



譚
斌
著

用人之道 成功金杖



CHENGGONGJINZHANG-YONGRENZHIDAO

成功金杖

— 用人之道

譚、斌

人民中國出版社

一九九二年•北京

書名	成功金杖—用人之道 CHENGGONGJINZHANG-YONGRENZHIDAO
作者	譚 斌
出版	人民中國出版社 (北京車公莊大街3號)
印刷 經銷	中國環球(蛇口)印務有限公司 新華書店
開本	787×1092mm 1/32
印張	9
字數	169(千字)
印次	1986年12月第一版 第一次印刷 1988年5月第二版 第二次印刷 1992年10月第三版 第三次印刷
印數	1-38000-29500-25000
書號	ISBN7-80065-336-6/C·076
定價	5.80圓

再版自序

感谢广大读者的鼓励和华夏出版社的厚爱，使我有幸在进行了一些必要的增补修订之后，将本书的再版呈于诸君的案头。

韩愈的《马说》，脍炙人口，愿恭录于此，以为代序：

“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。故虽有名马，只辱于奴隶人之手，骈死于槽枥之间，不以千里称也。

“马之千里者，一食或尽粟一石。食马者不知其能千里而食也。是马也，虽有千里之能，食不饱，力不足，才美不外见，且欲与常马等不可得，安求其能千里也？策之不以其道，食之不能尽其材，鸣之而不能通其意，执策而临之，曰：‘天下无马！’呜呼！其真无马邪？其真不知马也！”

我国用良马喻人才，古已有之。杜甫以诗赞马：“所向无空阔，真堪托死生。”可谓入木三分。

研究与探讨改革开放的“四化”新时期的用人之道，就不仅要求各级领导者个人成为善相宝马的伯乐，而是强调执政党、国家和全社会都来当伯乐，把我们的人事机制和干部制度改造成一位法制化的“大伯乐”。只有这样，才能为成千上万千里马的驰骋奔腾，开拓无限广阔的前景。

作 者

1987年7月1日于北京

三版序言

本书经第三版修订增印，已发行了九万册，从中我深切地感受到人民中国出版社和广大读者的热情鼓励。在此，特别要感谢张宏儒、冯涛二同志对我的支持和帮助。

利用海滨休假之闲，我对书稿作了最后的修改核定。三版的篇目，增至三十篇，并附录了中国古代纳贤故事十六则。由二十一篇，到二十五篇，到三十篇，记录了五年来生活和工作实践引导我对本题认识的不断丰富和深化。著书，也可以说是一种特殊的学习。它使我体会到，“知人”方可“论世”，此言甚切。

月落日出之时，经常和夫人带两个女儿到海滩上去拾贝拣石。不同美学趣味的人，有不同的专注和选择，所谓见仁见智；而且，到海滩去得勤的人，自然发现也多，所获也丰；当然，能否欣然偶得一、两件鬼斧神工造就的天然尤物，还要看赶海者运气如何。

听波涛拍岸，迎海风漫步，令人神驰。如果将人才比作海中的美石，那么事业对于他就如同海涛对于石。没有水的千磨万击，不可能雕琢出卵石那玲珑秀美的圆润身姿；没有水的千淘万洗，不可能揭示出卵石那多彩如云的固有美色。即使那些已具形态的好石子，一旦离开了水的浸润，也立刻会失去它在水中曾经有过的光彩。

每当大潮退去，总是那些光洁、圆润、美丽的石子，率先被推举到岸边滩头，夺目地闪耀在阳光之下，吸引游客来拣拾。在海浪千百年的磨洗中，它们淘汰了自身粗棱糙角的羁绊，较少受杂污牵掣，较善于顺应潮流，因而能随浪勇进，脱颖而出。但是，如果无人及时发现它们，潮过风起，它们又极易被周围的细沙所掩埋。水可以冲去浮沙使卵石闪光，风也可以扬起沉沙将卵石埋没——我不禁感叹：这个大自然的辩证法，将给世人以多少启迪与联想？

随想随笔，是为自序。

作 者

1991年8月1日于秦皇岛



一身正氣,榮辱不驚,
靜觀海內潮起潮落;
兩袖清風,去留無礙,
漫隨天外雲卷雲飛。

—— 作者卷首銘

目 录

再版自序	1
三版序言	3
1. 事在人为	1
2. 吏制简史	5
3. 用人十忌	17
4. “国宝”属公	21
5. 观念更新	25
6. 识人有方	30
7. 活水源头	38
8. 荐贤者贤	43
9. 考核之考	47
10. 善辨人言	51
11. 莫避“争议”	56
12. 谨防奸佞	60

13. 奸臣谱录	66
14. 昏庸如奸	90
15. 人事相宜	96
16. 用人所长	100
17. 慎配主官	106
18. 能级原则	112
19. 当用其佳	117
20. 明责授权	122
21. 鼓励竞争	127
22. 提拔后生	133
23. 不拘一格	139
24. 拨乱反正	144
25. 工学兼顾	148
26. 粮草先行	154
27. 赏罚严明	160
28. 尊重干部	166
29. 护才须勇	177
30. 自善其身	181
附——纳贤榜拾英	187
后 记	246
跋	248

■ 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。”

政治家说：“任人以事，存亡治乱之机也。”

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”。中国春秋战国时，就有了“尚贤”的传统，认为得贤则昌，失贤则亡。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。无疑，“用人之道”是一切成功的领导者必备的金杖。

现代社会普遍认为：

最大的浪费，是人才的浪费；

最根本的竞争，是人才的竞争；

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、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。”——这是当时的胜利者现实的“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。”——这是后代的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”。一代英才领一代风骚。现在，无论党内外，还是国内外，有眼光、有见识的人一致认为，没有革命化、年轻化、知识化、专业化的“四化”干部，中国搞不成四化大业。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。

有了好的人事机制和干部制度，不但能把优秀人才选拔上来，而且，即使上来个别不好的干部，也干不出什么太大的坏事；如人事机制和干部制度不健全，出了毛病，那么，不仅选拔不出优秀人才，即使好干部上来，也干不成更多的好事。

在人治思想长期占重要地位的中国封建社会，特别重视干部个人素质的培养、考核和选拔，强调“为政在人”，在选人、用人方面给我们留下了丰富的历史遗产。中国共产党在长期的战争年代和建设时期，其干部工作也积累了大量宝贵的经验和教训。其它国家、其它民族（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。有志之士，谁不愿意为党、为国家、为改革大业多做些工作、多做些贡献呢？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、长于使用人才及勇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。

吏制简史

在光辉灿烂的中华古代文明中，人才学说和人事制度堪称一颗夺目的明珠，亟待人们去挖掘整理。我国古代人事制度历史悠久。在中央集权的政体统治一个多民族大国长达两千多年的超稳定结构中，在维持和推动国家机器正常运转的发展、进步中，人事制度无疑发挥了重要作用，积累了丰富的经验。这在许多名君诏旨、名臣奏章和名士书信中，多有总结和阐发。就人事制度而言，主要是两大类内容：选任和管理。在这些方面，历史中都有大量可资借鉴的宝藏。形成于十九世纪中叶英国的西方文官制度，即导源于中国古代的科举制度。在一五七〇年至一

八七〇年的三百年间,仅用英文介绍中国人事制度、科举制度的书籍就有七十种之多。

对于官吏的来源和吏制的沿革,苏轼曾简约地概括为:“三代以上出于学。战国至秦出于客。汉以后出于郡县吏。魏晋以来出于九品中正。隋唐至今出于科举。”

“出于学”,是指夏商周实行的世卿制。当时,贵族子弟在继承父亲的封地和权位之前,必须在官办的、由官员兼任教师的贵族学校受教育。学毕当官后,通过定期的述职(由下向上)和巡导(由上向下)来进行考核。

春秋末年,教育家孔子主张“有教无类”,首创私学,打破了官学的一统天下和贵族对学识的垄断。主要由私学学生形成了“士”——民间知识分子阶层,逐渐成为后世官吏的重要来源。

这个时期,是古代的政治、经济、文化等都在酝酿变革而激烈动荡的时期,思想、学术界异常活跃,可谓百家争鸣,百花齐放。儒、墨、道、法,先秦诸子,各流派的人才学说在实践和论战中初具形态,日趋完善。特别是孔子、孟子、墨子、老子、管子、晏子、荀子和韩非子等大家的人才理论,更是凝结和包涵了大量东方文明的智慧。

“出于客”,是指战国至秦卿大夫所养的门客出任区域性国家政权官吏的现象。任官时发给符信,免官时

收回。官吏临民不领土，而领取俸禄。“选练举贤，任官使能”的新办法，严重动摇了官吏完全依靠血统继承的世袭制。

人事制度变革最彻底的，莫过于秦国的商鞅变法：完全否定了“世卿世禄”，改世卿制为军功制，以功仕进。卫人商鞅在秦为相，推行这种先进、开放的人事制度，给出身低微之人和外来之士创造了较多的进身、升迁的机会，极大地吸引了东方六国人才的西流。这些人多数在其它国家备尝艰辛，饱受迫害，进入秦国，则“朝为布衣，夕为卿相”。秦国的强盛，大得力于这些“客卿”。秦惠王时，魏人张仪为相，以“连横”打破了苏秦的“合纵”；秦武王时，楚人甘茂为相，为秦国取得三川之地；秦昭王时，魏人范雎为相，制定和推行“远交近攻”的策略，“蚕食诸侯，使秦成帝业”；之后是燕人蔡泽为相，为秦的最后统一作了战略策划；秦王政时，楚人李斯上《谏逐客书》，使秦“竟并天下”，尊主为始皇帝，李斯在秦朝为相二十余年。

“出于郡县吏”，是指汉代实行选任制，通过察举（由郡县官吏察访贤者荐于中央）和征辟（由皇帝下诏征贤，公卿、州郡长官辟举士人）这两条途径任官。无论是察举还是征辟，最终都须通过郡县官吏来办理，所以有苏东坡那样的概括。

汉朝的官吏，全国统一按月发放俸禄，并且健全了