

曾國藩九方略全鑑

曾國藩

謀略

內聖外王 千古第一聖哲
居官從政 中興不貳名臣



卷三

京華出版社

曾国藩九方略全鉴

吴樵子 主编

曾国藩谋略

卷三

京华出版社

· 谋 ·

(八)以好学为第一义

【原文】

迭接纪鸿二十二日,纪泽二十三、四、五日所发各禀,具悉一切。

余于二十二日未刻抵常州,二十三日看操,二十四、五过无锡、常熟,二十六日在福山看操,二十七日季君梅、杨滨石及府县请游虞山二寺,二十八申刻抵苏州,将上岸小住三日,初二日计可离苏赴松。二十五、六、七三日皆连夜行船,体尚平安,惟眼蒙较甚于在署时,到上海当找张石谷,然内障总无治法也。

吾望尔兄弟殚心竭力,以好学为第一义,而养生亦不宜置之第二。吾近日寄澄、沅两叔信甚稀,纪泽宜常寄禀,以十日一次为率。壬秋、星泉二十五果成行否?宝秀果全愈否?常常挂念。署中用度宜力行节俭。近询各衙门,无如吾家之靡费者,慎之!此谕。

【评述】

清康熙皇帝,是我国有作为的皇帝之一,其政绩可比美唐宗宋祖,他治国有方,成就突出,究其原因,是因他勤学勤政。

康熙自幼失去父母,在祖母太皇太后的抚育下受到了良好的教育。他自幼就勤于学习,八岁时登上皇位后,乃勤学不懈,多种经书、古代兵法无不精读。十七八岁时读书过劳,吐血了还不罢休。在他亲政后十六年,即二十四岁时设立南书房,他在这里看书写字,研究学问,并选博学 and 善书的各一人常侍左右,提供咨询,讲究经义,研究观摩。他经常请有关专家到南书房,虚心向他们请教,有汉人,也有外国人。他不只在宫里时学习,到外边巡察时也手不释卷。如有一次,他从明陵致奠回宫时,船停泊于燕子矶,读书到三鼓。侍臣高士奇劝说:“圣躬过劳,宜少节养。”康熙说:“朕自五龄受书,诵读恒至夜分,乐此不为疲也。”(《清史稿·圣祖本纪》后引康熙话,均出此)

康熙学习兴趣广泛,学中国的也学西洋的,涉及政治、军事、经济、文化诸领域,尤其爱好科学、数学、医学、农学以至天文、地理、无所不学。做为皇帝,且是个勤于国事的皇帝,日理万机,而还能学此之多,说明他的空余时间大都用在学习上了,且又往往读至三更,他睡觉时间也就不多,其勤如此。

但是,康熙学习是有目的的,即学以致用,用于治国治民:

由于康熙熟读经史和古代兵法,故明于治乱,善于指挥,在平定“三藩”,攻灭台湾郑氏政权、驱逐盘踞黑龙江流域雅克萨沙俄侵略军,以及平定准噶尔首领里通沙俄发动的叛乱,都起了决定性的作用。如对“三藩”的平定,他是以汉景帝错误处理“七国之乱”的历史教训为借鉴的。“三藩”是降清的原三个明将,即吴三桂、耿精忠、尚之信,他们为清灭明有功,吴三桂被封为平西王,镇守云南;耿精忠被封靖南王,镇守福建;尚之信被封为平南王,镇守广东。这“三藩”势力日益扩大,已形成割据一方,削弱了清中央集权,威胁着清的统治。康熙主张撤藩,交大臣讨论,撤藩与反对撤藩争论十分激烈,康熙最后断然作出结论:坚决撤藩。他指出:吴三桂蓄谋已久,撤亦反,不撤亦反,与其养痛成患,不如及早除掉。在他亲自指挥下,终于平定“三藩”。在平定准噶尔部的叛乱中,康熙先后三次亲自率兵征伐,深入沙漠之地,保障了我国西北边疆的安全。康熙勤于国事可见一斑。正如他所说:“朕自幼读书,寻求治乱。年力胜时,挽强决拾。削平三藩,绥辑漠北,悉由一心运筹,未妄杀一人。”

康熙治国并不只是坐在朝堂下圣旨,将具体问题全交由下面去解决,当有些问题朝

· 略 ·

三八三

臣不懂如何办，自己又不明其理，他就自己去学，弄通了才去解决。不同于帝王只管大事不管小事，他说：“昔人每云帝王当举大纲，不必兼综细务。朕不谓然，一事不谨，即貽四海之忧，一念不谨，即貽百年之患。朕从来莅事无论巨细，莫不慎之又慎。”他自知帝王责任之大，每事都要谨慎小心，一点马虎不得。如在历法问题上，过去钦天监汉官与西洋人不睦，互相攻击告讦，死了不少人。而西洋历法准确还是旧历法准确，朝官都说不清，康熙对此以为可耻，他亲政后，指示用实验方法检验新旧历法的是非，结果总是旧历法不准，新法则比较准确。康熙决定恢复新历法。他因自己不懂，便学习天文历法达二十余年之久，而学天文要学数学，因此，他先后学习过欧几里德的《几何原本》和巴蒂斯的《实用和理论几何学》。晚年，还在北京设立“算术馆”。

康熙将其所学到的间接知识用于实践，在实践中不了解的再学习，懂了再用于实践；在实践中发现新的问题，深入研究，加以总结提高，再推广于实践。即从认识——实践——再认识——再实践，这是符合一个知识分子认识客观世界的规律的，也是解决问题的科学方法。如他对河务是极其重视的，因为黄河为患，严重威胁人民生命财产，故他解决“三藩”问题后，将治河列入其头等工作。要治河首先要了解黄河为患的情况及历代前人治河的经验教训，据他说：“朕于河务之书，罔不披阅，大约坐言行为，实行就难。河性无定，岂可执一法以绳之。”这就是说，他对河务之书无不阅览，但河性不定，对前人治河方法只能参改，吸收对于今仍可用之法，不能都依样照办。为了治黄河，他六次巡阅河工，所坐大船过不去，他亲乘小船，冒着风险进行观察，亲自测量水位。但尤其注意治理经常改道泛滥而靠近北京的浑河，浑河工程竣工，他将之改为“永定河”，并将治这小黄河作为重点经验总结，指示在治黄工程中加以推广。结果收到良好效果。康熙经常关心发展农业生产，为取得经验，在中南海种几块御稻田，有一年他发现有一颗早熟而高出众稻的特殊稻子，便摘下来决定明年再种。试种结果确是比别的稻种早熟，他便先指示在北京、承德试种若干年，再向江南推广试点。这稻一年可种两次，增产五成左右，被称为“御稻种”。康熙还研究蝗虫，调查灭蝗的方法，并亲自指导一些地区的灭蝗工作。

康熙学习领域广泛，他学贯中西，文武全才；其成就也是多方面的。当政六十年中，由于他勤学勤政，在统一国家、保卫主权、发展生产、提倡文化等方面，尤其做出突出的贡献。康熙是康乾盛世的奠基者。他病逝前三年曾总结其工作说：“朕八岁践祚，在位五十余年，年近七旬矣”，“齿登耆寿，子孙众多。天下和乐，四海又安。虽未敢谓家给人足，欲易风移，而欲使民安物阜之心，始终如一。殚竭思虑，耗敝精力，殆非芳苦二字所能尽也。”

《清史稿·圣祖本纪》作者对康熙评价颇高，论曰：“早承大业，勤政爱民。经文纬武，寰宇一统，虽曰守成，实同开创焉。圣学高深，崇儒重道。几暇格物，豁贯天人，尤为古今所未觐。而久道化成，风俗俗易，天下和乐，克致太平。其雍熙景象，使后世想望流远，至於今不能已。《传》曰：‘为人君，止於仁。’又曰：‘道盛德至善，民之不能忘。’於戏，何其盛欤！”

（九）忧患则久

【原文】

十一月十七日接弟十月廿八衡州一缄，具悉一切。

此间近事，惟李少荃在苏州杀降王八人，最快人意，兹将渠寄总理衙门信稿一件，抄寄弟阅。戈登虽屡称欲与少荃开仗，少荃自度力足制之，并不畏怯，戈登亦无如之何，近

日渐就范矣。

衡州之粤盐，只禁船载，不禁路挑，弟所见，极为有理。江西新城县，亦为禁闽盐之路挑，竟被私贩将委员殴毙。现在衡州每挑既补二百四十，若再加亦必激变。从前道光年间，衡州严禁粤私，从未禁遏得住。将来新章到衡，弟可与府县及厘卡说明，只有水卡查船载之私，每斤加作八文；其陆卡查路挑之私，概不再加分文。亦不必出告示，亦不必办公牒，但得水卡一处稽查，便算依了我之新章耳，兹将新刻章程三本寄回。

弟家之渐趋奢华，闻因人客太多之故，此后总须步步收紧，切不可步步放松。禁坐四轿，姑从星冈公子孙做起，不过一二年，各房亦可渐改。总之，家门太盛，有福不可享尽，有势不可使尽，人人须记此二语也。即问近好。

【评述】

曾国藩通过几十年的宦海生涯，总结出无论是居和平之世还是居离乱之世，奢侈都必定导致失败。他举和坤的例子说，和坤当年受高宗宠信，二十几年任军机大臣，积累的财富几乎和国家差不多，这是极盛之时的事，但最后还不是一条白帛结束了性命。他说，人无论多贪，多富有，但只能居位一间房子，睡一张床。他说的是人的消费是有限度的。

1859年6月，曾国藩奉清廷之命，前往四川，至武昌而止。是年，他的九弟曾国荃在家乡构置一座华丽的新居，前有辕门，后仿公署之制，有数重门。一时乡人颇有浮议。据崇德老人——曾国藩的女儿说，曾国藩得知此事后，立即写信给曾国荃，令他新居毁掉。曾国荃起初不以为然，曾国藩晓以情理，这位九弟才毁掉。曾国藩的女儿时年八岁，她后来回忆说：“余犹忆戏场之屋脊为江西所烧之蓝花回文格也。”

在曾国藩的日记中曾记有这样的历史典故：田单攻打狄人的城邑，鲁仲连预料他攻不下，后来果然三个月没能攻克。田单向鲁仲连询问原因。仲连说：“将军您在守卫即墨时，坐下就编织草筐，站起就手持铁钁，作士卒的榜样，全军上下都抱着舍生忘死之心，一听到您的号令，没有人不挥臂洒泪而跃跃欲试的，这就是能打败燕国的缘故啊。现在，您东边有夜邑进献的珍奇，西边有遨游淄上的快乐，身披黄金饰带而驰骋在淄水大地，尽情享受活着的欢乐却没有殊死作战之志，这就是不能战胜狄人的原因啊！”曾国藩说，我曾对鲁仲连这番话深信不疑，认为是正确无比、不可更改的高论。1864年，收复了江宁城后，我看到湘军上下一派骄矜自得、纵情逸乐，担心他们不能再使用，就全部遣散原籍务农去了。到了1865年5月，我受命前往山东、河南一带围剿捻匪，湘军跟随的极少，专门任用皖籍的淮军。我看到淮军将士虽然士气高昂，但也缺少忧患危机意识，暗暗担忧，恐怕他们不能平定流贼。《庄子》上有“两军相对哀者胜”的话，鲁仲连说的凭借忧和勤能胜而由于娱乐失败的话，也就是孟子“生于忧患死于安乐”的意思。后来，我因为生病而上疏请求退休归退，于是解除了兵权。然而李鸿章最终用淮军削平了捻军，这大概因为淮军士气还很旺盛吧。用忧患意识和危机意识来感染战士，用昂扬的斗志来振作三军的士气，这两种做法都能够获胜，只在于主帅审时度势地善于运用罢了。我以往单主张“忧勤”这一种说法，恐怕是只知其一而不知其二了。姑且记载在这里，用来记住我的偏颇，同时也可知古人的精言妙论不能举一概百，每一种说法都有它所适应的情况。但是，我们做事总不应没有忧患的意识。

戒奢侈则务要尚勤俭。治军之道，以勤字为先。身勤快就强，安逸就病弱。家勤就兴，懒就衰败。国勤就治，惰怠就乱。军勤就胜，懒惰就败。懒惰是没有士气。常提军队的朝气最为重要！

军事上有骄气、惰气，都是败兵气象。孔子的“临事而惧”是断绝骄气的本源，“好谋而成”是断绝了懒惰的本源。无时不谋，无事不谋，自然没有懒惰的时候。

曾国藩说，翻阅张清恪的儿子张懿敬先生所编辑的《课子随笔》，其中都是节抄古人的家训名言。大凡使家族兴盛的途径，无外乎内外勤俭、兄弟和睦、子弟谦虚谨慎等等。家族衰败的原因与此相反。夜里接到周中堂之子文翕感谢我资助他家办理丧事的信，信中别字很多，字迹又潦草不堪。大概是他的门客写的，而主人全然没有过目。听说周少君平时眼光很高，喜欢毫无根据地乱发议论，而丧事又办得草草，真令人为他叹息啊！大概达官贵族的子弟，听惯了高谈阔论，见惯了排场奢侈，往往轻视慢待长辈，无视为人之道，讥讽别人的短处，这就是所说的“骄”。由“骄”字进而奢侈、无节制、放荡以至于无恶不作。这些都是“骄”的恶果。而子弟的骄傲，又多出自于作为达官贵人的父兄，乘着时运，幸而得官职，就忘了他本领的低下，学识的浅陋，骄傲自满，以至于子弟们效仿而不觉察。我家的子侄们也有很多轻视慢待长辈老师、指责别人缺点的恶习。要想有所建树，必须首先戒除这种恶习，戒除骄傲；要想戒除子侄们的骄傲恶习，必须先戒除我自身的骄傲惰性，我愿意终生自勉。因为周少君的荒谬不堪，我既以此当面教育儿子纪泽，又详细地在这里记载下来。

明朝大将戚继光说：“居官不难，听言为难；听言不难，明察为难。”曾国藩不仅能“听言”，也善于“明察”。

曾国荃给哥哥写了一封信，说了很多奉劝的话，曾国藩当即写信表示赞赏：古代君主有诤谏的良臣，今天兄长有诤谏的贤弟。我近来做官太高，虚名太大，我常常为听不到规劝讽谏而深深忧虑。如果九弟果真能随便什么事情规劝谏阻，再加上一二位严厉可怕的朋友，时时以正言相劝相勉，这样我就内有耿直的弟弟，外有敬畏的朋友，那么我也许能避免大的灾难啊！凡身居高位的人，谁不败在自以为是上！谁不败在厌恶听到正直的进言上！

第三章 曾国藩“用人”谋略

一、“国家之强，以得人为强”

曾国藩十分重视人才问题。他认为“国家之强，以得人为强”。并说：善于审视国运的人，“观贤者在位，则卜其将兴；见冗员浮杂，则知其将替。”观察军事也应如此。他将人才问题提到了关系国家兴衰的高度，把选拔、培养人才作为挽救晚清王朝统治危机的重要措施。

曾国藩认为，导致晚清社会危机的原因主要在于吏治的败坏，而吏治的败坏又是由于人才的缺乏。咸丰元年（1851年）他在给友人胡大任的信中说：“二千里中几无一尺净土。推寻本原，何尝不是有司虐用其民，鱼肉日久，激而不复反顾。盖大吏之泄泄于上，

· 谋 ·

而一切废置不问,已非一朝一夕。”太平天国起义后,曾国藩把治军与吏治并重,说:“细察今日局势,若不从吏治人心上痛下工夫,涤肠荡胃,断无挽回之理。”因此,曾国藩在战争期间每控制一个地区就治理一个地区,整顿吏治,恢复地方政权,力求把它建设成筹饷基地。咸丰十年(1860年),他在给左宗棠的信中,希望左能够选择贤才,一同前来,“安危得失均系于此。”他还举例说,湖北省城三次克复后,地方凋敝,与今日安庆相同,但因胡林翼罗致人才,多方培养,不数年间吏治渐振。面对内忧外患,曾国藩说:“非得忍辱负重之器数十人,恐难挽回时局也。”而这些人才从何处得来呢?他认为,“世人聪明才力,不甚相悬,此暗则彼明,此长则彼短,在用人者审量其宜而已。山不能为大匠别生奇木,天亦不能为贤主更出异人”,而“大约上等贤哲当以天缘遇之,中等人才可以人力求之”,所以,人才之有无全靠当权者之发现、培养及使用得当。他在《复龙翰臣书》中痛切地指出:“二三十年来,士大夫习惯安于现状。”“倡为一种不白不黑、不痛不痒之风。”在《应诏陈言疏》中他将颓败的官场风气与人才问题联系起来,指出:“京官办事通病有二,曰退缩,曰琐屑。外官办事通病有二,曰敷衍,曰颟顸。退缩者,同官互推,不肯任怨,动辄请旨,不肯担责任咎。琐屑者,锱铢必校,不顾大体,察及秋毫,不见舆薪。敷衍者,装头盖面,但计目前,剜肉补疮,不问明日。颟顸者,外面完全,中已溃烂,奏章粉饰,面语无归宿。”他说:“有此四者,习俗相传,但求苟安无过,不肯振作有为,将来一遇艰巨,国家必有乏才之患。”

太平天国革命爆发以后,其势如暴风骤雨,摧枯拉朽,席卷东南。对此,曾国藩无比感慨地说:“无兵不足深虑,无饷不足痛哭,独举目今世,求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者,不可立得;有时即使得到,又屈居卑下,往往抑郁不伸。或遭遇挫折、或离职而去、或抑郁而死。而贪婪庸劣的人,位高而权重,而富贵、而名誉、而老健不死,此其可为浩叹者也。”面对严重的社会危机,曾国藩呼吁封建地主阶级重视人才问题。他一再对胡林翼说:“默观天下大局,万难挽回,我们所能做的,引用一班正人,培养几个好官,以为种子。”“吾辈所慎之又慎者,只在‘用人’二字上,此外竟无可着力处。”“求人自辅,时时不可忘此意。人才至难。”有此点认识,就足以证明他的眼光之高。

曾国藩求贤若渴,他向友人描述自己在咸丰三年的心情说:“我曾经说过要谋求智勇双全,文武兼备的人才,几个月以来,我在梦里祈求他们的到来,烧香祈求他们的到来,没有片刻敢有所忘怀。”及至咸丰十年,曾国藩被任命为两江总督,“事业”大有发展,人才尤为亟需。他给友人写信说:“国藩当疲惫之余,忽膺艰巨之任,大惧陨越,贻友朋羞。惟广求名将,以御寇氛;广求循吏,以苏民困。得一分则鄙人可免一分之咎;得十人百人,则地方渐受十分百分之福。”同治四年,他走上攻捻前线,榜列《剿捻告示四条》,其中一条便是“询访英贤”。他指出:“方今兵革不息,岂无奇才崛起?无人礼之,则弃于草泽饥寒贱隶之中;有人求之,则足为国家于城心腹之用。”他号召:“如有救时之策,出众之技,均准来营自行呈明,酌察录用;即不收用者,亦必优给途费。”曾国藩求才,可说是“一以贯之”的。为此,他“料理官车,摘电备查”,或“圈点京报”,获取信息。他常写人才闻见日记,将所见所闻,分为“闻可”、“闻否”、“见可”三类。他的《无慢室日记》中,专设“记人”一项,记录了大批被推荐的人名,并附有自己考察之所得。他还注重人才的互相吸引,认为求才应如“蚌之有母,雉之有媒,以类相求,以气相引,庶几得一而及其余”。因此,他多次致书李恒、李瀚章、方子白、胡林翼、左宗棠等人及诸弟,论述得人之道,要求他们随处留心,“博采广询”,“兼进并收”。他还嘱咐弟弟要“求人自辅,时时不忘此意”,又要求“以后两弟如有所见,随时推荐,将其长处短处一一告知阿兄”。

· 略 ·

三八七

在广揽人才的同时,曾国藩强调分辨良莠。他对曾国荃说:“弟常常以求才为急,但无才之人,即使是至亲密友,也不宜久留,恐贤者不愿与之共事。”当时,亲朋戚友、邻里乡党来曾氏营中求职者甚多,曾国藩唯恐曾国荃怀“广厦万间”之志而滥收滥用,规劝他说:善于预见国运的人,看到该国贤良俊杰在位,就知道它一定会兴盛起来,看到办事拖拉,冗员比比皆是,就明白它将要被取代。善于预见军队的人也是这样。他对方存之说:“搜求人才,采纳众议,鄙人亦颇留心。惟于广为延揽之中,略存崇实黜华之意。若不分真伪,博收杂进,则深识之士,不愿牛骥同皂,而贤者反掉头去矣。”他说李元度“过人之处极多”,“而短处则患在无知人之明”,“于位卑职小、出己之下者,则一概援‘善善从长’之义,无复觉有奸邪情伪。凡有请托,无不曲从”。

既广求人才,又不博收杂进,分辨真伪,考察贤劣,这就决定于对选择人才的标准的认识。曾国藩主张德才兼备,但更强调人的德行。他在笔记《才德》中写道:“我认为德与才不可偏重。……有德而无才,则近于愚人,有才而无德,则近于小人。”接着他强调说:“二者既不可兼,与其无德而近于小人,毋宁无才而近于愚人。自修之方,观人之术,皆以此为衡可矣。”基于对德与才关系、德才孰重孰轻的这种认识,曾国藩要求“在纯朴之中选择人才”,认为“观人之道,以朴实廉洁为本(质)”。他指出:“以其质而更博以他长,斯为可贵;无其质,则长处亦不足恃。”他对那些“心窍多”,以大言取宠,巧语媚上的“浮滑”之徒,深恶痛绝。他声言:“凡不思索考核,信口谈兵者,鄙人不乐与之尽言。”他劝诫绅士说:“好谈兵事者,其阅历必浅;好攻人短者,其自修必疏。”故他特别强调禁大言而务实。

在确定选择的标准时,曾国藩把人才分为两类:一种官气较多,一种乡气较多。他表示:“吾欲以‘劳苦忍辱’四字教人,故且戒官气,而姑用乡气之人。”什么是“官气、乡气”?他解释说:“官气多者好讲资格,好问样子,办事无惊世骇俗之象,语言无此妨彼碍之弊。其失也奄奄无气,凡遇一事,但凭书办家人之口说出,凭文书写出,不能身到、心到、口到、眼到,尤不能苦下身段去事上体察一番。乡气多者好逞才能,好出新样,行事则知己不如人,语言则顾前不顾后。其失也一事未成,物议先腾。”无疑,有官气或乡气的人都有明显的缺点。但是二者比较起来,曾国藩更厌恶那些爱摆官架子、应酬圆通,却奄奄无气、从不实干的官僚。他深刻指出:“若官气增一分,则血性必减一分。”因此,他提倡选人“必取遇事体察,身到、心到、手到、口到、眼到者”,即“筋力健整、能吃辛苦之人”,“明白而朴实”的人,“有操守而无官气,多条理而少大言”的人。

关于为官“四到”,曾国藩本人有个解释:“身到者,如作吏则亲验命盗案,亲查乡里,治军则亲巡营垒,亲冒矢石是也。心到者,凡事苦心剖析,大条理,小条理,始条理,终条理,先要擘得开,后要括得拢是也。眼到者,着意看人,认真看公牍是也。手到者,于人之短长,事之关键,随笔写记,以备遗忘是也。口到者,于使人之事,警众之辞,既有公文,又不惮再三苦心叮咛是也。”这里当然仅是举例以说明。能真正做到“四到”的人,必须是“有操守而无官气,多条理而少大言”的人,他们完全有可能在自己的实践中克服某些弱点,渐成大器。总之,曾国藩选人、用人的标准主要注重德行操守,而且要求把这种德行操守践履到实处。

当然,曾国藩不是不注重才识,相反,他是很注意才识的。他劝勉曾国荃说:因“恐将庸封疆重寄”,“学识宜广,操行宜严”。他对“带勇之人”提出四个要求,第一便是“要才堪治民”。他指出:“凡将才有四大端:一曰知人善任;二曰善视敌情;三曰临阵胆识;四曰营务整齐。”这四条,都是指的才识。而才识二者之间,曾国藩认为,“凡办大事,以识为主,以才为辅”。至于他平日夸奖部属的才识的言论,更比比皆是。例如,对他参劾了两次

· 谋 ·

的李元度,他私下给曾国荃写信说:“李次青之才实不可及,吾在外数年,独觉惭对此人,弟可与之常通书信,二则少表余之歉忱,一则凡事可以请益。”又如,对与自己常闹别扭的左宗棠的才能,他非常折服,于咸丰十年四月上奏称,左宗棠“刚明耐苦,晓畅兵机”,请朝廷简用。清廷果于同年五月着左宗棠“以四品京堂候补,随同曾国藩襄办军务”。第二年四月,曾国藩又上奏左宗棠“以数千新集之众,破十倍凶悍之贼,因地利以审敌情,蓄机势以作士气,实属深明将略,度越时贤”,恳请“将左宗棠襄办军务改为帮办军务”。清廷又果如所请。曾国藩在选用人才上的大度,由此可见一斑。

但是经过多年的曲曲折折,曾国藩有时也不免有几番感慨:在用人这一点上,实为万事的根本。德才二项要取其一已属很难。而要二者兼备,则极为少见。但这并未动摇他对德才兼备,更重德操的人才标准的信念。同治十年,他撰《才用》一文,检讨说:“当战争之世,苟无益胜负之数,虽盛德亦无所用之。余生平好用忠实者流,今老矣,始知药之多不当于病也。”这是他晚年对自己践履德才兼备标准的一个深刻的反思。

发现和罗致人才,只是解决人才问题的一个开端。重要的是如何使用人才。曾国藩的原则是,“收之欲其广,用之欲其慎”,“采访宜多,委用宜慎”。用人上的“广”与“慎”,是互为条件,互相影响的。广则人才多,人才多则有比较和选择的余地,才有可能慎用;广而不慎,必会鱼龙混杂、滥竽充数。慎则使用得当,使用得当则有利于事业,也有利于发挥人的积极性,形成心情舒畅、生动活泼的局面;慎而不广,必会人才匮乏,或窒息人才,同样是事业的大患。

薛福成说他“在籍办员始,若塔齐布、罗泽南、李续宾、李续宜、王鑫、杨岳斌、彭玉麟,或聘自诸生,或拔自陇亩,或招自营伍,均以至诚相与,俾获各尽所长。”并说李世忠、陈国瑞在湘军将领中以“桀桢鸷诈”闻名,曾国藩对他们仍予以讽勉,“奖其长而指其过,劝令痛改前非,不肯轻率弃绝”。

曾国藩说:“求人之道,必须像白圭经营买卖那样,像鹰猎取食品那样,不达目的决不罢休。”

白圭,战国时周人,以善于经营、贱买贵卖著名。他捕捉赚钱的时机,就如同猛禽猎取食物一样迅速。自称:“吾治生产,犹伊尹、吕尚之谋,孙吴用兵,商鞅任法。”他的这一套生财之术引起当时天下商人的效法。曾国藩主张求才要像白圭经营买卖一样,一旦看准,就要像鹰隼猎取食物一样迅速,有不达目的不罢休的决心。曾国藩平日注意对僚属的才能的观察了解,并善于从中发现人才。他的《无慢室日记》列有“记人”一类,其中开列的名单中,有的为官员所推荐,有的为该员师友所推荐,也有毛遂自荐的。均附有曾国藩亲身察访所得的记录。

尤为可贵的是,曾国藩无论是办团练之初,还是人困兵危的“未发迹”之时,甚至在身兼封圻的显达之后,都始终把网罗人才作为成就大事的第一要义。在办团练时候,他时时谋府县,托朋友,“招致贤俊”,“山野才智之士,感其诚,虽或不往见,皆为曾公可与言事。而国藩逢乡里士来谒,辄温语礼下之,有所陈,务毕其说,言可用,则斟酌施行;即不可行,亦不加诘责。有异等者虽卑幼与之抗礼,故人人争磨濯,求自效,一时中兴人才,皆出其门”。

曾国藩困顿祁门时,李鸿章已回江西,幕僚也大多离开。幕府仅以程尚斋(桓生,字尚斋)等几人,奄奄无生气。面对越来越冷落的“门庭”,曾国藩困窘不堪。一天,对其中一人说:“死在一堆何如?”众幕僚默不作答悄悄将行李放在舟中,为逃避作准备。曾国藩一日忽传令曰:“贼势如此,有想暂归者,支付三月薪水,等事平,仍来营,吾不介意。”众幕

· 略 ·

三八九

僚听到这段话,大受感动,都表示生死同之,“人心遂固”。

曾国藩担任两江总督之后,百事丛集,愈感人才之匮乏,而对人才的聚集、培养、选拔、使用问题亦愈加急切。他经常与人讨论人才问题,虚心体察自己在用人问题上的缺失。当他发现自己不如胡林翼对士人更有吸引力,不少人愿投胡林翼处而不愿跟他做事时,立即改弦更张,翻然悔过,与之展开一场广揽人才的竞争。

曾国藩说:求才“又如蚨之有母,雉之有媒,以类相求,以气相引,庶几得一而可得其余。”

蚨,即青蚨,是类似虫的一种小动物。“生子必依草叶,大如蚕子。取其子,母即飞来,不以远近。……以母血涂钱八十一文,以子血涂钱八十一文,每市物,或先用子钱,或先用母钱。皆复飞归,轮转无已。”“雉之有媒”,是说猎人驯养的家雉能招致野雉。

物以类聚,人以群分。曾国藩以青蚨子母相依不离,家雉能招致野雉,比喻在求才时须注重人才互相吸引,使之结伴而来,相踵而至,收“得一而可及其余”之效。

曾国藩求才如渴,每与人通信,交谈,辄恳求对方推荐人才。故曾国藩幕中经人推荐入幕的人甚多,方宗诚、陈艾都是吴廷栋推荐的。吴汝纶也是安徽人,是方宗诚推荐入幕的。凌焕是刘星房推荐的。赵烈文是周腾虎推荐的。李兴锐是李竹谔推荐。李善兰大约是郭嵩焘推荐入幕的。李善兰又荐张文虎入幕。容闳则是李善兰、张斯桂、赵烈文三人推荐的。向师隸是严仙舫推荐的。

咸丰十一年(1861年)三月,毛鸿宾署理湖南巡抚,向声望日著的曾国藩咨询湘政。曾国藩复信中仍把物色人才放在首位,指出:湖南近年兵勇散布各省,很有人才匮乏凋弊之说,实则岩搜谷采,楚材晋用,而故山反为之一空。阁下莅湘初政,仍祈以物色将材为先务。……来示垂询用人行政利弊得失,窃以人存在后政举。方今四方多难,纲纪紊乱,将欲维持成法,似仍须引用正人,随事纳之准绳,庶不泥于例,而又不悖于理。”七月十四日回信中又说:“湘中统将,多宣力于外省,本境反有乏才之叹。不特阁下因此为虑,鄙人亦增内顾之忧。兵可以磨炼而成,欲求将才之辈出,不能为未雨之绸缪。”

二、古今“用人”论述

自古,人们就非常重视人才问题,并留下了许多精辟的论述。在战国时期,诸子除道家外,都承认尚贤使能的重要性和必要性,但在人才标准,就是用什么样的人的问题上,却分歧很大。儒家主张以德取人,其人才标准称为“道义型”;法家主张以功取人,其人才标准称为“功利型”;墨家既重德行和才能,又重功劳,其人才标准称为“全面型”。于是,儒、法、墨三家围绕德行、才能、功劳何者为主的问题,展开了激烈的争论。

法家认为德行、才能都是虚伪的、是靠不住的。商鞅说,如果君主“论才能智慧而任之,则智慧之人希主好恶,使官制物,以适主心,是以官无常,国乱而不壹”(《商君书·徕民》)。韩非也说:“察孝悌忠顺之道而审行之,是以天下乱。”(《韩非子·贤学》)商鞅、韩非的意思是,如果君主凭才能、智慧取人,选择那些孝悌忠顺的人,那么有的人就会投君主所好,弄虚作假,致使择官无一定之规,造成天下大乱。因此,法家主张:(1)以功取人。商鞅说:“授官予爵,不以其劳,则忠臣不进,行赏赋禄,不称其功,则战士不用。”(《商君书·徕民》)还具体规定,得甲首者享有受爵与占有田宅、庶子等特权,亦可“得入兵官之吏”。韩非说:“计功而行赏,程能而授事。”(《韩非子·八说》)“斩一首者爵一级,欲为官者为五

· 谋 ·

十石之官；斩二首者爵二级，欲为官者为百石之官。官爵之迁与斩首之功相称也。”（《韩非子·定法》）他认为君主只要“推功而爵禄，称能而官事，所举者必有贤，所用者必有能”（《韩非子·人主》）。（2）用人要不论亲疏贵贱。韩非说：“外举不避仇，内举不避子”，“明主不羞其卑贱也，以其能，为可以明法，便国利民，从而举之”（《韩非子·说难》）。选择官吏，不论亲疏贵贱，只要有才能，合乎法令，对国家和人民有利，就应该大胆起用，决不能“父兄大臣，禄秩过功”（《韩非子·奸劫弑臣》）。（3）依法用人。韩非认为：“主利在有能而任官，臣利在无能而得事；主利于在有劳而爵禄，臣利在无功而富贵；主利在豪杰使能，臣利在朋党任私。”（《韩非子·孤愤》）君主与权臣本来就存在着尖锐的矛盾：君主要凭功劳授爵赋禄，而权臣却想没有功劳也能得到富贵；君主要任用有才能的人，而权臣却要结党营私。何况君主的左右又不一定都是贤才，其中有些是奸邪之徒。在这种情况下，如果不制订用人的法令制度，以“公法”取人、用人，就根本无法任用贤智之士，其结果必然是“主上愈卑，私门益尊”（同上），削弱君主集权，贻害国家。因此，他主张：“明主使法择人，不自举也；使法量功，不自度也。”（《韩非子·有度》）（4）官吏要来自基层。韩非说：“宰相必起于州郡，猛将必起于卒伍”（《韩非子·贤学》）。人的才能是在实践中增长的，只有从政绩卓著的州官郡守中选拔宰相，从战功显赫的士兵中选择将帅，才是正确的用人之道。（5）要看实际表现。韩非说：对被任用的人，要“论之以任，试之以事，课之以功”（《韩非子·亡征》）。“群臣陈其言，君以言授其事，事以责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则诛。”（《韩非子·主道》）君主不要轻信被任用者的自我表白，也不要轻信他人的赞誉，要“循名实而定是非，因参验而审言辞”（《韩非子·亡征》）。

法家急功近利，显耕战之士，以军功取人，引导人民竞于耕战，对统一全中国的战争起了重要作用。但是，这种用人的标准有很大片面性。“胜敌”与“治民”是不相同的，“胜敌”主要靠勇敢，当然也要有智谋，而“治民”则需要具备相当的文化水平和管理经验。以军功入仕者多不符合这个要求。秦王朝以军功取人，致使各级政权的骨干多为一介武夫，靠刑罚罚责百姓，因此，秦朝的统治必然是暴政。组织路线的失误，是导致秦王朝短命的一个重要因素。汉初太中大夫陆贾曾经指出：“马上得之，守可以马上治乎？且汤武道取而以顺守之，文武并用，长久之术也。”（《汉书·陆贾传》）陆贾的这番话，虽然不是直接指秦王朝的，但秦王朝选择官吏正是由于没有“文武并用”，所以注定其统治不能长久。

范雎和蔡泽二人的个人历史卷宗也正是这样告诉我们的。

范雎是魏国人，少年时游说各国诸侯，没有成功。家贫，只得到魏中大夫须贾那里去当杂差。后来须贾出使齐，范雎作为随从同去，齐襄王听说范雎能言善辩，就派人送给他金十斤及牛酒。须贾知道后大怒，以为范雎把机密告诉了齐国。回国后，须贾将此事告诉了魏相。“魏相大怒，使舍人笞击雎，折肋摺齿。”后来的事情颇具喜剧性：“雎佯死，即卷以箒，置厕中。宾客饮者醉，更溺雎，故僇辱以惩后，令无妄言者。雎从箒中谓守者曰：‘公能出我，我必厚谢公。’守者乃请出弃箒中死人。魏相醉，曰：‘可矣。’范雎得出。”此后投奔于秦，也就平步青云了。

蔡泽的经历简单些，便也够凄苦的。他是燕国人。“游学于诸侯大小甚众，不遇。”年少时走了不少诸侯国，但没有一个国家肯礼遇他的。后来离开燕，“去了赵，见逐。之韩、魏遇夺釜鬲于涂。”真是祸不单行，又被政要之人所逐，又是路遇强人财物被掠，在万不得已之下，作出选择：“蔡泽乃西入秦。”

范雎、蔡泽的身世十分典型地表明了“辱”之清醒和激励作用。二人所受之“辱”可谓多矣，或家贫，或被逐，或被误会，或被笞打，或被斥责，或被搜捕，或被盗，这些“辱”终于

使两人清醒过来,无论是魏国,燕国,赵国,韩国,都靠不住,于是都最终投奔向秦,并在困厄激励下竭尽全力地为秦之霸业作贡献。

曾国藩对于建立事功之难,深有感触,他曾说:古人经济学问,多在萧闲寂寞中学得。积之既久,一旦事权在手,随时举而措之。吾频年兵事,颇得力方輿之学。大都昔时偶有所得,临急才能用得上。以此知读书之有益,而问学之宜豫。儿曹但知吾频年事功之易,而不知吾频年涉历之艰;但知吾此日勘定之功,而不知吾此后负荷之不易也。

善于治理政事的人,最重要的是选择、使用人才。《便宜十六策·举措》:“举措之政,谓举直措诸枉也。夫治国优于治身,治身之道,务在养神;治国之道,务在举贤。是以养神求生,举贤求安。”这一谋略认为为政的关键和最重要的是选拔和使用正直的贤能之士,选拔正直贤能之士来治理国家,就像修身一样,修身的关键在于养育精神;而举贤任能则是为了国家的长治久安。

齐国国君齐桓公就是一位爱护人才,委政于贤的杰出的政治家。齐桓公所以能称霸诸侯,从最直接的原因上来说,是他爱戴人才,委政于大贤,这也是他能作为英明君主的最突出之点。

桓公与相国管仲本是有前隙的仇人,特别是在他们共同为政的最初几年,关系如果稍微处理不好,就会引发前隙,影响二人的合作关系。同时,管仲是被桓公释怨而用的人,内心难免有不少顾虑。他们二人关系的主动权完全在桓公一方,桓公对管仲使用上的信任专一和对诬枉之言的拒斥,无疑对他们合作关系的巩固与发展起了决定性的作用。的确,桓公与管仲的关系与传统的“君令臣奉”的君臣关系大相径庭,然而,这正是桓公的英明所在,自己追求的是非常的功业,管仲是非常的人才,任用非常的人才而从事非常的功业,一定得有非常的用人方式。事实上,管仲正是由于桓公非常的用人方式才得以大展其才,而桓公正是由于管仲的雄才大略得以称霸诸侯。没有非常的用人方式,就没有历史上的齐桓公!

齐桓公在用人上的高明除了不记前仇、任之而专并能拒斥枉言等显著特点外,还有以下方面:第一,能识才之长。一次,齐桓公在射猎时遇到一怪异现象,疑惧而病,急召管仲相问,管仲一时回答不出,回去设法另请了一位名叫皇子的高士前来给桓公作了解释,桓公病愈后重赏了管仲,身边的人不解地问为什么要给管仲赐赏,桓公回答说:管仲能够任众人之智,这也应算他的高明。桓公认为他能听到皇子之言,实际上是得益于管仲的任众之明。第二,用大才而不拘小过。桓公有一次行军至梁山(今山东淄博市东)之下,有一位牧牛的人,名叫宁戚,他短褐单衣,破笠赤脚,在路边主动和桓公答话。桓公见宁戚具有大才,当晚行军休息时,急忙命左右点灯,准备立即为宁戚封爵。身边的人建议,让桓公派人去宁戚的故国卫考察了解一下再为之封爵。桓公对他们说:“此人廓达之才,不拘小节,恐其在卫,或有细过。访得其过,爵之则不光,充之则可惜!”立即在灯烛下拜宁戚为大夫,使其与管仲同参国政,桓公认为像宁戚那样的人过去一定有些细小过失,为了用其大才,则对其小过不予追究考虑。第三,不搞论资排辈,因才委任。齐国当时有高、国二氏为前朝老臣,上卿之爵,资历很深,桓公上台后,坚持将管仲排在高、国之前,恩礼远在二臣之上。新结识了宁戚后,又让宁戚协助管仲主持政务。桓公因才任人,有多大的能力就让挑多重的担子。第四,坚持任用一个人才能群。桓公上台后,除了任用管仲之外,一并任用了“五杰”,包括宁越王子成父、宾须无、东郭牙和隰朋,加上他的老师鲍叔牙和后来提拔的宁戚,以及世卿高国,真可谓人才济济。这些人才各有所长,组成了以管

· 谋 ·

仲为中心的人才群,在齐桓公一生的政治活动中发挥了不可估量的作用。第五,对部下坦诚相见,透露心底。桓公初任管仲,有一次两人一起议论霸业,桓公问管仲:“寡人不幸而好田,又好色,得毋害霸乎?”按当时的传统观念,君主好田猎,必然影响政务,但尚可理解;而如果喜好女色,则必然是不堪造就的。齐桓公敢于放弃君主的虚荣,将所谓“龌龊”的心迹向部下表明,反映了他对部下的超常的信任与坦诚,这类坦诚并不会损伤自己在部下心目中的形象,反而会加深与部下的感情。桓公在晚年招待逃亡齐国的晋国公子重耳,席间得知重耳未曾携带内眷,笑着对他说:“寡人独处一宵,如度一年。”立即设法为重耳婚配,重耳感叹地说,齐公对人这样坦诚相见,他成就霸业不是很自然的吗!重耳即是后来的晋文公,他的感叹反映了对桓公这种待人方式的高度赞许。桓公好田好色,无疑是他的缺点。但他把这种缺点吐露于管仲并得到管仲的许可后,君臣二人在长期共事中达成了预防其恶果发生的默契,从而使其未能成为一生事业的妨碍。

苏绰,西魏京北武功(今陕西武功)人。少博览群书,尤善算术。为西魏丞相宇文泰信任,官至大行台度支尚书,兼司农卿,参与朝政机密,协助宇文泰改革制度。曾制订计帐、户籍制,减省官员,设置屯田、乡官,增加国家赋税收入,是一位有远见的政治家。他为宇文泰草拟的《六条诏书》(治心身、敦教化、尽地利、擢贤良、恤狱讼、均赋役),是西魏强国富民的政治纲领。宇文泰将《六条诏书》立于座右,命百官诵习,并规定不通六条者不得为官。《六条诏书》中的“擢贤良”,对人才问题有精辟的见解,其主要内容有六点。

1.“得贤则安,失贤则乱”。苏绰认为,要想国泰民安,人君必须重视人才,举凡公侯将相,州官郡守,乃至党长和里正等地方小官,都应该择贤而用之。这是百王不能改变的自然之理,是安邦治国的最主要原则。这样,他把人才问题的重要性提到哲理的高度,视为一条普遍而永恒的规律。

2.“不限资荫,惟在得人”。苏绰说:“今之选举者,当不限资荫,惟在得人。苟得其人,自可起厮养而为卿相。”他谴责和反对当时选人偏重门第和资历的做法。他还举例说,奴隶出身的伊尹,辅佐商汤王创建商朝;泥瓦匠出身的傅说,协助武丁中兴商室;相反,身为帝王之胤的丹朱、商均,由于才能平庸,尧帝和舜帝也不把帝位传给他们。

3.“金相玉质,内外俱美”。苏绰主张选人的标准应当有德有才,德才兼备。他说:“刀笔者,乃身外之末材。”“若刀笔之中而得志行,是则金相玉质,内外俱美,实为人宝也;若刀笔之中得浇伪,是则饰画朽木,悦目一时,不可以充榱桷之用也。”意思是说,有德有才,才是完善的人才;若有德无才,不可以涉道致远;若有才无德,最大限度只能当刀笔之吏,不能充作国家栋梁。

4.良玉剖而莹之,名骥驰而试之。苏绰认为,人的才干要在实践中增长,才能的高下要由实践来检验。他说:“良玉未剖,与瓦石相类;名骥未驰,与弩马相杂”,只有“剖而莹之,驰而试之”,然后才知道是宝玉和千里马。他还举例说,姜太公是钓鱼的,百里奚是喂牛的,如果没有机遇,不任之以事业,不责之以成务,那么,即使再过一千年,也不会出现赫赫有名的姜太公和百里奚。为此,他呼吁执政者:“得贤而任之,得士而使之,则天下之理,何向而不可成也。”

5.“勤而审之,去虚取实”。当时流行着一种谬论:无贤可举。对此,苏绰进行了驳斥,说:孔子说过“十室之邑,必有忠信如丘者焉”。“岂有万家之都,而云无士?但求之不勤,择之不审,或授之不得其所,任之不尽其材,故云无耳”。人才是生长在群众之中,怎么会没有人才呢?问题在于不考察,或者考察不深入,或者任用不当。因此,要“勤而审之,去虚取实,各得州郡之最而用之,则人无多少,皆足化矣。孰云无贤。”

· 略 · ----- 三九三 -----

6.“官省”“则事无不理”，“官烦”“则政必有得失”。针对当时官吏数量多，人浮于事的情况，苏绰指出：“官省，则善人易弃，善人易充，则事无不理；官烦，则必杂不善之人，杂不善之人，则政必有得失。”这就是说，只有精简机构，裁汰不合格的官吏，才能使有才华的人充分发挥其积极性，提高工作效率；否则，因人设事，贤愚相杂，互相推诿，互相扯皮，那就什么事也办不成。

东晋葛洪《西京杂记》卷二记载：“匡衡字稚圭，勤学而无烛，邻舍有烛而不逮。衡乃穿壁引其光，以书映光而读之。”元乔孟符《金钱记》三折写道：“便好道君子不重则不威，枉了你穷九经三史诸子百家，不学上古贤人囊萤积雪，凿壁偷光。”鲁迅在《且介亭杂文·难行和不信》中说：“一个说要用功，古时候曾有‘囊萤照读’、‘凿壁偷光’的志士。”《西京杂记》还记载：“邑人大姓文不识，家富多书，衡乃与其佣作而不求偿。主人怪问衡。衡曰：‘愿得主人书遍读之。’主人感叹，资给以书，遂成大学。”以上说的都是匡衡在极其困难的条件下刻苦读书的故事。

匡衡，东海（今山东郯城）人，世代务农，家境贫困，由于勤读不倦，“经学精习，说有师道”，终于成为一代名儒，官职累迁。西汉元帝时，位至三公，官拜丞相。匡衡对政治有深刻的认识，在为官期间提出了许多异于世俗见解的治世之道，在当时政坛上声著朝野。形容家贫刻苦读书的“凿壁偷光”（亦作“穿壁引光”）这一成语，就是出自匡衡。

西汉从汉高祖起，八传至元帝，已有一百六十年。汉元帝“柔仁好儒”，当太子时对汉宣帝“用文法吏，以刑绳下”的做法持有异议，劝谏宣帝“宜用儒生”。对此，汉宣帝对他进行过严肃的批评。“帝作色曰：‘汉家自有制度，本以霸王道杂之；奈何纯任德教，用周政乎！且俗儒不达时宜，好是古非今，使人眩于名实，不知所守，何足委任！’乃叹曰：‘乱我家者太子也。’”汉元帝即位，推行纯儒学（即孔子提倡的周朝在天子统治下承认封建割据合法性的原始儒家思想），“颇改宣帝之政”，导致中央权力削弱，政治上有权的人兼盛行，西汉王朝进入了后期。班彪评论说：元帝“牵制文义，优游不断，孝宣之业衰焉。”（《资治通鉴·汉纪二十一》）匡衡生活在这样的时代，面对元帝这样的皇帝，曾多次对元帝、成帝进行劝谏，企求绳愆纠谬。现仅就其中有关用人问题的论述，加以综合整理。

1. 治民必须先治官。匡衡认为，教育百姓，治理天下，关键在于“审其所上”，即选拔好官吏，教育好官吏。他说：“贤者在位，能者布职，朝廷崇礼，百僚敬让，道德之行，由内及外，自近者始，然后民知所法，迁善日进而不自知也。”（《资治通鉴·汉纪二十》）又说：“如当亲者疏，当尊者卑，则佞巧之奸因时而动，以乱国家。”（《资治通鉴·汉纪二十一》）因此，劝谏元帝“宜省靡丽，考制度，近忠正，远巧佞，以崇至仁，匡失俗，道德弘于京师，淑问扬乎疆外，然后大化可成，礼让可兴也。”（《资治通鉴·汉纪二十》）

2. 治官必须先正上。匡衡认为，地方官员作风不正，是受朝廷某些大臣坏榜样的影响，要整饬地方官员，必须首先整饬朝廷大臣。他说：“夫朝廷者，天下之桢干也。朝有变色之言，则下有争斗之患；上有自专之士，则下有不让之人；上有克胜之佐，则下有伤害之心；上有好利之臣，则下有盗窃之民；此其本也。治天下者，审其所上而已。”又说：“今长安，天下之都，亲承圣化，然其习俗无以异于远方，郡国来者无所法则，或见侈靡而放效之；此教化之原本，风俗之枢机，宜先正者也。”（同上）

3. 治上必须先审己。汉元帝即位之后，否定汉宣帝行之有效的政策，另搞一套，弄得“阴阳未和，奸邪未禁”，“群下更相是非，吏民无所信”。据此，匡衡上疏劝谏说：“治性之道，必审己之所有余而强其所不足，盖聪明疏通者戒于太察，寡闻少见者戒于壅蔽，勇猛

· 谋 ·

刚强者戒于太暴,仁爱温良者戒于无断,湛静安舒者戒于后时,广心浩大者戒于遗忘。

解缙,吉水(今江西吉水)人,明洪武进士,授中书庶吉士,改御史,后谪为河洲卫吏,不久,经礼部侍郎董伦推荐,召为翰林待诏。成祖即位,擢侍读,命与黄淮、杨士奇等并直文渊阁,参预机务,未几进侍读学士,奉命总裁重修《太祖实录》。永乐二年(公元1404年),皇太子立,进翰林学士兼右春坊大学士,主持纂修《永乐大典》,后遭谗,谪广西布政司参议。永乐八年,入京奉事,值成祖北征,谒皇太子而返,又因“私觐太子、无人臣礼”的罪名下狱,永乐十三年,被锦衣卫杀害。

《明史·解缙传》记载:缙幼颖敏,洪武二十一年举进士,常侍帝前。一日,帝在大庖西室,谕缙:“朕与尔义则君臣,恩犹父子,当知无不言。”缙即上封事万言,史称“万言之书”,内容涉及政治、经济、军事,其中关于用人方面的,择人要重贤斥恶,切中时弊,有一定独到之处,现辑录如下:

陛下进人不择贤否,授取不量轻重。建不为君用之法,所谓取之尽锱铢;置朋奸倚法之条,所谓用之如泥沙。监生进士,经明行修,而多屈于下僚;孝廉人才,冥踏瞽趋,而或布于朝省。椎埋鬻悍之夫,阉茸下愚之辈,朝捐刀镊,暮拥冠裳,左弃筐篋,右绾组符。是故贤者羞为之等列,庸人悉习其风流。以贪婪苟免为得计,以廉洁受刑为饰辞。出于吏部者无贤否之分,入于刑部者无枉直之判。天下皆谓陛下任喜怒为生杀,而不知皆臣下之乏忠良也。

在元末群雄并争中,朱元璋实行一套开明的人才政策,因而豪杰景从,戡乱摧强,十五载而成帝业(《明史·太祖本纪》)。但是,明朝建立后,朱元璋极力强化封建专制主义统治,他的人才政策也走向反面,“进人不择贤否,授取不量轻重”,只要符合他的意愿的,不论是“椎埋鬻悍之夫”,还是“阉茸下愚之辈”,都一一委以重任,“朝捐刀镊”,就能“暮拥冠裳”,一边“弃筐篋”,一边“绾组符”,达到了“出于吏部者无贤否之分”的程度。解缙不计个人得失,针对朱元璋皇帝后期用人制度方面的弊端,大胆地陈述己见,可谓忠诚有识;疾恶扬善。朱元璋对解缙的书奏,表面上“称其才”,却没有采纳。解缙因好臧否人物,常常遭到权奸的诽谤,终于屈死狱中,藉没全家,直到五十年后,即明宪宗元年(公元1465年),才得到平反。

汉武帝深感“名臣文武欲尽”、后继乏人时颁发的《求茂才异等诏》中的几句话。意思是:要建立不平常的功业,必须有才华出众的人。有的马喜欢踢人,但能日行千里;有的人放诞不羁,被世俗讥笑议论,却能屡建功勋。力大性悍的烈马往往把车拖翻,不拘小节的人才可能不安分守己,关键在于统治者如何驾驭罢了。汉武帝非常重视对人才的管理,而且也善于管理。《容斋随笔》作者、南宋洪迈评论说:汉武帝“驭下有方”。汉武帝管理人才的办法,大体有以下三个方面。

1. 以法御下。《资治通鉴》记载:汉武帝“以法制御下”。汉武帝于公元前127年实行推恩法后,又首创刺史制度。刺史按朝廷颁发的六条诏令考察政事,第一条考察豪强,其余五条考察郡守。六条外还有一条不成文的规定,就是考察诸侯国王。刺史考察的情况要及时报告朝廷,所以,汉武帝对地方各郡的事情,无论大小,都比较了解,而且适时地提出警告。比如吾丘寿王担任东郡(今河南濮阳)长官时,有些怠于政事,汉武帝给他写信说:“你在中央任官时,智慧过人,担任地方长官以后,治理十余座县城的地方,却荒废政事,致使辖区盗贼横行。这与你在我身边时不大相称,为什么呢?”这样,地方官员总感到自己的所作所为逃不脱皇帝的视野,怎敢不尽心竭力呢!

2. 重赏重罚。汉武帝对文武群臣要求严格,务必尽职尽责,政绩突出或征战有功的予以重赏,玩忽职守或贻误军机的则严惩不贷。元朔五年(公元前124年),鉴于匈奴左贤王多次侵扰朔方,汉武帝命车骑将军卫青率三万骑进行反击。卫青出兵击败匈奴,“得左贤裨王十余人,众男女万五千人,畜数十百万”。汉武帝派使者到军中,拜卫青为大将军;接着又加封了青八千七百户,封其三子为列侯;卫青部属将尉,七人被封为侯,三人被封为关内侯(《资治通鉴·汉纪九》)。元朔六年与匈奴作战,票姚校尉霍去病和上谷太守郝贤四各斩首虏二千余级,被分别封为冠军侯和众利侯(《资治通鉴·汉纪十一》)。汉武帝说:“夫所谓才智,犹有用之器也,有才而不肯尽用,与无才同,不杀何施!”(同上)元光六年,在雁门关反击匈奴的战斗中,骑将军公孙敖为胡所败,损失七千骑;骠骑将军、名将李广被匈奴生俘,施巧计得以逃归。因此两人都被判死刑,赎为庶人。据《资治通鉴》记载,从建元元年(公元前140年)到后元二年(公元前88年)的五十四年间,因玩忽职守或征战失利而自杀、处死和被判死刑、赎为庶人的文臣武将,就有二十二人,被免职的还要多一些。诚然,这些被处理的人中,有些是罪有应得或错有应得,但有些失误纯属客观原因造成的。这种做法,确有点失之过严,而且实行株连,处理面就更大了。如李陵战败投降匈奴,是一个严重的错误,应当处分,而司马迁只说几句实事求是的话,就被处以腐刑,实在是过分了。所以,司马光评论说:汉武帝“有亡秦之失”。

3. 互相监督。汉武帝为了控制朝廷大臣,将庄助、朱买臣、吾丘寿王、司马相如、东方朔、枚皋、终军等人留在身边,组成“中朝”,“每令与大臣辩论,中外相应以义理之文,大臣数屈焉。”(《资治通鉴·汉纪九》)这样,“中朝”与丞相、御史大夫等之间就能互相监督,可以防止和克服某个环节上的专权,徇私舞弊。

汉武帝对人才的管理办法,尽管有许多缺陷,但他的思路是可以借鉴的。

“人君之德,莫大于至明,明以照奸,则百邪不能蔽矣。”这是《资治通鉴·汉纪十五》中记载的唐朝宰相李德裕对汉昭帝的评价。这个评价是否有点以一概全,姑且不论,但汉昭帝确实能做到用人不疑。

公元前87年,汉武帝去世。由其少子弗陵继位,称为汉昭帝。汉武帝临终前,把霍光、金日磾(读提)、上官桀召到跟前,封霍光为大司马、大将军,金日磾为车骑将军,上官桀为左将军,托以辅弼汉室之任。

汉昭帝即位后,霍光勤勤恳恳,忠于职守。但上官桀父子却与昭帝的姐姐鄂邑盖主互相勾结,营私舞弊,争权夺利。上官桀因两次为河间一个叫丁外人的求官,遭到霍光拒绝,就怨恨霍光;御史大夫桑弘羊也因为子弟求官未得,亦怨恨霍光;燕王昌自以帝兄不得立,常怀怨望,想废掉昭帝,自立为天子,也认为霍光是个障碍。于是,这伙野心家勾结起来,陷害霍光。他们派人伪造燕王上书,捏造了霍光许多莫须有的罪名,说霍光去广明检阅羽林郎时,路上戒严,太官先为他准备酒饭;又擅选增幕府校尉,准备谋反,等等。他们趁霍光回家休假时上奏昭帝,上官桀、桑弘羊还鼓动昭帝把霍光下狱,昭帝没有答应。第二天早晨,霍光知道了这个消息,不敢入朝,当汉昭帝指名召见他时,他还去掉自己头上的乌纱帽。汉昭帝说:“请将军戴上帽子,我知道这个奏书是假的,将军无罪。将军去广明,只有都尉随从;……至于增选校尉,那更是无稽之谈,假如将军要谋反,又何必靠几个校尉呢?”昭帝还下令逮捕那个在逃的上书者。

刘彻,十七岁即位,称为汉武帝。刘彻即位时,西汉王朝经过一段时间的发展,特别

· 谋 ·

是文帝、景帝的努力,实现了国家统一,汉初经济凋敝、社会贫弱的面貌已经改观。刘彻是我国历史上一位具有雄才大略的封建政治家,他不满足于现状,决心在此基础上,创造出一个空前的汉家盛世。为了实现这个宏伟的设想,他继承和发展了汉高帝以来选拔贤才的思想,采取措施和制定制度,注意选用治国人才。

1. 完善“察举”制度。“察举”,汉高帝曾经实行过,但没有形成制度。“汉高帝征召天下‘贤士大夫’到京师,分派大小官职,给与田宅。”(范文澜:《中国通史简编》第二编)汉武帝认为“察举”是选拔人才的一个好办法,决定要把它规范化、制度化。他当了皇帝后办的第一件大事,就是“诏举贤良方正直言极谏之士”,由各郡国推荐,他亲自“策问以古今治道”。当时参加策问(考试)的有一百多人,从中选用有才能的人(《资治通鉴·汉纪九》)。汉武帝即位十二年时,又颁发诏令,规定凡二千石、礼官、博士等官员如“议不举者罪”,“不举孝”者“当以不敬论”,“不察廉”者免除官职。后来还规定,各郡国要根据人口的多少,每年向朝廷推荐孝廉三至六人。经过汉武帝的倡导,“察举”制度已臻于完善。

2. 兴办太学。汉武帝采纳董仲舒和公孙宏的建议,在长安设立太学,聘请“五经博士”当教官,有正式学生五十人,叫做博士弟子。全国各郡保荐学生到博士处受业,待遇同博士弟子一样,名额不定。两种学生都是一年考一次,考得上、中两等的给官做,只考得下等的黜令退学。全国各郡也设立了这样的学校,传授经学,培养人才。因此,“汉成帝时太学博士弟子曾增至三千。”(范文澜:《中国通史简编》第二编)

3. 发展“征辟”之制。汉代,由皇帝直接聘请人来做官称为“征”,由官府聘请人来任职叫做“辟”。这个办法,吕后用过。吕后曾聘请商山四皓辅佐太子,不过没有正式任命官职。汉武帝将这种临时性措施,发展成为一种选拔人才的制度。枚乘是一位很有学问的隐士,汉武帝即位时,他已经年老,汉武帝“乃以安车蒲轮征乘”(《汉书·枚乘传》)。元和五年,汉武帝下诏:“征吏民有明当时之务,习先圣之术者,县次续食,令与计偕。”(《汉书·武帝纪》)元狩六年,汉武帝又颁诏,实行普遍征召,并派六名博士分巡各地,加强督促。

4. 实行“公车上书”之制。所谓“公车上书”,是中国古代有人上书,官府派车接送,以后进京会试也沿用此制。用现代话来说,就是自荐。为了使这一制度行之有效,汉武帝专门设立了公车司马一职,主管天下吏民上书言事的工作。实行“公车上书”制度后,全国各地的有识之士,都纷纷上书自荐。据(《资治通鉴·汉纪九、十》)中记载:“上(指汉武帝)自初即位,招选天下文学才智之士,待以不次之位。四方士多上书言得失,自眩鬻者以千数。上简拔其俊异者宠用之。”如临菑人主父偃、严安,无终人徐乐,皆上书言事。汉武帝看了他们的奏书很高兴,说:“何相见之晚也!”拜他们三人为郎官。“主父偃尤亲幸,一岁中凡四迁,为中大夫。”

由于汉武帝注意“选贤与能”,因此,西汉王朝各方面的代表人物,如大经学家、大政论家董仲舒,大史学家司马迁,大文学家司马相如,大军事家卫青、霍去病,大天文学家唐都、落下闳,大农学家赵过,大探险家张骞,以及民间诗人所创作的经大音乐家李延年协律的东府歌诗,都集中出现在汉武帝时期。

正因为有这样一批贤臣良将的辅佐,汉武帝实现他的宏愿,取得了多方面的成就。政治方面,实现了高度的中央集权制;经济方面,兴修水利,推行了进步的农业技术,从豪强手里收回了盐、铁、铸钱三大利;军事方面,打败了北边的强敌匈奴,开辟了通往西域的商路,大大扩展了疆域;文化方面,加强了上层建筑的创造,有助于在共同文化上的共同心理状态的稳定。西汉中期“是历史上非常灿烂的一个时期,汉武帝就是这个灿烂时期

· 略 ·

三九七