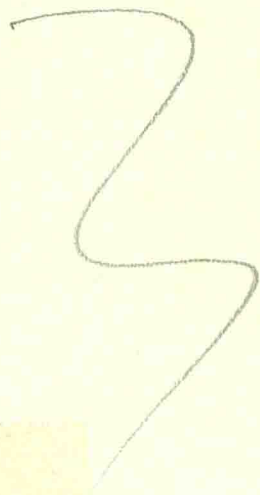




国企悟语



成长在企业

——员工修养提升读本

贾海生 著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



国企悟语

成长在国企

—— 员工修养提升读本

贾海生 著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

成长在国企：员工修养提升读本 / 贾海生著. —  
北京：中国电力出版社, 2016.6 (2016.7重印)  
ISBN 978-7-5123-8299-2

I. ①成… II. ①贾… III. ①国有企业—职工—  
修养—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第119601号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

\*

2016年6月第一版      2016年7月北京第三次印刷  
880毫米×1230毫米 32开本 6.125印张 93千字  
定价 28.00元

### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪  
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换  
版权专有 翻印必究

## 编者的话



曾几何时，企业管理是社会流行话题。当下社会，关于企业管理和员工修养提升的各类书籍多如牛毛。但这些书籍绝大多数出自学者、专家、名人之手，其内容是编多于著，其理论和案例基本上源于西方发达国家，能够涉及国内企业特别是国有企业的几乎是空白。国有企业是我国国民经济的中流砥柱，关系人民生活幸福和国家安全稳定，企业员工道德建设和修养提升事关企业的可持续发展和社会的和谐稳定。要想提高企业管理水平，树立良好的企业形象，增强企业软实力，以人为本，提升员工道德修养势在必行。

本书内容直接来源于企业管理的具体实践者，而且是国有特大型企业的管理骨干人士。作者底蕴深厚的个人修养，形成了其独特的多方位的阅世视角。勤于思考、乐于反思、善于总结的特点使其能够结合实际观察他人审视自己，将工作中的实际问题和客观现象进行理论性的总结并形成文字。本书从多个角度探讨了国企员工成长的各个方面，并对从业者人格修养给出了有价值的

意见和建议，兼具理论意义与实践意义，视角独特、解析缜密、文风朴实、平易近人，具有很强的可读性。

三十余篇文字，既可独立成篇，亦有相互关联。每篇仅千余字，便于当下快节奏生活模式下的点滴阅读。文章题目多以“A与B”句式为题，其中隐含着在工作与生活中要兼顾两边莫走极端的中庸之意。一方面在日常工作中深入挖掘管理精髓，例如“权力与权威”“规矩的守与破”等；另一方面涵盖了大量可借鉴、能应用的实践案例，一些事例也许就发生在大家身边，提出的处理思路也许解决了大家的实际困扰，例如“表扬与批评”“管理团队中的‘老中青’”等；同时注重在问题探讨中激发读者的思想火花，例如“角色与演员”“如何做好机关工作”等。

本书全篇没有大段理论摘抄，全部是作者的思想成果和实践总结，其独创性在当下企业管理和员工修养提升类读物中稀缺鲜见。其对中国特色国有企业管理理论构建的展望，拓宽了企业管理理论研究的视野。

作为国企员工修养提升读本，本书适宜大型企业特别是国有企业新员工和中青年管理人员阅读，为他们在企业中愉快高效地工作提供了私人定制般的指导。本书对于在其他大型组织中，例如政府机构事业单位工作的年轻人亦有很强的指导意义和参考作用。

## 前 言



国有企业，百年老店，服务民生，这是我所在企业的写照。

三十余载，六次转行，甲乙双方，这是我工作经历的缩影。

本书所写之内容，正是缘起于对国有企业管理的实践和思考，植根于多年来在国有企业生产一线至管理层各个领域的摸爬滚打。

企业管理科学作为舶来品，同其他社会科学一样，一直难逃西方理论化的命运。自从改革开放打开国门，外来的企业管理理论如潮水般涌入，充斥在校园的教育讲堂上与企业的培训讲座中。这其中以德鲁克的管理理论为代表，后来又出现了以曾仕强为代表的所谓中国式管理。这些理论对我们的企业管理实践和理论研究起到了启迪和指导作用，然而，如同历史曾经证明过的，外来的理论可以给我们参考与指导，但并不能解释和解答我们遇

到的全部问题，更不能完整准确地描述中国的企业，特别是中国的国有企业。

正是因为常年来企业管理理论与国有企业管理实践相对脱节，一方面国有企业管理得不到有针对性的指导，只能依靠惯性运转；另一方面，在西方管理理论并不全面的话语体系中，中国国有企业传统的管理经验没有得到足够重视，再加上社会舆论的偏颇引导，国有企业成了垄断、低效、腐败、无能的代名词，而其使命、责任、纪律、奉献等特征则被完全忽视了。

诚然，当下的国有企业存在许多这样那样的缺陷甚至是弊端，但这绝不是主流，更不是全部。事实上，在这样一个潮头涌动、百舸争流的过程中，中国国有企业数十年的发展实践构成了中国发展的重要柱石。国有企业大多历史悠久、员工众多、资产雄厚、受众广泛，这样一个庞大的体量，能够始终屹立并发展壮大，必然有一套成文或不成文的管理体系在台前幕后起着作用。同时，随着长期以来经济形势、管理体制、前沿技术的风云变幻，企业在飞速发展升级的过程中，逐步接收吸纳了各种传统的、现代的、自有的、外来的管理经验，并融入国情市情企情中，自成一套管理理念。

遗憾的是，也许是受传统儒家思想“君子讷于言而敏于行”

的影响，我们的国有企业从业者和管理者在讲奉献、拼创新、尽责任方面毫无保留，但在创理论、落文字、展传播方面却有些踌躇犹疑。大量的本土化的国企管理经验难以上升到理论层面，国企管理精英在实践中积累的经验得不到广泛传播和发扬光大。

作为一名国有企业从业人员，我于2000年前后开始从事管理工作，并经由EMBA课程系统接触企业管理理论。本书中的思想由此时开始形成，并随着数年间工作岗位的调整、管理视角的变化、实践经验的积累，于2009年左右逐渐成形。在近两年的闲谈之中，不断有同事朋友鼓励我将这些想法诉诸文字，甚至还有人追问索要。在国有企业的文化中浸润已久，不加以总结提炼，似乎辜负了传承多年的集体智慧。而逐步整理的过程，又是一个经验再回顾、思路再清晰的过程，各种想法和资料不断丰富，通过精心梳理、筛选和编排，于是就有了《成长在国企——员工修养提升读本》。

当然，区区数万字，几十个片段，绝不可能覆盖企业管理和员工成长的方方面面。当前全面改革步伐不断加快、“互联网+”思维日新月异，给传统行业的国有企业发展带来了挑战与机遇。理论一旦落笔，就不可避免面临被固化、被僵化、被随意解读的



问题，而国有企业管理则是一项常变常新的课题。本书权当是抛砖引玉，仅仅希望能够给广大国企员工一些参考和借鉴，为他们在日常工作和生活中提升素质与修养提供经验指导。在波澜壮阔的改革发展实践中，在努力奋斗以实现中华民族伟大复兴的中国梦的征程上，不但期望国有企业的从业者、管理者创新出更多的中国技术、中国标准、中国制造，同时期望产生出更多的中国理论。

## 目 录



编者的话

前言

---

### 修养与认知

---

敬、竞、静、净 / 003

角色与演员（之一）——找准自己的舞台 / 008

角色与演员（之二）——扮好自己的角色 / 012

角色与演员（之三）——说好自己的台词 / 016

规矩的守与破 / 021

权力与权威 / 026

成功四要素 / 030

“闲”话不闲 / 034

传言的产生、传播和强化 / 039

## 语言与文字表达（之一）

——表达之前：不打无准备之仗 / 044

## 语言与文字表达（之二）

——表达过程：发挥的三要素 / 049

## 语言与文字表达（之三）

——表达的种类：口语与书面语 / 053

## 语言与文字表达（之四）

——表达的境界层次：达、简、美 / 058

习惯性违章的文化因素 / 063

主动跟上社会进步的步伐 / 067

管理的辩证法 / 071

干部要有建设力 / 077

胸怀 / 081

个人价值 / 085

贪欲之门要常关 / 090

---

## 实践与探索

---

表扬与批评（之一）——勤表扬、慎批评 / 097

表扬与批评（之二）——时机的选择 / 101

表扬与批评（之三）——语言的选择	/ 105
关于“越级”	/ 109
管理者的表态	/ 114
管理团队中的“老中青”	/ 118
迎接调研	/ 123
想干事，能干事，会干事	/ 129
如何做好机关工作（之一）——沟通与传承	/ 134
如何做好机关工作（之二）——领悟与执行	/ 138
如何做好机关工作（之三）——文件与会议	/ 143
如何做好机关工作（之四）——主体与客体	/ 151
如何做好机关工作（之五）——计划与总结	/ 157
如何做好机关工作（之六）——大事与急事	/ 163

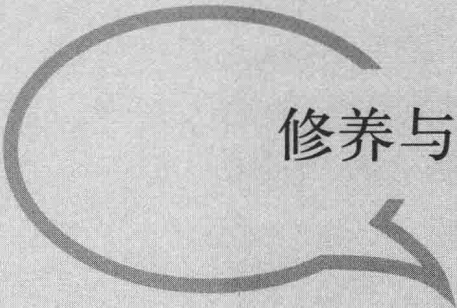
---

## 外一篇

---

“四好班子”排名由后进变先进 ——“一把手”的成功实践	/ 171
--------------------------------	-------

后记	/ 181
----	-------



修养与认知





## 敬、竞、静、净

人当善于养德，以德处世、待人，以至安身立命。敬、竞、静、净可作为养德之途径。

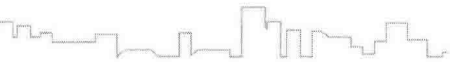
### 敬

人生在世，应常怀恭谨之心，常怀敬畏之心，临渊履薄，谦逊自守。一个“敬”字，道出人对外部事物的尊重，归根到底也是对自己的尊重。

**敬人。**敬人者人恒敬之。敬上级长辈，汲取经验；敬平级朋辈，互帮互助；敬下级小辈，团结力量。

**敬事。**将工作当成事业去干，认真对待自己的岗位，对职责负责到底。不认真对待事情，事情就不会认真对待你。用过客的眼光去看待事情，就只会以一个过客的身份存在，不会留下任何价值。

**敬规矩。**要讲规矩，更要守规矩。国家法律法规要遵守，工作上的规章制度要遵守，安全措施、规程规范要遵



---

守，生活中的行为规范要遵守。

## 竞

进取心和竞争意识是一种坚持不懈向新的更高目标迈进的精神，是一种蓬勃向上的心理状态，是推动个人乃至社会不断进步的强大动力，也是自身进步的内在需求。百舸争流，不进则退，要敢为人先，敢于冒尖。首先，要敢于设定目标，并不断设定新的更高的目标，努力超越自己，不能故步自封。横向与同行比较，纵向与前人比较，扬长补短，而不孤芳自赏。其次，要有能力，有胜任力，通过科学的措施和手段来实现目标。只有登上最高峰，才能一览众山小。

**竞技，即在能力上竞争。**包括技术能力、业务能力和总结表达能力。技术能力方面，要掌握基本的专业技术。业务能力方面，要熟悉工作标准和业务流程。总结表达能力方面，无论是口头表达还是文字表达，都要表述流畅，文字使用恰当，逻辑性强。

**竞赛，即在业绩上竞争。**指的是各专业和岗位的排名、同业对标指标等。发展和管理的成果，最终要体现在指标的“先进性”上。这些可以量化的指标，是对一个人工作成果



---

的最直接的反映。

**竞价，即在口碑上竞争。**指的是周边人群对你的评价，评价越高，体现出你的价值也就越高。我们生活在社会群体中，不论工作还是生活都离不开与周边人群的交流接触，他人的评价也是衡量我们自身的一个重要标准。

## 静

做事要高调，做人则要低调。稳重的言谈举止最能体现一个人的成熟与自信，体现一个人的风度和气质。

**“静”体现的是一种自信。**能够“静”得下来，归因于强大的内心。正是因为有了自信，才能在千钧一发的时刻不慌乱，不毛躁，举重若轻，泰然自若地处理危机。正是因为有了自信，才能在纷纷扰扰的时刻不喧哗，不吵闹，一言九鼎，掷地有声，取得有主导地位的话语权。

**“静”体现的是一种修养。**所谓宁静致远，“静”是内心的积累沉淀，是历经风霜淬炼后的风华气概。在公共场合大声喧哗，在安静的会议室里手机铃声此起彼伏，在与人会谈时不顾他人感受而口若悬河、夸夸其谈，处理事情咋咋呼呼、忙忙乱乱，这都是没有修养的表现。正所谓静水方能流