

李建文 编著

干部

GAN BU SHI GUAN JIAN

是关键

江西科学技术出版社

李建文 编著

干部

GAN BU SHI GUAN JIAN

是关键

江西科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

干部是关键/李建文编著. —南昌: 江西科学技术出版社, 2007.4

ISBN 978-7-5390-2957-3

I. 干… II. 李… III. 干部—人事管理—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 150397 号

国际互联网 (Internet) 地址: <http://www.jxkjcs.com>

选题序号: ZK2006121

策划人: 肖秋

责任编辑: 温青

装帧设计: 中图设计工作室

干部是关键

李建文编著

出品人 沈火生

出版 江西科学技术出版社

发行

社址 南昌市蓼洲街 2 号附 1 号

邮编: 330009 电话: (0791) 6623491 6639342 (传真)

印刷 北京大运河印刷有限责任公司

经销 各地新华书店

开本 720mm×980mm 1/16

字数 252 千字

印张 15

印数 8000 册

版次 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5390-2957-3

定价 28.00 元

企业成长的关键究竟是什么？

作为组织战略的執行者、组织文化的传承者、组织变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者，干部的一切行为都会直接影响到企业在发展中的各个方面。



北京建龙国基图书发行有限公司
电话:010-68700290
E-mail:jlbooks836@sohu.com



作者简介：李健文

中国目标管理教练第一人

中国管理培训七剑客联盟 总策划

北京家和业咨询有限公司 高级咨询师

辽宁创新思维企业顾问有限公司 高级顾问

北京方亚文化发展有限公司 高级讲师兼顾问

长期从事企业管理、咨询、培训工作，在财经类杂志发表著作若干。

策 划 人：肖秋

责任编辑：温青

封面设计：中图设计工作室

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

自序

“干部决定一切!”

这是斯大林于1935年4月为强调干部在社会主义建设中的重要作用而提出的口号。当时，正是前苏联第二个五年计划中期，前苏联的国民经济迅速发展，国民经济的技术改造已基本完成，国家所需的大多数机器设备已经能够自己制造。生产的迅速发展，迫切要求一大批掌握新技术装备的人才和干部来领导和管理生产。但当时许多领导者对此缺乏认识，片面强调技术装备的作用，忽视干部的培养工作。为了纠正这一倾向，斯大林强调指出，人才和干部是世界上所有宝贵的资本中最有决定意义的资本，并于1935年把这一思想概括为“干部决定一切”的口号。这一口号的提出，引起了前苏联各级领导者对干部问题的重视，从而加快了对各类干部的培养。1928年，前苏联全国具有高等教育程度的专家仅9万名，而到1937年，全国知识分子干部就达960万人，其中技术干部达400万人以上，这就为国民经济的发展和卫国战争的胜利奠定了坚实的基础。应当指出，“干部决定一切”的口号是在前苏联严重缺乏技术干部，并且这一问题关系到社会主义建设事业成败的特定历史条件下提出的，并不是在任何时候、任何情况下都是适应的。

时至今日，在全球各国、各个企业、各个组织都在重视企业人才的今天，已经很少有人不将企业卓越与否的关键因素聚焦在“干部”的身上。在我与中国相当著名的企业家以及管理专家、学者的探究中，我发觉一个严重的问题：大多数企业都是将问题的焦点落在技术如何创新、成本如何节约、员工如何重视的因素上。技术创新不重要吗？成本不该节约吗？员工不该受到重视吗？当然不是！但是，在我多年的探究和实践考察中，我认为干部的重要性要远远高于企业的其他因素。

“干部是关键”看上去如同“xx决定企业成败”一样武断，但如果我们客观地看待一下这个命题，联系到本书所说到的组织活动、企业经营管

理过程，就会明白，这里的“关键”，指的是干部在组织运营、企业经营管理过程中所起到的关键性作用。综观中国国企、民企这些年的发展，事实告诉我们：只有干部才会带领团队成员沿着已制定的正确路线前进，才能最终产生正确的结果。从组织文化看，干部联结了组织企业的最高决策层和广大的基层；从经营文化看，干部是战略和目标之间的实施者和执行者；从制度文化来看，干部是制度运转的中枢神经系统。一个拥有狼性的干部带领一个相对普通的团队，这个团队可能就会成为狼性团队，但一个没有狼性的干部领着一个即使很优秀的团队，这个团队也可能变成没有丝毫狼性的团队，最终成为落伍者、失败者。从这个定义上来说，干部就是关键！

什么是企业、组织功勋卓越最重要的因素？

也许我们还要回到这句话：干部是关键。

至此，回想起胡锦涛总书记发表了关于“八荣八耻”的重要论述，国家将“八荣八耻”作为干部考核的重要标准。可见，一个政党、一个组织干部的品德修养和能力水平，已成为关系命运前途的核心要素。在国际竞争愈演愈烈的情况下，中国企业若想获得长足的发展，能够基业常青，企业对干部的重视程度和干部自身的品质修养及能力的提升程度将是中国企业在未来能走多远的重要因素。

我相信本书会给中国企业的发展指明前进的方向，也急切期望中国企业能够在世界的舞台上越走越好，走出中国社会主义的特色。

一个关注中国民主企业发展的人：李建文

建龙图书会员服务卡

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），您将马上成为建龙图书的会员。我们将不定期地为您提供建龙图书最新信息和相关资讯，您将获得购书的折扣优惠。

我们期盼着您的参与！

..... 请您参与

1. 您获得本书的途径？

- ☐朋友推荐 ☐逛书店 ☐机场 ☐培训班、教材
☐报纸、杂志 ☐网络 ☐邮购

2. 这本书的哪些因素促使您购买？

- ☐作者及出版社 ☐内容 ☐定价
☐书名 ☐封面设计 ☐专业性

3. 您最近三个月还购买过哪些财经类图书？

- ① 《 》 ② 《 》
③ 《 》 ④ 《 》

..... 您的个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 出生年月：_____年_____月

文化程度：☐硕士以上 ☐本科 ☐大专 ☐高中/中专/技校

工作单位：_____ 职位：_____

通信地址：_____

邮政编码：_____ 电话：_____

E-mail: _____

目 录

第一章 干部是决定的因素

“干部是关键”本来是斯大林的一句话。毛泽东将这句话在适时的情况下，补充得更为完整——政治路线确定之后，干部就是决定的因素。毛泽东这句话说出了干部的重要性，特别是在整个方针计划制定后，干部的一切行为都会直接影响到组织在发展中的各个方面。

一流的干部成就一流的事业	/2
干部在企业危机时的价值	/15
干部造成的差距	/24
有关干部的二八定律	/32

第二章 干部是企业的脊梁

一支有战斗力、高水平的队伍，必须具备良性结构。只有士兵，打不了大仗，有了团长、师长、兵团司令和元帅，才能组织、指挥成功的战役行动。其实企业也是一样，光有战略并把它分解成战术步骤还不够，更重要的是要有得力的干部来发挥决策、参谋、协调、指挥等作用，从而能够带领整个团队去完成它。

干部的角色是什么	/41
干部是战略的执行者	/44
干部是战术决策的制定者	/55
干部是企业文化的传承者	/65
干部是组织变革的推动者	/73
干部是企业内部的协调者	/83

第三章 什么样的干部才能胜任

艾科卡曾经说过：“我一直在致力发掘那些能充当最高管理者的人。他们应该是一些渴望工作、勤奋向上的人。”但我认为，一名真正的好干部仅仅勤奋、敬业还不够。作为一个决定组织成败的干部，必须要具备与其职位相应的胜任能力。这是成为一个好干部的必要条件。

干部的胜任能力	/98
品格是干部的立身之本	/103
不可或缺的工作态度	/110
专业知识与干部的胜任程度	/114
干部要学会授权	/120
干部要成为称职的指挥官	/129
干部的创新是企业的核心力量	/134
干部要成为无障碍交流的桥梁	/142

第四章 精通管理才是好干部

干部是公司管理的中坚力量，也是公司普通员工的直接管理者。真正意义上的好干部都应该具备高超的管理自我、管理业务、管理员工以及管理团队的能力。

先管好自己，后管理企业	/151
干部要以人为本	/157
干部管理业务的能力	/171
好干部能让 1+1 大于 2	/182

第五章 好干部还需要好领导

在我们周围其实并不缺乏真正有能力的好干部，缺乏的是能够选好干部、用好干部的人。任何一个好干部的背后，都少不了好领导的功劳。

谁能识别好干部	/193
干部在“选”也在“拔”	/199
把干部放在合适的位置	/206
失去监控的干部是可怕的	/211
做好干部接力	/217
留住干部就留住了希望	/228

第一章

干部是决定的因素

“干部是关键”本来是斯大林的一句话。毛泽东将这句话在适时的情况下，补充得更为完整——政治路线确定之后，干部就是决定的因素。作为组织战略的执行人、组织文化的传承者、组织变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者，干部的一切行为都会直接影响到组织在发展中的各个方面。

干 | 部 | 是 | 关 | 键

一流的干部成就一流的事业

李嘉诚曾经说过：“成就事业的关键，在于有愿意帮助你的人，而且他们乐意与你一起工作。”由此可见，无论是一个国家还是一个企业，往往都是由干部的素质来决定成败，一流的干部才能成就一流的事业。

是谁决定了企业的成败？对于这个问题，恐怕很多人都会回答是企业的老板。传统的理论也是这样认为，企业的兴衰成败，主要是老板的责任。但美国麦卡锡公司最近出版的《改革领导人》一书，却得出一个最新的结论：公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于企业老板，而在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏踏实实、公道正派、廉洁勤政、求真务实的干部。他们能把老板的意愿、工作动能与市场现实这三股企业发展的动力有机地连接在一起，是企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者。由此可见，干部是提升企业市场竞争力不可或缺的“助推器”。

翻开每一个卓越公司的成长历程，我们发现有两种重要的因素可谓关键中的关键。第一个决定公司成败的关键因素是战略，它决定着企业的定位和发展方向，如果方向错了，再怎么努力也不会有好的结果。

当正确的战略确定之后，公司干部个人的素质和能力则对公司的发展十分关键，甚至可以说是决定性的。尽管这并不是一个强调个人英雄主义的时代，但不同的干部会直接导致完全不同的结果却是不争的事实。宝洁（P&G）公司的德克·雅克（Dirk Jager）、福特（Ford）汽车公司的雅克·纳塞尔（Jacques Nasser）都曾将这些著名的公司带向危险的边缘，而他们之后的雷富礼（A.G.Lafley）、比尔·福特（Bill Ford）却利用自己的智慧和魄力迅速扭转了颓势，最终引领宝洁和福特走出低谷，步入正常的发展轨道。同样的道理，如果没有“外行”郭士纳（Lou Gerstner, Jr.）大刀阔斧的改革及对祖宗规矩的破坏（郭士纳上台后曾违背 IBM 创始人老沃森定下的不轻易解雇员工的规定，进行了大量的裁员，使得 IBM 能够轻装上阵），就不会有蓝色巨人 IBM 20 世纪 90 年代的重新崛起。

■ 毛泽东的干部人才观

“人才、干部是世界上所有的宝贵的资本中最宝贵最具有决定意义的资本。应该了解，在我们目前的条件下，干部是关键。”这是斯大林的名言。毛泽东也认为，在实践活动中，干部起着决定的作用。但是，干部是否能发挥决定作用，这是和正确的政治路线分不开的。关于政治路线与干部的作用关系问题，在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中毛泽东作了重要的论述。其主要内容是：“中国共产党要完成自己的历史使命，必须有正确的路线和政策的指导。党的领导从根本上来说是路线和政策的领导。正确的路线和政策确定之后，必须有懂得党的路线、政策的干部去组织和发动群众，为实现党的路线和政策而奋斗，否则最好的路线也会落空，而不能产生预期的效果。因此，党的干部是党的各项工作的骨干，没有德才兼备的领导干部，是不可能完成党的历史任务的。”

作为无产阶级革命家的毛泽东，深知干部执行政治路线和完成党的历史使命的重要性。因此，在用干部上，毛泽东懂得把一流的人才不拘一格地选到领导岗位上来，让他们发挥作用。这其中，粟裕就是一个典型的代表。

粟裕是一个由士兵成长起来的将军，和其他一些将领不同，粟裕没有上过军校，也没有出国留过学。但在战争的实践中，粟裕的军事才能不断地显现出来。

抗日战争时期，30多岁的粟裕所率领的部队仅在1938年至1943年就歼灭日伪军10万人。1944年在车桥战役中，粟裕一次歼敌近千人，攻克据点13处，使苏北敌军闻风丧胆。因此，毛泽东相信，粟裕有指挥大兵团作战的能力。1945年9月，毛泽东任命粟裕担任了华中军区副司令员兼华中野战军司令员。解放战争中，粟裕率野战军3万人迎击国民党军5个整编师12万人的进攻，一个半月内，在苏中地区七战七捷，歼敌五万三千余人。

苏中七战七捷后，粟裕挥师北上，与陈毅部汇合。关于如何行使军事指挥问题，毛泽东致电陈毅等人：山东、华中两大野战军汇合后，由陈毅领导，大政方针共同决定，战役指挥交粟裕负责。这种分工可以看出，毛泽东对粟裕的重用。粟裕果然不负所望，3个月内，具体组织指挥了宿北、鲁南、莱芜战役，均获大捷。正如陈毅所说，粟裕的战役指挥保持了常胜的记录，“是愈出愈奇，愈打愈妙”。

毛泽东在漫长的战争中，吸收和借鉴国内外古今的管理、打仗经验和精髓，独创了一套符合中国国情、有中国特色的、正确的有关干部人才任命的理论和实施办法，并经过不断的运用和改进，最后形成了有毛泽东特色的干部人才观和体系。这套体系主要表现为如何选拔、培养、任用和爱护干部人才以及相关的准则。主要包括以下三点：

1. 对干部人才的爱护。主要表现为对干部人才的教育、指导、提高、监督、帮助和照顾。毛泽东同志把党的干部人才看做是党的事业成败的关键因素，认为干部人才就是党的事业的主力军，作用是不可忽视的。

毛泽东认为，爱护干部是用好干部的必要环节。在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中，毛泽东指出，必须善于爱护干部。爱护的办法是：（1）指导他们，这就是让他们放手工作，使他们敢于负责；同时又适时地给以指示，使他们能在党的政治路线下发挥其创造性。（2）提高他们，给干部以学习的机会，提高其理论、政策水平和工作能力。（3）检查他们的工作，帮助他们总结经验，发扬成绩，纠正错误。（4）对于犯错误的干部，一般应采取耐心说服的方法，帮助他们认识错误和改正错误，不可轻易地给人戴上“机会主义”的大帽子，轻易地采用“开展斗争”的方法。（5）照顾他们的困难，干部有疾病、生活、家庭等困难时，必须在可能的限度内用心给以照顾。

2. 在任用干部上，主要是突出要能识人才，任人唯贤，知人善用，物尽其值，人尽其才，要把人才用到刀刃上。毛泽东认为“领导者的责任，归结起来，主要

的是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等，都属于‘出主意’一类。使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类”。

会用干部，用好干部是领导的重要职责。用好干部第一点就要懂得如何去团结干部。毛泽东同志的观点是把大部分的人和小部分积极分子团结起来让他们成为干部队伍的骨干，并通过他们的力量去团结中间分子，帮助和争取那些落后人员，以此来巩固和扩大人民民主的统一战线，把一切可以团结的力量都团结在一起。第二就要在了解和掌握干部的前提基础上，要能认清干部的个性、品格和能力，对干部的素质、才能和专长进行相关的分析，根据干部的具体情况，把他们安排在适合的岗位上，做到人尽其岗，人尽其才，真正发挥出人才的作用。

3. 对干部的培养上，主要是让干部做到政治和业务的相互统一，相互融合，能把理论知识运用到实践中去，做到理论与实践的真正结合。毛泽东在提倡政治和业务相统一的时候，坚持“又红又专”，就是要求干部要有较高的和成熟的政治思想及政治品质，要有崇高的政治觉悟，同时对于自己的工作和职责，也要精通，做到最好，成为一个精业务，有高尚的政治思想的好干部。

有关干部人才的思想，毛泽东同志在指挥中国的革命斗争和国家建设的实际实行过程中，形成和发展成了一个相对独立存在的理论体系。这不仅仅是毛泽东同志人才思想中很经典的部分，也是整个毛泽东思想体系中很有特色的一点。

在当今的市场经济条件下，高度概括的毛泽东干部人才观对现代的人才管理有很大的指导意义。领导干部在对人才的培养、管理和任用中都可以借鉴和吸取毛泽东干部人才观的精髓部分。

■ 刘邦靠什么成就霸业

刘邦年轻时游手好闲，30多岁才当了泗水亭长。秦二世二年（公元前209年）九月，继陈胜、吴广起义后两个月，刘邦与萧何、曹参等也杀死沛县县令，举行起义。先投靠项梁、项羽起义军，推翻秦王朝后，又与项羽“争权天下”，进行了为期五年的楚汉战争，于公元前202年打败项羽军。

刘邦由一个好吃懒做、不务正业的小官，何以成为西汉的开国皇帝？其秘密何在？答案就是刘邦身边有一流的干部。

刘邦登基后不久，一次大宴群臣。他问群臣道：“请大家说说，朕何故得天下，项羽何故失天下？”大臣中有人答道：“陛下平时待人有点粗暴无礼，似不如项王宽仁。但派人攻城略地，有封有赏，能与天下人同其利。项王嫉贤妒能，战胜不赏功，得地不分利，所以将士不肯尽力，因此失掉了天下。”刘邦听了，笑道：“尔等只知其一，不知其二。楚汉得失原因须从用人上说起。运筹策划，预见长远，朕不如张良；主持政务，保证供应，朕不如萧何；带兵打仗，战取攻守，朕不如韩信。这三人是当今豪杰，朕能依靠他们，所以能得天下。项羽只有一个范增，尚不能用，所以被我打败了。”群臣听了，都表示敬服。

由此可知，刘邦的功成名就与项羽的一败涂地非常明白地说明了一个管理的道理：什么样的干部决定了你成就什么样的事业。在五年的楚汉战争中，刘邦屡遭挫败。他本人曾 12 次受重伤，几次被活捉，但他依靠张良、萧何、韩信等人，屡败屡起，终于以弱胜强，取得最后胜利。

将这个道理移植到企业管理中亦是如此。就职于麦肯锡咨询公司的 E315.com 的 COO 李浩博士说到自己的创业感受时，就谈到了毛泽东的“路线确定了，干部是关键”这句话。他认为人在创业和企业的发展中，关键的执行干部可以直接导致企业的生死存亡。

曾经有一位记者采访美国钢铁大王安德鲁·卡耐基，问他获得财富和成功的秘诀。安德鲁·卡耐基没有正面回答，而是向那位记者简述了许多工商巨子的奋斗历程，并善意地告诫那位记者，不要固执地向亿万富翁追问获得金钱的窍门。记者虽然没有得到正面回答，但他惊奇地发现，安德鲁·卡耐基所说的那些工商巨子周围，都集结了一批独当一面的精英人物。这些人在许多重要关头，协助领导确认方向，走出泥潭，取得成功。据说，安德鲁·卡耐基生前就拟好了墓志铭：“这里长眠着一个知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人。”

在卡耐基本人看来，他之所以成为钢铁大王，并非由于自己有什么了不起的能力，而是因为身边有一批能力比自己更强的干部。他说：“把我的厂房、机器、资金全部拿走，只要留下我的人，四年以后我又是一个钢铁大王。”这句话现在已成为世人皆知的名言。

可以说，对干部人才的竞争在现代商战中已经占据了越来越重要的地位，唯