

一本流传二十载的用人经典
一位政府官员二十年用人经验与智慧的结晶

冯世斌◎著

用 人的 格局

《三国志》的用人智慧



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

用 人 的 格 局

《三国志》的用人智慧

冯世斌◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

用人的格局:《三国志》的用人智慧/冯世斌著.—北京:北京大学出版社, 2009.1

ISBN 978-7-301-14769-6

I. 用… II. 冯… III. 人才管理学—通俗读物 IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 194238 号

书 名: 用人的格局——《三国志》的用人智慧

著作责任者: 冯世斌 著

责任编辑: 朱莹莹

标准书号: ISBN 978-7-301-14769-6/F·2094

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 145 千字

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

从“老不看《三国》”说开去

我国许多地方，流传着这样一句话，“少不看《西游》，老不看《三国》”。这里说的《三国》，当然是指《三国演义》，而不是《三国志》。尽管作为史书的《三国志》是名副其实的精品，没有它，再天才的罗贯中也写不出《三国演义》。

为什么“老不看《三国》”？想了多年，至今难以做出满意的回答。莫非，三国的人物太血腥，刀光剑影、你死我活，老人们看了太受刺激，有碍身心健康？莫非，三国的人物太狡猾，天天绞尽脑汁，搞阴谋、施诡计，尔虞我诈，老人们看了容易学坏？似是又而非。无论怎么去想，这话倒是反衬出另一面：青少年看看《三国》是可以的，或者说是有益处的。

因此，对于二十世纪八十年代以来出版的关于三国用人方面的言论，总想整合、改编一下，使之适合更多的读者。无奈才智和精力达不到，摇摇头，作罢了。“缘分”这种东西，虽然谁也说不清，但确实是有。2007年12月7日，忽收到一陌生人短信，说他在旧图书市场淘到了一本小册子，读后觉得不错，问我愿否与北京大学出版社合作改造。心一喜，爽快答应了。所以，借这本书的问世，在深深感谢北京大学出版社及各位老师的同时，也要向那位才二十多岁的董曦阳先生表示敬意。

时代的魅力总是表现为人的魅力。按说，三国那个时代，称不上伟大，然而三国的人，其魅力却很大。这个魅力不是别

的，如用一个字加以概括，在我看，这个字应是“灰”。“灰色”的时代、“灰色”的人。探究个中原因，有许多现象令人回味。

诸葛亮，是那个时代的“大亮点”，但纵观其一生，可说是最“灰”的人。因为，在他的身上，集中体现了一个时代最优秀人物的悲剧。他“自比管、乐”，管仲相齐四十多年，帮齐桓公重视民生，发展经济，改革军制、吏制，富国强兵，终使齐获得了“九合诸侯，一匡天下”的霸主地位；乐毅，一战破齐，自当了“昌国君”，也把燕国推向了鼎盛。而诸葛亮呢？除了给刘备贡献了一篇《隆中对》、帮刘备登了几年皇基外，就是亲手将这个政权折腾得筋疲力尽，终使自己“统一汉室”的目标化为灰烬。

曹操，在当时就是一个颇具争议的人，年少时被侃为“阿瞞”，成年后被评为“奸雄”，起事后被讥为“阉竖”，称相到死，被骂为“国贼”，过了一千七百多年，他的“白脸奸相”，仍然不能脱去。

刘备，年幼时本来家境贫寒，长大后懂得了“汉室宗亲”这牌子的价值，更知比皇帝高一辈分这资源的珍贵，所以终生以“皇叔”自居，实际上，梦里多少回，想早有一天取皇侄而代之，在成都急迫称帝的史实，说明了他的志向与为人。

“嘴上无毛，办事不牢”，今天有些人，在说过了“老不看《三国》”后，仍不忘加一句劝告语：“老要张狂，少要稳当。”三国时代的吴主孙权，与曹操、刘备相比，可说是“嘴上无毛”的人，可他无论办什么事，都显得进退自如、利利落落、有板有眼，终于也熬成了偏安东南的一帝。现代人写孙权，很

难甩掉看辈分、看名声这个累赘，不少著述，还是让孙权隐在曹操、刘备、诸葛亮等人的阴影里，显得他“灰灰的”，这似乎有些不够公道，所以笔者每每写孙权，总忍不住多给几句赞语。

看《三国》，看什么呢？每个人有每个人的喜好、每个人的视角，尽可智者见智，仁者见仁。致力于以三国史料为依据研究三国用人的艺术，一来，是为那个时代的特色和人物的鲜明个性所吸引；二来，觉得，只有把人置于生与死的考验和血与火的拼争中，才能看出人的本性和本领，因而，对天天自称“竞争”的现代人，才容易有些借鉴作用。

比如说“时势造英雄”，三国的人，只能生活、成长在那个动荡的混乱时局，这是他们的不幸，而同时，又是他们的“幸”——恰恰是这个“幸”与“不幸”的“沃土”，才培养了他们；人才的竞争与流动，作为人类社会始终的规律之一，从来是无情的，但又有情的。同样根植在那个“沃土”里，为什么不能人人都“成才”、都成“英雄”？

与其老说“时势造英雄”，倒不如说时势也毁英雄，要想被“造”而不被“毁”，关键还看人自己把握时势的能力。凡事不要怨天，不要尤人。优胜劣汰，适者生存。生活在改革开放后的今日，每个人，理应找到立志成才、施展抱负、成就业绩的机遇。

又如，说“英雄不问出身”，出身与门第，是天然地附在人身上的“资源”差异。观一部中国用人史，大凡世无济才，必是蠢材、奴才之类昌盛的时期，反正社会需要人管理。而压抑人才、成就蠢材，一道最有效的“门槛”，就是论出身、重

门第。

“为天下得人难。”新中国的建立、改革开放到如今，都是得人的结果。但须看到，新时代，虽能将出身门第的陈腐打破，但不能阻止“沉渣”的泛起。每个人，如自轻自贱自己的出身，或以出身高贵为荣认为自己生来就比别人强，那么无论什么人，都不可能跳出既有的门庭，更甭想创出什么业绩。所以，对于出身、门第这类的东西，权当看作“起跑线”的排列罢了，要“摘金夺银”，关键在“中后程发力”。

看《三国》人物的出身、门第，与他们的成才经历，可说是贵贵贱贱、高高低低、五光十色、人人各异。诸葛亮，很小就失去了父母，一直随着叔父漂荡，既称不上安居，也难称乐业，他的令人叹止的雄才大略是怎么锻炼的呢？吕蒙自幼丧父，原本“目不识丁”，到后来，却赢得了“士别三日，当刮目相看”的历史美名，他又是怎样成功的呢？这些，都不可能仅用一个“天赋”或“奋斗”就能解释清楚。“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”，重抖不重抖，那是“天公”的事，对“天公”，千万不要抱过高的期望值。感于此，有志的年轻人，恐怕光知“路在脚下”不够，似应深谙“脚下的路不一定适合自己”。

再如，讲“成败论英雄”，然而成功只有一次，剩下的全是失败，然而，失败越多，离成功越近。这话，远比“失败是成功之母”，更有现实的启迪意义。当明白了这个道理，你会觉得，说一个王朝的兴也好，讲一个人的成功也罢，盛衰皆是有凭的。看看三国的人，特别是被陈寿用简得不能再简的文字记载下来的重要人物，他们或成功，或功败垂成，其身上，无

不诠释着“骄必败”（曹操赤壁败北）、“奢必亡”（刘禅丢江山）、“顺时而动易成功，逆势而动难有为”（诸葛亮六出祁山）以及“欲速不达”、“急功近利必失利”（曹操赤壁之败、刘备夷陵之败、诸葛亮连年动众）的道理。不是吗？正值盛年、兵强马壮的曹操，赤壁一败，一生竟没有了跨过长江的机会。翻过了秦岭，诸葛亮距中原仅一箭之地，可就在山另一坡的“街亭”上，落败而归，虽又一次次北伐，竟再也见不到了那山头了。

追求成功，往往收获了失败，可人不能怕失败，就不去追求。独孤求败，证明了他已经成功。多思思历史人物的失败，你可能还会觉得，其实，失败与成功一样重要，成功总是偏爱那些善于从失败中取得乐趣而不是对失败过分难过的人。

由此，你可能会进一步追问：人，如何才能正确认识自己、用好自己，从而用好他人？

讲“自古英雄出少年”，这虽称不上铁律，纵观历史，大器晚成者也比比皆是，但还是说明了人的一生，唯有精力最为旺盛的这一段，才是投入最少，又最容易产出成绩的“黄金期”。“三十而立”，如光是个“立志”，倒也好办，毕竟这是空的，“眼高手低”，恐怕还是讲“立德、立言、立功”更全面些，如讲立志办事、办成事、办成某件大事，这就更有实际意义。诸葛亮出山时，年仅27岁，当今这年龄，正是读研时；孙吴王朝的草创者孙坚，死时才36岁，他的儿子孙策接班，年仅25岁，只用了几年时间，就奠定了吴国之基，孙权接帅印那年，更不过18岁。

在那个时代，中国版图竟活生生地冒出一个“吴国”，实

非偶然，应是几代年轻人用聪明才智和热血生命换来的。“书到用时方恨少”，从这个意义上说，人在年轻，知道年轻，这人就不易，就了不得。因为太多的人，只是到了老，才知年轻宝贵。

“三国英雄笑年轻。”每每读《三国志》，看他们在争天下中争人才，在争人才中争天下；看他们如何用别人，又如何被别人用，特别是，看他们关键时刻的自己用自己，仿佛感觉，他们还活着，并且大笑着：看我们老吗？我们不老；看我们“灰”吗？我们灰是灰一点，然而，我们灰得无奈，灰得豪气，灰得美丽！不管再有多少年过去，人生的全部，用人的真谛，大概只一句：每个人都在为自己自觉期望的目的创造自己的历史。

“人事有代谢，往来成古今。”问问读到这本小书的朋友们，你从哪里来，又往哪里去？希望书里的一些文字，能为你的选择提供一些历史的参考依据。人何必要到被逼到生存的底线的时候才迸发自己最大的勇敢与智慧？无论时空如何变幻，人生就是人生，人生就是在选择中传承，传承只有一条路：前行。既讲前鉴，那覆辙，肯定不会笔直地摆在人的面前，使你一眼就能看清；它必然是弯弯扭扭、纵横交错地印悬在历史的天穹。只要你自己不迷路，没有人能够阻止你的光明，阻止你的成功。

冯世斌

2008年8月30日于

河北省人民政府院内5号楼

目 录

自序

从“老不看《三国》”说开去 1

用人

大度能容，容天下难容之士 4

信则人任 19

治之道在举贤 24

非唯拥我之才是举 29

用人如用器，取其长而避其短 37

为人择官者乱，为官择人者治 47

用人不疑，疑人不用 55

善待元老 59

起用少壮 62

用好有棱角的人 65

得人心者得天下 68

识人

- 德和才,孰轻孰重 76
- 狂才难用 80
- 傲才难信 83
- 适时“清君侧” 86
- 不忘不善上官者 89
- 慧眼识伯乐 92
- 知人善任,点石成金 95

管人

- 事不必躬亲 104
- 用好管官的人 113
- 明责与授权 119
- 与有肝胆人共事 123
- 心理情绪控制 127
- 面对谗言和诽谤 136
- 不要使内耗升级 140
- 别让“小圈子”成气候 143

育人

- 建立良好的用人环境 148
- 考察与选派接班人 153

知人之性,全面衡量 159

莫忘扶己上马人 164

关照拔尖人才 169

修行

宽广的心胸 174

靠心服而非压服 178

不平则鸣 182

谨慎和谦虚 186

勤学·笃行·严己 190

敢于正视自己 199

当退则退者勇 201

不靠拼命靠长命 204

既生瑜,何生亮 208

后记

自己打败了自己 211

阅者为师，学无止境。揭别人的短，不能说明自己的长；谈论用人，也不能说明自己会用人。

谨以此书，献给奋发进取、立志成才的朋友！



用人

“若建非常之功，必待非常之人。”三国的创立者，都知道人才对他们建功立业极端重要。他们在争人才中争天下，在争天下中争人才。因此，从一定意义上说，三国的纵横捭阖、军事较量，是一场争夺人才的大战。“盛衰之理，虽曰天命，岂非人事哉！”

用人
的
秘
局

◎大度能容,容天下难容之士

◎信则人任

◎治之道在举贤

◎非唯拥我之才是举

◎用人如用器,取其长而避其短

◎为人择官者乱,为官择人者治

◎用人不疑,疑人不用

◎善待元老

◎起用少壮

◎用好有棱角的人

◎得人心者得天下

大度能容，容天下难容之士

曹操用人：博大的胸怀，恢宏的气度

领导就是用人，用人要有气度。只有“大肚能容，容天下难容之士”，才能成大业，成常人难成之举。

曹操这个人，政治抱负宏大，在用人上，气度很是不凡。这在他一登上政治舞台，与袁绍共同起兵的对话中，就充分表现出来。

“初，绍与公共起兵，绍问公曰：‘若事不辑，则方面何所可据？’公曰：‘足下意以何如？’绍曰：‘吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？’公曰：‘吾任天下之智力，以道御之，无所不可。’”（《三国志·魏书·武帝纪》）

任天下之智力，争天下之归心，曹操最想争想任的是刘备和孙权。刘备是三国时蜀国的创立者，他在羽翼未丰时，曾一度与曹操合作。那时的刘备，虽然势孤力单，但在曹操看来，他是个可与自己打天下，也可与己争天下的屈指可数的英雄人物。“是时，曹公从容谓先主曰：‘天下英雄，唯使君与操耳’”，因此，他对刘备十分敬重，“出则同舆，坐则同席”（《三国志·蜀书·先主传》），总想把

领导就是用人，用人要有气度。只有“大肚能容，容天下难容之士”，才能成大业，成常人难成之举。

他纳入自己的营垒。刘备不甘在曹操之下，表面上应付着曹操，实际上另有己图。他与曹操翻脸后，一次被曹兵打得大败，妻子和大将关羽都被生俘。在这前后，曹操的谋士程昱、郭嘉等，几次提醒趁机杀掉刘备，可曹操的回答只是一句话：“方今收英雄时也，杀一人而失天下心，不可。”（《三国志·魏书·武帝纪》）明知刘备是劲敌，也有机会杀他，但只要有一丝争取的希望，也不肯下手，这是何等的气量！唯恐杀一，丢掉一片，这又是多么高明！

孙权是三国时吴国的统治者，他比曹操晚生 27 年，当是曹操的后辈。曹操从公元 190 年起兵，到 208 年挥师南下，整整 19 年，几乎是大战必胜。没料到在大功眼看告成时，因遇到孙权等人的顽强抵抗而惨败于赤壁。这一败，使曹操要达到的政治目标成了泡影，也使他看到了虎虎有生的新一代领袖人物。“生子当如孙仲谋”，曹操在后期，不止一次地发出过这样的感叹，并采取过多种措施，想把孙权拉过来。他让阮瑀为他起草的《与孙权书》，完全是站在平等立场上，从“百姓保安全之福”、孙权可为天下一统作出更大贡献的高度，劝导孙权与他合作。在曹操的殷殷招纳和刘备的夹击之下，孙权终于做出了称臣的表示，如果不是曹操在这时突然死去，他把孙权争取过来是大有可能的。那样，三国的历史，就会以一老一少两位政治家的握手，大江南北的统一而改写。

三国之主都能用人，但只有曹操思想着把另外两主用起来。孙权作为后生，对曹操的用人，佩服得五体投地，

一般来说，在同样的客观条件下，用人的气度与取得的业绩是成正比的。