

## 蜀汉政权用人政策的失误

方原

西北大学文博学院

[关键词]: 蜀汉政权, 用人政策, 失误

[摘要]: 任何事物都有其两面性, 蜀汉政权的用人政策也不例外。对蜀汉政权用人政策成功的肯定并不表示蜀汉政权在用人政策上就没有失误。蜀汉政权用人政策中任人唯亲、才非所用、未尽其才的现象层出不穷, 后备力量的培养不足, 这些都使蜀汉政权有限的人才资源不能得到充分利用, 也造成关羽被杀、魏延被戮等事变的发生, 更进一步削弱了蜀汉政权的实力, 对蜀汉政权的衰亡起了重要的影响。

任何事物都有其两面性, 蜀汉政权的用人政策也不例外。对蜀汉政权用人政策成功的肯定并不表示蜀汉政权在用人政策上就没有失误。蜀汉政权用人政策中任人唯亲、才非所用、未尽其才的现象层出不穷, 后备力量的培养不足, 这些都使蜀汉政权有限的人才资源不能得到充分利用, 也造成关羽被杀、魏延被戮等事变的发生, 更进一步削弱了蜀汉政权的实力, 对蜀汉政权的衰亡起了重要的影响。

### 一 蜀汉政权用人政策失误的具体表现

(一)对荆州集团用人政策失误的表现 此处荆州集团指早期追随刘备创业之将领及刘备在荆州依附刘表时招揽的人才。对荆州集团用人政策失误的表现主要集中体现在关羽、赵云、魏延三人身上。

关羽,“字云长,河东解人,亡命奔涿郡”。(卷三十六《关羽传》)刘备在涿郡招纳豪杰时,关羽与张飞一同投靠,成为刘备的左右臂膀,与刘备“恩若兄弟”,(卷三十六《关羽传》)情同手足。在刘备创建功业的过程中,关羽一直追随左右,立下了汗马功劳。关羽为人忠义,建安五年(200年)曹操东征刘备,关羽为其所擒。关羽日夜思念刘备,不贪恋高官厚爵,“斩颜良以谢曹操不杀之恩,封金印不忘兄弟之情”,终于得以重新跟随刘备驰骋疆场。由于关羽功绩卓著,而又忠心事主,所以刘备给他以很高的奖赏和待遇。赤壁大战后,刘备收取江南诸郡,封拜元勋,“以羽为襄阳太守、荡寇将军,驻江北”。(卷三十六《关羽传》)刘备率众将士西征益州时,任命关羽都督荆州事务,将自己当时唯一的根据地交付于关羽,表现了对关羽的信任。建安二十三年(218年)刘备夺取益州称汉中王时又拜关羽为左将军,假节钺,更进一步授予了关羽在荆州的独断权利。然而,这一用人措施却是很大的失误,关羽最终为孙权所击杀及吴蜀夷陵之战皆由此而起,最终蜀汉丧失了荆州这一重要的基地。也使诸葛亮在《隆中对》中所提出的政治计划无法实现,使蜀汉发展受到很大的阻力。

在古代,地理形势是天然的防护武器。荆州之地位于东西南北要冲地带及长江的中游,因此素来为兵家必争之地。顾祖禹有言“盖江陵之得失,南北之分合判焉,东西之强弱系焉,此有识者所必争也。”所以三国时期魏、蜀、吴三方均力争此地。曹操挟汉献帝迁都许昌后连年用兵荆州;蜀汉诸葛亮隆中计策就是要兼跨荆、益之地;孙吴更视荆州为防御外敌的天然屏障。三方中的任何一方占领荆州,实力将得到很大的增强,它的归属影响着历史步伐的节奏。赤壁之战后,吴、蜀两家分占荆州,对此孙权耿耿于怀。孙权一直认为荆州之地本属于吴,是

刘备借去的，只是由于鲁肃、诸葛亮等人的维系，双方才未发生大的矛盾。因此对蜀汉政权来讲，荆州守将人选至关重要。建安十六年（211年），刘备率军入益州时，诸葛亮、关羽、赵云、张飞等人皆留守荆州，荆州尚能维持较好的管理。建安十九年（214年），庞统中箭身亡，诸葛亮率张飞、赵云等入川助刘备围攻成都，仅留关羽镇守荆州。其原因主要是上文所述关羽与刘备的深厚感情及关羽追随刘备曾立下汗马功劳。但是关羽为人“刚而自矜”，（卷三十六《关羽传》评曰）关羽又“性颇自负，好陵人”、（卷五十四《吕蒙传》注引《江表传》）“善待士卒而骄于士大夫”。（卷三十六《张飞传》）这样的性格使得关羽与荆州之地的士大夫集团无法很好的协作，也使关羽与刘备集团内部其他留驻荆州的将领糜芳、士仁等人不和。在建安二十四年（219年）率众攻击曹仁，斩庞德、擒于禁，“威震华夏”[1]（卷三十六《关羽传》）之后，关羽更加骄傲起来，史载“关羽矜其骄气，陵轹于人，始有大功，志骄意逸”。[1]（卷五十八《陆逊传》）关羽一人留守荆州，本应当与孙权结好，共同抗击曹操，然而关羽却对孙权很不恭敬甚至是十分轻视。孙权派人为儿子“索羽女，羽辱骂其使，不许婚”，[1]（卷三十六《关羽传》）引起孙权的勃然大怒。此后关羽又数次使用侮辱性的语言谩骂孙权。终于在建安二十四年当刘备在西线节节胜利、关羽得志时，孙权感到了不安。同年十二月，吕蒙偷袭关羽，关羽又未得到糜芳、士仁等支持，最终为孙权所擒杀。孙刘联盟遭到第一次重大打击，宣告破裂。孙权占据荆州，刘备失去了一块重要的根据地，使得诸葛亮隆中计策无法实施。如此严重的后果，固然关羽要负主要的责任，但也反映了刘备、诸葛亮用人政策上的严重失误。

早期跟随刘备的荆州集团成员中，又一明显的用人失误就是赵云，主要表现在对赵云未尽其能。“赵云字子龙，常山真定人也”。（卷三十六《赵云传》）赵云早期追随公孙瓒，后受公孙瓒派遣随从刘备抗击袁绍，从此正式归属于刘备。作为刘备早期追随者之一和蜀汉政权开创者之一的赵云，并未发挥出他最大的才能，也未享受到他应有的待遇。赵云始终未能向关羽那样成为方面大员，同时其官爵也始终低于关羽、张飞等人。当刘备在成都称汉中王时，关羽、张飞、马超、黄忠分别被拜为前、右、左、后将军，并假节。而此时赵云仅为翊军将军，直到后主刘禅即位，赵云才晋升为镇东将军。建兴六年（228年）诸葛亮出兵祁山，命令赵云与邓芝率兵抗拒曹真。由于兵少敌强，两人失利于箕谷，军退后赵云被贬为镇军将军。建兴七年（229年）赵云死去，一代名将陨落。赵云的官爵如此之低，也未受到重用，是否因为其没有良好的才干呢？答案是否定的。首先，赵云作战勇猛且有谋略。刘备为曹操大军追赶于当阳“弃妻子南走”。（卷三十六《赵云传》）幸亏赵云身抱后主，保护甘夫人，才使他们得以幸免于难，“当阳之役，义贯金石”。（卷三十六《赵云传》注引《云别传》）曹操率军争夺汉中，追赵云至营，赵云入营令“大开门，偃旗息鼓”。曹操怀疑其中有埋伏，率军撤走。刘备次日至此，称赞赵云曰“子龙一身都为胆也”。（卷三十六《赵云传》注引《云别传》）此战显示了赵云在战场上良好的随机应变才干。箕谷之战，赵云由于兵弱敌强失败，但是能够聚众固守，没有造成大的失败，也是应当值得称赞的。其次，赵云在国家管理方面也向当政者提出了好的建议。刘备初定益州之时，“时议欲以成都中屋舍及城外园地桑田分赐诸将”。赵云听到这个消息后，以霍去病“匈奴为灭、何以为家”的例子指出“益州人民，初罹兵戈，田宅即可归还，令安居复业，然后可役调，得其欢心”。（卷三十六《赵云传》注引《云别传》）这条建议被采纳了。这件事反映了赵云对民心的重视，安抚了兵火之乱后益州的民心，巩固了刘备的统治基础。当刘备欲讨伐孙权时，赵云又深刻的向刘备指出首

要的打击对象是曹操而非孙权，在当时的形势下应当继续保持与孙权的联盟关系。此建议展现了赵云对于时局的正确判断。此外赵云又与关羽、张飞一样对刘备忠心耿耿。赵云曾向刘备表示“终不背德”，而刘备也在别人报告赵云叛逃时敢于表示“子龙不弃我走也”。（卷三十六《赵云传》注引《云别传》）赵云“柔贤慈惠、执事有班”，这样一位才干优略的将领不能够很好的发挥才能，这不能不说是蜀汉政权用人政策上的一大失误，也是蜀汉政权的一个悲剧。

荆州集团之中对后进人才用人失误的典型当属魏延，对魏延任用的失误表现在未能发挥起作用，同时未能较好的处理魏延与其他将领的关系，以致其最终被冤杀。“魏延字文长，义阳人也”。（卷四十《魏延传》）他是“蜀中唯一的一员超群绝伦的上将”。（卷四十《魏延传》）魏延随从先主刘备入蜀，在攻涪江、成都等战役中数次立下战功。因此先主刘备提拔其为“督汉中镇远将军，领汉中太守”。（卷四十《魏延传》）魏延在汉中太守任内，一直确保蜀汉边境无事，展现了他对蜀汉政权的巨大贡献。诸葛亮出兵伐魏，魏延多次跟从，并且“辄欲请兵万人，与亮异道会于潼关，如韩信故事”。（卷四十《魏延传》）这条建议由于种种原因未被诸葛亮所采纳，但此建议在当时的情形下也不失为一条好的建议。清代王夫之有言“魏延请从子午谷直捣长安，正兵也”。魏延是一名“善养士卒，勇猛过人”（卷四十《魏延传》）的将领，也有着丰富的实战经验。但是魏延性格上也存在着“性矜高，当时皆避下之”（卷四十《魏延传》）的缺点。此外，魏延又是“冀时论必当以代亮”，（卷四十《魏延传》）享有崇高威望的一名将领。这两点因素使其受到杨仪、蒋琬、费 等人的妒忌，魏延与他们也无法很好的共处。因此在诸葛亮死后，魏延、杨仪火并时，费 投向杨仪；蒋琬也向后主表示“保仪疑延”，并率宿卫主营“赴难北行”，支持杨仪。最终，魏延在军队溃散的情形下，“独与其子数人逃亡”的过程中被斩杀。蜀汉政权在后期势弱的情势之下由于内讧又失去了一员支柱，令人痛心。

（二）对益州集团用人政策的失误的表现 此处益州集团是指刘备所招纳的原刘璋治下益州地区的文臣、将领。对益州集团用人失误主要体现在法正身上。

对法正的用人失误在于过分看重其功绩而对其非法之事不加惩处。“法正字孝直，扶风祿人也”。（卷三十七《法正传》）法正于建安初年与同郡孟达等人入蜀依靠刘璋，但是法正得不到刘璋的重用。后法正投靠先主刘备，为刘备攻下益州出谋划策立下汗马功劳。应当说对法正的任用是正确的，但是对法正所犯错误不进行批评、处理反而袒护、纵容则是很大的失误。法正在刘备攻下成都之后被任命为“蜀郡太守、扬武将军”，拥有很大的权利。他对外管理都畿事务，对内作为刘备的谋士。法正利用自己手中的权利“一餐之德，睚眦之怨，无不报复，擅杀毁伤己者数人”。（卷三十七《法正传》）对法正这样行事，引起了益州当地人士的不满。有人向诸葛亮讲到：“法正于蜀郡太纵横，将军宜启主公，抑其威福。”（卷三十七《法正传》）诸葛亮却以“法孝直为之（刘备）辅翼，令翻然翱翔，不可复制，如何禁止法正使不得行其意”（卷三十七《法正传》）为由搪塞众人。这实际上是一种“不分是非的和稀泥”的行为，是“失政刑”（卷三十七《法正传》注引孙盛曰）的具体表现。这种做法将导致“刑纵于宠”、政毁礼乱、亡家害国的危险。被誉为“惟贤是举”的诸葛亮竟然如此行事，正体现了蜀汉政权当政者用人政策的重大失误，也预示着蜀汉政权的衰微。

（三）对后备人才培养的失误 蜀汉政权在用人政策上的失误除了上文所举典型个案以外，最主要表现在对后备人才培养上。蜀汉政权没有做好后备人才的培养工作，主要表现在两个方面：首先，蜀汉政权缺乏良好的机制能够较好的选

拔更多优秀的后起将领。长期以来，跟随刘备建立蜀汉政权的一直是刘备早期的追随者。这些人在蜀汉政权建立后年龄已经偏大，且多有死亡。在拥有荆州之后，由于刘备集团与原刘表集团之间相互不信任，因此未能更多更好的吸收荆州的优秀健儿。攻占益州之后，由于对益州人士不十分信任，加上战争频繁，因此未能找出更多的优秀将领。蜀汉后期一些有才华的将领如王平、马忠、李恢等人被发现较晚，从而使蜀汉政权出现人才匮乏、武将可用的局面。以致出现刘备亲率大军伐吴、诸葛亮“事无巨细”事事必揽的可悲局面。其次，对年轻将领任用有唯亲的现象。诸葛亮对蒋琬、费祋、姜维、等人十分赏识，这些人也就得以掌参国事、统领三军。诸葛亮对刘备临死之际称道“言过其实，不可大用”（卷三十九《马良传》）的马谡也是深加器异，导致街亭之败。这种“唯亲”的做法必然使蜀汉政权在后备人才培养上拘于一隅，不能够给更多更优秀的人才提供发挥作用的机会。

## 二 蜀汉政权用人政策失误的原因

蜀汉政权用人政策有其优势之处，但也存在着严重的失误。这种失误是如何产生的，其原因何在呢？

从客观角度分析：蜀汉政权是三国之中疆域最狭小、实力最弱小的一方。所谓“方之大国，其战士人民，盖有九分之一也”（卷三十五《诸葛亮传》注引张俨《默记·述佐篇》）即指此。蜀汉政权最强盛时期不过地跨荆、益两州。后来由于荆州丢失，实际上蜀汉政权只占有益州一地。此外，刘备获得巩固的根据地的时间也要远远晚于曹操、孙权两人。连年的征战也使蜀汉政权的统治者无暇考虑后备人才的培养。这就使得蜀汉政权的统治者在人才的挑选上回旋余地较小，不如曹魏、孙吴。曹操所控制中原地区文化发达，多“奇谋之士”。荀彧病逝，我们能留下的深刻印象只剩下诸葛亮的“事无巨细”、“鞠躬尽瘁、死而后已”而已从主观角度分析：首先，蜀汉政权的统治者未能处理好与荆州、益州土著士人集团之间的关系。蜀汉政权的兴起过度依靠早期跟随刘备的人士，而忽视了所夺取的荆州、益州当地的土著士人集团的支持。早期，当刘备继承陶谦徐州牧时，就未能处理好与当地士人的关系，没能打下良好的根基，以致其两次得徐州，又两次失徐州，年近四十尚未有一块属于自己的根据地。夺取荆州、益州之后，存在着同样的问题。结果是导致关羽受困而无人相救、益州之地频发叛乱。同时也减少了人才选择余地，使许多一流人才不能得到很好的发挥。

其次，蜀汉政权统治者在用人政策上存在着任人唯亲的现象，从而造成将领不和的局面，也使许多政策、战役受到重要影响。刘备、诸葛亮、刘禅都有这样的缺陷。对关羽的任用是任人唯亲的一个典型。麋竺因为其妹为刘备夫人便“赏赐优宠，无与为比”、“拜为安汉将军，班在军师将军（诸葛亮）之右”。（卷三十八《麋竺传》）麋竺之弟麋芳因与关羽不和，叛迎孙权，导致关羽战败被杀，应当说是犯下糜天大罪。但是刘备对其竟然不加任何处罚，反而“崇待如初”，如此赏罚不公实在难称用人公允。诸葛亮所重用之人多为亲近之辈，任用马谡招致街亭之败；信任杨仪而使文武不和、魏延被怨杀。刘禅用人更是唯亲是举，信用黄皓、陈祗，使朝政日加混乱。与之形成鲜明对比的是孙权的用人政策。孙权用人也宽仁，但是却不像蜀汉政权统治者那样用人唯亲。孙权宗族子弟孙皎，战功卓著，但是因醉酒侮辱大将甘宁。此事为孙权所知，孙权亲自写信责备孙皎，晓之以理、动之以情，最终使孙皎认识到自己的错误，并主动与甘宁和好。

第三，蜀汉政权在用人政策上赏罚失当。马谡在街亭之战负有责任，但马谡为人“才器过人”却失于临机决斗。诸葛亮明知其有缺陷，却不听众人之意，将

大任交给马谡，因此街亭之失，诸葛亮应付首要责任。战后追究责任，“杀一马谡已‘裁之失中’，况又滥杀李盛、连作黄袭乎”。但对于所亲近的蒋琬，诸葛亮为之亲自向刘备求情，并密奏后主道“臣若不幸，后事宜以付琬”。（卷四十四《蒋琬传》）对李严、廖立等人诸葛亮“都借执法以废，终身禁锢，何亲至于彼而疏之于此呢？”第四，蜀汉政权当政者未能很好的采纳臣下的建议。当关羽被杀、刘备欲伐吴之时，诸葛亮、赵云等人纷纷进谏，但却未被采纳。大臣孟光“博物识古，无书不览”。（卷四十二《孟光传》）他喜好指陈时事，“故执政重臣心不能悦，爵位不登”，（卷四十二《孟光传》）比他资历浅薄的人都位在其上。类似孟光的事例还有很多。对正确的意见不能虚心听取，势必使统治者不能做出正确的战略决策。同时这样做也打击了人才的积极性。

第五，蜀汉政权当政者自身性格的影响，这主要表现在诸葛亮的身上。诸葛亮一生谨小慎微、明察端方，这不能说是错误的。然而明察、端方者也容易因为明察、端方而被蒙蔽，诚所谓“明察则有短必见，端方则有瑕必不容”。（卷十《三国》）优秀的人才身上总是会有这样那样的短处。诸葛亮“一生惟谨慎”的作风，用人态度上过于求全的做法使得他对人才的任用不能够较好地做到公正、严明。他在用人上不拘一格“选贤任能”，提拔庞统、蒋琬、何祗等人于微贱之中，但是对于那些有个性和雄才大略的人却往往因其小而失大。魏延在几十年的南征北战中出生入死、治军严明、勇猛过人，为蜀汉政权立下汗马功劳。但由于他“不肯下人”又“性矜高”，诸葛亮对其便不十分放心始终只是用其人而不信其人。刘封有“武艺”、“气力过人”，应当是一名很好的将领。但诸葛亮对刘封的“刚猛难制”感到忧虑，害怕“易世之后终难制御”，就借上庸失败事件力劝刘备将其剪除。诸葛亮在人才任用上不仅求全，而且管得太细太死，“事必躬亲”，不利于人才的成长、培养，“虽有英才之士，然摧其生气以即于瓦合，尚奚恃哉矣？”（卷十《三国》）反观曹操、孙权用人则“大用者不务细行”、“各因其器”，知人善任，能观其短，亦会用其长。因此，曹魏、孙吴阵营中文臣、武将辈出，开创了较大的局面。

### 三 蜀汉政权用人政策失误的影响、教训

第一，蜀汉政权用人政策失误使蜀国人才匮乏，缺少长期对抗的内在力量。三国时期，蜀汉政权是其中最为弱小的一个国家。在“天时、地利”并不占据的条件下，要想巩固政权的统治、谋取更好发展、从而实现长久对抗，就必须在“人和”上做文章，也就是要在人才的运用上占据上风。但是通过对用人政策的考察，我们能够发现在这一点上蜀汉政权并没有做好。赵云、马超等武将不能够发挥自己最大的才能、王平等后起力量被发现过晚以及对益州集团人才的排斥运用使蜀汉政权在本身人才挑选余地较小基础上又自我限制了人才的选拔，从而使蜀汉政权人才匮乏，无法形成文臣、武将辈出的局面结果。此外由于诸葛亮自身性格影响，蜀汉政权所选选用的大小官员中谨小慎微者居多，就是蒋琬、费祗等人也是循规有余而才气不足，缺少进取精神。同魏、吴两国相比，蜀汉政权的人才太少且缺乏连续性，加之他们缺少进取精神，从而使蜀汉政权失去抗争中唯一可以依靠的人才基础，无法进行长期对抗。

第二，蜀汉政权不仅人才相对匮乏，而且由于用人不当或者不能够采纳正确的意见，许多战略无法得到实施，影响蜀汉政权长期发展。对于关羽的错误使用，蜀汉政权丢掉了荆州，隆中路线无法得以实现；关羽死后，刘备对赵云等人关于“伐吴”进谏的不加采纳，招致夷之战失败，一度影响蜀、吴关系，巨大损失也消耗了蜀汉国力，以致追悔莫及；北伐战争中不采纳魏延的奇计以及对马谡的错

误使用导致许多时候功亏一篑。

第三，蜀汉政权用人政策失误使蜀汉政权内部相互之间不能很好团结，加速蜀汉政权的灭亡。蜀汉政权内部杨仪与魏延之间有着很深的矛盾，诸葛亮在世时虽然“不忍有所偏察”，但也没有能够很好的调和这两人的矛盾。诸葛亮死后，杨仪造谣魏延谋反，在蒋琬等人的支持下，残忍杀害了魏延。蜀汉政权后期唯一一位卓越的将领半世威名，毁于一旦，令人叹息。而杨仪本人回成都后，没有获得“尚书令”的官位，心怀怨恨，以言语发泄不满，又为费 密报朝廷，于是“废仪为民，徙汉嘉郡”，后来又因诽谤朝廷被迫自杀。蒋琬、费 先是纵容杨仪去除掉魏延，后又除掉杨仪。当此危机四伏之时，蜀汉政权内部自相残杀，导致元气大伤，国势每况愈下。而作为外来势力建立的蜀汉政权也不能完全代表益州土著士人的利益。对于益州集团人士使用上政策的失误，更增强了益州人士的离心力。在曹魏派邓艾、钟会征讨巴蜀时，政权内部以谯周为首的益州土著士人公开主张投降，分化了抵抗力量，蜀汉政权也随之灭亡。

蜀汉政权的用人政策长期以来为人所称道，也被认为是在三国鼎立中得以维持国运的一个重要保障。然而细查蜀汉政权的用人政策，能够发现许多严重的失误之处。由于主、客观多种原因造成的任人唯亲、赏罚失允、后备力量不足等现象均对蜀汉政权造成恶劣的破坏作用。对此刘备、诸葛亮等人应当负有不可推卸的责任。正是由于上述诸多用人政策的失误，使蜀汉政权在三国鼎立过程中逐步丧失了抗衡的筹码，政治混乱、人心不稳、将帅失和，国家最先灭亡。