

中国古代人才观

李则之 著

● ZHONGGUO GUDAI RENCAI GUAN ●



经济管理出版社

前 言

“贤才，国之宝也。”这是明太祖朱元璋对人才地位的恰当而又正确的评述，也是古代有识之士和有为君主的共识。这是中国古代人才观的核心。

人才之所以为宝，根本原因在于人才的得失是一个国家的兴衰、一项事业成败的关键。中国历史上有过许多重用贤能之士治国兴邦的宝贵经验，也有过不少排斥贤能之士，致使奸佞肖小得逞而国破山河碎的惨痛教训。西汉韩婴曾总结说：“得贤者昌，失贤者亡，自古及今，未有不然者也。”

中国古代的一些政治家、军事家、思想家、文学家先后在其政治、军事论述或历史著作、文学作品中，用丰富的历史事实，简洁、生动的语言，从不同角度表述了人才是宝的见解；同时，从这一观点出发，论

述了对人才应持有的态度，即尊贤、知贤、察贤、求贤、举贤、选贤、用贤、育贤等，从而较完备地形成了中国古代的人才观。回顾中国历朝历代存亡兴衰的历史，学习古人的人才观，有助于我们加深认识尊重人才的重大意义。尊重人才，决不是权宜之计，而是决定社会主义现代化事业的千秋大计。学习古人的人才观，还有助于我们采取正确的原则和方法，去识别人才，选拔人才，使用人才，考核人才，培育人才，从而加快社会主义现代化建设的步伐。

有鉴于此，本书广泛地吸纳了中国古代有关人才的论述，以及涉及人才的丰富事例，试图比较全面、系统地阐明中国古代的人才观。全书共分七章：第一章阐述了人才的地位和作用；第二章介绍了人才的标准和类型；第三章到第七章，分别论述了人才的识别、人才的选拔、人才的使用、人才的考核和人才的培育等问题。本书涉及的内容，上起唐尧、虞舜、夏禹，下至宋、元、明、清，历经原始社会、奴隶社会、封建社会。毋庸讳言，古人的主张和做法，就多数情况而言，主要是以维护奴隶主或封建主的根本利益为出发点的。毫无疑问，对其阶级本质应予揭露，对其中的糟粕，应予摒弃。但是需要在马克思主义指导下，结合我国的具体情况，吸收其中许多确实有用的精华。一般而言，有些论述，如“先天下之忧而忧，后天下

之乐而乐”的思想，至今仍闪闪发光，值得大书特书。就人才而言，许多有关尊贤、识贤、选贤、用贤的原则和方法，如“任人唯贤”、“德才兼备”、“扬长避短、量才施用”、“狐白之裘，非一腋之毛”等古训，至今仍有其现实意义。希望本书能起到“以古为鉴”、“古为今用”的作用。

由于水平所限，不妥之处难免，恳请读者批评、指正。

作者
1996 年

目 录

第一章 人才的地位与作用	(1)
第一节 人才的地位	(1)
——国家之宝	
一、国之栋梁	(2)
二、君之股肱耳目	(5)
第二节 人才的作用	(7)
——得人者昌，失人者亡	
一、尧、舜择贤禅让而天下大同	(8)
二、商汤、周文王得人而昌	(9)
三、春秋战国诸雄用贤而强	(11)
四、西秦用天下之士统一天下	(13)
五、三国之主礼贤下士而三足鼎立	(15)
六、唐太宗用贤才而安天下	(19)

七、成吉思汗重用贤才成一代天骄	(21)
八、明太祖视贤才为国宝成帝业	(22)
九、康熙、雍正以用人人为本创盛世	(24)
第三节 重要的历史经验	(25)
一、招贤用才，人主之要务	(25)
二、上贤，下不肖	(28)
第二章 人才的标准与类型	(35)
第一节 人才的标准	(35)
一、德才兼备	(35)
二、德之内涵	(38)
三、才之内涵	(65)
四、德者，才之帅	(66)
第二节 人才的类型	(72)
一、人才之类别	(73)
二、狐白之裘，非一腋之毛	(75)
第三章 人才的识别	(80)
第一节 识别人才的重要性	(80)
一、得人之道在于知人	(80)
二、千里马常有，而伯乐不常有	(81)
三、知人者智	(88)
第二节 识别人才的方法	(89)
一、听其言，察其行	(89)
二、姜尚的“八征”	(93)

三、李克的“五视”	(94)
四、庄子的“九征”、“八疵”	(94)
五、《吕氏春秋》的“八观六验”与 “六戚四隐”	(95)
六、刘劭的“八观”、“五视”与 “七缪”	(95)
七、诸葛亮的“七知”	(96)
八、魏征的“六正”、“六邪”	(97)

第四章 人才的选拔

(99)

第一节 选拔人才的两条路线	(99)
一、任人唯贤	(99)
二、任人唯亲	(101)
第二节 选拔人才的态度	(107)
一、出于公心	(107)
二、求贤若渴，礼贤下士	(109)
第三节 选拔人才的原则	(111)
一、不拘一格选人才	(111)
二、不求全责备	(116)
三、要“五湖四海”	(122)
四、拔贤才于仇虏中	(124)
第四节 选拔人才的误区与歧途	(134)
一、以亲取人	(134)
二、以资取人	(143)
三、以门第取人	(149)

四、以貌取人	(152)
五、以言取人	(154)
六、以钱取人	(156)
七、以名取人	(161)
第五节 选拔人才的方法	(162)
一、大力招贤	(163)
二、亲自寻贤	(168)
三、鼓励荐贤	(169)
四、严格选贤	(188)
第六节 选拔人才的制度	(196)
一、亲贵合一、世卿世禄的宗法制度	(196)
二、军功爵制	(197)
三、察举征辟制	(199)
四、九品中正制	(202)
五、科举制度	(204)
第五章 人才的使用	(219)
第一节 用人之道的关键	(219)
一、苟不用贤，虽有无益	(219)
二、尊重贤士，赤诚以待	(225)
三、委之以政，授之以权	(230)
四、饶之以财，厚之以禄	(234)
第二节 使用人才的原则	(236)
一、抒其所欲，抒其所能	(237)
二、扬长避短，量才使用	(240)

第三节 使用人才中的“三要”	(254)
一、要“重谏诤”	(254)
二、要“信之必笃”	(268)
三、要“赏罚分明”	(278)
第四节 使用人才的“两大忌”	(296)
一、忌“听信谗诬”	(296)
二、忌“野兽尽而猎狗烹”	(304)
第六章 人才的考核	(311)
第一节 考核人才的必要性	(311)
第二节 考核人才的标准与内容	(317)
一、周朝的“八法”、“六计”	(317)
二、汉代的“六条判察”	(318)
三、唐代的“四善”、“二十七最”	(319)
四、宋代的“八课”、“八最二善”	(321)
第三节 考核人才中的“两注意”	(322)
一、注意“考实行”	(322)
二、注意“实不肖而似贤”	(323)
第四节 考核人才的制度	(325)
一、先秦时期的考核	(325)
二、秦代的考核	(327)
三、汉代的考核	(327)
四、唐代的考核	(328)
五、宋代的考核	(329)
六、明代的考核	(330)

七、清代的考核	(332)
第七章 人才的培育	(336)
第一节 培育人才的必要性	(336)
第二节 培育人才的作用	(337)
一、欲求贤必先养士	(337)
二、玉不琢，不成器	(338)
三、慎微防荫，以断其邪	(340)
第三节 培育人才的大敌	(341)
一、索过求瑕	(341)
二、兴“文字狱”	(342)
第四节 培育人才的方式	(344)
一、乡党之学	(344)
二、太学育贤之地	(346)
三、当兵马之务，手不释卷	(350)

第一章 人才的地位与作用

夫才之用，国之栋梁也，
得之则安以荣，失之则亡以辱。

——王安石

第一节 人才的地位

——国家之宝

“贤才，国之宝也。”（《明史·选举志》）这是明太祖朱元璋对人才地位的正确而又恰当的评述。

这种对人才地位的见解在春秋战国时期即已有之。春秋末期，孙武曾指出：“进不求名，退不避罪，唯民是保，而利于主，国之宝也。”（《孙子·地形》）就是说，作为一个将领，前进不是为了追求个人的名誉，后退不规避自己应负的责任，一切为了保护人民，利于国家，这种将领是国家之宝。孙武虽然是指将领而言，其实质也是对整个人才的评价。

嗣后不久，战国时期的齐威王表达了相同的见解。周显王十四年（公元前355年）齐威王与魏惠王相会。魏惠王自夸魏国有十颗直径一寸、光芒可照亮十二辆车的硕大珍珠。当询问齐国有何宝物时，齐威王说：“寡人之所以为宝者与王异。

吾臣有檀子者，使守南城，则楚人不敢为寇，泗上十二诸侯皆来朝。吾臣有盼子者，使守高唐，则赵人不敢东渔于河。吾吏有黔夫者，使守徐州，则燕人祭北门，赵人祭西门，徙而从者七千余家。吾臣有种首者，使备盗贼，则道不拾遗。此四臣者，将照千里，岂特十二乘者？”（《资治通鉴·周纪》）齐威王认为，只有能防守边境，使敌人不敢越雷池一步，能治理国家，做到道不拾遗，夜不闭户的大臣才是国家之宝。

东汉哲学家桓谭指出：“前世俊士立功垂名图画于殿阁宫省，此乃国之大宝，亦无价矣。虽积和璧，累夏璜，囊隋侯，筐夜光，未足喻也。”（《桓子新论·求辅》）他认为，人才是国家的无价之宝，其他一切珍宝均不能与之相比。

古代不少有识之士和有为的君主在表述人才的地位时，虽然直接用“国之宝”的词语来表述的不多，但他们所论述的内容确实蕴涵着这种见解。最突出、最集中的是将人才比喻为“国之栋梁”、“君之股肱”、“君之耳目”，这是从另外两种不同角度对人才地位的形象性的描述。其实，在“普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”的中国古代社会，国家与君主基本上是统一的，因而这两种论述，其含义基本上是一致的。它们是“国之宝”的更为形象的表述。

一、国之栋梁

“夫才之用，国之栋梁也，得之则安以荣，失之则亡以辱。”（《王文公文集·才论》）这是王安石对人才在整个国家安危中的地位形象性的描述。

在中国古代这种论点甚为普遍。《左传》多处强调，贤能之人是国家的栋梁。春秋时的子产曾将子皮比作是郑国的栋

梁。《左传·襄公三十一年》记载：子产对子皮说，“子于郑国，栋也。”子产是春秋后期郑国著名政治家，博学多才。郑简公十二年（公元前554年）为卿，郑简公二十三年（公元前543年）执政，达二十六年之久。他在政治、经济、社会风俗以及外交等方面，均有卓越建树。他主持制定了刑书并铸在鼎上，即名闻遐迩的刑鼎。其成就在春秋时曾大放异彩。在他执政三年后，国人歌颂他：“我有子弟，子产诲之。我有田畴，子产殖之。子产而死，谁其嗣之？”（同上）但子产所以能够执政，使弱小的郑国在多事之秋逐步摆脱风雨飘摇的局面而兴盛起来，还应归功于子皮。子皮又名罕虎，是郑国的老臣，他自感年老体衰，虽尚可勉强支撑郑国外交困的烂摊子，但要承担复兴郑国之任则感力不从心。经过多方面考查，他认为子产德才兼备，堪当此重任。于是将上卿之位让与子产，并表示带头听从子产的命令。“虎帅以听，谁敢犯子？”在子产受到贵族攻击面临杀身之祸时，子皮立即率领军队击败叛乱者，并召集王公显贵宣布：谁蓄意再反对子产，他将率众共讨之，定杀无赦！正是因为有了子皮的坚决支持，子产才能致力于郑国的复兴，使郑国摇摇欲坠的局面稳定巩固下来。当时，孔子就认为子皮贤于子产；后人在评论子产时，都称赞子皮见才思用、遇贤而让、让贤不闲、下力襄助的功德，赞扬他“务知大者远者”。清代高士奇曾感慨说：“无罕虎，则子产之贤不彰！”子产誉子皮为国家的栋梁，言之不谬。当然子产本人也是郑国的栋梁。

南朝齐文帝时的王俭，幼时，丹阳令袁粲见之即说：“括柏豫章虽小，有栋梁气矣，终当任人家国事。”（《南史·王俭列传》）王俭从小便有宰相之志，以后稷、契、伊尹、吕尚

自励，曾赋诗“稷契匡虞夏，伊吕翼商周”（同上），为当时的宰相萧道成所赏识，“待遇隆密，事无大小专委之”（《资治通鉴·宋纪》）。在王俭辅佐下，萧道成终于受禅为齐高帝，建立了齐国。立国之初，王俭草创各项制度，对齐高帝行事不妥之处，及时谏诤。齐高帝曾慨叹说：“诗云，惟岳降神，生甫及申，今天为我生俭也。”（《南史·王俭列传》）王俭二十八岁时即任尚书左仆射，领吏部；后受高帝遗诏辅佐太子，任侍中、尚书令、镇军。《南史》曾评价王俭“俭寡嗜欲，唯以经国为务，车服尘素，家无遗财，手笔典裁，为当时所重”，“当朝理事，断决如流”，确为齐国栋梁之臣。

唐朝开国元勋杜如晦在年轻时即受到隋文帝的吏部侍郎高孝基的好评：“君有应变之才，必任栋梁之重。”（《资治通鉴·隋纪》）后杜如晦确如高孝基所言，成为唐初的栋梁。他在秦王府任兵曹参军时，为房玄龄所赏识。房玄龄向秦王李世民推荐：“杜如晦聪明识达，王佐才也。若大王守藩端拱，无所用之；必欲经营四方，非此人莫可。”（《旧唐书·杜如晦列传》）后杜如晦随唐太宗“征薛仁杲、刘武周、王世充、窦建德，尝参谋帷幄，时军国多事，剖断如流，深为时辈所服”（同上）。唐太宗登位后，贞观三年（公元629年），“代长孙无忌为尚书右仆射……与房玄龄共掌朝政。至于台阁规模，及典章人物，皆二人所定，甚获当代之誉，谈良相者，至今称房杜焉。”（同上）后人认为房、杜均为命世之才，并把他们两人比作汉之萧何、曹参，或将房玄龄比作管仲、子产，将杜如晦比作鲍叔、罕虎（即郑国的子皮）。

五代十国时期，《刘子》的作者用轮与车、楫与舟的关系论述人才在治国中的地位，虽未用“栋梁”一词，但其含义

是一样的。他说：“国之需贤，譬车之恃轮，犹舟之倚楫也。车摧轮则无以行，舟无楫则无以济，国乏贤则无以理。”（《刘子·荐贤》）他还征引史实，总结经验，在列举了仲尼、段干木、宫之奇等救急避乱、治国兴邦的事实之后，得出结论：“立政致治、折冲厌难者，举贤之效也。”（同上）

二、君之股肱耳目

东汉末哲学家徐干曾说，贤能之士“君之股肱耳目也，所以视听也，所以行事也”（《中论·审大臣》）。这是从君主，即从统治者的角度对人才的地位形象性的描述。最早作这一论述的是虞舜。他在与皋陶、禹、伯夷等人议论治理天下的政策时曾说：“臣哉！臣哉！臣作朕股肱耳目。”（《史记·夏本纪》）其意是，大臣啊！大臣啊！大臣作我的大腿、臂膀、耳、目。当时帝舜还作了一首歌。在歌中，他直接用“元首”来称呼自己，用“股肱”来称呼大臣。歌词是“股肱喜哉，元首起哉，百工熙哉！”即大臣们欣喜尽忠啊！元首的治功才能振起啊！百官的事业也才能兴盛啊！此时，皋陶也和歌一首：“元首明哉，股肱良哉，庶事康哉！”意即元首明哲啊！大臣贤良啊！众事安定啊！帝舜在议论中，还具体提出“股肱”应在以下几方面发挥作用：“予欲左右有民，女辅之。余欲观古人之象，日月星辰，作文绣服色，女明之。予欲闻六律五声八音，来始滑，以出入五言，女听。予即辟，女匡拂予。女无面谀，退而谤予”。（同上）意即要协助他完成管理百姓的工作；要宣扬他观察古人的象服，以日、月、星辰为图案，做成文绣五采服色的意义；要帮助他审听六律、五声、八音，借以考察治乱情况，采纳合乎仁义礼智信的言论；

要匡正他，辅助他，不要当面恭维，背后诽谤。

战国时的墨翟认为，君主使用贤能之士好像是“使人之耳目助己视听，使人之吻助己言谈，使人之心助己思虑，使人之股肱助己动作”（《墨子·尚同中》）。这样的人越多越好：“助之视听者众，则其所闻见者远矣；助之言谈者众，则其德音之所抚循者众博矣；助之思虑者众，则其谈谋度速得矣；助之动作者众，则其举事速成矣。”（同上）

唐太宗在位时，魏征曾上书明确提出贤能之士是君主的股肱。他说：“臣闻君为元首，臣作股肱，齐契同心，合而成体，体或不备，未有成人。然则首虽尊高，必资手足以成体，君虽明哲，必借股肱以致治。”（《贞观政要·论君臣鉴戒》）就是说皇帝与臣子的关系如同头与胳膊、大腿一样，头虽然处于高位，一定要借助手足才能组合成身体；君主虽然圣明，也一定要依靠得力的大臣才能治理好国家。魏征还建议唐太宗：“陛下身居九重，细事不可亲见，臣作股肱耳目，非间无由得知。”（《魏郑公谏录》）唐太宗也是这样看待群臣的。他清楚认识到“以天下之广，四海之众，千端万绪……岂得以一日万机，独断一人之虑也。”（《贞观政要·政体》）“天下之务，其能遍知乎！”（《资治通鉴·唐纪》）“一日万机，一人听断，虽复忧劳，安能尽善？”（《贞观政要·求谏》）因此，他很赞成魏征上述意见，并亲自对大臣们说：“朕既在九重，不能尽见天下事，故布之卿等，以为朕之耳目。”（《贞观政要·政体》）他希望群臣能起到股肱耳目的作用。唐太宗为了使自己在千头万绪的国事中保持清醒，经常与群臣议论治国之策；对他下达的诏书、敕令有不便行使之处，都要求臣属及时提出异议。他规定五品以上的京官，轮流到中书内省值

班，以便亲自询问。每有召见，他必“询访外事，务知百姓疾苦，政教之得失焉”。由于充分发挥了臣属的股肱、耳目的作用，唐太宗掌握了大量民情，深深了解“百姓欲静”、“人心思治”的愿望，从而采纳了魏征“凡人在危困，则忧死亡。忧死亡，则思化。思化，则易教”（《贞观政要·政体》）的正确见解，及时地决策大治天下，全力推行文治，重用魏征、戴胄等锐意进取的智谋之臣，“行之数年，天下大治而风移俗变”（《贞观政要·慎终》）。

明太祖朱元璋在阐述君与臣关系时同时使用过这两种比喻。他说：“朕观书，以元首喻君，股肱喻臣，自古君臣本同一体。”同时，他也曾说：“鸿鹄之能远举者，为其有羽翼也。蛟龙之能腾跃者，为其有鳞鬣也。人君之能致治者，为其有贤人而为之辅也。”（《明史·选举志》）他清楚地认识到：“自古有国家者未有不资贤才而能独理也。秦之时，张良、陈平、韩信皆居隐约，汉高祖用以成帝业。”“古者人主致治，重在任人。盖择众贤为耳目，则听视周乎四海。任众智为计虑，则利泽施于万民。”

第二节 人才的作用

——得人者昌，失人者亡

唐朝李观在《项籍碑铭并序》中写道：“至如谋于汉者，昔其臣也，公实弃之，兵于汉者，亦其将也，公不庸之。故曰‘得人者昌，失人者亡’。”这是对起于微细平民的刘邦能