

在争人才中争天下，在争天下中争人才。

故壘西邊，

是

赤壁。

孔曰：『

驚濤裂岸，

是千堆雪。

少豪傑……

# 三國

## 用人艺术

冯世斌 著

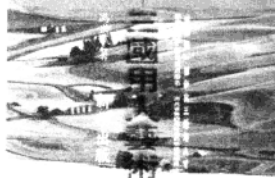
中国第一部研究三国用人专著

修订版 一九八九年重点图书 常销常新 再度联手推出

新华出版社



当官，对他们讲，就是吃苦；掌权，对他们讲，就是负责



在争天下中争人才

# 正确掌握用人之道 合理选配领导班子

## 代序

李瑞环

听了大家的发言很受启发。今天，我想就选人、配班子问题谈点个人的看法。

（一）要广泛听取意见。在市委四届八次全委扩大会议上，我们就天津的市级班子换届问题作了一个民主推荐的报告，并搞了一次有 700 多人参加的民主推荐。以后，市委又决定把参加推荐的范围搞得再大一些，听听更多人的意见。过去我们配班子，主要靠组织上了解，这当然很重要，今后也还需要；但实践证明这种单靠组织上或少数人的方法有局限性，有时不容易看准。孟夫子曾经讲过：“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之；见贤焉，然后用之”。把大范围民主推荐或评议干部的方法坚持下去，普及开来，形成制度，使干部的发现、任用、考核、奖惩放在群众参与的基础上，不但可以避免用人上的不正之风，还会增强干部的民主意识。因为决定他们升降的不只在领导，更主要在群众。这就从组织工作上保证了干部对

领导负责和对群众负责的一致性。广泛及时地发现人才，大胆合理地选配干部，是关系到社会主义命运的大问题，也是政治体制改革的一项内容。今后报纸要发表一些这方面的文章，介绍一些正确的用人之道，阐明群众参加推荐和评议干部的重大意义，更广泛地发动群众参与或关心各级领导班子的建设。

(二)要正确理解“好人”。“要配好班子就得找好人”，这话当然不能说不。但这里所讲的好人决不是一般意义上的好人，更不是那种特定意义上的“老好人”，而是道德品质好、思想觉悟高和工作能力强的人，也就是我们常讲的德才兼备的人，符合革命化、年轻化、知识化、专业化条件的人。就政治思想方面来说，他们必须是拥护党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，坚持党的“一个中心、两个基本点”的基本路线，既不搞资产阶级自由化又不是思想僵化的人；必须是全心全意为人民谋利益，一切言行都以党和国家民族大业为出发点，而不以个人、小团体利益为出发点的人。他们光明磊落，有话讲在当面，有错不怕批评，不搞拉拉扯扯，不搞团团伙伙；他们清廉从政，不徇私情，不搞特权，反对不正之风；他们为人诚恳，待人宽厚，不搞小动作，不背后整人；他们能尊重、理解、关心同志，哪怕对犯了错误、甚至反对过自己的同志，也能满腔热情地帮助；他们尽心竭力地工作，不停顿地想事干事，永不满足，永不懒惰；他们坚持真理，坚持原则，不怕得罪人，不当老好人，敢于仗义直言，为真理不顾一切。当官对他们讲就是吃苦；掌权对他们讲就是负责。只有选这样的人进班子，我们的各项事业才有希望。

(三)要注重办事能力。现在广大群众对天津的班子换届比较关心，希望能配个好的、理想的班子。群众的这种心情是可以理解的。因为班子的好坏不仅关系着整个天津今后

的发展，也关系着每个人的利益。什么叫做好班子？简单地讲就是为国为民能办事的班子。办事，包括肯办事、敢办事、会办事。能办事，概括地说，就是善于把中央的精神同本地的实际相结合，创造性地进行工作；善于动员和组织群众，把群众的积极性充分地调动并合理地发挥出来；善于抓住工作中的主要矛盾，及时提出解决问题的有效方法。这就要求一个班子既要研究理论，又要注重实际，既要解放思想，又要实事求是。而不能像有些人那样，天桥的把式，只说不练，或话说得挺顺溜，找毛病没有，论用处不大，也就是人们常说的既没有错处，也没有用处；也不能像有些人那样，“药方”开得挺多挺全，就是不对症，不能“治病”。这样一些人，不但不能办事，还容易误事。

（四）看干部主要看政绩。看一个干部，不能讲私人关系，也不能凭领导印象，主要是看他的工作过程及其结果，也就是看他的政绩如何。政绩是一个人各方面的综合反映。工作不肯干，政绩出不来；群众不拥护，政绩出不来；没有真本事，办事缺实招，政绩也出不来。必须把政绩作为考察干部的主要标准。现在有一种毛病，一方面大家都反对只说空话、不干实事的人，另一方面肯干实事、多干实事的人又常常得不到支持和理解，甚至干事越多，意见越多。凡干事的人就得说话，就得办事，就得待人，而老说话难免有错，老办事难免有误，老待人难免有怨，加在一起就叫做说错了话，办错了事，得罪了人。结果，办事人的缺点比不办事的还多，办事的人有时反而吃不开。当然，这个问题是长期形成的，有经济、文化、社会诸多因素的影响，真正地解决这个问题需要有一个过程。但解决好这个问题对配班子选人特别重要。坚持选人看政绩，就不要只听他说得怎么样，主要是看他干得怎么样。这样，用人才会公道，人们才会服气，也才可以避免发生大的偏差。只要我们不断地宣传提倡，长

在争天下中争人才



当官，则他们讲，就是吃苦；掌权，则他们讲，就是负责



在争人争权争地位

期坚持这样做，在社会上逐渐形成风气，使干事的人光荣、受尊重，不干事的人羞耻、吃不开，人们就会努力去干事，就不致于把精力用在走后门、拉关系上。

(五)要正确看待优点、缺点、特点、弱点。同其他任何事物一样，人都是一分为二的。由于经历有限，实践的范围有限，一个人常常是这头长那头短，那头长这头短，有时长是短的原因，短是长的结果，完美无缺的人世界上根本不存在。同时有些优点和缺点是伴生的，比如有的人思想解放，敢想敢干，大胆创新，但常常容易简单生硬。有的人稳当沉着，老实平和，但常常容易规规矩矩，不敢开拓。如果不注意保护优点，一味死抠缺点，缺点是没有了，可是优点也就没有了。一分为二不是一半对一半，不分主次是折中主义。一个人七分或八分是优点，那就是好的，就是我们所需要的。相反，如果这个人七分或八分是缺点，那就基本不行。因此，把握好优缺点的份量至关重要。当然，这也是一件非常复杂的事情。如果把一个人的缺点或优点片面地渲染扩大，优点多的人可以变为毛病多的人，毛病多的人可以变为优点多的人，可用的人就变成了不能用的人，不能用的人反倒变成了可用的人。看人必须抓住主要方面，看主要方面是缺点还是优点，既要看缺点对工作有多大害处，更要看优点对事业有多大用处。就一般讲，要先看长处后看短处，发挥长处避其短处，在发挥长处过程中补其短处；要先看优点后看缺点，在发扬优点的过程中克服缺点。

我们有些同志常常以个人好恶作为标准，把别人的特点、个性当成了缺点或弱点。如这个人活跃一点，就说他咋咋呼呼；这个人沉着一点，就说他四平八稳。我们队伍中为什么“万金油”式的人多，我看这和不能正确看待特点、个性有很大关系。如果人人都按一个模子、一个标准去要求，管得又严又死，就会把人搞得没棱缺角、油头滑脑，使特点、个



性不能发挥，从而埋没了人的才华。一定的社会实践造就一定的人才，有些真正可贵的东西，有时很可能就是人们看不惯的东西，个性的东西，即所谓殊众的东西。王维讲“贱日岂殊众，贵来方悟稀”，是说可贵的东西开始不明显，不注意容易丢掉。

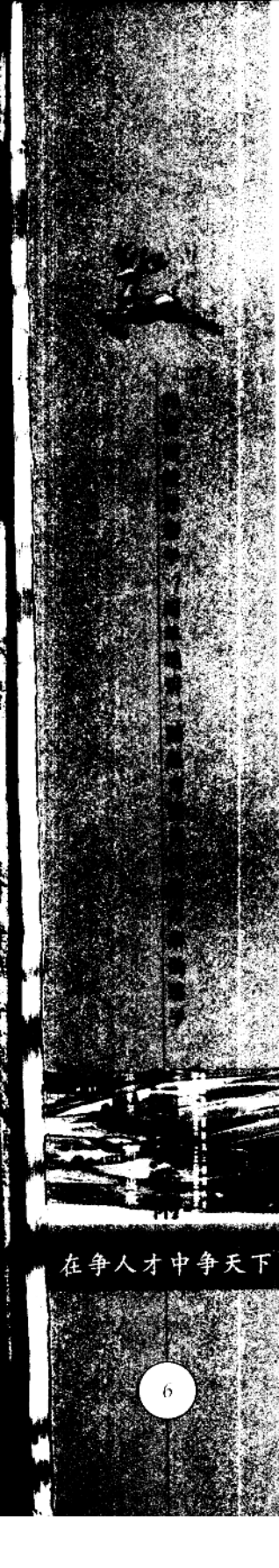
(六)要努力区分主见和主观、自信和自满。主观和自满对一个领导者来说确实是一个大忌。领导的高明之处首先不在于自身具有的才智，虽然才智对领导是必不可少的，但更主要的是他善于把群众中好的东西集中起来、坚持下去。我们的基本理论是群众创造历史，群众是历史的主人。所以不坚持群众路线，不虚心向群众学习，不广泛吸取群众的智慧，不能团结、带领群众去很好地完成任务，就不能算是一个好的领导者。但是，与此同时，我们还必须看到问题的另外一面，即领导者必须要有主见和自信。作为领导者，自己没信心，怎么叫别人对你有信心。自己没主见，遇事拿不出办法，或有办法而不敢决断，人云亦云，东倒西歪，今天这么着，明天那么着，怎么能保证政策的连续性和理论的一贯性，别人怎么能遵循和贯彻。多谋善断，当机立断，历来是做领导者的基本素质。这种素质有时也表现为能够力排众议，坚持自己的正确意见。这种坚持在事情没有结果、是非没有分晓时，也可能被人们误认为主观。1986年冬天学生闹事，我们从天津情况出发采取了一些做法，当时也不是没有闲话，但最后的效果证明天津这些做法是好的，小平同志给予了肯定，这些闲话才没有了。因此，领导干部主观、自满不行，没有主见和自信也不行。没有主见和自信的人干不成大事。自满和自信，主观和主见有很多形似之处，有时很难辨别和区分。但我们在思想上必须明确，不能以反对自满和主观为名，选一些没有主见、没有自信的窝窝囊囊、随风倒的人上来，这是配班子选人需要注意的一个重要问题。



什么叫做好班子？简单地讲，就是为国为民做事。



在争天下中争人才



(七)要正确看待知识、才能和学历、文凭。为了提高干部队伍素质,适应四化建设的需要,我们必须注意干部的科学文化知识。因此,近几年我们在选人员、配班子时比较重视学历与文凭。应该说这是一大进步。但在坚持这一条的过程中也出现了一些毛病,这就是有些人把学历、文凭看得过于神圣,过于绝对,似乎只要有了文凭就有了一切。一般来说,学历与文凭可以代表或说明一个人的文化或某些方面的知识水平;但学历、文凭并不等于知识、才能,知识、才能更不等于贡献。而我们要选的是那些既有知识、才能又能做出贡献的人。人类的知识,概括地讲包括生产斗争和阶级斗争两个方面,如果更具体地讲,确实是一个非常复杂非常浩瀚的领域。人们接受知识的途径也是多种多样的。可以从书本上接受知识,更重要的是从实践中增长知识。上大学可以更多地接受书本知识,但在企业、机关、家庭通过业余自学也同样可以掌握书本知识。我们有许多人没有上过大学,看学历很低,要文凭没有,可是论对某一方面知识的了解,包括书本知识,比有大学文凭的人还要多。我们怎么能把这样的人排斥在外呢?四化建设既是个大考场,又是个大课堂,我国正在用人之际,切不可忽视四化建设这个课堂中培养出来的人。至于贡献,这是一个更为复杂的问题。不是讲“才华秀出谓之英,胆力过人称之为雄”吗?胆力如何对贡献关系极大,这里说的胆力,更不是学历、文凭所能代表得了的。

(八)要警惕嫉贤妒能。现在有一个很不好的现象,就是表彰谁谁挨攻,宣传谁挑谁的毛病,因此许多人怕表扬,不敢冒尖。对这种现象,如不警惕并采取必要的措施,有能力的人就提不上来。古人讲“忠直之忤于主,独立之负于俗”。忠直的人为了坚持真理常常跟领导有些争论,有独立见解的人常常跟多数人看法不一样。开始创立日心说的人,不是很孤立吗?所以,马克思主义讲检验真理的唯一标准是

实践。法国文艺复兴时期以来的许多文学家几乎都是思想家，如卢梭、狄德罗、巴尔扎克、雨果、大仲马等，他们的作品就对小资产阶级思想作过深刻的剖析。我们这个国家小资产阶级的影响很深，“笑人之无，气人之有”等一类嫉贤妒能现象长期广泛地存在着。历史上我们就把克服这种现象当作用人方面的一个大问题，反对嫉贤妒能，反对任人唯亲，提倡任人唯贤，提倡外举不避仇等等。魏征和李世民原来是什么关系？冤家对头；管仲和齐桓公原来是什么关系？“射钩之仇”。但魏征和管仲，仍被李世民、齐桓公委以重任。以全心全意为人民服务为宗旨的中国共产党人，理应以国家和人民的利益为重，做到举贤与能，理应反对和抵制干部政策上的宗派主义，使不琢磨事、光琢磨人的人不能得逞。

（九）要讲究班子的合理结构。一个领导班子，特别像天津这样大城市的领导班子，它的任务是很重的，要办的事不仅很多，而且涉及的方面很广。要应付这么个局面，把事情办好，必须有各方面的知识和能力。具体到班子的结构上，就是必须有熟悉和擅长各方面的人才。如同一个好的乐队，有会吹的、有会打的、有会弹的、有会拉的，还得有会指挥的，这样才可能演奏出好的乐章。一个好的班子，其成员除了要有擅长各个方面的人才以外，还要有知识多一点的、领导能力强一点的人负责全面工作，把大家组织起来。当然后一种人也不能多，多了也可能误事。满盘象棋都是车，见面就“兑”没法走。有的班子之所以一个个数并不软，加在一起却不强，毛病就在这里。现在建筑上常采用钢筋混凝土结构，而钢筋混凝土结构是很讲配比的。钢筋受拉好，受压不好，混凝土受压好，受拉不好。把两者结合在一起就产生了一种特殊的力量。如果把配比搞错了，或只用一种缺一缺，这座建筑就会出问题，乃至发生事故。我看班子结构不合理也会出现问题，也会发生事故。

在争天下中争人才





什么叫做好班子？简单地讲，就是为国家和人民办好事的班子

(十)要坚持干部能上能下。要真正做到干部能上能下经常化制度化，既是一个方向，又需要一个过程。当前起码可以是老人老办法，新人新规矩。新上来的大多是解放后参加工作的人，为什么同时期的人这个能上来做领导而那个就不行，重要的一条，就是看谁能给国家和人民办事。因此，凡能给国家和人民办事的干部，也就是称职的干部，可以接着干下去，否则就是不称职的干部，就应该下来。这是关系国家长治久安和人民切身利益的大问题。领导干部没有功就是过，没有成绩就是问题。现在当领导都要讲工作，讲指标，讲效益，一个人的工作好坏影响到他所在单位的整个局面；其实自己干不了，又下不来，对自己也是一种折磨。同时，在一个班子中，你不称职，你又不下来，别人就进不来了，这不利于新的优秀人才的发现和锻炼。打破终身制，首先要解决观念问题，要宣传干什么都是为人民服务的观点。不是讲“智者尽其谋，勇者竭其力，仁者播其惠，信者效其忠”吗？能干什么就干什么嘛！有什么不好呢。一个人只要全心全意，只要工作第一，他人第一，革命第一，就是个高尚的人，有益于人民的人，脱离了低级趣味的人。

外国的政界大都是先在议会当议员，然后到政府工作。我们现在是从市委、市政府下来再到人大、政协。对有些人讲这是必要的，今后也还会这样做。但这也带来了一个问题，就是人大、政协的成员年龄偏大。要适当地改变这种状况，可以考虑由现在的单向流动改为双向流动。即对一些有培养前途的年轻人，先让他们到人大、政协锻炼一阵，在得到提高以后，再到市委或市政府工作。这样双向流动增加相互了解，对几方面的工作都有好处，都可以增加活力。总而言之，要提倡流动，能上能下，能官能民，能干这个也能干那个。

——1988年1月5日同天津市各民主党派座谈时的讲话

在争人才中争天下

# 序 言

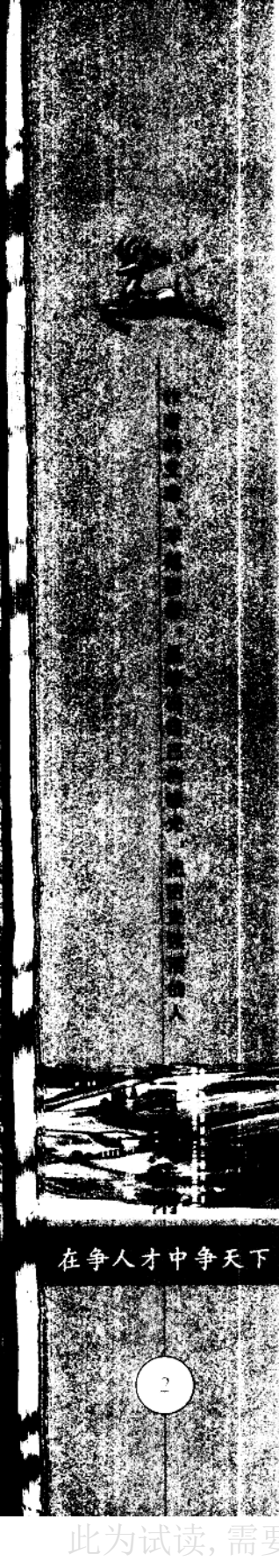
王 通 讯

“江山如画，一时多少豪杰。”每当我们乘着雅兴吟诵**苏东坡**的伟大词篇《念奴娇·赤壁怀古》之际，就会联想到人才辈出的三国时代，联想到叱咤风云于那个时代舞台的**无数英雄豪杰**。

世世代代，我们的祖先无不重视三国时代的历史经验，但是像**冯世斌**同志这样，从用人角度读三国、议三国者，恐怕尚属国内第一人。如是说，并不是认为前所没有研究过三国时代用人艺术的学者，而是说专门而又系统地**从三国史料中挖掘出某些有历史价值和现实意义的材料**，结合现实用人上的利弊得失，一事一议，有的放矢地发表见解，而后又成书出版者，确是国内第一人。记得小时候，我读过一本叫《读三国、讲哲史》的书，书中以三国故事为由，引发出不少引人入胜的哲理，作者侃侃而谈，如行云流水，读者也于听故事般的享受中明白了深奥的哲理。这本书在形式上继承了以上议论体裁的形式，读来轻松自如，通过不长的篇幅很自然地汲取了有价值的观点。我认为这本书的出版一定能够受到广大读者的欢迎。

我之所以持这样的观点，是因为在这个“人人都很忙”的时代里，“小就是好”越来越受到世人的重视。试想：人人忙四化，天天有干不完的工作，多数人哪有时间捧读“砖头”？不知别人是怎么读书的，一本刊物到手，我总是喜欢首

在争天下中争人才



先翻检一遍，先挑短文来读。长篇吓人的文章，对不起，往后边等着点。我总感到，言简意赅的短文，费时少，收益大，并不一定比那些长文章质量次。这么说，并不是排斥一切长文，而是说，类似这样凝炼的短文，我倒更为喜欢。

我之所以持这样的观点，还因为作者的文章不落俗套，是放出自己的眼光，把历史读活的人。提到三国，人们没有一个不会想到诸葛亮的；提到诸葛亮，人们没有一个不极口称赞的。自古至今，像“出师一表真名世，千载谁堪伯仲间”、“诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高”之类的赞美之词，不知唱过多少，但“智者千虑，必有一失”，我们本书的作者以一篇“诸葛亮用人失误三议”，一反纷纭之众口，道出了这位“智多星”用人失误的原委由来。类似这样的新意，书中并不少见。这是可贵的，足以使人耳目一新。

我之所以持这样的观点，还有一个原因，那就是，作者写下的这些文章并非学者一时的激动，而是一位党政工作者多年心血的结晶。冯世斌同志现任河北省一个县的县长，前此，曾任县的宣传部长、组织部长和常务副县长等职。用人乃其每日每时所虑之事。通过借鉴历史经验，证诸今日之实际，其心得体会，怕是比我们脱离用人实践的人，来得高明，这是无疑的。闻说这本书的一些片断在地方报纸上连载后，在当地还引起不小的反响，可见这些文字决非仅属书生之议论，起码是针砭了某些时弊，喊出了时代的呼声。

契诃夫有言：“写作的艺术，就是精炼的艺术。”冯世斌同志的每一篇文章都是推敲再三，一再精减的，相比之下，我的序倒是写长了。就此打住，顺祝冯世斌同志在“用人研究”与“用人实践”上双丰收。

1989年12月12日于北京西城大木仓

(本序作者：中国人才研究会 秘书长)

在争人才中争天下



## C o n t e n t s

代序 正确掌握用人之道,合理选配领导班子 ..... 李瑞环

序言 ..... 王通讯

### 1 大动荡的时代 大竞争的人才 ..... 1

九百多年前,大文豪苏轼,面对三国赤壁鏖兵的战场发思古之幽情,思的是“多少豪杰”。魏、蜀、吴三个政治、军事集团,纵横捭阖,生死决战,在争人才中争天下,在争天下中争人才,演出了一出威武雄壮的活剧。

### 2 改革最显吸附力 ..... 5

历史变革时期,人们渴求除旧布新,曹操在干部人事上,敢于改别人不敢改之弊,敢于讲别人不敢讲之言。各种优秀人才雨后春笋般的涌现并向他围拢过去。

### 3 核心最显凝聚力 ..... 9

刘蜀集团的核心,在前期,尽管结构不佳,缺少大智人物,但总的讲是生气勃勃的。其子刘禅继位,名虽正,言不顺;诸葛亮由“配角”变为实际上的“主角”,名不正,言却顺,蜀国政治畸型运行。

### 4 信赖最显战斗力 ..... 15

孙权继承的是兄业。论领导素质和个人才干,既比不曹操,也比不上刘备,但在信任下属,放手使用新秀方面,他又比曹操、刘备高出了许多。

## 5 博大的胸怀 恢宏的气度..... 20

任天下之智力,争天下之归心,曹操最想任想争的是刘备和孙权。明知刘备是劲敌,但只要有一丝争取的希望,也不肯杀他。如果曹操不突然死去,把孙权争取过来是大有可能的。

## 6 鲜明的原则 高超的方策..... 25

曹操在广揽人才,纵横捭阖的实践中,形成了高超的驭人之术。智者采其慧,仁者尽其忠,武将任其勇,文职展其能;既善用人力,又善用言。择人任势,最大限度地用人之所长。

## 7 时代的局限 深刻的矛盾..... 30

何兹全先生说曹操是一个充满了矛盾的人,确是如此,他最大信,也最大诈;最能不杀人,也最能杀人。

## 8 “唯才是举”的实践“天下归心”的结果..... 34

这“唯才是举”旗帜上实际写的是“唯拥曹之才是举”。用人与决策不能分开。曹操一生,以建安13年赤壁大战为标志,用人与决策都发生了变化。

## 9 事必躬亲(上)..... 40

权力与义务是相辅相成的,有多大权力,就有多大义务。诸葛亮身为“相父”,样样事情都得牵肠挂肚,其一丝不苟、兢兢业业的精神,值得仿效。

## 10 事必躬亲(下)..... 43

如一味苛严求细,下属做不到再处罚,容易导致下属“破罐破摔”,并达不到从严治的目的。

## 11 由事必躬亲引出的深入思考..... 47

上级与下级,主角与配角,都是对立的统一。用人者与被用者,处于相互依存、相互影响之中。用人者决定被用者,被用者又反作用于用人者。任何领导者,既是用人的主体,又是用人的客体,要善于研究如何用自己。

## 12 诸葛亮悲剧补笔..... 50

对宗法正统,应两面去看,当它与社会生产力的发展严重对立之时,谁死死抱住不放,谁必定要成为殉葬品。刘备口头上讲“正统”,实际上悄悄地走他自己的路。



### 13 谈谈司马懿的“激不怒”..... 53

一个领导者特别是高级领导者,拍板决策,不如意事七八九,如让喜怒哀乐左右了决断,要失败的。

### 14 说说司马懿的“吾不如”..... 55

陈寿将司马懿赞颂诸葛亮的话,写在了《诸葛亮传》上,目的是为诸葛亮增光添辉,殊不料,这光辉返照得司马懿也更高大了。

### 15 由司马懿装病说到干部考察失真..... 57

司马懿所以瞒过了曹操,因利用了曹操的儿子;瞒过了曹爽,因曹爽选用的考察人素质不高。虽没有瞒过曹睿,但曹睿已无力采取措施。时代不同了,失真仍未杜绝。司马懿在曹丕身上,下了赌天下的注。

### 16 司马懿权变的现实启迪..... 60

一些讲谋略的书籍,就谋说谋,就略谈略,不谈谋略对社会促进还是促进,把谋略当成国宝一般,一个劲地吹,不知要给现代的人们灌输些什么。

### 17 由孙氏父子死想到领导干部自重..... 64

提倡领导人自重,与提倡领导人以身作则并不矛盾。身者,知识、才干、责任的载体也,“出师未捷身先死,”还以什么去作则?

### 18 由诸葛亮悲剧看爱民素质的重要..... 68

民以食为天,国以民为本。顺民者昌,逆民者亡。历代有作为的人物,无不在与民休息,积蓄国力上动脑子。

### 19 信任,是最大的精神鼓励..... 71

古人将信任、信用看得如此重要,是有深刻道理的。大到一个民族,小到一个单位,如果上下左右之间没有信任,那是很危险的。

### 20 是大意失荆州吗?..... 74

对外,关羽搞坏了与盟友的关系,对内,又弄得上下不和,缺乏政治头脑和战略远见走上了一条孤家寡人之路,诸葛亮又给他骄火加油,失,必然。

### 21 张飞爱人才的启迪..... 78

爱才,是领导干部用人的前提。没有爱才之心,难有用才之法,更谈不上容才之量、护才之胆了。

## 22 去私才能任贤 ..... 80

“生子当如孙仲谋”。品曹操这句由衷赞扬的话,孙权到底在哪些方面比曹操的儿子强呢?起码在用人上,曹操的儿子比不过孙权。

## 23 孙权用人特色(一).....83

强昭这人有个毛病,爱摆老资格,有时与孙权争论,动不动就说:慢说你哥临死时让我管教你,就是你的母亲……,孙权一旦发觉自己错了,就去陪礼道歉。

## 24 孙权用人特色(二).....86

大败曹操于赤壁,这一年,孙权自己26岁,周瑜33岁,鲁肃也不过36岁。有的领导人,总嫌年轻人的那个楞角,看一看孙权放手使用年轻人带来的好处吧。

## 25 孙权用人特色(三).....88

孙权对待人才,特别是对那些战功卓著的将官,不仅从肺腑里爱惜,而且十分注重在物质上给予奖赏,与曹操、刘备等人相比,他是把精神鼓励与物质奖励结合得最好的。

## 26 孙权用人特色(四).....91

听了鲁肃的话,将荆州借给刘备,为曹操树了一个打不倒的敌人。他的用人思想最为解放,特色极为明显。也正是靠着这极具特色的用人,使曹操、刘备只能无可奈何看着他取得了三分之一的天下。

## 27 冤哉魏延 ..... 94

一个冤死的魏延,为什么得到这么多名人的关注?它的现实意义恐怕在于:要干大事业,必须信任和重用那些具有开拓精神的人才。具有开拓精神的人,多是楞角太突,不大注意人际间那些微妙关系的。

## 28 惜哉马谡 ..... 98

一提起斩马谡,只津津乐道诸葛亮执法如山,而不愿深究诸葛亮在这个问题上的过错,用对诸葛亮的褒扬,代替诸葛亮的教训。真是人被奉为神明,缺点也变成了优点。

## 29 首先选好管官的官 ..... 102

管官的官,确实有别于其它的官。工作的性质决定,他应是伯乐,否则不能发现人才;他应是人梯,否则不能提携人才;他应是榜样,否则不能诚服人才。

## 30 更应用好管官的官 ..... 105

管官的官自恃清高,容易被人“敬而远之”;管官的官自恃秉公,容易固执己见;管官的官自恃器重,容易接受恭维之言。一旦被人不敬、不恭、不从,往往迁怒于别人,很难冷静地反省自我。

## 31 哭郭嘉 说拔尖 ..... 108

依靠已有的那些文臣武将,能打败袁绍,平定北方,对江南怎么办呢?于是悲愁交加,这才使曹操有可能真的放声哭起来。曹操的哭,与其说哭郭嘉,倒不如说哭事业更准确些。

## 32 哭刘封 说内耗 ..... 111

一个人才群体,一个领导集团,犹如一架机器,内耗是客观存在的。如果内耗升级为“窝里斗”,那就要出大问题了。

## 33 鉴李严 手莫伸 ..... 114

陈毅的这句名诗,用来鞭挞和警告所有野心膨胀之徒都适用。古往今来,大凡有野心者,手必然要伸,一伸出来那便是搬起石头砸自己的脚了。

## 34 曹氏与文士(上) ..... 117

士为知己者死。那些目睹丧乱,饱经灾难,心多哀思的文士,一旦得到安定的环境和精神上的快慰,创作才思如同山泉瀑泻般地涌现出来。

## 35 曹氏与文士(下) ..... 122

说杨修因才而死,显然过于笼统。从他自身来说,不是死在与曹操关系疏远上,恰恰是死在他与曹氏关系过于密切上,在丕、植兄弟的政治斗争中陷得太深了。

## 36 谦虚谨慎辨 ..... 128

这里,诸葛亮的最宝贵之处,是他对自己有一个恰如其分的评价,行就说自己行,不扭捏作态,不说那种哗众取宠的不如谁谁之言。

### 37 伯乐不能走..... 130

徐庶的推荐是主动的、真诚的。如果没有徐庶,三顾茅庐这出戏是唱不起来的。这种满腔热情推荐人才的精神,值得大书一笔。现在仍需要伯乐。

### 38 为人择官者乱..... 133

魏从建到亡,满打满算不过45年。正是其兴也勃焉,其亡也忽焉。治从人始,乱从人乱,任何一个政权,凡为人择官泛滥起来者,都不能跳出历史的周期率。

### 39 小圈子搞不得..... 136

把小圈子误认为是核心,这很不好。真正的核心,是在五湖四海的基础上,自然形成的。圈这种东西也真是怪,不论什么人,谁划就圈着谁,古往今来,概莫例外。

### 40 当退则退者勇..... 139

人都是要老的。当这一天来临时,当身体对繁重的领导工作已不能胜任时,是面对实际,毅然离退?还是软磨硬缠,强欲居职?对面临这种选择的人来说,是个考验。

### 41 当看主流和大节..... 142

如果曹操抓住他当年那不光彩的一时一事不放,徐邈一辈子不可能翻过身来,我们不是徐邈,但谁能保证没有类似徐邈那样的一时一事之过呢?

### 42 注意不善上官者..... 145

作为上司,对于善事上官者哪能不注意呢?不管对他有何印象,反正他老在视野晃荡,视野中没有的,往往是那些埋头苦干,老实巴脚的老黄牛。因此,忍不住要呼吁一声:注意不善上官者。

### 43 从彝陵之战看情绪控制(上)..... 148

领导者都是活生生的人,想问题、办事情不可能没有发热时,当热则热,但热要有一个限度,热过头,再好的不同意见,也会变成耳旁风。

### 44 从彝陵之战看情绪控制(中)..... 151

把抱怨化为上进,把一念系于成功,需要有极大的忍耐和勇气,需要在思想修养、情操锻炼、性格陶冶上下大功夫。