

善于识人用人

所谓善于识人,就是懂得甄别人才,包括甄别人才的层次、类型,也含有辨别别人的忠奸及真伪。善于识人是善于用人的前提条件和基础,只有懂得甄别人才,才能更好地使用人才,从而推动事业的发展。

曹操是三国时代的政治强人,在识人用人方面颇受世人称道。同时期的袁绍能聚集人才,但却不能识才用才。名士荀彧可谓当时的顶尖人才,其早年被称为“王佐之才”。荀彧最初投在袁绍帐下,但袁绍并没有重用他,将他只作个摆设,因而心有不甘的荀彧转投曹操,曹操与之交谈,不禁赞叹道:“你就是我的张子房啊!”

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;官渡袁曹鏖兵,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,但在识人用人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,刘备军被冲得七零八落。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”“使阿斗及甘夫人皆幸免于难”。

汉中战役结束后,刘备自称汉中王,奖赏有功之臣。当时大家推举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功,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

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之风,对后世产生了深远影响。

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,各方面处置十分妥当。

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、夷陵之战的三军统帅选拔上,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,没有钱怎么办。这时刘巴站出来对刘备说:“这还不简单,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,反而一些庸庸之辈受到重用,最后廖立因不得志而满腔牢骚被一贬再贬。从这件事可以看出,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,曹操在兖州牧任上时,任东平人毕谡为别驾。后张邈叛乱,掳走了毕谡的母亲、弟弟、妻子和儿女,曹操很惋惜地打发毕谡回去,说:“你的母亲在叛贼那里,你还是过去吧。”毕谡向曹操叩头,表示绝无异心。曹操大为嘉赏,还为他流下一掬感动的泪水。但毕谡

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,毕谡归附吕布,等到吕布被曹操打败,毕谡也被曹军生擒,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。”并命毕谡担任鲁国国相。

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,他们将那些“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。

《三顾茅庐》(明)戴进作

感情留人与制度用人

用感情留人,属人性化管理范畴。感情可以使人温暖,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、赵云等却不离不弃,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,但他们盟过誓应当不违,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,并且几日常宴,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。正因为此,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。

梦想也需有尽头

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”。他喜欢尚氏不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,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,但也没太往心里去。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?

要说张敬儿做官全靠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,贼兵依然拿他没辙。

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,攻打了很久时间也没能拿下,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骑在身上的佩刀,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,升官提职自是不在话下,事实上,张敬儿头上的乌纱帽也的确在不断地变换。只是张敬儿对升官提职过于重视,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

儿还年轻,职位也低,不想把襄阳这样的重镇交给他,哪料到张敬儿“求之不已”,屡屡讨要,并且晓之以理、动之以情道:“您别忘了,沈攸之还在荆州,您知道他什么时候就会兴兵反叛?您如果不让我去防范他,恐怕对皇上您也没什么好处。”张敬儿的这些话打动了萧道成,于是,张敬儿被封为襄阳县侯、雍州刺史,食邑二千户,督雍、梁二州军事。

张敬儿是一个马上将军,没什么文化,对朝廷上为官的礼仪一窍不通。后来职位升了,听说要进京做官,张敬儿就在府中开辟了一间密室,屏退众人,自己在密室中学习揖让答对之礼,对着设想的皇上空位,站起来跪下,一连好几天足不出户,训练得十分刻苦。他的妾侍们都偷看暗笑。

后来,萧道成驾崩,张敬儿在家偷偷地哭泣说:“皇上死得太可惜了,太子年少,我与它接触不多,论能力他还不如我。”

所谓一朝天子一朝臣,对于前任皇帝手下握有兵权的张敬儿,齐武帝萧颐继位后难免心存疑虑,不再重用。失宠的张敬儿心生异志,于是频繁地向手下人讲起妻子做梦的故事,强调其灵验无比,然后又不无深意地

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,天子是阿谁?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夷夷居留地做生意,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,下令将他逮捕。张敬儿知道罪状已定,站起身来,脱下带着貂尾的冠帽,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。

“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。

据南宋宋瑞文所著《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,偃仰时坐中。京尹吴渊奉承时相,出意撰制荷叶托首四十柄,载赴国忌所,遣匠者顷刻添上。凡宰执侍从皆有之,遂号太师椅。今诸郡守宰必坐银栲栳,此藩镇所用之物,今改为太师椅,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“交床”。“栲栳”又叫“笊斗”,是指将柳条或竹篾弯曲而编成的盛物器具,最初的“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

为奉承太师秦桧所创制,故称“太师椅”。此椅形制与后世不同,最主要的区别在于有“荷叶托首”,用荷叶状的头托承在脑后。

岳飞的孙子岳珂在《程史》“优伶谈话”条中记载了一则秦桧的趣事。秦桧搬入新居的时候,宾客云集,有一位参军上前吹捧秦桧,“一伶以荷叶交椅从之。”“荷叶交椅”就是“太师椅”。参军拱揖退后,将要坐到椅子上的时候,头巾忽然掉了,于是他结成发髻,用双盘的环托住。伶人立刻问道:“此何物?”参军答道:“二胜髻。”伶人拿着树枝照头就打,说道:“尔但坐太师交椅,请取银绢例物,此髻掉脑后可也。”原来,伶人用“二胜”谐音被擄到金国的徽、钦二圣,讽刺秦桧只愿坐“太师椅”,却将二圣掉脑后。秦桧大怒,将此伶人下狱处死。

明代学者沈德符在《万历野获编》中说:“椅之栲栳联前者,名太师椅。”“栲栳”通“杯”,“栲”是曲木制成的饮器,“栲栳”是用木制的杯子的形状来比喻三面连环围起来的椅子。可见从明代起,“太师椅”的形制已不同于南宋时的“荷叶交椅”,凡是带有靠背和扶手的宽大座椅都可以称之为“太师椅”了。