# 浅谈行政领导的用人艺术

来源：网络 作者：暖阳如梦 更新时间：2025-01-16

*第一篇：浅谈行政领导的用人艺术浅谈行政领导的用人艺术学院：社会学院班级：082班姓名：俞婷婷学号：08163101摘要：行政领导者，社会公共事业的组织指挥者，任何一项社会事业的实施与成功，都离不开行政领导者的组织指挥。然而行政领导者作用发...*

**第一篇：浅谈行政领导的用人艺术**

浅谈行政领导的用人艺术

学院：社会学院班级：082班姓名：俞婷婷学号：0816310

1摘要：行政领导者，社会公共事业的组织指挥者，任何一项社会事业的实施与成功，都离不开行政领导者的组织指挥。然而行政领导者作用发挥的大小，工作成绩的大小，在很大程度上取决于行政领导者的用人艺术。用人是领导的基本职能之一，也是实现领导决策的组织保证。用什么样的人以及如何用人，往往关系到领导工作的成败。因此研究领导者的用人艺术是领导科学的一项重要内容。

关键词：行政领导用人艺术

领导用人，主要是指领导者或领导集团在实施领导活动的过程中，凭借自身的职权，按照一定的隶属关系和干部管理权限，对下属加以选拔、使用和培养的一种组织行为过程。

领导用人的环节很多，它包括对人才的识别与发掘、考察与选拔、培养与使用、吸引与激励、举荐与保护等。同时，领导用人的类型也十分广泛，领导活动涉及政治、经济、军事、科学、文化、教育、卫生等各个领域。因此，领导者要根据不同领域和不同工作岗位的需要，选拔和使用多种多样的人才。不论是在哪个用人环节，也不论是选用何种人才，领导者都必须从事业出发，坚持正确的用人原则，发挥人才的最佳价值。

我国古人曾经说过：为政之要，惟在得人。用非其才，必难治政。领导者科学地选人用人，就能保证事业的兴旺发达；反之，不重视人才或者用错了人，必然使事业遭受损失甚至导致失败。在社会迅速发展的当代，特别是在我国加入WTO的今天，世界国与国之间的竞争，实质上是科技和人才竞争，要建设一个具有高度文明、高度民主的现代化的社会主义强国，更需要有一大批有文化、懂科学、善管理、会经营的优秀人才，要使优秀人才脱颖而出，行政领导必须更新用人观念，改变思维方式，真正解放思想，彻底从“左”的思想禁锢中解放出来，努力树立与社会主义市场经济的新时代适应的人才观念，大胆启用一代新人，这是摆在每个行政领导面前的重大课题。

行政领导用人艺术贯穿于整个领导过程和领导活动的各个方面，其内容十分广泛，现将主要内容概述如下：

（一）授权的艺术

授权是由上级主管或权力者妥授下属以一定责任与理事权，使下级在其领导、监督下有相应的自主权和行动指挥权。针对工作的重要性、领导者的水平和下属的工作能力等不同情况，可分别采用以下几种授权方式：充分授权、不充分授权、弹性授权、制约授权。要选好“受权者”。具有以下特点的人，往往是受权的理想人选：一是大公无私的奉献者，他们做工作从不讨价还价，不计较个人得失；二是不徇私情的忠直者，他们办事认真，也敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行也敢于直言；三是勇于创新的开拓者，他们是“实干家”，开拓能力、成事能力很强；四是善于团结协作的人，他们在实际工作中协调能力强，善于理顺人际关系，凝聚力强；五是善于独立处理问题的人，他们善于独立思考，能提出有价值的独立见解，善于处理复杂棘手的问题；六是某些犯过偶然的、非本质性错误并渴求改正机会的人。

（二）激励的艺术

所谓激励，就是领导者遵循人的行为规律，根据激励理论，运用物质和精神相结合的手段，采取多种有效的方式方法，最大限度地激发人才工作的积极性、主动性和创造性，以保证组织目标的实现。人的行为是受人的思想动机所制约的，而思想动机又来源于人们对社会的需求。美国行为学家马洛斯提出了人的需要有以下五种：生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我现实需要。这五种需要是依次排列，逐级提高的。人的需求内容和程度不同，激励的方式也应该有所不同。侧重于物质需求的，宜采用物质方式予以奖励，对上进心、荣誉感很强的人，则通过正面表扬、发奖状、授予光荣称号等方式给以奖励。领导者必须爱护人才，关心人才，帮助人才。要放手工作，使他们敢于负责，同时又要适当地给以指导，使他们在自己的本职岗位发挥最大的积极性；要给他们

以学习的机会，使他们在政治上、理论上和工作能力上不断提高；对他们错误予以正确对待，既要严肃批评，又要说服教育，帮助他们改正错误；要关心他们的困难，体贴他们辛苦，对他们的生活予以必要的照顾。邓小平指出，对那些真正有本事的人，在工资级别上可以破格提高。凡是人才，真正行的，要提高他们的物质待遇。对人才的爱护、关心和帮助，一方面能使大批的人才不断涌现出来，为领导所用，为社会主义现代化建设服务；另一方面对人才的工作热情是一种巨大的激励，能极大地调动人才的积极性，使他们的作用得到最大限度的发挥。

用人不疑，保护人才和支持人才，也是一种强大的激励手段，因为人被信任，他就会有一种强烈的责任感，自信心便油然而生。尤其是上级对下级的信任，就是对下级最好的奖赏，它将形成一股促使下级努力工作的强大动力。信任是一种催化剂、助推器，它可以加速蕴藏在身体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，工作起来就可以达到忘我工作的程度。

（三）扬长避短的艺术

扬长避短，人尽其才，这是当前使用各类人才的最基本原则。要达到人尽其才，才尽其用，充分有效地发挥各类具有不同专长的人才的作用，就必须扬其长，克其短，扬其精，舍其粗。具体说来主要有以下三种取长方法：第一，个体取长法。即根据人才在某一方面的突出才能来加以使用的方法。这种方法可以使人才的最佳才能在短时期内得到较好的发挥。第二，群体取长法。即对人才群体在通过类比和科学分析的基础上，充分发挥每个人才的最佳才能。这种方法避免和克服了个体取长法中存在的，不能动用宏观比较的观点来正确看待人才的特长和特“短”的不足，兼顾了个体的最佳才能和群体的最佳才能，从而使人才的特长得到最科学、最充分的发挥。第三，提前取长法。即动用发展变化的观点，来科学分析人才的各项基本素质，然后根据每种素质的发展势头，提前选择最有可能成为最佳才能的的某一项基本素质，并以此作为使用某个人才的决策依据。

（四）适才适所的艺术

所谓适才适所，是指要把适当的人才安排到最能发挥他才能的适合的工作岗位上去，实现人与事的最佳配合。一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上，他才有可能干得最好，把自己的能力全部发挥贡献出来。

适才适所，是一条重要的用人艺术，由于不同的人之间在学识、专业、经历、品德、志向、智力、体质、性格等方面都存在着很大的差异，因此，要想使每个人都最大限度地发挥积极作用，就必须遵循适才适所的艺术规律，也就是说，要尽可能把每一个人安排在最适合于他的岗位上。只有这样，才能避免用非所长，用非所学，用非所好，用非所愿等不合理的用人现象。做到用人所长，用人所愿，专才专用，偏才偏用，大才大用，小才小用，实现人尽其才，才尽其用。

（五）鼓励人才冒尖的艺术

所谓冒尖，就是指一些人才由于他的才智，更由于他的勤奋工作，在工作中一下子做出重大成就或突出的贡献。人才冒尖很不容易，其成就都是辛勤劳动的结晶。在一些风气不正的地区和单位，冒尖等于冒险。冒尖人才最易受嫉妒、诽谤、攻击和污蔑。由于冒尖者在人数上居少数，在精力上又一心扑在工作上，无暇顾及“自卫”和“攻击”，因而他们最易被“小人”和“庸才”掀起的舆论恶流所吞没。因此，作为行政领导者，应该鼓励人才去冒尖，造成一个人人争当先进的良性竞争局面。

鼓励冒尖的最好方法，除了口头表扬外，还要给冒尖者职务、工资等物质上、精神上的适度奖励。奖励冒尖人才，就等于为广大群众树立了榜样。高明的行政领导者，不仅深知鼓励冒尖的巨大激励作用，而且还善于掌握鼓励的时机、分寸、范围和“量级”。

总之，培养造就人才，是各级行政领导者的一项战略性的任务；而人才的培养，又是一个多层次、多学科、多形式的体系。只有从我国的实际出发，充分利用各种条件，采取各种有效形式和途径，广泛动员全社会的力量，尽可能增加社会投资，才能快出人才，多出人才，出好人才。

参考文献

《政治学原理》王惠岩主编，高等教育出版社

《国家公务员治理概论》徐颂陶主编，文化艺术出版社

《中国行政治理学》周世逑、苏玉堂主编，中共中心党校出版社《现代治理学》李兴山主编，中共中心党校出版社

《现代领导科学基础》刘兰芬周振林主编，中国经济出版社《新世纪行政治理研究》顾杰主编，湖北人民出版社

**第二篇：行政领导用人艺术的研究**

行政领导用人艺术的研究

行政领导者，社会公共事业的组织指挥者，任何一项社会事业的实施与成功，都离不开行政领导者的组织指挥。然而行政领导者作用发挥的大小，工作成绩的大小，在很大程度上取决于行政领导者的用人艺术。用人是领导的基本职能之一，也是实现领导决策的组织保证。用什么样的人以及如何用人，往往关系到领导工作的成败。因此，研究领导者的用人艺术是领导科学的一项重要内容。

一、提高行政领导用人艺术意义的认识

所谓行政领导用人艺术，是指行政领导者在行政领导实践中的所表现出来的高超的用人技巧。行政领导者工作千头万绪，但最重要的就是两条，即决策和用人。而决策方案的实施和决策目标的实现又依赖于人才，因此，行政领导者注重用人技巧，选好用好人才十分关键。

首先，行政领导者的各项决策，在决策之前需要参谋人员出谋划策，在决策之后需要有关人员再组织落实，而这些人员还必须是具有较高的组织、管理水平和专业技术水平的人，即管理人才和技术人才。其次，为实现行政领导者所确定的行政领导目标，大量的日常管理工作需要行政领导者的下属人员去做，而这些下属人员也必须具有一定的工作才干。再次，行政领导者在公共活动中，也需人才鼎立相助。因此，行政领导者在实际工作中讲究用人艺术，选用好有才能的人才，对于保证行政领导实践活动的顺利进行十分重要。

（一）行政领导用人艺术的基本内涵

领导用人，主要是指领导者或领导集团在实施领导活动的过程中，凭借自身的职权，按照一定的隶属关系和干部管理权限，对下属加以选拔、使用和培养的一种组织行为过程。

领导用人的环节很多，它包括对人才的识别与发掘、考察与选拔、培养与使用、吸引与激励、举荐与保护等。同时，领导用人的类型也十分广泛，领导活动涉及政治、经济、军事、科学、文化、教育、卫生等各个领域。因此，领导者要根据不同领域和不同工作岗位的需要，选拔和使用多种多样的人才。不论是在哪个用人环节，也不论是选用何种人才，领导者都必须从事业出发，坚持正确的用人原则，发挥人才的最佳价值。

马克思主义认为，世间一切事物中，人是第一个可宝贵的。因为人是一切社会实践活动，包括领导活动中唯一有自觉能动性的因素。而领导活动正是通过对人的领导，进而达到对事物的认识和改造的社会实践过程。在领导活动中，如果离开了人，忽视对人的领导和使用任何领导活动都不能进行。毛泽东同志早就指出：“领导者的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。”在科学社会化、生产现代化、管理系统化、人员知识化的当代社会中，领导者的用人职能就显得更为突出了。领导者如果不注重广泛发掘人才，把合适的人才选拔到合适的岗位上，建立严格的工作制度，从上到下各司其职各尽其责，发挥每一个人的长处，即使个人才高八斗夜以继日地忘我工作，也很难成为一个事业有成的现代领导者。

（二）行政领导艺术在行政管理中的重要地位和作用

我国古人曾经说过：为政之要，惟在得人。用非其才，必难治政。孙中山说：人能尽其才，则百事兴。毛泽东也指出：政治路线确定之后，干部就是决定的因素。这些都充分说明了用人对于领导事业的成败起着重要作用。古今中外无数事实也都证明了这一点。领导者科学地选人用人，就能保证事业的兴旺发达；反之，不重视人才或者用错了人，必然使事业遭受损失甚至导致失败。汉高祖刘邦之所以能够战胜项羽，原因之一就在于他会用人。他曾经说过:论带兵打仗，我不如韩信；论管理钱粮，我不如萧何；论运筹帷幄之中，决胜于千里之外，我不如张良。但是，三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下也。而项羽虽然兵多将广，势力强大，却由于不善用人，最终败在了刘邦手中。我们党几十年的革命和建设实践也证明，领导者能否科学用人，关系到事业的兴衰成败。

在我国古代，还有这样一个故事。战国时期有一天，齐国的齐威王与魏国魏惠王一起到郊外打猎，惠王向威王说道：“你身为齐国之王，可收藏些什么宝物？”齐威王答曰：“没有。”魏惠王说：“象我这样的小国，我都藏有直径一寸大的珍珠几颗，这种珍珠所发出的光彩可以照耀12 辆车子。你这千乘之国，何以一件珍宝都没有？”齐威王回答说：“我有一些珍宝，但是与你所说的珍宝不同，我有一个叫檀子的臣子，我派他驻守高唐，北方的赵人不敢来打鱼；另有一个臣子叫黔夫，我派他驻守徐州，能管理徐州那里四方来往的百姓7000 多户；我还有一个臣子叫种首，我叫他防备盗贼，百姓可以路不拾遗、夜不闭户。象这样的珍宝，它的光辉可以照耀千里，何止12 辆车子？”齐威王的这席话，道出了齐国之所以富强的原因。

中国有句古语：“昌士者富，失士者亡，”又说，得才兴邦，得才兴业。唐太宗李世民是杰出的封建君王，治国成就赫赫，在他的身上以人为本的治国思想更是体现得淋漓尽致。他总结说，他成功的主要原因就在于用人：第一，不妒忌有才能的人，看到别人的才能，好象就是自己的才能；第二，用人所长，避免其短；第三，敬重贤良，原谅犯错误的人；第四，褒奖正直，从不黜责出去一人。唐太宗深知人才的价值，在治国的过程中，正是充分地体现了以人为本的思想，他才实现了“贞观之治，”在中国历史上写下了显赫的一页。

中国自古凡有成就的政治家，无一例外地在治国中体现了以人为本的思想，留下了宝贵的领导科学遗产。

2、关于“任人唯贤”和德才兼备的思想

自从有阶级的社会产生以来，统治阶级在用人问题上出现了两种截然不同的路线，一种是“任人唯贤”的路线，一种是“任人唯亲”的路线。这两种用人路线的对立和斗争，贯穿了整个人类文明发展史。我国古代大量事实证明：凡是推行“任人唯贤”路线的，国家和民族就会兴旺发达；而推行“任人唯亲”路线 的，国家和民族就会衰弱危亡。

“任人唯贤”由《尚书·咸有一德》中的“任官唯贤才”一词演化而来。所谓“任人唯贤”，实际上就是在用人的问题上坚持德才兼备的标准。早在春秋时期，管仲就提出了以德、功、才作为选人标准。他在《立政》篇中说：“君子所审者三：一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官，此三本者，治乱之原也。”这种朴素的德才兼备的选才标准，一直为后来的一切有识之士所采用，并加以发展。

墨子主张：“选择天下之贤者，立为天子。”他认为，虽然是出身贫贱的农夫、工匠，如果有贤能，则可以提拔使用，给以高官厚禄，托以大事。王安石在一篇题为《兴贤》的文章中说：“国以任贤使能为兴，弃贤专己而衰。”贤能之士，什么时候都有，就看领导者对贤能之士使用与否。王安石列举了商周以来的历史发展之后，强调指出：“有贤而用之者，国之福也，有之而不用，犹无有也。”

唐太宗就把德才和影行（实际能力和表现）作为衡量人才的标准。贞观二年，唐太宗对侍臣说：“今所任用，必须以德行，学识为本。”贞观六年，唐太宗对魏征说：“为官择人不可造次。用一君子，则君子皆至；用一小人，则小人兢进矣。”魏征回答说：“然。天下未定，则专取其才，不考其行；丧乱既平，则非才行兼备不可用也。”[3]司马光说：“夫聪察强毅之谓才，正直中和之谓德。才者，德之资也。德者才之帅也。”[4]意思是，聪明能干、明察事理、富有魄力的人方为才，公正坦率、合乎中庸之道的才是德。才和德，两者互相依存，不可偏废。

在新的历史条件下，中国共产党结合新的形势和任务，将人才的德才标准具体化为“四化”，这就是干部的革命化、年轻化、知识化、专业化，这实质上是新的历史条件下的“任人唯贤”和德才兼备的思想体现。其中所谓德，最主要的就是坚持社会主义道路和党的领导。具体地说，就是坚持正确的政治方向，全心全意为人民服务，忠实执行党的路线，党性强，作风好，敢于坚持原则，善于团结同志，密切联系群众，能为人民造福。所谓才，就是要有为人民服务、为人民造福的本领和才干，具有现代科学文化知识，熟悉以至精通自己的业务，有专业知识和能力。

我国历代的有识之士把举贤、让贤作为一种美德，因此，在用人上他们都主张“任人唯贤”，坚持德才兼备的标准。但是，在我国漫长的封建社会中，统治者更多的是推行“任人唯亲”的路线，只有在中国共产党的领导下，才能真正实行“任人唯贤”的干部路线。尽管如此，古代的有识之士在用人标准上的论述，对今天的行政领导者仍然有借鉴作用。

3、关于知人善任的思想

如何知人识人，在我国古今领导科学中，不仅有理论，而且有具体的方法。所谓“知人”，就是能够历史地、全面地了解别人的长处和短处，及时地发现和识别人才。人各有“长”有“短”，每个人都有他独到的优点，也有其不可回避的缺点。完美无缺的人是不存在的。实际上人的长处和短处，优点与缺点，不仅是共生的，而且在某些情况下就是同一个问题的两方面。例如：具有办事果断、泼辣的优点的人，同时也具有武断的缺点；具有虚心、谨慎的优点的人，往往同时也具有优柔寡断的缺点；具有事业心强、好胜心强的优点的人，也具有好出风头的缺点。可见，人无绝对的优点和缺点，关键是领导如何用其所长。

我国古代早就懂得这样的用人之道。战国时期齐国孟尝君的门客鲁仲连就曾说过：“让猿猴离开树木跳到水中，当然不如鱼鳖；要论钻墙跳房，老虎不如狐狸；让勇士抛掉宝剑去拿锄头，必然不如农夫。因此，如果对人去其所长，用其所短，那连尧舜这样的圣人也一无成就。”我国古代还有一则“西邻五子”的寓言，说的是西邻有五个儿子，五子中除一个朴实、一个聪明之外，其余一个是瞎子，一个是跛子、一个是驼子。由于西邻注意发挥每个人的长处，叫朴实的种田，聪明的经商，盲人算卦，跛足搓麻，驼背纺线，用人所长，避人所短，使五人均无衣食之忧。

“知人”是为了“善任”，即做到人尽其才，才尽其用，充分发挥各类人才的作用。我国古代思想家和政治家们通过对实践经验的总结，提出了许多重要的用人原则。其中在社会上影响较大的有：

第一，扬长避短。事物有长短，人才有高下，这是古往今来客观存在的事实。唐太宗在用人方面总结的一条原因就是：“人不可以求备，必舍其所短，取其所长。”王安石的“取其长不向其短，”理不应“责人以细过”的主张，以及朱元璋的“量才录用”、“用其所长，不强其所不能”的观点，都是同唐太宗“舍其所短，取其所长”的思想一脉相承的。

第二，“察能授官”。春秋初期的政治家管仲在《管子·权修》篇中说：“察能授官，班禄赐予，使民之机也。”荀子也主张“察能授官”，他说：“论德而定次，量能而授官。”[5]以后，凡是有作为的君臣也都实施这个政策。刘邦主张，“爵以功为先后，官以能为秩序。”[6 ]在“察能授官”的问题上, 陆贽不仅从理论上作了系统的论述，而且提出了一套具体的做法。他主张，经过严格考核，定出官吏政绩、才能的等级，作为升降的依据。可见，陆贽把选拔、任用人才与考核人才联系起来，强调量才录用，能职相称，这是很值得重视的。

第三，用人不疑。古人说：“疑则勿任，任则勿疑。”用人不疑，这是领导者使用人才必须注意的原则。唐太宗说：“但有君疑于臣，则不能上达，欲求尽忠虑，何以得哉？”[7]把这句话推而广之，用人者疑于被用者，对他办事不放心，不放手，就不能充分发挥被用的人才的作用。历史上无数事实证明，在“知人”的基础上做到疑人则不用，用人则不疑，就能成就大事。

第四，必须懂行。作为领导者，要真正做到慧眼识人才，知人而善任，就必须是内行。孙武说：“不知三军之权，不同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸候之难至矣，是谓乱军引胜。”[8]这段话很有见解。把这种观点推而广之，就是不熟悉各行各业的特点和规律，就不可能合理地使用各种管理人才和专业人才；如果主观武断，乱加指挥，就会给事业带来危害。

4.关于新老人才参用的思想

这是明朝开国皇帝朱元璋为代表的用人的战略思想。朱元璋把选人用人看作是治国安邦的根本大计,不仅提出了“选贤任才，立国之本”[9]的思想，而且提出了破格提拔、老少参用的思想。他说：“朝延悬爵禄以待天下之士。资格者为常流设耳，若有贤才，岂拘常例？”他说这些话后，“一下子就超擢者九十五人”。[10]在谈到新老人才交替和参用的问题时，他说：“郡县官年五十以上者，虽练达政事，而精力既衰。官令有司选民向俊秀年二十五以上，资性明敏，有学识才干者，避赴中书，与年老者参用之，待老者休致而少者己熟于事。如此，则人才不乏而官使得人。”[11]时，他对不同年龄者也作了妥善安排：“年六十以上七十以下者，置翰林以备顾问。四十以上六十以下者，于六部及布、按两司用之。”[12]朱元璋关于新老“参用”的思想和一些规定，正是他用人之道，为政精明的表现，很值得现代行政领导者借鉴和学习。

在老一辈无产阶级革命家中，毛泽东的老中青三结合的用人艺术，邓小平的注重培养“革命化、年轻化、知识化、专业化”的干部，都为我们党在各个不同历史时期，培养和造就了一批又一批，一代又一代适应革命、建设和改革需要的领导骨干和宏大的干部队伍。对于现代行政领导具有极强的指导作用。

江泽民同志在充分发挥老同志积极性的同时，也十分注意青年干部的培养，注意保证革命事业后继有人，他在《努力建设高素质的干部队伍》一文中强调指出：“要把一个稳定的充满发展活力和生机的中国带入21世纪，要使我国在21世纪中叶基本实现现代化，以社会主义强国的地位屹立于国际社会，取决于党的基本理论和基本路线和长期坚持，归结到底取决于广大青年一代及年轻干部的健康成长。”同时要求：“各级党委对年轻干部要热情关心，严格要求，敢于把一些重要的、关键性的工作压给他们。”江泽民总书记的这一重要的注重新老人才结合的用人思想，对于我们每个领导干部都有很强的指导意义。

二、行政领导用人艺术的主要内容

行政领导用人艺术贯穿于整个领导过程和领导活动的各个方面，其内容十分广泛，现将主要内容概述如下：

（一）授权的艺术

授权是由上级主管或权力者妥授下属以一定责任与理事权，使下级在其领导、监督下有相应的自主权和行动指挥权。（1）授权的方式。针对工作的重要性、领导者的水平和下属的工作能力等不同情况，可分别采用以下几种授权方式：充分授权、不充分授权、弹性授权、制约授权。（2）要选好“受权者”。具有以下特点的人，往往是受权的理想人选：一是大公无私的奉献者，他们做工作从不讨价还价，不计较个人得失；二是不徇私情的忠直者，他们办事认真，也敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行也敢于直言；三是勇于创新的开拓者，他们是“实干家”，开拓能力、成事能力很强；四是善于团结协作的人，他们在实际工作中协调能力强，善于理顺人际关系，凝聚力强；五是善于独立处理问题的人，他们善于独立思考，能提出有价值的独立见解，善于处理复杂棘手的问题；六是某些犯过偶然的、非本质性错误并渴求改正机会的人。（3）“将能而君不御者胜。”意思是说，将领有指挥才能，国君不要干预将领的行动，保证将领的才能得到充分发挥，以求取得战争的胜利。在现代行政管理中，一个地方，一个部门的领导者，在用人时应遵循这个原则。

（二）激励的艺术

所谓激励，就是领导者遵循人的行为规律，根据激励理论，运用物质和精神相结合的手段，采取多种有效的方式方法，最大限度地激发人才工作的积极性、主动性和创造性，以保证组织目标的实现。人的行为是受人的思想动机所制约的，而思想动机又来源于人们对社会的需求。美国行为学家马洛斯提出了人的需要有以下五种：生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我现实需要。这五种需要是依次排列，逐级提高的。人的需求内容和程度不同，激励的方式也应该有所不同。侧重于物质需求的，宜采用物质方式予以奖励，对上进心、荣誉感很强的人，则通过正面表扬、发奖状、授予光荣称号等方式给以奖励。领导者必须爱护人才，关心人才，帮助人才。要放手工作，使他们敢于负责，同时又要适当地给以指导，使他们在自己的本职岗位发挥最大的积极性；要给他们以学习的机会，使他们在政治上、理论上和工作能力上不断提高；对他们错误予以正确对待，既要严肃批评，又要说服教育，帮助他们改正错误；要关心他们的困难，体贴他们辛苦，对他们的生活予以必要的照顾。邓小平指出，对那些真正有本事的人，在工资级别上可以破格提高。凡是人才，真正行的，要提高他们的物质待遇。对人才的爱护、关心和帮助，一方面能使大批的人才不断涌现出来，为领导所用，为社会主义现代化建设服务；另一方面对人才的工作热情是一种巨大的激励，能极大地调动人才的积极性，使他们的作用得到最大限度的发挥。

对人才的激励，主要有以下几个方面：（1）物质激励：工资和资金等物质报酬；（2）成就激励：工作、事业上取得成就；（3）职务激励：晋职与职称晋升；（4）情绪激励：人际关系和情感。这种激励方式都仅在某一方面满足人才的某种需要，而人才的需要则又是多方面的，相互交错和丰富、具体的，因此必须把各种激励方式综合地运用，才能达到较好的效果。在综合运用这些激励方式时，领导者还必须考虑到不同人才的不同特点，必须采取灵活多变的政策，因时、因地、因人而异。

用人不疑，保护人才和支持人才，也是一种强大的激励手段，因为人被信任，他就会有一种强烈的责任感，自信心便油然而生。尤其是上级对下级的信任，就是对下级最好的奖赏，它将形成一股促使下级努力工作的强大动力。信任是一种催化剂、助推器，它可以加速蕴藏在身体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，工作起来就可以达到忘我工作的程度。

（三）扬长避短的艺术

金无足赤，人无完人。在选择人才时不能求全责备，在使用人才时也应如此，要扬长避短，用其所长。

人各有“长”有“短”，每个人都有他独到的优点，也有其不可避免的缺点，完善无缺的人是不存在的。实际上人的长处和短处，优点与缺点，不仅是共生的，而且在某些情况下，就是同一个问题的两个方面。

这对行政领导者使用人才提出了一个重要的课题：即如何扬长避短，既利用他的长处，又避免他的短处。

一位高明的行政领导者，总是用人先看其长。道理很简单：人人皆有所长，先看其长，就能充分利用其长，尽量发挥其长。唯有先看长，才能发现谁有干哪件工作的才能和专长，才能不至于埋没身边的人。

扬长避短，人尽其才，这是当前使用各类人才的最基本原则。要达到人尽其才，才尽其用，充分有效地发挥各类具有不同专长的人才的作用，就必须扬其长，克其短，扬其精，舍其粗。具体说来主要有以下三种取长方法：第一，个体取长法。即根据人才在某一方面的突出才能来加以使用的方法。这种方法可以使人才的最佳才能在短时期内得到较好的发挥。第二，群体取长法。即对人才群体在通过类比和科学分析的基础上，充分发挥每个人才的最佳才能。这种方法避免和克服了个体取长法中存在的，不能动用宏观比较的观点来正确看待人才的特长和特“短”的不足，兼顾了个体的最佳才能和群体的最佳才能，从而使人才的特长得到最科学、最充分的发挥。第三，提前取长法。即动用发展变化的观点，来科学分析人才的各项基本素质，然后根据每种素质的发展势头，提前选择最有可能成为最佳才能的的某一项基本素质，并以此作为使用某个人才的决策依据。

（四）适才适所的艺术

所谓适才适所，是指要把适当的人才安排到最能发挥他才能的适合的工作岗位上去，实现人与事的最佳配合。一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上，他才有可能干得最好，把自己的能力全部发挥贡献出来。

适才适所，是一条重要的用人艺术，由于不同的人之间在学识、专业、经历、品德、志向、智力、体质、性格等方面都存在着很大的差异，因此，要想使每个人都最大限度地发挥积极作用，就必须遵循适才适所的艺术规律，也就是说，要尽可能把每一个人安排在最适合于他的岗位上。只有这样，才能避免用非所长，用非所学，用非所好，用非所愿等不合理的用人现象。做到用人所长，用人所愿，专才专用，偏才偏用，大才大用，小才小用，实现人尽其才，才尽其用。

在科技竞争、人才竞争愈演愈烈的现代社会，使用人才讲求适才适所的艺术，意义十分重大。人才资源总是有限的，每个单位所拥有的人才更加有限，因此，充分地发挥每个人的长处和才智，而不是埋没才智，是时代的要求。无论是行政领导者，还是企业领导者，都应学会适才适所这一用人艺术，使有限人才的智慧都能放射出它的光芒。

（五）鼓励人才冒尖的艺术

所谓冒尖，就是指一些人才由于他的才智，更由于他的勤奋工作，在工作中一下子做出重大成就或突出的贡献。

人才冒尖很不容易，其成就都是辛勤劳动的结晶。当然，冒尖的人才都有其“才智”作为基础，但是，仅靠其基础是不行的，更需要辛勤的劳动。在一些风气不正的地区和单位，冒尖等于冒险。冒尖人才最易受嫉妒、诽谤、攻击和污蔑。由于冒尖者在人数上居少数，在精力上又一心扑在工作上，无暇顾及“自卫”和“攻击”，因而他们最易被“小人”和“庸才”掀起的舆论恶流所吞没。因此，作为行政领导者，应该鼓励人才去冒尖，造成一个人人争当先进的良性竞争局面。

鼓励冒尖的最好方法，除了口头表扬外，还要给冒尖者职务、工资等物质上、精神上的适度奖励。奖励冒尖人才，就等于为广大群众树立了榜样。高明的行政领导者，不仅深知鼓励冒尖的巨大激励作用，而且还善于掌握鼓励的时机、分寸、范围和“量级”。

鼓励冒尖是一种重要的用人艺术。在具有敢于鼓励冒尖的行政领导者周围，总是聚集着一批“高势能”拔尖人才，他们始终乐意为行政领导者效“犬马之劳”。

三．提高行政领导用人艺术的主要途径

用人是一项专门的学问，既有一般性的方法，也有高超的艺术。自古以来，统治阶级为了维护自己的统治，对用人都十分重视，他们将用人这门学问称之为用人之道。在中国封建社会中，无论是汉代的“举孝廉”，还是魏晋的“九品中正制”和隋唐开始的科举制，对巩固封建地主阶级的政权都起了十分重要的作用。

无产阶级自从建立自己的政权之日起，就一直十分重视选才用人的作用，认为正确地选拔和合理地使用人才，对于巩固无产阶级政权和进行社会主义革命与建设，具有十分重要的意义。特别是新中国成立后，中国共产党也一直十分重视人才的选拔和使用。毛泽东指出：“为了建设社会主义，工人阶级必须有自己的技术干部队伍，必须要有自己的教授、教员、科学家、新闻记者、文学家、艺术家和马克思主义理论家的队伍。”中国共产党十一届三中全会以后，我国进入了以经济建设为中心的改革开放的新时期。把我国建设成为一个高度物质文明和高度精神文明的现代化社会，是一项空前而伟大的事业，我们所面临的困难十分艰巨，面临的任务纷繁复杂。要完成这样一项伟大的事业，没有千千万万的人才的共同努力是不可能的。因此，这就给现代行政领导提出了更高的要求：必须学会选人用人的学问，提高用人艺术的水平，真正做到正确地识别、选拔和使用干部及各类人才。

（一）努力学习，掌握现代行政管理的理论

行政管理作为一门综合性、应用性很强的社会科学，其研究的对象和内容十分广泛，与许多学科，例如管理学、政治学、法学、人才学、领导科学等有着密切的关系。其主要内容包括行政组织、领导决策、法规人事和机关管理等等。现代行政领导者，必须掌握现代行政管理理论，探索行政管理活动的规律性，既要注重从行政管理实际出发去探讨行政管理的理论问题，更重要的是要把学到的理论知识应用于行政管理实践。以指导行政领导活动，提高行政领导者的用人艺术。

1、权力结构理论。我国行政管理的权力结构既不同于前苏联高度中央集权的体制；也不同于美国在三权分立和联邦制前提下的分权模式；又与法国在分权原则指导下的集中与分散相结合的模式具有本质的差别。从根本上说，我国行政管理以贯彻民主集中制原则为主要特征。

我国实行的是人民代表大会制度，这一制度保证了人民内部的广泛民主和人民意志执行过程中的集中统一。它享有最高立法权、任免权、决定权、监督权和其他权。地方各级人大除了保证宪法、法律、行政法规和上级人大及其常委会决议遵守和执行职权外，还享有在本行政区域内的决定权、任免权和地方立法权。人民代表大会制度充分体现了最广泛的人民民主。

各级人民政府在依法执行各级人民代表大会所制定的方针政策时，也充分贯彻了民主集中制原则。1986年12月，第六届人大常委会第十八次会议特别通过了《中华人民共和国地方各级人民代表大会和地方各级人民政府组织法修正案》专门规定：县以上各级人民政府工作中重大问题，须经政府常务会议或者全体会议讨论决定。这是保证民主集中制在行政管理过程中贯彻落实，防止“首长负责制”演变为“个人独裁”的重大措施。

我国的行政管理之所以以贯彻民主集中制原则为根本特征，主要是由我国独具特色的以共产党领导的多党合作与政治协商制度和人民代表大会制度为核心的政治体制所决定的。这一政治体制要求，我国政府及行政管理活动必须贯彻民主集中制的原则，必须把对人民负责和对党负责高度统一起来。

我党不仅把民主集中制原则贯彻在党内组织生活中，而且也贯彻在党群关系当中，使党在制定方针、政策时有了广泛的群众基础，形成了党的群众路线的领导方法，也就是毛泽东同志经常倡导的“从群众中来，到群众中去”的方法。我们党正是靠群众路线，才赢得了最广大人民群众的支持，取得了一个又一个胜利。

2、职能配置理论。职能，是指一定的人员或组织所具有的职责和功能作用。它是职与能的统一。行政管理职能是行政主体作为国家管理的执行机关，依法对国家政治和社会事务进行管理应承担的职责和所具有的功能作用。其本质是通过行使国家行政管理权力，实现国家意志，确保和维护有利于统治阶级的政治关系、经济关系和社会关系，为占统治地位的阶级服务，为它赖以产生与发展的经济基础服务。

行政管理职能实施的前提是行政管理权。行政管理权是政治权力的一种，它是国家行政机关依靠特定的强制性手段，为有效执行国家意志，实现行政管理职能而依据宪法原则对整个社会进行管理的一种能力。它包括五个方面的内容：首先，行政管理权行使的主体是国家行政机关及其公务人员；其次，行政管理权行使的目的是贯彻执行国家的方针政策和各类法律、法令，以有效地实施国家行政职能，实现国家意志。第三，行政管理权行使的客体与行政管理职能适用的范围是一致的。第四，行政管理权的作用方式主要是强制性地推行政令。第五，行政管理权是一种由少数人掌握并行使的权力。

我国宪法规定：“中华人民共和国是工人阶级领导的，以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家。”“社会主义制度是中华人民共和国的根本制度。”“中华人民共和国是一切权力属于人民。”这就从根本上规定了我国行政管理权和行政管理职能的性质，明确了国家行政管理权的来源及政府职能活动的基本方向。

行政管理职能确立的根本依据就是社会的需要。政府不能够也不允许自己主观决定自己管什么，必须根据社会需要来决定自己管什么。一个政府职能的确立，如果它不能遵循这种社会需要的指导思想，而搞政府“主观决定论，”肯定就要失败。因此，合理确立政府职能必须遵循适应性原则、必要原则、胜任原则和发展原则。

3、组织人事理论。行政组织理论是关于行政组织及其运行规律的知识体系。行政组织属于上层建筑，在不同社会制度及其不同发展阶段上都有其相应的组织形态及运行特点，迄今为止尚无完全适用于各国的、统一的行政组织理论。

19世纪末20世纪初，具有代表性的行政组织理论主要有德国韦伯的组织理论、法国法约尔的行政组织理论、美国泰勒的组织理论。这些早期行政组织理论的共同特点是：着重于原理、原则的概括，主要是从组织制度与规范的角度研究组织，其共同的不足是，尚未从行政组织体制的角度进行宏观综合研究。

中国社会主义行政组织理论是在马列主义、毛泽东思想指导下，根据有中国特色的社会主义理论，借鉴古今中外的有关理论和经验，经过长期革命和建设的探索，通过不断总结经验逐步形成的，目前仍在继续发展。很多学者对中国社会主义行政组织理论的主要内容作了有益的探索。如行政组织的职能目标和权力分配，行政组织机构的设置与运行的方针，行政组织的运行机制，行政组织的发展与改革等等。

行政领导者是在行政组织中，处于一定行政领导职位，从而具有相应职务、职责与法定职权，并且有相应素质与能力的人。为使行政组织保持正常有益地运转，行政领导者必须具有必备的政治素质、业务素质和道德素质，同时还必须具备决策和用人能力。决策能力，是指通过一定的决策核心体制，发挥智囊团作用和正确运用群众路线来实现科学决策的能力。关于用人能力，主要是知人善任的能力，关键是能任人唯贤，这里的贤是指德才兼备，以德为主。

在注重行政领导者个体素质的同时，不能忽视行政领导集体群体素质。在革命化的前提下，还要注意知识、智能、年龄、气质和工作的合理组合形成互补，以取得较高的行政效能。

4、行政管理运行程序。行政管理的运行程序主要有行政目标的确定、行政决策、行政执行和信息反馈与决策修正。

行政目标又称行政组织目标，它是行政组织在一定时期内必须达到或期望达到的行政管理目的和指标，是行政管理活动的出发点和归宿。确定行政目标必须具体明确，不能含糊不清、抽象空洞。

行政决策是决策的一个种类。它可以被理解为是享有行政权力的行政行为主体，为实现既定的行政管理目标，在系统地分析主观条件和掌握大量有关信息的基础上，所进行的抉择性创造思维活动。决策程序可分为收集和整理信息、科学预测、拟定若干可行方案、分析论证与抉择四个阶段。行政执行是决策方案被采纳后，行政机关或行政人员通过行政行为把决策所规定的内容变为现实的过程。它是一个完整的过程，是一种效率性活动。要克服行政执行中的障碍，必须注意加强行政决策的科学性，合理设置行政组织结构，建立精干高效的行政执行者队伍。

行政决策中的信息反馈是方案实施过程中的情况或方案即将实施前的情况迅速传递给决策中心，使决策中心能够及时对原定方案进行修正补充或重新决策的一个信息回授过程。它的基本要求是灵敏、准确、有效。决策中心在收到反馈信息后，必须对原定方案进行修正。

5、行政管理的监督机制。行政监督是对行政机关和行政人员所进行的监督和督导活动，行政管理自身既需要其管理人员守纪律、不越轨，也需要行政机关及其人员发挥积极性、创造性和开拓性。它一般分为内部监督和外部监督。内部监督是指行政组织内部的某些人对另一些人的了解、督促、指导和控制。外部监督是来自行政机关以外的权力主体，为保证行政工作的合法性、正确性以及社会效益而对行政机关及其工作人员实施的监督。

行政监督是行政管理体制的关键因素，是行政管理中必不可少的重要环节。它对大力加强民主和法制建设起着促进作用。加强行政监督，有助于保护国家和集体利益，维护人民的合法权益。

我国正在进行的现代化建设，迫切地需要发现和启用大批的优秀人才，各级行政领导者只有熟练地掌握现代行政管理理论，并以此指导自己的领导活动，才能不断地提高自己的选才用才艺术，真正做到慧眼识英才，为各类优秀人才施展才华提供用武之地。

（二）更新观念、变革用人思维方式

行政领导用人艺术源于人们对行政管理活动及规律的认识，而正确的认识，而正确的认识离不开科学的思维方式的指导。所谓思维方式，是指思维的模式和样式，是一种定型化、相对稳定的理性认识方式。由于它是思维主体在长期的社会实践中溶于社会化的心理积淀而成，因而具有很大的稳定性和导向性，思维一旦成为一种定势，就会像“坐标图”一样规范着人们的认识和行为。行政领导用人艺术水平的高低，实质上是行政领导者思维素质、思维方式的差异造成的。面对同样的人和同样的环境，由于行政领导者的“思路”不同，而产生不同的甚至截然相反的用人艺术效果，因此在科学技术飞速发展的今天，面对激烈的人才竞争，培养和选拔德才兼备的人才，造就一大批跨世纪的优秀接班人，是关系到全局的一项重大而紧迫的战略任务。行政领导者如果不能及时更新和转变观念，变革思维方式就难当此重任。

1．用人观念要新。人才作为一种资源，同其他资源一样，具有较大的风险性。用人上怕冒风险，势必会影响用人艺术质量，特别是随着社会主义市场经济体制建立和完善，市场将成为锻炼、评价人才的重要阵地，面对市场的不确定性和风险性，不会存在常胜将军，只有坚持标准，不惧风险、大胆破格，才能使那些优秀人才不失时机的得到选用，如果四平八稳，就不可能更深层次的发掘人才。人才作为一种资源，和其他资源一样，其开发、使用在客观上必然讲求效益，既要用其所长，又应充分发挥人才最佳效能。用人要讲求实效，在其精力旺盛、雄心勃勃时使用，易于充分施展才华，贡献才智；相反，“台阶意识”、“论资排辈”就会使大批优秀人才不可能脱颖而出。人才作为一种资源，和其他资源一样，其利用价值必须在创造实践条件的前提下得到实现。青年人都难免有经验不足的问题，但这必须是相对的，因为任何经验都是实践的产物，提供实践的舞台，让人才在实践和竞争中得到充分的磨练和提高，展现他们的才华，同时在实践中摸索和积累经验，这也为行政者减少选用人的风险性，增强用人艺术效益提供了保证。

2．用人渠道要多。用人渠道多，有利于广纳人才。用人渠道畅通，才能确保人才源源而来；只有突破主观思想认识上的影响，充分发扬民主，借助群众的智慧，听取各个层次、各个方面的意见，经过“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的分析和研究，才能深化对人才的认识，提高识人的准确性，拓宽视觉范围。目前虽说是领导负责制，但领导的选用人的视觉同人民群众相比，就会显得很窄，只有依靠群众，才能把潜藏在群众中的人才挖掘出来。对人才认识应力求做到把握信息准确，准确的信息可以为我们识别真才与伪才、大才与小才、将才与帅才、专才与全才，提供有力的依据。

3．用人政策要活。行政领导用人艺术要时常体现一个“活”字上。选用人才要活；解聘庸才要活；考查人才方式要活；评议人才要活；人才交流要活，不能搞程式化。考查人才方式要活，是指考查的内容、考查的形式、考查的场所等既有确定性又有不确定性。评议人才活，是指评议要多种形式，广泛听取群众意见，以群众意见作为检查干部的依据。人才交流要活，指人才可以合理流动，最大限度发挥作用。只有这样，才能打破已往用人时的条条框框，使人才合理使用。

（三）转变作风,坚持用好的作风选作风好的人

十五届六中全会《决定》指出：“执政党的党风，关系党的形象，关系人心向背，关系党和国家的生死存亡”。选人用人作为加强和改进党的作风建设的重要内容，在很大程度上决定着党的作风建设的成败。因此，必须“坚持用好的作风选人、选作风好的人。”实践证明，只有用好的作风选人，才能选出作风好的人。

1．坚持用好的作风选人用人

（1）坚持任人为贤，不搞任人为亲。坚持任人为贤，是党的全心全意为人民服务的宗旨和立党为公、执政为民的原则在干部选拔任用中的具体体现，也是贯彻落实党的路线、方针和政策的组织保证。要坚持任人为贤，就必须反对任人为亲，不能只重视选身边的人，只选与自己有各种关系的人，只在小圈子中选人；必须按照德才兼备的标准选人，选群众公认、实绩突出的人。要把是坚持任人为贤还是搞任人为亲，作为衡量一个领导干部政治上、作风上是否合格的重要标准。

（2）坚持五湖四海，不搞团团伙伙。选人用人坚持五湖四海，是维护党的团结、坚持正确的干部路线的基本要求。我们的干部来自五湖四海，是为了一个共同的目标走到一起来的。实现共同的目标，需要大批的优秀的领导干部带领广大群众共同奋斗。因此，领导干部在选人用人时，一定要讲党性、讲纪律、讲团结，坚持五湖四海，反对“以人划线”和“以地域划线”，反对搞团团伙伙，更不能允许在党内搞什么“义结金兰”、“拜把子”，使正常的党内关系庸俗化。搞团团伙伙是与根本对立的，是党的团结统一的大敌，是党的纪律所不允许的。

（3）要坚持公道正派，不拉关系、徇私情。

公道正派是选人用人的基本准则，也是对领导干部的基本要求。在干部用人问题上，我们党历来要求公道正派，严禁搞各种形式的不正之风。但是，现在一些地方跑官要官、打招呼说情风仍然比较盛行，一些人不是把心思用在实干上，而是用在拉关系、找门子、跑路子上，甚至为了当官或升官而不择手段。这些现象的存在，严重损害了党的形象。领导干部必须坚持公道正派的用人作风，按原则办事，出于公心，主持公道，公正地评价干部，正确地推荐干部，合理地使用干部；要有坚强的党性，敢于说真话、公道话，敢于排除各种不正之风的干扰；对那些心术不正、个人主义严重，不择手段地四处跑官要官的人，不仅不能提拔重用，还要严肃地批评教育，进行必要的组织处理，宁可得罪某些人，也绝不损害党的事业；一旦发现用人失误，就要采取措施，果断处置。

2．选好作风好的人

（1）要选善于学习、与时俱进的人。现在，科学技术突飞猛进，改革开放和现代建设形势发展很快，各种新情况新问题层出不穷。这对领导干部提出了新的要求，就是要加强学习、善于学习。学习是多方面的，首先要加强对马克思主义理论的学习。要掌握马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的基本原理，善于运用马克思主义的立场、观点、方法去观察、分析和解决现实问题，在改造客观世界的同时努力改造自己的主观世界。还必须不断学习社会主义市场经济理论和知识、现代科学技术知识、业务知识、历史、法律、文学艺术等，用丰富的知识充实自己。那些不学无术的人，不能选拔到领导岗位上来。

（2）要选政治清醒、信念坚定的人。在错综复杂的国内外形势面前，领导干部必须保持清醒的政治头脑，增强政治意识，特别是要解决好理想信念问题。领导干部既要带头树立共产主义的远大理想，坚定信念，用高尚的情操要求、鞭策自己，更要带头脚踏实地地为实现党在现阶段的基本纲领而不懈努力，扎扎实实地做好现阶段的每一项工作。要坚持讲学习、讲政治、讲正气，不断增强政治鉴别力和政治敏锐性，在政治原则问题上必须立场坚定，旗帜鲜明，不能模糊，不能动摇。在大是大非的问题上、在政治风浪中经受不住考验的干部，不能提拔重用。

（3）要选思想解放、视野开阔的人。解放思想、实事求是的目的，就是为了使我们党和国家的事业不断适应国情与时代、形势与任务的要求而向前发展，始终兴旺发达。任何安于现状、因循守旧、不思进取、无所作为的思想，都不利于党和国家事业的发展。解放思想与实事求是是统一的，应一以贯之。不解放思想，教条主义盛行，不可能做到实事求是；离开实事求是，脱离实际，脱离亿万群众创造性的实践，不是真正的思想解放。那些墨守成规、思想僵化、眼界狭窄的人，不能选拔到领导岗位上来。

（4）要选求真务实、不图虚名的人。领导干部无论在什么岗位工作，都应当努力创造一流工作业绩，决不能无所作为。而这里所说的一流业绩，是指通过扎扎实实工作取得的实实在在的成绩。就是说，必须有一个好的思想作风和工作作风。各级领导干部必须时时处处坚持重实际、说实话、务实事、求实效，必须大力发扬脚踏实地、埋头苦干的工作作风。要力戒空谈、摆花架子，力戒一切图虚名、搞浮夸、铺张浪费、劳民伤财的不良现象。对那些靠搞弄虚作假而捞取名利、官位的人，不仅不能提拔重用，已经在领导岗位上的，必须撤下来。

（5）要选清正廉洁、联系群众的人。人民群众看一个领导干部是否坚持全心全意为人民服务的宗旨和党的群众路线，更直观的是看他为政是否清廉、有没有“官架子”。只有把关心群众、服务群众的工作切实做好了，我们才能始终保持与人民群众的血肉联系，才能无往而不胜。以权谋私、高高在上的领导干部，是人民群众最反感的，决不能重用。

（6）要选坚持原则、弘扬正气的人。领导干部首先要洁身自好，在各方面为干部、群众做出表率。但仅此是不够的，还必须勇于承担社会责任，包括要坚持原则、弘扬正气，就要求在党内生活中坚持民主集中制原则，认真开展批评与自我批评，不能搞无原则的一团和气；就要求在社会生活中，敢于同各种不良现象作斗争。决不能“是非面前不开口，遇到问题绕道走”，当“好好先生”。搞“好人主义”，明哲保身，丢掉的是党性原则，受损失的是党的事业和人民利益，这也不是党和人民所需要的干部。

3、切实把好用人关，自觉坚持党性原则

重视用人，切实把好用人关不仅是一种重要的领导方法和领导艺术，而且从巩固党的执政地位、实现跨世纪发展目标的战略高度讲，也是衡量一个领导者思想觉悟和政治素质的基本标准。行政领导者在用人问题上要把好关，必须在坚持党性原则的前提下，努力做到三点。

一是熟悉和了解干部。只有“知人”才能“善任”。行政领导者要尽量摆脱事务圈子，通过各种渠道和办法，掌握和了解干部特别是主要干部的基本情况和工作状况。要通过谈心，听汇报等直接接触的方式，了解掌握干部的个性特征和基本素质；通过听取分管领导和下属干部及群众意见等方式，了解掌握干部的思想状况和工作能力；通过与老干部、各界人士和当地群众交谈及信访等渠道，了解掌握干部的作风表现和从政形象。这样才能够从多侧面对干部作出较为客观的评价，使用干部就能心中有数。

二是准确评价干部。分析看待干部的德才素质和表现时，要坚持实践的观点、辩证的观点和群众路线，真正做到重实绩、看公论、看主流。具体讲，就是看在重大问题面前的态度和行为；看在工作岗位上主要工作任务的完成情况；看在社会和单位的反映和影响；看群众对他的表现和工作是否满意。

三是自觉抵制不正之风，坚持正确的用人导向，选用什么样的干部，实质上是向人民群众倡导什么样的世界观。干部任用的过程及其结果，反映了党员或干部个人行为的社会评价和政治认同，从一个重要的方面体现社会的价值尺度，影响着党员和整个社会成员的价值取向、功利目标和人生追求。现实情况反复证明，用好一个干部，就等于树立起一面旗帜，可以激励更多的干部奋发进取，建功立业；错误或误用一个干部，不但会挫伤许多干部的积极性和事业心，而且会导致和助长不正之风。所以，坚持正确的用人导向极端重要。纠正用人不正之风，坚持正确的用人导向，最根本的是深化干部人事制度改革，强化监督制约机制。坚决杜绝临时动议研究干部，坚决防止和克服在用人问题上搞一言堂和个人专断。对那些跑官、要官者，送礼、行贿者，要坚决顶回去，并给予严肃批评，情节严重的要依法、依纪予以坚决查处。

4、衡量综合素质，坚持全方位识人

江泽民同志在十五大报告中指出：选拔干部必须全面贯彻德才兼备原则，“要把群众公认是坚持执行党的路线、实绩突出、清正廉洁的干部及时选拔到领导岗位上来。”德才兼备原则是我们党选拔任用干部的根本原则。在发展社会主义市场经济的新形势下，选好用好下级班子的一把手，不仅要坚持一般领导干部的标准和条件，更要注重考察其作为“帅才”的综合素质。现在许多地方在考察考核干部时，把德才兼备原则具体化为九个方面的素质要求，努力做到全面识人。①政治觉悟。具有坚定的政治信念、鲜明的政治立场、严明的政治纪律、高度的政治敏锐性和政治鉴别力，能够坚定不移地贯彻执行党的基本路线，在政治上、思想上、行动上自觉地同以江泽民同志为核心的党中央保持一致。②知识水平。能够领会和正确把握邓小平理论的精神实质，具有较高的政治、理论水平，广博的社会文化知识和较强的观察能力及语言文字表达能力。③群众观点。能够密切联系群众，工作中坚持走群众路线，甘当公仆，勤政为民，具有较强的凝聚力和号召力。④决策能力。具有较强的综合能力，能坚持民主集中制原则，统揽全局，科学决策。⑤创新精神。具有较强改革创新意识，思想解放，求实创新，开拓进取，能开创工作新局面。⑥道德品质。胸襟宽阔，公道正派，作风民主，善于组织协调，合作共事，能团结一班人干事创业。⑦识人用人。具有识人、用人、育人能力，能知人善任，唯才是举。⑧廉政建设。能模范遵守党的纪律和国家法律法规，廉洁自律，率先垂范，克己奉公，并敢于同一切腐败现象作斗争。⑨身心素质。具有健康的体魄，精力充沛，年富力强，能妥善地处理各种问题。

5、把握六个关系，努力做到正确用人

在选拔和使用干部时，除坚持党管干部原则，群众公认原则，“五湖四海”原则，注重实绩，严格操作程序外，还应注重把握六个关系。

一是“德”与“才”的关系。有德无才，难当大任；有才无德，贻害事业。在德与才的问题上首先强调德，把德放在第一位。当然，强调德，并不是轻视才或不要才，要德看主流，才重一技，德才并重。

二是“主”与“次”的关系。对干部的缺点和不足，要分清主次，弄清原因，看主流、看本质、看大节、看潜力，决不能求全责备，因小疵而废大才。对那些政治坚定、作风正派的开拓型优秀干部，虽然有一些缺点，甚至在工作中偶尔犯过一些错误，但只要主要方面是好的，就要给予公正评价，关心支持，大胆启用，并热情帮助其改正缺点和错误。

三是“隐”与“显”的关系。有的干部做工作既重视当前又考虑长远，坚持抓基层，打基础，注重积蓄发展后劲；而有的干部则急于求成，急功近利，为显示政绩只求“当年红”，工作基础不扎实、不牢固。因此，在对干部政绩考察中，不仅要看发展水平，而且要看工作基础，看发展后劲，正确衡量显绩与隐绩，决不能让埋头苦干的人吃亏。

四是“实”与“虚”的关系。有的干部工作作风扎实，真抓实干，不务虚名，无私奉献；但也有一些干部热衷于摆花架子，搞形式主义，做表面文章，搞轰动效应，甚至玩数字游戏，欺上骗下，为正确甄别干部行为，既要搞好集中考察，又要注重平时了解，要做到弃“虚”取“实”，避免“干部出数字，数字出干部”的现象。

五是“远”与“近”的关系。有的干部工作兢兢业业，埋头苦干，接近领导较少，有时还敢于对上级不符合实际的决策提不同意见，似乎与领导有点“疏远”；而有的干部却善于走上层路线，对领导很“近乎”。在使用干部时应坚持的原则是只要是好干部，再远也要用；反之，再近也不能用。

六是“相”与“赛”的关系。一方面，坚持做好正常的干部选拔任用工作，实行“伯乐相马”，经组织考核和民主测评，掌握干部的品质优劣、素质高低和贡献大小，按程序择优任用。一方面，加大干部人事制度改革力度，拓宽识人用人视野，完善公开选拔机制，实行“赛场选马”，变委任制为选任制，促使优秀人才脱颖而出。

（四）积极实践，不断探索用人规律，提高领导用人艺术的能力

行政领导用人艺术具有鲜明的实践性，也必须亲自参加实践活动，才能真正有所体会。它是以行政领导者用人的经验和知识为基础的产物，是千百次实践经验的概括和总结。只有置身于实践活动之中，才能有很快的提高。这是因为知识、思维素质固然重要，但只有在知识、思维服务于实践、转化为实践才具有真正的意义，才能变为活生生的用人艺术。

首先，行政领导要积极投身于社会实践，认真总结实践经验。常言道：“熟能生巧”。所谓行政领导者用人艺术也就是一种用人技巧。只有反复参加实践，熟悉有关识人、用人、选人中的原则、特点和方法、步骤，才能遵循规律性，做到应用自如。这里关键是熟悉，要熟悉就得勇于实践，在实践中才能得到运用。离开了实践，用人艺术就变成了无源之水、无本之木。当然，行政领导用人艺术也并非是在实践过程中自发产生的，它有赖于人们自觉地锤炼和培养，只有用心体会，用脑思考，及时正确总结经验，才能实现由感性认识到理性认识的飞跃。

其次，要遵循干部成长规律，注重加强干部管理。干部的成长，不是一朝一夕的事情，有一个识别、培养、锻炼、提高的过程。近年来，现职领导干部在这些方面作了有益的探索，注重把干部的培养、教育、选拔、使用和管理监督贯彻于干部队伍建设的全过程，不断创造条件，促使干部尽快成熟，取得了成功的经验。

第一，注重学习教育，不断提高干部的思想政治素质。江泽民同志郑重告诫我们，严重的问题是教育干部。近年来，不少地方制定了干部教育培训的中长期规划，认真坚持县以上党委中心组学习制度和党员干部定期到党校轮训制度，系统培训党员干部。绝大多数党员都能认真学习邓小平理论的精神实质，政治素质明显提高。

第二，注重创造条件压担子，让年轻干部在工作实践中锻炼提高，增长才干。在实践中培养造就干部，体现了马克思主义认识论的基本观点和人才成长的基本规律。近年来，很多地方的党组织注重在实践中锻炼干部，选拔人才，授之以职，试之以事。同时还广泛采取轮岗、交流、蹲点、参与中心、承担重大任务等多种形式锻炼干部，对于全面提高干部德才素质起到了积极作用。

第三，注重加强对干部的管理监督。江泽民指出：“从严治党，首先要治理好领导班子和领导干部。”近年来，各地党组织结合开展反腐败斗争和党员干部的届中考察制度、领导干部思想和工作汇报制度、干部诫勉制度、上级党组织同领导干部谈话制度等一系列制度。同时坚持把党内监督与法律监督、民主监督、舆论监督有机地结合起来，有效地促使广大干部自觉坚持党的宗旨，实践党内生活准则，培养“为民、敬业、崇俭、务实”的精神。

第四，改进和完善干部考察考核工作。干部考察考核工作是干部管理的重要内容，是选拔任用干部的关键环节。近年来，各地加强了对干部考察考核工作的研究，注意克服了过去对干部的考察考核工作的研究，注意克服了过去对干部的考察考核过于原则、过于笼统、过于空泛的弊端，研究制定了干部考核工作的操作细则，特别注意了把使用前考察为主改为考察与届中考察、平时走访、定期抽查相结合为主，为选好人、用好人提供了较高质量和决策依据。

总之，培养造就人才，是各级行政领导者的一项战略性的任务；而人才的培养，又是一个多层次、多学科、多形式的体系。只有从我国的实际出发，充分利用各种条件，采取各种有效形式和途径，广泛动员全社会的力量，尽可能增加社会投资，才能快出人才，多出人才，出好人才。

注释

1．《诗经》

2．《史记·高祖本纪》

3．《资治通鉴》卷一九四

4．《资治通鉴》卷一

5．《君道》

6．《史记·陈丞相世家》

7．《贞观政要》卷六

8．《孙子兵法》

9．《明通鉴》卷一

10．《明通鉴》卷六

11．《明通鉴》前编卷三

12．《明史·选举志三》

主要参考文献

《认识论与决策科学》张尚仁著，云南人民出版社

《中国行政管理学》周世逑、苏玉堂主编，中共中央党校出版社

《现代管理学》李兴山主编，中共中央党校出版社

《中国特色社会主义理论纲要》曾瑞芝、肖厚智主编，湖北人民出版社

《行政管理学》黄达强、刘怡昌主编，高等教育出版社

《马克思主义伦理学》宋惠昌主编，中共中央党校出版社

《道德建设概论》湖北教育出版社

《政治学原理》王惠岩主编，高等教育出版社

《中国历代治国思想要览》梁振中、张锦成主编，中共中央学校出版社

《人才学简论》吴玉黎主编，中共中央山东省委党校出版社

《邓小平文选》2·3 卷

《国家公务员管理概论》徐颂陶主编，文化艺术出版社

《努力建设高素质的干部队伍》江泽民

《现代领导科学基础》刘兰芬 周振林主编，中国经济出版社

《新世纪行政管理研究》顾杰主编，湖北人民出版社

**第三篇：浅谈用人艺术**

浅谈用人艺术

从二十世纪的最后几年直至我们跨入二十一世纪，中国企业正在酝酿一场变革，最明显的标志就是职业化的经理人市场在中国已经初露端倪。随着TCL集团聘请职业经理人吴士宏担任属下公司总经理的新闻被媒体“炒作”之后，广东华帝集团也提出“只要你干得比我好”，就出高薪聘请当职业经理人。尤其当国内企业整体管理水平相对落后的时候，中国的各种人员队伍能早日庞大、成熟起来已成为更加迫切的问题。北京大学光华管理学院副院长张维迎教授说，未来中国企业能否发展壮大，在很大程度上取决于职业经理人队伍的建设。但到底什么样的管理人员才是真正的职业经理人呢？ 中国应该建立怎样的管理人队伍？这些人自身应具备怎样的素质？

管理人员是以企业经营管理为职业的社会阶层，他是指运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验，独立对一个经济组织(或一个部门)开展经营或进行管理。他是以经营管理企业为职业的职业管理者，可以说管理人员就是企业的“保姆”，他们不但拥有非常专业的企业管理知识、丰富的管理经验，更重要的是他们对自己职业的忠诚。管理人员不是自封的，而是由市场来选择及评价的。所以，管理人员应该非常重视能力的培养和职业道德的修行，注重业绩的提高和市场的评价，即职业经理人应具备较高 的个人素质和较高的专业技能和管理才能，较强的敬业精神、创新意识、冒险精神和竞争的冲动，坚忍不拔、自信果断和强烈的事业心，能通过事物表面看出本质的洞察能力、决策能力、丰富的工作经验和深厚的理论功底，组织协调能力以及知人善任的用人能力，在知识方面，管理人员要具备硬知识、软知识和社会知识（硬知识指某一学科方面的知识，比如工程技术等等；软知识指经营管理决策知识；社会知识则指要有比较丰富的社会阅历）。

一、管理人员应具有高尚的职业道德、强烈的使命感和责任感，对企业要有极高的忠诚度。为什么把职业道德放在首位呢？清华大学经济学家 魏杰教授 在谈到管理人员职业道德的建设时，讲过曾经在他身边发生的一件事情：“有一次有一个董事长到北京来开会请我吃饭，结果刚坐下来董事长有事要走，就让自己的副老总陪我吃饭，我看着买单，算了2300元，结果这个副老总告诉那个服务员：给开9700元。第二天我琢磨了一天，为什么开9700元，看来是有空子可钻的，因为董事长请我吃饭，你花了钱写上请谁吃饭了，他也不会问我吃了多少钱，这就是制度失效了，不应该这么干他就干了。后来我见到这个董事长，就告诉他你这个企业有问题，副老总都这样干，那还了得，干脆把他换了。本以为这能激起这位老板的极大愤怒，但让我吃惊的是老板没有吭声，而且平静地告诉我不用换，换了张三，李四来了也还是一样的。”因此，高尚的职业道德、强烈的使命感和责任感、极高的忠诚度对企业来说，非常非常的重要。再比如我们知道的著名的英特尔，英特尔的技术是哪儿来的？他的核心技术是从费尔彻斯（音译）公司偷来的。罗伯特·诺伊斯（英特尔公司创始人之一）当时是这家公司的总经理，摩尔（英特尔公司创始人之一）是这个公司研究部的主任，这个研究部的技术人员发明了一种芯片，诺伊斯和摩尔拿着这个芯片就跳出来，创办现在的英特尔，这个技术就变成了现在的英特尔公司最初的技术来源。现在的英特尔公司已经变成一个很大的公司了，而费尔彻斯公司呢？世人恐怕已经不知道了（注：留美同学会主席刘亚平博士之言）。据500家大企业统计，71%的经理人的技术或者一些重要的资源都来自于他原来的雇主，所以在西方有一句警告的话，“从来不要让你的员工干你曾经对你的老板干过的事。”所以说，当企业老板在雇佣职业经理人时，就怕获得本企业技术秘密、市场渠道或者其他资源的雇员自己站出来，变成本企业的竞争对手，这就涉及到职业经理人职业道德问题。这也难怪我国判断人才时的优良传统，是以能否“以德驭才”为准，而世界500强的GE公司是以“诚信”为选才的基准之一（2025年1月，在GE最上层550名高级经理的一次会议上，GE公司的高级副总裁、首席大律师小本杰明W·海内曼说：GE公司没有任何事情可以阻止我们不断向前发展，惟独诚信。GE选人时，首先要求为人诚实，诚实比能力更重要，面试一个人是否诚实是由许多面试考官共同决定）。经验教训告诉我们，如果一个管理人员的职业道德素质低下，即使他的个人工作能力再优秀，也将会成为一个公司的遗毒和祸害。最终会使这个公司的漏斗越做越大，成为最痛的一颗蛀牙;郑州百文在国内许多地方有分公司或连锁店，比如在杭州建立的分公司，杭州分公司的总经理利用郑州百文的销售渠道销售自己的产品，所有的收入流进了自己的帐户，而所有的成本却进入了郑州百文的帐户，这样，郑州百文不垮才怪呢？！因此，管理人员应克勤克俭，廉洁奉公，工作认真，生活正派，平易近人，言而有信。

二、管理人员应具备必须的本行业所需的专业技能。如从事IT行业的人员必须得具备一定的计算机软、硬件知识，对互联网的发展得有所了解，懂电子商务等；从事工程监理行业的人员必须懂得工民建，工程概预算，招标投标知识。且不论职业经理人是不是这方面的专家，最起码得是行家里手,具备一定的专业知识、技术水平和能力。因为任何管理活动都在特定的场合下对特定的业务活动及执行这种业务活动的人的管理，都有其业务方面的特殊情况。如不具备一定的业务知识，不懂得业务性质、业务流程和特点，就无法对可能出现的问题作出准确的判断，不能给下属以正确的指导，必然会降低管理效率。比如，艾柯卡之所以能够把濒临倒闭的克莱斯勒公司救活，一个很重要的因素就是他到克莱斯勒公司之前就在福特汽车公司工作过，因而深知汽车技术特点和汽车行情。如果把他派到一家濒临倒闭的化工厂或者电子企业，情况就可能有变化。另外，管理人员也可借所有的渊博知识、丰富的经验、高深的技术与杰出的判断力来不断赢得下

属的折服。例如：联想的柳传志、海尔的张瑞敏、万科的王石、长虹的倪润峰、微软的比尔·盖茨、雅虎的杨致远、搜狐的张朝阳、原新浪的王志东等等无不是其所属行业的专家。

三、管理人员应具备必须的管理技能：诸如企业管理的基本原理和知识、国际企业管理运作方式；掌握财务管理的基本知识及相关技能、相关财务制度和法规；熟知投资的基本理论知识，熟悉国家有关宏观政策及经济法规。作为职业经理人，必须清楚的认识到，大部分的时间应处于管理者的层面，避免陷入具体事物里面。“管理者”是“企业老板”的“替身”，即企业的投资者将自己部分的权利及责任委任给管理者，由管理者代替他执行自己想要进行的工作。“老板”更多的是关注企业的外部环境，在激烈动荡变幻莫测的环境里时刻关注着企业的生存与发展。而管理者则站在“老板”的角度思考问题的同时，更多的关注企业内部，部门、分公司的日常工作是否将企业的发展战略不折不扣的执行了；本部门的工作是否满足了客户或者后手（企业内部的后续部门）；是否提升了企业的竞争优势等等。

四、职业经理人要熟知现代人力资源管理的基本知识、基本理论和方法以及相关的法律法规，掌握人力资源管理的基本程序和方法，善于用人，能够团结人，凝聚人心。“争天下者必先争人，取市场者必先取人”。企业胜衰的决定因素是企业人才，企业的竞争归根到底还是企业人才的竞争。被称为日本经营之神的松下幸之助，他创立并领导的松下电器公司，总资产超过4兆日元，总销售额近5兆日元，员工总数25万人。爱才如命、求贤若渴的他说：“拥有优秀的人才，事业就会繁荣；反之就会衰微。松下电器公司能有今日的发展，就是因为比别人稍微懂得用人的缘故”。识别、选拔、任用、考核评价和激励人才的能力，是职业经理人所必须具有的，无论职业经理人多么出色，都不是全才，需要有一批杰出的人才在其周围担任高级管理和经营职位。因此，做为职业经理人，要尊重员工、重视员工、知人善任、心胸开阔，树立人本意识，充分激发和调动员工的积极性和创造性，发现和挖掘人的潜质并加以培养和使用，使员工的个人发展和企业的发展融为一体，实现人才资源的优化配置，产品结构的优化配置，实现最佳的经济效益和社会效益。

五、管理人员要有战略规划设计和组织实施能力，能够正确制定企业的战略发展目标。经营战略是企业为求得生存发展而进行的总体谋划，把握未来，是公司经营战略的本质，然而，由于未来的不确定性，它带给公司的，不仅仅有机会，而且还往往伴随着风险与威胁。由于在计划经济体制下，企业面临的外部经营环境单纯而固定，由于大多数国有企业的经营管理者（职业经理人）受传统观念的影响下，普遍忽视了企业战略对企业经营的推动作用。不少管理者认为企业有无战略无关重要，只要盈利就行，没有战略照样能生存。有的管理者虽然承认企业战略的重要性，但认为企业战略离企业很遥远，短期内还用不上。而在社会主义

市场经济条件下，企业所处的经营环境已大大不同往日：新技术、新工艺、新材料和新产品层出不穷，市场竞争日益激烈化和全球化、顾客消费需求多样化、复杂化和高级化等等，种种因素相互交织、相互影响，企业经营环境的复杂化和动荡化已是明显的特征，它迫使企业生产向多品种小批量和高科技方向发展。市场要求企业供应高质量、多功能、多品种、时尚化及环保化的产品，企业必须投入大量的资金研究开发新产品，不断缩短产品的交货期，才能适应千变万化的市场。所有这些对于日常管理来说是难以完成的，客观上要求产生一种能够在经营环境复杂多变的情况下主动进行变革、创新以保持企业的长期持续发展的现代管理方法，这样以应变性、创新性为重要特征的企业战略就应运而生了。企业战略是与市场经济相联系的，优胜劣汰则是市场竞争的规律,企业战略就是围绕企业发展方向和所要实现的目标，进行优化配置资源，以及与此相适应的经营管理体制的设计。企业的战略要通过战略规划设计来体现，职业经理人要有战略规划设计和组织实施的能力，这是确保企业长期发展的必备素质之一。竞争能力是企业生存的重要条件，也是企业发展的前提，企业战略的实质在于提高企业的竞争能力。现今世界进入了一个“无边界的竞争时代”，随着我国改革开放的深化以及我国经济与世界经济的进一步接轨，我国企业不但面临日益激烈的国内竞争，而且还面临着与国外企业之间的竞争。在这种情况下，如果企业管理人员没有战略头脑，不能为企业制定正确的战略决策，就会随时被市场竞争的海洋所淹没。随着信息产业的兴起，知识经济要求企业生产出来的产品不仅是知识主导型产品，更重要的是无形资产。企业能否创造出信誉、名牌、知名度等无形资产，将决定企业的前途与命运。这就要求职业经理人必须树立战略投资观念，由过去主要投资于机器、设备、厂房、生产线等有形资产上转到投资于更具战略性、长远性的无形资产上。

由此来看，管理人员在制定企业战略决策时要有市场导向意识、顾客至上意识，应开阔视野，洞察未来，具有战略思想、战略眼光和竞争意识，迅速转变观念，逐步树立起居安思危、高瞻远瞩、锐意进取、大胆创新、敢冒风险、灵活多变等与企业战略思想相一致的观念与意识；职业经理人要亲自主持企业战略规划设计而不是让下属越俎代庖，要准确把握外部经营环境现状及对未来变化准确预测，对企业所处的外部环境经常进行科学细致的分析，制定在复杂多变环境中求生存和发展的一系列战略。

六、管理人员应具备洞察市场、捕捉商机的能力和出色的决策能力。在市场经济条件下，谁能占据市场谁就主动，就胜利，争夺市场的本质是争夺顾客。比如，在六十年代，瑞士钟表产业由于没有正确判断未来钟表市场需求发展的方向，虽早已掌握电子表生产技术，但未能及时开发出产品，而坐失良机，致使七十年代有几百家钟表厂被迫倒闭。美国三大汽车公司七十年代末对国际经济环境估计不

足，致使面对石油危机而不知所措。相反，日本的精工、丰田等公司由于准确地把握了国际市场环境，捕捉了商机，取得了举世瞩目的成功。这就要求职业经理人要善于洞察市场、捕捉商机，要有超前意识、长远意识。

七、职业经理人要有营造和谐气氛、创造蓬勃向上企业文化的能力。企业是一个组织，是由许多员工组成的团队。我认为企业文化就是指企业领导者行为所体现的价值观和信条，就是驱动企业的基本原则。也许有些人认为这太虚幻和捉摸不定，但文化的确实实在在地影响着企业经营活动的各个方面，无论是对市场、对员工，还是对变革创新等等。企业文化的主体是人，这里的人，既指企业内的人包括决策者，又指企业外的人，包括顾客和社会。一个成熟的企业，要注重企业文化的建设，其文化必须为顾客群（员工和外部顾客）所认可，接受，并推广。企业要持续发展，管理和经营模式不尽相同，但其核心价值追求是一致的。就是说，职业经理人的价值观应与顾客群保持一致。所以，我认为，成熟的企业，就其文化而言，必须是共同的团体达成一致的价值取向，是企业的员工和企业面对的市场及顾客共同认可，接受并推广的观念和价值。而作为职业经理人，其重要责任之一就是引导企业文化的建构。仔细研究那些成功的企业，比如海尔“真诚到永远”，TCL“为顾客创造价值”，美国GE追求“简单，速度，自信”等，往往是企业文化，团队精神在起决定作用。企业独有的企业文化和团队精神的形成，很大程度上与职业经理人的个人风格会觉得一个团队一个企业的走向和风格;

在现代市场经济的竞争中，作为市场竞争主体的企业应由职业化的经理人或企业家来从事企业的经营管理，只有这样，才能实现所有权和经营权的分离，才能使企业成为“真正的企业”，才能使企业的经营管理者成为“真正的企业家”。目前，职业经理人在我国还是一个新事物，中国还没有完全形成管理人员这个阶层，职业经理人市场还在萌芽状态，职业经理人市场评价还在探索，职业经理人规则还有待建立。然而，我国经济市场化发展的迅猛态势，以及对管理人员需求迅速增长的现实，这就要求我们必须尽快加强管理人员的培养、提高管理人员的素质，健全管理人员制度。

**第四篇：浅谈行政领导的决策艺术**

浅谈行政领导的决策艺术

摘要：在社会主义市场经济新形势下，行政领导的决策艺术应该怎样认识决策、如何进行决策，决策的特征以及在决策时应该遵循哪些原则？本文分析了决策的特征，从四个方面提出了决策时应该遵循的原则。关键词：领导决策艺术特征原则

在当今社会里，领导决策的艺术性已经成为领导在管理工作中密切关注的问题,也是适应社会发展的迫切需要。艺术性的决策不仅体现着一个领导者独具魅力的领导风格，同时也对于决策的执行效果至关重要。因此本文拟就如何进行领导决策艺术做以简要的分析。决策是领导者最基本的职责，它关系领导活动的成败。从一定意义上说，领导史就是一部决策史。按照赫伯特·A·西蒙的决策理论，领导决策不仅要遵循决策的一般规律，按照一系列程序进行，而且还要讲究决策艺术，因为它往往是决策成功的要件。决策是一个过程，而不是一个瞬间。[1]

一、领导决策的涵义

领导决策是指领导者为了实现组织目标，制定和选择行动方案的过程。1.1决策的主体是领导者

没有合法的领导职务，没有合法的领导者身份，就不能作出领导决策，当然这个决策领导者可以是指个体，也可以是指集体，就是领导班子。1.2领导决策是选择行为 由于主客观环境的复杂性，组织的具体目标和实现目标的行动方案都是有多样性的，作为领导者应该在具体目标和行动方案的选择上进行比较，力求实现最大的优化，从决策意义上说，没有选择就没有领导决策，领导决策行为就是选择行为，也就是决策意思。[2] 1.3领导决策是个过程

就领导决策概念而言是一个动态概念，它是指领导者的一种实践行为，实际上领导决策过程，往往是由一些工作阶段，或者具体的工作环节，构成的这么一个逻辑程序。二领导决策的艺术

决策是管理的范畴，决策艺术是管理艺术的范畴，研究决策艺术必须从管理艺术开始。“艺术”一词在管理领域中频繁出现。谈话艺术、领导艺术、指挥艺术、管理艺术、决策艺术等等。由于引用者引述的角度不同，观点不同，对管理中艺术的认识也就不同。一种观点认为，研究如何在管理实践中创造性地运用管理科学和一般原理，去解决各种复杂的问题，以取得满意的效果称为管理艺术，即创造性管理=管理艺术。另一种观点认为，管理分硬管理与软管理。硬管理又称管理中的硬件，指决策、计划、组织、指挥等;软管理又称管理软件，指企业内成员的共同信息、士气、价值观、责任感以及团体向心力、集体主义精神、荣誉感等。认为硬管理是一种定式，只有软管理才是千变万化的，如何在管理实践中搞好软管理是种艺术，即管理艺术=软管理。[3] 还有一种观点认为，凡是非理性的管理行为均属于管理艺术的范畴，也有人认为，管理艺术就是管理者在自身的素质、才能、经验的基础上形成的非规范化的、创造性的管理技能。三领导决策艺术的特征 3.1有原则，不失灵活

这种灵活性有时看起来是突破了原则性的限制，即所谓不“墨守成规”、“不拘一格”，但是这种被突破了的“成规”却都是非原则性的成规，即不能反映决策规律或决策问题本身运行规律的成规，这种成规只能是行政意义上原则，不是科学意义上的原则。3.2力求规范，兼顾灵活 决策中的原则性是规范的，而灵活性则是多变的，非规范性的灵活是在原则规范下的灵活，这是其一。规范性又是可以由非规范性转化而来，这是其二。决策原则、方法等多次灵活运用，以致变成规律性认识，从而形成规范。3.3创造性是决策艺术的体现

决策原则的灵活运用本身就具有创造性意义，因为实际决策问题与决策原则的具体的灵活的组织结合与表现是前所未有的。[4]决策艺术的创造性还在于，原则性与灵活性的结合，可能导致对决策规律及决策问题所指向的管理对象的新的或更深入的认识。3.4科学的统一决策与艺术

决策科学是对决策规律的认识，科学决策是建立在运用科学决策规律基础上的决策。决策艺术是对决策科学规律的肯定，它是对规律的灵活的、科学的、创造性的运用，是达到决策科学化的手段，是决策科学化的组成部分，因而决策是科学与艺术的统一。3.5重理性，多权衡。

如果说原则性的方面具有相对稳定性，那么灵活性则是它的反面，灵活性的体现不能否认决策中非理性因素的作用，即决策者的经验、直觉等因素对灵活地运用原则的作用，某些想法的产生过程可能具有非理性的特点，但决策的行为更多地是理性行为，因而决策中的灵活性则更多地是理性思维的结果。即使由非理性产生的想法，也往往要伴以理性的逻辑推理才能给予肯定。

3.6决策艺术贯穿管理

西蒙说:管理就是决策。决策贯穿于管理的一切方面，因而决策艺术也就贯穿于管理的一切方面。它不仅存在于“软管理”方面，更存在于“硬管理”方面。决策艺术始终存在于管理之中，使管理学更具魅力，更具有科学性。四领导决策艺术的原则

4.1善于宏观把握，方向导引。

大气是对领导者个人能力和人格的评价。领导者在决断时既要抓住带根本性、全局性的事情，又要给属下放活具体操作的“小权”，通过抓大放小达到发现问题、处理问题的目的。抓大放小有三项原则:一是抓大事，明大非的原则。领导工作的内容是大量的，在这大量的工作中既有是的成分，也有非的成分，而领导者的精力是有限的，如果什么都抓、什么都管，就会大事抓不住，小事抓不完，甚至抓了芝麻丢了西瓜，是非界限不清。因此，对于下属的请示，领导者要分清孰轻孰重，把主要精神放在决断那些影响全局的大事上，把一些相对来讲无关紧要、不影响大局的事情交给秘书、机关去办。二是抓根本，定方向。就是要学会运用矛盾分析的方法，弄清楚哪些是事情的主要矛盾，哪些是主要矛盾的主要方面，抓住了这些就能够抓住事物的本质。三是抓大权，放小权的原则。大权者，乃是决策、宏观调控之权。它是用来制定政策、决策、决断用的;小权者，乃是执行之权，办具体事之权，如果领导权力和角色越位，就会事不分巨细一切包揽，一竿子插到底，大事小事都抓，什么事都过问。长此以往，势必会造成领导忙忙碌碌，其他人无事可干的局面，这既伤害下属感情，又影响了工作。

4.2善听多方意见，全面权衡决策 决策虽然是领导者重要职责，是领导处事的手段，但决策也是一项极其复杂的高级的思维活动。在复杂的事件面前，领导者由于受个人知识、经验、阅历的限制，其决策往往会出现失误，如果领导者无视自己的“短板”思维，任意决策，这样的决策就是主观武断，其结果往往会以失败而告终，给国家造成一定的损失。因此，领导者面临决策情景时，除运用自己的经验外，应更多地听取其他人的意见，如集团成员的意见，群众的意见，相关专家的意见。其实，在决策中博采众议是一个尊重民主的过程，因为民主可以弥补一个人的经验、阅历、知识之不足，可以团结人，形成合力，焕发斗志。此外，博采众议也体现了一个领导者平时的民主作风，如果一个领导者在平时的工作中一贯独断专行，骄横跋启、为所欲为，眼里没有他人，没有下属，在重大事件面前他同样不可能容得下别人的谏言。从这一层面上说，摒弃武断，博采众议，练的是平常之功。领导者如果在日常的领导活动中养成了讲民主、讲科学、讲团结的品格，在决策面前，他就会集思广益形成合力。[5] 4.3立足实际，决策长远，忌好大喜功

好大喜功，是目前领导者做决断时比较突出的问题。比如，有的领导为了追求所谓的政绩，经常搞一些“形象工程”，而忽视当地的实际情况，看似轰轰烈烈却没有什么实质性的效果，从而导致决断失误，执行起来半途而废，出现一些“半拉子工程”、“害民工程”。好大喜功看似简单，实则危害大矣。轻者给一方百姓利益带来损失，造成很多麻烦，重者可造成一个地区的重大经济损失。究其原因，好大喜功就是领导者的私念在作怪，即以公利换取私利，如博取名誉、捞取钱财，谋得官位、以求迁升等。在这种领导眼里，利益的天平失衡，以个人利益为重，民为轻，他人者次之。殊不知，这种领导的价值观是最愚蠢的价值观。古语云，搬起石头砸自己的脚。试想，在法治日益健全的今天，贪功者给人民群众造成的损失终有一日会被清算，被查处，到那时，轻者会脱下乌纱帽，失去手中的权力;重者会身陷图圈，把牢底坐穿，甚至失去性命。像权重一时的成克杰、胡长清、王怀忠之流，他们既给人民和国家带来了严重损失，同时也为自己掘下了坟墓。所以说，利害相权的哲学道理决不是一句空话，应值得好大喜功者警示。

4.4善用决策环境，把握决策力度。

领导者在决断某一件事时，不要满打满算，把事情定得太死，要留有余地，给下属以发挥创造力的空间。因为在决断时，可能由于情况不明会发生某些变化，导致事件的性质发生改变，需要进行某些修正或更改。如果在决断时满打满算，计划上不留余地，一旦情况有变化，修正或更改就比较困难;若留有余地，修正或更改起来就比较容易，比较顺利。而且，如果领导者把话说得太死，就好比用绳索捆住了自己和下属的手脚，双方都无法伸展。下属在完成某项任务过程中就不便于发挥主观能动性，只能消极等待、被动应付。领导者在决策时要特别注意不要过头，过头了，同样危害深重，正所谓“过犹而不及”。邓小平同志指出:下指标、订计划，遵循的原则应该是积极的、留有余地的、经过努力才能达到的。这一原则对领导者做决断很有意义。领导者做决断的“积极”包含了“留有余地”的“积极”和“积极”的“留有余地”。也就是说，领导者做决断时应尽可能指明方向，掌控全局，抓好关键，但也不要规定得过细，而要给下属以回旋的余地，充分调动各方面的积极性和创造性，以弥补个体思维和能力的不足。

当今，我国正全面推进建设小康社会。面对国际经济一体化、国内现代化建设的新形势，以习近平同志为核心的党中央要求各级领导者，提高科学判断形势的能力，驾驭市场经济的能力，应对复杂局面的能力，依法执政的能力，总揽全局的能力。这些，不仅要求各级领导干部要提高领导科学发展的能力，而且也包含着要提高领导决策艺术。领导干部只有认真学习，勇于实践，才能成为一名优秀的战略家，一名杰出的领导者。参考文献

1周振国谈谈领导决策艺术 [J] 领导之友 2025.6 2董红霞施工企业的领导决策艺术 [J] 山西建筑 2025.3 3蔡世淦等主编.管理集锦 [M] 北京北京理工大学出版社.1992.4李学栋等论决策艺术 [J] 工业工程 1999.3

**第五篇：领导者的用人艺术**

领导者用人艺术

摘要领导作为一个单位、组织、团体或者说一个系统的最高决策者,是服务、责任、职权三位一体的科学活动,也就是说,决策的实施,必须团结一批人才,并科学合理使用人才,发挥领导用人艺术成为领导工作的一个重要方面。用人是领导者的重要职责，是实现领导工作目标的重要途径，是领导工作成败的关健,它事关人才流向，关系到科学发展观的实施。科学发展观，坚持以人为本，就是在经济发展的基础上，不断满足人们的多方面需求和促进人的全面发展。具体讲；包括提高三个水平，即物质文化生活水平和健康水平；尊重和保障三项权利，即以政治、经济、文化权利为内容的人权；提高三种素质，即思想道德素质、科学文化素质和健康素质；创造一种环境，即平等发展和发挥聪明才智的社会环境。这些都需要高超的领导艺术去实现。而要研究用人艺术，必须树立科学的人才观，把握人才标准和识人、待人之道。关键词领导用人 艺术 领导者 创新型人才 与时俱进 组织目标 社会主义现代化建设 创造性 积极性 识才 领导艺术 领导者的素质

（一）善于识才的艺术用才必先识才，识才是为了更好地用才，在现今的改革大潮中，有很多技术过硬、能 力强、具有管理和开拓精神的人才聚集在我们身边，以期待着领导者的赏识、重用。当然，人才也不尽相同。李逵、张飞是善于冲锋陷阵的人才；林黛玉、薛宝钗是善于手工绣花的人才；“人器过人、好论军计”的马谡是咨询参谋人才。诸葛亮平定南方“七擒孟获”，就是采纳了马谡的“心战为上、兵战为下”的计谋而取胜的。后来，他带兵打仗痛失街亭，但不能因此而否认马谡是个人才。马谡失街亭，罪在马谡，过在孔明。领导者用人，如果只看其实际经验，只看其政绩，不是什么高超的识才艺术，认识没有实践经验的人才才是高超的识才艺术。“萧何月下追韩信”的典故早已家喻户晓，从这个典故中，我们不得不承认，萧何识才的过人之处。由古论今，在我国生产力高速发展的今天，每个领导应该“铁肩担道义，慧眼识英才”，放开眼界发现人才，坚持以马列主义的认识论和方法论为指导，全面、发展地考察人才，建立科学的人才考察测评机制，从德、能、勤、绩等方面严格考察，才能正确地识别人、发现人，得到贤能志士。

（二）善于容才的艺术1.容才之长。古语云：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。”人 各有长处，在用人中，领导者要敢于使用能力比自己强的人，取人之长，补己之短，相互促进。毛泽东同志曾赞扬汉高祖刘邦是“豁达大度，人谏如流”的英雄人物。刘邦之所以能取得天下，主要是敢于起用子房、萧何、韩信等某一方面比自己高明的部下，用其所长，容其之长，善于量才任能和驾驭能臣骁将。萧何月下追韩信、徐庶走马荐诸葛，这些容人之长的典故早已成为千古佳话。而在实践中，有些领导为了使手中的权力成为“永不消失的电波”，十分嫉妒别人之长，害怕部下超越自己，对才华出众者总想贬低、诋毁、压制、打出，搞“武大郎开店”———舍“良材”而用“朽

木”，使才华超群者无职无权，才能平庸者官运亨通，其做法甚是愚蠢，导致误人、误事。

2.容才之过。“人非圣贤，孰能无过”，历史上凡是有所作为的伟人，多数都能容人之过。战国时秦穆公用败军之将，楚庄王赦盗马之臣绝缨，都属容人之过的典例。“金无足赤，人无完人”，这要求领导者能正确对待一个人的缺点和不足，不能求全责备。用人看主流，用他的一技之长，帮助其改正缺点，使之奋发向上、事业有成。3.容才之仇。这是容才的最高境界，是一种高尚的品德。齐桓公不计管仲一箭之仇，任用管仲为大夫，管理国政而成霸业；魏征在任太子洗马时曾劝李建成杀掉秦王李世民，后来李世民当了皇帝，不仅不计前嫌，还重用魏征。诸如此类的典故很多，同时也告诫我们：领导者容才不仅要容才之长、之过、之仇，还要能容才之短、之功，领导者要有海量容纳人、团结人，充分发挥每个人的最大作用，使他们更好地为社会主义现代化建设贡献聪明才智。

（三）善用能人的艺术笔者认为，能人=创新+求变。他们不以先入为主作为行事的准则，常做自我挑战。他们 不拘

泥于传统的框架，常以新构想注入老方法，时时以他山之石来攻玉，从而借助其他领域的方法来实现创新。他们弹性十足，常常修改目标，即使情况不利于他也会想办法解决，达到真正的“穷则变，变则通”的境界。在实践中，领导者要用能人，首先就要具备一双“慧眼”识能人，能人是有的，关键是我们能不能发现他。韩愈有句名言：“千里马常有，而伯乐不常有。”现今，一些领导不仅做不了伯乐，还怨言“天下无马”，孰不知是“有马不能识，不知马也”。其次，要敢于用能人，用好能人。当前有些领导虽然面对众多有能之士，但由于虚荣心和安全感作祟，只愿意任用比自己稍逊一筹的庸人，而不愿用能人，即使用了，也不委以重任，处处排挤，导致能人效应难以发挥。因此，领导者在用人中不仅要有举才之德、容才之量，更要善于用能人，给他们一个最大限度施展才能的空间，收到事半功倍的效果。

（四）善于择人的艺术管理学家汤姆·彼得斯曾说过：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。既然人才资源是如此之重要，那么作为一个领导者就必须有择人艺术。如何能在有效地“知人”并“择人”，笔者认为至少有两点是领导者应该掌握的。首先，领导者可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处。只关注人才的短处，是很难发现企业所需的合适人才的，正所谓“尺有所短，寸有所长”也即这个道理了，一个人即使是“寸”也有“所长”的一面，领导者必须将其发掘出来并加上合理的运用，才算是艺术地“知人”和“择人”。其次，伯乐虽然在“择人”的方面有很重要的作用，但毕竟个人精力有限，伯乐再尽心尽力，其相中的人也是有限的。因此，企业更需要的是制定出人才的机制。正如《基业长青》中提到的，领导者应是一位优秀的时钟设计师，而不仅仅是报时者。企业领导者建立和完善一个公开、公平、公正的“择人”机制，让一匹匹千里马自己亮相也是非常重要的。管理大师、GE前CEO韦尔奇对择人艺术也有其独特的见解。他认为，挑选最好的人才是领导者最重要的职责，领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。韦尔奇提出了著名的“活力曲线”：一个组织中，必有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。一个合格的领导者，必须随时掌握那 20%的动向，并制定相应的机制在70%的“中间者”中发掘出有特长的人才，从而使20%的优秀者不断地得以补充与更新。可见，韦尔奇在择人艺术方面更为注重在制度的保证下，从公司内部发现优秀的员工。

（五）用人不“疑”，但应存“疑”的艺术人常言“用人不疑，疑人不用”，而笔者却提出要存“疑”，这不是自相矛盾吗？从 文字上似是这样，其实不然，这里所说的是如何驾御人才的问题。当你对一个人的德与才有了相当的了解，认为他适合从事这项工作时，你就应该用而不疑，信任他、支持他，让他大胆地开展工作、充分施展自身才华。但为什么提出用人要存“疑”呢？“疑”是什么概念？这里的“疑”是指必要的约束和监督。首先，用人不疑是相对的，而不是绝对的，用人不疑是在一定条件和环境中的做法，即在我国法律、法规及各种规章制度健全的前提下，被用者德才兼备，具有一种严格的自律精神时的用人方法，舍此条件则不存在。其次，任何事物都是在不断地发展变化的，用人不疑是在“现在时”状态下的提法。一个人会随着时间的推移或环境的变化而发生变化，其才能和道德修养会趋向好或坏，而不可能是一成不变的。所以说，对“未来时”状态下的人的好与坏必须通过实践检验后才能得出结论，“路遥知马力，日久见人心”说的就是这个道理。再次，用人不疑不等于绝对信任，更不是放任。因为没有约束的权力是非常危险的，所以在信任的前提下进行必要的约束和监督是十分明智的。当然，如何处理好疑与不疑二者之间的关系，这就要看领导者领导水平的高低了，但只要领导者用人是出于公心，从工作和事业出发，就容易处理好。

（六）放开胆量用人，敢于用年轻人的艺术善于因才施用，是领导者的重要素质和职责。用人之长，越用越长，用人之短，越用 越短。一个单位的领导者，要善于在谋事中育人，在成事中成人。而年轻人则是最富有创造力的，据统计，人的一生中25至45岁是创造力最旺盛的黄金时代，如果不敢重用年轻人，既耽误了他人，同时也

毁了自己。帕金森所说的领导者威信越高、在位时间越长就越难找到接班人的定律就说明了这个问题。一切成功的领导者都敢于重用年轻人，不拘一格降人才，适才适用。尽管年轻人经验不足，但他们未必比资历深的长者知道的少。特别是当人类跨入知识经济时代之后，知识更新周期越来越短，信息沟通日益宽广方便，这正是年轻人大显身手的好时机。领导者更应注意发现、重用有能力、善学习、有业绩的年轻人，坚持“用养结合”，把人才起用于“黄金时期”，放置于“关键岗位”，在使用中保值增值。

（七）坚持“英雄不问出处”的艺术江泽民同志指出：“选拔中青年领导干部，要解放思想、坚决破除论资排辈、求全责备、迁就照顾等陈旧落后的观念，不拘一格选人才”，既要量才而用，又要敢于“破格”，让那些才华出众的年轻人才脱颖而出。我们必须打开识才的视野，破除用才的框框，解除对人才的羁绊。谁勤于学习、敢于投身时代创业的伟大实践，谁就有机会崭露头角，成为社会的有用之才，使每个社会成员都有成才的机遇和进取的动力。作为领导者应形成这样的认识：人才产生的渠道是多方面的，既可以从学校中来，更能从实践中来，此谓“英雄不问出处”；对人才的评价也是多角度、多层次的，造导弹的专家邓稼先是人才，操作导弹的普通士兵曾蛟也是人才，甚至那些进行通信保障的话务兵、观天量地的测绘兵、调剂膳食的炊事员等，都是制造和发射导弹过程中不可或缺的各类人才„„人才观越开放、取向越宽泛，我们可用人才的资源就越丰富，对我们各项事业的发展就越有益。

（八）坚持以人为本，为人的潜能的发挥创造良好的社会环境邓小平同志曾经说过：“中国的事情能不能办好，社会主义改革开放能不能坚持，经济能不能快一点发展起来，国家能不能长治久安，从一定意义上说，关键在人。”没有良好的环境，不仅难以发现人才、培养人才，即使有了人才，也无法做到人尽其才、才尽其用，最终留不住人才。应该把促进人才健康成长和充分发挥人才作用放在重要位置，努力营造鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的良好环境；应该突出人才为本的思想，形成尊重知识、尊重人才的浓厚氛围，让优秀人才成为人们仰慕、学习的“明星”，形成见贤思齐、爱学习、求上进、立志成才的良好风气；应该为创新型人才撑起“保护伞”，不因人才在创新过程中的挫折和失误而叫“停”，不因创新型人才的某些缺点和个性缺陷而另眼相待，不因闲言闲语而失去对人才的信任和支持；应该优化人才政策环境，用真挚的感情关心人才，用适当的待遇吸引人才，用良好的生活环境留住人才，营造拴心留人、乐于奉献的工作和生活环境，并为人才解除后顾之忧，使他们能够专心致志地投身到事业之中。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！