

## <<用人的格局>>

### 图书基本信息

书名：<<用人的格局>>

13位ISBN编号：9787301147696

10位ISBN编号：7301147694

出版时间：2009-1

出版时间：北京大学出版社

作者：冯世斌

页数：213

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<用人的格局>>

### 前言

我国许多地方，流传着这样一句话，“少不看《西游》，老不看《三国》”。

这里说的《三国》，当然是指《三国演义》，而不是《三国志》。

尽管作为史书的《三国志》是名副其实的精品，没有它。

再天才的罗贯中也写不出《三国演义》。

为什么“老不看《三国》”？

想了多年，至今难以做出满意的回答。

莫非，三国的人物太血腥，刀光剑影、你死我活。

老人们看了太受刺激，有碍身心健康？

莫非，三国的人物太狡猾，天天绞尽脑汁，搞阴谋、施诡计，尔虞我诈，老人们看了容易学坏？

似是又而非。

无论怎么去想，这话倒是反衬出另一面：青少年看看《三国》是可以的，或者说是有益处的。

因此，对于二十世纪八十年代以来出版的关于三国用人方面的言论，总想整合、改编一下。

使之适合更多的读者。

无奈才智和精力达不到，摇摇头，作罢了。

“缘分”这种东西，虽然谁也说不清，但确实是有。

2007年12月7日，忽收到一陌生人短信，说他在旧图书市场淘到了一本小册子，读后觉得不错，问我愿否与北京大学出版社合作改造。

心一喜，爽快答应了。

所以。

借这本书的问世，在深深感谢北京大学出版社及各位老师的同时，也要向那位才二十多岁的董曦阳先生表示敬意。

## <<用人的格局>>

### 内容概要

不光是曹操，曹魏政权中有太多的人，都急切地盼着早一天跨过长江，摘得那“统一”的果实，尽享荣华富贵。

进步与倒退，分裂与统一，都遵循着自己的规律。

曹操的失败成就了“三国”，诸葛亮的失败又成就了谁？

用人，说到底，是人在某一时代、人在某个岗位如何用自己，谁也回避不了这个人生的课题。

## <<用人的格局>>

### 作者简介

冯世斌，1953年生，现任河北省人民政府副秘书长、河北省档案局局长。

此前曾任河北省省委农办主任、省委副秘书长、省委办公厅副主任等职。

1966年因“文革”辍学，在农村务农8年，先后在河北省吴桥县、东光县、孟村回族自治县工作。

在县委书记任上，于1995年出版《大动荡的时代大竞争的人才》；在县长任上，于1989年出版《三国用人艺术》一书，该书被1992年《中国精神文明年鉴》称为“目前从用人角度研究三国用人的第一部专著，具有学术、通俗实用的特点”。

本书是在《三国用人艺术》一书基础上精心修撰而成。

## <<用人的格局>>

### 书籍目录

自序从“老不看《三国》”说开去用人 大度能容，容天下难容之士 信则人任 治之道在举贤 非唯拥我之才是举 用人如用器，取其长而避其短 为人择官者乱，为官择人者治 用人不疑，疑人不用 善待元老 起用少壮 用好有棱角的人 得人心者得天下识人 德和才，孰轻孰重 狂才难用 傲才难信 适时“清君侧” 不忘不善上官者 慧眼识伯乐 知人善任，点石成金管人 事不必躬亲 用好管官的人 明责与授权 与有肝胆人共事 心理情绪控制 面对谗言和诽谤 不要使内耗升级 别让“小圈子”成气候育人 建立良好的用人环境 考察与选派接班人 知人之性，全面衡量 莫忘扶己上马人 关照拔尖人才 修行 宽广的心胸 靠心服而非压服 不平则鸣 谨慎和谦虚 勤学·笃行·严己 敢于正视自己 当退则退者勇 不靠拼命靠长命 既生瑜，何生亮后记 自己打败了自己

## &lt;&lt;用人的格局&gt;&gt;

## 章节摘录

大度能容，容天下难容之士曹操用人：博大的胸怀，恢宏的气度领导就是用人，用人要有气度。只有“大肚能容，容天下难容之士”，才能成大业，成常人难成之举。

曹操这个人，政治抱负宏大，在用人上，气度很是不凡。

这在他一登上政治舞台，与袁绍共同起兵的对话中，就充分表现出来。

“初，绍与公共起兵，绍问公曰：‘若事不辑，则方面何所可据？’

’公曰：‘足下意以何如？’

’绍曰：‘吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？’

’公曰：‘吾任天下之智力，以道御之，无所不可’。

”（《三国志·魏书·武帝纪》）任天下之智力，争天下之归心，曹操最想争想任的是刘备和孙权。

刘备是三国时蜀国的创立者，他在羽翼未丰时，曾一度与曹操合作。

那时的刘备，虽然势孤力单，但在曹操看来，他是个可与自己打天下，也可与己争天下的屈指可数的英雄人物。

“是时，曹公从容谓先主曰：‘天下英雄，唯使君与操耳’”，因此，他对刘备十分敬重，“出则同舆，坐则同席”（《三国志·蜀书·先主传》），总想把他纳入自己的营垒。

刘备不甘在曹操之下，表面上应付着曹操，实际上另有己图。

他与曹操翻脸后，一次被曹兵打得大败，妻子和大将关羽都被生俘。

在这前后，曹操的谋士程昱、郭嘉等，几次提醒趁机杀掉刘备，可曹操的回答只是一句话：“方今收英雄时也，杀一人而失天下心，不可。

”（《三国志·魏书·武帝纪》）明知刘备是劲敌，也有机会杀他，但只要有一丝争取的希望，也不肯下手，这是何等的气量！

唯恐杀一，丢掉一片，这又是多么高明！

孙权是三国时吴国的统治者，他比曹操晚生27年，当是曹操的后辈。

曹操从公元190年起兵，到208年挥师南下，整整19年，几乎是大战必胜。

没料到在大功眼看告成时，因遇到孙权等人的顽强抵抗而惨败于赤壁。

这一败，使曹操要达到的政治目标成了泡影，也使他看到了虎虎有生的新一代领袖人物。

“生子当如孙仲谋”，曹操在后期，不止一次地发出过这样的感叹，并采取过多种措施，想把孙权拉过来。

他让阮瑀为他起草的《与孙权书》，完全是站在平等立场上，从“百姓保安全之福”、孙权可为天下一统作出更大贡献的高度，劝导孙权与他合作。

在曹操的殷殷招纳和刘备的夹击之下，孙权终于做出了称臣的表示，如果不是曹操在这时突然死去，他把孙权争取过来是大有可能的。

那样，三国的历史，就会以一老一少两位政治家的握手，大江南北的统一而改写。

三国之主都能用人，但只有曹操思想着把另外两主用起来。

孙权作为后生，对曹操的用人，佩服得五体投地，他说：“至于御将，古之少有，比之于操，万不及也。

”（《三国志·魏书·武帝纪》）。

对他来说，保江东是大局，不可能产生如何用曹操的念头。

刘备是曹操的同辈，在曹操设法团结他时，他想的只是如何钻曹操的空子，捣曹操的鬼，也没有敢用曹操的奢望。

一般来说，在同样的客观条件下，用人的气度与取得的业绩是成正比的。

天下三分，曹操雄踞中原，刘备和孙权各偏安一隅，绝非偶然。

正确对待反对自己的人任天下之智力，争天下之归心，最值得称道的，还是曹操正确对待反对自己的人，善于将对己不利的人心，凝聚为对己有利的力量。

曹操起兵时，只有本家族的几个兄弟和侄子作骨干，七拼八凑，不足四千兵马。

他想任刘备未获成功，但在任其他优秀人才上却收到了奇效，这样就使他在短短的几年内，造就了“

## &lt;&lt;用人的格局&gt;&gt;

谋士如云，战将如林”的庞大队伍。

荀彧和郭嘉，是三国时大名鼎鼎的智囊人物，都曾是袁绍的幕僚。

“或度绍终不能成大业”，率先弃袁投曹，曹操得荀彧，高兴地称他是“吾子房也”。

（《三国志·魏书·荀彧传》）郭嘉看透了袁绍“未知用人之机”，也跑到曹操营垒，曹操喜而赞之：“真吾主也。”

（《三国志·魏书·郭嘉传》）。

官渡大战时，沮授、田丰、许攸都是袁绍的重要谋士，张郃、高览都是袁绍的大将，除田丰被袁绍忌杀外，都临阵投降了曹操。

“建安七子”之一陈琳，原为袁绍记事，替袁绍写文章。

将曹操挖苦得骇然汗流。

曹操捉住他后，惜他文采出众，只不轻不重地教训了几句：你写文章骂我一人就行了，何必骂我祖孙三代呢？

仍任他做了管文书的官。

“袁氏败，琳归太祖，太祖谓曰：‘卿昔为本初移书，但可罪状孤而已，恶恶止其身，何乃上及父祖邪’。

琳谢罪，太祖爱其才而不咎。”

（《三国志·魏书·陈琳传》）曹操对待投降过来的人，一不计前嫌，二不试试看，与自己原班人一视同仁，量才放手而用，得益甚大。

即使对那些降而复变或叛已投敌又被捉到的人，也千方百计再争取过来。

宛城战前，张绣投归了曹操，因曹操强占他的婶母，张绣一怒之下打了曹操措手不及，把曹操的爱子曹昂、心腹战将典韦等，都杀死了。

在一般人看来，曹操记张绣之仇该记一辈子。

可是曹操不这样。

他在官渡与袁绍打仗时，不由地想起张绣是如何厉害来，很想把他弄到身边以对付袁绍，于是派人游说招纳。

曹操见了张绣，乐不自禁，好像根本没有前事，不但封他作了扬武将军，后还与他结为儿女亲家。

官渡战中，张绣果然为曹操立了大功。

魏种原是曹操的故旧好友，兖州战役曹操败绩，投敌叛曹的人很多，曹操说：“唯魏种不弃孤也”。

没想到，魏种也叛逃而去，这真是大伤了曹操的脸面。

不久，将魏种捉到，有人说，把他杀了算了。

曹操思量再三，“唯其才也”，还是“释其缚而用之”（《三国志·魏书·武帝纪》）。

如此对待魏种，感召了其他叛逃的人，纷纷自动返回。

官渡胜利后，下属搜集到本营中一些人给袁绍写的欲降信，问曹操如何处理。

曹操连看都不看，把信都烧了，他说：在大战时我自己还有丧失信心的时候呢，更不用说别人了。

“公收绍书中，得许下及军中人书，皆焚之。”

（《三国志·魏书·武帝纪》）“公云：当绍之强，孤犹不能自保，而况众人乎！”

（裴松之注《三国志·魏书·武帝纪》）曹操这一把火，不知将多少人对曹操动摇的心，烧炼为对他的忠诚。

对曹操和袁绍都很了解的杨阜，称曹操“能用度外之人”（《三国志·魏书·杨阜传》），真是一点不假。

曹氏与文士：宽而容之，信而任之在我国文学的发展史上，建安（汉献帝刘协年号，公元196-220年）是一个空前繁荣的时代。

研究建安文学产生的社会基础及多方面的原因，不能不谈到曹氏父子（曹操、曹丕、曹植）对待文士的态度和政策的正确，对建安文学的形成和发展，起到了直接的组织和推动作用。

建文的文士，数以百计。

除最著名的“三曹”（曹操、曹丕、曹植）“七子”（孔融、王粲、刘桢、徐干、陈琳、阮瑀、应场）外，那繁钦、应璩、邯郸淳、吴质、杜挚、缪袭、杨修、路粹、蔡琰等人，真可说是“人人自谓握

## &lt;&lt;用人的格局&gt;&gt;

灵蛇之珠，家家自谓抱荆山之玉”（《曹植集·与杨德祖书》）。

曹氏父子是怎样将如此众多、风格各异的文士团结在自己的周围，并发挥他们作用的呢？

曹氏对待文士，首先是宽而容之。

曹操在前期，很能聚人，尤其对于文士，不管他们原来如何，只要能纳拢过来，就一定纳拢；曹操在后期，很能杀人，但是对于文士，一般不轻易开刀。

陈琳在官渡大战前夕写的为袁绍《檄州郡文》文，笔力雄健，入木三分，锋芒所向，直指曹操。

比如，揭露曹操挟天子的罪恶是：“而便放志专行，胁迁省禁，卑侮王官，败法乱纪，坐召三台，专制朝政，爵赏由心，刑戮在口”；鞭挞曹操镇压政敌曰：“所爱光五宗，所恶灭三族，群谈者受显诛，腹议者蒙隐戮，百僚钳口，道路以目”；攻击曹操对民实行酷政叫做“细政苛惨，科防互设，罾缴充蹊，坑阱塞路，举手挂网罗，动足蹈机陷”，等等。

这些言辞虽然有夸大成分但绝不是无中生有，实在是击中了曹操的要害。

加之他把袁绍的军事优势写得极为壮观：“幕府奉汉威灵，折冲宇宙，长戟百万，胡骑千群，奋中黄、育、获之材；骋良弓劲弩之势。

并州越太行，青州涉济漯，大军泛黄河而角其前，荆州下宛叶而掎其后，雷震虎步，并集虏庭，若举炎火以螭飞蓬，复沧海以沃燥炭，有何不消灭者哉？

”



## <<用人的格局>>

### 后记

每每翻开《三国志》，总不免这样遐思：不管怎么说，赤壁大战当是我国历史上“三国”形成的标志——孙吴政权由脆弱变为强盛，刘蜀政权由此而得以成型。

“挟天子以令诸侯”，加之兵强马壮的曹操，为什么就不能跨过长江、实现一统？从决策与用人上看，孙刘结为联盟，无疑是正确的战略选择，孙权大胆起用周瑜等人，也是英明之举。

那么，曹操这一方面究竟犯了什么错误？

是仗不该打么？

不打怎么统一？

是曹操用错了人导致战争失利吗？

也难找到他把谁用错的印记。

在人与人的较量的历史天平上，说曹操败给了年轻人，很有道理，说他自己打败了自己，似乎更有道理。

其实，自己打败自己的，何止于曹操，古今中外，人人可能均如此。

<<用人的格局>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>