

# 人才分为庸士君贤圣五类

（春秋）孔子

人分五个层次：庸人，士人，君子，贤人，圣人。若能清清楚楚地分辨这五类人，那么长治久安的统治艺术就全明白了。

那些被称做庸人的，内心深处没有任何严肃慎重的信念，做事马马虎虎，有头无尾，为人处世从不善始善终，满口胡言，不三不四。所结交的朋友三教九流，惟独没有品学兼优的高人。不是扎扎实实地安身立命，老老实实地做事做人。见小利，忘大义，自己都不知道自己在干什么。迷恋于声色犬马，随波逐流，总是把持不住自己的心性——有诸如此类的表现的，就是庸人。

那些被称做士人的，有信念，有原则。虽不能精通天道和人道的根本，但向来都有自己的观点和主张；虽不能把各道善行做得十全+美，但必定有值得称道之处。因此，他不要求智慧有多少，但只要有一点，就务必要彻底明了；言语理论不求很多，但只要是他所主张的，就务必中肯简要；他所完成的事业不一定很多，但每做一件事都务必要明白为什么。他的思想既然非常明确，言语既然扼要得当，做事既然有根有据，犹如人的性命形体一样和谐统一，那就是一个人格和思想非常完整、独立的知识分

子，外在力量是很难改变他的。所以富贵了，也看不出对他有何增益；贫贱了，也不会对他有什么损失——这就是士人，亦即知识分子的主要特点。

君子的特征是说话一定诚实守信，心中对人存嫉恨。秉性仁义但从不向人炫耀，通情达理，明智豁达，但说话从不武断。行为一贯，守道不渝，自强不息。在别人看来，显得平平常常，坦坦然然，并无特别出众之处，然而真要赶上他，却很难做到。君子可以做到被人尊重，但未必一定要让人尊重自己；可以做到被人相信，但未必一定要让人信任自己；可以做到被人重用，但未必一定要让人重用自己。所以君子以不修身为耻辱，不以被诬陷为耻辱；以不讲信义为耻辱，不以不被别人信任为耻辱；以无能为耻辱，不以不被任用为耻辱。不被荣誉所引诱，不因诽谤而怨恨，自然率性地做自己的事，端方正直地约束自己，这就叫君子。

贤人的主要特征是品德合乎法度，行为合乎规范，其言论足以被天下人奉为道德准则而不伤及自身，其道性足以教化百姓而不损伤事物的根本。能使人民富有，然而却看不到天下有积压的财物；好善乐施，普济天下，从而使民众没有什么疾病和贫困。这就是贤人。

所谓圣人，必须达到自身的品德与天地的自然法则融为一体，来无踪，去无影，变幻莫测，通达无阻。对宇宙万物的起源和终结已经彻底参透，与天下的一切生灵、世间万象融洽无间，

自然相处，把大道拓展成自己的性情，光明如日月，变化运行，犹如神明。芸芸众生永远不能明白他的品德有多么崇高伟大，即使见识到这一点，也不能真正了解其德性的涯际在哪里。达到这种境界的才是圣人。

世界上最珍贵的东西，国家成就一统天下之基业的资本，没有比辨别人才之高下，并量才使用这件事更重大的了。如果能这样做，那做帝王的就能使自己既显得耳聪目明，又显得安闲自在。



孔子(前 551—前 479)，名丘，字仲尼，鲁国陬邑（今山东曲阜）人。中国古代著名的思想家、教育家、政治家，儒家学说的创始人。是世界文化史上对人类思想影响最卓著的伟大人物之一。

# 用人不疑才有管仲助齐称霸

（战国）荀 子

在仲尼的门下，即使年龄最小的弟子，言谈中也耻于称道齐桓公、晋文公、楚庄公、吴王阖闾、越王勾践这五霸，这是为什么呢？回答是：是的，他们的确有让人耻于称道之处。齐桓公是五霸中的强盛者，在未取得政权以前杀死自己的哥哥而争得齐国国君的地位；在自己家庭内，姑姑、姐姐、妹妹中共有七人没有出嫁，在内宫闺门内，纵欲享乐，奢侈无度，就是把齐国赋税的一半供养他也不够。对外则诈骗邾国，袭击莒国，先后吞并了三十五个国家。他的所作所为如此阴险卑污，荒淫奢侈，怎么能够被君子门下所称道呢！

像齐桓公这样的作为，齐国非但没有灭亡，反而称霸诸侯，这是什么原因呢？回答是：唉！齐桓公把握住了治理天下的根本原则，谁能使他灭亡呢！他坚信不疑管仲的贤能完全可以托付治国重任，这是天下最大的知人善任啊！完全忘掉了对管仲的气怒，不记管仲的一箭之仇，于是立管仲为仲父，这是天下十分英明的决断。立管仲为仲父，而贵族中没有人敢嫉妒；把高氏、国氏那样的上卿高位给与管仲，朝中旧臣无人敢表示不满；给管仲

三百里的封地，富裕之人没有敢抗拒的。齐国上下无论是高贵的、卑贱的、年长的、年少的人，都井然有序，没有不随顺桓公尊敬管仲的。这就是治理天下的基本原则。诸侯要是掌握了上述几种原则中的一种，就没有人能使他灭亡，而这些原则齐桓公都掌握了，又怎么可能被灭亡呢！他称霸诸侯是理所当然的，非侥幸所得，而是有一定道理的。

可是，在仲尼门下，即使年龄最小的弟子，言谈都以称道五霸为耻，这是为什么呢？回答是：是的，因为五霸不以政治教化为立国之本，不是对礼义推崇至极，不是使礼义制度极有条理，不是使人们心悦诚服。他们注重方针策略，注意劳逸安排得当，积贮物资，加强战备，因而能够打败其敌人，他们用计谋诈术取胜，用谦让来掩饰争夺，貌似行仁实则求利，他们是小人中的杰出者，怎么能够在君子门下被称道呢！



荀子（约前 313~前 238），名况，时人尊称荀卿。战国后期赵国人。中国古代思想家、教育家、政治家、儒学大师。著有《劝学》等。

# 用人又疑人，君臣两不利

（战国）韩 非

君主的过失，在于已经任用某大臣，又总是反过来同没被任用的人一起去防备他，这样没被任用的人的见解一定与已被任用的人作对，君主反而被没任用的人所制。

今天与君主一道防备人的人，也许就是君主过去所防备的人。君主不能彰显法律以制裁大臣，就没办法得到百姓的信任。君主放弃法律，而以人防人，那么关系好的人就勾结成党而相互吹捧，关系差的人就各结朋党而相互攻击。攻击与吹捧相互争斗，君主就迷惑不清了。做臣子的，不吹捧请托就没法取得更高的官阶，不违法专权就没法形成威势，不假借忠义就没法避开禁令；这三个方面，是臣子惑乱君主、败坏法纪的条件。君主使臣子虽然有智能，不得违法专权；虽有贤明的行为，不得在建立功业前获得赏赐；虽有忠信，不得放弃法律而不加约束，这就叫做彰明法度。

有的君主被事情所迷惑，有的君主被言论所蒙蔽，这两种情况不可不明察。臣子把事情说得容易，要求的成本少，藉此以欺骗君主。君主受到诱惑而不加考察，因而夸奖他，于是臣子反过

来牵制君主。这样的情况叫做诱惑，被事情所诱惑就会被祸患所困窘。他进言说成本少，可退朝实干时花费多，那么事情虽然办成了，也不可再相信他的话。他的话不诚实，就犯下了罪过，事情虽然办成了也不要给与赏赐，如此群臣就不敢粉饰言辞以迷惑君主。为君之道是，如果臣子前面说的话与后来的事不相符，或后来说的话与前面的事不相符，那么即使事情成功了，也将受到应有的惩罚，这叫做任用部下的方法。

臣子为君主谋划事情而怕别人非议，就有言在先地说：“议论这件事的人就是忌妒这件事的人。”君王记住了这句话，就不再听群臣的；群臣害怕这句话，就不敢议事。两方面起作用，于是忠臣的话不被听从而善于言辞的臣子得到专门任用。像这种情况叫做被言论所蒙蔽，君主被言论所蒙蔽，他就被大臣所牵制了。为君之道是，使臣子对所说负责，又为没说负责。说话无头无尾、辩词无从验证的，要负说话不当的责任；闭口不言，以逃避责任、保住官位的人，要负该言而没言的责任。

君主对进言的臣子，一定要知道他说话的原由以责求其实，对不说话的臣子，一定要问他支持什么反对什么以明确他的责任，这样臣子就不敢胆大妄言，又不敢不吭声，说话和不说话都负相应的责任。

君王想做成一件事，在不了解全部情况时，就透出自己的想法，这样做的话，不但没好处，反而一定会受害。知道这个道理的人，就顺应客观事理，而去掉主观的欲望。做事情有规律可

循，估计收效大而投入少的事，就可以做。昏君却不然，只考虑收效，不考虑投入，虽然投入几倍于收效，他也不知道其害处，这是名义上得利而实际上受害。这样的人，功劳小而为害烈。凡是有功，收益多而投入少，才能叫做有功。如今，臣子办事耗费巨大并无罪，而获利微小就有功，这样臣子都以巨大耗费去谋取小的功绩，小的功绩即使成了，对君主也是有害的。

不懂治国的人一定会说：“不要改变专制，不要变动旧俗。”古制旧俗的变与不变，圣人是不关心的，只要正确地治理就是了。

然而古制旧俗是否需要改变，在于它们适合不适合当前的社会。伊尹如果不致力于使商朝变强，姜太公如果不致力于使周国变强，那么商汤、周武王就不可能称王天下。管仲如果在齐国改革，郭偃如果在晋国改革，那么齐桓公、晋文公就不能称霸。大凡人们难以改变古制，是由于担心民众的安宁被破坏。如果不改变古制，就会重蹈覆辙；而迎合百姓的心理，是放任奸邪的行为。百姓愚蠢而不知道祸乱，君王懦弱而不能改革，这是当政的过失。做帝王的，明白什么是可能的，知道治国的方法，措施即使显得严厉也坚决实行它。这样，虽然与民俗相背，但一定能达到天下大治。这个说法表现在，致力改革的商鞅在内处和外出时剑戟森森，戒备森严。所以，晋国的郭偃开始治国时，晋文公身边有重兵；齐国的管仲开始治国时，齐桓公身边有战车，这些都是戒备臣民的措施。因为愚鲁懒惰的臣民，总是殚精竭虑于

个人的小损失而忘却国家的利益，所以夤虎受到辱骂。而帮助谋取民众的小利，失去国家长远利益的邹贾不用以兵车载着部队来防身。习惯于乱而不懂得治，所以郑国商人在别人问价钱时，却说要回家。



韩非（约前 280 前 233），战国末期韩国的一个公子，荀况的弟子，后为先秦法家思想的集大成者。著《孤愤》等篇章十余万字，后人编辑成《韩非子》一书。

# 人才难为，世道难治

（东汉）王 符

世道所以得不到治理，是因为人才难为。所谓人才难为，指的不单是体会聪明智慧、道德仁义困难，这是成就人才之难，不是人才本身感到的难处。因此所谓人才难为，指的应是言论美好、行为高尚就遭人嫉妒，就会遇到磨难。

虞舜所以被流放，伍子胥所以被诛杀，都是因为嫉妒。最圣哲贤明的人都不能使自己免于被妒，何况现在世上的人呢？这就是杰出人才虽然有贤能的才干、美好的品质，却不能遵循自己的意愿行事，成就自己志向的原因。

隐居民间的人不能率性行事，朝中的臣子不能直言无忌，这就是世俗风气所以败坏，昏暗君主所以孤立无援的原因。齐简公被篡夺了国家，鲁昭公被放逐在外，都是拯救败亡，免于覆灭还顾不上，哪来的精力使国家得到治理呢？德行薄的人厌恶良好的行为，败乱政治的人厌恶治理国家的言论，这就是二世而亡的秦朝所以要诛杀街谈巷议的人，要坑杀儒生的缘故了。

当今社会上，自己轻视双亲又憎恶别人尊敬他们，自己慢待双亲又憎恶别人爱护他们的人是不少的。不单单是普通百姓，就

是在贤能的人士中这种现象也时常发生。邓通受到文帝的宠幸，他尽心服侍而不违拗，用嘴去为文帝吸吮脓水丝毫不感到为难。文帝觉得心情不舒畅，私下问邓通：“天下人之中谁是最爱我的？”邓通想称颂太子的孝顺，就回答说：“最爱您的莫过于太子。”等到太子来伺候文帝疾病时，文帝命他吸吮脓水，太子有为难之色。文帝很不高兴，让他回去，后来太子听说邓通常为文帝吸吮疮痍，感到惭愧而特别怨恨邓通。等到太子即了帝位，就法办邓通致使其饿死。邓通的行为是为文帝尽心竭力没有损害别人，他说的话是赞誉太子，想使文帝与太子的关系更加密切。太子自己不能尽孝道，反而心生怨恨归罪于邓通。称道别人的长处，想要宣扬别人的孝心，尚且成了罪过，何况揭露人的短处。矫正世俗的弊病呢？

再说士人所以能成为贤者，主要是因为他们门的言论和行为。忠诚正直的言论，不只是称道人们长处的，一定会有所触犯；孝子的行为，不只是吸痈吮疮之类，一定会有不周到之处。这样一来，行为美善、高言谈论的人，能够不被嫉妒，免陷于刑法，应算是幸运的了。这就是比干所以被挖出心肝，箕子所以被贬为奴隶，伯宗所以被诛身死，郤宛所以自杀的缘故了。

国家不缺乏嫉妒的男子，犹如家庭不缺乏嫉妒的女人一样。几百年来，从国外到国内，抢功争名，嫉妒超过自己的人难道还少吗？你以为两个贤者在一起应该不会互相妨害吧？范雎贬抑白起，公孙弘压制董仲舒，这不是同在一朝共事一君而争位争宠

吗？你以为处于两个国家，利害不相干的人可以免于嫉妒了吧？孙臆在楚国显露了才能，庞涓在魏国为之不安，把他诱骗到魏国治以刖刑。韩非在韩国宣讲治国之道，李斯在秦国却想方设法把他召来杀掉。哎，士人的妒嫉难道应该这么过分吗？你以为这是没有受到君主注意才遭殃，如果被君主了解就会始终得到信任吧？京房曾多次与元帝辩论，被委派考核官吏，拜为太守。晁错深得景帝赏识，让他整理汉朝法律防止错乱。这两个人在君主面前，可说得上了解得深，宠爱得重了，可是京房蒙冤而死，元帝却不知道，晁错被斩之后，景帝才后悔。你以为这是才能智慧不足以防身才罹于祸患，大圣人总不至于受迫害吧？商汤因为行义被夏桀囚禁，周文王由于仁德被商纣王拘押。身为君主，广有谋臣，又躬行仁义，尚且不免于罹难，那么孔子的不为世用，叔向的陷于刑狱，屈原的流放投江，贾谊的贬官降职，钟离意的免官外放，何敞的被谗获罪，王章的冤死狱中，王仁的被斥放逐，都应算是受害较轻的了。

《诗经》上说：“无罪无过，怎奈谗口嚣嚣。”“此人心，怎会这样？”由此可见，用妒嫉之心攻击起人来，实在是很有害的，贤人圣者生活在世上，实在是危险的。

因此所说的人才之难，不是人才本身难以成就，实在是免于祸患太难了。那些大圣大贤之人。功成名就，或封为侯伯，或官居三公九卿，位极人臣，行为记在帝王心中，昼夜服侍帝王身边，声名已然显赫，还会遇到种种磨难。何况田野中耕作的逸

民，山谷中隐居的高士，还需要别人宣传才能建立名声，通过时人评论才能得志呢？于是明智的人只好闭口噤舌，隐藏智慧，默然处世了。

再说市井中的普通百姓，能有什么独到的见识呢？只是望风捕影，随声附和罢了。他们的论断不能遵循家庭应守的礼法，体察善恶的本相，只是把当面夸奖自己的看作是明智，谄媚奉迎的看作是仁慈，贪赃谋利的看作是能耐，窃取官位的看作是贤人而已。哪里还知道什么孝敬尊长和顺兄弟的本义、忠诚正直的德行、维持社会的法则这些根本的道理呢？这就是鲍焦抱着大树死于道旁，徐衍抱着石头自沉于海的原因呀！

谚语说：“一犬吠形，百犬吠声。”世上存在这个毛病已经很久了。我对世人不会体察真伪的情状实在感伤，因而打个比方来说明：看看现在官府选拔人才，就好像古代司原田猎一样。过去司原氏在田野里狩猎，鹿向东奔跑，司原呼喊追赶。西边正在追逐野猪的人听到司原的呼喊，众口高声呼号应和。司原听到众人呼号，放弃了对鹿的追逐，掉转头来，正好碰见沾满白灰的野猪。司原很高兴，以为自己猎获了祥瑞的白色珍兽。于是尽所有食物对它单独精心饲养。猪吃得高兴，点头拱嘴，哼哼鸣叫，司原见状更加珍惜它。时间不长，狂风暴雨来临，冲刷掉了猪身上的白灰，猪因恐惧而嚎叫，露出了本来声音，司原这才知道原来是一头与家中养的猪一般无二的野猪。这就是捕风逐影的过错。可惜的是，世上人们往往沉迷其中，不知醒悟。

当今世上的君主对于士人，亲眼见到是贤才却不敢启用，耳朵听见贤人的名声又恨自己不能得到。虽然已经知道是个贤才，还不能予以提拔，一定要再等待有关部门的荐举，恐怕也是因为害怕失去大鹿而得到野猪吧？可为什么不能加以辨别呢？这是没有遇到疾风暴雨的缘故啊！假如某天变故来临如同风雨一样，那么凶险邪佞的人品及愚钝鄙陋的资质就都显露出来了。

小人们联结党羽来巩固地位，嫉妒谗邪以攻击贤人，这样的祸患难道还少吗？三代盛世不就由此倾覆，诸侯列国不就由此而灭亡的吗？后代的人还不能改变这种状况，这就是百官所以屡屡失去职守，天命无法固定经常要作更改的缘故。《诗经》说：“国家已经灭亡，为何还不鉴察”啊！当今的庸君俗主就是不鉴察亡国情由的呀！

嫉妒之人嫉恨超过自己的人，这是贤人深深为之感到痛苦、深深为之而哀怨的。嫉妒之人也许从鸡蛋里挑骨头，也许凭空捏造事端。我为君主对此不加省察，只是听信谗言而悲痛。



王符，东汉末隐士。因隐居著述，不欲彰显自己的姓名，故称潜夫。著有《潜夫论》。

# 看准人才，当倾力举荐

（三国·魏）刘劭

人才难得，一旦看准人才，当倾力举荐，使其发挥应有的效用。

了解并举荐人才有两种困难：一是了解人的难处，二是了解之后而无法举荐的难处。

什么叫了解人的难处呢？人的内心精妙深微，想深刻准确地把握人的内心世界本来就不容易，因此，要掌握其方法是十分困难的。了解人本来就是一件很不容易的事，而一般人在观察时又不能全面掌握，因此，人们各自设立自己的标准和尺度，根据自己的喜好和能力进行观察和取舍。有的观察其形貌，有的观察其行为动作，有的注意其整体表现，有的揣摩其真正的意思所在，有的推究其细微的地方，有的注重其失误过错的察检，有的注重其言辞所论，有的考察其办事的具体情况。

以上八种情况混杂，并无一定标准，因此，得到的正确结论少，而失误很多。以致必然产生开始接触时相信其外表的错误，还会产生对其志向意趣发生变化关注不到的错误。所以，在接触和观察人的时候，根据其行为或相信其名声，往往失去对真相的

了解。因而，在见到显露在外的肤浅的才能时，就以为是与众不同的；对于深沉睿智、沉默寡言的人，反而以为空虚无物；见到分辩精妙的理论，就以为具有犀利的眼光；对于口里能够品评等级次序的人，就以为精通名理；见到喜欢评论是非的人，就以为能够辨别善恶；见到善于讲论名分的人，就以为能够识别人物；对于妄论时事政治的人，就以为是国家的栋梁。这些状况犹如听到物类发出声音，对这些声音的命名是根据其响声而定的。如果名不副实，名就失去了它的效用。

所以说，名声随着口头流传，实情却离名声越来越远。有真实智慧而不表现的人，看起来没有什么名声，但任用这种人却能有实效。因此，没有众人传扬的名声，实际状况却往往会因富有成效的行动而彰显，这是在开始接触时常有的失误。因此，一定要在观察其日常志向和意趣之后再识别他，然后就知道他是否是贤人。这是经过各种比较得出的结果，不是凭最初的印象所下的结论。了解材质的不同，还不足以知道变化万端的各种状况，况且天下的人那么多，不可能都与之同游共处。有的志趣发生变易，适应客观环境的变化；有的尚未定型，还处于犹豫不决的状态；有的虽然已有选择，但后来会改变方向；有的虽然穷困潦倒，但会不懈努力；有的志得意满，却纵欲放荡。如果仅凭着观察志向和意趣，就可能会发生上面的谬误。由此论之，既要知常情，又要知其变，需要二者兼得，这是难于知人的原因。

什么叫无法得以举荐的难处？上等才能的人已经很难识别

了，更何况有些真正的人才处在年幼或贫贱之中，还未发达，就已经丧命；有些人才还没有等到选拔，就先去世了；有的曲高和寡，无人响应；有的身世卑微，人微言轻，不为世人理解；有时与世风相违，不被世人接受；有的虽是人才，但举荐人不在其位，无从举荐；有的举荐人虽身居其位，但并不得势，欲荐无由。

所以，真正的良材遇到能够识别自己的人，万人之中也难有一个；既能够识别真材而又身处其位，这在识人者中百不其一；权位势力相当，又可以推荐成功的，大概十来个举荐人中也不会有一个。有的人智慧聪明足以识别真材，但因对自己有所妨碍而不想举荐；有的人虽然喜欢举荐人才，但又不能够识别真正的人才。

因此，知人与不知人的各种情况相互混杂，人才的用与不用杂于众人之中而难以分辨。真正了解人才的人，其忧虑在于不能够达到举荐的目的；不了解人才的人，却自以为没有遇到他所认为的人才。上面所述，是无法举荐人才的困难。



刘劭，三国魏哲学家，字孔才，广平邯郸人。官至尚书郎，散骑侍郎，赐爵关内侯。著有《皇览》、《人物志》等