

各级领导干部·组织·人事干部读物

领导人才的 科学管理

王元瑞 编著

北京科学技术出版社

各级领导干部，组织、人

领导人才的科学管理

王元瑞 编著

北京科学技术出版社

内 容 简 介

领导人才的科学管理，是整个人才管理工作中一个最重要的组成部分，目前我国还是一个薄弱环节。本书运用人才管理学的基本理论，紧密联系组织人事工作的实际，着重介绍了选配—管理领导人才系统工程的七个重要环节：发现、考察、培养、选拔、使用、管理和预测，并就改革我国人才管理制度的目标要求和具体设想，提出了探索性见解。

本书既注重学术性，又兼顾应用性；既立足于宏观管理，又着眼于微观指导。对于在管理领导人才的实践中遇到的一系列重要问题，诸如：怎样正确掌握求才的尺度、怎样合理选择考察方案、怎样制定有效的培养措施、怎样牢固树立选才决策中的“普遍联系”观和“动态变化”观、怎样针对领导人才的职业特点来合理使用领导人才、怎样遵循九条管理原则对领导人才实行有效的管理、怎样富有远见地预测领导人才，以及怎样加速我国人才管理制度的改革等，都在广泛调查研究的基础上，提出了新见解。

本书可以作为各级领导干部和广大组织人事干部提高基本素质和指导业务工作的参考书。对于有志于成为领导人才的中青年干部，也是一本理想的自修读物。

领导人才的科学管理

王元瑞 编著

北京科学技术出版社出版

（北京西直门外南路19号）

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

北京振华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本8.75印张194,000字

1987年2月第一版 1987年2月第一次印刷

印数1—19,000册

统一书号17274.058 定价1.70元

前 言

人才的科学管理，是各项管理的核心。人才管理的各个环节，都有其自身的运动规律。不同的时代，不同的阶级，在人才管理的要求和作法上也大不相同。原始社会虽然不存在阶级，却已经出现“选贤与能”的人才管理活动。到了“禹、汤、文、武”时代的阶级社会，确立了维护上层统治者利益的王位世袭制度。封建社会奉行的科举制，尽管较世袭制有很大进步，但仍存有许多弊端，压制、埋没、摧残了大批人才。只有在社会主义制度下，制定、研究、推行一整套科学的人才管理制度，尽可能发掘我国丰富的人才资源，才成为可能。

近一个世纪以来，随着生产力和科学技术的迅速发展，人才管理在理论、方法和手段上都有很多创新。特别是近几十年来，人才管理学作为一门专门研究人才管理现象及其规律的应用科学，在经历了一个日趋成熟的发展过程之后，已经受到越来越多的人们的重视。今天，我们处在改革、开放、搞活的新时期，蓬勃发展的四化建设，要求我们紧密结合实际，更好地探索和掌握人才管理的客观规律，以此来指导和改进人才管理工作。要做到这一点，我们必须认真总结我党几十年革命实践中在人才管理方面的历史经验，与此同时，又要大胆吸收和借鉴古代和外国的人才管理经验。只有这样，才能将人才管理工作推向一个新的高度。

在对各类人才的管理中，最重要的是对领导人才的科学管理。这是因为，领导人才是管理各类人才（包括领导人

才)的人才,在一切社会活动中,占据着统观全局、支配各方的重要地位。领导人才的职业特点,简言之就是两个字:“掌权”——受党和人民的重托,掌管某一地区和单位的人、财、物大权。任何一个领导人才,他既要对下级领导者实行管理,又要接受上级领导者对自己的管理。这种环环相扣、层层制约的管理模式,是领导人才区别于其他人才的一个重要特点。这一特点,直接决定了领导人才的管理工作,既存有和其他人才的管理工作相似的“共性”,又存有它自己特有的“个性”(即特殊性)。为了进一步加强对领导人才的科学管理,更好地适应四化建设的需要,我们很有必要对领导人才管理的复杂现象及其特殊规律,专门作一番系统的、透彻的研究。

本着这一宗旨,作者结合组织人事工作的实际,撰写了这本深入浅出的、具有一定应用价值的小册子,奉献给广大读者。在具体写法上,作者力求简繁恰当,突出重点,着重介绍各级领导和组织人事干部最感兴趣的“选配——管理领导人才系统工程”。对于一些人们比较敏感的人才问题,作者尽量打消顾虑,对读者开诚布公,讲真话,讲实话。由于研究领导人才,在我国还是一个十分薄弱的环节,有关领导人才管理的学术专著,目前国内还不多见,加上作者学识浅陋,写作时间仓促,本书缺点、错误在所难免。渴望各级领导、组织人事干部和人才研究爱好者,对本书提出意见。

最后,对一直关心、鼓励和支持我的中国人才研究会副理事长王康、秘书长王通讯、河北省委组织部副部长刘景昌、张家口市副市长杨萍等同志,谨致以深深的谢意。

王元瑞 一九八六年二月

目 录

第一章 领导人才的发现	(1)
一、爱才若命 求才若渴.....	(2)
二、求才尚需识才术.....	(6)
三、努力扩大求才的视野.....	(9)
四、要善于掌握求才的尺度.....	(13)
五、求才者应做到“五不”.....	(20)
六、发掘领导人才的方法.....	(25)
第二章 领导人才的考察	(29)
一、考察的作用.....	(31)
二、考察的原则.....	(32)
三、几种主要的考察方法.....	(35)
四、考察方案的合理选择.....	(52)
第三章 领导人才的培养	(64)
一、不容乐观的“非零起点”.....	(64)
二、培养原则和措施.....	(69)
第四章 领导人才的选拔	(86)
一、首先要选好“选才者”.....	(87)
二、选才决策中的“普遍联系”观.....	(89)
三、选才决策中的“动态变化”观.....	(98)
四、“择优上岗”中值得注意的几个问题.....	(109)
五、科学的选才程序.....	(115)
第五章 领导人才的使用	(119)

一、使用领导人才值得考虑的“特殊因素”	
.....	(120)
二、怎样合理使用领导人才.....	(127)
三、确保合理使用领导人才的改革措施.....	(147)
第六章 领导人才的管理和预测.....	(156)
一、对领导人才管理目标的正确理解.....	(156)
二、领导人才管理原则.....	(163)
三、领导人才管理方法.....	(191)
四、领导人才预测方法.....	(206)
第七章 人才管理制度的改革.....	(213)
一、人才管理制度的涵义和作用.....	(213)
二、我国古代人才制度的概况.....	(217)
三、各国人才制度的比较.....	(227)
四、加速我国人才管理制度的改革.....	(250)

第一章 领导人才的发现

面对世界新技术革命的挑战，我国除了急起直追，迎头赶超，别无其他选择。正如中央一位领导同志指出的那样，如果我国从现在起，方向对头，措施得当，经过几代人的共同努力，那么，就有可能在公元二〇五〇年左右，跨入世界发达国家的行列。但是，如果弄得不好，也可能被发达国家甩得更远。我们应该尽量争取第一种可能，避免第二种可能。在这种紧迫的形势下，大力发掘各类人才，包括各类领导人才，就显得尤为重要。在各种人才中，最为重要，对中国未来的命运起决定作用的，是一、两万高、中级领导人才。这批领导人才的素质如何，直接关系到民族的兴衰，国家的兴亡，四化大业的成败。因为，尽管其他各类人才，包括科研人员、工程技术人员、教授、专家、学者、……都很重要，但是，他们能否充分发挥人才效益，仍取决于各级领导人才的良好管理和正确指挥。所以，各级领导人才在振兴中华、再展宏图的征途上，起着“中流砥柱”的重要作用。我们从现在起，就要认真做好选配、管理各级领导人才的工作。

严格说来，领导人才的发现、考察、培养、选拔、使用、管理和预测，是一个首尾衔接、有机结合的系统工程。这七个环节，环环相扣，互相影响，互相促进，循环往复，形成一种螺旋式上升的态势。为了叙述的方便，我们在这里，不妨赋予上述各个环节以更为明确、更为专一的概念。

简言之，选配、管理领导人才的整个系统工程，可以表述为：

发现（定性为主）→考察（定量为主）→培养（定向完善）→选拔（择优上岗）→使用（人尽其才）→管理（目标控制）→预测（规划未来）

这样的解释，如果从语言学角度来衡量，自然仍不够严密。例如：“发现”与“考察”能完全剥离吗？“使用”得当，不就是最好的“管理”吗？不过，语言本身的局限性，并不能妨碍我们用严肃的态度来探讨严肃的问题。既然我们已经有言在先，明确赋予各个环节以特定的概念，那么，还是让我们按照这些特定的概念，来探讨上述问题吧。本书主要介绍选配、管理领导人才的系统工程。本章着重探讨怎样发现领导人才。

将领导人才从人群中识别出来，从各类人才中识别出来，尽管是一项定性为主的初选工作，但也并非易事。发现领导人才，犹如从高山旷野里寻找稀有宝藏，既要有求才之心，又要有识才之术，否则，难免身在宝山不识宝，纵然“十步之泽，必有芳草”，也会象唐朝封德彝那样，发出“于今未有奇才耳”的哀叹。

发现领导人才，需要寻求各种有效的途径，排除各种主、客观不利因素。下面，我们就分别来探讨这些问题。

一、爱才若命 求才若渴

广泛发掘各类领导人才，首先要树立正确的人才观，做到爱才若命，求才若渴。

只有真心爱才，才能尽力求才。

这一道理，尽管人人皆“懂”，然而，却并非所有的领

导者都能做到。作者在多年组织人事工作中，接触到许多处（县）级以上的领导者，他们中间，重视发掘领导人才的，自然不乏其人。然而，也有少数领导同志，他们由于种种原因，对于充分发掘领导人才，还缺乏足够的自觉性，这里，不妨试举几种较有代表性的倾向：

其一，求才于选配班子之前，班子配齐了，求才也终止了。有些领导者，在选配领导班子之前，求才十分“迫切”。经过一番忙碌，将领导班子配齐以后，似乎就万事大吉，一劳永逸了。即使再有人荐才、举才，也“顾不上”过问了。有的后起之秀，德才水平明明胜过现领导成员，也无人考虑更替和调整。某中型企业，有一个大学本科毕业的中年科长，其综合才能和单项技术才能，都明显超过该企业的技术副厂长。但是，由于该技术副厂长年龄还不“老”，工作上也能“应付”两下，所以，无论是上级组织部门，还是该企业的主要领导，都无意打破“惯例”，再去“发现”那个年轻有为的科长，听凭这种不正常的“人才倒挂”现象，继续存在下去。而这位技术副厂长本人，当然更没有“让贤”的意思了。类似这种现象，在日常生活中经常可以遇到。作者认为，既然发现人才，是事关四化建设兴衰成败的头等大事，各级领导和组织人事部门，就应该将它列为一项经常性的重要工作来抓。无论是在班子选配之前，还是在班子选配之后，都应该始终如一，一抓到底，一旦发现奇才，就要权衡利弊，及时起用。尤其是对于那些德才水平远胜于现领导成员的后起之秀，为什么不可以用他来取代相形见绌者？或者将他推荐到其他单位的领导岗位上去发挥作用？难道非得等到现领导成员不能再干了，后起之秀也被拖“老”了，再考虑新旧交替吗！再说，那些德才较为逊色的领导成员，为

什么不可以自觉向战国时期的范雎学习，主动将“官位”让给后起之秀？难道我们共产党人的觉悟和胸怀，还不如封建时代的一个宰相吗！关于这个问题，刚做起来自然有一定的难度和阻力，但只要有人提倡，有人带头，还是能够做到的。

其二，不是“我要求才”，而是“要我求才”。这种现象，在一些地区和单位，程度不同地存在着。持这种态度的同志，实质上是抱着一种任务观点，来对待求才工作的。在他们看来，发现领导人才，是上级派下来的一项任务，只须按照文件上规定的时间、数量、百分比、平均数，还有这样那样的“条条”和“杠杠”，基本“完成”就行了。至于“完成”的真正效果如何，能否开拓新局面，“完成”以后的下一步打算又如何，就缺乏周密的考虑了。持这种态度的领导者，表面上看去，似乎对上级布置的工作也很“重视”，尚能千方百计发现人才，其实，他们爱才、求才，明显缺乏可贵的自觉性和责任心，因此，他们求才的“积极性”也不可能持久下去。这样的“爱才”、“求才”，其实并不是真心爱才、真心求才，充其量不过是在上级催逼下的一种不自觉的行为罢了。

其三，宁用“低才”，不用“高才”。经过近两年调整各级领导班子，我国有一大批优秀中青年知识分子，走上了各级领导岗位。但是，据作者调查，发现在一些地区和单位，有些新上岗的知识分子领导干部，其德才素质，在知识分子中间只能算“较好”的，而不是“最好”的。究其原因，除了选才方法不够科学，求才工作有点“粗疏”以外，其中一条明显的原因，就是有些领导者，考虑到自身的“安全”因素，宁用德才水平不如自己的“低才”，也不敢用素

质条件胜过自己的“高才”。因为“低才”往往比较听话，易于指挥，也不存在“取代自己”的危险，而“高才”一般都有自己的一套主见，较难指挥，弄得不好，随时都可能超过自己。由于存有上述难言的“苦衷”，所以就难怪有少数领导者，只能发现“较好”的低才，而不能发现“最好”的高才了。

其四，宁用“顺才”，不用“逆才”。从人的心理状况来分析，谁都喜欢顺从自己的人，而不太喜欢违背自己意志的人。这是一种严重的“心理屏障”。古今中外，许多杰出的领导者，由于未能克服自身的“心理屏障”，致使一大批颇有发展潜力的领导人才，得不到及时的发现和起用。其实，一味顺从，不一定就是和自己“志同道合”，“保持一致”，在这种表象背后，也可能隐藏着“无能”、“狡黠”、“世故”、“口是心非”、“别有企图”，它势必造成领导者决策思维的单一化，从而将领导者引入歧途。而敢于发表不同意见，甚至和领导者争得面红耳赤的人，也不一定就是和自己“志趣相悖”，“不一心”。在许多情况下，能够倾吐逆耳忠言者，往往正是“表里如一”、“襟怀坦白”、“才华出众”的人才。如果在我们国家里，能够养成一种荐举“谏臣”的良好风气，那么，我们的民族，我们的国家，整个精神风貌必将焕然一新，四化大业也就更有希望。

其五，宁用“近才”，不用“远才”。在一些地区和单位，列入第三梯队名单的后备干部，将近百分之六十至八十左右，都是领导者身边的“近才”，而远离领导者的部门和单位，却难得冒上来几个人才。是因为领导者身边的土地、温度特别宜于人才的成长？还是因为偏远单位确实缺乏人

才?显然,这两种假设都不可靠。唯一值得思索的是:是不是领导者的视野还不够开阔?是不是对身边的“近才”存有某种偏爱?要知道,这种要不得的偏爱,不仅会导致“近亲繁殖”,而且会贻误一大批有才干的领导人才。

以上列举的几种不良倾向,尽管只在少数地区和单位存在,却仍然值得引起各级领导和组织部门的足够重视。这也说明,发掘领导人才,需和排除各种主、客观不利因素结合起来,首先要树立正确的人才观。只有真正做到象原哈尔滨整流设备厂党支部书记陈秀云同志那样,爱才若命,求才若渴,才有可能发现一大批四化建设急需的领导人才。

二、求才尚需识才术

发现领导人才,关键在于求才者要知才、识才。

有人将识人比作识璞(美玉),这个比喻是十分贴切的。石与璞同置一山,相似而相去甚远。这就给识璞带来了不少困难,如果不细心检拣,认真鉴别,是难免要发生差错的。据传,古代楚人卞和,从山中得到一块璞玉,献给厉王。厉王令玉工辨识真伪,玉工说是石头,厉王大怒,以欺君之罪,砍断卞和的右足。后来,卞和又将璞玉献给武王,不料武王也不识璞玉,再以欺君之罪,断其左足。文王即位,卞和抱着璞玉,在荆山哭了三天三夜。文王派人去问,卞和细说了缘由。文王立即请人将璞石雕琢成美玉,果然是一块价值连城的稀世之宝,于是命名为“和氏之璧”(《韩非子·和氏》)。由此可见,璞玉和石头,从外表看去,是极难分辨的。倘若光有爱玉之心,求玉之念,而缺乏识玉之术,是决难识别真正的美玉的。

列宁曾经说过,鹰有时候飞得比鸡还要低,但鸡却永远

飞不了鹰那样高。在现实生活中，潜在的领导人才，在其显露才华之前，和普通人是很难区分开的。有时候，甚至还不如普通人。譬如，西汉名将韩信，在他遭受“胯下之辱”之时，不是连做人的起码骨气都丧失了吗！倘若有人单凭这一点，便断言此君不是人才，那就和厉王、武王犯了同样的错误，误将“璞玉”视为“石头”了。因此，求才尚需识才术，只有准确识别人才，才可能充分发掘领导人才。

那么，怎样才能“学”到识才术呢？

要想“学”到识才术，并不神秘。它要求选才者，必须具备以下两个先决条件：

其一，高超的识才术，来之于选才者自身的强烈事业心和认真、细致的工作态度。“璞”既然和“石”相似而相去甚远，就难免要遭到“石头”的嫉妒和攻击。这就要求选才者，应该具有强烈的事业心和认真细致的工作态度，不要被表象所迷惑，不要轻信闲言碎语和流言蜚语。对于各种闲言碎语，有一个简便易行的辨伪办法，就是认真追问，细心推敲。凡是恶语中伤，都有“站不住脚”的共性，只需追问三遍，就会不攻自破的。例如，有一次，某地区组织部门的同志到某企业考察后备干部。该厂党委书记在评议到某个中年知识分子技术科长时，曾对考察者介绍说：此君“就会写些文章往外投寄，至于解决实际问题，还不如别的技术人员”。显而易见，这种评语，一听就不能“自圆其说”。谁都知道，能写出学术论文者，其专业技术才能，一般要高于同类知识分子，怎么可能解决实际问题反而“不如别的技术人员”呢。为了辨别真伪，考察者连续追问了几个关键细节，得知了以下真实情况：①该技术科长近年来曾在国内几家有影响的刊物上，发表了二、三十篇学术论文（足以证实该技术科

长确有较强的专业才能)；②该技术科长所在的科室，曾被评为该企业的先进科室(足以证实该技术科长具有一定的组织指挥能力)；③每次解决实际问题，该技术科长都到现场指挥(足见写论文并没有影响他的本职工作)；④所谓比他“强”的别的技术人员，没有一个和他同专业，根本不能类比(推翻了“不如别人”的说法)。经过这一连串追问，组织部门的同志初步得出了下列印象：该企业的党委书记，很可能对技术科长存有偏见，或者听信了某些不负责任的“恶语”。事后，他们经过进一步了解，完全证实了上述判断，从而避免了一次可能发生的识才“失误”。

再譬如，有一次，有人反映某知识分子对组织上提拔了同科室的另一个科员“有看法”，“自己想当官没当上”，因而向组织上提出了“调离”的要求。对此似是而非的“介绍”，组织部门的同志立即抓住几个关键环节，追问到底。很快就搞清了以下真实情况：①在提拔其他同志时，该知识分子并没有闹情绪；②同科室被提拔的这个科员，德才素质较差，且和该科科长有拉拉扯扯、吹吹拍拍的不正常现象；③该知识分子平时表现不错，并无计较个人得失的毛病。据此，考察者推翻了原先的“介绍”，认为该知识分子为人正直，他提出“调离”的要求，属于对周围的不良现象“看不惯”，借此发泄胸中的激愤。经过认真调查，细心推敲，又排除了一次可能的“误诊”。

其二，高超的识才术，来之于选才者自身的渊博的知识和较全面的综合才能。俗话说得好，“慧眼识英雄”，“英雄所见略同”。只有自己具备相当的知识、才能，才可能识别具备这方面知识、才能的领导人才。萧何月下追韩信，刘备三请诸葛亮，都因为求才者自己首先就是个杰出的领导人才。

在发掘领导人才时，组织部门的同志都有这样一个共同的感觉，就是在考察与自己的专业知识结构接近的人才时，识别其水平高低就较为容易，而在考察与自己“隔行”的人才时，就很难摸清对方的“功底”。为了适应新时期组织工作的需要，今后组织部门的干部，应该不断提高自身的知识水平和综合才能，并应配备一定比例的复合型“双学历”人才和通晓各类基础知识的“通才”。

三、努力扩大求才的视野

唐朝杨巨源有诗云：“诗家情景在新春，绿柳才黄半未匀。若待上林花似锦，出门俱是看花人”。有人评论说：

“此诗属比喻之体。言宰相求贤助国，识拔贤才当在侧微卑陋之中，如初春柳色才黄而未匀也。若待其人功业显著，则人皆知之，如上林之花，似锦绣之灿，谁不知爱玩而羡慕之？以喻为君相者，当识才于未遇，而拔之于卑贱之时也。”（王相注《千家诗》）由此可见，善于发掘未遇之才，微贱之才，是发掘领导人才的重要环节。

要做到举才于未遇之时，擢才于卑微之中，关键在于选才者要努力扩大求才的视野，将求才的眼光，投向“深山”，投向“僻壤”，使大批潜在人才脱颖而出。在这方面，我们应当努力做到：

其一，眼睛向下。向“下”，就是不要把求才的眼光只盯在上层领导机关，而应该将求才的圈子尽量扩大些，广泛深入到工厂、农村、机关、学校、商店、研究所、医院……，深入到各行各业的基层单位去广招人才。自古以来，许多杰出的领导人才，都出身低微，混杂于民众之间。“舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举于鱼盐之中，管夷吾举

于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市。”刘邦出身农民，起兵前不过是个乡里的小亭长；韩信原是淮阴受辱胯下的寄食者；西汉著名大将卫青，出身奴婢，是平阳公主家女奴卫媼同小吏郑季私生子，从小为人放牧，过着非人的生活；三国时候的刘备，原先以编布织履为生；诸葛亮，原是南阳隆中“躬耕陇亩”一寒士；到了唐太宗时期，著名宰相魏征、马周、戴胄均出身寒微，张亮原是普通农夫；明朝开国皇帝朱元璋，出身贫苦农民家庭，小时候当过和尚；……。这些出身贫寒卑微的普通人，一旦委以重任，任其施展才干，便立即崭露头角，建功立业。至于我党老一辈无产阶级革命家中，来自社会基层的领导人才，就更是不胜枚举了。因此，发掘领导人才，应该眼睛向下，注意从基层选拔那些具有丰富实践经验和具有真才实学的各类领导人才。

其二，眼睛向外。向“外”，就是不要把求才的眼光只盯在本地区、本单位，而应该充分发掘外地区、外单位，甚至是外国的各类领导人才。在科学技术突飞猛进的今天，任何地区、任何单位，如果关起门来单纯发掘自己的领导人才；势必会遇到“数量不足、门类不全”的困难，难以适应四化建设的需要。同时，还会造成一部分地区和单位“人才过剩”，另一部分地区和单位“人才奇缺”的不平衡现象。在中国历史上，许多开明君主，都十分重视利用“外国”或敌对营垒里的领导人才。春秋战国时期，齐桓公重用鲁国的俘虏管仲；越王勾践信用楚国人士文种和范蠡；秦王起用魏国人士商鞅、张仪、范雎、尉繚；楚汉相争时期，刘邦重用项羽的部下陈平，韩信，季布；三国时期，曹操从敌人营垒里收纳了张绣、荀彧、郭嘉、徐庶；元末明初，朱元璋先后招纳了元朝人士秦从龙、张昶、郭云；……。对于充分发掘