

107 年
公務人員專書閱讀心得

閱讀書目：三國演義

三國英雄千載矣，開勝依然如故¹——

《三國演義》閱讀心得

一、論《三國演義》之價值

《三國演義》以漢晉之交魏、蜀、吳三國鼎立，逐鹿中原為題，起自東漢末靈帝中平元（公元 184）年黃巾起義，迄至西晉初武帝太康元（公元 280）年統一天下，演進這百年來政治、外交、軍事、統治之過程。其內容之豐、人物之眾、情節之曲、文采之暢，奠定其於章回小說之重要地位，明代戲曲大家李漁乃視為「四大奇書」其一。

若以文學史論《三國演義》，其在史事的剪裁上，運用「巧妙生發」、「移花接木」、「耳目一新」等手法；在人物描寫上，運用「略貌取神」、「多重視角」、「複數事件」等筆力；在結構編排上，運用「時張時弛」、「有虛有實」、「順補插敘」等技巧；頗得《春秋左傳》、《史記》等史家筆法之匠心，影響章回小說的體裁甚鉅。此外，與《三國演義》相關之詩詞、戲曲、影視更是傳唱不輟。

然而，若僅以文學價值觀《三國演義》，則小覷作者千鈞筆力。以筆者觀之，《三國演義》既以三分天下為事，各方勢力如何在豺狼環伺、頃刻覆滅的環境中圖存，還需以滿腔熱血、鴻鵠抱負為畢生志

¹（宋）姚勉〈賀新郎·冷眼三邊處〉：「冷眼三邊處。喜舍人、水濱躍馬，上京西路。三國英雄千載矣，開勝依然如故。這勳業、向誰分付？……」民 107 年 3 月 17 日。取自：<http://ft.shicimingju.com/chaxun/list/475174.html>。

業，其中政治手段、外交本領、軍事謀略、統治政策更為關竅。直言之，《三國演義》上有君王、下有將相，內有團隊、外有人民，與公務員所處境況何其相似。雖斯人已遠，吾人未必能是「鞠躬盡瘁，死而後已」的諸葛亮，但借鑒《三國演義》，或可創造「江山如畫，一時多少豪傑」的時代。

二、以《三國演義》觀公務

(一)、君王

三國時代天下離析，雖曹丕稱帝前尚存漢祚，然而實際已如春秋戰國時代，各統治集團佔地為王、擁主自立，並有文官武將的幕僚系統，此節所指即各集團的領導者，如董卓、袁紹、呂布、曹操、孫權、劉備、劉璋諸人。而經勢力虎踞鯨吞，吾人現多以曹操、孫權、劉備為劃開三國時代的代表人物。雖《三國演義》經羅貫中、毛宗崗等人整理刪訂，以「尊劉抑曹」為傾向，歌頌「遠得人心，近得民望」(第六十回孫權評劉備)的「仁君」劉備，但曹魏與孫吳的稱霸雄踞，說明君王除「仁」外，尚可歸納幾點手腕與特質：

1. 審時度勢，因勢利導

《史記·孫子吳起列傳》云：「善戰者，因其勢而利導之。」

君王為團隊的主要決策者，正確的決策將帶領團隊更進層樓，失敗的決策則使團隊的努力付諸東流，故君王以時機觀趨勢，因趨勢而導利，直接影響團隊的成敗興衰。曹操、孫權、劉備三人之所以能奠定基業莫不在此。

漢獻帝建安元年（196年），朝中爆發「李傕郭汜之亂」，獻帝流亡民間，後回洛陽時，宮廟殘破，飢不擇食，處境相當艱難，荀彧以「漢高祖為楚義帝發喪，而天下歸心」之例勸曹操「奉迎獻帝」，曹操亦不愧「亂世之奸雄」，旋即決定前往洛陽保駕，後封為武平侯（第十四回），開啟曹操「挾天子以令諸侯」的局面。

漢獻帝建安五年（200年），孫權掌父兄大業，周瑜乃薦魯肅輔佐，魯肅以局勢建議孫權先鼎足江東，並循序漸進，最後稱帝：「漢室不可復興，曹操不可卒除。惟有鼎足江東，以觀天下之釁」、「剿除黃祖，進伐劉表，竟長江所極而據守之」、「然後建號帝王，以圖天下」，而孫權亦深表贊同（第二十九回）。此後孫吳勢力基本上循此「江東對」發展，並成為三國中最晚傾覆的政權。

漢獻帝建安十二年（207年），劉備「三顧茅廬」終得諸葛亮獻「隆中策」：「今操已擁百萬之眾，挾天子以令諸侯，此誠不可與爭鋒」、「孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用為援而不可圖」、「荊州北據漢沔，利盡南海，東連吳、會，西通巴、蜀，此用武之地……

益州險塞，沃野千里，天府之國……」建議劉備取荊州、益州為基業（第三十八回）。劉備深以為是，取荊州後，始創造與曹、孫對峙的局面。

2. 識才選賢，知人善任

昔漢高祖開業，嘗與諸侯論楚漢之爭：「夫運籌策帷帳之中，決勝於千里之外，吾不如子房。鎮國家，撫百姓，給餽饗，不絕糧道，吾不如蕭何。連百萬之軍，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。此三者，皆人傑也，吾能用之，此吾所以取天下也。」劉邦善用張良、蕭何、韓信於政治、後勤、軍事的能力，最終取勝，說明君王廣納賢才，並善使其能的重要。魏蜀吳之所以能在百家爭鳴中脫穎而出，與領導者能建立起卓絕的智囊團極其相關。

曹操三頒「求才令」，更以「周公吐哺，天下歸心」自許。曹操的人才哲學如：討伐張繡時，大將典韋、長子曹昂、侄子曹安民相繼戰死，曹操獨泣典韋（第十六回）；接納袁紹部屬許攸來投，跣足出迎，撫掌歡笑（第三十回）；陳琳曾為袁紹作討曹檄文，曹操不計前嫌，納為從事（第三十二回）；而對敵營人才，亦有惜才心理，如不忍直取關羽、趙雲（第二十四、四十一回）等。

孫策臨終前謂孫權：「若舉江東之眾，決機於兩陣之間，與天下

爭衡，卿不如我；舉賢任能，使各盡力以保江東，我不如卿」，但孫策亦獨具識才眼光，死前囑孫權：「內事不決問張昭，外事不決問周瑜」(第二十九回)。孫權接掌東吳後，除了遵循兄長遺命，亦廣納賢才，魯肅、陸遜即在此時加入麾下。後赤壁之戰敗曹操仰賴周瑜(第四十九回)、白衣渡江襲荊州仰賴呂蒙(第七十五回)、夷陵之戰退蜀軍仰賴陸遜(第八十四回)，這些人才屢在危急之刻保住了江東。

當曹操、孫權皆奠定事業版圖時，劉備尚在顛沛流離，經水鏡先生指點：「關、張、趙雲，皆萬人敵，惜無善用之人；若孫乾、糜竺輩，乃白面書生爾，非經綸濟世之才也。」(第三十五回)乃不顧關、張議論，「三顧茅廬」請孔明，後又得鳳雛龐統，事業一時大振。劉備除了識人、用人，更能信人，趙雲為救兩夫人與劉禪，反投曹軍方向時，糜芳、張飛主張趙雲背叛，惟劉備「子龍是我故交，安肯反乎」、「子龍從我於患難，心如鐵石，非富貴所能動搖也」、「子龍此去，必有事故，我料子龍必不棄我也」三駁眾議(第四十一回)，後趙雲血滿征袍，懷抱稚子歸來，即「單騎救主」典故出處。

3. 廣納諫言，決斷如流

唐太宗聞魏徵死，嘆曰：「……以人為鏡，可以明得失。……今魏徵殞逝，遂亡一鏡矣。」君王除了具備審度情勢的能力，用人唯才

的思維，尚需有容納諫言的雅量，並選擇好的建議決斷，否則盡聽讒言，誤判情勢，即使大好情勢，人才濟濟亦是枉然。《三國演義》中兵敗山倒的領導者如董卓、袁紹、呂布等人，皆犯此致命錯誤。

如袁紹謀士沮授曾提出如荀彧「漢高祖為楚義帝發喪，而天下歸心」的建議：「且今州城粗定，宜迎大駕，安宮鄴都，挾天子以令諸侯，畜士馬以討不庭，誰能御之！」然袁紹未能用策，使曹操捷足先登，追悔莫及（《三國演義》未有情節，事見《三國志·魏書》）。

而劉備發跡甚晚，蜀國後期痛失荊州，實力大減，與劉備不能即時採納諫言，為保「仁君」形象又大事不能決斷頗有關係。如徐州牧陶謙臨終前將徐州託劉備，後劉備收留呂布，不聽張飛諫言，「我若殺之，亦是不義」，後呂布果領兵侵占徐州（第十四回）。又荊州牧劉表謂劉備「吾死之後，弟便為荊州之主也」，但劉備多次推辭「安忍乘其危而奪之」，諸葛亮多次催促劉備未果，劉表死後，荊州為蔡瑁等人所奪並獻曹操（第三十九、四十回）。又關、張二人亡後，劉備不顧孔明等人屢勸，執意討伐東吳，戰場上又不聽眾官苦諫兵法，使蜀軍大潰，抑鬱白帝城（第八十四回）。蜀國早衰，從劉備決策過程早見一二。

(二) 將相

「夫百姓不能自治，故立君以治之；明君不能獨治，則為臣以佐之」²，此時各方集團無不以謀智臣、納猛將為優先要務，因此人才輩出，各事其主，各逞其能。而為人臣子者，必然期盼有所作為，不論是為名揚青史，或僅沽名釣譽。但要建功立業，除了天時給予機會，尚考驗擇主眼光、自身本領，並且需永續團隊人才。觀《三國演義》中將相的所為：

1. 良禽擇木，賢臣擇主

《三國演義》第三回李肅勸呂布投靠董卓謂：「良禽擇木而棲，賢臣擇主而事」，反映了三國時代的人才心理，魏蜀吳三國皆有棄昏王投明主的案例，亦有身懷通天緯地之才，卻因擇主不善，招致身死的案例。

前者代表人物如原為益州牧劉璋部屬的法正，但不受重用，後與張松投靠劉備，在劉備兵取益州的過程中屢出奇謀，劉備得益州後成為心腹，但法正英年早逝，時關羽敗走麥城。後關、張被殺，劉備一意孤行欲伐東吳，諸葛亮怏怏嘆曰：「法孝直若在，則能制主上，令不東行；就復東行，必不傾危矣」(第八十一回)。若法正當時未投

² (東晉)袁宏〈三國名臣序贊〉，民 107 年 3 月 17 日。取自：
<https://zh.wikisource.org/zh-hant/%E4%B8%89%E5%9C%8B%E5%90%8D%E8%87%A3%E5%BA%8F%E8%B4%8A>。

劉備，則無法開創如此璀璨的事業。

又如與「臥龍」諸葛亮齊名的「鳳雛」龐統，於書中首次嶄露頭角是為周瑜獻「連環計」，使東吳赤壁之戰大捷，後魯肅推薦給孫權，但孫權「見其人濃眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪，心中不喜」。龐統見孫權不肯重用，改投劉備，劉備亦「見統貌陋，心中亦不悅」，隨意以耒陽縣令打發，後劉備知其能，遂下階請罪，拜為副軍師。龐統後隨劉備進軍，屢獻奇策，如以「上中下」三策取西川，惜在雒縣為亂箭射殺（第六十三回）。然若龐統續留東吳集團，才能亦遭埋沒，尚不能名留青史。

後者如袁紹謀士沮授，前已說明，此不贅述。

2. 運籌帷幄，決勝千里

優秀的將相應以最少的犧牲，獲取團隊、領導者的最大利益，因此應持續累積自身學識，勿以管窺天、驕矜自伐，並培養謀定後動的思維，勿焦躁衝動、心猿意馬，以達到「運籌帷幄之中，決勝千里之外」的效果。諸葛亮對此自評：「凡為將者，不通天文，不識地理，不知軍情，不曉陰陽，不看陣圖，不明兵勢，乃庸才也」（第四十六回）。

「多智近妖」（魯迅《中國小說史略》評）的諸葛亮於《三國

演義》中即有諸多以最小傷亡換取最大效益之例，如諸葛亮初出茅廬之戰「火燒博望」，時劉備與魏將于禁、夏侯惇相拒，諸葛亮運用《孫子兵法》所謂「凡戰者，以正合，以奇勝」，智退兩大將，殺得魏軍屍橫遍野、血流成河（第三十九回）；又如諸葛亮「草船借箭」、「借東風」、「空城計」等耳熟能詳的典故，皆是以少搏多的案例。

為諸葛亮忌憚的司馬懿亦有傑出作為，諸葛亮首次北伐時連敗魏軍，直取三郡，甫上任的曹叡不得不復詔被罷官的司馬懿，時新城太守孟達向蜀國輸誠，司馬懿接獲密報，深諳「兵貴神速」之理，其子司馬師建議「父親可急寫表申奏天子」，司馬懿當機立斷「若等聖旨，枉復一月之間，事無及矣」，在最短的時間內，殺得孟達措手不及，粉碎諸葛亮奪取兩京的鴻圖，重新穩固曹魏政權。

3. 作育英才，推賢進士

前述君王應「識才選賢，知人善任」，然而領導者無法深刻認識團隊中每位成員，因此居中的主管階級（將相）相當重要，除應培育後進，見大才者亦應舉薦拔擢，避免團隊過度依賴某位支柱，出現「樹倒猢猻散」的窘境。蜀國後期貧弱不振，除與地狹人稀、劉禪耽溺聲色有關外，未能培育出如劉備時代的文臣武將系統亦有密切關係。

劉備死後，蜀國的文臣幾乎僅見諸葛亮一人，武將大抵是劉備

時代攬入麾下者，如趙雲、馬超、魏延、黃忠等人。諸葛亮「夙興夜寐，罰二十以上者親覽焉。所啖之食，日不過數升」，雖可謂「鞠躬盡瘁，死而後已」，然而事必躬親必然減少培養後輩的機會，並且造成過勞，不難料諸葛亮六出祁山後，心力交瘁病逝五丈原。

而諸葛亮收姜維為徒弟之事，原以為姜維是下任的「多智近妖」，然而實是忽略「蜀地淺狹，錢糧淺薄，不宜遠征」的事實，以「吾既受丞相遺命，當盡忠報國以繼其志」的理想，九伐中原，逐漸消耗前人累積的軍事、經濟實力。筆者閱讀至此，感嘆料事如神的諸葛亮，識人、用人之才卻不如君主劉備。此外當老將一一辭世，蜀中卻無年輕一輩的驍勇者繼任，導致老將尚且作先鋒，故有「蜀中無大將，廖化作先鋒」的歇後語。因此將相應重視培育新人，獎掖後輩之事。

（三）內外

大至國家，小至團體，皆有「內外」。「內」者指的是團體、國家內的氣氛，因其組成複雜，如果內部眾人目標迥異，理想道長且歧，則不待外力破壞，內潰之時指日可待；「外」者指的是團體、國家給予外部的形象，如形象良好，足以為外人、民眾所信任，則必然招來許多合作良機，然後可以壯大自己，一展鴻圖。

1. 內：戮力齊心，眾志成城

仔細探究《三國演義》各勢力之所以功敗垂成，其緣由往往並非外敵強大，而是來自於組織內部的叛變，一旦組織有了缺口，外力通常一擊奏效，因此領導者維持組織的相同價值觀相當重要。

如位極人臣的董卓，在曹操崛起前權傾一時，縱有種種暴行不得人心，並有袁紹帶領各路諸侯討伐，皆未能擊中要害，但董卓未能防範最親近的義子呂布，在爭奪貂蟬一事上，父子倆早現裂痕，最終呂布偕李肅、王允等人殺害董卓（第九回）。

又如呂布在殺害董卓、佔領徐州後自成勢力，雖然經曹操、劉備等人的討伐困守下邳，然而曹操攻城，兩月都未能攻下，直至呂布因「禁酒令」處罰有功的下屬侯成，使侯成心生不滿，偕宋憲、魏續等人盜呂布的赤兔馬、方天畫戟，方為曹操所殺（第十九回）。

前述劉璋因法正背叛丟益州、張飛因暴躁為下屬所殺（第八十一回）、新城太守孟達因心腹洩密事敗（第九十四回）、鍾會被諸將叛亂殺害（第一百一十九回）等，皆指出團隊成員齊心協力的重要。

2. 外：民為邦本，本固邦寧

塑造良好的形象使外界信賴，對於領導者與集團是非常重要的，而以公務體系來說，外界就是人民，《尚書》云：「皇祖有訓，民可近

不可下，民惟邦本，本固邦寧。」《三國演義》屢寫出曹、孫、劉攻城掠地後，禮遇當地人民而廣受愛戴之事。

如曹操討伐張繡時，令「凡過麥田，但有踐踏者，並皆斬首」，百姓無不歡喜稱頌，後曹操所乘之馬踐壞麥田，曹操乃「割髮代首」收買民心（第十七回）。又如孫策甫佔領江東時，禁止軍隊燒殺擄掠，「人民皆悅、齎牛酒到寨勞軍」、「江南之民、無不仰頌」，因得民心，「由是兵勢大勝」（第十五回）。又如劉備，最有名的案例即是曹操攻打樊城時，劉備同軍民十餘萬，日行十餘里，眾將皆勸：「不如暫棄百姓，先行為上」，劉備乃曰：「舉大事者必以人為本。今人歸我，奈何棄之？」百姓聞之莫不傷感，大收民心（第四十一回）。

三、取《三國演義》以治世

《三國演義》雖以亂世殺伐為背景，但亦揭櫫了君王將相的為政之道，能為吾人見賢思齊。以臺灣而言，在政治環境上與蜀國略有相似之處，臺灣地理環境得天獨厚，民主氛圍鼓勵人才輩出，經濟體系尚且發達，惟地狹人稠，又面臨中國敵視，應以蜀國之例思考，避免蜀國後期政策昏聩、人才凋零、經濟危機的困境，使魏國有機可趁。然而臺灣現今在勞資對立，過勞頻傳（政策昏聩）、中國挖腳，人才出走（人才凋零）、房價高漲，青年低薪（經濟危機）的幾大議題上

不見改善，實令筆者憂心。筆者惟能以一介公務員，反躬自省，取《三國演義》良將賢臣所為，盡心切切。

參考書目（以出版時間排序）

1. 鄒濬智：〈試說《三國演義》中的人才管理思想〉，《亞東學報》第 28 期（2008 年 6 月）。
2. 洪至璋：〈《三國演義》謀士研究〉，明道大學國學研究所碩士論文（2009 年 6 月）。
3. 劉相雨：〈《三國演義》與儒家的治國理想〉，《齊魯學刊》第 212 期（2009 年第 5 期）。
4. 沈伯俊：〈《三國演義》與經營之道〉，《襄樊學院學報》第 31 卷第 10 期（2010 年 10 月）。