骑马到山上寻找，结果什么也没有找到。只有毋恤回来说：“我已经找到宝符了。”赵简子让他讲出来。

毋恤说：“从常山上俯看代国，代国一目了然，我们应该攻取它。”

赵简子由此知道毋恤果然聪明，于是就立他为继承人，他就是后来赵国的开国之君赵襄子。

## 用人点拨

鉴别人才就像挑选木材。伐木工人在选料的时候，先从外形上打量，看树木是否有笔直挺拔的态势；再考察质地，是缜密结实呢，还是疏松松脆；从品种上看，要么敲敲打打听一听，用多种方法来判断树木是否能有大用处。品鉴人也一样，总要先见一面，有一个初步印象之后，再进一步考察品德和才能。见面的过程，实际上就是从外形相貌上来考察、鉴别人才。

## 赵襄子任用胆胥己

赵襄子当政的时候，任命任登为中牟这个地方的长官。

过了一年，任登在将全年的账簿呈给赵襄子的时候，顺便向赵襄子推荐说：“中牟有一个人叫胆胥己，他德才兼备，知行合一，希望您能够重用他！”

于是赵襄子召见了胆胥己，并且马上任命他为中大夫。

胆胥己走后，有一些人开始不满起来，意见很大，冲着赵襄子说：“大王这么做，



不感觉太草率了吗？我想您对这个人只是耳闻而已，一点都不了解这个人，为什么就相信他呢？随随便便就当上了中大夫，这样会让国家遭殃，让臣民不服的啊！”

赵襄子听完相国的抱怨之后只是笑了一笑，说：“我提拔任登的时候，已经耳闻目睹了他的实际情况，任登所举荐的人，我如果还要仔细地考察，那么还有谁的话是值得相信的呢？我相信任登的眼光。”

## 用人点拨

赵襄子对胆胥己的信任，源于他对任登的信任。君主往往要有识人的眼光，如果没有这个能力，就是考察十年，可能也无法辨别一个人是否真的具有才能。

的确，领导在识人的时候是存在风险的，但是不能因为有风险就举步不前。如果说怕这怕那，对谁都不信任，那又怎么能将贤能的人才放在自己身边呢？

## 燕昭王屈尊招贤

燕昭王名姬职，是燕王哙的小儿子。燕王哙晚年把王位禅让给了相国子之，结果导致了燕国的一场内乱。齐国借口为燕国平定内乱而出兵燕国，一直打到燕国的都城，燕王哙和相国子之都被杀死。姬职先是流亡到韩国，后被赵武灵王立为燕王，发兵护送回国。公元前 284 年，姬职继位，是为燕昭王。在战国七雄当中，燕国本来就比较弱小，这场内乱更使燕国山河破碎，百姓离散，内忧外患，雪上加霜。燕国遭齐侵略，刚即位的燕王意图雪耻，打算招募贤才，决心力挽残败的国势，他首先拜访了燕国的谋士郭隗，与郭隗作了一番有关人才问题的推心置腹的谈话。

郭隗说：“让天下人都归附自己的君主以人才为师，与其同朝共事；成就王业的君主以人才为友，与其同朝共事；成就霸业的君主以人才为臣子，与其同朝共事；让国家灭亡的君主则把人才当作苦力来使唤他们。若能卑躬屈节地去伺候人才，把人才请到堂上虚心求教，那就会招采比自己强百倍的人才；操劳在前，休息在后，求教比别人早去，别人已经不问了，自己还求教不止，那么胜过自己十倍的人就会到来；别人做什么，自己就做什么，那么和自己一样的人就会到来；靠着桌子、拄着手杖，横着眼睛指使别人，那只能招来一些干活的差役；要是吹胡子瞪眼、暴跳如雷地待人，就只能招来唯命是从的奴才。”在这里，郭隗把领导人的风格划分为四种类型，并指出不同的风格会导致不同的结果。如今的企业领导人中绝大多数都有过这样的感叹：“看着求职的人一批又一批，就是找不到合适的人才选”这里实际上有一个人才观的定位问题：是把人才当老师、朋友，还是把人才当臣子、苦力。对人才的取



向不同,效果自然会大相径庭。

郭隗告诉燕昭王,在战乱频仍的时代,君主为了保住国家,为了实现国家的强大,为了适应弱肉强食的现实,只有放下架子,虚心向人才学习,才能迅速吸纳人才。

郭隗紧接着讲了一个故事:一个君王想要得到千里马,三年没有结果。手下有人自告奋勇说可以办到,君主很高兴,就派他做使者去找千里马。三个月后,使者在途中见一群人围着一匹死马叹息不已,使者觉得很奇怪,过去问是怎么回事。有人告诉他说:“这是一匹日行千里、奔驰如飞的千里马,可惜死了。”使者见状,竟用“五百金”买下死马的骨头,运回去见国君。国君见了大怒,说:“我要的是活的千里马,你却用重金买回一副死马骨头,这有何用?”使者胸有成竹地说:“国君爱千里马,但是国人并不知道。我故意用重金买回一副千里马骨架,众人肯定感到很稀罕,就会竞相宣传。死马尚用五百两黄金收买,何况是活马呢?天下必以为王能买马,千里马必不日而至,请王拭目以待。”果然不到一年,王就买到了八匹千里马。

故事讲完后,郭隗便对燕昭王说:“君王若真心欲揽贤才,就从重视我郭隗开始。如果天下人知道贤不如我,都能受王礼遇,真正的贤才一定会不远千里而来。”

燕昭王觉得郭隗的话很有道理,先给郭隗建造了一座宫殿,称郭隗为国师。同时,燕昭王还在易水河畔筑起一座高台,上面堆满黄金,专门供招来的四方贤士豪杰享用,高台取名“黄金台”,又叫“招贤台”。于是,赵国的辟辛、齐国的邹衍等名士相继来到燕国。尤其是魏国人乐毅,得知燕昭王高筑招贤台,也来投奔燕国。燕昭王了解到乐毅熟谙兵法,满腹韬略,就拜他为亚卿。燕昭王得这些贤才的帮助,不断充实国力。后来,乐毅为报燕昭王的知遇之恩,充分发挥自己的才能,率领燕国军队一举攻下齐国七十余城,一直打到齐国国都临淄,齐王逃走,幸免于难,而珠宝珍器、车马辎重悉数归燕,终于破齐雪恨,为燕昭王报了大仇。

## 用人点拨

善于发现人才的眼睛,从重用和珍惜身边的人才开始。领导者不要好高骛远,眼高手低,忽视身边的人才,舍近而求远。榜样是最好的广告,选前事不忘,后事之师。一个单位,一个企业,要想招贤纳士,激励来者,也应该树立尊重人才、爱惜人才的榜样,通过榜样力量的感召,激励更多的有用之才前来投效。

## 齐威王巧识墨大夫和阿大夫

春秋时期,齐威王善于重用大夫来治理国家,同时,他也善于通过明察暗访等



多种途径考察大夫的业绩。齐威王在朝中总听到有朝臣向他进言,说:“即墨地方的墨大夫,管理无能,把地方上治理得一团糟,而且横征暴敛,民不聊生。应该把他革职查办。”还有人说:“阿地的阿大夫,为官清廉,在任期间,体察民情,一心为公,经常操劳,甚至生病卧床仍不忘政务。并且在周国和卫国进攻我国时,寸土未失,守土有功,乃是大功之臣,能力卓越,请大王予以提升。”这些话齐威王都暗暗记在了心里。

有一天,齐威王微服出巡,特意到朝中大臣经常提及的阿和即墨两地来视察。当他来到即墨时,发现当地的情况和朝中大臣说得完全不同,田地里阡陌成行,劳作的农民满脸喜气洋洋,家家富裕安康,路不拾遗,门不闭户。齐威王又来到阿地,结果却看到了完全相反的一幅景象。这里荒无人烟,盗贼四起,齐威王又找来当地百姓了解情况后发现了更惊人的事情,所谓的抵御外敌守土有功,原来是周国、卫国根本就没有进攻阿地,而是阿大夫拒不救援临近被围攻城市后的一种脱罪之法。

回到朝中齐威王把即墨地方大夫叫到朝中,对他说:“自从你治理即墨以来,不断有诋毁你的话传到我的耳中。但是,当我到即墨实地调查了解之后,却发现即墨的荒地得到开辟,人民富足,官府没有积压案件,地方安宁。你之所以受到诋毁,看来主要是没有贿赂我周围的人为你说好话。”为了表彰他的成绩,赐封他万封之地。

接下来,齐威王又把阿大夫带到朝中,对他说:“自从你治理阿地,不断有称赞你的话传来。可是我视察阿地之后,发现那里田地荒芜,人民贫困。当初周国进攻我国时,你不去解救。卫国侵略薛陵,你又装作不知。你如此罪恶滔天,却一直受到表扬,这是因为你用金钱收买了我的左右,让他们帮你说话。”齐威王命人在大殿之外支起大油锅,烧起熊熊烈火,把阿大夫投入锅中。曾经帮阿大夫进谗言的朝臣也都受到严厉的处分。

从此之后,朝野震惊,不正之风顿除。

## 用人点拨

为什么不能轻易相信他人的评价呢?且不说恶意诽谤。前面讲到,一等人才能识别一流人才,二等人才只能识别二流人才。身为主管,听到的评价多来自比自己级别低的人之口,他们难以识别比自己才能高的人,如果主管偏听偏信,那优秀绝伦的人才就可能由此流失了。人们又有同类相倾,异类相却的特点,更会造成耳目闭塞。因此主管必须花一定的时间和经历去考察人物,而且应亲自动口,动眼睛。

