

“德”、“才”论之我见

——毕业二十年心感体会

□ 王汉野（水利系水资4班）

记得第一次参加清华大学工商管理培训班正式系统地学习管理课时，我已经从母校本科毕业十四年了，并且有了十余年的管理经验。当时清华大学的教授在论及“德”和“才”时，借用了古圣先贤的八个字：所谓“德”，即“中正直和”；所谓“才”（实指素质和能力，以下同），即“聪察强毅”。虽然老师当时在课堂上只是提纲挈领地点到为止，并没有过多地展开来阐释，但我却如获至宝，格外看重这八个字。因为工作以后，多年的管理实践让我逐步懂得了一个朴素的道理：管理管理，归根结底是必须要做好关于人的文章。组织人事工作中的主体和客体都是人，管理活动实际就是主、客体之间的相互作用。对“德”和“才”如何准确地、科学地去定义和理解，是一个多年来令我这个理工科毕业的学生一直在思索的问题。从组织人事和管理工作的角度出发，我觉得自己作为一名多年从事管理工作的人，首先，应当按照这八个字的标准和要求去修炼自己、完善自己，不断提高自己作为一名管理者的素质，因为这是决定自己所从事的管理活动能否取得成功的关键；其次，企业管理包含着管人和管事两个方面，而管事最终也必然要回归到管人上来。管人的核心问题是识人和用人，识好人是用好人的必要条件和前提，只有“知人”才能“善任”。伴随着管理实践的日积月累，在管理方面的经验和教训越来越多，自己对有关“德”和“才”的这八个字的理解和认识也越来越深刻，越来越赋予它新的内涵了。适值从母校毕业二十周年，愿意就此严肃



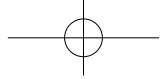
而广泛的命题发表一下自己新的感悟和体会，与大家分享、共勉。

所谓“中”，我认为就是强调要为人公道，不偏不倚。管理者尤其要注意保持公正形象，不搞远近亲疏，拉帮结派。凡事要重事实、讲道理，而不是感情用事。俗话说：公道自在人心。离开了这个“中”，凡事先入为主、不计良莠、厚此薄彼、任人唯亲、赏罚不公，甚至大搞山头主义，必然导致派系林立，人心涣散，管理者自身也必将失去威信，难于服众。这样的干部是不

应该得到提拔和重用的。古人云：“吏不畏吾严，而畏吾廉；民不服吾能，而服吾公”，可见“中”（公道）之重要。

所谓“正”，就是要正经、正派、正当，不搞歪门邪道，不要阴谋诡计，就是要合乎规矩，遵章守制。“正”就是要求管理者要讲党性、讲正气、讲原则、讲法纪、讲责任；就是要走正道、谋正事，并勇于抵制各种歪风邪气；就是要能够很好地回答和践行情为谁所系、权为谁所用、利为谁所谋的问题。否则，最终不仅会严重危害事业和组织，也必将使自己身败名裂。孔子曰：“其身正，不令而行。其身不正，虽令不从。”一语道破“正”的重要性。

所谓“直”，就是要爽直、坦率、诚实，就是要思想纯洁、襟怀坦荡、不搞花样、不弄虚作假，就是要保持思想上、言论上、行动上的一致性。毛主席在反对自由主义时曾经指出：反对当面不说，背后乱说；开会不说，会后乱说。所提倡的就是要



做正直的人，做诚实的人，做负责任的人。如果一个人不坦诚，不实在，不能实事求是，甚至心术不端，连真话都不讲，可以说这样的人就不具备这个“直”了，人也就难有“诚信”可言。孔子曰：“人而无信，不知其可也。”而若作为领导者和管理者来衡量，这一点就更为重要。当然，管理者在语言和工作上表现出的艺术性、灵活性不在此列。

所谓“和”，指的是要和谐。在新的历史时期，以胡锦涛同志为总书记的党中央明确提出了建设和谐社会的目标，要在全社会范围内全面推进和谐企业、和谐社区、和谐家庭、和谐环境的建设，最终实现人与社会、人与自然的和谐。尤其对企业而言，当前建立和谐型企业组织是所有管理者肩负的神圣职责。管理者要努力在企业内部营造和谐氛围，要以公正廉明、公平正义、公开透明的理念和行动，来积极推进和谐企业建设。管理者自身要保持谦虚待人、作风民主、广纳贤言。古人云：“君子而不同，小人同而不和。”位高权重的管理者更应行事低调、克己复“礼”，尊重他人，注意团队整体作用的发挥。要在企业内部积极倡导团结友爱、和谐互助，重点关心和帮助工作上和生活上困难的职工。坚决反对和抵制拉帮结伙，搬弄是非，破坏团结的不和谐做法和行为，并要勇于同这些不良现象和人员做斗争。

所谓“聪”，我个人的理解，就是要有很高的学识和智力，有很强的分析力、判断力、思想力，要富于大智慧，要能够从战略上、全局上认识和把握形势和任务。博闻强记、反应敏锐，善于捕捉和获取各方面有价值的信息和知识，能够从总体上认清所在组织的优势和劣势，把握机遇和挑战，并在此基础上确立和实施具体的目标、任务以及发展方式、竞争策略等。尤其需要善于总结、借鉴经验和教训，具有知人之智，知己之明；具有高瞻远瞩、掌控全局的智慧，面对复杂的形势和困难的局面，具有抽茧拔丝、有效整合各种资源、化腐朽为神奇的功力。说到底，我认为“聪”考量的是一种战略能力，体现的是一种大智慧。

所谓“察”，就是要求具有很强的感知力、洞察力和行动力，并能见微知著，预测其发展变化的基本趋势和规律。特别是指善于抓住细节，而不是眼高手低，只会讲大话、放空话。“察”，强调的是做事的严谨性、准确性、科学性和完整性，讲的是“正确地做事”的能力。管理界有一句名言：“成于战略，败于细微”，讲的就是这个道理。我

认为，“察”，说到底，就是指能够把战略进行分解，并且能够很好地从细节上把握和操作，讲的是一种行动力，一种执行力。

所谓“强”，我认为其实是高素质、高水平和高能力的一个具象。不仅体现在管理者有浓厚的进取意识、旺盛的事业心、很高的责任心，而且在企业的管理实践中，还具体体现在计划、组织能力强，控制、协调能力强，市场打拼能力强，开拓创新能力强，团队建设能力强，争先创优能力强，并且综合体现在政治思想强、作风强、业务强、学习提升能力强。可以说，这样的强势人才，是各级组织和事业的强力支撑，是团队和广大员工的坚强依靠。此外，“强”还应该表现为有胆识、有魄力、不惧风险、不畏强敌，勇于挑战自我、挑战极限。在工作中敢抓敢管，敢动真章，不向无原则妥协，不向邪恶屈服，勇于同不良现象和行为做斗争。

所谓“毅”，应该是指果决，志向坚定而不动摇。面对困难和压力，有信心、有耐心，表现出冷静沉着、积极应对、坚定顽强、百折不挠，屡受挫折而不气馁，不放弃、不逃避，始终坚信希望在前方，胜利在前方，保持必胜的信念。有坚强“毅”力的人，具有很强的忍耐力和承受力，哪怕是身处逆境，遭受打压，也能目标不改，矢志不渝，始终保持乐观向上的积极态度。我深以为，这不仅是一种境界，一种精神，更是一种可贵的素质和能力。

我相信，关于“德”和“才”这八个字的理解，应该是仁者见仁，智者见智。我上述的分析和见地，主要是源于自己在多年的管理实践中对“德”和“才”的个人体味和理解。很多年以来，母校的校训“自强不息，厚德载物”一直在激励着我。我始终认为，关于“德”和“才”的这些标准和条件，不仅是自己作为一名清华毕业生、作为一名企业管理者应该不断追求的目标，也是自己在选人和用人等实际工作中必须注意把握和应用的。如能对广大读者，特别是对从事组织人事及管理工作的同志有点滴启示，我将不胜欣慰。☑

二〇〇九年一月一日

（此文曾获中国远洋运输集团公司征文比赛二等奖）