

【人才若不断涌现，事业可常盛不衰】

智者识人

识人 选人 用人——领导者工作的重中之重

明君之道，患不知人；明君之德，莫在于知人。

——孔子

将之器，其用大小不同。……仁爱洽于下，
信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，
四海之内，视如室家，此天下之将。

——《将器》 诸葛亮

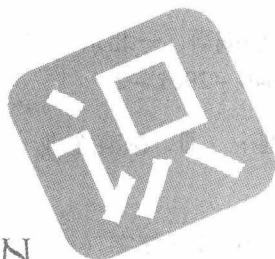


北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

国有集团企业用人的研究

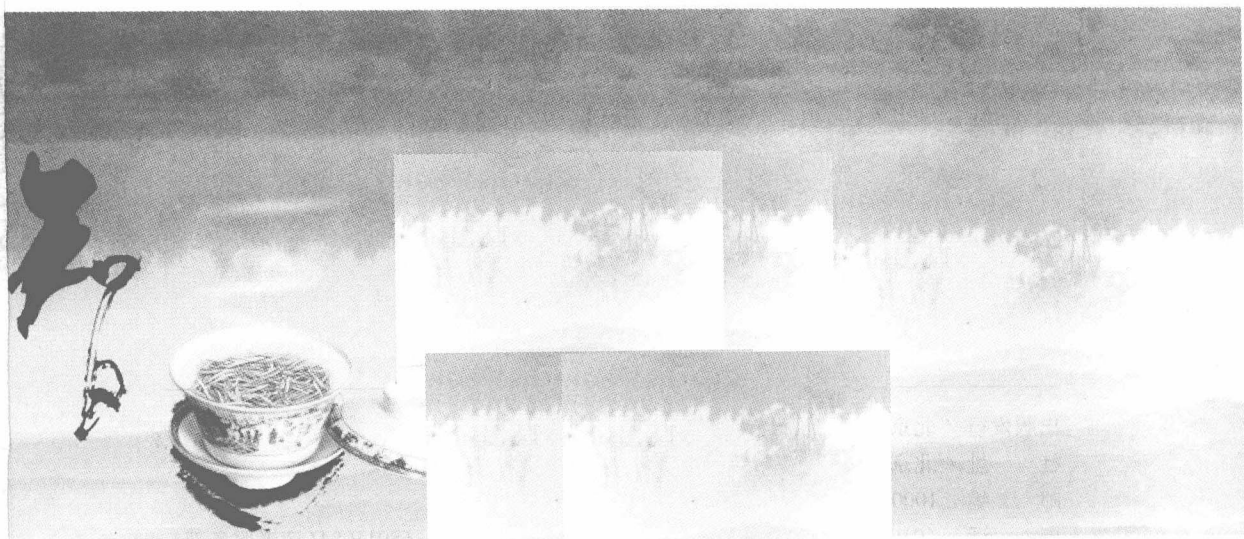


智者



人

ZHIZHE SHIREN



刘汪楠◎编著

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

智者识人 / 刘汪楠编著. —北京: 北京理工大学出版社, 2009. 11
ISBN 978 - 7 - 5640 - 2901 - 2

I. 智… II. 刘… III. 国有企业 - 企业管理: 人事管理 - 经验 - 中国 IV. F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 198517 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市凯鑫彩色印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 11.5

字 数 / 149 千字

版 次 / 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 25.00 元 责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换



我们正进入一个管理智慧大放异彩的时代。在管理科学大师泰勒开创的“科学管理原理”大旗的指引下，各种管理思想、管理方法、管理艺术与经济社会生活发展交相辉映，描绘出一幅幅波澜壮阔、威武雄壮、争奇斗艳的灿烂画景。

我们常说人才是事业发展的根本保证。人力资源是管理学中的核心内容。西方谚语说：一头绵羊领着一群狮子斗不过一只狮子领着一群绵羊。团队的竞争力首先属领导，而判断领导的好坏则是其是否知人善任。识人、选人、用人乃是政界、商界的重中之重。

日本著名企业家松下幸之助应用《吕氏春秋·六验》助其发展制胜，物色一批杰出人才。“六验”是：喜，验其节制能力，不得得意忘形；乐，验其癖性爱好，不玩物丧志；怒，验其控制能力，不失去理智；惧，验其是否勇于负责，当铮铮好汉；哀，验其是否悲观失望，怨天尤人；苦，验其是否有坚忍不拔的气度，能吃苦耐劳。

战国时期魏之老臣李悝说识人要做到“五视”：居，视其所亲；富，视其所与；达，视其所举；穷，视其所不为；贫，视其所不取。

孔子曰：明君之道，患不知人；明君之德，莫于知人。

三国者，乃争夺天下之一大奇书。纵观三国的竞争，其实就是人才的竞争：得士者上，失士者下。国之大悲者，乃有贤不知，知之不用，用而不任。《诸葛亮集》有一篇《知人性》，曰：“人之性，有温良而为诈者；有外恭而内欺者；有外勇而内怯者；有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰问之以是非而观其志；二曰穷之以辞变而观其变；三曰咨之以计谋而观其识；四曰告之以祸难而观其勇；五曰醉之以酒而观其性；六曰临

之以利而观其廉；七曰期之以事而观其信。”诸葛亮不愧为一代雄才，提出了完整的识人、选人、用人的理论，提出了一个优秀的人才必须具备志、变、识、勇、性、廉、信等几个方面的素质。他的《将器》更是脍炙人口的识人、选人、用人的佳作。他说：“将之器，其用大小不同。基乃察其奸，伺其祸，为众所服，此十夫之将。夙兴夜寝，言词密察，此百夫之将。直而有虑，勇而能斗，此千夫之将。外貌桓桓，中情烈烈，知人勤劳，悉人饥寒，此万夫之将。进（选拔）贤进能，日慎一日，诚信宽大，闲（即娴）于理乱，此十万人之将。仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如室家，此天下之将。”

古今中外，关于识人、用人的理论和著作可谓汗牛充栋、不胜枚举。现在摆在我们面前的《智者识人》这本书是刘汪楠同志集几十年实际从事人事管理工作的点滴体会、探索与理论升华的呕心沥血的经验之作。本书中既有大型国有企业人力资源集约化管理的深层思考，又有企业人才流失的对策研究；既有国有企业决策者激励机制与约束机制的大政方针的高屋建瓴，又有国有企业基层职工职业生涯的脚踏实地的设计构想；既有国有企业基层高管干部聘、管、退的规范研究，又有转制中的国有企业人力资源的一般实证研究；作者睿智的管理理念，长期从事基层高管人事管理的经验积累，用通俗、流畅、朴实的语言为我们总结了国有企业人事管理工作“进、出、管”的实践，为大、中型国有企业领导者、人事工作管理者及机关、团体人力资源工作提供了有益的借鉴。

是为序。

江西省人民政府参事
全国行政管理教学研究会副会长
南昌大学 MPA 首席教授
陶学荣 于金鸣传媒书斋
2009 年 10 月

1 国有企业集团人力资源管理集约化与中国传统人事管理冲击的思考

- 一、集约化管理与人力资源 / 2
- 二、国有企业传统的人事管理制度与其他体制企业的
 优劣现象 / 3
- 三、人力资源集约化管理的喜与忧 / 4
- 四、国有企业用人存在不可忽视的缺点 / 10
- 五、对现代人力资源管理与传统人事管理的思考 / 11
- 六、人力资源集约化管理要智能化 / 15

2 国有企业人才流失的成因及其对策

- 引言 / 23
- 一、国有企业人才流失的表现形式 / 27
- 二、国有企业人才流失的原因分析 / 32
- 三、国有企业如何留住人才 / 42

3 国有企业基层单位后备高管干部考核与管理的研究

- 一、目前后备干部管理需要改进的问题 / 75
- 二、后备干部管理的对策 / 78
- 三、后备干部管理中要注意的十个问题 / 82

4 国有企业集团对现职基层企业高层管理人员考核的研究

- 一、重点考核 / 90
- 二、对现职企业高层管理人员实行“傍系鉴证
 考核法” / 92
- 三、量化考核 / 95
- 四、动态考核 / 98

目 录

CONTENTS

五、系统考核 / 100

5 国有企业经营者激励与约束机制的思考

- 一、激励与约束的种类及其形式 / 105
- 二、激励与约束中容易出现的问题 / 110
- 三、有效的激励与约束的方法与实施 / 111

6 传统人事管理下的误区及现代企业人力资源管理浅析

- 一、传统人力资源管理下的误区 / 119
- 二、现代国有企业人事管理存在的问题与思考 / 124

7 国有企业集团对基层企业“一把手”全面履行党风廉政教育、管理、监督责任的研究

- 一、自我监督——培养廉洁的心灵，接受理性和良知的监督 / 131
- 二、上级监督——培养廉洁的领导群体，接受上级领导和管理部门的监督 / 133
- 三、同级监督——培养廉洁的党员、干部群体，接受同级党委和纪委的监督 / 134
- 四、群众监督——培养廉洁的员工群体，接受普通员工的监督 / 137
- 五、亲情监督——培养廉洁的亲情群体，接受家庭亲人的监督 / 138
- 六、制度监督——培养一支动作规范的管理人员队伍，接受制度的监督 / 140
- 七、财产监督——通过金融系统，接受各种金融机构对个人财产的监督 / 142

8 国有企业员工的职业生涯设计

- 一、确定志向 / 145
- 二、自我评估 / 148
- 三、发展机遇（社会环境）评估 / 151
- 四、职业的选择 / 152
- 五、选择实施方法和途径 / 153
- 六、设定目标 / 155

9 国有企业集团基层企业高管干部聘、管、退的思考

- 一、选聘 / 158
- 二、国有企业高层管理干部的管理与培养 / 160
- 三、建立退出机制 / 162

10 国有企业转制中的人力资源管理

- 一、稳 / 166
- 二、定 / 168
- 三、考 / 169
- 四、清 / 171
- 五、教 / 172

参考资料 / 173

后记 / 175

目 录

CONTENTS



1

国有企业集团人力资源管理集约化 与中国传统人事管理冲击的思考

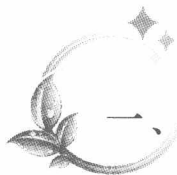
对人的管理，可以借助电脑，因此，信息化对人力资源的管理有着很大的帮助。但对干部的管理，仅凭现有的信息是不够的，尤其是对高层管理干部队伍的管理，需要更高的智能化。

传统的人事管理带有权力管理的痕迹，现代管理也没有摆脱权力管理。而信息化和集约化又在权力管理的状况下，增加了机械模式的管理。

对人的管理尽量不要太简单化。因为人是有思想有感情的，简单、机械的管理模式会挫伤人的积极性，会直接影响到企业的生产和经营管理。

调动人的积极性是一个古老的话题，现在这个话题并没有过时。有些高层决策者，总以为只要强调执行力就行，总以为简单的重奖与重罚就行。

我们提倡科学管理，要用科学发展观统领人力资源管理干部的大脑，对企业高层管理人员的管理更要讲科学。人力资源的科学管理包括人才激励制度和思想工作、科学考核与评价等。



一、集约化管理与人力资源

集约化原是经济领域中的一句术语，本意是指在最充分利用一切资源的基础上，更集中合理地运用现代管理与技术，充分发挥人力资源的积极效应，以提高工作效益和效率的一种形式。

集约化管理是现代企业集团提高效率与效益的基本取向。集约化的“集”就是指集中，集合人力、物力、财力、管理等生产要素，进行统一配置，集约化的“约”是指在集中、统一配置生产要素的过程中，以节俭、约束、高效为价值取向，从而达到降低成本、高效管理的目的，进而使企业集中核心力量，获得可持续竞争的优势。

集约化管理是现代企业的发展趋势，因为它可以使企业集中优势、降低成本。实践集约化管理的集团公司，大多数是从财力、物力上获得好处，至于人力的集约化管理到什么程度，是不是可以将集约化管理推广到整个企业集团的人力资源管理，是不是可以适用推广到企业高层管理，值得我们研究和分析。因为人是智能的，毕竟不同于财和物。



二、国有企业传统的人事管理制度 与其他体制企业的优劣现象

在实行市场经济以前，绝大多数国有企业都有人事管理和劳动工资管理部门，分别承担着企业干部和工人的管理工作，在这一时期，其他体制的企业仅有一个人事部门，负责全企业人员的管理工作。

国有企业这种将干部与工人的身份决然分开的体制，当然不利于工人队伍的人才培养和应用，但将管理干部、技术干部和技能类工人分门别类地进行管理也并没有错，只是工人再优秀也不能当干部。这一做法带有计划经济和行政机关管理的痕迹，不利于工人队伍的激励。

随着市场经济的发展，企业开始公司化运作，国有企业集团也进行了一系列的改革。其中，将人事部门与劳动工资管理部门合并，成立人力资源部这一做法打破了企业干部与工人的界限，让更多的有管理能力的技能人才走上了管理岗位。但是，近几年来，有些国有企业却从一个极端走向了另一个极端，认为对优秀工人的奖励只有让其当官。于是，技术能手当官、劳模当官成了一个不成文的制度。有些具有复合能力的人，很快就适应工作岗位，而对于那些本可以让其在本专业内一展风采的技术能手，非要让其在管理岗位上受煎熬，还美其名曰：培养复合型人才。结果是用人之短。

国有企业传统的人事管理制度的缺陷主要表现在以下几个方面。

① 国有企业传统的人力资源管理的缺陷是用人机制不如其他体制的

企业灵活，割裂了工人与干部之间的通道，阻碍了优秀技能人才的成长。

② 国有企业传统的劳动人事制度、用工机制不灵活，工种只有国有正式职工；国有企业进入渠道单一，只有上级主管部门的行政计划和行政命令。

③ 现行国有企业的人力资源管理制度并没有改变原国有企业劳动、人事管理的进入渠道，计划和行政命令式的进入方式仍在延续。

④ 现行的国有企业号称打破用工单一模式，其结果是造成职工同技能、同劳动量，却由于身份不同而产生“天地差别”的待遇。

⑤ 集约化人事管理制度使国有企业进入机制走入比原先更机械的单一命令模式。



三、人力资源集约化管理的喜与忧

作为“人、财、物”三权之一的人事权，很自然被上层集约。因为从传统管理到现代管理，甚至其他体制的企业，人事管理都是一种权力的象征。

被集约的初衷是好的，灵活应用于实践，是会有效果的。但简单的“一集了之”，会带来系列负面反应。下面，我们列举一下人力资源集约化管理的喜和忧。

1. 喜

(1) 信息化、数字化带来了人力资源管理的均衡配置

人力资源管理模块为人力资源管理部门提供了一个全面的信息管理系

统,通过这个系统可容易地获得所需的组织体系、人力资源状况等数据,也可以方便地获取各种变动信息,在单位内实现数据权限的共享,人力资源管理的日常业务在信息系统的协助下变得更加高效、快捷。

现代企业人力资源管理的理念和发展变革,以及信息化、企业信息化和企业管理信息化的内涵,从理论上提出了企业人力资源管理信息化的意义、重点和途径。本文认为人力资源管理信息化是提升国内企业人力资源管理水平,实现从传统人事管理向人力资源管理转变以及实现人力资源管理从传统作业方式向信息化作业方式转变的最佳途径,企业人力资源管理信息化的重点是解决人力资源管理中的定量问题,企业人力资源管理信息化的途径首先是实现人力资源管理的数字化、信息化、管理流程化与自动化。

现代化信息手段可以建立集团全体员工的档案,不再需要逐级调查了解,就可以了解任一员工的情况。

有些基层单位人力资源工作尚处于人事管理向人力资源管理工作的过渡阶段,有些单位还停留在人事管理阶段,人力资源管理各核心模块的体系、流程尚需进一步完善。显然,对这样的集团化企业,在管理制度和体系不很健全的情况下,对于其新建的子公司在一定阶段采用集权程度高的人力资源管理职能定位,能够快速形成集团化的、统一的、规范化的制度和流程,沟通协调成本低,政策得到有效贯彻和实施,资源整合程度高。而对于进入成熟期、人力资源管理体系相对健全、具有一定的自身管理能力,并且需要对市场变化做出快速反应的下属企业,宜采用相对分权的人力资源职能定位。

(2) 集权控制扼制了国有企业系统职工人数的膨胀

机构、人员膨胀是提高企业效率、降低成本的大敌。许多人认为机构、人员膨胀是国有企业和政府机关的专利,事实上,这一顽疾是每一企业都难以根治的。

由于组织等级中每一级人员可能都有自主权限,因此,要制定一个组

组织的分（集）权程度，就应考虑决策的种类和最高决策层所能容忍的下属自主程度。比如一个市供电公司负责人有权决定进什么样的人，只要在省公司下达的指标之内，选择进什么样的人，该负责人有一定的自主权。省公司只是下达进人的标准和条件，具体事项完全靠市公司领导把关，这种管理模式既在制度上保证了进人的数量，又给予了下属更多的自主发挥空间。

（3）干部流动充分利用了优秀的人力资源

干部交流有利于提高领导干部的素质。大量事实证明：一个人要担当重任，必须经过实践的锻炼，特别是多种环境、多个岗位的磨炼。干部交流正是党组织给干部们创造的不同部门、不同岗位实践和磨炼的机会。交流使干部们在广阔的范围内经受锻炼、开阔眼界，从而可以丰富经验、增长才干、提高领导水平，特别是担任领导职务的中青年干部和专业技术干部，正是通过交流，使他们较快地弥补了由于阅历单纯、缺乏不同环境和多种岗位锻炼所带来的视野不宽、经验不足、组织领导能力不强等缺陷，从而使其宏观决策能力和解决重大政治、经济问题的能力明显提高。

干部交流有利于领导干部振奋精神，转变作风。人创造环境，同样，环境也造就人。任何人的成长，都是主观因素与客观因素，即个人努力与环境条件相互作用的结果。领导干部的思想政治素质是其发展变化的内因与决定因素，但人的主观能动性是有限的，不仅受其自身发展潜能的限制，而且受其可供利用的物质资源与手段的限制。新环境、新工作，促使干部必须突破以往的思维方式，学会从全新的角度分析、处理问题，向新单位、新岗位的老同志学习，使自身在思想方法上日臻全面。再加上新到一地，有个被认识、被接受的过程，促使干部严格要求自己，自警、自律，亦有益于干部自身的革命化建设。

干部交流有利于增强领导班子的整体功能。干部交流实质上是工作实践和经验的交流、科学文化的交流、不同结构的交流、心与心的交流。一个干部只有经历不同层次以及同一层次不同岗位的实际磨炼，才能更好更快地成长；一个领导班子，只有通过交流，才能使其成员对不同岗位的工

作有所了解，进而学会理解同级干部，增进彼此的感情和友谊，从而形成工作中的互相支持和配合；只有通过交流，才能使领导班子的文化结构、知识结构、年龄结构更趋合理；通过交流，互相学习，取长补短，优势互补，形成合力，提高领导班子的整体素质，才会带动整体工作的进步。

2. 忧

(1) 超大集团扁平化管理存在强弓末弩之势

作为一种资金管理，无论集团有多大规模，也无论有多少层级，集约化管理都能发挥最大的效能，有些资金账户甚至可以做到资金的早出晚归，充分调度应用资金，达到最大效益化。

人力资源管理集约化仅仅只能起到统计和配置的作用，而且其配置作用也非常有限，仅仅局限于对新进员工诸如大学生等的管理和平衡，而对一般员工的管理，平衡配置受到很多因素的影响和制约——不大可能大量地将一般员工从一个地区或城市转移到另一个地区或城市。高层管理干部的交流成本开支已经非常巨大，适当数量的交流非常有益，量大就会有副作用，这种副作用一般两三年后会很明显。

有许多省、地、市公司中近半数高层管理人员来自外地，这些人员熟悉情况需要成本，如熟悉单位人员、熟悉单位设备，等等。最严重的是会导致本单位人才的隐性流失，打乱了本单位人才的成长规律和习惯。有些高层管理者，两三年后才真正了解自己单位人员情况，可这时，有些人才的黄金使用期已过矣。

人是智能的，是综合因素的复合体，人才的培养和锻炼需要一个过程，大型企业集团集约化人事管理对基层的干部来说仅仅是一种标签的统计和管理，到了几个层次的下面，就毫无培养和锻炼人才的能力，而只有集约化管理的条条框框了。

(2) 人力资源集约化管理与基层企业实际存在诸多的不适应

随着管理信息化水平的发展，信息系统在企业中可发挥的作用也越来

越大。于是，一些管理者对企业信息化期望过高，会误以为有了一套先进的人力资源信息系统之后，所有的管理问题也就可以迎刃而解了。

实际上，管理软件之所以有价值，是在于它能将优秀的管理思想和方法通过数字化信息系统与企业自身实际情况相结合，从而提升企业的经营水平，但它本身只是一个管理的辅助工具，它所能体现出的效用与企业的经营管理水平密不可分。

(3) 基层企业用人管理存在考核严重滞后性

干部考核是多年来的一个老问题，集约管理使这个老问题更严重了，可以说无法将基层人才的成长与向优秀发展的程度反映到高层，甚至会出现上面定调子，下面考核走样子的现象。考核一旦与使用分离，则考核结果是非常靠不住的。集团的考核细则往往很细，但基层单位的实际情况千差万别，各有各的不同实际情况，地理环境、经济发展状况以及人文环境等，都将制约人才的生长与发展。

(4) “能者上，庸者下”口号仍停留在倡议和探索阶段

“能者上，庸者下”这个口号喊了有些年头了，但做到并不是件容易的事。

例如，有些干部任用后影响很大，大多数人都认为其很平庸，有些领导也无奈，工作都不敢多布置，甚至其管理内的工作还会安排别的部门协助完成，这是一个老大难的问题。

一个部门负责人的平庸还不可怕，怕的是担当一个基层企业的主管。如果把一个单位交给一个平庸的人来管理，会直接影响到企业的正常运行和发展。

要真正做到“能者上，庸者下”，谈何容易！打开网络搜索，至少有几百条这样的“口号”文章，再仔细读其“新方法”、“新机制”，多数都是口号式的说法，或者只是给某一项工作贴上“能者上，庸者下”的标签。

在现实生活中，有些单位招聘高管，看似广招天下贤才，细看招聘条

件，真正符合的并不多，诸如起始学历、职称等，仅有成果恐怕也不行，这就在“硬条件”上刷掉了一大批人。

回顾我国的职称评定，基本上都是建立在学历的基础上的。现在我们招聘干部，也大多是学历加职称。

且不说庸者是怎么“上”的，关键是要研究怎么样才能让平庸者“下”。平庸本身并不是错，没有造成重大经济损失的，不能说因为平庸就给处分。是机制让庸者“上”的，也只有机制让其“下”，要让更贤能的人担当重任，使企业有更大的发展。

(5) 比传统人事管理更具有机械性

人力资源管理的定位与人力资源专业人员整体素质状况密切相关。这涉及不同层级的人力资源管理素质，包括集团总部的人力资源管理人员的专业素质和下属企业的人力资源管理人员专业素质。如果采取集权程度高的职能定位，而集团总部人力资源管理人员专业素质不到位，则很难有效对下属企业进行指导和管理，弊端大于益处；如果采取放权程度高的人力资源职能定位，而下属企业人力资源管理人员专业水平低，没有能力制定差异化政策，势必造成下属企业在低端人力资源管理水平上徘徊，影响集团化企业的整体效益回报。特别需要注意的一个现象是，在集团母子公司的分权管控模式下，下属各企业独立意识浓厚，在某种程度上不希望集团总部进行人力资源管控，如果没有组织制度和信息反馈机制保证，集团总部很难获得信息，人力资源的整体战略很难有效地向下贯彻实施，在一定程度上造成“政出多门”和资源浪费的现象。因此，需要考虑企业不同层级的人力资源管理专业素质，进而采取有针对性的人力资源职能定位。

近年来，许多国有企业集团提出“人员零增长、负增长”这样的口号，使人力资源管理又出现一个“机械的人力资源负增长模式”。

当然，人员负增长是国有企业集团减人增效的重要举措，有些单位也因此取得了明显的效果。但人力资源管理在国有企业仅仅是换了一个叫法，不再叫人事管理。似乎这就是人事管理现代化了，其实质管理模式仍