

—— 复旦小丛书

当好 “管理舞台” 上的“导演” ——用才艺术谈



复旦大学出版社

当好“管理舞台”上的 “导演” ——用才艺术谈

何培德 许晓明

复旦大学出版社

责任校对：周冬招

6.24 11/37

当好“管理舞台”上的“导演”

——用才艺术谈

何培德 许晓明 著

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 复旦大学印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 8.875 字数 147,000

1988 年 4 月第 1 版 1988 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—15,000

ISBN 7-309-00073-0/F·017

定价 1.80 元

前 言

翻开史册，您就会发现，大凡有所作为，博得后世称赞的政治家、军事家、企业家，都有一套善于选拔、任用人才的本领。这种本领具有这样的魅力：使那些有用之才都乐意聚集在他的周围，并凝结成一个心心相印、配合默契的集体，在为共同事业的奋斗中，迸发出无穷的智慧和力量，战胜前进道路上的一切艰难险阻。可以毫不夸张地说，任何一项需要组织许多人共同奋斗的事业，其成败往往取决于用才上的得失：得人才而善于任用，可立于不败之地；反之，则不言而喻。显然，综观古今中外用才上的种种得失、成败，从中提炼出一些可资借鉴的道理、经验、教训和方法，有助于我们的领导、管理工作，能有效地开发人才资源，这对于开创社会主义现代化建设新局面，具有重大现实意义。

谈“用才”，免不了要提及一些用才的名家。这可能使有些同志产生神秘感，甚至把它视为少数名家的得天独厚。其实，任何一个用才名家，都有一个从无名到有名的发展过程。名人的用才之道，必植根于无名时的耕

耘。对于“用才”，不论是国家领导人，还是地方、企业及其基层负责人，其“道”相通。所以，只要有人归您领导，就有一个“如何用才”的问题，就应当懂一点用才艺术。

用才，实际上是一门与领导学、管理学、历史学、心理学、教育学等相结合的综合性学科；是一门从历代用才者用才理论和实践中提炼出来，在社会前进中不断丰富、发展，不断转化为社会实践的应用学科；是一门包括用才观、爱才、识才、选才、育才、聚才、用才、护才、容才和管才等，内容极其丰富的学科；也是一门在“管理舞台”上善于运筹、指点，使每个“演员”都焕发才华、进入角色的“导演”艺术。基于这样的认识，近年来，笔者立足于社会现实，遨游于历史长河，着眼于未来世界，作了一些探索，积了一些资料，写了一些杂感，终于集成名为《当好“管理舞台”上的“导演”——用才艺术谈》的书稿。由于笔者思想理论水平所限，定有一些不当之处，恳切希望得到专家、读者的批评指正。

在写这本书的过程中，得到刘德秀、魏琦、张景山、宋德福、王国良等同志的鼓励和帮助，特此深致谢意。

何培德 许晓明 1986年12月

目 录

一、用 才 观	1
她像金字塔那样……	
——谈人才观	3
襄樊今昔浮想	
——谈价值观	8
“春色满园关不住”	
——谈资贤观	13
“千红万紫安排著”	
——谈德才观	18
愿为您代为画像	
——谈长短观	23
二、爱 才	29
观“闹剧”后的思考	
——谈时代感	30
“少伯乐”与“当代伯乐”	
——谈“真”“实”感	36
岩竹的风骨	
——谈使命感	40
清景在新春	
——谈责任感	45

追现代“韩信”

——谈紧迫感 50

三、识 才

55

百步之内有芳草

——谈眼前 56

“脱胎”佛门也不妨

——谈慧眼 60

“我脑子里的玉贞，就是她！”

——谈“第一眼” 64

“横看成岭侧成峰”

——谈“多看几眼” 68

《神秘的宇宙》、《红河谷》及其他

——谈发掘 72

“试玉要烧三日满”

——谈识辨 75

四、选 才

80

五湖四海广纳贤

——谈“海选” 81

岂可让平原君见笑于九泉之下

——谈“自选” 85

墓志铭寻味

——谈“荐选” 90

“芳林新叶催陈叶”	
——谈竞选	95
“疾风知劲草”	
——谈“风选”	99
五、育才	104
“此时无声胜有声”	
——谈润物法	105
法布尔的忠告	
——谈聚焦法	107
“脑后音”、“羊脚骨”及其他	
——谈顺势法	111
“不知细叶谁裁出”	
——谈修剪法	114
“江碧鸟逾白，山青花欲燃”	
——谈反助法	117
六、聚才	121
愿天下有“情”人都成“眷属”	
——谈交流	122
让“孙悟空”为四化开路	
——谈招聘	126
比“八仙过海”更壮观	
——谈协作	131

“泉涓涓而始流”	
——谈“杂交”	136
永远开发不完的“宝藏”	
——谈“余热”	141
七、用 才	146
“龙”“虫”古今谈	
——谈“在用”	147
“李逵”“黛玉”互赠礼品	
——谈适用	150
像星星那样相互照耀	
——谈信用	155
重担压快步	
——谈重用	159
乔厂长用杜兵的遐想	
——谈善用	163
“天高任鸟飞,海阔凭鱼跃”	
——谈尽用	167
八、护 才	174
百顶高帽与一条缝隙	
——谈示警	175
艺术家的眼神、手势	
——谈撑腰	178

“为失败干杯!”	
——谈鼓劲	182
“尾巴”的喜剧	
——谈解忧	185
“切莫怨东风”	
——谈扶正	189
九、容 才	194
“糊涂”里面有学问	
——谈容短	195
杀田丰与赏诸君	
——谈纳谏	199
《武大郎开店》新说	
——谈嫉妒	204
《四化演义》更动人	
——谈媲美	209
仲父·明镜·伴当	
——谈化仇	213
挥毫大书《降官图》	
——谈让贤	217
十、管 才	
$1+1+1=?$	222
——谈组合	223

“临别赠言”的题外话	
——谈精当	228
袁伟民攀登“华山之路”	
——谈交替	232
从“旅游官”说起	
——谈“充电”	236
阿 Q、“美国自胜者”给予的启示	
——谈激励	240

十一、误才种种 247

春天里的一泓冰水	
——谈扼才	248
“梦魔”缠人的后面	
——谈压才	252
“相马”外传	
——谈藏才	256
观《举鼎图》有感	
——谈埋才	261
劝君抛弃“苦肉计”	
——谈抑才	264
“在我们这块充满着人才的土地上”	
——谈束才	267

一、用才观

用才之道,涉及面虽广,却有一根红线贯串其中,这根红线就是用才观。

在我国,对人才问题的研究发端很早,特别是在用才观方面闪烁着更多的光彩。但是,作为观念性的东西,总是在不断地变化、发展着,正如马克思、恩格斯所说:“人们的意识,随着人们的生活条件、人们的社会关系、人们的社会存在的改变而改变”^①。社会主义新中国应当树立新的用才观。早在革命战争年代和建国初期,我们党就已初步形成了自己的用才观,并在社会主义革命和建设不断地丰富、发展。但由于种种原因,特别是林彪、江青这两个反革命集团的破坏和影响,那些极左的、错误的、陈腐的用才观念,仍然程度不同地束缚着一些同志的头脑,妨碍着人才的成长和使用,甚至还发生压抑、埋没人才的现象。还应当看到,社会主义现代化建设新时期与建国初期的情况已

^① 《马克思恩格斯选集》第1卷第270页。

有很大的变化，不同的任务，就有不同的用才要求。这一切，都需要我们认真总结经验和教训，清理思想，树立新的用才观，以更好地贯彻执行党的十一届三中全会以来，在人才、干部问题上所制定的一系列的政策。

她像金字塔那样……

——谈人才观

人才,历史的先驱,时代的骄傲。一代人才,总要凭借自己所处的历史舞台,演好自己的戏,并为下一代人才所要演的戏敲响开场锣鼓……。纵观我国几千年来一出出威武雄壮的历史剧,历代人才的脸谱历历在目,栩栩如生。然而,若问一个“什么叫人才?”一时竟难以说清——自古以来,对人才的说法太多了。

但是,这个问题是树立新的用才观的前提,对它必须有一个正确的认识。为了弄清“人才”这个概念,不妨先听听各家之言:元末明初小说家罗贯中在《三国演义》中写道:“马超纵骑持枪而出,狮盔兽带,银甲白袍,一来结束非凡,二者人才出众”。这里的人才,指人的品貌。东汉唯物主义哲学家王充在《论衡·累害》中写道:“人才高下,不能钧同”。这里的人才,指人的才能。唐代大诗人白居易缅怀陶渊明、韦应物作《题浔阳楼》:“我无二人才,孰为来其间”。这里的人才,指有才学的人。近代启蒙思想家严复还写过一首题为《人才》的诗,其中“人才鹦鹉能言日,世事蝸蟬换壳时”的诗句,辛辣地讽刺当时所谓的人才,只像鹦鹉学舌似

地重复一些陈词滥调,在动荡的政局中,又像螃蟹换壳一样善于应变。总之,在古人的心目中,人才仅指政治舞台或文坛上少数重要角色,其圈子很小。除此之外,如“巫医乐师百工之人”,均“君子不齿”。在这种传统观念的影响下,现在一些人谈起“人才”这个概念,亦只指少数专家、学者等有高深学问、且对人类进步做出了某种较大贡献的人,眼界仍然不宽。

其实,人才的含义极为广泛,应放开眼界,刮目相看。一百多年前,恩格斯在描绘社会主义的蓝图时指出:“过去的资产阶级革命向大学要求的仅仅是律师,作为培养他们的政治活动家的最好的原料;而工人阶级的解放,除此之外还需要医生、工程师、化学家、农艺师及其他专门人材,因为问题在于不仅要掌管政治机器,而且要掌管全部社会生产”^①。社会主义建设事业,规模极为宏伟壮观,需要千百万各种人才。试看社会主义新中国,自荐当厂长大显身手的吕良美、从“捉蛇花子”到中国科学院特约研究员的季德胜、练就“一抓准”硬功的“特级售货员”张秉贵、治愈脚病患者达一千多人的女修脚技师刘惠贤、亩产三万二千余斤的西红柿“博士”雷安军、安徽省当涂县的养鸭

^① 《马克思恩格斯全集》第22卷487页。

“状元”鲁华钊、女排主攻手“铁榔头”郎平、影坛新秀潘虹等，皆是博得社会公认、享有一定声誉的人才。他们的“性格心理”状况，搞人才学的同志作了认真的调查研究，《人才》杂志刊登了其中的一些人，引起各方面人们的关注。“三百六十行，行行出状元。”各行各业里的“状元”，都是人才。

这样看人才，范围虽然广了，但仍有很大的局限性。“状元”，仅是些拔尖人物，与本行业的广大群众相比，为数甚少，寥若晨星。实际上，“状元”之下，不仅有一批“进士”，还有许多“举人”、“秀才”。人才是有层次的。这一点，三国时的哲学家刘劭就持有这种看法。他在《人物志》一书中，把人的结构分为五质、五德（金木水火土）、五常（仁义礼智信），然后分类：凡兼有五质、五德、五常者，称中庸之才，地位最高；具有一质、一德、一常者，称偏至之才，地位次之；其他间杂无恒之才，种类极多，地位也最低下。刘劭的人才结构，虽涂上唯心主义色彩，但其中有关“多层次”的说法还是可取的。如果正视一下现实，各个行业里都有一大批人才，互相之间具有一定的层次。就说售货员吧，除了张秉贵这样的“状元”之外，各省、各市、各商业系统都有一批张秉贵式的人物，他们都是人才。人才的层次，大体可分为杰出人才、优秀人才和一般人才。

把上述议论综合起来，顺理成章的结论是：人才，就是在一定历史条件下，那些在某一方面具有一定才能，并为社会进步作出一些贡献的人。

作这样的概括，是否有点贬低？回答这个问题，不妨提出如下的反问：人们在金字塔作概括时，能否说只概括塔尖的才“高”，概括塔的全部就“低”呢？两种概括，孰是孰非，不言而喻。对人才的概括情同此理。人才的层次性，使她像金字塔那样，也是由“塔底”、“塔身”、“塔尖”组成的。显然，只概括人才的高层次，所得的概念虽然显得很“纯”，但不是事实的全部；概括了人才的所有层次，所得的概念似乎“滥”了，但却是真实的，科学的。任何“塔尖”都不是空悬着的，而是凭借了“塔底”和“塔身”才成其为尖。人才的高层次也是这样，他们既标志着一代人才的最高水平，又不能离开这代人才而孤立地存在。因为没有一代人才和广大人民群众的努力，他们不可能达到时代的高度。

这么说，人才岂不太多了吗？人才意义的广泛性，是由社会主义事业的性质决定的。社会主义是千百万人的事业，它要使在剥削社会中被压抑的人民群众的积极性和创造才能得到充分发挥。只有这样，无产阶级才能胜利完成历史赋予的伟大而光荣的使命。由此可见，在社会主义现代化