

<<大匠无弃材>>

图书基本信息

书名：<<大匠无弃材>>

13位ISBN编号：9787300115009

10位ISBN编号：7300115004

出版时间：2010-1

出版时间：中国人民大学出版社

作者：那子纯

页数：373

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<大匠无弃材>>

### 前言

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。

”

## <<大匠无弃材>>

### 内容概要

本书主要谈国企的用人问题，是作者实践经验的总结、用心思考的结晶，内容涉及用人、识人、鉴人。

管人，以及领导者和组织人事工作者如何提高素质、干部人事制度改革等方面。

全书分为用人之道、鉴人之方、管人之策和自我修炼四辑，共137篇短文，每篇文章短小精炼、说理通透、语言生动，源于实践又高于实践。

本书固然在于探讨用人，但更在于探讨管理之宗义，在于探讨做人做事的思想方法。

作者既敢于直面国企用人的弊端，揭露问题一针见血、酣畅淋漓，又对国企充满着大爱，寄予厚望。

书中倡导“在夹缝中成事。

的精神和本领，创造性地提出了许多行之有效的，富有前瞻性的解决国企用人难题的方案，如怎样对待干部能上不能下的问题、如何认定和处理不称职干部等。

书中还有许多既充满实践智慧、又富有哲学和辩证意蕴的工作和做人的箴言，读来朗朗上口，给人以丰富的启迪。

本书是一部理论性、实用性、可读性俱佳的优秀著作，对于国企以及党政事业单位。

其他企业的领导者和组织人事工作者来讲是本不可多得的好书。

## <<大匠无弃材>>

### 作者简介

那子纯，45岁，现任大庆油田有限责任公司组织部副部长，教授级高级政工师，大庆油田有限责任公司培训师，黑龙江省经济管理干部学院客座教授，从事国企人力资源工作12年，著有《思维创新》。

## &lt;&lt;大匠无弃材&gt;&gt;

## 书籍目录

第一辑 用人之道 1 大匠无弃材 2 国企用人的特殊性 3 国企用人的成本 4 国企的用人权限问题 5 国企用人与国企改革的关系 6 国企用人必须着眼于创新 7 用人上不搞形式主义与不用搞形式主义的人 8 也谈“制度用人” 9 制度化管人，功夫在制度之外 10 使用是人才成长的硬道理 11 用其所愿 12 再谈用人理念上的若干重要问题 13 靠什么“本事”成事 14 重提拔轻管理，害莫大焉 15 别让机制坑害了干部 16 要为事业培养干部 17 人才永续，事业长青 18 应由级别管理向层级升降管理模式过渡 19 破格提拔干部必须规范程序 20 优化结构是加强班子建设的捷径 21 人事服务要做出最好的品牌 22 组织人事工作的核心竞争力 23 关于干部工作的标准问题 24 干部人事制度改革的急与缓 25 调整干部政策需要把握好的五个原则 26 坦言稳定问题 27 要用好走下坡路的领导干部 28 慎重起用被降(免)职的领导干部 29 要高度关注领导干部的健康问题 30 要妥善安排落聘和退出班子的原班子成员 31 由德鲁克的思想说开去 32 追求简单 33 “为什么工作”才是根本问题 34 选人用人要审时度势 35 纵谈东西方用人智慧 第二辑 鉴人之方 1 组织考核要“慢工出细活” 2 组织考核“七重七看”论 3 隐形考核是最好的考核 4 考核干部要抓住重要信息源 5 量化考核的要义 6 解析干部队伍现象的五个切入点 7 要转变考核取向 8 关键是做实日常考核 9 功夫在考核之外 10 如何增强考核谈话的效果 11 关于竞争上岗的几个重要问题 12 假如让古人竞争上岗 13 民主推荐要真正管用 14 领导个人推荐干部尚不可取 15 国企实行公开考试选拔干部尤不可取 16 评跑官要官 17 投票分析及应策 18 面试的土2个问题设计 19 如何组织任职资格考试 20 民主测评票的设计与分析 21 非正式谈话的价值 22 从投资行为看干部素质 23 从困境中看干部的发展潜力 24 如何认识干部的学历 25 如何认定和对待不称职干部 25 推荐“一把手”的风险 26 推荐干部既要讲大局，又要讲技巧 27 荐人当如荐己 28 细节识人 第三辑 管人之策 1 如何提高干部工作的效率 2 怎样才能做好巡视 3 怎样才能做实干部政策研究 4 如何创造性地工作 5 如何发挥好团队的合力作用 6 做好干部工作应具备的素质和能力 7 公正更是一种能力 8 如何增强判断力 9 如何进行考核反馈 10 当前做好国企人力资源工作的切入点 11 转变选人用人机制的现实取径 12 干部管理更要“以人为本” 13 管干部出效益 14 从国企党建工作看干部管理 15 下放干部管理权限更是个实践问题 16 打铁还须自身硬 17 对同行关注的35个问题的解答 18 工作随想录，微言述大义 19 要让干部流动起来 20 挂职锻炼弊多利少，须另辟蹊径 21 后备干部队伍建设要下真功夫、实功夫 22 加强“一把手”队伍建设刻不容缓 23 “四好”班子，重在自建 24 打造执行力的三个取径 25 打造企业核心培训力 26 干部培训的两个支撑点 27 谨防“灯下黑” 28 组织监督的若干具体问题 29 最后一次的坚持 30 交流出活力 31 巡视出效益 32 实干才是最好的方法 33 问题就是一切 34 干部工作需要洞悉人性 35 令人头痛的事 第四辑 自我修炼 1 三军不可夺帅 2 “一把手”开门三件事 3 在夹缝中成事 4 领导者必须经常自我告诫 5 追求完美的21个“制高点” 6 企业家要读一点史 7 爱好事小，关涉尤大 8 领导干部的几种常见心理疾患 9 思想第一，能力第二 10 国企领导者的“生存执照” 11 君子之交淡若水 12 如何处理与领导的个人关系 13 非妥协无以合作，非坚持无以成事 14 谈话艺术的底蕴 15 领导者要成为暗示高手 16 做一名学得快的领导者 17 权力领导力和非权力领导力 18 企业家的文化修为 19 国企党员领导干部的党性问题 20 国有企业党委书记应努力成为企业家 21 最合理的成本与最好的取径 22 企业家必重必行的“十项第一” 23 当前需要重新认识的12个关系 24 国企需要爱国型人才 25 来自前线的50个忠告 26 对调任新岗位同志的39句进言 27 干部工作者如何提高学习能力 28 组织人事工作者应成为“杂家” 29 组织人事工作者的职业风范 30 组织人事工作者尤须崇尚研究 31 经理的政治敏锐性 32 书记的柔韧性 34 组织人事部门领导的协调能力 35 组织人事工作者的原则性 36 国企领导者要有处理特殊问题的特殊能力 37 有一种误会不可解释 38 以系统思维求事半功倍 后记 补记

## &lt;&lt;大匠无弃材&gt;&gt;

## 章节摘录

应由级别管理向层级升降管理模式过度。级别管理模式早已成为制约国企发展的一大“瓶颈”，这几乎已成为绝大多数人的共识，但目前还缺少直面这一难题的勇气和解决这一历史性难题的智慧与办法。国企套用政府模式对干部实行级别管理，带来两大问题：第一，“官本位”成为全员价值取向。

“想当官”、“当大官”已成为国企职工的普遍心理特征和价值追求。

对领导干部来讲，如此价值取向又导致急功近利的业绩观，并由此助长了“跑官要官”之风。

就连技术专家、操作能手、各类劳模和标兵，也以“当官”为职业生涯的终极追求。

长此以往，国企必将渐渐缺少潜心从事专业技术工作的、高水平的技术专家，缺少安心从事技能操作工作的、高技能的技能专家，缺少熟练掌握岗位操作技能的、有“绝活绝技”的岗位工人，缺少精通各个领域业务的行家里手、业务骨干、技改能手——唯独不缺“官”。

第二，企业管理成本居高不下。

由于级别管理使干部的身份几乎是终身固定的，干部工人界限分明，干部“能上不能下”，只要混到了一定的级别，便缺乏进一步积极进取的动力，不管工作干得怎么样，组织上都不能轻易地动他，即使犯了错误，只要“公检法”不办他，照样做官或易地做官。

没当上官时都很努力，一旦当上了官，就如进了保险箱，只要不犯大错误，一辈子就不愁吃喝了，退下来之后也要享受相应的待遇。

有人形容说工人们是“干的和看的一个样”，领导们则是“干的和退的一个样”。

要解决级别管理这个难题，必须坚持两个原则：第一，尊重历史，着眼现实；第二，统一模式，动态管理。

这里提出了一个新的管理模式构想：层级管理。

国有企业如果能够以此为突破口，可以牵动整个干部人事制度改革向前推进。

层级管理有三个含义：一是对包括企业领导者在内的所有人员的职务或岗位统一划定所属层级，打破管理人员、技术人员、操作人员的界限；二是严格按照岗位职责进行考核评价；三是根据所在层级和考核评价结果来确定基本报酬和浮动报酬。

可考虑以下两种具体做法：第一，实行“新人新办法，老人老办法”。

即对以往政策条件下形成的人员身份和待遇一律保持不变，新的管理模式出台后对所有新提拔人员或新进入企业人员全部按照新模式和新办法实行管理。

也可以采取积极一点的办法，在新政策中规定：此后若干年内，将分批分步骤实行新的管理模式，要求大家提前做好心理准备。

这样做可以增强干部的心理承受能力，为新政策的顺利实施创造宽松有利的环境。

第二，打破干部工人的界限，统一划入层级管理，依据业绩实行升降，严格实施动态管理。

也就是说，新模式、新办法要将企业所有人员——包括企业领导干部、技术人员和操作工人——统一纳入层级管理模式中。

在这个统一的管理模式中，严格按照岗位职责进行绩效考评，看贡献，比业绩，进行动态的升降式层级管理。

即领导干部、技术人员、操作工人三个类别中将分别有部分人员依据业绩划入同一层级进行管理，而同一类别人员又依据业绩分别划入不同层级进行管理，这样将使企业全体三类人员横向可比，纵向交叉，实现用人的公平、公正，持续地激发企业全体人员的潜能和积极性。

举例说明：假如某企业设置九个层级，则董事长、总经理、党委书记可划入第一个层级，那么根据“横向可比，纵向交叉”的原则，凡能够为企业持续作出突出业绩或特别贡献的管理人员、技术人员和操作人员都可划入第一层级进行管理。

为此，企业将出现一批“董事长级工程师”、“总经理级操作工人”等高级人才。

再以此类推，划分出第二层级至第九层级。

在这九个层级中，诸如企业的副董事长、副总经理、总经理助理、企业所属分公司经理和党委书记、企业所属分公司副职，企业总部职能部门人员和分公司职能部门人员，院士及各类专业技术职务评聘人员，国家级或企业级或分公司级学术技术专家、劳动模范、课题组长、项目经理、技能专家和操作

## <<大匠无弃材>>

骨干以及新进入企业的各类人员等企业全体人员都能够各适其所，横向可比，纵向交叉，使企业中每名人员的最高奋斗目标都是高度一致的，即成为与企业董事长和总经理同属第一个层级、享受相同待遇的人员。

对每个层级内的人员，都要严格按照业绩实行层级升降管理。

为了实现对员工的长远激励，也可对在某个层级内连续保持五年、八年不降者给予不同程度的奖励，例如在退休时按所获奖励程度和奖励次数每月领取相应数额的奖励津贴，使企业全体人员不仅在工作期间能够持续焕发工作积极性，还有为争取退休后过上更好的生活而努力工作的积极性。

## <<大匠无弃材>>

### 后记

对于历史而言，仅仅是有记载，便已是一桩幸事。

这137篇短文，便是对中国某一个时期某一类国企某一种组织人事工作实践的总结与记录。

但是，向来文不及言，言不及义。

形诸文字总不如说话容易，说话又常常不能尽表原意。

所以，在成文的过程中曾审慎地给自己提出过三点要求：一是文章不宜太过短促，没有展开，影响理解的效果；二是论述不要太过决绝，应尽量平和中正；三是不宜实践体会过多，过于强调经验性。

回过头来看，这些当初自我提醒的注意事项竟然最终成了本书的缺点——当然也可宽宥地认为这是本书的特点。

不管怎么说，所幸这仍是一本真实的书，一本由实践沉淀下来的、意欲致用的书，也是当前众多人力资源管理书籍当中少有的一本针对国企用人的书。

但我同时又迫切地希望这本书的“有效期”不要太长。

换句话说，这本书的价值正在于其应该速朽，并以其速朽来证明某种体制或机制大有速朽之必要，或可昭示国企重获新生的希望。

至少，当如流的岁月将一切都冲销或冲淡的时候，我数月于妻的床前边护理边著述的情景仍然会历历如新，并将长久地温暖我的心房。



## <<大匠无弃材>>

### 编辑推荐

《大匠无弃材:国企用人之道》：天下事，用人为大天下事，用人最难直面国企用人的尴尬与彷徨，解读国企用人的难题与误区，反思国企用人的现状与出路。

源自一线变实践智慧、源自多年潜心积淀、源自爱之愈深责之愈切的心血交融。

一本真实的书。

一本由实践沉淀下来的，意图致用的书，也是当前众多人力资源管理书籍当中，少有的一本针对国企用人的书。

好的用人机制，不仅应该达到人尽其才的境界，还要达到人尽其性、人尽其乐的境界。

在国企，优秀人才大致有三点共同的优秀品质：一是奉献，二是诚信，三是钻研精神。

如果说搞好国企有什么快药猛贴，那就是培养好“一把手”、选拔好“一把手”、激励好“一把手”、监督好“一把手”。

国企的发展，仍然需要几代人、几十代人付出巨大的努力。

在这艰苦的行途中，造就一批高素质的人，往往比出台一堆“先进”的制度紧要和管用。

正因为国企的通病太多，才让人无法也没有心情去一一列举。

正因为国企中差不多每个人都很清楚这是怎么回事儿，才让人无法也没有心情去陈说“为什么工作”的真正答案。

在国企，有良知的领导者的心境常常是：越是了解情况，越是增加一份危机感；越是深入学习，越是增加一份紧迫感；越是开阔视野，越是增加一份责任感。

<<大匠无弃材>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>