

Management Thoughts Culture

刘国权 著

管理·思想·文化



化学工业出版社

管理·思想·文化

刘国权 著

化学工业出版社

·北京·

内容提要

企业管理作为一门科学,是在实践中与时俱进,不断探索、积累、提炼、总结正反两方面的经验教训,继而上升到理论后逐步形成的。本书对企业管理的各个方面进行了论述,强调了企业管理者必须具备的各种管理理念,指出企业领导班子对企业的兴衰与发展起着举足轻重的作用。本书还突出强调了企业文化在企业管理中的重要地位和作用。此外,本书还对企业的安全生产提出了建议。

图书在版编目(CIP)数据

管理·思想·文化 / 刘国权著. —北京:化学工业出版社, 2008.2 (2011重印)
ISBN 978-7-122-02096-3

I. 管… II. 刘… III. 企业管理IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第013658号

责任编辑:胡国锦 周欣楠 林兵

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:化学工业出版社印刷厂

720mm×1000mm 1/16 印张23 $\frac{1}{2}$ 字数400千字 2011年1月北京第1版第4次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:58.00元

版权所有 违者必究

序

企业管理作为一门科学，是在实践中与时俱进、不断探索、积累、提炼、总结正反两方面的经验教训，继而上升到理论后逐步形成的。本书作者长期从事医药生产、经营、管理和思想文化建设的工作，在实践中积累了丰富的管理经验。作者退休后，又担任了知名制药企业北京朗天药业集团的发展顾问。这期间，作者用五年左右时间，学习、研究、总结了有关企业发展的理论与实践经验，本书就是这些工作的结晶。

本书分为企业管理、班子建设、企业文化、安全生产四部分。在第一部分中，作者强调企业的管理者必须要有强烈的人才意识、“以人为本”的管理理念，把员工看成平等的伙伴，把企业十分重要的思想工作与科学发展观有机结合在一起等。第二部分着重强调了企业领导班子对企业兴衰与发展所起的重要作用。作者从多方面、多角度、多层次对企业领导班子建设提出了许多良好建议。第三部分强调了企业文化在企业管理中的重要地位和作用。作者认为，管理者应把制度硬管理与文化软管理有机地融合在一起，使员工认同企业文化，这样员工就能在企业文化熏陶中自觉提高自身素质，焕发出主人翁责任感并体现到“人企合一”的精神上，从而促进企业各项工作任务圆满完成。在本书第四部分，针对有的企业管理者轻视安全生产的现象，作者提出建议，要坚持不懈地抓安全生产，让广大员工时时处处提高安全生产的警觉性，自觉树立安全是节约、是效益，也是生产力的意识。

本书从管理者角度提出问题、解决问题，不是泛泛而论，而是立足于企业工作实际，对解决企业实际问题有较强的针对性和实用性。本书内容深入浅出，很适合企业管理者阅读。

金同珍

2007年11月9日

前 言

本书序由原国家医药管理局副局长金同珍撰写。他是离休干部，现任中国医药报刊协会会长。在此我衷心感谢他对我的帮助并为本书撰写序言。

退休后一段时间里，我整天无所事事。一个偶然机会，北京朗天药业集团杨军总裁聘我为集团发展顾问。我的心情十分舒畅，可以说是发奋忘食，乐以忘忧，不知老之将至。我每天精神十足地坚持读书、看报、写作，有时还讲讲课，过得十分充实。

本书是无心插柳柳成阴。写得多了，讲得多了，编辑在一起，自然就成书了。在本书问世之际，我由衷地感谢北京朗天药业集团和杨总对我的信任和支持。同时也要感谢那些鼓励、支持我出书却不曾留下姓名的朋友。

本书看起来有些散。因为遇到什么写什么，问到什么答什么，再加上自身企业管理工作的局限性，难免有遗漏、错误之处，欢迎批评指正。谢谢您读了这本书。

刘国权

2007年11月11日

作者简介

刘国权，1940年2月生，吉林省扶余县（现松原市）人。从20世纪60年代初到2001年8月退休，一直从事医药生产，经营，管理和思想文化建设的工作。历任工人、厂团委书记；燃化部政治部宣传干事；化工部中国医药工业公司宣传干事、政治协理员、办公室主任、副总经理、党委书记；国家医药管理局直属机关党委副书记、书记；中国医药报社社长、书记；中国医药报刊协会常务副会长等职务。大专学历，高级经济师，1990年被评为中央国家机关先进工作者，在中南海受到江泽民主席集体接见，1999年荣获国务院社会科学特殊津贴。

目 录

序
前言
作者简介

第一部分 企业管理

1.1 如何打造成功的企业	2
1.2 对服务、诚信理念的再认识	2
1.3 提高认识，促进企业快速发展	4
1.4 努力提高企业的综合竞争能力	7
1.5 企业员工应提高工作能力	12
1.6 用好人才，企业生财	14
1.7 必须充分利用有限的时间资源	16
1.8 企业要遵守“三大纪律，八项注意”	17
1.9 企业持续发展要抓好五项工作	18
1.10 努力提高思想觉悟	21
1.11 必须有强烈的人才意识	24
1.12 管好企业的几点建议	26
1.13 对几个观念的浅析	28
1.14 关于建立学习型组织的建议	29
1.15 坚持“五个提高”，适应企业快速发展需要	31
1.16 关于“四化管理理念”的贯彻问题	34
1.17 领导是一门艺术	35
1.18 关于完善企业管理体制的建议	40
1.19 提高对企业管理的认识	51
1.20 企业要有鲜明的管理重点	52

1.21	冷静求实地面对突发事件.....	55
1.22	关于职业经理人队伍建设的几个问题.....	56
1.23	对发展自主品牌的认识.....	70
1.24	坚持以人为本,加强两个建设.....	73
1.25	做好产品,提升品牌.....	76
1.26	干好本职工作的几点提示.....	77
1.27	从成功员工身上学什么.....	79
1.28	对员工绩效考评的建议.....	82
1.29	加强“三个建设”,培养“四个意识”.....	84
1.30	光荣与艰巨——营销队伍不容易.....	87
1.31	学习是为了应用.....	90
1.32	与人相处以诚为本.....	94
1.33	狠抓员工培训工作.....	98
1.34	提高对思想教育工作的认识.....	100
1.35	工作到位,提高效率.....	103
1.36	企业应讲究“规模效益”.....	106
1.37	创建节约型企业是百年大计.....	108
1.38	客户需求就是企业发展的导向.....	110
1.39	用学习力创造生产力.....	112
1.40	加强人力资源管理.....	113
1.41	加强沟通,创造和谐的工作环境.....	116
1.42	主动工作是自我价值的重要体现.....	117
1.43	品牌建设之路.....	121
1.44	正确对待工作是人生健康基石.....	123
1.45	加强员工培训工作.....	125
1.46	企业质量管理必须全员参与.....	126
1.47	全面质量管理要做好班组长工作.....	130
1.48	充分利用时间资源.....	134
1.49	企业要发展,管理是保证.....	138
1.50	贯彻落实科学发展观,必须坚持以人为本.....	141

1.51	企业必须有舆论导向	145
1.52	培养团队精神, 员工与企业同舟共济.....	147
1.53	提高效率和效益的几点思考.....	148
1.54	“和谐”是企业所求、员工所盼	150
1.55	加强档案管理是企业发展的需要	152
1.56	提高企业管理水平的着力点.....	154
1.57	把握客户资源, 提高市场竞争主动性.....	158
1.58	加强管理, 落实到位	161
1.59	企业核心竞争力是团队精神.....	164
1.60	抓企业管理要讲究工作方法.....	170
1.61	提高责任意识, 促进工作效率	174
1.62	生产企业要抓好三个基本功.....	177
1.63	人力资源经理要抓好三件事.....	178
1.64	努力培育自主品牌	181
1.65	在工作中要敢于主动负责.....	184

第二部分 班子建设

2.1	全面加强企业领导班子建设.....	190
2.2	企业管理者要重视提高自身素质	199
2.3	加强领导班子建设	202
2.4	企业领导者要努力提高十大能力	204
2.5	对企业法人代表的要求.....	206
2.6	对职业经理人基本素质的要求	208
2.7	发扬“唐僧取经”的团队精神	211
2.8	企业领导要从德才实绩出发用人.....	212
2.9	用好中层员工.....	215
2.10	提倡自我批评精神	216
2.11	领导班子的先进性极为重要.....	218
2.12	企业领导班子要加强自我修养	220

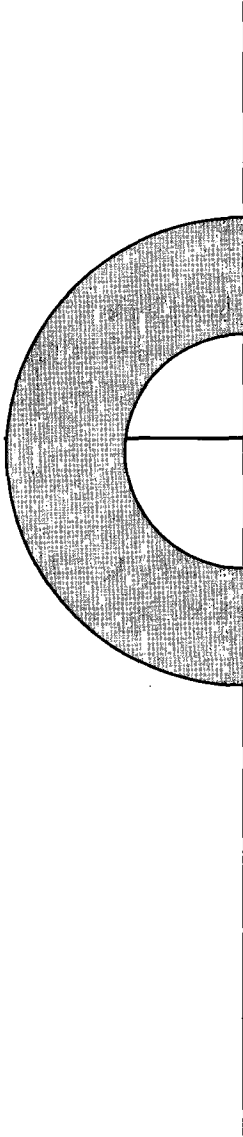
2.13	通过管人、育人、用人来实现管理.....	223
2.14	对企业管理者的若干提示.....	226
2.15	优秀企业领导者的十种素质.....	233
2.16	企业领导班子经常遇到的几个问题.....	237
2.17	发挥企业班子“领导力”.....	242
2.18	加强班子建设的关键是加强一把手自身建设.....	245
2.19	加强企业管理的四个着眼点.....	248
2.20	提高管理能力极为重要.....	252
2.21	同年轻员工的思想沟通.....	256
2.22	学做成功的企业领导者.....	259
2.23	时间是宝贵财富.....	262
2.24	企业领导者要做创业路上带头人.....	265
2.25	从团结、作风、敬业、胆识四个方面建设班子.....	269

第三部分 企业文化

3.1	企业文化浅谈.....	274
3.2	企业文化建设内容.....	274
3.3	要重视企业文化的作用.....	283
3.4	做到“四个坚持”，搞好企业文化建设.....	284
3.5	努力实践同舟共济、创新发展的企业精神.....	286
3.6	关于企业文化建设的几个问题.....	288
3.7	员工创造企业文化，企业文化培育员工队伍.....	294
3.8	知荣辱，明是非，树新风，促发展.....	298
3.9	对年轻员工的寄语.....	309
3.10	企业文化建设三要素.....	314
3.11	建设企业文化，倡导“人企合一”精神.....	316
3.12	浅谈企业产品质量文化.....	320
3.13	企业文化也可促进生产力.....	323
3.14	关于对理念的认识.....	326

第四部分 安全生产

4.1 安全生产的警钟要长鸣.....	342
4.2 狠抓安全生产管理工作.....	343
4.3 进一步加强安全生产.....	345
4.4 安全是节约，是效益，也是生产力.....	346
4.5 把安全生产纳入企业发展规划.....	348
4.6 加强安全生产文化建设.....	350
4.7 时刻绷紧安全生产的弦.....	352
4.8 安全生产绝不能放松.....	354
4.9 创建安全文化新机制.....	356
4.10 安全生产是企业永恒的主题.....	358



第一部分 企业管理

1.1 如何打造成功的企业

企业要取得成功，应具有创新能力和社会责任感。

第一，企业应以尽可能少的投入获取尽可能多的收益。企业作为一个自主经营、自负盈亏的产权主体，其最主要的功能就是为社会创造财富，对于医药企业来说，它就要通过向消费者提供价廉物美的商品或服务，获取最大的利润。企业的利润率越高，吸收劳动力就业的能力越强，给国家纳税越多，对社会的贡献也就越大。

第二，企业应具有不懈的创新能力。一个企业持久的增长能力在很大程度上源于其创新的能力。企业的创新能力主要体现在观念创新、制度创新和技术创新。通过创新获得企业的成本优势、品牌优势和技术优势，进而提升企业的核心竞争力。

第三，要有社会责任感。一个成功的企业，必须重视企业在消费者心目中的形象，担负相关的社会责任。如照章纳税，诚实守信，拒绝伪劣，善待员工，让员工以多种不同的方式参与企业治理，服务社区，支持公益事业等。一个对社会有贡献的企业总是会受到社会的尊敬，而受到社会尊敬的企业最终总能得到消费者对该企业的信任。

诚然，企业并非慈善机构，追求利润无可非议。但企业的持续发展，不仅依赖其内部的经营管理，还依赖社会环境。俗话说，种瓜得瓜，种豆得豆。如果无视社会，企业最终会失去消费者的信任，很难获得长期、稳定、持续发展的社会基础。

1.2 对服务、诚信理念的再认识

1.2.1 打好服务牌

市场经济说到底服务型经济，类似的产品多家企业生产，哪家企业对客户服务好，哪家就占有更大的市场。我们天天都在讲服务，但真正懂得服务内涵的人并不多。服务是保持客户忠诚度的有力武器。良好的服务对企业产品的信誉具有很大影响。要教育广大员工，克服服务意识滞后、观念陈旧的问题。在当今市

场经济中，员工素质的高低、服务质量的好坏、服务效率的高低和服务环境的优劣都将成为企业营销成败的关键。

要想服务好客户，一方面应做到规范、到位、有针对性，即要体现一个“细”字；另一方面，还应绝对对客户服务的短期行为，切忌糊弄一时的服务态度。从服务理念上讲，要着眼于一个“远”字，这样才能成就企业一个“恒”字。市场经济中有许多企业取得了成功，它们的秘密就是对客户良好、周到、诚信的服务。

对企业来讲，为客户服务是企业的天职，提高办事效率是对客户最好的服务。为了提高对客户的服务质量，我们在内部要推行岗位责任制、服务承诺制、限时办事制、一次性告知等制度。

为了提高对客户的服务水平，首先要提高广大员工的职业道德水平、增强责任意识、发扬敬业精神和端正诚实守信的态度。其次，要强调对领导者的监督，对推诿扯皮、说办不办、不该办乱办、办事敷衍、行为不文明、超越职权、滥用职权者都要进行批评教育，甚至进行处罚。

1.2.2 共建诚信的作风

发展经济要有多种因素支持，但诚信的力量在当今尤为重要。不讲诚信，人无以立足，企业无以立业。诚信已经成为企业文化的重要标志，是全体员工共同信服的基本价值理念和准则。诚信不是空洞的口号，而是一种理念，这种理念要贯穿于日复一日的管理之中，经济交往和社会服务活动之中。

没有诚信的商业行为是对市场经济的破坏。如合同违约、商业欺诈、假冒伪劣等，对个人、企业、国家都会造成巨大的损害。

我们要教育广大员工，对外从我做起，不造假、不做假、不售假，对企业、对社会、对国家和社会做一个有责任感的人；对内应树立员工是企业的顾客，下级是上级的顾客，上级为下级服务，企业为员工服务的理念，反过来，同样要树立下级对上级负责，员工对企业负责的理念。这是一种互为义务的辩证关系，广泛体现在企业的方方面面。

企业文化也是以诚信为基础的，企业领导应具有敬人敬业、追求卓越的企业精神，尊重员工的人格、权利，使企业的团队形成互相关心、相互信赖、团结协作的和谐氛围，并使员工具有积极向上的精神面貌。只有企业内部形成一个人人遵守诚信的环境，才能使广大员工形成讲诚信作风。还要向广大员工灌输双赢的

理念、客户至上的理念、客户的事无小事的理念，促使人与人、单位与单位之间相互负责，共建企业文化。尊重客户同样也要尊重供应商，经营中想对方所想，急对方所急。我们要敢于提出以互惠互利、相互依存、共同发展的原则来建立伙伴关系。正是有客户和供应商的支持，才有企业自身的发展。其实，诚信是企业核心竞争力的第一要素。它和企业品牌一样，是非常宝贵的无形资产。

诚信要靠企业全体员工共同努力来实现，这是企业文化的主要体现。我们要恪守诚信，痛恨虚假，敢于负责，做诚信的合作者，当诚实的企业员工。

1.3 提高认识，促进企业快速发展

1.3.1 认清行业的发展

我国医药行业已全面开放。20世纪80年代初，原料药就开放了，1984年天津大冢投入生产。永裕新兴的揭牌，则标志着医药零售批发市场的开放，又标志着中国医药市场的全面开放。

中国加入WTO对原料药市场冲击很大，目前已有1500多家合资企业。合资企业发展势不可挡，这对国内四平八稳搞营销的零售批发企业将是一个极大的冲击。

国家食品药品监督管理局早已明确提出，2004年6月30日生产企业GMP认证工作结束，已申请GMP认证还没有完成的企业到2004年底认证结束，通不过者一律停产。药品零售批发GSP认证也是到2004年底，通不过者也将停业。生产、经营的门槛越来越高，在夹缝中生存，要实现快速发展，以快取胜。我们要敢于喊“一万年太久，只争朝夕”。

医药销售暴利时代已经结束，微利时代已来临。微利时代的到来是市场经济发展、市场竞争加剧的必然结果。按照发达国家的惯例，一个产业发展成熟的标志是进入微利时代后，其产品价格多数处于流通链终端的消费者的接受。这就给经营者提出一个大课题，必须加强经营管理意识，用最科学的办法降低成本，扩大销售额，在微利中获取巨大利润。

医药行业的竞争将由下游竞争转向上游竞争，由市场的竞争、销售力的转为品质的竞争和研究开发能力的竞争，归根结底将集中于科技、人才这一企业核心

竞争力的竞争。企业间的竞争实质是人才的竞争，有了人才资本，企业就有了生命力。

1.3.2 企业发展在于改革创新

人才是企业最宝贵的优势资源之一。新员工不断进入以企业，给企业带来了新气象。企业将不断实行人力资源的重组，目的是解放生产力，最大限度地发挥每一位员工的主观能动性。重组本身就是改革，就是创新，人员重组就是把每位员工都能放到最适合的位置上，多走几个岗位对员工提高实际工作能力大有好处。

此外，要加强制度建设。管理这么多员工，没有一个科学制度怎么行？所以要坚持制度创新，实行管理流程重组，将市场化机制引进企业内部，建设具备开放性和发展性的管理体制，用高水平的市场化的制度保证企业快速发展。

1.3.3 企业文化建设必不可少

任何一个有战斗力的团队都拥有自己的文化系统，这种文化系统是与自身发展历史和未来目标相联系的。企业的成长和进步，凝聚了许多成功的经验和失败的教训，形成了许多推动企业进步的精神和理念，艰苦创业、迎难而上、团结协作、敢于胜利，是企业从小到大、从弱到强的主旋律。企业文化建设是当今企业家的共识。企业文化来自实践，用于指导实践，加强企业文化建设并在此基础上充分发挥经济和科技实力的作用，就会不断提高企业的竞争力。

(1) 坚持企业精神，发展企业精神 企业精神是企业文化的核心。人没有精神，那就是行尸走肉；企业没有精神，那就是乌合之众。北京朗天药业集团明确提出了其创业精神是：艰苦奋斗、不屈不挠；敢打敢拼、锐意进取；爱厂如家、不计得失；坚持发展、不断求索；狠抓时效、争分夺秒。这是值得借鉴的。企业文化是广大员工用汗水创造出来的，来之不易，企业要在继承它的基础上加以发展，让企业精神代代相传。

(2) 加强队伍建设，建设一支团结协作、追求成功的员工队伍 企业的员工来自五湖四海，学历不同，年龄不同，我们用什么把大家团结起来呢？那就是企业文化。企业文化应该是以人为本，要尊重广大员工的人格和个人追求的人生价值。企业文化是应该能代表广大员工的追求目标，要像春雨一样滋润广大员工

的心田，广大员工对企业文化达成共识之后就会按照企业文化的要求去办。有了一支用企业文化武装起来的员工队伍，再大的困难也敢迎难而上。

(3) 要加强对员工的教育，一切行动听指挥 企业在快速发展，广大员工必须自觉地转变思想，跟上企业的发展步伐。

①最好的教育是学习——学习市场、认清形势 企业要树立市场化观念，通过市场机制解决一切问题。跟上市场发展的步伐是一件很难的事，企业跟上了就有一席之地，跟不上就遭淘汰。一方面要学习技术、提高自己。员工要树立专业化理念，如果员工没有专业化水平，就很难适应企业的要求，专业化是员工的立业之本。技术竞争就是生产力的竞争，落后就要遭淘汰，学习先进技术是员工永恒的主题。学习理念、指导自己。我们要扬弃旧理念，自觉地接受新理念，理念对头，思路对头，事情已完成了一半。另一方面，要学习先进，走向国际。中国加入 WTO 已有 6 年，我们要树立国际化理念，这是国家的要求，同国际接轨，实际是同世界先进技术、先进理念接轨，谁主动，谁先走一步，谁就在国际市场上有了一席之地。当然，任何员工学习都要有针对性，缺什么补什么，干什么学什么。

②我们要开展集体主义教育 在当今社会，一个人是干不成什么的，只有广大员工携手共进，才能干成许多大事。每位员工，都是集体中的一员，要自觉地看到集体的力量。切记，当一个人离开集体时，他就失去了一切战斗力，个人价值只有在集体中才能得到充分发挥。

③团结就是力量 首先要解决好领导班子的团结问题。领导班子是团队的核心，他们团结起来，其他员工就好团结。对一把手我们要本着摆正位置、理解和支持他干好本职工作的原则。一个班子只有一个一把手，副职要自觉把握自己的定位，要演好双重角色，即相对正职你是配角、是助手，相对自己分管的工作你是主角，是主管。班子成员要自觉维护一把手的权威，要理解一把手的苦衷。试想每天那么多的事要等着他去处理，他肩负着企业发展的重任，时刻都在思考企业的发展问题，他身上的压力是其他班子成员无法体会，甚至无法理解的。他是法人代表，所以要支持他的决策，他的决策是对企业负责的。我们是受一把手委派分管某一方面业务的，因此，我们的工作是对一把手负责的，如果每位成员都做好了各自分管的工作，整个工作就会取得很大成绩。我们都要进入自己分工的角色，当你觉得时间不够用了，那时你就进入工作角色了。

对某一问题有不同看法是正常现象，不同观点可以通过正常渠道沟通解决，