

彩圖版

用人通鑑

【第一卷】

李树喜 总编撰



光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人通鉴: 彩图版 / 李树喜主编. —北京: 光明日报出版社, 2003
ISBN 7-80145-661-0

I. 用… II. 李… III. 用人通鉴—通俗读物 IV. K204.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第003852号

主 编: 李树喜
总 监 制: 马红梅
图文制作: 樊利琴 杨飞
封面设计: 戴惠珍
总 策 划: 光明日报出版社哲学社会科学图文编辑室

在本书的编纂过程中, 国内外一些博物馆、图书馆向我们提供了图片资料, 在此表示真挚的谢意。

同时, 我们还参考使用了部分图片, 但限于客观条件无法同所有者取得联系, 未能及时支付报酬。在此表示由衷的歉意, 并请有关人员及时与本社联系。

用人通鉴

出版发行 光明日报出版社
印 刷 北京鑫富华彩色印刷有限公司
经 销 各地新华书店

开 本 889 × 1194mm 1 / 16
印 张 24
印 数 1000
版 次 2003年1月第1版
印 次 2003年1月第1次印刷

标准书号 ISBN 7-80145-661-0/K

总 定 价 396.00元(全四卷)

(本书如发现印装质量问题请直接与承印厂调换)

中国人才史十大用人经典原则

人才国宝 重之爱之
因材适用 不拘资格
待人以诚 用人不疑
人无完人 扬长避短
内不避亲 外不避仇
以德统才 察言观行
毛遂自荐 各显才能
开言纳谏 以人为镜
督察考核 赏罚分明
人梯精神 奖掖后生

前言

在中华民族丰厚灿烂的文化历史遗产中，用人思想与用人制度是最光辉的篇章之一。中华民族以五千年文明，孕育了一代代杰出人才与志士能人，孕育了各具光彩、各具性格的政治家、思想家。“贤才，国之宝也”，“得才者昌，失才者亡”，“一代之治，必有一代之人才任之”，不但成为历代政治家、思想家的共识，而且为无数次成败、兴衰的实践所证明。发掘整理历史文化典籍，总结历代用人正反两个方面的经验教训，用通晓易懂的文字和生动活泼的彩图版形式将中国历代用人思想、用人实践及制度作系统归纳与介绍，是发扬民族文化传统，古为今用，为伟大现实服务的需要。《用人遗鉴》将历史典籍中记载的数百件史实、典故、人物思想及制度分别叙述、评点，也算是将散乱珍珠连穿成串，聚成一体吧！

自从有了人，便有了历史，便有了识别、使用人才的问题。随着历史的发展，人们对于人才价值、用人方略的认识也必然不断深化与丰富。这种历史联系，根源是生产力与生产关系、上层建筑与经济基础的矛盾运动对用人问题有决定性影响。只有从生产力、生产关系发展的不同阶段出发，才能够了解与把握人才现象、人才思想、用人制度的产生、发展与演变。在历史长河中，用人的历史也有其高潮、低谷、曲折、坦直，有其人才繁盛之时，也有万马齐喑的可悲之世。这都是与具体的历史环境密切联系的，是时势造就了人才，而人才亦影响了时势。

中国的用人史大致可概括为四个发展阶段。

第一，先秦（秦朝以前）：各类人才开始走上历史舞台的时期。人类早期的原始公社制，决定了用人问题的原始共产主义形态，即“天下为公”、“选贤与能”的形态。这时用人，毫无私有观念，“不独亲其亲，不独子其子”，因而有尧舜禅让确定继承人的佳话。随着阶级与私

有的出现，用人问题便带有阶级与私有的色彩，由此产生了任人惟亲与任人惟贤的对立。人才史的第一个阶段繁荣于春秋战国，是因为这是一个从奴隶制向封建制转变的时期。这种变革需要人才，诸侯之间的争斗与兼并更需要人才，而这些人才又不能从官府机构造就。于是，地主阶级知识分子“士”奋然崛起，游说各国，宣传自己的主张，取悦当权者，从而出现百家争鸣的活跃。秦穆公张榜招贤，齐桓公化仇为亲，祁黄羊荐才惟贤，燕昭王千金买士，以及孔子“尊贤”与墨子“尚贤”的主张、荀子韩非的人才功利主义的主张，都带有那个时代“士”阶层活跃的特点。“得士者强，失士者亡”，战国时代的孟尝君、信陵君、平原君、春申君都是“门客三千”。这种不同政治势力、政治集团之间对人才的争夺和无政府状态的人才活跃，构成了先秦时代用人的主要特征。

第二，两汉三国：地主阶级主动造就人才的时期（公元前206～后265年）。

西汉王朝是空前统一、稳固的封建帝国。此时，奴隶制根基已基本清除，统治阶级需要，也有可能按照自己的意愿造就为自己所用的人才。汉高祖、汉武帝都曾发布求贤诏，武帝更明确提出“若建非常之功，必恃非常之人”，表现了新兴地主阶级雄心勃勃的进取精神。这一时期，地主阶级统治集团有组织、有计划地培养、造就、使用人才，创立了系统的取士、用人等制度，并造成了空前的人才繁荣。汉武帝时，涌现了文学家司马相如、史学家司马迁、外交家张骞、经济学家桑弘羊、天文学家落下闳、农学家赵过、经学家董仲舒、军事家卫青和霍去病，使“汉之得人，于兹为盛”。尽管东汉后期至三国，社会动荡，但曹操、孙权、刘备及诸葛亮都按照自己的需要，努力争夺人才，造就一个支撑自己事业的人才集团，由此产生了一幕幕李左车多的人选争夺战。总之，统治集团中有识之士在用人问题上表现了主动进取精神，各类人才得到了有计划、有组织的开发和任用，并显示出巨大的功能，是这一时期用人实践的主要特征。

第三，西晋至唐朝：门阀制度形成到废止时期（公元265～907年）。

这是用人史上曲折的时代，也是由曲折走向繁荣的时代。由于

地主阶级私有与剥削的本质，在统治集团中渐渐形成了庞大的特权阶层，即门阀、士族阶层。他们在经济、政治上广有特权，不但盘剥农民，也欺压中小地主阶层。表现在用人方面是对吏治和取士的垄断。产生于魏晋时代的“九品中正制”，完全以门第、出身作为推荐和任用人才的标准，因而形成了“上品无寒门、下品无士族”的黑暗局面，使得中国人才史一时阴云密布。但是，门阀地主毕竟只是地主阶级的一部分。中小地主阶层要求扩大统治基础以光大他们的事业。隋文帝时明令废除了“九品中正制”而以科举制代之，使得大批中、小地主知识分子有了显示才能的机会，由此出现了唐代人才繁盛和“贞观之治”，出现了李世民、武则天这样善于用人的政治家。“以人为鉴，可以明得失”、“用人如器，各取所长”、“为官择人，唯才是与”，都是人才史上的光辉思想。人才作用充分发挥、人才思想丰富与人才制度完备，成为这个时期的重要特征。

第四，宋至清：专制强化导致压抑人才的时期（公元960～1840年）。

宋朝前期，封建经济曾有高水平发展，商品经济比较活跃。然而，封建生产关系已发表至顶点而开始了向下滑行。地主阶级开始变进取为保守，在用人问题上对新思想新观念与新人物予以钳制、束缚，同时将科举扩大到泛滥以麻痹与笼络知识分子。其间虽出现了宋太祖、王安石、范仲淹、司马光、成吉思汗、耶律楚材、朱元璋、康熙皇帝等重视人才的大家，也涌现过不少人才群体，但毕竟是一个走下坡路的历史时代。迫害士人、残害知识分子的事件，“文字狱”层出不穷，此期的精彩的人才思想往往表现为对社会的批判与抗争，封建社会逐渐演变为一个“万马齐喑究可哀”的黑暗时代，而当初对地主阶级选拔人才起到积极作用的科举制也沦为束缚、麻木人才的反动工具。当然，任何黑暗中也有光明存在，但封建社会及其用人制度已经走向了末路。

了解以上中国用人史的发展阶段，就可以看到中国用人史纵向发展演变及其原因，也易对不同时期人才现象、思想、制度作出较客观的评价。

需要说明的是，在本书中，为了叙述的方便，我们把中国人才史的四个发展阶段又划分为12个章节予以介绍。

中国历代用人经验十分丰富、异彩纷呈，用人思想十分系统、精到深刻，突出的是以下几个方面：

第一，人才问题的重要性。

人才是最宝贵的资源，用人是事业成败的决定性因素。曹操说，“天地间，人为贵”；《诗经》说，“得人者兴，失人者崩”；唐太宗说，“至安之本，惟在得人”；清雍正皇帝说，“治天下惟以用人为本，其余皆枝叶事耳”。这些从不同角度对人才问题重要性的论述，在实践中得到了有力证明：秦国原本弱小，因招纳东方之士而兴，进而吞并六国；项羽兵多势广，因韩信、陈平、范增背离而逐渐削弱，至兵败乌江，为刘邦所灭；唐玄宗初时励精图治，广用贤才，出现开元盛世；后期重用奸相，致使乱起国破，出走西蜀，等等。对人才的重要性的认识，表现在尊贤、护才、爱才等诸多方面。

第二，识别人才的方法。

人有长短，才有高下；才有类别，各有其用。由此，识别、判断人才便成为一门重要学问，我为使用人才的前提。有人思贤若渴，但贤才在侧，久而不识；或对面相逢，却失之交臂；或以愚为贤、以贤为愚，是非颠倒。因此，要从本质上识别人才——王羲之袒腹睡东床，方见其自然洒脱、无拘无羁的本性；从实践中识别人才——大禹治水有功则可以受禅让继位；从见识中识别人才——诸葛亮隆中对策，奠定三足鼎立基石。当然，人才有许多表象或假象，因而，需要对人才进行全面深入的研究。诸葛亮有“七观”，刘邵有“八观五视”，白居易有“试玉要烧三日满，辨材须待七年期”。总之，识别人才要看本质，看特色，看主流。识才于未显之时，拔才于糟粕之间，更是有眼力、有远见的表现。

第三，使用人才的方略。

要用人惟才，用其所长，扬长避短。千里马拉犁、负盐，不如黄牛；千金之剑，以之折薪则不如斧；“当其时，当其事，则凡才亦

奏神奇之效”。要用人不疑。用之则委以全权，不要无端干预、猜忌，使得人才无可发挥。要有待遇人才之方，使之有充分的生活与工作条件。要看大节，赦小过，不求全责备。“水至清则无鱼，人至察则无徒”。某些有奇才异能者，往往有明显的缺陷，如果苛求完美，则天下无才可用。

第四，要有破格提拔、勇于推荐的胸怀。

毛遂自荐，脱颖而出。但人才更需别人的引见、推举。要破除资格门第，使真正的人才从各种羁绊中解脱。在这个问题上，出身奴隶、平民、渔夫、农民、屠户的人都有过精彩的表演，决不能因其出身而忽视他们。前辈对于后生，更要有“人梯”精神，像张骞那样举张嘉贞自代，像欧阳修那样为苏轼“出一头地”铺路呐喊。要如此，必须抛却私心、出以公心。如祁奚荐贤，不避亲仇，更需博大胸怀，不怕后人超过自己。

第五，要用度外之人。

化消极因素为积极因素，化敌为友。管仲与齐桓公有一箭之仇，齐桓公用管仲而霸；曹操与张绣有杀子之怨，曹操收张绣而不疑。其中有容人之量，亦有用之人术。容人之量与取人之术的结合，才是真正的人才能手，才能在人才竞争中处于主动地位。三国之争，以曹魏取胜而终，其源盖出于曹操用人胸怀与权谋棋高一着。知人、用人、信贤、擢贤、容贤、察贤、进贤、让贤、扶贤、育贤，一句话，任何统治集团要取得成功，必须善于认识和处理关于人才的问题。一部中国用人史，实际上是社会、国家、政治集团的兴亡与盛衰历史。人才状况是社会文明的重要标志。这就是我们从丰富的用人遗产中抽绎归纳出来的规律性认识。需要指出：从整个人类社会环境和人才个体素质及个体意向的视角看，无论社会如何昌明和政策如何进步，从来没有“人尽其才”的理想王国，任何人都不能真正地做到“人尽其才”。发挥才干只是相对的，埋没、浪费(或叫储存)才能是绝对的。在继承发扬历史上用人正面经验的同时，我们看到那些不能正确使用人才的教训和历代统治者在用人方面的局限性。毋庸置疑，由于阶级、历史以及

统治者自身才能所限，中国历史上人才状况与思想存在着诸多弊端与缺陷，中国历史不时上演压抑人才的悲剧与黑暗便是证明。以往历史时代的人才盛世并非完美，历代史家往往过于称颂而造成假象。例如春秋战国，虽然士的活跃与百家争鸣促进了社会的转变发展，但人才处于一种自发的无政府状态，使得许多人才被埋没，“百家争鸣”也不过是后代学派对前人的清理批评而决非自由活跃的争论。而且，科技、农业、经济人才遭受轻视而偏重于政治与军事人才，造成社会生产的破坏与经济的缓慢发展。“贞观之治”虽为后人推崇，但亦留下了“赚得英雄尽白头”的慨叹。统治阶级在用人问题上不能彻底。同一个统治集团或代展人物，当其取得政权之时，往往重视人才，思贤若渴；而在成功之后，又转而压抑甚至残害人才。朱元璋由张榜招贤到屡兴冤狱即是证明，其中有阶级局限，也有历史的局限。剥削阶级人才观是狭隘的。统治阶级人物是王侯将相中心论者，往往以为帝王将相才是贤才，是他们创造了历史。而劳动人民的作用被忽略或抹杀。即使像韩愈那样比较开明的思想家，尚且认为“百工之人，君子不齿”。由于政治斗争的频繁与残酷，历代统治者首先重用的是政治、军事人才。而对经济、商业、手工业人才往往忽视、鄙薄，尤其是不重视科技人才的作用，不给予他们以应有的历史地位。中国历代科技人才有诸多发明创造，而留下名字的比起政治、军事人才来寥如晨星，这是很不公正的。在中国历史上，用人理论与实践的矛盾是十分明显的。有些思想家提出很好的理论，没有实践机会；或者像王安石那样有了实践机会，但一遇实际，一遇阻隔，便大打折扣，褪其锋芒。有些人善于指斥社会弊端，善于破坏，但不善于建设，提不出解决社会症结与用人制度的良方。当然，这是在当时社会环境中无法解决的。人才问题的彻底解决只能寄希望于用科学思想武装的现代社会和现代的人。

李树喜

2003年1月



目录

用人通鉴



第一章 夏商周 草莽英雄走向历史舞台

1. 尧、舜、禹传说与禅让 2
2. 商周伊尹灭夏桀 6
3. 武丁托梦用傅说 10
4. 纣王无道丧江山 14
5. 西伯渭水访吕尚 17
6. 周公吐哺敬贤才 22

第二章 春秋 诸侯割据与人才争夺

1. 秦穆公“五羖”换贤相 24
2. 秦穆公自责用孟明 28
3. 外举不避仇 内举不避亲 30
4. 齐桓公释仇用管仲 32
5. 庭燎之光 烛照贤士 34
6. 楚材为何被晋所用 36
7. 孔子尊贤 弟子三千 39
8. 墨子奔走 鼓吹“尚贤” 40

第三章 战国 人才流动与百家争鸣

1. 魏文侯尊贤崛起 42
2. 赵王笃信蔺相如 44
3. 鸡鸣狗盗 各有所用 48
4. 以贤荐贤 人才成群 50
5. 冯谖弹铗报孟尝 54



6. 毛遂自荐脱颖而出	58
7. 谤书满篋 不疑乐羊	60
8. 卞和献玉 丢了双脚	62
9. 韩非“法、术、势”的用人术	64
10. 小甘罗自荐出奇谋	68
11. 秦国的逐客风波	70
12. 秦用赵高 二世而亡	74
13. 春秋战国时代的人才缺陷	78

第四章 两汉 盛衰兴亡的人才教训

1. 项羽失人 兵败乌江	82
2. 盗嫂受金何足疑	84
3. 萧何连夜追韩信	86
4. 成也萧何 败也萧何	88
5. 刘邦轻儒到尊儒	91
6. 高歌《大风》求猛士	94
7. 刘邦无赖 吕公嫁女	96
8. 胯下之辱 报之以德	98
9. 敌将可赦 仇者先封	100
10. 田叔直言护长者	102
11. 贾谊才高 忧郁而死	104
12. 贤良方正论国是	107
13. 丞相职责抓大事	109
14. 汉文帝纳谏赦魏尚	110
15. 文帝不以口辩用人	112
16. 汉文帝进细柳营	113
17. 主父偃一岁四迁	114
18. 出身僮仆的大将军卫青	116
19. 董仲舒论养士以求贤	119
20. 时光易逝 用材勿老	122
21. 朱买臣起由穷巷	123



22. 汉武帝托孤得人	124
23. 汲黯刚直 武帝挨骂	126
24. 汉之得人 于兹为盛	127
25. 王褒论君主求贤 如鱼得水	128
26. 因材施教 两县皆治	129
27. 王莽谦躬未篡时	130
28. 宽待严光 天下归心	134
29. 君可择臣 臣可择君	136
30. 指河为誓收朱鲔	138
31. 桓谭论人才乃国之大宝	142
32. 汉光武帝不疑冯异	144
33. 左雄周举 砥砺为贤	146



第五章 三国魏晋 乱世群雄与天下纷争

1. 三国之主 各能用人	148
2. 孙吴立足靠人才	149
3. 孙权不疑诸葛亮	150
4. 孙权放火激张昭	151
5. 解衣敬酒激周泰	152
6. 酒后言杀 皆不得杀	152
7. 三顾茅庐请诸葛	153
8. 义气相投 笼络人心	155
9. 李恢自荐治南中	156
10. 诸葛亮智者娶丑妻	157
11. 用敌旧部 稳定局面	158
12. 知人之道 精心考察	159
13. 赏罚严明 不避远近	160
14. 曹操三下求贤令	161
15. 曹操能用度外之人	163
16. 袁绍兵多将广为什么烟消云散	164
17. 痛骂祖宗三代 曹操宽恕陈琳	166





18. 曹操论才让杨修	167
19. 儿子与人才	168
20. 庞统大材被小用	169
21. 曹操用人 随才任使	170
22. 机警权变 驭人之术	171
23. 爱才害才 自我矛盾	172
24. 刘劭《人物志》品评人才	173

第六章 西晋至隋 民族融合与人才多样

1. 九品中正 压制人才	176
2. 羊祜病危荐杜预	180
3. 谢安举侄当重任	182
4. 左思著《三都赋》	183
5. 浪子回头是人才	184
6. 羲之袒腹 招赘东床	185
7. 两家私怨 不误贤才	186
8. 北魏的兴盛与吏治改革	188
9. 隋对人才制度的建树	190
10. 残害人才 炀帝亡国	192

第七章 唐王朝 社会兴盛与人才繁荣

1. 唐高祖“既往不咎”用李靖	194
2. 开科取士 千唐为盛	196
3. 长孙皇后尊贤避亲	200
4. 贞观之治 有赖知人	202
5. 太宗择人 惟才是与	206
6. 以人为鉴 信用谏臣	207
7. 唐太宗破格擢马周	208
8. 武则天开人才新格局	210
9. 武则天宠信狄仁杰	212
10. 公私分明 避让宋璟	214



11. 襟怀宽广 笼络异己	216
12. 武则天革新选人才	218
13. 韩愈身体力行助人才	220
14. 批判用人问题上的世俗观念	222
15. 娄师德大度荐狄公	224
16. 姚崇不因私去贤	225
17. 裙带之风 妨害用才	226
18. 刘晏理财善用才	228
19. 张嘉贞逢时得超擢	230
20. 李泌通力护功臣	232
21. 唐玄宗用贤不终招祸乱	234
22. 钱镠大度招贤士	237
23. 韩愈推敲助贾岛	238
24. 伯乐千里马：千载佳话	240
25. 县令异政 宣宗略记	242

第八章 宋辽金 文盛武衰与人才导向

1. 宋太祖祖护李汉超	244
2. 赵普荐才 百折不挠	245
3. 郭进不杀军校	246
4. 吕端大事不糊涂	247
5. 王化基用人严而后任	249
6. 范公用人：一家哭与一路哭	250
7. 范仲淹千钱助孙复	251
8. “朋党”与荐贤	252
9. 欧阳修一札进三贤	253
10. 王安石纵论举贤任能	254
11. 文字惹祸 乌台诗案	256
12. 辛弃疾：被人挑错 感谢不尽	256
13. 毕士安力举寇准	258
14. 北宋用人 官多成灾	259





15. 程元凤举人无私	260
16. 宗泽慧眼摧岳飞	261
17. 叶适论“养士”、“取士”与“任官”	262
18. 奸人当权 才子被黜	264
19. 辽太祖用韩延徽不疑	265
20. 辽圣宗以人才为宝	266
21. 金世宗取才于暴君之朝	268



第九章 元明 人才呼声与人才封锁

1. 成吉思汗用人不计恩怨	270
2. 元太宗向耶律楚材认错	272
3. 元世祖用宋金两国状元	273
4. 知人不易 用人更难	274
5. 大元帝师八思巴	275
6. 八思巴对大元帝国三大贡献	276
7. 十倍待士 犹恐不至	277
8. 元世祖用郭守敬治水	278
9. 忽必烈信用“聪书记”	280
10. 元世祖不论资历用安童	281
11. 不忽木让贤举完泽	282
12. 刘基知人又自知	284
13. 朱元璋义释郭云	285
14. 朱元璋老少参用	286
15. 刘基著书论人才	287
16. 张居正选才六原则	289
17. 崇祯皇帝用人多疑	291
18. 李自成用人不计前嫌	294
19. 左光斗忍痛激励史可法	296
20. 明末清初三大思想家对科举制的批判	299
21. 顾炎武主张革新科举	301
22. 王夫之主张人才解放	302



第十章 清朝 封建末世的人才消长

1. 努尔哈齐化敌为友 304
2. 沈文奎论用人之道 306
3. 人才大家康熙大帝 308
4. 康熙批评天才论 309
5. 驾驭人才 手段高明 310
6. 康熙帝慧眼识施琅 313
7. 贤臣荐清官 315
8. 康熙帝善用河臣 317
9. 雍正帝用李卫之长 320
10. 鲁亮侗义不代贤 322
11. 雍正帝不计私怨用鄂尔泰 324
12. 用人为本 其余枝叶 326
13. 曾国藩用人挽狂澜 329
14. 清廷腐败 买官卖官 331
15. 科举腐朽 丑闻迭出 334
16. “文字狱”对人才的摧残 336

第十一章 近代 西学东渐看新潮

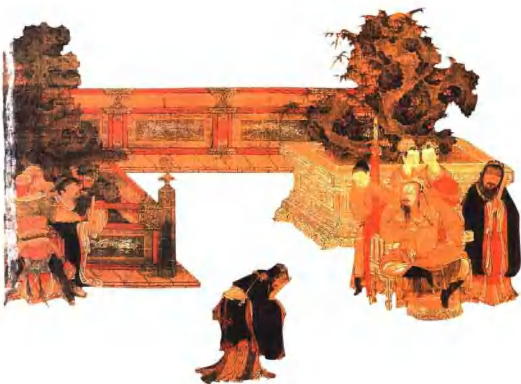
1. 林则徐的人才档案库 338
2. 书中受到批评 俞樾为之作序 341
3. 龚自珍呼吁降人才 342
4. 魏源:借鉴西方 革新人才 344
5. 太平天国的人才主张 348
6. 戊戌变法中的人才要求 350
7. 孙中山:人才观念 焕然一新 354
8. “兼容并包”蔡元培 356
9. 杨怀中:欲栽大木柱长天 358
10. 徐悲鸿画马 更善相“马” 360
11. 八元小画 齐白石成名 362



周人通鑑

李树喜 总编撰

第一卷



光明日报出版社