

古代用人趣谈

杨晓阳 编著
柯青

北京经济学院出版社

杨晓阳 编著
柯 青

古代用人趣谈

北京经济学院出版社

古代用人趣谈

Gudai Yongren Qutan

杨晓阳 柯 青 编著

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北 京 印 刷 三 厂 印 刷

新华书店北京发行所发行

787×960毫米 32开本 7.875印张 132千字

1988年12月第1版 1988年12月第1版第1次印刷

印数：0 001—5 000

ISBN 7-5638-0072-7/K·1

定 价：2.70元

DH64/12

前 言

尊重知识，尊重人才，是事业成功的关键，现代如此，古代也不例外。可是人才在哪儿？谁是人才？古人在发掘人才和选拔人才方面有不少好的做法能给人以启迪。

立制取人。国际上，在人事管理专家中流行着一种公认的说法：文官制度起源于中国。中国在最先形成了明确的用人制度。可以说近代和现代各国人事制度中的主要内容都能在中国古代人事制度中找到印记。这些印记对西方文官制度和我国现代人事制度的形成和发展都有着极为重大的影响。春秋时，齐国的著名宰相管仲创建了荐举贤才的制度，规定各级长官要向国家荐才。发现人才不报告的，谓之“蔽贤”、“蔽才”，要受刑事处分。荐举不当，也要受到惩处。

管仲本人曾率先向齐桓公推荐了隰朋、宁越、王子成父、宾须无和东郭牙等五位杰出人才为中央五大行政部门的最高长官，并选择贤能主管地方各级行政，使齐国政治清明、生产发展、国富兵强，成为春秋时期的第一个霸主。汉代建立“察举”和“征辟”制度，一是由丞相、列侯、刺史、守相等推荐人才，经过考核，任以官职；一是由朝廷直接向全国征聘人才。魏晋南北朝时，推行九品中正制。这一制度实行的结果形成了“上品无寒门，下品无世族”的局面，在人才史上是一次大倒退。但是，曹丕君臣创设它的本意，亦是为了简单、快捷地网罗选用人才。隋文帝废九品中正制，创行以科举考试取士的制度。历代相沿，直至清末，前后实行了1300余年，在人事制度史上占有一席重要的地位。科举制度开辟了空前广大的人才资源，鼓励了学校教育的发展，同时也传布了“人人可以作官”和“在考试面前人人平等”的思想。在西方，这种思想是“独立宣言”和“人权宣言”首先提出的，比我国晚了1000余年。用竞争考试择优录用的办法选拔人才，现已成为各国人事制度中占主导地位的最普遍的原则，而它在中国却已正式推行了1400年之久。中国历史上唯一的女皇帝武则天非常重视科举，开创殿试制度，亲自考试来自学馆的生徒和

州县推荐的贡生，破格录用。原来只开文科取士，武则天又开武科，选拔将才。当时著名的宰相和将帅，大部分来自科举，而且多是文武全才，如魏文忠、姜师德、狄仁杰等都能运筹帷幄，决胜千里。

实绩考察。在实践中了解人，重调查研究，重实际才干，这种思想，这种作法，古亦有之。战国时，齐威王就很注意以实际政绩作为赏罚、选拔官吏的依据。齐威王左右曾众口同声赞扬阿邑（古代齐国的地名）大夫（官名），而贬即墨（今山东平度东南）大夫。威王暗中派人前往调查，发现即墨生产发展、人民富裕、社会安定，阿邑田园荒芜、人民贫困、社会不宁。于是重赏即墨大夫，而用烹刑处死了阿邑大夫和左右受贿的人。汉文帝视察灞上、棘门和细柳三个地方的京师警卫部队，发现细柳的周亚夫治军有方，才能出众，便把他提升为中尉（负责京城治安的军事长官）。文帝临死时，还特地嘱咐太子：“如果将来国家发生动乱，可以任命周亚夫统率军队，定能转危为安。”后来，汉朝果然依靠周亚夫平定了七国叛乱。

礼贤下士。尊重人才，优礼人才，也是我国在历史发展上曾起过一定促进作用的明君贤臣们所追求的美德，礼贤下士既能罗致人才，又能调

动人才的积极性。战国时，魏文侯邀请贤士段干木。段干木避而不见。魏文侯在西河等了整整一个月，天天到段家求见，终于请来了段干木。于是，四方贤士闻风来归。“三顾茅庐”更是脍炙人口、老幼皆知的历史佳话。《三国志·蜀志·诸葛亮传》：当时刘备在新野（今属河南省），徐庶向他推荐诸葛亮，并要他登门自请。刘备三次拜访，终于得到诸葛亮的辅佐，形成了魏、蜀、吴“三国鼎立”的局面。

张榜招贤。现代社会中，对科技人才的选用广泛实行聘任制。公开招聘乃聘任制一要点，而公开招聘与“张榜招贤”实为同一形式的不同时代称谓。战国时，秦孝公想振兴秦国，出了一道招贤榜，说：“不论是秦国人或外来的客人，只要能使秦国富强起来的就重用他。”卫国的公孙鞅来了。他是数一数二的人才，被秦孝公重用。公孙鞅辅佐秦孝公变法，仅仅十几年功夫，秦国就变成了一个富强的国家。燕昭王为了向齐国报仇，在易山（今河北易县地界）旁边筑了一座高台，广揽人才，里面放着许多黄金，作为招待四方贤能的费用和礼物。这座台就是有名的黄金台，也叫招贤台。消息传出，一度形成了“士争凑燕”的局面，乐毅便是其中的佼佼者。他帮助燕昭王大败齐国，夺取了齐国的大部分城池。

自荐他荐。毛遂自荐是人所共知的典故。然而，与毛遂同一个时代还有一位鲜为人知的少年亦演出了一场成功的自荐戏。他是谁？请看“少年露峥嵘。”汉朝名臣尹翁归，在太守田延年选拔人才时，自称是文武全才。田延年命他为河东郡卒史，他的办事才能果然高人一招。田延年遂向朝廷推荐，朝廷先后任命他为东海和扶风太守。这两个烂摊子，在他的治理下，生产蒸蒸日上，人民安居乐业。于是，尹翁归誉满朝廷。

另外，春秋时，晋国的大夫祁黄羊以“外举不避仇，内举不避子”，向晋平公推荐人才。宋代宰相吕蒙正为了储备人才，对他所接见的各种官员的详细情况作了认真记录，并分类保存，……。

发掘人才是为了使用人才。我国古代一些有作为的人，一般都知人善任，从而获得事业上的成功。西汉开国皇帝刘邦的用人就是一例。张良、肖何、韩信都是当时的人杰，刘邦扬其长，避其短，把他们安置在相宜的职位上，使他们充分发挥才干，辅佐自己成就了大业。又如唐代中期，藩镇割据，国势衰弱，唐宪宗即位后，起用了一位有政治抱负、深通文韬武略的宰相裴度，终于扫平了割据藩镇，史称“中兴”。

善于用人必先知人。“人才难得亦难知”，

知人是一件很不容易的事。古人的知人之道，一般是知言、知行，也就是“听其言而观其行”的言行合一。战国时，赵惠文王得到了一块珍贵的和氏璧，秦昭襄王听说了，派使臣送信给赵王要用15座城做代价交换和氏璧。赵王怕受骗，想派一位能臣到秦国去，得城则留璧，不得城则完璧归赵。宦者令缪贤向赵王推荐蔺相如，说：“臣舍人蔺相如可使。”赵王问：“何以知之？”缪贤就说出了一段往事：“当年，我得罪了大王，想逃往燕国投奔燕王。此事被蔺相如知道了，他问我：‘何以知燕王。’我说明了原委。蔺相如极力劝阻，说：‘赵强燕弱，当时，燕、赵两国国君相会时，你正得宠于赵王，所以燕王愿和你交朋友。今君乃亡赵去燕，燕畏赵，其势必不敢留君，而束君归赵矣。君不如肉袒伏斧质请罪，则幸得脱。’我听从了蔺相如的话，果然得到了大王的宽恕，从此，便知道了蔺相如是个有胆有识的人。”于是赵王任命蔺相如为使者到秦国去。蔺相如以他的智勇出色地完成了任务——完璧归赵，成为历史佳话。

知人然后善任。善任可以促使人才从潜人才转化为显人才，也只有善任，方能发挥人才的特殊作用。春秋末期的思想家、教育家孔子是比较知人善任的。有一次，孔子听说齐国要出兵灭掉

鲁国。孔子是鲁国人，他想救鲁，忙和学生们商量，问谁愿做特使去说服齐国不要攻打鲁国。

“子路请出，孔子止之”，“子张、子石请行，孔子弗许”。子贡名赐，孔子知道他多谋有口才，对他的评价很高，把他比做宗庙里的贵器。子贡问：“我可以去吗？”孔子说：“赐也可以。”于是子贡出发到齐国去了。果然，由于子贡发挥了他的特长，经过各方游说，保存了鲁国，削弱了齐国……。南北朝时，西魏著名大臣宇文泰独揽朝政。他从仆射周惠达那里得知周的好主意都是郎中苏绰提出的，并了解到苏绰有将相才，便提拔他当了著作郎。随后，宇文泰与苏绰交谈国家大事，发现苏绰确实学识渊博，有智谋，便又提升他为大行台左丞，参预国家机密，对他十分器重。苏绰也充分发挥出自己的才能，政绩卓著。

古代用人，因善任而功成名就者有之，因误用而遭到失败者更是不乏其例。一般来说，不善用人者，常为无所作为的昏聩之人。唐玄宗在开元年间，励精图治，锐意进取，但是到了后来，渐渐地变得踌躇满志，骄傲怠惰，不愿再操劳国事，追求起享乐的生活来了。于是排斥直言强谏的骨鲠之臣，而宠爱阿谀逢迎、口蜜腹剑的李林甫，让他当宰相长达19年，是他埋下了安史之乱

的祸根，使唐王朝从此衰弱下来。南宋，这个充满屈辱的朝代，虽不乏英雄人物，但君主昏庸无能，贪图安乐，容不得忠臣良将，却重用奸佞。宋高宗用贼臣秦桧当宰相而残害岳飞，使国势日益衰弱。宋理宗用佞臣贾似道为宰相迫害了许多抗金将帅，终于亡国。

古代用人，不但有误用而遭到失败的，还有因多疑而自毁长城的。明朝崇祯皇帝虽想要干一番功业。但性格多疑，刚愎自用。敌人利用他的这个弱点，设反间计使他杀害了为敌畏惧的良将袁崇焕，自毁长城。南北朝时，北齐丞相斛律光，深通谋略，擅长骑射，长期从事对北周的战争。北周将领尉迟迥、宇文弼和韦孝宽都是他手下的败将。韦孝宽长于用间，他感到斛律光英武可畏，硬拼不行，只能用计除掉，便编造谣言，诬陷斛律光要谋反叛变。这个谣言立刻被嫉妒斛律光的北齐大臣祖珽利用了，他唆使多疑信谗的齐后主杀害了解律光，遂使北齐败亡。

如今，人类已步入信息时代，人才已成为一切资源中最重要最宝贵的资源。育才、选才、用才，最终效益要由用人来实现。上下数千年，纵观用人历史，成功和失败，无不有其经验与教训，为此，我们选编了一些实例，以向读者。

目 录

不计射钩之仇终成霸业·····	(1)
求贤才秦国强盛·····	(5)
用能人转危为安·····	(9)
荐叔敖虞丘让位·····	(12)
举贤才不避亲和仇·····	(15)
出使楚国晏婴巧胜楚灵王·····	(16)
无完人贵在用人之长·····	(21)
吴王得孙武名显诸侯·····	(22)
孔丘知人善任·····	(26)
靠人杰魏国强盛·····	(34)
商鞅变法秦国富强·····	(39)
重人才无价之宝·····	(43)
平原君荐举贤能·····	(47)
谋秦政苏秦巧激张仪·····	(50)
秦王用范雎国富兵强·····	(57)
智慎子保全国土·····	(66)

招贤台燕王得乐毅·····	(69)
孟尝君左右逢源·····	(74)
做人质解脱靠贤能·····	(79)
斗秦王完璧归赵·····	(81)
毛遂自荐·····	(90)
保安陵使臣得人·····	(93)
获五城甘罗少年露峥嵘·····	(95)
毁栋梁赵国灭亡·····	(98)
识人杰肖何追韩信·····	(101)
得奇人排忧解难·····	(106)
灭赵国韩信收谋士·····	(113)
汉文帝纳谏用魏尚·····	(117)
汉文帝视察识英才·····	(119)
尹翁归脱颖而出·····	(124)
光武帝选贤任能·····	(126)
左雄荐举得人·····	(129)
三顾茅庐建蜀国·····	(130)
善用人孙权威震江东·····	(135)
目不识丁重用文人·····	(148)
重能臣前秦兴旺·····	(150)
为国家郗超荐仇人·····	(154)
宇文泰擢用苏绰·····	(155)
多疑信谗错杀能臣·····	(157)
刀下留人名垂青史·····	(159)

雄才大略善用人才·····	(162)
明察善断能臣辈出·····	(168)
宠奸佞招灾致祸·····	(175)
将帅和大破安禄山·····	(183)
段秀实制服豪强·····	(187)
贤宰相中兴唐室·····	(190)
用降将雪夜取蔡州·····	(194)
问樵夫擢用李行言·····	(201)
宋太宗慧眼识能人·····	(202)
重才能小兵升大将·····	(205)
设绵囊储备人才·····	(207)
欧阳修提携新秀·····	(209)
编通鉴神宗支持司马光·····	(212)
害忠良贼臣卖国·····	(213)
误用人国破家亡·····	(219)
平寇治水张居正选用能人·····	(223)
用于谦保卫北京·····	(226)
左光斗古庙得英豪·····	(229)
杀能臣自毁长城·····	(231)
摘官印三贤并出·····	(235)

不计射钩之仇终成霸业

齐

国是西周功臣吕尚的封国。西周初年，齐国是一个强大的国家，至春秋齐襄公时，国势衰弱，公室内乱不已。公孙无知杀襄公自立，即位不久，又被齐国的大夫（官名）所杀，接着又发生了公子纠和公子小白武力争夺君位的斗争。公子小白战胜了公子纠，夺得君位，是为齐桓公。当时公田荒芜，农奴逃亡，领主经济难以维持，齐国面临严重的经济危机。为了振兴国家，齐桓公任用了出身低贱并且与己有一箭之仇的管仲为相，使齐国很快强盛起来，成为春秋时期中原地区的第一个霸主。

管仲是当时数一数二的人才。他有个好朋友叫鲍叔牙，他们一起做过买卖，打过仗。后来管仲做了公子纠的师傅，鲍叔牙做了公子小白的师傅，两公子都是齐襄公的兄弟。由于齐襄公荒淫

暴虐，两公子怕遭祸害，都跑到外祖父家去了，公子纠到了鲁国，公子小白到了莒国。公孙无知被杀后，齐国的大臣们派人来接公子纠回国继位。鲁庄公亲自出兵，派曹沫为大将，送公子纠和管仲回齐国去。管仲对鲁庄公说：“公子小白在莒国，离齐国不远，万一他先回到齐国当了国君就麻烦了，请让我先带领一队人马去截住他。”鲁庄公同意了意见。

管仲带着10辆兵车日夜兼程，到了即墨，听说公子小白的兵车已经过去了。他忙拼命往前追，一气跑了30里，追上了公子小白。管仲问：“公子上哪儿去？”小白说：“回国办丧事去。”管仲说：“有你哥哥，你就别去了。”鲍叔牙虽说是管仲的好朋友，可是此时各护其主，就厉声说：“管仲！各人有各人的事，你管得着吗？”旁边的士兵们横眉怒眼，好像要动武似的，管仲不敢多说，只好退下来。他想决不能让小白进到齐国去，就偷偷地拿起了箭，对准小白，嗖的一箭射去，小白大叫一声，口吐鲜血，倒在车里，眼看活不成了，鲍叔牙急忙来救。大伙儿一齐哭了起来。管仲赶紧带着人马逃跑。跑了一阵，想着公子小白已经死了，公子纠的君位稳了，就不慌不忙地保护着公子纠回齐国去。

其实，管仲射中的是公子小白的带钩。小白

知道管仲是神箭手，怕他再来一箭，就故意大叫一声，咬破舌头，喷血诈倒，等大伙儿一哭，他才睁开眼睛，松了一口气。鲍叔牙见公子小白安然无恙，心中大喜，忙带着人马抄小道急奔，很快到达首都临淄。鲍叔牙说服大臣们立小白为国君，这就是齐桓公。可是鲁国的兵马已经来到齐国边界，他们坚持要立公子纠。鲍叔牙亲自带领军队去抵抗，把鲁国打败了，占领了鲁国的汶阳。鲁庄公只好求和。鲍叔牙要求鲁庄公杀公子纠，交出管仲。鲁庄公没有办法，只好逼死了公子纠，拿住了管仲。谋士施伯说：“管仲是天下奇才，别放他回去，我们可以重用他，让他为鲁国效力，不用，就杀掉他。”鲁庄公赞赏施伯的意见，要杀管仲。齐国的使者忙求见鲁庄公，说：“管仲射杀我国君，国君非亲手杀他而解恨。”鲁庄公不敢抗拒，只好把公子的脑袋和活管仲交给了齐国的使者。管仲坐在囚车里，心想：“让我活着回去，准是鲍叔牙的主意，万一鲁庄公后悔，派人追杀怎么办？于是他就编了一首歌，教随从的人唱。人们一边唱，一边赶路，忘了疲劳，两天的路程一天就走到了。后来，鲁庄公果然后悔了，派人追赶，但管仲他们早已走出了鲁国地界。

管仲来到齐国的堂阜，鲍叔牙已在那里等候