

用才之道



用 才 之 道

聂 勋 材 著

江 苏 科 学 技 术 出 版 社

用 才 之 道

聂勋材 著

出版：江苏科学技术出版社

发行：江苏省新华书店

印刷：第 7 2 1 4 工 厂

开本787×1092毫米 1/32 印张 8 插页 2 字数64,000

1985年 8 月第 1 版 1985年 8 月第 1 次印刷

印数 1—7,400 册

书号 3196·004 定价 0.92元

责任编辑 胡世大

賢才志士

大頭身手

題用才之道

張一曼筆

唯愿春风常在花常开

——序《用才之道》

中国人才研究会理事长 王康

为了实现党的总任务、总目标，我们需要大批人才！

为了迎接新的技术革命的挑战，我们迫切需要大批人才！

需要人才，包含着发现人才，培养人才和用好人才。1979年11月，邓小平同志就提醒我们：“现在我们国家面临的一个严重问题，不是四个现代化的路线、方针对不对，而是缺少一大批实现这个路线、方针的人才。”（《邓小平文选》第193页）党的十一届三中全会以来，经过全党几年的努力，已经培养和选拔了一批人才，各级领导班子调整，出现了朝气蓬勃的新面貌。当前，摆在我们面前的一个紧迫的问题是：一方面要继续培养和选拔人才；另一方面，则是要用好人才。而用好人才更有重要的现实意义。因为，需要人才，是为了发挥人才的作用。如果这个问题不解决，已经培养和选拔出来的人才，就不能充分发挥作用，就失去了培养、选拔的意义；还要看到，我们在人才不足的情况下，如果再不能用好现有的人才，那就是一个大的失策和浪费。然而，当前的情况，却不能令人完全满意。在对待人才的问题上，由于“左”的思想影响，落实党的知识分子政策，还有不少差距，用好人才的问题，还没有解决好。

所以，我看到了这本《用才之道》，感到格外高兴，觉

得这是一本好书，对帮助我们各级领导同志用好人才，会有启发、借鉴作用。

我们的很多老革命家，历来都很重视用才之道，也很善于用人。我国革命和建设的辉煌成就，就是证明。但是，在新的历史时期，特别是新的技术革命和科学技术的进步，给整个社会的政治、经济、军事、意识形态等方面，都带来新的变化的今天，这就需要我们根据新的情况、特点，提高各级领导干部的素质，树立新时期的用人观点，补充和发展我们的用才之道，研究和创造充分发挥人才作用的新原理、新经验。这是我们各级领导干部都要在实践中回答的新问题，也是我们在新时期的重大历史使命。

用才之道，是一门重要的学问。马克思曾经说过：“人们按照自己的物质生产的发展建立相应的社会关系，正是这些人又按照自己的社会关系创造了相应的原理、观点和范畴。”（《马克思恩格斯全集》第4卷第144页）这个历史唯物主义的基本原理告诉我们：用才之道，作为社会物质生产中的相应的社会关系的反映和重要内容，是应该随着历史的发展而发展的。也是我们改革的一个重要内容。不光各级领导干部应该学习和研究，我们的各级党校和其他高等院校的有关科系，亦应列为学习和研究的课题，

赵紫阳同志在五届人大四次会议上的报告中说：“现在的任务是要把科学技术的作用更好地发挥出来，使它真正成为强大的生产力，真正成为促进经济发展的巨大力量。”这个力量的源泉在哪里呢？又怎样才能开掘出来呢？就在人才之中，就靠善于用人才去开发出来！我们的各级领导干部，都应该有识才之眼，用才之胆，爱才之心，聚才之方。由于“左”的思想影响，至今还有一些人认识不到这个问题，还

不把它当成一门科学，因此也就不能扎扎实实地落实党的知识分子政策。《警世通言》里引用过王荆公的两句诗：“不得春风花不开，花开又被风吹落。”（人民文学出版社北京第1版第90页）各种人才如果不能得到善用人才的春风，人才之花是吐不出芳香的。党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策的春风，除了那些“春风不度”的角落以外，已经使中华大地的人才之花绽开了。但是，如果我们不彻底清除“左”的思想，不着手研究、创造新时期的用才之道，不能用好人才，那就很可能是“花开又被风吹落”，使人才之花败落满地。到那时，再来痛惜，可就晚了！所以，在如何对待和使用人才这个重大问题面前，我们都应该想一想，怎样才能做到春风常在花常开。

这本《用才之道》的作者，是一位人才学爱好者、研究者，长期在领导机关工作，把我党的优良的领导作风和领导方法，同新时期的新情况结合起来，在业余时间写成此书，献给开创新局面的领导同志们。这种精神是难能可贵的。尽管这本书还有些不成熟之处，但是，他的这种研究新事物的热情，和面对现实学习的方法，是值得嘉许的。

《光明日报》上有过一篇文章，把《玉堂丛语》中的“宁为有瑕玉，不作无瑕石”，变引为“宁用有瑕玉，不用无瑕石”，做了标题，也是说的善用人才的问题。我在这里为此书作序，也是意在“宁用有瑕玉”。希望我们的各级领导同志和专家们，都来关心用好人才的问题，献出自己的用才之道的无瑕之玉；倘如此，则吾愿足矣！

一九八四年九月二十九日

献给

热爱人才为四化而开创新局面的领导同志们

目 录

第一章 用才之道是新时期的一门重要科学	(1)
第一节 人才径流.....	(2)
第二节 人才径流和用才之道.....	(5)
第三节 具有中国特色的用才之道的 主要内容和任务.....	(7)
第二章 人才径流的历史和现实	(13)
第四节 人才径流溯源.....	(13)
第五节 人才径流的自然形态.....	(14)
第六节 人才径流形成的内因和条件.....	(16)
第七节 充分发挥人才径流的作用是建设 “两个文明”的重要课题.....	(19)
第三章 研究新时期用才之道的价值和意义	(22)
第八节 用才之道是干部的必修课.....	(22)
第九节 研究用才之道有助于把科学技术 直接转化为生产力.....	(24)
第十节 研究用才之道有利于把新型的人与人之 间关系的优势在改造社会和自然中充分 发挥出来.....	(25)
第十一节 研究用才之道有利于在人才中树立自 觉的群体意识, 调节个人与集体、个 人与社会的关系.....	(27)

第十二节	研究用才之道有利于充分利用人才的价值, 开发智力和智能	(29)
第十三节	研究用才之道有利于把培养和使用人才结合起来, 有利于共同提高和知识更新	(30)
第十四节	研究用才之道有利于推动和实现改革	(31)
第四章	人才径流结构的科学性	(34)
第十五节	人才径流结构的整体性	(34)
第十六节	人才径流结构的层次性	(37)
第十七节	人才径流结构的系统性	(39)
第十八节	人才径流结构的功能性	(40)
第五章	人才径流必须遵循的原则	(43)
第十九节	择优的原则	(43)
第二十节	全局观念的原则	(47)
第二十一节	个体和群体智力共生的原则	(49)
第二十二节	责、权、利结合的原则	(52)
第二十三节	创新和不断突破的原则	(55)
第二十四节	动力不竭的原则	(58)
第二十五节	协作“聚焦”的原则	(62)
第二十六节	知识和道德汇流的原则	(65)
第六章	人才径流的领导者必具的素质	(69)
第二十七节	优美的品德	(70)
第二十八节	正确的思想	(74)
第二十九节	丰富的知识	(80)
第三十节	科学的风格	(90)
第三十一节	尽善的方法	(103)

第七章 用才的领导艺术.....	(108)
第三十二节 有效地提高政治觉悟.....	(108)
第三十三节 知识分子、领导和群众 拧成一股绳.....	(113)
第三十四节 把自由竞争变成友谊竞赛.....	(116)
第三十五节 制嫉.....	(121)
第三十六节 怎样运用先进典型.....	(124)
第三十七节 心相通则气旺.....	(126)
第三十八节 誉至而毁不来.....	(129)
第三十九节 把失败引向成功.....	(133)
第四十 节 真理在哪里.....	(138)
第四十一节 给人才延长“寿命”.....	(143)
第四十二节 飞腾的翅膀——信息.....	(151)
第四十三节 创造“垂直发射”的最佳条件.....	(157)
第四十四节 善于利用兴趣这个入门的向导.....	(162)
第四十五节 努力发掘人才的创造力.....	(167)
第四十六节 “反常合道”常出奇才.....	(175)
后 记.....	(181)

第一章 用才之道是新时期的一门重要科学

我们的伟大祖国，已经进入了全面开创社会主义现代化建设新局面的历史时期。中国共产党根据历史的经验教训，从十一届三中全会以来，通过研究新情况、新经验，制定了一系列正确的路线、方针、政策，并提出了本世纪的奋斗纲领和总任务、总目标。

怎样实现这个宏伟的纲领和总任务、总目标呢？邓小平同志在党的十二大开幕词中说：“中国的事情要按照中国的情况来办，要依靠中国人自己的力量来办。”同时指出：“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发。”“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”

因此，从我国的实际出发，吸取历史经验，充分发挥我国人民自己的力量，特别是发挥各种人才的作用，对社会主义现代化建设，具有十分重大的意义。这个历史使命要求我们研究具有中国特色的用才之道，并把它作为新时期的人才管理学的重要内容，这是新时期的迫切需要。

研究用才之道，必须从开发人才资源谈起。我国一位水利学家，用水的径流来譬喻人才资源的开发、利用，既贴切确当，又通俗易懂。因此，这里就借用“径流”这个名词来表述人才资源的开发、利用。

第一节 人才径流

“径流”是水（或其它液体）按照内在的规律性在客观允许的空间里的积聚和运动。水量积聚的多少，决定了“径流”的大小。小的如田间水渠、山间幽涧，大的如江河。正是这些大小“径流”，为人类提供了丰富的水利资源，从灌溉农田、草原，提供工业、生活水源和能源，到交通运输、水产养殖等等。

但是，地球上的水，由于年蒸发量达到72,000立方公里，占年降水量的60%。因而形成径流的水只有47,000立方公里，仅占年降水量的40%。这个数字表明，水的蒸发、渗透，虽是保持生态平衡所必需的，但这些无形耗量是相当大的。再加上生产、生活造成的有形耗量，水的消耗总量就更大了。如何开发水域资源，提高水资源的利用率，这就是水径流学、水利学的研究任务。

与水的径流一样，把人才汇集成“人才径流”，构成人才体系，就能形成强大的人力、智力资源，为我国的社会主义现代化建设作出巨大贡献。因为，人类生产、生活的社会性，决定了人才之间和人才与客观（社会、自然界）之间的关系，呈现出一种群落、集体的关系，即人才为了达到共同的目的，而组合起来的，改造主观世界和客观世界的复合力量群体。这就是人才径流，也叫做人才体系。

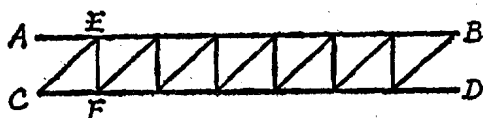
人才径流的多少、大小，通常反映了在一定的历史阶段改造社会、改造自然的力量的大小。

人才径流的功能结构和人才径流资源的运用，直接标志着社会制度的进步程度和科学技术发展的程度；同时，亦标

志着国家功能结构的优劣程度。

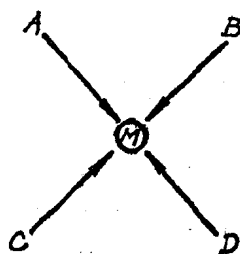
人才径流，在社会进步和科学发达的今天，正如恩格斯所说：“随着自然科学领域中每一个划时代的发现，唯物主义也必然要改变自己的形式。”（《马克思恩格斯选集》第4卷第224页）人才径流已经由比较简单的形式，发展成复合的多类型的形式。在我国，复合的人才径流，主要呈现为以下四种类型：

一、“轨道型”



在同一主要专业的人才中，通过知识、技能的交流，或共同完成一项或多项任务中，形成比较单一的人才径流。如书法、美术人才。AB和CD各代表一种流派或一个体系；CE和EF则是互相学习、渗透、支持、帮助的关系，使人才径流形成一种更稳固、坚实的力量。

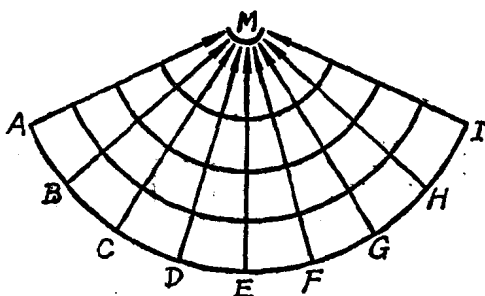
二、“交叉型”



一般是围绕一个共同目标M，调动不同专业或同一专业的人才径流AM、BM、CM、DM，形成一种合力的人才径流

群。如江苏省1984年成立的软件技术开发中心,就是调动省内各方面软件技术力量的人才径流,以推动计算机的广泛应用,迅速建立软件产业。在这个人才径流群中,就呈现出了开发、应用、信息管理、联机网络等的交叉型的人才径流。

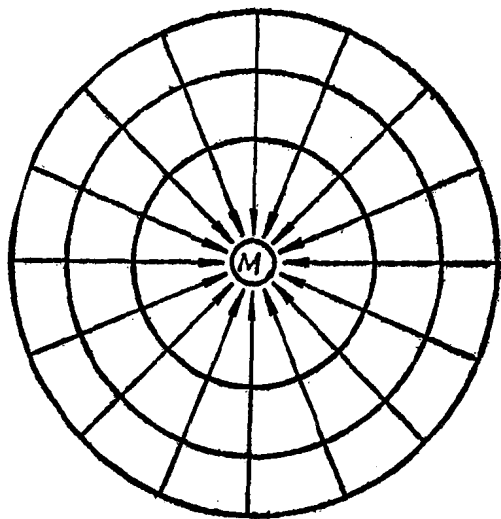
三、“扇型”



一般是在一个较大的功能和职能结构的组织下,调集有关各学科、各专业人才,为了解决一个重大项目 M,如国家某项尖端科学技术的研制生产,某项重大改革的调查研究和实施。通过密集的人才径流群 AM、BM、CM……,解决具有开拓性、创造性的智力、智能运用。如1984年4月我国发射的试验通信卫星的研制和生产的人才径流群。

四、“蛛网型”

这是全国或一个省、市、区以及一个大系统的人才径流的分布、组合类型。各种不同学科、不同专业的人才径流,为着一个共同目标 M,如四化建设、经济改革、军事工作等,所呈现的多层次、多系统的智力智能网。如江苏省的一些专家们对发展微电子工业建设的人才组合的建议,就提出了调集各有关的人才,组成多层次、多学科的环状人才径流,其中包括核心层、骨干层、配套层和协作层。



第二节 人才径流和用才之道

党的十一届三中全会后，我国很多有识之士，怀着对振兴中华，实现四化的一腔热情，积极地提出了研究人才学的各种见解，主张把人才学作为一门新兴的独立学科。王通讯等同志提出，人才学研究的内容包括：一、人才内在素质的研究；二、人才社会现象研究；三、各类人才特殊规律研究；四、人才应用工程研究。厦门大学周济同志在《人才学研究纲要》中提出了人才学研究的十个内容，并认为人才学是以社会上人才成长的一般规律和条件为研究对象的科学。还有一些同志认为人才学主要研究包括对人才的培养、发现、使用三个方面。因此，又提出了建立人才管理学、用才学、人才结构学等人才学的分支学科。

根据当代人才在改造社会、改造自然中的地位和作用，我认为研究人才径流，讲究用才之道，作为人才管理学的一个重要组成部分，是十分必要的。

研究人才径流这个用才之道，是研究人才由个体到群体的组织、使用，充分开发智力、智能，通过“聚能效应”，谋求人类在改造社会、改造自然中最佳效果的一般规律的科学。

用才之道是涉及到当代很多社会科学，如领导学、行政学等和自然科学的综合性的边缘科学。

研究用才之道的目的性，建立在现代化建设的战略学、未来学和国家功能学等的综合性的科学基础上，是历史唯物主义思想在人才功利思想上的反映。

研究用才之道的的方法论，是以辩证唯物主义思想为主轴，具体综合系统工程学、社会工程学、运筹学等应用于“聚能”的人才应用工程学。

用才之道的道德观，是以共产主义思想为指导，综合社会学、心理学、管理学和控制论等科学，在人才结构的相互关系中的具体应用。

列宁在十月革命胜利后不到半年的时间，即1918年4月就指出，要巩固胜利、摆脱贫困，就“要把极其复杂和精密的新的组织系统建立起来”（《列宁全集》第27卷第220页）。对人才的管理、使用，就是国家职能的中心一环，就是一个复杂和精密的组织系统。我国在长期的革命和建设，就建立了这样一个系统，相应地建立了干部管理制度，总结出了很丰富的人才使用的经验。但是，在当代科学技术突飞猛进的情况下，人才个体的知识日趋专深，即集束于某项科学技术的深度。而改造社会和改造自然又要求知识结构从高度分