

諸葛亮的人才思想

袁新覺羅載銓題



今日中国出版社



诸 葛 亮 的 人 才 思 想

姜 永 斌
邓 巧 英 编著

今 日 中 国 出 版 社 出 版

(京) 新登字132号

诸葛亮的人才思想

姜永斌 邓巧英 编著

今日中国出版社出版

西城区百万庄大街24号

新华书店首都发行所发行

北京市朝阳区北苑印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 9.875印张 210千字

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

统一书号: ISBN 7-5072-0331-X/C·8

印数: 0001—5000 定价: 4.60元

承：

新疆维吾尔自治区建工医院，在出版过程中大力赞助。建设部副部长杨慎同志、建设系统专业志编纂指导委员会副主任兼秘书长，建筑史志与产业发展研究会副会长兼秘书长、《中国建筑年鉴》副主编、建设部兼职教授王弗同志亦曾给以亲切关怀与大力支持。

谨此致谢

序

伟大的社会主义建设事业需要千千万万的各级各类专门人才。加强人才研究是社会主义现代化建设事业的重要课题之一。

我们伟大的中华民族，是一个具有5000年历史的文明古国，不仅创造了光辉灿烂的古代文化，而且在政治、经济、科学、技术诸多领域里，都给我们留下了许多宝贵的遗产。中国自古以来，就有着尊重知识，尊重人才的光荣传统。丰富多彩的人才思想，是我国优秀文化遗产的重要组成部分。发掘、研究、借鉴这些宝贵遗产，无疑将会对我国的人才研究事业，产生巨大的推动作用。

诸葛亮是我国妇孺皆知的中国历史上著名的大军事家、大政治家，在人民群众中成为智慧与力量的化身。他在人才的识别、选拔、录用、使用、管理、考核与奖惩中的许多思想，都很值得我们研究与借鉴。几年来，论述诸葛亮的文章屡见不鲜，但还没有较为全面系统地论述诸葛亮人才思想的文章。姜永斌，邓巧英二同志热心于人才研究，在这方面作了初步尝试和有益的探索，利用业余时间写出了《诸葛亮的人才思想》一书。相信会对广大人才研究工作者、部队广大指挥员、各级党政领导、组织人事干部和大中型企事业单位的经营管理人员有所启发与帮助。本书内容充实、注释准确、通俗易懂，很值得一读。

古代的和外国的东西，无论在当时当地发挥了多么伟大的作用，但事过境迁，事易时移，均不可照抄照搬，而必须

用马克思主义的立场、观点和方法，有分析、有批评地去吸收与继承。人才研究也只有取其精华，去其糟粕，吸收那些对我们有用的东西，才能形成现代的、具有中国特色的人才学，才能为各级各类人才的脱颖而出，加速社会主义现代化建设的步伐，为实现祖国的繁荣富强，为创造有利的条件。

**中国共产党新疆维吾尔自治区委员会组织部副部长
新疆维吾尔自治区人才研究会理事长**

杨生喜

90年7月18日

编译说明

我国古代著名政治家、军事家诸葛亮的事迹，早已为我国人民家喻户晓，他的政治见解，军事思想，人才观念和制胜之道，是我国光辉灿烂的古代文化的组成部分，不仅在当时曾发挥了巨大的作用，有许多观点至今仍有较大参考价值。这些观点，不仅适用于军事和政治，而且适用于经济和文化。

为了学习与借鉴古人的用人之道，本书从诸葛亮的部分著作中，选取了有关人才管理和制胜之道的某些篇章以及有关诸葛亮用人的记叙和评论，加以注释和翻译奉献给广大读者，可供人才研究工作者、组织人事、劳动工资部门研究参考，同时，对各级党政领导，部队指挥员，大中型企事业单位的经营管理人员也有一定的参考价值。编译原则以应用为主，注释力求简明准确，同时，以释义为主，一般不作古汉语语法的细评介绍和繁琐考证。译文采用意译的方法，力求不失原意，尽量符合现代的语言习惯，不拘泥于一字一句地直译。编排体例，每篇载有原文、注释、译文、简析四部分，后人记叙的有关事迹，一般另加作者简介和时代背景。名家的评论则只介绍作者，以帮助读者了解有关内容，加深对诸葛亮人才思想和制胜之道的理解。没有古汉语基础，又没时间与精力阅读原文的读者，可直接阅读译文。同时，考虑到读者文化程度的差异，注释面较宽，一般具有初中文化程度的人，对照注释都可读懂原文，深望本书对广大读者能有所裨益。限于编译者的水平，错误之处在所难免，敬请有关专家和广大读者批评指正。

编译者1989年5月
于乌鲁木齐 · 3 ·

DAJ5672

目 录

编译说明.....	
浅析诸葛亮的人才思想和制胜之道.....	1

一、著作译析

(一) 将苑50篇.....	30
历士.....	30
哀死.....	32
轻战.....	33
胜败.....	35
兵权.....	36
逐恶.....	37
知人性.....	38
将材.....	40
将器.....	43
将弊.....	44
将志.....	46
将善.....	47
将刚.....	48
将骄恣.....	49
将彊.....	49
出师.....	51
择材.....	54
智用.....	55
不陈.....	56
将诚.....	58
戒备.....	61
习练.....	63
军蠹.....	64
腹心.....	67
谨候.....	68
机形.....	69
重刑.....	70
善将.....	72
审因.....	73
兵势.....	74
假权.....	75
三宾.....	78

后应.....	80	战道.....	90
便利.....	81	和人.....	92
应机.....	82	察情.....	92
揣能.....	83	将情.....	94
地势.....	84	威令.....	94
情势.....	85	东夷.....	96
击势.....	87	南蛮.....	97
整师.....	88	西戎.....	98
自勉.....	89	北狄.....	99

（二）便宜十六策..... 101

治国第一.....	101	治军第九.....	126
君臣第二.....	104	赏罚第十.....	135
视听第三.....	106	喜怒第十一.....	138
纳言第四.....	109	治乱第十二.....	140
察疑第五.....	110	教令第十三.....	142
治人第六.....	114	斩断第十四.....	144
举措第七.....	119	思虑第十五.....	147
考黜第八.....	123	阴察第十六.....	150

（三）其他..... 153

草庐对.....	153	自表后主.....	169
前出师表.....	157	街亭自贬疏.....	171
荐吕凯表.....	162	答法正书.....	173
弹李平表.....	164	答李严书.....	175
弹廖立表.....	166	与张裔蒋琬书.....	176
又弹廖立表.....	167	又与张裔蒋琬书.....	177

诫子书·····	178	其五·····	188
又诫子书·····	179	其六·····	188
诫外生书·····	180	其七·····	189
弥姚胄教·····	181	论交·····	190
南征教·····	182	论诸子·····	190
兵法·····	183	论斩马谡·····	192
兵要七则·····	185	弥庞统、廖立·····	194
其一·····	185	弥蒋琬：其一·····	195
其二·····	186	其二·····	196
其三·····	186	称董厥·····	197
其四·····	187	杂言·····	197

二、附 录

(一) 评价·····	199
诸葛丞相赞——杨戏·····	199
诸葛丞相评——陈寿·····	200
诸葛丞相赞——常璩·····	203
三国名臣赞——袁宏·····	204
诸葛忠武侯赞——习凿齿·····	206
述佐篇论——张俨·····	208
诸葛公论——袁准·····	215
乐葛优劣论——张辅·····	220
蜀丞相诸葛武侯祠堂碑铭并序——裴度·····	223

(二) 轶事..... 233	
诸葛亮在荆州.....233	街亭战败之后..... 241
将在军, 君命有所不受	刘备与庞统宴语..... 242
..... 236	武功病笃..... 243
智激司马懿..... 238	张温二事其一..... 245
七擒孟获..... 239	其二..... 245
(三) 用人篇..... 247	
初建西土..... 247	对杨仪的使用..... 271
成都招贤..... 250	铁面无私逐刘琰..... 273
尊重人才遂其所愿	马谡二事..... 275
..... 250	其一..... 275
重用庞统..... 251	其二..... 276
推崇董和..... 253	注重气节任王连..... 279
不计前嫌用刘巴..... 256	屡立战功的王平..... 280
不失人望用许靖..... 259	邓芝重修吴好..... 283
对法正的推崇与敬重	毅然罢李严..... 287
..... 261	董恢副裨使吴..... 291
群僚中独尊费祎..... 262	慧眼识英用何祗..... 293
对魏延的使用..... 264	一席宏论识杨洪..... 295
计除魏延..... 268	加封黄汉升..... 298
后记..... 300	

浅析诸葛亮的人才思想 和制胜之道

诸葛亮是我国妇孺皆知的古代大军事家、大政治家。他的一生打过许多胜仗，治蜀也颇有成效。他的许多事迹，在人民群众中广为流传，许多战例堪称千古壮举。千百年来，诸葛亮在人民群众的心目中，成为智慧与力量的化身。他的思想，他的施政措施，他的战略战术，是我国优秀的文化遗产中的一个组成部分，很值得研究、总结、学习和借鉴。

诸葛亮的制胜之道，表面看来似乎只是在政治与军事方面，但仔细体会一下，他所提出的许多基本原则与基本原理，则是各行各业都能适用的。特别是在社会主义初级阶段，我们实行的是有计划的商品经济，随着经济体制和政治体制改革的深入发展，到处充满了激烈的竞争，无异于一场激烈的战斗。在这强手如林，日趋激烈的竞争中，如何使自己稳操胜券，始终立于不败之地，不仅是一个重大的理论问题，而且也是一个很迫切的实践问题。因此，研究诸葛亮的制胜之道是很有现实意义的。他的人才思想和制胜之道，不仅可供专业人才工作者研究参考，而且可供部队广大指挥员，各级党政领导，组织人事干部，企、事业单位的经营管理人员借鉴、学习，用以指导自己的工作。运用得当将使自己工作取得较大裨益。

战争的胜败，取决于战争的性质是正义的还是非正义的和交战双方政治力、经济力、军事力的对比。单就双方力量

的对比来讲，实际上是个人力与人心的对比。因为政治力、经济力、军事力是通过人才与人心去实现的，是人力与人心的具体体现。人心的背向是战争胜负的决定因素，而人力与人心又要靠人才去组织，去发动，去指挥，去调度。因此说，战争的胜负归根到底是个人才的对比问题。能够正确地选拔人才，使用人才，充分发挥人才的作用，得到各级各类人才的真诚拥护和爱戴，真正做到：“朝无倖臣，野无遗贤”就得人心；相反不能正确选拔与使用，甚至压抑人才，致使“贤良退伏，奸佞得势”，就要失去人心。得人心者得天下，失人心者失天下，这是一个千古不易的真理。战争的胜败、事业的兴衰、国家的存亡，与对人才的使用紧密相联。因此说制胜之道与人才思想是不可截然分开的，我们要寻求诸葛亮的制胜之道，就不能不与他的人才思想联系起来。

人才有各种各样的人才，有高层次的指挥决策人才，有从事各种实际工作的专门人才，这里仅就诸葛亮这一高层次指挥决策人物的人才思想作些初步探讨。人才思想与制胜之道既有其紧密联系，不可分割的一面，同时又有其不尽相同，各有侧重的一面，因此本文拟分人才思想与制胜之道两部分进行叙述。

人才思想

诸葛亮戎马一生，吸收与引进了大量的各级各类人才。他指挥千军万马，战功累累；他治蜀有方，业绩卓著。这里都有个怎样吸收引进，使用与管理人才的问题。在他大量的著作中，很多篇章都是谈人才问题的。如他的《将苑》50

篇和《便宜十六策》，大部分是论述人才的识别、选拔、使用与管理的。概括起来他的人才思想表现为：

一、尊重知识，尊重人才

(1) 承认与强调人才的作用

在他写的《便宜十六策》中有一篇文章叫《举措》，是专门论述人才的作用、识别、选拔与引进的。其中写道：“夫治国之道犹于治身。治身之道，务在养神；治国之道，务在举贤。是以养神求生，举贤求安”。这里说治国之道就好象保养身体是一样的道理。治身之道，关键在于养神；治国之道，关键在于推举与引进人才。养神是为了身体健康，延年益寿；推举与引进人才是为了求得国家的长治久安。可见诸葛亮把引进人才看作了治国的首要问题。他又说：“国之有辅，如屋之有柱，柱不可细，辅不可弱；柱细则害，辅弱则倾。故治国之道，举直措诸枉，其国乃安。”“国之有辅”中的“辅”指国家的辅佐力量，即各种各样的人才，这里把各级各类人才在国家中的地位比作房屋中的柱子。柱子如果太细，房子就要倒塌；辅佐国家的人才如果太弱，国家就要危亡，就要垮台。这就是说要求得国家的长治久安，就必须引进与任用那些真正有知识、有能力的各种人才。他又总结历史经验指出：“夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。”他把“国危不治，民不安居”，归结为“失贤之过”，并说“失贤而不危，得贤而不安”的情况，是从来没有过的。这个见解是非常深刻的，也是很值得我们借鉴的。

(2) 主张给人才以优厚待遇

他承认人才的重要作用，也有一套吸引和招揽人才的办

法。特别是他所生活的年代，是个“兵交方始，群雄纷争”的时代，各类人才脱颖而出并思得明君，各派政治力量也都在千方百计地网罗人才，以扩大自己的势力。谁实行了正确的人才政策，谁就能得到人才，谁实行了错误的政策，谁就会失去人才。他主张“悬赏以待功，设位以待士，不旷庶官，辟四门以兴治务，玄勋以聘幽隐”；并断言，如果能这样，就将“天下归心，而不仁者远矣”（见《举措》）。在《将苑·历士》一文中，他指出“夫用兵之道，尊之以爵，瞻之以财，则士无不至矣。接之以礼，历之以信，则士无不死矣”。这就是说，他主张给那些确有真才实学的人才以较高的官职和优厚的物质待遇。为了吸收人才，他主张设下官位等待那些能够胜任的人才来担任；为了激励人们建功立业，事先规定好奖赏的规格与等级。不管是什么人，都可担任与其能力相适应的职务。只要立了功，都可受到应有的奖励。他主张“辟四门以兴治务”即广开才路，招收各方来归的人才。同时主张用皇帝给予作为仪物的金帛即“玄勋”来吸引与招聘那些隐居在民间的人才。他认为只要对人才能“尊之以爵，瞻之以财”，人才必定纷纷来归；只要能以礼相待，以信相励，人才必定会以死相报。中国古代就有：士为知己者死”和“士可杀而不可辱”的说法，诸葛亮是掌握了知识分子这一心理特点的。

根据《华阳国志》记载，诸葛亮入蜀之后，急需大量人才，“乃约官职，修法制，筑高台于城郊之南，以延四方之士”。所有这些都充分说明诸葛亮是尊重知识，尊重人才的。

二、识才之法

谁是人才，谁不是人才，谁又是什么样的人才，这不能凭个人的自吹自擂，要有个客观标准。不同的社会集团，不同的历史时期，不同的领导决策人物，有不同的识才之法和量才标准。诸葛亮的识才之法，大体上可归结为以下几个方面：

(1) 基本原则

首先要明确君臣，或说领导者与被领导者的关系。各负其责，各司其职。他在《便宜十六策·君臣》一文中说：

“君以礼使臣，臣以忠事君，君谋其政，臣谋其事”。在这里他不仅明确了上级与下级各自的职责，而且阐明了正确处理两者关系的基本原则，在一个国家来讲，君主是提出目标、制订政策的；臣子是具体实施，贯彻落实这些方针、政策的。在一个地区、一个部门、一个单位来讲，其领导者是提出任务和办法的，而被领导者则是要去完成这些任务的。因此要想正确处理两者之间的关系，上级必须对下级以礼相待，下级对上级必须尽职尽责，忠于职守。这是一个互相尊重，互相支持，互相配合的原则。

其次是量才录用，取其所长的原则。在《将苑·将器》一文中，他明确指出“将之器”其用大小不同”，并具体阐述了领导才能大小的六个标准。在《将苑·择才》一文中，他深刻阐明了，人才有各种各样的人才，他们各有其不同的特点。作为一个领导者，一个管才之才，必须“各因其能而用之。”这就是说他主张对人才要量才录用，要取其所长，要充分发挥每个人才的特长。如果硬要让那些善于拼杀的人才去运筹帷幄，或让那些足智多谋的人去冲锋陷阵，都不会

取得好的效果。在实践中，他也是这样做的。如当时名士庞统，被刘备委任为耒阳县令之后，整天不理政务。刘备欲加之罪。诸葛亮向刘备指出说：庞统“非百里之才”，建议给以重用。经过交谈，刘备看出了庞统的卓越才能，不仅没有见责，反而给以升迁。他不仅重视“好斗乐战，独取强敌”的“报国之士”和“气盖三军，材力勇捷”的“突阵之士”，而且重视“轻足善步，走如奔马”的“搴旗之士”和“骑射如飞，发无不中”的“争锋之士”。关键是要“各因其能而用之”。现在有一种倾向，很值得注意。即某些专业技术人员如果做出了一些成绩，我们的领导同志就往往加以提拔，让他担任领导职务。岂不知有些同志搞专业技术是个突出人才，而做领导工作却未必是把好手，硬要提拔，不仅领导工作做不好，也荒废了人才的专业，是个莫大的浪费。正确的做法是依据人才的特长分配适当的工作，这就是诸葛亮所说的“各因其能而用之”。

第三，在识别人才时，不要被表面现象所迷惑，要透过现象看实质。在《将苑·知人性》一文中，诸葛亮指出：人才“有温良而伪诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者”。这就必须揭开蒙在外表的一层面纱，去认识人才的本来面貌。其识别方法有七：一是“间之以是非，而观其志”。即用一些大是大非问题让他去分析去鉴别，用以观察他的理想、信念、志向。这是一个政治品质问题。二是“穷之以词辩而观其变”。即通过与之辩论，以了解他随机应变的能力。能言善辩是以渊博的知识为基础的，只有见多识广，才能对诘难对答如流。口试是古往今来考察人才的一个重要方法。三是“咨之以计谋而观其识”。就是要考察人才解决和处理实际问题的能力。四是“告之以