

传统文化与人生智慧丛书

丛书主编 高宏存 张 泰

高玉敏 编著

用人智慧

我们党历来高度重视选贤任能，始终把选人用人作为关系党和人民事业的关键性、根本性问题来抓。治国之要，首在用人。也就是古人说的：『尚贤者，政之本也。』

『为政之要，莫先于用人。』

——习近平

传统文化与人生智慧丛书

用人智慧

高玉敏◎编著

编委会

主 编	高宏存	张 泰			
副主编	高玉敏	徐 芳	彭雅纯		
编 委	洪荣福	付小颖	郑明璋	张 银	
	彭雅纯	李颂华	刘 颖	李 凤	
	焦华英	张朝霞	褚洪敏	徐 芳	
	高玉敏	张 泰	高宏存		

图书在版编目 (CIP) 数据

用人智慧 / 高玉敏编著. —杭州: 浙江人民出版社, 2017. 8

(传统文化与人生智慧丛书 / 高宏存, 张泰主编)

ISBN 978-7-213-08136-1

I. ①用… II. ①高… III. ①人才学-中国-古代-通俗读物 IV. ①C96-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 162086 号

用人智慧

高玉敏 编著

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 王 芸 胡佳佳

责任校对: 俞建英

封面设计: 阳 光

电脑制版: 阳 光

印 刷: 北京世纪雨田印刷有限公司

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16 印 张: 18

字 数: 220 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-08136-1

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

总序 让中国文化智慧之光烛照生命之路

中国历史远绍炎黄，历经商周、秦汉隋唐、宋元明清，逐渐形成了独特的带有浓郁农耕色彩的灿烂文明。我们的先民日出而作，日落而息，在这片土地上春种秋收，随天地而动，聚家族而居。人要仰天时、接地气，与天地和谐共存，同时发挥天大地大“人亦大”的精神，通过知识的世代传承，诚心正意，修养自身，和睦家庭，并以此为根基，“兼济天下”，达到治国平天下的理想目标，构建了家国天下的文明格局，形成了“一套始自尧舜周孔而下迄程朱陆王的生命意义体系、家国纲常和审美趣味，它们经久乃成，积习相沿，关乎何为人、为何人而要做人、怎样做人，并迁延于家国义理、普世伦理与日用伦常，涵括真理、道理、情理和法理，等等”^①，促使中国士人走上了一条独有的“修齐治平”之路。

“修齐治平”，以个人“修身”为起始和根本，通过提升自身品德和学识，进而整齐家族，乃至治国为政，形成一种奋发向上、积极进取的人生模式。修习次第，由小至大，“由近至远，一步一步，拢括一切，可谓能近取譬，自然亲切”^②，充满了人生哲理和智慧。它既是古圣先贤智慧的结晶，也是中华优秀传统文化的精髓所在。几千年来“修齐治平”之道深深扎根于历代士人心中，无论朝代如何更迭，风云如何变幻，“修齐治平”理想始终激励鼓舞着无数仁人志士进德修身、心系苍生，为中华民族的美好前程鞠躬尽瘁、死

^{①②} 许章润：《论“家国天下”——对于这一伟大古典汉语修辞义理内涵的文化政治学阐发》，《学术月刊》2015年第10期。

而后已。“修齐治平”对于维护和保持中华民族数千年的和睦与稳定意义巨大，其中蕴含的珍贵人生智慧和可贵品质，已经成为中华民族的文化基因，融入中华民族的血脉。

近代以降，随着西方坚船利炮、工业文明的涌入，国人的文化自信严重受挫，由此也引发了对传统的反思。不幸的是，这种反思出现了很大偏差，以致很长一段时间，国人对西方文明产生了深深的敬畏，一系列的标准、评判都带上了西方色彩，传统文化被逐渐疏离，人们渐渐遗忘了自己身处在曾经辉煌千年的国度，忘却了曾经为全世界文明进程贡献了聪明才智的传统根基。诗骚经传，唐风宋月，被束之高阁；匠心仁术，百家纵横，也渐行渐远。传统文化墙内开花，却飘香于墙外。

一个忘记传统的民族是可悲的，正如习近平总书记在纪念孔子诞辰 2565 周年国际学术研讨会上所强调的：“优秀传统文化是一个国家、一个民族传承和发展的根本，如果丢掉了，就割断了精神命脉。”当心灵失去了安顿的家园，问题也随之而来：道德滑坡、诚信缺失、贪污腐败，等等。而这也是包括西方国家在内的人类所面临的共同难题。

如何解决这些难题？“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源。”中国优秀传统文化作为中华民族的精神命脉，蕴藏着解决当代人类面临的难题的重要启示，“可以为人们认识和改造世界提供有益启迪，可以为治国理政提供有益启示，也可以为道德建设提供有益启发”。^①历史和现实都告诉我们，抛弃传统、一味向西方学习，根本行不通，只有回归传统，从传统文化中择其精华、推陈出新、古为今用，才能寻找到解决问题的“良方”，这已经成

^① 习近平：《在纪念孔子诞辰 2565 周年国际学术研讨会暨国际儒学联合会第五届会员大会开幕会上的讲话》，《人民日报》2014 年 9 月 25 日。

为世界有识之士的共识。被誉为“20 世纪最伟大的历史学家”的阿诺德·汤因比就认为“人类的希望在东方，中国文明将为未来世界转型和 21 世纪人类社会提供无尽的文化宝藏和思想资源”。

党的十八大以来，党中央高度重视中华优秀传统文化，积极从中汲取治国理政的智慧和养分。2017 年春节前夕，《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》更是第一次以中央文件形式印发，明确提出了优秀传统文化传承发展的重点任务，为新时期传承发展优秀传统文化指明了科学方向。当弘扬中华优秀传统文化上升为国家意志，如何传承优秀传统文化，引领我们的人生、事业取得成功，已成为每一个中国人必须面对和思考的课题。基于此，我们编撰了这套“传统文化与人生智慧丛书”，期望党员干部能从广博浩瀚的优秀传统文化中，感悟到修身的真谛，领略到齐家的要义，获取从政的智慧，从而增强信心、不忘初心、砥砺前行！

序 言

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄，是非成败转头空，青山依旧在，几度夕阳红……”《三国演义》中人才辈出，英雄如林，你方唱罢我登场，上演了一场群雄争霸的历史大剧。

想当初，曹操、刘备、孙权在人才建设上各有特色，实力也旗鼓相当。曹操有郭嘉、荀彧、许攸等高贤义士；刘备有卧龙、凤雏等文臣，有五虎等武将，他们皆骁勇善战，一时之间将星璀璨；孙权有周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊等大将，势力也毫不逊色。但到后期，蜀汉忽略了对青年才俊的培养，人才乏善可陈，诸葛亮鼎力推荐的费祎、向宠等人才平平，偌大一个蜀国可用的将才寥寥无几，蜀汉的灭亡已成定势。东吴虽然稍好一些，但也存在同样的问题，孙皓昏庸无道，听不得朝臣忠告，一意孤行，疏于防备，为西晋灭吴提供了机会。反观魏国，大将司马懿老谋深算，不断提携重用年轻人才，形成了人才济济的司马懿集团，所以其取魏而代之是“顺理成章”。一家独大的魏晋，占尽了天时、地利、人和，最后灭蜀汉、降孙皓，一统天下。

拭去历史的尘埃，三国留给后人的是无尽的思索，正所谓“得人才者，得天下；失人才者，失天下”。古代有作为的君主大多求贤若渴，遍访俊彦，如周公“一沐三握发，一饭三吐哺，犹恐失天下之士”；曹操“青青子衿，悠悠我心，但为君故，沉吟至今”。

求才不易，用好人才更不易，古人在这方面总结了很多经验，如用人要用贤，德才兼备方为佳；要量才授职，切忌大材小用或小材大用；要用人如器，取其所长，学西邻公教五子，使朴、敏、盲、

倮、跛五个儿子皆得其所。此外，用人还要不苟求全才，用当其时，用当其壮等。古人的用人智慧令我们叹为观止，这也为当今做好选人用人工作提供了镜鉴。

我们从悠久的文明长河中选取了“用人智慧”这个主题，分章列目，力图从古人的经典论述中汲取传统用人之道的精华，以求有助于今人对人才问题的诸多探求与思索。前事不忘，后事之师。古人对人才问题的认识已经达到了很高的境界，今人有关人才方面的探索与思考，完全可以包罗在古人的思维框架之内，多接触古人的智慧，或许有助于启发现代用人理念、提高现代用人技巧。

本书共分为八个篇章：“内圣外王”讲述人才不易成，须得修身勤学，迁善改过；“求贤若渴”讲述人才为治国之本，人才为国宝，须礼贤下士；“识才荐贤”讲述人才发现至难，须以公正之心长期察表知里；“量才善任”讲述量才授任、各取所长，用人勿疑、妙选宜才；“用才有术”讲述人才须用在当时、逸于任使，酌情放手；“厚学树人”讲述教化育人不苟求、多磨砺、顺势而为；“留才聚才”讲述率先垂范、诚以待人、君臣相得；“奖惩有方”讲述人才监察、德能并重、赏罚必信。每篇先列“题解”，概括本篇主旨，次列圣贤语句、“解读”，再次列典故与常识，最后附以“人生镜鉴”，昭示其现实价值。

绵延五千年的文化积淀在古圣先贤的字里行间，但一者古代典籍浩如烟海，汗牛充栋，恐怕穷尽一生也难以卒读，而且现代社会节奏加快，读者也没有过多时间一一析取；二者古今汉语差异较大，词汇、语法多有不同，唐代古文大家韩愈曾说古文“佶屈聱牙”，更何况生活在21世纪的人们。因此，我们借助简单条目细细涵泳，或可渐入佳境。本书对前贤著作多有借鉴，不妥之处，敬请各位读者指正。

目 录

第一篇 || 内圣外王 ||

一 用人先修己	3
【知识树】内圣外王与中国传统文化精神	7
【人生镜鉴】自己“出众”才能“服众”	9
二 修己以明德为先	11
【用人典故】从“笨小孩”到“千古一完人”	15
【人生镜鉴】为官者要常修政德	17
三 修身莫过于知礼	19
【知识树】古代贵族子弟的“冠礼”	23
【人生镜鉴】不知《礼》，无以立	24
四 学以致其道	26
【用人典故】唐太宗笃志好学	31
【人生镜鉴】腹有诗书气自华	32
五 迁善改过，方能成己成人	34
【用人典故】孔“圣人”也犯错	38
【人生镜鉴】“闻过则喜”还是“文过饰非”	39

第二篇 || 求贤若渴 ||

一 尚贤者，政之本也	43
【用人典故】为政万端，非贤不理	47
【人生镜鉴】为政之道在举贤	48
二 致天下之治者在人才	50
【用人典故】刘邦完胜项羽的“秘诀”	54
【人生镜鉴】国之兴亡系于人才	56
三 千金易得，一将难求	57
【知识树】《题乌江亭》与《叠题乌江亭》	59
【人生镜鉴】视人才为国宝	61
四 礼贤下士则群贤毕至	63
【用人典故】千金买马骨，黄金台上意	66
【人生镜鉴】“士争凑燕”的启发	68
五 不拘一格降人才	70
【用人典故】唐玄宗的“野无遗贤”	73
【人生镜鉴】“野无遗贤”的丰满理想	74

第三篇 || 识才荐贤 ||

一 事之至难，莫若识才	79
【知识树】诸葛亮“观人七法”	82
【人生镜鉴】领导者要练就“识人”的慧眼	84
二 选贤荐能要德才兼备	85
【知识树】唯才是举的“求贤三令”	88
【人生镜鉴】选人用人当以“德才兼备”为首要标准	90
三 举贤之道在于公正	92

【用人典故】祁奚举贤	95
【人生镜鉴】心若无私，举贤何必避亲	97
四 察表知里，辨材须待七年期	98
【知识树】王莽谦恭未篡时	101
【人生镜鉴】辨材须待七年期	103
五 疾风知劲草，板荡识忠臣	105
【用人典故】大明朝的最后一根“柱石”	108
【人生镜鉴】重大关头是考察干部的“试金石”	109

第四篇 || 量才善任 ||

一 量才授任，人事相宜	113
【知识树】“有用”与“无用”	116
【人生镜鉴】量才授任为治之道	117
二 用人要用长	119
【用人典故】子产善用人之长	122
【人生镜鉴】如何成为卓有成效的管理者	123
三 信之任之，用则勿疑	124
【知识树】三人成虎	127
【人生镜鉴】信任也要监督	128
四 用士莫求全	130
【用人典故】刘邦用人不苟求全才	133
【人生镜鉴】用人切忌求全责备	134
五 政在得人，不在员多	135
【知识树】中国最早的精兵简政	138
【人生镜鉴】善政以省官为首	139

第五篇 || 用才有术 ||

一 用人贵在用当其时	143
【知识树】冯唐易老，李广难封	146
【人生镜鉴】莫使人才熬白头	147
二 用人当有容才之量	149
【用人典故】王安石与恃才放旷的苏大胡子	152
【人生镜鉴】“雅量容人”	153
三 酌情放手，逸于任使	155
【用人典故】舜“有天下而不与”	158
【人生镜鉴】事必躬亲可以休矣	159
四 宽严相济，恩威并用	161
【知识树】“无为”则“无不为”	165
【人生镜鉴】用人之道贵得其中	166
五 上下同心，其利断金	168
【用人典故】结局不同的范蠡与文种	170
【人生镜鉴】从君臣关系的变迁看“上下齐心”	171

第六篇 || 厚学树人 ||

一 育才造士，为国之本	175
【知识树】十年生聚，十年教训	178
【人生镜鉴】为有源头活水来	180
二 成天下之才者在教化	182
【知识树】书院的“学规”与“院训”	185
【人生镜鉴】得天下英才而教育之	187
三 顺木之天，以致其性	189

【用人典故】种树郭橐驼	192
【人生镜鉴】因材施教教育英才	193
四 砺所以致刃也	195
【用人典故】苏武持旌牧羊	198
【人生镜鉴】艰难困苦，玉汝于成	200
五 行之苟有恒，久久自芬芳	201
【知识树】曾国藩读《四书》心得	204
【人生镜鉴】贵有恒，才乃成	205

第七篇 || 留才聚才 ||

一 率先垂范身为先	209
【用人典故】宋太祖节俭治天下	212
【人生镜鉴】行之以躬，不言而信	213
二 留人先留心	215
【用人典故】刘备挥泪别徐庶	217
【人生镜鉴】哭出来的江山	219
三 推诚以待人	220
【用人典故】曾国藩推诚待人	222
【人生镜鉴】拙诚才是大智慧	224
四 要文利并重	225
【用人典故】顺治祭孔，士人归心	228
【人生镜鉴】以利留人，更要以文化人	229
五 赏识管理凝聚人才	230
【用人典故】伍子胥	233
【人生镜鉴】赏识出人才	235

第八篇 || 奖惩有方 ||

一 治国先治吏	239
【知识树】科举制度的几个相关规定	242
【人生镜鉴】由史官制度及其职业精神所想到的	244
二 治吏以良法为先	245
【知识树】“细说”华表	248
【人生镜鉴】“养廉银”并不“养廉”	250
三 从严治吏关键在从严监督	252
【用人典故】“酷吏”张汤	255
【人生镜鉴】从严治吏，要扎牢制度的“笼子”	257
四 德绩并重才能“考准”干部	258
【知识树】清朝的“京察”与“大计”	261
【人生镜鉴】干部考核要看“口碑”	262
五 厚赏重罚是利器	264
【用人典故】齐威王拒绝被蒙蔽	267
【人生镜鉴】赏必信，罚必行	268

第一篇

内圣外王



【题解】

“内圣外王”是儒家提倡的修身为政的最高理想，“内圣”就是个人通过不断“修己”，努力提高自身德行修养以达到一种理想的境界；“外王”就是个人用高尚的德行修养来治国安民，即“修己以安人”、“修己以安百姓”。在梁启超看来，“做修己的功夫，做到极处，就是内圣；做安人的功夫，做到极处，就是外王”。

如何做到“内圣外王”呢？先贤在《大学》中把条理次第说得清楚明了：“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”由此可见，从“格物致知”到“治国平天下”是一个循序渐进的过程。这其中最关键、最重要的一个环节就是“修身”。修身是一切的根本，所以《大学》以一句“自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本”做总结，只有修好自身，才能谈到其他，才能齐家、治国、平天下。对此，梁启超可谓深得其中要义，他在《儒家哲学》一书中说：“‘修己以安人’，加上一个‘以’字，正是将外王学问纳入内圣之中，一切以各人的自己为出发点。”这段话正是对“修己为本”的最好注释。“修己”是“安人”的起点和前提，唯有修好自身才能安人、用人。

智勇楚人

用人先修己

(一)

【原文】

子曰：“弟子入则孝，出则悌^①，谨^②而信^③，泛爱众，而亲仁。行有余力，则以学文^④。”

——（春秋）《论语·学而》

【注释】

- ①悌：兄弟友爱。
- ②谨：行为谨慎。
- ③信：言语真实，说话诚实可信。
- ④文：文化，这里指古代传统经典。

【解读】

孔子说：“年轻人回到家里就要孝顺父母，出门在外就要懂得尊敬兄长，行为谨慎而且说话诚实可信，广泛地爱护众人，亲近仁者。这些都做到之后还有余力的话，就去学习文化。”

(二)

【原文】

子路问君子。子曰：“修己以敬。”