

中国企联顾问、原副会长陈清泰：

## 我与中国企联的40年不解之缘



陈清泰

陈清泰

中国企联成立40年，我和中国企联的情缘也差不多40年，准备这个讲话的时候，我回顾了一下，在不同阶段和中国企联的情节，我感到很温暖，也感到很亲切。

第一阶段，中国企联成立的时候我在二汽，改革开放之后，企业的承包制调动了企业的积极性，整个局面在发生变化。但是并不是一包就灵，计划思维和前苏联的那一套的企业组织、企业管理模式根深蒂固，太落后了，效率很低，缺乏活力，没有创新。

1982年之后，我从技术岗位到了总厂的领导岗位，就转向了管理。二汽的高层都感觉二汽的潜力很大，就像是有一座金山，但是挖金山没有利器，没有好的工具，效率很低。所以当时深深地感觉企业组织管理必须要改，但是想改要改却不知道怎么样改，因为在那个时候，还是在比较封闭的状态。

当时中国企业联合会就成了我的启蒙老师。刚才张彦宁同志介绍了，袁宝华等同志到日本等地考察之后，中国企联就开始推进学习日本的全面质量管理(TQC)经验，我们都去参加培训。另外在专业厂搞试点。同时在企业之外发展横向经济联合，推动企业的专业化生产，感觉整个企业管理面貌慢慢在开始发生变化。我想这个起源、启蒙老师就是当时的中国企业

联合会。

到了上世纪80年代中后期，二汽已经开始走向市场了，要由一个完成国家计划的生产单位，转变成市场化的经营开发型企业，而且当时有8万人，下面有36个专业厂，这么大一个机构一个企业到底怎么样转呢？心里面没有谱。当时我就找到了中国企联下面的中欧培训中心，中心的主任是一位欧洲人，我和这位主任进行了两次长谈，这两次长谈对我们之后制定企业的改制方案有了很大的帮助。影响企业发展全局的一件大事就是社会上一段时间把承包制绝对化，认为承包制可以横向无边，纵向无底，这个舆论社会影响力很大。二汽内部一度也实行了分层经营承包责任制，专业厂对总厂承包，一层一层承包，不仅承包还要经营，实行之后很快出现很大的问题，但是泼出去的水怎么样往回收，企业内外阻力非常大。我收集了很多的资料，做了很多的分析，最后找到了国家经委，找到了企联，我向袁宝华同志汇报，向朱镕基同志汇报，听取他们的意见，帮助我们分析，实际上二汽这种内部承包的转型惊动了国务院领导之后才得到解决。我很荣幸，1988年我荣获了国家经委中国企业联合会(时称“中国企业管理协会”)和中国企业家协会颁发的首届全国优秀企业家奖。

1992年之后，王忠禹等同志到了国家经贸委，我分管企业管理工作。而在这个岗位上我又和中国企联交流，我所管辖的很多工作，包括加强企业管理，包括建立现代企业制度调研，关于加强企业职工思想建设、企业文化建设等等，都得到了中国企联的大力支持和帮助。另外袁宝华同志定期要召开一些座谈会，了解企业的情况，我记得当时他发现一个典型案例，那就是一些地方政府为推动企业的重组管得过多过急，而且脱离实际，搞拉郎配，产生了很大的负面效益。所以袁宝华同志对此提出尖锐的批评，这件事引起了朱镕基同志的关注，为此我们经贸委采取一系列的措施，才逐步改变了这个状况。

2008年，我到了国务院发展研究中心，但是企业改革和发展仍然是我非常关注的问题。2005年，我和中国企联的蒋黔贵与清华大学经管学院的院长联合发起了开展中国式企业管理科学基础研究，主要目的是系统总结改革开放30多年来支持中国企业持续快速发展的管理因素有哪些？要提炼企业的成功之道。这项研究的必要性在于，管理有二重性，涉及生产要素配置和生产组织的部分，有较强的科学性、普适性，而涉及一个国家历史、文化道德习俗方面，却体现出很强的差异性。因此，中国模式的管理那就是既要接受历

史的传承，又要提炼创新；既要引进学习，又不丧失自我，也就是袁宝华同志1984年所提出的以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。我们敢于提出这样一个研究的建议根据，那就是我们已经有了宝钢、海尔等一批成功的案例，那就是有了中国企联多年积累的中国企业现代化管理创新成果案例。这项研究建议得到了当时黄菊副总理的支持，成了在国务院国资委立项，由中国企联、国务院发展研究中心和清华大学共同合作的重要研究项目。这个研究项目2005年启动，调动了上百位学界、企业界和政府研究机构的专家学者，经历了六年多时间的持续努力，到2012年完成了这项学术工程。它的成果包括9个管理专题研究报告，35家企业成功案例，在专题和案例的基础上，梳理提出了9个方面的理论研究成果，浓缩了35个基本观点及其结论和建议，最后出版了30多本系列图书，为建立中国式企业管理科学开了一个头。

回顾40年的经历，中国企联很好地做到了企业之家、企业家之家，是研究企业和企业管理的智库，是企业 and 政府之间的桥梁。企业改革、企业发展、企业管理是永恒的课题，我也相信中国企联将不忘初心，把自己的决策越做越好，为我们的国家和社会作出更大的贡献。

全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任、中国企联特邀副会长邵宁：

## 将企业管理经验总结制度化、标准化



邵宁

前些年在王忠禹同志、陈清泰同志、蒋黔贵同志领导下，我也是一直在做企业方面的工作，所以说和中国企联合作是比较多的，目前还在和中国企联一起做企业管理现代化创新成果评选工作，昨天刚开完25届的发布会，这是蒋黔贵同志交给我的任务，所以我得做好。

我个人体会，中国企联所做的一些工作是非常有意义的，也是非常有价值的，尤其是企业管理这方面的工作。

企业管理确实是企业自己

的事，企业在管理方法上是需要学习的，尤其是一些新东西，一些新的方法，新的手段，对国有企业可能还有需要推动的问题。

总结一些优秀企业的管理实践，让其他的企业一块学习借鉴，实现共同提高，这几年我们感觉，这项工作的效果是非常好的。

因为这些评审出来的好的经验、好的方法，都是经过实践检验的，也是可以操作的，所以效果很好。

这种方式当年从总结邯钢

经验开始，一直坚持到现在。目前操作主体实际上就是只有中国企联，而且对中国企联来讲这项工作就是制度化的，每年都要搞，而且这种评审还要请国务院企业管理方面专家和学者参与评审，所以这一方面保证了评审的质量，另一方面客观上也使中国企业管理的研究和实践可以结合得更好。前些年在国务院国资委工作的时候，国资委推荐给中央企业优秀的管理经验实际上前期工作都是中国企联在做的，国资委在这个基础上选一

些适合中央企业特点的经验向中央企业推荐。这种性质的工作，实际上是为企业提供服务的，而且是免费的服务，所以是公益性、公益性的工作，很多的企业从中受益，这是中国企联发挥作用非常重要的方面。中国企业自组织能力是比较差的，尤其是全国性的企业协会组织，没有政府支持和帮助是不行的，实际上协会也是为政府做事的，所以我们建议相关的政府部门能够多多关注协会的工作，支持协会和中国企联的工作。

(本版文字根据嘉宾在庆祝中国企联成立40周年座谈会上的发言整理，未经本人审阅。)

