# 政府识才用人之道

来源：网络 作者：醉人清风 更新时间：2024-09-01

*第一篇：政府识才用人之道政府领导的识才用人之道学院:班级:学号:姓名:摘要：政府领导者，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，都离不开政府领导者的组织指挥。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...*

**第一篇：政府识才用人之道**

政府领导的识才用人之道

学院:

班级:

学号:

姓名:

摘要：政府领导者，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，都离不开政府领导者的组织指挥。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。本文通过对政府领导识才用人重要性的分析，并提出识才用人的一些建议，以促进政府的工作，促进国家发展和长治久安。

关键词：政府领导识才用人

政府行使行政职能,处理着国家大事，是国家生存和发展的原动力。而政府的运行一切都因为人而运转，围绕人而运转。因而，政府领导如何选择和使用人才是关系到一个国家的长治久安和生死存亡的关键。政府用人是政府领导的基本职能之一，也是实现政府领导决策的组织保证。用什么样的人以及如何用人，往往关系到政府工作的成败。因此研究政府领导者的用人艺术是领导科学的一项重要内容。

政府领导用人，主要是指政府领导者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。

人才作为推动社会进步的主要因素，在社会各行各业起着“主心骨”的作用，而人才能否得到合理的应用，主要取决于领导者的用人艺术。所谓的用人艺术是指领导者在日常工作中，结合着工作职位需求和人才综合能力，因势利导、因人而异、用其所长、避其所短、不论亲疏、重德尊能、广开言路、广纳贤才的用人品格和胆识，在充分发挥人才优势的同时，还能有效的提高工作效率。针对领导的用人艺术。领导用人的环节很广，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，政府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，政府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，领导者都必须从政府的实际需要出发，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。政府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。“国之兴，长于政；政之兴，在得人”

毛泽东也说过:“‘兴在用人，衰也在用人；成在用人，败也在用人’。历史和现实的经验都表明，能否选好人，用好人，决定着事业的成败。领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。政治路线确定之后,干部就是决定的因素。”

在社会迅速发展的当代，经济全球化，政治多极化，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。

行政领导识才用人之道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）爱才之心

千金易得，一才难求。作为一名政府干部，在用人过程中，其根本前提在于具备一颗爱才之心，能够将党的事业与民族的千秋大业相联系，只有这样才能在用人中做到公正廉明、礼贤下士，吸引更多的人才为己所用。东汉刘备非常重视人才，求贤若渴，他的三顾茅庐的真诚请出了深知天下大势的“卧龙”诸葛亮，并拜他为相，使得诸葛亮在后来的“天下三分，蜀国其一”发挥了巨大作用。刘备还以同样真诚的心取得了其他的很多人才，同样在蜀国的建立和发展中发挥了重要作用。与之相反的是殷商的纣王，本来他的座下有着很多人才，却因他不惜才，逼得他们无去处，而投于西岐，最终导致商朝灭亡，而西周兴起。可见爱才之心的重要性。

（二）要知人善任

俗话说：爱才容易护才难。欲要善任，须先知人。选才问题是一个考察识别人才的问题。政府的原动力在于人才，优秀人才的聚集及作用的发挥，在于以人才机制为核心的政府机制。选才问题归根结蒂也是个机制的问题。

作为政府领导识人用人之道的最高境界，知人善任不仅关系着人才工作积极性的调动，同时还关系着下一步工作的顺利开展。政府领导者在“善任”前，首先要“知人”，即了解自己的部下、关心自己的部下，对他们的特长及工作能力做出科学、准确的评估，同时结合着岗位需求，对其进行合理安排，以此来达到事半功倍的效果。

选才问题即“人力资源开发”的问题。国家人事部指出：到1995年底我国的人才总量为4465万人，占全国总人口的3．72％。而到2024年，我国具有人才1.2亿。这些数字告诉我们一个问题－－政府对人才资源的开发不可忽视。作为政府领导，选拔人才要从人员的学历、专业、年资到工作态度、作风、能力等一定要有个基本的分析。使其以年资为主要参量改变为以能力、责任、贡献为主要参量。我们不搞按资排辈意志，而是应用现代人才选拔测评技术按程序在政府内外两个市场选才用才。这样才能让优秀的人才流入政府，为政府、人民、国家效力。

（三）要学会激励

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。政府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，有利于政府工作的顺利进行。

政府领导者能用人不疑，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。政府对他们的信任是一种催化剂、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。为政府，为国家，为人民，政府需要这样的人。

（四）要扬长避短

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。即政府领导者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。即政府领导者要在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。政府领导者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某一项基本素质，并以此作为使用某个人才的决策依据。

（五）适才适所

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，政府领导者必须遵循适才适所的艺术规律，也就是说，政府领导者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。这也尤其体现在任务的安排中。杀鸡用宰牛刀，是大材小用，不利于好资源优化配置。小材大用，不利于政府和国家的发展，容易造成腐败。适才适所才能有利于每个人发挥应有的才能，各司其职，各显其能，促进政府工作的有利进行。

（六）鼓励人才冒尖

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。如宋代岳飞精忠报国，很具军事才能，在抗金过程中立下过屡屡战功。却最终因秦桧奸佞诽谤，以“无须有”罪名杀害。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，不仅要深知鼓励冒尖的巨大激励作用，而且还要善于掌握鼓励的时机、分寸、范围和量级。俗话说：“火车跑得快，全靠车头带”。政府有冒尖人才带头，做榜样，政府才能更优秀，才更具有使国家强大的的可能。

（七）要有容才之量 政府领导在选拔人才的过程中，应须知用才不易、容才更难的道理。任何一个人才都有自己的优缺点，优缺点的突出是成正比的。作为一名政府领导者，在用人时除了站在各个角度接纳不同的人才外，还要对不同性格的人才采取与之相符的领导方法，这就要求领导者要有海纳百川的胸怀，有求才若渴的意识。

应该说，大多数领导干部对待人才的胸襟是比较宽阔的，但也有这样的现象：对自己欣赏的人才宠爱有加，有点毛病也能迁就，对其他人则求全责备；对不声不语“老黄牛”式的人才看着舒服，对个性鲜明敢提意见的则瞅着别扭；有了成绩一好百好，偶尔失误留下不好印象几年不得翻身。产生上述现象的原因主要是，没有把人才当成党的财富，而是看作私有财产，导致狭隘的自私自利心理，凭好恶确定对人才的态度；在对人才价值的评价上缺乏辩证观点，忽视了人才成长和价值创造的客观规律，认为给条件就要马上出成果，给待遇必须尽快有作为；在衡量人才的标准上，从个人意愿出发，视野不宽阔，心胸不开阔，认为个性强就是恃才傲物，敢直言就是目中无人，造成对待人才的不公正。

春秋时管仲曾“一箭伤桓公”，但齐桓公不记恨管仲的一箭之仇，反而任其为相，尊其为仲父，终得其辅佐，使齐国成为五霸之首；战国时赵国的蔺相如，面对大将廉颇的百般刁难，不计私人恩怨，以国家安危为重，对廉颇宽容大度，以礼相待，最后廉颇负荆请罪，换来了“将相

和”，维护了赵国的安全。由此可见，政府领导者要勇于向优秀的人努力学习，学习他们身上优秀的东西，善于营造一种相互学习、才尽其用、宽松和谐的环境，一种干事成事的氛围，团结一致，共同前进，这样才有利于政府的运行，国家的昌盛。

(八）要注重育人

政府领导者要重视教育和学习，要注重培养、教育现有的人才和潜在的人才。“玉不琢，不成器”，政府领导通过授权、增加工作难度、设定较高目标，给下属提供一个锻炼、施展才华的机会，可以增进下属的才干，有利于培养干部；通过重用年轻人，在他们身上适当压担子，使他们在实践中得到锻炼，早日脱颖而出。毕竟政府和国家的未来依靠依靠年轻的一代，“少年强，则国强”嘛。

(九)政府对人才的选拔还要注重两个原则，一是要德才兼备，二是要注重实际工作能力。

首先，我们来讨论德才兼备的问题。德才兼备是必须的条件，但要倾向于“德”，有才无德的人算不上人才。从某种意义上讲，德往往比才更具长远性和根本性，在经济全球化，政治多极化发展，世界各国竞争日趋激烈的今天，没有相当之才想把一个政府乃至一个国家搞上去是不可能的；相反，一个政府的领导人缺“德”，其才其绩的真实状况如何，本身就得打一个问号，值得怀疑。无“德”者不以服众，无“德”者也难以成就大事。

所谓德最主要的就是坚持四项基本原则，其核心内容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，为发展生产力，为社会主义事业做出积极贡献。这是从宏观角度来讲，从微观的角度来看，所谓德即有责任感、工作心，对企业有感情并愿付诸行动，能身体力行为发展企业、创造更大的经济效益而努力。这样的人，才可以委以重任。

其次，政府领导选拔人才要注重实际工作能力。目前，政府选拔人才一般都为公开选拔，考试在先，考察在后，组织上在按考试成绩择优确定考察对象时，往往容易忽视对应试者实际工作能力的全面了解。为了防止这种情况发生，政府除了在设计整个方案时把检验应试者实际工作能力作为，一根红线贯穿选拔工作的始终外，还要特别注意在以下四个环节上下功夫：

1、政府领导者要在资格审查中注重一线经历，查看应试者基层实践锻炼的轨迹。这项主要是考察其是否有吃苦耐劳的精神对那些没有基层工作经历的应试者，应慎重考虑。对那些不愿到基层工作的应试者则不予考虑。

2、政府领导者要在考试内容上突出岗位特点，测试应试者解决实际问题的能力。

3、政府领导者要在考核过程中剖析工作实际，考察应试者解决实际问题的成效。在考察中，不仅要听干部汇报，而且要深入到群众中去广泛听取各方面的意见，不仅看应试者的成绩，而且要发掘其潜能；不仅看实际成果，而且要分析取得成果的主客观原因；不但看应试者所在岗位的集体实际，而且要看应试者的努力程度和发挥作用的程度。在此基础上，对应试者解决实际问题的成效做出全面评价，以准确掌握应试者的实际工作能力。

4、政府领导者在正式让人才任职前实行试用制。试用期间，检验其解决实际工作问题的水平，有能力者留用和长用。为政之要，在于用人，用人先要选人。选好一人，能推动政治和经济的发展，误用小人易误国之大事。

政府领导者，是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，都离不开政府领导者的组织指挥。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。选才之重要关系治国大计，民之大事，因此，作为政府领导，在选才方面既要不拘一格，又要慎之又慎。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。政府领导要注重育人，要有爱才之心，容才之量，要知人善任，学会激励，鼓励人才冒尖，还要扬长避短，适才而用，学会处理德才与能力的关系，这样才能把优秀的人留在政府，为国家和人民效力，并在经济和政治中取得更大成就。

参考文献:

郑一民.人事干部要研究人才学[J].中国劳动.1983年09期

现代治理学.李兴山[M].中共中心党校出版社

现代领导科学基础.刘兰芬;周振林[M].中国经济出版社

公共关系基础.于冉[M].中国工商联合出版社.2024.4

卡耐基励志经典全集.戴尔卡耐基[M]天津社会出版社.2024.6

**第二篇：用人之道**

用人之道

——观《偏离坐标人生》有感

以“一把辛酸泪，满纸荒唐言。都言作者痴，谁解其中味”概《红楼梦》，道尽作者个人辛酸苦楚及所处时代的世态炎凉。以“人生数十载，莫为欲所控，心陷疯狂者，定尝苦中味”括《偏离坐标的人生》足矣，以此警示所有人始终保持优良的作风和务实的态度。

职位不在高与低，贡献大小却关乎此，作恶亦如此。原湖北省工商行政管理局局长，党组书记许业富，原武汉职业技术学院党委副书记蔡国斌；原宜城市商务局党委书记、局长张程明，身居重职，本该全心全意为人民服务，情为民所系，权为民所用，利为民所谋。却始终经受不住糖衣炮弹的袭击，沦为金钱与欲望的奴隶，无视党纪国法和人民利益，以权谋私，以官遮天，丢了人心，偏了人生。

在其位定要谋其职，遵守职业道德，做到自己的本职工作，“恶以恶小而为之，恶以善小而不为”。身居领导之职，除却做好领导本职工作，更应从中深受启发，精通用人之道。

一、自己——以身作则，以德服人

何谓领导？即为领路导向之人。领导的一言一行都是众多人学习和模仿的对象，因此领导者更应以身作责，以德服人，而不是以权压人，以权谋私，做到“自强”、“自重”、“自立”。

“自强”。认真学习理论知识，提高自身道德素养。学习使人进步，但不能仅仅走形势主义，“只闻学习口号，不见知识长进”，静心丰富理论知识，有利于陶冶道德情操，树立正确的人生观、价值观；

认真学习理论知道的同时，应当学会思考，“学而不思则惘，思而不学则殆”，只有在学习过程中不断进行自我批评、自我教育，自我性情才能在本质上得到提升。

“自重”。恶以官小而不廉，恶以恶小而为之。“人生本无常，莫为名利忙。为名名不在，为利利亦亡。”作为领导应当谨记自身的职责和使命，时刻记住自己“领导人”的身份，从小事做起，从自我做起，恶贪小利，恶行小恶，从根本上拒绝贪念、清廉自重。

“自立”。坦白做人，树立榜样，影响他人。清清白白做人，明明白白做“官”，大胆接受群众和组织的监督；自觉抵制不良风气，为他人树立廉洁形象，勇于批评和揭发腐败行为，以自我品性影响他人行为，带动整个组织形成良好风气。

二、个人——德才之择德为首

高度的道德责任感，使人谨守法律规范，尽心尽力做好本职工作，在工作岗位上发光发热；廉洁奉公的高尚道德操守，使人正确使用手中权力，以集体利益为出发点和最终目标，远离不法思想和行为。反之，“玩忽职守、消极怠工”等不负责任的现象便会经常、大量出现，更谈不上工作的质与量的问题；为人无道德情操，便不可能做到廉洁奉工，为达私利最终走向“公权公用-公权私用-私权私用-私权公用”之路。

司马光认为，用人首用德才兼备之圣人。世上圣人凤毛麟角，但可退而求其次，选用德胜才之君子。用人之道最切忌有才无德之小人，宁愿行下下策调用无才无德之庸人。仔细想来，道理显而易见：一个

有才有德的人既有心也有能力办实事，坚定的信念融入超人的能力，定能创造佳绩；一个品德高尚、才华平庸之人，虽不能创造辉煌成就，但能勤勤恳恳做事、踏踏实实做人；一个无才既无德之人，有心却无力翻云覆雨；一个无德却有才之人，却能只手遮天，创他之帝国。

因此，用人当用有德之人。德者，做人做事令人折服，一方面兢兢业业做好自我本职工作，另一方面以正面形象激励和督促他人。

三、集体——人尽其才，创最优团队

一根筷子易折，一簇筷子难断，这就是集体的力量。集体，顾名思义，集众之长的团体。正如华磊的用人之道，“在用人方面，千万不要吹毛求疵，追求完美，要用不完美的人去打造完美的团队。要学会用自己不喜欢的人，只要这个人能力团队和组织创造价值。”

柏拉图曾在《理想国》中提到，国家就是放大了的个人，个人就是缩小了的国家。人有三种品德：智慧、勇敢和节制。国家也有三等人：一是有智慧之德的统治者；二是有勇敢之德的卫国者；三是有节制之德的供养者。他认为这三个等级就如同人体中的上中下三个部分，协调一致而无矛盾，只有各就其位，各谋其事，在上者治国有方，在下者不犯上作乱，就达到了正义，就犹如在一首完美的乐曲中实现了高度和谐。

世上之事不可十全十美，但可集所有人的闪光点打造最完美的团队。身为领导者，不可“眉毛胡子一把抓”，奢求完美的下属，但能抓成员关键优点，树团队全局观念，两手“过硬”同抓，成就璀璨辉煌。

**第三篇：用人之道**

用人之道

马风琴

人生路上，你是不是常被一些莫名奇妙的问题困扰？生活的迷茫、职场的紧张有时候会压得你喘不过气来，也许本篇文章介绍的小故事能缓解你的压力，同时给你一点启发，一些感悟，为你的成功指明方向，提供动力，激励你的人生每一天!去过庙的人都知道，一进庙门，首先是弥陀佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。弥乐佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三拉四，没有好好的管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥乐佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱珠必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣景象。以上的小故事寓意深刻，我常常把文中的道理运用到我的班级管理中。班干部分工中。希望给大家有一点点启发。

**第四篇：看到这里!!!!识才**

石东生识才观 识才之道对话

问：您最欣赏哪句识才箴言? 答：列宁说过：“任何时候都不能讲没有人才，关键是看你想不想去发现人才。”

问：您最崇拜哪位著名企业家? 答：己故的美国钢铁之父卡内基。他的碑文是这样写的：“一位知道选用比本人能力更强的人来为自己工作的人安息于此。”这是他生前写好的墓志铭。

问：团队领导分为多种类型，您属于哪种类型的领导? 答：做人力资源整合型领导，是我的追求。一个企业家的成功首先得益于鉴别人才的眼力。这种眼力使得他能把每一个员工都安排到恰当的位置上。清代诗人顾嗣曾写过这样一首诗：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋；生材量适用，慎勿多苛求。”有才干的人并不能把每件事都做得好，因此要量才使用，人事相宜。

问：您怎么看待有缺点的人才? 答：我的生活经验告诉我，没有缺点的人往往优点也很少。

问：您认为识才之道的途径有哪路? 答：借用三国时期的诸葛亮之言，他在其《心书》中讲了7条途径——其一，“问之以是非而观其志”；其二，“穷之以辞辩而观其变”；其三，“咨之以计谋而观其识”；其四，“告之以祸难而观其勇”；其五，“醉之以酒而观其性”；其六，“临之以利而观其廉”；其七，“期之以事而观其信”。

问：您作为老板，如何看待与员工的关系? 答：员工是“皮”，老板是“毛”。老板能耐再大，没有员工给你扛枪，为你打仗，你老板是孙悟空都没有用!没有员工，老板啥也成不了!员工想给你捣蛋，给你下绊子，玩猫腻，你老板不死也得掉层皮，病仨月!因此，员工才是“皮”。

企业求才，人才求职，其实就像自由恋爱一样，谈恋爱找对象往往找的是一种感觉，只要双方满意，此事就成了。如果求全责备，拿着诸如“年龄、身高、体重、学历、收入……”这几十项的多边形框子去“框人”，那么企业的“人才危机”就可能永远都是危机。所以说伯乐相马，而不是讲伯乐“框”马。

问：祥龙公司只有62名员工，可是每年创造的产值近亿元，人均年创造产值160万元。您是怎样看待人才价值的? 答：管理从根本上说是管人的艺术。人，特别是人才，凭什么让你管，因为你有足够大的舞台，因为你能向他提供足够的激励。人才从来都是昂贵的，但人才又是免费的。为什么叫“人才”呢?因为他“稀缺”，稀缺的资源在市场上就昂贵；为什么说人才又是免费的呢?因为大凡人才，他所创造的价值都在组织给他的回报之上。

让人为资本主宰公司的未来

祥龙公司树立了“钱散人聚”的理念，积极用企业股权来吸引人力资本，进一步实现“人财两聚”。一是把原始股份进行量化。在1998年转制时，把原来积累的股份按员工工龄长短、贡献大小、岗位职责等量化给在册的60多名员工，为优化股权结构打下基础。二是不断增加人力资本持股比重。在引进人才时给予股份，使人力资本成为企业新的股东，截至2024年，整个公司以人力资本身份进入股东队伍的有20人左右，其股权数约占企业股本总数的40%以上。三是建立期权期股激励制度。2024年起，公司每年拿出总股本的3%，作为对人力资本的奖励，当年就有10位员工获得期权股权奖励。通过一系列的措施，不仅调动了广大员工的积极性和创造性，而且使为公司作出贡献的人才成为了股东，并且贡献越大股份越多，其在股东大会上的说话权和决策权也就更大，长此以往，让那些持续为公司作出贡献的员工成为大股东，进而掌管企业。

祥龙公司把过去主要投资于机器设备等有形资产的资金及时调整到大量投资于对人才的关怀、培训和使用上，以最大限度促进人力资本的增值。一是通过培训增值。制定《祥龙公司培训管理制度》，每年按照工资总额的3%提取人才培养费用并构建适应企业发展需要的职业培训机制，通过创办“职业培训基地”、设立企业创新奖、与沈阳市部分高校建立产、学、研战略联盟，联合举办“工商管理培训班”。甚至将部分专业人才送到高校脱产学习等形式，强化对人才学习能力、实践能力、创新能力的培养和提高。该公司一位1999年毕业的大学生，公司根据其所在岗位和本人潜力，第二年就将他送往辽宁大学进修工商管理课程，通过进修，其在理论和实践上已取得较大成绩，成为该公司最年轻的主管之一。目前，祥龙公司内大部分的中层管理者都是从大学毕业生申培养起来的。

二是通过岗位接力增值。规定从基层的组长到公司总经理，都是所辖组织的人力资源负责人，必须制定自己岗位的“接班人”计划，都要对自身和下属进行岗位描述并提出相应的岗位工作能力要求等，及时对现有人才进行盘点和职业生涯规划，并据此制定对下属的培养和开发规划。此外，还必须制定团队建设计划，对不适应本岗位或岗位空缺的，提出调配意见，以实现团队骨干的稳定、有序更替，使更多的人才能够通过人才团体培养体系逐步成长为企业中坚力量。

三是通过沟通增值。建立信息汇报制度，具体包括员工工作日报制度、部门工作日报制度、专题报告制度、干部述职报告制度、知识型员工座谈会制度、总裁对话制度等。其中，知识型员工座谈会每年都要举行五次以上，大型总裁对话会一般每年安排一至两次。这些制度的实施畅通了公司上下的沟通渠道，使员工与公司高层实现了良性互动，进而满足了员工社交、尊重、自我价值实现等需要，进一步激发了他们的工作潜力。

四是充分挖掘人才的“引才”附加值。通过热情地为引进的人才提供良好的工作实验条件和研发经费，为他们创造各种进修提高的机会、营造良好的人际环境和与企业“共荣共存”氛围，使引进人才真切感受到公司的真诚和信任，从而产生“人才引人才”的效应。目前，公司高层技术创新人才和管理人员中，引进人员占了60%，其中引进人才相互举荐的占了60%以上。

让人为资本在绩效管理中提升

祥龙公司结合企业自身实际，在长期的探索中创立了有鲜明“祥龙”特色的人才评价、内部职称评定、人才激励三大机制： 一是人才评价机制。制定出台《祥龙公司人才评价办法》，在集团公司董事会设立了人才评价委员会，下设人才评价办公室，专门负责人才评价；同时，坚持德才兼备原则，构建有职业道德、素质、能力、业绩等四要素组成的人才评价指标体系，建立以能力和业绩为导向的人才评价机制。

二是内部职称评聘机制。建立一套不唯学历唯能力、不唯资历唯创造力的内部职称评价制度，注重专业人员发现问题、解决问题的能力，并且从初级职称到高级职称全部实行一年一聘的动态管理，从而使真正有能力的人才通过内部职称评聘获得更多机会实现自身价值。目前全公司有10多位专业技术人员通过评聘获得了内部专业技术职称。

三是员工激励机制。首先是干部竞争选拔激励。从公司总经理候选人确认，到基层干部的任命，都经过“想不想干”(自荐)、“愿不愿他干”(他荐)、“想怎么干门演讲、答辩)、”让不让干“(考察评议)等程序，使真正优秀的人才能够被选拔到各级领导岗位上来，做到人尽其才，才尽其用。其次是荣誉激励。通过设立”人才奖“、”人才贡献奖“、”精英人才奖“等，使优秀人才在祥龙公司”有名有位“。再次是分配激励。在员工岗位年薪制的基础上，实行专业技术人员内部职称工资制、专业技术人员专项薪酬制度、特殊人才试用期薪酬保底等多种分配方式，充分调动员工成”人才“、成”大才”的积极性。

祥龙公司的人力资源管理可以肯定的说：不是理论指导实践的结果，而是在实践中不断完善，摸着石头过河的结果。不能否定理论需要实践来检验，也不能否定实践需要理论来指导，理论与实践是相互促进的。实践中形成的人力资源管理理论，有着顽强的生命力；实践中形成的人力资源管理理论，对其他企业也许更具借鉴意义。

**第五篇：企业用人之道**

浅谈企业用人之道 摘要：十年树木，百年树人。企业要建立科学的、正确的用人观，是一个渐进的、长远的过程，只有持之以恒，才能形成强大的人力资源支撑。本文试就企业如何才能管好人和用好人的问题作一探讨。

关键词：企业；人才；选人；用人

人才资源位于企业各种可支配的资源之首。人才是水，企业是舟，水可载舟，亦可度舟。企业之间的差距从根本上说是用人的差距。

一 现代企业人才的地位和用好人的作用

（一）用人在现代企业管理中的核心地位，是由用人本身的重要性所决定的。

现代社会的一切管理活动，都是首先从人开始的。管理对象中的各个不同因素和管理过程中的各个不同环节，都需要人去掌握和推动。没有人去正确、合理地支配和使用财、物、信息和时空，它们就起不到应有的作用，就无法实现管理目标。所以说，现代管理的本质是人的问题；但人的因素本身并不能自发的起作用，必须通过对人的管理才能体现出来。由此看来，用人机制的好坏，决定了其它各项管理职能的实现与否及其程度，决定了企业现代管理工作的成败。

（二）用人在现代企业管理中，对企业文化、生产经营发展有着重要作用。

它不仅要服务于企业经济发展，而且要直接或间接地干预企业管理，是影响企业生产力发展水平的重要因素。不同的用人机制，可以产生截然不同的效果。科学、合理的用人机制，能够调动员工的积极性和创造性，加速企业经济发展；而落后、保守的用人机制，则会束缚员工的积极性和创造性，阻碍企业的经济发展。现代企业制度下的用人机制的主要任务，就是要不断探索，分析各类职位和人才的特点，研究掌握各类人才成长和管理的客观规律，为企业发展的需要开发人力资源。无数事实告诉我们，科学有效的用人机制，能为人才脱颖而出提供平等的竞争机会和良好的工作环境，有利于人才的挖掘、发现、培养和使用，有利于调动人才的积极性和创造性，促进人才的成长，并能激励人们刻苦学习，早日成才；反之，落后、保守的用人机制，就会埋没人才，压制人才，对企业人才队伍建设产生消极影响。因此，建立科学的用人机制，合理地开发和充分利用人才资源，对企业经济发展的成败，有着决定性的意义。

二 公开竞争,优秀人才才能脱颖而出

市场竞争激烈,企业需要人才。人才从哪里来?笔者认为,优秀人才只能从竞争中来。

首先,只有竞争,在“动”的状态下才能识别人才的优劣。过去我们有个习惯,对人、对单位的评价,往往是单纯地进行纵向比较,总认为现在比过去前进了、提高了。殊不知,历史总是前进的、发展的,绝对静止的东西是没有的。这种纵向比较的结果,往往给人带来自我安慰的满足。按照爱因斯坦相对论的观点,我们必须把人和事物在“动”状态下,进行横向比较,相对的优势才是真正的优势,竞争中出来的人才,才是真正的优秀人才。

其次,只有竞争,才能使人才从旧的观念束缚中解脱出来,在同等的条件下进行聪明才智的较量,才能辨出真正的优劣。

第三,只有竞争,才能激励人们奋发向上的精神,依靠自己的能力,上阵一搏,形成“百舸争流”的局面。有助于防止凭“关系”、靠“路子”的人挤掉凭本事靠能力的人,那将贻误我们的事业。

第四,只有竞争,才能促进人才的新陈代谢,营造“创业光荣、守业可笑、败业可耻”的新风气。让有真才实学、奋发有为的开拓者有更多的机会,一试锋茫,大展宏图。淘汰那些不求有功,但求无过的守业者。

当前,在人才的工作中,我们中原油田已经形成了较好的优胜劣汰的局面。但是也有许多问题值得考虑,最重要的是“公开”二字。即:公开选人标准,公开挑选范围,公开考核结果,公开中标定人。在广大职工群众的监督之下,让竞争者在同等条件下角逐,这样做,有助于防止不正之风,有利于选出真正的优秀人才。只有“公开”,选出的人才才能“服众”,才能得到职工群众的充分信任和支持,那种“公开招,内部定”的方法,不仅会影响选人的视野,还会影响组织的威信。

三 用人不善的弊端

分析不少企业失败的例子，不难看到由于用人不善而产生的种种弊端: 弊端一:任人唯亲，裙带关系普遍。一些错综复杂、近亲繁殖的人际关系，使得其他员工诚惶诚恐，唯怕一不小心珠了地雷。

弊端二:该赏不赏，该罚不罚。一是提拔、晋升无章;二是责权不清，考核、赏罚无章。企业的业绩考核往往流于形式，各岗位没有明确的量化绩效考核指标，员工没有岗位绩效表现纪录，考核评价多数是依赖主观感觉。

弊端三:妒忌、打击人才。这些企业的领导者往往是自己不善于学习新知识，又习惯于以经验、权威处理解决问题，喜欢重用惟命是从的“听话”员工。而将有知识、有主见，能提出观点的员工打入冷宫。

弊端四:学刘备临终托孤。要求自己提拔过的人当“辅政大臣”，将一些能力、业绩平平的亲属亲信提拔重用，挫伤了其他员工的工作积极性。

弊端五:拉帮结派，不利于合，理使用人才。

四 合理使用,让人才在竞争中更好地发挥作用

选人难,用人更难。难就难在如何创造一个“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”的生动局面,充分调动人才的积极性,让他们在竞争中充分发挥自己的聪明才智,为企业的振兴和发展做出更大的贡献。这是一项相当复杂、相当困难而又必须做好的工作。笔者认为,要做到这一点,至少要坚持以下五项原则:

1.唯才是用,量才而用,知人善任的原则。所谓唯才是用,就是要破除过去要“完人”用“全人”的观点,认真分析企业中所有人员的各自素质特点,发挥其一技之长,一优之能,为企业服务。所谓量才而用,就是要把人员恰到好处地安排在适当的岗位上,让他们发挥自己的特长,作出更大的贡献。对企业来说,既要有决策人才,也要有经营人才;既要有管理人才,也要有生产人才。各个不同的岗位上,需要有不同的人才和不同的人才标准。有些人才是通用性的,有些则不具备通用性。知人善任包括许多领域的知识,是一门重要的领导艺术,只有在实践中不断摸索、总结,才能予以掌握。

2.用人不疑,疑人不用,充分信任的原则。对于选拔出来安排到工作岗位上的人才,要持充分信任的态度。应该把人才当雄鹰,让他们在竞争中拼搏,在市场的长空中翱翔;不能把人才当作风筝,放出去以后,又用线拽住,不肯放手,使他们飞不高,也落不下。当然,组织监督是必要的,但一定要有信任感。

3.付之以责,授之以权,予之以利,责、权、利相结合的原则。“责”是核心,是用人目的之所在,“权”是条件,“利”是动力。我国处在社会主义初级阶段,物质利益的原则仍然是非常重要的原则。现在,干部职工的积极性大体来源于三个方面:一是革命理想,即对事业的追求而产生的革命事业心和工作责任感;二是对社会地位、知名度的追求;三是对物质利益的追求。因此,我们必须坚持责、权、利三者统一的原则。只有这样才能充分激发他们的工作热情,调动他们的积极性,在市场竞争中想争、敢争、善争。

4.扬长避短,发挥群体作用的原则。市场竞争,主要是人才的竞争,其中最关键的是领导班子的竞争,然而,竞争不是领导班子听领导干部的个人行为,而要靠班子整体功能的发挥。金无足赤,人无完人,领导干部不可能是十全十美的完人,选拔配备时,必须注意扬长避短,形成较好的群体结构。在人员素质上,如年龄、知识、性格、特长等方面,要能起到互补的作用,才能产生1+1大于2的良好效果。五个指头长短不齐,方面有异,才能握成有力的拳头。一支队伍中,如果都是诸葛亮,没有关、张、赵,是打不了胜仗的;如果尽是猛张飞也要吃败仗。文武相济,各有千秋,相互补充,才能成就事业。

5.注重提高,坚持使用与教育相结合的原则。人才选拔出来,推上工作岗位,放手让他们工作,并不意味着万事大吉,要用人、爱人、关心人。领导者的责任是支持他们,帮助他们在实践中学习和提高。这是因为:在市场竞争中,人才的知识必须不断更新;企业改革日益深入,人才必须掌握党的路线、方针、政策;人才并非“全人”、“完人”,自身有许多缺点、弱点,需要在实践中克服和纠正。对在职人员的培训和教育,我们中原油田目前采用了三种形式:一是鼓励自学,二是一段时间的脱产培训,三是短期目标培训。通过举办各种专业知识培训班,成立各种形式的职工读书、自学小组,全局员工素质得到了普遍提高。只要长期坚持就一定能使人员素质不断提高。

五 科学公平的用人体系

企业要长远发展，关健是如何发现人才、培养人才和用好人才，使人尽其才，使人才在合适的位五发挥最大的效用。

自觉避免用人井端，摒弃传统的“等伯乐相马”观念。改为赛马或毛遂自荐，让千里马自己跑出来，企业通过制定具体的和可操性的岗位竞争上岗制度，建立双向沟通渠道。

建立健全绩效管理制度大多数的企业过去对员工的业绩评价往往以定性为主，难以客观地评价员工工作的差别。

绩效管理是一个持续的交流过程，在协议中要时未来工作达成明确的目标和理解，并将可能受益的组织、经理及员工融入到绩效管理系统中来，明确员工工作日标和范围:使员工认识工作对公司实现目标的影响程度;以明确标准说明工作绩效如何衡童;帮助员工明确影响绩效的障碍并提出提前排除的办法。

企业与员工共建“心理契约”。“心理契约”由美国著名管理心理学家施思(E.H.Schein)教授提出，即企业必项能清楚每个员工的发展期望，并尽童想办法满足之;员工也为企业做出全力奉献，因为他们相信企业能提供实现他们期望的平台。企业成长与员工发展的满足条件虽然没有通过契约载明，但企业与员工却依然能找到决策的各自“焦点”。

参考文献

[1] 王亮.企业用人之道[J]刊授党校 , 2024,(04).[2] 石哲.浅析企业用人之道[J]今日科苑, 2024,(08).[3] 邵惠芬.诠释企业用人之道[J] 运输经理世界, 2024年 Z1期

[4] 谢婧.浅议企业用人之道[J] 甘肃行政学院学报, 2024,(02).[5] 魏成亮.浅论企业用人之道[J] 吉林财税, 2024,(02).[6] 杨志刚.浅谈企业用人之道[J] 经济师, 2024,(10).[7] 王志凯.管人一本经.西北大学出版社，2024.（06）

[8] 王志凯.用人一本经.西北大学出版社，2024.（06）

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！