

三國用人藝術

新編

馮世斌 著

河北人民出版社

《三国用人艺术》一书，新华出版社出版。该书以三国史料为基础，古今为鉴，旁征博引，一事一议，有的放矢地发表见解，是目前国内从用人角度研究三国的第一部专著。该书资料翔实，文笔流畅，生动可读，具有学术、通俗、实用的特色。

——1992年《中国精神文明年鉴》



三國

冯世斌 著

用人艺术

中国第一部研究三国用人专著

新华出版社一九八九年重点图书
河北省第四届社会科学优秀成果一等奖

河北人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三国用人艺术 / 冯世斌著. — 石家庄: 河北人民出版社, 2012.12

ISBN 978-7-202-06953-0

I. ①三… II. 冯… III. ①人才管理学—通俗读物
IV. ①C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 287893 号

书 名	三国用人艺术
著 者	冯世斌
责任编辑	武 云 何智伟
装帧设计	张晓玉
责任校对	余尚敏
出版发行	河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街 330 号)
印 刷	石家庄联创博美印刷有限公司
开 本	787×1092 毫米 1/16
印 张	23.5
字 数	280 000
版 次	2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷
印 数	1 - 1 500
书 号	ISBN 978-7-202-06953-0/C · 247
定 价	189.00 元
版权所有	翻印必究

代序

正确掌握用人之道
合理选配领导班子

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

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。

(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，他们有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，或只用一种缺一种，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。

(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,又不下来,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,要宣传干什么都一样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

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

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)



C o n t e n t s

代序·····	李瑞环
序言·····	王通讯

合 纵 篇

大动荡的时代 大竞争的人才·····	1
改革最显吸附力·····	5
核心最显凝聚力·····	9
信赖最显战斗力·····	15
英雄与奸雄(上)·····	20
英雄与奸雄(中)·····	24
英雄与奸雄(下)·····	27

正身的力量(上).....	31
正身的力量(下).....	35
怎一个“保”字话江东(上).....	39
怎一个“保”字话江东(中).....	43
怎一个“保”字话江东(下).....	47

魏 国 篇

博大的胸怀 恢宏的气度

——一谈曹操用人.....	51
---------------	----

鲜明的原则 高超的方策

——二谈曹操用人.....	56
---------------	----

时代的局限 深刻的矛盾

——三谈曹操用人.....	61
---------------	----

“唯才是举”的实践,“天下归心”的结果

——四谈曹操用人.....	65
---------------	----

谈谈司马懿的“激不怒”.....	71
------------------	----

说说司马懿的“吾不如”.....	73
------------------	----

由司马懿装病说到干部考察失真.....	75
---------------------	----

司马懿权变的现实启迪.....	78
-----------------	----

去私才能任贤.....	82
-------------	----

首先选好管官的官.....	85
---------------	----

更应用好管官的官	88
哭郭嘉 说拔尖	91
为人择官者乱	94
小圈子搞不得	97
当退则退者勇	100
当看主流和大节	103
注意不善上官者	106
狂才难用	109
谈谈谏的艺术	112
再谈谏的艺术	114
授权的艺术	117
用人不疑一范例	120
知人善任 点石成金	123
忌人者 必毁人	
——二士争功启示一	127
忌人者 必自毁	
——二士争功启示二	130
忌人者 何能逞	
——二士争功启示三	132
袁绍与刘表的通病	135
曹氏与文士(上)	140
曹氏与文士(下)	145