用 人 如 用 木

子思 · 吴起 · 魏文侯 —— 三个故事，一件事：怎么用人

一个国君的难题

卫国国君要用一个叫苟变的人当大将——这个人能指挥五百辆战车，是难得的人才。

可是国君犹豫了：苟变当税务员的时候，白吃过百姓两个鸡蛋。

用不用他？子思的回答，成了两千多年来讲「用人」最常被引用的一段话。

这份材料有五部分

① 三张图（故事主题图／地图／吴起的一生）

② 知识点：成语 4 个、名句、好词、人生哲理

③ 军事思想解析（吴起与《孙子兵法》对照）

④ 题目：选择题／判断题／问答题／成语好词名句／数学

⑤ 名句抄写（田字格）

姓名：_____ 日期：_____

图① 这一篇只讲一件事：怎么用人

这一篇只讲一件事：怎么用人

① 子思举荐苟变

卫侯说：他当税务员时
吃了百姓两个鸡蛋！
子思答：用人如木匠用木
取其所长，弃其所短
（他能指挥五百辆战车）

② 魏文侯怎么当领导

任座说他「不仁」，他先发怒
后来醒悟，亲自下台阶迎回任座
田子方说：君主该懂的是「用人」
不必精通音乐
→ 领导要抓大，不抓细

③ 吴起的一生

卫国 → 鲁国（杀妻求将）
→ 魏国（守西河／与士兵同甘共苦）
→ 楚国（变法，被射死）
打仗厉害，做人被人恨

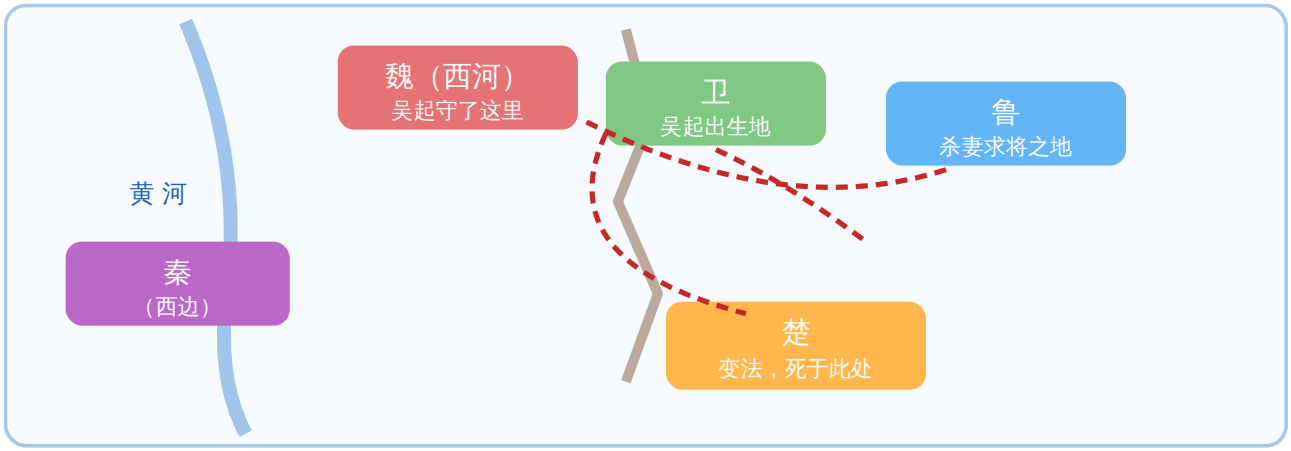
三个故事，一个道理：用一个人，是用他的「长」，还是盯着他的「短」？

李克的「看人五法」（魏文侯选宰相时）

平时看他亲近谁｜有钱看他给谁｜做官看他推荐谁
落魄看他不要什么｜贫穷看他拿不拿不该拿的
—— 五条就够看清一个人了

图② 地图：吴起走过的路（战国初期）

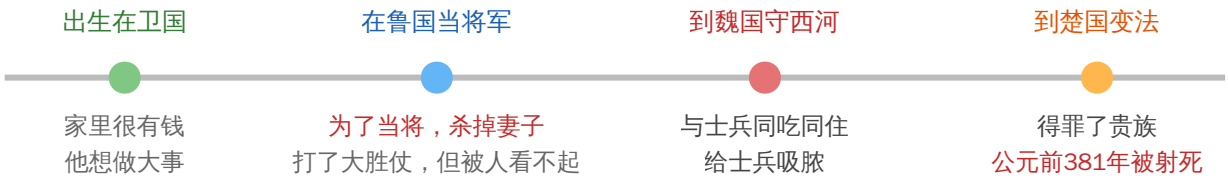
地图：吴起走过的路（战国初期）



吴起：卫国出生 → 鲁国做将 → 魏国守西河 → 楚国变法（最后死在楚国）

图③ 吴起的一生

吴起的一生（时间线）



他会打仗、会治国，但「杀妻求将」这件事，让他一辈子被人恨

（柏杨说：他的悲剧，是那个时代人才的悲剧，也是他自己选择的悲剧）

知识点（一）成语

成语一：杀妻求将

为了得到将军的位置，连自己的妻子都杀掉——比喻为了追求成功，不择手段。

故事里：吴起是卫国人，在鲁国做官。齐国打鲁国，鲁国想用吴起做大将，但吴起的妻子是齐国人，鲁国担心他不忠心。于是吴起杀了妻子，带兵大胜齐国。

——胜仗是赢了，这件事却让所有人怕他、恨他，一辈子跟着他。

成语二：舟中敌国

同一条船上的人，都成了敌人——比喻众叛亲离、身边全是敌人。

故事里：魏武侯看着黄河的险要地势说「这是魏国的宝贝啊！」吴起回答：国家安危在于君主的品德，不在于山河的险要；如果不修德政，「与主上同船的人，一个个都会变成敌人」。

成语三：取其所长，弃其所短

用人的时候，取他的长处、放下他的短处——就像木匠用木料，一段好木头有点腐朽，好木匠不会整根丢掉。

故事里：子思向卫侯推荐苟变，说他能指挥五百辆战车。卫侯说：「他当税务员的时候，白吃了百姓两个鸡蛋。」子思答：在战国的乱世里，用两个鸡蛋就把一员大将扔掉，这话不能让邻国听见。

成语四：家贫思良妻，国乱思良相

家里穷了，才想到好妻子（的重要）；国家乱了，才想到好宰相。

故事里：魏文侯要在魏成和翟璜两人中选宰相，问李克。李克先说这句话，再给出「看人五法」。

知识点（二）名句 · 好词 · 哲理

名句（值得背下来）

①「夫不察事之是非而悦人赞己，暗莫甚焉；不度理之所在而阿谀求容，谄莫甚焉。」（《资治通鉴》）

【意思】不辨别事情对不对、只爱听人夸自己，这是最糊涂；不管有没有道理、只管奉承讨好，这是最谄媚。

②「在德不在险。」（吴起）——国家的安危，在德政，不在险要的地势。

③「取其所长，弃其所短。」（子思）——用人如用木。

④「家贫思良妻，国乱思良相。」（李克）

好词（都值得记住）

谄媚 chǎn mèi（为了讨好别人而低声下气）｜阿谀奉承 ē yú fèng chéng（说好听的话讨好人）｜昏庸 hūn yōng（糊涂没用，多指当权者）｜自以为是 zì yǐ wéi shì（总觉得只有自己对）｜同甘共苦 tóng gān gòng kǔ（一起享福，一起吃苦）｜幡然醒悟 fān rán xǐng wù（一下子明白过来）

人生哲理：怎么看清一个人、怎么用一个人

① 用人取长弃短——苟变贪了两个鸡蛋，但他能指挥五百辆战车。子思说：不能因为两个鸡蛋，扔掉一员大将。

② 反过来说：才大而德差，更危险——上一课的智瑶有五个长处，却因为「不仁」灭了全族。所以「取长」不等于「不看德」，关键看他有没有底线。

③ 领导最怕爱听好话——子思说：君主昏庸、官员谄媚，这样的国家必亡。

④ 领导要抓大事——田子方说君主该懂「怎么用管理音乐的人」，不必自己精通音乐。

⑤ 会认错是本事——任座说魏文侯「不仁」，魏文侯先发怒，明白后亲自下台阶把任座请回上座。

军事思想解析（吴起与《孙子兵法》）

军事思想解析（吴起：与孙武并称「孙吴」）

吴起不只是会打仗，他还写下了兵书《吴子》。他的军事思想，有三条特别值得记住：

①「与士卒最下者同衣食」——治军要同甘共苦。

他当大将，却和士兵穿一样的衣服、吃一样的饭、睡在地上；士兵长了毒疮，他亲自用嘴去吸脓。所以士兵愿意为他拼命。

《孙子兵法》对照：「上下同欲者胜」（上下一心的军队才能赢）。

②「在德不在险」——地形再好，不如人心。

魏武侯夸黄河地势险要，吴起却说：夏桀、商纣都有险要的山河，但因为暴虐无道，都被推翻了。险要只能帮一时，人心才是根本。

《孙子兵法》对照：「知彼知己，百战不殆」——但吴起更强调：先看自己有没有「德」。

③ 用将：「取其所长」。

子思荐苟变（指挥五百辆战车）就是这一条：用将要用他的长处，不能因为小毛病丢掉人才。

《孙子兵法》对照：「将者，智、信、仁、勇、严也。」——孙武说将领要有五种品质；苟变缺的正是「仁/严」（贪小便宜），子思的主张是：先看他能干什么，再看他不能干什么。

选择题（5 题）

1. 子思向卫侯推荐苟变，卫侯为什么不想用他？

A. 他不会打仗　B. 他当税务员时白吃了百姓两个鸡蛋　C. 他年纪太大　D. 他不识字

2. 子思用什么打比方，劝卫侯不要因为一件小事放弃人才？

A. 木匠用木料，取其所长、弃其所短　B. 农民种地　C. 打仗要快　D. 河水的流向

3. 吴起为了当鲁国的大将，做了什么？（这个词后来成了成语）

A. 送了很多钱　B. 杀掉自己的妻子　C. 投降齐国　D. 辞官不做

4. 魏武侯夸黄河地势险要，吴起说最重要的是什么？

A. 城墙高　B. 士兵多　C. 君主的品德（在德不在险）　D. 粮食多

5. 田子方笑魏文侯「钟声有点偏高」，是想告诉他什么？

A. 君主该懂音乐　B. 君主该懂的是「怎么用人」，不必精通音乐　C. 乐官该换人　D. 钟坏了

判断题（5 题，对画 √、错画 ×）

1. 苟变贪了两个鸡蛋，子思还是推荐他做大将。（　）

2. 吴起和士兵穿一样的衣服、吃一样的饭，还替士兵吸脓。（　）

3. 吴起说：地势险要比君主的品德更重要。（　）

4. 魏文侯听到任座说自己「不仁」，最后亲自下台阶把任座请回上座。（　）

5. 李克的「看人五法」里，包括「看他落魄时不要什么、贫穷时拿不拿不该拿的」。（　）

问答题（4 题）

1. 苟变贪了两个鸡蛋——如果你是卫侯，你会用他吗？说说你的理由。

2. 上一课的智瑶有本事、却没品德，这一课的苟变有小毛病、有大本事。这两个故事一起看，你觉得「用一个人」该看什么？

3. 吴起替士兵吸脓，士兵的母亲却哭了——她为什么哭？

4. 田子方说「君主不必懂音乐，只要懂怎么用管音乐的人」——你觉得这个道理可以用在你的生活里吗？举个例子。

词句积累（成语 · 好词 · 名句）

一、成语积累（都是这个故事里的）

成语	拼音	意思
杀妻求将	shā qī qiú jiàng	为了追求成功不择手段
舟中敌国	zhōu zhōng dí guó	同船的人都成了敌人——众叛亲离
取长弃短	qǔ cháng qì duǎn	用人取他的长处，放下他的短处
幡然醒悟	fān rán xǐng wù	一下子明白过来
阿谀奉承	ē yú fèng chéng	说好听的话讨好别人
同甘共苦	tóng gān gòng kǔ	一起享福，一起吃苦

二、看拼音，写成语

1. shā qī qiú jiàng → _____

2. qǔ cháng qì duǎn → _____

3. tóng gān gòng kǔ → _____

4. fān rán xǐng wù → _____

三、选成语填进句子

A. 取长弃短　B. 舟中敌国　C. 同甘共苦　D. 幡然醒悟

1. 子思劝卫侯：用人要_____，不能因两个鸡蛋丢掉一员大将。

2. 吴起和士兵穿一样的衣服、吃一样的饭，这就是_____。

3. 魏文侯听了翟璜的话_____，亲自下台阶把任座请回来。

四、好词填空

谄媚 chǎn mèi　昏庸 hūn yōng　自以为是 zì yǐ wéi shì

1. 子思说：君主不好好判断对错、只爱听人夸自己，官员只会_____讨好——这样的国家必亡。

2. 一个_____的君主，身边往往围着一群只会说好话的人。

五、名句默写

1. 夫不察事之是非而悦人赞己，_____；

　不度理之所在而阿谀求容，_____。

2. _____在德不在险。（填两个字）

3. 取其所长，_____。

4. 家贫思良妻，_____。

数学计算题

1. 子思说苟变「其才可将五百乘（五百辆战车）」。如果每辆战车上有 3 名甲士，五百辆战车上一共有多少名甲士？

2. 苟变当税务员时，吃了百姓「两个鸡蛋」。如果每家百姓有 3 个鸡蛋，他吃掉的是几户人家的鸡蛋？

3. 吴起在魏国守西河，与诸侯大战 76 次，全胜 64 次。他打了多少场不是全胜的仗？

4. 吴起死于公元前 381 年，子思论苟变发生在公元前 377 年左右。两者相差大约多少年？

5. 吴起死后，楚国肃王屠杀了作乱的贵族「七十多家」。如果每家平均 20 人，一共死了多少人？

名句抄写（田字格描红）

先读出声，再沿着浅灰的字描。

子思（用人如用木）：取其所长，弃其所短。

取其所长，弃其所短。

吴起（军事地理观）：在德不在险。

在德不在险。

李克（选人）：家贫思良妻，国乱思良相。

家贫思良妻，国乱思良相。

选择题

1—B　2—A　3—B　4—C　5—B

判断题

1. 对（子思主张取长弃短）　2. 对　3. 错（吴起说「在德不在险」——德比险要重要）　4. 对　5. 对

问答题（参考要点）

1. 开放题。可用的角度：用他（他能指挥五百辆战车，是打仗要紧的时候）；或先考察再用（贪小便宜要盯着）。关键是他能说出理由。

2. 参考：看一个人的「长」能干什么，也要看他的「短」是不是碰了底线。苟变贪两个鸡蛋是「小节」，可以管住；智瑶「不仁」是「大节」，会害人。——小节可以容，大节不能容。

3. 因为当年吴起也为她丈夫吸过脓，她丈夫因此奋勇杀敌、战死沙场。她哭的是：儿子也会为了报答吴起去拼命。（母爱与战争的残酷）

4. 开放题。可引导：做小组长时不必自己做所有事，而要知道谁适合做什么；当班长要会「用对人」。

词汇

写成语：1. 杀妻求将　2. 取长弃短　3. 同甘共苦　4. 幡然醒悟

选词填空：1. 取长弃短　2. 同甘共苦　3. 幡然醒悟

好词：1. 谄媚　2. 昏庸

名句：1. 暗莫甚焉／谄莫甚焉　2. 在德（「在德不在险」）　3. 弃其所短　4. 国乱思良相

数学

1. 500 × 3 = 1500 名　2. 3 ÷ 3 = 1 户（或按每家 2 个蛋算）

3. 76 − 64 = 12 场　4. 381 − 377 = 4 年（左右）　5. 70 × 20 = 1400 人

陪读提示（重要）

① 这一篇的主线只有一条：怎么用人。三个故事都在说同一件事，讲的时候不要散成三段故事，要一直问：「他是在用人的长处，还是在盯人的短处？」

② 问答题第 2 题是这一篇的重头戏——把上一课的智瑶（有才无德，灭族）和这一课的苟变（有小过有大才，可用）放在一起比。这是「德与才」的第一次正经讨论，值得花十分钟。可以给一句总结：小节可以容，大节不能容。

③ 「吴起替士兵吸脓、母亲却哭」这一段，孩子的理解可能是「吴起真好」——可以补一句：母亲哭，是因为她知道儿子会为报恩去拼命。这是讲「爱兵」与「战争代价」的好机会，不必回避。

④ 军事思想那一页分三次读：先读「同甘共苦」，再读「在德不在险」，最后读「用将」。每读一条，问一句「打仗的时候，这条有什么用？」

⑤ 数学第 1 题（五百乘）如遇到「一辆战车多少人」的疑问：古代一「乘」通常配甲士 3 人 + 步卒若干，这里按最简单的 3 人算，也可以让他自己查一查。