

中国政法大学出版社

张国祚 著

用人之道新探

人才管理权变系统论



用人之道新探

——人才管理权变系统论

张 国 祚 著

中国政法大学出版社

内 容 提 要

本书集古今中外人才管理之精华，集辩证法、系统论、人才学和管理学之要义，融知识性、学术性、实用性和可读性于一体。作者把人才管理系统分为决策、鉴别、使用、保养和权变五个子系统，并巧妙地设计出它们相互协调和制约的运行机制，从理论与实践的结合上对当代中国人才管理改革进行了开拓性的探索。本书将为一切有志于从事领导、管理、组织和指挥的人提供有价值的参考。

GDFB/02

用 人 之 道 新 探

——人才管理权变系统论

张 国 祚 著

中国政法大学出版社出版

新华书店首都发行所发行

河北省〇五印刷厂印刷

152×113×18mm 92 1/32·印张10.75·字数240千字

第1版·1989年5月第1次印刷

印数 1—5000

ISBN 7—5620—0103—0 /D·99 定价：3.40元

序

高 青 海

有人把人才学研究比作“朝阳事业”，这是不无道理的。中国七十年代末应运而生的人才学一直倍受各界重视，一大批理论工作者在这块崭新的学术领域里辛勤耕耘，颇为社会注目。中国确实需要更多人关心人才、爱惜人才、研究人才。

另有人把管理学称作中国学术研究的“热点”，这也是不无根据的。中国七十年代末确实出现了“管理热”，许多有识之士都对现代中国管理学研究寄予厚望，认为这是改革、开放、振兴中华的重要一环。

还有人把系统思想誉为二十世纪最有效的方法论，而权变系统思想则是其中佼佼者，这同样有其道理。迄今为止，几乎所有辉煌的设计、卓越的指挥和杰出的管理都渗透着某种权变系统思想。

若能以这样的“佼佼者”为导引，熔“热点”与“朝阳事业”于一炉，不能说不是一种开拓性的尝试，因为在以往的学术著作中还很少有人在这方面做出努力。

张国祚同志所著《用人之道新探——人才管理权变系统论》，在我看来，不愧为一部“新探”，因为它较好地体现了这种开拓性的尝试。该书是运用权变系统理论研究当代中国人才管理的一部专著，这样的专著在过去尚未见到过。作者在深入研究古今中外行政、企业、军事、科技等各种人才管

管理经验教训的基础上,提出了人才管理权变系统论,指出建立人才管理权变系统符合中国国情,有利于借鉴以往人才管理的精华,有利于改革和完善人才管理,有利于建设具有中国特色的人才管理体制。作者把人才管理系统分成决策、鉴别、使用、保养和权变五个子系统,论述了这五个子系统相互制约、相互依存的有机联系,并对每个子系统的运行机制及外系统环境的影响从新的视角出发、运用新的方法、作出了新的设计,对于如何从理论与实践的结合上搞好中国人才管理也提出了系统的、独到的见解。该书的问世,无疑将为中国政治体制改革的理论探索提供一种新的模式。同时,它开辟了人才管理研究的一个新方向:既不限于经验性描述,也不刻意构造学科范畴理论体系,而是立足于中国人才管理的实际状况、着眼于宏观与微观的统一、致力于理论的创新和应用,把批判、继承、借鉴与开拓有机地结合起来。作者在这个新方向上进行了比较成功的探索。

此外,该书体系结构不落俗套、思想观点清晰明快、语言表述生动流畅;内容丰富、涉猎广泛,可读性强。

任何一部开拓性的著作都难免存在着有待改进的不足之处,该书也不例外。我以为如能把第五章“人才管理权变系统的管理原则”与第四章“人才管理权变系统的结构与机制”结合起来写或许更好些。因为这些“管理原则”和权变系统的“机制”是完全相容的,独立成章写“原则”似乎容易使读者发生误会,以为这些“原则”是凭靠外力强加给系统的。其次,该书基于强烈的爱国热忱对中国人才管理的时弊也不乏中肯的分析,这是难能可贵的。但由于该书是在党的“十三大”召开之前定稿,其中所引的个别资料和所发的个别议论未必仍然符合今日中国之现实,希望再版时作者能以新的研

究来修正和充实。

不敢说以上两点意见是成熟的，也不排除别的同志还会提出别样的意见，但我以为作者一定有作者的意图；在读者与作者之间也存在一个“相互理解”的问题。作为一个读者，我的意见充其量只能算作“仁者见仁，智者见智”吧。即便我的两点意见属于“真知灼见”，即便该书还存在我所不曾提及的问题，《用人之道新探——人才管理权变系统论》仍然不失为一部颇有价值的好书，它将为人才学、管理学、政治学和哲学等学科的研究者提供新的参考坐标系。因此，我欣然接受出版社的请求，愿为该书作序。

一九八九年一月于长春

目 录

序.....	高青海 (1)
第一章 导 言.....	(1)
第一节 人才管理是事业兴衰的关键.....	(1)
第二节 人才管理是人才学研究的重心.....	(28)
第三节 《人才管理权变系统论》的构思.....	(36)
第二章 基础理论和基本概念.....	(41)
第一节 关于人才的定义.....	(41)
第二节 管理理论的学派.....	(47)
第三节 权变思想的演变.....	(84)
第三章 建立人才管理权变系统的必要性和可行性.....	(100)
第一节 中国现行人才管理亟需改革.....	(100)
第二节 人才管理的可借之鉴.....	(118)
第三节 建立权变系统是人才管理改革的可行之路.....	(205)
第四章 人才管理权变系统的结构与机制.....	(230)
第一节 基本系统的构造选择.....	(231)
第二节 子系统的结构与机制.....	(256)
第三节 社会大系统的影响.....	(325)
第五章 人才管理权变系统的管理原则.....	(333)

第一章 导 言

第一节 人才管理是事业兴衰的关键

凡是气魄宏伟的军事家，都希望自己能运筹帷幄，决胜千里；攻，则势如破竹；守，则固若金汤。

凡是高瞻远瞩的政治家，都希望自己能驾驭时代风云，主宰形势沉浮；内治，则民富国强；外交，则四海归心。

凡是雄心勃勃的企业家，都希望自己能事业兴盛，竞争夺魁；比效率，则技压群英；创信誉，则名满全球。

然而，“希望”不等于“现实”；并非每个人都能如愿以偿地实现自己的抱负。尽管堪称“军事家”、“政治家”和“企业家”的人在各自的领域内，就其才学和能力而言都是比较出类拔萃的佼佼者，但是，事业的成功、理想的实现，决不仅仅取决于个人的聪明才智，而要靠集体的智慧、集体的力量、集体的创造、集体的协调、集体的努力。如果单凭个人孤军奋战，纵使有三头六臂，其“希望”也难免是“一枕黄粱”。相反，如果有数量足够的追随人才、合作人才鼎力相助，其“希望”就可能变成“现实”。想必“得人才者得天下，失人才者失天下”的古训便是基于此理。

如若进一步思考，便会发觉这条古训尚有欠妥之处。因为，“失人才者”必“失天下”，但“得人才者”未必“得天下”。事实上，得而不用，等于未得；用而不当，不如不用。

“得”和“用”乃是人才管理缺一不可的两个环节。只有善得且善用，即善于进行人才管理，方能充分发挥人才的作用，夺取事业的成功；否则，事业的衰败就是不可避免的。何以见得？有历史的明鉴，有现实的反思，也有理论剖析的佐证。

一、历史的明鉴

汉高祖刘邦谈到自己战胜楚霸王项羽的原因时有过一段分析，他说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”^①刘邦为什么能胜利？因为刘邦不仅“得人才”——三个“人杰”，而且“能用之”。项羽为什么会失败？因为项羽虽然“得人才”——范增，却“不能用”。作为当事者的刘邦，由于受种种历史条件的局限，其分析难免有片面性，但却揭示了制约楚汉相争胜败的非常重要的原因之一：是否“能用”人才。

刘邦虽然没有明确地说出自己如何使用人才，但从他对三个“人杰”的特长的评价不难看出他知人善任，能用人所长。假使刘邦对“三杰”用非所长，命子房（张良）“连百万之众”，令韩信“抚百姓，给饷馈”，让萧何“运筹帷幄之中，”则楚汉相争的历史恐怕需要重写。倘若项羽又能对范增言听计从，则胜负结论难免发生逆转。因为仅鸿门一“宴”便足可使汉兵三军无首。在鸿门“宴会”上，项羽不听范增之计，默许樊哙护卫刘邦，结果纵虎归山，为自己保

^①司马迁：《史记·高祖本纪》。

留了最强大的竞争对手和掘墓人，虽然勇冠三军且兵多将广，最终还是难免优势丧尽，乌江自刎。毛泽东的著名诗句：

“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”^①便是有感于这个历史典故。

可见，明智的人才管理使刘邦由弱变强，直至胜利；愚蠢的人才管理使项羽由强变弱，直至失败。

人才管理问题自古就有，不论古代政治家和思想家们是否明确地提出过“人才管理”这个概念，人才管理的理论和实践都是人类历史无法回避的课题；人才管理决定事业兴衰的史鉴绝非仅楚汉相争一例，纵观中国历史，当须数以百计。

春秋战国时代，群雄逐鹿，涌现出许许多多杰出的政治家、思想家、军事家、外交家。为什么惟独被诸侯以“夷狄遇之”的西方小国——秦国能最终统一天下？主要是因为自秦穆公以来，秦国实行徠士政策，广招四方有识有志之士，吸收人才不唯身世，任用人才激以奖赏。相继出现了百里奚、由余、商鞅、张仪、范雎和李斯等优秀的政治人才、外交人才和军事人才。许多史家在分析秦王朝统一中国的原因时，往往侧重强调秦国政治人才和外交人才的贡献，往往归功于“远交近攻”、利用矛盾、分化瓦解和各个击破的策略的高明。其实，能使这些策略得以实施还应该归功于秦王朝的军事人才及其管理。看一看被法国前总理雅克·希拉克誉为世界第八大奇迹的秦兵马俑吧。这不仅是两千多年前中国高超工艺水平的明证，而且还是秦王朝出色的军事人才管理的模拟。一号坑中的军阵显示了秦代步兵和车兵联合编队的场面，呈方形阵，四面有前锋、后卫、侧翼，所有的武士都手执武

^①毛泽东：《七律·人民解放军占领南京》。

器，立阵面外，目视前方，以防御外来袭击。二号坑中则将步兵、车兵和骑兵这三个兵种联合编队，组成矩形阵；前面步兵方阵手持弓弩，一旦有惊，可以迅速延伸；阵中武士有立势，有蹲姿，皆待令而发；骑兵位于这个部队的左侧后部，便于巡行出击。三号坑则展示秦军指挥机关的布阵；车兵候命，步兵庄严守卫着大本营的安全，警觉面内，保卫指挥中心；中心设有主将帅位；其余武将、军吏和兵卒各有比例。从秦兵马俑的精心布阵，可以窥见秦王朝军事人才管理之一斑。战国七雄争霸，秦始皇终能“席卷天下，包举宇内，囊括四海，并吞八荒”^①统一中国，除得益于出色的内政、外交人才之外，主要是借助于卓越的军事人才管理。兵马俑的出土，比任何文字记载都令人信服。

自西汉之初，匈奴族领袖冒顿单于以其三十余万善战惯征的军队东败东胡，北服丁零，西逐大月氏，使各游牧狩猎的民族统一起来，东起朝鲜边界，中跨蒙古高原，西连氏羌，南至河套，对刚刚统一尚未巩固的西汉形成包围袭扰的外部压力。^②而诸侯割据与农民暴动又从内部形成瓦解西汉中央集权之势。可谓外忧内患丛生。然而，当此之时，汉武帝却能击败匈奴、和好西域、内修政理，使社会的经济发展达到很高的水平，出现过罕见富足的局面：“都鄙廩庾皆满，而府库余货财。京师之钱累钜万，贯朽而不可校。太仓之粟陈陈相因，充溢露积于外，至腐败不可食。”^③这是什么原因？主要是因为汉武帝高度重视人才的造技和使用，善于力排众

①贾谊：《过秦论》。

②参见：司马迁《史记·匈奴列传》。

③司马迁：《史记·平准书》。

议、唯才是举。他创办太学，“导民以礼，风之以乐”，敢于起用年轻一代的新人，使“怀才者皆得自达”，终于使卫青、霍去病、张骞、司马迁、司马相如、董仲舒、桑弘羊和赵过等杰出人才得到破格提拔、脱颖而出。于是，安邦有良将，治国有贤臣；外交，拓丝绸之路；治黄，善修水利工程；垦田，八百二十七万顷；煮盐、冶炼、制陶、造船、酿造等工业都显著地超越前代。

唐太宗李世民为什么能开创名垂千古的“贞观之治”、致使唐朝疆域辽阔、政治稳定、经济繁荣、科学文化居于世界之首？就是因为李世民深知“为政之要，惟在得人”^①“以人为鉴，可以明得失”^②为“明得失”，他能尊重人才，兼听广纳，使魏徵等人才畅所欲言，直言相谏。为“得人”，他不拘一格，广开才路，说：“吾为官择人，唯才是与。苟或不才，虽亲不用，如其有才，虽仇不弃。”^③而且不求全责备，善用人所长，他说：“人之行能，不能兼备”、“弃其所短，取其所长”。^④特别值得一提的是，李世民完善了比较健全的唐朝人才管理制度，使人才既得其用，又得其养，赏罚分明；结果使魏徵、戴胄、马固、和张亮等出身低微的贤能之士得以重用而倾心为他效力。

元朝时期，中国是当时世界上最强大最富庶的国家，它的声誉远及欧、亚、非三大洲。那时，西方各国的使节、商人、旅行家和传教士等都争相来华，络绎不绝。威尼斯商人马可波罗所写的中国游记，对于元朝的幅员广阔和工商业的繁荣作了生动具体的描绘，激起了西方对中国文明的向往，中国人发明的罗盘、火药和印刷术等开始经由阿拉伯传入欧

①②③④均见《贞观政要》。

洲，中国的巨大的远洋海船也开始闻名于世。元王朝军威镇四海。为什么人口不多，兵员不广，以游牧为主的蒙古族能兴水利，富农桑，精工艺，造利器，统雄兵，御良臣谋士，而“北箭阴山，西极流沙，东尽辽左，南越海表”、①出兵日本，军屯安南，挥师缅甸，征讨爪哇？侵略之举不可取，但强盛之由当可究。与其说“一代天骄成吉思汗，只识弯弓射大雕”②，不如说“一代天骄成吉思汗，善用良才胜弯弓”。他不但善于利用本族人才，而且还敢于大胆起用异族人才。他任用契丹族精通汉族经史典章的耶律楚材为主要谋士，深研重才治国之道，悟出“制器者要用良工，守成者必用儒臣”的大道理，并设置专门的官府机构，聚敛各类科技人才，以发展科学技术和生产。成吉思汗还将这些思想和做法传给子孙。到元世祖忽必烈继位之前，开始设立幕府，招揽文臣谋士。著名的汉族学者刘秉忠、赵璧、姚枢、许衡等人便应召而去，向他讲授儒家治国平天下的理论和经验。忽必烈统一中国后，更加重视人才，任用刘秉忠、姚枢、许衡、郭守敬等定朝仪、治礼乐、设学校，建官制、励农桑、兴修水利等，终于使元王朝的强盛举世无双。

以上是从人才管理的角度来分析世治、世盛的原因。同样，从人才管理的角度也可以分析世乱、世衰的原因。

空前统一强盛的秦王朝为什么寿命暂短？因为统一后的秦王朝开始迷信权力和武力，迷恋骄奢淫逸的统治生活，他们不再尊重知识和人才，而且把知识和人才看成是危险的敌人，惟恐知识和人才威胁秦王朝的愚民统治，以至于焚

①《元史》卷五八《地理志》序。

②毛泽东：《念奴娇·雪》。

书坑儒，使人才与知识遭受史无前例的浩劫。一个国家对知识和人才如此恐惧，能不灭亡吗？

东汉和帝以后，为什么外戚、宦官专权，乱臣贼子作孽？就是因为他们抛弃了盛汉时代统治阶级访贤求能、提倡经学、表彰名节、建立太学、设博士、广开仕宦之路的尊才用才的政策。“贤”不能举，“能”不得用，无贤无能之辈怎能不投机专权？既已专权，又无贤能，岂能不为非作歹？

晚唐时代，为什么阶级矛盾激化、吏治腐败、国运垂垂及危？最直接的原因就是贞观时代尊重知识、尊重人才的风气一扫而空，选官昏滥，庸人坏人参政，诸如节度使奏改，用钱买官，诸色功优，从武入文，虚衔入仕，改伪为真，媚道求进和无功受赏等例比比皆是。①一个国家的行政人才管理混乱到如此地步，何以生存？

盛极一时的元王朝的江河日下之时也是伴随着人才管理的腐败。卖官鬻爵、贿赂公行、埋没人才等现象司空见惯；所选官吏大凡缺德少才，专事搜刮民脂民膏；朝庭无法无度，贪官横行无忌，巧立名目敲诈勒索：“所属始参日拜见钱，无事日要撒花钱，逢节日要追节钱，生辰日生日钱，管事而索日常例钱，送迎日人情钱，勾追日赍发钱，论诉日公事钱。觅得钱多日得手，除得州美日好地方，补得职近日好窠窟”，②甚至连肃政廉访的官吏（相当于我们现在的纪检干部）也是所到州县公开勒索。“名带库子检钞称银，殆同市道。”③元末任用如此庸才、恶才、贪才、能不灭亡吗？

最能说明人才匮乏导致社会崩溃的，莫过于清末了。清末

①参见《全唐文》卷八〇四，刘允章：《直谏书》。

②③叶子奇：《草木子》卷四，下《杂俎篇》。

著名思想家龚自珍在考察人才问题与社会兴衰时认为，清朝已经腐朽没落，走到了尽头，因为人才普遍遭到压抑，犹如“万马齐喑”。并指出，造成人才匮乏的原因是封建专制：皇帝不能尊重人的价值，上级不能平等地对待下属，视下属为奴仆，而下属则自称为“犬马”；这种制度势必销蚀人的主动精神，即使有孔子、管仲和诸葛亮那样的才华，也无所施其能，何况平庸之辈？于是，针对国家人才管理的无能，他在诗中抒发了渴望国家政策、渴望人才辈出的急切心情：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”另一位清末著名思想家魏源则从鸦片战争清政府的失败中总结出教训，认为中国真正的贫弱不是物产兵器，而是人才不济，他说：“财用不足，国非贫；人材不竟谓之贫。”看来魏源的见解是比较深刻的。帝国主义列强之所以能轻易地打开闭关锁国的清王朝的门户，强迫清王朝割地赔款，主要原因之一，就是清王朝不能举贤任能，既或有以林则徐为代表的智勇双全的爱国将士，也得不到政府的重用和支持，能不失败吗？何况我们的武器装备早已因科技人才的奇缺而落后于西方列强。

历史的明鉴告诉我们，“得人才与用人才”——人才管理，乃是立国之本，无论创业，还是守成，莫不如此。上述中国古代的政史和军史从正反两个方面证明了这一点：人才管理的成功与否，制约着事业的兴衰；“成功”则兴，“否”则衰。

历史的明鉴还可以在建筑工程和科学技术的丰碑上给我们以启迪：卓越的人才管理可以创造出智慧的奇迹。请看以下两例。

例1：四千多年前，古埃及第四王朝修建了命名为“海欧普斯”的金字塔。塔高146.5米，正方形的底座边长230

米，底面积52900平方米，用大石约230万块，每块约重2500公斤，外观极其宏伟。更令人叹为观止的是金字塔的内部结构：那各悬空处的拱形顶和鞍形顶是怎样相互配合支撑着石室的惊人的压力？那巨大的下放盖板凭靠什么机关在甬道孔隙里移动？那已经砌成的金字塔的体内、如何改变墓穴和甬道的位置？在交通、运输、建筑技术极不发达的远古时代，那些构成金字塔的巨石何以运来并垒砌吻合得那样精确？历史学家一直对这些问题迷惑不解。以至于竟有人危言耸听地猜测：金字塔不是古代埃及人的功绩，而是远古时期天外来客的杰作。这种荒诞不经的猜测是站不住脚的，因为关于修建金字塔的史实早有文字记载。据第六王朝时期保留下来的信件和碑文可知，那时修建金字塔的主力军都是经过严格整顿和受过训练的常备工作队。有位王子曾在采石场带领过一支由1000名宫廷人员、100名石匠、1200名矿工和50员其他有关人员组成的工程大军参与了金字塔的修建。那么，这些科技落后、操作原始的古代埃及人，为什么能建造成如此奇伟壮观、施工精确的金字塔呢？人们不难想象，古代埃及的统治者一定对设计师、工程师、宫廷人员、石匠和矿工等实行了有效的人才管理，否则再多的古代埃及人也造不成一座矗立至今的金字塔。正如马克思所说：“古代埃及的大建筑与其归功于人口之多，宁可归功于它当中有一个大的比例，可以自由利用。”^①马克思所说的“比例”应该理解为各类建筑人才的比例，这是人才管理的要项之一。

例2：自古以来，生活在地球上的人类就对月球特别注意，产生许多传说、猜测和向往。因为在浩瀚的宇宙中惟独

^①马克思：《资本论》，第一卷，人民出版社1953年版，第630页。

月球是地球最近的邻居，人们多么想到这个“邻居”家里作客、看一看那里的奥秘啊！虽然嫦娥奔月的传说已很久远，但是现实的人却一直把登月看成是幻想，往往用“上天揽月”来比喻做那些非力所能及的事。然而，这个“幻想”居然变成了现实：1969年7月20日，美国人尼尔·阿姆斯和埃德温·奥尔德林乘坐4天前从佛罗里达州发射场升空的“阿波罗11号”火箭上的登月舱在月球上着了陆。他们两人身着便于进行呼吸和通话、同时能在失重情况下保持平衡的太空服，对光秃秃的月球表面进行了一番考查，并收集了一些很有价值的资料和岩石样品。又过4天，即1969年7月24日，他们俩人同指令舱驾驶员迈克尔·阿林斯在地球上夏威夷以南1448.37公里的太平洋上溅落。这次“阿波罗11号”登月成功往返一共用了8天。3年后，即1972年，美国宇航员再次登上了月球。这是人类历史上震撼世界的科学奇迹。现在要问：这一科学奇迹是怎样完成的呢？显然，光有宇航员是绝对不行的，必须首先有宇宙火箭、登月舱和太空服等的研究、设计、制造和实验，以及发射和操纵。所有这些环节，单靠哪一个领域的专家都是不能胜任的，而是要靠许许多多物理学家、化学家、生物学家、生理学家、医学家、天体物理学家、火箭技术专家、太空技术专家、计算机专家、工艺技术专家等等。美国宇航局从1961年便开始执行“阿波罗登月计划”，历时11年，组织了20000家公司、120所大学、420000名科学家、工程师和工程技术人员，投资300亿美元。荟萃如此众多的专家，实现如此宏伟的蓝图，没有高度完善的人才管理是根本不可想象的。

二、现实的反思

中国的现实究竟怎样？是先进、还是落后？是富裕、还