

用人方略论

为政之要，莫先于用人，而知人之道，圣贤所难也。是故求之于毁誉，则爱憎竞进而善恶浑淆；考之于功状，则巧诈横生而真伪相冒。要之，其本在于至公至明而已矣。

王永生 著

不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可用人，不可以教人。用人者，取人之长，避人之短；教人者，成人之长，去人之短也。

人民出版社

用人方略论

王永生 著

人 民 出 版 社

责任编辑:张 晓 丹

装帧设计:尹 凤 阁

版式设计:史 伟

图书在版编目(CIP)数据

用人方略论 /王永生著。

YONGREN FANGLUE LUN

—北京:人民出版社,1993.8

ISBN 7-01-001840-5/G·80

I 用人方略论

I 王永生著

II 干部—工作—概论

ND630.3

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

印刷厂地址:石家庄市中山西路19号

新华书店发行所经销

1993年9月第1版 1993年9月第1次印刷

开本:850×1168毫米1/32 印张9.875

字数:180千字 印数:1—8000册

定价:8.80元

作者简介

王永生，1952年出生于山东泉城，现在总参谋部政治部干部部工作，上校军衔。先后在解放军西安政治学院、南京政治学院深造。从事干部工作，目标专一，兴趣广泛，善于思考，勤于动笔，曾在全国性报刊上发表过中篇小说及政论性文章并获过奖。

《用人方略论》简介

这是一部用人之道的专著。作者运用马克思主义立场和观点，密切联系社会实际，对当今用人之道进行了痛快淋漓地剖析，借鉴古今中外有关用人之精论，并结合实践，就新时期论才、识才、选才、用才，从而铸成英才，以及用人之人的自我完善等方面，做新颖独到的阐述，言之有物，言之有理，广征博引，气势恢宏，明白晓畅，语言生动。集学术性、知识性、文学性与一体，富有哲辩色彩，不仅用人之人将从中得到方略，一切不甘平庸、立志成才者也将从中得到启迪，确可谓“方略在手，自有方略。”

序 言

干部人事工作是一门科学，有着独立的研究对象、研究领域和内在规律。由于它的特殊地位和作用，干部人事工作被视为测试党的事业逆顺的风向标，领导者和干部工作者自身形象被视为衡量党风是否好转的晴雨表。

建设有中国特色的社会主义，是我们党所从事的一项前无古人的伟大事业，是通过改革开放，在空前的广度和深度上变革社会的一场伟大的革命。当前，改革开放呼唤人才，呼唤干部，也为干部人事工作提供了难得的机遇。如果不抓住这个机遇，对过去的工作来一番深刻地总结，对现有的某些机制进行认真的改革，大批优秀的人才就难以脱颖而出，许多杰出的贤能志士就难以被识别任用，我们党就难以胜任肩负着的历史使命。所以说，如何做好新时期党的干部人事工作，实在是利在当代、功在千

秋而又迫在眉睫的大问题。

《用人方略论》在这方面做了大胆而有益的尝试。王永生同志是一位从事干部人事工作颇有才气的年轻人。加之他善于思索、勤于动笔，近年来写了不少干部人事工作方面的好文章。他在《解放军报》发表的几篇，我是认真看了的，很有特点。《用人方略论》既汇集了他已发表包括获奖的文章，又增加了些新的思想，并构成系统，从如何识别干部、选拔干部、使用干部、培养干部以及干部工作者自我塑造等方面，进行了新颖独到全面深入的阐述，同时勇敢地抨击了干部人事工作中的弊端。这本书的突出特点是：联系实际，广征博引，谈古论今，深入浅出，文字生动，富有哲理，针对性、可操作性很强。不仅值得干部工作者一读，而且对领导者以及一切立志成才的同志都会有很好的启示。因此，我愿推荐这部书。听说这是永生同志的业余成果，这更值得赞赏，我乐意为之作序，并与大家共飨。

遲浩田

一九九三年

六月十八日



作者简介

王永生，1952 年出生于泉城济南，现在总参谋部政治部干部部工作，上校军衔。先后在解放军西安政治学院、南京政治学院深造。曾在全国性报刊上发表过中篇小说及政论性文章并获过奖。

目 录

序 言	迟浩田 (1)
第一章 党的干部路线	(1)
一、坚持任人唯贤的路线	(1)
二、选贤任能	(7)
三、干部人事工作要更好地为经济建设服 务	(14)
四、防止识人用人上的视角差	(22)
五、“任人唯亲”是干部队伍建设的大敌	(26)
第二章 党的干部方针	(32)
一、实现干部“四化”的方针	(32)
二、按照“四化”方针选拔干部	(38)
三、培养跨世纪的中青年干部	(42)
四、重视选拔优秀年轻干部	(50)
五、让敢想敢干者能想能干	(55)
六、大胆地试 勇敢地闯	(61)

七、正确看待敢谏与顺从	(66)
第三章 党的干部政策	(72)
一、政策是干部工作的生命	(72)
二、扬长用短短亦长	(80)
三、不掩身边误人才	(82)
四、慧眼识真才 无私用贤才	(86)
五、纠正不良的人伦倾向 确立健康的人 际关系	(94)
第四章 党的干部标准	(102)
一、德才兼备是唯一标准	(102)
二、按照标准用干部	(110)
三、坚持标准挖“潜才”	(117)
四、鉴古资今说人才	(123)
五、跨世纪领导者应具备的素质	(126)
六、克服人才选拔中的错误倾向	(131)
第五章 党的干部原则	(138)
一、党管干部的原则	(138)
二、干部交流的原则	(148)
三、注重实绩的原则	(158)
四、能上能下的原则	(166)
五、群众路线的原则	(176)
第六章 党的干部工作管理方法 ...	(183)
一、干部人事工作的管理方法	(183)

二、考核是干部工作基础的方法·····	(189)
三、优化组合的方法·····	(197)
四、选配主官的方法·····	(209)
五、副职配合的方法·····	(216)
六、调整班子的方法·····	(220)
七、影响考察干部的诸因素·····	(229)
第七章 党的干部领导艺术 ·····	(235)
一、领导者的领导艺术·····	(235)
二、主官的协调艺术·····	(241)
三、当好副职的艺术·····	(247)
四、善用“激励”的艺术·····	(252)
五、领导方法的艺术·····	(256)
六、搞好领导班子团结的艺术·····	(261)
第八章 党的干部工作者和领导者的自身 建设 ·····	(269)
一、荐贤者贵自贤·····	(269)
二、形象靠自己塑造 职权要正确行使 ·····	(278)
三、对高级干部也要加强管理·····	(287)
四、全面提高管官的官的素质·····	(291)
五、相互理解是建设好干部队伍的纽带 ·····	(298)
后记 ·····	(304)

第一章 党的干部路线

一、坚持任人唯贤的路线

坚持任人唯贤,按照德才兼备的标准选拔干部,培养造就一支革命化、年轻化、知识化和专业化的干部队伍,以保证党的政治路线的实现,这就是党的干部路线。毛泽东同志曾简洁地归结为一句话:“任人唯贤”。任人唯贤的干部路线,是我党整个干部人事工作的灵魂,它不仅贯穿干部人事工作的各个方面,各个环节,而且还制约着每一项干部人事

制度和政策的产生、变化、发展，具有很强的导向性，它是我们制定一切干部人事政策的出发点和落脚点。江泽民同志在党的十四大报告中指出：选拔好干部，加强各级领导班子的建设，“是保证党的路线连续性和国家长治久安的根本大计”。因此，坚持任人唯贤的干部路线，就有着重大的现实意义。

1. 做到任人唯贤，就要坚持重“贤”和公道正派

毛泽东同志曾经说过：“我们民族历史中从来就有两个对立路线：一个是‘任人唯贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线”。^①任人唯贤，是我党一贯坚持的干部路线，也是一个重要原则。贤者，乃有德有才的人。历代杰出的帝王深知要建立不平常的功业，需要广大臣民为其效力，更需要有才华出众的人才辅佐，汉武帝刘彻求贤若渴，重才爱贤，颁发《求贤诏》，发展察选、征召之制，形成了一个人才辈出的局面。明太祖朱元璋之所以成就帝王之业，尊贤爱才是其中一个重要原因。他即位不久，就向全国发布“求贤令”指出：“贤才，国之宝也，”“鸿鹄之能远举者，为其有羽翼也，人君之能远举者，为其有贤人而为之辅也。”为了广罗人才，他不仅多次

^① 《毛泽东选集》（合订本）第493页。

下“求贤令”，张“招贤榜”，设“礼贤馆”，而且责令中央、地方各级有司要深入下层和民间去，将那些“或隐于山林，或藏于士伍中”的人才查访出来和推荐上来。我们知道，不同时期的“贤”有着不同的内容，不同时期的“贤”有着不同的要求。所谓“贤”指的就是德才兼备。邓小平同志最近指出，选拔干部总的原则，还是德才兼备，主要看两条：第一条是政治上的要求，就是要听党的话，是真正的共产党人。坚持党的基本路线，有坚定的社会主义、共产主义信念。第二条是业务上的要求，就是有能力，包括有知识，有实际经验，有组织领导才能。因此，选拔干部必须重视德才兼备。实践证明，有才无德会坏事；有德无才会误事。我们要正确地掌握任人唯贤的路线，把一些坚决执行党的基本路线，有高度革命事业心和强烈责任感，在改革开放和建设有中国特色社会主义的事业中政绩突出的干部选拔到领导岗位上来，这也就是“任人唯贤”的具体体现。

公道正派，是领导干部和干部人事部门职业道德的最基本的思想作风。实事求是、客观公正地评价干部，合理地使用干部，一切以党和人民的利益为重，坚持在用人标准上做到的一视同仁，这是坚持任人唯贤的重要前提。做到公道正派，还要有坚强的党性原则，敢于说真话，说公道话，敢于排除

各种不正之风的干扰，宁可得罪某些人，也不能损害党的事业。选拔贤才做到：贤，虽仇不弃；不贤，虽亲不用。应当看到，在现实生活中的人都是有三亲六戚，亲朋好友，是有私人感情的，这是不容回避的事实。但真正做到任人唯贤而不是任人唯亲，就必须用党和人民利益高于一切的思想来要求，按照德才兼备的用人标准去衡量、使用干部。要坚决抵制说情风、关系网的影响，防止和克服迁就情绪，不要照顾了一个人，影响了一批人，使党的威信受到损害。

2. 做到任人唯贤，就要坚持“五湖四海”和“能上能下”

邓小平同志曾反复强调选拔干部要搞“五湖四海”。坚持“五湖四海”选用干部，是由我党我军的性质和宗旨决定的，是保证党的事业胜利所必须的。选拔使用干部应开阔视野，拓宽渠道，从全局着眼，在较大范围遴选。干部不管来自哪个地区，哪个单位，都要一视同仁，通盘衡量。应从不同单位，不同籍贯，不同行业的干部中广选人才，不要用亲情代替党性，用随意性代替原则性。不能只从自己熟悉的单位、熟悉的干部中挑选干部，不搞本位主义、门户之见和亲疏厚薄，这是做到任人唯贤的重要条件。

坚持干部“能上能下”，是任人唯贤中“唯”的内容。因为干部的“贤”不是一成不变的，我们必须根据“贤”的变化，通过多种途径不断进行调整。邓小平同志指出，“多少年来，我们对干部就是包下来，能上不能下。现在看来，副作用很大。我们面前摆着这个难题，现在还没有很好的办法解决。唯一的出路就是要能下”。“要说服我们的干部造成一种能下的空气”。现实生活中，有的干部能力比较弱，不能胜任现职工作，应调整到下职去锻炼；有的干部斗志衰退，干劲不足，工作混日子，也不宜留在领导班子里。应该树立无功就是过的新观念，对于为官一任，不能造福一方，为政多年不能打开局面的干部，也应该作适当的调整。现在确有个别人工作没有朝气，缺乏主动性和积极性，大事做不来，小事又不做。对这种情况，应逐步从制度上、习惯上、风气上采取有效措施。对于干部的上，要进一步解放思想，注重实绩，选贤用能，不拘一格选拔人才，破除“论资排辈”的传统观念，一定要把最优秀的干部提拔到各级领导岗位，特别是选好主官。要多选一些年轻优秀的干部，放在一定的领导岗位上，一边工作，一边培养，一般的按惯例使用，特别优秀和成绩突出的应大胆提拔使用。真正使干部队伍做到能上能下，调动广大干部的积极性。

3. 做到任人唯贤，就要坚持群众路线和树立良好的形象

坚持群众路线会拓宽知人渠道，沟通干部与群众的联系，有利于对干部工作进行有效的监督，有利于克服干部工作中的不正之风。要深入细致地考核干部，做到知人善任。考核干部不能图省事，走捷径，听信一面之词，仅凭一次谈话，一面之交，就给干部定终身。在选拔使用干部时，不仅要听取同级党委领导干部的意见。还要听取下级干部以及广大群众的意见，真正走群众路线。现实生活中，有些人把我党“三大作风”之一的密切联系群众，已改为“密切联系领导”。大凡平庸之辈，本领不大，知识不多，但却有充裕的时间，把功夫用到领导的身上。“无事也登三宝殿”。“每逢佳节倍思官”，说些恭维话，想在领导的头脑中留下印象。来达到“曲线要官”的目的。这些人知道，在当前干部管理体制下，干部升迁“领导的印象好”非常重要。所以我们必须引起注意，选拔使用干部一定要认真地听取群众的意见，以便使那些只认领导不认群众的人，得不到重用。对有争议的干部，要通过深入细致的考察来统一思想认识，要多听群众的意见，多年来的实践说明，凡是大多数同志都反对的人，一般来说是有一定问题的，应该引起高度的重视。

领导干部和干部人事部门的同志严格要求自

己，树立良好的形象，是做到任人唯贤的重要环节。要坚持党管干部的原则，坚持民主集中制，坚持集体领导，要严格干部考核程序，严格干部选拔程序，严格干部任用程序。决定重大问题必须经过集体讨论，既不能搞“一言堂”，个人说了算，也不能议而不决，谁说了都不算。一个班子和一个领导干部在群众中有没有威信，有没有号召力，主要是看自身形象如何。领导干部的形象不仅直接影响到建设有中国特色社会主义的伟大事业，而且会影响到党的威信。因此，各级领导对于用人上的不正之风，应该引起足够的重视，认真研究解决，切实抓出成效，以自身的公正赢得人心，取信于民，取得广大干部和群众的拥护，在十四大精神的指引和鼓舞下，坚持我党任人唯贤的干部路线，使干部队伍建设有一个新的面貌。

二、选贤任能

正确的政治路线确定之后，最关键的是选拔任用千百万忠于党的干部。领导有中国特色的社会主义建设的宏大事业，就必须认真贯彻党的任人唯贤的干部路线，这是当前领导班子建设中的一个重大