

先秦用人之鉴

王银亮 编著



新华出版社

先秦用人之鉴

王银亮 编著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

先秦用人之鉴/王银亮编著. -北京:新华出版社,
1997.10

ISBN 7-5011-3848-6

I. 先… II. 王… III. 人才-管理-中国-先秦时代
N. D691.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 22087 号

先秦用人之鉴

王银亮 编著

*

新华出版社出版发行

北京宣武门西大街 57 号 邮编 100803

新华书店经销

文字 603 厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 9.375 印张 195,000 字

1998 年 1 月第一版 1998 年 1 月湖北第一次印刷

ISBN 7-5011-3848-6/G·1422 定价:12.00 元

编者的话

无论在政界，还是在商界，凡是组织领导者，都是用人者；而一个成熟的用人者，不仅应该具备坚强的党性原则和扎实的理论功底，而且应该具备丰富的历史知识。可是，由于领导工作十分繁忙，不少人苦于抽不出许多时间去翻阅古籍；加之古字文言的艰涩难读，使一些同志望而生畏。于是，我着手编写这本文白对照的《先秦用人之鉴》，献给各界各级的组织领导者以及组织工作研究者。

我之所以选编先秦时期的用人之鉴，出于两个考虑：一是有从“头”开始的意思，先秦是中华民族国家形态的产生和成长期，在用人方面处于摸索阶段，其经验教训更显得质朴、珍贵；二是这一时期历经多次重大社会变革，由原始社会末期到奴隶社会，再进入封建社会，尤其是春秋战国阶段，政治斗争纷呈，人才竞争激烈，为后世留下了多角度的丰富的用人经验和教训。诚然，时过境迁，用人观念已产生本质的区别，但只要立场、观点、方法正确，采取去其糟粕，取其精华的态度，这一历史时期的用人之鉴，就不失为值得继承的极其宝贵的传统财富！

为了收集比较全面的资料，编者从《左传》、《国语》、《战国策》、《史记》、《新序》、《说苑》、《资治通鉴》、《吕氏春秋》等史籍

和学术著作中搜寻、取舍。有些资料，或许属传闻性质，但既然留传下来，又有启迪价值，也一并收入。由于不是工具书，就基本上没有作注，只对原书漏误之处，加以注明，对若干古人名字加以注音。本书条文很多，为了分清层次，按不同内容分了十四个板块，并写了浅议。每一条文以第一句为题目，并以板块为单位，编有序号，如“1.1、1.2”，“2.1、2.2”等。译文也有相应的序号。本书采用的条文，基本上都是整段节选，偶遇文字、段落过长之处，作了一些删节，用省略号标志。也有几个条文说明一个问题的情况，甚至出处不同，这需要读者连贯起来阅读、领会。译文中，对原文稍加补充的地方，用括号标明，以便读者理解。

本书原文、译文采用或参照了以下版本：贵州人民出版社《左传全译》、《战国策全译》、《新序全译》、《说苑全译》，岳麓书社《史记》、《白话史记》、《白话国语》，三秦出版社《史记注释》，中华书局《资治通鉴》，中国书店《吕氏春秋白话今译》等，在此一并表示谢意。

本书编者的古文知识有限，对“用人”的认识也非常肤浅，编著的过程实际上是个学习过程，把学习的结果奉献给读者，其中错误在所难免，敬请热心读者予以指正。

王银亮

1996年12月1日

目 录

一、选嗣授政	1
尧将逊位	3
尧曰谁可顺此事	4
尧立七十年得舜	6
帝禹立而举皋陶荐之	7
魏惠王元年	8
齐桓公四十三年	9
齐景公五十八年夏	11
鲁襄公三十一年六月	12
齐灵公二十八年	13
赵惠文王四年	14
楚成王四十六年	16
二、立德正己	18
帝纣资辨捷疾	19
周幽王三年	22
秦穆公十四年	23
晋灵公不君	24
赵简子有两白骡而甚爱之	26
卫懿公即位	27

卫献公十三年	28
宋缙公十年夏	29
齐懿公四年春	30
秦穆公三十九年	31
勾践已平吴	32
三、政在选臣	34
鲁哀公问政	35
今有良医于此	36
大桡作甲子	37
当尧之时	38
昔高阳氏有才子八人	39
管子复于桓公	41
郑厉公四年	42
鲁僖公三十年九月甲午	43
鲁成公十八年二月乙酉朔	45
秦景公使士稚乞师于楚	46
楚公子午为令尹	47
晋人欲攻郑	48
吴公子札来聘	49
秦王使人谓安陵君	50
四、知人察贤	53
舜曰嗟女二十有二人	54
楚庄王莅政三年	54
齐威王初即位以来	56
魏文侯谓李克	57
张仪又恶陈轸于秦王	58

秦之围邯郸	60
李牧者	63
赵孝成王卒	65
齐桓公曰既以举贤士而用之	67
夫得言不可以不察	68
眉睫之微	69
秦孝公既见卫鞅	70
四国为一将以攻秦	72
五、选贤任能	76
贤者善人以人	77
轩辕之时	78
禹以夏王	79
春秋之时	81
身定国安天下治	83
吕尚盖尝穷困	84
孙叔敖沈尹筮相与友	85
赵简子游于西河而乐之	86
淳于髡一日而见七人于宣王	87
鲁哀公问于孔子	88
王立周绍为傅	90
潞子婴儿之夫人	92
初智宣子将以瑶为后	94
六、唯贤是举	100
吕太公望封于齐	102
当帝尧之时	102
管子束缚在鲁	103

荆文王曰菟谗数犯我以义·····	104
百里奚之未遇时·····	105
臼季使·····	106
赵宣子言韩献子于灵公·····	107
晋悼公三年·····	108
晋平公过九原而叹曰·····	109
卫灵公之时·····	110
子皮欲使伊何为邑·····	111
楚白公之乱·····	113
赵田部吏赵奢收租税·····	114
苏子谓楚王·····	115
管仲有疾·····	117
燕简公多嬖宠·····	119
曹伯阳即位·····	120
七、礼贤下士 ·····	121
人君之欲平治天下而垂荣名者·····	122
尧不以帝见善绪·····	123
西伯曰文王·····	123
周公旦·····	124
周公戒伯禽·····	125
齐桓公见小臣稷·····	125
齐桓公设庭燎·····	126
晋文侯行地登隧·····	127
子产相郑·····	128
楚昭王病于军中·····	129
齐威王二十四年·····	130

周威公问于宁子·····	131
鲁哀公问于孔子曰·····	132
子路问于孔子·····	133
文侯受子夏经艺·····	134
子击出·····	135
公子为人仁而下士·····	136
魏有隐士曰侯嬴·····	136
公子闻赵有处士毛公藏于博徒·····	138
孟尝君在薛·····	140
孟尝君前在于薛·····	141
管燕得罪齐王·····	142
孔子既不得用于卫·····	143
八、人才竞争 ·····	145
汤闻伊尹·····	145
戎王使由余于秦·····	146
桓公自莒反于齐·····	149
秦穆公五年·····	151
秦孝公下令国中·····	152
燕昭王于破燕之后即位·····	155
孙臆尝与庞涓俱学兵法·····	156
甘茂之亡秦奔齐·····	158
张仪魏氏余子也·····	161
魏相翟强死·····	162
会韩人郑国来间秦·····	163
范雎者魏人也·····	166
九、用人不疑 ·····	168

桓公问于管仲·····	169
穀之役·····	170
孟明视帅师伐晋·····	170
秦伯犹用孟明·····	171
秦伯伐晋·····	172
赵襄子之时·····	173
魏攻中山·····	174
齐景公出猎·····	175
召史起而问焉·····	176
秦假道韩魏以攻齐·····	177
公子与魏王博·····	179
宓子贱治亶父·····	180
邾之故法·····	181
齐人李伯见孝成王·····	182
孔子始用于鲁·····	183
医扁鹊见秦武王·····	185
秦武王三年·····	185
十、容短用长 ·····	189
以全举人固难·····	189
宁戚欲干齐桓公·····	191
管仲夷吾者·····	192
吕、鄆畏偃·····	194
初晋侯之竖头须·····	195
楚庄王赐群臣酒·····	196
吴起者·····	198
子产之从政也·····	200

王之在随也·····	201
子贡利口巧辞·····	202
子思言苟变于卫侯·····	203
孟尝君有舍人而弗悦·····	204
孟尝君逐于齐而复反·····	205
齐湣王二十五年·····	206
十一、当赏必罚 ·····	208
范子因王稽入秦·····	209
秦穆公相百里奚·····	210
鲁僖公二十三年九月·····	211
晋文公反国·····	212
晋文公将伐邲·····	213
晋侯以乐之半赐魏绛·····	214
鲁宣公十二年秋·····	216
鲁隐公十一年夏·····	217
昭子即位·····	218
初楚伍参与蔡大师子朝友·····	219
王之奔随·····	224
赵燕后胡服·····	225
秦小主夫人用奄变·····	226
十二、从谏果断 ·····	228
孔子曰良药苦于口利于病·····	229
周武王问太公·····	230
郑人有卖郑于秦·····	231
郑人游于乡校·····	233
使乐羊伐中山·····	234

魏武侯谋事而当·····	235
赵简子有臣曰周舍·····	236
齐侯至自田·····	237
齐宣王为大室·····	238
邹忌修八尺有余·····	239
王行暴虐侈傲·····	241
宋襄公十二年春·····	243
君偃十一年·····	244
燕今王喜四年·····	245
卫侯言计非是·····	246
十三、防奸拒谏 ·····	249
周武王问太公曰·····	250
鲁惠公四十六年·····	251
晋献公子八人·····	252
晋厉公多外嬖姬·····	255
卫鞅亡魏入秦·····	257
张仪之残樗里疾·····	259
屈原者·····	260
楚平王二年·····	261
楚郢宛之难·····	263
吴太宰嚭既与子胥有隙·····	265
田文既死·····	266
卫宣公十八年·····	268
非见韩之削弱·····	269
庞葱与太子质于邯郸·····	271
魏王见公子·····	272

十四、固本制乱	275
晋昭侯元年	276
卫庄公有宠妾	279
齐简公有臣曰诸御鞅	280
韩宣王谓摎留曰	281
韩严遂弑哀侯	282
范雎曰臣居山东	282



选嗣授政

【浅议】

及时选准配好接班人，历来都是关系政权存亡、事业兴衰的头等大事。

氏族社会末期，部落联盟首领由民主推举逐步演变为首领自己挑选。其中，有在亲属中挑选的，如：接黄帝班的颡项，是黄帝之孙；帝喾崩，而子挚立；帝挚不善，而弟放勋立，放勋就是帝尧。（事见《史记·五帝本纪》）也有“禅让”选贤的，如尧“禅让”于舜；舜“禅让”于禹。尧舜“禅让”的精神，固然值得称颂。更重要的是，他们挑选接班人的原则、方法、步骤，至今仍具有重要借鉴意义。首先，他们坚持唯贤的原则，以“肖”、“矜”为标准，以“天下得其利”为目的，坚决摒弃“顽凶”、“似恭漫天之人”，就是对自己的儿子也不例外。其次，坚持“岳牧咸荐”的办法和程序，用现在的话，就是坚持民主推荐、注意社会公论。虽然，他们有权力自己决定，但是，非常尊重民意。如，尧在挑选治水人选时，诸侯们一致推荐鲧，虽然尧认为“不可”，但仍然答应试一试。这种民主作风，就是在今天，也是难能可贵的。其三，坚持试用制度，在实践中培养、确定接班人。舜就经历了三个阶段的试用考察。一是尧把女儿嫁给舜，通过

家庭生活试之以德；二是让他推行五教，接待宾客，参与各种政事，甚至放在边远的山林川泽困难境地，从各方面试之以能；三是命令他摄政，进行全面锻炼考验。这种试用办法是实在的，是周全的，没有流于形式，难道不值得当今用人者学习、借鉴吗？相比之下，禹挑选接班人的差距就大了。他举荐的第一个接班人皋陶和他是同辈人，没接班就先他去世。接着又挑选益，由于试用时间短，没有突出政绩，得不到诸侯们拥护，结果失败了。启由于威信高，又是禹的儿子，反而接了班。

夏、商、周三代，及春秋战国时代，统治者挑选接班人，推行“大人世及”方针，开始是父死子继，兄终弟及，或在亲族中挑选。其间，选错人，或临终还没有确定接班人，以至于父子、兄弟之间争权夺利，你死我活，是经常发生的现象。后来，确定实行嫡长子继承制，这样，可以避免一些王位之争，但也不能保证接班人贤能。因此说，私有制社会是解决不好接班人问题的。即使一些比较著名的君主如齐恒公、赵武灵王，在其它方面显赫一世，而在挑选接班人方面，也糊涂一时，落得可悲下场。

我们党确立了任人唯贤路线和德才兼备原则，制定和形成了民主推荐、集体研究决定等一系列选拔、任免制度，从根本上确保了接班人的正确选拔。但是，在实际工作中，一些地方和单位还存在不按原则、制度办事的问题。有的为亲友、悦己者着想，任人唯亲；有的收受贿赂，出卖原则，以至于“跑官”、“要官”、“买官”之风愈演愈烈；有的互相钳制，意见不一，致使某些单位前任离职，后任不继，给争权夺利者以可乘之机，如此等等，给党和人民的事业造成莫大损失。

江泽民同志在纪念中国共产党成立 75 周年座谈会上的

讲话中指出：“历史上的腐败现象，为害最烈的是吏治的腐败。由于卖官鬻爵及其带来和助长的其它腐败现象，造成‘人亡政息’、王朝覆灭的例子，在中国封建社会是屡见不鲜的。这种历史的教训很值得我们注意。”当前，重视干部工作中的党风问题，坚决治理“吏治的腐败”现象，应当是选准配好跨世纪领导人才的一个关键和重要课题。

尧将逊位

【原文】

1.1 尧将逊位，让于虞舜，舜、禹之间，岳牧咸荐，乃试之于位，典职数十年，功用既兴，然后授政。示天下重器，王者大统，传天下若斯之难也。

——节选自《史记·伯夷列传》

【译文】

1.1 唐尧将要退位的时候，把帝位让给虞舜，虞舜又让位给夏禹，这期间，四方诸侯之长和十二州牧都来推荐，才把他们放在一定的职位上试用，任职几十年，功绩已经建立，然后才授予政权。这表明天下是最贵重的宝器，王位是最重大的法统，传授国家政权是如此的艰难啊！