

# 中国式管理升级

■本报记者 郭玉志

9月3日,“2011中国企业500强”榜单揭晓,青岛港(集团)有限公司(以下简称“青岛港”)排名第485位。

和排在前面的企业相比,青岛港看似是落后的“小企业”,但青岛港董事局主席常德传说,路就在自己脚下,命运在自己手中。

对于青岛港未来的发展,常德传已成竹在胸。常德传的成竹在胸并非打诳语,而他所依据的便是青岛港独具特色的民主化管理。

“干企业就像居家过日子,领导与职工拧成一股绳,心往一处想,劲往一处使,共建美好家园,共享发展成果,企业就会越办越兴旺,日子就会越过越红火。”常德传说。

青岛港只是中国大企业探索适合自己管理模式的一个缩影。

当日,中国企业联合会、中国企业家协会发布的研究报告显示,中国企业,尤其是集团化大企业正在成为具有国际竞争力的大企业,中国企业逐渐探索出适合企业自身的中国式管理模式。



青岛港通过深化厂务公开民主管理内涵,使广大职工与港口成为命运共同体、事业共同体和利益共同体,极大地调动了职工的创新积极性。图为青岛港职工展示工作“绝活”现场 本报记者 林瑞泉/摄

## “适合自己的才是好的”

对于青岛港的管理模式,常德传总结为:深化厂务公开民主管理内涵,使广大职工与港口成为命运共同体、事业共同体和利益共同体;创新厂务公开民主管理举措,广大职工对港口的认同感、归属感、责任感越来越强;坚持共建共享,广大职工推进转型升级、科学发展的积极性、创造力越来越大。

在参加完全国深化创新厂务公开民主管理工作会议后,常德传便马不停蹄赶往成都。

这也是常德传第二次参加“中国企业500强发布会”并作主题演讲。

8月24日,全国厂务公开协调小组在青岛召开全国深化创新厂务公开民主管理工作会议,其中现场观摩会在青岛港前湾港区码头现场召开。

与此同时,一年两次的青岛港民主恳谈会也如期举行。青岛港人事部、办公室、财务部等各部门负责

人以及常德传在会场耐心解答数百名职工代表的提问。

2010年底,作为我国第一座40万吨矿石码头,董家口港区的40万吨矿石码头和20万吨转水码头完成简易投产。

当日在恳谈会现场,青岛港前港公司职工代表张吉强就青岛港集团如何整合董家口和前港公司的资源直接向常德传提问。

常德传说:“当前,全球最大的40万吨矿石码头建成了,这就涉及怎么样优化结构,分流我们的货物。第一步我们要把前湾港矿石分流到董家口港区,形成董家口港区和前湾港合理布局、合理分配。第二步,随着码头建设发展,原油及煤炭要继续分流,在董家口再建一个3亿吨的青岛港。我的回答不知道你满不满意?”

“谢谢总裁,满意。”张吉强乐呵呵地回答。

民主恳谈会是青岛港深化创新厂务公开民主管理的重要载体和途径。

除了民主恳谈会,青岛港还探索了职代会、民主管理主题班会、

“纳民意、话心声”职工论坛等十几项民主管理渠道,保证职工参与港口决策、管理和监督,港口无论大事小事都交给职工讨论研究,最广泛地吸纳民意进行经营管理决策。

不仅是青岛港,名列“中国企业500强”榜单的诸多企业,都探索出了一条适合自身的管理模式。

青岛海尔集团不仅在产品创新方面走在了世界前列,公司治理和管控也同样不输他人。

在“2011中国企业500强”名单中,海尔集团以1405.2亿元的营业收入位居第63位,尽管较2010年的排名下滑了16位,但是较2010年500强榜单公布的营业收入1249.2亿元,增长了150多亿元。

素有“中国企业管理教父”之称的海尔集团首席执行官张瑞敏,对于管理有着独特的理解。

当日,张瑞敏在峰会做主题演讲时表示,从全球范围时代变迁来看,不只是中国企业,全球所有企业都面临很大的挑战,互联网时代,完全颠覆了传统管理模式。

张瑞敏说:“现在还用原来的传统管理模式是不行的。下级服从上

级的管理模式,这个不适应于互联网时代。要突破,首先要突破自我,所有企业都是被自己打倒的,而不是被别人打倒。”

结合海尔自身在突破方面的探索,张瑞敏表示,“员工角色就开始变化,员工不再听企业的指令,而是企业要听员工的,管理不是指挥者和监督者的角色。整个企业已经发生变化,企业的组织结构变了,越往上越大,现在变成倒三角,领导在下面。”

在9月3日下午的“公司治理和管控:挑战与趋势”论坛上,广厦控股集团常务副总裁张汉文对中国大企业治理同样有着深刻的理解。

去年8月,广厦控股召开年中工作会议,楼明成为广厦控股集团总裁、董事局副主席。两周后,楼明完成了对广厦旗下资产繁杂地产板块的整合,不仅理清了广厦上市公司浙江广厦与控股公司的交叉错乱关系,还为公司进一步资产整合留下了空间。

“无论是公司治理还是管控,每个企业都要做到不唯上、不崇外,适合自己的才是好的。”张汉文说。

## “还在萌芽期”

白万纲表示,中国企业治理之所以这么难,就是因为中国企业充分利用参股、控股、联盟、协议、委托等等方式构架起最大化的资产控制杠杆体系。

不仅是实业公司,作为中国本土管理软件领导者的用友软件股份有限公司(以下简称用友软件),一直以来将作为世界级的管理软件企业作为自己的奋斗目标。

用友软件不止一次参加中国企业500强高峰论坛。今年参加峰会的是用友软件高级副总裁向奇汉。

向奇汉表示,公司管控离不开治理,从管理软件角度来看,公司的管控和治理离不开IT。不管是公司治理还是管控,用友认为它应该是一个制度、流程,只有在流程当

中做好治理和管控,管控和治理才真正落到管理的实处。

“作为一个集团企业,或者是高速扩张的企业,一定要做到业务治理与IT结合,要基于业务的治理和风险控制,而不是单纯信息化的实现。”向奇汉说。

中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹举例说:“企业管理信息化成效显著,用友公司迅速成长为亚洲最大的软件公司,宝钢、中国远洋、联想等一大批企业充分利用信息和互联网技术,搭建了大规模协同管理平台,极大地改变了企业的运营和管理模式。”

除此之外,近年来一直探寻中国式管理的还有金蝶国际软件集团有限公司(以下简称金蝶软件)董事局主席徐少春。

2006年12月,徐少春第一次提出金蝶软件要创新“中国管理模式”。

按照徐少春的解释,就是一个三角形的三维模型:最上面是中国管理哲学,左下角是现代管理科学,右下角是成功的管理实践。

2008年,金蝶软件联合国内6家商学院专家举办了第一届中国管理模式杰出奖的评选活动,并在国内管理产、学、研界和企业界引起高度关注。

徐少春表示,没有中国管理模式的创新,就不可能抓住持续发展的机会。目前,全球化、互联网经济和知识经济为中国管理模式创新提供了契机。

王忠禹在发言中指出,国有大企业通过公司化改造,完善公司治理结构,大力推进战略重组,在国民经济中的带动力、控制力和影响力都在不断增强。我国大企业紧跟世界潮流,品牌、知识产权、企业文化等无形资产受到重视,企业组织形态日趋合理,企业经营管理在

强化管理中的机制,逐步向资本运营、风险管理等领域拓展。

然而,中国企业的管理与世界级大企业还存在着差异。徐少春认为,当前中国企业的管理模式只是处于萌芽阶段。

徐少春将中国企业管理改革开放30多年的历程划分为五个管理阶段:启蒙期、制度创新期、管理的中西融合期、与国际接轨期,然后才进入“中国管理模式”的萌芽期。

与徐少春持有类似观点的还有华彩咨询董事长白万纲。

白万纲表示,中国企业治理之所以这么难,就是因为中国企业充分利用参股、控股、联盟、协议、委托等等方式构架起最大化的资产控制杠杆体系。

“中国企业追求的是大于控股比例控制权,用西方的治理来探讨中国的治理是白瞎的。”白万纲说。

## “治理管控要突出竞争力”

埃森哲大中华区副总裁杨威认为,公司的治理应该通过股权结构治理以及业务管理两个角度来实现,其中最主要是支持集团公司发展战略在全球的实现以及对整个竞争力提升的体现。

即便中国式管理企业处于“萌芽期”,但是它们依旧创造了诸多的奇迹。改革开放30余年,涌现了诸如联想、华为、中兴、招商银行这样的创新型、管理型企业。

徐少春表示,金蝶所能做的就是将不同行业、不同规模的卓越管理实践总结出来,制作成一个标准化的案例和模板,让其他企业学习、对标、发现问题和寻找差距,直至最后的改正。

不仅是徐少春,一直研究企业管控治理的白万纲更有发言权。

论坛讨论之际,白万纲举例说,

河北钢铁集团用它的知识产权和技术,控制了河北省10家民营企业以后,不仅实力大增,而且发展强劲,在这种情形下,事实上河北钢铁集团形成了一个管控体系。

在“中国企业500强”榜单中,河北钢铁集团继续扮演“领头羊”角色,以22709711万元的营业收入位居第28位。

白万纲说,河北钢铁集团的案例就表明,管控不能脱离治理,脱离治理的管控是假管控,中国企业必须具体问题具体分析,建立适合自身的管控体系。

埃森哲大中华区副总裁杨威认为,公司的治理应该通过股权结构治理以及业务管理两个角度来实现,其中最主要是支持集团公司发展战略在全球的实现以及对整个竞争力提升的体现。

在具体构建上,杨威表示,一方面公司治理是从股权结构以及合规性方面,设置好董事会的职责,并按照税收等合规性法律使得公司合规

地进行运转;另外一个方面,就是多元化向全球化竞争的企业来讲,更多的是业务管理,通过业务线条的划分以及在供应链或者价值链上总体的考虑,使得整个管理模式和架构上面能够体现公司整体的发展战略,突出竞争力的实现。

对此,招商银行行长马蔚华颇有感触。

24年前,招商银行从深圳蛇口诞生,经过24年的不断努力,招商银行已经成为中国第六大银行、世界一百大银行之一。

马蔚华在峰会做主题演讲时表示,“作为一个企业管理者,作为一个银行的管理者,不懂得未来,就无以评判当下,不懂得世界,就没有办法理解中国。不懂得宏观,就无法铸造辉煌。所以企业一定要适应大的经济环境变化,积极主动地挑战自己,完成自己的转型。”

马蔚华指出,中国的商业银行在服务方面,可以说跟世界上先进银行差距不大,我们主要的差距在于管

理,而管理主要的关键在于管理的思想和理念的突破。要想突破,首先要突破自己,突破自己的观念,只要观念变了,转型就会成功。中国银行业、中国企业一定能够跟上这个时代,一定能够成就越来越多的世界500强企业。

除此之外,中国大企业要进入国际市场,如何在新的环境下构建公司治理结构?来自美国飞翰律师事务所合伙人Erik Pukyns则表述了他的观点。

美国飞翰律师事务所上海开了一个办事处,专门帮助中国公司进入美国市场。

通过总结最近几年的案例,Erik Pukyns发现,无论哪个国家的企业走出国门,进入世界市场的时候,先要做好知识产权的准备,公司治理有很大一部分是知识产权方面的管理。

“只有时刻活在生死线上、站在悬崖边上的公司,才会拥有自我更新的主动意识,才会以非营利组织所不具备的内在冲动,开辟出崭新的管理模式。”徐少春认为。

(上接 B08版)

名次	企业名称	营业收入(万元)
211	沈阳远大企业集团	1920049
212	西部矿业集团有限公司	1899157
213	天津市医药集团有限公司	1897284
214	山东晨鸣纸业集团股份有限公司	1866196
215	伊川电力集团总公司	1853812
216	春风实业集团有限责任公司	1852903
217	同方股份有限公司	1825751
218	华泰集团有限公司	1808503
219	哈药集团有限公司	1800000
220	河北普阳钢铁有限公司	1785275
221	广州万宝集团有限公司	1771204
222	万达控股集团有限公司	1760489
223	新疆金风科技股份有限公司	1759550
224	沂州集团有限公司	1749998
225	西林钢铁集团有限公司	1735829
226	广西柳工集团有限公司	1723390
227	内蒙古鄂尔多斯羊绒集团有限责任公司	1716680
228	云南冶金集团股份有限公司	1707230
229	苏州旭元投资发展(集团)有限公司	1693208
230	盛虹集团有限公司	1689406
231	利华益集团股份有限公司	1681632
232	江苏法尔胜泓昇集团有限公司	1663644
233	东营方圆有色金属有限公司	1655967
234	山东东明石化集团有限公司	1654831
235	江苏金浦集团有限公司	1652418
236	江苏源恒世造船(集团)有限公司	1644184
237	云南锡业集团(控股)有限责任公司	1643841
238	大连机床集团有限责任公司	1642154
239	亨通集团有限公司	1641979
240	三角集团有限公司	1626122
241	江苏双良集团有限公司	1625919
242	江苏金辉集团公司	1620772
243	郑州宇通集团有限公司	1620560
244	重庆力帆控股有限公司	1605513
245	山东石横特钢集团有限公司	1592328
246	湖南晟通科技集团有限公司	1590499
247	山东西水橡胶集团有限公司	1590462
248	中国西电集团公司	1588152
249	波司登股份有限公司	1580011
250	山东淄博博山企业集团有限公司	1578594
251	新疆天业(集团)有限公司	1575338
252	深圳市中金岭南有色金属股份有限公司	1552235
253	精功集团有限公司	1551021
254	中国贵州茅台酱酒有限公司	1550241
255	宁波富邦控股集团有限公司	1530145
256	白银有色集团股份有限公司	1529410
257	重庆经纬控股(集团)公司	1527488
258	华鲁橡胶工业集团	1521231
259	维维集团股份有限公司	1516718
260	玲珑集团有限公司	1508721
261	山东鲁汇集团有限公司	1507067
262	三河汇福粮油集团有限公司	1503658
263	凌源钢铁集团有限责任公司	1493466
264	隆鑫控股有限公司	1485079
265	山东科达集团有限公司	1480177
266	武汉市裕华钢铁有限公司	1474151
267	海城市市英经贸集团有限公司	1469641
268	许继集团有限公司	1469260
269	浙江元立金属制品集团有限公司	1461790
270	河南豫光金铅集团有限公司	1458460
271	传化集团有限公司	1457968
272	远东控股集团股份有限公司	1453368
273	河北新金钢铁有限公司	1445683
274	北京燕京啤酒集团公司	1441961
275	沈阳机床(集团)有限责任公司	1435268
276	杉杉控股有限公司	1428080
277	天津纺织集团(控股)有限公司	1423337
278	浙江龙盛控股有限公司	1421638
279	福田雷沃国际重工股份有限公司	1419873
280	四平红嘴集团总公司	1417760
281	太极集团有限公司	1414455
282	三环集团公司	1413319
283	澳洋集团有限公司	1407500
284	宝胜集团有限公司	1392940
285	攀枝花开成控股集团有限公司	1378189
286	江苏三木集团有限公司	1373494
287	富海集团有限公司	1361940
288	华立集团股份有限公司	1357111
289	山东大海集团有限公司	1351126
290	杭州富春江冶炼有限公司	1343612
291	太原重型机械集团有限公司	1340378
292	山推工程机械股份有限公司	1339907
293	沪东中华造船(集团)有限公司	1334912
294	正邦集团有限公司	1325443
295	大连重工·起重集团有限公司	1321863
296	山东渤海海业股份有限公司	1319533
297	四川科伦实业集团有限公司	1315563
298	天瑞集团有限公司	1315527
299	四川省达州钢铁集团有限责任公司	1314340
300	北京二商集团有限责任公司	1313912
301	石药集团有限公司	1308857
302	河南济源钢铁(集团)有限公司	1304355
303	宗申产业集团有限公司	1301734
304	上海良友(集团)有限公司	1300770
305	环宇集团有限公司	1298660
306	江门市大江集团有限公司	1297305
307	嘉晨集团有限公司	1291377
308	冀东发展集团有限责任公司	1286458
309	东营市天裕纺织有限公司	1286069
310	广西有色金属集团有限公司	1277872
311	河南龙成集团有限公司	1265556
312	江苏华宏实业集团有限公司	1264980
313	北方重工集团有限公司	1263340
314	杭州华东医药集团有限公司	1251942
315	维科控股集团股份有限公司	1246793
316	双星集团有限责任公司	1245405
317	广西南糖业集团有限公司	1240027
318	兴达投资集团有限公司	1239357
319	洛阳栾川钼业集团股份有限公司	1237654
320	泸州老窖集团有限责任公司	1227086
321	江苏裕盛重工有限公司	1225300
322	河北新武安钢铁集团文安钢铁有限公司	1222053
323	西子联合控股有限公司	1220000
324	大连实德集团有限公司	1218358
325	福建省汽车工业集团有限公司	1216858

(下转 B10版)