



天下事，用人唯大  
天下事，用人最难

子纯



那子纯 著

# 大匠无弃材

## 国企用人之道



-03

# 大匠无弃材

## 国企用人之道



那子纯 著

F279.241

N010

中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大匠无弃材：国企用人之道/那子纯著.

北京：中国人民大学出版社，2009

ISBN 978-7-300-11500-9

I. ①大…

II. ①那…

III. ①国有企业-企业管理:人事管理-研究-中国

IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 229202 号

## 大匠无弃材

——国企用人之道

那子纯 著

Dajiang wu Qicai

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
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	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	160mm×235mm 16开本	版 次	2010年1月第1版
印 张	24.25 插页 1	印 次	2010年1月第1次印刷
字 数	381 000	定 价	39.80 元

---



版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



## 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之勇气却有天地之别。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、培训和使用的。”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得不是别的，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。

杨洋建



## 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，但能够认认真真的对思路进行梳理、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





## 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。

邢子纯



## 目 录

### 第一辑 用人之道

<b>1</b>	大匠无弃材·····	002
<b>2</b>	国企用人的特殊性·····	004
<b>3</b>	国企用人的成本·····	008
<b>4</b>	国企的用人权限问题·····	012
<b>5</b>	国企用人与国企改革的关系·····	014
<b>6</b>	国企用人必须着眼于创新·····	016
<b>7</b>	用人上不搞形式主义与不用搞形式主义的人·····	018
<b>8</b>	也谈“制度用人”·····	021
<b>9</b>	制度化管理，功夫在制度之外·····	023
<b>10</b>	使用是人才成长的硬道理·····	028
<b>11</b>	用其所愿·····	029
<b>12</b>	再谈用人理念上的若干重要问题·····	030
<b>13</b>	靠什么“本事”成事·····	033
<b>14</b>	重提拔轻管理，害莫大焉·····	035
<b>15</b>	别让机制坑害了干部·····	037
<b>16</b>	要为事业培养干部·····	039
<b>17</b>	人才永续，事业长青·····	041
<b>18</b>	应由级别管理向层级升降管理模式过渡·····	043
<b>19</b>	破格提拔干部必须规范程序·····	046

<b>20</b>	优化结构是加强班子建设的捷径 .....	049
<b>21</b>	人事服务要做成最好的品牌 .....	052
<b>22</b>	组织人事工作的核心竞争力 .....	053
<b>23</b>	关于干部工作的标准问题 .....	055
<b>24</b>	干部人事制度改革的急与缓 .....	059
<b>25</b>	调整干部政策需要把握好的五个原则 .....	061
<b>26</b>	坦言稳定问题 .....	063
<b>27</b>	要用好走下坡路的领导干部 .....	065
<b>28</b>	慎重起用被降（免）职的领导干部 .....	068
<b>29</b>	要高度关注领导干部的健康问题 .....	070
<b>30</b>	要妥善安排落聘和退出班子的原班子成员 .....	072
<b>31</b>	由德鲁克的思想说开去 .....	074
<b>32</b>	追求简单 .....	076
<b>33</b>	“为什么工作”才是根本问题 .....	077
<b>34</b>	选人用人要审时度势 .....	079
<b>35</b>	纵谈东西方用人智慧 .....	081

## 第二辑 鉴人之方

<b>1</b>	组织考核要“慢工出细活” .....	086
<b>2</b>	组织考核“七重七看”论 .....	090
<b>3</b>	隐形考核是最好的考核 .....	093
<b>4</b>	考核干部要抓住重要信息源 .....	095
<b>5</b>	量化考核的要义 .....	097
<b>6</b>	解析干部队伍现象的五个切入点 .....	099
<b>7</b>	要转变考核取向 .....	104
<b>8</b>	关键是做实日常考核 .....	106
<b>9</b>	功夫在考核之外 .....	108
<b>10</b>	如何增强考核谈话的效果 .....	111
<b>11</b>	关于竞争上岗的几个重要问题 .....	114
<b>12</b>	假如让古人竞争上岗 .....	118
<b>13</b>	民主推荐要真正管用 .....	120

14	领导个人推荐干部尚不可取 .....	122
15	国企实行公开考试选拔干部尤不可取 .....	124
16	评跑官要官 .....	126
17	投票分析及应策 .....	128
18	面试的 12 个问题设计 .....	131
19	如何组织任职资格考试 .....	134
20	民主测评票的设计与分析 .....	136
21	非正式谈话的价值 .....	142
22	从投资行为看干部素质 .....	143
23	从困境中看干部的发展潜力 .....	145
24	如何认识干部的学历 .....	147
25	如何认定和对待不称职干部 .....	149
26	推荐“一把手”的风险 .....	151
27	推荐干部既要看大局，又要讲技巧 .....	153
28	荐人当如荐己 .....	156
29	细节识人 .....	158

### 第三辑 管人之策

1	如何提高干部工作的效率 .....	162
2	怎样才能做好巡视 .....	166
3	怎样才能做实干部政策研究 .....	170
4	如何创造性地工作 .....	174
5	如何发挥好团队的合力作用 .....	177
6	做好干部工作应具备的素质和能力 .....	180
7	公正更是一种能力 .....	185
8	如何增强判断力 .....	186
9	如何进行考核反馈 .....	189
10	当前做好国企人力资源工作的切入点 .....	192
11	转变选人用人机制的现实取径 .....	194
12	干部管理更要“以人为本” .....	197
13	管干部出效益 .....	198

<b>14</b>	从国企党建工作看干部管理 .....	200
<b>15</b>	下放干部管理权限更是个实践问题 .....	202
<b>16</b>	打铁还须自身硬 .....	204
<b>17</b>	对同行关注的 35 个问题的解答 .....	206
<b>18</b>	工作随想录，微言述大义 .....	217
<b>19</b>	要让干部流动起来 .....	231
<b>20</b>	挂职锻炼弊多利少，须另辟蹊径 .....	233
<b>21</b>	后备干部队伍建设要下真功夫、实功夫 .....	235
<b>22</b>	加强“一把手”队伍建设刻不容缓 .....	238
<b>23</b>	“四好”班子，重在自建 .....	240
<b>24</b>	打造执行力的三个取径 .....	242
<b>25</b>	打造企业核心培训力 .....	245
<b>26</b>	干部培训的两个支撑点 .....	248
<b>27</b>	谨防“灯下黑” .....	251
<b>28</b>	组织监督的若干具体问题 .....	253
<b>29</b>	最后一次的坚持 .....	255
<b>30</b>	交流出活力 .....	257
<b>31</b>	巡视出效益 .....	259
<b>32</b>	实干才是最好的方法 .....	261
<b>33</b>	问题就是一切 .....	265
<b>34</b>	干部工作需要洞悉人性 .....	268
<b>35</b>	令人头痛的事 .....	271

#### 第四辑 自我修炼

<b>1</b>	三军不可夺帅 .....	274
<b>2</b>	“一把手”开门三件事 .....	276
<b>3</b>	在夹缝中成事 .....	278
<b>4</b>	领导者必须经常自我告诫 .....	281
<b>5</b>	追求完美的 21 个“制高点” .....	283
<b>6</b>	企业家要读一点史 .....	288
<b>7</b>	爱好事小，关涉尤大 .....	290
<b>8</b>	领导干部的几种常见心理疾患 .....	291

9	思想第一，能力第二	293
10	“一把手”应成为企业首席培训师	295
11	国企领导者的“生存执照”	297
12	君子之交淡若水	299
13	如何处理与领导的个人关系	301
14	非妥协无以合作，非坚持无以成事	303
15	谈话艺术的底蕴	305
16	领导者要成为暗示高手	307
17	做一名学得快的领导者	310
18	权力领导力和非权力领导力	313
19	企业家的文化修为	316
20	国企党员领导干部的党性问题	318
21	国有企业党委书记应努力成为企业家	320
22	最合理的成本与最好的取径	322
23	企业家必重必行的“十项第一”	323
24	当前需要重新认识的 12 个关系	330
25	国企需要爱国型人才	334
26	来自前线的 50 个忠告	335
27	对调任新岗位同志的 39 句进言	342
28	干部工作者如何提高学习能力	345
29	组织人事工作者应成为“杂家”	349
30	组织人事工作者的职业风范	351
31	组织人事工作者尤须崇尚研究	353
32	经理的政治敏锐性	355
33	书记的柔韧性	357
34	组织人事部门领导的协调能力	360
35	组织人事工作者的原则性	362
36	国企领导者要有处理特殊问题的特殊能力	365
37	有一种误会不可解释	368
38	以系统思维求事半功倍	370
	后记	372
	补记	373

# 大匠无弃材

## 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33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。



## 1 大匠无弃材

天无弃物。孙中山便极推崇“人尽其才，物尽其用”的境界。李白更有“天生我材必有用”的励志名句。其实，这都是从人类的视角出发对世界万物——包括人类自身——的终极人文关照。

大匠无弃材。

在手艺高超的匠人眼里，没有弃之不用的材料。

譬如直木，当然可以制板做木器。至于曲木，匠人会“因曲制宜”，巧为利用。即便是树根、朽木，高明的匠人也能运用其独到的艺术眼光发现（其实是创造）其价值，制作成根雕、盆景等工艺品，化腐朽为神奇。

相传战国“四公子”之一孟尝君门下食客三千，种种角色都有，鸡鸣狗盗，各有妙用。

韩信在项羽那里不是一个好士兵，但在刘邦手下却是个带兵“多多益善”、旷世难遇的帅才。

何为有用？何为无用？其实全看用者之本领。

一次惠子得到几只超大的葫芦，认为做不成盛水的器物，“大而无当”，是无用的。庄子说：看来你只会用小，不会用大，只知道把水装在里面，却不知道将水装在外面。庄子的奇想，是要制一叶浮舟，作为泛流逍遥的好工具。

一根竹条，在祥林嫂的手里只是一根行乞的拐杖，但在纵横天下的侠客手里，就是一柄锋利无比的剑。

不会有人说千里马与农夫是绝好的组合。

有用与无用之间，其千里也，亦毫厘也，这种差别往往成为考验用者本领的试金石。

对一个企业来说，用人直接关系到企业的成败。



对一个企业家来说，会用人是第一本领。

应该说，用好“一把手”，关乎企业经营战略的决策；用好班子副职，关乎企业战略决策的落实与执行；用好企业每一名员工，关乎企业队伍稳定、队伍士气、队伍凝聚力和战斗力。

一部机器的心脏固然重要，但每个零部件的正常运转同样重要。用人者就是要善于发现每个人的长处，量才任用，用人所长，用其所愿，在最恰当的时候，把每个人都放在最适合的岗位上。正如有句话说：垃圾就是放错了位置的资源。人力资源的浪费，是世间最大的浪费。

所谓国企，其实可以进行这样一种特别的阐释：企业中的每个人，都是、并且必须是有用的。不能、也不允许有一个掉队者。这应该成为国企用人者的抱负、信念甚至是悲悯的情怀。从根本上讲，这其实是个国计民生的问题。国企领导者，都肩负着国计民生这个重大责任与历史使命。

大匠无弃材，作为一种至高无上的用人理念，从积极意义上讲，符合社会主义社会的本质要求，更顺应世界文明发展趋势之“以人为本”的人道要求。

从现实意义上讲，大匠无弃材的用人理念十分契合目前国企干部“上易下难”、员工“进易出难”的用人现状与政策环境，切中当前国企用人体制的现实要求。

换句话说，在当前国企用人体制的严重束缚下，用人者在回旋余地有限的情况下，只能有教无类，诲人不倦，想尽办法去开发现有的人力资源。很多时候，这甚至是唯一现实的选择。

**结语** “大匠无弃材”应成为国企用人的基本理念，但在实践中，这更是个方法问题、能力问题。用人的一方应想方设法，力争使被用的一方堪当其用；被用的一方亦当竭尽才智，努力使自己有所担当。