

# 知人与用人杂谈

## 随思录

陈鸣达

知人善任、知人善用，是领导者的重要职责，也是必备素质。一个称职高明的领导，是善于知人、用人的。知之深、用之准，事业发展；知之不多，用之不准，事业受挫。无论是历史上还是现实中，每天都在发生着关于如何知人用人的故事。

### 真知真用

刘邦是知人善用的高手。刘邦出身平民，文不能书，武不能战，“智不比张良、勇不如韩信、才不敌萧何”，与竞争对手项羽相比，实力相差悬殊，差点在鸿门宴上送了性命。

但他知人善用，人尽其才，用张良出谋、韩信带兵、萧何保后，让吹鼓手出身的周勃、屠户出身的樊哙担当重任，每个人的才能得到充分发挥，积极性得到充分调动，成就一代伟业。

毛泽东有句名言：领导者的责任，一是出主意，二是用干部。在井冈山时期，陈毅已是红军高级将领，粟裕还是普通战士，但在淮海战役时，毛泽东主张调离陈毅，让粟裕担任华东野战军司令员，粟裕坚辞。毛泽东坚持把战役指挥权交给粟裕，并赋予其直接向中央报告情况的权力。因为，毛泽东深知粟裕是一个能带兵打仗的人。淮海战役的胜利，证明了毛泽东在用人的英明。

### 假知真用

明明不知还以为知，并委以重任，很难不出乱子。赵括是个毫无实战经验的纸上谈兵者。当秦国派兵入侵时，赵王想当然地认为，赵括父亲赵奢是有名的战将，赵括熟读兵书，想必比他父亲也差不到哪里去，委任他为赵军统帅。结果，赵国四十万大军，一触即溃。

一生谨慎的诸葛亮，也有看走眼的时候，他自以为了解马谡，贸然让他带兵守街亭，结果大败于魏军，痛失街亭。

### 不知不用

领导者还不熟悉、不了解一个人时，是很难委他以重任、给予重用的。战国齐人冯谖穷困潦倒，无以维持生计，听说孟尝君好客，便投身其门下为食客。孟尝君问他有何爱好，他答没有什么爱好，问他有什么才能，他又答没有什么才能，这让孟尝君怎么用它呢？于是，很长一段时间里，冯谖被晾在一边，没事可做，待遇很低。其他门客也看不起他，常到孟尝君处告他的状。冯谖则常倚着柱子弹着剑发牢骚，说什么“食无鱼，出无车，无以为家”。有些自恃有才的人，不是从小处着眼，小事做起，让领导了解熟悉自己，而是眼高手低，大事做不了，小事不愿干，久而久之，默默无闻，虚度一生。

### 不知亦用

知人用人其实是一个辩证的关系

系，一个高明的领导者明白：用中才能知，知后才能用。的确，一个人的才能并非生而带来，而是在实践中不断磨炼出来的；领导者对一个人才能的了解，也只有在使用的过程中才能逐渐发现。“是骡子是马，拉出来遛遛”“要知道梨子的滋味，就要亲口尝一尝”，讲的就是这个道理。当然，领导者在不知情况下的用，只是小用、轻用、试用，而不是知后的大用、重用。

前面说到的孟尝君，就是这样的领导者。面对自称无任何爱好、无任何才能的冯谖，孟尝君当然不敢大用、重用，但收收租金和利息的小事应该没有问题吧。于是，派他到自己的封地薛地走一趟。临行时，冯谖问主人买点什么东西回来，孟尝君随口答道：“你看着办，家里缺什么就买点什么回来。”冯谖到薛地后，将所有的债券焚烧，空着手回来。孟尝君心中不悦，似有责备之意，问怎么没有买回来什么东西，冯谖说，家里什么都不缺，我把最缺的“义”买回来了。

不久，孟尝君的相位被齐王罢免，他回到封地，却受到当地百姓的欢迎和拥戴。孟尝君这才明白，冯谖为自己办了一件大好事，从此更加信任重用冯谖。冯谖也不负所望，为孟尝君出谋划策，提出“狡兔三窟”的谋略。孟尝君因冯谖之谋，重返政治舞台，名扬史册。

### 知而不用

明知有才，弃之不用，世上还有这样的事？有的。为什么会出现这种事，

缘于两种情形：一种表现为功高震主，恐致政局不稳。“狡兔死，走狗烹”的场景在历史上重复出现。越王勾践卧薪尝胆，打败吴王夫差后，为越王立下大功的范蠡深知此道，悄悄离开朝廷，隐居他处，得以善终。另一位功臣文种以为，越王会继续重用自己，却不幸断送了性命。刘邦、朱元璋在夺取政权、建立新王朝后，大开杀戒，大批开国元勋死在他们的刀下。宋朝开国皇帝赵匡胤为了巩固政权，防止“黄袍加身”出现在他人身上，则采取“杯酒释兵权”的方式，让石守信、高怀德、王审琦、张令铎等一批军事将领解甲归田。宋朝也由此走上重文轻武之路，最后招致外敌的入侵。

另一种知而不用表现为心胸狭窄、嫉贤妒能。有的领导者担心用能人会影响自己的地位和威信，在本地区、本单位大搞“武大郎开店”，对有用之才总是横挑鼻子竖挑眼，这也看不惯，那也看不惯。还有的领导者用人唯亲不唯才，明知某人有才，因不是自己圈子里的人，弃之不用，偶尔用之也是利用而非真用。在这种情形下，那些有用之才要么另攀高枝，要么长期受压，难有出头之日。

上述五种用人方法，反映出领导者不同的素质：真知真用，职责所系，事业有望；假知真用，失职失察，贻害无穷；不知不用，人之常态，不足为怪；不知亦用，高明之举，有利于发现、培养和锻炼人才；知而不用，心术不正，不利事业。

请问大大小小的领导者，你属于哪一种？

## 《人世间》男主角周秉昆：把苦难嚼嚼咽了

陈鲁民

前段时间热播的电视剧《人世间》里，男主角周秉昆爱说一句话：日子苦吗？那就嚼吧嚼吧咽了。

他确实很苦，老婆没工作，靠卖红薯为生，辛辛苦养大的大儿子死于非命。他还两人牢狱，并被单位开除公职。出狱后没工作，想借钱创业又四处碰壁。可这些苦难，都被他咬牙嚼嚼咽了，硬着头皮往前闯，最后终于走出困窘，苦尽甘来。

虽然是电视剧，却充满了现实生活的影子。

作家刘庆邦说：“生命是一条毯子，苦难之线和幸福之线紧密交织，抽出一根就会破坏了整条毯子，整个生命。没有痛苦，人只能有卑微的幸福。”从天性来说，人都是追求幸福拒绝痛苦的，但痛苦却往往挥之不去，不经意间就会猛扑过来，使我

们苦不堪言，痛彻心扉。

只要活着，痛苦就会与我们或远或近地伴随左右，这也没啥了不起，关键是要不要被痛苦击倒，要学会消化痛苦，将苦嚼嚼咽了，把痛苦变为人生财富，最终战胜痛苦。

苦有两种，一是肉体之苦，一是精神之苦。理性选择是，首先要敢于正视，承认并接受它是生命中的一部分，既来之则安之；然后就要学会隐忍与坚持，与其和平共处，将苦嚼吧嚼吧咽了，通过强大的消化功能，将其变成生命的有益养分。

能不能将苦咽了，胸怀度量很重要。古人说“不如意事十之七八”，失恋、破财、生病、受伤、事业失败、升职受挫、高考落榜、下岗失业、亲人去世等等，每件事都能让我们无比痛苦。有的人反应强烈，哭天喊地，甚至走向绝路；有的人就比较冷静，能控制自己的感情，承受力较

强，情绪也没那么大的波动，只是默默地忍受。造成这种差别的原因之一就在于胸怀度量，有人心胸狭隘，一点痛苦就让他觉得难以忍受，痛不欲生；有人心胸开阔，再大痛苦在他那里也被稀释淡化了。

能不能将苦咽了，意志品质很重要。面对人生之种种苦难，可以用坚贞不屈精神来战胜痛苦，就像在监狱里受尽酷刑视死如归的江姐；可以用投身事业来转移痛苦，像受了奇耻大辱发愤著述的司马迁；可以用苦读钻研来忘记痛苦，像备受屈辱遭人冷落而引锥刺股的苏秦。

将苦难嚼嚼咽了，要咬牙发狠，敢于担当。遇到苦难，绝不能学四处诉苦的祥林嫂，那只会自取其辱，成人笑柄；也不要转嫁痛苦与他人，能扛就自己扛。要像“不传己苦与他物”的苦瓜一样，该自己解决的问

题，就绝不去麻烦别人，宁可自忍其苦去克服困艰，咬紧牙关战胜挫折，“自苦而不苦人”。进而，做到苦中作乐，苦中拼搏，在吃苦中坚持，在吃苦中升华，努力践行那个古老的真理“艰难困苦，玉汝于成”。

当然，将苦难嚼嚼咽了，也需要一定时间消化。人们可能都有这样的体会，距离越近之苦，感受越强烈，时间越久远之苦，感觉越淡漠，有的甚至渐被遗忘。所以，面对苦难，一定要善于安慰自己，相信时间是治疗所有痛苦的最好药物，时间能稀释一切痛苦，这里需要的是耐心和等待。

人生在世，那些意志薄弱、不肯将苦难下咽者，只会一味地怨天尤人，痛哭流涕，必然会成为苦难的牺牲品。反之，谁能战胜苦难，将苦难嚼嚼咽了，苦难也会成就谁，还他以幸福如意。

## 东钱湖深处的白云寺藏着一位宁波籍日本“国师”的无畏精神



程万军

无学祖元禅师(1226~1286)是我国禅宗史上的一代高僧，同时也是中日佛教友好交流史上的一代使者。无学祖元出生于鄞县的许氏之家，早年在出家哥哥的规劝和伯父的带领下，来到杭州净慈寺，从北涧居简禅师得度，后又投径山万寿寺的佛鉴禅师门下钻研佛法。1263年，出任东钱湖城杨村大梅山麓的白云延祥禅寺住持。

祥元二年(1279年)，无学祖元离开宁波，东渡日本，出任建长寺的第五世住持，后创建了圆觉寺，无学祖元任开山住持。弘安九年(1286年)9月3日圆寂，时年61岁，谥号“佛光国师”。无学祖元奠定了日本临济禅的基础，他所传的临济禅，对日本的武士道精神和传统文化，产生了深刻影响，为中日友好交流，作出了杰出贡献。

关于无学祖元，最具传奇性的故事是“独守寺庙喝退蒙古兵”。

1279年，南宋灭亡，蒙古铁骑入主中国全境。蒙古铁骑南下，进逼温州，指向雁荡山能仁寺，此时寺住持正是无学祖元。众僧逃离，只剩住持一人，蒙古兵冲入寺庙，挥刀架在他脖子上，喝令降服。无学祖元面不改色，坦然诵诗：乾坤无地卓孤筇，喜得人空法亦空；珍重大元三尺剑，电光影里斩春风！

蒙古兵被这个气势震撼，收回



东钱湖城杨村大梅山麓的白云延祥禅寺（史骅摄）

兵刃，悻悻而去。这段传奇在日本僧人天岸慧广的《佛光国师语录》里可以找到记录。这本书对此描写得更具体：面对屠刀，禅师一不逃，二不慌，他端坐禅堂，泰然自若。并高颂诗歌，向杀手坦陈心迹：天地间虽然没有一根竹子站立的地方，可我也早已经把人世看空；收起你的宝剑，放下你的威风。不管你有多么快捷的刀法，砍下的不过是一缕春风。

生死一线之际，无学祖元笑对刀剑，为何有这种无畏精神？无学祖元是从宁波起步修行的。宁波既是中古时代欧亚大陆东部的重要港口城市，也是传教者的首选之地。日本的遣唐使在这里登陆，宋代日本僧人也在这里开始求学。在这里，无学祖元眼界视野得到开阔，可以说是见过大世面的僧人。

这是从环境来说。另外，从“内功”来讲，无学祖元之禅修的“临济宗”，具有鲜明个性。它主张绝对自由的主体精神，行事不依佛祖不依经，只依从自

己的内心世界：“人人皆可成佛”“直教个个如狮子”，可谓刚性十足。

这些教诲，对于普通平民而言，是一种触手可及的精神源泉，所以广受世俗社会俗家子弟的追崇。特别是南宋时期，临济禅成为难得的“阳刚”补给，对于中国人抗击金以及蒙古人凶猛的进攻，确保半壁河山，起了很大的精神鼓励作用。

我们所熟知的岳飞、辛弃疾、陆游、杨万里、文天祥等都是临济禅弟子。从流传的南宋豪放派词人辛弃疾、陆游、文天祥的词句中，我们仍能感受临济宗那种“五逆闻雷”的刚烈宗风。

无学祖元虽然是个出家人，但对国家兴亡并没有超然物外。蒙古铁骑杀一个徒手僧人不费吹灰之力，但最后之所以没杀他，大约不是因为害怕，而是因为佩服——佩服大师的镇定和勇气。而且，因为蒙古部落信佛，所以蒙古帝国内僧侣地位比较高，在蒙元将全中国“人分十级”中，僧人位列第三，仅次于官吏。蒙古贵族统治

## “号称”与“称号”



吴启钱

“号称”与“称号”，形式上似乎只颠倒了一下词序，差之毫厘，内涵却有云泥之别。

号称，是一种对外的宣称或宣示。号称的表现形式，是自吹自擂，自封自夸，自我贴金，自我加持，达到“不战而屈人之兵”的效果。其本质，是一种有意为之的利益算计，或者说是一种谋取某种利益的手段。

与“自称”不一样，号称很少用谦词，而喜欢用“最”“极”“太”“大”“超”“神”“圣”等绝对化的词语。如“包治百病”的神药，“天下无敌”的超人，用以沽名钓誉，捞取好处，或用以虚张声势，吓人骗人。

世界越是纷乱，社会越是浮躁，江湖越是浑浊，法治越是不被重视，各种“号称”就越多。只要脸皮够厚，足够无耻，没有底线，想号称什么都可以，反正“号”是自己吹，“称”是自己称。

号称虽能把不知底细的人唬住，但如果用常识和逻辑去鉴别，则不难看出其“黔之驴”的本质：色厉内荏，外强中干，名不副实。特别是，如果号称到自己都完全相信的地步，就会牛皮吹爆，出尽洋相，成为笑料。

比如，号称穿了新衣的皇帝，成了愚蠢的代表；号称“一代宗师”的某“太极大师”，成为大家茶余饭后调侃、嘲笑和讥讽的对象。

事实上，我国有专治各种夸大其词的法律。《广告法》规定，广

告不得使用“国家级”“最高级”“最佳”等用语。所以，近几年我们看到的类似广告，已经越来越少了。

与“号称”不同，“称号”是一种被授予或赠予的身份、名称、头衔或荣誉。

对于被授予者来说，称号是一种通过长时间的努力付出，甚至奋斗牺牲而获得的结果。称号是其奋斗历程的记录，奋斗结果的写照，人生价值的最好体现。

比如被国家授予“劳动模范”，这个称号就是一种无上光荣。即便某个称号不是通过授予而获得，也是一种被广泛认可的褒扬与荣耀。比如“白衣天使”，就是社会公众对医护人员救死扶伤精神的赞誉。

称号是荣誉，也是一种责任，甚至是一种无形的约束。

比如“优秀共产党员”这个称号，既会让人刮目相看，肃然起敬，也会让人对其评头论足，看看是不是名实相符。所以，“对得起某某称号”，经常成为一种誓言式的激励、鞭策。有时候，某个称号甚至和生命一样宝贵，让人愿意为维护好它，献出自己的生命。

授予谁什么样的称号，不是心血来潮，不能随心所欲，而是有一个公开的程序，比如提名、初审、复核、公示和正式授予等；有一套公正公平的标准，比如政治素质、业务能力、贡献大小、社会影响和人品形象等。即便是公众认可的，也有鲜明的辨识度、典型的代表性和广泛的影响力。因而，称号具有普遍的公信力，授予一个称号，就树立了一个标杆，培养了一个典型。

一个社会，“号称”的人越少越好，而获得“称号”的人或机构，最好能多些、再多些。



### 漫画角

#### 田间地头走一走

蓝波 绘

#### 纠正问题

王真 绘

#### 如此“儿童手表”

沈海涛 绘