

用人之道

佛光山開山祖師星雲大師

這個世間上無論是什麼團體、事業，都要講究得人，就是佛教裡面，也有所謂「人能弘道，非道弘人」。人，可以主宰一切，能幹的人，一些小事也可以做到鋪天蓋地；沒有用的人，一個很大的事業、團體交給他，甚至國家、政黨，它也會滅亡。所以，這個世間上的成功與不成功，都是因人而定。

近代的人都稱讚曾國藩會用人，我想，在用人之前，先要「識人」。每一個人都有他的天賦，都有各自的才能。同是一個人，你把他安排在什麼位置上，適合的，他發揮所長，事業成功，你把他擺在不適合的位置上，當然一事無成。

所以，你用人之前，對於人的認識，等於一樣東西，它有什麼用處，都要能有所了解。廢物都可以利用了，何況是人呢？大大小小，都要可用。當然，可用的人，基本上要有道德觀念、人格操守、為人忠誠、盡心盡力，再來就是看他的技能、理念、辦法了。

我最近經常提出「有佛法就有辦法」，有佛法你不會用，佛法也不是辦法了。你會得用，小小的一點佛法理論，把它擴大，用之得法，也一樣可以有意想不到的成就。

我們從遠處的歷史來看，最早中華歷史的開展，所謂唐堯虞舜，禪讓聖賢，堯要傳位給舜，他也觀察了多少年，訪查了多少事蹟，覺得可以把國政交給舜來主持。舜也不負唐堯的希望，本諸他的道

德、他的人品，用公天下的理念來治國，執政為民，有功則賞、有過則罰，四方諸侯心悅誠服，樂於歸順他的領導。

對於大禹治水，他解決了黎民百姓水患之苦，對國家有很大的貢獻，所以舜也把國政交由禹來接掌。

後來陰錯陽差，禹認為他的兒子啟還是能幹的，因而傳位給啟，但是這一念之差，把一個「公天下」的國家，變為家傳的「私天下」了。雖然在中華文化歷史長河裡，孕育出多少的人才，有多少的成就發展，到最後由於公私不分，很可惜的，就成為「家天下」的國家了。

經過漫長的時間流轉，一直到了百年前，孫中山先生喊出「天下為公」，這一句話，才真正挽救了中華民族的未來。天下，不是私人的，不是個己的，不是家族的，不是家庭傳承的。國家、天下，是國家天下人所共有，應該在公眾裡面，挑選賢能來領導國政，這個國家社會的發展才是健康的。

像美國，開國也才二百多年，由於華盛頓有公天下的理念，成就後來很多傑出的總統，如傑弗遜、林肯、羅斯福等人，他們民主、包容、至公無私，所以美國的國家治理，雖有內戰、雖有干戈，至今能發展成為世界上強大的國家，這都是由於領導人具有公忠體國的精神。

所謂主持國政，主要是為國服務、為民服務，不是享受個人的權力來主宰這個世界。中國的皇帝過去都稱「天子」，意指上天派他來享受人間的富樂和權力，任由一己之私，要這樣、要那樣。這麼大的一個國家，單憑一個人為所欲為，還會有前途嗎？

我現在舉出歷史上用人成功的幾個例子，供給大家參考：

第一，春秋時代，齊桓公小白做了齊國的主政者，他重用仇人管仲為相，這在別人身上，是萬萬都做不到的事。

在歷史上，中國人都知道，齊桓公小白和哥哥公子糾二人，在大哥齊襄公繼位後，分別逃往鄰國避禍，各自有一位像保姆一樣的老師來訓練他們。管仲，是公子糾的老師；鮑叔牙，是小白的老師，兩人在外國參學，預備將來有機會，可以回到齊國來主持國政。

當齊國的國主齊襄公逝世，兄弟兩人都搶著回來奔喪，同時希望能獲得齊國主政者的權力。期間，鮑叔牙率領的小白一行，已搶先一步在返國的途中，後面的管仲率領公子糾追趕而來，情急之下，管仲在後面舉箭，朝小白射擊。這也就講到小白命不該絕，他順勢倒下來，並沒有被射中。

管仲認為小白已死，大患已除，就慢慢的逍遙返國。不料，小白未死，在鮑叔牙率領下搶先回到國家奔喪，順利成為齊國的領導者，這就是後來聞名於世的霸主齊桓公。

管仲和公子糾知道了消息，自覺失去機會，不敢回國，只有逃奔到魯國。魯國因畏懼齊桓公的力量，就殺了公子糾，囚了管仲送交齊桓公處理。當管仲被囚俘到公堂，任何人這時候都會有復仇之心：當初你要射死我，今天卻成為階下囚，我要治你的死罪，以雪我心中之恨。

管仲自知一命難逃，不過，賢能的鮑叔牙，趕快跟齊桓公請求釋放管仲，並且說：「我願意把宰相之位讓他。」齊桓公哪裡肯聽得進這句話，就說：「這是不共戴天的仇人，他要射殺我。」

鮑叔牙就說：「過去，管仲心中只有公子糾，所以要射殺你。現在你用他，他心中只有你，可以射天下人。管仲是不世之才，我自知不能和他相比。假如你要成為一代霸主，希望不要失去機會，要重用管仲，不要記往昔的仇恨。」

齊桓公也是一個偉大的賢者，一聽這句話，立刻醒悟。私仇確

實不應該計較，馬上下堂親自為管仲解縛，禮請他上座。管仲因此感激齊桓公的知遇，後來幫他主持齊國的國政。提出「尊王攘夷，九合諸侯，一匡天下」，在歷史上，成為一個奇蹟。

管仲做了數十年的宰相，到了年老，和齊桓公的關係更加親密。齊桓公不以君臣之禮相待，反而尊管仲為父，稱他為「仲父」，以他為父師。因為齊桓公有這樣的雅量，最終成為春秋戰國的五霸之首。



齊桓公不計私仇，善用管仲，成就霸業。

當管仲要去世的時候，齊桓公悲傷哽咽跟管仲說：「仲父，你去了，我的國政託誰呢？」

管仲搖頭，他說：「這個世界諸侯分歧，難以調伏。」

齊桓公又說：「那麼請鮑叔牙來代你，擔任宰相好嗎？」

管仲還是搖頭說：「不行，鮑叔牙這一個人是君子，只能與善人交，不能與惡人來往，一個宰相需要三教九流都能交往，此非他所長。」

在我們認為，管仲簡直忘恩負義，鮑叔牙救了你的命，把宰相之位讓給你，現在你即將老死了，齊桓公要讓鮑叔牙做宰相，你還要來否決。但不然也。可以說，偉大的管仲，他是以國家為念，不以私誼為重。

管仲自己也知道鮑叔牙對他的恩惠。他們兩人從小一起成長，一直以來，都是管仲占優勢，鮑叔牙護著他，所以他也說過：「生

我者父母，知我者鮑叔牙也。」兩人雖然知交、知心，管仲也深知，不能以國家大政作為私誼相授。所以古人用心為國，摒除個人的好惡，完全以國為念。我覺得，齊桓公能用管仲，他不愧為偉大的五霸之主，有這種心胸包容。

我們看到今日的黨派，能把對手、敵人作為自己的股肱嗎？齊桓公不用管仲，他也難以成為五霸之主，因為他會識人、會用人，所以成為齊桓公。

舉這一個例子，希望我們的主政者，不妨對這樣一段中國優秀的文化歷史人物，多一些了解參考研究。

第二，我們知道，秦國位處中國之東，與燕、趙、韓、魏、齊、楚，相距很遠，但最後秦能滅六國，完成統一，如杜牧〈阿房宮賦〉說得很好：「滅六國者，六國也，非秦也；族秦者，秦也，非天下也……」所以，不團結、不容人，這是自取滅亡，當然秦國能個別擊破，成為歷史上一統天下的強秦。但是由於秦始皇暴虐，不愛惜人民，不尊重國家是全民所有，非自己所有，他也不能長治久安，終為漢高祖劉邦所推翻。

漢高祖推翻強秦，大家都認為是漢高祖會用人才，所謂張良、蕭何、韓信是為漢朝開國三傑。事實上，漢高祖能打下天下，張良、蕭何都有功勞，但真正讓西楚霸王、一代雄主的項羽自刎於烏江，非韓信不可也。

韓信，本為西楚霸王項羽手下的一個低階軍官，因蕭何推薦給漢高祖，漢高祖看不出韓信有多少的才能，也沒有特別重用。韓信得不到賞識，只有落寞的離開，所以歷史上留下「蕭何月下追韓信」的著名典故。蕭何告訴漢高祖，唯有得韓信才能得天下。

漢高祖也不愧為一代的君王，對於識人、用人也非常有心，因

此就重用韓信。但是，韓信只是一名低階軍官，一下子怎麼能幫劉邦來統領百萬雄兵呢？在蕭何的建議下，有了歷史上所謂的「築壇拜將」，漢高祖在全國軍政長官之前，封韓信為大將軍，把重大的軍權交給他，讓他領導全國的軍人。等於是把自己的身家性命，前途所有，一切交付給這一個並不認識，只是憑著蕭何的推薦而信賴的人。所以，後來韓信肝腦塗地，幫助漢高祖南征北討，建立了多少的軍功，甚至被封為「齊王」。

有一天，漢高祖跟韓信開玩笑的說：「將軍領兵，戰無不勝，攻城掠地，沒有不成；你的能量能領導那麼多的兵馬，跟朕相比，你看，以朕的能量能領導多少軍馬呢？」

韓信說：「主公，你可以領導十萬人馬。」

漢高祖反問：「那你能領導多少人馬？」

韓信說：「多多益善。」

這句話，在漢高祖聽來實在是一個傷害，一個汙辱。其實不是。韓信認為漢高祖他可以將相，而他可以將兵，各有能力不同；漢高祖能做皇帝，韓信只能做軍官。所以知人、識人、用人，這當中有許多的差別。漢高祖心裡當然有所不服，但是在用人之際，也只有忍耐。

用人，要用其所長，並不是把每一個人都看成是奴才，聽候自己的使喚。是人才，他也有個性，他也有尊嚴，甚至他也有自豪俠義的一面，做領導的人要欣賞、要認識、要會用他，才夠資格做一個領導人。

現在，國民黨也好、民進黨也好，幾百個黨派也好，不管誰來執政，你們領導諸公有像漢高祖這樣的雅量來為韓信築壇拜將嗎？能可以容納一個說自己只能領導十萬軍馬，而他能多多益善的那種

可喜的人士嗎？所以，做一個偉大的人物，不妨有這一段歷史可以來作為用人之道的參考。

第三，歷史上很有名的「玄武門之變」，李世民殺兄屠弟，自己掌握了國政，登上皇位，是為唐太宗。

但是，當初兄長李建成的門人，人才之多，超過自己；一般人獲得權位之後，很容易要報仇雪恨，但唐太宗知道，各為其主的都是忠臣義士，不可以把他們當為敵人。所以登基之後，他禮賢下士，對於長兄的門人如魏徵、王珪等人盡量網羅。

這當中，尤其魏徵最為有名。唐太宗比照劉備三顧茅廬邀請諸葛亮出山的那份虔誠恭敬之心，才感動了魏徵，看出唐太宗可成為一世之霸主，願意為他效命。

魏徵這一個人，心中只有國家、只有人民，大公無私，在《古文觀止》裡面有一篇〈諫太宗十思疏〉，講述魏徵那種豪氣、那種強勢，就是要君主怎樣的愛國愛民。

當然，這也需要唐太宗的大量、大肚的器量，才能接受魏徵如此的勸諫。在歷史上，甚至我們可以說，不是臣下魏徵畏懼君主，反而是唐太宗畏懼臣下魏徵，因為他為人正氣，因為他為人公忠，愛國愛民，不得不教人佩服。

舉一個例子說，唐太宗雖為一代名君，總有一些私人的生活，在宮廷後院和宮妃談笑娛樂。有一天，他正在逗弄一隻寵物小鳥，正好魏徵前來，來不及藏起小鳥，只好把牠放到袖子裡面，跟魏徵談話。魏徵知道皇帝不處理國家政事，故意留下來和他長談國家大事，最後讓寵物小鳥悶死在袖子裡了。唐太宗也不以為意，還是凡事敬重魏徵。

唐太宗在位二十三年，能有「貞觀之治」的盛世，共用了魏徵、

王珪、長孫無忌、溫彥博、蕭禹等幾十位宰相，若沒有這一班人為其所用，我們又何能知道，今日有一個唐太宗呢？

所以，我們今日稱為「秦人」、稱為「漢人」、稱為「唐人」，這許多的雄主，都為我們中華民族文化孕育出優秀偉大的人物。

現在我們的一些政治上的、企業界的、軍公教人員等，各有一方領導，你們的器度，能和這許多雄主一比嗎？這是我舉第三個用人的建議，也希望我們要做領導的人不妨參考。

第四，在歷史上，許多的女性也非常的優秀。如：明太祖的馬皇后多麼的賢慧，包容大臣，在他的善言好語之下，讓朱洪武少殺了多少的人命。像長孫皇后的賢良敦厚，唐太宗善於納諫的政舉，也得益於長孫皇后的良言勸導，他不愧為一代皇后。

歷代的皇后、女人主政，也有傑出的女性。例如戰國時代，趙國（北京）太后主政，有使臣前來交流。趙太后見到齊國（山東）的使臣就問：「你們的年歲豐收嗎？你們的人民都安樂嗎？你們君主都安好嗎？」

齊國的使臣一聽，甚為不悅，認為：「太后對我的國家，先不問我的國君，而先問稅金，先問人民，哪裡有先賤而後尊貴的呢？」

趙太后立刻回答說：「不然也。苟無稅，何有民？苟無民，何有君？所以稅與民，貴也，君主不貴。」在兩千年前，女性有這樣民主思想超過男性，天下的女人還不值得以他為驕傲嗎？

唐朝的武則天，最初是一個低階的才人，但因緣很難料定，他能以女性之姿做到一代女皇，是非姑且我們先不去論說，靠的是什麼？不計仇恨，用人唯才。

例如：駱賓王寫了〈為徐敬業討武曌檄〉，在文中，把武則天罵得雞狗都不如，敗壞朝綱，性非和順，出身寒微……他看了駱賓

王這篇討伐自己的檄文，不但不生氣，反而高聲說：「如此人才不用，這是宰相之過。」

我們看，能做皇帝，就憑他這樣的胸量，知道是非，容納百官。像他重用的大臣周興，這個人心狠手辣，仗著皇權，殺害了多少無辜的人，上自朝廷百官，下及小民百姓，無不懼怕。

武則天知道了以後，非常的痛恨他濫用權力，命令來俊臣處置。來俊臣向周興請教對治惡人的刑求之道，周興提出「請君入甕，再以炭火烤之」

的方法。果真，來俊臣準備了罈罐，命周興進去，以此治了他的罪。有名的「請君入甕」的典故就是從此而來。

再舉一例。上官婉兒是武則天的仇人後代，難道不怕他報仇雪恨嗎？但是武后看重上官婉兒的學識和文才，從奴才的身分把他提升為自己左右侍者，成為得力的助手，甚至公事、文書都交由他代理批閱。期間，武則天的兄弟也有人追求上官婉兒，他非常不歡喜的說，你們怎麼可以與朕來搶人呢？可見他對人才的重視。

其他，像婁師德、狄仁傑、張諫之、姚崇、宋璟、裴懷古、魏知古等人，都為他所利用，輔助他治理國政，使得國泰民安，那就更不用說了。

所謂「國家者，全體之貴也；民眾者，全國之父老兄弟姐妹也」。假如今天無論是男人主政也好，女人主政也好，能不計前仇，



武則天畫像

寬宏大量，放開眼光，像武則天這種以國家前途來用人，國家社會還不能展望未來嗎？

上面略舉一些中國歷史人物的用人之道，感覺到歷史實在是我們的一面鏡子。一名君主要成功，識才、識能、用人，不計仇恨，公正無私，主要的還要有肚量，才可堪為領導人。

慈禧太后之所以留給我們的罵名，是因為他心地狹小，不能容人，不能包容新政，所以導致亡國。其實，那個時候，曾國藩消滅太平天國，他若順勢而為，推倒滿清，自立為王，也不是難事；但曾國藩讀聖賢書，本諸一個讀書人的本分，把自己的事做好，不在名位，不願意違背君臣之道。所以從他的治家格言中，他的人格風範、他的忠誠為國，不禁為我們所稱道。

再看孫中山先生，為了求取和平，能把大總統的位置讓給袁世凱，還不夠令人尊敬嗎？現在，要把孫先生銅像毀壞的人，你想想自己的人品，能和孫中山先生比嗎？

所以說，人各有信仰。信仰的是國家，信仰的是人民，信仰的是包容，信仰的是為國為民的人物。要選擇再繼續仇恨嗎？還是要在歷史上做一個偉大的人物呢？我們可以三思。

再看佛門寺院裡，過去也都有百千人之多，甚至不乏江洋大盜回頭轉身修道。做一名住持，領導那許多人士，除了用法治、規矩、戒律治理以外，也有一套叢林語言來維護人我相處的倫理。大凡在大叢林寺院裡選用人才，也都要先看他的器量、他的識人、他的供養心，對大眾的愛心，要提拔後進，他才能被「龍天推出」。

其實，無論國事也好，無論佛寺叢林也好，所謂「興亡之道」，在於有「胸量」、「識人」、「用人」而已。