

传统文化创新性发展研究专题

编者按:十九大报告指出,对于优秀传统文化,我们应该进行创造性转换和创新性发展。在创新性发展优秀传统文化方面,恰如汤之《盘铭》曰:“苟日新,日日新,又日新”,而欲求“日新”,必在于“其命维新”,在于“作新民”,而其关键在于人才,在于建构让优秀人才脱颖而出的制度空间以及创新性思想涌动喷发的自由空间。《治国贤才脱颖而出的逻辑理路——基于孔子人才思想的解读》一文,正是从孔子人才思想的内在逻辑解析出发探究了其蕴含的人才工作的一般性规律,以求为中国政治体制改革到底是走贤能政治道路还是搞一人一票制的争论提供资鉴。在创造性转换优秀传统文化方面,我们要努力“推进社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德建设,激励人民向上向善、孝老爱亲”,而刊登《新媒体语境下孝观念的当代呈现与话语建构——基于微博数据的NVivo分析》与《泛道德化批判之思:道德的越位与复位》两篇文章,其目的和意义即在于此。在前一篇文章中,作者以微博平台上的孝事件为例,探索新媒体促进孝文化在中国家庭代际关系现代转型过程中的积极价值引导;而《泛道德化批判之思:道德的越位与复位》一文,则探讨了社会关系的新变化对道德观念的冲击以及泛道德化批判可能产生的伦理越位现象。本刊立足于探索优秀传统文化“双创”的路径,从上述三个角度刊登本组文章,以供学界雅正。

治国贤才脱颖而出的逻辑理路

——基于孔子人才思想的解读

王 成^{*}

【摘 要】 孔子人才思想主要体现在《论语》和先秦相关著作中,通过探究其所蕴含的人才事务的一般性规律,碎片化形态分布实则动态一体的孔子人才思想逻辑得以呈现,即:言行是参透人才心智的窗口,洞察人言复杂表象的内在实质,特别是观“过”知人是诊断考察对象的可靠根据;举贤注重的是公悦善聚,所举之人要公正、正直,聚仁、智、勇、孝、信、忠等诸“善”于一身;任贤之要在适才适所,要用人之长,避人之短,并根据实际情况和需要,对组织结构进行优化调整、合理配置,按照人才状况有针对性地设计岗位,使每一个人才都能获得有效发挥其最大潜能的机会。

【关键词】 国家治理;治理能力;举贤任贤;孔子人才思想

^{*} 哲学博士,山东大学政治学与公共管理学院教授、博士生导师,250100。本文是国家社科基金重大项目“中国传统政治文化与坚持走中国特色社会主义政治发展道路研究”(项目号:13&ZD008)以及国家社科基金重点项目“中国传统政治思想现代转型的价值重构研究”(14AZZ005)的阶段性成果。

一、问题的提出

十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出“推进国家治理体系和治理能力现代化”的要求。落实全会精神,实现中华民族伟大复兴的中国梦,离不开大批优秀人才的智力支撑。虽然改革开放40年来我国的人才事业已经取得卓有成效的进展,但距离全面深化改革总目标的要求尚嫌不足。做好国家治理现代化新常态下的人才工作,选好用好人才,推动改革开放和社会主义现代化建设事业的跨越式发展,无疑是实现“中国梦”的前提和必要条件。就此而言,除了强调人才工作的顶层设计,还要推动各项有关制度的完善与革新,继续坚持贯彻习近平同志关于人才工作的系列重要讲话精神。在这方面,孔子人才思想仍然颇具借鉴意义。

孔子人才思想非常丰富,主要体现在《论语》和先秦相关著作中,呈碎片化形态分布。两千多年来有关孔子选贤任能思想的研究可谓林林总总,其指导的实践亦取得丰硕成果。特别是20世纪90年代以来,该领域研究更是佳作频现。如王恩来的《孔子人才思想通论》比较系统地梳理了孔子有关人才标准、培养、识别与选用等问题,初步介绍了孔子人才思想的框架,惜其文侧重从一般意义上对孔子的人才思想做了伦理分析,但是缺乏政治学基础和领导科学的分析工具支撑,实践价值颇受影响^①。杜振吉的《孔子的人才观及其用人思想略论》运用历史学的方法,系统梳理了孔子识人、用人的标准,其文偏重“是什么”,对于“为什么”“应该怎样”“能够怎样”等深层次、实践性问题缺乏回应^②。傅永聚、任怀国的《孔子人才论析》以“治国”为分析视角,探讨了孔子选才、用才、知人善任等思想,肯定了孔子人才思想在中国古代任人唯贤传统形成中的基础地位。但该文的线索梳理略嫌凌乱,结论存在贴标签的缺憾,影响了其学术和现实价值的实现。^③还有一些学者从教育的角度、管理的角度、文化的角度等对孔子的人才思想做了探究。^④

总体上看,到目前为止,有关国家治理体系与治理能力现代化建设视角下孔子人才思想研究还亟待进一步深入,运用政治学、领导学等分析工具展开研究的更是非常之少。例如,孔子选贤任能思想的内在逻辑是怎样的?如何在国家治理活动中有效展开?领导者(当政者)如何具体操作?种种至关重要的问题,在古代及其近现代的讨论中均很少系统涉及,给人以恍如隔世、操作无凭之感。

基于这样的认识,本文所要做的就是扬长避短,运用政治学、历史学、领导科学的方法,从孔子人才思想的内在逻辑解析出发探究其所蕴含的人才工作的一般性规律,让貌似凌乱、随意、不完整,实则动态一体的孔子人才思想逻辑得以呈现,从而架起孔子人才思想与国家治理体系与治理能力现代化背景下人才工作的桥梁,实现孔子人才思想价值的再生,同时为中国政治体制改革到底是走贤能政治道路还是搞一人一票制的争论提供些许可资借鉴的思路。

二、言行:参透人才心智的窗口

古代中国的国家治理归属贤能政治行列,与西方的精英政治、精英治国有异有同。其“异”之要点在于贤能治国不仅强调“能”,更重“贤”(即“德”)。在中国的政治生态中,能不能将又“贤”且“能”之人选拔出来置于治国理政的相应岗位至关重要。

①王恩来:《孔子人才思想通论》,《孔子研究》1998年第1期。

②杜振吉:《孔子的人才观及其用人思想略论》,《理论学刊》2001年第3期。

③傅永聚、任怀国:《孔子人才论析》,《齐鲁学刊》2003年第2期。

④参见郑丽:《孔子人才培养观对当代大学生人文素养培育的启示》,《价值工程》2011年第11期;赵恒平、刘卉:《读“子曰”论人才——孔子人才标准的现代启示》,《华中农业大学学报》(社会科学版)2007年第1期等。

千百年来人们经常提及一句话——人心叵测,从一个侧面说明知人之难,也道出了尚贤政治语境中的择人之难。事实上,“社交面具”不仅存在于现代,古时亦然。故《老子》有言:“知人者智”(《老子》第三十三章),说明在社会互动(尤其是选贤任能)中,人们的言行是受到情景抑制并加以伪装的。口是心非、表里不一是普遍现象。要做到知人,洞悉贤才的德识能力,选贤者需要具备高超的智慧,而不是囿于浅见为简单抑或复杂、低沉抑或高昂的表象所迷惑。只有对外在表现的言行有准确而全面的把握,才能透过隐晦的遮掩,参透人才的内在素质。须知,只要人的内心不是静止不动,其面部表情、言辞管理,就一定会通过某种微妙的形式将真实的信息透露出来。虽则如此,选贤者应当如何通过“言行”这“一孔”来知人呢?就此,孔子提出“听其言而观其行”(《论语·公冶长》)的千古主张。

从字面看,“听其言”就是知晓考察对象说什么。虽说语言是思维的外壳,但语言反映人的思想。通过人的言谈,选贤者可以一定程度上把握考察对象的智力素质、社会素质、政治素质以及考察对象的个人追求、学识与眼界,也可以了解考察对象对某项事务的基本态度和看法,或是贝淡宁所说的领导力、智识能力、社交能力和美德^①等选贤的四大要素。不容回避的是,语言在传递内在信息时,确实存在容易导致失真的缺陷。语言毕竟不是行动,更难与思想、“贤”之素质直接划等号。在领导实践中,领导者不能仅仅局限于“听其言”而断其贤能与否。事实上,语言有时甚至会成为领导者知人的“障碍”和难以克服的困难。领导实践中有这样几种情况会影响领导者知人。

第一,考察对象特别长于言辞。孔子生活在一个思想大解放的时代,彼时是一个“处士横议”(《孟子·滕文公下》)的时代,很多有识之士为了申明自己的政治主张周游列国,四处游说,与人辩论,目的就是希望自己的治国学说能够在建立一统天下的兼并运动中得到运用。不管是大雅之堂还是乡村野店,到处都能看到“处士”们高谈阔论的身影。从先秦典籍记载的情况看,长于辞令者占有重要篇幅,像后人所熟知的曹刿、叔向、邹忌……都是能说会道的辩才。设想一下,这些语言能力超强的人,说起话来口若悬河,“字字珠玑”,不仅生动形象,且很有鼓动性,并善于运用各种修辞手法,到了什么地方都很容易成为人们注目的焦点,见了什么人都是一见如故,亲切异常……这类人之“言”,很容易让人感觉其才华横溢,有思想、有头脑、有远见,堪承重任。事实果真如此吗?虽然用孔子所言“巧言令色,鲜矣仁”(《论语·学而》)和“君子欲讷于言而敏于行”(《论语·里仁》)为准绳裁判某人是否可称贤能有可能出现偏差,但特别能说会道的人,在领导者选人时的确应当多加留心。事实上,辨别此类语言是件很见功夫的事情。在实践中,某些领导者不仅不能正确判断语言的性质,甚至颠倒黑白。当考察对象在领导者面前借助语言展现“非凡才能”的时候,也是其最能“暴露”自己的时候。为什么会这样呢?只要分析考察对象的心态就一目了然了。考察对象在领导者面前千方百计地让人相信,他就是最优秀的,他就是最佳人选,他就是领导者苦心孤诣探寻的精英、贤者,通过言语给领导者以岗位职责实现最美好的想象。但需要注意的是,能够和所有人打成一片的人至少不符合孔子之“唯仁者能好人,能恶人”(《论语·里仁》)的要求。事物总是处在不断变化之中的。考察对象制造的言辞盛宴,何尝不是借助语言形式诱导领导者呢?这时的领导者最好能及时反过来想一想,发现考察对象华丽语言背后的实质就再简单不过了。同时,古今人们思维惯性的存在,也可以起到提醒领导者的作用。数千年历史积淀而成的察人结论,不会简单在此时被打破。现代领导者面对的考察对象,大多具备相当程度的理论知识积累,乃至拥有丰富的直接或间接经验。领导者在考察他们的时候,对方也在进行着类似的活动,这种考察的实质就是博弈。试想一下,考察对象为什么能够坐在那里任人询问,仍不厌其

^①参见贝淡宁:《贤能政治——为什么尚贤制比选举民主制更适合中国》,吴万伟译,北京:中信出版集团,2016年,第55—83页。

烦？此时的考察对象实际上是包裹了层层伪装的“套中人”。领导者甄别的方法就是要无微不至地细致考察，而不是为表象所迷惑。

第二，考察对象的语言凸现笃实。关于语言不等于行为与思想的理论已经广为人知，花言巧语、舌尖生花、巧舌如簧等等，在中国文化氛围中无疑时刻不断提醒人们注意提防那些说起话来如水银泻地的人。在识别此类言辞过程中，对于凸现笃实的情况要具体分析。此处需要明确的至少有3种情况：

其一，言辞作秀，包装过度。在有声的言语互动中，有些考察对象往往会故意伪装，貌似笃实的语言实则是有意控制的言辞表演，或生硬，或僵硬，甚或唐突，纯粹是别有用心之作秀。这种人十之八九工于心计：既然善言往往给人以能说会道、花言巧语的印象，何不反其道行之？其人故意将语言装扮带刺，摆出不善言辞的样子，以外表的“愚讷”伪装自己内心向外求取的强烈欲望。这种人毋宁说没有国家治理活动所需要的才德，即便是才高八斗，也不可妄用。因为此类人往往存在严重的道德缺陷。魏征说过：“今欲求人，必须审访其行。若知其善，然后用之，设令此人不能济事，只是才力不及，不为大害。误用恶人，假令强干，为害极多。”（《贞观政要·择官》）

其二，本色出演，不事雕琢。有些人语言笃实但却缺乏必要的才能。考察对象忠厚朴实，待人善良，做事勤恳认真，不善言辞，甚至会说些令人如鲠在喉的话语。对于这类人，领导者也要认真体察。荀子有言：“观人以言，美于黼黻文章；听人以言，乐于钟鼓琴瑟。”（《荀子·非相》）更为重要的是，在领导目标实现过程中，语言作为沟通工具的重要性是不言而喻的，它甚至会直接影响到领导者对话语权的掌握。从事领导实践的各类人才，不论是处于国家治理体系的基层、中层，还是高层，都不可能不借助语言媒介，将国家治理的目标、任务、路线、方针、策略等等传递给基层民众。语言是各类人才展现素养、知识、眼界的一种手段，也是一种解释正当性与合理性的能力。故而，领导国家治理的实践，无论是宏观还是微观都离不开口才出众者。孔子所言：“有德者必有言，有言者不必有德。”（《论语·宪问》）这段话不能进一步演变为“无言者必有其德”。也就是说，无言的人未必有“德”或“才”，应当具体人物具体分析。毕竟，本色出演不事雕饰颇有“质胜文则野”（《论语·雍也》）的欠缺。

其三，文质彬彬，方为真才。最理想的情况是语言笃实，同时拥有领导者所需要的才干。孔子指出：“质胜文则野，文胜质则史。文质彬彬，然后君子。”（《论语·雍也》）以语言考察论，考察对象言辞过于直白，超出常人所能接受的范围，其对外界的刺激又无法进行自我校正，一旦居于重要岗位，不经意的语气、眼神，甚至一个模糊的用字用词，都有可能成为矛盾乃至对立的触发点，在常人看来就颇有粗野之嫌；言辞雕饰过度，同样令人难以接受，面对颇显虚妄的话语，人们的大脑往往自动切换到抵制频道，无论怎样的花言巧语，都难以突破他人的免疫屏障，遑论目标达成了。考察对象在语言管理方面的表现，理想状态是其具备自主设置言辞最优值的能力。能够根据互动对象（独立变量）的实际情况赋予言辞流量的限制，形成言语驾驭的可行域。只有表里如一，言行一致，文质配合得当方为最佳人选。这类考察对象无疑是比较合适的备选人才，领导者应该大胆起用，委以合适之位，使其适才适所。

第三，关于众人之言的问题。人才的社会性，决定了领导者所要考察的“人才”必然生活于一定的社会关系网络之中。任何个体都是网络上的节点，并与其他节点形成较为稳定的关系体系。处于这样的社会网络体系之中，任何个体都无法避免与周围的人产生这样或那样的利害关系。故此，居于社会网络体系中的每一个人都必然受到他人这样或者那样的评价。这种社会评价，同样是“知人”的重要途径。关于社会评价问题，孔子与子贡有过一段对话：“子贡问曰：‘乡人皆好之，何如？’子曰：‘未可也。’‘乡人皆恶之，何如？’子曰：‘未可也。不如乡人之善者好之，其不善者恶之。’”（《论语·子路》）

从这段对话可以看出,“乡人皆好之”与“乡人皆恶之”的人都不能简单地判断其“善”与“恶”。因为一个生活在现实中的人,往往会由于兴趣、爱好、性格、人生追求甚至某种不可言传的原因与他人结成正式或非正式群体,形成公开的或隐蔽的利害关系,这就造成“乡人”评价的党性。这种可能会有偏见的评价不能直接援为知人的根据。“众恶之,必察焉;众好之,必察焉。”(《论语·卫灵公》)孔子认为,只有好人说他好,坏人说他坏的人才是真正的“善”者。

由于言行之间复杂的关系,孔子不仅主张听其言观其行,而且强调“视其所以,观其所由,察其所安”(《论语·为政》),并主张通过分析一个人所犯的错误来知人:“人之过也,各于其党。观过,斯知仁矣。”(《论语·里仁》)应该说,孔子通过“过”来知人的见解颇具启发意义。虽然人们常说“人谁无过”(《左传·宣公二年》),但领导者往往希望考察之人无过无错。事实上,世间从来不存在完人,问题的关键是领导者要善于诊断考察对象所犯错误的属性是本质性问题还是非本质的过失,甚至是经验不足或干扰因素促成的偶然失误。在分析过错的情境下,由于社交面具已经取下,问题充分暴露,恰恰可以充分论证考察对象的才与德。因此,熟稔孔子据错知人之法还是很有实践意义的。察言观行,既不能顺其道,也不能简单地反其道,而是要综合言行并科学评估。越是语言能力超强,行为非凡,越是要引起领导者的格外关照。

三、举贤:公悦善聚

对于领导者而言,知人的目的在于用人,而要用人必须首先“举贤才”,用现在的话说就是向有关部门、有关人员推举人才。领导者有了领导目标、领导规划、领导设计必须有一支可以指挥和使用的人才队伍,这样才能通过对人、财、物的科学合理搭配实现领导目标,这就要求领导者一定要积极举贤、善于举贤。当然,积极举贤,不等于随意“举贤”。

由于组织人员构成复杂,个人综合素质良莠不齐,在举贤过程中,孔子主张“举尔所知,尔所不知,人其舍诸?”(《论语·子路》)就是说,孔子认为要举贤,必须先知人,先有求贤若渴之心。作为领导者必须具备爱才之心,才会积极主动地经常地去探询众人的意见,去识别并发现人才。这样,有了人才,领导者就可以积极甄选、推举,而不使人才有所遗漏。反之,领导者对人才漠不关心,甚至有“武大郎开店”之心,他就不可能热情关注人才、发现人才、举荐人才、使用人才,甚至会打压他人抬高自己。故此,领导者要举贤,首先要有爱才、求才之心。当然,仅仅具备爱才之心还是远远不够的,作为领导者,还必须懂得什么是“才”,就是说对于“贤”的标准要有准确把握。

孔子认为,作为被推举的人才最核心的素质是公正,就是说接受考察的人才应该能够为人正直,处事公正,无私。“公则说(悦)”(《论语·尧曰》),即公平可以使人感到愉悦。孔子生活的时代,“公正”理论尚不发达,未能就公正的方方面面做出深入探究,但孔子已经明确意识到人才选拔任用坚持公正标准可以赢取人心的实际效果,强调推举人才务必要让那些处事公正的人脱颖而出。在私有制条件下,要求担任领导职务的人既掌握控制人、财、物的大权,又让他办事无偏无私、公平合理是非常重要的。这样的贤才,必须具有以天下、国家、社稷、民族利益为上的公心,而不是整天围绕一己私利做文章。关于举人以“公”,《管子》指出:“无私者可置以为政”(《管子·牧民》),就是说可以任用那些大公无私的人为官。其认知与孔子显然异曲同工。只有无私的人,才能真正做到用权为公。否则,时时刻刻、事事处处把“私”字摆在优先突出的地位,不仅辱没自己的身家清白,而且让那些身兼要职的官员行“私”还可能危及社稷稳定、国家安全、社会和谐乃至破坏执政集团在百姓心目中的形象。韩非更是指出:“修身洁白,而行公行正,居官无私,人臣之公义也;污行从欲,安身利家,人臣之私心也。”(《韩非子·饰邪》)考“公”就是要审查待任用的人才,能不能在未来的执政岗位上时时刻刻以公平、

公正的态度行使权力,以公心为基础,不偏不倚,不循私情,这对于增强用权者的威望、影响力,提高国家经营社会治理活动的可接受性及其效能有着非常积极的影响。否则,不仅治政活动的政治价值会大打折扣,同时很难甚至完全不可能在百姓中树立执政集团应有的威信,遑论凝聚力、感召力与亲和力了。即如《尚书》所说:“无偏无陂,遵王之义;无有作好,遵王之道;无有作恶,遵王之路。无偏无党,王道荡荡;无党无偏,王道平平;无反无侧,王道正直。”(《尚书·洪范》)这样,贤才就可以如大自然对待万物一样公平。有了这种公平之心,在履行领导职责时,领导者才能正确地对待自己、他人、群体以及社会利益的矛盾和冲突。

公正、正直的人能够做到心胸坦荡,不屈从于任何外来压力,时时处处不忘按真理办事、按大义行事,用手中权力为国家、社会、群体、民众谋大利求大义,面对任何人任何事都能坚持原则,以公心和坦诚处理领导活动中的各项事务。只有具备这样的条件,才能不奉奸、不媚俗,“不党父兄,不偏富贵,不嬖颜色”(《墨子·尚贤中》),才能称得上是贤才、干才、俊彦。推举这样的人,孔子称为“举直”。

时下国家治理体系与治理能力的现代化,更要强调公正,甚至可以说,没有公正,就没有国家治理体系与治理能力的现代化。公正不仅是社会、人心稳定的基础,更是和谐安定的基本保障。现代领导活动不苛求领导者绝对做到大公无私,公而忘私,但自己与所举人才的起码公正还是必须要做到的。

其次是“举善”(《论语·为政》)。在孔子思想体系中,“善”是一个范围非常广泛的概念。仁、智、勇、孝、信、忠等都属于“善”。孔子认为,要保证领导活动顺利进行,所举之才必须充分发挥表率作用,才能对其他人产生强大的感召力:“君子之德风,小人之德草,草上之风,必偃。”(《论语·颜渊》)下面仅就“三达德”(智、仁、勇)概而述之。

其一,“爱人”为先。《论语》记载:“樊迟问仁。子曰:‘爱人。’”(《论语·颜渊》)孔子所谓“爱人”,就是爱一切人,包括在位的“大人”,无位的“庶人”,也包括自由之人、被役使之人,同时包括“国人”“野人”“中国之人”和夷狄之人,凡此人等都要以人道相待。孔子不仅明确提出“泛爱众”(《论语·学而》)的要求(众,原意是农业奴隶或庶人,这里泛指民众),且在马棚失火时只问伤人否,而未问马。^①毫无疑问,此处所言之“人”当指养马奴隶。孔子之问,体现了他对社会最下层人士的关心,说明其“爱人”具有极大的普遍性——上至最高领导者,下及最基层的平头庶人——标志着领导者与被领导者关系的根本性变化。当然,孔子所言“泛爱”与墨家“兼爱”是有重大区别的。孔子之“爱”是有高低贵贱、等级差别、长幼顺序的爱。他对不同人伦关系如何体现仁爱的要求,都作了明确规定。孔子不仅讲爱人,还讲“恶人”。他说:“唯仁者能好人,能恶人。”(《论语·里仁》)憎恶什么人呢?“恶不仁者”,“恶称人之恶者,恶居下流而讪上者,恶勇而无礼者,恶果敢而窒者。”(《论语·阳货》)因为“勇而无礼则乱,直而无礼则绞。”(《论语·泰伯》)对于那些居于上位、横征暴敛者,孔子主张“鸣鼓而攻之”(《论语·先进》);对于与民争利者、鱼肉百姓者,孔子要求与他们作坚决斗争,“志士仁人,无求生以害仁,有杀身以成仁”(《论语·卫灵公》)。可见,孔子“爱人”的另一面是不纵容恶人,与恶人相斗争。只有爱善人,恶不善人,才称得上真正具备了“仁”。

担任国家治理重任的领导者及其所举之才,应当关心群众,爱护群众,时时处处为群众的利益着想,既切实关心群众的衣食住行、生老病死、工作学习、生活娱乐等眼前、暂时的利益,又要充分考虑他们长远、永久的利益。某些领导干部有种错误观念,认为满足了群众的物质需求就是关心群众、爱护群众了,其实不然。一个合格的领导者固然需要尽量满足人民群众的物质要求,事实上,满足人民群

^①《论语·乡党》记载:“厩焚。子退朝,曰:‘伤人乎?’不问马。”

众的精神需要才是更为重要者。做到这一点,要求领导干部“忧民之忧”“乐民之乐”(《孟子·梁惠王下》),勤勤恳恳、全心全意为人民服务。在推动国家治理体系与治理能力现代化的今天,在领导干部和各类人才中强调仁爱精神同样十分必要。“民惟邦本,本固邦宁”(《尚书·五子之歌》)。个别手握权柄的人不切实关爱群众,为政主观臆断,缺乏严密论证,给人民群众的切身利益造成不同程度的危害,阻碍了国家治理现代化的进程,破坏了党群、干群关系,这种人“谓之殃民。殃民者,不容于尧、舜之世”(《孟子·告子下》),同样也不容于社会主义的今朝盛世。

其二,利仁之“智”。孔子把“智”看成实现“仁”的重要条件之一:“知者利仁”(《论语·里仁》),也就是说只有富于智慧的人才能认识到“仁”对他有利,并去实行“仁”。唯“智”者才能成为“仁”人。无知而愚蠢的人是不可能成为“仁”人的。尽管孔子说过“唯上智与下愚不移”(《论语·阳货》)这样的话,但总体讲,他还是强调“学而知之”的,提倡学习与思考,反对愚昧与盲从。他不仅自己“志于学”(《论语·为政》),还要求别人“敏而好学”(《论语·公冶长》)、“学而不厌”(《论语·述而》),这样就可以达成智慧的敏锐和人格的完善。如此,在日常领导活动中就能不为纷繁复杂的事务所迷惑,从而措置裕如、灵活应变了。

当代国家治理中的领导活动,更离不开“智”。一方面,国家治理活动离不开以智用言。《墨子》有言:“慧者心辨而不繁说,多力而不伐功”,“言无务为多而务为智,无务为文而务为察。”(《墨子·修身》)夸夸其谈,吹嘘自己的才能和功劳,华而不实,常无益于创造融洽和谐的气氛,而内心明辨,言简意赅,努力做事,讲究智慧、明晰,则有利于拉近人们的心理距离,促进人际关系向纵深发展。尤其是在知识大爆炸、信息激增的当今时代,更应注意“知之为知之,不知为不知”(《论语·为政》)。另外就是知己者明,有错必改。了解自己的缺点、错误、不足,并自觉予以剖析、检查、改正,是富于智慧的表现。知己改错是需要智慧的。这种智慧,作为国家治理活动中掌握公共权力的人,无疑都应具备。谁都不是圣人,都会犯错误,当权者概莫能外。犯错误并不可怕,关键要有勇于检讨自己、克服缺点错误、抵制错误思想的精神,这样的人称得上“上智”之人。第三方面,利国利民,勤学广智。国家治理体系与治理能力的现代化,要求各行各业的从业人员具备扎实的文化知识,掌握一定科学技术。“贤者由学以明”(《逊志斋集·杂诫第一章》),要求人们“博学之,审问之,慎思之,明辨之,笃行之”(《礼记·中庸》)。唯如此,才能跟上社会主义事业发展的需求,对国家、对人民、对“中国梦”的实现有所贡献。

其三,仁者必“勇”。在孔子看来,要实现“仁”,必须具备“勇”。他认为,只有符合“仁、义、礼、智”的“勇”才算是真勇、大勇、上勇。“仁者必有勇”(《论语·宪问》);凡是符合“义”的行为,仁人都应勇于挺身而出,否则,“见义不为,无勇也”(《论语·为政》)。同时,孔子还强调修养“勇”必须与“义”“礼”“学”并举,否则,“君子有勇而无义为乱”(《论语·阳货》);“勇而无礼则乱”(《论语·泰伯》);“好勇不好学,其蔽也乱”(《论语·阳货》),就是从仁、义、礼、智四方面对“勇”作了规范,实际上是为“勇”德确立了价值导向和目标规范。不合于此,就是乱。

从孔子之言,可以看到今日领导者及其所举之才的行为范式。一方面,正视过失,勇于改错。有修养的人可贵之处不在于不犯错误,要在有过改之,不重犯。个别人所以不能正视自己的缺点错误,症结也往往在于缺乏必要的勇气,不敢面对并承认自己的“过”,处处护短,掩盖问题,文过饰非。实际上,这是怯懦的表现,它不仅宣示了一个人“勇”的匮乏,更不利于个人进步,向更高层次发展,且知过不改本身也是过,“过而不改,是谓过矣。”(《论语·卫灵公》)另一方面,积极进取,勇于竞争。实现中华民族的伟大复兴前无古人,其征程之艰辛、磨难自不待言,成就这一千古伟业,需要各行各业的人才发扬积极进取、勇于竞争的精神,战胜一切艰难险阻,极大地推动生产力的发展。反之,则会被眼前的困难吓倒,被国际反华势力摧垮,又回到国家积贫积弱、社会凋敝,人民贫穷的老路上去。这就需要所

举人才,从传统旧观念、旧习俗的束缚下走出来,在实践中不断摆脱闭锁心理,不断超越别人、战胜自我,不断提高竞争力,面对困难、挫折、失败,有勇气跌倒了再爬起来,经得起雷霆万钧的考验,在百舸争流中顶风破浪,艰苦创业。

需要补充说明的是孔子坚决反对以言举人或以言去人。他说:“君子不以言举人,不以人废言”(《论语·卫灵公》),就是说,领导者在推举贤才时不能仅仅因为考察对象说的好听就予以推举,也不能因为对方身上有这样或那样的缺点或不足而对其颇具价值的言论置若罔闻。对于待举之人,应当本着全面、客观的标准衡量,不可稍有偏废。像孔子所说的“色取仁而行违”(《论语·颜渊》)、“亡而为有,虚而为盈”(《论语·述而》)等思想对于今天领导者推举贤才都具有重要的借鉴意义。尤为难能可贵的是,孔子在等级制度森严的社会背景下积极倡导打破门第观念,不拘一格选拔人才,并身体力行,如“仲弓父,贱人”,但是,孔子并没有因此低看仲弓,而是认为:“犁牛之子骍且角,虽欲勿用,山川其舍诸?”对此,何晏的解释是:“犁,杂文。骍,赤色也,角者,角周正,中牺牲,虽欲以其所生犁而不用,山川宁肯舍之乎?言父虽不善,不害于子之美。”([宋]裴骃集解:《史记·仲尼弟子列传》)

四、任贤:适才适所

作为领导者,无论是知人还是举贤,目的都是为了任贤,即使用人才。合理地使用人才,使人才做到适才适所,就能事半功倍;反之,人才使用不当,不仅会降低领导效能,有时甚至造成国家、社会、群体巨大的损失,乃至败亡。孔子认为任贤问题直接关系到国家安危,民众能否安居乐业。其任贤思想可以概括为:

第一,任贤远佞。孔子提出,作为领导者应当“远佞人”(《论语·卫灵公》)。如果在领导实践中“举直错诸枉,则民服”;反之,“举枉错诸直,则民不服。”(《论语·为政》)

佞人,即所谓小人,自阶级社会以来的任何时代,大至国家,小至社会组织,小人的存在似乎都是不可避免。一旦领导者让“小人得志”,轻则贤人遭斥,中则社会混乱,重则国家败亡。小人之所以成为小人,不是其智力低下,而根本在于其“德”之缺欠、人格之卑鄙。这种人虽然被蔑称为“小人”,但其能量恰恰与“小”字相反,可谓出奇的大,即害人、败事能量极大。一旦误用,贻害无穷。对于形形色色的小人,领导者务必明察慧眼,善辨真伪。从历史和现实看,小人虽然表现各异,“小”的手法千变万化,但其根本特征不外乎以下几点:

其一,善逢迎。但凡小人,一般都是溜须拍马的“好手”,在上司面前极善察言观色,对领导的性格、爱好等拿捏准确,说话办事总是能挠到领导的痒处,使领导者不知不觉中接受奉承,久而久之,甚至视小人为知己、干才,不可或缺。

其二,好进谗。“官场”上的小人,一般是些不学无术、不事勤勉之徒,为了使自己的官阶步步高升,利益获取最大化,其惯用手段就是进谗,即通过贬损忠良、贤德之士,通过对他人履职的评头品足、说三道四以抬高自己。

其三,穷逐利。孔子说过:“君子喻于义,小人喻于利。”(《论语·里仁》)如果不从社会分工的角度去理解这句话,而是从伦理道德层面去剖析就可以发现,孔子对于小人追逐利益、见利忘义的本质可谓把握准确。历史和现实中的小人都是无情无义的,为了逐利他们什么都可以说、什么都可以做、什么都可以出卖,包括自己的灵魂和人格,甚至以自己的亲骨肉做代价也在所不惜,最典型的就易牙^①。

^①《韩非子·二柄》记载:“桓公好味,易牙蒸其子首而进之。”

其四，营帮派。小人为了壮大自己的实力以更好地谋私，往往致力于结党营私，拉帮结派，排斥异己。其惯用手段就是酒肉吃喝，即“小人之交甘若饴”（《庄子·山水》）。人前是老好人，好话说尽；人后是鬼，坏事做绝。

把握了小人的这几个特征，领导者就可以慧眼识小人了。一旦小人孳生的土壤被铲除，贤者仕进的大门顺理成章地相应洞开。

第二，用长避短，各尽所能。孔子认为，贤才不是全才，任何人才都各有其长，各有所短，领导者在任贤时要注意“无求备于一人”（《论语·微子》）。十全十美固然好，但世上从来就没有存在过这样的人，古今皆然。领导者用人不是求全责备，而是善扬其长避其短。“为命，裨谿草创之，世叔讨论之，行人子羽修饰之，东里子产润色之。”（《论语·宪问》）孔子以一个生动的实例阐明了自己的主张——在郑国，国家外交辞令在制定时分别由几个人共同完成：裨谿负责起草，经世叔负责研究讲议，子羽负责修改，子产负责润色。可见，领导者只要充分发挥每一个人才的长处，就可以实现一定程度的“求全”愿望。这就要求领导者必须在了解人才所长所短的基础上，将其安排到合适的岗位上。

领导者任贤时应当充分考虑每一位贤者的实际水平、品格素质、能力特点等，对其所长、所短做全面、客观、准确的分析，并根据其特点设想将其安排到某某岗位可能出现的诸种情况，预想自己的安排能否充分发挥贤者的长处，避开其短处。对于贤者之短，领导者不能视而不见，因为这样可能会造成用其短、避其长的盲目用人。当然，也不能因为贤者有这样或那样的缺点和不足就弃而不用。在这个问题上，孔子主张抓大节，弃小节。子夏很得其师精髓，他说：“大德不逾闲，小德出入可也。”（《论语·子张》）就是说，一个人只要在大节上没有问题，小节就可以不必太计较了。事实上，孔子对管仲的评价正是坚持了这一原则：“子曰：‘管仲之器小哉！’或曰：‘管仲俭乎？’曰：‘管仲有三归，官事不摄，焉得俭？’然则管仲知礼乎？’曰：‘邦君树塞门，管氏亦树塞门。邦君为两君之好，有反坫，管氏亦有反坫。管氏而知礼，孰不知礼？’”（《论语·八佾》）很显然，这段对话中，孔子是在批评管仲气量狭小、生活奢侈、举止不礼。这在等级社会中应该也是比较严重的问题。对于很多领导者而言，如果自己有这样一个下属，大多会弃而不用了。孔子并不这么认为：“子路曰：‘桓公杀公子纠，召忽死之，管仲不死。’曰：‘未仁乎？’子曰：‘桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁！如其仁！’子贡曰：‘管仲非仁者与？桓公杀公子纠，不能死，又相之。’子曰：‘管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐。微管仲，吾其被发左衽矣。岂若匹夫匹妇之为谅也，自经于沟渎而莫之知也。’”（《论语·宪问》）可见，虽然管仲身上有很多缺点，在当时历史条件下，有些缺点甚至是不可原谅的，比如不遵守礼制而行僭越之举。孔子还是抓住了他最本质的大节，并称其为“仁”者，这是极其不易的。从而启发领导者在人才任用问题上，对下属存在的各种缺点和不足，只要不是原则问题、大节问题都可以容忍包涵（当然不是姑息养奸，领导者应适时帮助其改正这些不足），绝不可因小节弃大节，那样真如孔子所言：“微管仲，吾其被发左衽矣。”值得庆幸的是，齐桓公用人诚如孔子所言，所以才有了“九合诸侯，不以兵车”，“霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐”的千古大业。这正是“赦小过”（《论语·子路》）——容人之短，用其所长的显著效果，也是提高领导效能的有效途径。

第三，适才适所。人才如天下万事万物一样各不相同。有些人才出类拔萃，卓尔不群，非同凡响，有些人才默默无闻，勤恳扎实，有些人才平平淡淡，工于事务……对于这些类型迥异的人才，孔子主张因事择人，量才授任，根据他们各自的才能在组织中安排合适的岗位。“孟公绰为赵、魏老则优，不可以为滕、薛大夫。”（《论语·宪问》）孟公绰是鲁国的大夫。孔子认为，让他到晋国的赵氏、魏氏那里去做家臣完全能够胜任，如果去鲁国附近的两个小诸侯国——滕、薛——去做大夫，恐怕

他就不能胜任了。在孔子看来,对于贤才,只有将其安排到合适岗位才能最好地发挥其不同寻常之处。哪怕是“小人”,只要使用得当,一样发挥不同寻常的作用。冯梦龙在《智囊》中讲了这样一则故事:“孔子行游,马逸食稼。野人怒,繫其马。子贡往说之,果词而不得。孔子曰:‘夫以人之所不能听说人,譬以太牢享野兽,以《九韶》乐飞鸟也。’乃使马圉人,谓野人曰:‘子不耕于东海,予不游西海也,吾马安得不犯子之稼?’野人大喜,解马而予之。”这则故事充分说明“天下无不可用之兵”的道理,是孔子人才思想在实践中运用成功的典型案例,对于任用适合的人员到领导岗位上具有一定的启发意义。故而,作为领导者应当根据实际情况和需要,对组织结构进行优化调整、合理配置,按照所属成员的才能状况有针对性地设计岗位,使每一个成员都能获得有效发挥其最大潜能的机会。

综上所述可以看出,孔子人才思想虽然产生于两千多年之前,但其光照千秋的睿智之于今日领导者选才用人而言依然具有很大的参考价值,只要我们善于认真发掘,相信会有更多人才脱颖而出,成为国家发展、社会进步的中坚。

(责任编辑:杨嵘均)

The Logic in Discovering Talents for Governing a Country: An Interpretation of Confucius' Thoughts on Human Resources in the Contemporary Context

WANG Cheng

Abstract: The Confucius' thoughts on human resources can mainly be found in his *Analects* and some related works produced before the Qin Dynasty. Though his discourse on how to cultivate, discover and employ qualified personnel distributed in different places seems fragmentary, it is actually consistent and reveals the general principle of the issue. The logic in his thoughts on human resources is as follows. As windows on the mind, the words and actions of a person, who is considered a talent and under a review for a promotion, should be put under great scrutiny, the true mind behind them should be seen and in particular the mistakes he has made, after careful analysis, should be used as a reliable access to making a fair judgment of the person at issue. A key component of the criteria for recommending a person for a public post is to see whether he is a fair and virtuous man. When a person is selected as a talent, he should be assigned a post matching his capacity with his strengths fully exploited and weaknesses avoided. According to the actual condition and needs, we can even optimize the structure of the organization and set up positions for the talents where they each have the opportunity to realize their full potential.

Key words: state governance; capacity for governance; recommendation and recruitment of talents; Confucius' thoughts on human resources