

员工培训丛书

民企实战文化

THE ACTUAL COMBAT CULTURE OF
PRIVATE ENTERPRISES

曹廉福 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

民企实战文化

曹廉福 著

企业管理出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

民企实战文化 / 曹廉福著. --北京: 企业管理出版社, 2013.6

ISBN 978-7-5164-0389-1

I. ①民… II. ①曹… III. ①民营企业—企业文化—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第111831号

书 名: 民企实战文化

作 者: 曹廉福

责任编辑: 涂 依

书 号: ISBN 978-7-5164-0389-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 145毫米×210毫米 32开本 4.25印张 70千字

版 次: 2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

定 价: 25.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

自序

企业文化概念于 20 世纪 80 年代传入中国，经过近 30 年的企业运用，企业文化的作用被社会广泛认识。但是，如何用企业文化去推动企业的工作，成效还不是十分显著。最近，浙江省大力引进央企，加强企业的科学管理，目的就是要提升企业的管理。企业管理，文化先行，文化就是要解决人的思维方式、价值观，以及企业管理的战略、方法和制度。有了适合企业的文化，企业管理就会目标标准、运转顺、士气高、效益好，可以取得事半功倍的效果。

我曾在央企工作，在浙江民企工作亦有 8 年，通过这些年在民企的磨砺，深深感到：民营企业开展企业文化工作的不易，同时又感到企业文化给企业带来的好处。一种对企业文化的偏爱，促使我将多年来在民企写的文章整理、汇编成《民企实战文化》一书，希望对同仁有所借鉴。

2012 年 11 月 8 日

目 录

企业管理篇

企业管理的演变·····	2
企业效益是怎样来的·····	6
管理者应是问题的解决者·····	10
认真履行岗位职责·····	12
职责、流程与标准·····	14
管理的目标、过程和结果·····	17
持续改进与PDCA·····	20
分析解决问题的工具·····	23
做事的5W1H分析法·····	26
大局观念与工序服从·····	28
领导关系和工作流程·····	31
为工序服从管理叫好·····	35
做事要“快”·····	38

出了事首先找自己的问题·····	41
确认，确认，再确认·····	44
我与吴工谈管理·····	46
班组长应该做些什么·····	49
怎样组织好班组学习·····	51
论安全生产标准化·····	54
为什么劳防用品穿戴必须标准化·····	55
同事间喝酒要互保安全·····	57
服从领导安排·····	58

人力资源篇

思想领先的管理原则·····	62
思想工作与授业解惑·····	65
培养同甘共苦的企业文化·····	68
领导干部六个带头 ·····	70
当领导更要学会当“教练” ·····	74
“用人观”之悟·····	77
员工需要“调教” ·····	80
严格劳动纪律 ·····	83
八小时之内都是本职工作·····	85





正确认识制度化管理与人性化管理的关系·····	87
考核中为什么要“连带”·····	91
请大家自觉执行《现场综合管理考核处理办法》·····	93
中盟薪酬制度完善过程的回顾·····	95
中盟人员优化机制形成·····	97
怎样拟写岗位职责说明书·····	98
岗位培训教材及试卷的编写·····	101
学习，只有不断学习才能立于不败之地·····	103
大家都来关心“中盟简讯”·····	105

文明建设篇

你考虑过别人的感受吗·····	108
请不要乱扔杂物·····	109
好的习惯从小事培养·····	110
不该做的事请不要做·····	111
不要“说三道四”·····	112
做一个懂道理有教养的员工·····	114
坚决杜绝不文明的行为·····	116
不要去拿别人的东西·····	117
将食堂办成文明建设的场所·····	118

大家都应有一颗爱厂之心·····	120
从孙虎“捡烟蒂”说起·····	122
“为公司省点钱”——这种精神值得赞扬·····	123
“够用就行”的节能观 ·····	124
鸣 谢 ·····	126



企业管理篇



企业管理的演变

管理是一门科学，是人类实践经验的总结。在不同的生产力阶段和不同的企业发展阶段，企业需要采用不同的管理方式，这是我们企业管理者需要弄清和实践的大问题。从世界企业管理的演变来看，主要经历了以下几个阶段：

1. 手工业时代管理

人类社会随着生产力水平的不断发展，企业的生产组织也在不断地变化。人类从旧石器时代到农耕社会，从自给自足到农副产品有了剩余，需要商品交换。由此，社会化分工开始出现了，有的将多余的粮食拿到集市上去交换；有的将牲畜赶到集市上去交换；有的将自己打制的镰刀、锄头拿到集市上去交换等。这种交换的常态化，逐步形成了社会化的手工业作坊生产模式。这种模式的特点是：一家一户，师傅带徒弟，产品单一，管理相对简单。

2. 工业革命后的科学管理

18世纪英国以蒸汽机为代表的工业革命发生，机



器化生产极大地提高了劳动生产力，企业的组织结构也更为复杂。在手工业作坊阶段，生产者既是管理者又是生产者的身份实现了变革，简单的家庭作坊式的管理，进步到管理者、生产者的分工。由此，就形成了专门从事管理工作的管理阶层，管理阶层又根据管理工作量的大小和专业，实施管理分工。到19世纪美国科学管理之父泰罗为提高劳动效率创造了流水线作业。原本一个人干几道或几十道工序的工作变为只干一道或几道工序，把较为复杂的工作变成简单的几个动作，并以标准化的形式固定下来。由于工人所从事的岗位劳动较为简单，反复熟练的工作使劳动效率大为提高。这个时代的管理特点就是专业化分工，管理的规范化、制度化、标准化以及流程化的管理。

3. 行为科学与人性化管理

西方社会经过了200多年的工业革命和100多年的科学管理阶段，社会物质文化生活有了极大的提高，劳动已不再是生存的惟一条件，那种苛刻的管理方式遭到了人们的质疑，由此，企业管理进入了行为科学和人性化管理的阶段。而中国，从半殖民地、半封建社会进入到社会主义社会，直到改革开放的今天，大量的农民工成为企业生产的主力军。在这种社会发展

已到了需要行为科学和人性化管理，而我们员工的素质有些连基本的规则都不懂的情况下，企业管理没有现成的模式可套用，我们只能从中国的实际出发，从员工素质的实际出发，来确定我们的管理方式。我认为当今我们的企业管理最切合实际的方式是：以泰罗的科学管理为基础，以人性化管理为主导，将两者有机结合，协调发展。

4. 文化管理新境界

随着企业文化深入发展，利用文化来促进企业的管理已被越来越多的企业经营者所认识。比如：人们如果都有遵章守纪的理念，那么我们就不需要花太多的精力加强劳动纪律管理；如果我们都有团结协作的精神，那么我们就不会有扯皮推委的现象；如果我们都秉承“用户是上帝”的理念，那么我们每道工序为下道工序服务都会做得很好；如果我们头脑中都装有科学的、正确的做人做事的理念，那么我们就不需要制定那么多的规章制度，也不需要那么多的检查、考核。解决这些问题的关键：我们要提高员工做人做事的理念，提高员工的素养。因此，利用文化来实施管理，应该成为我们管理的目标。但这个实施过程很长，工作很艰巨，需要我们为之以持之以恒、不懈努力。





以上我简述了企业管理的演变及演变中的管理方式，目的是让管理者了解管理发展的规律，从我们的管理现状出发，实施科学的管理，以取得最佳的管理效果。

企业效益是怎样来的

2010年公司首次盈利给大家发了年终奖，2011年公司效益不好，员工感到有些失望。如何正确看待员工收益的多和少，这和企业的经营管理有着十分密切的关系。为了使员工了解企业效益是怎样来的，以便在全公司形成同舟共济的文化，现将企业盈利模式简要介绍一下。

一、企业盈利的条件

企业盈利的前提有两个：一个是国内外经济形势好，产品供不应求，企业只要生产出产品，都很好销售。就像改革开放之初物质匮乏，生产什么企业都能赚钱。但随着市场经济的发展，市场竞争越来越激烈，企业盈利的难度就加大了，特别是供大于求的情况下，企业的生存越发困难。企业想立于不败之地，必须创造高于同类企业的劳动生产率。另一个是企业竞争的能力。企业竞争的能力有两个方面：一方面是企业具有高技术含量的高附加值的产品，这一点在我们公司是



很难做到的。另一方面是企业具有高于同类企业的劳动效率。在创造高于同类企业劳动效率的工作上，我们是有可能做到的，这就要看我们公司是否具有高智商、高情商的经营团队，是否具有高技能、高效率的员工队伍。

二、企业的效益是由效率决定的

企业的效益来自企业的效率，怎样提高企业的效率是我们企业管理者应当不断思考和研究的问题。因为企业效率高，所生产的单位产品成本就低（中盟的单位产品是吨钢），企业的产品就有竞争力；如果企业效率低下，所生产的单位产品成本高于同类企业，那么企业的产品就缺乏竞争力。在我们企业生产经营中成本主要有：经营成本、生产成本、人工成本、财务成本及管理成本等，要降低这些成本，我们应该在提高效率上下功夫。

1. 营销效率

现在市场价格都比较透明，要想通过差价获取高于同类企业的利润是比较困难的。现在企业要获得更好的销售成果，更多的是要靠价廉物美的产品和优质的服务以及对市场行情准确的判断。

2. 生产效率

生产的过程是各种资源投入和产出的过程，在这个过程中，每一个环节都应当以最小的投入，产出最大的收益。如：以最低的能耗，产出最高的产量；以最小的设备维修投入最大限度实现设备完好；以安全、高产、优质、低耗来实现企业效益的最大化。

3. 劳动效率

这里的劳动效率主要指员工的劳动生产率。企业员工工资虽然占企业总成本不大，但它却是同类企业竞争中的变动成本，是企业竞争力的关键。企业员工素质好，劳动效率高，一个员工所做工作相当于其他企业1.1 ~ 1.2个员工所做的工作，那么我们的产品就有了降价竞争的可能。企业订单越多，产能越大，能耗就越低，从而又增加了产品的竞争力。

4. 资金效率

企业流动资金一年中的利息，在企业成本支出中也占了很大一块。如何降低贷款利率，提高资金使用效率，这些都是企业效益的重要组成部分。

在以上四种效率中，我们提高营销效率和资金效率在一定程度上跟外部环境有很大关系，而提高生产效率和劳动效率主要决定于企业的内因，跟我们员工有着



十分密切的关系。今天我拟文讲述的目的是让大家了解企业怎样才能赚到钱，让公司所有部门、所有员工充分认识到自己的一份责任，只有大家都认真做好自己的本职工作，不断地提高劳动效率，企业的效益才会得以落实。

企业的竞争归根结底是一场“兵对兵、将对将、成本对成本、效率对效率”的对决。大家千万不要认为，我慢一点、差一点无所谓。如果全公司都是这种思想的话，那么企业就会效率低下，就会缺乏竞争力，请同仁们三思。