



中国古代 用人之道

焦国洪 编著

昔禹以夏王，而桀以夏亡。
汤以殷王，而纣以殷亡。
阖闾以吴战胜，无救。
而夫差以之见禽于越。
文公以晋伯。



湖南大学出版社

中国古代用人之道

焦国洪 编著

湖南大学出版社

内 容 简 介

本书对中国古代的用人原则、取人途径、待人方法、管人制度等用人之道进行了深入探讨,撮其宏纲,举其机要,将其分为13类,即尚贤、主明、唯公、荐举、自荐、门资、科举、让贤、推诚、身范、考核、奖赏、惩罚等。每一类均列举典型事例,进行讨论、分析。对我国政府机关、企事业单位用人制度的进一步完善及各级领导、组织人事部门做好选拔人才、管好人才、用好人才的工作均具有一定的借鉴意义。

中国古代用人之道

Zhongguo Gudai Yongren Zhidao

焦 国 洪 编著

-
- 责任编辑 兰甲云
 封面设计 吴振辉
 出版发行 湖南大学出版社
社址 长沙市岳麓山 邮码 410082
电话 0731-8821691 0731-8821315
 经 销 湖南省新华书店
 印 装 湖南大学印刷厂

-
- 开本 850×1168 32开 印张 10.5 字数 264千
 版次 1998年1月第1版 1998年1月第1次印刷
 印数 1-6 000册
 书号 ISBN 7-81053-109-3/C·6
 定价 14.00元

(湖南大学版图书凡属印装差错,请向承印厂调换)

自序

纵观人类社会,无论是原始阶段,还是文明时期,其兴衰进退,无不与用人息息相关。任贤则兴,用佞则衰,得人者昌,失人者亡。从一定意义上说,历史就是一部用人史。

几千年来,我国历代政治家、思想家在治政中努力探讨、摸索用人的规律,创造了用人的丰富理论和成功经验。这些理论和经验,都曾在历史上闪烁光芒,成为我国民族认识和改造世界的璀璨成果,是先人们留给我们的一大宝贵财富。

用人,仍然是今天领导和管理活动中的首要任务。今天的中国是历史的中国的发展,今天的用人理论和经验,是对古代用人理论和经验的扬弃与继承;要搞好我们今天的用人,固然要靠不断深化改革,根据新的情况创造出新的理论和经验,但是也必须继续对古代用人理论和经验进行借鉴和继承。因此,对古代用人之道的宝藏进行开发和利用,使其在今天的用人活动中发挥应有的作用,也就成了我们应尽的义务与责任。我的这本《中国古代用人之道》算是在这方面所作的的一个小小的努力。

这本书虽名为《中国古代用人之道》,但它并不囊括古代用人之道的全部内容。我国古代

用人理论和经验实在太丰富博大了，它不是由作者的水平 and 单薄力量所能全面企及的，也绝不是有这样一本小书里所能囊括得了的，因此该书只对古代用人之道的 13 个问题作了阐述。这 13 个问题可分为三个部分；第一至第三个问题介绍古代用人的主要原则；第四至第八个问题介绍古代选贤的主要方式；第九至第十三个问题介绍古代用人的主要方法。书中所引列的古人的言论和事例，都采用文字叙述和引注的方式说明了出处，以备读者查考。每一个问题的后部，都有二千左右的联系现实的文字，以图说明古代用人之道对当今的借鉴意义。

当前专门研究我国古代用人之道的专著尚不多见。但愿拙著能够给从事领导、组织人事和其他管理工作的人们取得成功助以薄力，为有志于将来从事这方面工作的年轻朋友的成才补以浅益。

该书写作共历三个年头，其间甘苦倍尝，今日面世，却又不禁心境惶然，惟恐因其浅陋或其中谬误有负于拥有这本书的读者。幸望读者批评指教。

在此书面世之时，我要感谢我的领导和同事们在写作中对我的鼓励、鞭策与支持，感谢湖南大学出版社的领导、编辑对我的厚爱。本书在写作中参考了有关用人的专著或文章，在此谨以说明并向这些专著或文章的作者致意。

焦国洪

1997 年 8 月于郴州

目 次

自 序

一 尚 贤

- (一)尚贤意义 2
- (二)尚贤方式 11

二 主 明

- (一)主明意义 27
- (二)主明方式 32

三 唯 公

- (一)不私亲 61
- (二)不避亲 66
- (三)不避仇 69
- (四)不私情 75
- (五)私 任 82

四 荐 举

- (一)先秦之荐举 88
- (二)汉之荐举 93
- (三)唐之荐举 96
- (四)宋之荐举 99
- (五)明之荐举 102
- (六)清之荐举 106

五 自 荐

- (一)抓住机遇自荐 112
- (二)入谒自荐 114
- (三)上书自荐 115
- (四)颁旨令自荐 118
- (五)托人引荐 120

六 门 资

- (一)魏晋实行九品中正制的缘由 126
- (二)九品中正制的确立、实施与内容 128
- (三)九品中正制之弊 129

七 科 举

- (一)隋之科举 139
- (二)唐之科举 143
- (三)宋之科举 148
- (四)明之科举 151
- (五)清之科举 155

八 让 贤

- (一)让贤意义 165
- (二)让贤方式 172

九 推 诚

- (一)许便宜施行 189
- (二)用人勿疑 193
- (三)诚心招抚 201

十 身 范	
(一)身范意义	210
(二)身范举例	217
十一 考 核	
(一)先秦之考核	238
(二)汉、唐之考核	243
(三)宋、明、清之考核	249
十二 奖 赏	
(一)奖赏意义	258
(二)奖赏方式	261
(三)奖赏经验	275
十三 惩 罚	
(一)惩罚意义	288
(二)惩 处	291
(三)轻 罚	300
(四)惩罚经验	309

尚贤

尚贤，就是尊崇的意思。尚贤，就是在充分认识贤能的重要性基础上，尊崇贤能，渴求贤能。《易经》云：“刚上而尚贤”（《易·大畜》），指出贤能必须受到崇尚。又云：“自上下下，其道大光”（《易·益》），意思是说，在上位的用人者谦恭礼待和崇尚贤能，前途就一定很光明。可见，尚贤这个问题，在我国历史上很早就提出来了，并且，政治家、思想家们对此作过很多精辟的论述。例如春秋时期《墨子》中的《尚贤》，秦代《吕氏春秋》中的《下贤》、《期贤》，汉代刘向《说苑》中的《尊贤》，晋人葛洪《抱朴子》中的《贵贤》，就是专门论述尚贤的篇章，因此，在我国古籍中，关于尚贤的思想是十分丰富的。

(一) 尚贤意义

我们的先人对尚贤的重要性有非常丰富的论述,这些论述,大略可归纳为以下几个方面。

1. 尚贤是为政之本

提出尚贤是为政之本的,首推墨翟。他说:“夫尚贤者,政之本也。”(《墨子·尚贤上》)指出尚贤是为政的根本,只有抓住了这个根本,政事才会通达,政治才能清明。那么为什么说尚贤是为政之本呢?先人们对此作过很多论述,主要有如下三点。

第一,尚贤是为政的首要任务。

清人唐甄在他的《潜书·主进》中说:“为政亦多务矣,唯用贤为国家大事。治乱必于斯,兴亡必于斯,他更无所由也,一于斯而已”。意思是说,政务的内容是多方面的,但以尚贤任能为第一,一个国家或地区的政局是治是乱,是兴是亡,只要看看那里的为政者是否崇尚贤能就知道了。唐甄在这里所论述的观点,在他之前很早就有人提出来了。据汉代政治家刘向所著《说苑》一书的《尊贤》章载,有一次子路问孔子如何为政,孔子毫不迟疑地明确回答:“在于尊贤”。既然尚贤是治政的主要任务,所以“贤主劳于求人而逸于治事”,即贤明的君主和担当治政重任的大臣,总是将主要的时间和精力放在求贤尚能上,而不是放在治理其他具体事务上。“先王之索贤人,无不以也。极卑极贱,极远极劳”(《吕氏春秋·求人》)。在“劳于求人”上,先王们无所不做,他们崇尚贤能,对贤能极尽其谦卑,并且尊尚地位卑贱的贤能。为了尚贤求贤,他们可以到极边远的地方去,可以付出极大的辛劳。他们为什么如此殚精竭虑,不辞辛劳,将主要的时间和精力用于尚贤求贤呢?因为只要求得了贤才,在治政中则“谋不困,体不劳,名立而功成,美章而恶不生”(《墨子·尚贤上》)。只要有了

贤能，就治政不困于谋划，也不劳其身体，即可以功成名就，拱手而治了。

第二，贤能是治政的“船”或“骥”。

先人们还将贤能在治政中的作用比作渡河的船，致远的马。《吕氏春秋·知度》说：“绝江者托于船，致远者托于骥，霸王者托于贤”。意思是说，过江必须乘船，致远必须骑马，成就霸业王业必须依靠贤能。《说苑·尊贤》也说“夫朝无贤人，犹鸿鹄之无羽翼也，虽有千里之望，犹不能致其意之所欲至矣”。又将贤能比喻成鸟的双翼，鸟没有翅膀就不能飞翔，治政没有贤能就不能达到治政的目的。既然贤能在治政中是“船”、“骥”或“翼”，那么尚贤就是将治政“托于船”、“托于骥”，托于双翅的工作，是治政所不可缺少的。

第三，尚贤则民服。

先人们认为，治政之本，在于治民，就是要使民心顺服，而要使民心顺服，就必须尚贤任能。鲁哀公曾问孔子怎样才能使百姓服从，孔子回答说：“举直错诸枉，则民服；举枉错诸直，则民不服”（《论语·为政》），意思是说，崇尚贤能，把贤能者安置在邪曲者之上，百姓就会服从；如果不崇尚贤能，把邪曲者安置在贤能者之上，百姓就不会服从。孔子又说：“举逸民，天下之民归心焉”（《论语·尧问》），意思是说，崇尚和举用被遗落了的贤才，天下的民心就会归附了。荀子也说：“以小人尚民而威，以非所取于民而巧，是伤国之大灾也”（《荀子·王霸》）。这里，荀子将不崇尚贤能，任用小人同过度搜刮民众，视为治政的两大灾祸。可见治政者要得民心，使民心归顺，就必须崇尚贤能，将那些确实是德才兼备的人选拔出来，放在领导岗位上，这样民心才服，民气才顺；如果哪个地方邪恶之人窃居领导岗位，贤能之人受到压抑，则那里民心一定不服，民气一定不顺，那里的治政者是一定不得民心的。

2. 尚贤关系到国家的兴衰

在《尚书·大诰》中，周公姬旦说：“爽邦由哲”，意思是说，国家得到治理是由于崇尚和任用贤才。在《尚书·君奭》中，周公还以确凿的历史事实，说明了国家尚贤而兴的道理。他说，象商朝的成汤和周朝的文王等有作为的君王，都是由于得到贤能的辅佐才成就大业的。他说：商汤时有贤臣伊尹，太甲时有贤臣保衡，太戊时有贤臣伊陟、臣扈，祖乙时有贤臣巫贤，武丁时有贤臣甘盘。“率惟兹有陈，保乂有殷，故殷礼陟配天，多历年所”。意思是说，正因为这六位贤人受到崇尚，辅佐治理国家，国家才得以德配苍天，享国长久。“惟文王尚克修和我有夏，亦惟有若虢叔，有若闾天，有若散宜生，有若泰颠，有若南宮括”。意思是说，周文王之所以能治理好我们的国家，是因为有虢叔、闾天、散宜生、泰颠、南宮括这样的贤人受到崇尚，得以辅佐。

汉代的贾谊还以鲜明的对比方式，说明国家因尚贤而兴，不尚贤而衰。他说：“昔禹以夏王，而桀以夏亡；汤以殷王，而纣以殷亡；阖闾以吴战胜无敌，而夫差以之见禽于越；文公以晋伯，而厉公以见杀于匠丽之宫；威王以齐强于天下，而简公以杀于檀台；穆公以秦显名尊号，而二世以劫于望夷之宫。其所以君王同而功迹不等者，所任异也”（《贾谊集·胎教》）。贾谊的这段话意思是说，大禹凭借夏朝而建立王业，夏桀拥有夏朝却国破身亡；商汤凭借商朝而建立王业，商纣拥有商朝却国破身亡；阖闾依靠吴国战胜天下没有敌手，而夫差却因此被越王所擒；晋文公依靠晋国建立霸业，而晋厉公却因此被臣下杀死在匠丽之宫；齐威王凭着齐国在天下称雄，而齐简公却因此被田常杀死于檀台；秦穆公凭借秦国使名号显赫尊荣，但秦二世却因此被劫杀于望夷宫。这些人都是君王，但业绩却迥然不同，为什么呢？就在于能否尚贤任贤。这也就是王安石所说的：“国以尚贤使能而兴，弃贤专己而衰。此二者必然之势，古今通义，流俗所共知耳”（《王文公文集·兴

贤》)。国家尚贤使能而兴，弃能专己而衰，既是必然之势，古今之通义，那么也是适应今天的一条普遍规律，是值得我們深刻理解和铭记的。

3. 尚贤关系君王或昏或明

作为封建国家的最高统治者君王，是贤明还是昏庸，关系着国家的治乱。在几千年来的封建社会中，没有君王贤明而国家不兴盛的，也没有君王昏庸而国家不衰败的。而君王是贤明还是昏庸，又与尚贤关系极大。凡贤能得到崇尚，得到任用，一般则君王贤明；凡贤能得不到崇尚，不能被任用，则必奸佞尽出，一般则君王昏庸。对此，《吕氏春秋·当染》作了充分的论述。

《吕氏春秋·当染》首先引《墨子》的话说：“墨子见染素丝者而叹曰：‘染于苍则苍，染于黄则黄，所以入者变，其色亦变，五入而以为五色矣’。故染不可不慎也”。意思是说，墨子看到染素丝而叹息道：放入青色的染料，素丝就变成青色；放入黄色的染料，素丝就变成黄色。染料改变，素丝的颜色也就随着改变，染五次就会变成五种颜色。由此看来，染色这件事不能不认真看待啊。借用这个比喻，《当染》接着说：国家也有类似染丝的情形。舜受到贤臣许由、伯阳的熏染，禹受到贤臣皋陶、伯益的熏染，汤受到贤臣伊尹、仲虺的熏染，武王受到贤臣太公望、周公旦的熏染，这四位帝王因为能崇尚贤能，所受的熏染得当，所以都贤明，成就了一番大业。而夏桀受到奸臣干辛、歧踵戎的熏染，殷纣王受到奸臣崇侯、恶来的熏染，周厉王受到奸臣虢公长父、荣夷终的熏染，幽王受到奸臣虢公鼓、祭公敦的熏染。这四位帝王由于不崇尚贤能，被群小包围，所受的熏染不当，所以都昏庸，最后落得个国残身死，为天下笑的下场。《吕氏春秋》强调了周围环境对君王的影响和作用，并且指出，只有崇尚贤能，重用贤能，才能形成一个好的环境，给君王以好的、得当的影响，使君王变得贤明；反之，君王则必定昏庸。

4. 尚贤可以御敌

司马迁在《史记·魏公子列传》中说，魏公子无忌仁而下士，崇尚贤能，天下之士方数千里争往归之，当时各诸侯强国因此不敢加兵谋魏十余年。一个国家崇尚人才，重视人才，不仅对内可以富国安民，对外还可以御侮制敌。这方面史籍中所载例子不少，这里从不同角度举三个例子以为例证。

第一，卫游十士而国家得安。

《吕氏春秋·期贤》说，春秋时赵国的国君赵简子白日闲坐，对臣下喟然叹息说：我谋划攻伐卫国已经十年了，可是总是动不了手。他的臣下说：象赵国这样的大国攻伐卫国这样的小国，要是不想攻伐也就罢了，要是想攻伐，只管动手好了。赵简子说：事情不是你说的那样简单啊，卫国派了十个贤人在我这里，我确实想攻伐卫国，可是这十个贤人都说我攻伐卫国不义，如果我硬去攻伐它，就要担当不义的罪名了。对此，《吕氏春秋》作者赞许说：赵简子的时候，卫国用十个贤人就遏止了赵国的军队，直到赵简子死去。卫国可说是很会崇尚和使用人才了，“游十士而国家得安”。卫国因崇尚人才，重用人才，让人才游说敌国，国家才得以安宁。

第二，齐尚淳于髡而敌国罢兵。

齐威王八年（公元前349年），诸侯联合出兵要攻打齐国，齐王听到消息，又忧又怕，派人找来淳于髡，召见说：“诸侯要联军攻打我国，先生请与我共同分忧吧。淳于髡大笑而不答。齐王再次请求他，他仍然大笑而不答，一连请求了三次，都大笑而不答。齐王气得变了脸色说：先生拿我的国家开玩笑吗？淳于髡回答说：我不敢拿大王的国家开玩笑，我只是笑我的邻人向田地祈祷，他用一小盒饭和一条鲋鱼，在那里祷告说：希望下等低湿田能打一百车谷子，高处旱地多打小米。我笑他用来祈祷的供品太少，而所祈求的又太多。”齐王曰：“善”。赐之千金，革车百乘，立为上

卿”（《说苑·复恩》）。“诸侯闻之，立罢其兵，休其士卒，遂不敢攻齐。此非淳于髡之力乎！”（《说苑·尊贤》）齐王同意了淳于髡的要求，在财富与地位上对淳于髡特别尊崇之，赐给他金钱二万两，兵车一百乘，封他为上卿。据《史记·滑稽列传》载，淳于髡身材矮小，但足智多谋，滑稽多辩，数使诸侯，未尝屈辱，是个难得的人才。联合攻齐的诸侯听到齐王如此崇尚淳于髡，十分害怕，连忙撤兵，不敢攻打齐国了。

第三，田盼子尚贤而军威大振。

春秋时，田盼子和田忌曾一起在齐国任将军，后来田忌离齐去楚，楚王问田忌说：楚、齐都是万乘的大国，经常想要互相吞并，对这件事怎么办呢？田忌回答说：如果齐国派申孺领兵，那么楚国就发兵五万人，派上将军率领军队，一定会提着敌将的首级回师；如果齐国派田居领兵，那么楚国就要发兵二十万，派上将军领兵，两军不分胜负而各自撤退；如果齐国派田盼子领军，那么楚国就要尽征全国兵员，楚王您亲自率军出征，我田忌跟从前往，相国、上将军作左右司马，这样楚王您才能保全自己。不久，齐国派申孺领军进攻楚国，楚国按田忌所说，发兵五万、派上将军率军应战，结果提取申孺脑袋回师。齐王大怒，换田盼子率兵再次攻楚，楚国尽征全国兵力、楚王亲自挂帅出征，田忌跟从前往，相国、上将军作左右司马，增派楚王侍卫车九辆，但楚王仅能免于被擒而已。回到军营后，楚王整理好衣冠，恭敬地问田忌说：先生为什么早就料到这个结局呢？田忌回答说：“申孺为人，侮贤者而轻不肖者，贤不肖者俱不为用，是以亡也；田居为人，尊贤者而贱不肖，贤者负任，不肖者退，是以分别而相去也；盼子（田盼子）之为人也，尊贤者而爱不肖者，贤不肖具负任，是以王仅得存也”（《说苑·尊贤》）。意思是说，申孺为人，总是轻慢贤士而且看不起一般的人，贤者和不贤者都不愿为他效力，所以败亡；田居为人总是尊重贤士但轻视一般的人，贤士被任用，一般

的人被斥退，因此双方不分胜负各自撤退；田盼子为人，既尊重贤士，又发挥一般人的积极性，贤者和不贤者都能担当责任，因此大王仅能保全自己。

田忌是战国时著名的军事家，他的分析说明，一支军队是否有战斗力，是否能战胜敌人，决定于统军的将领是否能崇尚贤能，任用贤能，通过他们去激发全军的积极性。申孺之所以败亡，就因为他不尚贤；田居之所以与敌军打平手，就因为他虽能尚贤但不善于通过贤能去激发全军的积极性；田盼子率军，其战斗力之所以会大大提高，就因他能尚贤并通过贤能去激发全军的战斗力。足见尚贤对于提高军队的战斗力具有多么重大的意义！

5. 尚贤能克服和弥补用人者的缺陷

下面用三个例子说明尚贤在这方面的意义。

第一，齐恒公有亡国失君之行，却尚贤而成霸业。

春秋时期的五霸之首齐恒公，是很有成就的一位名君。但是这位名君，其个人品德却有其卑劣的一面，正如汉人刘向在《说苑·尊贤》中说他有“亡国失君之行”，其主要表现是三点：一是“杀兄而立，非仁义也”，即位后他逼鲁国杀死自己的亲哥哥公子纠，算不上是仁义之君；二是“与妇同舆驰于邑中，非恭俭也”，即与美妇人同乘一辆车在京城中兜风玩乐，不算恭谨有节制；三是“闺房之内，无可嫁者，非清洁也”，即在后宫中有不嫁的姑姊妹多人，桓公与之淫乐，算不上操守清白。但是由于桓公崇尚管仲、隰朋等贤能，他的“亡国失君之行”因之得到抑制，缺陷得到弥补，所以能成就霸业。后来管仲、隰朋死了，桓公的“亡国失君之行”失去贤人的匡正，最后结局就十分悲惨，以至死了两个多月无人埋葬，尸体生蛆，尸虫爬出屋外。

第二，卫灵公以尚贤大德掩其小疵。

《孔子家语·贤君篇》记述说，鲁哀公曾问孔子，当今国君中数谁最贤明？孔子说卫灵公最贤明。鲁哀公说，卫灵公在后宫内

与姑、姊妹淫乐，怎么说他最贤明呢？孔子说，我是看他的大节而不看他的小节。灵公的弟弟公子渠牟，其智慧能够治理千乘的大国，其诚信能够保住该国，因而灵公喜爱他。又有个贤士叫做王林，国内有贤人他一定能够崇尚任用，没有不显达的，如果不能显达，他就私下将自己的俸禄分给那些人，因而灵公尊崇他。又有个贤士叫庆足，国内有了大事，灵公就任用他来治理，没有不成功的，因而灵公喜欢他。贤人史鱿离开卫国，灵公到馆舍住了三个月，不近声乐，等待史鱿入朝后他才回宫。卫灵公崇尚贤能到了如此的程度，因此我认为卫灵公最贤明。卫灵公之所以获得孔子的高度评价，就在于他用崇尚贤能的大德掩盖了他的瑕疵。

第三，介子推尚贤，弥补自己年轻经验不足的缺陷。

《中国人名大辞典》记曰：“介子推年十五而相荆，仲尼闻之，使人往视，还，曰：‘廊下有二十五俊士，堂上有二十五老人。’仲尼曰：‘合二十五人之智，智于汤、武；并二十五人之力，力于彭祖。以治天下，其固免矣乎！’”。介子推，春秋时人，年刚十五岁就担任了楚国国相，这么年轻的人担任如此重要职务，能够胜任么？孔子有些疑问，便派人去观察了解。那人回来后报告说：介子推十分崇尚贤能，他的走廊内有二十五个才智出众的人，厅堂上有二十五个老年人。孔子说：集中二十五个人的智慧，就胜过商汤和周武王的智慧，集中二十五个人的力量，就胜过彭祖的力量。以此来治理天下，那一定可以免遭祸难了。介子推十五岁担任宰相，可算是个特别年轻的领导干部了，经验的缺少也是必然的，但是由于他能尚贤，能集中其他贤能的智慧，因此也就能弥补和克服自己年轻而经验不足的缺陷，成就他的大业了。

6. 尚贤则贤进奸退

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”（《诸葛亮集·出师表》）。这就说明，贤能进用，小人退避，国家就必然兴盛，反之国家就必然衰