



## 诸葛亮用人方略

蜀汉日益强大，与吴、魏成三国鼎立的局面，关键在于诸葛亮善于用人。在其27年的政治生涯中，始终十分重视选人、用人，形成了一套完整的用人方略和系统的人才理论。

古人云：治国之道，惟在用人。诸葛亮作为蜀汉名相，辅助刘备、刘禅父子，励精图治，成就霸业，使弱小的蜀汉日益强大，与吴、魏成三国鼎立的局面，关键在于诸葛亮善于用人。在其27年的政治生涯中，始终十分重视选人、用人，形成了一套完整的用人方略和系统的人才理论。

### 1. 德才兼备、以德为主的用人标准

诸葛亮一生尊重人才，爱惜人才，把选拔、使用人才放在治国的首位。他说：“治国之道，务在选贤”，“国之有辅，如屋之有柱，柱不可细，辅不可弱，柱细则害，辅弱则顺。”（《诸葛亮集·举措第七》）诸葛亮的人才标准是德才兼备，以德为主。

(1)德才兼备。诸葛亮要求一个合格的将领必须德才兼备，他提出了十五条标准。“一曰虑，间谍明也；二曰洁，谄候谨也；三曰勇，敌众不挠也；四曰廉，见利思义也；五曰平，责罚均也；六曰忍，善含耻也；七曰宽，能容众也；八曰信，重然诺也；九曰敬，礼贤能也；十曰明，不纳谗也；十一曰谨，不违礼也；十二曰仁，善养士卒也；十三曰忠，以身殉国也；十四曰分，知知足也；十五曰谋，自料知他也。”（《将苑·谨候》）在这里，诸葛亮对人才的德才条件作了详细的说明，其中勇、廉、平、忍、宽、信、敬、明、谨、仁、忠、分等12条为德的范畴。

勇：具有勇敢牺牲精神，不怕苦，不畏难，意志坚强；廉：廉洁奉公，不谋私利；平：公道正派，赏罚分明；忍：能忍辱负重，不计个人名利得失；宽：胸怀大度，宽厚待人；信：言而有信，说到做到；敬：尊重人才，礼贤下士；明：明辨是非，光明正大，不受谗言；谨：处事谨慎，周密；仁：仁爱，仁义，具有同情心，正义感，热心助人，通情达理；忠：忠君报国，忠诚积极，即在政治思想上坚定，不变节。

这是对人才的德的要求。虑、洁、谋三条对才能的要求。

虑：即明察敌情，周密计划的处事能力；洁：深入基层，亲自检查督促的监督能力；谋：知己知彼、审时度势、多谋善断的决策能力。

诸葛亮认为，只有具备这些条件，才能称得上一个合格的将领。

(2)以德为主。在德才关系上，诸葛亮主张以德为主，德才兼备，不是德、才半斤五两。他一生痛恨那些不能忠贞不二，“奸伪悖德”的小人，信赖重用精忠报国，学有专长的“直士”。建兴五年(227年)诸葛亮率军北伐中原之前，上书《出师表》给后主刘禅，希望他能重用郭攸之、费?t、董允、向宠、陈震、蒋琬等人，说他们都是“忠良死节之臣”要后主“亲之信之”。还针对后主的弱点，语重心长地告诫“亲贤臣远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人、远贤臣，此后汉所以倾颓也。”把在用人问题上是否坚持以德为主，提到国家兴亡的高度；足见诸葛亮对“德”的重视。对品德恶劣的小人，即使有才，诸葛亮也厌恶、痛恨。他在《将苑·逐恶》篇中讲：“军国之弊”有五害。即“一日结党相连，毁谮贤良；二日侈其衣服，异其冠带；三日虚谗妖术，谎言神道；四日专察是非，私以动众；五日伺候得失，阴结敌人。此所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也。”他把那些结党营私之人，奢侈腐化之人，迷信妖术之人，挑拨是非之人，里通外国之人纳入不可任用的小人之列，告诫人们可远之而不可亲之。

### 2. 任人唯贤，量才任职的用人方针

(1)任人唯贤。选贤任能是诸葛亮用人的根本原则。他任人唯贤，唯才是举，用人不拘一格，不论资排辈，不计门第出身。蜀汉官员不出自一个地区，一个派别，而是来自不同地区和不同的割据集团。既有荆楚人士蒋琬、董允、宗预，又有蜀地人士李恢、马忠、王连；既有刘备的部属，又有刘表的部属；既有刘璋的旧部李邵，又有外部投靠来的姜维。可谓五湖四海。用人不看出身门第，不分派别。攻下益州后，当时的益州聚集了三个集团的人物(益州、荆州和跟随刘备征战过来的)，费?t、董允是荆楚人士，诸葛亮发现他们“志虑忠纯”便委以重任。来敏是“荆楚名族，东宫旧臣”，诸葛亮为团结笼络荆楚人士，予以重用。王连是益州刘璋的心腹重臣，刘备攻打成都时，王连闭门不降，诸葛亮认为王连有才干，正直，委以司盐校尉。

用人不论资排辈，敢于破格提拔。太守李严属下的功曹杨洪，刘备与曹操争夺汉中时，曾急书成都发兵相助。诸葛亮问杨洪，杨洪回答说：汉中则益州咽喉，存亡之机，若无汉中则无蜀矣，此家门之祸也，方今之事，男子当战，女子当运，发兵何疑？诸葛亮发现杨洪很有见识，让他当蜀郡太守。杨洪门下何祗，“少贫寒”、“有才策功于”，被升为广汉太守。李严、杨洪、何祗原本职位相差很大，后来同为太守，足以看出诸葛亮用人唯才是举，不论资排辈。

(2)量才任职。能职相称是诸葛亮用人的又一根基本原则。他认为人的能力有大小高低，用人得当就是按人的品德高低、能力大小给予不同的职位。在《将苑·将器》篇中，诸葛亮将人才分为六个层次：“夫将之器大小不同，若能察其奸，伺其祸，为之众服，此十夫之将；夙兴夜寐，言词密察，此百夫之将；直而有虑，勇而能斗，此千夫之将；外貌恒恒，中请烈烈，知人勤劳，恤人饥寒，此万人之将；近贤进能，日慎一日，诚信宽大，闲于理乱，此十万人之将；仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，下知地理，中悉人事，四海之内视为室家，此天下之将不可敌也。”他认为，能力不同的人要放在不同的岗位上。

(3)用人所长。在用人中，诸葛亮还做到用其所长，避其所短，使人尽其才。金无足赤，人无完人。人才各有其特点。有的善于宏观控制，有的长于微观管理；有的人能运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，有的人能冲锋陷阵，擒敌首于须臾之间。善于用人就是让各得其所。诸葛亮深谙这一点，曾指出：“老子长于养性而不可以临危难。商鞅长于理法，不可以从教，苏张长于驰辞，不可以结盟誓。白起长于功取，不可以广众。于肾长于图敌，不可以谋身。尾生长于守信，不可以应变，王嘉长于遇名君，不可以事暗主。许子长于命臧否，不可以养人物，此任长之求者也。”《诸葛亮集·论诸子》明确的指出这是“任长之术”。在他的政治生涯中，也的确做到扬长避短用人才。勇猛善战的魏延，性格高傲，不善团结，不坚定，诸葛亮用其骁勇升为征西大将军，进封南郑侯。才干出众、足智多谋的杨仪，性格狷狭，诸葛亮惜其才能，任用为长史。并在两人中巧妙的周旋，协调，使两人均为蜀做出了贡献。诸葛亮深知魏延的弱点，料自己去世后他必闹事，临终前作了周密的安排，使魏延的一意孤行未给蜀军造成大的损失。

(4)信赏必罚。赏和罚是人才激励的两种手段，这两个手段是相辅相成的。在这个问题上诸葛亮始终坚持“信赏必罚”，“法令明，赏罚信的原则”，赏罚不避亲仇，一视同仁。他多次告诫属僚，“吾心如称，不能为人作轻重。”依法量功定罪，执法严明。蜀人杨洪、何祗资历浅，没根基，但有才能有功绩，被提拔重用。马谡、李严、廖立皆是他喜爱的亲信。后马谡困失街亭被斩；李严、廖立因违法乱纪被罢官，流放到边远地区务农。刘封是刘备的养子，副军将军，骁勇刚猛，但为人自私狭隘，目空一切。在关羽出兵北上包围樊城襄阳之日，关羽传呼派兵增援，刘封却以“山郡初附”为借口而不去增援，致使关羽被害。后又与孟达忿争不和，逼孟达投降了曹魏，诸葛亮劝先主除之，为蜀汉除了一害。因此，当时蜀人张裔称赞他“赏不遗远，罚不阿近，爵不可以无功取，刑不可以贵势免”（《三国志》卷四一《张裔传》）。《三国志》的作者陈寿，尽管与诸葛亮有辱父之仇（其父因触犯法律，被诸葛亮处以死刑）依然评价其“科教严明，赏罚必信，元恶不怙，无善不显。至于吏不容奸、人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然”（《三国志》卷三十五《诸葛亮传》）。

### 3. 看本质，重实绩的识人之道

识人是用人的基础，如果不善识人，贤愚不辨、良莠不分，就谈不上正确的用人。古人云：千里马常有，而伯乐不常有，即指识人之难。诸葛亮在长期的政治生涯中，总结出一套识别人才的方法。

一是听其言，观其行，识人重本质。听其言，观其行，不要被表面现象所迷惑。他说：“夫人之性最难观焉，美恶既殊，情貌不一。有温良而为诈者；有外恭而内欺者；有外勇而内怯者；有尽力而不忠者。”（《将苑·知人性》）怎样才能透过现象准确的抓住人的本质呢？他提出了辨才的七种方法：

一曰问之以是非而观其志，故意用各种是是非非的问题去考察他的志向和见解。二曰穷之以辞而观其变，通过辩论来观察其随机应变能力。三曰咨之以谋以观其识，通过向他咨询计谋，观察其是否远见卓识。四曰告之以难以观其勇，告诉其面临严重局面考察其是否临危不惧。五曰醉之以酒以观其性，使其酒醉以观察他的品性。六曰临之以利以观其廉，使其面临物质利益，以观察其是否能廉洁奉公，不谋私利。七曰期之以事以观其信，让其办事立下期限，观察其是否守信用。

诸葛亮认为，通过这一系列的观察考验，就可以比较全面的了解一个人的本质。

二是注重调查，注重实绩。诸葛亮认为：选人不能自作主张，个人说了算，应该派专门人员作调查、看其功绩、政绩、实绩，以实绩作为晋升的依据。他说：“良将之为政也，仗人择之，不自举；仗法量功，不自度。故能者不可蔽，不能者不可饰，妄誉者不能进也”（《诸葛亮集·兵法秘诀》）这就是说一个优秀的将领在用人时，要委派官吏选拔人才，决不自作主张；根据制定的规定衡量其功劳，决不自自揣度，主观主义。这样，有才干的人不会被压抑，无才干的人也无法伪装，沽名钓誉、只作表面文章的人也不会青云直上。这就避免了用人上的失误。

在诸葛亮用人政策的影响下，各地仁人志士纷纷云集于蜀汉政权下，使刘备周围形成了强有力的领导集团，这是蜀汉得以日益强盛的主要因素。诸葛亮的人才观是比较客观的，全面的，正确的。研究其用人思想和人才观点，对今天的用人制度改革是有益的借鉴。 作者：段新荣

用户名:

提交

评论(当前评论共0条)

此新闻暂无评论信息