



全国干部传统文化与执政智慧培训教材

中国东方文化研究会国学文化专业委员会组编

# 用人治要

高宏存 主编

高玉敏 武建宇 编著

人民东方出版传媒

 东方出版社



# 全国干部传统文化与执政智慧培训教材

中国东方文化研究会国学文化专业委员会组编

## 用人治要

高玉敏 武建宇 编著

### 编委会

主 编 高宏存

副主编 刘 颖 李明军 张 泰

编委会成员

官金琼 孟晓妍 袁 航 高玉敏

褚洪敏 洪 艳 岳文典 刘晓玲

彭一伶 刘 颖 田 媛 许盼盼

陈友军 官盱玲 洪荣福 张 银

曾俊森 杨寿良 武建宇 朱利侠

张红岭 张 泰 李明军 高宏存

人民东方出版传媒



东方出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

用人治要 / 高宏存主编; 高玉敏, 武建宇编著. —北京: 东方出版社, 2015. 12  
全国干部传统文化与执政智慧培训教材  
ISBN 978-7-5060-8869-5

I. ①用… II. ①高… ②高… ③武… III. ①人才学-中国-  
古代-干部教育-教材 IV. ①C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 316679 号

## 用人治要

(YONGREN ZHIYAO)

高宏存 主编 高玉敏 武建宇 编著

---

策划编辑: 李 斌 鲁艳芳

责任编辑: 杨朝霞

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 192 号

邮政编码: 100010

印 刷: 北京佳顺印务有限公司

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 22

字 数: 260 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8869-5

定 价: 68.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

---

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258127

# 总序 做传统文化的践行者

中华民族五千多年的历史文化源远流长，而文化的传承与演进推动了整个中华民族的历史进程，它是提高中华民族凝聚力的源动力，也是维系炎黄子孙这个大家庭的强有力纽带。因此，没有中华传统文化的深厚根基，也就没有华夏民族这棵参天大树。可以说，中华民族的发展史也正是中华传统文化的积淀史。

追溯“文化”源头，早期“文”与“化”其实是两个单独的概念，直到战国末期的《周易·象传·贲卦》中言“刚柔交错，天文也。文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下”，“文”与“化”才开始联用，并衍生出了“以文教化”的思想。后《说苑·指武》中有言：“圣人之治天下也，先文德而后武力。凡武之兴，为不服也。文化不改，然后加诛。”《文选·补之诗》中也有“文化内辑，武功外悠”的论述。“文”“化”开始形成一个词，而其陶冶性情、提高修养的功用则进一步被强化，“文化”也作为一种社会现象和历史现象成为国家和民族精神意识的反映。

虽然长期以来我们十分强调文化对于国家建设、民族发展的重要意义，但近些年随着我们对经济发展关注度的提高，人们渐渐疏离中国优秀的传统文化，传统经典被束之高阁，文化意蕴被当作古董，人们在追逐商业价值的过程中逐渐忘却了传统文化里先哲们所拥有的智慧。为民者不记得“采菊东篱下，悠然见南山”一诗所拥有的闲适，为官者忘却了“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”中所包含的勇往直前，对物质财富的追逐冲淡了中华传统文化的底蕴，但是，经济的发展从来都不应该以破坏文化

底蕴为代价，联合国教科文组织《文化政策促进发展行动计划》中便指出：“发展最终应以文化概念来定义，文化的繁荣是发展的最高目标。”经济的发展固然重要，但这种发展必须以对传统文化的尊重为前提，必须以深厚的文化底蕴为支撑；全民文化的倒退必然导致经济的衰退，而如果一个民族的文化开始荒芜，那么种族的退化甚至灭亡将在所难免。

当然，由于时代的不同，传统文化中也存在着与当今社会不相融合的东西，因此，我们对于传统文化要秉持辩证的眼光，要懂得“取其精华、去其糟粕”。而我们强调的对于传统文化的传承，正是要宣扬那些强化人际关系、主张个性解放、尊重精神自由的内容，是要传承先贤哲人们崇高的品德和高尚的情操，是要传承那些足以启发治国理政、修齐治平的内容。

中华民族悠久历史积淀的古老文化灿若星河，留存于那些浩如烟海的典籍当中，因此阅读古籍原典就成了我们了解、熟悉、传承传统文化的有效途径。

习近平同志曾说：“中国传统文化博大精深，学习和掌握其中的各种思想精华，对树立正确的世界观、人生观、价值观很有益处……学史可以看成败、鉴得失、知兴替；学诗可以情飞扬、志高昂、人灵秀；学伦理可以知廉耻、懂荣辱、辨是非。”各级党员领导干部作为党和国家政策的执行者和实施者，必须重视对传统文化的继承与发扬，必须以一种表率的态度在民众中树立起对国学经典与传统文化的重视，从而引导全国人民成为优秀传统文化的继承者和践行者。

本套丛书挑选国学经典中优秀的传统文化内容，除了意在弘扬璀璨夺目的中华文化，更重要的是为广大读者提供佐餐灵魂的精神食粮。愿我们成为中华民族传统文化的共同传承者和践行者。

# 序 言

中华五千年的历史为后人留下了浩如烟海的典籍文献。群经宏贍、史学绵远，百家纷列、诗文华章。在经典文献的一吟一咏中遥想唐尧虞舜的郅治荣耀，在唐风汉月的一笑一颦中体会圣哲先贤的文治武功。国家文武之治系于人才，正如李世民所说：“为政之要，惟在得人。用非其才，必难致治。”治国理政的机要就在于选贤任能。

“野无遗贤，万邦咸宁”，是古圣先贤几千年来从未间断的实践和追求，他们的爱才之德、识才之策、选才之方以及用才之道，或载入史册，或见于诗文，为后代留下了宝贵的智慧宝藏。要做好当今的选人用人工作，必定要从这些经典中汲取选贤任能的智慧。

人才使用要任人唯贤、量才授职，避免任人唯亲和感情冲动的误区。蜀汉之兴，源于刘备的三下隆中，蜀汉之衰则源于诸葛亮任人唯亲，在荆州守将的任用上错误地选择了关羽。“刚而自矜”的关羽，麦城战败，身死军破。刘备统倾国之兵来为之复仇，又促成张飞之死，自己被陆逊火烧连营，驾崩白帝城，蜀汉颓势自此不可挽回。加之诸葛亮事必躬亲，精选的人才只会奉行“锦囊妙计”。《出师表》中推荐的郭攸之、费祗、董允、向宠皆成绩寥寥，无大建树。用人上的错误直接导致了后蜀人才凋敝，无将可用，蜀汉的落幕透露着历史的必然。

历代统治者认为对官员实行严格的考核，是保证吏治清明的

有效途径之一，主张严格考课，信赏必罚，惩骄肃贪。古代对官员的考核成为常态，既重政绩又看声名，既行奖赏也行严惩。周有“六廉”、秦有“五善”、唐有“四善二十七最”、宋有“七事三最”，任职的方方面面、事无巨细无不包容其中。考评时逐条对证，照章办事，以此决定升迁赏罚。

本书整理传统文化中有关“选贤任能”的经典段落，梳理为“为政在人”“修己安人”“识才鉴才”“选贤荐能”“养才育才”“量才善任”“聚才励才”“管人驭人”“考课奖惩”九个篇章，附以国学常识、国学故事和现实启悟，使国学经典紧贴当今人才工作的实际，古今结合，古为今用，促使传统国学在现实建设中发挥应有的作用，为领导干部治国理政、选贤任能提供有益的借鉴。

# 目 录

## >> 第一篇 为政在人

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 一、为政之要，惟在得人 .....          | 3  |
| 【国学常识】封建制下的“国”与“家” .....   | 8  |
| 【国学故事】草根皇帝刘邦的成功之道 .....    | 9  |
| 【现实启悟】人才是治国理政之本 .....      | 10 |
| 二、尚贤任能，立政之本 .....          | 11 |
| 【国学常识】封建帝王的执政指南 .....      | 15 |
| 【国学故事】唐太宗的“头等”大事 .....     | 16 |
| 【现实启悟】为政者要举贤才 .....        | 17 |
| 三、得人则兴，失人则毁 .....          | 18 |
| 【国学常识】被王安石“批判”的孟尝君 .....   | 24 |
| 【国学故事】英雄难过小人关 .....        | 25 |
| 【现实启悟】为官从政要“亲贤臣，远小人” ..... | 27 |
| 四、得千金易，得一士难 .....          | 28 |
| 【国学常识】我国最早的智囊制度 .....      | 31 |
| 【国学故事】萧何月下追韩信 .....        | 32 |
| 【现实启悟】视人才为国宝 .....         | 33 |
| 五、出乎其类，拔乎其萃 .....          | 34 |
| 【国学常识】天有十日，人有十等 .....      | 38 |
| 【国学故事】孔门弟子眼中的“夫子” .....    | 39 |
| 【现实启悟】成才方能“出彩” .....       | 40 |

## >> 第二篇 修己安人

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 一、用人先修己 .....                | 43 |
| 【国学常识】 天一阁与江南士子 .....        | 46 |
| 【国学故事】 魏徵论隋炀帝 .....          | 47 |
| 【现实启悟】 为官必先修己 .....          | 48 |
| 二、修己重在养德 .....               | 50 |
| 【国学常识】 承载士人终极理想的“横渠四句” ..... | 53 |
| 【国学故事】 曾参不受鲁君邑 .....         | 54 |
| 【现实启悟】 挺直“清白”的腰杆 .....       | 54 |
| 三、格物致知，为官者必为学 .....          | 56 |
| 【国学常识】 历史上的学校 .....          | 59 |
| 【国学故事】 唐太宗论学 .....           | 60 |
| 【现实启悟】 仕者必为学 .....           | 61 |
| 四、修身要循道 .....                | 63 |
| 【国学常识】 礼义廉耻，国之四维 .....       | 67 |
| 【国学故事】 西子湖上苏公堤 .....         | 68 |
| 【现实启悟】 领导干部重在修身 .....        | 68 |
| 五、其身正，不令而行 .....             | 70 |
| 【国学常识】 董狐笔与太史简 .....         | 74 |
| 【国学故事】 令行不止与不禁自止 .....       | 75 |
| 【现实启悟】 修政德以正人 .....          | 75 |

## >> 第三篇 识才鉴才

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 一、事之至难莫如识人 .....          | 79 |
| 【国学常识】 圣人不相及庄子的审丑思维 ..... | 84 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 【国学故事】 齐桓公难识宁戚 .....         | 85  |
| 【现实启悟】 领导干部要在识人上下功夫 .....    | 86  |
| 二、相面识人需谨慎 .....              | 88  |
| 【国学常识】 中国第一部品鉴人物的人才学论著 ..... | 92  |
| 【国学故事】 曾国藩相面识人才 .....        | 92  |
| 【现实启悟】 细微之处识人才 .....         | 94  |
| 三、听其言，更要观其行 .....            | 95  |
| 【国学常识】 半部书治天下 .....          | 100 |
| 【国学故事】 张浚的悲剧 .....           | 100 |
| 【现实启悟】 领导干部切忌以貌取人 .....      | 101 |
| 四、器试知利钝，辨才须实践 .....          | 103 |
| 【国学常识】 凌烟阁与云台阁 .....         | 106 |
| 【国学故事】 刘备“以政”试庞统 .....       | 107 |
| 【现实启悟】 实践是检验人才的试金石 .....     | 108 |
| 五、疾风知劲草，板荡识贤能 .....          | 109 |
| 【国学常识】 安史之乱众生相 .....         | 112 |
| 【国学故事】 狄青深得宋仁宗信任 .....       | 114 |
| 【现实启悟】 要在关键时刻看干部 .....       | 115 |

## >> 第四篇 选贤荐能

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、荐贤立公，心底无私天地宽 .....   | 119 |
| 【国学常识】 汉代的察举与征辟 .....  | 122 |
| 【国学故事】 尧为天下选人 .....    | 123 |
| 【现实启悟】 为天下选贤 .....     | 124 |
| 二、选贤任能要在德才兼备 .....     | 125 |
| 【国学常识】 家国一体的世袭制 .....  | 128 |
| 【国学故事】 曹操的“求贤三令” ..... | 130 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 【现实启悟】 选拔人才要与时俱进·····             | 130 |
| 三、不拘于格，唯才是举·····                  | 132 |
| 【国学常识】 古代主要官职职能·····              | 137 |
| 【国学故事】 唐玄宗任人唯亲终误国·····            | 138 |
| 【现实启悟】 切忌“为人择官”·····              | 139 |
| 四、自荐、他荐与招贤·····                   | 140 |
| 【国学常识】 中书省·····                   | 145 |
| 【国学故事】 毛遂自荐·····                  | 146 |
| 【现实启悟】 用好制度选好干部·····              | 148 |
| 五、科举取士甄拔天下人才·····                 | 149 |
| 【国学常识】 “魅惑”天下士子的科举取士·····         | 154 |
| 【国学故事】 没有得意到最后的孟郊·····            | 155 |
| 【现实启悟】 改进干部考察方法，完善选人<br>用人机制····· | 155 |

## >> 第五篇 养才育才

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、育才为国之大计·····          | 159 |
| 【国学常识】 文明传承的摇篮——书院····· | 162 |
| 【国学故事】 文化圣殿稷下学宫·····    | 163 |
| 【现实启悟】 重视教育就是赢得未来·····  | 164 |
| 二、英才辈出靠教化·····          | 165 |
| 【国学常识】 诗书继世的“书香门第”····· | 168 |
| 【国学故事】 子路受教·····        | 169 |
| 【现实启悟】 为有源头活水来·····     | 170 |
| 三、培育人才要因材施教·····        | 171 |
| 【国学常识】 孔子“有教无类”·····    | 175 |
| 【国学故事】 孔子因材施教·····      | 176 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 【现实启悟】永不过时的“因材施教” .....   | 177 |
| 四、千锤百炼终成器 .....           | 178 |
| 【国学常识】“孔门四科”与“孔门十哲” ..... | 181 |
| 【国学故事】勾践卧薪尝胆 .....        | 183 |
| 【现实启悟】千锤百炼出人才 .....       | 184 |
| 五、养才育才贵在恒 .....           | 185 |
| 【国学常识】科举四宴 .....          | 187 |
| 【国学故事】隐窗勤学的张九成 .....      | 188 |
| 【现实启悟】贵有恒，才乃成 .....       | 189 |

## >> 第六篇 量才善任

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、量才授任是为善用 .....        | 193 |
| 【国学常识】古代官员的回避制度 .....   | 196 |
| 【国学故事】唐太宗量能授官 .....     | 197 |
| 【现实启悟】要“量”好才再授任 .....   | 198 |
| 二、既用人则信人 .....          | 199 |
| 【国学常识】持节云中，何日遣冯唐 .....  | 202 |
| 【国学故事】齐桓公不疑管仲成霸业 .....  | 203 |
| 【现实启悟】信任也要监督 .....      | 204 |
| 三、用人不求全 .....           | 205 |
| 【国学常识】魏晋时代独特的文人集团 ..... | 209 |
| 【国学故事】孔伋荐苟变 .....       | 210 |
| 【现实启悟】用人宜观大节略小故 .....   | 211 |
| 四、用人之长，补其所短 .....       | 212 |
| 【国学常识】汉代的畿辅 .....       | 215 |
| 【国学故事】魏元忠以盗治盗 .....     | 216 |
| 【现实启悟】善用人之长 .....       | 217 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 五、官在得人，各当其任 .....        | 218 |
| 【国学常识】“三公”与“九卿” .....    | 222 |
| 【国学故事】唐太宗论“官在得人” .....   | 224 |
| 【现实启悟】干部队伍“瘦身”势在必行 ..... | 224 |

## >> 第七篇 聚才励才

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 一、以仁爱之心聚才 .....           | 229 |
| 【国学常识】投身绝域边塞的盛唐士子 .....   | 233 |
| 【国学故事】珍惜人才的一代天骄 .....     | 233 |
| 【现实启悟】以“人”为本，真情聚才 .....   | 235 |
| 二、礼贤下士则群贤毕至 .....         | 236 |
| 【国学常识】明清的“贡生”与“贡士” .....  | 239 |
| 【国学故事】燕昭王易水黄金台 .....      | 240 |
| 【现实启悟】招贤纳士要放得下架子 .....    | 241 |
| 三、赏识出人才 .....             | 242 |
| 【国学常识】魏晋风度与魏晋文人生活方式 ..... | 245 |
| 【国学故事】不吝褒奖的曹孟德 .....      | 246 |
| 【现实启悟】赞美砥砺人才 .....        | 247 |
| 四、薄责以勉人 .....             | 248 |
| 【国学常识】官员也需要休假 .....       | 252 |
| 【国学故事】墨子怒责耕柱 .....        | 253 |
| 【现实启悟】领导者要善用“批评” .....    | 254 |
| 五、适度留白的艺术 .....           | 256 |
| 【国学常识】古代职场的巨大“黑洞” .....   | 260 |
| 【国学故事】陈平不理细务 .....        | 261 |
| 【现实启悟】善于“留白”才会“双赢” .....  | 262 |

## >> 第八篇 管人驭人

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 一、驭人必驭情 .....               | 267 |
| 【国学常识】 独占官学的“五经博士” .....    | 270 |
| 【国学故事】 顺治祭孔，士人归心 .....      | 271 |
| 【现实启悟】 “大情”感人，“大义”化人 .....  | 271 |
| 二、宽诚以待人 .....               | 273 |
| 【国学常识】 儒生学子的必读书目 .....      | 276 |
| 【国学故事】 楚庄王绝缨会 .....         | 277 |
| 【现实启悟】 领导干部要宽诚待人 .....      | 278 |
| 三、厚赏重罚是利器 .....             | 280 |
| 【国学常识】 法术势结合的人才管理模式 .....   | 283 |
| 【国学故事】 信赏必罚的曹操 .....        | 284 |
| 【现实启悟】 要善用赏罚之道 .....        | 284 |
| 四、恩与威的妙用 .....              | 286 |
| 【国学常识】 引领唐宋文学改革的“八大家” ..... | 289 |
| 【国学故事】 雍正恩威并施慑群臣 .....      | 290 |
| 【现实启悟】 “恩威并重”增强团队凝聚力 .....  | 291 |
| 五、担责不抢功 .....               | 293 |
| 【国学常识】 建安风骨 .....           | 296 |
| 【国学故事】 勇于承担责任的秦穆公 .....     | 297 |
| 【现实启悟】 领导干部要不争功、不诿过 .....   | 298 |

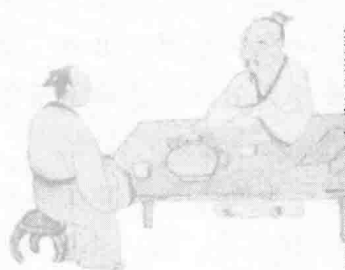
## >> 第九篇 考课奖惩

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、吏治清明在考课 .....         | 301 |
| 【国学常识】 体制内的“三等九级” ..... | 305 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 【国学故事】张居正考成法责吏治 .....       | 305 |
| 【现实启悟】从严考核，从严治吏 .....       | 307 |
| 二、看政绩也要看名声 .....            | 308 |
| 【国学常识】连中“三元” .....          | 312 |
| 【国学故事】声名狼藉的数学家 .....        | 313 |
| 【现实启悟】干部考核要看“口碑” .....      | 313 |
| 三、考课必求实 .....               | 315 |
| 【国学常识】清朝职场的巅峰面试 .....       | 319 |
| 【国学故事】西门豹的两次“迷职” .....      | 321 |
| 【现实启悟】干部考核要在“务实”上下功夫 .....  | 322 |
| 四、考课必奖惩，奖惩必从严 .....         | 323 |
| 【国学常识】何为“八股” .....          | 327 |
| 【国学故事】隋文帝嘉赏良吏 .....         | 328 |
| 【现实启悟】干部考核要以严奖惩为“着力点” ..... | 330 |
| 五、奖惩必信举优黜劣 .....            | 331 |
| 【国学常识】“乌纱帽”与“顶戴花翎” .....    | 335 |
| 【国学故事】商鞅立木取信 .....          | 336 |
| 【现实启悟】从严治吏必须“奖惩必信” .....    | 337 |

第一篇

为政在人



在中华五千年历史长河中，人才辈出璀璨闪烁，布满星空。他们或道德高卓，忠、孝、仁、义、恭、宽、信、廉，为人景仰；或博学多才，创造多端，文、史、农、工、医、卜、星、相，开文明的先河；或壮怀激烈、既勇且武，强健民族、保家卫国；他们为国家、民族的政治、经济、文化、制度作出了杰出的贡献，成为卓越不凡、倜傥非常的典范。一代代明君、名臣、圣贤、高士形成推动历史不断前进的洪流，在修齐治平的道路上展示着独特的魅力。发现人才、任用人才在文明发展中交织、前进。

治国之道，在于举贤；为政之要，惟在得人。我国古代先贤早就认识到人才的重要性，儒、墨、道、法等家对此均有精辟论述。古语云：“得人者兴，失人者崩。”尊重人才、重用人才就会治国兴邦，事业有成；反之，漠视人才、失掉人才就会国破家亡。朱元璋说：“贤才，国之宝也。”人才是治国理政成败的根本，关系着国家安危和盛衰。这正是中国几千年治国理政经验的科学总结。历史上凡开创治世的杰出帝王，都把尊贤重才作为治国之本、兴业之基；凡丢掉江山、失去帝王之业的，无不与用人不当、误用小人有直接关系。

在当今社会，人才的重要性就更加不言而喻。就国际而言，当前国与国之间的竞争归根结底就是人才的竞争。就国内而言，我国正处于全面建成小康社会的关键时期，能否实现这一目标，关键也在人才，因此当今中国对人才的需要比以往任何时候都更迫切、更急需。中国传统文化关于人才重要性的论述及认识，对我们树立正确的人才观仍有重要的借鉴意义。