

张克利 李香田
谷西水 房成安
等

中国历代用人之

誤

每一个故事都是一桩惨剧
每一个故事都让人沉闷 悲愤
每一个故事都引起深沉的思考



中州古籍出版社

K201
028

张克利
谷西水

李香田
房成安

等

中国历代用人之误



中国历代用人之误

张 克 利 主编
李 香 田

责任编辑 邹 肖

中州古籍出版社出版 (郑州市农业路73号)
河南省新华书店发行 河南省孟津县印刷厂印刷
787×1092毫米 32开本 8.25印张 185 千字
1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数1—3000册

15BN7—5348—0540—5/K · 137 定价：3.90元

顾 问

曹国营

兰丙立

主 编

张克利

李香田

副 主 编

谷西水

房成安

编 委

(按姓氏笔划排列)

刘金州

李香田

沈自东

谷西水

张克利

张克银

房成安

谢玉芬

彙集歷代用人失
誤實例，既可窺前
朝成敗之由，又可
啓後世用人之戒。

王宏範讀后謹識

(王宏範原為河南省政府人事廳廳長)

現為河南省人大常委會秘書長)

看天下在用人，用
君子則治，用小人
則亂

刘典立一九九一年

七月九日

序

胡 悌 云

在我国历史上，有很多脍炙人口的，甚至传扬世界的用人故事。这些故事，为我们后人树立了一个个正确认识人才、选拔人才、培养人才、使用和保护人才的范例，极大地启发、激励、鞭策了后人。在长期的实践中，前人积累和总结出丰富的用人经验。这些宝贵经验，对于指导我们正确用人产生了深远的影响。对于这些生动而美好的用人故事和宝贵的用人经验的学习和研究，我们历来比较重视。“古为今用”这无疑是应该的，是发展事业的需要。但是，仅仅这些是远远不够的。在现实生活中，人们谈起正确用人的道理，总是喜闻乐道，互为传颂。但是，对于历史

上那些打击、压抑、扼杀人才的丑恶现象；那些巧谗善佞可卑的手段和方式；那些庸俗的、实用主义的用人道德；那些浮浅的、低级的用人思想，毕竟还缺乏深刻的思考。或没有认真研究过历史上触目惊心的、给中国人民和中国历史造成巨大灾难的用错人的恶劣后果；没有直接或较少体验过用人之误的严重教训。因此，对于历史上那些用人之误，总是引不起人们高度警觉，甚至仍然盲目、轻率地以自己狭隘的用人方法去做，重复前人的错误。唐太宗李世民说：“以铜为鉴，可以正衣冠；以古为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失。”三国的诸葛亮说：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也。”中国还有句古语：得贤则安，失贤则乱。教训更能使人聪明，失误更能发人警觉。所以，认真研究历史上那些用人之误的惨痛教训，深刻认识正确用人的意义，认识当今不健康和丑恶的用人现象，认识各种狭隘、落后而自

私的用人观点，提高我们的警觉、避免重犯历史的错误，就显得非常重要。从这个意义上讲，惨痛的教训会比正面的经验给予人的教益更大更深，更能引起人们的反思。也正是从这个愿望出发，几个热心于此的年轻人，前后用了3年多时间，翻阅了大量资料，编写了《中国历代用人之误》一书，既严格尊重史实，又力求通俗易懂，比较集中地给读者，尤其是给各级领导者提供了60多篇不同侧面的，有一定代表性的反面的典型事例，以从中得到某些启发和教益。同时也给组织、人事部门、教育工作者、人才研究和领导科学研究者及其他一切对此问题有兴趣的读者提供一些参考素材，故而，以此为序。

1991年5月于郑州

（胡悌云同志为中国共产党河南省
委常委、河南省人民政府副省长）

目 录

序.....胡梯云

- 周厉王拒听谏政 召公虎痛献亲生..... (1)
- 拍马屁赋赏一千两 为一笑失妃又丢宝..... (3)
- 忠奸颠倒国破身亡 夫差无颜相见子胥..... (5)
- 糊涂涂杯羹亡国 晕昏昏壶飧得士..... (9)
- 违背忠臣宠佞臣 致令骨肉肆纷争..... (10)
- 赵王信纸上谈兵 赵括葬四十万军..... (14)
- 无廉耻郭开卖国求荣 重奸贼赵王丧权失国..... (17)
- 嫉贤能李斯进谗言 偏听信嬴政欺韩非..... (26)
- 刚腹自用好不该 身死东城谁可怜..... (28)
- 嫉贤妒能量太小 轻信言传迫臣反..... (30)
- 强遣臣出使塞外 违臣心臣辱使命..... (33)
- 晁错为公深谋远虑 景帝盲目斩杀大才..... (37)
- 汉武帝厚此薄彼 司马迁真言受辱..... (39)
- 娇装扮公孙弘骗宠 观其表“思子宫”悔恨..... (43)

录 目

- 计生活私事不分是非 听飞短流长混淆贤庸…………… (50)
- 搞折衷不善用人 性柔弱巧佞窃柄…………… (53)
- 朱云愿得尚方宝剑 皇上近亲下狱耿贤…………… (58)
- 假借阳寿王莽篡权 不辩真伪平帝被害…………… (59)
- 错用宦官东汉乱 耿直之臣遭残践…………… (62)
- 少分析才子含冤 盲祸及好人遇害…………… (68)
- 有才不用国危无辅 闻善不纳病重无医…………… (71)
- 不纳忠言贬逐良将 一意孤行袁绍惨败…………… (74)
- 以貌取人大魏失西蜀 用书呆子误杀两重将…………… (78)
- 看表皮轻信枉谈兵 失街亭挥泪斩亲信…………… (89)
- 《三都赋》引得洛阳纸贵 论门第才子不得重用…………… (93)
- 书生带兵缺少计谋 用人之短丧师辱众…………… (97)
- 诤臣锁树披肝沥胆 讳疾忌医自寻绝路…………… (10)
- 谗毁交至慕容垂遭忌 豪杰出亡好河山沦胥…………… (105)
- 范缜不以卖论取媚 武帝借口流放人才…………… (108)
- 寻欢乐城狐社鼠 怠政事私宠为害…………… (110)
- “饿虎将军”屡迁居高位 “饥鹰侍中”朋附遭
饥鄙…………… (112)

早蓄异志骗取信任	不识真假错立太子·····	(114)
不节小非委以重任	纵酒乱语辱及使命·····	(117)
以才见举不看德行真假	一味徧袒不察虚美隐恶·····	(120)
打击异己冤魂何其多	纵恶养奸相斗何其残·····	(124)
好声色错引祸水	纳谄媚江山几覆·····	(133)
乱猜忌有权不授权	信谗言功臣成罪人·····	(136)
口蜜腹剑吃人不吐骨	闭目塞听专信马屁精·····	(139)
近佞远贤奸逆专权	心膂之人乱朝杀君·····	(143)
对人不察忠奸逼忠反	对言不辩真伪信伪灭·····	(148)
一叶障目太祖生疑心	管掩大德功臣遭羞辱·····	(152)
犯颜直谏不顾君难堪	计较成见真宗寒忠臣·····	(155)
两奸佞误国乱朝	范仲淹屡遭陷害·····	(159)
才华出众却藏祸心	忘恩负义原是小人·····	(167)
轻信人言荒唐选相	投其所好祸国殃民·····	(170)
感情用事选将用人	偏听偏信军叛亲亡·····	(174)
卖国求荣高宗养贼奸	千古奇冤秦桧罪弥天·····	(177)
知人不知心他怀怨	用人不防人已遭祸·····	(183)
任人唯亲浪子成权臣	欺上压下蛀虫误国家·····	(186)

嗜财贪利巨奸当奇才 灾祸不抑日就积沉疴·····	(190)
只知宠信大权傍落 用而不驭利变灾祸·····	(194)
设“锦衣卫”残暴杀功臣 封亲生子遭至内战激·····	(198)
多慈悲保荐“中山狼” 于少保沉冤为哪般·····	(203)
轻信谗言纵恶排善 万人之冤一人作孽·····	(206)
净臣相谏皆是爱之心 刚正不阿冒死惹朝廷·····	(212)
惟能献媚小吏得高位 恶贯满盈奸权动大明·····	(216)
信阉之谗自拆股肱 堕入敌计自让长城·····	(222)
排异己大兴文字狱 堵人言大搞坐株连·····	(224)
好大喜功与虎攀亲家 贪得无厌假公饱私囊·····	(226)
成败论人错处四将帅 刑赏失宜难服众人心·····	(232)
林则徐赤诚禁鸦片 道光帝信佞黜忠贤·····	(235)
一味仁厚君子度小人 无防人心总统遭大难·····	(239)
“戴高帽子”心藏祸心 听恭维话上当受骗·····	(241)
搞小圈子缺德少才当宝贝 惨痛败北百万军队如粪 土·····	(242)
后记·····	(245)

周厉王拒听谏政

召公虎痛献亲生

西周到了第十位王周厉王即位后，对人民的压迫日趋严重。周厉王宠信一个名叫荣夷公的大臣，实行“专利”，他们霸占了一切湖泊、河流，不准人民利用这些天然资源谋生；他们还勒索财物，虐待人民。

那时候，住在野外的农夫叫“野人”，住在都城里的贫民叫“国人”。周都镐京的国人不满周厉王的暴虐措施，怨声载道。

大臣召公虎听到国人的议论越来越多，进宫告诉厉王说：“百姓忍受不了啦，大王如果不趁早改变做法，出了乱子就不好收拾了。”

厉王满不在乎地说：“你不用急，我自有办法对付。”

于是他下了一道命令，禁止国人批评朝政，还从卫国找来一个巫师，要他专门刺探批评朝政的人，说：“只要在背后诽谤我的，你们就立即报告。”

卫巫为了讨好厉王，派了一批人到处察听。那批人还敲诈勒索，谁不服他们，他们就随便诬告。

厉王听信了卫巫的报告，杀了不少国人。在这样的压力下，国人真的不敢在公共场合议论了。人们在路上碰到熟人，也不敢交谈招呼，只交换一下眼色，就匆匆地走开了。

厉王见卫巫报告批评朝政的人渐渐少了下来，十分满

意。有一次，召公虎去见周厉王，厉王洋洋得意地说：“你看，这回儿不是已经没有人议论了吗？”

召公虎叹了一口气说：“唉，这怎么行呢？堵住人的嘴不让人讲话，比堵住河流还要危险啊！治水必须疏通河道，让水流到大海；治国家也是一样，必须引导百姓说话。硬堵住河流，就要决口，硬堵住人的嘴，是要闯大祸的呀！”

厉王撇撇嘴，不去理他，召公虎只好退出。

厉王和夷公的暴政越来越厉害，过了3年，也就是公元前841年，国人忍无可忍，终于举行了一次大规模的暴动。起义的人围住王宫，要杀厉王。厉王闻得一点风声，慌慌忙忙带了一批人逃命，一直逃过黄河，到彘（今山西霍县东北）地方才停下来。

国人打进了王宫，没有搜到厉王。有人探知厉王的太子靖逃到召公虎家躲了起来，又围住召公虎家，要召公虎交出太子。召公虎无奈何，只好把自己的儿子冒充太子送出来，才算把太子保护了下来。

后来，周厉王在彘死去。大臣们立太子姬靖即位，就是周宣王。宣王在政治上比较开明，得到诸侯的支持。但是经过一场国人暴动，周朝统治者已经是外强中干，兴盛不起来了！

拍马屁赏金一千两

为一笑失妃又丢宝

西周的周幽王得到了十分漂亮的褒姒，十分宠爱她。可是褒姒自从进宫以后，心情闷闷不乐，没有开过一次笑脸。幽王想尽办法叫她笑，她怎么也笑不出来。

周幽王出了一个赏格，有谁能让王妃娘娘笑一下，就赏他1000两金子。

有个拍马屁鬼叫虢石父，替周幽王想了一个鬼主意：原来，周王朝为了防备犬戎的进攻，在骊山一带造了20多座烽火台，每隔几里就是一座。如果犬戎打过来，把守第一道关的就把烽火烧起来；第二道关上的兵士见到烟火，也把烽火烧起来。这样一个接一个地燃着烽火，附近的诸侯见到了，就发兵来救。虢石父对周幽王说：“现在天下太平，烽火台长久没有使用了。我想请大王跟娘娘上骊山去玩几天。到了晚上，咱们把烽火点起来，让附近的诸侯见了赶来，上一个大当。娘娘见了这许多兵马扑了个空，保准会笑起来。”

于是，周幽王带着一帮人马上了骊山，真的在骊山上把烽火点了起来。临近的诸侯得到这个情况，以为犬戎打过来了，赶快带兵马来救。没想到赶到那儿，连一个犬戎兵的影儿也没有，只听到山上一阵阵奏乐和唱歌的声音，大伙儿都愣了。

幽王派人告诉他们说，大家辛苦了，这儿没什么事，不

过是大王和王妃放烟火玩儿，你们回去吧！

诸侯知道上了当，一个个气得肚子都要炸了。

褒姒不知道他们闹的是什麼玩意儿，看见骊山脚下来了
好几路兵马，乱哄哄的样子，就问是怎么回事。幽王一五一
十告诉了她。褒姒真的笑了一下。

幽王见褒姒展开了笑脸，就赏给虢石父1000两金子。

幽王宠着褒姒，后来干脆把太子和太子母申后废了。立
褒姒为王后，立褒姒生的儿子伯服为太子。周幽王还重用了一
批权奸，除巴结奉承、贪财好利的虢石父以外，还重用了
七个怙恶为非的小人为执政大臣，结果是“小人在位，君子
在野。”（诗·小雅·隰桑序》）周幽王11年（前771年），
申后的父亲申侯，连结犬戎进攻镐京。

幽王听到犬戎进攻的消息，惊慌失措，连忙叫虢石父把
骊山的烽火点起来。烽火倒是点起来了；可是诸侯因为上次
上当，谁也不来理会他们，没有一个救兵到来。

犬戎兵一到，镐京的兵马不多，勉强抵挡一阵，被犬戎
兵马打得落花流水。犬戎的人马象潮水一样涌进城来，把周
幽王、虢石父和褒姒生的伯服杀了。褒姒被抢走，周朝多少
年聚敛起来的宝贝财物被抢空，并且占领了周朝两边的大片
土地。无奈，周朝只好把国都迁到东边的洛邑。（洛阳）。