

# 孙子兵法与用人谋略

(简要提纲)

马建光教授

国以才立，功以才成，业由才广，政以才兴，邦以才固，军以才强。用人（才），自古以来，就是个永恒的课题，一部中国历史，就是一部用人成败史，成者得于此，败者亦失于此，国运、党运、军运、政运、业运、家运皆系于才运。故治国之要，治党之要，治军之要，治政之要，治业之要，治家之要，惟在选人（才）用人（才）。诚如毛泽东所言，领导干部主要职责：一是出主意，二是用干部，用对用好用活人（才），是领导者头等重要的大事，这已成为他们的共识和遵循。

而我们生于斯、长于斯的祖国是一个兵学大国，有著名的《孙子》、《吴子》、《司马法》、《尉缭子》、《六韬》、《黄石公三略》、《李卫公问对》、《孙臆兵法》。迈入兵法的艺术王国，犹如置身于光怪陆离的珍珠之海，令人目不暇接，美不胜收。这其中尤以《孙子兵法》最为夺目，被后世称为“兵学圣典”。每每诵读沉思，无不让人启迪心智，不由人产生这样的冲动：如果把《孙子兵法》与选才用才结合起来，挖掘《孙子兵法》中所蕴藏着的丰富的用才谋略，奉献诸君，岂不美哉？有鉴于此，

故有此讲座。

《孙子兵法》可谓博大精深，字字珠玑，精彩纷呈，思想深邃，奇谋迭出，目不暇接。

俗话说，一滴水能反映出太阳的光辉，那么就让我们从《孙子兵法》这一汪洋大海中摘取几片浪花，来折射它谋略的光芒，以启迪我们领导者用人的智慧。

### 一、不可不察

【原文出处】兵者，国之大事，死生之地，存亡之道。不可不察也。——《计篇》

【用人启示】用人如同作战，此乃大事，非比等闲，当精心考察，慎重用人。

### 二、校计索情

【原文出处】故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意，可与之死，可与之生，而不危也；天者，阴阳寒暑、时制也；地者，远近、险易、广狭、死生也；将者智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

【用人启示】校计索情，运用到对人才考察，启示我

们既要考虑到个体的德、识、才、学、体，或德、能、勤、绩、体，又要考虑到班子结构的优化，全面分析、整体把握，即年龄梯次配备，性格气质相容，知识能力互补，来源结构多样。

### 三、因利制权

【原文出处】计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。——《计篇》

【用人启示】一切要以是否有利于事业为原则，用人要灵活善变。

### 四、出其不意

【原文出处】出其不意。

——《计篇》

【用人启示】在特殊情况下，出其不意用人，可事半功倍，达到奇效。

### 五、示形之法

【原文出处】故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。

【用人启示】示形之法要害在于以假象惑人，而用人者必须透过现象看清本质，方能用人准确无误。

### 六、利而诱之

【原文出处】利而诱之。

——《计篇》

【用人启示】熙熙攘攘，皆为利来。人才既重视自身价值，又非常趋利。用才要投其所好，吸引人才。

## 七、因粮于敌

【原文出处】善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

——《作战篇》

【用人启示】因粮于敌，军食可足。同样，因才于敌，既可削弱敌方，也可助长我方。此消彼长，胜负乃见。这不失为一种釜底抽薪之法。

## 八、货取敌利

【原文出处】取敌之利者，货也。

——《作战篇》

【用人启示】领导者欲成大事，必须奖赏激励人才，以激发其动力。只不过奖赏应遵循有的放矢原则，按需激励。

## 九、卒善而养

【原文出处】故车战得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

——《作战篇》

【用人启示】领导者要心胸开阔，用人要坚持“五湖四海，任人唯贤”路线，善待度外之才，尤其是曾经的对手，为己所用。

## 十、知兵之将

【原文出处】故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。

——《作战篇》

【用人启示】领导者，尤其是军事将领素质必须全面，缺一不可，这样才能立于不败之地。此谋略启示我们，选人用人必须坚持“德才兼备、以德为先”的标准。

## 十一、上兵伐谋

【原文出处】故上兵伐谋。

——《谋攻篇》

【用人启示】善待智库，借助外脑，以谋取胜。

## 十二、用兵之法

【原文出处】故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。

——《谋攻篇》

【用人启示】用兵之法犹如用人之法，对人才要用其所长，用当其时，用当其位。

## 十三、知胜之道

【原文出处】故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞带不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。——《谋攻篇》

【用人启示】领导者用人必先知人，知人方能善任。

不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可用人。

#### 十四、待敌可胜

【原文出处】昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜者在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。

——《形篇》

【用人启示】对于人才而言，要善于捕捉时机，寻找机遇，展示自己，自用其才。

#### 十五、战胜不复

【原文出处】故其战胜不复，而应形于无穷。

——《势篇》

【用人启示】用人之法，如同作战，战胜不复，贵在创新。

#### 十六、避实击虚

【原文出处】夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。

——《虚实篇》

【用人启示】领导者要根据人才自身的长短，既要善于用长，又要善于抓短，避实击虚，不失为高明的驭将之法。

#### 十七、因敌制胜

【原文出处】水因地而制流，兵因敌而制胜。

——《虚实篇》

【用人启示】用人者和被用者，要善于分析对象，因材施教，各得其所。

## 十八、以迂为直

【原文出处】军争之难者，以迂为直，易患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计也。

——《军争篇》

【用人启示】军事上的“以迂为直”，如果移植到用人，同样有异曲同工之妙。如年轻干部到基层去“墩墩苗”和“历练”，看似曲折，走了弯路，实质上得到了锻炼，增强了发展后劲

## 十九、用众之法

【原文出处】《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

——《军争

篇》

【用人启示】用一贤人则群贤毕至，见贤思齐就蔚然成风。

## 二十、兵非益多

【原文出处】兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。——《行军篇》

【用人启示】注重人才质量，重在精选良将。