

领导科学丛书

张放涛 主编

# 识人之道

刘建军 主编

中国言实出版社

# 识人之道

主 编 刘建军  
副主编 胡广坤 苏方文  
杨炳旭 滑学之

中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

识人之道/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:王 惠

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.cet

经 销 新华书店

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

河南日报社彩印厂

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

# 领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣  
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠  
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里  
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅  
李发军 王 璋 马葆青 赵金德

编 委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军  
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营  
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安  
严君国 郭克明 李森林 段金生  
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳  
邵景均 姜 平 孟艾芳 李光炎  
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬  
王修和 高 璞 陈一放 徐仲华

主 编 张放涛

副 主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

# 前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书1377万字,共收入1985年至2003年的文章5097篇,不少栏目中有参考价值的文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分30类,每类1卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共30卷,40个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004年10月

# 目 录

## 一、基本方法

开拓型领导人才的选拔·····	王健刚	1
多看几眼·····	何培德	6
选才五法·····	梁银修	8
考核干部的方法·····	郑熙亭	10
知人五法·····	朱香文	13
小议干部考察中的是与非·····	杨培成	16
如何对干部考廉·····	陆书通	18
应重视考核领导者用人·····	程寿煌	19
现代领导者的识人方略·····	李君能	21
识人四法·····	帅承义	24
古人辨奸术·····	魏朝晖 魏秀茂	27
领导行为的分类与考核·····	沈阳市人事局	30
“搁一搁”不如“试一试”·····	周文渊	32
用新的观念识别和选拔干部·····	任克礼	33
考核下级班子应注意的问题·····	张妙奇 欧建平	36
考察选拔干部应把握好的几个问题·····	郭庆宽	38
如何考察领导者选人用人的效益·····	李忠民 郑燕娜	41
考录干部中值得注意的问题·····	张东生	43
干部考核中的情感因素及调适·····	沈宏华	45
考察干部须掌握好的三个辩证关系·····	魏兰珍	48
处理好干部考察中的五个关系·····	董新华 张贵仁	50
干部考核制度的历史发展·····	燕振科	52
对领导者识别干部的哲学思考·····	李炎溪	57

有感于“伯乐”听“马” .....	邱国庆	63
不应随意增添考核内容 .....	中共湖北宜昌市委组织部	64
干部考察工作的辩证法 .....	胡立强	66
干部考察中多种思维方式的运用 .....	常效中	71
知人善任说“知” .....	刘伯光	73
识人之道在于细 .....	蒋光宇	74
干部考察要处理好八个关系 .....	苏方文 尚军生	76
识人辨才:借我一双慧眼 .....	颜维琦 王得平	79
初识干部的基本方法 .....	韩定荣	82
如何提高干部考察识别的准确性 .....	田 滋	84
说说干部部门对干部的了解 .....	陈 木	89

## 二、一般程序

析民主评议干部中的三角色 .....	韩朴明	92
怎样撰写干部考察材料 .....	陈根增	94
反馈考察意见在领导班子建设中的作用 .....	中共北京市委组织部	97
用人者要警惕“舆论假象” .....	陈甲标	100
写干部考察材料要注意语言的推敲 .....	谢万程 杜国华	102
警惕谗言对干部工作的干扰 .....	胡敦伯	104
评价干部慎用“据反映” .....	杨毅坚	108
人民公认是选拔干部的重要原则 .....	吴灵臣	109
干部考察如何听取群众意见 .....	李 东	114
正确理解“多数群众不拥护的不提拔” .....	向 训	117
准确把握“公认性”选人用人尺度 .....	吴淑芬	118
坚持群众公论原则应注意的几个问题 .....	王建科	122
如何向被考察人反馈意见 .....	尚维才	125



防止公论失真·····	李廷海	隋晓红	127
干部考察怎样才能听到群众的真实意见·····		但长春	130
怎样给被考核者“画像”·····		曹健	132
考察干部要注意识别几种假象·····		吴明山	135
准确选定干部考察的谈话对象·····		孙希文	138
论干部工作中的评价差异·····		陈凤楼	139
注重群众公论应把握的几个问题·····		杨海君	145
正确看待“有争议的干部”·····		邝发栋	149
准确撰写干部考察材料·····		孙希文	151
考察干部怎样扩大群众参与度·····		尹昌祥	153
搞好实绩考核使难点不难·····		王威	158
防止单纯以票取人·····		宋占良	162
怎样在干部考察中听到真实意见·····		谭明海	164
如何真正实现“群众公认”·····		陈凤楼	165
考察干部须正确对待议论·····		魏罗年	173
堵住民主推荐干部的黑洞:拉票现象·····		袁建亚	175
“群众公认”原则的几个理论问题·····		吕长安	179
正确看待与运用民意票数·····		张凤有	181
民主推荐必须做到“三个精心”·····		丁满堂	184
增强民主推荐的准确性、严肃性·····	苏方文	张士君	186
反馈:干部考核的重要环节·····		郑圣辉	189
考核中如何倾听干部本人意见·····	周世平	林栋梁	192
反馈考核意见时怎样与部属谈话·····		白文元	194
正确看待民主测评结果的差异性·····		罗幸泉	197
谨防民主推荐走过场·····	戈文涛	袁遵敬	199
对黑格尔的评语与干部考察材料·····		陈木	201
警惕民主测评中的“四票”·····		林家相	203
评价同一个干部何以出现如此反差·····		朱云亮	205

怎样写好干部考察材料·····	刘国琼	207
干部考察中“听”的艺术·····	王 军	209
如何防止干部考核中的“公论不公”现象·····	李建涛	213
牢牢把住干部选拔任用第一关		
——民主推荐关·····	郑学年	217
有效改进民主测评的方法·····	王甫明	219
影响民主投票质量的原因及对策·····	白 刚	222
要注重干部考察谈话的互动性·····	仵红兵	227
创造良好条件 保证民主推荐质量·····	方向阳	231
民主测评须注意的“小节”·····	尚延华 张田禹	235

### 三、政绩考核

对党政干部也要定量考核·····	耿显榜	238
关于考绩和考绩方法·····	崔武年	240
考绩方法在干部考核中的导向作用		
·····	王笑南 杨传哲 宋克牧	243
政绩考核中要处理好五个关系·····	曹中原	245
我们是怎样衡量干部政绩的·····	段太龙	248
干部考绩的三个要素和三个环节·····	李发军	249
区分整体实绩与个体实绩的新方法·····	邢芳贤	253
把目标考核与干部考核紧密结合起来·····	李学斌	259
领导绩效 = 德 × 才·····	丁克来	263
如何对不同的部门进行统一的目标考评·····	任国胜	265
考察干部政绩应注意处理好几种关系·····	李群茂	268
干部测评的定量仍属定性范围·····	李发军	270
建立领导干部业绩考察指标体系刍议		
·····	张云龙 孙 达	272
审计:考核干部政绩的一个有效方法 ·····	丁汉云	277

虚假政绩的负面效应及解决途径·····	郑大金	280
考评党政领导干部政绩要处理好七个关系·····	李守玉	284
政绩考核的内容与方法·····	中共内蒙古包头市委组织部	287
政绩考核的负效应及其矫正·····	任凤春	290
关于准确考察干部实绩的思考·····	赵凡	293
干部实绩考核中存在的问题及建议·····	任存礼	296
“三制一体”:搞好干部实绩考核的保证·····	王威	301
讲政绩也要打假·····	付剑伟	304
完善对干部实绩的考核·····	俞燕锋	305
怎样准确认定干部的政绩·····	蒋炳荣	310
政绩考评新视点·····	张晓莉	312
高度重视和加强对干部实绩的考察·····	马宪章	314
当前领导干部绩效考核中的一些问题·····	吕明建	319
政绩四问·····	王维国	323

#### 四、一般误区

打“√”质疑·····	张文君	薛贵	329
考核选拔干部应注意三种倾向·····		相生勤	330
干部考核“九忌”·····		胡彦宏	332
干部考察工作易出现的误区·····	耿占东	李彦	335
考察干部容易出现的偏差及对策·····		祝福学	336
干部考核中一把手优秀等次偏多情况分析·····		焦锦森	340
干部考察何以成了“哈哈镜”·····		程军华	343
识人用人要矫正视觉差·····		栾建军	346
提防“会来事儿”的人·····		王爱军	348
用人失察与捧人失真·····		岩泉	349
干部考察失真问题的原因与对策·····		沈庆怀	351
一起用人失察失误案例引出的教训·····		袁聪	356

谨防年度考核流于形式·····	张朝	362
-----------------	----	-----

## 五、特点考核

如何评价干部的缺点·····	王骏	365
不能把实绩当做伸手要官的本钱·····	谢宝兴	370
论干部潜能的认知与激发·····	张树林 杨萍	372
如何准确考察干部的特点·····	李闽榕	377
怎样把干部的缺点考核准·····	李天岑 吕秀武	381
给干部缺点不足下结论要恰如其分·····	谷举族	385
怎样考核非经济部门领导干部的实绩 ·····	徐水云 罗丹	387
发现干部潜能的途径·····	乔本成	392
怎样识别不廉洁的领导干部·····	朱建华	395
考察工作中如何把握考察对象的缺点 ·····	李苏平 赵明铭	399
从三个方面认准干部·····	马广斌	403
考核国有企业领导班子应注意的问题·····	李训章	406
领导科学理论水平应作为考核干部的内容 ——学习江泽民同志《各级领导干部要研究 领导科学》的体会·····	邵景均	410
把“锥子”放进“布袋”里·····	思佳	416
重视考察领导班子的创新意识·····	国际昌	417
考察干部如何看“小节”·····	颜学斌	420
如何考察干部的潜能·····	梁金可	421
考核隐形目标要“透视”·····	王金池 王铁臣	423
巧识“小人”真面目·····	刘福奎	425
过失考核在干部考察中的应用·····	杨光才	428
练就识别“小人”的慧眼·····	白晓峰	431

## 六、方法创新

用模糊数学原理考核干部 ..... 中国科学院上海植物生理研究所	435
干部制度改革应从建立考任制入手..... 唐代望	440
归因理论与干部考察..... 刘幼林	446
干部考核规范化、制度化 ..... 中共湖南省委组织部	448
建立干部考评的监测机制..... 乔西杰	452
干部考察必须建立工作纪实系统..... 谢宝兴	455
提高干部考察的准确性..... 谢琳	459
提倡对干部的“参与”式考察..... 晓溪	460
改进干部考察工作的两个思路..... 李东	461
推荐考察干部要实行层次责任制..... 程中林 宋国治	464
用科学方法构造考核政绩机制..... 孙桂安	467
考任干部乱弹..... 张明业	469
呼唤干部考察的“X光机”..... 王国忠	471
回头考察好处多..... 李晓跃	475
解决好干部考察中的难题..... 武乐善	480
干部考察缘何难以听到真话 ——对改进干部考察方法的再思考..... 曹儒国	482
考察干部的几个着眼点..... 张海文	488
努力实现干部考察方法的创新..... 王斌	491
切实改进干部考察工作..... 潘振强 李明辉	496
让群众撰写考察材料如何 ——浅析干部考察工作的一次有益尝试..... 袁聪	499
临时干部考核队伍应“转正”..... 林栋梁	502
干部考察失真失实问题的治理对策..... 詹玉荣	504
蓟县是如何推行反测评法的..... 中共天津蓟县县委组织部	509

扬州试行“日记式”考核管理·····	杨 组	512
打造健康生动的干部“两圈” ——无锡新区“延伸领导干部考察”的实践与思考 ·····	姜庆余	513
干部考察责任追究宜引入司法证据制度·····	廖明荣	518
对完善干部差额考察工作的几点思考·····	李敬权 杜文杰	521
识人用人要不断锤炼看法·····	王 建	525
后记·····		528

# 一、基本方法

## 开拓型领导人才的选拔

王健刚

选拔开拓型领导人才,是开创新局面的关键所在。

我们过去鉴别人才,存在着单一模式化的问题。一谈到人才,立刻会想到政治思想好,谦虚谨慎,戒骄戒躁,勤勤恳恳,任劳任怨,联系群众,尊重领导,听话、老实,还有“工人身上有多少油,他的身上也有多少油”,“哪里有困难,他就出现在哪里”。这在当时是成功的,有很多好的经验,也造就了一批批人才。然而这种单一模式,已不适应“面向现代化,面向世界,面向未来”的要求。形势变了,我们的观念也要改变,不改变,就要碰壁。前不久,《经济参考》登了一条消息:有一个“好厂长”被免职了。这个厂长好到什么程度呢?他每天早晨第一个上班,每天晚上总是最后一个下班,爱厂如家,哪里艰难就在哪里,跟群众打成一片,工人身上有多少油,他有多少油。而新提拔的厂长是什么人呢?是过去犯过错误但已经改正的人。新厂长的任命一宣布,工人哗然。上级领导理直气壮地回答:前厂长是好人,但不是能人;新厂长是能人,但不是完人。理由就是这么简单。我们现在搞四化,就是要选拔能开拓新局面的人,这个问题如果我们现在还没认识到的话,那么以后一定会认识到。利改税后,因为八千多万企业职工(占职工总数的80%)的工资国家不包了,国家只管党政科教文卫干部这二千多万

人的工资。八千多万人“大锅饭”吃不成了,再不选拔开拓型人才,不选拔能人当家,那就很难打开新局面。

外国选拔人才,也是强调开拓性、创造性。例如,我们有两个留学生在外国,一个人成绩比较好,脑子灵,思想活跃,另外一个人成绩好,但思想不活跃。导师问他们到这里来留学的目的是什么,一个说:老师,我在国内拜读过你的著作,你的著作很有见解,但还有某些不足,我在这学三年之后,至少要发展你的理论。这个老师一听非常高兴。再问另外一个学生,他回答:我在这里三年,要老老实实向导师学习,把老师的理论真正学到手,回去开一门课,使学生都掌握你的理论。这个导师越听越不是滋味,搞了半天,你只是来模仿我。导师向校方反映,增加前者的奖学金和科研经费;后者却接到校方的通知:由于我们经费缺乏,无力资助你的学习,请在短期内回国。这就说明他们选拔人才,特别强调开拓性、创造性。

对开拓型人才的准确鉴别与选拔、重用,是社会主义现代化建设的需要,是干部四化的重要组成部分和具体化,也是领导班子建设的重要组织保证。到底什么样的人才是开拓型的呢?这种人有思想、有主意、有创见,善于捕捉和运用信息,并具有处事果断的素质和勇于变革的精神,在瞬息万变的客观环境中,能够面对严峻现实进行竞争。

具体说来,开拓型人才一般有以下几个本质特点:

**第一,开拓型人才首先应该是一位组织的革新者。**所谓组织的革新者,是“创造意识——创新行动——革新组织”这一开拓、创造三部曲中第三种概念的实施者。三部曲中的创造意识,是人们头脑中产生的一种新的创造性的观念和想法。创造行动,是指把创造意识具体化,并用以解决某一方面的实际问题。革新组织,则是指对现行组织结构和政策的大的变革和调整。三部曲中,革新组织处于最高阶段。显然,在开拓和创造的活动中,仅有创造意识



的人算不上开拓型人才；有创新活动并取得成果的人，如果在某一个局部取得成功之后，并不谋求推动组织的变革和全局性的改革，这种人也称不上开拓型人才；惟有勇于革新组织的人，才当之无愧。勇于革新组织的人，或有自己的创造意识和创新成果，或聚众人的创造意识和创新成果，大力推进组织革新，并且如现代组织理论研究所表明的那样，善于采取由组织分析诊断，聚集变革力量，到宣传变革理论，引发变革行动，直至执行变革措施，总结变革经验等一系列科学程序和步骤，以使之获得成功。这种变革的胜利者，便是名副其实的改革家、开拓者。

**第二，开拓型人才，往往是那种以“敢提意见”、“调皮”为重要特征的主导型人才。**人才学研究认为，如果按人与人之间行为的传递、接收和相互影响来分，不外乎主导型、依附型、主导依附中间型三种类型。主导型人才思维能力很强，有主见，善学习，办法多，爱创新，凡事能先思而后行，能够通过自己影响其他许多人。依附型人才则较多地接受其他人的外在影响，他们适应环境能力强，听话，老实，易亲近，有同情心，虽办事不善思索，但一般任务执行得好。在现实生活中，绝大多数人属于主导依附中间型，只是各自侧重情况不同罢了。当今需要的开拓型人才，正是那种善于通过自己的行动影响他人的主导型人才。

**第三，开拓型人才，是一种外向型人才。**心理学按性格特征把人分为内向、外向两种类型。前者喜欢恬静，后者善于交际。我们把这种观点加以扩展，移植到领导科学中来，似可分为善于处理组织内部事务的内向型领导者和善于应付外界和未来挑战的外向型领导者。在新的历史条件下，这种外向型领导人必须采取下列五大取向：

1. 未来取向。外向型领导人必须清楚，领导者所面临的真正挑战总是在未来，他的工作必须着眼于未来发展，处处以长远的利害关系为依据，来处理、决策当前所面临的问题，而绝不能今天为