

一代枭雄曹操的

用人之道

■ 张大可

三国时代的曹操、孙权、刘备都是争天下的枭雄。那么，在三国鼎立中，曹操为何最为强大，三分天下有其二呢？

可以说，曹孙刘三方的强弱、疆域大小，是与三方所得人才多少成正比的。三人中曹操最为狡黠，也最善用人，天下人才 2/3 投归了曹操。

求才：计出百端

公元 208 年，曹操平定荆州，举行封赏宴会，起用荆州士人。当时避乱荆州的文学家王粲被任用为丞相掾。王粲说出了曹操用人之道：“明公您平定冀州，一下车就忙着整顿军队，收录豪杰，委以重任，依靠他们雄霸天下。现在打下荆州，您又起用这里的贤才，让他们担任官职，使天下人民归心，愿意做你的臣民。文才武才都愿替您尽力，这是夏商周三代开国君主才做到的事啊！”

曹操千方百计网罗人才，主要的招数有五个方面。

征辟。征，是征召地方名人；辟，是择

优选拔中下级官吏。征辟是两汉选拔杰出人才的正常途径，用今天的话说就是破格起用人才。袁涣、张范、凉茂、国渊、田畴、邴原、毛玠、蒋济等，皆征辟署职。曹操破格用人，发挥到了极致。公元 210 年，曹操下《求贤令》，向全国公开召用人才，明确提出，天下未定，急用人才，不必要求廉洁之士，即便是有盗嫂受金过失的人才，都可任用，并鼓励臣僚举荐人才。

投效。天下纷乱，有才能的人都想找一个好主子。主动投靠曹操的人有很多天下奇才。曹操倚重的五大谋士荀彧、荀攸、郭嘉、程昱、贾诩等人的投效，最有典型意义。荀彧、郭嘉两大奇才都是从袁绍鼎盛营垒投到当时名微众寡的曹操营垒。郭嘉初见曹操，就倾心悦服，逢人就说：“真吾主也。”由此可见曹操的魅力。

推荐。荀彧为曹操推荐了一大批人才，荀攸、郭嘉、钟繇、陈群、司马懿、郝虑、华歆、王朗、荀悦、杜畿、杜袭、辛毗、赵俨等，或为卿相，或为地方大吏，有数十人。

纳降。曹操征服一个集团，都大量录用对方的人才。陈琳，袁绍记室；张郃，袁绍大将；辛毗、王脩、管统，袁谭部属，这些人失败后投降曹操，曹操量其才用，一视同仁，委以重任，得到丰厚回报。张辽，吕



布部将;徐晃,杨奉部将;庞德,马超部将,他们投降曹操后,效尽死力,成为名将。

强征。曹操初辟司马懿,司马懿不就征,使者往返多次。曹操对使者说:“司马懿三请不来,就把他抓起来。”司马懿害怕了,接受曹操的委任。曹操征阮瑀,阮瑀逃入山中,曹操派人放火烧山,终于得到了阮瑀。

上述五种手法,以征辟、投效、推荐三者为主要形式。曹操聚集人才,用为掾属,在身边形成了一个庞大的智囊团,粗略统计,在《三国志》及裴注中留下记载的就有90余人。

用才:恩威并施

人才难聚,而聚了人才如何用人更为艰难。因为庸主驾驭不了人才,而忌才之主容不下人才。曹操是怎样驾驭人才的呢?突出的特点也有五个方面。

人尽其才,不求全责备。这话说来容易,做起来很难。凡人才,首要的是有用武之地,要给他安排合适的岗位。凡人才,都有个性,免不了有这样那样的缺点。曹操懂得人才的心理,他能知人善任,不求全责备,明确地说:“治平尚德行,有事赏功能。”这一原则就是不拘一格录用人才,并能兼容并包。陈群持正,郭嘉不治行检,曹操对两人都喜欢。

诱以官禄,赏罚分明。公元207年,曹操平定河北,大封功臣20余人,为列侯,同时又下分租令与诸将掾属及死事之孤。公元208年,曹操下荆州,封侯15人。曹操部属,功勋卓著的,不断增加封邑。曹操认为,只赏不罚,不是完善的国法。公元203年,下《败军令》,明确规定诸将出征,打了败

仗要治罪。史称曹操赏罚严明:该得重赏的,不吝惜千金;无功想要恩惠,丝毫没有。

笼以权术,辟为掾属。曹操录用人才,不直接委官任职,先要做曹操的部属。曹操的智囊团90多人,出宰州郡,入为公卿,但身份都是曹操的掾属。既为掾属,则有主仆之分,他们不知有国家,但知有曹操。掾属无定员,可以无限扩大。曹操的掾属有四个系统。第一,丞相开府治事,有长史、司直、主簿、东西曹掾等各种行政掾属。第二,曹操征伐四方,建立了庞大的军事曹掾,名称很多,有军师、军师祭酒、军谋祭酒、军祭酒、军谋略、参军事等。第三,文学掾、记室,相当于秘书处。第四,曹丕为五官中郎将,魏国既建为太子,所以有五官中郎将掾属、太子掾属。此外,曹操领冀州牧,又有州牧系统掾属。曹操后期把许多掾属转给太子。例如司马懿,曹操辟为丞相文学掾,转主簿,又令与太子游处为舍人,以便“渐臣使之”。

容人之过,度释前嫌。曹操具有雄略之主的气质,能容人之过,有忍人之量。魏种在吕布偷袭兖州时,背叛曹操,投了袁绍。后来曹操活捉了魏种,曹操惜其才而仍然信用,委任为河内太守。陈琳为袁绍草檄文,辱骂曹操,辱及三代,陈琳被俘谢罪,曹操宥而不问。张绣在与曹操敌对战争中不仅杀了曹操的长子曹昂和侄儿曹安民,而且还伤了曹操。后来张绣投降,曹操不计前嫌。曹操与张绣,还结为儿女亲家,曹操娶张绣之女为儿媳。张绣立功封侯。官渡之战,曹操打败袁绍,缴获了许多部属、公卿以及地方大吏通敌的信件,曹操当众烧毁。曹操说:“袁绍

强盛时,连我都有些害怕,何况众人呢!’显得十分豁达自信。曹操待人接物,平等谈话,没有架子,有一种亲民的情结。也许曹操是作秀,确也给人好印象。

严密掌控,威以刑杀。凡雄略之主,均有刚毅深刻的一面,更何况曹操的哲学是“宁我负人,毋人负我”,所以他有残贼之行,更有奸险诈伪的特点,使人害怕,毛骨悚然。孔融以言论罪被族灭,崔琰以腹诽罪被赐死,毛玠因牢骚而下狱。曹操对掾属,动不动就加以刑杖,何夔经常在身上带有毒药,誓死不受辱,才幸免于刑仗。荀彧是曹操的首席谋士,立有大功,又是儿女亲家,曹操之女阳安公主是荀彧长子荀恽的妻子。荀彧对曹操晋爵魏公表示不满,立即遭到逼杀,毫不手软。曹操在搜查袁绍记室,发现阳安都尉李通没有与袁绍通信,并断定这是赵俨劝说的结果。这一条记载说明曹操在当众烧书信之前,早已录了黑名单。崔琰之死,毛玠之叹,都有人告密,说明曹操组织特务网,暗中监视臣僚。监视臣僚,敢于杀戮是一把双刃剑,一方面震慑百僚,使之不敢轻易背叛,另一面又遏制了人才的充分发挥,更使一些人才流向了刘备、孙权。

曹操与袁绍最初起兵讨董卓时,曹操曾感慨:“我要任用天下一切有智慧、有能力的人,用道义来统率他们,这样,无论在什么地方都能取得成功。”后来的事实证明,曹操用人,取得了很大成功。同时,他的缺失助成了东汉末人才三分,曹操未能笼尽天下英才,因此未能完成统一的重任,不能不使人遗憾。(作者单位 中央社会主义学院)