

引领蒙西

成长的

管理思维

■ 刘埃林 著

内蒙古蒙西高新技术集团有限公司
及内蒙古蒙西高新技术工业园区

内蒙古蒙西高新技术集团有限公司位于内蒙古鄂尔多斯市境内，经过十二年的时间，从一个名不见经传的小企业起步，发展成为一个跨行业、跨地区的大企业集团；由刘埃林领导创办的内蒙古蒙西高新技术工业园区被国务院认定为十三个国家循环经济试点产业园区，被国家科技部认定为新材料成果转化及产业化示范基地，被内蒙古自治区人民政府认定为重点建设的六大工业循环经济示范区。

中国物资出版社

YIN LING MENG XI CHENG
ZHANG DE GUAN LI SI WEI

引领蒙西成长 的管理思维

刘埃林 著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

引领蒙西成长的管理思维/刘埃林著.—北京:中国物资出版社,2007.1
ISBN 978-7-5047-2607-0

I.引… II.刘… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第158719号

责任编辑 王宏琴
责任印制 方朋远
责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街25号

电话:(010) 68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本:720×980mm 1/16 印张:15.5 字数:172千字

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-5047-2607-0/F·1065

印数:00001—10000册

定价:25.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



前 言

如果说管理不是一门科学而是一种实践的话，那么，我带领着蒙西的管理团队利用十二年的时间，创建了一个蒙西集团；蒙西从无到有，由小到大，由弱变强的过程，正是一次有益的实践。我在管理实践中，形成了自己的管理思维。本书正是这些管理思维的积淀，现推荐给广大读者，以共同探讨和研究并分享这份实践成果。

李洪彬



目 录

经理人必备的素质 1

经理人在处理公司整体利益、局部利益与个人利益三者关系时,必须坚持公司利益高于一切的原则。当个人利益和局部利益与公司整体利益发生冲突时,应以公司利益为重;个人前途与公司前途相互矛盾时,应以公司前途为重。经理人要永远忠诚于企业。

- 一、政治素质 /3
- 二、业务素质 /3
- 三、管理素质 /4
- 四、协调素质 /5
- 五、健康的心理素质 /5
- 六、创新素质 /6

关于蒙西精神 7

面对诸多的困难,我们是知难而进,还是裹足不前呢?这是考验我们的最关键时刻,最需要有一种敢于拼搏的精神。拼搏是蒙西精神的重要组成部分,是每一位蒙西人对待工作、面对困难所必须具备的品质。

- 一、敬 业 /9
- 二、奉 献 /10
- 三、拼 搏 /10
- 四、创 新 /11



开发你大脑的另一半 13

情商就是情绪智商,它由两部分构成:一是认识自我、激励自我、控制自我情绪的能力;二是感知他人的情绪、与他人合作共事的能力。情商论认为,智商在一个人成才过程中的作用只占15%~20%,而情商则占到80%~85%。

难忘的日子 19

1998年3月28日是我们难忘的日子。这一天,我们因为产品质量出现了问题,公司全面停产整顿。这为蒙西狠抓质量开了一个好头,具有里程碑的意义。

坚定不移地走科技强企之路 25

如果把“强企”作为目标的话,那么,“科技”就是手段,我们只有利用这个有效的手段才能实现“强而大”的目标。

多少事 人才急 33

蒙西发展到今天,人才特别是高级人才已经成为制约我们事业发展的一个瓶颈。我们不仅需要大批的工程师、专家,更需要科学家、企业家。这种需要,已经显得十分迫切!

转变观念是一场深刻的革命 39

人才观和财富观是相互联系的,我们要转变观念,不管是基层管理人员、中层管理人员,还是高级管理人员,都要爱惜人才,为人才提供创造价值的舞台,激发他们的创造力。

- 一、领导观念 /41
- 二、人才观念 /42
- 三、企业价值观 /45



转折关头我们应该做什么 47

发展战略是企业发展的方向。在占有资源等同的前提下,企业发展战略将是决定企业兴衰的关键。战略制定得切实可行、科学合理,企业发展就不会迷失方向、误入歧途;战略定位不准,决策失误,企业就会为此付出惨重代价,甚至会把一个好端端的企业推向深渊,对高新技术企业来说更是如此。

- 一、坚定不移地加强党的建设,确立党委在企业中的政治核心地位 /49
- 二、加强各级领导班子和科技队伍建设 /50
- 三、制定并适时调整好我们的发展战略 /50

切合蒙西实际的集团化运行模式 53

随着集团公司的成立和企业的进一步发展,在未来的几年内将在这个大系统下形成许多子系统,也就是要通过产业结构的调整和股权结构的多元化形成许多子公司。那么,采取什么样的模式能使这个庞大系统有条不紊地运行呢?这是我们每个人都关注的问题。

关于知本运营的思考 59

知本运营和资本运营是一对孪生兄弟,互为基础、互为结果,两者相辅相成,缺一不可。

- 一、主要任务 /61
- 二、营运模式 /62
- 三、发展目标 /63
- 四、激励机制 /64



正确处理好集团公司面临的几个重大问题 65

对于一个企业来讲,科研管理人才是“永久”牌的,而科研人才是“飞鸽”牌的。我们不要苛求那些富有成就的专家、学者在公司永久性扎根,而是要创造一切条件使那些富有实践经验、埋头苦干、忠诚于企业的科研管理人才长期留在企业,与企业同生死、共患难。

- 一、关于产业经营问题 /67
- 二、关于资本运营问题 /69
- 三、关于科研工作问题 /71
- 四、关于建设数字化企业问题 /73
- 五、关于人力资源管理问题 /76
- 六、关于薪酬制度问题 /79

做强做大蒙西的几点启示 83

高级管理人员的品格在很大程度上决定企业的品牌。一个狡猾奸诈、唯利是图的团队,不可能树立起好的企业品牌。真挚诚信、顾客至上的团队是企业树立良好形象的关键。

- 启示之一:战略的成功是企业要做强做大的标志 /85
- 启示之二:制定成功的战略必须有科学的态度和科学的方法 /85
- 启示之三:企业做强做大,单纯依靠外延扩大生产规模是不可取的 /86
- 启示之四:品牌经营是企业做强做大的关键 /86
- 启示之五:利用高新技术改造和提升传统产业是企业做强做大的根本途径 /88
- 启示之六:建立数字化企业是企业做强做大的重要手段 /88



科学技术作为企业发展的主动力是正确的 91

实践证明,是科技挽救了我们,是科技铸就了一个知名品牌,是科技使我们的企业发展壮大。“以科学技术为企业发展主动力”的方针,是正确的,无论是过去、现在,还是将来,它都是推动企业发展的不竭动力,是我们永远坚持的方针。

- 一、成功之处 /93
- 二、不足之处 /96
- 三、今后科研工作的主攻方向 /98

契约化管理让蒙西的人才多起来 101

经济欠发达地区靠物质条件很难将人才吸引进来。这几年我们另辟蹊径,创造性地提出了“科技人才契约化”的新思路。

关于经理人的职业化 105

我们提倡“经理”职务和经理人的职业化,就是要摒弃这种“官本位”思想,将“经理”职务定位为一种职业。既然是一种职业,就没有高低、贵贱之分,更不能赋予其地位和特权。

- 一、经理人职业化的迫切性 /107
- 二、职业经理人必备的素质 /108
- 三、怎样鉴别和选拔职业经理人 /112

我的蒙西文化观 115

无论是什么年代,都要讲奉献,这才与我们中国传统的优秀文化相吻合。如果一个企业每个员工都不讲奉献,什么时候都把报酬放在第一位,这个企业就注定要垮台了。



打造长寿蒙西的几点思考 121

一个企业正如一台汽车，其内在的运行机制就像汽车的发动机、燃料供应系统和制动系统，解决了企业内在的运行机制，也就解决了企业发展的根本问题。

- 一、完善机制 /123
- 二、厘定职能 /129
- 三、转变作风 /131
- 四、打造长寿蒙西 /132

论人性化管理 135

人性化管理的课题从时代发展的趋势看，已经成为关乎企业前途命运的大事，是当前企业界不可避免的一个现实问题。如果这个问题解决不好，轻则影响企业的发展，重则导致企业夭折。

- 一、什么是人性化管理 /137
- 二、人性化管理与强制型管理的区别 /138
- 三、怎样实施人性化管理 /142

依靠科技创新走循环经济的路子 149

过去，我们在实践中走出一条适合本地区、本行业、本企业资源综合利用的路子，当时我们称之为“产业链”，其内涵与目前国家提出的“循环经济”基本上是相同的，可以说在这方面我们经过多年的发展积累了许多好的经验和做法。靠的是什么？就是技术创新。没有技术创新，我们就不可能有今天企业的高度环境保护和产品的高附加值以及由此形成的高产业链，说白了发展循环经济必须依靠技术创新来实现。



关于蒙西集团公司治理结构的思考 157

完善公司治理结构就是明确界定股东会、董事会、监事会和经理层的关系,科学厘定它们的职责、权利与义务。

- 一、企业治理结构体系中的组织职能 /160
- 二、关于执行董事 /162
- 三、执行董事的工作方法 /167

创建和谐企业的几点构想 171

一个企业没有和谐氛围就不能形成共同愿景,没有共同愿景就不能使人心凝聚在一起。一个思想混乱、矛盾错综复杂、人气低迷的企业,是不可能有什么发展的,更谈不上兴旺发达了。

- 一、均衡利益关系,建立相对公平的利益分配机制 /173
- 二、进一步完善公开、公正、公平的人事任免制度 /174
- 三、形成共同愿景,科学设计员工的职业生涯 /175
- 四、开辟畅通的沟通渠道 /176

附 录 179

蒙西自创建以来,受到社会各界和新闻媒体的广泛关注和大力支持。他们从不同的视角审视着蒙西的发展,并给予了高度评价,这既是动力,也是压力。是他们鞭策着我们,激励着我们,在通向成功的道路上越走越好。

风景这边更好

——蒙西水泥有限公司发展之路初探 /181

抢占科技制高点 蒙西强盛不是梦 /190

创新机制与成长战略

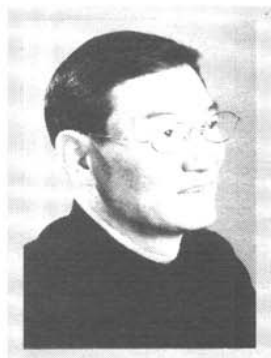
——蒙西公司发展战略点评 /207

攀登者之歌

——记内蒙古蒙西高新技术集团公司

董事长、总裁 刘埃林 /211

《商机内蒙古·走进蒙西》访谈录 /225



经理人 必备的素质

经理人在处理公司整体利益、局部利益与个人利益三者关系时，必须坚持公司利益高于一切的原则。当个人利益和局部利益与公司整体利益发生冲突时，应以公司利益为重；个人前途与公司前途相互矛盾时，应以公司前途为重。经理人要永远忠诚于企业。



企业战略目标确立之后，执行力是关键，而执行力的强弱主要取决于经理人的素质。提高经理人的素质，对每一个公司的发展都至关重要。那么，经理人应该具备哪些素质呢？结合蒙西的经验，我认为有以下几点：

一、政治素质

这里所说的政治素质是狭义上的政治素质，就是指处理公私关系的态度和立场。我们的原则是：中高级经理人在处理公司整体利益、局部利益与个人利益三者关系时，必须坚持公司利益高于一切的原则。当个人利益和局部利益与公司整体利益发生冲突时，应以公司利益为重；个人前途与公司前途相互矛盾时，应以公司前途为重。经理人要永远忠诚于企业，不得“身在曹营心在汉”。在蒙西，朝三暮四、私欲膨胀的人就属于政治上不可靠或政治素质低的人。

二、业务素质

经理人要具备较高的业务素质，也就是说，要精通本单位、本部门的业务。如果对自己分管部门的业务一窍不通，工作起来就胸无成竹、无从下手，说轻了是业务素质低，说重了就是不具备经理人的素质。因此，中高层经理人无论在现任岗位，还是到新任岗位，都要以精益求精的工作作风和刻苦钻研的工作态度，尽快熟悉和精通本部门的业务，只有这样才能打开工作局面，才能有条不紊地带领下属做好本单位、本部门的工作。经理人不具备这一素质，就干不好工作，更谈不上创新。最终只能是贻误了自己，影响了公司的大局。



三、管理素质

从字面上理解，“管理”就是对人和事既要管好，又要理顺，这在企业的管理实践中是一项十分复杂的工作。

我把对人的管理分为“刚性”和“柔性”两个方面。制度管理是刚性管理，在制度面前人人平等，任何人都不能搞特权，每个人都要自觉维护制度的严肃性。对人的管理仅有刚性管理是远远不够的，还应有柔性的一面，也就是要实行人性化管理，对你所领导的员工做大量的、耐心细致的思想工作和情义交融的感化工作。经理人只有刚柔并济，才能实现本单位、本部门乃至整个企业的共同愿景，就像太极拳拳法，刚柔合一，方可达到四两拨千斤的功效。有的经理人往往刚性突出，柔性不足，工作方法简单粗暴，时间久了必然影响下属的工作积极性，伤害他们的自尊心。因此，我们每个经理人都要不断地审视自己，提高自己，真正掌握管理人的艺术。

“事”，就是经理人所分管的工作。要管的事也许很多，甚至是千头万绪、错综复杂，但再多再杂也不能胡子眉毛一把抓。首先要理出头绪，然后按数学中的降幂排列法，把重要的事情安排在前面，次要事情放在后面，掌握轻重缓急。要懂得合理分配工作量，分清楚哪些事该由自己办、哪些事该由下属去办，不能大事小事集于一身，陷入事务圈子，成为十足的事务主义者，结果捡了芝麻丢了西瓜。

以上就是经理人应该具备的管理素质。只有具备了这样的素质，才能成就事业；否则，就是一个不成熟、不称职的经理人。



四、协调素质

协调素质就是指协调内、外部关系的能力。内部协调能力是指协调本部门、本单位内部人与人之间关系的能力。一个部门内部有方方面面的工作，相互联系十分紧密，扯皮、摩擦现象时有发生。是否能够站在全局的高度上，协调好各种关系，使合力加大、负效应减少，是对经理人协调能力的最终检验。

外部协调能力是指与相关部门的协调能力。如果一个部门与其相关部门关系紧张，长期得不到协调，那么这个部门就失去了存在的意义。任何一个部门不是一个孤立的个体，而是公司这个大系统中的子系统。系统论认为整体大于部分之和，也就是说大系统不是各子系统的简单相加，而是一个有机的整体。按照耗散结构理论，系统只有与其外部不断进行物质和能量的交换才能生存。可见一个部门如果不能与其相关部门进行友好交往，就不可能发展壮大，甚至失去存在的价值。作为一个单位的负责人，人际关系紧张，甚至成为众矢之的，能说具备经理人素质吗？

五、健康的心理素质

心理素质对一个经理人事业的成功至关重要。经理人的健康心理素质包括：一是心理承受能力。坚韧不拔的意志来源于顽强的心理素质。事业的征程上有顺境，也有逆境，在顺境中不忘乎所以，在逆境中不心灰意冷，而是勇于面对困难，敢于挑战自我，此为健康的心理素质。二是自信心理。有道是：“自信人生二百年，会当击水三千里。”经理人只有



具备了足够的自信心，才能在大风大浪中搏击。遇事畏首畏尾，前怕狼，后怕虎，终究一事无成。三是求才心理。要甘当人梯，不要怕别人超过自己。武大郎开店，忌贤妒能，终不会为部下所敬。四是摒弃过疑心理。有的人总是疑心重重，整天疑神疑鬼，担心部下对自己不忠，担心别人在上司面前打自己的小报告，担心自己在上司的心目中失宠，因此经常处于戒备的心理状态，不敢与下属、同事、上司交心，最终落得没有人缘。正所谓“水至清则无鱼，人至察则无徒”。

六、创新素质

这是经理人应当具备的最重要的素质。敢为天下先，走别人没走过的路，干别人没干过的事，这是创新素质的本质内涵。这就要求经理人在贯彻上司部署的工作过程中，不是循规蹈矩，不敢越雷池一步，而是能根据当时、当地的具体情况，提出符合实际的具体措施和办法，创造性地开展工作；在自己职责范围内不等、不靠，而是根据工作实际制订计划，提出目标和任务，主动积极地开展工作。

上述六个方面是中高层经理人必备的基本素质。只有具备了这六个方面的素质，才能成为适应企业事业发展的成熟而有成效的经理人。因此，我们要经常检查自己，认识不足，不断反思，加强修养，尽快提高自身素质，成为一名合格的经理人。

(1996年10月7日)