

浅谈领导用人的艺术

吴瑞兵

(河南大学哲学与公共管理学院 河南·开封 475001)

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。

关键词 领导用人 艺术

中图分类号: D630

文献标识码: A

文章编号: 1672- 7894(2008) 01- 130- 02

一、领导过程的关键在于用人

在现实生活中,领导是与地位、权利、能力以及拥有影响力的特殊角色联系在一起的。因此,领导就是在社会共同生活中具有影响力的个人在特定的组织中,通过各种有效的途径,动员下属实现组织目标的过程,实际上就是带领他人实现群体目标的过程。领导活动的主要对象是人,人一旦能得到有效地组合和利用,它就会实现原有资源的增值,从而能产生“集合效应”,达到‘能量聚增’。由此可见,组织目标是否实现的关键在于下属,而下属的积极性和创造性是否能有效发挥关键又在于领导的用人。用人的前提是识人断人,用人的目标是通过激励、动员等手段来达到组织目标实现途径的最优化。用人也是一种技巧,古今中外,大凡一个优秀的领导者,都是一个用人专家,他(她)能准确判断下属的需要,从而去满足需要来激发下属的积极性,有效地实现了组织目标,方才成为一个成功的领导者。

二、领导者应与时俱进、树立科学的用人观

当前,社会上一方面疾呼人才奇缺,另一方面贤能志士却感叹怀才不遇,“英雄无用武之地”。究其原因在于领导者缺乏求才若渴的意识,不能营造一种才尽其用的宽松环境。为此,国家主席胡锦涛在全国人才工作会议上特别强调:“人力资源是第一资源,应坚持德才兼备的原则,不惟学历、不惟职称、不惟资历、不惟身份,任人惟贤、惟才是举,使各类人才创业有机会、干事有舞台、发展有空间。”面对“入世”后全球化的竞争,归根结底是人才的竞争,谁在人才上获得优势,谁就能在激烈的竞争中获得主动权。这对现代领导者在识才、选才、用才、育才等方面提出了更高的要求。

(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;“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,人谋如流”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

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具有举才之德、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) 用人不“疑”,但应存“疑”的艺术

俗话说“用人不疑,疑人不用”,但现代组织由于面临着复杂多变的内外部环境,却不得不“用人也疑”了。当然,这并不是对下属人格的怀疑,而是因为:(1)一个员工可能不胜任目前的岗位,但却能在别的岗位上干得很出色,也即领导者未做到“人尽其才”;(2)多变的环境使我们不能保证每一个职员都能胜任称职,考核与监督会更有利于人才的成长,这才真正体现了对人才的呵护与爱惜;(3)人才应是与时俱进的,员工目前或者是一个人才,但不能保证永远都是人才,知识老化是人才成长最大的致命伤。

尽管存在此种人才之“疑”,但组织要发展,潜力终究还是蕴藏在每个员工之中的,如何运用“疑”人来发展组织,关键在于领导者的人才管理艺术。所谓运用之妙存乎一心,这需要领导者的挖掘和培养,运用知人善任的艺术寻求员工更恰当的工作岗位,同时应用规范的人才考核与监督机制来促进人才的成长。而通过有目的、有计划地对职员进行长期地各种业务知识、技能技术的培训,大面积提高职员综合素质,不断满足职员自我素质提升的高层次需求,从而焕发出无穷的积极性和创造力,在这种动态的人才组合中,使拥有不断发展壮大的推动力和坚实的人才基础。

(五) 放开胆量用人,敢于用年轻人的艺术

善于因材施教,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,要善于在谋事育人,在成事成人。而年轻人则是最富有创造力的。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,这正是年轻人尽显身手的好时机。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。

(六) 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。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。总之,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。

(七) 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

发生,他们只能靠自己不多的积蓄或完全依靠儿女的赡养来维持基本的晚年生活。事实上,建立现代养老保障制度是解决养老问题的前提也是根本之策,完善的养老保险制度是我国多层次养老保障体系的重要组成部分,是我国政府必须要承担的养老责任,国家必须不断地改革和完善我国的养老保险制度,为广大老年人口解决后顾之忧。

此其,家庭虽然还是养老的主要载体,但已经完全不同传统意义上的单纯的家庭养老,它不再是封闭性的,而是有社区照顾提供支持的开放性的养老模式。家庭在为老年人提供亲情照顾和精神慰藉方面发挥着独特的作用,是其它任何养老模式所不能替代的,中华民族的传统伦理也要求子女有义务抽出时间和精力来赡养老人。

我国的社区照顾才刚刚发展不久,要真正有效地发挥其对家庭养老的辅助和支持作用还有很多方面的工作要做。

1.社区照顾的重要性还未被广泛熟知,要加强宣传教育,同时权利部门也应运用国家立法手段制定相关政策,使其规范化,有章可循。

2.重点解决社区照顾资金来源有限的问题,资金不足是制约社区养老的重要因素。通常社区所需资金来源都是以自筹为主,政府财政拨款和社会援助仅仅是辅助,正因如此,基层社区工作人员只能千方百计地增加社区收入,主要的精力就在创收中浪费掉了,至于社区养老这类工作就无暇顾及了,因此一定要拓展筹资渠道,增加社区工作经费。首先就是要加大政府对社区的财政投入,使社区工作人员把主要精力从发展社区第三产业以寻求资金的重负中摆脱出来,从而能够专注于社区各项服务的建设与发展,真正为家庭养老提供必要的辅助和支持。

3.逐步提高社区照顾人员的知识文化水平和专业性,我国社区服务队伍专业化程度低是导致我国社区服务发展缓慢的瓶颈所在。在我国内地,还基本没有一支职业化或专业化的社区服务队伍,社区服务人员以下岗工人,家庭妇女和居委会干部为主,整体素质不高,无法保证为老年人提供高质量的养老服务。而在社区照顾发达的国家和地区,从事社会工作的专门人员必须是接受过专业知识的

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。

三、结论

当今世界各国的竞争,说到底就是人才的竞争,人才是世界上所有宝贵的资本中最有决定意义的资本,任何一个国家、任何一个阶级,要实现其历史任务,都必须有大批的人才。在科学技术突飞猛进的今天,领导者更应懂得用人之道。不仅能慧眼识人才,知人善任、任人惟贤,更应从实际出发,从战略角度出发,充分调动人才的工作积极性、主动性、创造性,推动社会生产力的发展,让人才为社会主义现代化建设焕发出旺盛热情和聪明才智,使我国在激烈的国际竞争中,始终立于不败之地。

参考文献:

- [1]夏建刚,邹海燕.人才概念内涵探析[J].中国人才.2003(4).
- [2]华才.人才概念、人才标准[J].中国人才.2004(2).
- [3]苗雪,林孝诚.唯才是举——科学人才观的新内涵[J].人才开发.2004(12).
- [4]颜建海.浅谈领导者的用人问题[J].山东纺织经济.2002(4).
- [5]李金宇.从“毛遂自荐”看领导者的用人艺术[J].领导科学.2003(22).
- [6]齐永钦.领导科学案例选[K].北京:中国广播电视出版社,1990.
- [7]中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定[N].光明日报2003-12-15(1).

学习和培训的,并且取得专业证书具备相关职业资格才能上岗服务。这些受过专业训练的社工人员由于具备专业知识和工作技巧方法能够为老年人提供质量很高的服务,在服务过程中达到政府、老年人、社工自身包括老人子女多方面的共赢。因此随着我国社会工作的不断发展完善,应该大力鼓励相关专业毕业生进社区,充实社区服务队伍,并组织对现有社区服务人员进行必要的培训,最大程度的提高社区服务人员的素质。

4.由于我国社区照顾起步较晚,资金来源有限,又加上没有一支专业的社区服务队伍,因此我国社区养老服务内容单一。实际上社区照顾虽然对家庭养老起到的是辅助支持的作用,但在内容上也必须是一个很完善地养老体系,它不仅能够满足老年人对物质生活的需要,同时也注重对老年人精神层面的关怀。而我国目前大多数社区养老服务都达不到这个层次,往往只重视对老年人提供直接的物质方面的资助和帮助。没有考虑到随着社会的发展进步,生活水平的提高,老年人不在只满足于吃饱穿暖等物质层面的需要,还要求有精神慰藉,社会交往,文化娱乐等精神层面的保障。所以,我们应该逐步为老年人提供多元化的服务并加强相关配套设施的完善,争取做到不仅老有所养,老有所终,更要能够做到老有所乐,老有所为。

养老保障,家庭养老和社区照顾结合起来的这一新的养老模式比起传统的家庭养老和院舍养老确实有其优越性,并且更符合我国的国情。随着我国政府加大投入以及相关法律政策的出台,专业社工队伍的发展,这一高效且最具有人情味的养老模式一定能够为我国广大老年群体提供有保证的养老服务,保证我国顺利过渡到人口老龄化的高峰时期。

注释:

- 邹农俭.养老保障?居家养老?社区支持:养老模式的新选择.江苏社会科学.2007(4).
- 肖云.我国城市家庭养老与社区养老服务.渝大学学报.2002(6).
- 李宗华,李伟峰,陈庆滨.欧美社区照顾模式对我国的启示.东岳论丛.2005(7).
- 社会工作网.