

学习毛泽东

毛泽东

教我们学用人

从一个领导者的角度来看待毛泽东，可以说，他将“出主意”与“用干部”这两项“领导者的责任”做到了极致。

如何用人是领导者的必修课，也是领导工作的重要组成部分

吕 敏 丁三伏 莫志斌◎编著

中共党史出版社

学习毛泽东
XUEXIMAOZEDONG



教我们学用人

毛泽东

吕敏 丁三伏 莫志斌 ◇ 编著 中共党史出版社

图书在版编目(CIP)数据

毛泽东教我们学用人 / 吕敏等编著. — 2 版, — 北京: 中共党史出版社, 2009.5

ISBN 978-7-5098-0176-5

I.毛… II.吕… III.毛泽东(1893~1976)-人才学-研究
IV.A841.64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 029680 号

书名:毛泽东教我们学用人

作 者:吕 敏等

责任编辑:薛庆超

出版发行:中共党史出版社

社 址:北京市海淀区芙蓉里南街 6 号院 1 号楼

邮 编:100080

网 址:www.dscbs.com.cn

经 销:新华书店

印 刷:北京京安印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:260 千字

印 张:23

印 数:1-5000 册

版 次:2003 年 6 月第 1 版 2009 年 5 月第 2 版

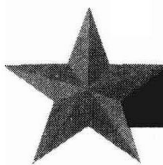
印 次:2009 年 5 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-5098-0176-5

定 价:38.00 元

此书如有印制质量问题,请与中共党史出版社发行部联系

电话:82517249,82517244



第一章 知人善任 慧眼识人



1938年10月,毛泽东在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中指出:“必须善于识别干部,不但要看干部的一时一事,而且要看干部的全部历史和全部工作,这是识别干部的主要方法。”这一方法的提出,充分体现了毛泽东实事求是的思想路线和工作作风,是马克思主义的辩证唯物论和历史唯物论在用人艺术上的具体体现。

- 一、坚持原则 大胆识人 / 002
- 二、大将南征胆气豪 腰横秋水雁翎刀 / 006
- 三、独臂将军 独特人才 / 010
- 四、疾风知劲草 板荡识诚臣 / 013
- 五、慧眼识才 共创伟业 / 016
- 六、知人才能善任 / 020
- 七、谭政“谈政” / 024
- 八、发挥所长 不求全责备 / 028



第二章 不拘一格 大胆任人



毛泽东说：“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。”“在这个使用干部的问题上，我们民族历史中从来就有两个对立的路线：一个是‘任人唯贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线。”在具体的用人实践中，毛泽东在坚持任人唯贤这一“正派的路线”的前提下，以德才兼备为用人标准，不拘一格、大胆任用，使干部在实际工作中充分发挥自身的积极性、主动性和创造性。

- 一、德才兼备的用人标准 / 036
- 二、用人不疑 疑人不用 / 039
- 三、不计前嫌 辩证识人 / 044
- 四、发现人才 起用新人 / 048
- 五、用人所长 使其尽善 / 053
- 六、不拘一格 惟才是用 / 056
- 七、忌任人唯亲 倡任人唯贤 / 060
- 八、动态论人 大胆任用 / 066
- 九、明责授权 放手使用 / 070



第三章 五湖四海 团结聚人



中国革命包括资产阶级民主主义革命和无产阶级社会主义革命两重任务，“这样的任务是非常光荣的，但同时也是非常艰巨的”。最大程度与最大可能地团结一切可以团结的力量，对于这两重任务的实现意义十分重大。因此，毛泽东指出：“一种是党内的团结，一种是党与人民的团结，这些就是战胜艰难环境的无价之宝。”斯诺在评价毛泽东的成功之道时说：“对于毛泽东来说，成功就是赢得人心，凝聚人心。”

- 一、妙释姓名 平易近人 / 078
- 二、不计前嫌 以诚聚人 / 081
- 三、广开言路 共商国是 / 085
- 四、磁石般吸引文艺界人士 / 090
- 五、尊师重教 敬老尊贤 / 094
- 六、大义为重 团结抗战 / 097
- 七、民族平等 四海一家 / 101
- 八、团结—批评—团结 / 105
- 九、惩前毖后 治病救人 / 110
- 十、以斗争求团结 则团结存 / 114
- 十一、同人民群众命运与共 / 117
- 十二、广交世界朋友 凝聚国际力量 / 121





第四章 用心教导 精心育人



陈云说：“从遵义会议到抗日战争胜利，毛泽东同志的一个无可比拟的功绩，是培养了一代人，包括我们在内的以及‘三八式’的一批干部。”的确，毛泽东一直十分重视人才的培养，他在谈到我们党的干部政策时就说过：“政治路线确定以后，干部就是决定的因素。因此，有计划的培养大批的新干部，就是我们的战斗任务。”

- 一、支撑斗争大厦 精心育人 / 128
- 二、真情感人 以理服人 / 133
- 三、真诚交流 耐心教导 / 138
- 四、控制事态 爱护干部 / 143
- 五、批评启发 良苦用心 / 149
- 六、在实践中锻炼 在实践中学习 / 154
- 七、好老师 好榜样 / 161
- 八、科学的育人思想 杰出的育人智慧 / 169



第五章 奋发踔厉 热情励人



无论是在战争年代，还是在社会主义革命和建设时期，毛泽东都善于运用各种方法，从各个方面充分挖掘干部的潜力，或委以重任、或树立榜样、或率先垂范，使他们焕发出无限的热情，以必胜的信念和坚定的意志



去排除万难,勇往直前。

- 一、旗帜一树 万夫云集 / 182
- 二、红旗不倒 抗战必胜 / 185
- 三、置之死地而后生 / 189
- 四、三寸之舌 强于百万之师 / 193
- 五、喊破嗓子 不如做出个样子 / 196
- 六、同志间的信任胜过最高奖赏 / 200
- 七、委以重任 激发部下 / 204
- 八、天下无难事 只怕有心人 / 209
- 九、欢欣鼓舞 目标励人 / 215
- 十、用赞扬和肯定加以激励 / 217



第六章 胸怀坦荡 大度容人



“一个人犯了错误,只要他真正愿意改正,只要他确实有了自我批评,我们仍要表示欢迎。”毛泽东总是以人民领袖特有的宽容大度来看待干部在成长过程出现的错误,充分尊重、热情激励,把教育指导放在首位。而对自己,则常常主动作自我批评,寻找自身原因,敢于承担责任。

- 一、不愿听取不同意见的人是蠢人 / 224
- 二、惩前毖后 治病救人 / 231
- 三、系念开除过自己的老校长 / 235



- 四、在失利中接受教训 / 240
- 五、维护团结 容人难容之过 / 246
- 六、充分尊重下级意见 / 251
- 七、宽以待人 严于律己 / 254

第七章 领袖风范 魅力服人



毛泽东说：“我们既要容许批评的自由，也容许批评者的自由，对于错误的意见，不是压服，而是说服。”在实践中，毛泽东从不依靠自己在党内国内至高无上的地位，以权威服人，而是始终做到以理、以德、以法、以善服人，以仁义、以谋略、以决策、以大义、以表率服人，让人心悦诚服。从而在党内形成一种“既有集中，又有民主；既有纪律，又有自由；既有统一意志，又有个人心情舒畅，生动活泼的政治局面。”

- 一、不要四面出击 / 260
- 二、实事求是 高瞻远瞩 / 263
- 三、集思广益 归于一是 / 267
- 四、百家争鸣 “放”比“收”好 / 270
- 五、其身正 不令而行 / 273
- 六、我们决不当李自成 / 280
- 七、长远着眼 以善服人 / 282
- 八、以德报怨 仁义服人 / 284
- 九、民族利益 高于一切 / 288

十、宏韬伟略 令人折服 / 290

十一、语言鲜活 妙趣横生 / 295



第八章 组织严密 科学管人



美国著名管理学家彼德·德克鲁说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”一切管理内容的核心都是“管人”。所以说，管理人、管好人，对于革命事业的兴衰成败都有着重大意义。毛泽东在长期的革命与建设的实践中，形成了一整套有中国特色的管人理论。

一、建立健全组织 坚持党要管人 / 300

二、从群众中来 到群众中去 / 303

三、必须从思想上真正入党 / 307

四、必须绝对维护党的纪律 / 311

五、党风问题关系到党的生死存亡 / 315

六、党委书记要善于当班长 / 319

七、明确工作目标 加强信息沟通 / 321

八、群策群力 上下一心 / 326



第九章 客观评价 辩证察人



金无足赤，人无完人。毛泽东在评价一个人时，总是用一种客观、辩



证、科学的态度来看待他的功过是非,既不以偏概全,也不面面俱到。用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点,将一个人的一时一事放到其全部历史过程中去考察,是毛泽东在察人上的独到之处。

一、陈毅是个好同志 / 332

二、吴忠有忠 / 336

三、皮有功 少晋中 / 343

四、人民的光荣 / 347

参考书目 / 355





一、坚持原则 大胆识人 ★

实际上,识人是一件十分困难的事情:对于一个人的全面认识,首先需要有一个较长的时间,其次还需要认识主体能够从一种客观、辩证的角度来进行考察和认识。应该说,没有谁能够随意就认为自己对某人的认识已经十分全面或已了如指掌。识人是一个渐进的过程,同时也需要有足够的胆略和勇气去证实自己对某人的认识。所以,识人与任人是密不可分的:识人是任人的前提和基础,不可能在事先没有一定认识的基础上就对某人委以重任或进行培养,应该边认识边任用,在任用中逐渐加深认识,在认识加强后逐步加以重用。

但不论是在一种怎样的条件下识人、任人,都必须根据环境、条件,从实际出发,在把握一定原则和前提的情况下去识人。否则,只会造成思维僵化,流于形式,延误时机,甚至造成他人的误解而适得其反。毛泽东在井冈山革命斗争时期,对袁文才和王佐所领导的两支绿林武装的成功改造便是在特定的历史条件下,在把握一定的原则性基础之上,大胆识人,充分信任而皆大欢喜的典型事例。

秋收起义之后,毛泽东率领革命军队逐步向国民党势力相对薄弱的湘赣边界的山区发展。在经过“三湾改编”之后,毛泽东决定在井冈山建立革命根据地。而要进入井冈山,袁文才和王佐这两个人以及他们所领导的两支农民武装又成了起义部队必须面临的一个重要问题。



袁文才和王佐是井冈山一带两位绿林式的领袖人物。他们都是客家人。袁文才祖籍广东梅州,1898年出生于江西省宁冈县茅坪马源村。父母希望其能读书识字而不被人欺压,他有了几次读书的经历之后,终因父亲的逝世而放弃了学业,后又受土豪劣绅霸妻之辱,于1923年愤然参加“劫富济贫”的“马刀队”。之后当上了“马刀队”的参谋长,经常带领该队袭击反动县政府和大豪劣绅,甚至在1924年夏,还率部攻下了宁冈新城,一度占领了反动的县政府衙门。

王佐的祖籍在福建汀州,1898年生于江西省遂川县管辖的茨坪村。长大后,王佐加入了当地的“绿林好汉”组织,随后又自立门户,以“劫富济贫,除暴安良,替穷苦百姓打抱不平”为宗旨,队伍不断壮大。当地的豪绅武装曾对其进行“清剿”,几次失败之后,改变了策略,用银洋收买了王佐的“军师”尹湘南,企图采取内外勾结的办法杀害王佐。此次,不但豪绅武装和尹湘南没有得逞,反而促进了王佐与袁文才的相识和配合。最终除掉了尹湘南,狠狠地打击了绿林武装内部的敌对势力,并使袁文才与王佐两支武装力量在茅坪与茨坪之间,遥相呼应,彼此配合,采取打仗与打圈相结合的战术,有力地抗击了官府的侵犯,牢牢地控制着井冈山这块地盘。

起义部队如何看待这两支武装呢?有人认为这两支武装纯属乡勇、土匪之流,缺乏革命精神,甚至有可能自恃占据有利地形而趁起义部队不备而袭之。因此,既然没有多大用处,不如将其消灭,以防后患。但毛泽东坚决不同意这个意见,他认为可以对他们进行团结教育和改造,并对这两支武装进行了认真分析。首先,从阶级本质上看:这两支武装的成员大多数是贫苦农民出身,在政治上受迫害,在经济上受剥削,对土豪劣绅





有着强烈的仇恨。他们和反动统治阶级有深刻的阶级矛盾。其次,从思想认识上分析,他们受过大革命的影响,参加过共产党领导的革命活动,对共产党有认识。况且,在1926年冬和1927年春,在共产党的帮助下,这两支武装都已改为宁冈和遂川的农民自卫军。即使在蒋介石发动四一二反革命政变,边界各县工农武装全遭破坏的严重情况下,他俩所率领的农民武装依然各自保存着60支枪,这是十分难能可贵的。因此从这一点,足以说明他们的本质是好的。最后,他们也存在一定的优势。他们在井冈山地区土生土长,熟悉地形,群众基础好,争取他们对建立根据地和今后开展游击战争具有不可忽视的作用。与此同时,毛泽东也认为,由于缺乏党的领导,没有明确的政治观点,在他们身上,还存在着严重的绿林习气,需要对他们进行教育和说服工作。

事实证明毛泽东对袁文才、王佐两个人的认识是正确的。毛泽东在到达茅坪后,为了消除袁文才的顾虑,就向他解释道:我们是共产党,不是国民党,我们工农革命军到这里,不是来干涉你们的活动,抢夺你们的地盘,而是为了推翻国民党反动派。并且还向袁文才赠送了100多支枪。袁文才被毛泽东的真诚感动,也立即慷慨解囊,资助革命军近千元银洋,以示诚意和感谢。在得知袁文才与毛泽东的这次相识交往之后,王佐也放下了戒备,主动迎接工农革命军的到来,双方为了表示诚意,也互赠了枪支和稻谷。

在毛泽东团结、教育、改造方针的作用下,袁文才、王佐部队的思想素质和军事素养都有了显著提高。1928年初,前委将这两支部队编为中国工农革命军第1师第2团,下辖2个营,袁文才任团长兼1营营长,王佐任副团长兼2营营长,何长工任团党代表。朱、毛会师后,原中国工农



革命军第2团改为中国工农红军第四军第32团，袁文才任团长，王佐任副团长。在这以后，他们的工作更加出色，在七溪岭和黄洋界保卫战中，表现英勇，战功显著。随着边界斗争的发展，他俩所率领的队伍也逐步成长。正如何长工所说：在这支队伍里“建立了党组织，党员人数一天天增多，更加速了部队的改造，许多旧习气、旧作风也慢慢改变了。加上边区的发展，土客籍广大群众拥护党、拥护革命，这就大大影响了部队战士。士兵的进步，推动了袁文才、王佐的进步；他们两个人以及许多下层干部的进步，也影响了部队。从上而下，从下而上，从内部到外部，许许多多因素，促使着这支部队迅速改变面貌。从落后变先进”。

从当时的历史条件来看，毛泽东领导的起义部队在秋收起义失败之后，迅速调整战略重点，决定转移到湘赣边界，一来那里国民党势力尚未完全触及，同时，共产党可利用当地的群众优势而得以继续壮大自身实力，建立革命根据地。就袁文才和王佐的绿林武装而言，虽然枪支、人数不多，但争取这批人与不争取的结果是显而易见的，毛泽东心中深知这一点。况且从阶级本质、思想认识和这支队伍所具备的自身优势来看，对袁文才与王佐只要能够从真诚相待、以理服人、相互受益的角度做工作，绿林武装可以转变为工农革命军。而从袁文才与王佐的角度来看，俩人组建农民武装的目的无非两点：一来打击土豪劣绅，二来保护自己免受官府压迫。因此面对共产党的工农部队，俩人在消除怕被“吃掉”的顾虑之后，便一心跟党走，并未有半点企图分裂扩张的想法。由此看出，袁文才和王佐实际上是欢迎共产党和毛泽东领导的工农革命军的。

毛泽东对袁文才和王佐的认识在当时的条件下，紧紧地抓住他们





“本质是好的”、“是不可忽视的”这一基本点,大胆信任,真诚相待,最终换来了对两人的成功改造。



二、大将南征胆气豪

腰横秋水雁翎刀



从什么角度去识人的问题至关重要:是从大处着眼,在承认缺点的前提下,充分发挥其长处,还是吹毛求疵,求全责备,而最终“一叶障目,不见泰山”,使人才的个人价值不能得到充分地发挥。这是两种不同的角度。“人无完人,金无足赤”。看人要从大处看,看其本质,看其大节,看其长处,而不能以偏概全,以点概面。因此,在用人上,应用其大节而不计其小节,用其长处而舍其短处。

我军原总军械部部长和军事科学院副院长王树声大将的一生可谓坎坷不平,用其长子的话说是“逢七必倒霉”。他虽英勇善战、足智多谋,但他的军旅路途也并不是一帆风顺的,在某些事情上也有做得欠妥的地方。但毛泽东对这位多灾多难、死里逃生的老红军战士的缺点不是过多的批评和责怪,而是给予鼓励并大胆信任,使他为革命作出了巨大的贡献。

1935年3月,红四方面军为迎接转战北上的中央红军,强渡嘉陵江,由此拉开了长征的序幕。6月16日,红一、四方面军在懋功地区会师。在这里,王树声第一次见到了闻名已久的毛泽东。

会师后,毛泽东接见了李先念、王树声等部分四方面军的指挥员,并



明确指出了会师后的方针和任务。他说：全国抗日高潮正在到来，整个形势对我们很有利，红一、四方面军要在党中央的统一领导下，相互学习，相互团结，完成党交给的任务。最后，毛泽东加重语气说：“今后红一、四方面军的行动方针，就是北上抗日，建立川陕甘革命根据地，促进全国抗日高潮的到来。”

对毛泽东提出的北上抗日方针，王树声一时还吃不透，因为张国焘曾对他说，今后中国革命中心将向西藏、西康、青海、新疆边远地区转移。王树声对这两种说法的正确性不能肯定，但同是中共红军领导层两位高级别人物的观点，孰是孰非也终需有个定断，王树声期待着最后的行动方案。

6月26日，在两河口政治局扩大会议上，张国焘提出南打成都，然后向川、康边发展的方针。毛泽东则指出，根据地只能在进攻中去创造，不能后退逃跑，主张应集中兵力，迅速北上进攻松潘，消灭胡宗南部，然后经松潘向西北进军。虽然会议最终否定了张国焘的观点，接受了毛泽东的主张。但张国焘对此并不以为然，甚至想独揽军队大权以实现南下目的。

8月20日，毛儿盖会议后，毛泽东为了加强一、四方面军的团结，尤其是为了做好四方面军高级领导干部的工作，召集王树声等高级将领座谈。他分析了当时红军北上建立川陕甘根据地的重要意义，要求他们认清形势，同党中央保持一致。但张国焘仍然一意孤行，于10月5日率红四方面军及原一方面军的五军团南下，作为部下，王树声服从了张国焘的决定，随同一起南下。

1936年10月，在经历了南下失败的挫折和两翻雪山、三过草地的痛

