

中外管理故事与哲理丛书

THE CHINESE AND FOREIGN MANAGEMENT
STORIES AND PHILOSOPHY BOOKS

森诺胜利

SINO-SHENG LI :

的

THE STORY AND PHILOSOPHY

故事与哲理

《中外管理》杂志 编著

· 生动的企业文化实战案例 精辟的点评 风趣的漫画 ·



经济日报出版社

中外管理故事与哲理丛书

THE CHINESE AND FOREIGN MANAGEMENT
STORIES AND PHILOSOPHY BOOKS

森诺胜利

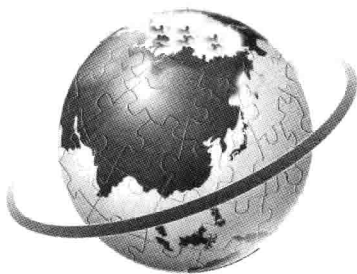
SINO-SHENG LI :

的

THE STORY AND PHILOSOPHY

故事与哲理

《中外管理》杂志 编著



 经济日报 出版社

图书在版编目(CIP)数据

森诺胜利的故事与哲理 /《中外管理》杂志社编著

. — 北京: 经济日报出版社, 2014.6

ISBN 978-7-80257-660-5

I. ①森… II. ①中… III. ①企业经营管理 - 经验 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 119830 号

森诺胜利的故事与哲理

编 著	《中外管理》杂志
责任编辑	颜贺华
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63567960 (编辑部) 63516959 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京鑫瑞兴印刷有限公司
开 本	1/16
印 张	17
字 数	200 千字
版 次	2014 年 6 月第一版
印 次	2014 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-660-5
定 价	36.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

企业家要学会用讲
故事的办法向职工传递
自己的经营理念以达到
「上下同欲者胜」的目的。

为《中外管理故事与哲理丛书》题

袁宝华



故事中有理念
理念引导企业发展。
陈锦华

中国企业联合会名誉会长 陈锦华 题词

序 一

《中外管理》杂志出版人 杨沛霆

时光回转，在上世纪90年代国企改革大潮中，主副业分离是当时的大势所趋，也往往成了众多国企副业的梦魇，作为附属企业消失在改革大潮中的是大多数，而在市场大潮中搏击海浪，能够完成蜕变，并且赢得新生的少之又少。

森诺胜利便是其中一个。

森诺胜利脱胎于国企，在国企的怀抱中，业务不愁，资金不缺，过着衣食无忧的生活；10年之后，顺应改革潮流，森诺胜利被“断奶”，改制，蜕变，新生，如今发展成为专注服务于石油行业，构建了完整的全程服务链，并在行业中奠定了重要地位和显著影响力的知名企业。这就是森诺胜利的发展脉络。

今年恰逢森诺胜利成立20周年，也是改制成功转型的第十年，这本《森诺胜利的故事与哲理》一书，以一个个鲜活、真实、细小的故事，以小见大，全景式展现森诺胜利发展成就、管理特色、企业文化及人才管理和制度创新等，其典型意义和标本作用对同类企业具有很高的参考价值。

之所以向大家推荐这本书，在我看来，有以下几点理由：

首先，战略为王。一个好的发展战略决定着企业的方向和最终

的高度。在战略上，森诺胜利聚焦石油咨询服务业，而不是四处出击。尤其是在充分分析自己的优势和专长后，姜传胜董事长制定了“四不”原则，即：不谋求上市、不涉足金融产业、不涉足房地产业，不涉足制造产业。作为石油业的一个细分行业，森诺胜利以“深化工程咨询，发展全程服务”为战略，通过业务拓展和创新，逐渐构建起石油咨询行业全程服务链，打造出企业核心竞争力。

作为服务业，森诺胜利秉承“做一个项目，上一个台阶，交一批朋友，拓一片市场”的服务理念，从细节入手，在客户服务上追求止于至善的完美境界，赢得了良好的客户口碑和企业声誉。带来的结果是，改制十年来，公司的经济总量以年均36%的速度增长，总收入比十年前增长了28倍。

其次，人才是本。我们知道，人才和知识是咨询行业最重要的财富和资源，森诺胜利实施“以人为本，人尽其才”的人才战略，激发了企业活力。森诺胜利创新性地提出并践行“倒金字塔”人才模式，实施“影子股份”给员工戴上“金手铐”。通过持续注重人才队伍建设，森诺建立了一支技术构成高、专业门类全、核心价值观统一、年富力强、梯级结构的大型综合咨询团队。员工队伍从最初的30多人发展到如今的300多人。

第三，管理至上。森诺胜利结合企业实际进行管理创新，提出“不能量化就不能管理”，突显了制度化和创新的必要性。作为管理

者，贵在知行合一，通过一系列创新举措，如影子股份、绩效工资、中层轮岗等，形成了符合公司实际情况的管理体制和运营机制，激发了员工的积极性和创造性，让整个企业充满活力。

第四，文化为根。在森诺胜利人看来，要把企业文化打造成企业生产力，就不能作秀。企业文化建设不是空中楼阁，通过“一心”“二做”“三从”“四德”“五提”“六靠”“七不”“八讲”“九一个”“十注重”，构建诚信、创新、业绩、和谐、超值、合作、协作、创先、共享以及美德文化，让更多的员工参与进来，才能更好地建设、传承文化，企业文化才能真正成为创造价值的“生产力”。

近年来，森诺胜利没有满足现状，从长远着眼，提出了“打造百年品牌，创建百年企业”的企业发展愿景，这是森诺胜利为自己描绘的一幅未来发展蓝图。我衷心祝愿森诺胜利的明天更美好！

在本书的编辑过程中，姜传胜董事长和森诺胜利的很多高管和员工给予了大力支持和辛勤工作，在此一并感谢。

杨洋建

2014年4月20日

序 二

胜利油田森诺胜利工程有限公司党委书记、董事长 姜传胜

森诺胜利成立已经20周年，改制也已10周年，值得好好庆贺一下。按照传统的模式搞场晚会，聚聚餐，发发纪念品，这些庆祝活动与中央“八项规定”精神相违背，传统的纪念模式是走不通了。

如何把纪念活动搞得既节俭又有意义呢？我想到了《中外管理》杂志社为海尔创立20周年而编的《海尔的故事与哲理》，很受启发。故事书对于传承海尔文化，推广海尔品牌发挥了重要作用。森诺胜利从去年开始进行品牌建设和提升，借助周年庆梳理文化故事、挖掘故事中的哲理、传播品牌形象不是最好的形式吗？

我的想法得到公司上下的一致赞同。与《中外管理》杂志社一沟通，很快达成了合作协议。经过几个月的努力，这本故事书终于成型。

森诺胜利公司很小，但是“麻雀虽小五脏俱全”。森诺在改制过程中以及以后的发展过程中，所遇到的问题和相关企业几乎一样。十年来，我们持续开展管理创新与业务创新，取得了一点成果，总结下来主要体现在以下几个方面：

一是通过实行“影子股份”、绩效工资、“V”字型人才成长通道等管理创新活动，建立起了适合公司实际发展的管理体制和运营机制。

二是专注服务石油行业，持续丰富和完善产品结构，成为为油气田勘探开发、生产运营提供全过程咨询服务的工程公司。

三是自主开发了公司的管理信息系统，实现了“管理制度化，制度流程化、流程信息化”，为公司提高管理效率和效益创造了条件。

四是建设了一支技术构成高、专业门类全、政治素养好、梯级结构、年富力强、核心价值观统一的优秀团队。

书中的故事见证了公司的变化，记录了员工的成长。每个故事都是员工的亲身经历和感受，由员工提供素材，经过编辑们的精细加工，变成了这样一本图文并茂的出版物，本书对于我们加强文化建设，推广公司品牌必将发挥重要的作用。

感谢《中外管理》杂志出版人杨沛霆教授，感谢杂志社编辑们的辛勤工作，感谢森诺胜利公司参与编写和为此书出版做出贡献的人们。



2014年4月25日

目 录

第一章 转 型 篇

我们这帮人能干什么？	002
勇于开拓方能赢得生存机会	
走专业化道路	004
领导者首要任务是带领公司走对路	
“有本事就不怕市场凶”	007
企业强大了才不惧市场风云	
收入高了，为何意见更大	010
用绩效工资解决分配不公	
好端端的国企，搞什么战略？	013
用战略解决长远发展风险	
“咱都是有本事的人，有啥怕的！”	015
顺应“断奶”时代	
“跑出来”的设计资质	018
在成功者面前，危机更是契机	
“该低头的时候，就得低呀”	021
先大我，后小我	

“评估”出来的“森诺”	024
做企业要有远见	
如获至宝的《筌路蓝缕》	026
企业的成功可以复制	
成绩反思会	028
管理改善始于细微之处	
主动扔掉“铁饭碗”的大学生	030
领导魅力产生凝聚力	
“四不”定方向	032
有所不为比有所为更重要	

第二章 服 务 篇

第一个全专业综合服务项目	036
业务结构多样化，综合能力制胜	
专啃“硬骨头”	038
通过解决客户难题展示公司实力	
关乎项目成败的3小时	040
工作就要“锱铢必较”	
每周做好“3S”	042
多头绪需要妥善计划	

从“网恋”开始的节能业务	044
客户需求驱动业务	
顶住压力点亮这盏明灯	046
诚意换来持久信任	
报告的格式不能照搬了	048
适应市场才有长久发展	
同“权威”对手PK	050
不打无准备之仗	
两封函件引发的反思	052
细节产生竞争力	
第一次被客户批评之后	054
只有自己不放弃，才能不被客户抛弃	
项目就是我的“孩子”	056
优秀员工是企业最大财富	
“先义后利”敢对客户说不	058
坚守职业操守赢得认同	
“四个一”法宝	060
亲密合作是干出来的	
独自操办婚礼的新娘	062
奉献源自自我牺牲	
为客户跑来57份红头文件	064
服务意识是生存之本	

村长带队填表格	066
换个角度处理，工作变简单	
不尝试，永远不会创造奇迹	068
抓住机遇迈向更大市场	
刨根问底每一个数据	070
工作不要“差不多”	
帮客户制定环保措施	072
帮助客户解决痛点	
打开地方环评大门	074
主动探索市场规律	
夫妻二人的国庆长假	076
敬业精神感动客户	
三个人的战斗	078
增加知识储备，关键时刻才能抓住机会	
把不符合实际的内容全删掉	080
职业操守高于一切	
发票管理“有一手”	082
自己费心，让客户省心	
3天赶出19份报告	084
创业精神不可少	
“咨询+软件”延长产品线	086
不求所有，但有所用	

“归还”一张图纸	088
为客户提供超值服务赢得信任	
“倔强哥”设计师	090
循规蹈矩无法满足客户需求	
客户都记得她	092
沟通也是生产力	
“软磨硬泡”出来的资料	094
客户是“磨”出来的	
一份提前准备好的概要	096
想到客户前面	

第三章 人 才 篇

森诺的“影子股份”	100
企业发展需要合理激励员工	
人人皆可“V”	102
“V”字型人才模式促成长	
克服“小富即安”	104
目标适当才能促进员工成长	
远方的应聘者	106
用真诚打动人才留住人才	

一位文化主管的成长之路	108
实践是培养人的最大法宝	
不拘一格“招”人才	110
能力比资历重要	
“金牌员工”是如何炼成的	112
苦干+巧干，才能成就事业	
打破常规，办法总比困难多	114
灵活的机制激发企业活力	
沉甸甸的书包	116
不断学习的员工才能与企业共同成长	
“遥控”新员工	118
给员工以最大信任	
“大嗓门”也有温柔时刻	120
对待员工要亦师亦友	
新员工的安心	122
用行动留住人才	
非洲北部国家的小菜园	124
自我管理是一门必修课	
我和两个师傅	126
给年轻人更多指导	

第四章 制度篇

评出一个先进，长出一片先进森林	130
听取员工意见，实现民主管理	
“人管”向“机管”的进化	132
速度可以降低成本	
中层轮岗，我能行吗？	134
压力是最好的动力	
“好好先生”	136
做高效能员工	
不加密的文档	138
良好的沟通机制是效率的保障	
森诺设计院，每天都站着开晨会	140
高效是企业的管理之源	
每月雷打不动的两天	142
人才强企须有制度保障	
一份看似闲职的工作	144
公司没有无价值的岗位	
项目组里的你我他	146
分工与协作是对孪生儿	
告别临时性大额捐款	148
用制度传递爱心	