

曹操用人之术的万花筒

●赵建军

在中国历史上,曹操是性格最复杂、形象最多变的人,可谓大家风范、小人嘴脸,英雄气概、儿女情怀,阎王脾气、菩萨心肠。不过,不管他的性格多复杂、形象多善变,他在政治、军事和文学上对历史的贡献是不可抹杀的,曹操的用人之术直到今天对我们的干部任用仍有启发和借鉴意义。

一、选人之术:英雄不问出处

在电影《关云长》里,曹操说过一句话:曹营里,哪个人不是降将?虽然这话加入了艺术的因素,有点以偏赅全,但体现了曹魏集团人才结构的一个特点:降将多,出身低微的多,基层提拔的多。在三国时期之前,选人主要有两个标准,一看出身,二看品行,能力基本上是忽略不计的因素。曹操之所以敢用降将,敢用出身低微的人,敢在基层提拔干部,是因为他们都是建功立业的人才,而人才则恰是那个时代成功的关键因素。

事实上,曹操也是中国历史上第一个提出“唯才是举”用人观的领袖人物,他多次颁布“求贤令”,不看出身,不看资历,只求为曹魏集团找到最适合的人才。在曹营里,五大核心谋士中的荀彧、郭嘉、贾诩、荀攸,以及张辽、张郃、徐晃等名将都来自于敌方阵营,典韦、许褚等将领原来不过是占山为王的土霸王,于禁、乐进等将领也是一步步从基层成长成熟的。史学家王沈的《魏书》中这样评论曹操:知人善察,拔于禁、乐进于行阵之间,取张辽、徐晃于亡虏之中。正是因为曹操坚持唯才是举的用人观和英雄不问出处的理念,才扩大了曹魏集团的选才面,而这些人也都成为曹魏集团的核心

成员。在三国的不同时期,蜀汉集团和孙吴集团都不同程度地出现过人才断档现象,只有曹魏集团人才济济、长盛不衰,在人才争夺战中始终处于优势地位。

曹操的用人观告诉我们,选拔任用干部要有符合时代需求的核心标准。三国时期是一个动荡的时代,“治平尚德行,有事赏功能”,那个年代选拔干部的核心标准就应该是以才为先。如果被一些固有的条条框框所束缚,荀彧、郭嘉、贾诩、荀攸等谋士,张辽、张郃、徐晃、典韦、许褚等名将就不可能进入曹魏集团,于禁、乐进也不可能成长成才,而没有他们,曹操的事业也就不可能成功。

当前,发展与和谐是社会的主旋律,选拔干部就应该坚持多元思维,明确具有时代特征的选人标准,那就是:重群众公认,但不简单以推荐票取人;重“四化”、“德才”,但不简单以年龄和文凭取人;重干部政绩,但不简单以一时一事的数字取人;重公开选拔,但不简单以分数取人;重干部资历,但不简单以任职年限取人。只有这样,才能不断为干部队伍补充新鲜血液,建立起一支符合社会主义现代化建设需要的人才队伍。

二、育人之术:每个细节都是教材

曹操坚持唯才是举,但并不代表曹操不注重干部队伍的道德建设,德才兼备始终是衡量人才的最高标准。事业要成功,干部的才能、品行和成功的欲望缺一不可。曹操的可贵之处在于,以唯才是举的理念选拔了人才之后,能够利用每一个细节加强对干部的道德教育,激

发干部的创业欲望。

在古代,官员道德的第一标准就是“忠”。曹魏集团的核心人物中,降将占了一半以上,一般人看来,这些人都存在道德瑕疵,尤其是他们的忠诚度需要经受考验。我们都知道关羽千里走单骑的经典故事,感慨于关羽的忠诚和侠义之风。但是,换一个角度来思考,曹操之所以敢于对关羽放虎归山,恰是在利用这个机会将对将领进行忠诚教育,这个教育也收到了良好效果,在曹营中树立了一个忠诚导向。曹营的将领中,因战败而投降敌方的仅有于禁一人,他投降的对象又恰是因忠诚和侠义而成为其偶像的关羽。也就是说,曹魏集团的将领忠诚度是很高的,这也保持了曹魏集团人才结构的相对稳定性。

从人力资源学角度讲,一个团队的气质与领袖的气质休戚相关。曹操本身是一个自信、乐观的领导,成功时能利用成功鼓舞士气,失败时也能保持不馁的姿态。在曹操的感染下,曹魏集团上上下下都具备良好的精神状态。同时,曹操也善用精神激励激发手下的成功欲望。荀彧提出一个好建议,曹操会说,“真吾之子良也”;许褚打了一个大胜仗,曹操会说,“真吾之樊哙也”。拿名相良将做比较,既是对下属的表扬,也为下属提供了一个学习的榜样和奋斗的目标。榜样和目标恰是成功欲望的源泉。

曹操的团队本身就群英荟萃,曹操又利用每一个细节培育将领的忠诚度,激发将领的创业欲望,曹魏集团的战无不胜也就不难理解了。

我们新时期的领导干部同样也

要注重加强干部的道德教育,利用每一个细节激发干部的创业欲望。不同的是,曹操年代的忠诚是对主子的忠诚,而我们作为党的干部要讲的是党性,要坚持的是对事业的忠诚、对群众的忠诚、对组织的忠诚。只有这样,我们的干部队伍才能压不垮打不烂,成为引领社会主义现代化建设的钢铁队伍。

三、用人之术:好钢用在刀刃上

曹操亲自指挥的官渡之战,是中国历史上以少胜多的经典战例。官渡之战的成败因素很多,但曹操和袁绍在用人上的差别是其中一个关键。曹操亲率骑兵突袭袁绍的鸟巢粮仓时,张郃主张救鸟巢,蒋琦主张进攻曹操的大本营。而袁绍则选择让蒋琦救鸟巢,让张郃进攻曹操的大本营,把两员大将都放在了与自己思路不一致的岗位上。这种凭自己喜好随意用人的方法,招致两条战线同时溃败。

曹操的用人则不同,打徐州,荀彧有完整的思路,就让荀彧做军师;征辽东,郭嘉有极具创意的策划,就带郭嘉随军出征。让下属自己执行自己的思路,自然事半功倍。曹操知人善任的例子还很多。在这种用人机制下,曹魏集团每一个成员的潜能都得到了最大程度的发挥,很多小人物都在自己的岗位上作出了突出贡献。曹魏集团的基本战略“奉天子、修耕植、畜军资”就出自毛玠这个中层干部之手,三句话、九个字确定了曹魏集团的政治路线、经济路线和军事路线。曹操总能把最合适的人安排在最合适的岗位上,史学家洪迈评价道:“智效一官,权分一郡,无小无大,卓然皆称其职。”

领导用人的前提是,为下属设置合适的工作岗位。曹操在工作岗位用人坚持了“三结合”原则,即把集团利益与将领的能力特点、对工作的热爱程度相结合。在符合集团利益的前提下,将领适合干什么,就让他们干什么;将领喜欢干什么,就让他们干什么。这样,将领的潜能就得到了有效发挥。

当前,干部选拔任用的主要方式是考试和考核相结合。在考试过

程中,可以借鉴曹操“三结合”的模式,根据组织需要来设置拟提拔岗位,让后备干部根据自身能力特点和兴趣爱好选报岗位。这样,就能把干部的特点和组织的需求有效结合起来,让干部快速适应岗位要求,迅速进入角色,实现组织利益和干部成长的“双赢”。

四、决策之术:把会议开成沙龙

在三国时期的三大集团中,决策模式各不相同。刘备集团前期的决策难言科学,中后期则主要以诸葛亮和庞统的意见为主。在孙权集团,“内事不决问张昭,外事不决问周瑜”,以孙策遗嘱的形式成为基本国策和决策模式;周瑜去世后,鲁肃、吕蒙、陆逊又相继接替了周瑜的职能。刘备和孙权都把决策的权力和责任交给了个别精英人物,决策的科学性就难以保证,决策的风险随时存在。

曹操的决策模式则是集体讨论、集中决策。喜欢看《三国演义》的人都知道,曹操开会的镜头随处可见。曹操的会议,不管级别高低、职务大小,都可以自由发言,有点像现在的沙龙。各种意见归纳梳理之后,在曹操本人这里形成了最终决策。这种决策模式,好处有三点:一是可以综合各种意见,增强决策的科学性;二是讨论的过程,可以让每一个人更好地理解最终决定的来龙去脉和价值所在,便于执行;三是对意见被采纳的人也是一种激励。毕竟,作为一个人来说,到一个集体中工作,固然希望通过自己的勤劳、智慧换取他应得的报酬,但是他更希望的是自己能够施展才华,自己的建议、策划能得到采纳。因此,曹操把决策的过程变成了激发人的潜能、合理用人的过程。

曹操的决策模式可以算作我们现在的民主集中制的雏形,也印证了一个道理:经验是在生产一线总结的,灵感是在集体讨论中涌现的,思路是靠集体的智慧凝结的。作为党的领导干部,在决策时更要注重凝聚多方的智慧。要制定各级党组织议事规则,让决策程序制度化;决策之前,通过召开座谈会、实地调研

等形式,掌握一线情况、征求群众意见;决策过程中,要强化民主集中制,在集体讨论的基础上,实现决策的科学化。

五、管理之术:制度才是铁的法则

中国古代社会一直是儒家思想主导的社会,是推崇人治的社会。而到了曹操这里,开始着力构建一个以法家思想主导的社会,推崇法治。法治的根本就是靠制度管人、靠制度管事。这是曹操管理之术的核心。

加强制度建设、强化干部管理的最终效果最终体现在干部作风上。把制度建设转化为干部作风,需要三个环节:一是制度的建立,二是领导的带头,三是制度的督查落实。在制度的建立上,曹操多次下达和颁布命令,要求严明军纪,建立了相对完善的制度体系。在领导带头上,曹操能够坚持以身作则。我们都知道那个割发代首的故事,很多人把这个故事理解成曹操的奸诈,事实上,在古代,头发象征着尊严,割掉头发被称为髡刑,也是一种重罚。这个故事很能说明曹操的以身作则。在制度的督查落实上,曹操专门建立了纪律检查机构,选任作风强硬、不怕得罪人的陈群负责纪律检查工作。正是建立了这样三位一体的作风建设体制,曹操集团的工作才有章有法,曹操的部队也更加有战斗力。

现阶段,要加强干部的管理,树立良好的作风,同样需要从三个方面入手。首先,要出台干部管理办法,构建完善的干部管理体系,做到“有法可依”。其次,要坚持领导带头。作风是一个上行下效的问题,要加强各级党组织常委会自身建设,尤其是一把手更要以身作则,立好“上梁”。再次,要完善干部监督机制,靠督查来促进制度的落实,做到执法必严、违法必究。只有这样,才能通过管理改善作风,通过作风保证各项事业快速推进。

六、奖惩之术:不以成败论英雄

常言道:胜败乃兵家常事。曹魏集团可以说是打仗最多、活动最

刘邦和袁绍的 『同途殊归』

●徐全利

西汉的刘邦和东汉的袁绍,彼此相隔两个朝代,本是不能同日而语的,但他们各有一次经历,前半截如出一辙,后半截大相径庭,这种前同后异的戏剧性变化,可以给人一些启示。

他俩的相同,在各有一次征战的经历。公元前200年,刘邦根据不确切的情报,作出了匈奴汗国不堪一击的错误判断,并亲率32万大军北征。行至今山西大同一带,与麾下刚从匈奴侦察到真实敌情而归的娄敬相遇。娄敬力劝刘邦停止北征,告之匈奴伪装虚弱,实乃诱敌深入,然后伏兵四起,到时汉军必吃大亏。刘邦闻言大怒,认为其打击士气,扰乱军心,即令将其戴上脚镣

手铐,就地囚禁起来,然后率领大军继续北上。公元200年,袁绍厉兵秣马,拟以十万之师讨伐曹操。谋士田丰进言,认为曹操兵力虽少,但很会用兵,不可轻视,劝之以持久战为上策。袁绍不听,田丰再三进言,惹得袁绍大怒,将其下狱问罪,讨曹之战也如期进行。

两场征伐战,由于没有做到知己知彼便贸然行动,结果都以失败告终,这是刘邦和袁绍的相同处之一;自以为是,不听劝告,刚愎自用,一意孤行,这是刘邦和袁绍相同处之二,也是双双失败的原因所在;为维护自己的权威和尊严不惜将金玉之言置之度外,甚至对进谏言者怒而囚之,这是刘邦和袁绍相同处之三。

刘邦和袁绍在相同处能从反面给领导者一些警示,在相异处也可给领导者以教益。刘邦兵败归来,当面向娄敬道歉,承认没有听他的劝告,才落得吃败仗的下场,并随即对其厚加赏赐。袁绍则不然。当袁绍在官渡被曹操大败后,狱吏告知田丰,认为这一次他肯定要被袁绍重用了,田丰却很了解袁绍的心胸,说:我军胜,我命可保;今已败,我命休矣。事实果真如此。当袁绍兵败而归后,即恼羞成怒,将田丰处决了。为什么呢?其逻辑是:事实证明他自己的看法正确时,不妨饶了提出不同意见的人,以显示自己的高明和宽宏大度;事实证明别人的意见正确时,则反衬了自己的无知和无能,那就不可容而当诛了。刘邦和袁绍的这点相异之处,也决定了他俩命运的完全不同。最终,刘邦成为有雄才大略的开国之君,而袁绍则成了众叛亲离的败兵之将,沦为历史上的匆匆过客。

刘邦和袁绍这两个相距400年的人物,“同途”而“殊归”——始相同而终相异的经历,对于今天领导者如何正确对待别人的意见,是不是该有些启示呢?

(作者单位:湖北省咸宁市人力资源和社会保障保障局)

责任编辑 凉 风

E-mail: ldkxlf@sina.com

电 话: 0371-63926295

频繁的团队。事情多,成功就多,失败自然也会多。这就需要对干部的成绩做出正确的考核和评价,从而做到有功必赏、有过必惩。

与董卓、袁绍、袁术等枭雄相比,曹操对干部的奖惩有明显的过人之处。在打胜仗时,曹操总会把成绩归到部下身上,进行奖励。曹操的奖励一定十分到位,一定超过你希望的那个份额,他的考虑周到得连你自己都想不到;曹操的奖励绝不走过场,一定让你实实在在地得到好处。而打败仗时,曹操首先做的都是自我检讨,同时还会奖励

当初给自己提反对意见的人。当然,曹操也会惩罚部下,但绝对不会因为自己决策失误导致的失败而去惩罚部下,不会因为实力差距导致的失败而惩罚部下,不会因为条件不充分导致的失败而去惩罚部下。曹操惩罚的人,必是违反军纪的人,或是不能有效执行决策的人,总之,都是一些必须惩罚的人。

总结曹操的奖惩之术,就是以奖为主,奖罚分明,其奖惩之术背后隐藏的是他的一种胸怀和气度。我们应该学习曹操的胸怀和气度,成功了,多肯定下属的成绩;失败了,

多承担自己的责任。同时,还要建立正确的政绩评价机制,在分析决策正确与失误的基础上,去衡量干部的成败;在分析不同干部承担的工作任务的基础条件之后,正确评价干部的成绩。坚决不能简单地唯成败论英雄,搞“一刀切”,更不能把决策失误引发的后果强加在下属身上。

(作者系中共河南获嘉县委常委、组织部长)

责任编辑 王 娜

E-mail: ldkxwn@163.com

电 话: 0371-63919241