

与组工干部谈

人才学

YU ZUGONG GANBU TAN RENCAIXUE

下 册

兴华智源管理科学研究院
《组织部长参阅》编辑部

与组工干部谈人才学

周永学 编著

中国 北京

兴华智源管理科学研究院

《组织部长参阅》编辑部

责任编辑：吴佳蓉

版式设计：一 木

责任校对：张 炎

封面设计：赵楚楚

与组工干部谈人才学

YU ZUGONGGANBU TAN RENCAIXUE

组织编撰：《组织部长参阅》编辑部

编 者：周永学

出 版：兴华智源管理科学研究院

通讯地址：北京91-019信箱 邮编：100091

开 本：787毫米*1092毫米 1/16

印 张：13

字 数：180千字

版 次：2011年1月第1版

印 次：2012年4月北京第2次印刷

定 价：45.00元（上下册）

第四章 人才的使用.....(145)

一、人才使用的标准和基本原则.....(146)

二、用人艺术.....(158)

三、人才考核.....(171)

四、人才流动.....(193)

第五章 人才的科学管理.....(215)

一、人才管理的基本原则.....(216)

二、人才管理制度.....	(227)
---------------	-------

三、人才管理队伍建设.....	(254)
-----------------	-------

第四章 人才的使用

人才的培养、选拔其目的是为了使用，人才学研究的
目的，归根结底是为了人才的合理使用。人才合理使
用的实质是实现人才资源的合理配置，以产生最大的经
济效益和社会效益。这是社会发展的需要，也是人才本
身的要求。

我们在这一章中，将从理论和实践的结合上，探讨
新时期人才使用的标准和基本原则，以及人才使用的艺
术以及人才考核、人才流动等问题。

一、人才使用的标准和基本原则

（一）现阶段的用人标准

人才的使用离不开我国现阶段的用人标准。在不同的历史时期，用人标准是不完全一样的。目前，我国正处在社会主义初级阶段，这个阶段是由农业人口占多数的手工劳动为基础的农业国，逐步变成非农业人口占多数的现代化的工业国的阶段；是由自然经济占很大比重，变为商品经济高度发达的阶段；是通过改革和探索，建立和发展充满活力的社会主义市场经济体制的阶段；是我国逐步摆脱贫穷和落后，走向共同富裕的阶段。为了完成现代化建设的历史使命，我们必须造就和使用一大批有社会主义觉悟的，有现代化知识、敢于开拓前进的、精力充沛的人才。邓小平强调：“要注意培养人，要按照‘革命化、年轻化、知识化、专业化’的标准，选拔德才兼备的人进班子”。德才兼备是我们党用人的一贯

的标准，在新的历史时期，又有了新的内容。德，在今天的条件下，主要的是坚持四项基本原则，其中最主要的是坚持中国特色社会主义道路和党的领导。邓小平重申这一条有特别重要的意义。在这个前提下要发展中国特色社会主义，对各类人才的知识化、专业化提出了更高的要求。如果没有一定的专业知识、专业能力，就不能适应中国特色社会主义事业的需要。但是强调了知识化、专业化，不能忽视和放松革命化。知识化、专业化要以革命化为前提。我们在用人时一定要贯彻德才兼备的标准，而且更侧重于德的方面，确实提拔那些党性强、作风正派、敢于坚持原则的人。

才，就是要掌握有关的专业知识，具有专业能力。邓小平指出：搞现代化建设，如果“只靠坚持社会主义道路，没有真才实学，还是不能实现四个现代化”。搞现代化建设是比破坏旧世界更为复杂和艰难的事业。当革命处于打碎旧的国家机器，武装夺取政权时，我们面

临的主要任务是提高群众的阶级觉悟，团结一切可以团结的力量，与阶级敌人进行殊死的斗争，那时也需要多方面的知识，主要是政治知识和军事知识。夺取政权以后，我们面临着社会主义现代化建设的任务，对专业知识、专业能力要求就更高了。如果不掌握各种现代科学文化知识，没有一定的专业能力，就不能搞好社会主义现代化建设。毛泽东早在第一个五年计划时期，就提出全党都要钻研社会主义工业化，掌握科学技术，学习业务，成为内行。邓小平提出：“无论什么岗位上，都要有一定的专业知识和专业能力，没有的要学，有的要继续学，实在不能学，不能学的要调整。”在新的历史时期，只有不断地努力学习现代科学文化知识—不断提高专业能力，不断更新知识，才能成为社会主义现代化建设的有用人才。

邓小平一贯主张大胆选拔年轻同志到领导岗位去锻炼，特别强调干部“四化”中的年轻化问题。他在1992

年年初视察南方的重要谈话中指出：“要进一步找年轻人进班子”，“现在还要继续选人，选更年轻的同志，帮助培养。”这里虽然指的是领导人才，但却说明我们干部队伍特别是各级领导班子有一个年龄层次和老化的不合理状况，急需解决。

概括起来说，我们党在现阶段的用人标准就是：德才兼备，又红又专，年富力强。

（二）人才使用的基本原则

邓小平 1982 年 10 月 14 日同国家计委负责同志谈话时说：“我们不是没有人才，问题是能不能很好地把他们组织和使用起来，把他们的积极性调动起来，发挥他们的专长。”人才使用是一门学问，是关系国家兴衰的大学问。怎样合理使用人才？合理使用人才应当遵循哪些基本的原则？这是人才管理的核心问题。根据国家建设的要求和专业人才的特点，合理使用人才的基本原则有以下几条：

一是学用一致原则。这是人才合理使用的一个重要原则。它是根据人才培养的目的和社会主义建设的需要而确定的。我国的现代化建设，需要建立一支革命化、年轻化、知识化、专业化的人才大军，这支队伍主要依靠学校教育、实践、自学等多种途径，多种渠道，多种形式培养出来。国家培养一个专业人才是不容易的，在人力、物力、财力上要花不少代价。专业人才本身也要付出艰辛的劳动。俗话说：“好钢用在刀刃上”，合理使用人才的目的就是最大限度地发挥专业人才的专长，创造最好的效益。因此，一定要坚持学用一致、学以致用原则，尽量做到专业对口，专才专用，人尽其才，才尽其用。否则，用非所学，用非所长，不能发挥专长，这是人才的最大浪费。这个道理谁都懂，但是真正实行起来却并不容易。我国人才本来就少，在这个问题上又解决得不是很理想，存在着相当严重的浪费现象。这里面不光是组织人事部门的问题，涉及到社会的多方面原

因，如教育、分配、待遇等，需要综合治理。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，这种浪费人才的现象也会逐渐减少，使人才资源得到合理配置。

二是择优任用（录用）原则。人才的水平是有差异的，不可能都一样，总是有优秀的，有中等的，有稍差一些的。合理使用人才，就是要区别不同水平择优而用。反对在人才聘用、录用、使用工作中的“一刀切”、凭感情用事、拉关系、走后门等不良倾向。贯彻择优聘用、录用的原则，对于鼓励先进，鞭策后进，形成良好的竞争机制，能起到非常重要的作用。

三是因材施教原则。人才有不同类型，不同层次之分，也有能力、性格、态度、行为等差异。合理使用人才，就要各得其所，各随其志。周恩来在一次讲话中强调：有了政治信任，用得其当（适时适地适合条件）也很重要。适才适用，人才的才能和人才的性格要与工作性质相适应才能得心应手，英雄才有用武之地。

四是扬长避短原则。扬长避短也就是用其所长，避其所短。一个人才的成长过程，受主客观的多种因素的影响和制约，其德、识、才、学、体诸方面的发展是不平衡的，必然有其所长，也有其所短。唯物辩证法告诉我们，长短是一对矛盾，没有长，就无所谓短，没有短，也就无所谓长。有所长往往有所短。事实也正是如此。每个人才都有其长处，也有其短处，这是客观存在。社会主义制度为人才展其所长创造了无比优越的条件，中国特色社会主义事业需要每个人才充分施展自己的长处，而每个人才也都希望能施展自己的长处，这些方面的统一和结合，就会产生巨大的力量。因此，有效的人才管理，合理地使用人才，就是要善于发现、了解、挖掘人才的长处，用其长处，避其短处，才能最充分地发挥其才能。

五是能级原则。凡人才都有认识世界和改造世界的才能，但不同的才能之间有质的差别。在能质相同的前

提下，能级有高低层次之分。能质不同，能级不能相比。贯彻这个原则，合理使用人才，就是根据人才的能质、能级确定其工作性质，安排其岗位和职务，做到量质而授、量级而授。领导才能与业务才能有联系，但又不能互相代替。选拔优秀人才担任领导职务，首先要考察了解其是否有组织、领导能力。如果业务水平很高，但缺乏组织、领导能力，就只适合从事科研工作或技术工作。前些年我们对这个原则重视不够，片面强调从专业技术人才中挑选领导干部，结果使一些在学术上有较深造诣的，而缺乏组织、领导才能的专家教授等，在担任领导职务后，既做不好工作，又荒废了专业，造成极大的损失。因此，应根据不同的岗位要求不同的能级，安排其相对应的不同专业技术人才，使每个专业技术人才被安排在最能施展、也最有利于扩展其才能的岗位上。否则便会影响工作效能和人才的发展，乃至浪费人才，贻误大事。

六是用当其时原则。用人贵在及时，不要错过时机，要用在人才的最佳时期，发挥更大的效益。人的一生能做贡献的时间一般不超过 35—45 年，具有重大意义的时间是在中青年时代的 20 多年，其中最出成果的年华时间更是短暂。因此在人才的使用上，必须强调用当其时，注重时效。也就是使用人才应当尽可能在人才的才能上升期内及时使用。才能上升期也就是才能的爆发期。此时使用人才，可以对其才能的发展起到推进作用，对其才能发展与实际贡献产生强化作用，达到在常规情况下所不能达到的高度，从而产生更大的经济效益和社会效益。据有关统计资料表明：公元 600--1960 年，全世界有 1243 位科学家、发明家做出了 31191 项重大科学发明，大多数人在 30 岁左右即开始作出重大的发明创造，40 岁以下即作出第一项重大发明创造的占 $2/3$ ，约有 60% 的重大发明创造是由 40 岁以下的年轻人作出的。公元 1901--1960 年，全世界 215 位诺贝尔奖金获

得者年龄统计，发现最佳年龄区在 30 — 45 岁，峰值年龄是 39 岁。

1986 年 11 月 9 日，邓小平会见日本首相中曾根康弘时说：哪一天中国出现一批三、四十岁的优秀的政治家、经济学家、科学家、文学家和其他各种专家就好了。要制定一些制度鼓励年轻人，包括教育制度。”邓小平的话说明我们需要在使用人才方面冲破许多旧思想、旧观念的羁绊，开辟使用人才“用当其时”的新局面。

七是责、权、利统一原则。担负一定的职务，就有一定的职责，同时行使一定的权利。在其位才能谋其政，谋其政必须有其权，有职有权才能尽其责。尽其责必然有其劳，有其劳理当有其酬。责、权利三者是统一的。过去只谈责、权而不谈利的闻题，实际上，利是客观存在，是不能回避的。按劳取酬是社会主义的分配原则，分配不合理就不能很好地调动积极性。合理使用人才就必须坚持责、权、利的统一，充分发挥人才的主观能动

性和创造性，在自己的岗位上有所作为。

八是放手使用原则。对于人才的使用，有两种不同的做法。一种是大胆放手，使人才敢想、敢说、敢干，充分发挥其主动性，创造性地开展工作；另一种是不敢大胆放手，使人才不能独立地去工作，要看领导脸色办事，缩手缩脚，缺乏主动性和创造性。对两种做法，我们要大力提倡前者，因为前者有利于人才发挥聪明才智，而后者则束缚人才的思想 and 手脚。我们现行的干部人事制度的弊端之一，就是容易产生后一种做法，而不欣赏前一种做法，把人才的棱角都磨光，成为俯首听命的“小绵羊”。有的领导对年轻的同志总是不放心，生怕“出乱子”，在实际工作中包办代替，越权指挥，指手划脚，干涉下属工作，结果造成下属工作被动，进退两难，无所适从，挫伤下属的积极性。

凡高明的领导者用人时，都很重视造成大胆使用人才的环境，以身作则，形成相互信赖的气氛。他们尊重