

十二、干部要才配其位，更要德配其位

“德不称其任，其祸必酷；能不称其位，其殃必大。”有德无才，难以担当重任；有才无德，终究要败坏党的事业；德才兼备，方能行稳致远。“才者，德之资也；德者，才之帅也。”德是第一位的，决定着才的方向和作用。自古以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣。政治品质、道德品行不行的人，才干越强干坏事的能量就越大。选人用人，既看干部的才，更重干部的德，以德为先决条件，突出德的优先地位和主导作用，以德领才、以德润才、以德驭才，对德有问题的干部，本事再大也不能提拔重用。

十三、坚持任人唯贤，反对任人唯亲

坚持五湖四海、任人唯贤，反对任人唯亲，是我们党选人用人的一条重要原则。毛泽东曾指出，“在这个使用干部的问题上，我们民族历史中从来就有两个对立的路线：一个是‘任人唯贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。”事实反复证明，任人唯贤，就会群英荟萃，人才辈出，事业兴旺；任人唯亲，拉山头，搞小圈子、小团体，必然正气不彰，人心不齐，事业不振。党和人民事业要不断发展，就要放开视野，唯贤是举，克服一切私心杂念，排除一切干扰阻力，把各方面优秀人才及时发现出来、合理使用起来。

十四、用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处

习近平总书记指出，要用好用活各类人才，不要求全责备，不要都用一把尺子衡量，让有真才实学的人才英雄有用武之地。人才之性，各有长短。北宋司马光曾总结说：“凡人之才性，各有所能，或优于德而强于才，或长于此而短于彼。”有高峰必有深谷，有所长必有所短。实际上，人的长处和短处、优点和缺点，不仅是共生的，而且是普遍的，是矛盾的两个方面。生材贵适用，慎勿多苛求。在用人上，若紧盯着他人的短处不放，甚至想方设法减少他人的短处，不仅于事无补，甚至会影响事业发展。挽弓挽强，用人之长。当领导，就是要坚持用辩证眼光看待人才、对待人才，以事择人、扬长避短，随才器使、用其所长，容其所短、高效使用。

十五、赏罚不可轻行，用人弥须慎择

国家大事，惟赏罚与用人。晋代傅玄说：“治国有二柄，一曰赏，二曰罚。”赏当其劳，无功者自退；罚当其罪，为恶者戒惧。赏罚的功效能不能有效

发挥，关键看能不能做到信赏必罚。如果赏罚随意、轻率施行，做不到有功必赏、有过必罚，就易挫伤人们干事创业的积极性，引起混乱。赏优罚劣是干部管理的有效手段，选人用人则是干部管理的前提与基础。前提不稳，一事无成；基础不牢，地动山摇。赏罚要慎行，用人更需慎重。用人不当、导向扭曲，不仅难以形成正向激励，甚至会贻误发展良机、误国害民。

十六、用人之术，任之必专，信之必笃

“十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人”，领导干部应当尊重干部成长规律，保持耐心和远见，坚定不移支持，持之以恒培养，干部最终才会迅速成长。当然，对干部的关心和培养不等于就要系牢“安全带”、放进“保险箱”。若是帮带指导多、放权撒手少，“扶上马”始终不肯“放缰绳”，这就把好事做过了头。让干部骑上马驰骋可能会摔跤，但只要不违反规章制度，就应充分信任，全力支持他们扬鞭策马、驰骋摔打。同时，要建立容错机制，引导他们在探索创新、破障闯关中砥砺前行，在干事创业、担当作为中茁壮成长。

十七、善用人者必使有材者竭其力、有识者竭其谋

习近平总书记强调，要“努力形成人人渴望成才、人人努力成才、人人皆可成才、人人尽展其才的良好局面，让各类人才的创造活力竞相迸发、聪明才智充分涌流”。《淮南子·兵略训》中说道，“若乃人尽其才，悉用其力，以少胜众者，自古及今，未尝闻也”。领导干部要坚持量才而用，发挥个人专长，使干部千起事来得心应手，让有才能的人竭尽全力发挥自己的力量，让有见识的人竭尽所能贡献自己的谋略，方能百事俱举。

十八、用其所长，则事无废功；避其所短，则世无弃材

习近平总书记强调，“管干部用干部的干部，要有‘瞻山识璞、临川知珠’的识人慧眼，要有‘劝君参透短长理，自有人才涌似云’的用人之道”。瓜无滚圆，人无十全。北宋政治家、文学家欧阳修曾有言，“任人各以其材而百职修。”任人之长，不强其短；任人之工，不强其拙。对人才不可求全责备，而应避其短、用其长，则人人皆可为才、人人皆可为用。坚持用“两点论”任用干部，既看长处又看短处，用人所长、避人所短，优化要素组合，臻于最优配置，如此，人才便会越聚越多，事业便会愈加兴旺发达。☞