

人

Z E N Y A N G Z H I R E N S H A N R E N

怎样知人善任

谢宝兴 著

中国文化出版社

任

怎样知人善任

谢宝兴 著

中国文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样知人善任 / 谢宝兴 著—北京：中国文化出版社，
2003.11

ISBN 7—80105—849—6

I. 怎… II. 谢… III. 人才管理—文集 IV.G·129
中国版本图书馆(CIP)数据核字(2003)第 0280483 号

怎样知人善任

谢宝兴 著

*

中国文化出版社

(北京市海淀区北慧园甲 13 号，邮编 100037)

全国各地新华书店经销

山东泰山文印中心印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开本 7.5 印张 138 千字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

*

印数：0001——3000 册

ISBN 7-80105-849-6/G·129

定价：20.00 元

谨以此书献给从事组织人事工作及
所有关心用人问题的朋友们。

写在前面的话

把用人的理论成果用来回答实践中的问题，对选人的操作方法提示应当把握的重点，从这两个方面促使更好地知人善任，这是我写这本书的基本用意。

用人问题的重要性向来备受关注。不少理论工作者深入研究，提出了很多有价值的思想成果；众多组织人事工作者积极探索，创造了许多操作性很强的具体方法。正是他们富有成效的工作，使得选人用人朝着规范化、制度化、民主化的方向不断前进。

毋庸讳言，在选任干部的实践中，至今仍然存在着阻碍优秀人才脱颖而出、不正之风难以遏止的问题。其原因是多方面的，其中一个重要因素是由于不少理论成果缺乏应用性，不能很好运用到实践中来；很多具体方法在操作中把握不住重点，往往出现顾此失彼的情况。

我从事多年组织人事的政策研究，也不时参加干部考察，还在一定层次上参与人事决策活动，对选任干部中存在的问题有深切的感受。为寻求解决问题的

办法，我从理论与实践的结合上进行过认真的思考和研究，提出过不少想法和意见。这些想法和意见，有的形成文件或工作部署，用以指导实际工作；有的写成文章发表在报刊上，在舆论上有过一定的引导作用。

最近，我把几十年来撰写的东西收集起来，以“怎样知人善任”为主题，对已形成的观点重新思考，加以提炼；对已占有的资料重新组织，去冗取精；对已写出的文字重新整合，再做加工。目的在于回答、解决选人用人中仍然使人困惑的一些问题。诸如：德才作为内在素质如何以“言”、“行”向外作用，物化为外在表现；考察评价干部如何循着德才运动轨迹，在内容上突出“政治表现”、“工作实绩”两个基本重点，在程序上抓住“考核”、“评价”两个基本环节，在操作上把握“以事论人”、“尊重民意”两个基本方法，等等。回答、解决这些问题，有利于提高选任干部工作的自觉性，有利于在考察评价干部中把握操作要领，以便进一步改进干部选拔工作，更好地知人善任。

由于本人水平所限，尽管付出了很大努力，但好的用意仍怕难以如愿。书中肯定有不少欠缺甚至错误之处，敬请读者朋友不吝赐教。

作者

二〇〇三年十二月于郑州

目 录

A 成就事业关键在知人善任……………1

一、知人善任的重要性为古今无数事实所证明

二、选用什么样的人直接决定事业的成败

1. 只有知人善任才能为实施正确的政治路线提供坚强的组织保障
2. 选用优秀人才能够帮助领导者完善自我
3. 重用优秀人才能够形成正确的导向
4. 选人用人直接影响着领导者乃至党和国家的形象
5. 选人用人关系民心向背

三、任贤和任亲是两种根本对立的用人方略

1. 任贤与任亲的根本区别
2. 举贤擢能者胜
3. 滥用私亲者败

四、坚持任人唯贤的用人方略

1. 牢固树立以天下为公的用人观
2. 保持慎之又慎的择人态度
3. 严格坚持正确的识人标准
4. 积极探索科学的选人方法

B 一以贯之地贯彻“德才兼备”的原则……14

一、我们党一贯坚持德才兼备的用人原则

二、要正确理解德才兼备的原则

1. 德与才异，不能取代
2. 德为首位，不能颠倒
3. 德才俱兼，不能偏废

三、德的特点

1. 德的存在与发展具有一定的突变性
2. 德向外作用的形式具有明显的多样性
3. 德的各个要素之间具有较大的差异性

四、才的特点

1. 才的存在和发展具有相对稳定性
2. 才的外在表现具有不便伪装的实在性
3. 每个人的才能具有鲜明的个性

C 干部德才的存在形态与作用过程·····23

一、了解干部德才的存在形态及作用过程的意义

1. 有利于改进干部考察工作
2. 有利于准确识别干部
3. 有利于端正对知人善任的研究方向

二、干部德才的存在状态

1. 德才是内在素质
2. 德才通过言与行作用于外界
3. 德才的外在表现为物化形态

三、干部德才的作用过程

1. 作用于岗位职责

2. 作用于组织计划与决策的实施
3. 形成终端成果

四、德才素质突出体现为灵气和悟性

1. 人的灵气和悟性的表现
2. 提高灵气和悟性关键在于勤奋

D

干部德才的考察与评价……………40

一、考察内容要注重“政治思想表现”和“工作实绩” 两个基本重点

1. “两个注重”来之不易
2. 正确理解和把握“两个注重”的关系
3. “政治思想表现”和“工作实绩”的基本内容

二、考察操作要认真把握“以事论人”和“注重公论”两个基本方法

1. 考评干部要以事论人
2. 考评干部要尊重民意

三、考察过程要把握“考核”和“评价”两个基本环节

1. 考核与评价的联系与区别
2. 区分考核与评价的意义
3. 干部考察中的“考核”
4. 干部考察中的“评价”
5. 干部考察的主要方法
6. 考察情况的综合分析
7. 考察材料的撰写



认真解决知人善任的难点问题·····66

一、努力深化对考察实绩的认识

1. 对人的真知只有通过实践才能获得
2. 考察实绩要具体情况具体分析
3. 要着眼于实绩与德才之间的内在联系
4. 对人的认识不能停留在感性阶段

二、在考察中改进对工作实绩的考核

1. 考核的目的和基本要求
2. 考核的主要内容
3. 考核的主要方法
4. 考核要慎重对待指标数字
5. 努力做好考核的基础工作

三、提高考察谈话的技巧与实效

1. 谈话了解的重要作用
2. 消除谈话人的心理障碍
3. 恰当地确定谈话对象
4. 提高谈话的技巧
5. 考察谈话的局限性

四、建立领导干部日常工作记实系统

1. 缺乏工作记实系统给干部工作带来的问题
2. 建立工作记实系统是干部工作规范化的基础
3. 工作记实系统的基本内容及其操作
4. 积极为建立和完善工作记实系统创造条件



建立健全领导干部激励机制110

一、评选和表彰有突出贡献的领导干部

1. 评选和表彰有突出贡献领导干部的重要意义和基本要求
2. 制定明确的责任目标
3. 严格考核
4. 评选和表彰要充分依据考核结果
5. 加强组织领导

二、通过“职”“级”分离疏通干部晋升渠道

1. 晋升渠道不畅弊端多多
2. “职”“级”分离势在必行
3. “职”“级”分离顺理成章
4. 建立正常晋升制度的基本构想

三、积极推进国有企业经营者年薪制

1. 实行年薪制的原则
2. 实行年薪制企业的条件
3. 实行年薪制的职务对象
4. 企业经营者年薪的构成
5. 科学制定年度经济责任考核指标
6. 确定年薪所依据的各项指标的考核
7. 年薪的支付与管理

G

破除陈腐的用人观念.....132

- 一、不能只看一时一事
- 二、不能以个人好恶取人
- 三、不能以言取人
- 四、不能以梦幻取人
- 五、不能草率从事

H

公道正派地选用干部..... 146

一、坚定不移地重用正派、干事的人

1. 重用正派、干事的人体现了党的选任干部的条件和标准
2. 重用正派、干事的人要实实在在落到实处
3. 重用正派、干事的人能够形成良好导向
4. 重用正派、干事的人必须出以公心
5. 重用正派、干事的人必须坚决排除各种干扰
6. 重用正派、干事的人必须深入考察了解干部

二、努力克服求全责备的用人观念

1. 克服求全责备必须树立用人所长的思想
2. 克服求全责备必须正确对待人的缺点和不足
3. 克服求全责备必须舍得在全面知人上下功夫

三、谨防论资排辈压制优秀人才

1. 论资排辈的实质是忽视个体的德才差异
2. 论资排辈是形而上学思想在用人上的反映

3. 论资排辈的最大危害是阻碍优秀人才脱颖而出
- 四、靠全面考察实绩克服短期行为
- 五、不能把“实绩”当作伸手要官的本钱
- 六、无绩便是错
- 七、要注意克服研究干部时的两种不正常现象
- 八、适当运用公开选拔领导干部的方法
- 九、决定干部任免要充分依据组织考察意见

积极化解影响团结的消极因素 ·····175

一、影响团结的主要因素

二、加强团结的基本要求

1. 要出以公心，不要自私自利
2. 要豁达大度，不要小肚鸡肠
3. 要搞五湖四海，不要搞小圈子
4. 要坚持民主集中制，不要搞个人说了算

三、如何对待影响团结的几个通常问题

1. 增强团结必须正确对待不同意见
2. 增强团结要正确对待小汇报
3. 增强团结要正确处置少数人拨弄是非的现象

全面加强个人修养 ·····184

一、用积极心态焕发工作热情

二、讲正气营造良好氛围

三、掌握思考问题的正确方法

1. 换位思考
2. 多位思考
3. 高位思考
4. 虑后思考
5. V型思考

四、努力加强自身修养

1. 确立高尚的人生追求
2. 高标准要求自己
3. 要有严格自律精神
4. 要加强性格修养



西方国家的人事制度 210

一、西方国家人事制度的发展

二、西方国家人事制度的现状

1. 职位分类制度
2. 考试录用制度
3. 人事考核制度
4. 晋升制度

三、西方国家人事制度的特点

1. 鼓励人才竞争
2. 不断健全人事法规
3. 管理趋向现代化
4. 公务员职位永业化



A 成就事业关键在 知人善任

我们的社会要前进，我们的经济要发展，靠什么？靠知人善任！

我们的国家要强盛，我们的人民要富裕，靠什么？靠知人善任！

一个单位落后了，如何迎头赶上？一个地区落后了，如何改变面貌？面对复杂环境，怎样不失时机地抓住有利条件，最大限度地转化不利因素？这一切，都要靠知人善任。

社会是人的社会。人类社会的一切事业都是要人去做。人们从事社会事业的各类活动，都需要组织，都需要管理。各项组织管理工作都需要有带头人，都需要有骨干。因此，做好各项事业，关键都在于选好用好干部。

一、知人善任的重要性为古今无数事实所证明

对知人善任的重要意义，自古至今的贤明之士都有深

刻的认识。在古代，孔子明确提出了治理好国家必须“举用贤才”。荀子提出“敬贤者存，慢贤者亡”。李世民反复强调“为政之要，惟在得人”，“选天下之才，为天下之务”。到现代，毛泽东在治党治国的实践中充分认识到“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。小平同志更是多次强调，做好中国的事情“关键在人”。

知人善任的重要性为古代无数治国兴邦的事实所证明。就每个领导者而言，谁正确用人，谁就能够创造隆盛的事业。秦穆公积极延揽人才，引来了百里奚、蹇叔等一批有勇有谋的贤者，成就了霸业；刘邦宽厚待人，重用兴汉三杰，创造了世人称道的基业。就一个领导者而言，什么时候选贤任能，就什么时候事业恢宏；什么时候重用不肖之徒，就什么时候招来祸殃。齐桓公起初尽弃前嫌，重用管仲，成为春秋第一霸主。后来，他宠幸竖刁等三个小人，招来饿死病床、虫噬尸骨、国家大乱的横祸。李隆基先期尊贤任贤，创造了开元盛世，后期贪图美色，重用杨玉环的哥哥杨国忠等一伙佞人，招致安史之乱，使盛唐王朝一蹶不振。

知人善任的重要性也为我们现实社会生活所证明。用好一个人就是成就一项事业，用好一个人就能造福一方人民。一个重要科研项目，一个重要工程，一个部门工作，一个区域发展，等等，只要选准了带头人、“掌门人”，就能带出一支坚强的队伍，取得良好绩效。河南林县地处太行



山区，常年干旱少雨，人畜饮水困难，庄稼连年欠收，群众生活贫穷。二十世纪六十年代，时任县委书记的杨贵同志，带领干部群众，修堰建库，开山凿石，十年挖山不止，在太行山的峭壁上修建成200多公里的人造天河——“红旗渠”，创造了世人瞩目的“人间奇迹”，使全县70%的人口和土地受益，还培育起干部群众艰苦奋斗、勤劳拼搏的精神，造就了一支特别能战斗的劳动大军，一举拔掉了穷根，全县人民从此走上了致富之路。全国乡镇党委书记的榜样吴金印到新乡市唐庄镇任职后，深入村组调查研究，广泛听取群众意见，结合实际情况制定了“西抓石头东抓菜，北抓林果南抓粮，乡镇企业挑大梁，沿着国道做文章”的发展蓝图，组织带领干部群众真抓实干，发展了二万多亩果园，一万多亩蔬菜，使产业结构趋于合理，农民收入大幅增加，百姓生活迅速改善。接着又统一规划，改善村民居住条件，建造别墅式的农家小院，使六千多户村民住进了新居，全乡呈现一派欣欣向荣的喜人景象。

二、选用什么样的人直接决定事业的成败

用人问题的重要性，从根本上讲就在于：用人是要治事的，怎样用人直接决定着事业的成败。用贤才就能保证事业的成功，用不肖势必招致事业的失败。再具体些讲，可以列出许多条，其中主要有五个方面：