

古代“察人”理论对干部人才识别的现实启示

尹芙蓉

国家电网（上海）智能电网研发投资有限公司（中绿国际投资（上海）有限公司），上海

摘要 | 千秋基业，人才为先。纵览百年奋斗史，中国共产党始终重视培养人才、团结人才、引领人才、成就人才，团结和支持各方面人才为党和人民事业建功立业。提高国有企业核心竞争力，必须牢固树立“人才是第一资源”意识，高度重视选人用人工作，不断强化选贤任能。本文系统梳理古代“察人”典型观点，从个体因素、关系因素、业绩能力三个视角总结干部人才识别理论，将古代理论与现实实践结合，助力高素质干部人才队伍建设。

关键词 | 古代“察人”理论；干部人才识别；选人用人

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



推动高质量发展，关键在人才。党的十九届四中全会系统概括了我国国家制度和国家治理体系的显著优势，其中就有“选贤任能，培养造就更多更优秀人才”；党的二十大报告中强调，坚持人才是第一资源，深入实施人才强国战略^[1]。选人用人是领导工作的重要内容，是对党委班子特别是“一把手”贯彻民主集中制原则的实际检验^[2]，深刻理解做好新时代选人用人工作对于深入实施新时代人才强国战略意义重大。“选贤任能”的核心是对“任人唯贤”干部路线和“德才兼备”干部标准的选择和运用^[3]，只有将“识人”“察人”把握得深、准、实、细，才能把优秀人才选出来，才能推动事业发展、实现基业长青。古人通过自己的政治经验和政治智慧总结出许多察人识人的理论观点和实践方法，虽世易时移，但仍能从当时的现实环境抓住“识人”“察人”的要义，对今天仍有重要借鉴意义。

1 古代“察人”理论

历代思想家和管理者在历史实践中，对于“察人”提出不少见解，为我们积累了丰富的宝贵经验，虽然年代比较久远，对当前企业知人善用、选贤任能仍具有借鉴意义。

作者简介：尹芙蓉，高级经济师，现任国家电网（上海）智能电网研发投资有限公司（中绿国际投资（上海）有限公司）执行董事，国家电网（上海）智能电网研发投资有限公司党委书记，研究方向：人力资源管理。

文章引用：尹芙蓉. 古代“察人”理论对干部人才识别的现实启示 [J]. 中国心理学前沿, 2024, 6 (4): 720-725.

<https://doi.org/10.35534/pc.0604081>

1.1 西周时期

周文王知人善任,《大戴礼记·文王官人篇》中记载其“六征观人法”:观诚、考志、视中、观色、观隐、揆德。观诚,是观察验证真诚与否。考志,是考察度量心胸志向是否博大。视中,是以外显探秘内心,以过往测度以后,以细小测度宏大。观色,是观察外在的面色。观隐,是观察隐藏伪托之处。揆德,是考察品德^[4]。周文王通过这六个方面的判断,广开进贤之路,广纳天下英才。

1.2 战国时期

吕不韦知人识才,其综合考察用人的方法全面实用,主持编纂的《吕氏春秋》中总结出了“八观”,具体包括:通则观其所礼,即看人发达之后是否还谨慎谦虚、恪守规则。贵则观其所进,即看人地位升高后推荐提拔何人。富则观其所养,即看人富有后如何花钱。听则观其所行,即看人是否知行合一、言行一致。止则观其所好,即看人的爱好,以此判断其本质。习则观其所言,即看初次见面言行举止,相处久后再看是否与当初一致。穷则观其所不受,即清贫时看是否爱占小便宜。贱则观其所不为,即低微时看是否能做到不卑不亢^[5]。这“八观”囊括了判断一个人德行的方方面面,具体入微,可操作性强。

1.3 三国时期

诸葛亮在识人用人方面有不少独到见解,在其《知人》中提出了识人“七观”法:一是问之以是非而观其志,即看对方在是非抉择之中的取舍、志向。判断人才是否可堪大用,首先需要了解其立场、观点。凡是在是非大义问题上暧昧不清的,决不可委以重任。二是穷之以辞辩而观其变,即当面临尖锐问题诘难时,观察其随机应变能力,用以判断实际工作中驾驭复杂局面的能力。三是咨之以计谋而观其识,即让其思考复杂问题的计策,观察谋略是否深远,见识是否独特。四是告之以祸难而观其勇,即通过棘手事情来观察其勇气,检验是否临危不惧、妥善应对。五是醉之以酒而观其性,即观察对方酒后言论及性情。六是临之以利而观其廉,即观察其面对金钱利益等诱惑是否能做到刚正不阿、清正廉明、守住底线。七是期之以事而观其信,即与对方商定某事,观察其是否信守承诺、讲求信用^[6]。识人七观将考察对象放入真实情景中,以察其志趣品性,更加真实、实用。

1.4 晚清时期

曾国藩认为“用人必先知人”,在其《冰鉴》中提到从八个方面考察人才:一是神骨,即观察人的精神状态和骨骼相貌,判断其气质和性格特点。二是刚柔,即观察人的刚强和柔弱程度,判断其应对困难的能力。三是容貌,即观察人的相貌和表情,判断其内心状态和性格特点。四是眼鼻,即观察人的眼睛和鼻子,判断其情感状态和性格特点。五是口齿,即观察人的嘴巴和牙齿,判断其语言表达能力和性格特点。六是声音,即观察人的声音和语调,判断其情感状态和性格特点。七是气色,即观察人的气色和肤色,判断其健康状态和性格特点。八是行姿,即观察人的行走姿态和动作,判断其性格特点和行为习惯^[7]。以上八个方面更强调外显气质,以外在形象深挖性格特征。

综合历代“察人”理论,我们不难发现其有共通之处,总体来讲可分为“三类视角”“七个维度”,“三类视角”囊括人才社会生活的方方面面,分为个体因素、关系因素、业绩能力,“七个维度”包含

客观全面评价判断人才的七个方面，共同构成了人才在企业中的清晰形象^[8]，对充分识别干部人才提供了重要的参考价值和启示意义。

2 来自干部人才个体因素视角的启示

个体因素视角能够直接呈现人才个性，是最直接最易获取的主观感受。主要包括形象气质、言语表达、行为举止三个维度。

2.1 观形象气质，判精神面貌

形象气质是精神面貌和个人修养的外在显露。优秀人才往往更为注重维护形象气质，保持健康体魄、得体穿着、清爽形象，追求内外统一、内外兼修，充分展现求真务实、科学严谨、公道正派、清正廉洁、饱满昂扬的精神面貌。另外，注重情绪管理也尤为关键，当情绪外显为表情，周围人便可以通过细微表情了解内心世界于思想情感，从而可以判断出此人的言行真伪。

2.2 聆言语表达，察思想逻辑

言语表达是有效沟通、展示自我、影响他人的重要手段，言语往往是思想的映射。通过与人对话，可以从其谈吐气质、言语流畅度、表达有效性等方面判断思维是否条理清晰，逻辑是否严谨细致，进而深刻了解其理论素养、思维水平、价值取向等，在表达中判断其发现问题、分析问题和解决问题的能力^[9]。通过言语表达考察内容角度极其多样，能够快速建立基本人物画像。同时应注意，在信息时代，要注重考察个人在网络空间的言行，网络行为并不是网络空间所独有的，必定是日常行为在网络空间的直接反映。只有全面了解，才能最大限度避免误判。

2.3 观行为举止，察人格品性

言为心声，行为心表，我们透过一个人的行为举止可掌握其品德修为。一个人的行为举止能够直接反应生活作风和工作作风，所谓“举直错诸枉，则民服；举枉错诸直，则民不服。”通过行事方式判断其能否把握全局方向、理顺各方关系并创造性地开展工作^[10]。要看其是否律己标准不高、自我约束不严，大事不犯、小事不断；还要看其在工作“八小时”之外，是否能够反复淬炼自己“勿以恶小而为之”的敬畏心，做到慎独慎微、如临深渊、不越雷池。

3 来自干部人才关系因素视角的启示

关系因素是人才社会、生活、工作关系的集合，其侧面反映着干部人才的能力素养、价值取向等评价指标，作为个人因素的有力补充。主要包括日常社交、群众呼声两个维度。

3.1 视日常社交，察志趣素养

孔子云：“不知其人，视其友；不知其君，视其所使。”朋友是每个人身边的一面镜子，通过观察

身边的朋友，就可以大致了解一个人的志趣素养。所谓“视其友、知其人”“近朱者赤近墨者黑”，个人的价值取向、性格气质、信仰观念往往符合自己生活半径内的群体标准，而这些群体标准又会反作用来固化自己的价值观。人际交往中，要做到“慎交友”“善择友”“德会友”，自觉净化自身的社交圈、生活圈、朋友圈^[11]。

3.2 听群众呼声，察是非优劣

干部人才的优劣是非功过，群众看得最清楚，也最有发言权。听民声方能知民情，懂民意方能解民需求。认真倾听群众呼声，就是要带着感情广泛征求一线群众的意见建议。尤其是在开展干部人才选拔工作中，要坚持在民主评议、民主测评、民主推荐各环节，广泛询问群众的呼声，真实反映基层的意见，严格落实党的群众路线和组织路线，找到人民群众有口皆碑的好人才、好干部^[12]。

4 来自干部人才业绩能力视角的启示

坚持结果导向，以工作成效为标准是判断人才的重要依据。业绩能力很大程度上能够作为直接衡量人才的标尺，其主要包含以下两个维度。

4.1 于急难险重，验实干担当

人要在事上捶打磨炼。只有在急难险重中凸显担当作为，才可担大任、履职责。所谓“越是急难险重，越看干部担当。”当前干部培养中的试用期、挂职锻炼等做法，就是把干部放入社会发展、基层一线的火热实践中反复试炼^[13]，在积累工作经验、斗争经验的同时走向党性、心性、业务的成长成熟，以“培养式选拔”主动发掘、掌握一批有发展潜力的优秀年轻干部人才^[14]。

4.2 亮实绩实效，评好坏功过

实干出实绩才是干部人才评价最有说服力的体现。要建立完整科学的考评体系，晒实绩、比成效，真正让干事创业的干部人才充分凸显出来。在考评指标设计上要注重多样性，差异化设计“德、能、勤、绩、廉”各项指标，注重“显绩”与“潜绩”，“增量”与“基础”，“数量”与“质量”^[15]；通过建立日常考核、分类考核、近距离考核多维度考核体系^[16]，为观察人才的水平涵养和业务能力提供现实依据，让干部选拔任用标准沐浴在阳光下，为人才选拔树立良好导向。

5 结语

高质量人才储备是提升核心竞争力、促进高质量发展的关键^[17]。任人唯贤、知人善任，就必须掌握观察人、了解人、考核人的科学方法，学会辨别能人、发掘人才，优化完善识别机制^[18]。本文系统梳理了古代“察人”典型理论观点，深入总结了选人用人的“三类视角”“七个维度”，从历史方法中汲取察人识人的专业力量，下一步，还应持续思考如何用好、用实相关理论，切实把符合发展需要、发展潜力高的干部人才选出来、用起来，努力建设政治坚定、公道正派、业务精湛、作风过硬的高素质专

业化干部人才队伍，为事业发展提供坚强组织保障。

参考文献

- [1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告(2022年10月16日)[N]. 人民日报, 2022-10-17.
- [2] 习近平. 之江新语[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2007.
- [3] 麻宝斌, 仇赞. 中国共产党“选贤任能”道路选择与实践研究——基于“任人唯贤”“德才兼备”干部路线和标准的政治学分析[J]. 治理研究, 2018(4).
- [4] 戴德. 大戴礼记汇校集解[M]. 方向东, 纂. 北京: 中华书局, 2008.
- [5] 吕不韦. 吕氏春秋[M]. 高诱, 注. 毕沅, 校. 上海: 上海古籍出版社, 2014.
- [6] 张堃, 章理佳. 诸葛亮兵书《心书》新编译评[M]. 北京: 解放军文艺出版社, 1991.
- [7] 曾国藩. 冰鉴全录(上下)[M]. 刘越峰, 注释. 北京: 中国长安出版社, 2003.
- [8] 刘天能. 古代“察人七途”理念对开展干部考察工作的启示[J]. 领导科学论坛, 2023(10).
- [9] 刘立新. 正确考核和评价干部的政治理论水平[J]. 党政干部论坛, 1997(9).
- [10] 王立志. 行为事件访谈法在干部考察谈话中的运用[J]. 石油化工管理干部学院学报, 2006(3).
- [11] 杨竺松, 张金城, 张铃旋. 干部考察: 选贤任能的中国式实现路径[J]. 中国行政管理, 2023(9).
- [12] [澳] 安欧文·E·休斯. 公共管理导论[M]. 张成福, 王学栋, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [13] 中央组织部公务员三局. 在斗争一线考察识别干部的生动实践——厦门市创新开展干部一线考核调研[J]. 党建研究, 2023(1).
- [14] 季乃礼, 张金城. 培养式选拔: 干部晋升的一种解释框架[J]. 行政论坛, 2022(1).
- [15] 仇赞. 我国领导干部考察制度探析[J]. 党政干部学刊, 2019(10).
- [16] 国网江苏省电力有限公司党委组织部. 构建科学精准知事识人体系建设高素质企业领导人员队伍[J]. 党建研究, 2022(3).
- [17] 霍妍利. 新时代国有企业坚持党管干部原则、做好选贤任能工作的路径探索[J]. 现代商贸工业, 2023(11).
- [18] 曾雪莲, 李志更, 苗月霞, 等. 知事识人: 新时代干部工作体系创新的深圳经验[J]. 中国人事科学, 2023(10).

The Practical Enlightenment of the Ancient “Observing People” Theory to the Identification of Cadres and Talents

Yin Furong

State Grid (Shanghai) Smart Grid R & D Investment Co., Ltd (China Green International Investment (Shanghai) Co., Ltd), Shanghai

Abstract: Eternal great cause, talent first. Throughout the century long history of struggle, the Communist Party of China has always attached importance to training, uniting, leading, achieving talents, and uniting and supporting talents in all aspects to make contributions to the cause of the Party and the people. To enhance the core competitiveness of modern enterprises, it is necessary to firmly establish the awareness that “talent is the first resource”, attach importance to the selection and employment work, and we must constantly strengthen and optimize the selection and ability work. This paper systematically reviews the ancient typical theoretical viewpoint of “observing people”, summarizes the theoretical viewpoint of cadre and talent identification from the three perspectives: individual factors, relationship factors and performance ability, fully combines the ancient theories with practical practice, and helps build a team of high-quality cadres and talents.

Key words: Ancient theory of “observing people”; Identification of cadres and talents; Choose and employ persons