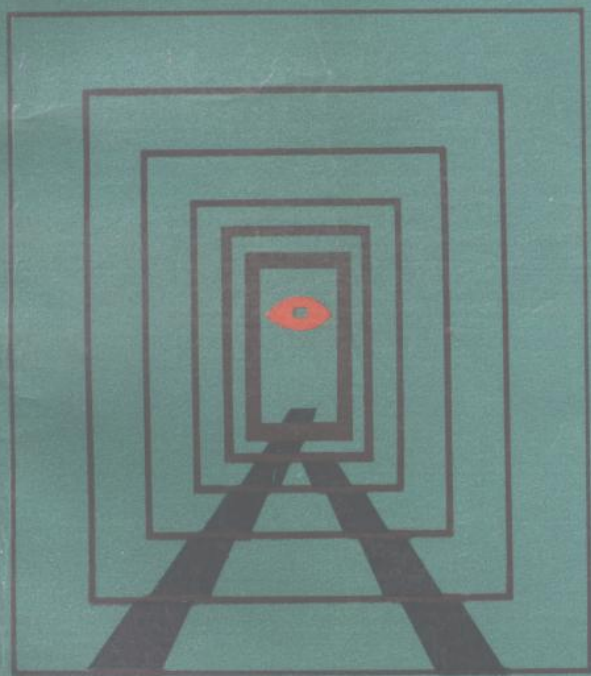


# 用人之道 初探

苏 容 著



8 辽宁大学出版社

06308  
8  
1

# 用人之道初探

苏 容 著

辽宁大学出版社

一九八七年·沈阳

责任编辑 靳方前  
王海晨  
封面设计 陈景泓  
责任校对 张 莹

## 用 人 之 道 初 探

苏 容 著

\*

辽宁大学出版社出版 (沈阳市崇山西路3段4号)

辽宁省新华书店发行 丹东日报印刷厂印刷

\*

开本: 850×1168 1/32 印张: 9.25 字数: 200千

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数: 1—6,000

\*

统一书号: 3429·014 定价: 2.55元

ISBN 7-5610-0132-0/D·6

## 序 言

人事工作是我们党和国家的一项极为重要的工作，各级党政组织及其领导者都给以高度重视，经常列为主要的议事日程；人事工作是一项政策性很强、涉及面很广的任务，直接体现党的组织路线、干部政策和国家的人事法规的贯彻执行，关系到各行各业广大工作人员才能智慧的充分发挥；人事工作又是一门旨在发掘人才、培养干部、治理社会的综合性专业、本身有着鲜明的特点和内在规律性，用人之道的学问渊博，需要人们花力气、下功夫、动脑筋去研究、去开拓、去总结。苏容同志由经济部门转到人事部门的时间虽不算长，从事人事工作的经验也不太多，但他能够热爱、钻研本职业务，勤于思考，勇于探索，在有关领导同志的鼓励和支持下，经过一番努力，利用业余时间，写出了《用人之道初探》一书。

这本书阐述了党在新时期的用人之道和干部政策，介绍了有关人事、干部管理制度改革的动态和经验，陈述了对于坚持“党管干部”原则、实现干部队伍和领导班子的“四化”方针、加强第三梯队建设、实行新老干部合作和交替、从知识分子中选拔优秀人才、废除干部领导职务实际上存在的终身制、推行厂长（经理）负责制，在改革中起用开拓型人才、用人要讲人品、人事干部要树立公道正派的职业道德和提高机关工作效率等一些问题的

基本看法。在写作过程中，作者还注意用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点对材料进行分析。因此，作者发表这本书是一件有益的事，可供实际应用和理论研究参考。

党的十一届三中全会后，我们国家进入了新的历史时期。为了更好地实现全党工作重点的转移，全面开创社会主义现代化建设的新局面，人事工作一定要遵循邓小平同志关于坚持党的四项基本原则，反对资产阶级自由化，建设有中国特色的社会主义这个总的指导思想，坚决贯彻执行改革、开放、搞活的方针，从组织上保证党的马克思主义政策的连续性，为建设高度的社会主义物质文明和精神文明服务。组织路线的核心问题是用人问题，选贤任能，最大限度地调动人们建设社会主义的积极性，是各级人事部门的首要任务。而要做到这一条，就必须全面理解、坚决执行党中央提出的干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化的方针和德才兼备的原则，切实按照陈云同志所指示的那样，成千上万地挑选优秀中青年干部，并把他们当中有领导才能的输送到各级领导岗位，做到人尽其才，才尽其用，真正为优秀人才脱颖而出创造一种良好的环境。

加强对人事工作的理论研究，是党的建设和政权建设的不可缺少的组成部分，也是为了适应经济体制改革和政治体制改革形势发展的需要。在全面改革的洪流中，人事战线同其他战线一样，面临着许多新情况、新问题，要求我们运用马克思主义、列宁主义、毛泽东思想的立场、观点、方法，进行理论上的研究，不断探索新时期人事工作的新内容，逐步建立起人事科学的理论体系，并致力培养自己的理论队伍和专家，促进人事工作走向科学化、法制化、现代化，力求起到理论指导实践的作用。

近几年来，各地人事部门和广大人事干部，一面坚持繁重的

日常工作，一面投入热火朝天的改革活动，踊跃参加各种形式的理论研讨会，从而提高了思想水平、业务能力、工作效率和写作质量。这里，我衷心祝愿和殷切期望全国人事战线能有更多的同志锐意革新，在系统学习理论、总结实践经验的基础上，撰写一批有实用价值的文章和新书，为人事这门学科的建立和发展不断作出新的贡献。

王 照 华

一九八七年十月十二日

# 目 录

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 一、按照党的用人之道做好人事工作.....                 | (1)   |
| 二、必须坚持“党管干部”的原则.....                  | (10)  |
| 三、努力实现干部队伍和领导班子的“四化” .....            | (30)  |
| 四、领导者应确立要领导就必须内行的观念.....              | (43)  |
| 五、加强第三梯队建设.....                       | (52)  |
| 六、新老交替是历史发展的必然趋势.....                 | (67)  |
| 七、要特别注重从知识分子中选拔优秀人才.....              | (87)  |
| 八、彻底废除实际上存在的干部领导职务终身制 .....           | (103) |
| 九、坚决改革干部管理体制，适当下放干部管理权限 ...           | (117) |
| 十、认真研究制定人事管理法规 .....                  | (127) |
| 十一、干部制度改革要配套进行 .....                  | (144) |
| 十二、应该严格按照岗位条件选拔、任用干部 .....            | (151) |
| 十三、聘用制是搞活人事工作的新尝试 .....               | (157) |
| 十四、积极推行机关工作岗位责任制 .....                | (165) |
| 十五、厂长（经理）负责制是改革企业领导<br>体制的好形式 .....   | (176) |
| 十六、运用经济责任审计考核干部是人事制<br>度改革的重要环节 ..... | (195) |
| 十七、实行干部回避制度势在必行 .....                 | (200) |
| 十八、目前后备干部队伍建设需要研讨的几个问题 .....          | (205) |
| 十九、自荐是增辟知人渠道的一种途径 .....               | (215) |
| 二十、在改革中大胆起用开拓型人才 .....                | (220) |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 二十一、大学生到基层锻炼很有必要 .....               | (227) |
| 二十二、合理使用企业百分之三职工晋级权 .....            | (233) |
| 二十三、建立、完善党政机关人事信息反馈系统 .....          | (236) |
| 二十四、组织人事部门应成为实现“两个基本点”<br>的结合部 ..... | (243) |
| 二十五、对当前体制改革的几点思考 .....               | (255) |
| 二十六、公道正派是人事干部必备的职业道德 .....           | (263) |
| 二十七、漫谈“人品”、“文凭”、“水平” .....           | (270) |
| 二十八、用人要讲人品，不许讲门第 .....               | (279) |
| 后 记 .....                            | (286) |

## 一、按照党的用人之道做好人事工作

一九八四年三月，中央领导同志明确提出，中央有关部门要组织大家议两、三次干部、人事工作，“然后定出几条办法，帮助下面贯彻中央正确的用人之道。”这一指示精神，对于全国各条战线全面领会和正确贯彻党在新的历史时期的用人之道，搞好搞活人事管理，推进干部制度改革，开创组织工作新局面，具有重大的指导意义。因此，我们一定要坚定不移地贯彻中央正确的用人之道，积极做好新时期的各项人事工作。

### 用人之道是人事工作的灵魂

我认为，用人之道是贯穿在整个人事管理工作中的最基本，也是最关键的因素。离开了用人之道，人事工作就会失去灵魂，没有准绳，变成无源之水、无本之木。其结果，必然是徒劳无益，事倍功半，甚至还可能出现适得其反的情况，使革命事业蒙受不应有的损失。

什么是用人之道呢？一九三八年九月陈云同志在延安抗日军政大学讲课时曾说过：“干部政策，拿俗话来讲，就是用人之道。”他又指出：“为何要讲这个问题呢？因为同学们要到敌人占领的后方去工作，不单是当一个游击队员，而且要当干部，当领导者，而用人之道对于领导工作是非常重要的。有一句这样的话：‘干部决定一切’。这是通用于全世界的，不但外国通用，中国也通用；不但共产党通用，其他政党也通用。”我理解，所

谓用人之道，具体地讲，指的是每个国家根据统治集团的意愿，为着完成一定的政治目标，而确立的一套与当时社会相适应的用人观点、用人路线、用人制度和用人标准等规范性的东西。

大家都知道，世界上每个不同社会制度的国家，为着实现既定目标，维护所代表的阶级利益，巩固一统天下的地位，都纷纷建立了一套最能够符合本国统治集团愿望的用人之道。古今中外，没有哪种社会形态，也没有哪个国家或地区，是可以例外的。西方资本主义国家，为能最大限度地榨取雇佣职员、工人的剩余劳动价值，达到资本家垄断集团唯利是图的目的，推行了资产阶级的一套用人之道；中国封建时代，为能树立皇权至上的绝对权威，适应以皇帝为总代表的封建地主阶级对广大农民和其他劳动人民实行政治上统治和经济上剥削的需要，有帝王将相的一套用人之道；同样，今天我们共产党人执政的社会主义社会，为能彻底完成中国人民的解放事业，进行社会主义现代化建设，进而建成人类最美好的共产主义社会，也制定了马克思主义的一套用人之道。总之，每个国家掌握政权的统治集团，都要按照自己的总体需要，相继建立各自认为最合适的用人之道，千方百计地罗致人才，为己所用。可见，用人之道不仅具有普遍性，而且还带有阶级性，或者说，用人之道在各个国家是被打上不同的阶级烙印的。

用人之道还有一个显著的特征，即具有可变性。它形成雏型之后，并不是固定不变的，在执行过程中还会伴随着本国各个历史阶段的不同任务，不断进行调整、修订、补充，以适应形势发展变化的新要求。就拿我国来说吧，在新民主主义革命时期，由于面临着强大、凶恶的敌人的围剿，为了推翻压在身上的帝国主义、封建主义和官僚资产阶级三座大山，挽救民族危亡，结束剥削阶级的反动统治，进而解放全中国，我们党根据当时的阶级斗争形势和任务的需要，制定了正确的路线、方针、政策，体现在

用人问题上，就是要坚决依靠那些立场坚定、敢于斗争、冲锋陷阵、英勇杀敌、不怕牺牲、前仆后继的广大革命干部和部队指战员。正是实行这条用人之道，动员广大革命干部和部队指战员同全国各族人民一道坚持长期的艰苦奋斗、浴血奋战，我们才取得了一个又一个的胜利。新中国成立后，为了迅速医治战争创伤，收拾国民党反动派留下的破烂不堪的旧摊子，恢复在旧中国遭到严重摧残破坏的国民经济，党中央适时地把全国工作重心由农村转向城市，并提出了新的用人之道，即组织大批的党和军队的干部去支援城市工交、城建、材贸和外交等战线，号召他们必须用极大的努力去学会管理城市和建设城市，学会在城市中向帝国主义者、国民党残余势力和资产阶级作政治斗争、经济斗争和文化斗争，学会同外国人做生意。一九五三年后，在恢复国民经济、安定人民生活的基础上，我国开始有计划地进行大规模的经济建设，党中央及时提出了新的用人之道，从各条战线抽调大量的干部转向经济部门，承担社会主义建设的重任。

一九七六年十月，我们党和全国人民一举粉碎了万恶的“四人帮”，结束了“文化大革命”十年动乱；具有划时代意义的党的十一届三中全会，实现了历史性的伟大转变，果断地把党和国家的工作着重点由阶级斗争转移到经济建设上来，重新确立了马克思列宁主义的思想路线、政治路线和组织路线；接着，党的十二大又进一步制定了到本世纪末全国工农业年总产值翻两番的奋斗目标。为了确保完成这一战略任务，全面开创社会主义现代化建设的新局面，党中央明确地提出了新时期的用人之道。其基本内容是，全党在用人问题上要坚持德才兼备的原则，努力造就社会主义现代化建设的大批专门人才，实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化，培养选拔成千上万优秀中青年干部，加强第三梯队建设，建立后备干部制度，搞好新老干部合作与交替，妥善安置退居第二线、第三线的老干部，实行干部离休、退

休制度，废除实际上存在的领导职务终身制，改革领导机构，改革干部制度，推行干部任期制、聘用制、民主选举制、荐贤制，允许用非所学的不能充分发挥作用的专业技术人员进行合理流动，有计划地交流干部，大胆起用开拓型人才，以及认真落实党的知识分子政策，充分调动各级国家工作人员的建设社会主义的积极性、主动性、创造性。中央的这些用人之道，已成为当前和今后一个时期人事工作必须遵循的指导方针。

## 人事工作的重要特点

什么是人事？人事这个名词的含义，大致有这样几种解释：一种是，人情事理；人世间的事情，人世上的各种事情。汉代史学家司马迁在《史记·太史公自序》中写道：“‘夫春秋’，上明三王之道，下辨人事之纪”。唐代著名诗人杜甫在一首《小至》的诗里描述：“天时人事日相催，冬至阳生春又来”。另一种是，人为之事；人力所能及之事。《六韬·农器》记载：“战攻守御之具，尽在于人事。”再一种是，旧指交际酬应之事；也指赠送礼品。《后汉书·黄琬传》指出：“时权富子弟，多以人事得举。”还有一种是，特指机关团体内部工作人员的录用、培养、调配、任免、升迁和奖惩等工作事宜。我们在这里所要讲的“人事”，系指后一种含义。

人事工作不同于别的工作，本身政策性很强，必须以党的用人之道为准绳，体现组织路线和干部政策。就其特点来说，归结起来有以下几方面：

（一）人事工作历史悠久 大概人类进入集体生活的社会后，就发生了人与人之间的关系，开始有了人事管理。当然，那个时候的人事管理只能是原始的人事管理，与现代人事管理不好相提并论。中国从有史料记载起，已有五千多年的历史，所以我国的人事管理在世界上是最早的。这一点，连外国人都不得不承认。

一九八三年美国人事管理总署署长艾伦·坎贝尔到北京讲学时曾说：“当我接受联合国的邀请来中国向诸位讲授关于文官制度的时候，我是感到非常惊讶的。因为在我们西方所有的政治学教科书中，当谈到文官制度的时候，都把文官制度的创始者归于中国。”

**（二）人事工作非常普遍** 只要有人群活动的地方，不管哪条战线、哪个领域、哪个部门、哪个单位，都需要进行人事管理。因为任何一件事情都得有人去做，人是社会的主人，是主宰世界的，是处于支配地位的，离开了人的活动，世界就会变得静悄悄的，没有了生气。自然，凡是有人群活动的地方，客观上就自然而然地存在着人事管理。这一点，不以人们意志为转移。所以，人事工作极为普遍，处处都可以碰到，而且必不可少。

**（三）人事工作极其重要** 人事工作是同人打交道的，而人是宇宙万物中第一个可宝贵的，她有着改造大自然、发展生产力、创造新世界的巨大力量，什么事情都离不开人。人事工作的最终目的，就是要千方百计地调动人们的积极因素，把广大劳动者的智慧才华充分发掘出来，推动生产建设和其他各项事业的不断发展。如果我们把本地区、本部门、本单位的人事工作搞好了，就能化消极因素为积极因素，产生出一种强大的前进动力，使落后的变先进，先进的更上一层楼。

**（四）人事工作灵活性大** 人事工作是做人的工作的，而不是做物的工作的。人类是自然界最发达的生物，成为万物之灵，有着丰富的思想感情和社会意识，对外界客观事物能作出自己的判断和反映。当然，人与人之间在素质上也是存有差异的。这就给我们从事人事工作的人员提出了一个值得深思的问题，就是做人的工作一定要坚持“因人制宜”的原则，采用“一把钥匙开一把锁”的办法，而不能采用固定的模式、不变的方法和千篇一律的措施。如若我们人事工作者不注意工作对象的特点，不讲究方式方法，就有可能碰钉子，结果事与愿违，达不到预期的目的。

(五) 人事部门地位较高 历代社会，都把人事工作机构置于很显要的地位，排列在其他工作机构的前面。春秋时期，朝廷设有天、地、春、夏、秋、冬六官。天官，为王之近臣，总管百官，综理政事；地官，掌管土地、户口和百姓，还掌管邦教（相当于今之教育）；春官，掌管宗庙、宴享、礼仪；夏官，掌管军政和军赋；秋官，掌管刑狱之事；冬官，掌管修建之事。可见，天官居于六官之首。隋唐时期，六官改为六部，即吏、户、礼、兵、刑、工等部。它们的职能、职责范围与六官相对应。吏部尚书相当于天官，管理朝廷文官；吏部机关也是排在其他五部之前的。现在，我们各级党委的组织部门和各级政府、事业单位、企业单位的人事部门属于要害部门，其地位也是很高的。我们党的许多领袖，诸如毛泽东、周恩来、邓小平、陈云、彭真等中央领导同志，在历史上都曾相继担任过主管干部工作的中共中央组织部部长的职务。

(六) 人事工作难度较大 人事工作的对象是有思维能力和活动能力的“人”。“人”对于现实生活中的问题都有自己的见解、看法，而且分布在各行各业的人员构成情况又非常复杂。就是说，人事工作不象别的工作那样单纯，若再把每个人的喜怒哀乐等情绪考虑进去，那就更错综复杂了。所以，搞人事工作，特别是要搞好人事工作，不是那么容易，难度是不小的，有时甚至会感到很棘手。当然，这并不是说人事工作难不可攀。只要我们注意到它的复杂性，善于以党的用人之道为思想武器，深入实际调查了解现状，分析找出事物的规律性，认真研究对策，采取切实可行的措施，还是可以搞得很出色的。

(七) 对人事工作人员的素质要求比较严格 由于人事工作人员是做“人”的工作的，应当为人师表，在各方面都要具有比较好的素质。否则，无法进行工作，履行自己应尽的职责和义务。作为人事工作人员，首先需要懂得党的用人之道，懂得党中央制订的组织路线和干部政策，懂得国家和各级人民政府通过的有关

人事法规、制度、法令；具有丰富的社会经验，善于观察、分析周围的人事，并能够处理工作中遇到的难题；知识面较宽，文化程度较高，马列主义基础较好；密切联系群众，熟悉干部情况，关心同志，团结同志；为人正派，办事公道，坚持党性原则，思想境界较高，有一定的修养。

## 坚持任人唯贤的人事路线

自古以来，围绕用人之道，存在着两条根本不同的人事路线，即任人唯贤路线与任人唯亲路线。任人唯贤与任人唯亲这两条用人路线的对立和斗争，从原始社会末期一直延续到现在，贯穿着整个人类社会文明史，并对历代社会的进与退、兴与衰，产生了巨大的影响，起着重大的作用。毛泽东同志早在一九三八年十月发表的《中国共产党在民族战争中的地位》这篇光辉著作中就曾指出：“在这个使用干部的问题上，我们民族历史上从来就有两个对立的路线：一个是‘任人唯贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。”说白了，用人之道的实质，无非是坚持任人唯贤，还是坚持任人唯亲。换句话讲，用人之道的精髓，就在于使用什么样的人。

用什么人的问题，不同社会形态的国家，有着不同的用人标准和要求。我们党向来主张任人唯贤，反对任人唯亲。对这个事关人事路线的核心问题，在我们党的许多重要文件和党的领袖撰写的文稿中都有过精辟的论述。毛泽东同志在上述文章中进一步阐述了共产党的干部政策，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“任人唯贤”的路线。毛泽东同志还指出，过去张国焘的干部政策与此相反，实行“任人唯亲”，拉拢私党，组织小派别，结果叛党而去。党的十一届五中全会通过的《关于党内政治生活的若干准则》提出，“在干部工作中要

坚持正派的公道的作风，坚持任人唯贤，反对任人唯亲。”党的十二大通过的《中国共产党章程》还把“坚持任人唯贤，反对任人唯亲”，作为选拔干部的一条规定，写进“党的干部”这一章，用来指导全党的人事工作。

任人唯贤与任人唯亲，虽然只有一字之差，却反映了两种不同的用人标准。任人唯贤，意味着选用干部要讲德性和才能，而不受家庭出身、社会关系和个人经历等客观因素的限制；任人唯亲，则是封建社会的产物，用人不讲品行和能力，而讲门第、讲宗派、讲关系、讲人情，依靠血统世袭和人身依附，重用那些不学无术、德才平庸的“富贵子弟”和亲属、部下，以及与自己关系亲近的人。不难看出，前者是造就人才、开拓人才、兴旺事业的正确的用人路线，也是我们党在人事问题上的光荣传统；后者则是压抑人才、摧残人才、贻误事业的错误的用人路线，也是我们党在人事问题上坚决反对和纠正的不正之风。

按照党的用人之道，做好新时期的人事工作，是各级组织、人事部门必须遵循的基本方针。而要做到这一条，最大的问题，也是最难、最迫切的问题，是怎样按照中央正确的用人之道，选好共产主义事业接班人。选干部，标准有好多条，但最主要的是德才兼备、又红又专。叶剑英同志、邓小平同志告诫我们，选拔各级领导干部，要特别强调三条：一是坚决拥护党的政治路线和思想路线；二是大公无私，严守法纪，坚持党性，根绝派性；三是有强烈的革命事业心和政治责任感，有胜任工作的业务能力。我们之所以强调这样做，不是因为别的，只是因为我国现在面临着社会主义现代化建设的艰巨任务和世界新技术革命的挑战。搞四个现代化建设，迎接世界新技术革命浪潮的到来，没有真才实学，没有开拓进取的精神，没有为共产主义事业奋斗终身的决心，肯定是不行的。因此，在挑选干部时，我们一定要重用那些一心一意想四化、奔四化、献身四化的，能够以身作则、讲党性

守纪律、倾听群众意见的，思想解放、肯学肯钻、对业务精益求精的，在工作中表现出实干精神和创造精神的优秀干部，放手地把他们提拔到各级领导岗位上来，充分发挥他们的才能。

这里，我想提出一个需要注意的问题是，在人事工作中，如何更好地领会和掌握党在新时期的用人之道所要求的政治标准问题。这是一个经常碰到而又难以处理好的实际问题。过去由于长期受“左”的思想影响，人们对“政治”这个名词总好像觉得比较抽象，甚至有时还产生神秘之感，似乎就是“阶级斗争”、“社会运动”，故衡量一个人的政治标准怎样，几乎仅看其在历次政治运动中的表现，至于其他表现却往往被排除在外。那么，“政治”的含义究竟何在呢？政治标准与大家所追求的奋斗目标有无直接关系呢？邓小平同志在党的十一届三中全会召开前夕发表的题为《解放思想，实事求是，团结一致向前看》的讲话中一针见血地指出：“政治的空谈往往淹没一切”，“用人的政治标准是什么？为人民造福，为发展生产力、为社会主义事业作出积极贡献，这就是主要的政治标准。”十一届三中全会闭幕不久，邓小平同志在《目前的形势和任务》一文中，又把“团结全国各族人民，调动一切积极因素，同心同德，鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设现代化的社会主义强国”，概括为“这就是当前最大的政治”。所以，我们在人事工作中，要正确地贯彻中央的用人之道，衡量一个干部的政治标准，就应当紧密地联系他的工作态度，完成本职工作取得的成果，为四个现代化建设所作的贡献。如果离开这些实际内容，政治就会变成空头政治，用人的政治标准也就成了一句脱离党和人民根本利益的空话。

党的马克思主义的用人之道已经深入人心，成为指导我国人事工作的强大思想武器。让我们在中央正确的用人之道的指引下，进一步掀起干部制度改革的热潮，把人事工作提高到一个新的水平。