

古

人

論

用

人

中組部研究室選編

鄭玉光注釋

山西人民出版社

6
0

中组部研究室 选编

郑 玉 光 注·释

古人論用

山西人民出版社

古人论用人

中组部研究室 选编

郑 玉 光 注释

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)
山西省新华书店发行 山西新华印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 8 字数: 60千字

1986年9月第1版 1986年9月太原第1次印刷

印数: 1—6,200册

*

书号: 2088·119 定价: 0.60元

前 言

我国历史悠久，文化灿烂，从先秦到近代的三千多年里，保存了大量的文字史料。其中，我们祖先对于国家兴替，治乱兴衰的总结与论述，涉及面广，内容丰富，珠玑荟萃，无所不包。有些论述，特别是有关知人善任的一些名言，成了历代政治家的座右铭。它丰富了人类文化的宝库，在中国社会发展的历史长河中起了积极的作用。

一九四九年新中国诞生，经过三十多年曲折发展的道路，跨入了为建设高度文明、高度民主的社会主义现代化强国而奋斗的新时期。党的十一届三中全会以来，中央多次强调树立尊重知识、尊重人才的科学观念，指出能否发现人才、使用人才，是我们事业成败的关键。对于从事领导工作和组织人事工作的同志来说，放眼世界，纵观历史，认真研究古今中外的用人制度和选贤任能的经验，取其可取者，弃其当弃者，确实是一项非常重要的事情。

在知人用人问题上，古人有许多辞简意深的精辟论述。唐太宗李世民说的“能安天下者，惟在用得贤才”，就是一句规律性的名言。北宋宰相王安石也说过：如果“贤才不用，法度不修，偷假岁月，则幸或可以无他，旷日持久，则未尝不终于大乱”，可见用人之重要。每个人才的素质、专业和

水平各不相同，古人早已提出要因材施用，做到“量才授职，务其所尚”。然而，人无完人，才无全才，历来如此。所以应当懂得“用人如器，各取所长”，善于扬其长而避其短，这样才能更好地发挥人才的作用。古人还看到，如想治国安邦，不能任人唯亲，而要因贤举人，为公择人，“惟才是与，苟或不才，虽亲不用，如其有才，虽仇不弃。”司马光说：“其人未必贤也，以亲故而取之，固非公也；苟贤矣，以亲故而舍之，亦非公也。”一个公字，把亲疏在人才问题上分清了。古人对用人论资排辈，看出身门第，以及如何考核人才，赏罚分明等等，都有许多精深透彻的论述，足资今人借鉴。

社会主义的现代化建设和各项改革，对于党在新时期的干部工作、人才工作，提出了许多新课题，也为解决这些问题创造了有利条件。在今天，我们研究古代知人用人的言论时，要看到当时那些政治家的见解不但有历史的局限性，阶级的局限性，也有各自的局限性。因而要本着“古为今用”的原则，持分析批判的态度，通过研究探讨，汲取其中有益思想和主张，以便更好地贯彻党的革命化、年轻化、知识化、专业化的干部工作方针，为实现新时期的总目标、总任务服务。

在这本《古人论用人》中，我们收集了古代一些政治家、思想家、史学家有关治世安民、选才用人的言论，是供各级领导和从事组织人事工作的同志及广大干部学习参考用的。郑玉光同志作了注释和译文。本书对于识才用人、搞好组织人事工作会有不少帮助。因选编时，力量和时间所限，查阅的史料不全，选辑的条目较少。这次出书前，译注者又

作了很大努力，我们也作了校订，尽管这样，仍然难免有不当之处，欢迎读者批评指正。

中央组织部研究室

一九八五年十二月于北京

目 录

前言	(1)
一、治世之本 惟在得人	(1)
二、任贤使能 量才授职	(13)
三、取长舍短 知人善任	(20)
四、爱贤惜才 不求求备	(36)
五、举才择人 不分亲疏	(49)
六、贤能不待次而举 取人不限其方	(62)
七、察审考绩 黜陟幽明	(71)
后记	(87)

一、治世之本 惟在得人

能安^①天下^②者，惟^③在用得贤才。

《贞观政要·择官第七》^④

【注释】

①安：安定。 ②天下：指国家。 ③惟：同唯。 ④《贞观政要》：唐代吴兢编著的一部史书。全书共十卷四十篇，分类编纂贞观年间（公元六二七——六四九年）唐太宗与魏征、房玄龄、杜如晦等大臣的问答、大臣的谏诤和奏疏，以及政治上的设施等。唐太宗：李世民（公元五九九——六四九年），李渊的次子，是唐朝第二代皇帝，公元六二六——六四九年在位。他当政期间采取了一系列开明措施，对唐代经济、政治、文化的发展起了重大作用。

【译文】

能够使国家安定、治理的人，只是在于（他）得到和任用了大批德才兼备的人。

（前秦皇帝）坚^①召见（高子伯），悦之^②，问

以为治之本。对曰：“治本在得人，得人在审举③，审举在核真④，未有官⑤得其人而国家不治者也。”
坚曰：“可谓辞简而理博矣。”

《资治通鉴·晋纪二十五》⑥

【注释】

①坚：苻坚，氏族，十六国时于甘肃建前秦国，自称皇帝，公元三五七——三八五年在位。②悦之：喜欢他。③审举：审，明察。举，提拔。审举，意为对提拔的对象了解的十分透彻。④核真：考核真伪。⑤官：国家的行政职位。⑥《资治通鉴》：北宋时期司马光主编的一部著名的编年体的历史书。全书二百九十四卷及考异、目录各三十卷。上起周威烈王二十三年（公元前四〇三年），下迄五代时后周世宗显德六年（公元九五九年），计一千三百六十二年的史实，为让封建统治者吸取历史经验教训，作为治理国家的借鉴而作。司马光（公元一〇一九——一〇八六年），字君实，陕州夏县（今山西夏县）人，北宋著名的政治家、史学家。

【译文】

（丞相很赏识高子伯的德才，随后就向前秦皇帝苻坚推荐。）苻坚召见了高子伯，很喜欢他，就向他征询治国安邦的根本措施。高子伯回答说：“治理好国家的根本措施在于得到有才能的人。要得到真正的人才，关键就在于对被提拔的人要十分了解。要做到了解就在于考核他的真伪。历史上从来没有官职得到合适的人才而国家治理不好的。”苻坚听后又说：“你真是用简明的语言说出了广博的道理呀！”

（唐）太宗谓侍臣曰①：“守天下难易？”侍中魏征②对曰：“甚难。”太宗曰：“任贤能、受谏诤③，即可，何谓为难？”征曰：“观自古帝王，在于忧危之间，则任贤受谏。及至④安乐，必怀宽怠⑤，言事者惟令兢惧⑥，日陵月替⑦，以至危亡。圣人所以居安思危，正为此也。安而能惧，岂不为难？”

《贞观政要·君道第一》

【注释】

①侍臣：皇帝身边的大臣。②侍中：官名，相当于宰相。魏征（公元五八〇——六四三年）字玄成，馆陶（今属河北）人。少年出家为道士，隋末投瓦岗起义军，后降唐，又被窦建德所获，任起居舍人。窦建德失败，他入唐为太子洗马。太宗即位，擢为谏议大夫，贞观七年任侍中。③谏诤：对皇帝直言规劝。④及至：到了。⑤必怀宽怠：必然思想松懈，贪图安逸。⑥言事者：向皇帝议论政事的人。兢惧：担心，畏惧。⑦陵：衰落。替：毁败。

【译文】

唐太宗对他身边的大臣们说：“（打天下不易），守天下是难，还是容易呀？”侍中魏征回答说：“守天下非常难。”唐太宗说：“只要任用德才兼备的人，接受别人的规劝，就可以治理好国家。怎么能说守天下极难呢？”魏征回答说：“纵观自古以来的帝王，处在忧患危难的时期，便任用贤才，接受规劝。一旦到了和平安乐时期，总是思想松懈，贪图安逸，使上言论事的人，只觉得顾虑重重，畏首畏尾，

国家政治一天天地败落下去，直至灭亡。圣人在和平、安定的环境中，能经常顾及到危难的发生，也正是为了这个缘故。处在安定的环境中，还能够兢兢业业，保持警惕，岂不是很难做到的吗？”

方今^①之急，在于人才而已。诚^②能使天下之才众多，然后在位之才，可以择其人^③而取足焉；在位者得其才矣，然后稍视^④时势之可否，而因人情之患苦^⑤，变更天下之弊法^⑥，以趋^⑦先王之意，甚易也。

《王安石全集·上仁宗皇帝言事书》^⑧

【注释】

①方今：当今。 ②诚：真正。 ③择其人：选择合适的人。 ④稍视：逐渐观察。 ⑤患苦：遭受到的疾苦。 ⑥弊法：不利于国家的法令。 ⑦趋：顺应。 ⑧王安石：（公元一〇二一——一〇八六年）北宋政治家、思想家、文学家。字介甫，号半山，抚州临川（今属江西）人。宋仁宗时进士，神宗熙宁二年（公元一〇六九年）被任为参知政事，次年任宰相。他反对因循守旧，主张变法，是十一世纪时的改革家。

【译文】

当今最紧迫的问题就在于人才。如果能使国家的人才多起来，那么各个岗位上需要的干将都可以选择适当的人配备齐全。都选用了合适的人才，就容易逐渐根据形势的可否和民众的疾苦，来变革不利于国家的法令，以符合先哲、圣人的主张。

盖夫①天下，至大器也②。非大明法度，不足以维持；非众建③贤才，不足以保守。苟无至诚惻怛④忧天下之心，则不能询考贤才，讲求法度；贤才不用，法度不修⑤，偷假岁月⑥，则幸或可以无他⑦；旷日持久，则未尝不终于大乱。

《王安石全集·上时政疏》

【注释】

①盖夫：句首语气词，引起下文的议论。②至大器也：最大、最珍贵的宝物。③建：培养、配备。④苟无至诚惻怛：苟，如果；至诚，诚心诚意，发自内心；惻怛，忧伤、悲痛。⑤修：健全、完备。⑥偷假岁月：虚度时光。⑦无他：不发生什么意外事情。

【译文】

国家，是最大的器物。不大张旗鼓地申明法令、制度，就不能维护它。不大规模地任用人才，就不能掌握它。如果没有发自内心的忧国忧民之情，就不能询访、考察有德才的人，就不能研究、制定法令和制度。法制不能完善，只图眼前安乐，虚度时光，那么短时间内侥幸不出什么问题，但时间一长久，国家就不可能不在大乱中覆亡。

天官上相上将①，皆颞面正朝②，忧责甚重，要在得人。得人之效，成败之机，不可不勉也。昔秦穆公说浅浅之言③，任伉伉之勇④，身受大辱，社稷几亡⑤。悔过自责，思惟黄发⑥，任用百里奚⑦，卒伯

西域^⑧，德列王道。二者祸福如此，可不慎哉！

《汉书·李寻传》^⑨

【注释】

①天官上相上将：天官，百官之长；上相、上将，朝廷职位最高的文官和武官。②颡面正朝：颡面，各管一个方面；正朝，使朝政不发生失误。③谄谄：花言巧语。说谄谄之言，说通“悦”，喜欢听花言巧语。④伾：壮勇。任伾伾之勇，任用有勇无谋的人。⑤社稷几亡：社稷指国家，几亡是差点儿灭亡。⑥思惟黄发：黄发，指老年，亦指老人。思惟黄发，考虑到年老长者的重要性。⑦百里奚：春秋时，秦国的大夫。后出走到楚，为楚人所执，又被秦穆公以五张牡黑羊皮赎回，用为大夫，称为五羖大夫，与蹇叔、由余等共同帮助秦穆公建立霸业。⑧卒伯，卒，终于；伯，通“霸”。⑨《汉书》：书名，东汉班固撰，一百篇，分一百二十卷，我国第一部纪传体断代史。李寻：字子长，西汉平陵（今陕西兴平县东北）人，曾任骑都尉，后因事下狱，流放到敦煌郡。

【译文】

朝中的执政官员，都各管一个方面，保证朝政不发生失误。这些人的责任重大，要紧的是选择合适的人来担任。选择人才如何，是事业成败的关键。所以，在这方面是不可不尽力做的。过去秦穆公喜欢听片面的顺耳话，任用了勇多谋少的人，结果受到大的耻辱，国家差点灭亡。后来他悔过自省，认识到老臣的重要性，重用了百里奚，终于称霸西方，功德进入王道之列。不重视人才，国家遭致祸害；重视人才，国家就兴旺发达。这两者的祸福如此分明，能不慎重吗？！

帝置^①酒洛阳南宫，上(刘邦)^②曰：“彻侯^③、诸将毋^④敢隐朕^⑤，皆言其情！吾所以有天下者何，项氏^⑥之所以失天下者何？”高起、王陵^⑦对曰：“陛下^⑧使人攻城略地，因以与之，与天下同其利；项羽不然，有功者害之，贤者疑之，此其所以失天下也。”上曰：“公知其一，未知其二。夫运筹帷幄^⑨之中，决胜千里之外，吾不如子房^⑩；填国家^⑪，抚百姓，给饷馈^⑫，不绝粮道，吾不如萧何^⑬；连^⑭百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信^⑮。三人皆人杰^⑯，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增^⑰而不能用，此所以为我禽^⑱也。”群臣说服^⑲。

《资治通鉴·汉纪三》

【注释】

①置：摆；置酒，摆酒宴。②刘邦：（公元前二五六——前一九五）西汉王朝的建立者。字季，沛县（今属江苏）人。③彻侯：通侯、列侯，爵位名，秦制二十等爵位之最高一级。汉代沿置。④毋：通“勿”，不准。⑤朕：古代皇帝自称。⑥项氏：项羽，（公元前二三二——前二〇二年）秦末农民起义军领袖。名籍，字羽。下相（今江苏宿迁西南）人。楚国贵族出身。秦二世元年（公元前二〇九年），从叔父项梁在吴（今江苏苏州）起义。在巨鹿之战中摧毁秦主力军。秦亡后，自立为西楚霸王。在楚汉战争中，为刘邦击败，于乌江自杀。⑦高起：刘邦的大臣，被封为都武侯。王陵：（？——公元前一八一年）汉初大臣。沛县（今属江苏）人。楚汉战争时，聚众数千人据南阳，后归

刘邦，转战各地。汉朝建立，封安国侯，不久任右丞相。⑧陛下：古代臣民对皇帝的称呼。⑨运筹帷幄：运筹，制订策略；帷幄，军营的帐篷。⑩子房：张良（？——公元前一八六年）汉初大臣。字子房，传为城父（今安徽亳县）人。秦末农民战争中，聚众归刘邦。汉朝建立，封留侯。⑪填：通“镇”。⑫饷馈：军队的粮草等。⑬萧何：（？——公元前一九三年）汉初大臣。沛县（今属江苏）人。秦末佐刘邦起义。楚汉战争中，荐韩信为大将，以丞相身份留守关中，输送士卒粮饷，支援作战。对刘邦战胜项羽起了重要作用。⑭连：联合。⑮韩信：（？——公元前一九六年）汉初诸侯王。淮阴（今江苏清江西南）人。初属项羽，继归刘邦，被任为大将。楚汉战争时，刘邦采其策，攻占关中。刘邦在荥阳、成皋间与项羽相持时，他率军抄袭项羽后路，破赵取齐，占据黄河下游之地。不久与刘邦会合，击灭项羽。他善于将兵，自称“多多益善”。⑯人杰：才智出众的人物。⑰范增：（公元前二七七——公元前二〇四年）项羽的谋士。居鄡（今安徽桐城南）人。他屡劝项羽杀刘邦，项羽不听。后项羽中刘邦反间计，削其权力，范增忿而离去，途中病死。⑱禽：通“擒”，捉住。⑲说服：心悦诚服。

【译文】

刘邦在洛阳南宫设宴招待百官。刘邦说：“诸侯和将领们，不得对我有所隐瞒，都讲出自己的实际看法。我取得天下的原因是什么？项羽失掉天下的原因又是什么？”高起、王陵回答说：“你派了人攻打城池，占领了土地，便把那片地方赐与给他，与天下的人共同享受得到的利益；项羽却不是这样，对有功之臣，他十分妒嫉，对有德才的人，他又十分怀疑，这就是他失掉天下的原因。”刘邦说：“你只知道一方面，不知道其他方面。论出谋划策，指挥千里以外的军队打胜仗，我不如张良；论安定国家，安抚百姓，供应军饷，筹划运粮，我不如萧何；论联合百万大军，战必胜，攻

必克，我不如韩信。张良、萧何、韩信都是人中的豪杰，我能够任用他们，这就是我取得天下的原因。而项羽只有一个范增还不愿意任用，这就是他被我打败的原因。”大臣们听了刘邦的分析，都心悦诚服。

帝（宋英宗赵曙）问执政^①：“唐明皇^②治致太平，末年何以至此？”富弼^③对曰：“明皇初平内乱，厉精求理^④，为政得人，所以治安；末年任非其人^⑤，遂至祸乱。人主惟在择人，决不可使奸人当国事也。”吴奎^⑥曰：“明皇用王忠嗣^⑦统制万里，可矣；安禄山^⑧之桀黠^⑨，亦令统制万里，安得不兆乱乎！”帝皆以为然。

《续资治通鉴·宋纪六十二》^⑩

【注释】

①执政：掌握国家政事的大臣。②唐明皇：（公元六八五——七六二年）即李隆基，唐玄宗，延和元年（公元七一二年）受禅即位，改年号先天。公元七一三年至七四一年，封建经济继续发展，但大地主阶级的势力日益扩张。从公元七三五年起任李林甫为相，李口蜜腹剑，陷害忠良。杨贵妃入宫后，他更奢侈荒淫，政治腐败，重用杨贵妃的哥哥杨国忠，终于引起公元七五五年，以诛杨国忠为名的安禄山叛乱，其实质是封建地方势力与中央集权之间的斗争。公元七六六年，唐玄宗逃往四川，七五八年回长安，后抑郁而死，谥为“至道大圣大明孝皇帝”，后习称为“明皇”。③富弼：（公元一〇〇四——一〇八三

年)北宋大臣。字彦国,河南洛阳人。公元一〇四二年出使契丹,次年任枢密副使,与范仲淹建议改革朝政,后被排挤居外。公元一〇五五年与文彦博同任宰相,在位七年,无所兴革。王安石变法时,他在亳州拒不执行,后退居洛阳。封郑国公。④厉精求理:义同励精图治,振奋精神,想办法把国家治理好。⑤任非其人:任用了不称职的人。⑥吴奎:宋朝北海(今山东益都一代)人。宋神宗时曾任枢密副使,因非议王安石新法,被降官。⑦王忠嗣:(公元七〇五——七四九年)唐朝大将,太原祁(今山西祁县东南)人。原名训,唐玄宗赐名忠嗣。因累立战功,天宝五载(公元七四六年)身兼河西、陇右、朔方、河东四镇节度使,控制万里,全国劲兵重镇均归掌握。后为奸相李林甫忌,诬其谋反,免死远贬,死于贬所。⑧安禄山:唐营州柳城(今辽宁朝阳)胡人。勇猛善战,任平卢兵马使,营州都督等职,深得唐玄宗信任,兼任平卢、范阳、河东节度使,有兵十五万。天宝十四年(公元七五五年)起兵叛乱,大肆残杀掳掠,次年称雄武皇帝,七十七年其子庆绪谋取帝位,将他杀死。⑨桀黠:凶悍而狡猾。⑩《续资治通鉴》:书名,清毕沅撰,二百二十卷。乾隆末年编成,嘉庆六年(公元一八〇一年)全部刊行。编年体的宋、辽、金、元史,上与《资治通鉴》相衔接。

【译文】

宋英宗赵曙问掌握国家政事的大臣:“唐明皇(当初)治理国家使天下太平,后期为什么发展到那种境地呢?”富弼回答说:“明皇在刚平定内乱时,能够振奋精神,想办法把国家治理好,在处理政事上又得到了合适的人,所以社会很安定;后期,因他用人不当,于是导致灾祸。(因此)国君最主要的是选择人才,决不可使奸臣管理国家大事。”吴奎说:“唐明皇(当初)任用王忠嗣领兵统管大片地方,这当然可以。但对于安禄山那样凶残狡猾的人,也让他领兵统管万里疆土,那怎么能不引起祸乱呢!”宋英宗认为,他们讲的都