

用
人
道

yongrenzhi dao



黄学有著
沈阳出版社

用
人
之

江苏工业学院图书馆
藏书章

黄学有著

沈阳出版社

道

图书在版编目 (CIP) 数据

用人之道 / 黄学有著. — 沈阳: 沈阳出版社, 2006.11
ISBN 7 - 5441 - 3222 - 6

I. 用… II. 黄… III. 人才管理学 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129141 号

出版者: 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编: 110011)

印刷者: 中共沈阳市委机关印刷厂

发行者: 沈阳出版社

开本: 850mm×1168mm 1/32

印张: 6.25

字数: 88 千字

印数: 1—6000

出版时间: 2006 年 11 月第 1 版

印刷时间: 2006 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵敏

封面设计: 邱木子

版式设计: 邱木子

责任校对: 霍明相

责任监印: 杨旭

定 价: 18.00 元

作者简介

黄学有，1951年11月生，1969年10月加入中国共产党。大学本科毕业，高级编辑。现任沈阳人民广播电台台长、党组书记，兼任辽宁省广播电视协会副会长。此前曾先后在市人大常委会、市人民政府、中共沈阳市委担任过正局实职领导职务。

在《人民日报》、《中国青年报》、《中国人大》及省、市报刊发表论文、散文、杂文、随笔、短篇小说、诗词作品1000余篇（首），多次获得国家及省、市优秀作品奖。

《用人之道》是作者的第31部编著。

被中国管理科学研究院、当代改革发展理论研究中心等多家研究机构聘为特约研究员、客座教授。个人传略及业绩入编《世界优秀专家人才名典》、《中外名人大辞典》、《中国专家大辞典》等多部典籍。

用舍中间定兴亡

(自序)

—

用人之道，乃兴衰之举，存亡之策，至关重要。众所周知，遵义会议确立了毛泽东同志的领导地位，中国革命从此转危为安，由弱变强，走向胜利。而“文革”十年错用“四人帮”，使党和人民的事业遭受了严重损失，几至亡党败国。综观古今中外，用人上的成功与失败的事例，比比皆是。元朝诗人郝经写诗说“用舍中间定兴亡”；明清之际思想家王夫之则说“能用人者，无敌于天下”。窃以为，此等说法，绝不是空话、大话，而是千真万确、实实在在的话。选人用人，既如此重要，故不可不正，不可不察，不可不慎也。

二

国外有个画家将其一幅得意之作挂在一个大厅内，请每个参观者就“你认为不满意的地方”提意见。当他取回意见簿时，发现这画已被评得“一无是处”。画家突发奇想，重新请再来参观的人就“你最满意之处”写上评语，结果对画的评价样样都是“十全十美”，连原先的“红肿之处”也艳若桃花了。此画何以前后受到天壤之别的评价？其中原因不在于作者请人评画的着眼点不同。由此想到选人的主导思想。多年来，不少领导者在选人时，由于主导思想不同，同样一个人常常会得出截然不同的两种评价。当然，我们不是诡辩论者，事物的美和疵都是客观存在的，不会因为人们改变一个角度看问题就能化腐朽为神奇。但看人论事若主导思想不端正，客观事物的真实性就会被说得面目皆非。君不见，现实中常常有这么一种现象：由于选人主导思想不正确，在研究确定某些选拔对象时，有的认为这个“不理想”，那个“不中意”；你说可以选拔，他说不够条件；有人偏重看德，有人强调取才；有人从这

个侧面肯定德才，有人则从另一个侧面提出异议，其结果或是耽误了人才的使用，或是选错用错了人。我以为，选人用人的主导思想应该是，既要看他有什么优点，又要看他有什么不足，并要善于从两者的全面把握中认清其本质和主流，而不应像画家要求参观者评画那样，只看缺点不看优点，或是只看优点不看缺点，因为这样做的结果，难免会使人陷入极端化或片面性的误区，也就很难认清事物的真实面貌。

三

用人贵在识人。如果对人作一番归类，大体有以下几种：德才兼备之人；有德无才之人；有才无德之人；无德无才之人。作为用人正道，自然是取德才兼备之人，弃无才无德之人。这大概不会有疑义。可难就难在对那些有其一而缺其二者不好把握。现实中常常听到一种似是而非的说法，那就是“宁用有缺点的能人，不用没有缺点的庸人”。事实上，世界上根本就不存在这种“没有缺点的庸人”。对此，这里姑且不论。单说能人的“缺点”，就颇值



得一议。这究竟是什么性质的缺点呢？是“小疵”，还是“大过”，是工作中的“失误”，还是私心驱使下的“胡作非为”，诸如此类总该有所鉴别。须知，能人是各色各样的，德才兼备者有之，才较高而德逊色者有之，有能缺德者亦有之。对于后者，用其所长完全应该，但绝不可委以重任。用人还是要讲德才兼备。因为，不才不可以生财致富，不德则可能误国误民。但，德比才更为重要。我们时代所需要的，自然是德才兼备的能人，而不是那种利欲熏心的钻营者。

四

用什么样的人，不用什么样的人，具有重要的导向作用。如果选干部专挑溜须拍马的人，那么必兴阿谀奉承之风；如果重用“和事佬”，那么不讲原则的“好好先生”必然会越来越多；如果搞亲亲疏疏、团团伙伙，那么低级趣味的庸俗风气必然要大兴其道；如果拿官位做交易，那么就难免会出现卖官鬻爵的丑恶现象。先秦时，齐桓公喜欢穿紫色的衣服，举国上下也就都跟着穿紫色的衣服，一时间将紫

色炒得价格很贵。齐桓公发现之后，装出厌恶紫色的样子，没多久，境内就再也没有穿紫色衣服的了。邹国国君喜欢佩长纓，左右都跟着学，长纓一时很抢手。后来邹君“先自断其纓而出，国中皆不佩长纓”。故古人云：“吴王好剑客，百姓多创瘢；楚王好细腰，宫中多饿死。”孔子将其上升为理论，他说：“为人君者，犹盂也；民，犹水也。盂方水方，盂圆水圆。”这说明政风和社会风气的形成，不是没有原因的。哪些地方和部门用人的导向不正、干部人事工作风气不好，就必然会反映到政治生活和社会生活中来。

五

三国时魏国刘劭指出：“一流之人，能识一流之善。二流之人，能识二流之美。尽有诸流，则亦能兼达众才。”这说明选人用人者的德、才、学、识直接或间接地影响或制约着被选用者的素质、能力和胆识。其实，并非所有的人都能够胜任选人用人重任的。因为选人用人者若要胜任自己所担当的工作，不仅要做到品德高尚、出以公心，而且要有才、有胆、有

识。试想，如果让那些虽忠厚老实却缺乏胆识、气魄，或自身就气量狭小、能耐平平、唯唯诺诺、畏首畏尾的人去选人用人，当然就很难选到适应事业发展和改革需要的开拓进取、奋发有为的优秀人才；若选人用人者私欲膨胀，以权谋私，“所喜好者败官而不去，所怒恶者有功而不录”，搞任人唯亲、任人唯钱，那非但不能发现和起用优秀人才，相反，对优秀人才来说不啻于是一种劫难。由此想起一句老话：严重的问题是教育干部。那么，“严重的问题是教育选人用人的干部”，这大概更重要、更有现实意义吧？当然，光靠教育也不行，还要研究和解决好制度监督和制约选人用人者权力滥用的问题。

六

实践证明，确保选人用人的公正性和正确性，根本在制度，关键在机制。不少人都知道，化学泰斗戴维发现了法拉第，并引导他走上科学研究的道路，受到人们的称赞，被誉为“伯乐”。可是，随着法拉第才能的不断增长，有赶上和超过戴维趋势时，戴维的举动就不那

么“伯乐”了。可见，“伯乐”不仅“不常有”，即使遇到了“伯乐”也难免其会有私心。再者，“伯乐”有时也有局限性，一眼看高、一眼看低，倾向性、片面性、主观随意性在所难免。所以，仅仅寄希望于“伯乐”来选“千里马”是靠不住的，最好的方法是采用“公开赛马”的方式，使“千里马”通过竞争“上岗”。古人云：“徒善不足以为政，徒法不足以自行。”若能建立起一套完善的选人用人制度和保证其严格执行的监督机制，再辅之以“伯乐”们的作用，那么，现实中选人用人上的许多弊端就可以避免了。

2006年9月

目 录

用舍中间定兴亡（自序）	1
一、用人的重要性	
（一）用人当否，关系到国家民族的存亡	3
（二）用人当否，左右着各项事业的兴衰	6
（三）用人当否，决定着领导工作的成败	11
二、用人的标准	
（一）封建社会的用人标准与经验	17
1. 主张“德行为先”	17
2. 坚持“唯才是举”	19
3. 强调“才德兼备”	21
（二）毛泽东同志的任人唯贤思想	22

1. 首次提出“德才兼备”的用人标准…… 22
 2. “德才兼备”用人标准的主要内容…… 23
- (三) 党在新时期的选人用人标准 …………… 25
1. 党在新时期选人用人的标准仍然是
“德才兼备” …………… 25
 2. 正确处理德与才、资与才、文凭与
水平的关系 …………… 28
 3. 不要把干部“四化”方针与用人的
标准混为一谈 …………… 34

三、用人的基础（知人）

- (一) 知人并非容易事 …………… 39
1. 人的多样性决定了知人难 …………… 39
 2. 人的巧饰性决定了知人难 …………… 39
 3. 人的多变性决定了知人难 …………… 39
 4. 人的爱憎性决定了知人难 …………… 40
 5. 人的局限性决定了知人难 …………… 40
- (二) 知人的主要内容 …………… 41

1. 知“德”	41
2. 知“能”	43
3. 知“绩”	45
4. 知“潜”	47
5. 知“质”	48
6. 知“短”	50
(三) 知人的方法	52
1. 深入群众知人	52
2. 辩证评价知人	54
3. 客观论证知人	56
4. 质量相辅知人	59
5. 具体分析知人	61
6. 反复核真知人	64
7. 离岗考核知人	65
8. 划清界限知人	68
9. 广开途径知人	69
10. 平时访察知人	71

11. 临事检验知人 73
12. 公开竞聘知人 74

四、用人的方法

- (一) 避其所短，扬其所长 79
- (二) 容其所短，用其所长 81
- (三) 谅其小管，用其大德 83
- (四) 照顾兴趣，用其所好 86
- (五) 善待个性，用其所适 89
- (六) 陟黜得当，用当所需 92
- (七) 适时选任，用其佳能 95
- (八) 贵相知心，用人不疑 97
- (九) 士当教化，用养并重 100
- (十) 注重实绩，用中选优 102
- (十一) 合理交流，用人不滞 105
- (十二) 科学搭配，用其合力 108
- (十三) 助人成事，用其所为 111
- (十四) 礼贤下士，用人以诚 114

- (十五) 量体裁衣, 用当适才 116
- (十六) 明责授权, 用其所能 119
- (十七) 竞争上岗, 赛中选优 123

五、用人者的素养

- (一) 强烈的事业心及其高度的责任感 127
- (二) 广博的知识面及其深邃的洞察力 130
- (三) 敢于改革和富于创新的开拓精神 133
- (四) 谦虚谨慎和热情诚恳的待人风格 135
- (五) 联系群众及兼听多思的优良作风 137
- (六) 宽厚容忍和甘当人梯的恢弘气度 139
- (七) 不畏非议和勇担风险的护才胆略 142
- (八) 刚正廉洁及厌恶谄媚的高贵品质 144

六、用人上存在的问题及对策

- (一) 用人上存在的问题 150
1. 用人观念陈旧 150
2. 用人意识不好 152
- (二) 克服用人上存在问题的对策 158

1. 发挥监督机构作用，以权力约束干部 选用权力	160
2. 建立健全规章制度，以制度约束干部 选用权力	164
3. 坚持贯彻群众路线，以民意约束干部 选用权力	175
后记	180