

走出领导者用人的观念误区

彭向刚

【内容提要】“治国之道，唯在用人”，用人是领导者的基本职责之一。但领导者在用人实践中极易陷入以下误区：“排队等位”、“依赖拐棍”、“嫉贤妒能”、“求全责备”、“主观恩赐”、“因人设事”、“派系平衡”、“重用轻管”等。这些误区事关领导工作的成败、事业的兴衰，领导者必须高度重视。

【关键词】领导者 用人 观念误区

【作者简介】彭向刚，1962年生，政治学博士，吉林大学行政学院副教授；邮编：130012。

正确的选才路线和用人标准，科学的考评方法和测评技术，都不可能取代领导者在用人工作中的决策作用。领导者在用人实践中极易陷入以下八大误区：

一、排队等位的误区。宁可让那些德才平庸的人占着领导者的位子，也不肯提拔有才华的年轻人，使许多有发展潜力的年轻领导人才，白白贻误了最佳时期。排队等位的误区，说到底仍然是“无过即是功”和“论资排辈”观念的反映。在“排队等位”的口号下，领导者逃避了用人责任，平庸者占据了有利位置，而有才能的人则在“等”、“靠”、“耗”中消磨了意志，钝化了锋芒，错过了成就事业的最佳年龄区间。走出这个误区，领导者一要树立市场竞争观念，为优秀人才脱颖而出创造公平竞争的环境，做到不拘一格，唯才是举；二要在用人机制上研究干部“能上能下”的运作方法，尤其要明确“上”或“下”的具体标准，使庸者下，平者让，能者上。

二、依赖拐棍的误区。有些领导者非常器重和赏识下属才能，甚至使下属成了领导者形影不离的拐棍，须臾不分，得心应手。因此，总是担心提拔下属会影响自己分管的工作，借口“工作离不开”而把住下属不放，致使优秀人才错过机遇，造成遗憾。此类例子，在实际生活中是屡见不鲜的。如某人在机关擅写“大材料”并因而成为其上司的“文字拐棍”，直熬到50岁，才被委以科长职务。走出这个误区，领导者一要树立全局意识和长远观点，不要目光短浅，私心严重，不能把优秀人才当成个人垄断

的资源；二要广开视野，相信人才并善于发现人才，把不断发现、培养和举荐人才作为领导者的神圣职责，避免对人才只用不提和不负责任的做法。

三、嫉贤妒能的误区。依笔者看来，胸怀宽阔、能力出众、办事公道是合格领导者的主要品质，尤以胸怀宽阔为重。而有些领导者则心胸狭窄，猜疑心重，甚至嫉贤妒能，总是担心有真才实学的下属会超过自己，认为要在一个单位长期干下去就不能任用比自己强的人。因此，竭力排斥、压制、打击优秀人才，对外不宣传、对上不举荐、对下不表扬，甚至为优秀人才的的发展设置各种障碍，以庸制能、以平治强，专门用那些“既成不了大事，也捅不了大漏子”的人，以使自己获得控制下属的权威和长期在位的安全感。这实质是领导者不健康的心理情绪和低下人格及脆弱神经的反映。走出这种误区，领导者一要树立以事业为重的观念，摒弃当太平官的思想，按照事业的需要选贤任能，做到“外举不避仇、内举不避亲”，真正把那些有能力推动事业发展的人才提拔上来；二要加强自我修养，提高领导者的品格情操素质，以宽广的胸怀容人，以高尚的人格聚人，以超群的才能服人，以负责的态度用人。

四、求全责备的误区。常言道：“金无足赤，人无完人”。列宁也曾指出，只有什么事也不干的人才不会犯错误。但实践中优秀领导者尽管自己也不十全十美，却总是要求提拔的对象应该十分成熟、完美无缺，特别是对年轻的下属，百般挑剔，过分苛求，甚至瑕疵掩瑜，不顾主流。倘若听到一点意见或

一有争执,提拔工作立刻搁浅。走出这种误区,领导者一要树立辩证唯物主义的思维方式,全面地、发展地和联系地看待人才,做到“德看主流,才重一技”;二要人才扬长避短,“君子用人如器,各取所长”。此外,以下两则名言实为难得忠告:倘有十全十美之人,用之不足以证明领导者胆识,相反,优点突出,缺点也很明显的人,倘能恰当使用,方能证明领导者的用人能力。美国管理学家彼得·杜拉克曾说:聪明的领导者从来不问他不能干什么,而只问他能干什么;不能干什么是他自己的事,而能干什么才决定是否用他。

五、主观恩赐的用人误区。本来领导用人是紧紧与事业相联的社会组织行为。但少数领导者却将其变为个人的主观恩赐性行为。对人才价值的考察认定,仅取决于领导者的态度甚至是个人感情的偏好,此谓主观;对人才的提拔使用,不是着眼于事业发展的需要,也不是着眼于人才的实际价值和工作成绩,而是领导者基于个人感情对下属的“回报”,此谓恩赐。主观恩赐的误区,最大的危害性在于领导者的个人行为凌驾于或代替了组织行为,对人才的误导作用很大,它诱导人才不是培养自己同组织的感情,而是培养同领导的私情,人才的价值不取决于工作的贡献,而取决于对领导者的逢迎和“忠诚”及领导者的认可。时下流行的一种说法:“你自己得行,还得有人说你行,说你行的人得行,你也许真能行”,就是这种人身依附性质的用人导向的形象概括。走出这种误区,领导者一要学习掌握人才学知识,学习现代组织理论,增强用人的理性指导作用;二要严格按照党的干部路线和国家的用人法规办事,坚持群众路线和民主集中制原则,提高用人工作的透明度,严格按用人程序办事;三要出以公心,结合工作客观评价人才价值。

六、因人设事的误区。唐太宗曾说:“为官择人者治,为人择官者乱。”这是强调要因事择人。现实生活中,有些领导者为安排“嫡系”,挖空心思,巧立名目,盖庙设店;有些领导者则是“爱哭的孩子多给糖”,或为了平庸之“神”,不惜因人设事,迁就任用,即所谓“养起来”、“吊起来”是也。美国管理学家杜拉克曾指出:“因人设事的必然结果,必将产生恩怨派系。任何组织都经受不了恩怨派系。”走出这种误区,领导者一要提高认识,把自己与下属的个人感情同对事业的感情区分开来,不能拿工作开玩笑,用公共资源送人情;二要按照国家机构改革的要求拆庙搬神,做好人员分流工作,不能用“养起

来”的消极办法对待改革。

七、派系平衡的误区。领导用人必须考虑平衡的因素,但这种平衡应是着眼于个体素质德才结构的平衡及其与领导工作需要的平衡,应是人才个体与周围环境及人才价值与群众意见的平衡,应是领导班子成员的整体结构平衡。一句话,是积极的平衡,而不应是基于派系之争的消极的平衡。有些领导者选拔人才时,主要考虑派系之间的力量均衡,将某些优秀人才作为牺牲品。如部队中的老乡倾向、高校中的弟子倾向、政府机关的地区倾向或一把手倾向等,平衡的主要因素不是工作需要,不是人才价值,更不是群众公意,而是影响派系均衡的因素。这种平衡往往是各方妥协的结果,而某些胜任工作的优秀人才本该提拔重用,却因不具备上述平衡所需条件而白白牺牲了机会。这种现象具有相当的普遍性。走出这种误区,既需要大环境的优化,也需要小环境的净化,尤其需要一位清正无私的单位一把手。

八、重用轻管的误区。不少单位的领导者,对人才重使用轻管理。围绕某些人才具备不具备提拔使用的条件,以及如何进行任用前的考核、如何使用,领导者考虑的较多,工作做的也很细,这是正确的、必要的。但有一种倾向也不容忽视,就是对提拔使用后的干部疏于管理,包括放松教育和管理、监督不力等,致使有的年轻干部放松了世界观改造,不学习理论,不钻研业务,工作不思进取,脱离群众,有的甚至腐化、堕落。等到问题严重或举报频繁,或干部调整时,才想起考核工作。这一误区的危害性在于割断了干部管理工作各个环节的联系,不利于干部的健康成长。走出这一误区,领导者一要全面认识自己担负的用人责任,不仅包括用人决策责任,也包括人才的培养、考核、监督责任及用人失察责任等;二要加强提拔使用后的干部进行教育管理和指导工作。

主要参考文献:

- 1、《领导科学》彭向刚编著,吉林大学出版社,1991年版。
- 2、《领导人才学概念》王元瑞著,中央民族大学出版社,1999年版。
- 3、《怎样当领导》冯东升编著,中央民族大学出版社,1998年版。

(责任编辑:于恒魁)