



古偉中 鍾紹星 編

用人之道

廣東旅遊出版社

同人之道

责任编辑：赵志彬

责任技编：马 新

用 人 之 道

古伟中 钟绍星编著

*

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路淘金坑42—43号)

广东省新华书店经销

广东农垦印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10印张 220千字

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数：1—7000册

ISBN 7 - 80521 - 110 - 8 / G · 41

定价：3.90元

目 录

研究和掌握新时期用人之道

- 《用人之道》序……………郑国雄 (1)

一、得贤为本

- 人才的地位……………(5)

评述：起用大批优秀人才是四化建设的关键
……………(43)

二、教化为先

- 人才的培养……………(49)

评述：从战略高度抓好人才培训工作……………(71)

三、德帅才资

- 人才的素质……………(77)

评述：坚持德才兼备原则 推进干部队伍
“四化”……………(101)

四、慎举核真

- 人才的考核……………(107)

评述：要掌握人才考核的科学方法……………(137)

五、任人唯贤

- 人才的任用……………(141)

评述：坚持任人唯贤 反对任人唯亲……………(177)

六、取长舍短

- 人才的保护……………(181)

评述：要有效地保护人才……………(206)

七、用人如器

——人才的调配……………(209)

评述：调配人才要注重合理性……………(229)

八、知人则哲

——人才的举荐……………(233)

评述：拓宽知人渠道 广泛发掘人才……………(263)

九、赏罚严明

——人才的奖惩……………(267)

评述：严明奖惩制度 促进人才成长……………(292)

十、人事代谢

——人才的新老交替……………(297)

评述：新老交替 继往开来……………(313)

后记……………(317)

研究和掌握新时期用人之道

——《用人之道》序

郑 国 雄

我们国家正沿着有中国特色的社会主义道路前进。党的十三大确定了党在社会主义初级阶段的基本路线，即：领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。实现这一路线，要靠全党和全国各族人民的共同努力，也要靠培养、发现、提拔、使用大量能坚持四项基本原则和改革开放、比较年轻的、有专业知识的社会主义现代化建设人才。邓小平同志曾经指出，事情成败的关键就是能不能发现人才，能不能用人才。我们的经济建设和改革开放是在科学技术飞速发展、竞争日益激烈的国际环境中进行的，科技、经济等各方面的竞争，归根到底是知识的竞争、人才的竞争。无数事实说明，谁不重视人才，谁就会落后，就处于劣势；要想在竞争中立于不败之地，关键是要解决好人才问题。因此，这就向我们提出了研究和掌握新时期用人之道的问题。

用人，即使用人才。所谓用人之道，就是关于使用人才

的法则和规律，这是社会科学中的一门学问。从人才的发现、培养、鉴别、选拔到调配、奖惩等，都有规律可循。为什么有些地方和单位选用人才时往往事与愿违，造成用人失当，用人失误？这就与不懂正确的用人之道密切相关。古人说得好：世不患无才，而患无用之之道。

不同的时代有不同的用人之道。新时期的用人之道是由党在新时期的政治任务所决定的，是党的组织路线的具体体现。贯彻新时期的用人之道，就是要按照党的组织路线的要求，坚持德才兼备，任人唯贤，贯彻“注重实绩、鼓励竞争、民主监督、公开监督”的原则，逐步把竞争机制引入干部人事管理，在改革开放中培养造就一支革命化、年轻化、知识化、专业化的干部队伍，以保证党的路线顺利地贯彻执行。党的十三大总结了新时期干部队伍建设的经验，指出：“干部队伍的素质对于党的路线的贯彻执行，具有决定的意义。”因此，按照改革开放的要求，贯彻新时期用人之道，对于提高干部素质、保证党的基本路线的执行，具有极其重大的意义。从现代领导工作的要求来说，要想做到知人善任，就必须熟知和掌握新时期的用人之道。现代领导者不在于什么都是自己出主意，也未必是自己的主意最高明，他的水平应该体现在善于发现问题，善于使用人才和有较高的选择决策能力。领导工作的成败得失，在很大程度上取决于怎样用人，而如何用人又决定于遵循什么样的用人之道。邓小平同志说：

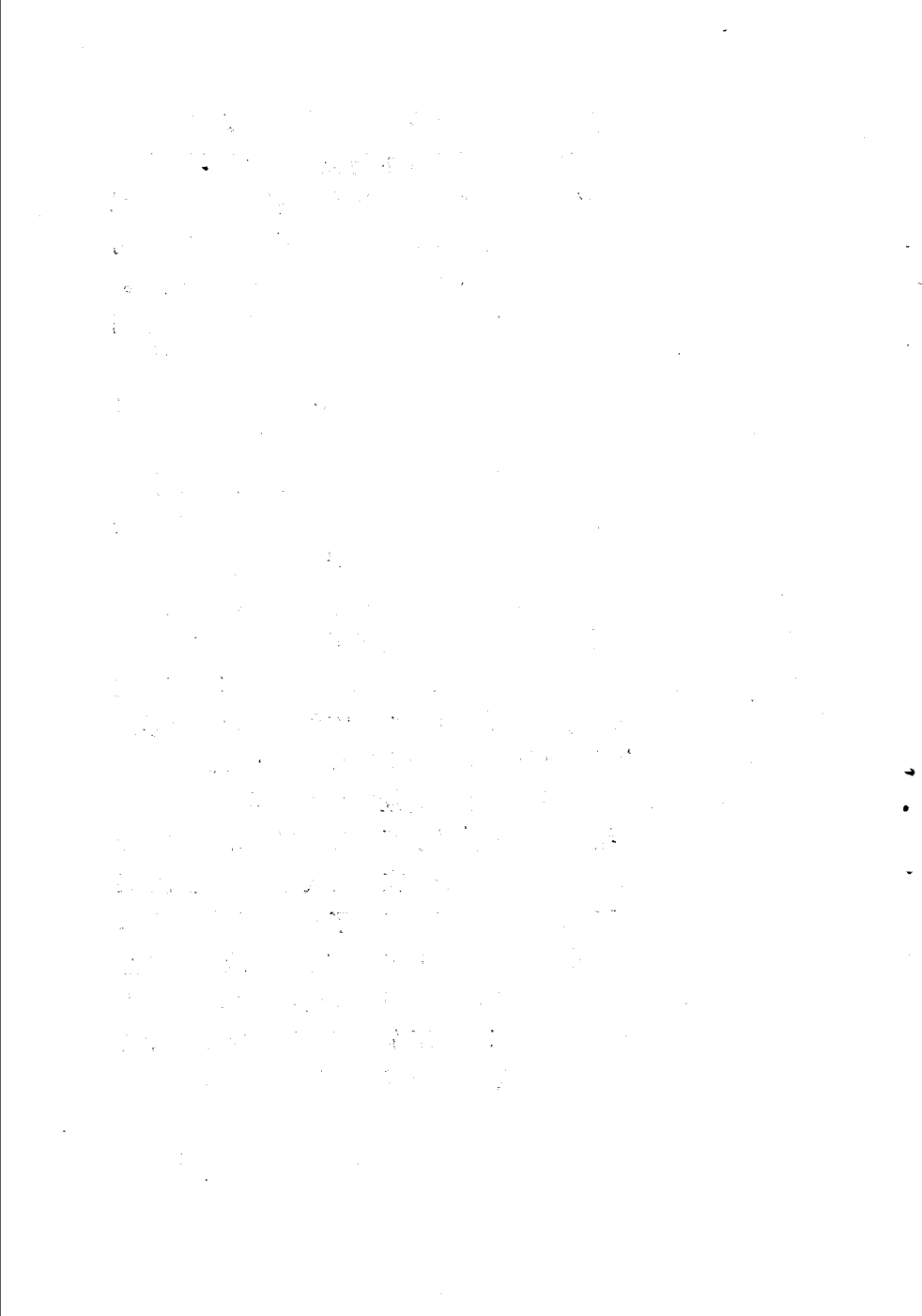
“善于发现人才，团结人才，使用人才，是领导者成熟的主要标志之一。”因此，一切身居领导岗位和从事组织人事工作的同志，都应当精心研究和掌握用人之道。

以史为鉴，可以明得失。中华民族是一个历史悠久、文化灿烂的伟大民族。如果说，我国丰富的思想文化遗产是无

穷无尽的宝藏，那么，古代用人思想便是其中闪耀奇光异彩的明珠。纵观中国古代社会数千年的历史，不难发现一条规律：大凡有作为的统治者，进步的政治家、军事家、思想家，都十分重视人才的开发使用。哪个朝代珍视人才，重用人才，爱护人才，哪个朝代就人才辈出，社会就一派兴旺。历史上的强盛时代，不论是秦皇汉武，还是唐宗宋祖，他们能够治国安邦，同他们重视发现人才和善于使用人才直接相关。古人留下的选贤任能的经验，用人从政的制度，以及许多言简意赅、深邃精辟的论述，在今天对我们仍有着重要的借鉴作用。可以说，新时期的用人之道，不少方面是直接或间接渊源于古代用人之道的。比如，古代关于德才兼备、任人唯贤、教化为先、慎举核真、用人如器、赏罚严明等思想，不仅得到了很好的继承，而且得到了充实和发展。当然，我们必须看到，古代知人用人的思想、言论和方法，都存在历史的局限性和阶级的局限性。我们在学习和研究古代用人思想的时候，要坚持历史唯物主义的观点，取其科学性民主性精华，弃其封建性糟粕，有批判地加以吸收。这样，必能有助于更好地理解 and 贯彻新时期的用人之道。

古伟中、钟绍星二同志在从事组织工作过程中，利用业余时间编著了《用人之道》一书，在对古代用人思想的采掘、研究方面做了一点工作。该书收集了散见于大量古籍史料中有关用人问题的部分精辟论述，经过筛选后进行必要的注译，并归成十个专题，分别加以评述。这本书的出版，为从事领导工作和组织人事工作的同志增加了用人和管理方面的读物。书中还包含着不少历史文化知识，从事其他工作的同志，读之亦有裨益。

1989年2月于广州



一、得 贤 为 本

——人才的地位

分 子 结 构 与 性 质

分 子 结 构 与 性 质

政以得贤为本，治以去秽①为务。

〔宋〕司马光②《资治通鉴》卷四十九

〔注释〕

①秽：邪恶的行为。

②司马光（1019—1086）：字君实，陕州夏县（今山西夏县）人。北宋杰出的史学家，曾任翰林兼侍读学士、枢密副使，哲宗时做过宰相。曾用19年时间，主编有二百九十四卷的编年体通史《资治通鉴》。全书上起战国初周威烈王23年（前403），下至五代后周世宗显德6年（959），记载了一千三百六十二年的历史。

〔译文〕

理政以求得贤才为根本，治理社会要以消除邪恶作为重要的事务。

能安①天下者，惟②在用得贤才。

〔唐〕吴兢《贞观政要·择官第七》③

〔注释〕

①安：安定，治理。

②惟：只有。

③《贞观政要》：唐代吴兢编著的一部史书。全书共十卷四十篇，分类编纂唐贞观年间（627—649）唐太宗李世民与魏征、房玄龄、杜如晦等大臣的问答、大臣的谏议和奏疏，

以及政治上的措施等。唐太宗：李世民（599—649），李渊之子，唐朝第二代皇帝，古代伟大的政治家，公元627—649年在位。他当政期间采取了一系列开明措施，促进了社会的发展。后来的史学家将这一时期誉为“贞观之治”。

〔译文〕

能够使国家安定、天下太平的人，只是由于得到和任用了德才兼备的人。

（唐）太宗谓侍臣①曰：“守天下难易？”侍中魏征②对曰：“甚难。”太宗曰：“任贤能、受谏诤③，即可，何谓为难？”征曰：“观自古帝王，在于忧危之间，则任贤受谏。及至④安乐，必怀宽怠⑤，言事者惟令兢惧⑥，日陵月替⑦，以至危亡。圣人所以居安思危，正为此也。安而能惧，岂不为难？”

《贞观政要·君道第一》

〔注释〕

①侍臣：皇帝身边的大臣。

②侍中：官名，相当于宰相。魏征（580—643）字玄成，馆陶（今属河北省）人。隋末投瓦岗起义军，后降唐，不久又被窦建德俘获，任起居舍人。建德失败后，他入唐为太子李建成的洗马。太宗即位，擢为谏议大夫。他曾提出“薄赋敛、轻租税”、“任贤受谏”等二百余事，是历史上有名的谏议大臣。贞观七年任侍中。

③谏诤：直言劝告皇帝、尊长或朋友，使之改正错误。

④及至：到了。

⑤必怀宽怠：必然思想松懈，贪图安逸。

⑥言事者：议论政事的人，指官吏。兢惧：畏惧。

⑦陵：衰落。替：废弃，更替。这句意为逐渐衰败下去。

[译文]

唐太宗对身边的大臣们说，“守天下是难，还是易呀？”侍中魏征回答说：“很难。”唐太宗说，“只要任用贤才能人，接受大家的规劝，就可以治理好国家。怎么说守天下很难呢？”魏征回答说：“纵观自古以来的帝王，处于危难的时期，就能任用贤才，接受规劝。到了和平安定的时期，必然思想松懈，贪图安逸，使上书论事的人有所畏惧，以致国家一天天衰败下去，直至灭亡。圣人在和平安稳的环境中，能够时刻想到危难的发生，正是因为这个缘故。在安定的环境中能够保持警惕，这不是很难做到的事吗？”

国不务大，而务得民心；佐不务多，而务得贤俊①。得民心者往之，有贤佐②者士归之。

[汉] 刘向③《说苑·尊贤》

[注释]

①贤俊：德才特别优秀的人。

②贤佐：贤人辅佐。

③刘向（约前77—前6）：西汉文学家，沛（今江苏沛县）人。曾任谏大夫。今存《说苑》《新序》《列女传》等著作。

〔译文〕

国家不在乎大小，重要的是深得人心。朝庭官员不在于多少，重要的是能够得到德才优秀的人。得民心的，民众就向往；得到贤人辅佐的，有识之士就会归附他。

以用人为先，自余细务不之观。

〔唐〕武则天①（见《资治通鉴》卷二〇七）

〔注释〕

①武则天（624—705）：我国历史上唯一的女皇帝。原为唐太宗才人，后入寺为尼。高宗李治时被立为后。公元683年高宗死后，隔年自立为帝，改国号周。她称帝后对唐朝的兴盛有过一定的贡献。

〔译文〕

（武则天说）应当把用人摆到首要的位置，至于其他细小的事情可不必看得过重。

天下之患①，不患才之不众，患上之人②不欲其

众；不患士之不欲为，患上之人不使其为也。夫才之用，国之栋梁也，得之则安以③荣，失之则亡以辱。

[宋]王安石④《才论》

〔注释〕

①患：担心，忧虑。

②上之人：上层统治者。此指皇帝。

③以：而。

④王安石（1021—1086）：北宋杰出政治家与文学家。字介甫，抚州临川（今江西）人。神宗时任参知政事及宰相，推行变法。是“中国十一世纪的改革家”（列宁语）。他是“唐宋八大家”之一，诗、文、词均有重要成就。

〔译文〕

国家的忧虑，不是怕人才不多，而是怕上层人物不希望人才多；不是怕有才能的人不愿为国家效力，而是怕上层人物不让他们效力。人才是国家的栋梁，得到人才，国家就安定而繁荣；失去人才，国家就要灭亡、受辱。

噫！今天下盖尝患无才可用者。吾闻之，六国合纵①而辩说之才出，刘项并世②而筹画战斗之徒起，唐太宗欲治而谏谋谏诤之佐来③。此数辈者，方此数君未出之时，盖未尝有也；人君苟欲之，斯至矣。今亦患上之不求之、不用之耳。天下之广，人物之众，而曰果无才者，吾不信也。

[注释]

①六国合纵：指战国时齐、楚、燕、赵、韩、魏六个弱国联合抵抗强秦。南北为纵，六国对秦而言，地处南北，故称合纵。

②刘项并世：刘邦与项羽处在同一时代。指公元前206年至前202年，刘项在灭秦后争夺封建统治权而相持五年之久的楚汉战争年代。

③谏谋谏诤：为国家大事出谋献策，直言规劝。佐：辅佐。

[译文]

唉！现在天下还在担忧没有可用之才。我听说，战国时期六国联合起来抵抗秦国时，能言善辩的人才出现；刘邦项羽争雄之时，出谋献策、勇敢善战的人才不断出现；唐太宗决心治理好天下时，一批多谋敢谏的辅佐之臣投奔他来。这些人才，当那几位君主还没出来时，他们也不会被发现；人君若想求得人才，他们就源源而来。当今也是这样，忧虑的是上层人物不去寻求人才，不能重用人才罢了。天下如此广大，人才如此众多，却居然说没有人才，我是不相信的。

马后闻得元府库输其货宝至京师，问太祖①曰：“得元府库何物？”太祖曰：“宝货耳。”后曰：“元有是②宝，何以不能守而失之？盖③货财