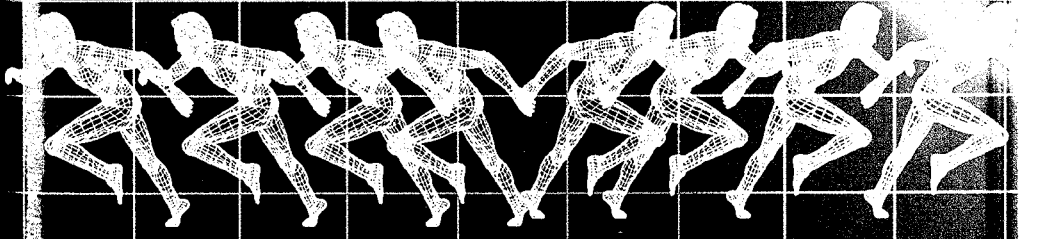
为人用人之道

[illegible]中心编



为人用人之道

东西方文化发展中心编

目　录

为人处事之道

一、仁者爱人……2

二、诚实守信 ……9

三、团结互助、和谐相处……16

四、认真负责……24

五、闻过即改……28

用 人 之 道

一、处理好相互关系……33

二、广纳贤才 ……42

为人处事之道

当今社会越来越复杂，人际交往也越发反复无常，变幻多端。如何在与人交往过程中得心应手？就应该先做到修养自身，摆正自己的心态。只要每个人都能先做到修身正己，都能心平气和，这样人际关系和谐，环境秩序井然，天下就相安无事了。

一、仁者爱人

《孟子》中说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”人际交往是互动的、双向的，所以，一个能以仁爱之心爱别人的人，别人也就用仁爱之心爱他；一个尊敬别人的人，别人也会尊敬他。要想得到别人的敬爱，就必须首先敬爱别人。

1、为人处世多一点仁爱之心

“仁者爱人”就是去爱那些值得爱的人，道德高尚、做人做事都有利于社会和人类的人就是好人，就值得去爱。仁爱不是施舍，也不是可怜，而是一种牺牲。但这种牺牲是将自己的一切都奉献给那些值得自己爱的人，同时自己就会感到一种充实，这就是爱的回报。谁都明白，这种牺牲和回报都不是能用金钱买来的。

孔子说：“唯仁者能好人。”只有真正具有“仁爱之心”的人才有可能去爱别人，如果“仁”于心

中，而不用之，那也不能算是仁者。将“仁爱”存于心中，才能去爱别人，别人也就会用同样的“仁爱”待你。所以，修养本心，要依靠“仁”来完成；交往处世，要依靠“仁”来维系。

2、学会对他人“忠恕”

《中庸》中说：“尽己之谓忠，推己及人谓之恕。”

“尽己”即是“克己”，先修养自身，而后“推己及人”。所谓“己欲立而立人，己欲达而达人。”就是说：我要步步站得稳，须知他人也要站得稳，这就是“立”。我要处处行得通，须知他人也要行得通，这就是“达”。只有深刻地领会了这种人情世态的人，才会与他人同爱恶，才会立己也立人，达己也达人。人们都认为，生活在互乡的人，外人是很难与他们打交道的。有一天，有个互乡的孩子竟然来见孔子，孔子的弟子们都困惑不解，孔子说：对待别人要既往不咎，要看到他们的进步，不要一

直盯着他们过去的错误。

有这样一个故事：他是一个风流浪子，二十年前曾是庙里的小沙弥，得到方丈的宠爱。方丈将自己毕生所学全部传授给他，希望他能成为佛门弟子。但他在一夜间动了凡心，偷偷跑下了山，从此花街柳巷，放浪形骸。二十年后的一个深夜，他陡然惊醒，窗外月色如洗，澄明清澈地洒在他的身上，他忏悔了，于是披衣而起，快马加鞭赶到寺庙。“师父，你肯饶恕我，再收我做弟子吗？”方丈见到自己曾经百般宠爱的弟子，如今是这般浪荡模样，叹了口气，摇摇头：“不，你罪过深重，要想得到佛祖的饶恕，除非……”方丈信手一指供桌，“连桌子也会开花。”浪子失望地离开了。第二天早上，方丈做完早课，来到佛堂，一下惊呆了：一夜间，供桌上开满了大簇大簇的花朵，红的，白的，每一朵都芬芳袭人，佛堂里没有风，那些盛开的花朵却摇的厉害。方丈在瞬间大彻大悟，于是连忙下山寻

找，可已经来不及了，浪子心灰意冷，重新堕入了他过去的那样生活。供桌上的花，只短短的开了一天。夜里，方丈在悔恨中圆寂了，临终的时候说了几句：这世上，没有什么歧途不可以回头，没有什么错误不可以原谅。一个真心向善的念头，是最罕见的契机，好像佛桌上开的花。而让奇迹殒灭的，不是错误，是一颗冰冷的、不肯原谅、不肯相信的心。

“忠恕”，“仁”也，也即中庸之道也。方丈因为没有做到对弟子的“忠恕”，所以，只能在悔恨中死去，而方丈最后说的几句话，由衷而发，道出了“忠恕”对一个改过自新的人是何等的重要，因为他明白了，没有什么是不可回头的，没有什么是不可原谅的，但他却没做到。

3、对弱者多一份恻隐之心

孟子说：“恻隐之心，仁之端也。”一提到恻隐之心，肯定有许多人会将它和“怜悯、同情”等同，

但有人会把它当作耻辱吗？“恻隐之心，人皆有之。”“恻隐之心，仁也。”古代圣贤都将之归于“仁”，也就是中庸思想里的“仁爱”。这种发自肺腑的“仁爱”，不是做作，也不是为了得到别人的赞誉，而是人之本性，人性释然。

孔子见到穿丧服的人或残疾人，虽然这种人年纪比自己小，他也要站起来，以示敬意。有一次，一个盲人乐师来见孔子，孔子迎接他，走到台阶时说：这是台阶。走到坐席时说：这是坐席。大家都坐下后，孔子告诉乐师自己在这里。对老弱病残者的关爱与尊重难道不是作为现代人的我们所需要的吗？“恻隐之心”的存在就是需要真正的实行，而不是只在口头上说说而已。

4、为人处世要常留感恩之心

孔子曾引用《诗经》里的四句话：“唐棣之华，偏其反而。岂不尔思？室是远而。”这四句话，其深层含义就是，只要把仁放在心里，就无所谓远。

反之，要是心里没仁，即使再近，那又有什么用呢？

君子“仁”在心中，即使和其他平凡的人同居一室，但只要心里有仁，就可以知远近、知天地了。中庸思想里的“仁”，当然也就囊括了“感恩”。而需要区别的就是，感恩不同于恻隐之心：它是一种博爱的心态，是一种博爱的处世态度。待人待事，有了感恩之心，就会对他人宽容、温和，才不会走上极端。

“谁言寸草心，报得三春晖”，“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦”。懂得感恩的人，往往是有大德的人。不管是对自己的父母亲人还是每天与你擦肩而过的人，都要抱有一颗感恩的心，一颗对人平等、感激、火热的心。

感恩也是一种“仁”，也是一种靠修养得来的“仁”。

西方有个感恩节，就是要感谢自己的父母。在那一天，人们要吃火鸡、南瓜馅饼和红莓果酱；在

那一天，无论是天南地北的孩子们，也要赶回家。在我们中国，我们可以吃火鸡、南瓜馅饼、红莓果酱，我们也可以不辞千山万水地回到父母身边，但我们跟自己的父母说过一声“谢谢”吗？虽然有地域的差异，但是，一句“谢谢”是全世界最容易开口，也是全世界最相通的语言和心灵。

不管是对自己的家人还是对他人，能说一句“谢谢”之类感激的话，就说明你已经接近了“仁”，因为你有一颗“仁爱”的心，有一颗“感恩”的心。

5、“严以律己，宽以待人”

在与人相处时，仁爱之心表现为对自己要始终如一地秉承“严以律己，宽以待人”的原则。这是一句成语，原出自于宋代陈亮的《谢曾察院启》:“严以律己，出而见之事功；心乎爱民，动必关夫治道。”这里主要强调的是“严以律己”，即为人处事都要以“严以律己”作为出发点；心里所想的应是爱民，所做的行为必须是关乎修身、齐家、治国、平天下

的大事，这才是严以律己。到清代，思想家汪琬在《送张牖如之任南宁序》中，在“严以律己”之后又加进了一句“宽以字人”，宽，指宽厚；字，指爱。即对自己应该严格，但对别人应该以宽厚的胸怀和爱心对待之。当今经常使用的则是“严以律己，宽以待人”，其本质涵义未变。

二、诚实守信

诚实守信是与人交往的基石，是做人应当遵循的道德标准。诚实，指忠诚老实，言行一致、鄙弃虚伪、实事求是；守信，就是遵守信用、信义，严格履行诺言。“诚实贵于珠宝”，“守信乃人民之珍”。

1、至诚可以感召人

《中庸》里说道：“只有天下极端真诚的人才能充分发挥他的本性，才能充分发挥众人的本性；只有充分发挥众人的本性，才能充分发挥万物的本

性；只有充分发挥万物的本性，才可以帮助天地培育生命；帮助天地培育生命，就可以与天地并列为三了。”所以，只有先对自己真诚，才有可能在与人交往中对别人真诚，从而推及他人以及整个天地万物的“真性”，才能达到“至诚可以参天地”。

三国时代蜀国的丞相诸葛亮就以自己“至诚至信”的本性帮助刘备建立了蜀国的基业。诸葛亮在祁山与魏军交战，由于已先后四次出兵，诸葛亮所率蜀军只有十多万了，而司马懿所率的魏军却有精兵三十万，双方在祁山对阵。恰好在这个时候，蜀军中有一万人因服役期满，需退役还乡。可想而知，这个时候离去一万人马，会大大影响蜀军的战斗力，这时，将士们共同向诸葛亮军师建议：延期服役一个月，待大战结束再让老兵们还乡。诸葛亮却断然说：治国治军必须以信为本。老兵们归心似箭，家中的父母妻儿都望眼欲穿，这时怎能因一时的需要而失信于老兵呢？说完就下令各部，让服役期满

的老兵速速返乡。老兵们为此而感动得热泪盈眶，并都决定不走了，要以奋勇杀敌报答丞相。结果蜀军上下群情激奋，士气高昂，在形势不利的情况下击败了魏军，诸葛亮以诚带兵取得了以少胜多的战绩。以“至诚”待人，人也会以“至诚”待己。

2、与人交往要讲诚实

洪应明所作《菜根谭》中说：“信人者，人未必尽诚，己则独诚矣。”虽然别人不一定都是诚实的，但只要自己先做到了，那也就行了。

宋代大词人晏殊去殿试，拿过试题一看，就对皇上说：“请皇上换别的题目吧。这个题目我几天前就已经做过了，而且文章的草稿还保留着。”宋真宗一听非常喜欢晏殊的这种诚实。

宋真宗有一次特别允许臣子们出去旅游举行宴会，各级官员都十分欣喜地张罗筹备，而晏殊却独自在家读书。这天，宋真宗在臣子中挑选辅助太子的官职，当下就选中了晏殊，宰相就问真宗的用

意，真宗就说："我听说各级官员都出去游山玩水，大嚼大饮，通宵达旦歌舞不绝，惟晏殊闭门在家读书，如此谦厚，当然可以担当辅佐太子的重任了。"晏殊听说之后，便老老实实地对真宗说："我并不是不喜欢吃喝玩乐，只是因为我现在没有银子。如果有，我也一样会出去参加的。"宋真宗越发佩服晏殊的诚实，又因为晏殊懂得为臣之道，便越来越受到真宗的重用，到宋仁宗时，晏殊位居宰相之职。

人与人之间都彼此能够坚守诚心，能够以"诚"与之相处，能够以"诚"为契合点，而不是互相揣摩心计，勾心斗角，尔虞我诈，不是互相掩盖，不是互相利用，那世间还有什么事不能办到呢？人与人之间哪来那么多抵牾和丑恶呢？人际交往处世怎么会不和谐呢？

3、与人交往要讲信用

孔子说过："自古皆有死，民无信不立。"一个

国家可以没有食物，没有士兵，但不能没有“信”，一个人的一生到头来总是会死的，但不能没有“信”，“信”是立人之本，也是人际交往、为人处世的一种德行——人类最自然、最无瑕的本性。真诚待人、恪守信用是赢得人心、修养亲和力的道德前提。

从前有一则寓言：一条鳄鱼很想爬到岸上去看一看，就从水里爬了出来，不知不觉到了沙漠中，由于天气炎热，鳄鱼浑身没了力气，这时，它看到一个小伙子走了过来，就对他大加称赞，然后请求小伙子把自己背起放回到水里，并许诺一定会报答小伙子。善良的小伙子同意了，背起鳄鱼就走，快到河边时，鳄鱼就想：这么强壮的人，他的肉一定很好吃，到了河里就可以饱餐一顿了。小伙子把鳄鱼放到河里，鳄鱼却一口咬住小伙子的腿：年轻人，我好几天没吃东西了，你不如好事做到底，把你的腿给我当晚餐吧。小伙子很气愤，骂道：“你这个

忘恩负义的家伙，怎么不讲信用？你说我把你背到河边，你就会报答我的，可你现在却要吃我，这能算是报答吗？”鳄鱼说：“你误会我了，要是在平时，你落在我手里，我已经是整个吞下去了，现在我只要吃你的一条腿，这已经是对你的报答了。”小伙子找在一旁的河马说理，河马怎么也不相信，“鳄鱼这么重，你怎么能背得动啊，要让我相信就再背一次。”小伙子没办法，只好把鳄鱼又背到了原来的地方，河马这时才说：“小伙子，你现在还想救鳄鱼吗？”

这个寓言告诉人们，一个人不讲信用，是没有好下场的。同样道理，在处理人际关系时，缺乏诚实，不讲信用，是没办法得到别人的信任的，也无法在社会上立足。

4、不可有欺诈之心

《菜根谭》的作者说过：“疑人者，人未必皆诈，己则先诈矣。”一个人要是时常怀疑别人，别

人未必都是狡诈的，而自己却已经先成为狡诈的了。一个人实践诚实守信贵在坚持，不能半途而废，更不能走入“欺诈”的歧途。对于所谓“害人之心不可有，防人之心不可无”这句话要分析对待，“防”要作到“中”，要有度，不可怀疑一切人，特别是不能“以小人之心，度君子之腹”，否则就成为《菜根谭》中的“疑人者”，自己先成为狡诈的人了。更何况还有一些既有防人之心，又有害人之心的人，他们信奉的是“人无诈不立”的信条，他们见利忘义，机关算尽。当然，到头来他们只能获得身败名裂的下场。

5、对己对人要胸怀坦诚

孔子在《论语》的《为政》篇中说：“知之为知之，不知为不知，是知也。”知道就知道，不知道就不知道，要做到不自欺也不欺人，不管是做学问还是与人交往处世都应该如此。孔子本人就做到这点。一次，孔子对他的弟子们说：“你们这些人

以为我有什么事隐瞒吗？我的所作所为没有什么不和你们在一起参与的，这就是我孔丘。”孔子认为胸襟开朗、心地坦荡的人，是没有什么不可告人的事。（当然，并不是让每个人把自己的隐私告诉别人，也不是让大家把公司或部门的商业秘密泄露给别人）

三. 团结互助，和谐相处

团结互助，是指人与人之间互敬友爱、互相关心、互相帮助、互相爱护的一种精神境界。具备这种境界，也就有了我们通常所说的团结协作的精神。在家庭中发扬这种精神，我们的家庭就会和睦、和美，“家和万事兴”。在一个集体中发扬这种精神，我们就可以营造一个团结、和谐的集体氛围，更好地完成各项任务。一个民族有了这种精神，这个民族才会有凝聚力、战斗力。

1、力量在于团结

孟子说过："天时不如地利，地利不如人和"。天时、地利、人和是大到人类社会发展，小到完成一件工作的必不可少的条件，然而在这三个条件中，最为重要的乃是"人和"，只要众人团结一致，同舟共济，任何事情都可以完成。管仲也说过："以众人之力起事者，无不成也。"合力则效力大，力散则效果微。汉代经学家、文学家刘向曾用动物界的现象作比喻，说明个体力量虽小，但只要团结一致，就可所向披靡。麋鹿与虎豹相比，肯定虎豹的力量大，但当麋鹿成群时，虎豹都避之；一只鸟若与鹰相比，鹰鹫的力量肯定大于小鸟，但当小鸟成队列飞翔时，鹰鹫也不敢追击它们了。

"兄弟折箭"的典故是团结就是力量的最好明证。传说元太祖铁木真有兄弟五人。这兄弟五人常常为了一些小事而发生争执，互相不和。有一次为了争夺一头死鹿，铁木真竟然与几个弟弟闹得面红

脖子粗，几乎动起手来。

兄弟不和，使铁木真的母亲非常不安。一天，铁木真的母亲看到孩子们又在为一件小事而争吵，差点打起来。她心里琢磨着，得想个法子教育他们，好让他们团结起来，和睦相处才是。

在一个月白风清的夜晚，整个草原沉浸在一片温馨的气息之中。她把五个儿子叫到自己身边，对孩子们说："今晚我给你们做一个小游戏。"说完，从箭囊中抽出五支箭，给每个孩子分了一支，要他们每人都把手中的箭折断了。接着，母亲又拿出五支箭，用皮绳将它们捆在一起，然后递给铁木真，让他把这捆箭折断。铁木真咬牙憋气，使出浑身的力气，连折了几下，都没能折断。四个弟弟也依次试了试，全都摇头认输。

铁木真兄弟不明白母亲的用意，一起用迷惑不解的目光看着母亲。母亲不慌不忙地拿起这捆箭，用慈祥的目光注视着孩子们，轻声唱道：一支箭容

易折断，一棵树难挡风寒。兄弟间齐心协力，打豺狼力量无限。

听了母亲的歌，他们才明白了母亲的用意，深受感动，都为自己以前的行为感到惭愧。他们一起跪在母亲的膝下发誓：决心学习弓与箭，齐心团结永不变。要做大树根连根，不做秋冬孤飞雁。

从此以后，五兄弟像一只紧握的拳头，相处得十分和睦，像一把捆紧的箭，团结得十分紧密。

2、求大同，存小异

《三国志》的作者陈寿说："和羹之美，在于合异；上下之益，在能相济。"一碗汤之所以味美，是因为它是用各种不同原料和调料合和而成的；人世间上下都能得益，在于不同的人与人之间的相互帮助、相互合作。如果一碗汤里只有一种原料，没有各种调料调和，它与白水无异；如果一个社会只有同一种人，没有各等人员有机组合，这个社会也不可能存在。君子应善于与自己有不同观点的人和

谐相处，求同存异。

宋朝政治家王安石主持朝政后，主张变法，史称“王安石变法”。在变法过程中，他遭到了不少人的反对，包括他的老友苏轼（即苏东坡）。一次，苏东坡写了一篇碑文《表忠观碑》，有人把这篇文章送给王安石看。王安石边读边自言自语地说：“这是什么话？”当时，正好有人在王安石家做客，知道王安石与苏轼政见不同，一听王安石的话，立即激烈地攻击起苏东坡，说这篇碑文一无可取，荒唐可笑，苏东坡是欺世盗名之辈。对客人的议论，王安石没有搭理，只是对文章读了又读，忽然大声称赞：“真是不朽的大作呀！”那位客人听了，满脸羞愧，没趣地走了。

实际上，尽管王安石和苏东坡政见不同，私交还是很深厚的。王安石罢相后住在金陵，苏东坡自黄州北迁。在金陵时，王安石每天都陪伴他，二人畅谈古代的文章学问，体味禅宗的净心自悟的意

境。王安石对苏东坡的品德学识十分赏识，对别人说："不知再有几百年才能出现这样的人才！"

3、己所不欲，勿施于人

孔子曾说："君子以人治人"，"己所不欲，勿施于人"。真正的君子是根据不同人的情况区别对待，如果是自己不愿意、不喜欢的事，也不要施加给别人，这才是君子之道，这才能对人的评价不至被表象蒙骗，才能看到其本质，也就不会对他人的评价失之偏颇，这样才能与人和谐相处。

《左传》上记载：齐桓公和公子纠是当时齐襄公的弟弟。而齐襄公为政无道，为不受牵连，齐桓公在鲍叔牙的侍奉下逃到莒国；公子纠则由其老师召忽和管仲护卫，逃到鲁国。后来，齐襄公被杀，齐桓公在鲍叔牙的帮助下重返齐国，当上了齐国的国君，接着，伐兵鲁国。鲁国在齐军的压力下杀了公子纠，召忽见公子纠已死，也就自杀了。此时，管仲不但没有自杀，反而在鲍叔牙的举荐下，当上

了齐桓公的重臣。于是有人说管仲这个人不仁义。但孔子却说管仲这个人很了不起，因为他后来帮助齐桓公九合诸侯，没有使用武力，就使天下得到安宁，而且老百姓也得到了他的恩惠。孔子说，如果没有管仲，我们今天很可能都成了野蛮人了。他为天下做出了这么大的贡献，不是一个只知道自己上吊，倒在水沟里默默无闻、白白死去的人所能比的。

管仲背弃旧主，为齐桓公做事，对旧主公子纠来说是不忠、不仁、不义，从个人处世角度看，是为了保全性命，可谓是圆滑至极。但是，他为天下人做出了贡献，为天下人尽了大忠、大仁、大义，从这个方面来说，管仲的做法又没有违反做人的原则。所以，孔子能够辩证地评价他，并没有局限在小的方面，而且还充分肯定了他的优点，这就是对人的尊重。

4、与人为善

孟子在《孟子·公孙丑上》中说："君子莫大

乎与人为善”。原意是君子善于吸取别人的优点并用来行善，就是和别人一道去行善。以后又引申为用善意待人，这是作为待人处事的一个原则和训诫。只有以“与人为善”作为与人相处的原则，才能善于发现别人的优点，虚心听取别人的建议，真诚地帮助别人，大家团结共事。

有一则寓言故事：一个生了别人气的小男孩，对着山谷大喊：“我恨你！”，以此发泄自己的愤恨之情，而山谷传来的回音也是“我恨你！”。小男孩很奇怪，就跑到家中问他的妈妈，妈妈交给他一个办法。于是第二天，小男孩对山谷大喊：“我爱你。”结果，山谷中传来的回音也是“我爱你”。这个小故事说明，在与人交往中，你对别人怎样，别人也同样对待你，如果你与人为善，别人也会同样与你友善。

四. 认真负责

认真负责，就是要本着对国家、对事业、对家庭、对自己高度负责的精神，严肃对待并努力做好每一件应该做好的事情。我们在学习、工作和生活上，要目标专一而不三心二意，要脚踏实地而不好高骛远，要迎难而上而不气馁退缩，要善始善终而不半途而废。反之，没有认真负责的精神，什么事情都干不好。

1、刻苦磨炼，百折不回

陈子问孟子：古时的君子怎么样才能做大事？孟子回答了三种做法，并以上古时代的许多贤人为例来进行说明。之后，孟子说：“故天将大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性,曾益其所不能。”上天降大任让他们担当，他们就必先刻苦磨炼自己的身心和意志，锻炼自己的筋骨，饥饿自己

的身体，排除自己一切享乐的杂念，不要让自己的行为被这些杂念所干扰。他们就是这样来触动自己的心志，坚忍自己的性情，增加自己尚不具备的能力的。

2、做事要谨慎

《淮南子》中说道：“善游者溺，善骑者堕。”一个人做事，不要认为自己已有经验了而自恃高明。俗话说：善于游泳的人却被水淹死，善于骑马的人还从马上摔下来，擅长某种技艺或某项工作的人往往因自恃技高而掉以轻心招致祸患，这是日常工作或生活中常可见到的现象。唐朝诗人僧修睦在其

《雪中送人北游》中写道：“莫笑无危道，虽平更陷人。”不要以为前面没有危险的道路，就可以无忧无虑不加提防，正是在平坦之处更容易使人出差错。清代文人申居郧在其作品《西岩赞语》里还说道：“任大事，不觉难；任小事，不敢忽。”做

大事不要畏惧；做小事不要疏忽，更不敢掉以轻心。

3、未雨绸缪

“未雨绸缪”本是一句成语，其意是趁着天没下雨，先修缮房屋门窗。比喻事先做好各种准备，不要等问题出现了再临时找对策，届时就会措手不及，给工作造成损失。孔子告诫人们：“人无远虑，必有近忧。”人没有长远的考虑，一定会遭到眼前的忧虑，因此人们要居安思危。明朝学者冯梦龙在《古今小说》中说道：“事不三思，终有后悔。”明代学者祝世禄在《祝子小说》中还说：“人须张上下千年眼，方不误百年身。”人必须借鉴前人的经验教训审慎地做人处事，才能够使自己的一生不出现大的失误。

4、从容处事

《战国策·赵策》中说道：“不知而不疑，异于己而不非。”对不了解的事不随便怀疑，对于不同于自己的意见不要轻易反对。

宋代司马光在《谏院题名记》中说道："志其大，含其细；先其急，后其缓。"办事要抓住重大、关键之所在，舍弃细小、次要的枝节，分出轻重缓急，先急后缓，依次处理。

明代吕坤在《呻吟语·应事》中说："处理天下所有的事情，都要讲'安详'二字。即使兵贵神速，也必须以安详处之。然而安详并非迟缓，而是从容不迫。审慎从事，将奋发努力包蕴于专注坚定之中。"吕坤还说："定静安虑得"此五字要时时提醒，事事注意。"定静安虑得"就是镇定，清醒，安然，思虑，适当。

明代洪应明在《菜根谭·应酬》中说："无事常如有事时提防，才可以弥意外之变；有事常如无事时镇定，方可以消除局中之危。"

五、闻过即改

人的一生，免不了犯错误，孔子就说过：“人非圣贤，熟能无过？”意思是人人都不是圣人、贤人，谁能没有过错呢？无论是伟人，还是普通百姓，没有谁能够说自己不犯错误的，人就是在不断犯错误、不断纠正错误的过程中成长为一个完善的、身心健康的人。

1、正确对待批评意见。

孔子在《孔子家语·六本》中曾说“良药苦于口而利于病，忠言逆耳利于行。”好药喝起来虽苦，却有利于治好疾病；直言劝告虽不顺耳，却有利于为人处事。

战国时代有一个齐威王在朝廷上战胜别国的故事。说的是齐威王对全国发布命令，官员和百姓有谁能当面指责自己的过错的，给上等的赏赐；如果直接上书指出自己的过错的，给中等的赏赐；在

公众场合指责自己的过错，而且让自己听到的给下等的赏赐。由于齐王闻过即改，不久国家就治理的很好了，国势强大了，其他的国家都来朝见齐王。一个国家的治理是这样，一个人的成长也是这样，应该欢迎别人指出自己的过失，这不是跟自己过不去，要把别人指出自己的错误看成是对自己的关心和爱护。

2、不要“讳疾忌医”

“讳疾忌医”是一典故，其意是指错误就像疾病一样，要是爱面子、好虚荣而不重视它，那小病就会发展成大病，以至于发展 成不治之症。相传战国时代的名医扁鹊见到蔡国之君蔡桓公，发现蔡桓公的病已侵入皮肤了，劝他治疗，可他却否认自己有病。下次再见到蔡桓公，发现他的病已经深入到肌肉里了，又一次劝他治病，他还是不肯。第三次见到蔡桓公，发现他的病已经深入到肠胃了，劝他赶紧治，如果不治，恐怕会更严重了。蔡桓公还

是不答应。最后一次再见到蔡桓公，发现蔡桓公的病已经深入到骨髓里，无法再治了。不久，蔡桓公派人到处找扁鹊给自己治病，可是扁鹊已经逃到秦国去了。蔡桓公不治而死。这就是不能正视自己的疾病，以至于病入膏肓，最终到了不可救药的地步的例子。这样的教训是非常惨痛的。它启示人们：犯了小错误，不要有意地去遮遮掩掩，而是要勇敢地承认它，这样才不至于酿成大错，发展到无可挽救的地步。

3、知错不改是更大的错

孔子说过："过而不改，是谓过矣。"知道自己做错了，就应该马上改；如果知错不改那就是更大的错误。这样的人是改不了自己错误的人，只能在错误的泥淖中越陷越深，最终毁掉自己。

古代有一个十分懒惰的人每天都靠偷鸡摸狗来维持生计，有个好心邻居劝告他：你到处偷人东西，闹得人家鸡犬不宁，这可不是好人的行为啊。

那人听了，想了想说：那么从今天开始我就少偷一点，每天一次改成一个月一次，等到明年我就不干了。邻居听他这样说，摇了摇头：你也明明知道这样做是错误的，就应该马上停止，为什么还要等到明年呢？减少数量就能减少自己的错误吗？你的恶习看来是改不掉了！

用人之道

在同一个单位、同一个公司、同一个共事的圈子里，各级管理人员都是一个承上启下的层级，其成员相互关系的好坏直接影响着所在单位、公司等日常工作的正常运转，因此大到国家领导，小到单位、公司的领导人，历来都十分重视这个问题。古代官箴在同僚关系上反复申诫两点，一是在处理相互关系时，要求大家以和为贵，以恕相待；二是在选用人才时，要能做到举荐贤才和用人之长。

一、处理好相互关系

1、上对下之关系。

宋代儒家思想家陈亮说过，为上者在用人时，对下属应该本着“开心见诚，疑则勿用，用则勿疑”的态度，也就是今天所说的“用人不疑，疑人不用”的原则。领导者对于部下要有绝对信任的态度，“与其位，勿夺其职，”你委任他一定的职位，就不要随意撤掉他；“任以事，勿间以言。”你让他做事，就要相信他，不要听信谗言。

明代著名思想家洪应明曾说：“用人不宜刻，刻则思效者去。”意思是说任用他人做事时，不应苛求，否则那些想来效劳的人都不会来了。

清代思想家陈弘谋还曾说过：“用人当取其长而舍其短，若求备于一人，则世无可用之才矣”，用人应当用其所长，舍弃其短，若要求一个人什么都能做，那世上就没有可以用的人了。

为上者对下属应该“知人善任”，即对人的了解要客观全面，并善于使用。宋代王安石说过：一般人的特点，有人有才能，有人没有才能，有人忠诚，有人不忠诚。知道他有才能，委以重任，是可以的。认为他忠诚，对他表达诚心，是可以的。你对他表达诚心，那末他对你也会表达诚心；你用他担任重要职务，那末他也会尽力承担起重任。

2、同僚之间关系。

在同层级的管理者中，即称之为同僚或友僚中应该以和为贵，和衷共济，休戚是同，荣辱与共，弃绝朋党，齐心为公。为此应做到：

第一，“开诚布公”。这是一句成语，来自于《三国志》的作者陈寿对诸葛亮评价中的一个故事。诸葛亮是蜀国的丞相，他是一位政治家、军事家。刘备死后，其子刘禅即位，诸葛亮只被封为武乡侯。由于刘禅的平庸，许多事情都还必须由诸葛亮亲自过问。诸葛亮辅政期间，爱护百姓，秉公办事，廉

洁自律，深受当时人们的爱戴。后来陈寿在《三国志》为诸葛亮作传记的时候，称赞诸葛亮“开诚心，布公道”。意思是说，诸葛亮能够诚心待人，坦白无私，真诚地表明自己的观点。

第二，“兼收并蓄”，也称“兼容并包”。这是一句成语，其意指把各种不同的东西一齐吸收进来，保存起来。这一成语故事出自唐代韩愈《进学解》。韩愈在书中，借用诸生之口表白了自己的抱负和精神的学识之后，同时又用含蓄的反话讽刺了当时的执政者不识贤愚，不会用人。他写道，不论是贵重药材地榆、朱砂、天麻、清芝，还是价贱的车前草、马屁菌、破鼓皮，全部收集起来，保存待用，这原是医生的妙用。后来被引申为成语，并指把不同的意见、不同特点的人才等收拢在一起，以备吸收、任用。

第三，“兼听则明，偏信则暗”。这也是一句成语。其意指某人如果能够听取各方面的意见，就能

了解事实真相，处理好工作，处理好同僚关系；如果只听信一方面或少数人的片面意见，弄不清真相，不禁处理不好工作和同僚关系，还可能犯大错误。这句成语来自汉朝王符《潜夫论.明暗》。后据《资治通鉴.唐记.贞观二年》和《新唐书.魏征传》记载，唐初的政治家、历史学家魏征回答唐太宗的问题时，也用过类似的话。魏征曾任唐太宗柬议大夫，他不但颇有学识，而且十分耿直。敢于直言柬劝，经常提出一些重要建议，因而在朝廷中享有很高的威望，连唐太宗对他也相当敬畏。一次，唐太宗问魏征："作为一个皇帝，怎样做就能了解真实情况，怎么做就会变得糊涂？"魏征回答说："广泛地了解各方面的意见，就能弄清真实情况；只听一方面的话，片面地相信少数人，就会糊涂，弄不清事实的真象。"接着，魏征又举了尧、舜两个贤明的古帝为例，说明他们由于善于听取四面八方、

特别是下层人民的意见，所以能战胜敌人，保住天下。又举了秦二世、梁武帝、隋炀帝为例，说明他们由于偏听偏信，结果都不免遭到败亡。唐太宗听了魏征的回答，十分赞赏，连声称“好”。

第四，同僚贵和，恕道为先。意即同僚之间以和为贵，以宽恕待人为先。明代思想家杨昱曾说：《尚书.周官》中说，“贤明、能干的臣子互相推让，其中杰出的人才得以在位执政处事，那么百官就能和谐，百官不合，政治必定混乱不堪。”清代儒家学者徐栋也说：“在官署之内，不可高傲自大，使人不易接近，否则将影响与同僚之间的团结。清代陈宏谋进一步分析了同僚间不和的原因往往是“只恐夺宠夺权”，“不知世界事非一人所能独满”，，同僚之间所以不团结，是因为他们都怕失去了上司的宠信，都怕被人小看了自己的能力，不知道世界上的事十分多，不是一个人能独自完成的。一个人单干是不能取得光辉成就的，只有大家齐心协力才能

建立功勋，自古以来以功扬名后世的人，都是相辅相助而获得成功的。

第五，同僚之间应有“兄弟之谊”“真诚相待”，“和衷共济”。元代学者徐名奎说道：孔子整理的《春秋》认为，同在官府为官应互相尊重，同僚要互相敬畏。官员们出生在各个地方，但出仕为官时在一起共事，但彼此应该像兄弟一样，议论政事参与决策时，应做到为国忘家，为公忘私，同时要戒除贪权逐利、互相猜疑的劣迹。清代学者徐栋说：同僚之间有兄弟般的友谊，自应同心协力：平时的交往遵循道义和礼节，久而久之，敬意自生，相处时真诚相待、坚持正义、以道义互相勉励，议论公事时则稳妥地上桌情理，不至于出现分歧，会审案件时则秉公剖析裁断、不包庇亲戚朋友，关键在于彼此信任，……君子之交平淡如水，但他们之间的情义却比山还重。

元代学者张养浩说：凡在一个衙署中共事，一

个人努力向前，那么其余的人都应当帮助他达到目的。如果他前进我退后，他干我不干，行动不相支持，言论不相呼应，那么把事办成功的有能有几个人？……同为国家官员，同受国家重任，能坐视一人遭祸而不怜恤他吗？假使他是为了谋取私利而自招忧患，那当然不值得怜恤，如果他是知无不言，言无不尽，大公无私地处理公家事务，不是为自己为家庭而得罪，那么凡是同署共事的人都要挺身而出和他一起承担责任，渡过难关。这也是和衷共济。

3、下级对上级之关系。

古代官箴总结出了一些原则，如对君主和上司以“忠”和“礼”作为相处的原则；上下级之间，则在“礼”的基础上讲究“和”与“恕”，相互之间多取人之长以补己之短；对待一般民众，则一要重视，二要体恤。历史证明，凡是较好地贯彻上述原则的官吏，基本上都能成为当时人所称道的循良之吏。

第一，事君尽忠，人臣大节。唐朝女皇武则天曾说："为臣事君，忠之本也。立本而后化成。"臣子侍奉君主，忠是最根本的原则。忠的原则确立之后，风俗、习气便自然淳朴了。……元代学者许名奎说过："事君尽忠，人臣大节"，侍奉君主，竭尽忠心，这是臣子最重要的节操；只要是对国家有利，不论是死还是生都不能迫使臣子改变这一点。……孔子在《孝经.感应章》中说："君子侍奉君主，进见君主时则想到竭尽忠心，退朝家居时则想到弥补君主的过失，君主有美好的思想，则顺势去促成、实现，君主有过失，则采取措施加以匡正、制止。"

第二、不欺骗，进谏规劝。《论语.宪问》中，子路向孔子请教如何侍奉君主，孔子回答说："不能欺骗君主，但应该进谏规劝他。"荀子在《荀子.大略》中说：作为臣子的人对君主只有规劝而无毁谤。武则天说："臣子谏诤的目的是纠正君主的过失。臣子忠诚直言，不是为了自己，而是想去除君

主的缺点，纠正君主的过失。”

第三、各司其职。孔子说：“不在其位，不谋其政。”没有担任那个职务，就不考虑那一方面的政事。曾子说：“君子思不出其位。”君子思考的问题不超出他的职权范围。

第四、有权位者与自我的关系。古代官箴告诫官吏一要“仕途贵知足”；二要“功成身退”。

老子说：“知足不辱，知止不殆，可以长久。”知道满足，就不会遭到羞辱，知道适可而止，就不会遭到危险，就可以长久安全。明代洪应明说：“爵位不宜太盛，太盛则危。”官位俸禄不宜过高过多，过高过多则很危险。

老子说：“功成身退，天之道。”太阳当顶后会西落，月满后会亏损，这是天表现出的规律性。大功告成后，急流勇退，是符合天的运行规律的。元代许名奎说：“大功告成之后便急流勇退，是天的运行规律，知进不知退，是“亢”的表现，是“阳”

的表现。当退的时候不退，灾祸便会接踵而至。”

明代洪应明说得更辩证，他说：“人知名位为乐，不知无名无位之乐为最真。”人人都知道有名声、有官职是一件大乐事，不知道没有名声、没有官职的快乐才是最真切的。入仕为官后，即使声名显赫，若能常常想到退休隐居后的闲情逸致，那么占有权势的欲望自然会减小。

二、广纳贤才

古代的政治十分讲究用人之术，各个朝代的统治者都为用人兴邦费尽了心机。

1、举荐贤才的重要性。

第一、战国末期秦国丞相吕不韦集合门徒编撰的《吕氏春秋.赞能》中说道；“功无大于进贤。”没有什么功劳比举荐贤人的功劳大。

第二、元代张养浩在《风宪忠告.举荐》中说：

“报国莫如荐贤。”士人有为天下为公的思想，然后才能举荐天下的贤才。天下之事极多，一个人不可能全部了解，也不可能把它们做完，必定要网罗、使用各种人才，才有可能使社会得到治理。因此前辈说：“报答国家最好的做法是举荐贤才。”这真是熟知治国关键的话阿！

第三，《礼记.大学第四十二》中说：“见到贤才而不能举荐，向上举荐不力，而不能使被举荐者得到重用，是对贤才的轻慢；见到不好的人而不能斥退，即使能斥退，而又不能把他贬得很远，这是一种罪过。”

第四、墨子在《墨子.尚贤上》中说到：“尚贤者，政之本也。”崇尚贤人，是执政的根本大事。

2、举荐贤才的原则和标准。

第一、孔子在《论语.卫灵公》中说：“君子不以言举人，不以人废言。”君子不因为某些人会说冠冕堂皇的话而举荐他们，也不因为某些人有不足

之处而不采纳他们的正确意见。

第二、荀子在《荀子.君道》中说："论德而定次，量能而授官。"根据人才的能力去授予相应的职责。

第三、《尚书.立政》中说："从今以后，推行政事时不要任用那些阴险谄佞之人，而应让那些忠诚善良的人执政处事，让他们勉励地辅佐我们国家。"

第四、清朝魏源在《魏源集》中说："有的官员是才臣，有的官员是能臣，世上之人常常把"能"当作"才"，这是不对的。小事不糊涂叫做"能"，大事不糊涂叫做"才"。才臣疏忽枝节问题，往往不善于处理琐碎事务，能臣却只清楚身边的事务，不能处置重大事变。只有让才臣担任朝廷重要职务，让能臣授他们指挥。这才是两全其美的方法。

第五、清朝尹会一在《吕语集粹》中谈到举荐贤人为官的七种难以胜任的职责，其实也可视为七

种标准：繁剧的责任要求承担者能做到提纲挈领，应该任用善于综合考核的人才；重要的责任要求承担者能审谋独断，应该任用镇定自如的人才；紧急的责任要求承担者能观察变化、会合变通，应该任用精明敏捷的人才；机密责任要求承担者能保守机密，观察可否，应该任用周密深重的人才；独立完成的责任要求承担者敢于担当责任、拿定主意，应该任用刚强坚毅的人才；兼任数职的责任要求承担者能任用贤才，听取好的意见，应该任用胸怀博大的人才；难以辩明的责任要求承担者心中精明，外表开朗，应该任用善于驾驭下属的人才。上天生人各有所长，国家用人，要让所有人发挥长处，让他担任某种责任，却不能把事办成功，这就是因为没有发挥他的长处，它的长处用得不是地方。

3、对举荐贤才的态度。

第一、要有刘备“三顾茅庐”的精神。“三顾茅庐”的故事早已家喻户晓，讲的是三国时蜀国的

建国君主刘备曾三次拜访隐居在隆中茅草屋中的诸葛亮的故事。在诸葛亮《出师表》里，记载了“先帝（刘备）不以我地位卑微，而三次亲自屈驾我的草庐之中。”刘备为了壮大自己的力量，求贤若渴，当他听说诸葛亮是个奇人，就带着关羽、张飞前往隆中，请诸葛亮出山辅佐他。可那天不巧，诸葛亮不在家。过了几天，刘备他们又去隆中拜访，可又没见着诸葛亮。刘备毫不气馁，第三次又去，这才见到诸葛亮。诸葛亮被刘备的精神所感动，于是答应出山相助。后来，诸葛亮果然帮助刘备建立了蜀国。这一故事后来比喻为上者为招纳贤才而诚心诚意地一而再，再而三地屈尊拜访和邀请贤士。

第二、不要犯“楚材晋用”的错误。“楚材晋用”是一句成语，其故事出自于《左传.襄公二十六年》。公元前 547 年，楚国大夫伍举被人中伤，被迫逃离楚国，他在离楚逃晋时与老朋友蔡国大夫声子相遇，便逃到了晋国。当时楚、晋为了争夺霸

权经常发生战争。伍举逃到晋国避难不久，宋国大夫曾联络其他六国出面为晋、楚两国调停，平息战事。声子来到楚国，楚国的宰相子木问："晋国的大夫，有才能的人多不多？"声子回答说："晋国大夫中有才能的多得很，个个才华出众，楚国根本比不上。"子木惊奇地又问："他们怎么能物色到这么多的人才？"声子说："他们用不着物色，晋国大夫虽说人才不少，但他们多半是从楚国跑过去的。'虽楚有材，晋实用之'。"接着，声子就列举了几个投奔到晋国的人才，这些人才都是楚国的人。声子进一步指出："楚国用刑太滥，不善用人，有才能的人经常无辜得罪，都逃亡到晋国去；而楚国几次被晋国打得大败，都是由于有这些人为晋国出良谋定奇计的缘故。"子木听后非常恐慌，立即请楚王赦免伍举。伍举在声子的帮助之下，终于回到了自己的祖国。根据这个故事，后来人们把"虽楚有才，晋实用之"这句话简化引申为"楚材晋用"

这个成语，用来比喻本国、本公司的人才被别国、别的公司使用；也用来泛指此地的人才自己不会使用而为彼地所用。希望我们不会犯有“楚材晋用”的错误。