



与企业一起成长

员工必备手册

李生校 冯根尧 周鸿勇 畅铁民 金钟 编著

上海远东出版社



与企业一起成长

员工必备手册

李生校 冯根尧 周鸿勇 畅铁民 金钟 编著

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

与企业一起成长:员工必备手册/李生校等编著.
上海:上海远东出版社,2005
ISBN 7-80661-919-4

I. 与... II. 李... III. 企业管理-职工培训-手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 137603 号

与企业一起成长 ——员工必备手册

编 著 / 李生校 冯根尧 周鸿勇 畅铁民 金 钟

策划编辑 / 张安平

责任编辑 / 马 赛 廖 昕

装帧设计 / 江 涛

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司

印 刷 / 上海市印刷二厂有限公司

装 订 / 上海张行装订厂

版 次 / 2005 年 1 月第 1 版

印 次 / 2005 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 286 千字

印 张 / 11

印 数 / 1—5 100

ISBN 7-80661-919-4

F·203 定价: 25.00 元

目 录

第 1 章 理解企业	1
一、企业的概念和基本特征	2
二、企业的结构	8
三、企业价值链	16
四、企业管理	17
五、企业成长阶梯	21
第 2 章 做一个优秀的员工	25
一、做一个优秀员工应是每个员工的追求	25
二、优秀员工的自画像	35
三、命运掌握在每个人自己手里	41
第 3 章 养成良好的职业理念	58
一、什么是职业理念	58
二、什么样的职业理念才是正确的	61
三、职业理念的作用	62
四、规划好职业生涯	65
五、现代企业员工应该树立哪些职业理念	71

第 4 章	掌握过硬的技术本领	79
一、员工为什么要掌握过硬的技术本领		79
二、掌握过硬的技术本领要具备的心理素质		81
三、创新需要掌握过硬的技术本领		88
第 5 章	提高自己的成本意识	94
一、一个故事引发的思考		94
二、不容忽视的种种浪费		96
三、必须抛弃的错误观念		98
四、了解成本与利润的关系		104
五、消除工作中的种种浪费		108
六、从成本节省到成本避免		119
第 6 章	树立新型质量观	126
一、质量的挑战		126
二、走出质量意识误区		128
三、树立新型的质量观		143
四、建立你的质量标准		148
五、执行你的质量标准		156
六、提高你的质量等级		159
第 7 章	自我管理创建良好工作环境	172
一、5S 概述		173
二、5S 专项活动介绍		184
三、5S 推进的基本原理		208

第 8 章 强化安全意识	218
一、安全意识不容忽视	218
二、员工安全意识分析	220
三、员工安全意识的培养	225
四、员工应该了解的安全生产基本法律法规	226
五、员工安全生产的义务	231
六、强化安全教育意识	233
七、防止安全意识“疲劳”	239
 第 9 章 做学习型员工	246
一、认识企业	247
二、了解企业管理制度	257
三、自我素质训练	260
四、学习型企业的要义	291
 第 10 章 融入团队, 建立良好的人际关系	299
一、团队的意义	300
二、团队合作的要素	303
三、人际沟通	305
四、理性面对冲突	314
五、融入团队	317
六、职场内的工作方法	320
 后记	332

第 1 章

理解企业

学习目标

1. 了解企业的基本特征;
2. 认识企业的组织机理;
3. 懂得用价值链的观念去看待企业各部门之间的联系;
4. 知晓企业管理的一般要求;
5. 理解企业的成长过程。

企业是社会经济的细胞,员工则是企业的 DNA。经营企业就好像是驾驶飞机,老板就是机长,载着一群员工飞向无边无际的天空,随时挑战各种变化,并冒着高度的危险向前推进。企业因此需要有好的机长,他能适应全天候的市场形势。企业需要构建好的企业机体,使企业在高强度的竞争压力中不至于散架。企业更需要有优秀的员工,他们认同企业,使企业能够迅速起飞,使企业持续飞行。所以,企业的员工需要很好地去认识企业、理解企业。

一、企业的概念和基本特征

企业不是自古就有的,它是人类社会一定历史时期的产物,是社会化大生产的产物,是在资本主义商品经济高度发达的条件下产生和发展起来的一种经济组织形式。

(一) 企业的概念

企业是商品经济的产物,它是专门从事生产、流通和提供服务活动的营利性的、具有法人地位的经济组织。

企业可以是公司,也可以是工厂,或者是商店,但根本的问题是,企业是一个经济组织,它以盈利为目的,盈利是企业生存的基础、发展的动力。

企业是老板的企业,也是员工的企业,企业基本的构成单元是人,企业的发展始于人,也可能止于人。企业的“企”字,本身就说明了企业发展止于人的意义,人是企业中最重要要素。很多成长中的企业,都面临成长之痛,只有规模扩张,没有本质提高;许多企业没有核心竞争力,没有CI,没有管理,没有统计……所有这些问题都聚焦在没有人才上。企业的人才不是像有的人说的那样,花重金引进一两个人才就可以解决的,它是一个系统的知识引进、理念推行和意志执行的有机结合,它需要员工对企业的认同和理解,没有员工对企业的理解,所有良好的意愿或许都只能停留在纸面上。

人是企业发展的最终动力。

(二) 企业的基本特征

企业是从事商品和劳务的生产经营并独立核算的经济组织。当今社会,企业是社会发展的主要推动力量,它推动经济发展,同时它也承担了社会责任,为社会作出了贡献,但它的主体地位是经济组织,不能因企业承担了社会责任而误解了企业的本质。因此,

我们需要了解企业的基本特征。

企业必须具备以下四个方面的基本特征：

1. 独立经营

企业是一个独立的经济实体，必须具备自主地进行经营活动的权力，包括对企业经营管理的决策权和实施权。

2. 拥有资源

这种资源包括生产资料和劳动力，通常表现为资金、设备、技术、人力资源，并有支配和使用的自由权。市场经济有两个最基本的特征，一是竞争，二是资源的优化配置。企业配置资源的能力，反映出企业经营的水准，在参与市场竞争的过程中，企业只能选择做强者，否则只有被淘汰，因为市场经济只相信强者，不相信眼泪，不同情弱者。

3. 独立核算，自负盈亏

企业作为一个独立的经济实体，必须对自己的经营成果负完全责任，用自己的收入抵付支出，并从中取得利润，用来发展壮大企业，改善员工的福利和发展生产。所以企业发展靠自身，作为企业的一员，要充分认识这一点，与企业共命运，与企业共成长。

4. 具有法人的资格和地位

所谓法人，是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织；作为社会组织中的经济组织要成为经济法人，必须在工商行政管理局注册、登记，经审定后发给营业执照，才具有经济法人的资格和地位。法人是自然人的对称，是与自然人相对的另一大类民事主体，它不是具有生命的个人，而是社会组织在法律上的人格化。这种法律上的人格化使法人成为除自然人以外的民事法律关系的权利义务主体，具有独立的生命，从而使它具有独立生命体所应具有的民事权利能力和民事行为能力。一般地说，成为法人应具备四个条件：经过一定的法定程序；有独立的财产；有自己的名称、组织机构和场所；能够独立承担民事责任。企业的法人地位决定了企业的社会责任和义务。

企业的基本特征诠释了企业的本质。我们理解企业,必须很好去理解企业的基本特征。

(三) 企业的类型

经历了长期的历史演变,今天企业的类型已经十分多样化了,要理解企业,必须了解企业的各种类型。这里我们根据企业承担经济责任的不同进行分类:

1. 个人独资企业

它不是法人,规模较小,手工作坊、商店、农户等多采用这种方式。它经营灵活,生存能力强,但规模有限,负无限责任,属于低级形态的企业,也是最古老的企业形式。其特点是企业归业主所有,业主对企业承担无限责任,企业存续受制于业主的生命期,在法律上它是自然人企业。

2. 合伙制企业

合伙制企业由两个或多个出资人联合组成。其基本特征与个人独资企业并无本质区别。在合伙制企业中,企业归出资人共同所有,共同管理,并分享企业赢利或分担亏损,对企业债务承担完全责任。

3. 无限责任公司

无限责任公司指由两个以上的股东所组成,全体股东对于公司债务承担连带无限责任的公司。无限责任公司应有两个以上股东,股东以自己的全部动产与不动产对公司所欠债务负责,即当公司资不抵债时,股东要以个人财产来抵偿债务。无限责任公司以人的信用为基准。我国公司法中无此类公司的规定,一般视其为合伙。

以上三种形式的公司是传统的企业类型,在资本主义发展的早期,它是主要的企业形式,但其缺点是负无限责任,当企业经营者经营失败时,往往倾家荡产,走投无路,造成人生悲剧。到 14 世纪,开始出现了有别于此的现代企业制度。

现代企业制度即公司制企业。公司制企业的产生是企业制度

发展史上最伟大的创举,它起源于14世纪,当时欧洲国家开始出现一些人将自己的财产或资金委托给别人经营的组织形式,经营收入按事先的约定进行分配。经营失败时,委托人只承担有限责任。到了1600年,英国成立了由政府特许的东印度公司,确立了公司的独立法人地位。

与古典企业制度相比,公司制企业有三个特点:

(1) 公司制企业是一个独立于出资者的法人形式的经济法律实体。

(2) 股份可以自由转让。

(3) 出资人承担有限责任。因为对大多数股东而言,公司的经营好坏与他们无关,让他们承担责任是不公平的。

与公司制伴随产生的是资本市场和股票交易。

股份公司的出现,是一种社会的进步,从它产生的那天起,它一直处于变化中,在不断的完善过程中,股份公司适应了当今市场经济发展的要求。

现代公司制企业的三个重要特征:

(1) 股权结构的分散化和多元化。股权结构的分散化:企业的股权结构,经历了由少数人持股到社会公众持股再到机构投资者持股的历史演进过程。股权结构的多元化:表现为在全新的资本概念下的企业持股主体的增加。

(2) 融资方式的多样化。资本市场的发展,融资手段和金融工具的创新,使企业融资方式日趋多样化。在资本市场上,中长期的投资工具有政府债券、公司债券、公司股票、期权、不动产抵押和其他各种衍生工具。企业在享受融资便利的同时,也引入了外部力量,企业必须考虑融资的成本与控制问题来作出慎重的选择。

(3) 所有权与经营权的分离。收益的不确定风险由更多的人来分担,可以增强企业对环境的适应性,也带来了利益的冲突。

现代企业制度主要有有限责任公司和股份有限公司两种形式。

4. 有限责任公司

有限责任公司是由两个以上股东共同出资,每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任,公司是以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司的法律特征:

(1) 股东人数具有严格的数量界限规定。与股份有限公司相比,有限责任公司内的股东人数较少,许多国家公司法对有限责任公司的股东人数都有最低和最高的数量规定,像英国、法国、日本等都规定有限责任公司的股东人数必须在 2~50 人之间,如遇特殊情况超过 50 人时,须向法院申请特许或者转为股份有限公司。我国公司法规定,有限责任公司由 2 人以上 50 人以下股东共同出资设立。

(2) 公司不公开发行股票。有限责任公司的股东虽然也有各自的股份额,但由于有限责任公司的资本可以不划分等额股份,故各股东的出资额一般由其协议确定,股东在交付股本金后由公司出具股份证书作为他们各自在公司中所拥有的权益凭证。这种凭证不像股票那样可以自由流通,但在公司其他股东同意的条件下可以转让,转让时只需在公司办理手续。

(3) 有限责任公司的设立程序比股份有限公司简便得多。公司设立可以由一人或几个人(指自然人或法人)发起,所有股本金在公司成立时必须交足。有限责任公司的成立一般无需像股份有限公司那样公告,而且也不必公开它的经营报告。

(4) 内部组织机构设置灵活、简便。由于股东人数较少,因此可以不必设立股东会,有些问题可以通过征询的方式加以解决。股东亦可作为公司雇员参加经营管理。加上公司股东人际关系密切,因此,他们组成的管理机构一股比较灵便、精干。

(5) 股东承担有限责任。这种有限责任包括两种情况:一是仅限于股东的出资额;二是可规定限于出资额的数倍(2、3 倍等)。后者在英国亦称担保有限公司。有限责任公司产生较晚,直到 19 世纪中叶才在英国以“私公司”的形式出现,它比世界上第一家股

份有限公司——1600年产生的英国东印度公司晚大约250年。

5. 股份有限公司

股份有限公司是注册资本由等额股份构成并通过发行股票(或股权证)筹集资本,股东以其所认购股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

股份有限公司的法律特征:

(1) 股份有限公司的股东人数不得少于法律规定的数目。由于股份有限公司具有十分显著的法人属性,各国立法中一般不允许1人组成股份有限公司,而是对股份有限公司股东人数的下限给予严格的规定。大多数国家的法律规定,股份有限公司的最少股东人数为7人,例如法国、日本就是如此。德国商法规定至少不得低于5人。我国公司法规定,设立股份有限公司,应当有5人以上为发起人,其中须有半数的发起人在中国境内有住所。

(2) 股份有限公司是最典型的合资公司,股份公司中股东的人身性质没有任何意义。股东仅仅是股票的持有者,他的所有权都体现在股票上,并随股票的转移而转移。股份公司必须预先有确定的资本总额,然后再着手募股。任何愿出资的人都可以成为股东,没有资格限制。

(3) 股份公司的资本总额平分为金额相等的股份,股份公司的资本总额一般无最高限制,最低额通常由主管机关根据股份公司的行业性质给予确定。其资本必须均分为每股金额相等的股份,以便于计算每个股东拥有的权利。出资大的股东只是占有股数多,而不能增大股份的金额。这是股份公司的一个突出特点。

(4) 股份公司的股份可以自由转让,股票可以在社会上通过证券交易所或银行公开出售,但不能退股。

(5) 股份有限公司的股东负有限责任,即只以其所认购的股份份额对公司的债务承担责任,一旦公司破产或解散进行清算时,公司债权人只能对公司的资产提出要求,而无权直接向股东起诉。只有公司法人以公司本身的全部资产对公司的债务负责。

(6) 股份有限公司的账目要公开。各国公司法一般都规定股份有限公司必须在每个财政年度按时公布公司财务报告,其中包括资产负债表和公司损益表等,以供众多的股东和债权人查询。

股份有限公司的优点是:

(1) 广泛吸收社会资金是股份公司最突出的优点。股份有限公司的资本分成许许多多每股金额很小的等额股份,由此可以吸收各种大小资本,汇集成巨额资本。由于资本多、规模大,具有很强的竞争力,进而能获得更多的利润。

(2) 股东人数众多,极大地分散了企业经营风险。

(3) 公司定期公布财务状况,股东有选择权。当股东看到该公司经营不善,面临亏损以至破产时,可立即抛售,转而把资金投向别的公司,这是一种使投资变得迅速、灵活、方便的手段,也使经营者不能掉以轻心。同时,股东遇有急事需要资金时,可随时出让股票。

(4) 股份数量大,股东多,便于较大资本控制小资本。从理论上说,只要掌握公司股份的 51%,即可完全控制公司。但由于小股东分散,所以实际上不用半数股份就可控制公司。

股份有限公司的缺点是:

(1) 股份有限公司设立程序繁杂,且要定期公布财务状况,保密性差。

(2) 股东流动性大,公司很难控制。股东购买股票只为股利,对公司缺乏责任感,所以,公司经营业绩一差,股东就会抛出股票,这无异于釜底抽薪。

(3) 由于股票可自由转让,股票的市场价格又时常变动,将助长部分人的侥幸心理,买空卖空,使股票交易市场成为投机的场所。

二、企业的结构

企业是经济组织,它需要建立和健全它的组织结构,我们以股份有限公司为例,来了解企业的组织结构。

(一) 股东会、董事会、总经理

1. 股东会

股东会由股东组成,是企业的最高权力机构,决定企业的投资战略等大政方针,它不是企业的常设机构,它选举董事会作为常设经营机构。

2. 董事会

董事会是股东大会选举产生的企业常设经营机构,董事是企业的高级管理人员。董事会是具有双重身份的组织,对于股东大会来说,它代表经营者,是公司的常设经营机构;对于总经理来说,董事会代表投资方,维护股东的利益。

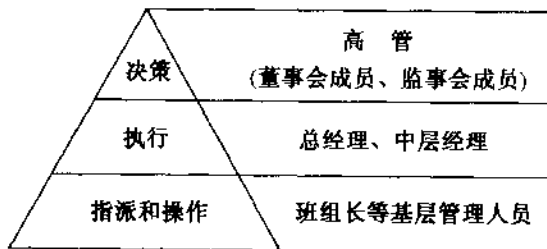
董事会代替股东运作资金,最大限度地赚取利润,追求股东利益的最大化;董事会批准总经理的各项工作,使企业运作更加安全;董事会还起着监督作用。

3. 总经理

总经理是企业的执行者,现在许多公司把它称之为 CEO(首席执行官)。总经理通常是由职业经理人来担任的,他主要是负责制定经营计划,设置企业部门,用人和调控经营过程。

(二) 部门和岗位

企业通常对应市场、生产、财务和行政等因素设立部门和相应的岗位(通常的企业以三级决策层的形式来设置企业部门)。



(三) 企业组织的类型

组织结构是为了便于管理,实现组织的宗旨和目标,每个组织都要分设若干管理层次和管理机构,表明组织各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织的类型有:直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制等。

1. 直线制组织结构

直线制组织结构是最早使用也是最为简单的一种结构形式。它是一种集权式的组织结构形式,又称“军队结构”。其特点是:组织中各种职位是按垂直系统直线排列的,各级行政领导人执行统一指挥和管理职能,不设专门的职能机构。(见图 1-1)

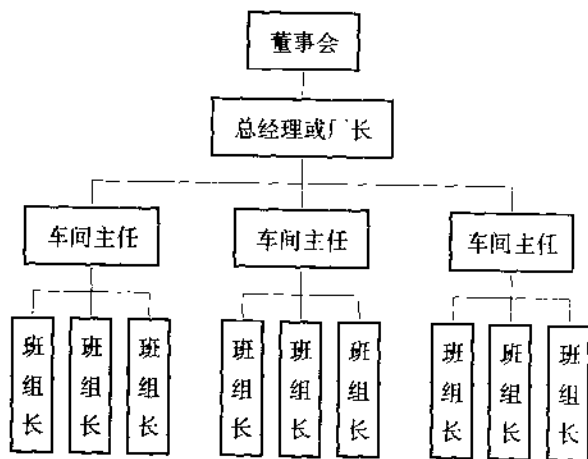


图 1-1 直线制组织结构示意图

这种组织结构的优点是:机构设置简单、权责分明、信息沟通方便、便于统一指挥、集中管理。它的主要缺点是:缺乏横向的协调关系,没有职能机构当领导的助手,易产生忙乱。所以,一旦企业规模扩大,管理工作日益复杂,领导者势必因经验、精

力不及而顾此失彼,难以进行有效的管理。这种组织结构只有在企业规模不大、职工人数不多、生产和管理工作都比较简单的情况下才适用。

2. 职能制组织结构

职能制组织结构最早是由泰罗提出的,并在米德维尔钢铁公司以职能工长制形式加以采用。这种结构形式的特点是:在各级行政领导人之下,按专业分工设置相应的职能机构,这些职能机构在各自的业务范围内有权下达命令。(见图1-2)

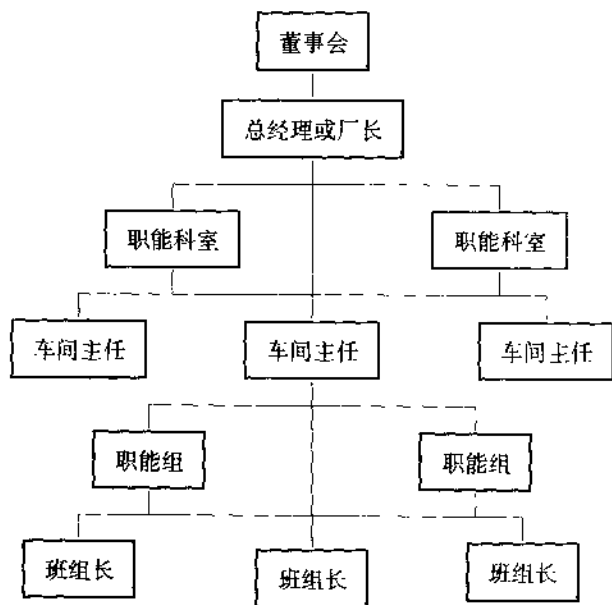


图1-2 职能制组织结构示意图

这种组织结构的优点是:能适应现代生产技术比较复杂和管理分工较细的特点,提高了管理的专业化程度,减轻了各级行政负责人的工作负担。其缺点是:由于每个职能人员都有指挥权,形成多头领导,容易造成管理上的混乱,不利于实施集中统一的管理。