

ZHONGGUO GUDAI  
YONGREN ZHIHUI

# 中国古代 用人智慧

柯美成 胡抗美 编著



华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

ZHONGGUO GUDAI  
YONGREN ZHIHUI



# 中国古代 用人智慧

柯美成 胡抗美 编著



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国古代用人智慧/柯美成, 胡抗美编著. —北京: 华夏出版社, 2013. 6  
ISBN 978 - 7 - 5080 - 7607 - 2

I. ①中… II. ①柯…②胡… III. ①人才学-中国-古代 IV. ①C96-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 105655 号

## 中国古代用人智慧

---

作 者 柯美成 胡抗美

责任编辑 韩 平

装帧设计 张 莹

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市兴达印务有限公司

装 订 三河市兴达印务有限公司

版 次 2013 年 6 月北京第 1 版 2013 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本 720×1030 1/16 开

印 张 26

字 数 500 千字

定 价 68.00 元

---

华夏出版社 网址: [www.hxph.com.cn](http://www.hxph.com.cn) 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028  
若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。电话: (010) 64663331 (转)

## 再版弁言

《中国古代用人智慧》即将再版，衷心感谢华夏出版社领导以及我的朋友倪友葵编审、责任编辑韩平女士的关爱和赏识。此乃本书之幸、编著者之幸，或亦读者之幸也。

本书初版原有他序及柯跋各一篇，现撤下。但将原跋主要内容略作修改并移作“弁言”，现就本书编著中有关问题做简要说明。

一、自古王者多以史作为治之具。《易》云：“君子以多识前言往行，以畜其德。”历代明智的政治家、思想家以及我们党的几代领导人，无不十分重视历史的鉴戒作用。习近平总书记更明确提出了“镜鉴历史”的命题。早在2009年和2011年，习近平就指出：历史是前人的实践和智慧之书。我们中华民族有着五千年的文明史，传统文化中的许多优秀文化典籍蕴涵着做人做事和治国理政的大道理。领导干部不管处在哪个层次和岗位上，都应该读点历史。要学习和借鉴中国历史上治国理政的丰富经验。在习近平同志的一再倡导下，各级领导干部学习历史、镜鉴历史，开始蔚为一代新风。

用人问题自古以来就是治国理政的核心问题。华夏先哲们很早就认识到人才对于国计民生的重要性。从尧放丹朱而禅位于舜，舜杀鲧而举其子禹，到汉高祖任用三杰而平定天下，唐太宗任用房杜魏马而致贞观治世，再到明太祖深情赞美“贤才，国之宝也”，清圣祖反复告诫“举贤退不肖”；从管仲对桓公“贤者关乎霸业”，李斯谏阻秦王“逐客”，到魏徵论“御臣之术”，包拯“乞不用赃吏”，再到陈廷敬“请严督抚之责成”，张之洞、刘坤一上言“变通政治人才为先”；……爱惜人才、选贤任能、礼贤下士、任贤勿贰、用人之长不责其短、勤于教养百年树人，以及求言纳谏、三考黜陟、惩骄肃贪、澄清吏治、防患未然等等优秀思想，就像一条红线，贯穿于历代有作为的政治家、思想家的实践和著述之中，从而形成了华夏文明关于用人的优良传统。宋代名臣胡瑗云：“致天下之治者在人才”，道出了这一优良传统世代传承的奥妙。编著《中国古代用人智慧》一书，目的就是要从浩若烟海的古代典籍中，发掘、整理先哲们关于用人的嘉言懿行、名篇名典，弘扬中华民族用人的优良传统，使读者从中汲取

## 2 中国古代用人智慧

历史的智慧，以史为鉴，古为今用，从而把我们今天和今后的工作做得更好。

二、本书以论治求治为经，以人物为纬，着眼于思想、制度、政策、实践四方面，荟萃了古代著名政治家、思想家关于用人的若干代表作，编辑了历代关于用人的掌故。全书由四部分组成：第一辑，名君诏令。凡选文为帝王之诏、谕、敕、令等，即通常所说的“圣旨”，收入本辑。其中魏武帝曹操虽并未做过皇帝，但援《三国志》成例，其令亦归入本辑；第二辑，名臣奏议。凡选文为臣下上奏帝王之表、章、疏、折、状、书、对策、封事等，收入本辑；第三辑，名家论说。先秦诸子、后世名家之文，及兼为名臣名家而其文非上奏文的，收入本辑；附录，乃用人掌故。以上各部分选文务求精当，从整体上能真实地体现古代用人的优良传统，体现古代用人思想与艺术的精华。

三、本书选文一律采用中华书局、商务印书馆、人民出版社及上海古籍出版社等权威出版社的版本。选文篇目部分采用文章出处原有标题，部分由编著者据文意拟定。属于节选文并沿用原标题的，第一、第二辑括注“节选”字样，第三辑和附录则不加括注。

四、本书初版对选文的介绍采取以下形式：正编三辑各篇选文均由作者简介、阅读提示、原文、注释、译文五个层次组成，附录则仅有原文和译文。其中，阅读提示尽可能将选文置于特定历史时期（一个或若干个朝代）的大背景下进行审视，从宏观和微观两个层面，提纲挈领地揭示选文的历史意义及其学习借鉴价值，力求有利于读者深刻理解文意，并通过对全书阅读提示和原文的贯通理解，窥见中国古代用人思想史、制度史和实践史的大致轨迹。

五、本书初版有“注释”一项，再版时考虑全书篇幅过大，增加了购书者的经济负担，于是撤下。原注释在一般情况下采取先注字、再注词的顺序；但对属于引经据典的词条，则首先注明出典，然后注字、词。由于本书涉及历史人物、职官、典章制度较多，注释中对同一词条（同一人名、官名、典故等）根据其在文中的重要性不回避重复，但一般会结合理解文意的需要或时代的变迁，使释文有所侧重、详略或差别。

六、本书关于数字的用法。对各朝代历史纪年，同一年号于每篇选文首见处用阿拉伯数字括注公历，但省略“公元”和“年”字样，如汉武帝元封五年（前106）、唐太宗贞观二年（728）；其后重复出现的相同年号则不再括注。对历史人物括注公历生卒年，如汉高祖（前256或247～前195）、诸葛亮（181～234）。书中其他数字一律用汉体写法。

七、本书译文以直译为主，意译为辅，力求尽可能准确转述原文文

意，行文流畅，具有可读性。归类辑录整理古籍，兹事体大，我虽多年乐此不疲，亦时感力有不逮。古文今译从来批评、赞誉纷纭，本书谅难尽如人意。故特借此致意广大读者：衷心感谢诸君购买和阅读本书，凡书中错讹、不当、疏漏之处，敬请不吝教正。

是为再版弁言。

柯美成

2012. 1. 28

## 目 录

再版弁言 /1

## 第一辑 名君诏令

- 汉高祖 求贤诏 /3
- 汉文帝 策贤良文学士诏 /6
- 汉景帝 令二千石修职诏 /10
- 汉武帝 举茂才异等诏 /12
- 汉光武帝 封功臣诏 /15
- 魏武帝 求贤驭人七令 /17  
(吏士行能令;求贤令;敕有司取士毋废偏短令;求逸才令;  
选军中典狱令;定功行封令;败军抵罪令)
- 魏孝文帝 定考绩明黜陟二诏 /23
- 唐太宗 任贤求谏二诏 /26  
(荐举贤能诏;令群臣直言诏)
- 武则天 以八科取士诏 /31
- 唐玄宗 重守令四诏 /35  
(令新除牧守面辞诏;简京官为都督刺史诏;京官都督刺史  
中外选用敕;处分县令敕)
- 周世宗 求谏诏 /41
- 宋太祖 澄清吏治防患未然三诏 /45  
(诚约藩侯郡牧不得令亲随参掌公务诏;举主连坐诏;举人  
关食禄之家委中书复试诏)
- 金世宗 责尚书省除授止限资级二谕 /48
- 明太祖 戒谕公侯外官二敕 /51

## 2 中国古代用人智慧

- (铁榜戒公侯;戒谕外官敕)
- 清圣祖 爱惜人才澄清吏治三谕 /60  
(崇尚宽大爱惜人才谕;端本澄源谕;封疆大吏陞见陈奏谕)
- 清世宗 为政以得人为要谕 /63
- 清高宗 著大学士等荐举言官谕 /65

## 第二辑 名臣奏议

- 李 斯 谏逐客书 /69
- 董仲舒 举贤良对策(节选) /73
- 诸葛亮 出师表 /79
- 刘 毅 请罢中正除九品疏 /83
- 魏 徵 论御臣之术疏 /91
- 张柬之 对贤良方正策(节选) /97
- 张九龄 重守令疏 /101
- 陆 贽 驾幸梁州论进瓜果人拟官状 /105  
论朝官阙员及刺史等改转伦序状 /106
- 李吉甫 请汰冗吏疏 /121
- 范仲淹 答手诏条陈十事(节选) /123
- 包拯 乞不用赃吏疏 /137
- 王安石 上仁宗皇帝言事疏 /139
- 张 浚 论内重外轻之害有八疏 /166
- 许 衡 论时务五事疏(节选) /169
- 张居正 陈六事疏(节选) /180  
请稽查章奏随事考成以修实政疏 /184
- 陈廷敬 请严督抚之责成疏 /188
- 张之洞 刘坤一 变通政治人才为先折 /193



## 第三辑 名家论说

- 管 子 贤者关乎霸业 /219  
(对桓公问;三本与四固)
- 晏 子 善为国家者举贤官能 /223  
(国有三不祥;治国患夫社鼠猛狗;举贤以临国,官能以救民)
- 孔 子 先有司,赦小过,举贤才 /227
- 墨 子 尚贤 /229
- 孟 子 为天下得人者谓之仁 /235
- 荀 子 王制·君道·致士 /238
- 吕氏春秋 求人·察贤·举难 /250
- 韩非子 用人 /258  
(善用人者,必循天顺人而明赏罚;试于屯伯,关乎州部;宰相必起于州部,猛将必发于卒伍)
- 贾 谊 官人 /266
- 桓 谭 求辅 /268
- 白居易 请行赏罚以劝举贤 /273
- 韩 愈 马说 /275
- 欧阳修 为君难论 /277
- 苏 洵 管仲论 /284
- 王安石 委任 /288
- 司马光 《通鉴》用人三论 /292  
(审于才德之分而知所先后;其本在于至公至明;举之以众,取之以公)
- 王夫之 《读通鉴论》用人二则 /298  
(任人任法辨;严之于上官而贪息于守令)
- 顾炎武 省官 /303

#### 4 中国古代用人智慧

龚自珍 明良论 /305

### 附录 用人掌故

- 尧询事考言禅位于舜 /311
- 舜杀鲧而举其子禹 /313
- 伊尹论尧舜禹三君之举贤 /314
- 殷高宗于奴隶中举傅说为相 /315
- 周文王立太公望为师 /316
- 周公戒伯禽礼贤下士 /317
- 周公礼贤之大观 /318
- 齐桓公五往而见布衣之士 /319
- 晏子屈己待人居功不骄 /320
- 晋文公任贤与赵衰举贤 /321
- 赵宣子荐贤比而不党 /323
- 祁奚举贤不避亲仇 /324
- 解狐举贤公私分明 /326
- 郑子产知人善任 /327
- 子思论用人不能求全责备 /328
- 楚庄王绝缨酒会 /329
- 樊姬论相之忠贤 /330
- 蔡声子论楚材晋用 /331
- 燕昭王求贤 /334
- 赵简子痛失谔谔之臣 /336
- 韩昭侯论用人应杜私求 /337
- 鲁仲连与孟尝君论用人 /338
- 《吕氏春秋》论“八观六验”“六戚四隐” /339
- 姚贾对秦王论用人 /340
- 秦用他国人 /343

- 汉高祖知人善任 /344
- 汉高祖论功行赏 /345
- 汉初布衣将相之局 /347
- 汉文帝虚怀纳谏赦过赏功 /350
- 汉文帝细柳营识名将 /353
- 汉景帝不以小过责能臣 /355
- 汉武帝用将 /356
- 汉武帝留意郡守 /359
- 三国之主用人各不同 /360
- 诸葛亮论知人之道 /365
- 诸葛亮七擒七纵收孟获之心 /366
- 魏孝文帝以考绩黜陟百官 /367
- 魏孝文帝知人善任 /369
- 唐太宗不以私恩论勋赏 /371
- 唐太宗遍降宗室郡王以利天下 /373
- 唐太宗与房玄龄论致理之本惟在省官 /374
- 唐太宗责封德彝不举贤 /375
- 唐太宗诫公卿勿循私贪浊 /376
- 唐太宗与魏徵论为官择人不可造次 /377
- 唐太宗纳谏重赐魏徵 /378
- 唐太宗纳谏重刺史县令之任 /380
- 唐太宗与魏徵论求谏 /381
- 武则天用人之特色 /382
- 武则天信重狄仁杰 /383
- 武则天遗才之恨 /384
- 唐宣宗面察刺史威严驭下 /385
- 唐代选举之法 /387
- 周世宗破格用人 /388
- 宋太祖杯酒释兵权 /389

## 6 中国古代用人智慧

宋太祖论宰相须用读书人 /392

宋太祖殿试选真才 /393

宋太祖用人不念旧恶 /394

宋初严惩赃吏 /395

明太祖与宋濂论求贤之效 /399

明太祖与刘基论择相 /400

明太祖与李翀论任将 /401

明太祖重惩贪吏 /402

清圣祖知人善任 /403

清圣祖念念不忘表彰清官 /404

第一辑

名君诏令



## 汉高祖

汉高祖（前256或247～前195），即刘邦。西汉王朝的建立者。公元前202年至公元前195年在位。字季，沛县丰邑（今属江苏）人。秦末曾任泗水亭长。秦二世元年（前209）陈胜起义，他起兵响应，称沛公。后与项羽领导的起义军同为反秦主力。公元前206年，他率军首先攻入咸阳，推翻秦朝统治，与父老约法三章，尽除秦苛法，得到秦人拥护。同年，项羽入关，自称“西楚霸王”，大封诸侯王，他被封为汉王，占有巴蜀、汉中之地。不久，即与项羽展开了长达五年的所谓“楚汉战争”。公元前202年，于垓下（今安徽灵璧东南）会战中大败项羽，即皇帝位，国号汉，定都长安。

汉高祖是中国历史上第一个由匹夫崛起而有天下的开国皇帝。史称高祖不修文学，但宽仁爱人，豁达大度，好谋能听，善于用人。在位期间，承袭秦制，实行中央集权制度。先后消灭韩信、彭越、英布等异姓诸侯王；迁六国旧贵族和地方豪强到关中，以加强控制；实行重本抑末政策，发展农业生产，打击商贾；兼采古仪，创立汉初礼仪制度；以秦律为根据，制定《汉律》九章。这些措施促进了社会经济的恢复和中央集权的巩固。临终，他又刑白马盟，为防止诸吕篡国做了安排。

## 求贤诏

本篇选自《汉书·高帝纪》，是刘邦在去世的前一年（前196）二月发布的一道诏书。

从某种意义上讲，刘邦之得天下，最大奥秘在于善于用人。这一点，他个人有自知之明。《史记·高祖本纪》生动地记述了他在终于打败项羽，统一天下后与群臣的一番问答：“高祖置酒雒阳南宫。高祖曰：‘列侯诸将无敢隐朕，皆言其情。吾所以有天下者何？项氏之所以失天下者何？’高起、王陵对曰：‘陛下慢而侮人，项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同利也。项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。’高祖曰：‘公知其一，未知其二。夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；

#### 4 第一辑 名君诏令

镇国家，抚百姓，给饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”东汉史学家班彪亦有评说：“高祖信诚好谋，达于听受，从谏如顺流，趋时如响赴。当食吐哺，纳子房之策；拔足挥洗，揖郦生之说；悟戍卒之言，断怀土之情；高四皓之名，割肌肤之爱。举韩信于行阵，收陈平于亡命。英雄陈力，群策毕举。此高祖之大略，所以成帝业也。”（《王命论》）可见，重视人才并善于使用人才，正是高祖打天下的法宝。

那么，打天下要靠人才，坐天下要不要靠人才？回答是肯定的。《求贤诏》所反映的就是汉高祖这一人才思想。这篇诏书仅一百七十九字，既纵观千古，阐明了贤才对于伟大事业（周文、齐桓的王霸之业）成功的重要意义，又立足现实，肯定了贤才对开创汉王朝的历史功绩；既表达了希望贤才继续合作、共同治理天下的愿望，又表明了对愿意合作者一定给予优厚报答（“尊显之”）的诚意；既照顾到了已经在位的贤才（“已与我共平之”的贤人），又着眼于发现新的人才（郡、国“意称明德者”）；既交待了对诏书传达的具体要求，又提出了对执行诏书不力的惩罚措施以及有关注意事项。作者求贤若渴的心情、深谋远虑的识见，令人钦敬。读这篇诏书，可以想见汉高祖在吟唱《大风歌》“安得猛士兮守四方”时的神采。此诏被称为千古求贤文章之祖。

盖闻王者莫高于周文，伯者莫高于齐桓，皆待贤人而成名。今天下贤者智能岂特古之人乎？患在人主不交故也，士奚由进！今吾以天之灵，贤士大夫定有天下，以为一家，欲其长久，世世奉宗庙亡绝也。贤人已与我共平之矣，而不与吾共安利之，可乎？贤士大夫有肯从我游者，吾能尊显之。布告天下，使明知朕意。御史大夫昌下相国，相国酈侯下诸侯王，御史中执法下郡守，其有意称明德者，必身劝，为之驾，遣诣相国府，署行、义、年。有而弗言，觉，免。年老癯病，勿遣。

#### 【译文】

自古帝王没有超过周文王的，霸主没有超过齐桓公的，这两个人都是依靠贤人的辅佐才成就了功名。当今天下贤人的聪明才智难道还不如古人



吗？怕就怕人主不去交结贤人，贤人又怎能进入仕途呢！现在我仰仗上天的灵佑和贤士大夫的帮助平定了天下，使之成为一家，希望它长治久安，世世代代奉祀宗庙不断绝。贤人已经与我共同平定了天下，却不与我一起使天下安宁和受益，能行吗？贤士大夫有愿意跟从我治理天下的，我能使他尊贵显达。布告天下人，使他们明白我的意思。御史大夫周昌传达给相国，相国酈侯萧何传达给诸侯王，御史中执法传达给郡守。如果有美名与美德相称的人，一定要亲自去劝说，并为他准备车马，送到相国府，署明他的品行事迹、仪表和年龄。如果有贤人而不报告，一旦发觉，立即罢官。年老多病的，就不要送来了。