



用人之道

谭斌

华夏出版社

096/100

用人之道

谭斌



华夏出版社

1986年·北京

用 人 之 道

谭 斌

华夏出版社出版发行

(北京东四五条内月牙胡同10号)

新华书店经销

文字六〇三厂印刷

787×960毫米 32开本 2.75印张 39千字 插页2

1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

印数1—38,000册

书号,3484·004 定价,0.65元

DH64/05

目 录

1、事在人为	1
2、党管干部	5
3、用人十忌	8
4、识人有方	12
5、考核之考	17
6、善辨人言	20
7、莫避“争议”	24
8、谨防奸佞	28
9、活水源头	31
10、荐贤者贤	35
11、提拔后生	38
12、人事相宜	43
13、用人所长	47
14、慎配主官	51
15、能级原则	55

16、不拘一格.....	59
17、切实纠“左”.....	62
18、工学兼顾.....	66
19、搞好后勤.....	71
20、赏罚严明.....	75
21、自善其身.....	80
后 记	84

事在人为

革命家说：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”

军事家说：战争胜败，“命在于将”，因此“置将不可不察”。

企业家则说：“人才就是效率，人才就是财富。”

总之，无论搞政治，搞军事，还是搞经济，凡是想成就一番事业的，无不讲究“用人之道”。因为事情总是要由人来做。“人存事兴，人亡事废”，就是讲“用人得失关系到事业成败”这样一条朴素的真理。

现代社会普遍认为：

最大的浪费，是人才的浪费；

最重要的决策，总是伴随着人事决策；

领导者最主要的能力，即包含着发现人才、

1

培养人才、团结人才和使用人才的能力。

汉高祖刘邦在高歌《大风》畅论“三杰”时说：“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。”——这是胜利者现实的“心得体会”。

诸葛亮在《前出师表》中告诫阿斗道：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以颓败也。”——这是后代智者客观的历史总结。

所以，陈云同志早在担任中组部长时就断言：“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，其它政党也通用。”古今中外多少兴亡盛衰的历史事实，无数次重复地论证着这个铁的法则。

中国革命和建设事业进入了中兴的历史新时期，改革潮流势不可挡。中国近代的维新派曾主张，“变法之本在于人才”，“在变官制”。现在的有识之士也一致认为，没有革命化、年轻化、知识化、专业化的“四化”干部，搞不成四化

大业。在具体讲到军队工作时，军委邓小平主席一针见血指出，开创部队工作新局面，最中心的问题，就是领导班子年轻化。这一论断，对全国有普遍的指导意义。因此可以讲，干部制度的改革，“用人之道”的改善，是搞好其它改革的前提和保障。而人事管理的科学化和民主化，则是干部制度改革的主要方向。

在人治思想长期占重要地位的中国封建社会，历来特别重视干部个人素质的培养、考核和选拔，在选人、用人方面给我们留下了丰富的历史遗产。在长期的战争年代和建设时期，我们党的干部工作也积累了大量宝贵的经验和教训。其他国家、其他民族（包括不同的社会制度）在这方面亦有不少独到的见解和行之有效的办法值得我们借鉴。国内外社会学、管理学和人才学等学科的新兴和发展，又给我们提供了许多新鲜活泼的信息和启迪。所有这些，都是研究新时期新的用人之道的珍贵财富。

而这个题目，首先是摆在了各级领导、政治机关、人事部门的面前。

通常说，领导者的主要责任，一是出主意，二是用干部。而且，领导者所出的主意，仍要靠“用干部”来落实。党的思想路线、政治路线的

1

贯彻，仍要靠组织路线来保证。所以，各级领导和人事部门，一定要用心钻研用人之道，把它当成提高自己领导水平的基本功。一定要有爱才之心，识才之眼，用才之胆，聚才之方。

即使对于一般同志，“用人之道”也是引人关注的题目。谁不愿意为党、为国家多做些工作、多作些贡献呢？谁不愿意在革命事业中更充分地施展自己的才能和实现自己的“价值”而不至虚度一生呢？关键是要有个利于发现人才、善于培养人才、长于使用人才和敢于保护人才的社会舆论、管理结构和工作环境。而这一切的形成，就要靠你、靠我、靠他——靠我们大家上上下下的共同努力！

这也正是笔者为文的初衷。

党管干部

共产党讲“用人之道”，首先要讲“党管干部”这一条。干部是党的，不是哪个人的，因此干部必须由党来管，不能个人说了算。上有党的领导，下有群众路线，干部工作才能走在实事求是的正确轨道上。作为干部个人，应当懂得对领导、对上级负责同对党、对人民负责的一致性，要跟真理，不要跟哪个人。千万不能把正常的工作关系，变成人身依附关系。而作为领导者，则不能把干部当成“私有财产”，调不出，派不进，搞“独立王国”。

尤其在解放军和武警部队这种实行委派制的武装集团，更须强调这点。只有坚持党管干部的原则，才能保证党对武装力量的绝对领导，保证军队、武警的无产阶级党性和对党、对人民的绝对忠诚，保证枪杆子掌握在党和国家手里，

而不会蜕变为个人野心家篡党篡政的工具。总之，只有坚持党管干部的原则，才能保证“党指挥枪”，而不至变成“枪指挥党”。

共产党用干部的总方针，是任人唯贤。所谓“贤”，主要指“德才兼备”。而要做到“唯”贤，则既须打破空间的横向隔阂，搞“五湖四海”，又须打破时间的纵向隔阂，“老、中、青”相结合。不能以人划线，“一朝天子一朝臣”。

通常，党管干部是通过政治机关来实现的。正如邓小平同志指出：“我们的传统历来是政治机关管干部，首长总要通过政治机关去考核、审查干部，这才符合组织原则。要把这个好的传统继承起来。”当然，党管干部也不是党委事必躬亲，而主要是管干部工作的大政方针，管党的干部路线和干部政策的贯彻落实。

同时，应当指出，党管干部，决不能曲解为各级和各方面的人事权都要抓在党委手里。严格依法任免行政领导干部，同党管干部的原则，在党对整个国家实施领导这一根本前提下，是高度统一的。

在干部管理的具体过程中，有两点必须注意：

一是要按干部管理权限管理干部。在解放

军和武警部队，则明确实行分级管理的干部制度。该你管的干部，你不管，是失职；不该你管的干部，你硬要管，是擅权。这在人事工作中都是不允许的。

二是要坚持干部工作的正常程序和工作纪律。这不是搞“神秘化”，而是讲严肃性。干部工作严格的工作程序，是具体落实党管干部原则的技术保障，是党的群众路线的生动体现，也是干部工作纪律的组成部分，必须一丝不苟。尊重这些实践经验的科学总结，可以避免许多漏洞和差错，也可以堵塞和防止干部工作中各种不正之风。

如果在这两方面明知故犯，可以断定：准是有人要摆脱“党管干部”的原则，在人事问题上以权谋私了——这在现实生活中，十之八九是不会错的。

用人十忌

历来存在着进步和落后、开明和腐败这两种对立的干部路线。即使在古代中国，亦有“四要”的用人传统，主张“察实”——考核实学、实绩；“举要”——抓主流，看本质；“破格”——不拘常礼、常格；“去私”——出以公心，任人唯贤。而我们党内，在人事问题上亦有种种不能尽如人意的地方。因此，肃清“文革”浩劫在干部工作方面的流毒；排除各种传统偏见和习惯势力的干扰，是改善用人之道的必要条件。

纵观古今，约有十种弊病，为用人之大忌：

一是任人唯亲。不问贤愚善恶，只要是“三亲四老”，即亲属、亲友、亲信、老同学、老同事、老部下、老乡，总要想方设法安排“肥缺”、“美差”。经营“家天下”。

二是顺我者用。以“我”划线。喜欢唯唯诺

诺、“听话”乖巧的干部，排斥持不同意见者，对反对过自己的人——不管自己是否正确——更是一概不用。极而言之，宁用奴才，不用人才。

三是党同伐异。醉心于搞山头主义和宗派主义。对本山头、本宗派的人，无原则地包庇、重用；对其他的人，则无原则地排斥、打击。不讲党性，只讲派性。不搞成“清一色”不安心。

四是“势利”取人。拿人事权作交易，专看对方有没有“势”，对自己有没有“利”。以安置、提拔某人或某人的亲属子女，巴结讨好上级，换取自己的晋升之阶。

五是嫉贤妒能。生怕别人超过自己，甚至嫉妒自己的下级。所谓“武大郎开店”——凡比他高的都不用。为突出自己“高明”，处心积虑地压制、打击人才和内行，甚至特意起用庸才和外行，全不顾事业和工作的损失。以至引起帕金森定律*所指明的那种必然结果：组织机构越

* 帕金森定律：英国政治学家和历史学家诺斯古德·帕金森 1958 年所写一本揭露英国政治社会制度中官僚主义弊病的杂文集之书名（中文译本又名《官场病》）。作者以辛辣的笔调用自己名字命名的这个“定律”，是揭示庸才官僚为补能力不足，既不愿辞职让贤，又不敢请才高于己的副手，而只会找两个（或两个以上）比自己还低能的人当助手（下属），因而导致机构臃肿、“品种”退化的必然趋势。“帕金森定律”一词在世界上广为流传，已成为官僚主义的代名词。

来越臃肿，人员“品种”越来越退化。

六是论资排辈。心目中有数不清的清规戒律。看不惯年轻人和下级后来居上，压制和阻挠年轻有为的新干部成长，而习惯于“多年媳妇熬成婆”。在其眼里，总是一代不如一代。

七是求全责备。不容忍干部的任何缺点和短处，甚至以偏概全，以瑕掩瑜。对人的成绩和功劳很易淡忘，对人的失误和差错却耿耿于怀。对干部的小疵、小节“明察秋毫”，对干部的厚德、大才却“不见车薪”。用“足赤完人”的形而上学观点去奢求“全才”。

八是用人所短。不认识这对事业、对干部公私双方都是最大的浪费，还美其名曰“锻炼”、“改造”。不承认人才有流动的自由，不承认个人有选择的权利。这种用人法实际是强人所难，有时近乎刁难。

九是任而不信。既要干部卖苦力，心中又生猜忌，给职不给权，热衷于控制和驾驭之术。甚至故意在下级之间挑拨和制造矛盾，以便分而治之。或者唯恐下属不服自己的领导，便千方百计抓“把柄”，揪“辫子”，乱打闷棍，整人立威。全然不懂得“疑人不用，用人不疑”是建立上下级正常关系的重要原则。

十是只用不“养”。又要马儿跑，又要马儿不吃草。对于干部生活等问题漠不关心。缺乏对干部长远着想的热忱和具体的学习、培训规划。让干部吃“老本”，自生自灭，实行竭泽而渔的干部政策。

凡此种种，如不加以纠正和克服，怎么能搞五湖四海，不拘一格举贤任能，实行任人唯贤的干部路线呢？



识人有方

常言道，“知人善任”，可见“知人”是“善任”的前提，考核干部是任用干部的基础。封建社会的科举，资本主义社会的竞选，都是一种考核、识别、荐举干部的形式。在我们社会主义国家里，对干部的关键性考核和经常性考核，也应制度化，建立起科学的干部考核指标体系。

识人知人，最可贵的当然是第一手资料。但是，尤其那些高级领导，能够直接接触的干部毕竟有限。因此，欲寻千里马的各级“伯乐”，应切记“兼听则明，偏信则暗”的格言，避免道听途说、凭印象和想当然，正确综合和整理各种直接和间接材料，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，历史地、本质地、发展地、全面地看干部。就是说，应对干部的“德、才、勤、绩、资、体”等六个方面，进行全方位、立体化的定性、定量