

资政全鉴

ZIZHENG QUANJIAN

中共中央党校出版社

资政全鉴

本书编写组

中共中央党校出版社

www.dxcbs.net

图书在版编目(CIP)数据

资政全鉴. 第6分卷, 人鉴与才鉴/《资政全鉴》编写组编.

—北京: 中共中央党校出版社, 2006. 11

ISBN 7-5035-3574-1

I. 资... II. 资... III. ①领导学—中国②人才管理
理—中国

IV. ①C933②C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 128775 号

资政全鉴——人鉴与才鉴

主 编: 刘海藩

策 划: 张 恒

责任编辑: 史 任

责任校对: 王丽丽

出版发行: 中共中央党校出版社

地 址: 北京市海淀区大有庄 100 号

邮 编: 100091

网 址: www.dxcbs.net

经 销: 新华书店

印 刷: 北京旺鹏印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 316

字 数: 7136 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版

印 次: 2006 年 11 月第 1 次

印 数: 1—2000 套

标准书号: ISBN 7-5035-3574-1

定 价: 2680.00 元

编 委 会

总 顾 问: 刘海藩 孙钱章 郑 谦 袁梦令

总 编: 刘海藩 何 平 李 牟 柳方圆 孙小金 钟双德

副 总 编: 所 飞

执行主编: 王 梓 张 辉

编委会(排名不分先后)

孙小金	钟双德	所 飞	王 梓	张 辉	黄道军	赵敏丽	王秀丽
潘 宁	邓贤其	于星光	王 太	王夫勤	王东红	王有强	王国辉
王祥满	王喜明	王碧霞	付军贵	邓南生	叶荣昌	刘水金	刘晓辉
刘新梅	朱明义	朱高明	权林山	张广军	张于炳	张立权	张成兵
张忠堂	张玲爱	张海生	张峻岭	张新村	李安民	李振富	李晓敏
吴国庄	吴海云	宋恩全	陈 杰	杨吉利	杨奉月	杨银轩	郑志群
郑宗洲	郑 勇	赵明江	赵福生	周少卿	尚海涛	袁院兰	李 萍
陈 艳	姚 雪	宋和霞	王 燕	杜艳美	王明芳	肖 华	李 坤
张海龙	万水凤	齐 凤	郭秀娟	宋 耀	曹 虹	王 刚	张燕飞
李 超	樊海燕	王一凡	刘 维	张 浩	杨 刚	杨丽莎	刘素静
金智英	王海燕	李高翔	张文波	刘 倩	黄秀兰	高 伟	刘 斌
杜建君	孙勇胜	冯慧芳	张素荣	郭小静	陈 芳	边 疆	张 龙
张东芳	王 涛	杨成芳	范美涛	李 斌	李江龙	马润芳	宋海斌
马云慧	王 辉	李 敏	刘亚娟	安小军	张 羽	陈艳帅	赵子龙
赵文波	李秋艳	张 运	梁若英	张万忠	张艳敏	李 蕾	王鹏飞
梁 东	张 鹏	王福英	赵 静	田一涵	李子有	徐 丽	潘长虹
刘 征	程学聪	韩 波	康燕燕	于 波	曹润杰	张 霞	齐 芳
姚 伟	武安莉	季旭生	侯丽芳	拜志学	项延钢	胡乐夫	胡乐华

姜东利	饶年生	徐俊	柴金远	倪利华	高宏	高学斌	黄仁海
黄爱英	阎克勤	蒋志玉	蒋剑	谢建民	董祥	韩诚	彭寿年
管伟	覃雯	廖健强	薛宏金	丁仁兴	丁金娟	王二毛	王东方
王纪光	王先德	王利民	王存焕	王学军	王相坤	王卓玉	王雪梅
王燕	韦红军	尹富辉	占仲文	白庶功	卢建平	朱国良	冯继林
吕公文	任生贵	刘云武	刘玉勤	刘明波	刘武岗	刘德	刘燕春
孙强峰	齐玉锁	纪宝珍	成志勇	乔进民	邱立兵	何书祥	何雁
吴俊恒	吴真元	肖志民	汪云飞	沈松庆	宋汝阳	宋诗华	陈天云
陈少云	陈伯奇	陈国光	陈奋锋	李四平	李玉仓	李诗华	李崇云
李遇春	李新	李惠冰	李德生	张文权	张玉根	张云青	张本誉
张连军	张杰	张晓东	张建宏	季颖	杨卫星	杨长青	杨志敏
杨建波	杨梦林	郑卫	郑伦志	郑传富	郑建军	郑爱华	周发斌
苗永青	明廷庆	钟玉远	孟宪利	郭栋	高广杰	高辉	高剑飞
高海斌	高俊星	徐永键	徐雄亮	胡必宪	侯广松	赵长越	赵振国
陶行聪	黄明智	谈贺翔	唐正安	张力升	程延虎	曾小军	曾少清
曾华越	陆成成	谢泰金	蒲祖华	满家明	谭正鹏	龚乃新	龚健
蔡继林	薛治理	何以伟	王月升	寇宁	宁艳乐	庞小飞	谢传龙
王月升	李艳霞	黄艳军	高志刚	高海宏	孙枝霞	李志辉	安桂梅

前 言

21 世纪是一个知识化的世纪,是一个经济全球化的世纪。世界经济和科学技术突飞猛进,各国竞争日益激烈,中国已融入国际经济大循环的舞台,它既给我们带来了空前的机遇和挑战,也给我们带来了更加激烈的竞争和挑战。抓住机遇,制胜竞争,赢得挑战,实现发展,是摆在领导者面前日益紧迫而尖锐的课题。时代对中国共产党的执政能力提出了挑战,对社会主义的前提和命运提出了挑战。只有改善和更新领导方式,注入有生命力的创新意识,坚持“领导就是服务”的宗旨,才是我们党提高执政能力,巩固执政地位的根本。

美国学者史蒂芬·柯维曾说:“知识经济时代的来临,领导科学正式成为一门全新而又丰富的管理学问,它新鲜而实用,我敢断言,科技界的电脑和人文类的领导学正并驾齐驱,现代社会需要领导科学来统领这个全球一体化的社会。”领导科学是一门年轻的学问。所谓领导的科学性是指领导作为一个活动过程,它有着自身的客观规律。人类在领导实践中不断总结经验,吸取教训,从而抽象出一系列反应领导活动客观规律的基本原理和方法,再将其运用到实践中去,以领导活动的结果来衡量领导过程中所使用的原理和方法是否正确,是否行之有效,以使其不断地丰富和发展。

提升领导者整体执政能力的途径,除了必须掌握全新的现代领导科学体系之外,研究资政课题,是新形势下发挥资政鉴人、育人作用极为重要的新方法、新举措,对于提高党的经济工作能力和执政能力意义重大;同时,盛世修史编志是中华民族的传统美德,发挥“鉴前世之兴衰,察当今之得失”的资政功能,也是党史研究的一项政治任务。

历史所蕴含的知识空间是广阔的,历史的事件不仅时空广阔而且发展关联度极为复杂,其研究成果给人的启迪往往非常独到和深刻。无论什么样的领导,他们从成功走向成功,不但要靠良好的天赋,更需要优良的素养,科学的理论,宝贵的机遇以及不懈的努力。在古今中外的领导者身上,都有共同的规律可循。为了探求这些宝贵的精神财富,为了获取成功的法宝,古往今来的人们不辞劳苦,孜孜以求,把千百年来领导者的制胜之术,统御之策上升为理性的思考,构建起一座散发着领导科学无穷魅力的理论大厦,引领无数领导者跨入成功的巅峰。有中国特色的社会主义建设和发展、实现中华民族的伟大复兴,要求各级领导应具备较高的理论素养,更要具备丰富的历史知识,由知古而鉴今,不断研究领导科学,不断提高领导水平和执政能力,扣紧时代脉搏,把握发展节奏,跟上时代步伐,完成历史使命。

“鉴古知今”,“资政育人”是时代的要求,是历史的传承,是配合当前社会主义荣辱观教育的重要举措。只有重视学习、善于学习的人,才能善于领导。历史上,有多少因官僚

主义,形式主义,教条主义等陈腐观念所导致的落后,给中华民族的历史脚步羁绊上无形的枷锁,又有多少以开放的思想,海纳百川的勇气,高瞻远瞩的胆略和气魄为人民的安居乐业乃至社会的发展带来勃勃生机。古人有云:“学,然后知不足”,抓紧学习,抓好学习将是非常紧迫的任务。对于我国这样一个发展中国家的领导者来说,面对差距,迎头赶上,就更需要我们的干部牢固树立学习的观念和“只争朝夕”的忧患意识,加强对历史的了解,加强对教训的总结,提高自身知识素养,提高对经验的运用能力,廉洁奉公,执政为民,更要少犯错误,不犯错误。通过知古鉴今、资政育人,加强个人修养,对各种领导方式进行纯熟巧妙的运用,提高执政能力和领导水平,已经成为检验一个现代领导干部的重要标志。

基于此,我们组织编撰了这套《资政全鉴》大型图书。参与本书编写的数十位专家均为治学严谨的饱儒之士。全书以理论阐述和实例精选为内容,体例清晰,编排合理,涵盖丰富。一卷在手,区区尺牍之间足可经天纬地,跨越古今。

历史是发展的,人的认识也是阶段性的,同时,因工作量巨大,时间有限,书中纰漏之处尚希读者及专家批评指正。

本书编委会
2006年11月

目 录

人 鉴

理论阐述

第一章 领导用人	(3)
第一节 领导用人的含义和意义	(3)
第二节 选人用人的标准、原则、要义与方法	(4)
第三节 领导用人艺术	(13)
第四节 沟 通	(18)
第五节 团结与激励	(21)
第六节 批 评	(25)
第七节 惩 处	(31)
第二章 领导者自身的问题	(35)
第一节 领导者的应激状态	(35)
第二节 领导者的自恋性格	(39)
第三节 领导者行为的两面性	(45)
第四节 领导者的权力腐败	(49)
第五节 领导者的“脱轨”	(51)
第六节 克服有问题的领导行为的方式	(54)
第三章 培养正面的情绪状态	(57)
第一节 正面情绪有益于提升领导影响力	(57)
第二节 领导者正面情绪的衡量标准	(58)
第三节 领导者调控自身情绪的原则与方法	(60)
第四章 树立正确的群众观	(65)
第一节 充分认识群众观的重要性	(65)
第二节 正确的群众观的基本内容	(69)
第三节 全面理解和把握正确的群众观	(82)
第四节 积极探索新的历史条件下坚持群众观的有效途径	(99)

实例精选

优秀领导范例	(109)
领导腐败案例	(170)

才 鉴

理论阐述

第一章 领导的定位	(293)
第一节 领导概念的定义	(293)
第二节 领导的角色和职能	(301)
第三节 领导者特质的六大方面	(302)
第四节 个性类型对领导的影响	(314)
第五节 领导者特质的相对性和稳定性	(324)
第二章 领导的人才观	(329)
第一节 正确把握科学人才观的基本内涵	(329)
第二节 构建符合科学人才观要求的人才机制	(338)
第三节 实施人才强国战略	(357)
第四节 坚持党管人才原则是落实科学人才观的组织保证	(366)
第五节 对人才的态度	(371)
第三章 领导的用人之道	(374)
第一节 选人的方法与步骤	(374)
第二节 知人的方法	(379)
第三节 用人的原则	(382)
第四章 领导用人管人方法	(386)
第一节 管人旨在用人:领导者的选择哲学	(386)
第二节 用人须善管人:领导者的立威哲学	(393)
第三节 管人须会御人:领导者的圆通哲学	(398)

实例精选

举贤任能经典范例	(407)
赏罚严明经典范例	(476)
直言敢谏经典范例	(547)
从谏如流经典范例	(578)
率先垂范经典范例	(592)

人 鉴

第一章 领导用人

第一节 领导用人的含义和意义

领导用人就是领导主体，主要是领导者发现、选拔和任用人才的过程与活动，本质上是从领导的角度和全局的角度进行的人力资源开发。其中，领导环境和组织人事体制、特别是领导关系和现实利益总是起着非常重要的作用，常常具有决定性。但是，领导者的素质却更为关键，总是起着根本性的作用，因为不同的领导素质，特别是其中的人才观等思想素质总是决定着领导者将会作出何种人才抉择，即起用人的人事决定和开发人力资源的实践。

领导用人是事关领导主体，特别是领导者能否控制组织、控制人力、控制局势、巩固领导地位、确保正常实施和实现领导的领导环节。这里能否顺利和成功，就决定着领导主体是否能够在赢得领导权威方面真正胜任领导工作。很多领导主体的成功也就成功在这一点上，失败也是失败在这一点上，而这一环节的领导却是外力几乎帮不上忙的最微妙之处，既取决于现实领导环境、特别是领导关系和现实利益格局，更取决于领导素质或领导主体的内在条件与功夫。

其实，领导用人是最具领导本义实质和特征的领导活动，是领导决策及其实施这种纯领导过程之外的单独一类领导行为；只不过这类领导行为同决策一类的行为互为表里、互为辅助、互为要件而已。应该说，领导用人既是领导的固有目的、目标和内容本身，也是实施领导、进行和落实决策的要件。

一方面，领导主体，特别是领导者本来就是大众之中的统帅和将领，只有以人为基础并加以启用和统御之，然后才能成为正常的和正当的领导角色。这即是说，用人本身就是领导的固有内涵和实质，目的和功用就在于直接而具体地形成现实或实际的领导，非此则无以为领导，换言之，即下用人就不成其为领导。所以，用人是最实际、也最实在的最重大领导内容之一，是领导权力权威存在、发生、行使或生效的最直接所在，缺此则一切领导均无从谈起。不过，从领导的本质看，领导用人在这一层面的实质与用途仍然只能算作一个初级的和基本的领导内容和领导要件。

另一方面，领导用人并不仅仅是为了形成领导而存在或发生的，因为这实际上还仅

仅是一个初级的领导内涵与需要。对领导而言还有更重要、更高级的实质与需要,即以事业为导向、为内容,以决策为方式、为途径的领导成功与业绩。而这个更高层面的领导取向与行为不仅要靠领导主体自己来首先把决策工作做好,而且还要靠领导主体发动大家、协调大家、控制和引导大家来完成已经做出的决策,实现已经提出的组织目标。所以,领导用人其实还有为落实决策服务的这一层面含义与取向,只不过相对而言要更高一级而已。

其实,领导用人本身也有一个决策及其落实的问题,只不过仅仅是组织人事范围内的领导决策而已。而领导决策过程之中也有一个用人的需要和任务,因为只有首先用好了人才能进行集体决策,只有用好了人才能使决策得以正常、顺利地进行下去直至成功。

另外,领导用人实质上是站在实施领导、实现领导的角度和立场上来看待组织人事职能、过程和行为,比单纯的组织人事工作和活动要更大一个范围和层面,更高一个视角与意涵。它不仅具有相对独立而崇高的权威与地位,是一个方面的领导行为和领导过程,而且也是同单纯的领导决策一起构成从根本上决定或事关领导得失成败的两个最重要领导行为根源之一。

总的来说,领导用人同领导决策关系紧密,彼此之间是一种“你中有我、我中有你”和“鸡与蛋互为先后”的相互关系。

得人者昌,失人者亡;人才兴则天下昌,人才衰则天下亡。古代社会如此,现代社会更是如此。特别是在当今世界竞争日益激烈的情况下,各种竞争的焦点集中在人才上,要想在竞争中取得优势,就必须抢占人才的制高点。

正是基于人才的关键作用,有远见的领导者都极为重视人才问题。毛泽东曾经说过,政治路线确定之后,干部就是决定的因素。邓小平在多种场合强调人才问题的重要性,认为,改革经济体制,最重要的是人才。邓小平还特别向全党、全国发出“尊重知识,尊重人才”的号召。1992年他在南方谈话中强调指出:正确的政治路线要靠正确的组织路线来保证。中国的事情能不能办好,社会主义和改革开放能不能坚持,经济能不能快一点发展起来,国家能不能长治久安,从一定意义上说,关键在人。2004年12月召开的全国人才工作会议则正式提出了人才强国战略。

这一切表明,领导用人事关领导得失和领导成败,是实施和实现领导的最重要保证之一,也是领导决策能否真正正确和成功、领导决策能否真正得到有效落实、组织任务和目标能否真正得以成功完成和实现的最重要保障之一。因此,任何领导主体都应该、也必然要高度注意和重视用人的问题,并在实际工作中真正确保把用人的工作做好、做优。

第二节 选人用人的标准、原则、要义与方法

一、选人用人的标准

选人用人的标准,总的来讲就是德才兼备。坚持德才兼备的标准,应注意以下几个要点:

(一) 把德放在首位。德主要指一个人的政治素质、思想品德、工作作风、职业道

德等。德表现了人的社会性，是对人的社会化要求。德与选人用人的其他条件相比，居于统帅地位，具有特殊意义。

对此，司马光就说：自古昔以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣。这就是说，有德的人，如果有才能就会为人们做好事，才能越高，本领越大，为人们所做的好事就会越多。相反，无德的小人，如果有了本事，就会干坏事，本事越大，所干的伤天害理的事就会越多，后果就越严重。

其实，无数事实早已证明，用人必须把德放在首位，否则就会造成用人上的失误。在党的历史上，由于重才轻德而造成的用人上的失误和教训是令人深思的。徐向前在他的回忆录中曾写道：张国焘这个人不是没有能力，但品质不好，他是借口肃反，剪除异己，建立个人统治；不仅搞军队，也搞地方；被清肃掉的大都是有能力、有战斗经验、和群众有密切联系的领导骨干。

作为无产阶级的政党，中国共产党在选人用人时更是坚持把德放在首位。毛泽东指出：共产党的干部政策，应是以能否坚决地执行党的路线，服从党的纪律，和群众有密切的联系，有独立的工作能力，积极肯干，不谋私利为标准，这就是“任人惟贤”的路线。陈云也说：德才并重，以德为主。反对只顾才，不顾德，也反对只顾德不顾才的倾向。

的确，用人不能不讲德，无论哪个阶级都是如此。只有把领导权交给有德有才的人，改革开放和社会主义现代化建设事业才会兴旺发达。当然，德的标准不是抽象的，它具有明显的阶级性和时代性，不同的阶级和时代，德的具体内容有所不同。

（二）正确看待“才”或能力条件。选人用人虽然要强调和突出“德”，但却决不是说因此就可以不重视“才”的条件了。对于德与才，司马光曾说：才者，德之资也；德者，才之帅也。这即说明了德与才原本是不可任一偏废的。

具体而言，才就是才学、智慧和能力等条件的总称，包括了十分丰富的内容，诸如政策理论水平、文化程度、专业知识与技能，以及表达能力、分析和解决问题的能力、理解与判断能力、规划预测能力、组织协调能力、领导管理能力、调研综合能力、团结协作能力、开拓创新能力等等，都是才的具体方面。只是其中的能力在习惯上要显得相对突出而已。

（三）要年富力强。在选用人才的“四化”标准中，其中有一条不可缺少的条件就是“年轻化”。而年轻化则是指要不断选拔年富力强的优秀人才和培养后备力量，选人用人要向年轻人倾斜，使整个队伍保持合理的年龄结构，使社会主义现代化建设事业后继有人、代代相传。年轻化是社会主义现代化建设的长期性、艰巨性和现实需要决定的。

在现实生活中，有些领导者思想上往往存在着“姜还是老的辣”的观念。认为当干部时间长了，资历深、见识广、经验丰富，上下左右关系容易摆平，能压得住，工作开展起来也较顺利。诚然，资格老的同志在上述方面确实比资格浅的年轻人“辣”一点，但从另一方面来说，资格老者很容易拘泥于老经验、老框框、老观念，创造性、进取心就不如资格浅的年轻人。因此，还是非常需要发现和使用年富力强、有朝气、有能力、有作为的人才的，特别是非常需要把他们充实到各级领导班子中去。只有这样，才能使整个组织系统和人员队伍保持旺盛的活力和生机，才能确保我们的奋斗和共同事业

不断成功。

二、人才选用的原则

人才选用的目的是为了选到事业所需要的各种人才，并把他们合理地安置在相应的职位上，实现人与事的科学结合，以推动事业的发展。为此，在人才选用中，应遵循以下原则：

（一）因事择人。这是指必须根据事业的需要、职位的空缺和职位对人员资格的要求来选用人才。对此，李世民认为：为官择人者治，为人择官者乱。宋代大臣许应龙也提出：为官择人，则官虽简而常若有余，为人择官，则官员繁而常若不足。这些都是根据工作需要来选用人才的道理。坚持这一原则，就是为了确保达成人与事的科学结合，做到以事定职、以职选人和人事相宜，而避免机构臃肿、人浮于事、效率低下、增加成本。只有从实际需要出发，以事业和职位提出的要求为标准，然后去选用合适的人员，才能达到科学开发人力资源的目的，而如果因人设事、为人择官，那么就决然不能保证事得其人、人到其位和人尽其才，或者大材小用，或者小材大用，造成严重的人才错位和人才浪费。

（二）竞争择优。在人才选用中所说的竞争择优，就是指在公开平等的条件下，让求职者依靠自身的素质进行竞争，用人单位择优选用人才。用公开竞争的方法选人，比古人传统的“伯乐相马”的方法有更多的优点，一则它拓宽了选人的视野，开辟了赛场选马的天地，使用人单位能够在更广阔的范围内享有充分地挑选人才的权利；再则它将选用工作置于人们的监督之下，增加了选用工作的透明度，可以防止和克服在用人问题上的不正之风。

在人才选用中坚持这一原则，应将竞争贯穿于选用工作的各个环节中，即从报名、资格审查，到笔试、面试，以及考核、体检等，使求职者“过五关、斩六将”，始终处在一种激烈的竞争状态。这样，经过层层筛选，最后，根据工作的需要，择优选用合适的人才。

（三）适才适用。所谓适才适用，就是根据每个人的性格特点、专长和志趣等将其安排在适宜的职位上，使每个人都能各得其所，充分施展自己的才能。适才适用是人才选用中必须遵循的一条重要原则。遵守它就能实现人尽其才，才尽其用，事竟其功的目的；反之，则会造成人与事俱损的结果，既不利于人才的成长，也不利于事业的发展。

正因为这一原则非常重要，古今中外大凡明智的领导者、管理者都给予高度的重视。唐太宗李世民曾讲过：人之行能，不能兼备，朕常弃其所短，取其所长。著名管理专家彼得·德鲁克指出：发挥人之长处，才是组织的惟一的目的；须知任何人都必有甚多弱点，而弱点几乎是不可能改变的；但是我们却可以设法使弱点不发生作用；管理者的任务，即在于运用每一个人的长处，作为共同绩效的建筑材料。周恩来强调说：有了政治信任，用得其当（适时适地适合条件）也很重要。陈云也说：坚持人事两宜的原则，用人得当，适得其所。这些论述都表明，人才选用必须坚持做到适才适用。

（四）充分信任。既然根据人才的特点把其放到了合适的位置上，就应该对其给予充分的信任，让其大胆地进行工作，创造业绩。尊重、信任是使用人的前提。如果领导

者既要使用一个人，而又不充分信任他，就会使下级在工作中缩手缩脚，并导致下级产生离心倾向。

领导者对下属必须总是给予充分的尊重和信任，必须尽量发现和发挥出他们的长处，不断地鼓励他们，大胆地使用他们，做到“用人不疑、疑人不用”。只有这样才能使其才智得到最充分的发挥。否则，如果总是找部下的短处，总是对他们进行怀疑、挑剔和指责，他们就会畏缩不前，就难以、也不愿意把能力才智充分发挥出来，结果就只能是直接损害组织的业绩和领导的业绩，只能是争相落后、争相混迹和总体衰败。

这一原则的主要内容是：领导做领导的事，各层做各层的事。上级领导只是给直接下级指明目的和要求，并创造必要的条件，最后考核其结果。至于具体工作，下级有权自行处理，上级一概不予干涉。而其核心就是要按下级的职务和实际才干予以充分地授权，使之在其职务范围内达到权责一致，在能力范围内放手大干——这样做不但使下级有一定的压力，而且使下级感受到信任感，从而产生巨大的动力、活力和工作积极性。

事实上，信任下级是领导者充满自信的表现，表明具有扎实的用人能力和驾驭形势的本领。如果任命了一个下级来负责某项工作，而后又不能对他放心，那么就不仅表明领导者亦即做了一件自己本就没有把握的事，而且还表明这已是严重的不自信和不胜任领导工作了。而如果领导者对下级不授权，或者授了权又超越层次去越俎代庖，那就会造成严重的管理紊乱和积极性的受挫，下级就会依赖领导，在出问题之后向上推，使领导者忙于具体事务而无暇谋大局、抓大事。

总之，提拔人、使用人应当遵循两条最基本原则：第一是称职。这一原则是“德才兼备”标准和“量才任职”原则的引申和具体化，只有胜任现有职务并确实获得成绩者，方可予以提升。第二是适时。对于的确具有较高才能的下属，应当及时地把他们提拔到更为重要的岗位上来，让他们得以尽早地、充分地发挥才干。只有这样才能早出人才、快出人才。

三、人才使用要义

（一）用人之长。所谓用人，就是用人所长，避人所短，这样才有可用之人、可用之才。人才与普通人的区别不是他们没有缺点，而是他们的才能过人。而且，对于这些才能出众的人才而言，其缺点也往往比较显著。缺点不明显者，才能也往往较平庸。事物这种相反相成的特性，在人才问题上也是如此。

汉武帝时东方朔上疏陈述求才不可求全的观点。他认为：水至清则无鱼，人至察则无徒。唐太宗也提出：“人之行能，不能兼备，朕常弃其所短，取其所长。”清朝魏源则更是系统地论述了这个观点，他在《洛篇七》中写道：“用人者，取人之长，避人之短。不知人之短，不知人之长，不知人长中之长，则不可以用人，不可以教人。”

事实上，每个人身上都有闪光的地方，用其所长就是把这些宝贵的东西发掘出来，亦即要善于发现人才的长处，并予其以相应的用武之地。这样就能使其工作积极性得到充分发挥，进而也使工作出现新局面。

应该说，用人所长不仅是能否发现人才长处的问题，而且还是一个敢不敢用的问题。也就是说，领导用人不仅要有智慧，而且还要有魄力，敢用人才，尤其是敢于使用

有明显缺点的人才。一方面，要从大局出发，要以事业需要为标准决定起用人才，在这一点上甚至要力排众议，敢于大胆起用争议很大的人才、在某一方面有突出专长甚至比自己更强的人才，此即，宁用有缺点的人才，也决不用“无缺点”的庸才；另一方面，不能对人才求全责备，因为没有人是完美无缺的，人才并非尽是长处，客观正确地对待人才长短，才能正确对待和使用人才，而不会贻误人才、造成损失。当然，只有真正出于公心和为了事业的领导者才有这种用人的雅量和魄力，也只有这样的领导者才是真正坚强有力、雄才大略、能有作为和大有前途的领导者。

总之，用人就要用其所长，要善于知人所长，更要敢于用人所长，而这正是领导用人之道的精髓，也应是领导用人的第一要则。

（二）量才任职，职能相称。所谓量才任职，就是按照每个下属的实际才能来安排相应的职务，做到人尽其才。要做到量才任职，首先要全面衡量每一个下属的长处和短处。人皆有所长，亦有所短；有所所能，亦有所不能。一个人立足于世靠其长处，而非短处。同样，领导者用人是为了完成特定的任务，故只能用其所能，避其所不能。

量才任职，还必须对各种职位的具体要求、任务和职责等有一个明确详细的规定。有了这种规定，量才任职才有了客观的标准和依据。设计合理的、科学的职位，必须在深入调查研究的基础上，根据各部门的工作性质、特点和要求，对机构中的各种职位进行严格科学的分析，务必解决由于分工不明、职责不清带来的各种官僚主义现象。

工作职位有层次、行业之分，人才也有层次、类型之别，不同工作职位对人才有不同要求，不同人才对工作职位也有不同的适应性。把二者恰当结合起来，以做到既保证圆满地完成工作任务，又充分地发挥人才能力，否则，小材大用，贻误工作；大材小用，又造成人才浪费。这就是现代管理学中所说的能级原则。简单说来，能级原则就是使相应的人才处于相应的能级岗位，使人的才能、专长与岗位、职务、责任相互对应。

领导者要想做到量才使用、职能相称、必须做到三点：

①正确鉴别人才的类型、特点、层次。

②按能力大小安排相应的职位。

③发现职能不对应者，应果断调整，该升的升，该降的降。只有这样，才能使人才各得其位，各尽其能。

职、权、责是三位一体，互相统一的。担负一定的职务，就有一定的职责，同时行使一定的权力。在其位才能谋其政，而谋其政必须有其权，才能尽其责。这样才能充分发挥人才的能动作用。这就是说，要合理使用人才，就一定要坚持做到有职有权就必有责，决不能有职有责却无权或者有职有权而无责。

（三）层次授权。领导者不可能只靠自己就能把方方面面的工作都做好，特别是有些专业性很强的工作，领导者可能远不如下属做得好。但是，高明的领导者却善于通过授权、调动下属的积极性来做好千头万绪的工作。

其实，授权是必要的。在任何单位工作中，不仅有着各项重大任务，而且还有许多具体事务性工作。作为领导者，不可能、也没有能力去总揽一切事务。这样就必须把许多工作交由下属办理。交给下属任务，必须授予下属一定的权力，否则任务很难完成。于是，在授权中，出现了单位内部集权与分权的矛盾。