

编者的话 他不是董事长、总裁，也不是CEO，只是个“小人物”。然而，哪位“大人物”离不开这样的“小人物”？其实，在这些“小人物”乃至“更小人物”身上写着的，才是您这个公司今天的、活着的、真实的企业文化。

干将关玉林

■ 范建国

初识关玉林，是在1999年的冬天。

那天，窗外飘着雪花，天空阴沉沉的，让人有些心烦。沉寂中，走廊里响起字正腔圆的京剧唱腔：“大雪飘，扑人面……”

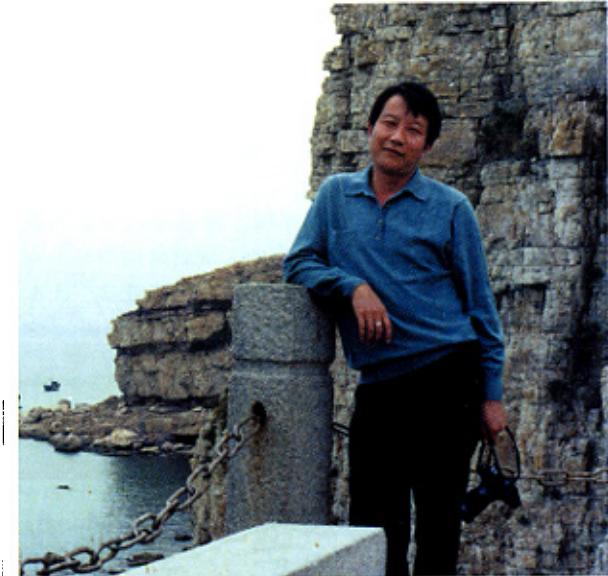
跨进门来的就是北京六建机械分公司的生产经理关玉林。他的到来，使办公室的气氛一下活跃起来，同事们和他相互打趣，简直分不清谁是“官”谁是“兵”。

再次见到关玉林，是2001年5月，在机械分公司经理的办公室中。临危受命的关玉林，在半年左右的时间里，便将经营面大幅萎缩、经济效益连年滑坡、未能上缴公司一分钱利润、濒临解散的机械分公司搞得红红火火。他对笔者动情地说：“当经理就得把心搁在‘柜上’，想方设法克服困难。我不但不向公司借一分钱，还要按月给职工开工资，到年底上缴公司50万元利润一分也不能少！”

关玉林深知，肩上这副担子逼着他得玩儿命。那次机械分公司搬家，把关玉林忙得不亦乐乎。笔者几次专程采访，都因他实在抽不出空而无法进行。看着他一脸的倦容，还有桌子上大大小小的药瓶，笔者表示了深深的理解。记得有一次，我们的谈话刚刚切入正题，一个老工人轻手轻脚地走了进来，找关玉林在购买材料的单据上签字。关玉林走到老人身边，边签字边说：“需要的材料该买就买。”老人一脸的拘谨立即变成了凝重。这位前脚刚走，后脚又进来了外施队的队长。三下五除二解决完问题，这位队长转身要走时，关玉林又补充说：“钱谁都想多赚，但要赚得合理，不能‘人为财死，鸟为食亡’。工人的安全和生活都要安排好。”外施队长竟像关玉林的下属一样连声称是。接下来就是电话不断、来人不断。关玉林的忙劲儿可见一斑！

谈起个人经历和当经理这份差事，46岁的关玉林显得格外深沉。

1974年，18岁的关玉林被分配到车间干铆工。甭管多难干的活儿，关玉林看看就会，再加上他为人正直、仗



义疏财，师傅们都乐意带这个小徒弟。11年下来，关玉林已然成了一名技艺高超的技工。

1986年，关玉林被调到了生产科。在这里，他设计了很多施工方案，大型钢梁、水箱、水罐等金属构件的加工制作，都已成为他吃到心里的活计。后来，关玉林又担任了机修队的副队长、队长。真砍实凿、摸爬滚打20多年，关玉林练就了一身硬功夫。凡是这个行当里的活儿，只要关玉林掐指一估，就跟预算的结果八九不离十。

关玉林办事有个铁原则：要对得起朋友。因此，他的朋友也多。1989年在生产科时，经朋友介绍，承揽了天桥百货商场1—5层不锈钢栏杆的安装工程，但现场施工条件差，利润低而质量要求高。关玉林二话没说，拉起队伍一头扎了进去。不论是下料、排尺寸、安装、抛光等各道工序，也不论是工人的思想、技术和生活，关玉林是样样操心、样样把关。早上天亮骑车到现场，晚上12点回到家。连着35天下来，活儿漂漂亮亮交给了甲方，结算下来挣了

10万元。”市场就是战场。找活不易，找到活就要打胜仗。打胜仗的关键是质量、服务和价格。”从关玉林的话中，可以感觉到他对市场深刻的理解。

在连续3年没有利润上缴，而且亏损额不断加大的关键时刻，关玉林走上了机械分公司经理的岗位。面对着这个烂摊子，他开始了大刀阔斧的改革。

“市场竞争导致平均利润率下降，要想在竞争激烈的市场上求得生存、取得优势，人员的素质就得高，产品的成本就得低。”关玉林依据这一判断，鼓起勇气捅了一回“马蜂窝”。他把12个科室精简为6个，科室人员从60多人减到26人。又用了一年半的时间，逐渐将职工总数由500人减到了200人。尽管这是万般无奈的举措，尽管道理讲了千百遍，尽管采取了多种安置措施，也挡不住个别人就是想不通。一次，一个酒气熏天的工人揣着菜刀闯进关玉林的办公室，张口就说要把他剁了。面对这个阵势，屋里的人都很紧张，可关玉林却把大家劝了出去，然后冷静地对那个醉汉说：“你要剁我，找个没人的地方不就行了，还用得着到办公室跟我说么？”一句话，说得醉汉再也没有敢提那个“剁”字，憋在胸中的那股邪火，愣是被关玉林一盆平静的清水浇灭了。

关玉林的信念是：“我当经理，就必须让分公司翻身！”他将爱岗敬业、工作能力强的人提到队组领导的岗位。他说：“用人最怕任人唯亲，只有把心摆正了，大家才会服气。”谁都有个亲疏，同自己关系好的，他说：“你更得好好干，不然咱就掰了。”同自己关系不好的，他说：

“你也得好好干，否则咱的关系越来越远。”他建立了明细的岗位职责，制定了严格的工作纪律。他对各队队长说：“只要定了的事就要严格执行，如没有特殊情况完不成任务，我就坚决换人，决不姑息迁就！”

规矩立下了，还要增强实力。塔吊，是机械分公司的主要装备，而28台塔吊中已有17台到了强制报废期。想买新的没有钱，怎么办？“分期付款买！”别人连想都不敢想的办法让关玉林提了出来。8台新型塔吊一装上，分公司一下子就活了，当年创出作业产值300万元的历史新高。看准市场下决心成立的通风作业队，去年产值一举突破500万元，今年正向1000万元的产值冲击。重新调整班子的铁件加工厂产生了爆发力，去年扭转了效益连年滑坡的势头，产值高达800万元。

2001年严冬，机械分公司职工的心头却涌动着一股股暖流。当年，分公司一共完成产值2400万元，比上年多了1700万元，资金回收率达到了80%。在效益增长的基础上，不但提高了职工的收入，偿还了160万元的欠债，而且上缴公司利润50万元。要知道，上一年的“业绩”可是亏损70万元！

养蝈蝈、放风筝都是关玉林的爱好。他养的蝈蝈能过冬，他做的风筝迎风就飞。当风筝飞在高空的时候，他对风筝线上的手感陶醉不已。

关玉林也要给机械分公司装上翅膀。他说：“在未来的3年内，我要让产值、利润和职工收入都翻一番，让它真正腾飞起来！”

本栏目责任编辑：傅盛华

WTO挑战与中国企业文化应对研讨会召开

由中国企业文化研究会主办、鞍山市企业文化研究会承办的“WTO挑战与中国企业文化应对研讨会暨全国企业文化社团会长、秘书长2002年联席会”于8月23日在鞍山召开。来自全国25个省、市、自治区及各行业企业文化工作者150余人参加了会议。鞍山市委、市政府领导出席。在鞍山的部分企业对会议召开提供了大力支持。

参加会议的一些专家认为，我国加入WTO后，企业面临的最大挑战不是技术、设备、资金等，而是文化。我们需要调整自己，了解别人的文化，学会文化的融通。

与会者认为企业文化是企业的精神资源，没有企业文化就没有企业哲学、企业信仰。只有将技术与文化结合起来，企业才能产生惊人的力量，增强竞争力。有的专家认为，企业的核心竞争力是动态、发展的，每个企业都有自己的特点，应该建立适应企业自身发展的文化体系。还有的专家认为，入世后，企业应该注重人才的管理与培育，加强与国外企业间的文化沟通，提升企业的整体素质，分析形势，抓住机遇，促进企业的发展。

与会者还就企业如何应对WTO的挑战、对企业文化如何策划、对企业文化理念如何设计等问题进行了研讨。

(姚咏梅)