

善于识人用人

三国时期 识人用人的 智慧

王家宏 刘朝华

三国时期，在各个政治军事集团的激烈角逐中，涌现出一大批能军治国的人才。有作为的集团首领，都能认识到人才是事业成败的关键，深谙得贤者兴、得人才者得天下的道理，十分注重罗致和使用人才，其强烈的思贤若渴意识、敬贤礼贤及善于识人用人才之风，对后世产生了深远影响。



《三顾茅庐》，(明)戴进作

荀彧堪称当时的战略型人才，为曹操集团的发展献上了具有根本性、全局性、长远性的战略谋划。他向曹操提出“深根固本方可制天下”的策略，意谓欲成就大业，必须有稳固的根据地，而不能总是流寇式的作战，曹操欣然采纳；荀彧又向曹操献上“奉天子以从众望”的策略，意思是将蒙难的天子——汉献帝接来许昌，侍奉天子从而使天下归心，曹操亦欣然纳之，即刻出兵洛阳，将正在蒙受战乱之苦的汉献帝接到许昌，从而占据了“挟天子以令诸侯”的政治优势；官渡袁曹鏖战，袁军在人数和粮草方面皆处于绝对优势，几经对垒，曹军打得十分吃力，面对此困局，曹操写信给留守许昌的荀彧表达退兵之意，荀彧立即回信表示千万不能退兵，不然袁军趁势掩杀，极可能有兵败如山倒的结局，因而劝曹操苦撑待变。曹操听从了荀彧的建议，在两军打成胶着状态时，正好袁绍帐下的谋士许攸来投，指出了袁军屯粮之地乌巢的实情，曹操果断出兵一把火烧了袁军乌巢粮草，为官渡之战的胜利迈出了关键一步。从官渡之战来看，荀彧居功至伟。这也是曹操善于识人用人的回报。

郭嘉最初也在袁绍帐下，袁绍很不待见他，后郭嘉投在曹操麾下，深为曹操赏识，曹操与他交谈天下大势，甚为称奇，对众人说：“使孤成就大业的，必定是这个人！”曹操对郭嘉十分敬重，以师友相待，郭嘉随曹操征战四方，奇谋迭出，屡建奇功，可惜郭嘉四十不到病亡，赤壁之战曹操大败，叹道：若奉孝（郭嘉字奉孝）在，我何至狼狈如此！足见曹操对郭嘉的追念惋惜之情。

司马懿才高，但曹操却始终不予重用，因为曹操洞悉其奸的一面，后来司马懿父子篡夺曹魏江山，应验了曹操的识人之明。

刘备在识人用人上也备受史家称赞。史家评刘备：在军事、文学才能上逊于曹操，但在识人用方面同时代无出其右者，刘备识人之准似有一双火眼金睛，诸葛亮、关羽、张飞、赵云等终生相随，且忠心不二。曹操大军南征荆州，刘备向江陵方向逃走，走至当阳，曹军的虎豹骑正好赶上，刘备被冲得七零八落。赵云往返敌军中寻找刘备的家小，这时有人对刘备说，赵云往北投降曹操去了，刘备将短剑掷向那人，斩钉截铁地表示，无论如何都不信赵云会背叛自己。这一举动不仅表明刘备对赵云的充分信任，也表明刘备在识人用人方面的充分自信。果然不久后，赵云从敌之虎狼之师中，“身抱弱子”“使阿斗及甘夫人皆率免于难”。

汉中战役结束后，刘备自称汉中王，奖赏有功之臣。当时大家推断作为蜀汉首府成都门户的汉中太守人选非张飞不可，因为不论是资历还是战绩，张飞皆堪当此任，连张飞自己也认为理所当然。然而刘备却力排众议，安排魏延为汉中太守，镇东将军。在刘备看来，魏延虽然资历、勇武逊于张飞，但为人办事稳妥周全，反观张飞，他性格暴躁，酒后常鞭打部

属，这是取祸之道，当年张飞也是因这毛病与同僚曹豹发生冲突而失了下邳，以致刘备的家小也落在敌人的手里。事实证明刘备没看错人，魏延在镇守汉中的十余年时间里，从未有失，各方面处置十分稳当。

刘备对马谡的准确判定，亦叫人信服，他见诸葛亮与马谡来往密切，待之甚厚，因而颇为担忧，直至白帝城托孤之时，刘备对诸葛亮进行了叮嘱，说马谡言过其实，不可大用。然而诸葛亮则不以为然，直到后来因重用马谡痛失街亭，想起先帝刘备之言，自己看人走眼，不禁痛哭流涕。

刘备不仅善于识人，其善于用人亦可圈可点。他对才能出众的诸葛亮、庞统，法正皆委以重任。诸葛亮的特长是擅长治国理政，是汉初萧何式的人物，因而刘备将行政管理的大权交给他，每当刘备在外用兵，诸葛亮则在后方做到“足兵足食”，行政后勤工作井井有条，后来刘备称帝后，诸葛亮担任丞相要职，他“鞠躬尽瘁，死而后已”，对于后蜀汉时代的政权稳定及经济社会发展发挥了不可替代的作用，也充分体现作为政治家的刘备的识人之明、用人得当；对于庞统，刘备则将他作为主要谋臣，入川作战时，庞统是起“参谋长”的作用，只可惜天不假年，在入川作战途中陷敌伏击，庞统被乱箭射杀，刘备折了一臂；庞统去世后，刘备则将来自刘璋阵营、心有奇谋的法正作为主要谋臣，无论是刘备定鼎成都还是汉中战役取胜，法正皆发挥了极其重要的作用。

对于随自己最早起兵、且勇武盖世的关羽、张飞，刘备赋予统兵大权。对智勇双全、处事稳重的赵云，刘备则留在身边，担任御林头领的要职。对于久随自己且忠心不二的简雍、孙乾，以及在事业上给予重大帮助的糜竺，还有名气较大的刘璋旧臣许靖，因这些人才能一般，刘备则给予级别较高的闲职，这对于蜀汉政权的稳定，起到了平衡和促进作用。

孙权也是善于识人用人的雄主，他遵循了兄长孙策的建议，对父兄留下来的那些人才仍然给予重用。孙权劝行伍出身的吕蒙要多看书，最后吕蒙在他的劝导下，成为一个很有学识的将领，最后奇袭关羽成功，为孙权集团夺得了荆州。孙权特别是在两次事关东吴命运的大战——赤壁之战、夷陵之战的三军统率选拔上，表现出了识人之明、用人之当，正因为善于用人识人，这两次大战，孙权都成为大赢家。

以宽厚之心待人

所谓宽厚待人，不是无原则无底线地对别人好，而是用人所长，对别人的性格缺陷及其他短处则容忍海涵，体现出政治家的宽广胸怀。

三国时代的刘备，是具备政治家胸襟的雄主。毛泽东在看《三国》时，赞扬刘备“善于团结人”，还赞扬刘备集团入川后与成都的地方政权关系处理得很好。刘备之善于团结人，从他的宽厚待人、善待下人即可体现出来。他对荆州名士刘巴（字子初）的宽容善待，颇具政治家的做派。曹操南征荆州时，刘备南逃，追随刘备的荆州士人及民众很多，但刘巴却归附曹操，并受曹操委派招降南方三郡即长沙、桂阳、零陵，后三郡为刘备所得，诸葛亮劝刘巴归降刘备，然则刘巴宁愿远走交趾也不归降。后刘巴投效刘璋，刘备入川时，刘巴极力劝阻刘璋接纳刘备，后成都破，刘璋向刘备投降，刘备却不念刘巴之旧恶，十分爱惜其才，严令部属：“有害巴者，诛其三族！”刘备对人才的爱护和宽容可见一斑。

得刘巴后，刘备委以其重任。刘巴也投桃报李，不负刘备厚望。刘备当时为了尽快占领

成都，曾鼓励三军，“占领成都者，府库之财可尽取”。俗语云，重赏之下，必有勇夫。将士们便拼命往前冲，成都旋即被攻破。将士们这下高兴了，但最高领导刘备却犯愁了，因为府库空了，刘备集团要运转，没有钱怎么行。这时刘巴站出来对刘备说：“这还不容易，造币。”刘备集团按照刘巴的办法造出货币，并从法律上规定此货币的合法性。这样一折腾，刘备集团的府库马上充实了。刘巴的宏观经济才能，诸葛亮也深为折服。

刘备对黄权的礼遇也体现其宽厚待人的政治家胸怀。黄权原系刘璋主簿，巴西阆中人，文武兼备。刘备入川时，黄权亦极力阻挠，但刘璋却不听黄权劝谏，刘备攻打成都时，黄权闭城坚守，甚是顽强。破城后，刘备并没有怪罪黄权，认为那是各为其主，是做臣子的本分，反而重用黄权。后来在平定三巴及争夺汉中之战中，黄权屡献奇策并立下战功，被任为治中从事。

刘备能容人，从对待廖立一事也可看出。廖立有才，时人称其有庞统之才，因而不到30岁就被刘备任用为长沙太守，后东吴吕蒙袭取南方三郡，廖立逃归，刘备也没深责之，又任用其为巴郡太守，后任侍中。由于廖立性格刚直，因一些事开罪了诸葛亮，刘备去世后，廖立再没受到重用，反而一些平庸之辈受到重用，最后廖立因不得志而满腹牢骚被一贬再贬。从这事可以看出，刘备宽厚待人，而诸葛亮要求“完美”，故求全苛责。可以说，蜀汉后期可用之才越来越少，与诸葛亮求全苛责的用人之风不无关系。

曹操作为一代政治强人，也颇具宽以待人之风。当初，曹操在兖州任上时，任东平人毕谌为别驾。后张邈叛乱，掳走了毕谌的母亲、弟弟、妻子和儿女，曹操很惋惜地打发毕谌离去，说：“你的母亲在叛贼那里，你还是过去吧。”毕谌向曹操叩头，表示绝无异心。曹操大为嘉赏，还为他流下一掬感动的泪水。但毕谌

一离开曹营，立马就逃到张邈那里去了。张邈后来战败为部将所杀，毕谌归附吕布，等到吕布被曹操打败，毕谌也被曹军生擒，众人都为他担心，曹操说：“一个人能尽孝于父母，难道不会尽忠于君主吗？我所渴求的正是这样的人。”并命毕谌担任鲁国国相。

曹操之不念旧恶，又源于他惜才爱才。当时，曹操举荐魏种为孝廉，兖州反叛时，曹操说：“只有魏种不会弃我而去。”等到魏种逃跑的消息传来，曹操愤怒地说：“魏种！除非你南逃到越，北走到胡，否则，我绝对不会放过你！”等到攻下射犬，活捉了魏种，曹操又说：“只可惜他是个人才啊！”令人替魏种松绑，仍然加以任用。

曹操曾征宛城张绣，张绣忽降又反，曹操那次败得很狼狈，战死一个儿子和一个侄子，曹操心中的恨是可想而知的。然而到了建安四年，张绣在贾诩的劝说下，归降曹操，其时，曹操与头号强敌袁绍的对决正在酝酿阶段，曹操不计前嫌，欣然接受张绣的归降，并封其为列侯。

官渡决战之前，袁绍地广兵多，势力强大，当时在曹操手下为官的一些人，偷偷写信向袁绍表忠心，以图为自己留后路。官渡之战，曹操大败袁绍，曹操部下在收缴整理袁绍留下的这些资料时，他们将这些“背主”的信函上报曹操，曹操命将这些信件全部烧掉。冀州各郡的长官，见曹操如此大度，纷纷献城投降。

感情留人与制度用人

用感情留人，属人性化管理范畴。感情可使人温暖，可弥补制度管理的不足。

刘备与关羽、张飞及后来的赵云，他们的感情很亲密，有时晚上就睡在一张床上，表现出他们亲密无间的关系。刘备早年创业，条件十分艰苦，其追随者得不到好的待遇，甚至有时连吃饭都成了问题，但关羽、张飞、简雍、赵云等却离不开不弃、终生相随，这说明维系他们这种牢不可破的关系的，是患难与共的友情、肝胆相照的情谊。

正史上没有记载刘关张三人桃园结义，但他们盟过誓当不虚，因而他们信守承诺，互不背弃，他们的友谊故事，加之《三国演义》作者的文学加工，为后人所津津乐道。一场战斗，刘备与关羽、张飞失联，关羽陷入绝境，无奈之际有条件地投降了曹操，曹操爱惜关羽，为了留住他，封侯赠金，并且几日一宴请，试图以厚待之情留住他，照理，关羽当时若依附曹操，不论物质待遇还是政治待遇，都比跟刘备好一些，但高官厚禄却不能动其心、金钱美色也不能更其义，当关羽知道刘备的下落时，即刻逃归刘备处，其重情重义之举为世人所称道。

在制度用人方面，曹操则是那个时代无出其右的政治人物。曹操向来有招贤纳士的大气魄。当初，袁绍与曹操共同起兵讨伐董卓，袁绍问曹操说：“若事不辑，则方面何所可据？”曹操说：“足下意以为何如？”袁绍说：“吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？”曹操云：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”可见，袁绍认为占据一定的地盘很重要，而曹操却认为任用天下有识之士的智慧才是事业成功的关键，两者相比，高下立判。

曹操曾三次发布求贤令，无论出身贵贱，只要有用兵治国之术，哪怕品德有些污点，都招至麾下予以录用。正因此，曹操帐下人才最多，谋臣如雨、战将如云，并为曹魏政权的持续发展培养了接续人才，如文韬武略的钟会、邓艾等，为日后灭掉蜀汉、东吴储备了人才资源。而且，曹操对于敌对阵营过来的张辽、张郃、徐晃、庞德等大胆起用，这些降将也投桃报李，尽心努力。正是因为有了较充足的人才资源，曹操集团才能成为当时势力最强的一方。

梦想也需要尽头

清风慕竹

南齐南阳人张敬儿从小就是一个有梦想的人，《南史·张敬儿传》说他“性好卜术，信梦尤甚”。梦在别人看来可能是件虚无缥缈的事，可在张敬儿眼里则不然。当初他曾娶妻毛氏，后来又遇到了美女尚氏，他对尚氏喜欢得不得了，以至“弃前妻而纳之”。

他喜欢尚氏可不单单因为她长得漂亮，更因为这个尚氏会做梦，而且梦还特别准，特别迎合张敬儿的心思。

张敬儿刚被任命为南阳郡（今河南南阳）太守时，尚氏告诉他，她说她头天梦见一只手热得像着了火。炙手可热自然是个不错的兆头，张敬儿很高兴，但也太往心里去。后来张敬儿又被任命为雍州州长时，尚氏说她梦见自己一个肩膀发热。州长比太守官要大，热的地方不仅上移，而且面积扩大，张敬儿开始重视起尚氏的梦想来。再后来，他又被授予车骑将军，加授开府仪同三司（相当于宰相级待遇）时，尚氏的梦果然也进一步升级，她梦见自己的半个身子都发热。有这样一个经常做梦且很灵验的妻子在身边，就像带着一个升官与否的晴雨表，张敬儿焉能不宠爱有加。

要说张敬儿做官全凭妻子做梦那是冤枉他。张敬儿出生在一个武官之家，打小就练武术，习弓马，膂力大，有胆气，喜欢进山射虎，发无不中。生逢战乱年代，张敬儿这一身武艺无疑就是吃饭的饭碗。他作战十分勇猛，曾经随同官军讨伐叛乱的蛮人，结果官军战败，让蛮人追着跑。张敬儿单人独骑在后，向贼军军阵里

往来冲突几十回合，杀死了几十个人，在左腋中箭的情况下，贼军依然拿他没什么办法。

南朝宋元徽二年（474），桂阳王刘休范起兵造反，时任右卫将军的萧道成奉命讨伐，攻打了很多时间也没能拿下，萧道成十分着急。张敬儿通过观察发现刘休范总是穿着白衣服，坐着车子上下城楼指挥作战，而他身边的卫兵并不多。他就向萧道成提出了诈降之策，萧道成很高兴，承诺说：“你如果能办成此事，就把本州赏赐给你！”张敬儿和黄回两个人于是放下兵器，赤手空拳地来到城门前大喊投降。刘休范早就听说过张敬儿的名字，听说他来投降兴奋异常，不仅没有怀疑，还招呼到自己的车前问话，张敬儿乘机夺下刘休范挂在身上的佩刀，一刀斩下他的头颅。刘休范身边数百随从，吓得四散逃走，张敬儿则提着人头，驰马而归。

以这样的勇敢加能力，升官提职称自是不在话下，事实上，张敬儿头上的鸟纱帽也的确在不断地变换。只是张敬儿对升官求职过于重视，以至于欲壑难填不知满足。

萧道成当了皇帝后，张敬儿始终记着平定桂阳之乱时萧道成的诺言，便向萧道成讨官。萧道成认为张敬

说，“我妻子就要梦见全身发热了。”

后来，不等尚氏梦到自己全身发热，张敬儿就忍不住亲自做起了梦，他梦见故乡树林里神庙前的大树，长得高插天际。这可是一个了不得的兆头，他想让手下人相信，跟着他走，定然贵不可言。怕别人不信，张敬儿又偷偷地编了一首歌谣，让乡里的小孩们四处传唱：“天子在何处，宅在赤谷口，天子是谁？非猪如是狗！”天子在什么地方，在赤谷口，那里是张敬儿的老家；天子会是谁呢，不是猪而是狗。原来张敬儿还有一个弟弟，他弟弟小名叫猪儿，他的小名叫狗儿。

张敬儿做梦的事不久就传到了齐武帝的耳朵里，这事在别人听来或许就一笑而过了，可皇帝听后就不这么想了，道理很简单，一山不容二虎，皇位岂容他人觊觎。恰巧又有人举报张敬儿派人到蛮夷居留地做生意，齐武帝越发怀疑他心怀不轨。

这一天，齐武帝在华林苑设下筵席，命令文武官员必须全部参加，并在筵席上宣布了张敬儿的罪状，下令将他逮捕。张敬儿知道美梦已碎，站起身来，脱下戴着貂尾的冠帽，用力摔到地上，号叫说：“就是这个玩意害了我！”

人生不能没有梦想，但任何梦想也该有个尽头，如果放纵欲望而不知道停止，将梦想变成妄想，美梦的结局很可能就会变成噩梦一场。

历史随笔

“太师椅”是以秦桧的官衔命名

许晖

我们今天所见到的“太师椅”几乎都是扶手椅，靠背宽大、风格稳重。人们常常疑惑：“太师椅”为何以“太师”命名？这个“太师”究竟有没有具体所指？答案是：不光“太师”具体有所指，而且最初发明出来的“太师椅”也跟现在的完全不一样。

“太师”是官职名称，周代始置三公，太师、太傅、太保，乃是辅佐国君之官，虽然历代相沿，但多为荣誉官衔，加于重臣以示恩宠而已，并无实职。“太师椅”的这位“太师”则具体指秦桧。

据南宋张端义所著《贵耳集》载：“今之校椅，古之胡床也，自来只有栲栳样，宰执侍从皆用之。因秦师垣在国忌所，偃仰时倚坐。京尹吴渊奉承时相，出意撰制荷叶托首四十柄，遣赴国忌所，匠者顷刻添上。凡宰执侍从皆有之，遂号太师样。今诸郡守宰必坐银校椅，此藩镇所用之物，今改为太师样，非古制也。”

“校椅”即“交椅”，腿交叉，有靠背，能折叠；三国时期从胡人传入，故又称“胡床”；隋文帝杨坚忌讳胡人，改称“交椅”。“栲栳”又叫“笆斗”，是指将柳条或竹篾弯曲而编成的盛物器具，最初之“交椅”都是这个样子，没有靠背可以凭依，因此秦桧坐在上面俯仰的时候头巾才会掉落。“师垣”是宰相的代称，秦桧时任宰相，加太师衔。“国忌”指帝、后的忌日。“守宰”指郡守及其副职。

据此记载，“太师椅”乃是京官吴渊

语词精奥