

● 霍雨佳 著



7

《三国演义》的用人艺术

● 海南人民出版社

内 容 提 要

当代人才竞争十分激烈，能否搜罗人才、用得其人，是事业成败的关键。因此，现代化管理实质是对人的管理，即如何用人的问题。《〈三国演义〉的用人艺术》一书正是为此而写的。它共有九篇，涉及了人才学的各个方面。此书观点新颖，有独创见解；引古启今，饶有风趣；深入浅出，雅俗共赏。这是一部人才学的佳作，对现代化管理很有借鉴意义。

《三国演义》的用人艺术

霍雨佳 著

海南人民出版社出版、发行 海南军区印刷厂印刷

广东省新华书店经销

开本：787×1092毫米32开 印张：4.1 字数：85,000

1987年3月第1版 1987年3月第1次印刷

印数：00,001—20,000册

统一书号：10362·19 定价：0.90元

· 目 录 ·

- 一 绪 言····· (1)
- 二 三国兴亡与用人····· (8)
 - 用得其人 三国鼎立····· (8)
 - 刘备得孔明由弱变强····· (8)
 - 曹操听荀彧之策统一北方····· (12)
 - 孙权执行鲁肃决策鼎足江东····· (17)
 - 用不得其人 国破家亡····· (20)
 - 曹魏用曹爽政归司马氏····· (20)
 - 刘禅宠信黄皓断送西蜀····· (22)
 - 孙皓亲小人远贤臣被晋所灭····· (24)
- 三 三国用人的特点····· (28)
 - 孔明用人的特点：
德才兼备····· (28)

曹操用人的特点：

唯才是举……………（32）

孙权用人的特点：

疑之不用 用之不疑……………（37）

四 三国用人比较……………（40）

共同之点……………（40）

不论资排辈 破格用人…（40）

不论亲疏 赏罚分明……………（42）

各有优劣……………（45）

孔明、曹操用人优劣……………（45）

曹操、孙权用人优劣……………（46）

孙权、孔明用人优劣……………（47）

五 三国御人术……………（51）

刘备的御人术……………（51）

摔阿斗……………（51）

要投江……………（53）

遣众将……………（54）

辞徐州……………（55）

托孤话……………（56）

孔明的御人术……………（58）

严明法制……………（58）

攻心为上……………（60）

以信为本……………（61）

激将妙法……………（63）

曹操的御人术…………… (64)

笑与哭…………… (64)

怒和爱…………… (66)

焚书信…………… (67)

割发代首…………… (68)

封爵赠金…………… (69)

孙权的御人术…………… (70)

抚伤送药…………… (71)

化敌为友…………… (72)

约婚姻…………… (73)

六 三国用人鉴诫…………… (75)

礼贤下士始得士…………… (75)

能团结人才能成大事…………… (77)

用人要在才不在老少…………… (78)

勿以貌取人…………… (80)

拒谏的危害…………… (82)

树立朋党的下场…………… (85)

用诈道得人不得人心…………… (87)

包办代替之弊…………… (89)

七 用人唯亲的恶果…………… (92)

汉灵帝用十常侍乱了天下…………… (92)

汉廷用国舅何进送了江山…………… (94)

董卓用吕布搬了脑袋…………… (96)

曹操用夏侯渊掉了汉中…………… (98)

	刘备用关羽失了荆州·····	(100)
八	三国知人美谈·····	(103)
	曹操煮酒论英雄·····	(103)
	许劭评曹操·····	(105)
	刘备谈马谡·····	(106)
	徐庶议刘表·····	(108)
	刘备信赵云不叛己·····	(110)
	诸葛瑾知子·····	(111)
	郭嘉料敌制胜·····	(112)
	孔明论知人·····	(113)
九	三国荐贤轶事·····	(115)
	水镜巧荐孔明·····	(115)
	徐庶走马荐诸葛·····	(117)
	孔明力荐庞统·····	(118)
	阚泽以家保陆逊·····	(119)
	荀彧为魏荐贤士·····	(121)
	东吴贤士辗转相荐·····	(122)
	羊祜临危荐杜预·····	(123)

一 绪 言

三国人才之众，在中国古代史上是罕见的。三国之主曹操、刘备、孙权，纵横捭阖，权谋干略，出类拔萃，堪称当世英雄。孔明、荀彧、鲁肃以其超人的智慧，描绘三国宏图，促使三分鼎足，不愧称三国时代杰出的三大战略家。运筹帷幄，决胜千里，则有周瑜、陆逊、郭嘉、程昱、司马懿、庞统、徐庶等辈；勇而有谋，武功显赫，则有关羽、张飞、黄忠、赵云、张辽、徐晃、徐盛、朱桓之流；两才相当，棋逢敌手，则有姜维、邓艾和羊祜、陆逊之徒。勇冠三军，骁锐莫当，蜀有马超、魏延，魏有许褚、典韦，吴有甘宁、太史慈。不辱君命，邓芝、赵咨可谓善于外交。文采风流，蔡邕、王粲、祢衡、曹植、杨修亦一时之绝。三国人才济济，不胜枚举。读《三国演义》宛如入中国古代人才展览总馆，历代各种人才，在此莫不具备。不禁令人惊叹：三国何其多才！

三国人才如此众多，而一些朝代却寥寥无几，是否“造物者”偏爱于三国？其实，“天涯何处无芳草”。西晋文学家左思《咏史》诗中则指出：“何世无奇才，遗之在草泽。”意即哪个朝代没有奇才，只不过是埋没罢了。为何被埋没？或因无机遇，或因君主不会用才。人才之涌现，多在乱世或盛世，在腐败的朝代人才是难于发挥作用

的。盛世之所以多才，是因盛世不是上帝安排，而是靠人去改天换地，没有众多治世之才是难于出现盛世的。乱世，是大动荡、大分化、大转变的时期，旧的统治者已不能再统治下去了，它统治的基础——皇亲国戚、各级官吏等已腐朽不堪，这些人大多是碌碌庸人，无所作为，他们既无力挽狂澜于既倒，也无本事独树一帜，等待他们的只能是灭亡的命运。这时草泽英雄纷纷崛起，逐鹿中原。要图天下，必须有人才，故独霸一方之主大多能礼贤下士，千方百计搜罗人才，所以说这正是用才之秋，也是人才得以脱颖而出的良机。三国历史正好证明乱世出英雄这个真理。如非乱世，织草履出身的刘备何能称帝西蜀？如非乱世，宦官之孙曹操何以能“挟天子以令诸侯”？若非乱世，一县吏之孙孙权何以威镇江东？虽说乱世出英雄，但在中国历史上出现的七次分裂时代，为何人才以三国最多，最引人注目？这是因三国之主曹操、刘备、孙权都善于用人。他们在其割据的地区竭力发掘人才，可说是搜罗将尽，被埋没的不多。因此，涌现众多人才的时代，一是机遇，二是君主要善于用人，二者缺一不可。而三国人才最引人注目，与《三国演义》作者生花妙笔的描述也有关系。

三国用人艺术，是我国古代人才学的珍贵遗产。认真进行研究，对于用人是大有裨益的。研究三国用人艺术，要从正确评价人才入手，因为能正确评价人始能正确用人。而要正确评价人才，首先必须实事求是，决不能以成败论英雄。刘备用孔明，可说是善于知人、用人，孔明确是当世奇才——是个了不起的英雄。可是，因孔明未能实

现其北伐宏图，人们颇多异议。有的说他六出祁山，所得只不过三郡，劳而无功，说明他非大才；有的说蜀国人才短缺，致使“蜀中无大将，廖化做先锋。”可见他不善于用人。孔明是蜀国的关键人物，他辅佐刘备开始是谋主后当丞相，刘备逝世后他是实际的执政者，蜀国强弱跟孔明当然大有关系。但不能以成败来衡量孔明，把他的优点说成缺点，从而否定这个杰出的战略家。在用人方面，孔明不拘一格，能因才任用，故陈寿说，“是以西土咸服诸葛亮能尽时人之器用也。”（《三国志·蜀书·费诗传》）许靖是大名士，但没有多大实际能力，刘备入川后原不想用他，孔明因许靖海内知名，用他可扩大影响，吸引更多人才，故力劝刘备任用，刘备乃拜年已七十的许靖为司徒。魏延、杨仪两人很有才能，因魏延“性矜高”，杨仪“性狷狭”，两人都不能团结人，他虽依靠这一武一文为军中左右手，却没有任为继承人。他每次出征，治理蜀中事务都委托德才兼备的蒋琬、费祎、董允等人。孔明逝世后，蒋琬、费祎先后管理蜀政，使敌人不敢窥视西蜀，边境无虞达二十九年。至于孔明未能取胜，这主要是由于客观形势的原因。当时魏国兵力、人力都比蜀国多三倍以上，经济力量也比蜀国雄厚得多，其统帅又都足智多谋。战争是人力、物力、智力的较量，而魏、蜀两国人力、物力如此悬殊，智力又不相上下，蜀国是不存在取胜的客观形势的。但是孔明以五万兵力能采取攻势，使魏国驻守秦川前线的二十多万大军只能坚守，其主将司马懿不得不忍耻接受巾帼妇人之衣，如果孔明没有超人的军事才略，何以臻此！因此，以成败论英雄，是不能正确认识孔明这个

奇才的。其次，要正确评价人才，要有一分为二的观点，决不能绝对肯定或绝对否定。对于人才的评价，不能仅从其人道德品质方面去考察，而更重要是要看他对社会做出的贡献。曹操是一个十分残忍又具有雄才大略的奸雄，既有过也有功，对社会发展还是起了一定的推动作用的。他在用人方面也有其过人之处。他不念旧恶，唯才是举，因而过去的仇人与敌营的人，都奔集于他麾下，为他献智效劳，终于统一北方。如果曹操老是计较个人恩怨，用人吹毛求疵，则不能团结更多的人为己用，也许他将变成孤家寡人，一事无成。有人因曹操秉性奸诈，连他的雄才大略也一概斥之为邪恶，那是片面的。再次，要正确评价人才，要对具体人做具体分析，决不能用一个框框来衡量天下之才。世上没有万才具备的人，有人精于此而粗于彼：孙权未见出奇谋，但能任贤举能，集“众智”、“众力”于一身，故成一代明主。周瑜虽不冲锋陷阵，但能运筹帷幄、决胜千里，被誉为英明的统帅。马谡任主将不行，却是个有智计的谋士。马超不善谋略，却是骁锐莫当的勇将。故用人要量才录用，不要强用其所不能。

能否用人，对国家之兴亡至为重要。三国之兴，与曹操、刘备、孙权善于用人有很大关系。刘备“三顾草庐”，孔明感其知遇之恩，做出隆中决策，为之效忠竭智，才能由弱变强，称帝西蜀；孙权善于用“众智”、“众力”，听从鲁肃的“榻上策”，故能鼎足江东；曹操虚心求教于荀彧，遵其“深根固本以济天下”、“坚守官渡待变”之策，方能称雄北方。东汉末年，逐鹿中原的不乏其人，为何只存下三国，而其他人都被消灭了？不善于用人是个重

要的原因。袁绍雄踞四洲，兵多粮足，谋士如云，官渡之战，他的兵力比曹操强得多，胜利本应属于他，因他既不听田丰、沮授之谏，又不从许攸之策，疑其所不当疑，决其所不当决，于是贻误军机，被动挨打，以失败告终。刘表居用武之国，拥九洲之众，因其“善善不能用，恶恶不能去”，又无宏图大志，满足于现状，只能是他人俎上之肉，任人宰割。荆州被分解是必然之理。吕布被称为无敌将军，效忠于他的陈宫，为他尽智献谋，他当耳边风；对面谏而通敌图他的陈珪父子，却言计听从。在被曹操围困的危急关头，他不依靠张辽等猛将以摆脱险境，而是想凭他的方天画戟和赤兔马以保妻子安全，结果还不是被曹操所擒，脑袋搬了家。后来三国之亡，也是因用不得其人之故。刘禅宠信黄皓、曹魏重用曹爽、孙皓任用岑昏等一小撮佞臣，都加速了蜀、魏、吴的灭亡。

纵观三国历史，凡善于用人者都采取“五湖四海”的政策。曹操的“唯才是举”实是这种政策的体现。如荀彧、郭嘉、贾诩原是曹操敌人的谋士，张辽、徐晃是亡虏，于禁、乐进是行伍出身，都被曹操所搜罗，加以提拔重用，才得显姓扬名。孙权用人也如此。他不仅重用吴郡人顾雍等，对于避乱江东的广陵人张纡、琅邪阳都人诸葛瑾等，也都重任。刘备取蜀后，除以随之入蜀的荆州人士为骨干外，对于原有益州、东州人士，即便是刘璋的亲疏，都量才录用。孔明在团结这三州人士方面做了很多工作，把三州人士团结在刘备的周围，拧成一股力量，对巩固蜀国政权起了巨大的作用。

用人不计恩仇，是曹操、刘备、孙权的共同点。东汉

末年，群雄对立，或友或敌，很难固定，人与人的关系是十分错综复杂的。如果以恩仇做为用人的界线，决不能团结更多的人，也对事业不利。因此，曹、刘、孙用人，对事业有利的，虽仇也用。张绣曾杀曹操长子、侄儿、爱将，后他再降，操也纳之。刘巴为刘备宿怨，他取蜀时为团结益州人士，也不计较其既往而用之。甘宁曾结怨于孙权，后他来降，权不咎其过去，甘宁因此拼力报效，屡立奇勋，成为东吴猛将。

用人唯亲的恶果，在《三国演义》中也有深刻的揭露。所谓“亲”无非有二：一是认为是“心腹”，二是亲属。用人而限于此，人才必然是有限的。所谓“心腹”，大多是佞臣，这些人只看其主子眼色办事，为达到个人私利，往往瞒上欺下，他们是成事不足，败事有余。东汉末朝桓、灵二帝，宠信宦官，造成天下大乱，就是典型的例子。因裙带关系而成为权贵的，在中国封建社会里是常见的事。这些人大多不学无术，是碌碌无能的庸才，一旦掌握朝政，必然把它弄得一塌糊涂。何进原是屠户，因妹妹贵为皇后而被封为大将军，正是在这个双料草包的手里，使汉朝名存实亡。用人唯亲即使是曹操、刘备也在所不免，如曹操用夏侯渊丢了汉中，刘备用关羽失了荆州，这对于曹操、刘备虽是个别的事件，但也足见完全摆脱用人唯亲也殊不易。

树立朋党之害给人的教训也是很深刻的。凡立一朋党，必有另一朋党与之对立。朋党之争，或一败，或两败俱伤，对国家、对事业都有害无益。当然用人必须依靠骨干，不过这与树立朋党是两码事。因依靠骨干是为更好团

结大多数，而树立朋党是为捧一派打击一派。袁绍因宠爱幼子袁尚，对其党徒也大加重用，于是自成一朋党。拥长子袁谭派也就成立一朋党与之对抗。因朋党对立，内部力量大为削弱，终被曹操所灭。刘表因爱妻而让妻党掌握军权，妻党必然拥护其妻所生的幼子刘琮，一朋党于是产生。长子刘琦不甘心失去其法定继承权，求助于刘备，这又立了一朋党。曹操南征，继位的刘琮不与其兄刘琦协力抗曹，而是为保位投降了曹操，结果不仅丢了荆州，连命也保不了。

知人、荐贤是用人的先决条件。知人才能用人得当，荐贤才能广招人才。《三国演义》有不少知人美谈和用人轶事，值得用人者借鉴。

二 三国兴亡与用人

三国的兴亡，虽由于经济、政治上的原因，但与用得其人与否也大有关系。

东汉末年，群雄逐鹿，十八镇诸侯先后灭亡，而曹操、孙权、刘备能崛起，三分鼎足，其关键在善于用人。而三国后期的继承者却恰恰相反，都是不善于任贤举能，结果是被晋所灭。

用得其人 三国鼎立

刘备得孔明由弱变强 在第三十五回“玄德南漳逢隐贤”里，有一段关于用人的对话：水镜先生初遇刘备，见他气色不佳便料到其坎坷遭遇，因问说：“吾久闻明公大名，何故至今犹落魄不偶耶？”刘备说：“命途多蹇，所以至此。”水镜说：“不然。盖将军左右不得其人耳。”刘备说：“备虽无才，文有孙乾、糜竺、简雍之辈，武有关、张、赵云之流，竭忠相辅，颇赖其力。”水镜说：“关、张、赵云，皆万人敌，惜无善用之人。若孙乾、糜竺等乃白面书生耳，非经纶济世之才也。”水镜先生的话阐明了一个有关用人的重要思想：有了人才，并

不等于会用人；不善于使用人才，就不能发挥人才的作用。他说刘备“左右不得其人”，是指没有使用人才的大才，即缺乏统筹全局的人才，也是他说的“经纶济世之才”。刘备的“命途多蹇”，证实水镜先生的话是对的。

“桃园结义”之日，刘备兄弟三人就立下誓言：“同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。”尽管他们怀有雄心壮志，却不能如愿以偿。虽然虎将关、张、赵云拼死效忠，孙乾、糜竺、简雍等竭能尽力，也无济于事，仍颠沛流离，寄人篱下。他转战沙场，经千辛万苦，才得徐州作为安身之地，却又被吕布夺了；只好附属曹操，因恶其为人，乃设计脱身，借截击袁术之机回师徐州；后被曹操打败，仅以身免投靠袁绍，因关公助曹斩了颜良、文丑，险些被袁绍杀了；后依刘表，又被蔡瑁和蔡夫人暗算，几乎送了性命。刘备此时的景况是凄凉的，故他见己身髀肉复生，感到“日月蹉跎，老将至矣，而功业不遂”，不觉悲从中来，长叹不已。而当他得孔明相助，高兴地比之为“如鱼得水”。鱼没有水，寸步难移；鱼有了水，便可游泳自如了。从此，刘备从逆境走向顺境：联合东吴，打败曹操；取荆益二州，称帝西蜀。孔明何以有如此扭转乾坤的力量？

当对客观事物发展的规律无所了解的时候，人们是无所作为的，如果与客观事物发展的规律背道而驰，任何人都会碰壁，遭到失败；掌握了客观事物发展的规律，人们就主动了，就可改天换地。杰出的人物能在历史上起伟大的作用，并非他们有三头六臂，或先知先觉，而是因其能从实际出发，根据当时的客观形势，实事求是地制定正确的

战略决策。孔明的“隆中对”就是这样产生出来的。要了解孔明所起的杰出作用，有必要从研究“隆中对”入手。

“隆中对”是什么？这是刘备“三顾草庐”时，孔明跟刘备的一段重要对话，即孔明为刘备制定图天下的战略决策。孔明指出：“今操已拥有百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可以争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。”只有荆益二州可取，

“若跨有荆益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵向宛洛，将军身率益州之众出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。”因主客观上的种种原因，孔明的“汉室可兴”的愿望虽没有实现，但他的联吴抗曹、取荆益二州、待机而动的决策，在实践的过程中证明是正确的，它使弱小的蜀国能鼎立近半个世纪之久，故有“千古奇策”之誉。孔明未出草庐已预见天下三分，不愧是一个有远见卓识的战略家。而他能制定“隆中对”，是由于他对当时天下大势有全面的深刻的了解，对各个政治集团进行了深刻的分析，故能明确打击的对象和团结的力量，确定短期和长期的奋斗目标。“隆中对”是孔明在建安十二年，即公元207年提出来的。这一年天下大势是：在北方，曹操凭着其挟天子以令诸侯的优越地位，先后消灭吕布、袁术、陶谦、张绣、袁绍等军阀势力，基本上统一了北方，他带甲百万，是当时中国最强者。在这一年春二月，曹操发布的丁酉令说：“天下虽未悉定，吾当与贤士大夫共定之。”这表明他决意南征。在东南地区，孙权继承父兄之业已七年，在残酷地镇压越族

的反抗后，政权基本巩固。加以有长江之险，并得到顾雍、陆逊为首的吴郡士族的支持；且能举贤任能，有周瑜、鲁肃等文武全才为之辅佐，国力日益强大，在当时其势力仅次于曹操。在西南地区，荆州的刘表、益州的刘璋都是软弱无能之辈，难于与曹操抗衡，迟早必被人所并。只有刘备，他虽寄托于刘表，但很得人心，故荆州豪杰多归之，事实上他已成为荆州地区的新兴势力的代表，具有一定的实力。很明显，当时力足以争天下的只有曹操、孙权、刘备三人而已。而三人中，曹操势力最大，刘备要与曹操对抗，只能联合孙权。故刘孙联盟抗曹，是形势使然。这时，孔明已“躬耕南阳”有十二年之久，且由于荆州是当时东西、南北的交通要道和军事咽喉，这给他提供了观察政治风云的有利条件；他经常与石广元、徐元直、孟公威等谈仕进，议时政，在刘备“三顾草庐”前，他通过各种渠道了解情况进行分析研究，对天下大势已成竹在胸。故在刘备屈身求教下，能提出正确的战略决策——“隆中对”。

譬如下棋，关键性的一着下对了，就全盘皆活；关键性的一着下错了，就着着被动。“隆中对”对于蜀国的形成和发展来说，是关键性的一着棋，自从制定了这一正确的战略决策，便把刘备集团内部潜在的积极因素充分调动起来，各种人才的智慧、力量都充分发挥出来，因而取得了节节的胜利。而“隆中对”所起的作用也就是孔明智慧的结晶，足见刘备得孔明对于他事业的发展是具有决定性的意义的。

刘备未得孔明前和得孔明后的不同处境，给用人艺术