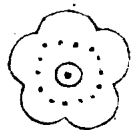
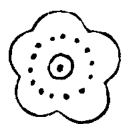


王
鹏
著

用 人 之 道

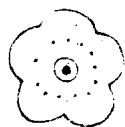
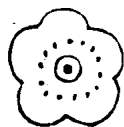
陕
西
人
民
出
版
社





用人之道

陕西人民出版社



用 人 之 道

王 鹏 著

陕西 人 民 大 学 出 版 发 行

(西安北大街131号)

新华书店经销 陕西省文化厅印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 9.75印张 4插页 210千字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数：1—14,500册

统一书号：3094·312 定价：1.90元

前 言

苏俄实行新经济政策后，列宁在改造旧机关、建立新机关时说：“要研究人，要寻找能干的干部。……没有这一点，一切命令和决议只不过是些肮脏的废纸而已。”^①他又说：“目前的关键是什么呢？”“我们得出结论，目前的关键在于人，在于挑选人材。”^②人才问题，确实是我们国家、民族兴旺的关键，是个大问题。有人才还是没有人才？有了人才能不能用？用在什么地方？是不是适合他的才能？古今中外，凡成就事业者都曾悉心研究过这个问题。

四化建设同人才问题息息相关。人才是强国之本，创业之源。没有一个人才辈出、群星璀璨的局面，就没有四化建设的成功。所以，当我们致力改革，面临开创社会主义建设新局面时，人才问题应当引起我们的关注和重视。任何高明的领导者，其个人的才能总是有限的，必须“善用将”，积极发现人才，用好人才，才能使我国在较短时间内实现经济起飞。

党的十一届三中全会以后，随着党的各项政策尤其是知识分子政策的落实，党中央响亮地发出建设四个现代化的号召，举国上下，热气腾腾。现在，百业方兴，新秀群起，人才

①《列宁全集》，第35卷，第542页。

②《列宁选集》，第4卷，第650页。

辈出。但是，人们从种种痛心的事实中，深深感到现实生活中确实存在着一个“人才问题”，即人才的识别、选拔、使用、培养、管理问题。具体地说，就是我国现代化的人才（包括帅才、将才和各种专业人才）究竟怎样被发现和使用？我们应该负什么样的职责和采取什么样的方法？为了解决这些问题，借鉴古今中外的经验是必要的。而更为重要的是从我国的国情出发，从我国三十多年来社会主义建设事业的经验教训出发，建立和发展以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导的具有中国特色的现代人才观点和用人艺术，这是一项有关四化大业成败的重要而迫切的任务。这项任务的完成，需要许多专家和广大有丰富经验的人才工作者通力合作，付出长期的艰巨的劳动。各级党的领导者和从事组织、人事工作的同志，也就是人才的管理者，应当对马克思列宁主义人才思想有深入的理解，对新时期人才的发现、培养、使用和管理等规律有深入的研究和实践。只有这样，才能结合工作实际，更自觉、更科学地执行好党在新时期的干部路线，做好干部、人事工作。

一九八二年十月，我参加了陕西省人才学讲习班，先后作过一些调查研究，收集了一些有关这方面的资料。以后通过参加陕西省人才研究会的一些活动，写了一些短文，逐步对用人问题有了一些不成系统的看法。经反复斟酌实践，以及广泛听取有关方面领导和同志们的意见，进行了多次修改补充，最后编写了这本书。

本书所写的内容，除了个人的一些认识和引用一些古籍、国外资料外，还采用了我国人才学研究者的一些科研成果，参考了报刊、杂志上的许多文章。这里特作说明，并敬请有

关作者见谅。

本书的编写，得到有关同志的热情关心和大力支持，个别领导在百忙中审阅了本书初稿，并给予了肯定和鼓励。在此，一并致谢。

用人问题是人才学方面的一个分支。目前，在理论体系和学科内容等方面，都很不完善，可以说未成系统，我写这本书只是一种尝试。目的是使更多的领导者以及做组织、人事工作的干部都来关心人才，爱护人才，使用好人才。由于我才疏学浅，涉猎不深，经验不足，研究不够，本书无论是在体系、结构或内容方面，都还存在不少问题，我诚恳地希望得到有关领导、专家、学者、人才研究者、实际工作者和广大读者的批评指正。

此书和广大读者见面后，如能引起各方面对这个问题的关注，对此作进一步研究和深化，那就算达到目的了。

作 者

一九八六年六月一日

目 录

前 言	(1)
第一章 人才与事业	(1)
第一节 人才是事业成败的关键	(1)
第二节 用人应为国	(8)
第三节 任人唯贤	(13)
△ 第四节 <u>德才兼备 以德为主</u>	(25)
第二章 识别人才	(40)
第一节 “伯乐”说	(40)
△ 第二节 <u>知人与善任</u>	(50)
第三节 任人者自全 赏罚严明	(59)
第四节 群众路线与人才	(70)
第三章 辩证看人才	(82)
第一节 任人勿求全	(82)
第二节 <u>人才与学历</u>	(91)
第三节 才与傲	(97)
第四节 嫉贤妒能与人才	(104)
第四章 选拔人才	(116)
第一节 从知识分子中选拔人才	(116)

第二节	从年轻人中选拔人才·····	(133)
第三节	从基层选拔人才·····	(144)
第五章	使用人才·····	(151)
第一节	扬长避短 用人对号·····	(151)
第二节	用人不疑·····	(166)
第三节	用有主见的人·····	(176)
第四节	“帅才”·····	(184)
第五节	管理人才·····	(196)
第六节	人才群体的最佳结构·····	(207)
第六章	培养人才·····	(217)
第一节	实践出人才·····	(217)
第二节	人才的传帮带·····	(228)
第三节	干部培训·····	(241)
第七章	人才制度·····	(269)
第一节	人才管理制度的改革·····	(269)
第二节	人才招聘·····	(280)
第三节	人才流动·····	(290)

第一章 人才与事业

任何伟大的社会变革，任何繁荣盛世，任何一项伟大的事业，都同大批杰出人才的涌现相联系。纵观古今中外的历史，开创江山，成就事业，治国于天下，哪一项都离不开人才。“人才开创事业，事业造就人才。”这是历史和现实反复验证过的定律。

第一节 人才是事业成败的关键

世间，人是第一可宝贵的。人可以创造一切，而人才则是宝中之宝，能加快创造的步伐。重视人才，选拔人才，使用人才，培养人才，已是一门重要的学问，已成为当今世界的一股潮流。

人才，这个名词富有很强的吸引力，它牵动了古往今来许多具有强烈事业心和时代责任感的人们的心弦，奏出了历史上许多识才、爱才、聚才、用才的可歌可泣的赞歌，也出现了不少屈才、妒才、害才的历史悲剧。

据一些历史文献记载和一些学者的考证，“人才”的概念早在夏朝就有了。“人才”一词在公元前五九四年已开始使用。如《淮南子·齐俗训》中说：“夫先见之远，达视千里，人才之隆也。”汉朝的王充在《论衡·晋》一文中提出了“人才高下，不能均同”的观点。司马光主编的历史名著《资治

通鉴》中，对于发现、鉴别、使用人才，有许多极为精辟的论述，其中的核心是“为治之要，莫先于用人。”王安石著有《人论》、《取才》、《任仕》等论人才的文章。他在《上仁宗皇帝言事书》中提出，“方今之急，在于人才而已。”在《上皇帝万言书》中，还提出了考核人才的审德、审才、试举的主张。《明史纪事本末》一书记载了朱元璋的“贤才，国之宝也”，“吾今有事四方，所需者文武才能，所用者谷粟布帛，其它珍玩，非所好也”等论人才的话。清朝龚自珍提出衡量治世、乱世、衰世，应该以人才涌现的多少为标准。他说：“世有三等，三等之世，皆观其才。”^②此外，在《诸子集成》、《汉书》、《三国志》、《诸葛亮集》、《续资治通鉴》、《贞观政要》、沈括的《梦溪笔谈》、李贽的《焚书》、王夫之的《读通鉴论》等著作中，对用人都有重要的论述。魏时刘邵的《人物志》，更是一部系统研究人才和用人的专著。

清代著名思想家龚自珍曾经说过：“一代之治，必有一代之人才任之。”^③纵观几千年的文明史，人们可以看到，成就任何伟大的事业，都离不开一大批杰出的人才；任何时代的繁荣兴盛，也无不有赖人才的繁盛。我国历代具有雄才大略的政治家、思想家、军事家、经济学家都把发掘人才、任贤举能作为治国安邦之本，从而赢得了国家的繁荣和民族的昌盛。在历史的长河中，多次出现过人才繁盛的时代，涌现出大批英才豪杰，流传下来大量重视人才的佳话。原始社会

①司马光：《资治通鉴·魏纪》。

②③龚自珍：《龚自珍全集》，第6、116页。

末期，部落首领尧就懂的培养舜这个接班人才。几千年来，这个著名的故事一直为人们所传诵。汉朝贾谊的《过秦论》，开篇就追述秦孝公的雄才大略，“有席卷天下，包举宇内，囊括四海之意，并吞八荒之心。”秦孝公和穆公一样，其席卷、囊括并吞的，首先是天下的人才。所以，前有由余、百里奚、蹇叔、丕豹、公孙友之士，后有商鞅之辈，只要具有文韬武略、改革治乱的才干，秦公则尽行擢拔起用，遂成霸业。包拯认为，愈是在政治、经济、军事形势危急的时候，愈要解决人才的问题；愈是“财用窘乏之际”，就愈要选求“才杰之士”，让他们“兴利除害”，以摆脱困境。如果看不到问题的严重性，“上下循默，恬然以为无事”，不改弦更张，采取措施，“必恐日甚一日，有不可救之患矣”。^①

在楚汉相争中，刘邦能以弱胜强，原因固然很多，但善于用人却是一个重要因素。他在总结战胜项羽的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；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。项羽有一范曾而不能用，此所以为我擒也”。^②

在《三国志通俗演义》里，刘备是作为理想中的明主而出现的，他懂得“举大事者必以人为本”，因而，便宽仁待民，注重义气，礼贤下士，求贤若渴。然而，他在成就王霸

①包拯：《包拯集·卷三·请选内外计臣》。

②刘邦：《汉书·高帝纪》，卷一下，第56页。

事业的过程中，却走过一段崎岖的道路。

在三顾茅庐之前，刘备既有“上报国家，下安黎民”恢复汉室的宏愿，又能广行仁义，曾三让徐州，携民渡江。然而，他转战南北十余年，接连打败仗；先后投曹操，事吕布，依刘表，靠袁绍，未能割据一方，甚至弄得无立足之地。为什么会出现这种情况呢？罗贯中在《三国志通俗演义》“刘玄德遇司马徽”一则中，借山林隐贤司马徽（道号水镜）之口，明确指出刘备失败的原因不是“时运不济，命运多蹇”，而是“左右不得其人”。刘备却不以为然地说：“备虽不才，文有孙乾、糜竺、简雍之辈，武有关羽、张飞、赵云之流，竭忠相辅，为何不得其人耶？”“水镜曰：‘关、张、赵之流，虽有百万之敌，而非权变之才；孙乾、糜竺、简雍之辈，乃白面书生，寻章摘句小儒，非经纶济世之士，岂成霸业之人也？’‘儒生俗士，不识时务；识时务者，在乎俊杰也。’玄德曰：‘请问谁为俊杰？’水镜曰：‘且如汉高祖得张良、萧何、韩信之辈，汉光武得邓禹、吴汉、冯异之徒，能成霸王之根基，如此则为俊杰也。’玄德曰：‘恐此时无这等人物。’……水镜曰：‘今天下之全才尽会于此，将军可求之。’玄德曰：‘何人也？’水镜曰：‘伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。’”这段精采的对话，深刻地揭示了刘玄德屡败的原因，是左右不得其人，缺少善于运筹帷幄决胜千里的经纶济世之士。

刘备辞别水镜后，在新野得徐庶，在徐庶举荐下，三顾茅庐，恭请诸葛亮。刘备礼贤下士，求贤若渴的赤诚之心，感动了有经天纬地之才的年仅二十六岁的诸葛亮，毅然出山。刘备排除了关、张的干扰，破格重用，尊诸葛亮为军师，

委其掌管兵权。隆中对策，诸葛亮为刘备精辟地分析了天下形势，制定联吴抗曹、先夺荆州后进益州的战略。诸葛亮一出山，便取得博望烧屯的重大胜利，这一仗既显示诸葛亮的奇才，又折服了关羽、张飞。此后，形势急转直下，使刘备先后取得了赤壁之战、夺荆州、进西川的胜利，成就了王霸之业，得与曹魏、孙吴鼎足而立。显然，刘备得诸葛亮，如鱼得水，这是他一生事业转折的关键，是他成就王霸之业的重要原因。

历史上，任何一个阶级要取得统治地位，都必须推举出自己善于组织运动和领导革命的政治领袖和先进代表。半个多世纪以来，我们党之所以从小到大，从弱到强，成为一支坚不可摧的领导力量，其重要原因之一，就是因为我们是
由中国工人阶级中的优秀分子所组成，并团结了党外的广大优秀人才。建国以前，党培养了一大批政治、军业等方面的杰出人才，使之成为中国革命的中流砥柱；建国以后，党又培养了一大批各类专门人才，他们是社会主义革命和建设时期的中坚力量，对社会的进步和经济的繁荣起着重要的促进作用。

但是，在半个多世纪的革命斗争中，也曾出现过压制、打击、迫害人才的错误路线，使革命和建设事业遭到严重破坏。例如，在王明“左”倾路线统治时期，在党内搞“残酷斗争，无情打击”，排斥、迫害许多坚持真理的优秀领导干部；在党外搞关门主义，致使中国革命一度陷于了困境。在文化大革命的“十年内乱”中，林彪、“四人帮”打击、迫害老干部，把知识分子诬蔑为“臭老九”，严重地挫伤了他们的社会主义积极性，影响了社会主义现代化建设的进

程。总结历史经验，我们更清楚地认识到人才在事业中的地位和作用。有了人才，事业就兴旺发达；失去人才，必然导致失败。

当前，我们党和国家正在进行一场伟大的变革。在这场变革中，人才越来越被人们所重视。邓小平同志明确指出：“干革命、搞建设，都要有一批勇于思考、勇于探索、勇于创新的闯将。没有这样一大批闯将，我们就无法摆脱贫穷落后的状况，就无法赶上更谈不上超过国际先进水平。”^①“事情成败的关键就是能不能发现人才，能不能用人才。”^②“体制改革，除了反对官僚主义，克服机构雍肿、人浮于事、工作效率低这些毛病，重要的是选拔人才”，^③“这是个战略问题，是决定我们命运的问题。现在，解决这个问题已经十分迫切了，再过三五年，如果我们不解决这个问题，要来一次灾难。”^④《中共中央关于经济体制改革的决定》中提出，要起用一代新人，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍。为此，党和人民希望广大有志成才者立大志，成大才；也希望有更多的领导者善于发现人才，使用人才，把千千万万个优秀人才推上历史的舞台。这是国家振兴的需要，民族腾飞的需要。

人才兴，国家兴，人们越来越深刻地认识到了这个真理。在改革中，各级领导对人才的渴求愈来愈迫切。大家越来越感到，“当今之急，在于人才”，不起用一代精力充沛、知识充实、勇于开拓的人才，旧模式、旧体制就破除不了，

①③④《邓小平文选》（1975—1982），第133、339页。

②邓小平：《建设有中国特色的社会主义》，第61页。

具有中国特色的社会主义经济体制就建立不起来。

俗话说：识才凭慧眼，荐才须无私。无私才有爱才之心，容才之量。要把有知识、有魄力，敢想敢干的优秀人才推向重要岗位。要敢于冲破一切妨碍人才成长的老框框和习惯势力，不被那些对人才的种种闲言秽语所左右，并能在关键时刻挺身而出，力排众议，为人才的成长铺平道路。要深知：人才是社会主义现代化建设成败的关键。要有这种远见和胸怀。邓小平同志还指出：“发现人才，培养人才，本身就是一种成就，就是对国家的贡献。”^①虽然，我国现有两千万干部，但还要大胆地通过各种渠道培养和发掘人才，这是我们义不容辞的职责。只有这样，我们的事业才有希望。

人才辈出是社会兴旺的一个重要标志。二十世纪，伴随经济的迅速发展，科学技术的日新月异和战争风云的变幻，各个国家、民族、阶级都注重培养人才。我们的社会主义事业是人民大众的共同事业，更需要各行各业有千百万具有真才实学的人才。人才可贵，人才难得。尽力发掘人才，为培养人才创造条件，为人才的出现鸣锣开道，是我们当前刻不容缓的大事。过去，人们常以“藏龙卧虎”一词来形容人才之多，今天我们应赋予这个成语新的含意。“龙”之所以藏，“虎”之所以卧，说明那里的领导干部无识才之慧眼。我们应顺乎时代的要求，有识才的慧眼，求才心切，观才如宝，爱才如命，育才投资，容才有量，护才有胆；除此，还要对育才者赏，冒尖者奖，掐尖者罚。这样就能变“藏龙卧虎”为“龙腾虎跃”，有才之士就会源源不断地出现在我们面

^①《邓小平文选》（1975—1982），第93页。

前。

社会发展造就无数人才，人才反过来又以其巨大的能动性推动着社会的发展。我们这个国家，人才本来就不够用，再容不得半点积压和浪费，更不用说压制和摧残了。因此，当务之急就是上上下下应该树立一种观念，培养一种感情，形成一种风气，创造一种环境，为人才辈出做出贡献。

第二节 用人应为国

古往今来，有许多用人为国的佳话。今天，我们更应该是为国、为公用人。因为我们是后来者，是生活在社会主义时代的新人，应当超过古人。事实上，许多领导同志和组织部门的同志，用人确实能出于公心，但也有少数人另有所图，视用人作为一种功，一种恩，向被用者索取回报，这是非常错误的。

怎样做到用人出于公心呢？孔子认为用人者能做到“荐贤，智也；让贤，仁也；引贤，义也”，就可称为“荐贤于贤”^①的人了。这说明因为自己就很贤，所以才爱贤，荐贤，求贤，用贤——任人唯贤；也说明选贤任能，禅让于贤，只要出于公心，用人的问题便能很好地解决。当初文王西伯出外郊游，遇见一位白发老者坐在渭水边钓鱼，嘴里哼着商朝将灭、新朝将兴的歌，钓竿悬空，竿上无钩，西伯惊奇，知道老者是个不凡之人，便请他出山。老者自称姜子牙，说隐居多年，不图功名，拒绝了文王，只顾钓鱼。西伯

^①孔子：《韩诗外传》，卷7，第24章。

检讨了自己不够恭敬，回去后沐浴斋戒，隆重地请姜子牙。姜子牙自称八十，老朽无用，西伯全不嫌弃。最后，西伯的恭敬和诚实感动了姜子牙，他终于答应出山，先是辅佐文王，后又协助文王的儿子武王灭商纣，建西周。周文王礼贤下仕，发现和重用年已八旬的老翁，成就了大业。《旧唐书·马周列传》中，讲一个叫马周的青年，少小孤贫，屡不得志。贞观三年，李世民发动官员们议政，马周便代中郎将常何向当朝皇上提了二十多条批评建议。李世民查问“上书”一事，了解到是马周写的，当即召见，经面试和一段时间的考察之后，见他果然很有才干，不久便授官监察御史，后任中书令，让他担任了宰相职务。由于李世民的提携，马周才以赫赫政绩名扬于世。李世民也因独具慧眼，“不轻少年”，奖掖后进的风度，为后世所赞颂。武则天晚期的宰相狄仁杰，曾举荐过张柬之、姚元崇、桓彦范等数十名有才干的人，这些人后来都成了国家的栋梁。有人说：“天下桃李，都在你的门下了。”狄仁杰回答：“荐贤为国，非为私也。”南宋的宗泽是一位独具慧眼、荐举真才的“伯乐”。岳飞正是在宗泽等人的保护匡扶下，才得以驰骋于抗金前线而一展雄才，成为我国历史上留芳千古的民族英雄。起初，岳飞上书反对京师南迁，结果被以“小臣越职，非所宜言”为罪名夺官归里。后来，他辗转来到张所部将王彦部下听用。一次作战受挫后，求胜心切的岳飞违反军令，擅自出战，有人主张杀岳飞，王彦没有理睬，后来岳飞又一次违反军令，王彦判决岳飞为斩刑，临刑前，宗泽赶到了。他对岳飞的英勇善战早有听闻，认为国家正值多事之秋，正是用人之际，应该给岳飞一个立功赎罪的机会。他叹息说：“此将才也！”下令松绑