

大 匠 无 弃 材

国企用人之道

那子纯 著

大 · 匠 无 弃

国企用人之道

那子纯 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国企用人之道：大匠无弃材/那子纯著. —2版. —北京：中国人民大学出版社，2013. 8
ISBN 978-7-300-17895-0

I. ①国… II. ①那… III. ①企业管理-人事管理-经验-中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 181291 号

国企用人之道：大匠无弃材

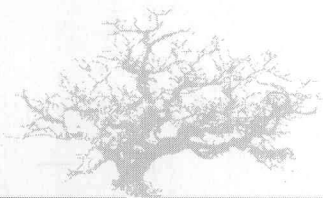
那子纯 著

Guoqi Yongren zhi Dao: Dajiang wu Qicai

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司	版 次	2010 年 1 月第 1 版
规 格	160mm×235mm 16 开本		2013 年 9 月第 2 版
印 张	26.5 插页 1	印 次	2013 年 9 月第 1 次印刷
字 数	411 000	定 价	56.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



再版前言

本版是在原来《大匠无弃材》的基础上进行的修订，删除了原第一辑中的“国企用人与国企改革的关系”、第二辑中的“领导个人推荐干部尚不可取”，同时增加了10篇文章，其中有2篇放在第四辑的最后，另外8篇编为特辑。关于撤掉哪些文章，我征求了几位同行的意见，我自己也考虑再三，竟然感觉篇篇都是经过深思熟虑，甚至是精雕细刻的，至今也不过时，仍具现实意义。这与我当初希望此书“有效期不要太长”、“这本书的价值正在于其应该速朽”的愿望或判断显然大相径庭。对此我真不知是应感觉欣幸还是悲怆，但假如对今天的读者仍有帮助，那还是不要计较这些念头了吧。

那子纯

2013年7月21日



序 一

那子纯的这本书不是学者教授的学术著作，也不是企业老总自述成就与得失的“传记”，而是一位多年在大型企业从事组织人事工作的管理者发自实践的讲述。更有特殊意义的是，作者是在大庆油田从事组织人事工作的。大庆油田是世界闻名的大企业，多年被全国工业企业奉为榜样，也是极难管理的国有企业。他叙述的工作经验，可贵之处可想而知。

有人说，介绍国企经验的书大都流于泛泛而谈，正如那子纯自己所说：“讲真话、出实招的国企管理著作不多啊！”作者有感于此，确定著述此书之目的，是想大胆说明国企管理的“一些很实际的问题”，以及如何才能做到“管用”。大家会立即想到：“这是很难的啊！”那子纯以自己12年在工作中的执著追求、求索真理的勇往直前精神，下决心讲述“国企用人之道”，可见其勇气之惊人。南车集团赵小刚董事长说过一个精辟的领导哲理：“作为领导群体，个人智能相差无几，可是面临挑战时有无承担风险和责任的勇气却有天地之别。而勇气决定未来，决定方向，决定成败。”以此话而论，那子纯是一位智者，更是一位勇者，仅此一点就令我折服。

本书内容对国企干部管理有很大的参考价值。“企”得于人，也止于人。毛泽东有句名言：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”这话一针见血。我从事管理研究工作已25年，给我印象深刻的有两句话：“不懂得事在人为，就是不懂管理。”“任何领导，他的唯一首要任务是干部选拔、培训和使用。”现代管理权威德鲁克也有两句话：“经营者的素质与能力决定着企业的成败存亡。”“领导人花在人的管理与进行人事决策上的时间，应当远远超过花在任何其他工作上的时间，因为没有任何别的决策所造成的后

果及影响，会像人事决策与人事管理上出现的错误那样持久而又难以消解。”一位领导在与一位老市长谈到干部问题时讲道：“官员的腐败，最严重的不是钱，而是在用人上的腐败。这是我长期从事组织工作的感悟。”这话给我震撼与惊悟。

本书开宗明义地指出：“国企用人，实在是一个极为特殊和敏感的话题。”为什么作者第一句话说的不是别的，而是“敏感话题”？答案不言自明。我与几位市长在昆明考察时，征求他们对我在市长班讲课的意见，他们说：“从理论和道理上是系统了、深刻了，补充了我们支离破碎读书的不足，你讲故事、说道理的讲课方式我们很欢迎。”但当我问道：“可有用？”他们不约而同地告诉我：“没大用，我们一说您就明白了。我们能当市长，以后继续当市长，进人大、政协后至退休，靠什么？不是知识，而是决定我命运的上级领导。”我讲“领导学”20多年后听到此话，才真正悟到现今某些行政领导者的价值观。我想，干部管理工作的重要性、复杂性，也许就在这里。

举本书的重要观点如下：

一是“大匠无弃材”。即一位高超匠人，没有弃之不用之材。李白名句曰：“天生我材必有用。”从个人励志到领导用人都是这个道理。

二是“三军不可夺帅”。讲的是“企业性格取决于企业一把手，更取决于首任一把手，一把手对企业的影响是无可估量的”。“每个人都是其岗位的‘一把手’”。

三是讲“国企用人的特殊性”。书中指出：“国企不是严格意义上的企业。但在中国，也许只有国企才是真正意义上的企业。”

四是讲“成事在人”的道理。重在学会在“夹缝”中成事的本领。体制如蛙，把做事看成在温水中游泳。在做事过程中形成正确理念，而后内生良好机制。

五是讲“国企用人的成本”。这是个从来不受重视、也不敢正视的课题。如何从政治上、经济上、文化上认识这一重要问题，书中有介绍。

六是讲“一把手开门三件事”。弄清楚“我是谁”比什么都重要，企业中每个角色都应当是独一无二的。

七是讲“东西方用人智慧”。难在西方的人力资源管理模式与东方文化的结合。

八是讲“企业家必重必行的十项第一”。“治企第一因素，是人才；企业家第一本事，是知人善任；用人第一时间，是人才成长高峰期；企业第一力量，是中层干部；当前第一人才，是项目带头人；用人第一分析，是岗位分析；用人第一环境，是竞争环境；用人第一机制，是激励机制；用人第一法则，是信任与授权；用人第一追求，是培养人、造就人。”

九是讲企业“稳定问题”。作者坦言，“世上最怕的就是‘揣着明白干糊涂事’”。

我只列出本书的九大读点，作者冒着风险，以极大勇气在这里说了真话、实话、有用的话。国人公认的国宝季羨林活了98岁，生前最后一本书是《讲真话》。季老有句名言：“歌颂是爱国，不满也是爱国。”因为世界上没有十全十美的人和事，无论多么伟大的人物，在归天永别之时，都是在遗憾中离去的。至今，我还记得与开国名将李德生的一段对话。我问：“您参加革命多年，事经万劫，如直接指挥过全国妇孺落泪悲歌的朝鲜上甘岭战役，调节‘文革’中两派之争等等，您认为，历史长河中做人做事最重要的一句话是什么？”他不假思索地说：“实事求是。”还是要实事求是地真诚地谈管理，这比什么都好。

今天他老人家因病已不能说话，但这句话常在我耳边响起。“说真话、办实事让人们愉快幸福，从而自己也得到愉快幸福。”这是大科学家爱因斯坦的佳句，也是茅于軾先生在七十多岁之后想明白的一个道理。

以上所言，是由作者讲真话有感而发想起来的，也许是有用的。本序讲的多了些，但都是心里话、真话，请编辑删节使用。

杨序建

2009年8月



序 二

大约七年前，我看到了本书收录的第一篇文章，单单是“大匠无弃材”这个名字，就有极强的冲击力。坦率地讲，那是我第一次知道有此一说。今年与作者闲聊，提及此事，他说：“你第一次看到，这很正常，我用了这句话后，一直还以为是自己的原创呢，直到最近才知道，曹植在《当欲游南山行》里有‘大匠无弃材，船车用不均’，韩愈在《送张道士》里有‘大匠无弃材，寻尺各有施’，虽为此前的孤陋寡闻而惭愧，但暗自惊诧于与古人的契合。”

这不由得让我再一次肃然起敬。要知道，那时他从事干部管理工作仅四五年，不论是励志还是立志，都足以使我们敬佩。

就领导工作而言，“大匠无弃材”是一种心胸、一种境界；就干部管理工作而言，“大匠无弃材”是一种思想、一种原则。毫无疑问，一个领导者，一个专业人员，如果把它作为实践的导向，那背后的动力，一定是强烈的责任感——对事业、对企业、对干部自身发展的强烈的责任感。

其实，能够把这些年来的思考和实践写出来，本身就是一种责任感的驱使。有过十年以上干部管理工作经历的人不在少数，但能够认认真真地对思路进行梳理、对实战进行反思、对专业进行检讨的，还不是很多。长期以来，关于干部管理工作的认知都被私人化了，那些独一无二的经验和思想，只与当事人自身的素质能力提升有关，这种垄断显然是一种认知的浪费，毕竟，获得干部管理工作机会的只是极少数人。在一个以知识管理而著称的时代，我们非常需要越来越多的人，能够像作者这样负责任地把特定岗位上的所见所闻、所思所想，系统地与大家分享，惟其如此，我们

才能把个体的认知变成组织的认知。

记得作者常说这样一句话：“有用的制度不是定出来的，是‘干’出来的。”这里可以借用一下：“有用的文章不是写出来的，是‘干’出来的。”认知的分享，这就是我给这本书的定位。基于这样的定位，我建议读者阅读时一定要抱着这样的心态：第一，作者对于书中涉及的问题是有发言权的；第二，作者是从实践的角度而不是学者的角度研究这些问题的；第三，我们阅读它的目的不是寻找处理问题的标准答案，而是寻求思路与启示。我觉得，作为一种分享，无论是观点还是实践，是对是错无关紧要，关键是有人在这个岗位上曾经这样想过、这样做过，这就是参考，这就是借鉴。有了这样的心态，无论从管理者还是从被管理者的角度（其实我们每个人都同时兼具这两种角色），你都可以看到理想、看到责任、看到追求、看到探索、看到思考、看到原则、看到方法、看到技巧，直至看到我们自身的不足与缺憾，进而引发对自我完善的思考。

与作者共事多年，且多年为其直接的下级，受益良多。他的坦荡、直率、鲜明、强烈、深刻历来都是人文合一的。这次邀我作序，窃以为已经超越了曾经的属位之别，当已完全视我为友，否则的话，以下论上，为大不敬。况且，我自知缺少他的执著、激情、敏锐与广博，难以驾驭本书之精义，只能如此略谈些先睹书稿的随想而已。可以肯定的是，大家读后必有与我一样的感受：境界决定高度，专注决定深度。

谭成庄

2009年6月



行道的碎片

行道的碎片，也许胜过悟道的完整。

这本碎片拾遗的文集主要谈国企的用人问题——当然包括使用自己，这对国企领导者或国企组织人事工作者来讲同样是个难题。

市面上流行的人力资源管理书籍很多，但适合国企的不多，针对国企用人的更少。

当前，国企是如此的举步维艰，国企的领导者们深知其中甘苦。其中即包括用人问题——令人头痛的是，这个问题几乎涵盖了国企的全部问题。

本书是实践的心得。有议论，有方法，有案例。全部内容固然在于探讨用人，但更在于探讨管理之宗义，以及做人做事的思想方法。

谨以此书献与国企的领导者及从事国企组织人事工作的同仁。

我愿意相信：假以时日，国企将在全球经济一体化的燎原之火中完成一次辉煌的凤凰涅槃。

那子纯

2008年3月



目 录

第一辑 用人之道

- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 1 | 大匠无弃材····· | 002 |
| 2 | 国企用人的特殊性····· | 004 |
| 3 | 国企用人的成本····· | 008 |
| 4 | 国企的用人权限问题····· | 012 |
| 5 | 国企用人必须着眼于创新····· | 014 |
| 6 | 用人上不搞形式主义与不用搞形式主义的人····· | 016 |
| 7 | 也谈“制度用人”····· | 019 |
| 8 | 制度化管理，功夫在制度之外····· | 021 |
| 9 | 使用是人才成长的硬道理····· | 026 |
| 10 | 用其所愿····· | 027 |
| 11 | 再谈用人理念上的若干重要问题····· | 028 |
| 12 | 靠什么“本事”成事····· | 031 |
| 13 | 重提拔轻管理，害莫大焉····· | 033 |
| 14 | 别让机制坑害了干部····· | 035 |
| 15 | 要为事业培养干部····· | 037 |
| 16 | 人才永续，事业长青····· | 039 |
| 17 | 应由级别管理向层级升降管理模式过渡····· | 041 |
| 18 | 破格提拔干部必须规范程序····· | 044 |
| 19 | 优化结构是加强班子建设的捷径····· | 047 |

20	人事服务要做成最好的品牌	050
21	组织人事工作的核心竞争力	051
22	关于干部工作的标准问题	053
23	干部人事制度改革的急与缓	057
24	调整干部政策需要把握好的五个原则	059
25	坦言稳定问题	061
26	要用好走下坡路的领导干部	063
27	慎重起用被降(免)职的领导干部	066
28	要高度关注领导干部的健康问题	068
29	要妥善安排落聘和退出班子的原班子成员	070
30	由德鲁克的思想说开去	072
31	追求简单	074
32	“为什么工作”才是根本问题	075
33	选人用人要审时度势	077
34	纵谈东西方用人智慧	079

第二辑 鉴人之方

1	组织考核要“慢工出细活”	084
2	组织考核“七重七看”论	088
3	隐形考核是最好的考核	091
4	考核干部要抓住重要信息源	093
5	量化考核的要义	095
6	解析干部队伍现象的五个切入点	097
7	要转变考核取向	102
8	关键是做实日常考核	104
9	功夫在考核之外	106
10	如何增强考核谈话的效果	109
11	关于竞争上岗的几个重要问题	112
12	假如让古人竞争上岗	116
13	民主推荐要真正管用	118
14	国企实行公开考试选拔干部尤不可取	120

15	评跑官要官	122
16	投票分析及应策	124
17	面试的 12 个问题设计	127
18	如何组织任职资格考试	130
19	民主测评票的设计与分析	132
20	非正式谈话的价值	138
21	从投资行为看干部素质	139
22	从困境中看干部的发展潜力	141
23	如何认识干部的学历	143
24	如何认定和对待不称职干部	145
25	推荐“一把手”的风险	147
26	推荐干部既要看得大局，又要讲技巧	149
27	荐人当如荐己	152
28	细节识人	154

第三辑 管人之策

1	如何提高干部工作的效率	158
2	怎样才能做好巡视	162
3	怎样才能做实干部政策研究	166
4	如何创造性地工作	170
5	如何发挥好团队的合力作用	173
6	做好干部工作应具备的素质和能力	176
7	公正更是一种能力	181
8	如何增强判断力	182
9	如何进行考核反馈	185
10	当前做好国企人力资源工作的切入点	188
11	转变选人用人机制的现实取径	190
12	干部管理更要“以人为本”	193
13	管干部出效益	194
14	从国企党建工作看干部管理	196
15	下放干部管理权限更是个实践问题	198

16	打铁还须自身硬	200
17	对同行关注的 35 个问题的解答	202
18	工作随想录, 微言述大义	213
19	要让干部流动起来	227
20	挂职锻炼弊多利少, 须另辟蹊径	229
21	后备干部队伍建设要下真功夫、实功夫	231
22	加强“一把手”队伍建设刻不容缓	234
23	“四好”班子, 重在自建	236
24	打造执行力的三个取径	238
25	打造企业核心培训力	241
26	干部培训的两个支撑点	244
27	谨防“灯下黑”	247
28	组织监督的若干具体问题	249
29	最后一次的坚持	251
30	交流出活力	253
31	巡视出效益	255
32	实干才是最好的方法	257
33	问题就是一切	261
34	干部工作需要洞悉人性	264
35	令人头痛的事	267

第四辑 自我修炼

1	三军不可夺帅	270
2	“一把手”开门三件事	272
3	在夹缝中成事	274
4	领导者必须经常自我告诫	277
5	追求完美的 21 个“制高点”	279
6	企业家要读一点史	284
7	爱好事小, 关涉尤大	286
8	领导干部的几种常见心理疾患	287
9	思想第一, 能力第二	289

10	“一把手”应成为企业首席培训师	291
11	国企领导者的“生存执照”	293
12	君子之交淡若水	295
13	如何处理与领导的个人关系	297
14	非妥协无以合作，非坚持无以成事	299
15	谈话艺术的底蕴	301
16	领导者要成为暗示高手	303
17	做一名学得快的领导者	306
18	权力领导力和非权力领导力	309
19	企业家的文化修为	312
20	国企党员领导干部的党性问题	314
21	国有企业党委书记应努力成为企业家	316
22	最合理的成本与最好的取径	318
23	企业家必重必行的“十项第一”	319
24	当前需要重新认识的 12 个关系	326
25	国企需要爱国型人才	330
26	来自前线的 50 个忠告	331
27	对调任新岗位同志的 39 句进言	338
28	干部工作者如何提高学习能力	341
29	组织人事工作者应成为“杂家”	345
30	组织人事工作者的职业风范	347
31	组织人事工作者尤须崇尚研究	349
32	经理的政治敏锐性	351
33	书记的柔韧性	353
34	组织人事部门领导的协调能力	356
35	组织人事工作者的原则性	358
36	国企领导者要有处理特殊问题的特殊能力	361
37	有一种误会不可解释	364
38	以系统思维求事半功倍	366
39	“一把手”履新备忘录	368
40	百战归来温古籍	370

特 辑

1	写在字里行间.....	376
2	用好人 是国企目前最现实的出路.....	379
3	行道的碎片，也许胜过悟道的完整.....	383
4	国企中层干部领导力提升实践.....	387
5	跨界任职利与弊.....	391
6	女性高管晋升要打破两大壁垒.....	394
7	当前热点话题笔录.....	397
8	众说《大匠无弃材》.....	400
	后记	405
	补记	406

第一辑 用人之道

国 企用人，实在是一个极为特殊和敏感的话题。国企用人，包括哪些重大问题？应该本着什么样的工作理念？应该掌握和运用哪些思想方法？本辑收入的8篇文章，即是从实践感悟中对这些重大问题所做的思想提炼与理念归结。

