

用賢則治 失賢則亂

德才兼備 任人唯賢

親賢臣 遠小人

治主思賢 若農夫之功土歲

視其所以 觀其所由

用人如器 棄短用長

後人之道 要在不疑

考績黜陟 察其善惡

終身之計 莫如樹人



# 中国古代用人思想

侯建良 刘玉华 著

党建读物出版社

# 中国古代用人思想

侯建良 刘玉华 著

党建读物出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中国古代用人思想 / 侯建良, 刘玉华著. —北京: 党建读物出版社, 2015. 9

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0629 - 3

I. ①中… II. ①侯… ②刘… III. ①人才管理—中国—古代 IV. ①C96 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 168989 号

## 中国古代用人思想

ZHONGGUO GUDAI YONGREN SIXIANG

侯建良 刘玉华 著

责任编辑:郝英明

责任校对:郭涛

封面设计:春天·书装工作室

出版发行:党建读物出版社

地 址:北京市西城区南横东街 6 号 (邮编:100052)

网 址:<http://www.djcb71.com>

电 话:010 - 58587632/7681

经 销:新华书店

印 刷:北京盛通印刷股份有限公司

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

710 毫米×1000 毫米 16 开本 21.75 印张 253 千字

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0629 - 3 定价:48.00 元

---

本社版图书如有印装错误, 我社负责调换 (电话:010 - 58587660)

## 前 言

2010年拙著《中国古代文官制度》由党建读物出版社出版，并于2011年11月入选原新闻出版总署第三届“‘三个一百’原创出版工程”。使我深受鼓舞的是，这本书得到了不少同志的积极评价，其中有各级人事部门的同行，也有不是同行的历史专家。还有一家出版机构在国际书展上发现这本书后，正在组织将它翻译成外文。也许是因为受到了顺利出版《中国古代文官制度》的鼓励，但更重要的是，在我写这本书的过程中也接触到了古代很多有关用人思想的资料，其论述之精辟，思想之深刻，令人割舍不下，不由得又产生了将古代用人思想加以整理提炼、与读者共享的想法，于是用了三年时间写成了呈献在读者面前的这本《中国古代用人思想》。用人制度是固化的用人思想，用人思想是用人制度的源泉。若将这两本书互相对照参阅，会收到相得益彰的效果。

2014年10月，正当《中国古代用人思想》的写作进入最后两章时，我在报纸上看到了习近平总书记在中外政治局集体学习时作重要讲话的报导，其中关于中华优秀传统文化“最核心的内容已经成为中华民族最基本的文化基因”的论述，关于总结历史经验“为推进国家治理体系和治理能力现代化提供有益借鉴”的论述，都是第一次正式提出的，将我们对于中华优秀传统文化伟大作用的认识带到了一

一个新的高度。毋庸讳言，这给我的写作也增添了新的动力。一个人所做的事情如果能与国家的事业联系起来，便会受到莫大鼓舞。我虽是退休之人，但若能在弘扬基因文化、为国家治理体系和治理能力现代化提供借鉴方面略尽绵薄之力，也足以让我倍感欣慰。

《中国古代用人思想》共十一章，若以内容分，可看作是三个单元。其中前三章是一个单元，讲的是用人的重要性。古人以历史事实为依据，阐发了“得贤才者得天下”“用贤则治、失贤则乱”以及“治天下以用人之本”的深刻道理。第四章、第五章是一个单元，讲的是用人标准，辩证地论述了“才德兼备、以德为先”的用人原则，鲜明地强调了“亲君子远小人”的治国之要。后六章为一个单元，讲的是用人方法，分别介绍了古人在求才、识才、用才、护才、管才及育才等方面的经验、观点和做法。洋洋大观，博大精深，透着古人治国用人的聪明智慧，彰显着基因文化的独特魅力，足以让后人从中受到“知兴替”的有益启发。

由于是介绍古代的用人思想，当然所用资料都是古言古语。古语虽然简练，耐人品味，但无疑会给广大读者阅读带来一定困难。所以，我在写《中国古代文官制度》时，便采取了“白话叙述、原文入注”的办法，在正文引用古文资料时皆直接译为现代汉语（但对少量简洁易懂的古文仍用原文），而将原文放到注解里。读者都反映此种做法使书中内容更加通俗易懂。有一位曾长期在组织人事部门工作、后又到出版部门担任领导的老朋友，退休后重拾对干部人事制度的研究，为弄清某些制度的来龙去脉，有时需要了解古代制度。他对我说，翻看很多介绍书籍总看不明白，还是看了你的书才能明白。当然，之所以能让广大读者看得明白，也不全是采用了白话叙述的功效，因为有些制度和论述仅靠古文变今文是说不明白的，关键是作者自己首先要弄明白。在

这方面，我主要得益于长期在政府人事部门工作的经历，在人事管理专业知识和人事工作实践经验方面皆有一定积累，因而在理解古代用人制度时容易融会贯通。在写《中国古代用人思想》时，我充分运用了写前一本书的经验，力求写得通俗明白，让广大读者轻松阅读，特别是能让各级领导干部和组织人事部门的干部看起来毫无艰涩难懂之感，因为只有他们不用费时费力就能看明白，并且喜欢看，才有可能使古代用人经验真正发挥出“古为今用”“提供有益借鉴”的作用，才有可能使广大读者从中品味出中华民族文化基因的伟大魅力。

在历史专业著作或文章中，将引用的历史资料直接处理为白话文，关键是要做到通俗而不失真，这方面还需要有志于此者，尤其是那些学富五车的教授专家们共同探索和完善。我的认识和处理方法是这样的：一是要让读者在读到译文时，同时能方便地看到原文。现在经常见到一些直接使用译文而不加注的做法，恐怕未必妥当。因为谁也不敢保证自己的翻译全部准确无误，一旦译文不准确，便容易产生以讹传讹的问题。我采取的办法是，引文直接用译文，而将原文放在注解里，使有兴趣看古文或对译文有疑问的读者方便对照。这也是对历史、对读者负责的态度。二是保留少量精彩而易懂的原文。不是所有古文都需要翻译，有的作者将容易理解的原文也坚持用白话文再说一遍，其实并无必要。我们翻译的目的是担心大多数读者看不懂，不是为翻译而翻译，广大读者能看懂的就不必画蛇添足了。为此，本书中凡遇简洁易懂，尤其是堪称精辟的语言，尽量仍用原文，注解里只注出处。三是有时会遇到资料原文较长，且不需要逐句翻译，只需意译即可的情况，本书处理为注解里不录原文，而注明“见某某出处”，以方便有兴趣者查考。这些方法是否妥当，还有没有更好的处理

方法，有待于广大读者指正。

在我撰写拙著过程中，得到了老伴刘玉华始终如一的支持和鼓励。她经常帮助我查对资料，我有新的观点时便与其讨论，得到她的赞许后，我才感到踏实。为了让我有更多的时间写书，她无怨无悔地承担了几乎全部家务劳动。所以，这本书自然有老伴的一份功劳。

最后我要强调的是，本书的顺利出版离不开党建读物出版社领导和编辑同志的支持和帮助。书稿未完，出版社领导已指定得力编辑负责与我联系；凡遇诸如送稿、校对等我应去出版社的事，编辑同志都是坚持跑到我家来处理，以免我路途之累。在此，对出版社领导和编辑同志表示诚恳感谢！

侯建良

2015年8月

# 目 录

- 第一章 得贤才者得天下 / 1
  - 第一节 得贤则兴 失贤则亡 / 1
  - 第二节 用人杰得天下 / 11
  - 第三节 能成大事者必以用人为先 / 18
- 第二章 用贤才则天下治 / 25
  - 第一节 致安之本 惟在得人 / 26
  - 第二节 贤才为治国之宝 / 35
- 第三章 治天下以用人为本 / 41
  - 第一节 为政在于用贤 / 42
  - 第二节 为政万端 非贤不理 / 47
- 第四章 德才兼备 任人唯贤 / 61
  - 第一节 才德兼备 以德为先 / 62
  - 第二节 有才无德者 断不可用 / 69
  - 第三节 以德为先与唯才是举 / 75



## 第五章 亲君子 远小人 / 88

第一节 亲君子远小人为治国之要 / 89

第二节 奸佞小人 国之蠹贼 / 98

第三节 忠奸之别 / 109

第四节 如何亲君子远小人 / 118

## 第六章 求才 / 133

第一节 求贤若渴 / 134

第二节 广开进贤之路 / 139

第三节 礼贤敬才 / 152

## 第七章 识才 / 161

第一节 识才至关重要 / 161

第二节 领导者要有识才慧眼 / 166

第三节 全面看人 看大节略小过 / 174

第四节 识别人才重考察 / 182

第五节 古人识才之法面面观 / 190

## 第八章 用才 / 198

第一节 用人如器 弃短用长 / 198

第二节 量才授官 人事相宜 / 207

第三节 公正持衡 公平用人 / 218

## 第九章 护才 / 238

第一节 用人不疑 / 238

- 第二节 不信谗言 / 246
- 第三节 宽和待士 坦诚互信 / 254
- 第四节 关心生活 体恤健康 / 262
- 第五节 不以一眚掩大德 / 267

## 第十章 管才 / 277

- 第一节 严格考核 / 277
- 第二节 赏罚严明 / 294

## 第十一章 育才 / 311

- 第一节 百年大计 莫若树人 / 312
- 第二节 重视培养接班人 / 317
- 第三节 非学无以广其才 / 324
- 第四节 培养首重德行 / 331
- 第五节 实践锻炼不可或缺 / 335

# 第一章

## 得贤才者得天下

中国古代历史，悠久绵长。其间，围绕着夺取国家最高政治权力的斗争，上演了无数次群雄逐鹿、改朝换代的历史大剧。其中包括运筹帷幄的指挥较量、惨烈悲壮的战场厮杀和密谋策划的明争暗斗。失败者的感想可能各有不同，但胜利者的体会都是一样的，那就是：得贤才者得天下。

### 第一节 得贤则兴 失贤则亡

中国自古以来就有尊贤重贤的优良传统。远在春秋战国之前，就有很多尊贤的动人故事，也有一些关于人才重要性的精辟论述。例如，辅佐周成王的周公就被后人标榜为尊贤重贤的典范。据《史记·鲁周公世家》载：周公送儿子伯禽到自己的封地“鲁”去就职，临行时特别告诫儿子要注意尊重贤人。他讲自己对待贤人的态度是：“我一沐三捉发，一饭三吐哺，起以待士，犹恐失天下之贤人。”他讲的是这样两件事：有一次他正在吃饭，听说有贤人来见，便赶忙吐掉嘴里的饭去接待客人。送走客人刚吃几

口饭，又有客人来见。一顿饭的工夫，竟然三次中止吃饭而去接待客人。还有一次正在洗头，听说贤人来见，不待洗完，赶忙把头发挽起来（古人留长发）去接待，接待完回来继续洗，又来了客人再挽起头发，如是者三次。即使如此，他还怕失掉贤人。可见周公对贤人是多么重视。

春秋战国之前，尽管出现了周公这样尊贤重贤的代表人物，但能认识到人才重要性的还只限于个别所谓“圣贤”；而到了春秋战国时期，对人才重要性的认识便出现了一次飞跃：人才重要性已成为众多政治家和思想家的共识，尊贤用贤的思想也更加清晰和系统。

公元前770年，周平王将首都从镐京迁至洛邑。从这一年至公元前221年，史称东周，前半期（至公元前476年）称为春秋，后半期称为战国。春秋战国时期是社会大变革、阶级关系大变动的时期，也是思想特别活跃的时期，出现了百家争鸣的局面，涌现出了不少思想家。进入春秋时期，周王室的地位一落千丈，渐渐名存实亡，各诸侯国群雄并起，争夺霸主地位，战争不断，人们说“春秋无义战”。打到战国时期，小国皆灭，出现“战国七雄”，这时战争的目的已不再是称霸，而是要称王，要一统天下。

争霸争王的长期实践告诉人们：谁能得到人才，并能正确发挥人才的作用，谁就会由衰而盛，由弱变强；如果失去人才，则会由盛而衰，由强变弱，直至灭亡。

管子说：“争天下者，必先争人。”<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup>（先秦）《管子·霸言》。编者注：本书所引古代史料，像这样简洁而又比较好懂的古文，则引用原文，不作翻译，只注明出处。一般直接译为现代文，而将原文放在注解里。

孟子说：“不用贤则亡。”<sup>①</sup>

春秋战国时期各诸侯国无数盛衰兴亡的事例，使思想家们通过观察、认识、再观察、再认识，最后得出这样的结论。古人在论述这一时期人才重要性时，常常结合如下这样一些事例来说明问题：

## 一、齐桓公称霸

齐桓公是春秋时齐国的国君，是春秋时最先成为霸主的人。当初，齐襄公死后，有继承权而逃亡在外的公子纠和小白赶忙回国抢夺王位。公子纠在向齐国进发的路上，就派自己的老师管仲去半路劫杀小白。管仲一箭射中了小白的衣服带钩，小白假装被射死。于是公子纠便放心地放慢了前进速度，而小白和老师鲍叔牙抢先赶回齐国都城临淄继承了王位，这就是齐桓公。齐桓公即位后，发兵攻打鲁国，迫使鲁国杀死在那里避难的公子纠，并将管仲囚禁送回齐国。按照一般逻辑，齐桓公应杀掉管仲以报一箭之仇。但这时鲍叔牙表现出了高风亮节，他主动放弃自己可以成为国相的机会，力劝齐桓公拜管仲为相，说管仲的才能比自己强若干倍。齐桓公听从劝告，不计前嫌，任管仲为相，并尊其为“仲父”。仲父在这里有两种解释：其一，“仲”是在弟兄中排行第二的意思，仲父即叔父；其二，“仲”指管仲，“父”是视之如父，按现在话说就是称他为“管仲爸爸”。不管怎么说，反正是管仲被放到了非常尊贵的地位。管仲为相后，举贤任能，改革行政制度，改革征税办法，改革兵制，发展盐铁和渔业等。于是，齐国政局稳定，经济实

<sup>①</sup>（先秦）《孟子·告子下》。

力和军队战斗力显著增强，齐桓公最终登上了中原霸主的宝座。

对于齐桓公任用管仲为相而称霸这件事，当时人及后人多有评价。

汉代学者刘向讲过孔子对这件事的看法：有人对齐桓公能够称霸的原因疑惑不解，认为从道德层面上讲，齐桓公是个阴险奸邪、生活奢侈、贪图享乐的人。像他这样的人不但没有灭亡，反而成为霸主，是为什么呢？孔子回答说：“齐桓公在大节上有天下最大的长处啊，有谁能使他灭亡呢？他一眼就看出管仲的才干足以让人把治国大任托付给他，这是天下最大的明智啊！”他不计一箭之仇，给予管仲三项待遇：尊他为仲父；给予上卿职位；给予厚禄。这三项，如果诸侯能对贤人提供一项，就不会亡国，而齐桓公全做到了，他怎么会亡呢？“他能够称霸是顺理成章的事，这不是侥幸，而是必然的。”<sup>①</sup>

汉高祖刘邦曾下诏求贤，开头便说：“听说做王的功绩未有高过周文王的，做霸主的功绩未有高过齐桓公的，他们都是由于重用贤才才成就如此名望的。”<sup>②</sup>可见，齐桓公用贤称霸这件事已成为大家公认的历史经验。

金代曾出过一个好皇帝，这就是金世宗。金世宗汉化程度较高，治国有方，当时有“小尧舜”之称。他认为大臣们对推荐人才的工作做得很差，因而提出了非常严厉的批评，其中有这样一

---

①（汉）刘向：《荀子·仲尼篇》：“夫齐桓公有天下之大节也，夫孰能亡之？倏然见管仲之能足以托国也，是天下之大智也……其霸也，宜哉！非幸也，数也。”

②（汉）班固：《汉书》卷1下，《高帝纪下》：“盖闻王者莫高于周文，伯者莫高于齐桓，皆待贤人而成名……”

句话：“齐桓公只是一个平常的君主，因为得到一个管仲，就成就了霸业。”<sup>①</sup>认识可谓深刻。

## 二、弱燕打败强齐

战国中期，齐威王即位之初，九年不理朝政，国家衰弱，经常受到其他诸侯国欺负，割地求和。齐国有个贤人叫邹忌，他借弹琴比喻治国，感动了齐威王；又讲故事劝齐威王广泛听取意见。齐威王拜邹忌为相，进行改革，任用贤才，很快就使齐国强大起来。后来齐宣王即位，国力仍保持强大势头。而这时邻国燕国内乱，齐宣王乘机攻燕，燕国国君战败被杀。后来燕昭王即位，立志要使国家强盛，报仇雪恨。怎么办？燕昭王想到的，就是招用贤才。《史记·燕召公世家》讲了这个故事：

燕昭王是在齐国破燕之后即位的，以谦恭态度和丰厚报酬来招揽人才。他对郭隗说：“齐国乘我国内乱而侵占了燕国部分领土。我深知燕国弱小，难以报仇。然而能得到贤士共同治国，以雪先王之耻，这是我的愿望啊。先生您如果看到这样的贤士，我将全心全意为他服务。”郭隗说：“君王您如果一定要尊贤用贤的话，不妨先从我做起。这样，那些德才高于我的贤者，就会不远千里而来。”于是，燕昭王为郭隗改建豪宅，并以师礼相待。这事传扬出去后，乐毅从魏国前往，邹衍从齐国前往，剧章从赵国前往，贤士们争着到燕国去……过了不久，燕国日益富强，士兵也都乐于为国作战。于是燕昭王任命乐毅为上将军，联合秦、楚、三晋（即韩、赵、魏）共同伐齐。齐兵大败，齐湣王逃亡在外。联军见已打败齐国，便各自班师回国，燕军独自北进，到达齐国

<sup>①</sup>（元）脱脱等：《金史》卷8，《世宗纪下》：“齐桓，中庸主也，得一管仲，遂成霸业。”

首都临淄，尽取齐国宝物，烧毁齐国宫室宗庙。<sup>①</sup>

从此，燕昭王以优厚待遇招贤纳士的故事便流传后世。

### 三、秦国靠引进人才由弱变强

据《史记·李斯列传》讲：李斯是楚国人，曾师从先秦诸子中最后一位大师荀况。学成之后，李斯认为楚王不能成大事，其他几个国家正在走向衰弱，唯有秦国是可以建功立业的地方，于是投奔秦国。在秦国，他被秦王任为长史。但不久，有人散布说从其他诸侯国来到秦国的都是各国的奸细，应该把他们驱逐出去。于是李斯向秦王上了一道有名的《谏逐客书》，它之所以有名，是因为其中有几句名言：“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。”在《谏逐客书》里，李斯对秦王嬴政（即后来的秦始皇）摆事实，讲道理，他说：

当年秦穆公由于重用了来自其他诸侯国的由余、百里奚、蹇叔、丕豹、公孙支这五位优秀人才，才吞并了二十个小国，称霸“西戎”（指当时陕西、甘肃等西部地区）；以后秦孝公重用来自卫国的商鞅，变法图强，国力迅速强盛，百姓富庶，领土扩大；秦惠王重用来自魏国的张仪，实行“连横”策略打破东方各国联合抗秦的“合纵”策略，地盘进一步扩大；秦昭王重用来自魏国的范雎，采用“远交近攻”的策略，使秦国进一步壮大，为成就帝业奠定了基础。由此看来，如果以上四位君主不重用外来人才的话，那就不会富庶和强大。

秦王嬴政接受了李斯的建议，取消了逐客的打算，继续重用

---

<sup>①</sup> 见（汉）司马迁：《史记》卷34，《燕召公世家》。编者注：原文较长，且皆叙述性文字，故略。下文如遇同样情况，亦不录原文。



李斯。这时又从魏国跑过来一个叫尉繚的人，他向秦王进献了离间诸侯、各个击破的策略，为秦的最后统一作出了贡献。

以上李斯提到了八位外来人才，加上李斯本人，再加上尉繚，共是十位。他们每人都有自己的故事，其中百里奚、商鞅、李斯等人的故事更是为人所津津乐道。例如百里奚，他原来是虞国的大夫，虞亡时被晋国俘虏。晋国并没有发现他是一个难得的人才，而将他作为陪嫁的奴隶送到秦国。他又从秦国出走到楚国，被楚国抓起来。秦穆公知道后要将他要回，怕楚国人知道他的重要性而不给，于是装作一件平常的交易，用五张黑色的公羊皮将他赎回来，然后用为大夫。“羖”是黑公羊，所以以后人们就叫他“五羖大夫”。

对于秦国招揽重用外来人才的重大意义，当时及以后的政论家多有论述，据说孔子就对秦穆公任用百里奚这件事有过很高的评价。

刘向在《说苑》里讲了这样一个故事：

齐景公有一次问孔子：“秦穆公的国土面积很小，地处偏僻，却能称霸，这是为什么？”孔子回答说：“他的国家小而志气大，地处偏远而政策正确。其举措果断，其谋略得当，其政令畅通无阻。尤其是他亲自将在楚国蹲监狱的‘五羖大夫’百里奚赎回来，跟他详谈三日，然后授之以治国大任。由此来看，秦穆公称王也是完全可以的，称霸则是小事一桩啦。”<sup>①</sup>

孟子也评价过秦用百里奚这件事，他说：“虞不用百里奚而

---

<sup>①</sup>（汉）刘向：《说苑·尊贤》：“（孔子）对曰：‘其国小而志大，处虽僻而政中。其举果，其谋合，其令不偷。亲举五羖大夫于系縲之中，与之语三日而授之政。以此取之，虽王可也，霸则小矣。’”