

# 加强行政领导对用人艺术的认识

谷淑娟(江苏省委办公厅,江苏 南京 210013)

**摘要:**行政领导用人艺术,指行政领导者在行政领导实践中表现出的用人技巧。行政领导工作最重要的就是两条,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,行政领导者重视用人技巧,选好使用人才十分关键。

**关键词:**行政管理;行政领导;用人艺术

行政领导者在实际工作中讲究用人艺术,选好用好有才能的人,对于保证行政领导实践活动的顺利进行十分重要。

## 1 关于行政领导用人艺术的基本概念

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。

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。

## 2 行政领导艺术在行政管理中的作用

毛泽东曾指出:政治路线确定之后,干部就是决定的因素。说明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。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。

当前,我国正处在中国特色社会主义现代化建设新的历史时期,要实现党在新时期的总任务,关键是要选用一大批有现代科学技术和组织管理能力的人才。科学地、合理地使用好各种人才有着至关重要的意义。

## 3 学习和借鉴我国历代用人艺术的先进经验

我国历代的一些有所作为的政治家和有识之士,都很讲究领导艺术,注重选拔和使用人才,并重视人才在历史上的栋梁地位及其所发挥的重大作用,积累了丰富的领导科学经验。在今天的改革开放和现代化建设中,行政领导批判地继承中国古代政治家的领导科学经验,吸取现代领导科学的理论和实践成果,对提高行政领导艺术具有很好的借鉴作用。

(1)扬长避短。事物有长短,人才有高低,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。”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。

(2)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?”就是说,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。

(3)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,则诸侯之难至矣,是谓乱军引胜。”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 了解行政领导用人艺术的内容

行政领导用人艺术内容十分广泛,主要内容有:

(1)授权艺术。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,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;二是不徇私情的忠直者;三是勇于创新的开拓者;四是善于团结协作的人;五是善于独立处理问题的人。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。

(2)激励艺术。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。主要有以下几个方面:物质激励,成就激励,职务激励,情绪激励。必须把各种激励方式综合地运用,才能达到较好的效果。

(3)扬长避短的艺术。善于用人的行政领导者,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。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。

(4)鼓励人才冒尖的艺术。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”。

总之,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。要广泛听取群众意见,以群众意见作为检查干部的依据。最大限度发挥人才作用。因此,只有加强行政领导对用人艺术的认识,打破以往用人时的条条框框,才能使人才得到合理使用。