

全国领导干部国学教育系列教材

用人之道

中国国学文化艺术中心 组编
霍小娟 译注

中国人民大学出版社

全国领导干部国学教育系列教材

用人之道

中国国学文化艺术中心 组编

霍小娟 译注

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

用人之道 / 中国国学文化艺术中心组编. — 北京: 中国人民大学出版社, 2015.5
ISBN 978-7-300-21299-9

I. ①用… II. ①中… III. ①人才学-中国-古代-通俗读物 IV. ①C96-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第103950号

全国领导干部国学教育系列教材

用人之道

中国国学文化艺术中心 组编

霍小娟 译注

Yongren zhi Dao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185mm × 260mm 16开本

版 次 2015年6月第1版

印 张 19.75

印 次 2015年6月第1次印刷

字 数 365 000

定 价 58.00元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

编写说明

中华优秀传统文化延绵不绝，历久弥新，以儒家文化为核心的中国传统哲学，致广大而尽精微，极高明而道中庸，为中国学术思想的主流，亦为民族文化的精髓，正是我们以人为本、以德立国的文化精神，使我中华民族所以可大可久，历五千年而不堕。当代复兴中华优秀传统文化，意义极其巨大，对内将重塑民族道德体系，对外将提升国家文化软实力并保证国家文化安全。基于此，教育部“十二五”规划课题“传统文化与中小学生人格培养研究”、国家社科基金教育学重点课题“中华优秀传统文化教育研究”、国家文化战略重点课题“中华优秀传统文化传承体系构建研究”三大课题并题研究，着手解决学科教育理论和课程构建等核心问题，打造传统文化在学前教育、基础教育、高等教育、成人教育和海外汉文化教育等多个方向的学科教育体系和标准化课程体系，历经十年奋斗历程，填补了我国传统文化学科教学资源空白，为中华民族文化伟大复兴做出了积极努力。

课题研究在学前教育阶段研发了12种传统文化实验教材，明确了其学前教育教学目标为“建立幼儿民族文化识别系统”；在基础教育阶段为全国各省研发了“省级中小学传统文化实验教材”共500种，并且在国内首次提出了中小学传统文化教育目标是“青少年完美人格教育”；在高等教育阶段，研发了13种大学传统文化教材，为申报国家创新专业——“国学教育”本科专业奠定了理论和课程基础；在成人教育阶段，以“传统文化应用研究”为课题方向，完成了国内第一套面向各级领导干部的国学文化



标准化教材共11种，系统阐述了传统文化人文精神与当代行政管理的内在有机联系和相互融合，为提升各级行政机构的执政思想、强化决策能力、创新执行策略、扩大用人视野、融入德性思维等各方面，提供了完整的理论体系和策略指导，体现了“为人修身、为政以德、为官有法、公正和谐”的新时期执政理念。

《全国领导干部国学教育系列教材》的成功出版，也标志着国家文化战略重点课题“中华优秀传统文化传承体系构建研究”中“课程构建和核心教材研发”部分的阶段性任务有效达成。至此，我们实现了“幼儿园有目标，中小学有课程，大学有专业，成人重应用，学段有教材”的课题研究宏大目标。

国家行政学院政治学教研部、教育部“十二五”规划课题“传统文化与中小学生人格培养研究”等三大课题组、中华优秀传统文化振兴基金、中国国学文化艺术中心、中国人民大学出版社等多家单位对此套教材的出版，给予了极大的关心和支持，陈宝生、陶西平、季明明、郑增仪、谢嘉幸、李墨卿等多位专家也给予了大力支持，在此一并表示感谢。同时，特别感谢著名书法家廖自力同志为本系列教材题写书名。

本系列教材所引原文，因古籍版本流传不一，难免有字词的出入；注释和译文部分，因编者学识的限制和成书时间的仓促，虽经努力，但仍难免有不妥之处，恳请读者不吝指教，以期今后完善，在此表示诚挚的谢意。

张 健

教育部“十二五”规划课题

“传统文化与中小学生人格培养研究”总课题组执行主任

总 序

《全国领导干部国学教育系列教材》经过编委会和编撰者的辛勤努力，终于和读者见面了。这是一件有意义的事情。

古人云“学者不必为仕，而仕者必为学。”在信息化、知识化时代，领导干部加强学习，勤读书、善读书、读好书，特别是多读些国学经典尤为重要。习近平同志指出，中国传统文化博大精深，学习和掌握其思想精华，对树立正确的世界观、人生观、价值观很有益处。中华优秀传统文化是中华民族的精神基因，是中华民族生生不息、薪火相传的丰厚滋养。建设中华民族共有的精神家园，培育和践行社会主义核心价值观，要从优秀传统文化中汲取精神营养，只有这样才能凝魂聚气，强基固本，不断夯实中国特色社会主义的思想道德基础。

中华优秀传统文化在探索天人之际、古今之变、成人之道的过程中，形成了宝贵的治国理念和崇高的价值追求。比如，天下兴亡、匹夫有责的家国意识，民为邦本、惠民富民的民本思想，经世致用、知行合一的实践理性，民胞物与、泽披万物的人文情怀，穷变通久、与时偕行的创新精神，自强不息、厚德载物的道德追求，富贵不淫、贫贱不移的大丈夫人格……这些治国理念和价值追求是中华民族独特的精神标识，是深厚的文化软实力。学习优秀传统文化，可以更加深刻地理解为什么说中国特色社会主义植根于优秀传统文化、反映中国人民意愿、适应中国和时代发展进步要求，从而更加坚定我们的道路自信、理论自信、制度自信。

“君子之学也，以美其身”。通过学习来陶冶情操、完善人格，是



中华优秀传统文化的一个突出特点。中华优秀传统文化重视通过自省、慎独、改过迁善、养浩然之气等自我修养来提升人生境界，如“吾日三省吾身”、“君子慎其独也”、“我善养我浩然之气也”等。中华传统文化崇尚推己及人的处世准则，如“己所不欲，勿施于人”、“己欲立而立人、己欲达而达人”等。中华优秀传统文化对“国家之败，由官邪也”有深刻的认识，强调为官者要涵育为政之德，“廉政以立身，勤政以务公，善政以富民”、“律己以严，抚民以仁，存心以公，莅事以勤”、“当官之法惟有三事，曰清，曰慎，曰勤”等。总之，学习中华优秀传统文化有助于领导干部滋养心智、砥砺品格、提升能力。

中华传统文化经、史、子、集卷帙浩繁，学习传统文化要取其精华、去其糟粕，做到“博学之、审问之、慎思之、明辨之、笃行之”。要坚持古为今用、推陈出新，加强对中华优秀传统文化的挖掘和阐发，努力实现中华传统美德的创造性转化、创新性发展，把跨越时空、超越国度、富有永恒魅力、具有当代价值的文化精神弘扬起来，把继承优秀传统文化又弘扬时代精神、立足本国又面向世界的当代中国文化创新成果传播出去，做到文化自觉、文化自信、文化自强。

是为序。

陈宝生

国家行政学院党委书记、副院长

前 言

从管理文化上讲，用人之道是一门关于认识人才、使用人才、培养人才的科学，同时也是一门发掘人的智慧、调动人的积极性、激发人的创造力的艺术。我国古代在这一领域内所取得的成就令人叹为观止，并由此形成了独具中国特色的“用人之道”，记载在众多经史子籍文献当中。这些丰富的用人思想与用人经验，是历代思想家、政治家在长期治国理政的用人实践过程中总结、积累、思考、归纳而得出来的，一些见解与认识至今仍闪耀着真理的光辉。吸收与借鉴传统用人之道的理论精华，得到历史智慧的启迪和帮助，一方面能加强领导干部的素质修养，做到古为今用；另一方面可以在实际工作中少走弯路，事半功倍，这对当代领导者来说，无疑是提高领导决策与用人水平的一条有效途径。

本书将古代用人之道的阐述分为七个部分，分别以人才的作用、人才的识别、人才的选拔、人才的使用、人才的考核、人才的任用以及人才的培养为关键词进行选择编录，每一部分又由三到四个相关主题组成，各主题部分的语录一般按照时间顺序排列，便于读者了解掌握历史的脉络，并可进一步展开阅读。

中国古籍经典卷帙浩繁，鉴于所能选取的有限性与代表性，在阅读过程中力求通读原典，但由于编者水平有限，加之时间仓促，虽尽力而为，在语录的摘录译注过程中仍难免有不妥之处，还请读者包



涵。部分译注借鉴了同仁的研究成果，在此致谢！对书中出现的错误，敬请读者不吝赐教！

国家行政学院 霍小娟



第一章 治世之本，唯在用人	1
一、贤才，国之宝也	2
二、举大事者，必以人为本	13
三、其人存，则其政举；其人亡，则其政息	26
四、选天下之才，为天下之务	36
思考题	46
第二章 知人用人，辨识有方	47
一、何世无奇才，患人不能识之耳	48
二、事之至难，莫如知人，事之至大，亦莫如知人	58
三、听言观行，知人之良法	67
四、举贤而授能兮，循绳墨而不颇	79
思考题	88
第三章 任人唯贤，器德重才	89
一、用人必须以德行、学识为本	90
二、才者，德之资也；德者，才之帅也	106
三、用人之际，革除旧例而唯才是举	117
四、用人，但问功能，不可拘资格	127
思考题	137



第四章 量才使能，善任有为	138
一、量材而授官，录德而定位	139
二、大器不可小用，小士不可大任	153
三、任人之长，不强其短；任人之工，不强其拙	161
四、良匠无弃材，明君无弃士	174
思考题	181
第五章 立政之道，察吏为先	182
一、用人之道，在核名实而已	183
二、用人必考其终，授任必求其当	192
三、成器不课不用，不试不藏	203
四、赏罚分明，举优黜劣	213
思考题	224
第六章 用人不疑，信之笃之	225
一、不患无贤，而患在信用之不至尔	226
二、任之必专，信之必笃	237
三、疾爱而使之，致信而持之	243
思考题	251
第七章 容才为上，育才为任	252
一、无求备于一人	253
二、苟大意得，不以小缺为伤	266
三、亲之以仁，养之以义，报之以德，结之以信，接之以礼	274
四、人才以陶冶而成	288
思考题	302
参考文献	303

第一章

治世之本，唯在用人

国无人才无以立国，国无强才无以强国。人才关乎国家盛衰存亡、政权牢固动摇、事业兴旺衰退，是社会全面进步的决定因素。历史上凡成就大事业者，都十分重视人才的作用，视人才为“国宝”，将用人作为治世之本、为政之本、安民之本，把人才摆在治理国家的首要位置。如刘邦曾说：“得人才者，得天下”，李世民提出：“为政之要，惟在得人”，康熙指出：“政治之道，首重人才”。

人才既然与国家兴亡、事业成败联系在一起，广纳人才就成为自古以来的选贤共识。古代治国者对人才作用的认识可以说达到了很高的水平，直至今天仍有共鸣之处。“广开进贤之路，广纳天下英才，是保证党和人民事业发展的根本之举”（党的十八大报告语）。可见，这些深刻而丰富的人才论述对我们建设社会主义现代化强国中的人才理念有着重要的启示意义。



一、贤才，国之宝也

(一)

得贤则能为邦^①家立太平之基^②矣。

——《诗经·毛诗序》

【注释】

①邦：国家。

②基：基础。

【译文】

得到贤能的人才就能为国家（长治久安）打下基础。

(二)

野无遗^①贤，万邦咸^②宁。

——《尚书·大禹谟》

【注释】

①遗：舍弃。

②咸：都，皆。

【译文】

民间没有不被任用的贤能人才，这样国家就会和谐安宁。

(三)

贤良之士，厚^①乎德行，辩乎言谈，博乎道术^②者乎！此固国家之珍而社稷之佐^③也……

——《墨子·尚贤上》

【注释】

①厚：高尚。

②道术：原指道家修行之术。这里指治理国家的方法。

③佐：辅助的人。

【译文】

贤良人士，德行高尚，言谈善辩，掌握治理国家的方法。他们确实是国家难得的人才、社稷的良佐呀……

(四)

故得士而谋^①不困^②，体不劳，名立而功成，美章^③而恶不生，则由得士也。

——《墨子·尚贤上》

【注释】

①谋：谋划，谋略。

②困：困难。

③章：通“彰”，彰显。

【译文】

得到人才，计谋就不会困难，身体也不会太辛苦，可以做到功成名就，彰显美德，制止邪恶，这就是人才的作用。

(五)

归^①国宝，不若^②献贤而进士。

——《墨子·亲士》

【注释】

①归：通“馈”，赠送，进献。

②不若：不如。

【译文】

进献国宝，不如举荐贤能的人才。

(六)

口能言之，身能行之，国宝也；口不能言，身能行之，国器^①也；口能言之，身不能行，国用^②也；口言善，身行恶，国妖^③也。治国者敬其宝，爱其器，任其用，除其妖。

——《荀子·大略》

【注释】

①器：人才。这里指有治理国事才能的人才。

②用：出力，效命；可使用的。这里指可任用的人才。

③妖：不详，邪恶。

【译文】

善于言辩，又能身体力行的人，是国家的珍贵人才；不善言辩，但能实际行动，是国家的重要人才；善于言辩，而不能身体力行的人，还能为国家所用；而口里说的是善言，行动上却为非作歹的人，就是国家的祸害了。治国者应该尊崇国家



的珍贵人才，爱护国家的重要人才，取任能发挥作用的一般人才，祛除危害国家的人。

(七)

名不徒^①立，功不自成，国不虚^②存，必有贤者。

——《吕氏春秋·谨听》

【注释】

①徒：无缘无故，凭空。

②虚：凭空，不真实。

【译文】

美名不会无缘无故而来，功业不会自然地建成，国家不会空有其名，一定要有贤能的人才能成就这些事情。

(八)

身定、国安、天下治，必贤人^①。古之有天下也者七十一圣，观于《春秋》，自鲁隐公以至哀公十有二世，其所以得之，所以失之，其术^②一也；得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。

——《吕氏春秋·求人》

【注释】

①必贤人：一定要依靠贤良人才。

②术：本义为道路，引申为方法，策略。

【译文】

要使自身安定，国家安宁、天下太平，必须依靠贤能人才。古代治理天下的共有七十一位圣王，从《春秋》看，从鲁隐公到鲁哀公共十二代，期间，得失天下的道理都是一样的。得到贤能人才，国家没有不安定的，声名没有不显荣的；失去贤能人才，国家没有不危险的，声名没有不耻辱的。

(九)

得十良马，不若得一伯乐^①；得十良剑，不若得一欧冶^②；得地千里，不若得一圣人。

——《吕氏春秋·赞能》

【注释】

①伯乐：姓孙名阳，相传秦穆公时人，善相马。

②欧冶：即欧冶子，春秋时期著名的铸剑工。

【译文】

得到十四匹良马，不如得到一个善于相马的伯乐；得到十把好剑，不如得到一个善于铸剑的欧冶；得到方圆千里的土地，不如得到一个英明人才。

(十)

故进^①不求名，退^②不避罪，唯民是保，而利合于主，国之宝也。

——《孙子兵法·地形篇》

【注释】

①进：进攻，这里指军事上的胜利。

②退：退却，这里指军事上的失败。

【译文】

胜利之后不居功图名，失败之后不推诿逃避责任，只求保护民众，维护主政者和国家利益，这样的将帅是国家最宝贵的人才。

(十一)

夫贤人在^①而天下服，一人用而天下从^②。

——《战国策·秦策一》

【注释】

①在：在位，指受到重用。

②从：跟从，听从。

【译文】

贤良的人才受到重用，百姓就会信服，任用一个人才，百姓就会听从（于他）。

(十二)

士贵耳，王者不贵。

——《战国策·齐策四》

【译文】

人才是尊贵的，而君王并不尊贵。

(十三)

英雄^①者，国之干；庶民者，国之本。得其干，收^②其本，则政行而无怨^③。

——《黄石公三略·上略》





【注释】

- ①英雄：有见识、非凡的人，即英才。
②收：收取，收掌。引申为掌握。
③怨：怨恨，埋怨。

【译文】

英才，是国家的栋梁；民众，是国家的基础。得到了栋梁，掌握了基础，政令就会顺畅而行，人民就没有怨恨抱怨。

(十四)

夫朝无贤人，犹鸿鹄之无羽翼也，虽有千里之望^①，犹不能致^②其意之所欲至矣；故绝^③江海者托于船，致远道者托^④于乘，欲霸王者托于贤。

——[西汉]刘向《说苑·尊贤》

【注释】

- ①望：愿望、期望。
②致：达到。
③绝：横渡。
④托：依靠，凭借。

【译文】

朝廷没有贤能之人，就像鸿鹄没有了翅膀，虽然有飞翔千里的愿望，还是不能达到自己心中所想要到达的地方。所以，横渡江海的人要依靠船只，到达远方的人要依靠车马，想要称霸为王的人，则要依靠贤能的人才。

(十五)

国无贤佐俊士，而能以成功立名，安危继绝^①者，未尝有也。故国不务^②大而务得民心；佐不务多，而务得贤俊。

——[西汉]刘向《说苑·尊贤》

【注释】

- ①继绝：继绝世。继，接续。绝，绝世，断世。
②务：谋求，追求。

【译文】

没有贤能的大臣辅佐和优秀的人才协助，而能成就功业，树立名望，平定危乱且延续已灭绝的国家，这是从来没有的事。所以国家不必求大，而在求得民心；辅佐的大臣不必求多，而在求得贤良俊才。