

2023年企业管理读后感(优质5篇)

在观看完一部作品以后，一定对生活有了新的感悟和看法吧，为此需要好好认真地写读后感。可是读后感怎么写才合适呢？下面是我给大家整理的读后感范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

企业管理读后感篇一

错过了企业风险管理培训这一课很是遗憾，不过我想通过课后对讲义的认真研读和对相关知识的查阅，也能弥补一些遗憾吧。当今社会是个讯息万变的社会，充满了激烈的竞争，这其中既有高额利润的诱惑，也深藏着各种风险的陷阱。因此各企业在追求利润的最大化时，也面临着如何将风险最小化的挑战。因此我想能及时学习一些风险管理方面的知识，并了解这方面的一些案例，既有益又很必要！

企业风险管理是指企业为了长远发展，达到经营管理的预期目标以及为此而拟定的制度或程序能够得以实现，在企业内部实施的各种制约和调节的组织、计划、方法和程序，其目的在于防止目标的偏离或降低风险管理成本。企业风险管理的定义看似比较简短，但内容却很丰富。每个企业在经营中都有可能发生风险，但如何化解和减少风险是企业经营者必须进行研究的，企业的风险管理是一项重要的工作。在企业家的头脑中首先要明确有哪几种风险，然后有的放矢地采取措施。只有加强风险意识，进行科学的管理和科学的决策，建立起相应的制度才能避免风险的发生。从目前市场环境来看大致有七种风险，相应采取的措施有：

第一为投资风险。它是指因投资不当造成投产企业经营的效益不好，投资资本下跌。企业对此应采取：在项目投资前，一定要各职能部门和项目评审组一起进行严格的、科学的审查和论证，不能盲目运作。对外资项目更不能作风险承诺，

也不能作差额担保和许诺固定回报率。

第二为经济合同风险。它是指企业在履行经济合同过程中，对方违反合同规定或遇到不可抗力影响，造成本企业的经济损失。因此，企业在进行经营和产品合同签订后的履约及赔偿责任问题。合同签订后还应密切注视其执行情况，要有远见地处理随时发生的变化。

第三为产品市场风险。它是指因市场变化、产品滞销等原因导致跌价或不能及时卖出自己的产品。产生市场风险的原因有三个：（1）市场销售不景气，包括市场疲软和产品产销不对路；（2）商品更新换代快，新产品不能及时投放市场；（3）国外进口产品挤占国内市场。第四为存货风险。它是指因价格变动或过时、自然损耗等损失引起存货价值减少。这时企业应马上清理存货，生产时要控制投入、控制采购、按时产出，加强保管。有些观念保守的企业担心存货贬值，怕影响当前效益，长期不处理，结果造成产品积压，损失越来越大。

第五为债务风险。它是指企业举债不当或举债后资金使用不当致使企业遭受损失。为了避免企业资产负债，企业应控制负债比率。许多企业因股东投资强度不够，便以举债扩大生产经营或盲目扩大征税，结果提高资产负债率，造成资金周转不灵，还会影响正常地还本付息。最有可能导致企业资不抵债而破产。

第六为担保风险。它是指为其他企业的贷款提供担保，最后因其他企业无力还款而代其偿还债务。企业应谨慎办理担保业务，严格审批手续，一定要完善反担保手续以避免不必要的损失。

第七为汇率风险。它是指企业在经营进出口及其他对外经济活动时，因本国与外国汇率变动，使企业在兑换过程中遭受的损失。企业平时就要随时注意其外币债务。密切注视各种

货币的汇率变化，以便采取相应措施。特别是在银行有外币贷款的企业更应如此。

当然我们身处物流企业，又有其特殊性。在讲义中也具体陈述了物流企业常见的风险及规避法，如跟我们工作很贴近的操作风险，收款、结算风险，而且还用华运真实经营中的风险案例为我们每一个华运人敲响了警钟！我们不要像温室中的花朵，无忧无虑，也不要做温水中的那只青蛙，悠然自得，因为这些“无忧无虑”和“悠然自得”的背后必然隐藏着一些无形的隐患。我想作为企业的一份子，在工作岗位上尽心尽力的同时，更要对企业风险时刻保持一颗警觉的心！

企业管理读后感篇二

《基业长青(珍藏版)》打破了旧有神话，提供了新颖的见解，并为那些有志于建立经得起时间考验的伟大公司的企业家提供了实际指导。如何建立一个伟大并长胜不衰的公司？有思想的人们早已经厌倦了“年度流行语”“般稍纵即逝的管理概念，他们渴求获得能经受时间考验的管理思想。

《基业长青(珍藏版)》连篇累牍的专业术语，拒绝追逐时尚，发现了使杰出公司出类拔萃的永恒品质。全书有数百个具体的例子，并提供了实用的策略，能够适用于各个层次的经理人与创业者。《基业长青》为在21世纪建立长期繁荣的组织提供了一个宏伟蓝图。

1. 《基业长青》读后感

2. 基业长青读后感

3. 企业管理《基业长青》读后感

4. 管理畅销书《基业长青》读后感

企业管理读后感篇三

首先感谢启程安达《总教密训班》导师丁丁给我推荐的这本《基业长青》书，在这之前已经很久没有认真的看这样的书了，但打开这本书认真的读了几页后，我便发现真的不一样，我之前的学习、总结、想法和思路在这里重新得到提炼和升华！

尽管“愿景”、“使命”、“价值观”这些理念我在课堂当中起码听过超过20遍以上，包括解释、自己写，帮别人写，但从这本书中我依然有一种顿悟的感觉！这种感觉让我内心充满了自信、充满了力量，我觉得我现在就是走在我的世纪基业的这条道上，我有一种冲动，想马上去行动，有时脑袋里会浮现我的公司、我的团队以及我的使命在被落实后，受益的人正在享受着我的产品和服务给他们带来的那份惬意！

书中讲了好几家高瞻远瞩的伟大公司，为什么能成为这样公司，它们不仅有自己的“愿景”、“使命”、“价值观”，而且是在始终如一的贯彻“愿景”、“使命”、“价值观”下去，并且几十年甚至上百年的去坚持这一梦想，自己不仅去想了，也去做了，还要建立这样的机制，一代一代的去传承下去，让这个“愿景”、“使命”、“价值观”坚守下去，始终不变！作为公司的创始人，我所追求的不是财富、不是名利、不是想证明我有多么的了不起，比别人强，我所追求的是如何将我想要给大多数人带来的好处经由一个组织、一个持续不断运转的组织落实下去，把这一好处持续不断的带给大多数人，进而让参与其中的人都能受益。我要做一个造“钟”者，而不是一个“报时”的人，我要建立一种机制，这个机制能够始终如一的保障我的“愿景”、“使命”、“价值观”在这个组织中贯彻且落实，我的“愿景”

会在这个机制里面提升、永不停息、永不止步，我的“使命”会在这个机制当中得以落地、我的“价值观”会成为这个组织的“价值观”并且永恒不变，未来的时间里我会不断在我的“价值观”的基础上去完善这一机制，包括传承、持续不断的创新性以及能保障这一机制的机制。

我欣赏“3m”和“惠普”的那种保障创新性那种机制，我觉得这种机制我们可以借鉴，因为我也让我的“贵州星河中码智能科技”有一天也能变成这样的高瞻远瞩的公司。

还有我以前总喜欢做规划、做计划，3年、5年甚至10年的，但这些高瞻远瞩公司却并没有，我也仔细回忆了一下，大多时候做的计划都是不了了知了，从目前来说，3年以上的规划的确没有意义，书中提到的大多数高瞻远瞩公司也没有做这样的具体规划，更多的是强调大胆冒险性、机会性、偶然性以及强调优胜劣汰的自然法制！从中我也有些感悟，未来的时间里会把自己有限的时间放在真正该放得地方，去认真打造一座滴答作响、永不停息的时钟，那里面装着我的“愿景”、“使命”、“价值观”！

最后再次感谢启程安达、感谢丁丁、感谢陪伴我一路走来的“总教密训班”的同学们，还有一一次次付出的总教们！

企业管理读后感篇四

企业管理得当，才会有更好地发展。大家读了有关企业管理的书，悟出了什么？下面是本站小编精心为你整理企业管理读后感，一起来看看。

《绩效管理》一书是方振邦所著，出版于中国人民大学出版社。绩效管理是随着市场经济的发展而发展的，绩效管理的对象主要是人力资源。在西方发达国家，绩效管理已经发展得相对完善，而我国的绩效管理离世界先进水平尚需时日。

人力资源无论是对于一个企业还是一个国家来说都是最重要的资源之一。绩效管理就是为了最大限度的发挥人力资源的优势，提高工作效率，产生更大的经济价值。

本书从绩效计划、绩效沟通、绩效评价、以及如何选择绩效评价方法多个角度讲述了绩效管理的方法。看罢本书，我也清晰的认识到绩效管理的重要性，对企业而言，做好绩效管理能刺激员工的积极性，从而提高生产效率，提高企业的经济利益；对国家机构而言，绩效管理是提高公务人员办事效率，减少财政开支，提高办事效率的有效方法。如今，我们国家也逐渐认识到绩效管理的重要性，比如在教师和医疗行业，对在编制人员都采取绩效工资的管理方法。面对外部环境的变换、市场经济越来越发展，内部管理成为提升国际竞争的一个重要环节，而绩效管理就是内部管理的一个十分重要的方法。

还值得一提的是，方振邦所著的《绩效管理》还注重了结合中国的具体实际，称得上是一本具有中国国情的绩效管理方法，具有很大的现实意义。

近期读了周三多和陈传明和撰的《管理型——原理和方法》，对于企业管理中的创新讲述的鞭辟入里，遂颇有感慨的写下了读后感。

创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程。起源于拉丁语，它原意有三层含义，第一，更新；第二，创造新的东西；第三，改变。创新是人类特有的认识能力和实践能力，是人类主观能动性的高级表现形式，是推动民族进步和社会发展的不竭动力。一个民族要想走在时代前列，就一刻也不能停止创新。一个企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，就必须坚持把创新作为管理的核心职能，甚至把创新视作管理的灵魂。

创新，在企业的管理中有着不容小觑的作用。由于知识经济

的发展，信息技术的广泛运用，极大地加速了知识的生成与发展过程，从而引导着企业组织的创新，影响着企业组织的变革。

一、企业管理创新

创新首先是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。企业系统在运行中的创新要涉及许多方面：目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构的创新以及环境创新。要有效地组织系统的创新活动，就必须研究和揭示创新的规律。创新是对旧事物的否定，是对新事物的探索。总结众多成功企业的经验，成功的创新要经历“寻找机会、提出构思、迅速行动、忍耐坚持”这样几个阶段的努力。

企业系统的管理者不仅要根据创新的规律和特点的要求，对自己的工作进行创新，而且更主要的是组织下属的创新。首先，要正确理解和扮演“管理者”的角色；其次，要创造促进创新的组织氛围；再者，需要制定有弹性的计划，并且正确地对待失败；最后，需要建立起合理的奖酬制度。

二、企业技术创新

与企业生产制造有关的技术创新，其内容也是非常丰富的，从生产过程的角度分析，可分为：要素创新、产品创新、要素组合方法的创新。但是无论是何种内容的技术创新，最终都会在一定程度上促进产品竞争力的提高。

创新源于企业内部外部的一系列不同的机会。美国学者德鲁克把诱发企业创新的所有不同因素归纳成七种不同的创新来源：意外的成功或失败、企业内外的不协调、工艺过程的需要、产业和市场的改变、人口结构的变化、人们观念的改变以及新知识的产生等。

任何企业都在执行一套符合自己特点的技术创新战略，而在无意识中形成的技术创新战略是一系列选择的综合结果。这些选择一般涉及创新的基础、对象、水平、方式以及创新实现的实际等多个方面。

三、企业组织创新

企业是人的集合体，企业绩效取决于其成员的努力。这些成员是在企业活动的不同时空提供这些努力的，要使这些努力转变为对企业有效的贡献，必须对他们在企业活动中的行为进行引导和整合。

企业组织创新包括了企业制度创新、企业层级结构创新以及企业文化创新。

总之，没有创新的企业注定是落后的，没有创新的企业注定是没有希望的，我们要顺应发展趋势，鼓励创新，支持创新，在企业或组织形成创新的良好氛围，促进利润增长，推进企业发展。

通过对该书的研习，我对企业管理有了初步的涉猎，对于我今后的学习和生活必然将产生潜移默化的影响。

根据公司下半年读书活动的要求，我学习了《企业管理》一书。这本书，让我学到了很多企业管理知识，受益匪浅。我深刻体会到，作为一名合格的企业管理者，应该如何驾驭整个企业的运作机智，以管理促创新，以创新促效益，从而促使企业稳步健康发展。目前，社会经济在飞速发展，企业如何在激烈的市场竞争中获得市场份额，在管理中实现经济效益、社会效益的双丰收，是一个值得研究和探讨的课题。通过这次学习，我个人认为，企业要想实现大发展，必须做好以下几点工作。

首先，要毫不动摇的狠抓人力资源管理。一个企业的发展，

归根结底，在于人才，在于充分挖掘人才的潜力，使其为企业服务。企业的管理者不在于他像关羽一样“千军万马中，取上将首级”，也不在于他像张良一样“运筹帷幄，决胜千里之外”，重要的是他能否找到和使用好这样的人，即识人用人决定了一个企业的发展远景。古往今来，这样的例子有很多。刘邦用萧何、张良、韩信，建立汉朝后曾说过，我管理不如萧何，计谋不如张良，领兵打仗不如韩信，但是我成功了，因为我很好地使用他们，大家都成就了一番丰功伟绩。经营企业必须实施两手抓、两手都要强的职工队伍建设。一方面要继续面向社会，广开才路，大力引进高素质人才；同时对在职职工要积极培养和关心，实现“三留人”，即情感留人，待遇留人，事业留人。另一方面，对现有职工进行强化培训，达到巩固提高的目的，不断挖掘其潜力，适应市场经济的发展。信任是基础，事业是平台，利益是杠杆，感情做纽带，一个企业管理者，尤其是高级管理者，牢记这个用人方略，就一定能充分调动员工积极性，使其竭尽全力为企业发展做贡献。

其次，始终如一的开拓、经营市场，培养核心竞争力求生存。市场，是一个企业发展的命脉所在，占领多大的市场份额，开拓多大的领域，从一定程度上说，证实着一个企业发展的实力。所以，如何开拓市场、经营市场显得尤为重要。开拓市场也必须依据行业特点逐步实施。所谓核心竞争能力，是一个企业赖以生存和发展的关键要素。它不仅指某种独特的产品或技术，还包括销售渠道、顾客服务、顾客群、品牌、资金以及研发能力。

一个企业不可能拥有所有这些能力，但它必须发展一种不同寻常的能力，才能成为一个拥有核心竞争能力的企业；核心竞争能力是企业战略的焦点，它必须形成理念，并体现在核心产品上，获取高于竞争对手的质量水平，并能移植到各分支机构中。具体到企业要如何培养自己的核心竞争能力，首先应如前所述的分析我们的生存环境、竞争优势、竞争弱势，然后扬长避短，定位自己赖以生存的市场，建立围绕该市场

运作的机制，该机制能够激励全体员工围绕股东财富最大化进行运作，并且能够适应市场的变化。这种以市场为导向，以股东财富最大化为目标的运作机制自然会形成企业的核心竞争力。定位、开拓市场，培养核心竞争力是企业的生存之本。具有核心竞争力的企业才能在市场经济的环境中生存。针对企业内部市场越来越小的生存环境，必须加大外部市场的开拓力度，采用多种方式扩大市场占有率，例如市场开拓、企业收购、兼并或联合开拓等形式。积极增加企业对外创收。抓紧研究并制定企业发展战略，加快多种经营发展步伐。在比较短的时间内完成市场的重新定位，资源的优化配置，调整产业结构。

建立现代企业制度，真正做到以市场为导向，主动面向市场，认真调查研究市场，积极开拓市场，打开新天地。企业光守是没有出路的，必须不断在市场中发展壮大自己，把握市场的脉搏，建立与市场合拍的核心竞争能力，企业才能在市场变化中谋得自己的一席之地。

企业管理读后感篇五

看了企业的管理制度，可是不会写读后感？那就来看看本站小编精心为你整理企业管理制度读后感，希望你有所收获。

20xx年，一本《富爸爸穷爸爸》的书，第一次将“富人的思想”注入了他的大脑，他开始逐渐改变自己的语言、心态、阅读、思考模式、行为习惯、奋斗方向……并由频繁换工作的打工者，转而开始自由创业。自从选择与p公司合作后，在四五年的时间里，开办了近200家日用品专卖店，建立并管理着庞大的销售队伍，先后赴法国、澳大利亚、摩纳哥、夏威夷、英国、丹麦、瑞典、挪威、日本等20多个国家学习考察，并实现了许多人梦寐以求的财务自由。

这本书共分为七章：第一章选择学习、第二章选择责任、第三章选择销售、第四章打造团队、第五章选择做一个优秀的领导、第六章做品牌、第七章出路。

第一章里，作者讲述了自己的人生经历，是如何让自己得以改变的，他的改变是从大量阅读开始的，是每天两小时的阅读才成就了他今天的成就。反观自己走出社会到现在，真正用在学习上的时间太少了，道理或许懂了许多，但没能很好的去做到，第一章所讲的观点简单点说，就是要我们懂得去从思想上武装自己，只有树立了正确的思想观念，才能正确的来指引我们的语言和行为，我们才有可能做得更优秀，生活得更好。

第二章讲到了责任二字，有一句话讲得非常好，“肩上的责任越重，踩出来的脚印才会越深”，个人认为，责任感是一个人是否成熟的标志，与中国人讲的孝有同义，所谓的小孝治家，中孝治企，大孝治国，也就是这个意思。敢于承担责任的人，才能被他人依靠，才能赢得他人的信赖与爱戴。在一个企业里责任是品质的保证，是长足发展的根本。这一章里作者还讲到一个观点，就是做一件事情的动机、理由永远大于如何做好这件事情；我们要做好一件事情，首先要问自己，为什么要做，只有明白了这一点，我们内心里才会产生一种源动力，而这种源动力能使我们自发自动的去做事，是不需要别人的督促与强迫的。

第四章打造团队；现在的社会里，谁有了团队谁就有了机会，因为大多数的成就都不是一个人完成的。这一章里讲了团队的机制问题、团队的核心价值观的重要性等内容。价值观对于个人和团队组织来说都是非常重要的，所谓的道不同不相为谋，就是这个道理。有了共同的信念、愿景大家才可能走在一起，价值观是团队的核心。价值观的形成是与不断的沟通是分不开的，团队只有建立了良好的沟通机制，大家才能时刻保持观点的统一，步调一致才能最大的发挥出团队的力量。价值观受什么影响呢，作者也讲到了，是直接受领导者

的价值观影响的，有什么样的领导，就会有什么样的团队，《亮-剑》这部电视连续剧中有一句话也正能反映这一观点，“兵雄雄一个，将雄雄一窝”。通过这一章的学习，让我更深刻的认识到个人正确价值观的树立，对整个团队来说是多么重要的。在以后的工作中我也将会不遗余力的通过学习来提升自己，以求在未来的事业中能获得长足的发展。

第五章选择做一个优秀的领导；本章讲到如何提升领导者的影响力，如何在困境中领导，以及要重视培养人才。领导者要能做到真心的帮助别人，不断的提高别人，这样才能真正的体现自身的价值。只有下属优秀了，团队才能优秀，自己才能算得上优秀。虽然自己不才，但愿意效仿大师们教悔，努力提升自己，帮助同事提升业务能力，带出一个优秀的团队，实现自己的价值。

第六章做品牌；中国是全世界的制造业中心，近30年来，中国制造业为中国带来了什么？一、成了假冒伪劣的代名词，招致全世界一片骂声，甚至质疑“中国制造”抢了他们的就业机会。二、国内制造业处于微利甚至无利可图的境地。三、整个国内商业环境恶化，到处是“家家点火，村村冒烟”的现象。企业普遍处于低端无序竞争状态。四、制造业大量消耗了地下矿产资源，环境破坏触目惊心。纯加工制造业的倒闭破产是国家的需要、人民的需要、商业发展的需要、子孙后代的需要。所以有人讲：“现代国家的国力竞争，不再是qiang炮的竞争，而是国家民族品牌的竞争。这句话好像是影片《首席执行官》里海尔总裁张瑞敏讲的。

第七章出路；约翰·肯尼迪：“变化是生命的一般规律，只沉湎于过去和现在的人，注定要失去未来。”现代社会是一个终端为王的时代，所以谁掌握了终端，谁就掌握了财富。作者讲，最大的商机不在制造，而在经销；我们看耐克公司，他们借用中国廉价的劳动力，制造出符合他们要求的鞋子，然后再以成本价几倍以上的价格销售给中国的消费者，这个事例就可以看得出，中国赚到的只是靠贩卖劳动力得来微乎其

微的加工费，而耐克通过销售渠道得到了非常高的利润。所以，真正的商机在于经销渠道而非制造。

有人讲：学习是对大脑最好的投资！也有人讲：读史使人明智，读诗使人聪慧，演算使人精密，哲理使人深刻，伦理学使人有修养，逻辑修辞使人善辩。所以重视学习才能真正使自己变得强大。

一种理论是否成功，不仅取决于理论本身是否包含着丰富的哲学思维与人生智慧，更取决于理论的创始者自身的实践，取决于他在实践中是否成功。假若，韦尔奇只是提出了那53条管理秘诀，只是一般性地给大众从理论上讲讲课，而他本人没有在带领通用电器公司中取得令人信服的成就，那么我相信他的这些所谓秘诀，也决不会震动世界。我认为这是一个基本的前提。

当然，也正是因为他有那样正确的理论或理念，所以才会取得成功。然而，这并不表明任何一个通晓理论的人，就一定能够在实际中取胜。当年在苏联留学，熟读马克思列宁主义理论著作的王明，就不能指导中国革命取得胜利，因为他不懂得具体问题具体分析，没有掌握那个活的灵魂。

黑格尔说得好——理论是灰色的，而生命之树常青。换言之，理论是死的，而生活是复杂多变的，是丰富多采、多种多样的，是不断发展与变化的。所以，我们一方面要认真学习包括韦尔奇在内的许多先进的管理理念，另一方面更要结合自己的具体实际情况，有针对性地制定出符合本部门的管理制度，加强对各项规章制度的落实，而更为重要的是还是做好人的工作，因为只有用好人，才能使企业真正强大起来。这是我读《杰克·韦尔奇的53个管理秘诀》一书后，一个总体的、基本的、概括感受。

我的第二点感受是，韦尔奇先生的这53条管理秘诀，严格说来谈不上是什么秘诀。试问在坐各位：关于诚信诚实、关于

领导人适当放权、关于企业文化建设、关于重视质量、关于对员工的培训、关于鼓励公平与内部合理竞争等等等等，在接触韦尔奇理念之前，谁人不知？哪个不晓？其实，许多东西我们早就有过，或类似有过。

韦尔奇在第二条秘诀中说：管得越少，成效越好。咱中国古代大思想家老子二千五百年前就提出了这样的观点，他说——我无为而民自治。西汉初年，刘邦及他的后代们正是采用这样“无为而治”的理念，去治理因秦末农民大起义而使社会混乱不堪的国家，很快走向繁荣稳定之局面，出现了中国历史上第一次大兴盛的景象，即“文景之治”。不过，我们需要注意的是，所谓“无为而治”，那也不是全部不管，该管还是要管的，只不过是刻意地施行一些人为的东西吧了，更进一步放手给人民自己去创造创新。那“无为”，是有条件的、有程度的、讲策略的。

韦尔奇在第六条秘诀中提出：在用人方面，完全打破等级、门户、辈分之见。这更不新鲜。中国古代许多著名人物都有这样的观点，如曹操提出了“唯才是举”的口号，就与韦尔奇是完全同样的理念。曹操正是由于重视人才，又打破等级门户与辈分选人用人，所以才能迅速发展自己的势力，成为东汉末年诸多军阀中最大的一支，并最终统一了北方；而清代大诗人龚自珍那句名诗“我劝天重抖擞，不拘一格降人才”，大家不都是耳熟能详吗？“不拘一格”是什么意思？那就是打破门户、等级与辈分之见嘛！

现在我想就——制度、管理、用人三个方面，具体谈点我学习韦尔奇理念之后的感想。

制度的建设，我认为是最为重要的大事。过去我们国家许多问题的出现，许多事情办不好，根本的问题还是没有好的制度，只是凭靠个人的意志、靠领导人的兴趣与爱好去支配一个部门或一个单位，或许有时能好一点，但绝保证不了长久稳定的发展态势。只有建立健全符合实际的、科学的各项规

章制度，并严格按制度办事，才有可能推动各项事业的开展，并取得持久的成就。就一些单位而言，他们曾经制定了各种各样的管理制度，并在实际中正确有效地去推行，但是面对着日益激烈竞争的新形势、新情况，我觉得还应当也必须根据变化了的情况而不断地修改完善一些规章制度，尤其是面对市场的争夺惨烈，更应注意一些细节方面的事情，让管理体制更为现实更为理性更为科学更为实用，也更能为每一个员工所熟悉所接受。

但是，有了好的制度，并不能保障就能有好的效益。制度是人制定的，那也是死东西，如果只是用心地弄出了许多规章制度，摆放在那里，束之高阁，再无认真去抓落实，那也是没有用的。我们决不能只满足写在纸上、说在嘴上的条条框框，关键还要狠抓管理。管理必须到家到位，按制度办事，并能根据科学的制度去灵活运用管理手段，才是具有现代意义的管理者应当通晓的事情。

石家庄三鹿奶粉公司，肯定也有许多看上去很是正确很是科学的管理制度，也提出了诸如质量第一、为了人民健康而努力工作之类的口号，但为什么还出现那些重大问题呢？这就是管理上出了差错，将那些已经制定出来的东西形式主义地放在一边，根本忘记了自己的职责，甚至连良知都丢掉了。所以，不在于你的各项制度是否存在，而在于你的管理是否真正落到实处。

而管理，关键的关键又是人的管理，这就涉及到人的素质与用什么样的人的问题了。所以制度、管理与用人，这三者是相互依存的、缺一不可的。核心还是人的问题。只有将德才兼备的人才选拔出来，并大胆使用，才有可保证事业健康向前推进。

韦尔奇先生在他的53条秘诀中，有许多条是关于选人与用人的。他有自己的标准，而这些标准也可以说对于我们都是适用的，那是普世之标准。除了上面提到了“在用人方面，完

全打破等级、门户、辈分之见”外，他又提出了“让合适的人做合适的事”、“用人的标准首先就是坚持诚信”、“选拔和雇用最优秀的人才”、“富有激情是选人的主要标准”等多条要求。

那么，怎么才能选到优秀人才？如何做到“让合适的人做合适的事”？你用什么方式来搞清你的员工是有诚信的？你怎样才能判断出一个人是富有激情的？我觉得这首先还要看领导的水平。一个领导，特别是主要领导，若要员工富有激情，那首先自己必须是一个激情如火、充满着斗志与永不服输精神的人；想要求员工讲诚信，那自己必须言必行，信必果，是一个让人放心、信赖的人，是一棵坚定站立于风暴中而绝不动摇的大树。

韦尔奇带领他的团队、他的企业取得惊人的业绩，他又总结出这么多理论或理念性的秘诀来，我觉得他本人就是一个最优秀的人才，就是一个诚信的人、富有激情的人、一个善于团结别人、启迪别人的人，一个总是员工主心骨的人，是一个最具人格魅力的人。假若不是这样的话，那么他即使有最优秀的理念，也不可能取得成功。

我在前面曾说过，人类在理想的追求与理论的创新上，往往是不谋而和的；也说过，韦尔奇的这些所谓的秘诀其实也谈不上是什么真正的秘诀，因为中国古而有之。毛泽东一天军校没上，也没看过德国最著名军事理论家克劳塞维茨的大作《战争论》，但这并不妨碍他成为一代军事天才，因为他从《孙子兵法》中，从中国古代战争中，从自己带兵打仗的实践中，总结出许多有针对性的、合乎中国革命实际的军事思想。同理，韦尔奇的管理理念，固然先进，我们也应当虚心学习，但我认为，我们要将自己的事情做好，也绝对不应本本主义与教条主义地模仿。

一切都在变化中，请记住古希腊伟大哲学家赫拉克利特的名言——人不可能第二次踏进同一条河里，因为河水是不断流

动的。

学习，应当是富有创造性地学习；实践也应是富有创新性地实践。只有我们自己以积极主动认真的态度，饱含激情去开拓去创新，做好每一天中的每一件事情，才有可能永远立于不败之地。

企业改制既是产权关系的变化，也是职工利益的调整。改制过程中，员工队伍中必然会出现这样或那样的问题，诸多改制企业的实践证明，改制一旦触及到一部分员工的利益，如果不及时做好思想工作，就可能引发矛盾，甚至酿成集体上访事件，这里既有利益调整产生的情绪波动，也有思想工作不力导致的人为后果。从一些改制企业出现的情况看，我们应着重注意改变以下几种现象：一是采取传统方法“硬扳弓”。有些企业管理人员习惯用生产管理方式抓改制，在职工思想不统一、情绪不稳定的情况下，仓促上马，草率从事。没有把思想工作渗透到改制程序，硬性切入，强制推行。结果改制煮成“夹生饭”，员工不像服从生产管理那样俯首贴耳，而是一反常态，对改制产生抵触情绪。采取这种办法抓改制，多半事与愿违。二是运用生硬形式“走过潮”。思想工作这个法宝在很多企业丢弃多年、有些改制人员急用先学，使用起来不免生硬，不能得心应手。很多场合，话说不到群众心上，事办不到关节点上，宣传教育只是照搬照套走过常在方案制定、员工分流等重要环节上，思想工作成了写在纸上的摆设。不少员工对改制方案不清楚，对改制政策不理解，从而产生抵触情绪。在改制成本不足的企业，做不好职工思想工作，就等于改制告吹。三是实施愚民政策“飞过海”。一部分企业改制操作者就是原企业负责人，由于种种原因，他们不敢做职工思想工作。有的是任职期间不干净，担心员工揭老底；有的企图通过改制接管企业，资产债务情况不如实公布；有的与资产购买方暗中串通，采取欺瞒手段，中饱私囊。该通过的程序不通过，该公开的情况不公开，躲躲闪闪，包包藏藏，妄图瞒天过海，结果使改制半途而废；有的是改制已经结束，由于问题暴露，后又推倒重来。从上述企业的改制

实践中得出的教训就是：企业越是进入改制的攻坚阶段，越是离不开过细的思想工作。做好企业改制过程中的思想工作，不仅是维护员工合法权益的客观要求，也是保证企业改制规范运作的实际需要。改制愈向纵深发展，思想工作的重要作用就愈加显现。改制时期的员工思想工作，与平时工作有所不同，有其自身的规律和特点，因此结合本企业的实际，我认为应突出抓好以下几个方面的工作：

一、立足“三公”原则。“公开、公平、公正”是企业改制的基本原则，也是做好职工思想工作的基础条件。“三公”的重点是抓好“公开”，着力在“公开”上形成硬制度。一是公开内容具体。根据企业的改制形式，确定不同形式需要公开的内容。包括清产核资、资产评估、资产处置、人员分流方案等情况。二是公开范围明确。根据不同情况明确不同的公开范围，这个度必须把握好。有的情况应该向职工代表公开，如改制初步方案等，先听取他们的意见和要求，争取他们的理解支持；有的情况应该向全体员工公开，如资产、债务、人员情况，改制程序和改制政策等，让他们拥有知情权、监督权；有的情况应该向社会公开，如企业资产状况、出售意向等，让社会法人、自然人参与竞标，实行阳光操作。三是公开形式规范。公开形式很多，包括召开会议，张贴公告，通过电视、报刊、局域网等媒体公开。坚持“三公”原则，提高工作透明度，引导员工能够立足企业现状实事求是思考自身利益，自觉做到上下一心，同心同德，共渡难关。

二、切准思想脉搏。思想工作不是空洞无物的理论说教，不是没有边际的夸夸其谈，徒托空言不能收到任何效果。思想工作只有切准思想脉搏，才能做到有的放矢、对症下药，收到事半功倍之效。一要变换角度，换位思考。有的同志做思想工作，磨破嘴皮，苦口婆心，总不能引起职工共鸣，很大程度是说话办事的立足点都是把自己放在员工的对立面。失去这个立足点，不但违背“三个代表”的基本要求，而且实际工作也收效甚微。企业改制思想工作的立足点，一定要放在政府、企业、职工三者利益统一的角度上，困难企业更

需要强调维护员工利益，把应该解决的问题解决好。在这个基础上，说话办事就能与员工思想合拍。二要深入实际，摸清动态。企业改制要经历若干过程，每推进一步，员工都有自己的看法和想法。只有深入基层，广泛接触才能及时了解他们的意见要求，掌握他们的实际心态，使思想工作更加贴近实际。三要多方兼顾，综合平衡。企业改制带来的利益调整是多层面的，干部与职工、老职工与新职工、在职人员与离退休人员，其想法各各不同。思想工作不能笼而统之，应当因人而异，及时把握各个层面的思想情况，从中找出特殊性和同一性，这样才能真正切准思想脉搏，形成兼顾各方利益，公正合理的操作方案。

抓在手，必须瞄准时机，把握火候，不可急于求成。三要抓重点对象。员工思想问题反映，往往有自己的“代言人”。这些人在员工中间有一定的影响，除少数有意煽动者外，有的是能够代表员工说话的。因此做好重点对象工作，就能以点带面，起到四两拨千斤的作用。操作中要主动吸纳他们的意见，尊重他们的要求。尤其是在相当多数员工对上面政策吃不透不理解的时候，也是企业干群之间的矛盾最容易激化的时候，特别需要先做好他们的工作，以争取得到他们的支持，再通过他们做好其他员工的工作。