

周永寿

编著

# 中国 古代用人史话

ZHONGGUO GUDAI YONGREN SHIHUA

青海人民出版社



# 中国古代用人史话

ZHONGGUO GUDAI YONGREN SHIHUA

周永寿 编著

青海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据  
中国古代用人史话/周永寿编著. —西宁: 青海人民  
出版社, 2005. 12

ISBN 7-225-02742-5

I. 中... II. 周... III. 人才学—中国—古代  
IV. C96-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 155951 号

## 中国古代用人史话

周永寿 编著

出版 青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)  
发行: 邮政编码 810001 总编室 (0971) 6143426  
发行部 (0971) 6143516 6123221  
印刷: 省政府机关印刷厂  
经销: 新华书店  
开本: 850mm × 1168mm 1/32  
印张: 8.375  
字数: 185 千  
版次: 2005 年 12 月第 1 版  
印次: 2005 年 12 月第 1 次印刷  
印数: 1—1000 册  
书号: ISBN 7-225-02742-5/K · 181  
定价: 18.00 元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

## 序

历史孕育了人,人创造着历史。在中华民族波澜壮阔的历史长河中,涌现出了许多杰出的人物,以他们的丰功伟业,造福当代,惠及千秋,推动了历史的发展。诚如鲁迅先生所言:“我们从古以来,就有埋头苦干的人,有拼命硬干的人,有为民请命的人,有舍身求法的人,“这就是中国的脊梁”。但是,大江东去,泥沙俱下,鱼龙混杂,一些泛起的“沉渣”,窃据要位,祸国殃民,貽患无穷。因此,用人问题就成了一个沉重的历史话题。儒家在其大同世界的理想中,把“大道之行”与“选贤任能”联系起来。《尚书·盘庚》中提出“人唯求旧,器非求旧,唯新”的用人标准。《孙子》的作者强调将的地位和作用,把具备智、信、仁、勇、严五个条件的将,视为决定战争胜败的五事之一。汉高祖刘邦在总结他和项羽争夺天下成功的原因时,很坦率的承认:“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,给馈饷,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。”而诸葛亮在回顾汉代的兴衰时,痛心的指出:“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。”从唯物史观来看,历史的发展有其自身的必然规律,战争的胜负也有复杂的诸多因素,那种认为“一言兴邦”,是夸大了个人在

历史中的作用。但不可否认的是用人的得当与否，确实起着举足轻重的作用。所以毛泽东同志深刻地指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”中国古代是一个人治的社会，由于所用的人的品格优劣，才智高下，往往导致事由人兴、业由人废、法由人立、制由人败的局面。使许多忧国忧民的仁人志士为之扼腕叹息。

在漫长的古代社会，统治阶层积累了选拔人才的经验，制定了一定的规章制度。周代有“诸侯贡士，岁献于天子”。秦汉时期有“察举、孝廉”、“贤良方正”。到隋、唐及以后，“科举”制度建立并日臻完善。这些制度，一方面随着社会的发展而变化进步；另一方面由于不可克服的内在矛盾而一步步走向反面，成为窒息人才成长、压制人才发展的桎梏。

古代中国，处于权力巅峰的是君王，因此确立用人标准，选择用人方法，无不和帝王的个人胆识好恶相关连。所以，司马迁痛说“士为知己者死”，李白高唱“天生我才必有用”，但能够脱颖而出的毕竟是少数。大多的情况下则是“苏粪壤以充牣兮，谓申椒其不芳”（《离骚》）：无怪韩愈慨叹：“千里马常有，而伯乐不常有。”处在社会底层的百姓，一心盼望着出个明君贤臣。贤臣是要靠明君发现和使用的。明君者如李世民，把直言敢谏的魏征比做一面可以使人知得失的镜子。可悲的是很多统治者权高位重，喜爱佞臣小人。从这些扭曲了的哈哈镜中，懦夫也变成了大丈夫，真正的人才失去了成长的机遇。而那些在科学技术上有成就的人，根本就不会被划入人才之列。这是人才的悲剧，也是历史的悲剧。所幸这一切已成为历史的陈迹，一种新的民主科学的人才观，也随着社会主义法制制度的建立而树立起来了。但前事不忘，后事之师。历史的经验，永

远是宝贵的。

永寿同志长期从事组织人事工作，深谙用人得失之道，而且经验丰富，感触不少。他在工作之暇于卷帙浩繁的古籍丛书之中，钩玄探微，披沙拣金，从历代用人的视角出发，独辟蹊径，写出了这本洋洋十余万字的史话。前后历时近十载，所费心血，所含深义，至为感人。全书主旨虽然贯一，故事却可分立阅读。文风朴实，通顺流畅。此书既可供用人决策者借鉴，也可为民百姓增添历史知识；既可正襟危坐，细读详考；也可在茶余饭后，枕边灯下，翻看披阅。我受永寿之托，能够先睹为快，难却盛情，谨为之序。

章宪君

2004年8月16日

## 前 言

中华民族历史悠久，源远流长，蕴藏着丰富而灿烂的文化 and 多彩动人的历史故事，其中在用人方面亦有着千古不朽、广为流传的篇章。编者撷其少许献给读者，使人们从老祖宗遗传下的这些宝贵财富中古为今用，汲取历史有益的经验教训。

我多年从事组织人事方面的工作，经常聆听一些革命老前辈讲述历史上用人方面的故事，很受启发，从而萌发学习、编写此类书的愿望，但因长期公务缠身，虽多次萌发，却多次都因无暇而搁置。退休后，这个愿望一直未泯，加之充裕的时间，促使我重新学习这方面的知识，边学习、边思考、边整理，终成此书。书稿完成后，经思考再三，总觉由于自己文化水平和历史知识的限制，无多大把握，恐出差错，顾虑重重，搁置数年。一些老朋友得悉讨读后，鼓励再三，方打起勇气，又经过多次修改后送出版。

这本书如前所说，由于作者历史知识的贫乏和认识上的浮浅，以及文字组织上的粗糙，错误在所难免，诚心欢迎读者批评指正。

在编写出版发行过程中，得到许多朋友的热心支持和帮助，在这里表示衷心的感谢。

编著者

2003年7月1日

## 目 录

- 尧舜选贤禅让帝位 ..... (1)
- 西伯侯父子拜姜尚为师兴周灭纣 ..... (7)
- 周幽王宠佞疏贤周朝衰败 ..... (11)
- 随侯危难之时辨忠奸 ..... (14)
- 鲍叔牙荐贤兴齐功千秋 齐桓公任贤任佞各有报 ..... (17)
- 管仲出行喜遇贤人 桓公爵贤不拘小节 ..... (24)
- 鲁施伯荐曹刿长勺败齐 ..... (28)
- 秦穆公巧用五张羊皮换得贤人 ..... (31)
- 晋文公选将不及父罪 ..... (34)
- 晋楚城濮之战和秦晋殽之战的胜败与用人 ..... (36)
- 郑文公用贤不以貌取人 ..... (43)
- 苟林父荒年察盗愈捉愈多 晋景公择贤教民盗贼自消 ... (46)
- 楚平王宠佞妄杀忠臣招亡国 ..... (48)
- 吴越春秋中的用人对比 ..... (52)
- 残疾人中藏龙卧虎 戏笑嘲弄酿成大祸 ..... (59)
- 魏文侯招贤兴国办法多 ..... (62)
- 吴起杀妻求将 邹忌鼓琴取相 ..... (68)
- 魏惠王遇贤不用悔之晚 秦孝公重卫鞅称伯天下 ..... (74)
- 庞涓忌贤妒能身败名裂 孙臆功成而退留贤名 ..... (77)
- 兵临城下赵国危在旦夕 苏代毛遂自荐两退秦兵 ..... (81)



- 孟尝君招养门客数千 狗盗鸡鸣与鸿儒皆用其所长…… (85)
- 燕昭王高筑“黄金台” 广揽八方贤士 …………… (90)
- 魏人妒能范雎逃秦 秦王礼贤三跪拜相…………… (93)
- 秦王用人不拘一格 甘罗十二以才取相…………… (98)
- 秦始皇错用恶宦赵高 加速秦国灭亡 …………… (102)
- 刘邦善用贤才以弱取胜 项羽匹夫之勇招致失败 …… (107)
- 汉文帝用人重直谏爱诚信 …………… (114)
- 汉武帝前期用人与汉朝全盛 …………… (120)
- 汉武帝晚期用人与《轮台罪己诏》…………… (123)
- 东汉刘秀初期用人四例 …………… (128)
- 汉灵帝公开设场标价卖官 …………… (132)
- 曹操招贤才纳众言不重门第 …………… (135)
- 刘备求贤若渴“三顾茅庐” 孙权重用一代英豪 …… (140)
- 隋文帝奉行节俭 板打送礼献媚人 …………… (147)
- 李世民初期用人与唐王朝的建立 …………… (151)
- 李世民称帝后的用人与贞观之治 …………… (159)
- 武则天用谗官酷吏专权谋位 …………… (167)
- 武则天任豪贤辅佐治理国家 …………… (174)
- 唐玄宗用人与唐王朝的盛衰 …………… (181)
- 唐代皇帝与三大诗圣的命运 …………… (193)
- 宋太祖与宰相赵普的恩怨 …………… (201)
- 宋太宗力排众议重用降将 …………… (210)
- 皇帝软弱重臣专权 名相贤臣屡遭不幸 …………… (217)
- 南宋昏君宠任奸佞 爱国忠良遭谗害 …………… (229)
- 南宋末代的昏君与奸相 …………… (235)
- 大漠骄子用人得当马上得天下 …………… (239)

· 中国古代用人史话 ·

---

- 明太祖创业之时礼贤能 功成之后诛良将 …………… (245)
- 皇上重用贪官恶宦 众多贤臣留得清白在人间 …………… (250)
- 明神宗与张居正 …………… (260)
- 魏忠贤得宠自称九千岁 崇祯皇帝昏聩自毁长城 ……… (264)

## 尧舜选贤禅让帝位

尧、舜是中华民族有口皆碑的贤明君主。他们都是智慧过人，德布百姓，富而不骄纵，显贵不懒惰。在担任部落联盟首领时，他们除了以仁义治理国家，带领民众治理了泛滥不止的黄河，确立了历法，为百姓办了数不清的好事外，还开创了有史以来选贤禅让的先例。

唐尧在担任炎黄部落联盟最高首领时，人心所向，威望很高，但当他操劳了几十年后，渐感年龄衰老而力不从心，萌生出物色一个年富力强的人来接替他的想法。一天他把四方诸侯谋臣召集来商议，问道：“我老了，身心逐渐已不适应治国重负，你们看谁能帮助我治理国家呢？大家可以向我推荐！”有个叫放齐的大臣，明知丹朱为人狂暴、道德伦丧、扰乱纲纪，却故意推荐说：“我看你的儿子丹朱明事达理，可以胜此大任。”尧断然拒绝说：“不行，不行，这孩子顽劣好斗，不懂事理，用之不当，必定误国。”接着又有一个叫兜的大臣上前拜道：“帝王，我看共工才能超众，可以重用。”尧说：“我看他也不行，这个共工虽然能说会道，表面上装得道貌岸然，实际上心术不正，不会真心为百姓办事。”尧接着说：“我选人不在乎他是不是我的亲信、亲戚，不在乎他出身贵贱，也不看他的表面和说道，而是要看他心地是不是仁慈，是不是有真

才，能实干，要是有这样的人，不论他出身多么卑贱，家庭多么贫穷，都可以任用。”这时，坐在旁边的四方部落诸侯听了所说的这些条件，就一齐上前异口同声地说：“听您这么一说，我们都觉得有一个人可当此大任。”尧连忙问是谁，他们一个接一个地推荐说：“有个叫虞舜的人，出身低贱，是一个地道的贫民，30多岁还未完婚。他母亲早逝，父亲瞽叟双目失明，家里的事全靠他一个人支撑，他以种田、捕鱼为生，养活一家人。但是他又非常深明大义，诚恳、简朴、善良、懂礼仪，是一个不可多得的人才。”尧一听，满心欢喜，心想此人也许是我梦寐以求、苦苦寻访，能当此大任的贤人，就说：“让我先来试试后再说。”

于是尧决定把自己的两个女儿娥皇和女英嫁给舜，舜这时已30多岁了，而这两人还都未满20岁，这既表示尧对舜的信任，也便于尧进一步观察他。

舜成亲后，和这两位女子仍住在贫穷偏僻的洧水河畔，以耕田、捕鱼为生，操持家业更加勤奋，他既不依赖尧的权势，又不因娥皇、女英身份高贵而屈从和迁就她们，他要求妻子去适应贫穷人家的生活，他还耐心地教她们学习纺织，操劳家务，孝敬公婆，尽儿媳的责任。

舜的母亲去世较早，他的父亲瞽叟生来愚蠢劣弱，又续婚一个奸诈贪心的女子。舜的这个后母生了一个儿子叫象，后母心胸非常偏狭，对舜十分骄横、苛刻，对象却百般溺爱、纵容。象长大以后，也很傲慢、蛮横，一点也不讲情理。舜的后母不但不去管教，反而常在瞽叟的面前夸奖象的好处，不断地说舜的坏话，致使愚蠢的瞽叟也慢慢地不喜欢舜。

· 在这样的家庭里生活，常人是难以忍受的，而舜却能克尽孝道、尊敬父母，对待后母更是照顾体贴无微不至。对弟弟也

能宽厚忍让，凡是吃苦的事，他都处处抢在前面。他成家以后，让他的两个妻子主动关照弟弟，每当弟弟对嫂子无礼时，他都劝解妻子以礼谦让，使一家人能够和睦地生活着。

尧的两个女儿向尧报告她们亲身经历的这一切，尧从心里更加喜欢上了舜，他想这果真是一个知情懂礼、深明大义的人。尧便进一步让自己的九个儿子和舜一起生活，看舜是如何处理这些复杂关系的。经过一段时间证明，舜和尧的九个儿子相处也很好。舜对尧的儿子一点也不迁就，要求非常严格，白天带领他们到历山开荒种地，同去同回，晚上又同他们吃住在阴暗的破房内，但大家都友好相处，和和气气。在众人的眼里，舜简直就是一个圣人，他对待人心胸总是那样坦荡、诚恳，遇到利益上的事，总是再三谦让。他种田时与乡亲们互让地界，在雷泽河捕鱼时，又与渔民们互让河界。他无论干什么活都是心灵手巧，在黄河沿岸制做陶器，他总比别人制作的特别精细、灵巧，件件都是优质品，从事制陶器的人都慕名向他讨教，他也毫无保留地传教给他们，使这一带制陶人中出现许多能工巧匠，制陶业也很有名气。在舜的带动下，这里的种植、饲养和手工业很快发展起来，人口不断增加，一年以后变成村落，两年以后变成城镇，三年以后就成了都市，他成了远近闻名的大善人。

尧知道这一切后，喜出望外，便奖给舜许多东西，其中有十分名贵的琴、华丽的布料等，还给他盖了新房，送给了许多牛羊，这对他的勤劳是一个鼓励，对他的谦让是一个弥补。

但对舜来说这未必是什么好事。他的后母、父亲和弟弟见到这些东西，嫉妒得一个个眼睛红的都要流血，他们三个煞费苦心，商量着如何得到这些东西，却也想不出什么好办法，最后竟想设计杀死舜，并想出杀死舜的鬼点子。他们说干就干了起

来。一天由瞽叟出面把舜叫到跟前说：“孩子，你看我家屋顶上的草被风刮了不少，一下雨必定会漏水的，趁今天天气好，你上去把它修理好。”舜听了，很乐意干父亲嘱咐的事，立即爬到屋顶上去修理。忠厚的舜那里知道这是他们设计的暗害他的圈套。这时象在屋檐下，一看时机成熟，就点一把火把屋子烧着了，顿时间，大火冲天，舜在房顶被冲上去的烟火呛得睁不开眼睛，呼吸也很困难。那三人眼看熊熊烈火就要吞噬了舜，心里暗笑，这下这小子的财物就要到我们手里了。

但是舜大难不死，他眼看大火烧来，沉着地拿起屋顶上的两个斗笠，纵身跳了下来，一点也没摔伤。这三人一计不成，又施一计。一天又是由瞽叟出面对舜说：“咱家门口的三口井快干枯了，你抽空下去重挖一挖。”舜对父亲的吩咐还是很乐意地接受了。下井前，娥皇和女英找来了一把斧头交给自己的丈夫，嘱咐他千万要小心行事。舜这次有了以往的教训，便对它们的居心有了提防和警惕，所以刚到井底，就先挖了一个偏洞，以防万一。象和瞽叟以及舜的后母知道舜已到井底，看时机已到，就一起将井旁的沙石和土急忙往井里填，三人忙了半天，觉得填得差不多了，并一同向井下看了看，发现土石已将井填了大半，估计舜这次肯定会被压死，就高兴地回家了。他们三人来到舜的屋子里，见什么都眼热，有的要衣服，有的要牛羊，而象除了要这些东西外，还想要舜的两个妻子娥皇和女英。

瞽叟与其子象争了起来，这老头说：“我是出谋划策的，理应由我先挑选。”象说：“我出的力气最大，我应分的东西多。”就这样你争我夺半天都没分好。

正在他们争吵不休之际，从外屋走来一个人，他不是别人，正是舜。三人被吓得惊叫起来，还以为是舜的灵魂来作怪，其

实舜根本没有死，他一下到井里，就先挖了一个偏洞，这个偏洞正好通向旁边另一口枯井，当他听到上面有人往下掩埋土石时，就稍稍躲到偏洞里，待停止掩埋后，他就从偏洞爬到另一枯井里逃了出来。当瞽叟他们发现舜还活着，一个个羞愧得满脸通红，无地自容，他们以为舜一定会报仇的，但舜却根本没有把这事放在心上，还和往常一样和鸞相待，孝敬父母，关心弟弟。

尧再次知道这些情况后，认为舜确实是一个不可多得的贤良之人，就先委派他为部落做一些行政管理工作。舜受任之后，克尽职守，做事极有分寸，公道正派，对人和如春风，尧交给的事，他都能完满地做好。

舜注重任用人才。高阳氏有 8 个儿子，个个从善如流，人都称他们为“八恺”；高辛氏也有 8 个儿子，为人也都很好，人称他们为“八元”，舜看中了这 16 位善人，任用他们帮助自己管理地方事务，这些善人不辜负重任，一个个都干得很出色，深受百姓称颂。

尧在位 70 岁而得到舜，又经过 20 年的反复观察、考验，觉得舜完全能带领民众过安宁的日子，就主动退位，把帝王让给舜，这就是民间至今还流传着的尧舜禅让的故事。

舜受理朝政后，正当中原地带洪水泛滥，给人民的生命财产带来无穷的灾难。当时负责治水的叫鲧，性情暴烈，常做坏事，从不听任何人的劝告，遇到不顺心的事，总是大打出手，人们就给他起了个名字叫“桀杻”，用这个怪兽的名子来比喻他。鲧不但坏事做绝，又喜欢出风头，总是去争着要做事，但没有一件事能做好。他治水九年，不思进取，仍沿用堵截的老办法，致使大水退不下去，他无奈便消极怠工，听天由命，任洪水肆虐，把人民的生命财产当儿戏。舜把这一切看在眼里，首先革除了鲧的职务，将其流放到羽

山。然后让大臣们推荐治水能人，大臣们一致说禹可当此任，这个人不但德行好，能力强，为人谦逊，待人有礼，做事认真，生活也非常简朴，惟一不足的是他是鲧的儿子。舜听便说：“我看大家推荐的这个人不错，我不管他是谁的儿子，只要能制服这泛滥的洪水，我就要用他。”接着舜便很快把治水的大任交给禹，禹实在是一个贤良的人，并不因舜处罚了他父亲而嫉恨，他欣然接受了这一任务。禹暗下决心：“我父亲因为没有治住水，使百姓长期生活在苦难中，我一定要记取教训，努力再努力，绝不辜负舜对我的信任和重托，用全部智慧和精力治服洪水，为民造福。”他带领舜派给他的伯益、后稷两位贤臣和其他一批助手，跋山涉水，风餐露宿，走遍了当时中原大地的山山水水、穷乡僻壤，甚至人迹罕至的地方都留下了他们的足迹，真是不辞辛劳。他在考察中看到沿途无数的百姓在洪水中挣扎，又有无数的人流离失所，常常情不自禁地流下眼泪，进而更坚定了治水的决心。他治水三过家门而不入。有一次他路过自己家，听到婴儿的哭声，那是他的妻子涂山氏刚给他生了一个儿子，他多么想回家亲眼看一看，但当他想起治水的任务紧迫，只好咬紧牙关，向茅屋行了一个大礼，眼里噙着泪水离开了。他治水勤于用脑，吸取父亲用堵截法而失败的教训，采取疏导治水的新方法，使得水能顺利地流入东海；他把全国的山山水水作整体治理，先治川，后治山；他治水讲究以智慧取胜，如在治理黄河上游的龙门山时，他选择了一个最能省工省力的地方，只开一个八十步的口子，就将水引过去了。在禹 13 年苦心治理下，咆哮的洪水终被驯服，人民才得以安居乐业。这一切都离不开舜慧眼识人用人的功劳。正因为大禹的德行、才能和治水的功绩，又被舜选为他的继承人，接替自己成为部落联盟首领。



## 西伯侯父子拜 姜尚为师兴周灭纣

商纣王时，姬昌被封为西伯。他出身高贵，少年时就有不凡之志，能潜心读书，故能上通天文，下知地理，长大后身材伟岸、气宇轩昂，以社稷民生为己任，而且性情温顺，待人诚恳，很受人尊重。在纣王最昏庸的时候，他位居三公之中，是当时国中最重要的人物。但纣王的残暴使他暗下灭纣的决心。

有一天，他在家中同来访的诸侯们正为国家的命运担忧慨叹之时，忽见门外走来一人，此人乃是纣王派来的，只见他手中托着一个盘子，说是奉大王之命，将九侯和鄂侯之身做成肉饼送给西伯尝尝。他咋一听几乎吓得晕了过去。望着这些人肉饼子，他真是欲哭无泪，这二侯都是同自己朝夕相处的同事、朋友，也都是朝廷的贤臣，怎能如此残忍相待？他胸中的痛苦、愤怒一下子涌上心头，但他只能强忍而沉默无言。在座的各位诸侯一听二侯被害，一个个吓得脸色苍白。其中有一个叫崇侯虎的小人，他观察西伯的表情对纣王似有不恭，便私下里跑去京城悄悄在纣王面前密报谗言说：“人们都说西伯在积累善事和德行，以我所见，他的确如此，但他为什么这样做呢？我觉得他是为了笼络各路诸侯，大王不见如今那么多的诸侯都在听他的吗？如果照这样下去，恐怕对大王您不利。而且我感到如今他