

實戰智慧
• 叢書 61

蘇怡平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

霍雨佳 / 著

三國 人才學

商用中國式
用人藝術



《實戰智慧叢書》

- ①行銷戰爭／韓茲&波特著
- ②中國人生智慧(華商兵法)／吳保清行著
- ③商用戰爭原則(蘇秦)／皮馬斯著
- ④王永慶奮鬥史／郭泰著
- ⑤王永慶的管理鐵錘／郭泰著
- ⑥公營企業革命(蔣經國)／郭泰著
- ⑦企劃書／高橋惠行著
- ⑧企劃高手／水島哲平著
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩謙、忍、謙、戒／陳洪慶著
- ⑪商用戰典(活用戰典)／大橋武夫著
- ⑫決策者謀略／張永誠著
- ⑬公關手冊／巴克斯特著
- ⑭求職指南／羅勃·胡德著
- ⑮人才僱用決策／羅勃·胡德著
- ⑯鼓舞／郭泰著
- ⑰有錢人／戴維斯著
- ⑱可樂大戰(百事王)／亞爾可著
- ⑲報告書／羅友隆一著
- ⑳實論／羅友隆一著
- ㉑服務業的經營策略／羅斯特著
(服務業的經營策略革命)
- ㉒人生戰術(成功策劃)／狄波諾著
- ㉓實手／張永誠著
- ㉔帝王書／羅友隆一著
- ㉕智囊100／郭泰著
- ㉖辦公室求生術／馮麗潔·甘迺迪著
(辦公室戰爭)
- ㉗經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布朗著
- ㉘一坪商店(一片兵法)／大山登著
- ㉙陶朱公商訓／松本一男著
- ㉚商用德川家康兵法(策劃)／大橋武夫著
- ㉛戰術／陳文應著
- ㉜決斷力／巴井操著
- ㉝企劃技術手冊／江川朝著
- ㉞Memo學入門／台泉迅兒著
- ㉟商用孫子兵法／梁惠初著
- ㊱計策學／張永誠著
- ㊲切開Apple！／陳洪慶著
- ㊳圖解問題解決入門／佐藤純一著
- ㊴行銷實戰讀本／羅福華著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分鐘／亦根祥道著
- ㊷非常識發想／高橋昌義著
(反常識創意)
- ㊸店長會議／鹽澤茂著
- ㊹會議技術100／宇治野惠治著
- ㊺個人時間運用學入門／黑川廣正著
(上班族時間運用學入門)
- ㊻投資遊戲高手／布恩·皮馬斯著
- ㊼商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- ㊽改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- ㊾亂世經營術／陳文應著
- ㊿實點100／張永誠著
- ①逆思考行銷／韓茲&波特著
- ②商用兵經100／梁惠初著
- ③商戰紀事／羅福華著
- ④做個有魅力的主管／陳明源著
- ⑤股市實戰100問／郭泰著
- ⑥豐公司興亡史／陳文應著
- ⑦謀略家的智慧／羅福華著
- ⑧成熟市場魅力商品企劃／平島廣久著
- ⑨推銷贏家／約翰·范諾著
- ⑩個人生涯設計／台泉迅兒著

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑥1

三國人才學

——商用中國式用人藝術

作 者／霍 雨 佳

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之5

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1989(民78)年8月16日 初版一刷

□1992(民81)年4月16日 初版七刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價160元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0082-1

*本書原名《三國演義的用人藝術》，海南人民出版社印行，經Bardon Far Eastern Agents, Ltd.(代表人孟森)安排授權遠流在台灣地區出版發行。

C96
H1874

實戰智慧叢書 ⑥1

三國人才學

——商用中國式用人藝術

霍雨佳／著

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

林語堂

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裏，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

綜觀古今，能開創新猷，成一方之霸者，沒有一個是獨靠己力、孤軍奮鬥便能完成的。勇冠三軍的項羽雖叱咤則風雲爲之變色，但不用范增，最後弄得英雄氣短、淚灑烏江；反觀劉邦原只是一個位卑職低的亭長，卻能禮賢下士，內用張良運籌獻計，外有韓信戮力致命沙場，因而能榮登大殿，位尊九五。

或許我們會認爲一個成功者乃是由於他具有傑出的能力、超人的智慧。但如果我們更深入地探究將會發現，一個贏家除了自己的聰明才智外，獲致成功的主要關鍵更在於能用人、會用人，化衆人之智爲己智。「一將功成萬骨枯」或許有些言過其實，但沒有忠勇士卒爲其衝鋒陷陣，就算麥克阿瑟有三頭六臂，空有跳島作戰計畫又能如何？

企業組織猶如國家的縮影，在任人治事上顯然存在著相似的道理。今日商場競爭雖無見血殺戮，但激烈程度比起古今戰場，實在有過之而無不及。經營者爲求致勝，爲求脫穎而出，除了殫精竭慮於策略戰術，能否爭取人才、運用人才，幾乎成了決勝的關鍵。

知古方能鑑今，《三國演義》這部膾炙人口家喻戶曉的歷史名著，鮮活地描述了那樣一個百家

齊鳴的大競爭時代，各路英雄豪傑，或有勇或有謀，紛紛登場一展其才。從人才學的角度看，這不止是一部「中國古代人才展覽總館」，而且顯然是挖掘中國式用人藝術的最珍貴資料。

資料需要整編，智慧經驗有待重新詮釋啓發。鑽研《三國演義》多年的大陸學者霍雨佳先生，特別將這部名著以現代企業經營的用人觀點重新對焦，整理成「人策」、「風格」、「御人」、「鑒識」四篇，其中的故事情節依然引人入勝，但閱讀效果卻迥然不同，令人擊節稱賞、叫好叫絕的用人藝術就此躍然紙上。

劉備「摔阿斗」，是作戲呢？還是愛其將甚於子？曹操的「三笑一哭」教人一頭霧水，莫明其所以然？孔明用激將法請得老黃忠，為蜀國立下大功；孫權關懷部屬遠近馳名……。三國各主的用人方法已是如此詭譎多變，能夠在真真假假中巧妙運用，使人心甘情願為其拚命；難道，這便是他們能三分天下的道理所在？這其中，是否有我們識才的盲點，又是否有我們用人的道理？歷史未必重演，經驗智慧卻可以再現，值得我們一再推敲品味。

不管是對於一位求才若渴、而對識才不得其門而入的經理人，還是一個將被擢升為主管、正打算摩拳擦掌想舉得賢才而開創嶄新一頁者，或是有意成為老闆、想網羅各式各樣人才的人；欲習得中國式用人藝術的真工夫，那麼這本《三國人才學》正是你的千里馬，助你征戰商場無往不利。

（曾淑正執筆）

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

前言：中國人才學的珍貴遺產

第一篇 人策

1. 由弱變強「劉備得孔明而興」／元

從逆境走向順境／待機而動的決策／依形勢，定謀略／下
對了關鍵棋子／以智謀折服衆將

2. 統一北方「曹操聽荀彧之策」／三七

備受讚譽的荀彧／深根固本才可制天下／奉天子以服衆
望／堅守官渡以待變／爲三大戰略家之一

3. 鼎足江東「孫權行當霸戰略」／四三

認清首要敵人／堅持聯盟以抗曹／借荊州、薦人才／人才須有識者賞識

4. 政權轉移「曹爽昏歸司馬氏」／兇

所用非人／以「陰」制「庸」得政權

5. 斷送西蜀「劉禪寵宦官黃皓」／丑

昏庸無能的阿斗／小人弄權，將士難為／西蜀之亡必然也

6. 國破家亡「孫皓罷名將陸抗」／丑

殘暴愚昧失江山／失去人心即一無所有

第二篇 風格

1. 德才兼備「孔明的用人特色」／丑

有才無德不能結人心／蔣琬：以德服人／保衛蜀國達二十九年之久／重操守，以身作則

2. 唯才是舉「曹操的用人特色」／丑

各路人馬前來效命／雖不得關羽之人，但得其心／不念舊

惡，唯才是用／不論出身，全憑本事

3. 疑之不用，用之不疑「孫權的用人特色」／五

充分信任所用之人／關懷將士如骨肉／發揮「衆智」「衆力」

4. 破格用人，賞罰分明「三國用人共同之處」／九

不論資排輩／不論親疏，以功過定賞罰

5. 截長補短「三國用人不同比較」／八七

偏重於德、周延性不夠／唯才則用有奸逆之虞／互相猜疑
如何能成大事？／善用衆人的力量／蜀中無大將／重武輕
文，而無能臣

第三篇 御術

1. 長厚而近偽「劉備的御人術」／九七

摔阿斗以示愛將之心／以投江來結民心／遣人正所以留
人／辭徐州，以「義」服人／別具用心的托孤話

2. 儒法並用「孔明的御人術」／一〇七

力行嚴明法制／攻心爲上／以信爲本／請將不如激將

3. 詭詐高深「曹操的御人術」／一五

宜哭而笑，宜笑而哭／先施以威後結以恩／「焚書信」的
氣度／嚴守軍紀，「割髮代首」／封爵贈金

4. 關懷備至「孫權的御人術」／二五

視將士爲己出／不計前嫌，化敵爲友／藉婚姻以制人

第四篇 鑒誠

1. 得失一念之間「經驗教訓」／一三

禮賢下士始得士／能團結人才能成大事／用人要在才不在
老少／勿以貌取人／拒諫的危害／樹立朋黨的下場／用詐
道得人不得心／包辦代替之弊

2. 走向滅絕之路「唯親惡果」／一五

漢靈帝用十常侍亂了天下／漢廷用國舅何進送了江山／董
卓用呂布搬了腦袋／曹操用夏侯淵掉了漢中／劉備用關羽

失了荊州

3. 知彼知己致勝「知人美談」／二七一

曹操煮酒論英雄／許劭評曹操／劉備談馬謖／徐庶議劉表／劉備信趙雲不叛己／諸葛瑾知子／郭嘉料敵制勝／孔明論知人

4. 江山代有才子出「薦賢軼事」／一八七

水鏡巧薦孔明／徐庶走馬薦諸葛／孔明力薦龐統／關澤以家保陸遜／荀彧爲魏薦賢士／東吳賢士輾轉相薦／羊祜臨危薦杜預

三國人才學・商用中國式用人藝術・