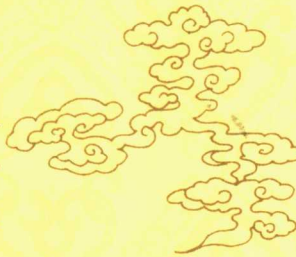




千古兴亡 话用人

——
中国古代用人史话

古人有诗云：「人才与国相始终，千古兴亡鉴青史。」
从某种意义上说，一部中国古代史，其本身就是「一部用人史」。
在这部用人史中，你能找到许多「得贤则治」的成功经验，
也能寻找许多「失贤则乱」的惨痛教训……



丁守卫 著
京 华 出 版 社

丁守卫 著

古人有诗云：“人才与国相始终，千古兴亡鉴青史。”

从某种意义上说

一部中国古代史其实就是一如
在这部用人史中，你能找到许多「得贤
也能寻找到许多「失贤则乱」

千古兴亡 话用人

——中国古代用人史话

京 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

千古兴亡话用人:中国古代用人史话/丁守卫著. - 北京:京华出版社,2007.8
ISBN 978-7-80724-390-8

I. 千… II. 丁… III. 人才学 - 中国 - 古代 - 通俗读物
IV. C96 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 130346 号

千古兴亡话用人——中国古代用人史话

著 者 :丁守卫 著

出版发行 :京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64243832 84241642(发行部) 64258473(传真)

(010)64255036(邮购、零售)

(010)64251790 64258472 64255606(编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 :北京科普瑞印刷有限公司

开 本 :710mm×970mm 1/16

字 数 :326 千字

印 张 :22 印张

印 数 :0001—6000 册

版 次 :2007 年 9 月第 1 版

印 次 :2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号 :ISBN 978-7-80724-390-8

定 价 :29.80 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系




序

我曾经为我年幼的儿子写过几本少儿科普作品，那还是在十多年前，书在北京以及山东的几家出版社出版后，这些年来一直都还在全国一些地方的大小书店不冷不热地发行着。后来，因为新来到一个单位，为了许多琐碎却很忙碌的工作，我已有许多年没再动笔从事业余写作了。直到去年，国庆节后，因为种种原因，我才又捡起了书房中那支早已干枯的秃笔。

就像一个农民到城市打工多年后，重又回到了自己的家园，捡起了自己曾经那么熟悉的农活，尽管田已荒芜，犁已生锈，但一切的一切，并没有影响我播种春天的热情和执著，当然也丝毫不会影响我收获秋天的愿望和期待。而且，不瞒您说，只有站在这一片充满希望的田野上，我才感觉到了充实，喜悦，欣慰和自信。

由于工作的关系，这些年来，我陆续读到过许多有关我国古代用人方面的文献史料，令我为之常常感慨万千的是，在我国古代，虽然朝代更迭异常地频繁，大大小小的帝王走马灯似的乱哄哄地一个个迫不及待“你方唱罢我





千古兴亡话用人

登场”，但每个新的朝代都几乎无一例外地新瓶装陈酒，整个社会文明特别是社会政治制度并没有多少实质性的进步和改观。就社会政治文明而言，你几乎看不出明朝比唐朝有何先进，同样，你更看不出清朝比宋代甚至汉代先进在哪儿？在一个集权专制的人治的封建国度，那么长的岁月，历史总是低水平地不断循环往复，总是跳不出黄炎培先生所说的“其兴也勃焉，其亡也忽焉”即所谓的“历史周期率”的黑色怪圈。

的确，在我国封建社会，有许多朝代多半总是在开国期间百废俱兴，约摸在半个世纪左右出现一段时间的所谓某某盛世或者叫某某之治，到了后来，由于人治社会必然会产生的人用腐败，以及官员群相仿效的集体堕落，由此造成整个社会的官民对立与道德失范，并最终引发大的社会动荡，直至改朝换代；可是，一个新的朝代又会恶性循环，步入这样一个政治怪圈……

历史发出了深长的叹息，至今我们还能听到它悠长的回声。在写这本《千古兴亡话用人》时，我有时莫名其妙地在想，魏晋南北朝时期的九品中正制当年是怎样让那些出身寒门但却满腹经纶的人感受到生不逢时一辈子怀才不遇的痛苦？如果没有科举制，也不知道吕蒙正、寇准、王安石、张居正还有清朝的张英、张廷玉父子等等，还能不能居庙堂之高，官至宰相？十九世纪中叶，美国早已从英殖民地中独立出来，如果慈禧太后不是生在大清朝，而是降生在美利坚，想她纵然有天大的本事，也绝无可能单纯依靠美色和政变就篡夺了国家最高领导权，而且在一个泱泱大国那么一手遮天祸国殃民了整整48年，竟然没有任何监督和制衡，拿她毫无办法！……而这一切，说到底，都是由一个时代一个国家的社会政治制度特别是用人制度所造成的。

在阅读历史时，我更多地关注某个特定朝代的社会政治制度，留心它的



官员产生渠道，而很少关心它的经济发展和生产力水平，因为，在我看来，唐太宗肯定没有听到过二十世纪三十年代曾经风靡大上海的留声机，而马克思在写《资本论》时，也绝对不会想到竟有互联网，这是时代发展再正常不过的事情，根本不值得去比较和炫耀，如果仅就人类个体而言，也并不能因此说后代人就一定比他们聪明、睿智和伟大。就像后代有许多哲学家、思想家，他们的思想厚度迄今还几乎无法超过老子的薄薄一本《道德经》，那么多的现代作家，至今也无人敢说其代表作已经超越了曹雪芹的《红楼梦》一样。

古人有诗云：“人才与国相始终，千古兴亡鉴青史。”从某种意义上说，一部中国古代史其实就是一部用人史，在这部用人史中，你能找到许多“得贤则治”的成功经验，也能寻找到许多“失贤则乱”的惨痛教训。走进这部用人史，你既能看到那些成功者功成名就志得意满的欢笑，也能听那些失意抑或失败者无可奈何的叹息乃至万念俱灰的恸哭！……说来，历史真的就像是一面多棱镜，能够折射出许多不同向度和维度的七色光芒，为后代人提供各不相同的人生路标和生活镜鉴。这，也正是我写作这本《千古兴亡话用人》的初衷。

我是一个明显应该属于笨鸟先飞的人，想必当初造物主在造我时，并没有给我做人的精明、世故、圆滑和机心，但却给了我做人的正直、善良、憨厚与忠诚；没有给我做事的聪明与智慧，但却给了我做事的勤奋与专注。如果说，年已不惑，天生愚钝的我虽然还有许多不惑之惑，但我却越来越清醒地认识到，生为一个农民的儿子，我只有靠自己勤劳的双手脚踏实地地耕耘和浇灌，才不至于在即将来临的秋天，两手空空，一无所获。所以，在写完这本



千古兴亡话用人

书后，稍做休整，我将进入到另一本书的写作，一如一个农民，在收获了今年的秋天后，等过了冬天，又要进入到明年的春耕。

“洞房昨夜停红烛，待晓堂前拜舅姑。妆罢低声问夫婿，画眉深浅入时无？”说来，一部书的出版真像一个刚出嫁的新娘，也像是一个科场应试的举子，虽然内心中有许多的渴盼，因为不知道将来的前途和命运，不知道“舅姑”、“主考官”——也即读者会作出怎样的反应和评判，却也分明有许多的害怕和担忧。但是，如同母亲生孩子一样，一本书出来后，就像小生命离开了母体，今后的好坏也只有靠它自己了，在此，我只有怀着一颗虔诚的心祝它好运永远，永远好运！

丁守卫



目 录

第一编 用人制度 瑕瑜互见 (1)

古人云：“治国之道，惟在举贤。”可是，贤从何来？如何去举？需要建构一种制度，形成一种规矩。在这方面，我们的祖先起步很早，似乎从有史以来，就在不断探索和架构，形成了不同时代各具特色的选官用人制度。今天看来，这些制度有优有劣，瑕瑜互见。

- 选贤鼻祖当推尧 (2)
- 用人不以瑕掩玉 (7)
- 用人如器取所长 (12)
- 是是非非话科举 (17)
- 射策选人好处多 (25)
- 整饬吏治惹祸端 (32)

第二编 治国之要 惟在得人 (41)

孟子说得好：“君子生非异也，善假于物也。”历史上，许多成就了大事业取得了不朽之业绩的君王，其实他们自身往往并没有多大的本事，他们的成功秘诀、制胜法宝就在于善于用人，把那些优秀的人才尽量多地集聚到自己的麾下。……



千古兴亡话用人

- 文王金钩钓姜尚 (42)
不重秦人重客卿 (48)
知人善任魏文侯 (54)
“宰相须用读书人” (59)
成吉思汗的瑰宝 (65)

第三编 求贤若渴 礼贤下士 (73)

《诗·周南·关雎》有诗云：“关关雎鸠，在河之洲。窈窕淑女，君子好逑。”打一个不恰当的比方，其实，那些真正有匡时济世治国安邦之才的人，也像那些“窈窕淑女”，她们虽然不断“关关雎鸠”，发出求偶的信息，但是，并不是所有的人都能“好逑”得到的，她们“在河之洲”，即使是那些才德俱佳的君子也要“寤寐思服”、“辗转反侧”，求贤若渴，只有“卑身厚币”，礼贤下士，这样煞费苦心一番，才有可能赢得美人心仪，贤才辅佐。

- 筑黄金台求贤才 (74)
曹操四颁求贤令 (79)
千古一“哭”为人才 (85)
朱元璋的智囊团 (91)
“方叔功名照汗青” (99)

第四编 得贤则治 失贤则乱 (107)

“人才与国相始终，千古兴亡鉴青史。”古往今来，有关“得贤则治，失贤则乱”的事例实在太多。仔细想来，历史就像是一盘棋局，虽然不同的君王自有其不同的下法，但如果得不到高人的指点，一盘好棋很可能也会下输，而倘若能得到高人的点拨，有时哪怕是一盘残局，也会走活。说来，还真让人不得不信。

- 人才方为国之宝 (108)



唐太宗“任贤致治”	(112)
武后无奈用贤才	(121)
人才乃是“活长城”	(130)
康熙一朝多清官	(139)

第五编 用人有道 驭人有术

古《中庸》有言：“惟天下至诚为能化。”意思是说，只要有至诚之德，万物都能够被感化，更何况人呢？所以，古人认为，用人莫大于得人，得贤，得贤莫大于得心。而“感人心者，莫先乎情”，以上驭下，特别是对待那些有才能的人，最重要的是要用好用活一个“情”字！用唐太宗李世民的话说就是：“为人君者，驱驾英才，推赤心待士。”

“有敢谏者死无赦”	(148)
火烧“罪证”得人心	(153)
太宗知人论短长	(159)
宰相肚里能撑船	(168)
雍正偏爱用“直人”	(176)

第六编 为官举贤 责无旁贷

从严格意义上说，举贤应当是为官者的一种责任和义务。能否举贤，是否用能，于此不仅能看出为官者的能力，更能窥见为官者的心胸，掂量出他的人品。历史上，有些为官者总是嫉贤妒能，因为害怕“夺己之禄位”，因而不惜压抑、埋没甚至摧残、迫害人才，他们的灵魂卑污，品德低劣，为人诟病。而那些尊贤爱士、举贤用能的为官者，总是能够得到人们的敬爱和礼赞，甚至名垂青史，流芳百世。

为官一任当举贤	(186)
举不贤者当治罪	(191)
武皇掀起荐举风	(197)

千古兴亡话用人

青史留名因举贤 (205)

纪昀识才更爱才 (210)

第七编 不拘一格 重用贤能 (221)

“一花独放不是春，百花齐放春满园。”在用人上，也要做到百花齐放，百家争鸣。要做到不拘一格，唯贤是举，唯贤是用，如荀子所说：“贤能不待次而举”，即对贤能之士不必按等级资历提拔，而应破格重用，如此，才能使大批优秀人才脱颖而出，形成万紫千红、百花争艳的人才春天。

奴隶也能当宰相 (222)

毛遂自荐展才华 (227)

怀才不遇老冯唐 (233)

不拘一格降人才 (238)

用之为虎弃如鼠 (247)

“不须辛苦上龙门” (255)

第八编 忠奸难辨 慧眼识人 (263)

有道是：鱼龙混杂，忠奸难辨。也正因为这样，社会才显得纷纭复杂，政治才显得波诡云谲。所以，从某种意义上说，从政者就像生活在海边的捕鱼者，必须能懂得气象，摸透大海脾气，且时时留心，处处提防，如此才会一帆风顺，满载而归，否则，极有可能遭遇风暴，碰到暗礁，甚至造成船翻人亡的惨痛悲剧。

用错人成千古恨 (264)

伯乐能识千里马 (270)

以貌取人弊害多 (279)

举人不贤反受害 (289)

曾国藩识才有慧眼 (298)



第九编 前车之辙 后车之鉴 (307)

历史就像是一面多棱镜，能够折射出许多不同向度和维度的七色光芒，为后代人提供各不相同的人生路标和生活镜鉴。有人说，一部中国古代史其实就是一部用人史，在这部用人史中，能找到许多成功的经验，也能寻找到许多失败的教训。走进这部用人史，你既能看到那些成功者功成名就志得意满的欢笑，也能听到那些失意抑或失败者无可奈何的叹息或万念俱灰的恸哭！

- “楚才晋用”令人悲 (308)
- 人才缘何多“贤难” (313)
- 孔明用人“败笔”多 (318)
- 岂只“臣皆亡国臣” (325)
- 慈禧不如武则天 (330)

第一编

用人制度 瑕瑜互见

古人云：“治国之道，惟在举贤。”可是，贤从何来？如何去举？需要建构一种制度，形成一种规矩。在这方面，我们的祖先起步很早，似乎从有史以来，就在不断探索和架构，形成了不同时代各具特色的选官用人制度。今天看来，这些制度有优有劣，瑕瑜互见。

选贤鼻祖当推尧

说来，一切真的令人难以置信。

远在距今大约四千三百年，人类虽然已经完成了“人猿相揖别”的一幕，但从整体上还处于集体蒙昧时期。当我们的祖先都还处于原始的氏族部落社会，原始人都还处于一种食不果腹、衣不蔽体的洞穴岁月。在那样一个洪荒的年代里，让人实在难以相信的是，在“河水清且涟漪”的我国黄河地区，竟会出现“尧”这样一个开明民主的帝王。而经由他所创制的“禅让”制度，在我们中华民族乃至整个世界文明史的开端，巍然树立起了一道足以令万世瞩目、高山仰止的丰碑。

有关尧的传说，见于我国最早的一部历史文献《尚书》一书中。在《尚书·尧典》中，记述了有关尧、舜、禹“禅让”的故事。到了春秋时期，大学问家孔子对此也有述及。而西汉时，司马迁根据历史史料和民间传说撰写的《史记·五帝本纪》则对其作了更为详细的记载。

相传，在我国原始社会晚期，在平阳（今山西临汾）西南有一个名叫“陶（音 yao）唐氏”的部落，领袖叫尧，又称唐尧。唐尧是我们中华民族发展史上继“人文初祖”——黄帝之后的一位杰出的帝王，属夏朝之前的五帝之一。

《史记·五帝本纪》是这么记载和评价尧的：

帝喾娶陈锋氏女，生放勋。娶嫫嫫氏女，生挚。帝喾崩，而挚代立。帝挚

第一编 用人制度 瑕瑜互见



立，不善崩，而弟放勋立，是为帝尧。

帝尧者，放勋。其仁如天，其知如神。就之如日，望之如云。富而不骄，贵而不舒。黄收纯衣，彤车乘白马。能明驯德，以亲九族。九族既睦，便章百姓。百姓昭明，合和万国。

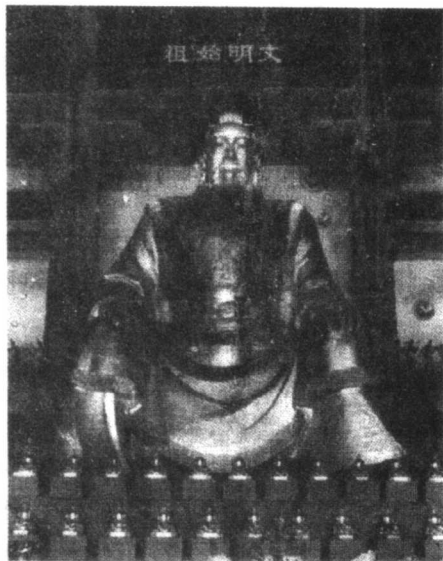
在人们的印象里，尧有着神话般的色彩。他仁德如天，智慧若神。接近他，让万民感到他就像太阳一样温暖明亮；仰望他，使百姓感到他就像云霞般绚丽灿烂。他富有而不骄奢，尊贵却不放纵。他能尊敬有善德的人，使同族多少代人都能相亲相爱。同族的人既已和睦，他又去考察百官。百官政绩卓著，使各方诸侯邦国都能和睦相处。

从史料来看，尧在位时，政绩卓著。尧生活的时代，洪水泛滥，五谷不收。尧为此焦思忧虑，寝不安席。他先任用鲧治水不成，又启用鲧的儿子禹，疏导河流以排除洪水，使洪水得以治理。他让人烧山焚林以驱逐猛兽，使人民摆脱了猛兽的威胁，生活得到安定。他指派羲和造历法，测天象，正四时，定闰月，遵循自然规律，指导农业生产，使人民安居乐业，丰衣足食。

说到虚怀若谷，从谏如流，人们最先想到的是唐太宗李世民。其实，真正开纳谏先河、从谏如流的是早唐太宗将近三千年的帝尧。传说，尧总怕自己做错事，平时又听不到百姓的意见，执迷不悟，不能改正。于是，他就让人在门外放置了一种鼓，要求百姓只要发现他有过失，就可击鼓，以便自己能认真听取百姓的“谏”（谏，是用语言纠正尊长的过失）言。由于担心有些百姓不敢或不愿当面向他提意见，就又设立谤木（在大街上树立一根木头）让百姓把谏言刻写在木头上。

尧是个很有责任感的帝王，这种责任感不仅表现在他的生前，而且还表现在他的身后。

据说，尧到了晚年，深感自己年岁大了，最操心的就是选谁当继承人的问题。有一次，他特地把四方部落的首领召集来，大家一起商量这事。尧说：“我老了，趁我还没糊涂，我想早点把继承王位的事定下来。……我想听听你们的意见，你们说，你们这些人中选谁最合适呢？”



山西临汾广运殿新落成的尧帝铜像

尧生活的岁月，中国尚处于茹毛饮血、刀耕火种的时代，但尧所倡行的“禅让制”却很“现代”，即使在今天，也不落后。

大家听了尧的话，你看看我，我看看你，谁都摇摇头说自己不行，没有那样的德行和才能。尧说：“既然你们都说自己不行，那你们看选谁好呢？”这时有个名叫放齐的部落首领说：“我看你的儿子丹朱比较开明，继承王位很合适。”尧想都没想，就摇着头说：“哎呀，我自己的儿子，我太清楚了，丹朱这个人呀，口里不讲忠信的话，平时又好争辩，他怎么会合适呢？我总不能因为他是我的儿子就把王位传给他，这样，他倒是得了天大的好处，可天下的人可就要跟着蒙受痛苦了！”

又有一个部落首领，说：“共工管水利倒是管得不错，这个人看来很合适。”尧又摇摇头，说：“哎呀，他怎么行？这个人平时花言巧语，外表好像谦恭，可他心术不正，说一套，做一套，用这样的人，我不愿意。”

这次讨论没有结果。后来，有一天，尧又把四方部落的首领召集来，要大家民主推荐王位继承人。这回，大家事先有了准备，选人的视野也宽了，于是



就有许多人推荐舜，说舜这个人非常优秀，非常合适。

尧说：“舜呀，这个人我也听说过，好像很不错，你们都说说看，他怎么个好法？”于是大家你一言我一语地说开了。原来舜的母亲早逝，后母与其亲生的儿子象很坏，偏偏父亲瞽叟又是个老糊涂，什么事都向着后母和象，待舜不好。可舜一点儿也不计仇，以德报怨。他对父亲和后妈一直很孝顺，对自己的同父异母弟弟也很照顾，真是个德行好的人。

虽说对舜有了好印象，可终究是眼见为实，耳听是虚。尧心里不踏实，他很想当面考察一下舜，看看这个人到底怎么样。这年的春天，尧微服私访，来到历山一带。他听说舜在田间耕地，便找到了田间。在这里，他看见一头黑牛、一头黄牛正拉着犁耕地，在牛的后面，扶着犁的是一个身材魁伟的青年。尧站在田埂上有意不声不响看了一会儿，令他奇怪的是，这个青年从不用鞭打牛，而是在犁辕上挂一个簸箕，隔一会儿，敲一下簸箕，吆喝一声。尧等舜犁到地头，便问：“小伙子，人家耕田都用鞭打牛，你为何只敲簸箕不打牛？”舜见问话的是个老人，便拱手施礼道：“牛为人耕田出力流汗很辛苦，再用鞭打，于心何忍！我打簸箕，黑牛以为我打黄牛，黄牛以为我打黑牛，如此一来，就都卖力拉犁了。”尧一听，觉得舜这人不仅有智慧，而且有善心，对牛尚且如此，对百姓一定更有爱心。

一个有意，一个无心。那天，尧与舜在田间闲谈了很长时间，尧暗中观察着舜的神情气色，言行举止，觉得舜待人谦和，淳朴善良，非常稳重，谈起话来明白事理，通晓大义，很有见识，心里对舜已比较满意。这以后，尧又走访了方圆百里，了解舜的为人。熟悉舜的人都夸舜是一个贤良之才。但是尧还不放心，决定进一步试一试舜。于是就把两个女儿娥皇、女英嫁给舜，让两个女儿观其德；把九个男儿安排在舜周围，让九个男儿观其行。结果，两个女儿和那九个男子都说舜好。尧不想把自己的王位一下子交给舜，就先让舜在朝中作虞官，借以观察虞舜的德才，看是否真有治国能耐。在对虞舜作了长期的、一系列的考察、试用与培养，直到完全可以信赖得过了，尧这才让舜在文庙拜了先祖，代其行天子之政。

后来，当舜老了的时候，他也学着尧的办法，四处访贤，认真考察，最后把