

识人·用才

蒋衡湘 著



四川大学出版社



ISBN 978-7-5614-4111-4



9 787561 441114 >

定价：20.00元

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 识人用才学的任务	1
第二节 人才的分类	6
第三节 识人用才学的研究对象	11
第四节 识人用才学的研究方法	13
第五节 研究识人用才的意义	15
第二章 识人用才学的基本理论及原则	19
第一节 马克思主义哲学是识人用才学的理论基础	19
第二节 相关学科在识人用才学中的应用	24
第三节 识人用才学的研究原则	30
第三章 识人的内容	35
第一节 识 德	35
第二节 识 能	42
第三节 识 勤	47



第四节 识 绩	48
第五节 识 廉	50
第四章 个性识人	55
第一节 个性心理特征	55
第二节 气 质	58
第三节 性 格	62
第五章 人才考察常用基本方法	67
第一节 考试法	67
第二节 情景模拟法	74
第三节 德才素质测评法	79
第四节 民意测验和民主推荐	83
第五节 民主评议法	88
第六节 座谈访问法	93
第七节 自我评估法	99
第八节 案卷查阅法	104
第九节 干部综合考核评价基本操作	109
第六章 心理测验技术	130
第一节 什么是心理测验	130
第二节 心理测验的种类	134
第三节 如何制定测验计划	137
第四节 如何设计问卷	147
第五节 目前国内外常用的人事选拔测验简介	172
第七章 人才实绩评估	187
第一节 实绩评估概述	187
第二节 党政人才的实绩评估	194
第三节 企业经营管理人才实绩评估	209

第四节	专业技术人员 and 能工巧匠实绩评估	213
第八章	用 才	215
第一节	科学的用才观	215
第二节	管理者的用人机制	219
第三节	用才方法与用才艺术	228
第九章	中国古代识人用才案例	235
案例一	欧阳凝祉慧眼识曾文正	235
案例二	周元素识人之性用俊童	237
案例三	“吕端大事不糊涂”	239
案例四	晏婴德高才重	241
案例五	萧何月下追韩信	244
案例六	商汤识伊尹于厨房	245
案例七	陈平官场游刃有余	246
案例八	李世民重用仇敌魏征	248
案例九	曾国藩识别刘铭传与曾国藩上当	249
案例十	齐威王用人重实绩	251
主要参考文献		252

第一章 绪 论

当今世界,以经济实力、科技实力和国防实力为主要内容的综合国力的竞争,归根到底是人才的竞争,谁拥有了人才优势,谁就拥有了竞争优势。国家如此,地方和企事业单位亦然。因而,管理者识别人才和使用人才的能力如何,决定其事业能否成功和兴旺发达。本书集结了作者二十余年的工作经验和近些年来关于识别人才和使用人才课题的研究成果,希望能为读者拓宽视野以及理性对待人才问题提供一些帮助。

第一节 识人用才学的任务

每一个管理者,都想有所作为,干出一番事业。常常听一些管理人员说,人才难得。现实中许多人都认为自己能够识别人才,能够用好人才。其实事业是否成功,关键在于管理者是否识得真正的人才,是否埋没过真正的人才。准确地识别人才,合理地使用人才,量才而用,探求人才的成长规律,研究人才的成长环境和使用人才的基本规律,为管理者和组织人事工作者在识别和使用人才上提供理论和方法技术上的支持,就是本书的任务。



(一)人才的概念

人才广泛地存在于社会中,只要具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,能为社会的建设和发展做出积极贡献的都是人才。中国是一个人口大国,也是人才辈出的国家。2003年底,中央召开了全国人才工作会议,并作出了《关于进一步加强人才工作的决定》,党的十七大提出要以改革创新精神推进人才工作,建立开放、竞争、择优的引才、育才、用才机制,促进各类优秀人才脱颖而出,这些都预示着我国人才成长的春天已经到来。

人才的界定问题,关系到对人才状况的分析,人才评价使用标准和人才政策的制定。较长时期以来,我国通常把中专以上学历和初级以上职称人员作为人才的统计标准。这种统计标准在当时的历史条件下必然有其存在的价值。从科学的、发展的观点看,这种用学历和职称来界定人才的人才概念,已经不能适应社会发展的新形势和新情况,应该贯彻“尊重劳动,尊重知识,尊重人才,尊重创造”的方针,坚持德才兼备的原则,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准。不唯学历,不唯职称,不唯资历,不唯身份,鼓励人人都做贡献,人人都能成才,从而体现人才的发展性,多样性,层次性和相对性,形成科学的“大人才观”。

人才是相对于人口和人力而言的。三者之间具有明显的辩证关系和转换关系。人口是指居住在一定地区内的人的总和,是区域范围内人的数量通称。人从离开母体至丧失劳动能力直至生物学死亡之前均是人口统计范围,它包括了人力和人才。人力是对社会组织人的学习能力、劳动能力、人力资源、人力资本的总称,既包括个体人的学习行为、体力、智力和能力,也包括了组织内人群的劳动能力和创造能力。很明显,人才存在于人口和人力之中,它是其中的核心部分,是形成社会组织创造能力的基础。

(二)树立科学的人才观

科学人才观是做好人才工作的理论基础和重要原则。做好人才工作,实施人才强国战略,必须坚持以马克思主义为指导,从当

代世界和中国深刻变化着的实际出发,根据党和国家事业发展的迫切需要,解放思想,实事求是,与时俱进,树立适应新形势、新任务要求的科学人才观,并重点把握以下三个方面:

第一,牢固树立人才资源是第一资源的观念。人才是先进生产力和先进文化的创造者和传播者。当今世界科技日新月异,科技在经济社会发展中的作用越来越大,高科技思想转化为生产力的速度越来越快,经济与科技的结合日益紧密。在各种资源中,人才资源已经成为最宝贵、最重要的资源,人才优势是最大的优势,人才开发是经济社会发展的重要推动力量,物质资源开发的深度和广度越来越取决于人类智慧的发展。我国是一个拥有近 13 亿人口的大国,充分发挥人才资源开发在经济社会发展中的基础性、战略性、决定性作用,通过长期不懈的努力,把我国由人口大国转化为人才资源强国,把人口压力转化为人才优势,对实现现代化的宏伟目标具有十分重要的意义。

第二,牢固树立人人都可以成才的观念。人才存在于人民群众之中。只要具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,为推进社会物质文明、政治文明、精神文明建设,在建设中国特色社会主义伟大事业中做出积极贡献的都是党和国家需要的人才。学历和职称作为人才的主要评价标准的观念,有其深刻的历史背景,也起到了一定的积极作用。但随着我国经济社会的发展,对人才素质与能力要求的不断提高,这一评价标准逐渐显露出不够完善的地方。能力是业绩的基础,业绩是能力的体现,创新是人才的本质特征。党的十六大报告提出“四个尊重”的重大方针,把劳动、知识、创造与人才联系在一起,赋予人才以新的时代内涵。因此,要按照“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”方针的要求,按照促进人的全面发展的要求,切实实行有利于人才成长的政策措施,大力营造有利于人才成长的体制、机制环境,把每一个人的潜能和价值都充分发挥出来。在人才的选拔上,要坚持德才兼备原则,把品德、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,不唯学历,不唯职称,不唯资历,



不唯身份,做到不拘一格选人才。要树立有较高知识水平、创新能力的拔尖人才和有丰富实践经验与一技之长的实用人才都是人才的理念,努力形成谁勤于学习、勇于投身时代创业的伟大实践,谁就能获得发挥聪明才智的机遇,就能成为有用之才的社会氛围,创造人才辈出的生动局面。

第三,牢固树立以人为本的观念。必须把促进人才的健康成长和充分发挥人才的作用放在人才工作的首要位置。要着眼于充分调动各类人才的积极性、主动性、创造性,既要切实抓好教育、培养、引导人才的各项工作,又要抓好使用、关心、激励人才的各项工作。改革开放以来,非公有制经济组织和新的社会组织汇集了大量人才,这些都成为我们人才工作中新的重要领域。因此,必须从坚持和完善社会主义初级阶段基本经济制度的需要出发,从巩固党的执政基础、提高党的执政能力的战略高度,在政府提供的各种服务项目中,做到对各类人才一视同仁;在立法和执法中,做到对各类人才的合法权益同等保护;在舆论宣传方面,做到对各类人才的创业活动同样赞扬。要坚信人民群众是推动历史前进的根本力量,要高度重视人才在促进历史发展中的重要作用,充分尊重人才的特殊禀赋和个性。生机勃勃的社会主义实践是由人民群众创造的,劳动人民知识水平和实践能力的整体提高,是人才辈出的基础。党和政府各级管理者 and 组织人事工作者要善于从人民群众中培养和发现人才,为每一个人的成才创造条件。

(三)人才的特性

科学人才观认为,在坚持德才兼备的原则下,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准。从这一观念出发,人才应具有以下特性:

一是多样性。人才广泛地存在于社会的各个领域和各行各业各个岗位群。换言之,人才是多样的,社会的各个岗位群都有人才。人才的多样性是人们在不同的岗位上对各自的事业追求的结果,人们的这种追求达到一定的境界,已经被社会或业内所认可,并且

为社会做出了贡献,就是社会所需要的人才。人才的多样性还体现在人才具有多种能力,也包括人才在某一领域精深而在另一领域能力有所缺失。

二是层次性。为了便于理论研究和实践操作,人才学通常把人才分为初、中、高三个层次。当然这种划分是人为的,不能仅凭学历、资历、职称的高低而划分,而应根据人才在各专业领域或岗位学识水平的高低,科技成果的大小,对社会贡献的多寡,工作业绩的重轻来综合评价和衡量。其中高层次人才是实现理论创新、科技创新、管理创新的领军人物和骨干力量,是国家经济社会发展特别重要的战略资源。高层次人才的状况代表着一个国家、一个地区、一个单位人才队伍的整体水平和综合实力。以中高级领导干部、优秀企业家、各领域高级专家为主的高层次人才队伍建设,是我国人才队伍建设的重点。

三是发展性。人才的发展性体现在人才成长的不同发展阶段。人才都是从人力资源中成长和发展起来的。人才的成长过程一般都需要经历潜人才,被社会或业内所认可,学识和专业水平的飞跃,再飞跃等过程,人才的发展属性也是人才由潜人才到显人才,由初级人才成长为中级人才,乃至高层次人才历程的反映和概括。了解人才的发展特性,对于把握人才成长规律,发现人才,培养人才,尊重人才具有十分重要的现实意义。

四是相对性。人才的相对性体现在与之相比较的参照物上。某单位某人在某岗位是人才,而在另一个单位的另一个岗位不一定是人才;在该专业领域中是人才,而在另一专业领域不一定是人才;在此地是人才,而在彼地不一定是人才。了解人才的相对性,对于管理者量才而用,合理使用人才,避免人才资源浪费具有重大意义。

第二节 人才的分类

美国行政学教授怀特认为：“当代人事管理有两大支柱，一是选拔人才，一是职位分类。”人才的分类离不开其所从事的社会实践活动，亦即离不开其所从事的专业和职位。因此，可以说对人才进行科学分类，是识别人才的起点，也是识别和使用人才的基础。

（一）三支人才队伍

《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》（以下简称《人才工作决定》）明确提出“坚持三支人才队伍建设一起抓”，这既对当今的人才进行了科学的分类，也体现了这三支人才队伍在我国人才队伍中的特殊地位，这三支人才队伍是当前我国人才队伍的主体。

一是党政人才队伍。党政人才是我国人才队伍的重要组成部分，在贯彻落实党的路线方针政策，推进社会主义现代化建设的过程中，发挥着领导带头作用。党政人才主要分布在中国共产党的各级机关，各级政府机关，各级军事机关，各级人大、政协机关，民主党派各级机关，人民团体各级机关和高等学府机关等。通过新中国成立五十多年来的艰苦努力，目前我国党政人才队伍不断壮大，人才积聚相对集中，特别是改革开放二十多年以来，党政队伍人才辈出，一大批忠于中国共产党和中华民族、中国人民的各类人才走上各级领导岗位，实践毛泽东思想，邓小平理论，“三个代表”重要思想，贯彻落实科学发展观，使我国的现代化建设进程快速、健康运行。

二是企业经营管理人才队伍。企业经营管理人才是企业竞争力的核心因素，是企业生产经营活动的直接领导者和关键的生产要素，发现和培养、使用一大批优秀的企业经营管理人才，是企业持续发展的必然要求。计划经济时代，将企业经营管理人才与党政干部一样管理和考核的办法，在当时有其存在的理由和必要。但随着社会的不断发展和进步，继续将企业经营管理人才作为“国家干

部”管理必定会限制和制约其经营管理才能的发挥,影响和阻碍企业持续发展,因而有必要实行分类管理,根据市场的需要,培养和造就一大批职业企业经营管理人才,推进现代化事业的健康发展。

三是专业技术人才队伍。专业技术人才是科技创新和科技成果转化的重要力量。努力培养大量优秀的科学技术人才,是增强我国国际竞争力的关键。国家的科技实力如何,关系国家经济实力的强弱。因而,重视科技人才的培养和使用,是当今各级管理者至关重要的任务。而广泛存在于工人农民之中的能工巧匠也应属于这个队伍,他们是不可多得的技术型人才,各级管理者应该予以高度关注。

据统计,我国的人才资源仅占人力资源总量的 5.7%左右,说明我国虽为人口大国,但人才资源还十分紧缺,而高层次人才更是一种全球性稀缺资源。我国高层次人才资源只占人才资源总量的 5.5%左右,特别是国际化的高层次人才资源更是十分匮乏。而随着经济全球化的不断深入,人才竞争越来越呈现出国际化趋势。发达国家凭借其雄厚的经济实力,大量吸引发展中国家的高层次人才。在全球范围内的人才竞争中,我国高层次人才成为重要的争夺对象。目前,我国仅留学人员就有 20 多万人,他们在国外学习和工作,其中许多是高层次人才。

《人才工作决定》指出:“中高级领导干部,优秀企业家和各领域高级专家等高层次人才,是人才队伍建设的重点。”各级管理者在了解人才的此种分类时,应特别注重培养和造就忠诚实践“三个代表”重要思想,落实科学发展观,善于治党、治国、治军的政治家,优秀企业家和各个领域的高级专家。培养造就政治家的关键在于强化理论武装和实践锻炼,坚持立党为公,执政为民,着力解决领导干部理想信念、政治方向、政治纪律、宗旨观念等根本问题。大力提高中高级领导干部科学判断形势的能力,驾驭市场经济的能力,应对复杂局面的能力,依法执政的能力和总揽全局的能力。培养造就优秀企业家的关键在于遵循企业家成长规律,培养企业家职业



精神,提高企业家职业化水平。建立完善企业家激励约束机制,保护企业家勇于竞争和持续创业的热情。大力发展具有国际市场竞争力的的大公司,大企业集团,鼓励企业家在更大范围,更广领域和更高层次上参加国际经济技术合作和竞争。加快完善现代企业制度,完善公司法人治理结构,为企业家的成长和创业提供广阔的空间和舞台。培养造就一批具有世界前沿水平的高级专家的关键在于坚持自然科学和社会科学并重,基础研究与应用研究并重,依据新世纪人才培养工程和国家重大人才培养计划,重大科研和建设项目,重点学科和科研基地以及国际学术交流与合作项目,积极推进创新团队建设,加大学科带头人的培养力度。建立开放、流动、竞争、协作的科研机制,破除论资排辈和急功近利现象,抓紧中青年高级专家的培养。坚持“双百”方针,努力改善工作条件,激励各方面专家奋力攻关,攀登事业高峰,改进和完善高层次专家培养、选拔、使用的制度体系。

(二)组织内的四种人才类型

美国康奈尔大学的 Snell 教授按照人才的价值性和稀缺性标准,将组织内的人才资源分为四种类型:核心人才、通用型人才、辅助型人才、独特人才。

组织内四类人才各自特点及适用管理方式见表 1-1。

表 1-1 四类人才价值及管理方式

	核心人才	通用型人才	辅助型人才	独特人才
人物举例	总经理、技术骨干	职能管理者	秘书、保安	律师、咨询师
价值	高价值,与核心能力直接相关	高价值,与核心能力直接相关	低战略价值,从事操作性工作	低战略价值,与核心能力间接相关
独特性	独特性,掌握组织核心知识技能	普遍性,掌握普通知识和技能	普遍性,掌握普通知识和技能	独特性,掌握特殊知识和技能

续表 1-1

	核心人才	通用型人才	辅助型人才	独特人才
工作方式	知识性工作	传统工作	传统工作	知识性工作
雇佣模式	以组织为核心	以工作为核心	按合同办事	合作伙伴
工作设计	授权、提供资源,因人设岗	明确职权,适度授权,因岗聘人	明确职能,圈定范围	资源丰富,自主安排
招募	以才能为依据,内部提升	以业绩为依据,内外部招聘	职能外包,为特别任务招聘	考虑声望与业绩合作关系
开发	在职脱产培训,局限于组织需要,关注短期效果	局限于规章制度	在职培训,局限于组织需要	
考核	关注对组织的整体的、战略的贡献	关注个人、部门绩效	个人绩效	目标完成情况

(三)中国古代的人才分类

识才用人在中国古代就有很多学术流派,尤其是历代帝王为求得“贤臣、良臣”而煞费苦心。但识人至难。唐太宗说:“人才难得更难知。”宋代陆九洲说:“事之至难,莫如知人;事之至大,亦莫如知人。诚能知人,则天下无余事矣。”可见识人之难,识人之重要。数千年的文明历史,祖先为我们留下了许多丰富的经验:古老的六戚法,周文王的六征鉴人法,孔子的鉴人九法,刘向的六正六邪鉴人法,诸葛亮的观人七法,刘劭鉴人法,赵蕤鉴人法,曾国藩的《冰鉴》等等。这些都为我们提供了许多有价值的研究成果。人们在研究古人的识人用才理论时,应该去其糟粕,取其精华。

古人认为,人物的心性才情的变化会呈现出九种征象。征,就是现象或迹象。九征就是从人的神、精、筋、骨、气、色、容、仪、言等九个方面的外在表现,来考察识别一个人的内在性格特质,然后以此为基础,以人的德行、才能和性情为依据,将人才分为五种类型:



兼德、兼才、偏才、依似、间杂。

兼德：德性纯粹，器识宏深，是德才兼备的完人，集中了九征的全部优点，具备仁、义、礼、智、信五种品德，素质平静恬淡，合于“中和”之理，神俊，精睿，筋劲，骨植，声清，色泽，仪正，容直，言平，有光明俊伟圣人帝王之相。这种人德行才能两相辉映，德性的光芒普照天下，是圣人领袖之才。按照这个标准，历史上很难有人达到，这是一个理想化的标准。

兼才：完美的理想型人才是罕见的，绝大多数人难免有这样那样的缺点。具备九征中的部分优点，仁、义、礼、智、信五德有其二三，这样的人才属兼才。兼才在德行才能上都不如兼德那么光明崇高，位次于圣人领袖，是国家器宇栋梁之才。他们能够辅佐君主，可以安邦定国，经物济世。

与兼德相比较，兼才更具备现实性，不是理想化人物。历代圣人帝王更多具备兼才之性。孔子德行学识隆于天下，但经邦济国的才能略嫌不足，理论丰厚，实务不足。秦始皇武功才气胸略有余，但仁义不足，唐太宗玄武门之变谈不上仁，赵匡胤陈桥兵变说不上义。由此可以看出，兼德是为评判各等人才而定的高高在上的标准。

偏才：九征得其一二，但很纯粹，某一方面的才能比较突出，以才闻名，可称为小雅之才。此类人适合做局部性工作，可以独当一面，管理某个局域或一个部门。

依似：有一征或二征相似，实际上似是而非，好像具备一德一能，实际上难有成就。此类人有一定的欺骗性，“为官，以不能为能”，容易造成上级用人不当。对依似之人应多加注意，不要因为引进依似之人而错过真才。东汉名臣陈蕃在任乐安太守时听说赵宣在父母去世后 20 多年仍不封墓道，住在墓里为父母守孝，是个远近闻名的孝子，在别人的引荐下两人见了面，在询问赵宣的个人情况之后，发现赵宣在守孝期间生有五个孩子，陈蕃大怒，立即将这个假孝子治罪。赵宣就是依似之人。

间杂：心无定性，随风倒之人。这种人反复无常，左右摇摆，胸无定见，没有恒常的情操，有如墙头草。

古人对人才的上述分类，主要是对官吏人员的分类，而对其他人才则没有特别指向。所以这种分类只能作为我们研究识人用才时的参考。

第三节 识人用才学的研究对象

识人与用才是一门科学。要做到知人善任，人适其事，人尽其才，才尽其用，必须掌握科学的识人用才方法和程序。本书的研究对象，就是涉及构成识人用才学科的各项基本要素，包括主体、客体、方式、内容、方法等等。

一是研究识人用才的方式。识人的过程，通常被称为考察。识人的主体（亦称为考察者），可以是一级组织，也可以是个人。识人的客体（亦称为被考察者）可以是下级组织和组织成员，也可以是单个人，可以是上级识别下级、同级，也可以是下级识别上级。识人的中介者（谈话对象或了解客体情况者）可以是组织，也可以是个人，还可以是文章、著作、成果。识人的过程就是将这三者有机地组织起来对人进行识别。识人的主体通过平时观察、工作考验、中介者的评价和评议等了解客体的情况，进行客观分析判断，形成对对象的综合性评价，达到对客体的准确认识，并根据这种认识将客体放在合适的位置上进行使用，实现识人目标。

二是研究识人用才的内容、标准。识人用才实际上包括考核、评定、使用三个步骤。“考核”就是主体对客体的德、能、勤、绩、廉进行深入的了解和客观的描述；“评定”即是在考核的基础上，对客体的价值和作用作出合理的科学的评价。考核具有客观性，评价具有主观性。评定只有建筑在考核基础之上才能保证它的正确性。依照系统的观点，识人是由识人主体、客体和识人环境组成的动态系统，这个系统运动的过程，就是识人的内容、标准对象化的过程。而



这个过程的完善,有赖于识人内容、标准的规范化、科学化。要解决标准的规范化、科学化问题,必须掌握三个要点:其一,按人才的职位分类和职能分类制定出相应的识别内容和指标体系。如党政人才应有党务和行政干部的具体考核内容和指标,企业经营管理人才应根据经营方向和效果制定相应的考核内容和指标,专业技术人才应根据不同专业领域制定相应考核内容和指标。其二,职位分析和目标责任制相结合。没有组织结构功能分析和职位分析的目标责任制,客体的职责划分就不可能做到规范化。只有职位分析而缺乏目标责任的分解落实,则职位职责可能游离于工作实际,考核指标也将失去针对性。其三,群体考核与个体考核相结合。任务和责任往往是由组织承担,个体在组织中应当负起何种作用和发挥的作用必须在考核中得以具体体现。从事组织人事工作的同志都有这样的体会,有的同志在述职中将组织所实现的工作目标和绩效都算在自己的身上,而闭口不谈个人在实现目标和绩效过程中所发挥的具体作用,以致考核者汇报不清,评价不准确。“使用”就是领导者根据考核和评价情况决定被考核对象的升、降、调整和奖惩,通常由组织决定。《党政领导干部选拔任用条例》出台之后对党政人才的选拔程序严格、规范,本人不在此作具体研究。

三是研究识人用才的方法。主要研究人才的评价和使用机制两个方面的内容。一方面是探讨建立并完善各类人才评价体系。关键是研究建立以能力和业绩为导向、科学的社会化的人才评价机制,准确把握党政人才的评价重在群众认可,企业经营管理人才的评价重在市场和出资人认可,专业技术人才的评价重在社会和业内认可。另一方面是探讨建立科学的人才使用机制,关键是以公开、平等、竞争、择优为导向,才能有利于优秀人才脱颖而出,才能促进人力资源的优化配置。