

[首页](#) >> [中国史](#) >> [珍闻](#)

从人力资源角度看诸葛亮“斩马谡”

2016年03月24日 22:23 来源：广州日报 作者：刘黎平

字号

[打印](#) [纠错](#) [分享](#) [推荐](#)

说起三国故事，最纠结最悲情的恐怕是“挥泪斩马谡”这一出。马谡不可重用，刘备早就看出来，诸葛亮眼光不在刘备之下，为什么还是违背了蜀汉公司前任老总的遗嘱，将马谡推上了业务第一线，委以最重要的大任呢？

如果简单地归咎于诸葛亮用人不明，无论是从史学研究，还是从人力资源研究来说，都不免简单粗暴。一个经理人用人，不光是受自己眼光的局限，同时也会受到客观环境、竞争对手对比等诸多因素的局限，有时候一些措施也是迫不得已而为之。

我们且从街亭之战前后的客观形势，以及蜀汉的人力资源配置来看这起事件吧。

诸葛亮的困境

蜀汉人力资源有限

只得用上后备人才

读《三国演义》第九十六回就知道，诸葛亮在杀马谡的前后，其心情极其纠结，具体情况不用再描述，看原著：

须臾，武士献马谡首级于阶下。孔明大哭不已，蒋琬问曰：“今幼常得罪，既正军法，丞相何故哭耶？”孔明曰：“吾非为马谡而哭。吾想先帝在白帝城临危之时，曾嘱吾曰：‘马谡言过其实，不可大用。’今果应此言。乃深恨己之不明，追思先帝之言，因此痛哭耳。”

刘备生前对于诸葛亮的嘱咐不是小说家之言，确实是史有记载的，在《三国志》中，刘备的原话就是“马谡言过其实，不可大用，君其察之”。

既然诸葛亮已经得到预警，马谡不能重用，为什么最终还是违背了前任老总的生前嘱托，将马谡安置在最重要的战场上呢？

俗话说，形势赶不上变化。创业的环境和人才的任用，永远都不是静态的，刘备死前的嘱托，可谓此一时，到诸葛亮北伐，又所谓彼一时。哪些人力资源该用，该怎么用，用在什么地方，用在什么时候，都随时在变化。

刘备去世的时候，是公元223年，当时正好是在大败给孙权退守白帝城之后，蜀汉遭受重挫，但人力资源尚算充沛，或者说还没有凋零到很难看的地步，哪怕在败兵之际，居然还有向宠这样的能人，手下士兵没有一个损失的，刘备称之为“能”。这个时候，在刘备心中人力资源分布图的第一线位置上，还没有马谡，当然，他也不是完全否定马谡，只是觉得“不可大用”，言下之意就是马谡这类人最多只能放在后备库里，不让他闲着，也不让他接力。

分享到:

0

转载请注明来源: [中国社会科学网](#)

(责编: 刘宇)

相关文章

学者称《出师表》在长期流传中存在一个错字
一字之错, 误传千年 关于《出师表》的一点献疑
诸葛亮屡次北伐未达目标 只因不重用魏延?
杜甫也要借诸葛亮涨“粉”: 曾淡化诸葛亮负面评价
杜甫要借诸葛亮涨粉: 曾淡化诸葛亮负面评价
杜甫也要借诸葛亮涨粉: 曾淡化诸葛亮负面评价
委员建议南阳武侯祠更名诸葛庐

[首页](#) >> [中国史](#) >> [珍闻](#)

从人力资源角度看诸葛亮“斩马谡”

2016年03月24日 22:23 来源：广州日报 作者：刘黎平

字号

[打印](#) [纠错](#) [分享](#) [推荐](#)

然而，形势永远在变化。等到诸葛亮第一次北伐的时候，距刘备去世已经五年，那是公元228年，蜀汉公司的人才经历了又一波凋零。况且这些人才大多不是本地产的，大部分来自冀州、荆州和山东，没了就是没了，根本没法补充，巴蜀之地的人口基数又少。就在这种情况下，在诸葛亮的心中，马谡的位置，从刘备框定的后备人才向前推移到了第一线人才的位置。不是诸葛亮不把前老板的话放心上，而是手头能用的人力资源在减少，用着用着，自然就轮到马谡了。

而且，诸葛亮将马谡置放在街亭这样的战略要地，也不完全是在冒险。诸葛亮对街亭前线的布置已经极其周密，指挥官只需按部就班地操作，应该问题不大。可以说，这项业务虽然重要，但悬念不是很大，总部的图纸都已经画好，按原计划进行即可。而且，马谡擅长军事理论，放在这个位置上，不算唐突，至少他会看图纸，懂业务吧。

诸葛亮的失算之处不在于未料到马谡无能，而是未料到马谡逞能。马谡不是那种公司总部叫你怎么做你就怎么做的乖乖仔，喜欢体现个人的智慧，《三国演义》对于他违背军令的情状颇多夸张描写，但基本事实还是符合史实的，“谡违亮节度，举动失宜”，本来不用你动脑筋，偏偏你要动脑筋，结果坏事。

在人才捉襟见肘之际，不得不把后备力量马谡拿出来，放的位置也不算太冒险，诸葛亮用人的心思，还算稳妥。

当然，也不是完全无人可用，例如还有赵云、魏延等能人。不过，当时这些大腕也都有其他重要业务，魏延守汉中，赵云在斜谷道布置疑兵，佯攻敌军，拖住曹真。这些业务的不确定性更大。

诸葛亮的突破

以发展的眼光用马谡

《三国志》记载刘备生前嘱托诸葛亮不要大用马谡，当时诸葛亮的态度是“犹谓不然”，对刘备的说法是持否定态度的。诸葛亮这是在违命吗？以诸葛亮对于蜀汉公司的忠诚度而言，这应该是不成立的。诸葛亮毕竟是一个掌握全局的经理人，尤其是在公司老总刘禅不成熟的时候，他一方面对于公司是忠诚的，另一方面，他又必须有自己独特的人力资源概念，因为市场形势时刻在变动，对于人才的态度有异议，不等于没有忠诚度。

诸葛亮之所以重用马谡，一方面是人力损耗之后必须补充使然，另一方面也是因为诸葛亮以发展的眼光看待马谡的成长。马谡本来是块好料，可能在刘备的时候，还没有完全成长起来，时过境迁，到北伐的时候，马谡或许已经超越了刘备对他鉴定上的限制。要知道，刘备去世的时候，马谡还不到35岁，成长空间不小。

马谡本人其实也很努力，一直在改变老板对他的看法。有一个例子足以说明问题。公元225年，诸葛亮南征孟获，这是刘备死后，诸葛亮独立做的第一项业务。这个时候，和诸葛亮能贴心的，就是马谡同学。他一路送诸葛亮出征，不只是送出成都城，也不只是送

出四川，而是几乎送到了前线，“亮征南中，谩送之数千里”，跟着跑了几千里，这哪里是相送，简直是一起上第一线做业务。

[首页](#) [上一页](#) [1](#) [2](#) [3](#) [下一页](#) [尾页](#) 跳转到: [2](#) [前往](#)

分享到:

0

转载请注明来源: [中国社会科学网](#)

(责编: 刘宇)

相关文章

学者称《出师表》在长期流传中存在一个错字
一字之错，误传千年 关于《出师表》的一点献疑
诸葛亮屡次北伐未达目标 只因不重用魏延？
杜甫也要借诸葛亮涨“粉”：曾淡化诸葛亮负面评价
杜甫要借诸葛亮涨粉：曾淡化诸葛亮负面评价
杜甫也要借诸葛亮涨粉：曾淡化诸葛亮负面评价
委员建议南阳武侯祠更名诸葛庐

[首页](#) >> [中国史](#) >> [珍闻](#)

从人力资源角度看诸葛亮“斩马谡”

2016年03月24日 22:23 来源: 广州日报 作者: 刘黎平

字号

[打印](#) [纠错](#) [分享](#) [推荐](#)

马谡此番相送，是动了心思的，想显示自己的才能，证明刘备对自己的判断是失误的。刘备对于诸葛亮的嘱托，马谡未必知道，但态度还是能感觉得到的。终于，马谡以自己的智慧动摇了诸葛亮对于刘备遗嘱的坚持，并献策说：“夫用兵之道，攻心为上……愿公服其心而已”。马谡的“心战”可以说左右了诸葛亮的南征策略，七擒孟获的佳话后面，显示着马谡智慧的光辉。

此次策划，让诸葛亮觉得马谡是可大用的。刘备当时的嘱托固然有道理，但人毕竟是在成长的，人才也在发展，刘备的话没有错，但只能管一时一地。守卫街亭的重任交到马谡手里，其实也是诸葛亮以发展的眼光看待人力资源的成长。

只是想不到的，马谡是发展了，成长了，却还只是在参谋才能上发展，执行力却仍然停留在当年刘备所鉴定的水准上。做业务，能出点子是一回事，执行力又是另一回事。参谋型人才未必是指挥型人才，当年张良能“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，但张良早年自己带兵创业时，却也是一塌糊涂，被打得东奔西散。

诸葛亮杀马谡

史学家有争论

对于“挥泪斩马谡”这事，历来是持肯定态度的，因为不整肃军法不足以服人，明显利大于弊。

但是，史学家也有持商榷态度的，最有名的是东晋史学家习凿齿。习凿齿本身是诸葛亮的粉丝，一直很维护诸葛亮的形象，但在对待马谡这件事上，却有意见。他认为诸葛亮杀马谡“岂不宜哉”，是很不合适的。原因在于蜀国弱小，和魏国相比更是显得人才稀缺，“才少上国”。杀马谡分明是“杀有益之人”。这样不珍惜，你诸葛亮北伐不成功也是活该。习凿齿是襄阳人，马谡也是襄阳人，是不是替老乡喊冤呢？只能靠猜了。

其实，马谡未必是如小说所言被砍头，《诸葛亮传》里说是杀了马谡，但马谡的传记里，又说是下狱而死，“下狱物故”。哪个是准确的？下不了定论，但肯定是被废掉了。

史上的争论，一直都会有，毕竟我们不在第一现场。但是，从人力资源的角度看待马谡事件，似乎可以明白一个道理：对于人才的鉴定和使用，往往会受很多客观因素的干扰，这些因素有时候强大到主管人无法左右的地步，哪怕神机妙算如诸葛亮也如此，因此，人力资源这个概念，永远是动态的，多方面的，而不是静态的。

分享到:

0

转载请注明来源：[中国社会科学网](#)

(责编：刘宇)

相关文章

学者称《出师表》在长期流传中存在一个错字
一字之错，误传千年 关于《出师表》的一点献疑
诸葛亮屡次北伐未达目标 只因不重用魏延？
杜甫也要借诸葛亮涨“粉”：曾淡化诸葛亮负面评价
杜甫要借诸葛亮涨粉：曾淡化诸葛亮负面评价
杜甫也要借诸葛亮涨粉：曾淡化诸葛亮负面评价
委员建议南阳武侯祠更名诸葛庐