



中国古代用人的谋略

则之

编著

中国旅游出版社



国防大学 2 072 7975 5

610692/09

3385

中国古代用人的谋略

则之编著



中国旅游出版社

(京)新登字 031 号

责任编辑:潘笑竹

技术编辑:吴子文

封面设计:吴健群

中国古代用人的谋略

则 之 编 著

*

中国旅游出版社出版

(北京建内大街甲九号)

新华书店北京发行所发行

北京仰山印刷厂印刷

*

开本:787×1092毫米 1/32 印张:5.25 字数:120千

1992年11月第1版 1992年11月第一次印刷

印刷:5000册 定价:4.00元

ISBN 7-5032-0609-8/Z·167

前 言

一切财富中最宝贵的莫过于人才，一个国家的兴衰、建设的成败无不与人才的得失相关。邓小平同志曾经明确指出：“事情成败的关键就是能不能发现人才，能不能用人才。”* 这是我党七十年来革命与建设实践的一条重要的经验，也是我国几千年历史经验的总结。

在我国历史上，曾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、重用奸佞肖小而遭致国破山河碎的惨痛教训。中国古代的一些政治家、军事家、思想家、文学家曾先后在其历史著作和文学作品中以多种形式记载了尊贤、知贤、察贤、求贤、举贤、选贤、用贤、育贤等丰富的史实，并用简洁、生动的语言加以总结，提出了自己的见解。回顾这些历史事实，学习古人的有关论述，有助于我们加深理解邓小平同志的上述论断；同时，以古为鉴，可以从中学习适合我国四化建设的用人之道，进一步做好“尊重人才”的工作，把握住这一攸关事情成败的关键，将会大大加快我国社会主义现代化建设的速度。

本着这一宗旨，本书在广泛搜集我国古代有关用人的丰富事例和先人言简意赅论述的基础上，试图客观地阐明我国古代的用人之道。全书共分四部分：第一编为重视人才，主要回顾了我国古代“得人者昌，失人者亡”的历史事实，以及先人

* 《建设有中国特色的社会主义》，人民出版社1987年版，第78页。

据此提出的有关重视人才的若干见解；第二、三、四编，分别阐述用人之道的三个主要环节，即识别人才、选拔人才和使用人才的重要性、原则、方法等。本书内容，上起尧舜禹，下至元明清，历经原始社会、奴隶社会、封建社会。毋庸讳言，古人的一些做法和主张，主要是以维护奴隶主或封建帝王的根本利益为出发点的，其中的糟粕，应该摒弃。但也不能否认，若舍弃其阶级内容，其中也有不少精华，可以汲取。先人的有些论述，如“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”等思想，至今仍闪闪发光，即使在当今社会依然值得大书特书。先人的“上贤，下不肖”、“招贤用才，人主之要务”等重视人才的主张，“非才行兼备不可用”等识别人才的标准，“任人唯贤”的选拔人才的路线，“扬长避短，量才施用”的使用人才的原则等古训，至今仍有其现实意义。希望本书能在“发现人才”、“使用人才”等方面起到“以古为鉴”、“古为今用”的作用。

由于作者水平的限制，本书不妥之处，恳望广大读者批评指正。

作者
1992年

目 录

第一编 重视人才

一、历史的经验	1
二、先人的见解	11
(一)上贤,下不肖	11
(二)狐白之裘,非一腋之毛	16
(三)招贤用才,人主之要务	19

第二编 识别人才

一、识别人才的重要性	22
(一)得人之道在于知人	22
(二)千里马常有,而伯乐不常有	23
(三)知人者智	26
二、识别人才的标准	28
(一)非才行兼备不可用	28
(二)德者,才之帅	37
三、识别人才的方法	41
(一)人物精微能神而明,其道甚难	41

(二)听其言,察其行·····	42
(三)“八征”、“九征”、“八观”和“七知”·····	44

第三编 选拔人才

一、选拔人才的两条对立路线 ·····	48
(一)任人唯贤·····	48
(二)任人唯亲·····	49
二、选拔人才的出发点和态度 ·····	53
(一)出以公心·····	53
(二)求贤若渴,礼贤下士·····	55
三、选拔人才的原则 ·····	56
(一)不拘一格选人才·····	56
(二)不求全责备·····	65
(三)要“五湖四海”·····	69
(四)拔贤才于仇虏中·····	71
四、选拔人才的方法 ·····	75
(一)大力招贤·····	75
(二)亲自访贤·····	79
(三)鼓励荐贤·····	80
(四)严格选贤·····	86
五、选拔人才的制度 ·····	90
(一)亲贵合一、世卿世禄的宗法制度·····	90
(二)军功爵制·····	90
(三)察举征辟制·····	91
(四)九品中正制·····	92

(五)科举制度	93
---------------	----

第四编 使用人才

一、使用人才的关键	99
(一)苟不用贤,虽有无益	99
(二)杼其所欲,杼其所能	102
二、使用人才的原则	104
(一)扬长避短,量才施用	105
(二)尊重贤士,委之以政,饶之以财	116
(三)任贤如事师,贵直言,重谏诤	122
(四)任贤勿贰,信之必笃	128
(五)考课贵精	134
(六)赏罚二柄,政之大纲	140
(七)教之,诲之	152
(八)任人宜久	156

第一编 重视人才

一、历史的经验

唐朝李观在《项籍碑铭并序》中写道：“至如谋于汉者，皆其臣也，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平定四海，而“力拔山兮气盖世”的项羽却兵败垓下、自刎乌江所作的深刻总结。

《史记·高祖本纪》曾有这样一段记载：公元前202年，“高祖置酒洛阳南宫。高祖曰：‘列侯诸将无敢隐朕，皆言其情。吾所以有天下者何？项氏之所以失天下者何？’高起、王陵对曰：‘陛下慢而侮人，项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同利也。项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。’高祖曰：‘公知其一，未知其二。夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也’。”刘邦这段话简要而又中肯地道

出了汉兴楚亡的关键。

纵观中国历史，李观所说的“得人者昌，失人者亡”决不仅仅是汉楚之争结局的关键，也是中国历代王朝兴衰更替的一个重要因素。中国历史上，凡拥有并重用贤能之士的，事业必然兴旺发达，凡失去或摒弃贤能之士，而重用肖小者，事业必然没落衰亡。“得贤者昌，失贤者亡，自古及今，未有不然者也”（《韩诗外传》卷七）。

在汉以前，上溯到尧舜禹时代，就有用贤让位以治天下的良好开端。据说，尧在帝位，曾咨询四岳（姜姓、炎帝族），四岳推举虞舜作继承人。舜接受各种考核后，摄位行政。尧死后，舜正式即位。舜也咨询众人，选出禹摄行政事。禹在位时，众举皋陶作继位人。皋陶死，又举皋陶之子伯益作继位人。对于尧的用人，唐朝李翱曾有评述。他说：“帝尧之时，贤、不肖者皆立于朝。尧能知舜，于是乎放欢骹兜，流共工，殛鲧，窜三苗，举禹稷，咎鲧，二十有二人加诸上位。……后代之人皆谓帝尧焉。”相反，如果尧不了解舜，而让位于欢骹兜、共工之党，则尧决不能成为贤帝而扬名于后世。所以李翱感叹地说：“君子之乐，用贤也如此矣。然则居上位，流德泽于百姓者，何所劳乎？劳于择贤得其人措诸上，使天下皆化之焉而已矣。”（《李文公集·荐所知于徐州张仆射书》）

夏商周三代，“得人者昌，失人者亡”十分显然。夏桀暴虐无道，每日沉湎于酒色之中，亲近奸佞小人，残害贤能大臣，杀死敢于直谏的大臣关龙逢，以致众叛亲离，夏王朝日趋衰败。而成汤四处寻访贤能之士，三请伊尹谋政并拜其为相，授予国政，终于灭夏建商。伊尹任商朝首任相国二十五年，为商王朝延续六百四十五年奠定了坚实的政治基础，成为中国历史上第一个著名的贤相。商王朝的帝辛残忍无道，故称之为纣王。

纣王机辩敏捷，才力过人，但自命不凡，盛气凌人，胡作非为，不仅听不进贤臣的忠言，还杀死了尽言极谏的比干，并迫使箕子“被发佯狂”。由于贤能之士全被斥逐，奸佞小人执政当权，引起民怨沸腾，诸侯背叛，商王朝逐渐走向衰落。此时，西伯侯姬昌思贤若渴，广招人才，许多贤能之士争相投奔。一些商朝的大臣也前来归附。其周围聚集了不少天下奇才，如太颠、闳夭、散宜生、辛甲大夫等。以后，西伯侯又亲自访得具有远见卓识、精通兵法、深有韬略的姜尚。西伯侯在姜尚等贤能之士的辅佐下，治军修德，改革政治，自号为文王，很快使周国强盛起来，取得了当时所谓天下的三分之二。文王“果收功于吕尚，卒擅天下而身立为帝王”（《战国策·范雎至秦》）。文王去世后，武王姬发对姜尚倍加尊敬，封其为师尚父。武王在姜尚等人的帮助下，四年后，在牧野誓师，与纣决战，不及一月，即灭了殷纣，建立了西周王朝。《诗经·文王》中写道：“济济多士，文王以宁”，把周文王事业兴旺发达归因于人才济济。

春秋时期，列国相争，五霸称雄。只有政治安定，国富民强，军力雄厚，才能争夺霸主的地位，而其关键是要有治国的人才。在列强争雄的情况下，谁得到了贤能之士，谁就有雄据诸侯之上的希望。

春秋五霸之首的齐桓公，之所以能称霸中原，归因于接受了鲍叔牙的举荐，不计私仇，大胆任用了出身低贱而有治国之才的管仲为相。管仲相齐之后，随即向齐桓公推荐了国中的“五杰”担当重任。再加原齐大夫国氏、高氏和鲍叔牙等，齐国一时人才济济。桓公对他们做到了知而用之，用而任之，任而信之，不猜忌，始终不渝。在管仲和众多贤臣的辅佐下，齐桓公改革内政，尊王攘夷，九合诸侯，终于成了春秋前期的霸主。百余年后，孔子曾感叹齐国的霸业说，如果没有管仲，我们大

概就要披着头发，穿着左衽衣，受异族的统治了。但管仲死后，齐桓公又重用了竖貂、易牙与开方之流的佞臣，终于落得“白骨堆床葬不成”的结局。

继齐桓公后，秦穆公得用谋臣百里奚、蹇叔，扩地到黄河边；又得用谋臣由余，灭十二个戎国，开地千里，成为西戎霸主。晋文公重耳自幼谦恭下士，凡朝野知名之士，无不交纳；在遭受骊姬陷害出亡后，有才能的大臣狐毛、狐偃、魏犇、赵衰、颠颉、先轾、介子推等均愿追随左右，协心相辅，虽在外飘流十九年，始终不渝。返回故国后，晋文公继续依靠他们，君臣一心，整顿国政，终于成为华夏霸主。被誉为“三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人”的楚庄王四处求贤，重用虞邱，又从田野中起用了孙叔敖，从军中提拔了养由基，从而使楚国大治，民殷国富，战胜了晋国，成为春秋五霸之一。越王勾践重用文种、范蠡，十年生聚，十年教训，终于灭吴，洗雪国亡家破、千里作俘囚之耻，大会齐、晋、宋、鲁诸侯，号称霸主。

春秋时期的历史兴亡不仅阐明得贤之利，也揭示了失贤之害。公元前 655 年，晋献公为攻打虢国，欲借道虞国。虞国大夫宫之奇以“辅车相依，唇亡齿寒”之理极力劝阻虞君，虞君不听。晋军灭虢国后果然一举灭虞。沦为阶下囚的虞君痛之不已。吴越之争中，吴王夫差不听相国伍子胥之谏，执意与越国媾和并坚持攻打齐国，终于覆于越人之手。古代的君主，由于失贤终致国破、名辱、身亡的又何止虞君、吴王。正如《吕氏春秋》的作者所言：“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，其术一也：得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。”

战国时期，七国纷争，各诸侯国之兴衰无不与用贤和用不肖相联系。魏文侯时，魏国是一个刚从晋国分出的小诸侯国。

但魏文侯礼贤下士，屈尊求见并聘用段干木，四方贤士，闻风而归。魏文侯使乐羊伐中山，使西门豹治邺，又重用李悝为相改革政治，任吴起为将军镇守西河郡。当时人才之盛，无出魏右，从而使魏国成为战国初期的强国。

齐威王即位初期，沉缅酒色，听音乐，不理国政。后接受邹忌琴谏，拜邹忌为相国，一改旧习，节制饮酒，不近女色，明辨是非，重用贤能，终于国内大治，建成霸王之业。

燕昭王即位时，由于内乱时生，又临齐国进攻，燕国几乎一片废墟。燕昭王认识到，要重振山河，复兴燕国，唯一可行的办法是广招贤士，与百姓同甘苦。为此，他在易水河畔修筑黄金台，招致天下贤士。各国贤能之士，纷纷投奔燕国。如武将剧辛从赵国来，谋士邹衍从齐国来，屈庸从卫国来，乐毅从魏国来。燕昭王依靠众多人才，不仅攻下齐国七十余城，为燕国报仇雪耻，而且使燕国一跃成为天下瞩目的强国。

战国以“六国相随渐属秦”而告终。西秦能在“诸侯之地五倍于秦，料诸侯之卒，十倍于秦”（《战国策·苏秦从燕之赵始合纵》）的不利条件下，繁荣昌盛，悉并六国，一统天下，原因众多。重要原因之一是自秦孝公以后广徠有用之才。秦在东周时期是个文化落后的国家。公元前361年，秦孝公即位，下令求贤，拜公孙鞅为左庶长。商鞅变旧法创立新法，奖励力耕力战，使秦富国强兵，为建立统一的封建大帝国奠定了基础。公元前306年，秦昭王幼年即位，军政大权操在宣太后和穰侯魏冉手中，朝政日非，国势直下。为改变这一局而，昭王长跪求教于范雎，拜范雎为相，从太后、穰侯手中夺回了政权，并采纳范雎的“远交近攻”策略。从此，秦国强盛起来，连败韩、魏、赵，威震诸侯，进一步为秦始皇统一天下打下坚实基础。曾任秦庄襄王和秦王政即位初期的相国吕不韦十分重视人才，他主张为

政者应“劳于求人而佚于治事”，他认为“身定国安天下治，必贤人”，“失贤人，国无不危，名无不辱”。他的思想对秦王政具有一定的影响。以后，秦王政接受了李斯的建议，重用李斯和尉缭，树立了一统中国的雄心，进而采纳了分化瓦解、各个击破的策略，打破了六国合纵之计，消灭了东方六国，统一了天下。以后，又在李斯辅佐下，设郡县，定疆域，实行书同文、车同轨、行同伦，建立起中国历史上第一个统一的多民族的中央集权的封建大帝国。

对于西周建立后以至春秋战国绵延八百年的历史，后人曾用这样两句话加以概括：“总观千古兴亡局，尽在朝中用贤。”

汉以后，“得人者昌，失人者亡”，依然是各王朝兴衰更替的重要原因。三国时期，尤为明显。当时群雄崛起，龙争虎斗，鹿死谁手，得人失人是其关键。追求贤能之士，罗掘武艺高强、智谋卓异者为我所用，是当时群雄一致的方针。曹操、刘备、孙权最终得以三足鼎立，多得力于他们重用了一大批能军治国的人才。曹操、刘备、孙权都深知“得人者昌，失人者亡”的道理，无不礼贤下士，网罗各方人才以辅佐自己。

孙权承孙策遗命掌握江东事业之初，就求教于周瑜。瑜曰：“自古‘得人者昌，失人者亡’。为今之计，须求高明远见之人为辅，然后江东可定也。”孙权既按孙策意志“内事托子布，外事全赖公瑾”，重用了程普、黄盖等旧臣老将，又听取周瑜的建议，广纳贤士，聘用鲁肃、顾雍、张纡、阚泽、严峻、薛综、程秉、朱桓、陆绩、张温、骆统、吾粲，以及吕蒙、陆逊、徐盛、潘璋、丁奉等文官武将，从而据有江东，建立吴国。

刘备三顾茅庐请孔明，在中国历史上早已脍炙人口。在三顾茅庐前，刘备虽胸有大志，因缺乏真正的辅佐之才，关键时

刻做不出正确决策，更确定不了夺取天下的奋斗目标，以致半生漂泊，无处立足。从他投靠公孙瓒起，到结陶谦，归曹操，顺袁绍，依刘表……处境十分艰难。“三顾茅庐”，孔明指陈天下大势，好似拨云见日，终使刘备找到了奋斗方向。接着，“孔明始入吴游说，破操于赤壁，遂有荆州；得荆州，始图益州；图益州，始定汉中；汉中定，而帝王矣”。刘备在征战过程中，又得到了庞统、法正等有才之士的襄助。到西蜀政权建立时，刘备麾下已人才济济：文有诸葛亮、法正等谋臣；武有关羽、张飞、赵云、马超、黄忠、魏延等虎将。西蜀的事业达到了鼎盛时期，无论军事、外交斗争，处处都占有主动地位。然而，蜀汉先魏、吴而亡，其根本原因在于人才凋谢，后继乏人。盛世一过，这些将领、谋臣相继亡故，诸葛亮又“出师未捷身先死”。以后虽有蒋琬、费祎、姜维支撑，但不能担任起治理国家、统一天下的大任。既无贤德之君，又无辅佐之臣，蜀汉败亡是必然之势。对此，王夫之曾一针见血指出：“巴蜀、汉中之地隘矣，其人寡，则其贤亦仅矣。故蒋琬死、费祎刺，而蜀汉无人。”（《读通鉴论·三国》）

曹操是三国中最善于用人的政治领袖，他认为，“天地间，人为贵。”曹操主张，“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”（《三国志·魏武帝纪》）可见初露头角的曹操就把人才作为自己胜利的保证。他还说：“为国失贤则亡”，把能否用好人才，作为兴隆存亡的关键。在赤壁之战前，曹操设宴长江，横槊作歌。歌词的最后两句“山不厌高，水不厌深；周公吐哺，天下归心”，抒发了曹操纳贤求士的宏大胸怀和求贤建业的迫切心情。曹操深深懂得要完成统一大业，不仅要顺从民心，还需要一大批文臣武将的竭诚相助。他十分重视人才，善于选拔和使用人才。他的信念是“唯才是举”。他三次下求贤令，并“推心以待

智谋之士”。因此，在曹操周围集聚了一大批人才，如荀彧、郭嘉、贾诩、程昱、荀攸、刘晔、满宠、吕虔、毛阶、于禁、张辽、典韦等，堪称猛将如云，谋臣如雨，人才济济，盛况空前。官渡之战，曹操以万余之兵面对袁绍的十余万精兵，且“军粮告竭”，危在旦夕。在双方力量如此悬殊的情况下，曹操采纳了刘晔的制“霹雳车”、掘“长堑”的建议，荀彧的继续坚守、持重待机的策略，以及许攸的夜劫乌巢军粮的计谋，终于以少胜多，以弱胜强，击败袁绍，取得了官渡之战的辉煌胜利，为魏国的建立奠定了基础。罗贯中曾评说官渡之战：“势弱只因多算胜，兵强却为寡谋亡。”

三国之后，两晋、南北朝、唐、宋、元、明、清各代，凡开国之君或中兴之主无不重视网罗人才，重用贤能人士；凡趋于没落衰亡的王朝无不与奸佞当道相关。

例如，南北朝时的魏孝文帝“爱奇好士，情如饥渴”（《魏书·高祖纪》），对于那些选人朝中的贤士，总是留心安排，量才使用；同时虚心听取臣下意见，充分发挥各种人才的作用。他曾多次下诏，要求公卿大夫和各级官吏“直言极谏”，并申明“言之者无罪，闻之者足以为戒”（同上）。魏孝文帝所以能够坚持改革，并屡屡取得胜利，原因之一是他身边有一批锐意进取的人才。

又如，唐太宗把人才看作是治国安邦的关键。他认为：“致安之本，惟在得人。”（《贞观政要·论择官》）“能安天下者，惟在用得贤才。”他特别留意杰出人才的罗致，他说：“若得其善者，虽少亦足矣。其不善者，纵多亦奚为？”（同上）同时，还大办学校，大兴科举，大量培养和选拔人才，仅国子学一项，学生人数达八千多人，比隋文帝时的七十多人多一百多倍。因而在他身边聚集的人才之多、水平之高，是历代帝王中所罕见的。

成吉思汗统一蒙古后，举兵南下伐金，又率蒙古铁骑西征，建立了横跨欧亚大陆的蒙古帝国。成吉思汗堪称蒙古草原上的一代骄子，成就了其前人不可想象的勋业。他虽为“只识弯弓射大雕”的一介武夫，但却懂得重用贤才之道。在攻破金朝中都后，成吉思汗慕名召见了大儒耶律楚材。耶律楚材博览群书，兼通天文、地理、医卜、释老诸学，多才多艺。成吉思汗视其为“治天下的良匠”，带其西征，“处之左右，以备咨访”。成吉思汗临终留囑：“国家大事交由楚材治理。”其子窝阔台继位后，任耶律楚材为中书令，对其十分重用。蒙古帝国初创之时，政体、法令、制度皆不完备，有赖耶律楚材为之一一筹划，始有规模，促进了蒙古帝国由奴隶制向封建制的转化。耶律楚材辅佐成吉思汗、窝阔台三十余载，在政治、经济、文化各方面为元代的立国奠定了基础。元太宗窝阔台在一次盛大的宴会上，亲自为耶律楚材敬酒说：“非卿，则中原无今日。朕所以得安枕者，卿之力也。”耶律楚材可说是元朝政权的奠基者。他被明朝人誉为“大有造于中国，功德塞天地”，“开基之德，功侔周召”。

明太祖朱元璋深知无贤才辅佐不能治理天下，因面视贤才为国宝。他说，“贤才，国之宝也。古圣王劳于求贤。”（《明史·选举志》）朱元璋在创业时就十分重视聘用贤能之士。他每攻占一城池，就到处张贴《招贤榜》说：“君子贤人，有能参加起兵立功者，我以礼待之。”对应聘的贤能之士，一律待如上宾，虚心请教。公元1357年，朱元璋亲赴石门山登门访问朱升，请教成就大业的方针大略。朱升建议“高筑墙，广积粮，缓称王”，即严守金陵要地，积蓄实力；奖励农耕，广积粮饷；讳露锋芒，勿早树敌。朱元璋按此实行，经过一段时间，兵强粮足，壮大了军力。1358年，朱元璋攻占金华后，聘请了宋濂等十三人到幕府任职，以后，又根据宋濂推荐，在三次派人聘请刘基均遭拒