

柯尊全◎著

智道

# 用人



用人  
智道



【信之以笃 投桃报李】

在漫长的中国历史中，既有大江东去，由千古风流人物导演的用人喜剧，也有权奸弄臣导致的用人悲剧。本书通过详细阐述中国历史上用人问题上求才、辨能的技道形成、完善、丰富、弘扬的过程，说明了只有推行任人惟贤的用人智道，国家、民族才能兴旺发达的道理。

## 中国古代 智道

中国社会出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

柯尊全◎著

# 用人

## 智道



中国社会科学出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

## 图书在版编目(CIP)数据

用人智道/柯尊全著. --北京: 中国社会出版社, 2012.4

(中国古代智道丛书/王熹主编)

ISBN 978-7-5087-3979-3

I. ①用… II. ①柯… III. ①人才学—研究—中国—古代 IV. ①C96-092

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第061210号

## 用人智道

---

丛 书 名: 中国古代智道丛书

主 编: 王 熹

著 者: 柯尊全

责任编辑: 牟 洁

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲33号

编辑部: (010) 66063028

发行部: (010) 66085300 (010) 66080300

(010) 66083600

邮购部: (010) 66061078

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

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 235mm 1/16

印 张: 15

字 数: 200千字

版 次: 2012年7月第1版

印 次: 2012年7月第1次印刷

定 价: 36.00元

---

未经许可者许可不得摘编、转载本书 中国社会版图书, 版权所有, 侵权必究。

图一 刘备请卧龙出山



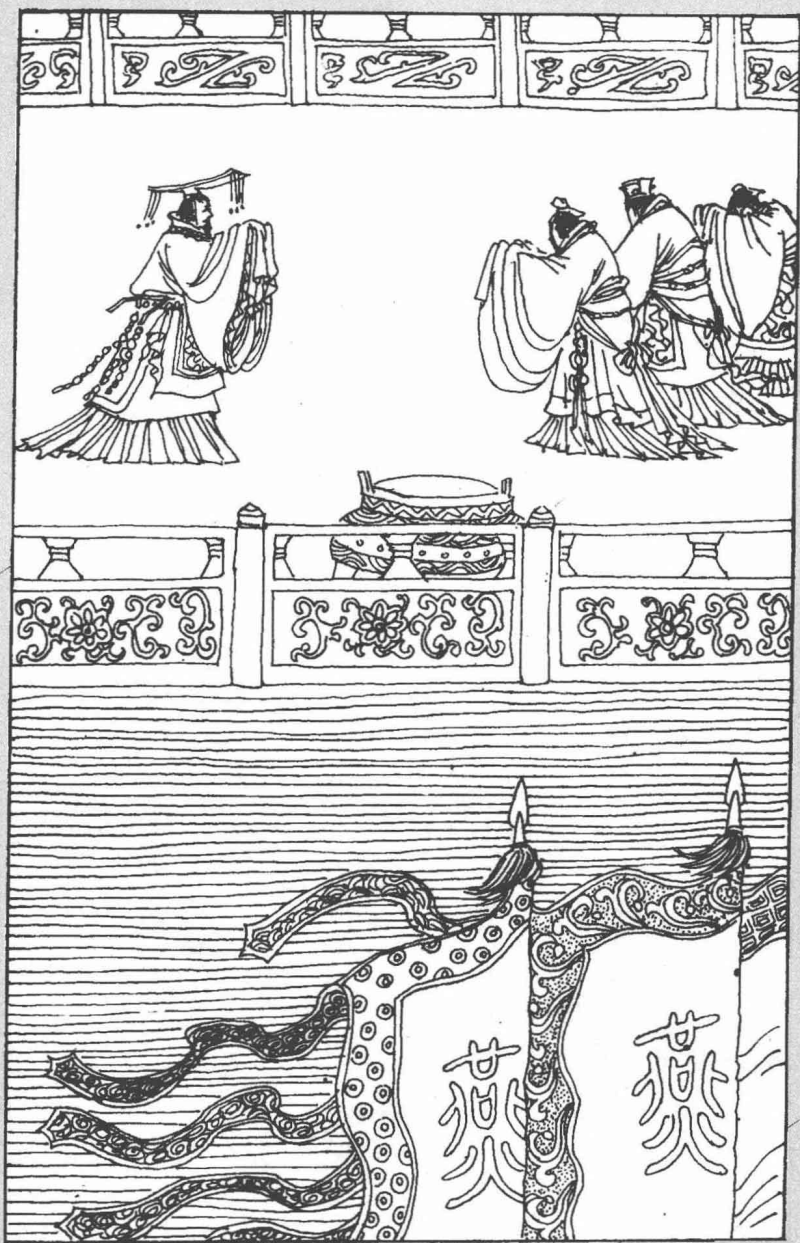
图一 尧选贤禅让



图二 太平天国自相残杀 元气大伤



图四 燕王筑黄金台招贤



图五 隋科举取士为用





图六 敌破臣亡 勾践赐文种自尽





## 总序

中国有五千年的发展历史，是一个文献典籍资源极为丰富的国度，国人以此为荣耀和骄傲。我们的先人怀着对中国历史发展无比崇敬的热忱，特别注重对历史过程的探索，注重历史发展规律和经验教训的总结及借镜。他们以继承和发展、开拓与创新为重，以赴汤蹈火、前仆后继的大无畏民族精神，不顾身家安危，敢于向皇权和邪恶势力作斗争，直面千夫指，捍卫了历史的尊严与神圣，载述了历史发展的轨迹，极大地丰富了历史科学的内涵，进而使我们拥有了二十五史、地方志、实录、文集等林林总总、无与伦比的历史文化遗产，为我们继往开来、建设更加繁荣强盛的国家提供了科学依据。

历史是不能假设的，否则就是荒谬；现实是需要面对的，否则就是逃避，而沟通历史、现实与未来的桥梁，恰恰就是文化与智慧。历史为我们提供了动力的源泉，使我们懂得伟大源自平凡，崇高源自执着，魅力源自孤独，成功源自独创，生存源自选择。中华人民共和国成立后，毛泽东等老一代革命家将历史研究与认识国情、建设新中国紧密联系，赋予历史科学新的生命活力，使中国的史学研究和发 展有过一段前所未有的辉煌时期，涌现出许许多多像范文澜、郭沫若、翦伯赞、白寿彝、蔡美彪等在海内外都享有盛名的历史学家，他们撰写的中国通史、断代史、专门史以及普及教育的历史著作，培养造就了一大批专业史学工作者和历史爱好者，使中国的传统史学研究有了传人和继承者，这是祖宗的恩赐，更是老一代革命家的冀盼和厚望。正是在先辈的感召和谆谆教诲下，20世纪90年代的初期，一批专门从事中国历史研究颇有造诣的年轻史学工作者，因应广西教育出版社江淳女士、李人凡先生的要求，将各自在史学研究领域，钻研积累的个人心得认识贡献出来，由涓涓细流汇集为《中国古代智道丛书》系列出版，取得了较好的社会效果，赢得了读者的赞赏。这说明历史文化本身就是一种生产



力，它是推动历史、现实，更是推动未来向前发展的动力。

回首往事，斗换星移，当年的年轻学者如今有的是教授、研究员、博士生导师，有的是科研部门的骨干力量；往昔出版社的独具慧眼，使我们能够捷足先登，得以充分展露自己的才华睿智，获得社会和世人的认同，的确幸莫大焉。而今中国社会出版社重新出版我们的研究成果，致力于服务大众和弘扬祖国的历史文化，他们确实具有远见卓识，令人为之振奋。这是我们著者的机缘，也是读者的幸运，更有可能“走出去”，让世界人民了解我们中国古代灿烂文化和悠久的历史。《中国古代智道丛书》是从我泱泱中华文明之树上采撷的一批智慧之果，经由最耐得住寂寞的专家、学者的阐释、总结、提炼与升华，形成了一套关于天地、节令、宫省、君臣、治国、人际、军事、用人、饮食、服饰的中国古代智道丛书。它们自成一体，各有侧重；互相映衬、珠联璧合。这套源自中国古代人民智慧的丛书，是迄今仍具活力的灿烂奇葩。它香溢神州，芳播四海。它是古代炎黄子孙的伟大创造，更是世界文化宝库的璀璨明珠。它为全人类所仰慕，理应为全人类所利用。

有感于此，是为序。

王 熹

2012年5月于澳门理工学院成人教育及特别计划中心



# 目 录

- 第一讲 为政之要,惟在得人 / 1
- 得人者兴与失人者崩 / 1
  - 三国鼎立:分天下与分人才 / 7
  - 用人得失与国家荣衰 / 15
  - 盛世与得人 / 22
  - 良禽择木与四海归心 / 32
- 第二讲 选贤任入,贵辨识能 / 40
- 波峰对峙,贤亲有别 / 40
  - 千金易得,贤将难求 / 46
  - 亲者乱臣,家贼不防 / 53
  - 进让须贤,妒贤反祸 / 60
  - 唯贤者兴,唯亲者亡 / 70
- 第三讲 求才奇招,知人技道 / 74
- 人君选举,必求隐处 / 74
  - 招贤榜台,礼尊奇术 / 79
  - 不拘一格,广开才路 / 89
  - 求才谋用,养才共划 / 100
  - 生我父母,知我鲍叔 / 111



- 第四讲 科录考绩,量才以委 / 122  
荐举良才,科拔选士 / 122  
    选试考绩,存优汰劣 / 135  
    扬长避短,量才施用 / 148  
    任养兼顾,投桃报李 / 159  
    赏罚二柄,政之大纲 / 168
- 第五讲 道存国兴,道失国祸 / 179  
奇才自荐,辅弼弘道 / 179  
    揽过树范,纲正道行 / 190  
    敌破臣亡,兔死狗烹 / 203  
    宦(官)炽(外)威烈,国祸道失 / 213
- 结 语 / 227

# 第一讲

## 为政之要，惟在得人



从政治学或法理学所说的中国古代国家治理模式，无论是人治还是法治，但总归首要的问题是人才问题。人治需要人才，法治亦如此。并不因为法治社会要以法律为准绳、事实为依据，就排斥其贤能之士的重要作用。更何况中国古代人的法律意识、公平意识、平等意识乃至民主意识淡漠，由此而缔造的人治社会模式就更需要杰出贤能的辅佐、驾驭以及拥护。人才至关国家政权机构核心的稳定与效应，在政治生活以及经济生活和军事生活中起着举足轻重的作用。关于这一点，在中国古代用人实践的绵亘长流中得到多次的印证。得人者得天下，失人者失天下，这是历史不言而喻的规律。在古人用人实践的总结中，得人者兴、失人者衰，为政之要，惟在得人的警句，常常惊起、鉴戒历朝历代的统治者们。

### 得人者兴与失人者崩

#### 1. 人才，国之宝也

在世间一切事物与资源中，人才是第一个可宝贵的。战国时代的军事家孙臆曾说过：“间于天地间，莫贵于人。”曹操和魏源也有过类似的表述：“天地间，人为贵”，“天地之性，人为贵”。这种“人为贵”以及由其引发的“民为贵”的





思想，贯穿中国古代用人理论和实践。人是天地间万事万物中的宝贵存在，那么人中之贤者即人才，则是宝贵之中更为宝贵的，是宝中之宝。

“人才”一词，早在我国汉代就已出现了。《淮南子·齐俗训》：“夫先知远见，达视千里，人才之隆也。”东汉王充说：“人才高下，不能均同。”中国历代对人才赋予各种美好的比喻、极高的评价。桓谭说：“前世俊士，乃国之大宝”，“虽积和璧，累夏璜，囊隋侯，篋夜光，未足喻”。就是说，人才比稀世的璧玉、珠宝还要珍贵。他还比喻大臣为君王的“股肱，羽翮”，比喻“仁贤哲士”为“国之柱栋”、“治国之器”、“国之针药”等，可见人才的突出作用。人们还常将人才比喻为良马、千里马，如“骥”。孔子说：“骥不称其力，称其德也。”曹操说：“老骥伏枥，志在千里。”陈寿说：“庞士元非百里才也，始当展其骥足耳。”还有用“骐骥”、“骅骝”、“骏骨”等比喻贤才，而以“弩”、“骀”比喻庸才的。唐代韩愈作《杂说四》、李贺作《马诗》23首，都是以良马、千里马喻人才，感叹奇才异士的不得志，咏喻人才的社会地位。还有将杰出人才喻为国之宝的，据《国语·楚语》载，楚国大夫王孙圉出使晋国，晋定公设宴款待，晋国大夫赵简子作陪，当赵简子问楚国的白珩宝玉价值几何时，王孙圉说：

（白珩）未尝为宝。楚之所宝者，曰观射父，能作训辞，以行事于诸侯，使无以寡君为口实。又有左史倚相，能道训典，以叙百物，以朝夕献善败于寡君，使寡君无忘先王之业。又能上下悦于鬼神，顺道其欲恶，使神无有怨痛于楚国……此楚国之宝也。若夫白珩，先王之玩也，何宝之焉。圉闻国之宝，六而已。圣能制议百物，以辅相国家，则宝之；王足以庇嘉穀，使无水旱之灾，则宝之；龟足以宪臧否，则宝之；珠足以御火灾，则宝之；金足以御兵乱，则宝之；山林藪泽，足以备财用，则宝之。

赵简子以美玉为宝，而王孙圉以人才为宝。王孙圉基于国家、基业的角度来审视“宝”，则“国之宝有六”，而贤能之人，诸如观射父、倚相者，居六宝之首，也就是人才之于国，其作用比兵器、珠玉、山林野泽更大。齐威王、魏惠王相会而论本国之宝时，齐威王与魏惠王以夜明珠为宝相异，把人才为宝的思想表述更为透彻，说：



寡人之所以为宝者与王（魏惠王）异，吾臣有檀子者，使守南城，则楚人不敢为寇，泗上十二诸侯皆来朝。吾臣有盼子者，使守高塘，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。

檀子、盼子、黔夫，都是齐威王的治国之宝。

中国古代开明的政治家及有识之士，视贤能为至宝，求贤若渴、待贤犹师，获贤似鱼得水。《史记·鲁周公世家》载，周公“一沐三捉发，一饭三吐哺，起以待士，犹恐失天下之贤人”。齐桓公弃前嫌而重用管仲，称管仲为“仲父”，告诫群臣说：“国有大政先告仲父，次告寡人，有所施行，一凭仲父裁决。”汉高祖刘邦“脱衣以衣韩信”，光武帝“解绶以带李忠”。曹操追念西周初年的政治家姬旦，遂吟“山不厌高，水不厌深。周公吐哺，天下归心”的诗句，明确提出“唯才是举”的用人政策，广纳天下贤良，称荀彧为“吾之子房也”，因而“军国事皆与彧筹”。唐太宗以魏征为“明镜”，不可一日离其左右；对马周一天不见，便“思之”，并赐书马周：“鸾凤凌志，必资羽翼和股肱。”唐宪宗不爱嘉禾、神芝、珍禽奇兽、美玉宝石，而“所宝惟贤”。他们有时为表贤才的地位和价值，将卓有功勋者的肖像悬挂宫中，以彪史册，以树楷模。中宗孝宣皇帝甘露三年至黄龙元年，“上以戎狄宾服，思股肱之美，乃图画其人于麒麟阁，署其官爵姓名……凡十一人，皆有功德，知名当世”。明帝永平三年，显宗孝明皇帝“思中兴功臣，仍图画邓禹等二十八将于南宫云台”，后又增加王常等4人，共32人。贞观十七年，唐太宗李世民，图画功臣于凌烟阁。这都从治国的角度表明，当政者以其开明的眼光，了解到人才在治国、安邦中的重要作用。

人才，国之宝。这是中国古代对人才的地位 and 价值的生动形象概括。明朝开国皇帝朱元璋曾贤能是用，与他和马皇后对人才重要作用的认识是分不开的。据《典故纪闻》载：

马皇后闻得元府库输其宝货至京师，问太祖曰：“得元府库何物？”太祖曰：“宝货耳。”后曰：“元有是宝，何以不能守而失之？盖货财非





宝，抑帝王自有宝也。”太祖曰：“皇后之意，朕知之矣，但谓以得贤为宝耳。”后曰：“妾每见人家产业厚则骄生，时命顺利则逸生。家国不同，其理无二。故世传技巧，为表国斧斤，珠玉为荡心鸩毒，诚哉是言。但得贤才，朝夕启沃，共保天下，即大宝也。”

马皇后以家喻国，从元朝的灭亡说明人才是国家之宝。元朝的宝贝，指金银珠宝美玉之类，不能保证元朝政府和江山，而成为推翻元朝的明朝国库内的收藏，它既可随元亦可随明，显然不是元朝国家政权的宝。即使称为宝，元朝也保它不住，只是“宝货”而已。若以此为国之宝，即是大错，国之宝应是能打江山、守基业、称霸王的人才。此为“帝王自有宝”，即为“大宝”是也，它对政权的争得与稳固，起着举足轻重的作用。

人为贵，而人才尤为可贵。这是中国古代开明政治家人用实践和有识思想家用人理论的共识和追求。因为人才是人中之杰，他们的才识、品德与智慧对社会发展和进步能作出较大贡献，是治国、安邦、施政及至求霸的无价瑰宝。

## 2. 得人与失人

人才之所以为“国之宝”，就在于它发挥的作用对国家的安危至关重要。得人者得天下，失人者失天下，这是历史的规律。古人说：“贤人在而天下服，一人用而天下从。”“赵去司空马而国亡。国亡者，非无贤人，不能用也。”天涯何处无芳草，世间贤才不少，关键看是否能用，能用贤才而天下从、人心服，不用贤才或用不了贤才，只能是天下反、国家亡，因此，能否得贤、用贤关系到国家、民族的兴衰。

### (1) 治天下惟以用人为本，其他皆枝节事

司马迁《史记·匈奴列传》：“尧虽贤，兴事业不成，得禹而九州宁。且欲兴圣流，唯在择任将相哉！”即要使天下获得统一，只有靠选用有才能的将相。汉武帝求贤诏书也明确说明贤才良将对夺取天下的意义，“盖有非常之功，必得非常之人”，非常之人才能成就非常的基业。三国时曹操与袁绍共讨董卓，议论取得天下的首要因素，袁绍认为依赖军事力量；而深谋远虑的曹操比袁绍的认识高明多了，“吾任天下之智力，以道御之”。建安十二年，曹操在封功臣令中说：