

中国 古代 部分

述
论
辑
要

知 行



侯长安◎主编

- ◆善于识人要精于“观人察质”，要勤于“听言观行”，要长于“见微知著”，要善于“增广视听”；
- ◆善于用人要坚持德才兼备、以德为先，要坚持量才录用、扬长避短，要做到唯才是举、用人不疑，要做到不拘一格、赏罚分明；
- ◆评价人要看道德修养，要看学识才干，要看是否勤政为民，要看功绩作为，要看是否廉洁奉公。

中共党史出版社

知人善任述论辑要

(中国古代部分)

侯长安◎主编

中共党史出版社

图书在版编目(CIP)数据

知人善任述论辑要. 中国古代部分/侯长安主编.
—北京:中共党史出版社,2010.6
ISBN 978-7-5098-0718-7

I. ①知… II. ①侯… III. ①人才管理学—中国—古代
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 096269 号

书 名: 知人善任述论辑要(中国古代部分)

主 编:侯长安

责任编辑:陈海平

出版发行:中共党史出版社

社 址:北京市海淀区芙蓉里南街6号院1号楼

邮 编:100080

网 址:www.dscbs.com.cn

经 销:新华书店

印 刷:北京中科印刷有限公司

开 本:169mm×239mm 1/16

字 数:224 千字

印 张:14.75

印 数:1—4000 册

版 次:2010 年 6 月第 1 版

印 次:2010 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5098-0718-7

定 价:28.00 元

此书如有印制质量问题,请与中共党史出版社发行部联系
电话:82517249,82517244



组工干部要努力提高知人善任的能力和素质

(代序)

侯长安

知人善任既是各级领导者和广大组工干部的重要职责,也是其应当具备的基本能力和素质。从组织工作的要求看,知人是善任的前提和基础,做不到知人就谈不上善任;善任是知人的目的和结果,做不到善任就丧失了知人的意义。不断提高知人善任的能力和素质,是摆在我们面前的一个重要课题。我在阅读中国古代各类历史文献时,看到了许多关于如何知人、用人、评价人的精彩论述。古人对知人用人规律的总结、提炼,闪烁着经验和智慧的光芒,时时令人拍案称道。我感到,尽管这些述论难免受历史时代的局限,但是,紧紧围绕“选用什么样的人、怎样选用人”这一根本问题,坚持辩证唯物主义的观点,认真梳理和审视前人关于知人善任的思想精髓,加以比较和研究,对于广大组工干部做好今天的选人用人工作,仍然具有重要的借鉴意义。

一、知人是善任的前提和基础

所谓知人,就是了解人、识别人,就是通过全面考察,了解和认识人的思想品德、人格特质、行为特征、兴趣专长及其弱点不足等。自古以来,就有人才难得之感慨,从某种意义上讲,人才难得首先难在识人不易。正如苏轼所言:





“人之难知也，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”又如诸葛亮所说：“知人之性，莫难察焉，美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。”正因为知人难，所以古人在实践中不断总结识人之法。

善于识人要精于“观人察质”。通过察言观色，透过外在的气质形象等表象，进而把握人的品行修养和性格特征等内在本质，是识人的重要方法之一。孟子识人，以人的眼睛作为重要的观察点，他说：“存乎人者莫良于眸子，眸子不能掩其恶，胸中正，则眸子了焉，胸中不正，则眸子眊焉。”刘劭根据人的“才”、“性”不同，通过对人的神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等“九征”分析，把人才分为三类十二种。这些经验，值得我们借鉴。

善于识人要勤于“听言观行”。听其言而观其行，是尽人皆知的识人方法。详细察问，听其所言，穷究其辞，有助于了解一个人的思想、品行、学识和能力。听言观行须求之于“勤”，言行是人在社会生活中的主要表现形式，要客观全面地了解一个人的本质特征，就必须勤于察问，准确把握其在一段时间内的总体表现。听言观行还要求之于“实”，如韩非子所说：“听其言必责其用，观其行必求其功。”实际上，姜子牙的“八证”，庄子的“九征”，刘邵（三国时期著名思想家）的“八观”、“五视”，曾国藩的“询事考言，二者并重”，诸如此类，都强调了勤于“听言观行”的重要性，都介绍了“听言观行”的具体方法。“器必试而后知其利钝，马必驾而后知其良弩”，古人所言，与我们现在提倡的实践第一的观点完全吻合。

善于识人要长于“见微知著”。朱元璋曾说：“观人之法，即其小可以知其大，察其微可以见其著，视其所不为，可以知其所为。”要善于从大处着眼，小处着手，明察秋毫，见微知著。常言道：“一滴水可以折射太阳的光辉”，往



往不起眼的事情最能看出一个人的本性，忽略了细节便无从谈大节。当然，我们也不能拘泥于细节而“一叶障目，不见森林”，要防止被表象所蒙蔽，要善于归纳比较，分析判断，从复杂的表象中去粗取精，去伪存真。

善于识人要善于“增广视听”，常言道：“人心一杆秤，群言一面镜”，即所谓“兼听则明，偏信则暗”。孔子曾提醒人们：“众恶之，必察焉；众好之，必察焉。”孟子也认识到：

“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之，见贤，然后用之。左右皆曰不可，勿听；诸大夫皆曰不可，勿听；国人皆曰不可，然后察之，见不贤，然后去之。”坚持增广视听，凭群众公论定取舍，组工干部就等于多了千万双察人的眼睛，视野就会更开阔，目光就会更深邃，景象就会更清晰。

当然，识别人是一件非常复杂、非常困难的事情。因为人本身是具有复杂思想行为的生命有机体，又生活在复杂的社会环境之中，所以，不仅人与人存在着各方面的差异，即使同一个人，也会表现出外在特点与内心活动的差异，也会在不同的环境和情势下表现出不同的思想和行为。这就要求我们，识人不宜拘泥于一种方法，最好“综观其人”。古人总结的“察人七途”：鉴其表、听其言、察其行、观于友、询于众、试于事、考于绩，就是综合运用各种方法察人的一个总结。我认为，只要我们秉持公心，采取科学方法，坚持做到由外而内、由表及里、内外结合、表里兼察，就一定能够做到“认人之实、识人之真”，为善任打好坚实的基础。

二、善任是知人的目的和结果

所谓善任，就是要遵循人才的成长规律，在最恰当的时机把最适合的工作分配给最适当的人才，做到用当其长、用当其愿、用当其时。在知人、选人、用人、育人的诸多环





节中，用人是核心问题。历史上任何一个国家的兴衰存亡，纵然有许多因素，但能否用好天下贤才，是事业成败的重要原因。王安石曾说：“夫才之用，国之栋梁也，得之则安以荣，失之则亡以辱。”然而，“人非有才之难，而善用其才之难”。古人对用人规律的总结，与我们现在坚持的用人原则对应起来看，颇有似曾相识之感，令人惊叹！

善于用人一定要坚持德才兼备、以德为先。德是为人之本，也是成事之基。司马光曾说：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”从组织工作的角度看，德才兼备既是人才应该具备的基本条件，也是古今中外一条永恒的用人标准。古人讲，“德不优者，不能怀远；才不大者，不能博见”。有德无才的人，自然难以成就大事，但因为厚德，也在很大程度上弥补了才弱的不足；无德有才的人，异常危险，小则损人利己，大则祸国殃民；无德无才的人，成事不足，败事有余，最终也会惹祸上身。只有德才兼备的人，才是真正意义上的人才，上可安邦定国，下可行善助人。我们现在仍然把德才兼备、以德为先作为选人用人的首要原则。

善于用人一定要坚持量才录用、扬长避短。所谓“金无足赤”，世上难有十全十美的人。善于用人非常重要的一点就是要合理安排，用人所长、容人之短，就事择人、就能授职，使得人事相宜，实现事得其人、人尽其才。正所谓“骏马能历险，力田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟”。朱元璋说：“任人之道，因材而授职。譬如良工之于木，大小曲直，各当其用，则无弃材。”我们在用人时可参考古人的经验：智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，法者取其慎。

善于用人一定要做到唯才是举、用人不疑。唯才是举，就是要重视人才的品德、才能，大胆地选用德才兼备的人才，其核心是任人唯贤，防止任人唯亲。用人不疑，强调的是用才者只有以诚相待，充分信任，让所任之人放手处理属于他职权范围内的事，才能激发其工作热情，达到司其职、





尽其责、得其智、成其事。正如欧阳修所总结的：“用人之术，任之必专，信之必笃，然后能尽其才，而可共成事。”

善于用人一定要做到不拘一格、赏罚分明。欧阳修曾说：

“有贤豪之士，不须限于下位；有智略之人，不必试以弓马；有山林之杰，不可薄其贫贱”。古人讲用人上的不拘一格，就是强调在选用人才时，要尽量将出身、地域、年龄、资历等常规限制降到最低，不断扩大选人用人的视野，使所有的人才都能够最大限度地发挥作用。赏罚分明，就是在使用人才时不仅要信任他，尊重他，同时也要建立赏罚分明的机制，有效激励人才建功立业。正所谓“劳臣不赏，不可劝功，死士不赏，不可劝勇”。赏罚分明关键是要做到适度，“赏一人而千万人悦者，赏之；罚一人而千万人劝者，罚之”，只有这样才能使赏罚真正起到激励的作用。

三、评价人是知人善任的重要内容

所谓评价人，就是依据一定的标准对各类人才进行考核，对人才在工作实践中的现实表现做出客观、准确的评价，从而为人才的继续使用或奖惩提供依据。从史书记载看，早在原始社会末期，尧、舜做部落联盟首领时就已经有了考绩的做法。夏、商、周三朝，国家因任设职，量能授官，已实行对官吏的考核。这可以说是我们现有干部考核评价机制的雏形。战国时较为普遍的考核方式是“上计”，即群臣于年终须将赋税收入写于木券，呈送给国君考核，以考核的优劣决定官职升降。两汉对官吏的考核，仍以“上计”为主，每三年考核一次以定升黜。魏晋南北朝时，考核对象从地方官吏扩大到朝廷百官，考核办法改三年考核为每年岁终考核，到第六年，总计历年考核结果来决定官吏的升黜任免。唐代具有严密而完备的官吏考核制度，以“四善二十七最”作为对官吏的考核标准。宋元时期继续沿袭历代考核评价制度。明代官员考核制度更趋完善，对官吏的





考核主要是通过“考察法”来实现的。所谓“考察法”，即按“贪、酷、浮躁、不及、老、病、罢、不谨”八法考察官吏。清代沿用明代的“京察”和“大计”制度，并一概改为三年举行一次。

古人对人才的评价主要包括道德修养、学识才干、勤政为民、功绩作为、廉洁奉公以及综合评价等六个基本方面。爱因斯坦有句名言：“智力上的成绩，在很大程度上依赖于性格的伟大。”评价一个人，首先要看道德修养。品德优的人视事业如山，待名利如水，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”；品德差的人则反之，以一己之名利为最高追求。组工干部所要做的是明辨德行优劣，以便让厚德之人登“高堂”，使缺德之人远“权器”。二是要看学识才干。优秀的人既要有渊博的知识，又要有敏捷的思维和创新能力。刘邵在《人物志》中将“文武茂异”者称之为英雄，并进一步指出“英雄”由“聪”、“明”、“胆”、“力”四种要素组成。“英雄”成为当时评鉴人物的一个“品题”。虽然说，评价标准因时而异，但直至今日，所用方法大致是相同的。三是要看是否勤政为民。古人对为官者的评价标准中，已有勤政为民的内容。“当官不为民做主，不如回家卖红薯”，说的便是此理。是否勤政，虽然是一种外在的表现，但反映的是一个人的思想境界。古人说的勤政为民，与我们今天讲的全心全意为人民服务，是一脉相承的。四是要看功绩作为。实践是具体的、全面的、历史的，是见证人才素质的唯一标准。功绩作为是人才的德才素质在实践中的集中体现和综合反映。用干事创业的实绩评价人才的功过是非，贤愚优劣，与我们强调的“凭实绩”何其一致！五是要看是否廉洁奉公。从古至今，清正廉洁既是无数为官者郑重承诺的政治信条，更是天下普通百姓的殷切期盼。历史证明：清正廉洁盛行之日，国家昌盛；贪污腐败猖獗之时，则国势衰微。上述种种，既是古人总结的评价人的内容，也是评价人的方





法。综合起来，就如同我们现今常说的关键是要形成全面科学的考核评价体系，运用辩证的观点和方法对人才进行综合分析、准确评判，客观公正地评价人才。

刘劭说：“一流之人，能识一流之善。二流之人，能识二流之美。尽有诸流，则亦能兼达众材。”组工干部一定要树立与时俱进的选人用人观念，通过不懈的学习、深入的实践、反复的砥砺、用心的积累，不断提升知人善任的能力和素质，做到精于识人、善于用人、客观准确地评价人。在提高广大组工干部能力素质的同时，我们还要着眼于从制度层面解决问题，建立健全选贤任能的长效机制，营造有利于优秀人才脱颖而出的良好用人环境。只有这样，我们才能完成好选人用人的神圣使命，才能无愧于组工干部肩负的重大历史责任，才能为经济社会发展提供坚强有力的组织保证和人才支撑。

二〇一〇年五月



目 录

组工干部要努力提高

知人善任的能力和素质 (代序)

侯长安

01

第一章 识人之法

01

- 一、观人察质
- 二、听言观行
- 三、见微知著
- 四、增广视听
- 五、综观其人

03
12
22
31
42

第二章 用人之策

59

- 一、德才兼备
- 二、量才录用
- 三、扬长避短
- 四、唯才是举
- 五、用人不疑
- 六、不拘一格
- 七、赏罚分明

61
74
92
104
113
124
140

第三章 评人之要

149

- 一、道德修养
- 二、学识才干
- 三、勤政为民
- 四、功绩作为
- 五、廉洁奉公
- 六、综合评价

151
174
184
189
196
206

参考书目

219

后 记

225

第一章
识人之法

观人察质
听言观行
见微知著
增广视听
综观其人



一、观人察质

质胜文则野，文胜质则史。文质彬彬，然后君子。

——《论语·雍也》

【译文】

质朴胜过文采就显得粗野，文采胜过质朴就显得虚浮。质朴和文采配合恰当，才可以成为君子。

可以托六尺之孤，可以寄百里之命，临大节^①而不可夺^②也。君子人与？君子人也。

——《论语·泰伯》

【译文】

可以把幼小的孤儿和国家的命脉都托付给他，面临生死存亡的紧要关头而不动摇屈服。这样的人是君子吗？是君子啊！

士不可以不弘毅^①，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已^②，不亦远乎？

——《论语·泰伯》

【译文】

读书人不可以不心胸宽广、意志刚毅，因为他任重道远。把实现仁德作为自己的责任，（责任）不也是很重大吗？为此理想而奋斗终身，（道路）不也是很漫长吗？

澹台子羽有君子之容，而行不胜其貌；宰我有文雅之辞，而智不充其辩。孔子曰：“里语云，‘相马以舆，相士以居，弗可废矣。’以容取人，则失之子羽；以辞取人，则失之

【注释】

①大节：关系存亡安危的大事。

②夺：动摇、改变。

【注释】

①弘：心胸宽广；毅：意志刚毅。

②已：停止。



宰予。”

——《孔子家语·子路初见》

【译文】

澹台子羽有君子般的容貌，但他的行为与他的容貌不够相称；宰我能讲十分文雅的言辞，但他的智慧与他的辩才却不相符合。孔子说：“民间有谚语说，‘观察马匹要在他驾车的时候，观察士人要在他独处的的时候，这两个法则不可废弃’。如果仅凭容貌来选取人才，失误就表现在对子羽的判断上；仅凭言辞来选取人才，失误就表现在对宰我的判断上。”

孔子为鲁司寇……于是朝政七日，而诛乱政大夫少正卯。

子贡进曰：“夫少正卯，鲁之闻人也。今夫子为政而始诛之，或者为失乎？”孔子曰：“居，吾语女以其故。天下有大恶者五，而盗窃不与焉。一曰心逆而险，二曰行僻而坚，三曰言伪而辩，四曰记丑而博，五曰顺非而泽。此五者，有一于人，则不免君子之诛，而少正卯皆兼有之。其居处足以撮徒成党，其谈说足以饰褒荣众，其强御足以反是独立。此乃人之奸雄者也，不可以不除。”

——《孔子家语·始诛》

【译文】

孔子担任鲁国司寇……在他当政的第七天，就诛杀了扰乱朝政的大夫少正卯。

子贡进见孔子说：“少正卯是鲁国的一位知名人士。现在先生您刚执政就把他杀掉，也许是个失误吧！”孔子说：“坐下，我来告诉你其中的缘故。天下有五种重大的罪恶，即使是盗贼也不参与。一是心存叛逆而居心险恶，二是行为邪僻而固执坚定，三是言语虚伪而善于诡辩，四是旁门左道而知识广博，五是顺从错误主张并为其张目。这五种罪恶，只要占有一种，就免不了被君子所杀，而少正卯兼有这五种罪恶。他所处的地位足以结党营私，他谈论的话语足以妖言惑众，他强盛的势力足以造反独立。这个人是人中奸雄，不可不除。”

委^①之以财而观其仁，告^②之以危而观其节。

——《庄子·列御寇》

【注释】

①委：托付。

②告：告诉。





【译文】

把财物托付给他们来观察是否仁义清廉，把危难告诉给他们来观察是否坚守节操。

孔父^①正色^②而立于朝，则人莫敢过而致难于其君者，孔父可谓义形于色^③矣。

——《公羊传·桓公二年》

【译文】

孔子神情庄重地站在朝堂上，就没有人敢于使其君主为难，孔子真可以说得上是正义之色显现在脸上了。

【注释】

①孔父：孔子。

②正色：神色庄重，态度严肃。

③义形于色：正义之色现于颜面。

居天下之广居，立天下之正位，行天下之大道。得志，与民由之；不得志，独行其道。富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。

——《孟子·滕文公下》

【译文】

住在天下最大的居所里，站在天下最正的位置上，行走在天下最开阔的大道上。能实现志向就与民众一起去奋斗，不能实现志向就坚守自己做人的原则。不受富贵诱惑，不为贫贱动摇，不被武力屈服，这才叫大丈夫。

周于德者，邪世不能乱。

——《孟子·尽心下》

【译文】

道德高尚的人，即使世道邪恶也不能使他迷乱。

权利不能倾^①也，群众不能移也，天下不能荡也。生乎由是，死乎由是，夫是之谓德操。德操然后能定，能定然后能应。能定能应，夫是之谓成人^②。

——《荀子·劝学》

【注释】

①倾：倾倒。

②成人：完人，指德才兼备的人。





【译文】

权力利益面前不会倾倒，人多势众不能使其屈服，天下万物都不能动摇其信念。活着是如此，到死也不变，这就叫做有德行、有操守。有了德行和操守，才能做到坚定不移，能坚定不移然后才能应对自如。能做到坚定不移和应对自如，那就是完美的人了。

【注释】

①折：亏损。

②阅：卖。

良农不为水旱不耕，良贾不为折^①阅^②不市，士君子不为贫穷怠乎道。

——《荀子·修身》

【译文】

好的农夫不因为遭到水旱灾害就不耕种，好的商人不因为亏损而不做买卖，有知识有道德的人不因为贫穷困厄而怠慢道义。

【注释】

①质量：资质和气量。

②五材：人的忠、义、仁、信、勇五种品质。

凡人之质量^①，中和最贵矣。中和之质，必平淡无味。故能调成五材^②，变化应节。是故，观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。

——刘邵《人物志》卷上《九征》

【译文】

凡是人的资质和气量，以中和最为可贵。具有中和资质的人，必定平淡无味。所以能够养成忠、义、仁、信、勇五种品质，并根据不同的情况调整自己，以应对事物的发展变化。因此，观人察质，一定要先考察他是否平和淡泊，然后再探究他是否聪慧明达。

【注释】

①五物：金、木、水、火、土。

②五质：骨、筋、气、肌、血。

③五常：仁、义、礼、智、信。

五物^①之实，各有所济。是故骨植而柔者谓之弘毅，弘毅也者，仁之质也。气清而朗者谓之文理，文理也者，礼之本也。体端而实者谓之贞固，贞固也者，信之基也。筋劲而精者谓之勇敢，勇敢也者，义之决也。色平而畅者谓之通微，通微也者，智之原也。五质^②恒性，故谓之五常^③矣。

——刘邵《人物志》卷上《九征》

【译文】

金、木、水、火、土五物在人体中的实际体现，因为各自禀赋的多少不同而表现出不同的特征。因此骨骼正直而身体柔韧，就刚强而有毅