

视角与管理

续编(上)

苏士印 著

VIEW AND MANAGEMENT



NEUPRESS
东北大学出版社

© 苏士印 2004

图书在版编目(CIP)数据

视角与管理续编 / 苏士印著. — 沈阳 : 东北大学出版社, 2004.12
ISBN 7-81102-109-9

I. 视… II. 苏 … III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078543 号

出 版 者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110004

电话: 024—83687331 (市场部) 83680267 (社务室)

传真: 024—83680180 (市场部) 83680265 (社务室)

E-mail: neuph @ neupress.com

http: // www. neupress. com

印 刷 者: 沈阳新华印刷厂

发 行 者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 170mm×228mm

印 张: 41.5

字 数: 680 千字

插 页: 16

出版时间: 2004 年 12 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 秦振华 郝蕴卿

责任校对: 张淑萍

封面设计: 唐敏智

责任出版: 秦 力

总 定 价: 68.00 元



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。



作者在伦敦
1993年11月于英国



作者(左一)在比利时蒙戈马利广场
1994年12月于比利时



作者(左一)在荷兰的日子里
1994年12月29日于高速公路休息站



作者在大西洋海滨
1995年7月于美国迈阿密市



作者(左四)在德国购买设备期间
1995年12月于德国



作者在越南回访用户时留影
2000年3月于河内宾馆



作者在泰国洽谈项目的日子里
2001年8月于曼谷



作者在莫斯科红场
2002年8月于俄罗斯



作者(左二)在中美经济对话会议期间
参加美国企业家座谈会
2004年10月24日于美国西雅图国际会议中心



作者于美国西雅图国际会议中心门前留影
2004年10月25日于美国西雅图



作者(右三)在中美经济对话会的鸡尾酒会上
2004年10月25日于美国西雅图



中美经济对话会议后作者(右三)与中美国务院官员合影
2004年10月28日于西雅图国际会议中心

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。

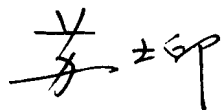
现在出版的《视角与管理续编》,是在我国加入WTO后,市场区域的“篱笆”渐渐被拆除,企业在争抢市场、争夺人才的商海中搏击,悟出一些新的思想碎片,形成了金龟人的管理艺术,铸造了金龟集团的企业文化。

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 '邵' (Shao).

2004 年初夏

目 录

自序——再谈《视角与管理》

第一部分 观点备忘..... 1

电视台记者周霖采访录..... 3

对辽中工业企业未来发展的几点建议..... 5

企业文化浅论..... 9

企业的核心资源即人才 13

管理岗位文化 16

申报“双创新”示范企业答辩书 18

支持企业 政策比货币更重要 24

浅谈企业文化及企业生命力

——沈阳市企业文化研究会 2000 年的年终总结 27

国家科委研讨课题 30

人力资源的管理与创新 33

标准化日谈标准 42

“热身”入世..... 45

三五句话讲话 50

思维与政策 制度与寿命 53

失败的案例 成功的养分 57

沈阳金龟集团简介 65

振兴沈阳 文化领航 72

发展是硬道理

——宝贵的遗产 77

第二部分 社会经纬 83

应邀在沈阳市政府经贸委报告会上的发言摘要 85

在沈阳市人大联审团的发言材料	91
在沈阳市第十二届二次人大会议上的发言	95
在沈阳市表彰纳税先进单位大会上的发言	99
对县地税局在执行一法一例上的评价	101
在沈阳市企业文化年会上的发言	103
县委书记来企业调研时的情况反映	105
“三个想一想”对号行为的汇报材料	108
沈阳市企业文化研究会成立五周年大会开幕词	111
查实情 务实事 基业长青	113
服务核心 全县生财	116
依法活动 履职到位	119
履行职责 法是标准	124
振兴东北 核心在沈阳	132
参事报告	
——振兴沈阳靠什么	137
第三部分 企业论坛	141
国企改革思考和建议	
——沈阳市人代会联团审议政府工作报告的发言	143
产品质量是市场的通行证	148
冬三月工作策划	155
国企改革信誉是基础	157
企业的出路在于以人才为本	160
人才类型与企业发展	165
企业制度与企业文化	171
企业的核心竞争力	175
发展乡镇企业的几点建议	184
关于农产品质量安全管理的一点意见	187
浅谈企业寿命	188
第四部分 金龟视角	197
跳跃式升级缘自文化式管理	199

企业出路在于管活自己·····	203
天宽海阔尚需鸟强鱼壮·····	207
为保留一块自己在明天有钱赚的生存基地 要认识自己·····	211
竞争力的核心即创新·····	214
2000 年上半年在职工大会上的总结讲话 ·····	220
在厂科协成立大会上的讲话·····	228
×××工程项目(制造齿轮传动装置)指令·····	231
2001 年春节上班后的第一次三五句话 ·····	233
谁能给企业拿来饭碗 谁就应该有高收入、高地位、高荣誉·····	235
痛苦的处理 无奈的决定·····	237
申报“双创新”示范企业工作成效·····	239
寻找定位	
——在沈阳金龟集团职工大会上的讲话·····	243
用信用扩大市场的买主 用待遇追求人才的拥有·····	253
2002 年春节前在职工大会上的讲话 ·····	255
在沈阳金龟集团定标签约仪式上的讲话·····	260
冰峪沟党员活动日并非寻常·····	262
契约条款的讨论过程 人才能力的量化过程·····	264
沈阳金龟集团的信用登记和操作规程·····	266
金龟品牌减速机产品访问表·····	269
对营销部门申请的批示·····	270
失误项目处理 未完项目提示·····	274
2004 年工作重心与方向	
——从宏观管理转向微观控制·····	277
2004 年销售系列组织、机构、目标和编制案例 ·····	281
关于制定管理工具的意见稿·····	284

第一部分 观点备忘

电视台记者周霖采访录

记者：您觉得什么是人生最宝贵的东西？

答：是一种精神，一种把事办不成就不停止追求的精神，如果没有这种精神就容易失掉成功的机会。

记者：您对员工有什么样的感情？

答：我觉得人活着就应该为周围的人、有关联的人创造幸福、财富，让他们活得更舒服些、潇洒些，而不能成为他们的累赘和麻烦，否则您的存在就是别人的痛苦。比如：我在每年中最开心的一天，就是在年末职工除能把全部工资拿到手外，还能分到一笔可观的股份现款时，我才真正看到人活着的价值。这就是我要为员工创造挣钱的机会，让他们生活富裕的指导思想。

记者：听说您每天来的很早，走的很晚，您对企业为什么有这样的感情？

答：刚开始当厂长时，我们都是从小生意做起，像燕子垒窝一样，一分钱、一分钱地积累，留心各种机会把买卖做成，挣出钱来，直至今天才有 7279 万元的企业资产；在花钱上我是一分钱掰成两半花，尽量用在刀刃上，决不去浪费。因为是自己在困难中赚来的钱，知道其艰难，就特别珍惜。企业的目的是为了盈利，所以有一个影响挣钱的难题没有解决，都会让我有一夜睡不着觉的可能，这就是我对企业有感情的源头。

记者：您对家庭（妻子和儿女）有什么样的感情？

答：哲人说过这样一句话：成功者的后面，都有一个伟大的女性。我不敢说我是成功者，但我在干事的过程中却深深地感悟到：成功者的后面，肯定都会有一个任劳任怨、不挑剔您的家庭成员，那就是您的妻子和儿女。否则您就会因为家庭琐事，把您的精力分散。比如我自己，十多年

来不过问、也从不承担柴、米、油、盐等家务，连每斤是多少钱我都不知道……为了事业，我欠了家庭一笔感情债，所以我在加倍地去尽到丈夫和父亲的责任，来回报她们对我的关爱。

记者：听说您对企业管理得很严，这是为什么？

答：我最害怕的、最痛苦的事，就是我身边的同事，特别是干部，他们在不断的优化组合中掉队，可以想象到：在战场上，后面有百万敌军追赶，与您出生入死的战友走不动啦，怎么办？抛下他一个人，必死无疑；背着他走，两个人都要死。这个时候是最痛苦的。正是要避免这个痛苦，不让它在关键时出现，在平时没有战争的时候要通过严格管理，用重要的举措（假设有若干个敌人在后面追他，那么，他只能快跑），逼他跑快就是一种能力，这样才能在未来的战场上不掉队。这就是我严格管理企业的苦心。

注：2000年4月27日，辽宁电视台记者对作者的第二次采访。

对辽中工业企业未来发展的几点建议

一、对现有工业企业在运行质量上的排号

辽中的工业企业都在同一块土地上，都在同一个县委、县政府领导下，为什么有的好？多年来持续稳定发展，能正常开支，能缴税，有订单，有饭吃。反过来为什么有的企业阶段性繁荣，没几年又阶段性衰退，不能持续开支，不能缴税，没有订单合同，停产或倒闭？建议对好的企业和差的进行分析、诊断，找出其落差的病根，只有病找出来才能对症下药，并确定档次，便于政府的宏观管理。

二、辽中工业产品的科技含量排号

所谓产品积压、产品没有销路，其实质是低水平的产品积压，凡是谁都会干的产品，肯定没有销路，因为竞争对手多，相互压价，以大吐血的亏损参与市场竞争，肯定是破产。反之，如果企业能够做成市场正在需要的新产品，肯定有销路。所谓有科技含量的新产品，即是目前国家重点项目需要的产品或由国外进口的产品，只要您会干并在竞争投标中被选上的产品，而且在运行中质量正常的产品，用这种产品在合同数量上的多少进行一次全县排号，就一清二楚。辽中有没有科技含量高的新产品？如果有，政府就应该择优支持，因为在明天的市场上有前途。

三、对辽中工业企业在市场上的前途排号

市场可分为初级市场、中级市场、高级市场、超级市场四个档次。

所谓初级市场：产品简单，制造或经营这种产品的企业多如牛毛，企业只能用人际关系或行政手段或暂时的政策保护，或凭大胆，抢着一时的机会

订货或打一枪换一个地方的隐形销售等人为手段和机会去占领本地区的市场，跨不出左邻右舍的地面。尽管现在很强大，一旦关系中断、行政手段无效、政策变化，就立即失掉市场的企业，属无市场前途企业，政府可一般支持。

所谓中级市场：产品较为复杂或是人民生活上必需且不可替代的产品，能跨地区销售，有一定市场份额，除了用一定人际关系或行政力度外，自身能在参与同行业投标中有一定成功率和有较大覆盖面的企业，属有潜在市场前途的企业，政府理应支持。

所谓高级市场：产品符合国家产业政策，特别是国家政策支持的项目，产品的科技含量较高，能生产同样产品的企业全国不多，有市场信誉的企业更少，不仅在本地市场有份，而且能跨地区，特别是能进入国际市场的企业。它的突出标志是基本离开人际关系、行政手段销售，能独立参与全国投标项目，特别是国家重点项目的竞标，并取得一定成功率的企业，属有能力在市场上自主生存的独立企业，并多年来业绩持续稳定、成熟的企业，尽管现在很小，构不成规模，政府应该优先和集中支持其扩大，使之逐渐形成辽中的龙头企业。

所谓超级市场：国内占有率高，国际上有份或在国外有分公司的企业，像“海尔”那样的企业辽中不仅没有，而且距离很远，但应培植这样的苗子，使其将来能有。

四、政企分开后，政府也要管企业

不是管理厂长权力范围内企业本身的事，而是管理超出厂长权力范围外的事。如在社会上对企业激励、企业制约、企业方向、社会环境政策、扶优扶强政策进行规范指导等等。

全国抓大放小，辽中地区也应该抓大放小，积极培植税源，形成未来的大户，并使这个企业的产品变为某一行业的集散地，不仅能使企业的销售额扩大，而且会有全国各地的客流、车流、人流、物流、信息流、资金流在辽中汇集成一种人气氛围，才会带动关联的行业的发展，如住宿、餐饮、娱乐、购物、交通等消费行业。客流量大才会有钱，才会有知名度，一个大企业就是一座城市。

塑造辽中大企业有两种举措，一个是新建，一个是原有的企业扩张。新建在有资金时候才能办到，但新建一个企业要特别注意国家的产业政策是否提倡，有人提出在农业产业化上去抓工业，考虑原材料自给自足，这