

古代用人方略

○ 孔建民 著 ○ 中国政法大学出版社



孔建民

著

古代用大方略

中国政法大学出版社

古代用人方略

孔建民著

中国政法大学出版社出版

(北京市学院路41号)

新华书店首都发行所发行

张家口地区印刷厂印刷

*

787×1092毫米1/32 8.75印张 183千字

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数1—17,000册

ISBN 7—5620—0252—5 /D·204 定价2.95元

目 录

序.....	朱钧侃 (1)
第一章 禅让制度的演变.....	(4)
尧不传帝位于子，反为选贤杀亲.....	(4)
——古代禅让制度和它产生的社会条件	
燕王哙让王位于人，却招来杀身亡国之祸.....	(7)
——禅让制度在阶级社会中不可能再存在	
王莽将四岁皇帝赶下台，自称接受禅让.....	(12)
——利用禅让作夺取政权的手段	
第二章 春秋战国时期的养士制度.....	(20)
只因笑话一个跛子，她被杀了头.....	(21)
——养士的具体情况及其规模	
他被打得半死，抬回家最先想到的是	
问老婆：我的舌头还在吗？.....	(26)
——士阶层的出现及其社会地位	
因为他会象狗一样偷东西，被主人	
提拔为上等门客.....	(32)
——士人的才干	
子贡一个人导演了五个国家的一场混战.....	(39)
——士人政治活动的社会作用	

宁可让人把我煮死，活着也要轰轰烈烈……………	(46)
——士人的思想品德	
乞丐、窃儿、车夫、穷汉都可能当大官……………	(51)
——春秋战国时期人才辈出的原因	
第三章 汉代的察举制度……………	(55)
有人才而不举荐就要被罢官……………	(55)
——察举制的产生	
司马相如等自我推荐做高官……………	(57)
——察举制的科目	
有钱可以买官做……………	(59)
——察举的辅助措施	
荐才有功的给予重赏……………	(62)
——视察举为兴亡大事	
李白为做官拍马屁……………	(64)
——察举之弊	
第四章 封建社会的主要取士制度——科举……………	(68)
为防止作弊，皇帝亲自测问考生……………	(68)
——科举溯源	
穷书生一夜之间突然显赫起来……………	(70)
——科举与九品中正法	
宋太宗对达官子弟除名不取……………	(73)
——宋代科举	
范仲淹、欧阳修、王安石、司马光、苏东坡	
由科举入仕途……………	(77)
——科举对北宋政治的影响	
大比之年，夫子庙前，贡院周围热闹异常……	(80)

——明清科举和江南贡院	
孤村到晓犹灯火，知有人家夜读书……………	(83)
——科举之弊	
第五章 古人德才观……………	(89)
齐家治国平天下，修身是根本……………	(89)
——关于德的观念	
项羽要烹杀刘邦的父亲，刘邦说别忘	
了分给我一碗肉汤……………	(95)
——关于德才关系	
吴起为当鲁将，凶残杀妻……………	(102)
——关于唯才是举	
第六章 人才价值观……………	(110)
朱元璋下令抄有才而不肯做官者的家……………	(110)
——得人才者得天下，失人才者失天下	
李世民认为魏征一个好主意胜过十万大军……………	(115)
——人才的价值	
郭隗对魏文侯说，您要想招揽人才就	
先拜我为师吧……………	(118)
——尊重人才、爱护人才	
第七章 人才的素质……………	(124)
唐太宗拣起几只蝗虫吞了下去……………	(124)
——示天下以至公	
隋炀帝引镜自照：这么好的头颈不知	
道轮上谁砍了它……………	(127)
——不骄奢淫逸	
刘秀要把湖阳公主嫁给宋弘，遭到	

- 断然拒绝…………… (134)
- 忠正无私
- 大王一定要用我，必须答应我还象
从前那样干…………… (138)
- 敢于坚持正确意见
- 孔子说，躬自厚而薄责于人就会少许
多怨恨…………… (140)
- 严以律己，宽以待人
- 灌夫批评丞相言而无信竟招灭族之祸…………… (144)
- 有自知之明
- 不知稼穡之苦、战阵之难的人实
在没什么用…………… (146)
- 有真才实学
- 第八章 用人之道…………… (150)**
- 你骂我也就罢了，为何连祖宗三代
都捎上呀…………… (150)
- 不拘一格
- 他连公马母马都分不清，还能认识千
里马吗？…………… (158)
- 知人善任
- 老婆管不好，园田种不好，何以谈天下事…………… (163)
- 用人所长
- 有人密报房玄龄谋反，唐太宗当即杀
了告密者…………… (169)
- 用人不疑
- 一代霸主齐桓公饿死宫中，尸体上爬

- 满蛆虫**..... (180)
 ——近君子、远小人
- 楚庄王猜鸟迷，问马葬**..... (190)
 ——纳谏
- 第九章 用人之忌**..... (205)
- 因刘英谋逆案，被处死流放的人数以
 万计**..... (205)
 ——忌好察微隐
- 郅雍一眼看出谁是盗贼，成百上千的
 盗贼无一漏网**..... (210)
 ——忌求全责备
- 被人告的受封赏，受人夸的被煮死**..... (212)
 ——忌偏听偏信
- 老虎虽然厉害，若犹豫不决，还不如
 一只野蜂**..... (216)
 ——忌用人而疑
- 为考察官员是否廉洁，唐太宗派人暗
 中贿赂官员**..... (219)
 ——忌陷人于法
- 项羽有时心肠软得象娘们**..... (221)
 ——忌“妇人之仁”
- 汉武帝杀死太子的生母和所有为他生
 了子女的嫔妃**..... (222)
 ——忌任人唯亲
- 丙吉丞相不管人斗殴，关心牛疾苦**..... (227)
 ——忌事必躬躬

- 不能因为能说会道就认定是可用之人…………… (229)
- 忌以言取人
- 第十章 赏罚与用人**…………… (231)
- 北宋初年，同时有九个当朝宰相…………… (231)
- 官制与赏罚
- 刘邦说，萧何是“功人”，你们不过
是些“功狗”而已…………… (236)
- 赏罚分明
- 功勋卓著的马援死于征战，他的家人
不敢将尸首运回…………… (240)
- 严于用赏、约于用刑
- 第十一章 封建社会对人才的摧残**…………… (243)
- 纣王下令把比干剖腹取心，看看他心
有几窍…………… (243)
- 滥杀以示威权
- 刘邦封萧何为第一功，萧何却不敢接受…………… (246)
- 惧怕大权旁落
- 你怕棘杖有刺，我替你拔掉，岂不更好…………… (246)
- 杀功臣
- 张汤把偷肉吃的老鼠绑起来“拷问”…………… (253)
- 用酷吏
- 李斯给他的同学韩非送去毒药…………… (261)
- 妒忌杀人
- 官吏和百姓之间有些人情往来不是坏事…………… (266)
- 律设大法，礼顺人情

序

纵观中国数千年的文明史，它不仅是一部生产发展史、社会发展史、政治发展史，而且是一部人才发展史，是社会、国家、政治集团的盛衰和兴亡的历史。“得人才者得天下，失人才者失天下。”任何一个阶级或政治集团要想取得成功，必须顺应时代的需要，实行正确的政治主张，提出正确的人才思想，并采取正确的人才政策，才能开创人才辈出的局面。而人才辈出，人才济济，必然保证政治上的安定团结，经济上的兴旺，科学文化的昌盛。

我国历史上的人才思想和人才实践十分丰富，是一份宝贵的遗产。历代有作为的帝王将相和有识之士，都十分重视人才，讲究用人之道，在实践的基础上，不断总结和概括用人方略，曾经先后提出了“任人唯贤”，“唯才是举”，“不拘一格”，“出类拔萃”，“因材施教”，“人尽其才”，“礼贤下士”，“用人如用器”，“不稽潜牒”，不求全责备，扬长避短，“后来者居上”，“综核名实”，“信赏必罚”，“文人相善”等等精刻而富有哲理的人才思想、原则和方略，至今还闪烁着辩证法的光辉。至于历史上的许多人才实践的佳话，如齐桓公不记一箭之仇，重用管仲而霸天下；唐太宗捐弃前嫌，重用魏征而促成“贞观之治”

等，都传为千古美谈。王安石的“夫教之、养之、取之、任之，有一非其道，则足以败乱天下之人才”充满着改革精神；雄才大略的明太祖朱元璋，深知“贤才，国之宝也”，是历代王朝兴衰的总结。清代诗人龚自珍大声疾呼：“九州生气恃风雷，万马齐喑究可哀，我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”反映着时代的要求，呼唤着人才。

时代造就人才，人才推动时代。党的十一届三中全会以来，我们国家进入了一个新的历史时期，制定了正确的路线，确定了宏伟的发展目标。党中央再三强调尊重知识，尊重人才，善于发现人才，大胆使用人才是实现社会主义现代化建设的关键。这是新时期新的人才战略思想。我们应以马克思主义为指导，建立具有中国特色的人才学，建立具有中国特色的人才管理制度，概括和总结新的用人方略。除了要现实的人才现象和人才问题为基点认真进行研究外，还要开展对中国古代人才思想和用人之道的研究，并把两者结合起来。

中国的古籍浩如烟海，记述人才思想、用人之道、用人方略的文献十分丰富。发掘、整理、研究和批判地吸收继承这份宝贵遗产，对于选拔、使用和培养人才，创造使优秀人才脱颖而出的环境，开创新时期人才辈出的新局面，具有重要的借鉴作用和意义。然而，我们的许多干部，特别是各级领导干部，工作比较忙，时间比较紧，读史又有一定的困难。如果能把我国历史上用人之道的宝贵经验，精心编著成书，方便大家阅读，从中得到启迪，是一件很有意义的事。孔建民同志在这方面作了值得称道的尝试。

孔建民同志根据他自己多年来对中国历史和人才问题的

研究，同时借鉴了有关研究成果，写出了这本《古代用人方略》。这本书汇集了古代有作为的政治家的用人思想和范例，以大量生动的历史故事相贯穿，从用人制度、用人政策、用人思想等几个方面系统地介绍了中国古代的用人经验，内容丰富，史料翔实，文笔生动，具有一定的学术价值和实用价值。我热烈祝贺孔建民同志这本著作的出版，同时，向各级领导干部和企业界人士推荐这本书，希望你们在百忙中不妨抽暇读读它，从中吸取用人的有益经验，并能结合本地区、本单位实际，创造出新的用人之道，确保我们事业的兴旺发达。我们坚信，一个人才辈出，群星灿烂的新局面一定会到来！

朱 钧 侃

1988年10月13日于南京发奋室

第一章 禅让制度的演变

禅让是中国古代比较早的一种用人制度，我们应以历史唯物主义的观点去研究它的产生、发展和演变，并得出有意义的结论。

尧不传帝位于子，反为选贤杀亲

——古代禅让制度和它产生的社会条件

见于史籍中的禅让，是从尧、舜、禹开始的。据传说，尧是帝喾的儿子，距黄帝五世，是一个勤劳、节俭，为人民做了不少好事，很受拥戴的帝王。史书上说他“其仁如天，其知如神。就之如日，望之如云。富而不骄，贵而不舒（傲慢）。”（《史记·卷一》）百姓景仰他就象葵花向阳，象禾苗渴望甘露。

尧在位98年，活了118岁，威望极高。他死的时候，“百姓悲哀，如丧父母。三年，四方莫举乐，以思尧。”尧在晚年识别、选择和培养继承人的做法上，更表现了对人民的热爱，无愧于人民的思念和称颂。

尧90岁的时候开始考虑由谁来继承帝位。大臣放齐举荐尧的儿子丹朱。尧不同意，因为他知道丹朱既没有才华，品行又不好。据史书上说，丹朱为人骄傲暴虐，整天不务正业，到处游荡。他结交了一帮坏朋友，带了随从臣仆，四处作恶。当时天下洪水为害，到处是滔滔泛滥的大水，丹朱出门总是乘船。他对洪水给人民带来的苦难毫不动心，反倒觉

得乘船游玩更有趣。后来大禹带领人民治服了洪水，丹朱乘船游玩不方便了，竟然不分昼夜要人给他推船，稍不如意就大发脾气。“丹朱傲，惟慢游是好，傲虐是作，罔尽夜颺颺，罔水行舟，朋淫于家。”（《尚书·益稷》）“帝悲之，为制弈棋以闲其情”。（《路史·后纪十》转引自袁珂《古神话选释》）尽管尧想了许多办法教育丹朱，却终于没有使他转变。在这种情况下，尧决定把帝位禅让给舜。“尧知子丹朱之不肖，不足授天下，于是乃权授舜。授舜，则天下得其利而丹朱病；授丹朱，则天下病而丹朱得其利。尧曰：‘终不以天下之病而利一人’”。（《史记·卷一》）尧说得多么好啊！把帝位传给舜，对天下百姓有利，不高兴的只是丹朱一个人；如果把帝位传给丹朱，那么得利的只是丹朱一个人，受害的却将是天下百姓。我怎么能为了自己儿子的利益而让天下人受害呢！

在经过了多次讨论之后，大家公推舜来做尧的继承人。尧为了顺利地把帝位禅让给舜，下诏把丹朱放逐到南方丹水那个地方去做诸侯。丹朱不服，到丹水之后与人勾结起来，举起反叛的旗帜，企图进攻中原，夺取天下。大公无私的尧似乎早已料到会有这一天，他不仅没有因丹朱的反叛而改变把帝位禅让给舜的决定，而且下决心平定叛乱。尧亲自挂帅，率兵前往丹水，消灭了叛军。丹朱在这场战争中死掉了。

尧向舜禅让帝位十分慎重。他不仅反复征求意见，而且对舜进行了长期考察。尧把自己的两个女儿嫁给了舜，要从舜理家的能力上考察他有没有治国的本领。尧的两个女儿娥皇和女英，由于出身尊贵，平时很是娇惯。舜明之以义，

晓之以理，按当时的道德标准来约束她们，因而受到人们的称赞。据史书记载，舜的生母早亡，继母又给他生了一个名叫象的弟弟。舜的父亲糊涂，与后妻一起偏爱象而想害死舜。有一次，舜到仓房上修理屋顶，他父亲竟抽去梯子在下面放了一把火，想把舜烧死。舜撑起两个斗笠跳下来，才逃脱了危险。又一次，舜在挖井，他的父亲和弟弟突然从上面填下土来，要把舜埋在里面。幸亏舜已挖通了旁边的一口枯井，才逃了出来。就是这样，舜仍然上孝父母，下和兄弟，表现得十分宽厚仁爱。尧于是进一步提拔舜作了司徒。三年以后，舜才开始摄政。

舜在任司徒期间以及摄政后，考察山川，访问民间疾苦，整顿朝政，修订刑律，作了许多大事，表现出杰出的治国才能。八年以后尧死了，舜才正式继位。

尧在位70年开始选拔舜，考察了20年才让舜摄政，直到尧死后舜才正式继位。这个过程整整28年，时间可谓长矣。

舜以后的禹，也是经过长期考察才被确定为继承人的。禹聪敏而勤谨，为人忠厚，吃苦耐劳。他在治理洪水的工作中，不辞劳苦，走遍天下，“沐甚雨，栉疾风”（《庄子·天下篇》）吃尽了苦头。他一心扑在治水上，30几岁才结婚。婚后离家，10几年间几次路过家门口，都是“过其门而不入”。（《孟子·离娄》）由于长期辛苦操劳，以至于“身体偏枯，手足胼胝（手足长满老茧）”（《列子·杨朱》）表现出了杰出的才能和高尚的品德。在经过长期考察对禹有了深刻了解后，禹才被正式确定为继承人。

尧、舜、禹生活的原始公社制晚期，生产力还很不发

达，人们过的是农业、畜牧业并存的农牧生活。在自然条件恶劣，抵御自然灾害的能力仍然很弱的情况下，人们需要团结协作，以共图生存。为了调节相互间关系，组织生产和对外作战，他们需要有担任组织管理职能的首领，而这种首领，已不是血亲家长所能胜任的了。在这种情况下，人们开始以对人才评价的一些共同的标准来衡量和选举首领。禅让制度正是在这样的社会条件下产生出来并发挥作用的。随着生产力的提高，当人们的私有财产逐步增多，并需要加以维护的时候，禅让制度也就不能再存在了。

禹在位时，也由众人推举而选拔了继承人，先是皋陶，皋陶死后又推举了皋陶的儿子伯益。禹死后，禹的儿子启夺取了伯益的继承权，自己坐上了帝位，从此开始了子承父位的世袭制度。

古代禅让制度是在一定的社会经济条件下存在的，它的消失也是必然的。从上述传说中可以看到，在私有制已经开始萌发的那种原始公社制末期的社会条件下，我们的祖先是怎样大公无私，在挑选继承人时又是多么慎重严格，不徇私情。尽管因为年代久远，后人记述的这些传说不一定都可信，但从中仍可以看出古人对用人的要求和愿望。

燕王哙让王位于人，却招来杀身亡国之祸

——禅让制度在阶级社会中不可能再存在

禅让制度既然只是在一定的社会条件下才存在，也就必然会随着这种社会条件的消失而消失。当社会生产力进一步发展，人们有了较多的剩余产品，并出现了对劳动产品的不公平占有之后，那些部落首领们便开始利用自己的有利地位

来保护既得利益和更多地攫取劳动产品。这决定了他们必然竭力维护自己的地位，再不肯把统治权力轻易禅让给别人。更主要的是，他们所代表的不是个人，而是整个占统治地位的剥削阶级或剥削阶级中的某些集团。阶级的意志和力量是他们维护统治权力的政治基础。谁来担任国君绝不是个人的事情，谁试图动摇帝王的地位，就会受到整个统治阶级或某些统治集团的激烈反对和残酷打击。普通百姓就更不可能参与“首领”的推举。

子承父位的世袭制度是私有制的产物，是随着阶级的产生而产生的，并随着阶级的日益分化和统治阶级力量的进一步加强而巩固起来。剥削阶级不仅在政治上，经济上，而且在思想意识、道德观念上不断加强自己的统治。

殷代，殷种族建立的奴隶制国家有所谓卜、史、巫、祝这样一些思想文化官员，“这所谓文化官，据记载，他们的势力是非常大的。国家政事，不论大小，总要取得他们的同意，倘他们不同意，即使其他统治者同意了，这件事还是不能办。其原因并非他们本身真有什么大的权力，而是他们所要卜问的那位至上神——天，它的权力太大了，它可以支配人世间的一切。”（杨荣国《中国古代思想史》）这些卜、史、巫、祝制造了种种有利于殷种族统治阶级的迷信，对被统治阶级在思想上进行控制和压迫。特别是他们创造了上帝这个至高无上的神的同时，又创造了“下帝”——殷国家的国王，代表上帝意志的天帝的儿子（天子）——这一地上的神，借以巩固帝王的地位。帝王的祖先已被神化了。他们的子孙成了神的后代，地位当然是不能稍有怀疑和动摇的。

殷时著名的帝王成汤死后，太子太丁未立而卒，于是立