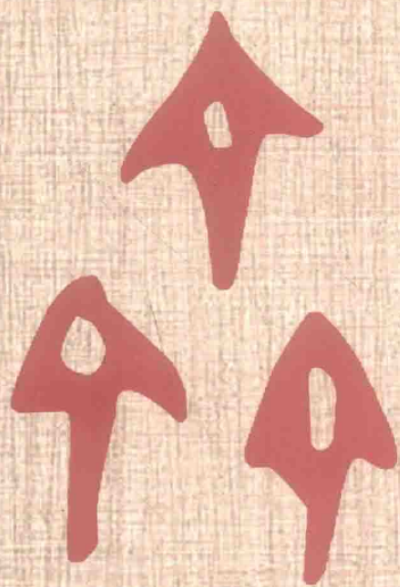


# 齐文化

## 人才资料汇编

张宇声 主编



# 齐文化

## 人才资料汇编

张宇声 主编

齐鲁书社

## 图书在版编目(CIP)数据

齐文化人才资料汇编 / 张宇声主编. — 济南 : 齐鲁书社, 2018. 1

ISBN 978-7-5333-3915-9

I. ①齐… II. ①张… III. ①人才学—史料—汇编—山东 IV. ①C964.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 327606 号

## 齐文化人才资料汇编

QIWENHUA RENCAI ZILIAO HUIBIAN

张宇声 主编

---

主管单位 山东出版传媒股份有限公司

出版发行 齐鲁书社

社 址 济南市英雄山路 189 号

邮 编 250002

网 址 [www.qlss.com.cn](http://www.qlss.com.cn)

电子邮箱 [qilupress@126.com](mailto:qilupress@126.com)

营销中心 (0531)82098521 82098519

印 刷 日照日报印务中心

开 本 720mm × 1020mm 1/16

印 张 23

插 页 3

字 数 375 千

版 次 2018 年 1 月第 1 版

印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1-1000

标准书号 ISBN 978-7-5333-3915-9

定 价 58.00 元

---

## 《齐文化人才资料汇编》编委会

主 任 张宇声

副主任 张灿贤

委 员 巩曰国 张 杰 邱文山

张晓明 卜祥伟

# 强国必须重才

人才建设对民族振兴、国家富强具有十分重大的意义。我们党和国家非常重视人才。中共中央、国务院很早就提出“实施人才强国战略”，强调“建设人才强国”。习近平总书记也指出：“要树立强烈的人才意识，寻觅人才求贤若渴，发现人才如获至宝，举荐人才不拘一格，使用人才各尽其能。”

中华民族历来有尚贤爱才的优良传统。齐文化作为中国传统文化的重要组成部分，蕴含着丰富的人才思想。齐国在建国之始就确立了“尊贤尚功”的基本国策，继而提出了“百年树人”的教育理念和以人才为宝的用人思想，为历代所称道。齐国在人才培养、人才引进、人才选拔、人才任用、人才考核、人才激励等方面的理论与实践，对今天建设人才强国仍具有积极的借鉴和启迪意义。

## 一、尊贤尚功的治国方略

中国五千年的历史证明，国家的兴盛与人才的选用密切相关。西周初年，齐国开国君主姜太公确立了尊贤尚功的治国方略。此后，历代齐国君主一直沿用这一方略并将其发扬光大，齐国从一个僻居东方的小国发展成为“膏壤二千里”（《史记·齐太公世家》）的泱泱大国。

周初尊贤尚功方略的确立。周朝建立后，分封天下。姜太公以首功被分封到齐国。当时的齐国，经济落后，人口稀少，同时又面临莱人的侵扰。姜太公确立了尊贤尚功的治国方略，“修道术，尊贤智，赏有功”（《汉书·地理志下》），为齐国的发展强大奠定了基础。西周初期，世卿世禄制占统治地位。史载，姜太公曾经问周公怎么治理鲁国，周公明确回答：“尊尊而亲亲。”在此时代背景下，姜太公“举贤而上功”，弃任亲而选择任贤，无疑是具有远见卓识的。齐国立国之初，人才奇缺，姜太公尊贤尚功的治国方略，有利于最大程度地发

挥国内所有人才的作用,这不但为西周初期齐国地位的巩固与发展做出了突出贡献,也确立了齐国重视人才的传统。

春秋时期尊贤尚功方略的继承。春秋时期,礼坏乐崩,齐国君主继承姜太公尊贤尚功的治国方略,选贤用能,称霸诸侯。齐桓公在鲍叔牙、国氏、高氏等贤臣、大族的辅佐下取得君位后,接受鲍叔牙的建议,任用与自己有一箭之仇的管仲为相。管仲辅佐齐桓公对内改革,富国强兵,对外尊王攘夷,“九合诸侯,一匡天下”(《史记·齐太公世家》)。齐桓公能够建立春秋首霸的不朽功业,正得益于任用管仲等贤能之士。正如《荀子·王霸》所说,齐桓公“九合诸侯,一匡天下,为五伯长,是亦无它故焉,知一政于管仲也”。齐桓公死后,齐国霸业中衰,齐景公为了恢复中原霸业,重用晏婴为相、田穰苴为将,使齐国强盛一时。

战国时代尊贤尚功方略的发扬光大。战国时代,随着士阶层的崛起,各国统治者为了富国强兵,无不重视人才,礼贤下士之风和布衣卿相之局由此形成。齐国君主顺应历史潮流,继承尊贤尚功的治国方略并将其发扬光大。内政上,齐威王任用邹忌为相进行改革,达到了富国强兵的目的;军事上,齐威王、齐宣王任命田忌为将、孙臆为军师,在桂陵、马陵之战中重创当时的中原霸主魏国;外交上,重用淳于髡等稷下名士,出使楚、魏、赵等国,既维护了齐国的尊严,又救齐国于危难之中。战国时期,齐国君主能够称王天下、开疆拓土,进而与秦王朝并称东帝、西帝,都与重用人才密切相关。

战国时期齐国君主在人才建设上有两个方面很值得注意。一是稷下学宫的创立。田氏取代姜齐政权后,创立了稷下学宫,招致各国人才,给予大夫封号,“为开第康庄之衢,高门大屋,尊宠之”(《史记·孟子荀卿列传》)。稷下学宫是齐国的人才培养基地、政治咨询机构,也是学术交流中心。稷下先生或教化百姓,或为田齐政权制造政治舆论,或为田氏政权提供政治咨询,或参与处理齐国政务,为齐国的繁荣兴盛提供了有力支撑。二是“士贵王者不贵”观念的确立与传播。据《战国策·齐策四》记载:齐宣王接见颜斶,颜斶认为应该“王前”,即齐宣王主动前来迎接他,而不是“斶前”,即自己趋近齐宣王。这是因为“士贵耳,王者不贵”。他广征博引,用大量的历史事实和理论分析充分论证了“士”在治国平天下中的重要地位和巨大作用。齐宣王听后,不但接受了

“士贵王不贵”之论,还甘愿做颜觸的弟子,并意欲授之以高官厚禄。齐宣王能够认可“士贵王不贵”,礼遇颜觸,在当时无疑是难能可贵的。

稷下学宫出现在齐国,“士贵王不贵”论出现在齐国,不是偶然的。这是齐国长期尊重人才的结果,是对姜太公确立的尊贤尚功治国方略的弘扬与发展。“备长在乎任贤”(《管子·版法》),“任贤则诸侯服”(《管子·霸言》),历代君主选贤任能,使齐国不断走向强盛。

## 二、百年树人的教育理念

国家的富足强大离不开大量优秀人才。只有源源不断地培养高素质人才,使人才资源得到保证,才能使国家实现可持续发展。齐国统治者深刻地理解这一道理,并且形成了以贵族子弟、士农工商、将士等不同对象为主的人才培养体系。

人才培养是长久之计。《管子》提出了“一年之计,莫如树谷;十年之计,莫如树木;终身之计,莫如树人”的理念。习近平总书记曾于2014年6月9日,在中国科学院第十七次院士大会、中国工程院第十二次院士大会上,引用此语说明人才培养的重要作用。他说:“‘一年之计,莫如树谷;十年之计,莫如树木;终身之计,莫如树人。’我们要把人才资源开发放在科技创新最优先的位置,改革人才培养、引进、使用等机制,努力造就一批世界水平的科学家、科技领军人才、工程师和高水平创新团队,注重培养一线创新人才和青年科技人才。”这充分说明人才培养是百年大计。

人才培养是全民教育。春秋时期齐国实行的四民分业教育是现代职业教育的先河。四民指士、农、工、商四大阶层,他们是齐国的基石。齐国统治者认为,如果从事这四种不同职业的人杂居在一起,说什么话的都有,必然会相互影响,从而使百姓见异思迁、难以专心从事自己的职业,这样就会影响生产的发展和国家的安定,所以,要按照四民的职业让他们居住在不同的区域:让士居住在闲静的地方,让工人居住在官府附近,让商人居住在集市一带,让农民居住在田野附近。这种教育方式体现了对士、农、工、商四大阶层职业技术培养的重视,既有利于社会的稳定,又有利于提高专业技术,从而为称霸中原提供保障,这在古代社会难能可贵。

人才培养是全方位育人。战国时代是一个礼贤下士的时代,也是一个布

衣卿相的时代。当时许许多多的士人通过跟随名师学习,最后出将入相,成为左右时局的人物。而培养士人最有名的地方莫过于稷下学宫。稷下先生如何教导学生的情况,可从《管子·弟子职》中窥知一二。

据郭沫若考证,《管子·弟子职》记载了当时稷下学宫的学则。《管子·弟子职》对学生从早起到晚眠,在尊师、礼仪、起居、学习等方面的行为都有具体明确的要求。如尊师方面,《管子·弟子职》规定:晚睡早起是学生的本分。学生早起后清扫席前而后洗手漱口,做事要注意恭敬谨慎。轻提衣襟为老师摆设盥洗之器,服侍老师洗完后撤下盥器,并洒扫室屋,摆好讲席,恭候老师讲课。老师将要休息,弟子们要起来服侍,恭敬地奉上枕席,问老师足向何处?弟子第一次铺席问老师足向何处,是表明要尊重老师的就寝习惯,以后不再问是为了避免无故烦扰老师。老师已经休息,弟子还会向学友请教学习,互相切磋琢磨,各自加深理解所学的义理。学习的内容包括从善、从义,性情要温顺孝悌,心志、行为必须正直,出外居家要遵守常规并接近有德之士,容貌要端庄整齐,内心必须合于规范,学习要专一不懈,不可半途而废等。再如礼仪方面,《管子·弟子职》规定:若在学习过程中,有宾客来访,要迅速起立,对宾客不要失礼,边应边走,快进来向老师请示。即使来宾所找的人不在,也必须回来告知,然后回原位继续学习。学习中若有疑难,要拱手提出问题。老师下课走出,学生一律起立,等等。

这些要求体现了全方位育人、全过程育人,既强化了重仁义、尊师重道的教育,又强化了对专业技能的培养,对建设具有中国特色和世界水平的现代教育、落实“立德树人”的根本任务、培养“高素质劳动者和技术技能人才”等具有重要借鉴价值。

### 三、以人才为宝的用人思想

以人才为宝的用人思想是齐文化人才思想的重要组成部分。据《史记·田敬仲完世家》记载,齐威王与魏惠王相会,魏惠王以有十枚夜明珠自诩,夸耀自己有宝贝。齐威王却不以为然,他把自己的贤臣良将视如珍宝:“寡人之所以为宝与王异,吾臣有檀子者,使守南城,则楚人不敢为寇东取,泗上十二诸侯皆来朝。吾臣有盼子者,使守高唐,则赵人不敢东渔于河。吾吏有黔夫者,使守徐州,则燕人祭北门,赵人祭西门,徙而从者七千余家。吾臣有种首者,使备

盗贼，则道不拾遗。将以照千里，岂特十二乘哉！”齐威王以人才为宝，是对姜太公尊贤尚功治国方略的继承和发扬，是齐国上下尊重人才思想的集中体现。

人才为社稷之宝。人才对国家建设极为重要，兴国安邦需要一流人才。《荀子·儒效》：“故人主用俗人，则万乘之国亡；用俗儒，则万乘之国存；用雅儒，则千乘之国安；用大儒，则百里之地久，而后三年，天下为一，诸侯为臣，用万乘之国，则举错而定，一朝而伯。”社稷需贤臣，贤臣可兴国安邦。《管子·形势解》：“明主之治天下也，必用圣人，而后天下治。”社稷需良将，良将可保家卫国。《六韬·龙韬·奇兵》：“得贤将者，兵强国昌；不得贤将者，兵弱国亡。”齐国能够在春秋称霸、战国称雄，就是以人才为宝、重用贤臣良将的结果。齐国八百年的历史充分证明了古语“得人者昌，失人者亡”的正确性。

人才为君王之宝。人才关系到君王的功业成就、荣辱安危。《管子·五辅》指出，古代那些能够获得广泛称誉、取得丰功伟业的君王，“非得人者，未之尝闻”；那些失去国家、颠覆宗庙的君王，“非失人者，未之尝闻”。所以对于君王来说，“人，不可不务也，此天下之极也”。齐桓公能够成就霸业，得益于身边有众多的优秀人才。晏婴曾对齐景公讲：“昔吾先君桓公身体惰懈，辞令不给，则隰朋昵侍；左右多过，狱谏不中，则弦宁昵侍；田野不修，民氓不安，则宁戚昵侍；军吏怠，戎士偷，则王子成甫昵侍；居处佚息，左右畏惧，繁乎乐，省乎治，则东郭牙昵侍；德义不中，信行衰微，则管子昵侍。先君能以人之长续其短，以人之厚补其薄，是以辞令穷远而不逆，兵加于有罪而不顿，是以诸侯朝其德，而天子致其胙。”（《晏子春秋·内篇问上》）但齐桓公晚年信任易牙、竖刁（也作“竖刀”）、公子开方等小人，最后导致齐国内乱，自己竟困死官中，尸体生虫爬出户外，人们才知道他已去世。《说苑·尊贤》：“（齐桓公）得管仲、隰朋，九合诸侯，一匡天下，毕朝周室，为五霸长，以其得贤佐也；失管仲、隰朋，任竖刁、易牙，身死不葬，虫流出户。一人之身，荣辱俱施者何？其所任异也。”齐桓公的教训正说明了人才对君主的重要性。

人才为百姓之宝。忠正直谏之人可以匡正君主过失，减少君主对百姓的危害，为百姓之宝。晏婴一生不遗余力地劝谏景公，不但使齐国国力增强，具有了复霸中原的实力，而且制止了齐景公许多不良的生活习俗及危害国家百姓的行为。《晏子春秋》中有“景公饮酒不恤天灾致能歌者晏子谏”“景公衣狐

白裘不知天寒晏子谏”“景公藉重而狱多欲托晏子谏”“景公冬起大台之役晏子谏”等内容。《晏子春秋·外篇第八》记载齐景公在晏婴死后,感慨地说:“子大夫日夜责寡人,不遗尺寸,寡人犹且淫佚而不收,怨罪重积于百姓。今天降祸于齐,不加于寡人,而加于夫子,齐国之社稷危矣,百姓将谁告夫!”晏婴去世后,齐景公感慨“百姓将谁告夫”,正说明了晏婴对齐国百姓的重要性。

#### 四、开放包容的引才战略

当今世界,国家之间的竞争日趋激烈,其表现是多方面的,但归根到底是人才的竞争,因此人才的引进已成为国家间综合实力竞争的杀手铜。春秋战国之际亦是如此。齐国统治者充分意识到引进人才的重要性,提出了“争天下者,必先争人”、“圣王卑礼以下天下之贤而王之”(《管子·霸言》)、“收天下之豪杰,有天下之骏雄”(《管子·七法》)等口号,采取措施引进了大量人才。

建立智囊学府大批吸纳人才。春秋末期至战国初期,齐国统治者为了巩固政权,在家族养士的基础上创建了稷下学宫,通过稷下学宫招揽了大批天下贤士,如孟轲、荀子等。这些学者属于不同的学派,如孟轲、荀子是儒家,宋钲是墨家,田巴、兒说是名家,田骈、慎到是稷下黄老道家学派,邹衍是阴阳五行学派,等等。此外还有属于管子学派、晏子学派的学者。稷下学宫中的著名学者被称为稷下先生。稷下先生除了参与学术辩论之外,还积极参与政务。他们或为国君提供适宜的治国方案,或推荐官吏、出使他国,直接为国家服务;或真诚地回答统治者的政治咨询,或针对国君的过失勇于进谏,等等。稷下学宫不仅是齐国统治者的官方智库,也是先秦诸子百家争鸣的主阵地、战国时期的学术研究与交流中心。稷下学宫不仅对齐国的兴盛起到了重大的作用,也为后世统治者重视人才、吸纳人才、包容人才树立了典范。

派出招才团队大批引进人才。春秋时期,齐桓公曾派游士八十人,携带着大量的珠宝、财物、钱币,周游四方诸侯国,以吸纳天下贤士为齐国服务。《国语·齐语》载,管仲建议齐桓公“为游士八十人,奉之以车马、衣裳,多其资币,使周游于四方,以号召天下之贤士”,同时以霸主的身份对天下表现好的诸侯、列士、大臣进行奖赏。《管子·大匡》:“诸侯之君有行事善者,以重币贺之;从列士以下有善者,衣裳贺之;凡诸侯之臣有谏其君而善者,以玺问之,以信其言。”齐桓公通过种种方式,大量引进天下人才,使齐国人才济济,为首霸中原

奠定了坚实的基础。

建立“庭燎”制度大批吸引人才。庭燎之礼是西周、春秋时期周天子和诸侯国君接待外国使者或商讨国家大事时所举行的最高规格的接待礼仪。由于周天子和诸侯国君的身份和地位不同,庭燎之礼的规格也各有差别。齐桓公为了吸引人才,特将庭燎的规格设为当时的最高规格即天子的级别,以求天下贤才。《韩诗外传》卷三载,齐桓公曾设庭燎之礼以接待天下贤士,然而过了一年也没有贤士来见。这时,一位会九九算术的东野鄙人求见齐桓公。齐桓公认为九九算术只是小术,不值得他以庭燎之礼来接待。东野鄙人回答说:“臣闻君设庭燎以待士,期年而士不至。夫士之所以不至者,君天下之贤君也,四方之士皆自以为不及君,故不至也。夫九九,薄能耳,而君犹礼之,况贤于九九者乎!夫太山不让砾石,江海不辞小流,所以成其大也。……”“桓公曰:‘善。’乃固礼之。期月,四方之士相导而至矣。”齐桓公以当时最高规格的接待礼仪接见了一位会九九算术的东野鄙人,此举使齐桓公得到了天下贤士的信任。一个月后,天下贤士接踵而至。

### 五、严密规范的选拔程序

人才选拔是用贤的前提和基础,是治国理政之本。齐国人才选拔有完备的制度,以三选制最有代表性。三选制是齐桓公开创的从下层人士中选拔官吏的重要制度,开辟了下层人士参加政治的渠道,对逐步打破世卿世禄制有积极意义。

第一步,基层推荐。据《国语·齐语》记载:管仲通过立法的形式,规定乡大夫、五属大夫等官员具有荐举贤才的职责:“于子之乡,有居处好学、慈孝于父母、聪慧质仁、发闻于乡里者,有则以告。有而不以告,谓之蔽明,其罪五。”“于子之乡,有拳勇股肱之力秀出于众者,有则以告。有而不以告,谓之蔽贤,其罪五。”这说明基层人才首先由乡长和五属大夫荐举。地方官吏如果埋没、压制人才,则治以“蔽明”“蔽贤”之罪。

第二步,官员考察。即经中央长官进行为期一年的考察,并写出考评意见。“桓公令官长期而书伐,以告且选,选其官之贤者而复用之,曰:‘有人居我官,有功休德,惟慎端悫以待时,使民以劝,绥谤言,足以补官之不善政。’”(《国语·齐语》)考评的内容既有政绩(即功劳卓著),又有官德(即品德高尚,

谨慎正派),还有工作能力(即处事不失时机,能以劝勉的办法治理百姓,制止诽谤)。

第三步,国君面试。《国语·齐语》载:“桓公召而与之语,訾相其质,足以比成事,诚可立而授之。设之以国家之患而不疚,退问之其乡,以观其所能而无大厉,升以为上卿之赞。”桓公亲自策问,策问的内容包括审视他的素质,看他是否可以辅助完成国事;以国家可能遇到的患难诘问他,如果问不倒,再退而诘问乡里的事情,以观察他的能力,如没有大毛病,就晋升他做上卿的助手。

对于民间的优秀人才,除通过基层推荐层层选拔外,国君还礼贤下士,亲自寻访。史书记载,齐桓公听闻小臣稷是一位难得的治国人才,曾经五访小臣稷,终于感动了小臣稷,使他为齐国霸业效力。齐桓公此举可与周文王招纳姜太公、刘备三顾茅庐等求贤佳话相媲美。《高士传·小臣稷》载:“桓公以此能致士,为五霸之长。”

“三选法”实施的结果是上至天子命卿,下至普通百姓都勉力为善。《国语·齐语》记载:“国子、高子退而修乡,乡退而修连,连退而修里,里退而修轨,轨退而修伍,伍退而修家。夫是,故匹夫有善,可得而举也;匹夫有不善,可得而诛也。政既成,乡不越长,朝不越爵,罢士无伍,罢女无家。夫是,故民皆勉为善。与其为善于乡也,不如为善于里;与其为善于里也,不如为善于家。是故士莫敢言一朝之便,皆有终岁之计;莫敢以终岁之议,皆有终身之功。”也就是说,上至国子、高子天子命卿,中至乡长、五属大夫,下至普通百姓,都积极行动起来,勉力为善。百姓中凡有好的,都可得到推荐;凡有坏的,都要受到诛罚,百姓因此努力终身修善,而不只图一时的侥幸。政令下达后效果明显:乡里幼不越长,朝中卑不越尊,没有德行的男人没人与他为伍,没有德行的女人不能外嫁。

## 六、公正无私的任用原则

培养人才、引进人才、选拔人才都是为了使用人才。齐相晏婴认为国有三不祥:“夫有贤而不知,一不祥;知而不用,二不祥;用而不任,三不祥也。”(《晏子春秋·内篇谏下》)足见其对人才使用重要性的认识。齐国的用人原则主要有:

大公无私的用人原则。这以鲍叔牙荐管仲为相最具代表性。史书记载:齐国君主齐襄公、公孙无知相继被杀,管仲辅佐公子纠,鲍叔牙辅佐公子小白

(即齐桓公)争夺君位。在争夺君位过程中,管仲为阻止公子小白回齐,曾箭射小白,并险些将他射死。齐桓公即位后,本意要任命鲍叔牙为相。鲍叔牙从称霸中原的大局出发,认为他的治国才能不如管仲,因而劝谏齐桓公放弃一箭私仇,任用管仲为相。鲍叔牙对齐桓公说:“我有五个方面不如管夷吾:宽惠爱民,我不如他;治国不失权柄,我不如他;忠信以交好诸侯,我不如他;制定礼仪以示范于四方,我不如他;披甲击鼓,立于军门,使士卒勇气倍增,我不如他。管仲好比人民的父母,将欲治理人民,就不可不用他们的父母。”(《管子·小匡》)在鲍叔牙的劝说下,齐桓公捐弃前仇,亲迎管仲于郊,最终成就霸业。当管仲辅佐齐桓公成就首霸中原的功业后,人们赞叹鲍叔牙的推荐之功超过管仲的治世功德。《史记·管晏列传》载:“鲍叔既进管仲,以身下之。子孙世禄于齐,有封邑者十余世,常为名大夫。天下不多管仲之贤而多鲍叔能知人也。”鲍叔牙推荐管仲为相,甘心位居管仲之下,但鲍氏家族在齐国世代长享富贵。世人在传颂鲍叔牙和管仲的功德时,更赞叹鲍叔牙的推荐之功。

不拘小节的用人原则。量能选拔,不可求全责备。人的才能具有差异性,人各具优点和不足,量能选拔,扬长避短,方能最大限度地发挥人才的作用。齐桓公发现卫人宁戚这一治国良材之后,虽然群臣因其小恶而加以反对,但齐桓公不避小恶仍然予以重用。宁戚后来为齐国称霸中原做出了重大贡献。

任人之长的用人原则。齐国统治者意识到:人与人禀赋不同,成长环境不同,所受教育不同,能力、专长也各不相同,因而要根据个人能力授予不同的官职,《管子·权修》称之为“察能授官”,《晏子春秋·内篇问上》称之为“任人之长,不强其短;任人之工,不强其拙”。管仲为相后,正是在坚持任人之长的用人原则下向各国委派出使人员的。卫国诡诈浅薄,贪图小利,就派头脑灵活、善于创新的公子开方去;鲁国喜好六艺,遵循礼法,就派为人恭谨、博学懂礼的季友去;楚国喜好机巧文饰,不好大义而好小信,就派博通政教、善于辞令的蒙孙去。其结果是经过五年的时间,诸侯归附。

和而不同的用人原则。“和而不同”作为一项用人原则是由晏婴明确提出来的。晏婴对“和”与“同”下了明确的定义。他认为“和”指下级对上级尤其是对君主提出批评性建议,以弥补君主的错误、纠正君主的过失。所谓“同”指下级对上级尤其是对君主无原则地赞同或附和。这可从晏婴、梁丘据两人对

待齐景公的行为中看出来。晏婴作为齐国宰相,一方面尽职尽责地辅佐齐景公处理政事,另一方面不遗余力地委婉指出齐景公的过错,使他改过迁善。而梁丘据作为齐景公的近臣,对于景公的要求则不分好坏完全满足。

用人不疑的用人原则。《说苑·尊贤》载,齐桓公问管仲什么事情会危害霸业,管仲说:“不知贤,害霸;知而不用,害霸;用而不任,害霸;任而不信,害霸;信而复使小人参之,害霸。”也就是说,不知贤、不用贤,不任贤、不信贤,都会危害霸业。而齐桓公对管仲可以说是充分信任的,他把管仲当作是飞鸟的翅膀、渡水的舟船。因此当晋国客人来到齐国,官员请示怎么接待时,连问了三次,齐桓公都让他去请示管仲。官员很不解,齐桓公说:“吾得仲父已难矣,得仲父之后,何为不易乎哉?”(《韩非子·难二》)可见齐桓公对管仲的信任。齐桓公对管仲的充分信任也使齐桓公得到了丰厚的回报。《吕氏春秋·贵公》云:“桓公行公去私恶,用管子而为五伯长。”

### 七、完善严格的考核制度

齐国的人才考核制度形成于春秋及战国时期,体系完整,操作严格,主要体现在考核时间固定、标准明确、内容全面、监督到位上。

考核时间固定。春秋时期,齐国君主对官吏的考核大致可分为一年两小考和三年一大考两种形式,并且规定在每年的正月之初和腊月的末尾进行考核,年初进行奖赏,年底进行科罚。考察的对象既包括乡长、五属大夫等中层官吏,也包括士、农、工、商等基层官吏。齐国的乡长和五属大夫都必须在每年初即正月之朝向齐君述职。国君通过正月之朝考察乡长、属大夫的政绩。如果第一年、第二年考核不合格,可以赦免;如果第三年考核仍然不合格,则罪不可赦。

考核标准明确。齐国对大夫、士、农、工、商都有不同的考核标准:考核大夫,根据劝勉国事有无功绩,为政有没有治绩,土地有没有开垦,办案是否认真;考核贵人的子弟,根据居住是否奢华,是否压制朋友,是否好吃懒做;考核士,根据出入有无常规,是否敬爱老人,是否贪于钱财;考核农民,根据是否顺于父兄,是否勤于耕种土地,是否多服其劳;考核工、商,则根据出入是否顺于父兄,是否严肃对待任务,是否违逆老人、行事诡诈。

考核内容全面。既重视品德的考核,又重视能力的考核。品德的考核包

括谦让、忠诚、信用、敬业等内容。齐国统治者很早就意识到人有自私的一面，多数人在利益面前往往“见利忘义”，加强品德的考核有助于人才保持清醒的头脑，使人才不在关键时刻利令智昏，做出有损国家、社会利益的事情。能力的考核侧重于是否能够做好本职工作。对于能够胜任本职工作的，仍让其留任乃至给予奖励；对于不能够胜任本职工作的，要给予处罚或免职。

考核监督到位。在人才的考核方面，国君具有莫大的权力，齐国的贤臣早就注意到这一问题，他们认为应该加强对君主考核权的监督，认为君主运用这项权力时要小心谨慎，绝对不能违背公平与公义而凭一己之私来随便处置。如齐景公曾经凭自己的喜好赐赏于国人，但具体执行赏罚命令的职计、士师等官员都拒绝执行。后经晏婴的劝谏，齐景公明白赏罚要以劝善禁暴为标准，并不是为了满足自己的私欲，因此齐景公收回成命，并改正了以前的过错。

## 八、有效管用的激励措施

君主要有效地管理百官、民众，既要设置官爵俸禄作为奖励手段，也要确立刑威法度作为约束手段。官爵是引导，刑罚是震慑，两手都要有，才能“劝民”“威众”。齐国的人才激励措施包括奖励和惩罚两个最基本的方面，主要体现在赏罚有信、奖功罚过、罚大赏小。

赏罚有信。据《六韬·文韬》记载，周文王问姜太公：“怎样才能奖励一个人就能激励百人，处罚一个人就能警戒众人？”姜太公回答说：“凡用赏者贵信，用罚者贵必。”也就是说，赏罚要严明，该赏赐的一定赏赐，该处罚的坚决处罚。当事人受到奖励或惩戒，其他人也会潜移默化地受到影响。奖惩不严明，该奖的不奖，该罚的不罚，君主就会失去权威。

奖功罚过。奖惩不公正，会打击人的积极性。《管子·八观》指出：功劳很大，俸禄赏赐却很少，那么有功勋的人就不会全心全意为国家效力；政绩很突出，爵位却很低，那么有才能的人就不会竭尽所能为国家效力。这样就会造成“兵士不战”“内治不别”的后果。而奖惩的准绳就是业绩和功效，这以齐威王奖励即墨大夫、诛杀阿大夫的案例最为典型。齐威王初年，朝政混乱。他派人实地考察，发现即墨大夫管理有方，百姓富足，社会安宁，就“封之万家”，进行赏赐；阿大夫治理无方，土地荒芜，百姓困苦，就“烹阿大夫，及左右尝誉者皆并烹之”。这样一来，全国上下都很受震动，“人人不敢饰非，务尽其诚”，其结果是“齐国大治，诸侯

闻之,莫敢致兵于齐二十余年”(《史记·田敬仲完世家》)。

罚贵赏贱。据《六韬·龙韬》记载,周武王问姜太公:“将领怎样才能树立权威?怎样才算是英明?怎样能做到令行禁止?”姜太公说:“将以诛大为威,以赏小为明,以罚审为禁止而令行。”地位再高的人,违法也要处罚,这样就可以树立权威;地位极低的人,有功也要赏赐,这样才能体现英明;赏罚公正得当,就能做到令行禁止。这是因为诛杀位高权重之人,可以使三军震动,“杀一人而三军震”;赏赐马夫徒隶,可以让万人喜悦,“赏一人而万人说”。因此姜太公提出“杀贵大,赏贵小”,刑罚能到最高层,赏赐能到最底层,权威自然就树立起来了。春秋时期,司马穰苴将“杀贵大、赏贵小”的人才激励理论用到了极致。据《史记·司马穰苴列传》载,齐景公时,晋国和燕国侵略齐国,司马穰苴被任命为将,领兵抗敌。出征前,司马穰苴集合军队,齐景公宠信的监军庄贾迟到,司马穰苴以军法将其处斩;行军中,司马穰苴与士兵同甘共苦,将自己的物资粮食拿出来款待战士。司马穰苴“杀贵大,赏贵小”,大大激发了军队的战斗力,人人“争奋出为之赴战”,晋军、燕军不战而退,齐军乘势收复失地。

齐文化人才思想丰富且有特色。山东理工大学齐文化研究院、山东省高校优秀传统文化与人才培养研究基地在齐文化人才研究方面有深厚的积累,将有关文献及相关典籍中的齐文化人才资料进行分类汇编、简注,颇具匠心。每部分的说明提纲挈领,要言不烦。通过本资料汇编,读者既可以鉴赏齐文化中的人才思想精华,又能够了解齐国官制、领略齐国高超的用人艺术、了解先秦诸子对齐国用人思想的理论阐释。相信本书的出版,将会对齐文化人才思想的发掘、中国古代人才思想史的研究、优秀传统文化的弘扬、人才强国的建设,起到积极的作用。

是为序。

齐秀生

2017年1月

## 目 录

强国必须重才 / 1

一、人才为宝 / 1

二、人才培养 / 60

三、人才引进 / 126

四、人才选拔 / 139

五、人才任用 / 184

六、人才考核 / 251

七、人才激励 / 264

八、人才绩效 / 294

九、齐国官制 / 318

参考文献 / 348

后 记 / 351