



用人心術

社

譚斌

華夏出版社

第三版

用人之道

谭斌

华夏出版社

1988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 3.375印张 47千字 插页2

1938年5月第2版 1988年5月第2次印刷

印数1—29500册

ISBN7-80053-184-8/D·023

定价:1.00元

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，将这本再版的小册子呈于诸君的案头。

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，祇辱于奴隶人之手，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！”

研究与探讨“四化”新时期的用人之道，就不仅要求各级领导者个人能成为善相宝马的伯

乐,而是强调全党、全社会都来当伯乐,把我们的人事制度和干部管理机制改造成一位法治化的“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



革命是业国是家，
为党仗剑走天涯；
一腔热血春何在？
人民万代幸福花。

——作者《剑铭诗》

2A 13 7

内 容 提 要

得人者得天下，失人者失天下。如何用人？这个古老而又常新的题目，在亟待起用一代新人的社会主义现代化建设的新时期，被各界读者广为关心和注目。

本书通过识才之方、聚才之法、育才之道和用才之要等各个方面，从理论和实践的结合上畅论了干部“四化”的历史必然，从领导学、管理学和人才学等角度，为领导者及人事部门贡献了许多新颖的观点和宝贵的建议。《用人之道》二十一篇，篇篇独立成章，环环相扣相联，形成了比较完整的体系，表现了作者对其论题的独到见解和融会贯通。

本书的可读性与其理论性、实践性同样吸引人。它文情并茂，短小精练，针砭时弊，切中要害，旁证博引，议论风生。言约而意丰，词近而韵远。其驰骋古今的文思，行云流水的文采，不仅会给各级领导干部以启迪，使政治工作者，尤其是组织、人事、干部工作者受教益，也会引起有关专业学者的关注，得到广大一般读者的赞赏。

目 录

1. 事在人为	1
2. 党管干部	5
3. 用人十忌	8
4. 更新观念	12
5. 识人有方	16
6. 考核之考	21
7. 善辨人言	24
8. 莫避“争议”	29
9. 谨防奸佞	33
10. 活水源头	36
11. 荐贤者贤	40
12. 提拔后生	43
13. 人事相宜	48
14. 用人所长	52
15. 慎配主官	56
16. 能级原则	59

17. 当用其佳	63
18. 明责授权	68
19. 鼓励竞争	72
20. 不拘一格	77
21. 切实纠“左”	80
22. 工学兼顾	84
23. 搞好后勤	89
24. 赏罚严明	93
25. 自善其身	98
后 记	102

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、

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

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