

视角与管理

续编(下)

苏士印 著

VIEW AND MANAGEMENT



NEUPRESS

东北大学出版社



作者简介

苏士印：沈阳金龟集团总裁，大学毕业，高级经济师、高级工程师。坎坷的人生，锻造出了丰厚的生存资本；跌打的实践，练就出了企业管理的精粹。20年来，在企业管理的过程中，形成了个性化的视角与思维，多次在报刊、杂志、中央党政领导干部论坛上发表文章，其事迹被编入《中华劳模精英》大辞典。曾荣获市、省、国家科委颁发的60多项科技成果奖，沈阳市人民政府特别贡献奖，科技振兴奖，中国企业改革功勋奖，是沈阳市科技实业家、市劳模、省劳模、全国科技先进工作者、全国“五一”奖章获得者。

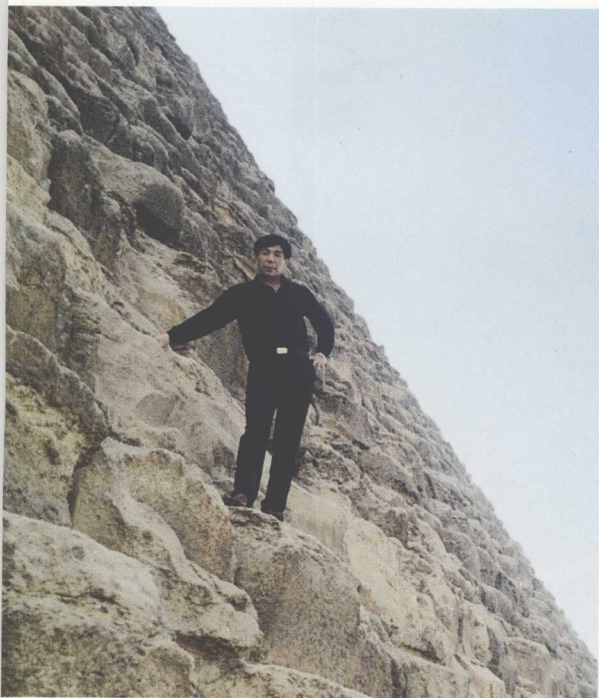
兼任沈阳市人大代表、市人大农经委委员会委员、经济管理研究员、税务局监督员、法院监督员。还兼任辽宁省企业家、法学家、科技家学会、机械工程学会副会长，中国法律新闻杂志社记者，沈阳市电视大学校董事，辽宁法官学校、沈阳市铁路经济技术学校名誉校长、国家西部大开发顾问等社会职务。



沈阳金龟集团总部一角



作者在日月潭
2002年8月于台湾



金字塔上的金龟人

作者1994年随国家科委访问埃及时留影



作者(右一)

在埃及中国科技创新展销会上与用户在一起
1994年3月于埃及



作者(右一)与德国朋友

1994年12月22日于德国



圣诞节的晚上作者(右一)在芬兰

1994年12月25日于芬兰



作者(中)在加州风力发电厂洽谈合作项目
1995年6月于美国



作者在美国国庆节的一天里
1995年7月于华盛顿



作者(中)在马来西亚商务活动期间
1998年10月于吉隆坡



作者(右二)与俄罗斯朋友们在圣彼得堡
2002年8月于涅瓦河畔



作者参加中美经济对话会议休息期间留影
2004年10月26日于美国西雅图国际会议中心



作者(后右二)在夏威夷岛
2004年10月30日于夏威夷



作者(左二)与参加
中美经济对话会议的中方企业家们在一起
2004年10月29日于美国西雅图

自序

——再谈《视角与管理》

《视角与管理》的第一部出版于1999年春,当时企业的发展已基本结束了“点子与胆子”的动力论,开始向更高层次的管理探索。为此,在第一部书里有很多管理思路、管理技术和管理工具,留有那个时代的烙印。今天,再回过头来品味,有很多内容已远离了时代。

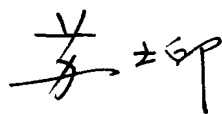
现在出版的《视角与管理续编》,是在我国加入WTO后,市场区域的“篱笆”渐渐被拆除,企业在争抢市场、争夺人才的商海中搏击,悟出一些新的思想碎片,形成了金龟人的管理艺术,铸造了金龟集团的企业文化。

20年来任职金龟集团总裁的企业生涯,让我明白:任何先进的管理思想、管理模式,如果不与本企业职工接受的程度相结合,只能是纸上谈兵,或者是海市蜃楼……在企业里每天都在上演着悲、欢、兴、衰的故事,正是从这些故事中让我摸到企业领导人的核心工作,是创造和提供下属不分心且专心完成各自岗位目标的环境和条件,并用管理上的激励与制约的工具,激发他们完成目标的

意志和能力,从而组合并调度员工之间优势互补的整体力量。为此,企业长青是靠人才群,而不是依靠某一个人、某一个产品、某一个机会、某一个优惠的“小灶”等偶然或临时的资源,是要靠打造一个好的管理机制、好的组织结构、好的检查和考核体系等基础工作的夯实和有诚信的好公司,企业才会长期、稳定、健康地生存和发展。

基于上述观点,我把近几年在企业中一些支离破碎的所思、所做整理出来,与同行、与用户、与读者共寻觅、共利益、共分享。

《视角与管理》能陆续出版,是那些关心我的领导,相信我的用户,支持我的朋友,不嫌弃我的员工给了我思想,给了我动笔的力量,借此把我长久压抑在心灵深处、想说又没有机会说出来的“谢谢你们”这四个字捧出来,算是我自序的本意!

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized characters that appear to be '苏' (Su) and '震' (Zhen), followed by a small '印' (Seal) character.

2004 年初夏

目 录

自序——再谈《视角与管理》

第五部分 管理透晰..... 301

1998 年管理方略	303
1999 年管理职能	306
1999 年下半年的工作方针	309
岗位标准策划.....	311
企业管理理念.....	315
2000 年微观管理	317
2000 年 8 月份发放工资的抽查项目	321
量化方法.....	324
有关目标管理的规定.....	326
关于认真核定责任目标中各项经济与费用目标的意见.....	328
2002 年分层结构目标与考核体系（讨论稿）	329
企业结构 产权结构	
——2002 年改革方案	334
管理岗位文化项目解释.....	336
关于营销工作的新举措.....	339
考核利润比例计算公式.....	345
沈阳金龟集团的有关决定.....	347
沈阳金龟集团的有关标准.....	360
沈阳金龟集团的管理模式.....	369
沈阳金龟集团的岗位目标.....	380
沈阳金龟集团的有关工作流程.....	412
责任工资考核标准（产值、回款两大指标）	421

1

有关责任费用索赔的规定·····	423
向国家质量监督检验检疫总局的汇报材料·····	425
总监会议	
——总监级干部工作·····	429
管理 营销 哲理·····	433
检查和检查反馈	
——2003年10月18日4点50分查岗情况·····	437
总公司各部门人力成本定位·····	440
行动计划书·····	449
企业健身内力驱动·····	451
2004年春节后的三五句话·····	456

第六部分 温馨驿站····· 459

2

县委书记与名人薛君度	
——在美国考察期间会见之一·····	461
编余沉痛·····	464
醒啊！东方巨龙	
——50年大庆献词·····	466
关于环保问题在沈阳电视台的讲话·····	467
庆澳门回归电视讲话·····	469
庆2000年电视讲话·····	470
2000年春节电视拜年解说词·····	471
学习“三个代表”的电视讲话·····	472
在《芒种》杂志社理事大会上的讲话·····	474
难忘朱总理的接见·····	476
有感于政府工作报告·····	477
人大代表回访录·····	478
2000年春节电视拜年讲话·····	479
在辽宁卫视2001年新年讲话·····	480
奖赏 是责任的起步·····	481
三五句话	
——送给孩子们的节日礼物·····	484

对于一份迟到 55 天培训方案的感受	487
致沈阳金龟减速机厂客户们的感谢信	490
我的羊年日记	491
激情桥	495
羊年增瑞	496
灯节贺词	497
生命 文化	
——游厂区, 抒情怀	498
2000 年新年贺词	499
2000 年春联	512
2001 年春联	514
2002 年新年贺词	516
2002 年春联	529
2003 年新年贺词	532
2003 年春联	545
2004 年新年贺词	548
2004 年春联	558
第七部分 管理格言	563
人生篇	565
企业篇	568
人文篇	572
管理篇	587
守城篇	606
社会篇	620
附录 山外来风	635
创新者的辉煌	
——记全国“五一”劳动奖章获得者苏士印	635
认真履行代表职责 努力做好本职工作	638
一份荣誉 一份收入	639
苏士印被国家聘任为西部大开发顾问	640

企业家的哲学思维	
——记沈阳金龟集团董事长兼总裁苏士印.....	641
苏士印的管理哲学.....	643
留给世纪的承诺.....	645
沈阳市环保十佳企业系列报道之五	
——沈阳金龟减速机厂.....	647

1998 年管理方略

一、要 求

宗旨：对用户说“不行”二字，等于向市场声明“我不行”三个字。

企业：厂区、车间、办公室环境整洁，布局大气，客户一眼见底，感到的是有序、可信。

员工：接待情绪，举止行为，服饰、用语，企业文化，劳动效率等，填入客户脑海中的是认真，带走的是客户的烦恼。

产品：质量、工期、品种、价格、售后服务等均有竞争力，让客户悟出的是方便，得到的是利益。

能力：扔掉拐棍，自己站立，自己行走，有能力长出击败对手的威慑力。

规模：两头在内（技术，销售，检查装配），中间在外（部件生产）形成集团公司。

观念：

过去是刚学会走路阶段，或有人扶着才能走路，否则会跌倒；现在，要自己逐渐地长大、成人，一定要一个人走路，在适当时期，有能力击败高档次的竞争对手。

二、举 措

（一）研究所

1. 编制全厂各部门的目标及降低成本的举措。
2. 编制企业安全、职工安全条例。
3. 编制经济管理条例。

4. 编制工厂监督体系。
5. 编制职工培训、教育计划。
6. 编制接待客人程序、方法、方式。
7. 设计机构改组体系，本着两头在内，中间在外的核算形式。

(二) 技术处

1. 明确产品系列，种类调整，改善项目。
2. 制定产品技术开发计划，一年、二年、三年。
3. 整理价格体系，三部：行业；企业；保本。
4. 降低产品成本因素办法，三部：产品本身；全方位成本；责任心成本。

5. 制定外委、自制，非标准的项目体系。三部：月份；半年；全年。

(三) 生产处

1. 制定生产能力计划体系（分厂人员、设备）。
2. 制定外购件的日程项目计划，进入计算机编程，储存、调出、调入，使零部件购买简单，零部件在库，产成品在库数据化（料）。
3. 编组和界定各管理人员的监督项目。
4. 培训各部门工作人员计划（考试、考核、换岗）。
5. 车间、办公室、厂区的环境布局均有图示和责任人。
6. 连续记录、跟踪损失项目，贡献项目的责任人，定期公布，对号奖励和惩戒。
7. 编制保管库房图示和防火、防盗、防锈条例及废次品摆放格局。

(四) 销售处

1. 编制合同售后服务、管理项目及维修收费计划单。
2. 编制各关联部门责任的分担项目书及签字程序。
3. 编制销售工具，信息高速公路，微机管理，信息报告计划书。
4. 销售业务员上岗前的培训计划。
5. 编制促销手段计划及档案管理（资料、照片、录像带、说明书等）。
6. 编制跟踪、承诺的执行计划，客户的资料管理。
7. 搜集厂外情报的奖励与惩戒条例。
8. 产品在用户现场的资料管理，照片、录像、用户评价资料。

(五) 财务处

1. 编制财务的管理条例及改善项目。
2. 资金的筹划、管理及监督体系的分担书。
3. 资产盘点计划书。
4. 对本部门、关联部门的奖励与惩戒条例。
5. 车间成本管理的改善项目（本着两头在内、中间在外的原则进行）。

（六）企划处

1. 签订责任分担书到最小单元（重要的岗位上）。
 2. 改善条例项目，产生敏捷的市场嗅觉，跟踪考核与处理计划。
 3. 以自己为中心的处理项目和决策项目。
- 其他各部门均要以自己为中心，扔掉拐棍自行编制计划，不能缺项。

（七）厂办

人事竞争计划，副厂级以下干部 1998 年仍执行竞标上岗的原则。

1999 年管理职能

一、总公司管理职能

(一) 收缴定额租金

租金项目分类:

1. 管理人员工资、退、离休职工工资、职工保险费……
2. 银行贷款利息、税收、应收、应付款……
3. 企业对外的其他费用, 即: 工厂对外 (扣除各分公司独立对外的费用) 的一切费用。

(二) 策划、确定总、分公司指标

指标分类:

1. 项目责任、项目费用;
2. 项目考核、指标兑现;
3. 目标标准。

(三) 激励与制约

1. 设定激励、制约标准、奖罚政策;
2. 确定各分公司一把手的待遇与控制。

(四) 机构组织

1. 总部、人事总监系列、财经总监系列;
2. 技术研发中心、监察中心、财经核算中心、办公室 (人事部、物资部、市场销售部)。
3. 公司人力资源管理、分公司一把手任免、接班人的考核。

(五) 分公司管理职能

1. 租金 (利润) 按合同规定, 定期、定额上缴;

2. 洽谈—销售—技术—投料—加工—装配—验收（化验）—入库—发货—服务—结算等全过程，在实施上，责、权、利自主。

3. 目标、标准、制度、考核、奖罚、工资分配、人事安排等管理模式的设定、制定，全部自主。

4. 独立核算，自主经营，自负盈亏。

二、分公司职责扣罚标准

1. 外销合同，不按厂价，每件次，罚月度工资总额 5%，罚法人年薪 10%。

2. 外销产品出厂必须有总公司在合同上签字，门卫依合同及签字为凭放行。不履行手续比照上项扣罚，门卫失职调离岗位。

3. 需外委的产品，优先送交总公司内部分厂生产，内部干不了的，要按文件执行，整机不许拆件外委，外委加工费计入分厂成本。

4. 产值成本率为 $\times\%$ ，每超 $\times\%$ 扣工资总额及法人年薪 $\times\%$ 。

5. 总公司排产的产品进度拖期，扣月工资总额 $\times\%$ ，造成严重损失，按损失额扣罚。

6. 属分公司责任的出厂质量事故、厂内质量事故、设备事故、重大人身伤亡事故，其费用 $\times\%$ 进分公司成本， $\times\%$ 从分公司工资项目列支，此外按损失额的 $\times\%$ 加罚分公司，从其工资总额中扣除，赔偿总公司无形资产——商誉的损失。

7. 总公司制定的对各部门统一考核标准，同样适用于对分公司的考核。

8. 公司二级法人可以参加总公司对部长、分公司二级法人以上的干部年终考核。

三、标准案例：收益表

（一）年终计算方法（兑现奖罚用）

$$\text{盈亏额} = \frac{\text{收益}}{\text{总额}} - \frac{\text{本人工资} + \text{本人费用}}{\text{（指公司分配给本人的定额办公费用）}}$$

（二）岗位目标计算方法（月兑现工资用）

$$\text{收益额} = \frac{\text{销售}}{\text{利润数}} + \frac{\text{购物}}{\text{利润数}} + \frac{\text{节约}}{\text{利润数}} + \frac{\text{技改}}{\text{利润数}} + \frac{\text{合理化}}{\text{利润数}}$$