



范奇龙

张昌余

用人问题，于国于民，举足轻重。

毛泽东同志说过：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”并一再强调：

“必须善于识别干部”，“必须善于使用干部”，“必须善于爱护干部”；要“任人唯贤”，反对“任人唯亲”。这些论断，是古今用人得失规律的科学总结。说明了用人问题的重要性。

历史是一面镜子，它常常以丰富生动的材料使人清醒，促人谨慎，催人奋进。我们今天要为实现“四个现代化”进行新的长征，回顾一下历史上用人的经验和教训，是大有裨益的。

## 兴国必善用人

无数历史事实证明，一个国家或地区，只要真正善于用人，做到“贤者在位，能者在职”，那就一定能兴旺；反之，如果是“贤者居下，不肖者居上”，“骅骝茀蹄不能食，蹇驴得志鸣春风”，那就一定不景气。

我国奴隶社会的商朝曾经有过兴旺时期，产生过著名的殷商文化。到后来，就因纣王荒淫无耻，杀贤臣，亲佞人，结果众叛亲离，迅即灭亡。周原是西方小国，但是由于文王、武王重用姜尚、周公，放手让其治军、治政，结果开创了周朝八百年江山。春秋时期，诸侯蜂起，互争雌雄，其中吴王阖闾、越王勾践、齐桓公、晋文公、秦穆公先后获得优势。究其原因，在于他们善用贤

才。阖闾用孙武和伍子胥，累战累胜，击败强楚，直抵郢都；勾践曾被吴王夫差俘虏，当了亡国奴，但他采用范蠡、文种的计谋，卧薪尝胆，“十年生聚，十年报仇”，终于兴越灭吴；齐桓公因鲍叔、管仲的辅佐，勃兴于东；晋文公有赵衰、狐偃同患难，崛起中原；秦穆公用由余、百里奚、蹇叔、丕豹、公孙支五人，日渐强大。这些都是历代政治家、史学家公认的史实。以后的战国七雄都有招贤纳士的风气。秦所以又能独冠群雄，重要的因素也就是它在用人方面做得特别出色。自秦穆公起，经秦孝公、秦惠文王、秦昭王，秦始终坚持了任人唯贤的好传统，不仅尽量发挥了本国人才的作用，而且任用了许多客卿，利用了外来人士的才干。关于这一点，李斯见得很透，他在给秦始皇的《谏逐客书》中指出：穆公用由余、百里奚等五人，获得了“并国三十，遂霸西戎”的功绩；孝公用商鞅之法，赢得了“移风易俗，民以殷盛，国以富强”的局面；惠王用张仪之计，终于占据了“膏腴之壤”，打散了“六国之从”；昭王得范雎之后，才得以“废穰侯，逐华阳，强公室，杜私门，蚕食诸侯，使秦成帝业”。在历数了秦国四君任用贤才取得的成果后，李斯从反面指出：“向使四君却客而弗纳，疏士而弗用，是使国无富利之实，而秦无强大之名也。”李斯这里所举的都是秦发展强大过程中活生生的史实。秦始皇早期头脑比较清醒，他接受了李斯的意见，纠正了逐客的错误，大胆任用李斯、尉繚、姚贾等外来的和本国的人才，结果迅速

地统一了中国，建立了我国历史上第一个中央集权的封建国家。但在统一大业完成后，他陶醉于胜利与权力之中，以为从此江山永固，可以传之万世了，就不再信用贤才，不再体恤百姓了。到了晚年，他一味追求享乐，幻想成仙，远离群臣，怀疑一切，完全成了孤家寡人，这无疑是为秦二世而亡种下了祸根。秦在兼并六国时是那样强大，建国以后却只短短十五年就灭亡了，这种可悲的结局，不是发人深思么？

又看看秦以后的历史吧！楚汉之争，开始楚强汉弱：项羽名声显赫，兵多将广；刘邦则身卑名微，兵少将寡。两相比较，力量十分悬殊。但项羽刚愎自用，不善用人；刘邦却礼贤下士，广求人才。于是韩信、陈平、英布等纷纷弃楚投汉，结果楚材汉用，强弱对比迅速逆转。最后刘邦胜了，在举杯庆功，高唱《大风歌》时，犹自思贤若渴，唱出了“安得猛士兮守四方”的心声；项羽败了，落得个霸王别姬、乌江自刎，还至死不悟，竟发出了“此天亡我，非战之罪也”的悲叹。汉文帝、汉景帝承袭高祖勋业，依靠先朝功臣，又采纳贾谊、晁错等贤士的建议，任用周亚夫等名将，削诸侯、平叛乱、重农耕，形成了历史上有名的“文景之治”。东汉末年，群雄并起，“跨州连郡者不可胜数”，最后却只存曹操、孙权、刘备三家。曹操开始力量也不大，但他能“牢笼英俊用文武”，自己又足智多谋，善于用兵，因此很快击败了比他强得多的袁绍、袁术，统一了北方。孙权十九岁继承父兄基业，他尊崇老将，擢用新才，“贤能为之用”，于是雄据江南，赢得了“少年万兜鍪，坐断东南战未休，天下英雄谁敌手？曹刘，生子当如孙仲谋”的赞誉。刘备比之曹操、孙权，起初实力最小，当曹操基本统一北方，孙权“据有江东，已历三世”时，他还处于东奔西走，身无立锥之地的狼狽境地。但他比曹操、孙权更长于用人。三顾茅庐请出诸葛亮后，他委以

重任，言听计从，终于在曹操、孙权的虎口鼻尖下从无到有、由小到大，建立了与魏、吴政权成三足鼎立的蜀国，真可谓“鱼水三顾合，风云四海生”哪！唐太宗李世民是我国封建社会杰出的政治家，他吸取隋亡的教训，深深懂得了“兼听则明，偏信则暗”、“载舟之水亦能覆舟”的道理，广开贤路，从善如流，开创了我国历史上有名的“贞观之治”，使我国封建社会的政治、经济、文化都达到了极其繁荣的时期。唐玄宗前期还较清醒，保持了自唐太宗以来用人唯贤的好传统，信用贤相姚崇、宋璟、张九龄，出现过“开元全盛”的兴旺景象，世称盛唐。但他后来罢了张九龄，起用“口蜜腹剑”的李林甫为相，宠幸杨国忠兄妹，政事日益腐朽。奸佞之辈，斗鸡之徒，志得意满，“鼻息干虹霓”。贤才志士却被投闲置散，弃若糟糠。李白这样的才子，被放还山，不得已过着放浪形骸的生活。杜甫这样的贤人，流落京城，竟弄到“朝扣富儿门，暮逐肥马尘”的惨境。整个社会也从全盛的顶端迅速跌落下来，正如杜甫所反映的那样：“五十年间似反掌，风尘 頽洞昏王室”。天宝十四载，终于爆发了安史之乱。此后，藩镇割据，拥兵自重，尾大不掉，唐王朝几乎一蹶不振。

宋元明清，是我国封建社会的后期，其间也不乏忠贞智能之士，如李纲、宗泽、岳飞、辛弃疾、文天祥、海瑞、于谦、林则徐等等，但国君很少有“文景”、“贞观”之风，因此也未曾出现“文景”、“贞观”那样繁荣发达的局面。更多时候，倒是权奸弄朝，贤才被害，悲风冤狱，连发迭起。北宋末年，皇室昏庸，蔡京、童贯等奸臣掌权，致使山河破碎，二帝蒙尘。南宋初年，耿南仲、黄潜善、秦桧等坏蛋把持朝政，李纲被罢，宗泽殒命，岳飞冤死，复地兴国的希望终成泡影。明朝后期，宦官专权，东西厂特务多至十万，爪牙遍布全国，忠臣贤士多为其害，终致国弱民穷，清兵入关。清王朝后

期是最腐朽的封建统治时期，对内大搞文字狱，弄得人才凋零，万马齐喑；对外一方面闭关自守，一方面又丧权辱国。林则徐禁烟抗英，反被道光皇帝充军伊犁。慈禧太后更为可恶，她独揽大权，架空光绪，残杀变法维新人士，签订卖国条约，纵虎为患，引狼入室，使中国堕入了最为可耻可悲的时代。

历史就是这样的公正：善用人者能治国、兴国，不善用人者不能治国，甚而灭国。天下兴亡，世事盛衰，重要的一条，就在于是否善于用人。

## 用人必先知人

善用人是兴国的重要条件，但要真正做到善用人，首先就得做到知人。只有真切地了解各种人的特长，量体裁衣，才能使之各得其所，各尽其才。

当然，知人不易。白居易有一首给元稹的诗：“与君一法决狐疑，不用钻龟与祝蓍。试玉要烧三日满，辨才需待七年期。周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时。假使当初身先死，一生真伪复谁知？”说的就是知人的难处。但是，这决不是说，人不能知。而是说要真能知人，就必须懂得知人之道。如何才能知人呢？

其一，必须要有内行的眼光。历史上有许多贤愚错勘、良莠不分的事，考察原由，往往就与识者本人是外行或假内行有关。汉文帝很有见识地说过：“择者不明，国之大患”。不是有个成语故事叫“纸上谈兵”吗？据史书记载：战国时，赵国一个能臣良将赵奢的儿子赵括，自小谙读兵书，常在人前大谈用兵理论，连他父亲也说不过他。赵奢深知儿子的这种表现并非好事，而是潜伏着一种危险。他曾警告说：“使赵不将括则已，若必将之，破赵军必括也。”但后来的赵孝成王是个不懂军事而又刚愎自用的人，他以为“有其父必有其子”，又看赵括说起兵书来

侃侃而谈、应对如流，就认定赵括是个将才，根本不听赵奢预先的警告。当秦赵两国大军在长平对峙的时候，他竟听信流言，撤下老将廉颇，而任赵括为帅。结果赵括死搬教条，一战而败，血流漂杵，自己被射死，四十万大军也遭覆没。这个故事，后人提炼为成语，说明其中概括的教训是有普遍意义的。“世有伯乐，然后有千里马”。唐代大文学家韩愈在《马说》中的这一警句，千余年来之所以脍炙人口，引起无数志士的共鸣，就因为它形象地揭示了知人必须内行这一朴素的真理。事实正是如此。鲍叔荐管仲，百里奚荐蹇叔，徐庶、司马徽荐诸葛亮，之所以识贤不谬，就因为他们本身都是人才，是内行，是知音。韩愈在任国子监博士分司时，一见少年李贺的诗篇《雁门太守行》，立即认为李贺是个人才，不顾困倦，急忙出门迎请，以后又一再向有关部门推荐。李贺后来果然成了唐代非常出色的诗人，与李白、李商隐合称“三李”。欧阳修在嘉祐二年主持礼部考试，一见苏轼的题为《刑赏忠厚之至论》的文章，便极口称道：“快哉！快哉！老夫当避此人，放出一头地。”而且预言：“更三十年，无人道著我也。”后来，也确如他所预见的那样，苏轼在文学上的成就超过了欧阳修。韩愈、欧阳修为什么凭一首诗、一篇文章就能看出李贺、苏轼是个人才呢？也就因为他们本人是唐、宋著名的大文学家，对文学是内行，因而在这一行里成了真正的伯乐。

其二，要通过实践识人。识人者切忌主观片面，先入为主，一定要深入到群众中、实践中去考察人、识别人。孟子有句名言：“听其言，观其行，人焉廋哉！”意思是说：听取一个人平日的言论，观察他的实际行动，那他的品德的好坏，才能的高下，就可以了解得一清二楚了。金无足赤，人无全才。知人者，需考察一个人的全部历史和工作，不要因某人一言一行之差误而全盘否

定。统观一个人德才的全貌，就能在有疑难的关键时刻，洞若观火。早在唐朝初年就有了类似的史实。据记载，一次唐太宗听人报告：尉迟敬德要谋反。他听了以后，没有象一般君主那样立即龙颜大怒，将被告下狱问斩，而是亲自把尉迟敬德找来调查。他问：

“有人说你要谋反，是什么原因呢？”尉迟敬德气愤地回答：“臣反是实。臣跟从陛下讨伐叛逆，幸亏没有死掉，但全身留下的也就是刀伤了。现陛下基业已定，反倒怀疑起我来了！”于是把衣服脱下来，露出浑身伤疤。唐太宗听了、看了，立即流出眼泪来，说：“你快穿上！我不怀疑你，所以实言相告。”后来事实也证明唐太宗这样处理是对的。由于他深知尉迟敬德平日的表现，又细致地弄清了尉迟敬德的“反”并非本意，而是在“信而见疑，忠而被谤”之下所说的气话，因此对症下药，消除对方的疑团，问题也就迎刃而解了。

当然，所谓内行总是相对的。人生有涯而知无涯。一个人在一些领域内是内行，在另一些领域内也许就是外行。在任何领域中都是内行的真正全才可说是没有的。因此，孔子说：“三人行，则必有我师。”韩愈说：“闻道有先后，术业有专攻”，“道之所存，师之所存也。”凡聪明的人都懂得除自己亲自实践外，还要善于依靠别人的力量。知人也是一样。一个人通过亲自观察了解，要识别一些人，是能够做到的。但作为一个地区，或一个国家的领袖，要真正对本地区本国的人才了如指掌，做到心中有数，全靠自己一个人去逐一观察鉴别，这在实际上是很难办到的。所以明智的统治者往往除自己有深入实际的作风外，还善于集众思，广忠益，通过内行而又可靠的人来访贤、荐贤，以补充自己有限的了解。春秋战国时期，各国为之君求贤的风气都很浓，而且还容许象毛遂那样自荐。因此人才显露的机会很多，各种学派、各种思想都能得以充分

展示，生产力和科学技术也都得到迅速发展。三国时期，诸葛亮治蜀，还专门把“集众思，广忠益”作为丞相府处理人和事的一项经常性的措施，上至高级参谋，下至管文书的小官，都可以参与争论，提出批评意见，所以蜀中人才得到了比较充分的发掘，蜀国也治理得相当出色。隋文帝杨坚首创科举制度，第一次以考核的办法来选拔人才，这在一定程度上是荐贤的补充。唐太宗时期既沿用科举考核，又订立举贤制度，经常性地责令有关部门官员下去察访，推荐贤能，这就兼得两条途径之益。

其实，在知人问题上，人民群众很有发言权。谁个有才，谁个无能，哪个贤，哪个不肖，老百姓是清楚的。观民情，察民意，就能得到真正的人才。唐宣宗在这点上做得不错。他常借狩猎之机，了解官吏政绩。一次，他在渭水边行猎，见几十位老人在佛殿祷告。询问之下，才知醴泉县令李君奭为官清正，百姓闻知他要另调，特上书州府，共留李君奭为本县县令。州府不准，父老们才来求佛保佑。宣宗见此，极为感动，回宫后立即大书李君奭三字。一年后，怀州刺史缺，宣宗亲笔批示：“醴泉县令李君奭，可为怀州刺史”。又一次，宣宗打猎时同几个樵夫交谈，得知泾阳邑宰李行言不避权势，执法公允。回朝后，立即在殿柱上写下李行言之名。两年后，宣宗提升李行言为海州刺史，并当着文武百官重赏了他。唐宣宗在当时能做到这样，也实在是难能可贵的了。

## 知人还须善任

用人必先知人，但知人者未必能善任。

知人要有内行的眼光，善任则要有无私的品德。无知人之明，固然会错勘贤愚，埋没人才；有知人之明而无善任之德，不仅同样会埋没人才，而且还会残害人才。

中国几千年以私有制为基础的奴隶社会和封建社会所流行的一种坏品德就是忌才。忌才的人，总是深怕别人才高德高，一旦有了用武之地，功成名就，超过自己，动摇自己独霸专制的地位。因此“宁用奴才，不用人才”，常是他们自觉不自觉的哲学。你越是个人才，他就越是要整你，决不让你出头。如果你已脱颖而出，那他也决不让你平安过日子，轻则造谣诽谤，重则害人性命。李萧远在《运命论》中说：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之”。韩愈在《原毁》中说：“事修而谤兴，德高而毁来”。苏轼在《洗儿》诗中写道：“人皆养子望聪明，我为聪明误一生。但愿我儿愚且鲁，无灾无难到公卿！”这些痛心的感叹，在当时，确实不是对偶然的个别现象的愤激之语。我国历史上有不少人灾祸突降，不为别的，恰恰就是因为有德有才。战国时期的孙臧，就因为他才智过人，为他的同学庞涓深知而又深忌，结果被设计削了足。韩非也因为才智过人，为他的同学李斯所忌，结果被诬陷入狱，终于被害。隋炀帝是历史上一个昏庸的暴君，但喜欢舞文弄墨，对文学略有所通。但就因为他懂一点文字上的好坏，而又“不欲人出其右”，一些有文才而又不精于马屁术的知识分子就纷纷遭了殃。据《隋唐嘉话》记载：司隶薛道衡，就因为诗歌作得比隋炀帝好，隋炀帝借故把他杀了，还要引用他诗中的佳句来揶揄他：“更能作‘空梁落燕泥’否？”著作郎王胄，也因为隋炀帝作《燕歌行》，文士和诗皆不如，只有他“独不下帝”，结果竟因此被害。人死以后，隋炀帝还要念他的警句来奚落他：“庭草无人随意绿”，还能作此语耶！”无疑，碰到这种忌才如仇的恶魔，才识之士避祸尚恐不迭，还怎能说得上一个用字呢？

中国几千年以私有制为基础的奴隶社会和封建社会流行的另一种坏品德是贵上贱

下。论资格、讲门第的等级观念是这种坏品德的思想基础。所谓“龙生龙，凤生凤，老鼠生儿打地洞”，则是这种观念的典型表露。这种观念，其本质是剥削阶级狭隘唯心的阶级偏见。它不仅使许多统治者囿于狭小的圈子，坐井观天，以至孤陋寡闻，失去了许多识人的机会和本领，而且还使他们在感情上与下层人民之间永远形成一条鸿沟，即使明知下层人民中某些人富有才德也不去任用。历史上所谓“上品无寒门，下品无世族”，就是这种坏品德在用人问题上导致的必然结果。出身贵族的项羽对曾乞食于漂母、受过淮阴恶少胯下之辱的韩信就是瞧不起。韩信身居楚营多年，尽管有人向项羽推荐过这位将才，但他仍只给韩信担任个执戈侍郎的下等职务，而且一当韩信大胆发表意见，立即叫人逐出。但正是韩信，后来成了灭楚的一个方面军的统帅。项羽自食了贵族偏见的恶果。汉朝末年，以四世三公的门第自豪的袁绍对白丁出身的关羽、张飞也是瞧不起。在对董卓的讨伐中，关羽立了大功，他不仅不赏，反而斥责。但也正是关羽、张飞这些白丁，后来成了蜀国的勋臣，而袁绍却不久就败亡了。事实证明，凡贵上贱下，等级观念森严的人，实际上都是极愚蠢的。

历史上真正善用人的人，他们所具有的品德则与上述忌贤害能者相反。

他们有容人的肚量。不是忌才，而是爱才；不是忌贤，而是思贤若渴。得贤以后，不是作聊资风雅的摆设，而是委以重任，发挥他们的专长。比如刘邦，他明知领兵打仗，自己不如韩信；运筹帷幄之中，决胜千里之外，自己不如张良；坐镇关中，补充兵员供给粮草，自己不如肖何。但他不以为忌，反引以为喜。他根据这些人的特长，分别让韩信为将，肖何为相，张良为谋臣，结果就充分发挥了他们的才能和力量。无疑，肖何、张良、韩信之所以能建大功于当时，成为有名的“汉初之杰”，刘邦为他们提供了充分

的用武之地是十分重要的因素。又如刘备，他深知诸葛亮的才能比曹丕强十倍，也远远超过自己，但他也从不顾忌，相反高兴地说：“孤之有君，犹鱼之有水也。”在生前，他真诚地尊重比他年轻得多的诸葛亮，事之如师；临终的时候，还嘱咐后主刘禅：“汝父德薄，勿效之”，要“父事丞相”。无疑，诸葛亮所以能充分发挥他的雄才大略，一身系天下安危而成为一代名相，刘备的充分信用也是十分重要的因素。

他们还能从大局着眼，打破亲亲仇仇的私人感情的局限，坚持赏罚分明。如晋悼公时的名将祁奚，就能无私地举荐仇人解狐代替自己的职务。又如齐桓公，管仲曾是他的仇人，扶助过他的对立面公子纠，但他深知管仲的德才，不以为仇，用之为相，并深信不疑。管仲后来立了大功，他还呼之为“仲父”。再如唐太宗，魏徵也曾经是他的仇人，跟李密投唐后，曾辅助过他的对头太子建成，但他知道魏徵的德才，也照样用之为相。魏徵经常面折廷争，火辣辣地批评他的缺点错误，他还把魏徵树为直谏的榜样。魏徵死后，他还痛惜地感叹自己失去了一面镜子。而当爱子吴王恪犯法，他照样无所宽假，削户免官。至于汉文帝母舅薄昭，封侯为将军，犯法当死，文帝不以至亲曲宥，流涕赐死；诸葛亮治蜀，“尽忠益时者虽仇必赏，

犯法怠慢者虽亲必罚”，也都是为后人一再赞叹的例子。

他们有礼贤下士的态度，能一定程度上冲破上下尊卑观念的束缚。周公“握发吐哺”，刘备“三顾茅庐”，早已成为美谈。信陵君亲访看门老头侯嬴和屠夫朱亥；孟尝君器重身份低贱的冯谖；平原君大胆起用名微自荐的毛遂，也一直传为佳话。唐太宗用人也是不拘一格的，他在开国时期，任用许多重臣，如徐懋功、程知节、吴阔黑等，都是农民起义军的将领。魏徵出身“低微”，在隋末做过道士。马周是山东布衣，因才见用，授官监察御史，后任中书令，担任宰相职务。诸葛亮到西南以后，也曾提拔了一批既出身门第不高、又无雄厚资历的人才，如张裔、杨洪、马忠、王平，张翼，李恢等，或使他们专领一郡，或委派他们督领重兵出征。实践证明，这种礼贤下士的态度，不仅帮助这些统治者在相当程度上冲破了狭隘的圈子，获得真知，获得人才，而且还帮助他们在一定程度上填补了上下层之间感情上的鸿沟而获得人心。

鲁迅先生在《南腔北调集·经验》一文中曾指出：“古人传授下来的经验，有些实在是极可宝贵的。”兴国必善用人，用人必先知人，知人还须善任。这些历史事实提供的经验，确实是永远值得借鉴的。

（上接第63页）

表示怀疑：既然是“裴为公结庐，则诗题当特标裴冀公。”要知道，杜甫作诗，对诗题一向是十分审慎的。凡与人有关的，或者有名有姓、有行次、有官衔，或者有名无姓，而有些则根本不提姓名，这当中无形地分别了亲疏爱憎，正是杜诗的精微处。《卜居》诗中明明提到有位“主人”和他一起相地，

却略而不标，原因是杜甫和裴冕虽同属房瑄门下，但意气并不相投，感情并不深厚，而在当时的处境下，又不能不求助于裴。同时，杜甫也看得出裴冕不过是做顺水人情，并不打算出钱为他结庐，因而用不着在题上特标裴冀公以示恭维，而只以《卜居》概说之，其中深意，正在于此。