

古代用人思想



李世民 LISHIMIN

用人思想与实践

YONG REN

郑振卿 著

SI XIANG

YU SHI JIAN

中国人事出版社

李世民用人思想与实践

郑振卿 著

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

李世民用人思想与实践/郑振卿著. —北京: 中国人事出版社, 2001

ISBN 7-80139-724-X

I. 李… I. 郑… III. 李世民—政治—谋略—研究 N. D691

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第034978号

李世民用人思想与实践

中国人事出版社出版

(100101北京朝阳区育慧里5号)

新华书店经销

衡水红旗印刷有限责任公司印刷

2001年6月第1版 2001年6月第1次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8.5

字数: 190 千字 印数: 1—2000 册

定价: 20.00 元

唐太宗像



序 言

谈到汉唐雄风，没有不谈到唐太宗的；谈到唐太宗，没有不谈到他的文治武功的；谈到文治武功，没有不谈到他的用人之道的。

正是由于这样一个原因，对唐太宗李世民的用人思想、用人艺术，我一直比较留心。今天看到振卿的这本专著，自然十分高兴。

唐太宗作为一位雄才大略的皇帝，他之所以能够得以成功，原因固然是多方面的，但是他在用人问题上的一些谋略思维、过人之举、制度建设确实帮了他的大忙。他的有些想法、做法毫无疑问是超越了当时一般政治人物的，至今仍值得我们学习，值得我们借鉴。通过阅读这本专著，可以获得不少启迪。

例如关于“一世之才，足够一世之用”的思想就非常深刻。唐太宗得天下之后，对于“选贤荐能”投入了极大的热情。他多次对左右大臣说，你们公务繁忙是肯定的，但是不能只忙公务而忘记了举荐贤才。有一次太宗令宰相封德彝举荐人才，可过了好久也不见动静，就派人把他叫来，当面责问是把这件事忘记了吗？封回奏道：“陛下的命令臣怎敢不遵？不是臣不尽力，是天下的贤才都举荐完了。”对于这推卸责任的托辞，太宗十分生气，就对那位宰相说：“古人治理国家，都是取当世之才，哪有到几百年前去借用人才的道理呢？一世之才足够一世之用，你不尽力举荐已属失职，怎么能诬说我大唐天下没有

好人才了呢？”这一番批驳直把封德彝批得无地自容。这里李世民有一个重要思想，就是“一世之才，足够一世之用”，就是取当世之才而治天下。在现实生活中，有的领导干部总是埋怨身边没有人才，总是感到不是自己没本事，而是旁边的人没本事。这是不是犯了与封德彝一样的认识上的毛病呢？读读这段史实，或许大有助益。

例如关于不拘一格用马周的故事也很有意义。在支持李世民发动玄武门事变的立功受奖人员中，有个叫常何的武夫。此人后来当了皇帝的侍从武官中郎将。公元629年，天下大旱，唐太宗召集群臣商量对策，要求大臣们指出朝廷在政策法令方面有何得失，并且必须写出书面建议。别人大都能舞文弄墨，诤上几条，不大费力，常何可犯了难。正好，此时他家住着一位从山东漫游至此的食客名叫马周，见他愁眉不展，便前去询问，弄清原因之后，马周说这有何难？当场笔走龙蛇，就提出了二十多条建议。建议到了李世民手上，左看右看，不像常何的手笔，在皇帝的盘问下，常何只好如实相告。太宗闻言大喜，遂召见、接谈。这马周谈古论今，雄辩滔滔，打动了太宗，太宗立即委派他在门下省任职，后来官至中书令，相当于宰相之位。顺便说一下，在马周所提的建议中，有一条是建议将京城长安各条街道一早一晚通报时辰的呐喊声，改为击鼓声。一改过去喊叫声此起彼伏的噪音污染。这项改革深得太宗赞同，且惠及后人。像马周这样一个当年寄人篱下、被人看不起、倍受欺负的落魄之人，能得到这样一个施展才华的机缘，是难能可贵的。这从一个侧面说明了唐太宗李世民在人才起用上能够敢破常格、不拘一格。今日用人也应一样，既要循常格，又要能破旧格，二者之间是主辅关系、正奇关系。

再例如对于科举制度的改革与发展,唐太宗也功不可没。众所周知,中国历史上的科举制,不仅为稳固封建社会起到了重大作用,而且启发了外国人,西方文官制度的确立,就是借鉴了科举考试的办法。科举制的发明权在隋文帝那里,但是隋代之科举,属“初级阶段”,不仅规模较小,而且制度远未完善。有资料说,“终隋一代,举秀才仅十余人”。到了唐太宗这里,他大刀阔斧进行改革,广纳人才,不仅满足了众多文人学士的进取需求,而且也为朝廷选贤任能准备了人才队伍。唐朝诗人赵嘏写诗道:“太宗皇帝真长策,赚得英雄尽白头。”唐太宗也看着鱼贯而入的考生,得意洋洋地说:“天下英雄,都进入我的口袋里啦!”一个封建帝王为巩固自身政权千方百计吸引最能干的人才,这是自身利益使然,没有任何值得奇怪的。但是唐太宗能够拿来前人发明的利器,进一步发挥它的功能,善于“扩大战果”,确是颇具眼力的明智之举。古为今用,推陈出新,正是我们的责任。今天仍在实行的高考制度,以及人事组织战线正在大力推行的公务员考试制度、竞争上岗制度不也是在继承中创新吗?

现在,让我们回到这本专著的作者上来。振卿同志作为一名长期从事党的组织宣传工作的干部,能在繁忙的工作之余,写出一本历史人物用人思想的专著确属不易。正如他在“后记”中所讲的,这本书是在不少人忙于看电视、逛大街、闲聊天的时候独自伏案沉思挥笔写下的。这里,我不想只是肯定作者的勤奋、刻苦,而是想讲讲他在这本书的写作过程中所表现出来的学术思想和创作风格上的特征。

首先是用史的严谨。作者对史料的处理十分谨慎,无一处无来历,无一处不落到实处。是引自《新唐书》,还是引自《资治

通鉴》，都一一注明。而且有些文字在发表之后，还进一步征求专家们的意见。有专家给他复信称赞其“论述精到”，“史料翔实”；但同时又指出，“出处却嫌单调”。这后一条缺点，应做两面观，一是受当时写作环境之限制，不能更多地发掘史料；另一方面，却表现了作者一就是一、二就是二的依据史实说话的严谨态度。在当今大话假话泛滥之际，此种治学态度尤其值得提倡。

其次是思想的敏锐。新时期的人才研究，兴起于七十年代末，蓬勃于八十年代。在当时的情况下，能用历史学眼光为人才研究出力是很不容易的。史海无边，又该选择哪一个对象呢？选择唐太宗李世民是作者颇具“史识”的表现。因为李世民具有很强的典型性。他这个人不仅有非常典型的“用人思想”，而且有非常丰富的“用人实践”，一生跌宕起伏，事业辉煌，从他身上能够挖掘出大量鲜活的具有“时代相通性”的思想理念。不仅如此，作者的眼光又从唐太宗移向他身边的十八学士，移到他身边的官僚重臣。由此可以看到作者研究路线的拓展。可以说，通读这本书，可以看到作者为我们依次展开的以唐太宗为中心的异彩纷呈的人物画卷。作者从个体到群体的研究方法，不仅能够为读者提供比较广泛的时代背景，而且体现了作者的系统思想。孤立地看一个人、看一件事总是容易产生片面的认识，引起片面的理解，系统地看一个人、一件事就能够把认识与研究的对象放置到一个立体坐标之上，看得更加真切了。思想的敏锐性与思想的系统性不可分割。

再次是认识的升华。对于历史人物，特别是自己比较偏爱的历史人物，今人往往容易过多地加以褒扬。事情还得说回来，不褒扬写他干什么呢？但是，褒要褒得有分寸。这就需要

具备历史唯物论的修养,坚持两分法,既看到优长之点,又看到不足之处,还要看到他们背后的总的历史局限性。唐太宗一世美名,在用人思想方面毫无疑问是超越前贤的。比如作者论及的“唯贤是用,德行为先”,“推心置腹,用人不疑”,“殚精竭虑,用心良苦”等,但作者同时又专门撰文指出了唐太宗在用人上的失误之处,特别是晚年的昏庸之举。尤其值得肯定的是,作者还指出“用人,关键是制度,其次,才是其它”。这就点到了问题的要害处。当前我们正在进行的人事制度改革,从根本上说就是要建立起一套能够使各类人才都能人尽其才、才尽其用,最大限度发挥其积极性和创造性的制度,以推进我们的四化大业,根本目的是使我们全国人民的物质与精神生活更加美好。只有明确了这一点,才能更好地学习历史,以史为鉴,搞好当前的改革。

在我写完这篇序言的时候,正是二〇〇一年春节休假的日子,窗外是一片灿烂的春光。历史之于现实,犹如冬日之于春日。冬的积蓄,孕育着春的勃发。21世纪的现代人类决不会忘记以往世纪沉封的重要经验,而只能更多地加以汲取,并施之于现实的建树。以上,就算我跟随于作者的脚步进行了一番历史的考察之后的一点感想吧。

是为序。

王 通讯

二〇〇一年元月二十六日

目 录

序言	王通讯(1)
试论李世民的用人之道	(1)
李世民对贞观年间高级官员的道德要求	(29)
唯贤是用 德行为先	
——浅谈唐太宗的用人标准	(38)
宽宏大度 容人之短	
——唐太宗用人的一条启示	(45)
推心置腹 用人不疑	
——唐太宗用人之道一瞥	(51)
殚精竭虑 用心良苦	
——浅谈唐太宗的育人之方	(57)
李世民护才联想	(66)
唐太宗的知人之道	(71)
贞观之治人才辈出的社会条件	(83)
任人唯贤的李世民	(94)
唐太宗用人的不足与失误	(97)
秦府十八学士评探	(103)
唐太宗对知识分子的态度	(119)

贞观年间的吏治改革	(132)
李世民的决策方法和艺术	(139)
唐太宗的为君之道	(151)
去奢从俭 励精图治	
——李世民的一条治国之道	(162)
抑之不纵 责之以严	
——唐太宗对待亲属的态度	(166)
魏征用人观初探	(174)
宋璟用人断想	(181)
我国古代人事制度概述	(186)
我国古代考课制度特点浅探	(210)
魏征进谏的主要特点	(220)
人才研究必须为干部人事制度改革服务	(231)
积极稳妥地推进干部人事制度改革	(242)
企业家成才的必经之路	
——世界经济强人重贤用才给我们的启示	(247)
后记	(261)

试论李世民的用人之道

宋人欧阳修、宋祁在《新唐书·太宗本纪》篇末盛赞李世民时感叹地说：“甚矣，至治之君不世出也！……唐有天下，传世二十，其可称者三君，玄宗、宪宗皆不克其终，盛哉，太宗之烈也！其除隋之乱，比迹汤、武；致世之美，庶几成康。自古功德兼隆，由汉以来未之有也。”这种称道和评价是很确切的。

李世民何以取得如此伟大的文治武功？贞观二十一年（公元647年），李世民自己曾经这样总结过：“自古帝王多疾胜己者，朕见人之善，若己有之。人之行能，不能兼备，朕常弃其所短，取其所长。人主往往进贤而欲寘诸怀，退不肖则欲推诸壑，朕见贤者则敬之，不肖者则怜之，贤不肖各得其所。人主多恶正直，阴诛显戮，无代无之，朕践祚以来，正直之士，比肩于朝，未尝黜责一人。自古皆贵中华，贱夷狄；朕独爱之如一，故其种落皆依朕如父母。此五者，朕所以成今日之功也。”^①《旧唐书》的编纂者刘昫等人也曾指出：“臣观文皇帝，发迹多奇，聪明神武。拔人物则不私于党，负志业则咸尽其才。所以屈突、尉迟，由仇敌而愿倾心膺；马周、刘洎，自疏远而卒委均衡。终平泰阶，谅由斯道。”^②的确如此，李世民成功的一个最重要的原因，就在于他独具一套非凡的用人之道。

重贤爱能 广为招纳

李世民出身官宦之家，又亲自参预了隋末唐初错综复杂的政治斗争，人才的重要，他是有亲身体会的。特别是在他当了皇帝后，更认识到重贤爱能是关系到事业成败、天下安危、国家存亡的大事。贞观二年（公元628年），他向封德彝询问举贤情况时就曾指出：“致安之本，惟在得人。”^③同年，他与侍臣谈到这个问题时重申：“为政之要，惟在得人。”^④贞观十年（公元636年）当治书侍御史权万纪进劝李世民开采银矿可大发其财时，李世民斥责他说：“与其多得数百万缗（银子），何如得一贤才！”结果权万纪因未进一贤而专言钱财之利被罢官^⑤；贞观十三年（公元639年），太宗又向侍臣们中肯地指出：“能安天下者，惟在用得其才。”^⑥贞观十九年（公元645年），李世民在征伐高丽的战争中，发现了骁勇善战、所向披靡的猛将薛仁贵，十分高兴地对薛说：“朕不喜得辽东，喜得卿也。”^⑦可见，在李世民心目中，人才的获得，是安邦的至要，治国的根本，取高利，得宽地，皆不能与其相提并论。真可谓悠悠万事，唯此为大！

在这种思想指导下，李世民无论是在南征北战、统一中国的戎马倥偬中，还是在登上大唐皇帝的九龙宝座后，都千方百计地招纳罗致各个方面的贤才能士。他招聚英才的途径有四条：一是舍财养士聚集贤良。史载：“时隋祚已终，太宗潜图义举，每折节下士，推财养客，群盗大侠，莫不愿效死力。”^⑧二是亲自随时收纳。或天下名士，或敌主骁将，一旦闻其名，见其

面，识其才，马上招为已有。像足智多谋、满腹经纶的房玄龄、魏征；威震敌胆、勇冠三军的尉迟敬德、秦叔宝等等，都是如此。三是靠群臣推举。这是李世民聚揽人才的重要一环。我荐你，你举他，他再推别人，如同滚雪球，良性循环，许多英贤就是这样荟萃在李氏门下的。如房玄龄是温彦博举荐的，而房玄龄又举荐了杜如晦、司马才章等多人。贞观二年（公元628年），身为尚书左仆射的房玄龄因忙于辞讼而忽略了举贤一事，立即受到李世民的责备，李世民还诏敕尚书省，“细碎务皆付左右丞”，惟有重大冤案等事宜才能报给房氏等处理，以使房氏有足够的精力和时间发现举荐人才^⑨。同年，尚书右仆射封德彝也因称当世无才而无荐，受到李世民的严厉斥责。四是科举考试。李世民即位后，曾用科举考试的方法选拔了相当一批才华横溢之士。曾参预《隋史》、《晋书》两部史籍编纂工作，被马周称为才大品高的敬播^⑩，“游情释典，尤精《三论》，涉猎经史，善属文”的上官仪^⑪等，就是通过科举“及第”而成为李世民的名臣的。

李世民罗聚英贤还有几个显著的特点：首先是不计前嫌。他所招致的人才中，相当一部分来自敌人营垒。像清正忠武的屈突通、端直鲠亮的老臣萧瑀等，都是亡隋旧臣；勇武过人、战功累累的秦叔宝、程知节，原是曾与李世民拼死相争的义军将领；才学卓绝、多谋善断的王珪、魏征，原是李世民政敌李建成的死党，对这些人李世民都毫不介意，一样收纳。其次是思贤若渴。李世民对于人才，达到了思之甚笃、梦寐以求的程度。他曾对待臣说过：“朕思贤之情，岂舍梦寐！”^⑫贞观三年（公元629年），一个偶然的发现他发现中郎将常何的门客马周才识过人，马上派人去请，“未至，遣使督促者数辈。”^⑬再次是礼贤

下士。才气横溢历经坎坷的李百药归唐后仍不为所重，被高祖贬为泾州司户，他听说后因事到泾州时，专门与这个怀才不遇者交谈，并赐诗云：项弃范增善，绌妒比干才；嗟此二贤没，余喜得卿来。贞观元年（公元627年）即拜其为中书舍人，使其非凡才华得有用武之地^⑭。

正因为如此，李世民无论是在玄武门事变前为秦王时，还是以后被立为太子及正式即位后，身旁总是聚集着一大批才华过人的人才，犹如群星灿烂，熠熠生辉。武德初年，李建成、李元吉、李世民兄弟相争，“争取名臣以自助”，结果，李建成处有李纲、魏征、王珪、欧阳询等十余人；李元吉处只有荣九思、袁朗等寥寥数人，而李世民处却有房玄龄、杜如晦、褚遂良、戴胄、于志宁、虞世南、颜思古等二十六人^⑮。至于他正式登基坐天下后，各方面的人才就更多了，堪称人才济济、英才辈出。文有房玄龄、杜如晦、王珪、长孙无忌等出谋划策、运筹帷幄，魏征、褚遂良、张玄素等忠言相谏、居安思危，褚亮、姚思廉掌管文翰，颜思古、孔颖达主持国学、整理古籍，虞世南、令狐德棻编修国史；武有尉迟敬德、秦叔宝、程知节等统兵率部、卫戍京师，李靖、侯君集等督军挥师、守护边防、卫国安邦，的确是文臣武将，比肩于朝，英贤聚集，史无前例！

不独自专 委政于臣

武德九年（公元626年）李世民即位不久，曾召见张玄素“问以政道”，张回答说：“隋主好自专务，不任群臣；群臣恐惧，唯知禀受奉行而已，莫之敢违。以一人之智决天下之务，借使得失相半，乖谬已多，下谏上蔽，不亡何待！陛下诚能谨择君臣

而分任以事，高拱穆清而考其成败以施刑赏，何忧不治！^⑮”这段话对李世民确定什么样的治国方略起了决定性的作用。贞观四年（公元630年），李世民在谈到这个问题时曾说：隋文帝“事皆自决，不任群臣”^⑯，“虽劳神苦形，未能尽于合理”^⑰，“群臣既知主意，唯取决受成，虽有愆违，莫敢谏诤，此所以二世而亡也”^⑱。他还深有体会地说：“朕意不然。以天下之广，可独断一人之虑？朕方选天下之才，为天下之务，委任责成，各尽其用，庶几于理也。”^⑲足见李世民已敲定了不独自专、委政于臣的治国方策。这也说明，李世民颇有自知之明，是尊重和注意发挥群臣的智慧和才能的。

其实，在实践中，李世民一直比较注意听取群臣的意见，发挥人才的作用。他武德年间为秦王时，就建起文学馆，以待四方之士，结果收纳了房玄龄、杜如晦、虞世南、孔颖达、褚亮、薛收等十八名满腹经略、天下闻名的文人学士，李世民让他们以本官兼文学馆学士，“并给珍膳，分为三番，更值宿于阁下，每军国务静，参谒归休，即便引见，讨论典籍，商略前载”^⑳，时人称之为“十八学士登瀛州”，这实际上是他最早的一个智囊团。刚一即位，李世民又“即于正殿之左，置弘文馆，精选天下文儒，令以本官兼署学士，给以五品珍膳，更日宿值，以听朝之隙引入内殿，讨论坟典，商略政事，或至夜分乃罢”^㉑。贞观初年，他又诏令五品以上官员，“更宿中书内省，每召见，皆赐坐与语，询访外事，务知百姓利害，政教得失”^㉒。

即位后，他特别注意发挥各个部门的作用，他曾一再诏令百司，“自今诏敕行下有未便者，皆应执奏，毋得阿从，不尽己意”^㉓。为了从组织上制度上有所保证，李世民首先加强了宰相班子。除了左右仆射、侍中等宰相职外，还以他官居宰相职

而假以他名，如以吏部尚书参预朝政，以秘书监参预朝政等等。贞观年间，李世民还创制了一项名曰“五花判事”制度，即有关军国大事的诏书，先由中书省拿出草稿，六个中书舍人可以各执己见并签名，再交中书令和中书侍郎审查，后交门下省的给事中、黄门侍郎驳正，最后再交宰相及皇帝批复，这就保证了各个部门作用的发展，集中了大家的智慧和才思。

李世民处理政事，很有“民主精神”，许多军国大事，都是先由群臣发表意见，最后他再裁定。大臣中有好的建议，他都一一采纳。如偃武修文的治国方针，就是先由大臣各抒己见，李世民采纳了魏征的主张而决定的^⑤。即使有时大臣的意见与其意相忤，当他认为大臣的意见优于自己的意见时，就毫不犹豫地放弃自己的意见，按大臣的意见办。比如宗室功臣袭封刺史、对待野心勃勃的魏王泰的态度、到泰山举行封禅仪式等重大问题，就是听取了于志宁、马周、魏征、李百药等大臣的意见一改自己的初衷的。他还从不越俎代庖、代臣下令，即使臣下的意见与自己相异也是如此。攻打高丽的安市时，他与当时的辽东道行军大总管李靖的意见有分歧，李靖阐述了自己的理由后，李世民说：“以公为将，安得不用公策。”^⑥让李靖按自己的作战方针去部署。

李世民对待谏诤的态度也是他不独自专的重要标志。谏诤就是对皇帝意见、行为的劝戒、驳斥。李世民对待谏诤的态度可谓历代皇帝的典范：没有谏议时，重赏以求谏，有了谏议，从谏如流。大臣们谏者赏，阿者罚。无论谏者言词多激烈、尖刻，态度多无礼、直犯，他都能接受。他的善于从谏，使群臣的才智得到了充分的发挥，作用是不可低估的。