

企业文化

丛书(三)

*Enterprise
Culture
Salon*

沙龙

● 首钢搬迁与多元统筹并行中心法

● 企业家成功的三要素

● 民营企业是中国经济发展的主力军

● 谈中国企业经营之道

● 兴达集团可持续发展战略

领先中外思想

MBA
学员精品读物



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



兴达集团 管理体制

为了适应市场经济和企业规模化经营的需要，根据《公司法》，借鉴国际先进经验，集团建立了“统一驾驭下的多元企业自治制度”。这是一种联合舰队的管理体制，实行集权和分权相结合，充分发挥两个积极性，既有大船抗风浪，小船好调头的优势，又能根据企业运营状况适时进行增减调整而不伤筋动骨。

兴达集团董事长：侯爱国 先生

在这种体制下，集团总部是最高决策机构，基本职能是：制定战略，统一政策，运营资本，科技创新，管理高层，分配奖惩，监督控制，协调服务。企业是经营实体，基本任务是：自主经营，积极主动；独立核算，宏观监控；绩效挂钩，严格奖惩。

热烈庆祝兴达集团创建15周年!

河北兴达集团创建于1990年，位于邢台市南郊，西依京广铁路，东临京深高速，交通十分便利。经过15年迅猛发展，已成为辖16个子分公司，以饲料、面粉、兽药、贸易四大产业为主，集科、工、贸为一体的大型企业集团。拥有总资产1.5亿元，员工2000人，年销售收入10亿元，年产销饲料50万吨，面粉25万吨。河北饲料工业排名第一，全国饲料行业名列前茅，河北工业企业百强之一，河北农副产品加工企业第5名，邢台工业企业50强第8位。

饲料是兴达集团核心产业，蛋鸡饲料规模大，质量好，成本低，优势明显，产品畅销河北、河南、山东、山西、江苏、安徽等15省300多个县市，在广大用户中享有盛誉。因完善的营销网络和良好的售后服务，产销量每年以30%的速度递增，在给经销商、养殖户带去丰厚回报的同时，有力地带动了相关产业的发展。

为了适应企业发展的需要，斥巨资在石家庄黄金地段购买“时代方舟”写字楼，设置集团总部；在北京上地创业园建立发展基地。优越的地理位置、先进的办公设施，雄厚的企业实力，快捷准确、局域联网的宽带信息反馈系统，已成为兴达集团科技、信息、人才中心和加快发展新的平台

风雨十五年，成就卓著；跨越谋发展，前程似锦。兴达的明天必将更加灿烂。



企业文化沙龙

主持人致辞

中国经济冷热之争再起，有一些人不断宣传冷的观点，还有一些人始终强调经济已经过热了。如此尖锐的认识对立，并不反映学术思想的活跃，而只是说经济学的理论研究还相当的不成熟，甚至无法为实际工作中的经济分析提供最基本的认识工具。在本册中，我们也编发了一篇文章分析 2005 年中国经济形势的文章，供企业界的朋友们学习参考。

刘伟东先生是我们的专栏作家，本册又推出了他的一篇力作《谈中国企业经营之道》，讲的问题很有深度，希望有更多的朋友能认同他的观点。

关于 MBO 的事，已在中国掀起了轩然大波。有许多业界之外的人对此义愤填膺，然而，在我们看来，这是不可避免的事。所以，本册郑重推出一篇 MBA 的交流文章《将 MBO 进行到底》。

首钢搬迁已成定局，在唐山市的曹妃甸地区将建国际一流的钢铁大厂，北京石景山地区的钢铁城将腾空。从这一重大的历史转折中，我们提供了一种战略管理的方法——多元统筹并行中心法。这对于企业集团的决策层有重大的启示作用。

读书推荐的是《劳动论全集》，企业界的朋友不仅应读一读关于此书的介绍文章，更应该直接阅读原著。这是提高当代白领思想素质的一部重要的理论著作。



兴达集团赞助出版

企业文化沙龙

丛书(三)

Enterprise Culture Salon

总顾问: 侯爱国

顾问: 李恒华 侯正顺

辛鑫 石俭省

檀会芳 侯为民

侯爱民 周玉林

主编: 钱津

副主编: 边洪秀

主编助理: 钱舰

责任编辑: 刘一玲

电话: 13681590988

封面设计: 中子画艺术设计

版式设计: 中子画艺术设计

目录

CONTENTS

主持人致辞

网络在线

- 05 2005年中国经济形势分析
- 10 创建学习型企业的基础何在
- 14 民营企业是中国经济发展的主力军

管理论坛

- 22 在华北的沃野上崛起
——兴达集团成长之路
- 32 兴达集团可持续发展战略
- 38 管理个性员工

天行健专栏

- 42 谈中国企业经营之道
- 48 “谋事在先”胜过“亡羊补牢”

用人之道

- 54 议聘与竞聘
- 58 授职与授权

茶余饭后

- 62 企业的反并购
- 68 控制权理论经典与进展

MBA交流

- 74 将MBO进行到底



故 事 会

82 周庄之旅

理论经典

91 劳动的整体性

案例分析

95 首钢搬迁与多元统筹并行中心法

中国市场

112 中国的手机短信市场

品牌研究

119 天津狗不理包子

三言两语

126 平台比待遇更重要

130 如何引导员工

134 企业家成功的三要素

饮食人生

138 晋阳饭庄的香酥鸭

娱乐休闲

142 梦回大唐

旅游天地

146 武汉吉庆街

读书推荐

150 具有划时代意义的
《劳动论全集》

图书在版编目(CIP)数据

企业文化沙龙.丛书(三).钱津主编.

—北京:中国经济出版社,2005.9

ISBN 7-5017-7259-2

I.企... II.钱... III.企业文化—文集 IV.F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字
(2005)第110927号

出版发行:中国经济出版社

地 址:北京市西城区百万庄北街3号

邮 编:100037

网 址:www.economyph.com

经 销:新华书店

印 刷:北京市地矿印刷厂

版 次:2005年9月第1版

印 次:2005年9月第1次印刷

开 本:880×1230毫米 1/32

印 张:5

字 数:80千字

书 号:ISBN 7-5017-7259-2/F·5831

定 价:10.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359417 68359418





《企业文化沙龙》丛书理事单位

西南财经大学 MBA 教育中心

西北大学 MBA 教育中心

华中师范大学股份经济与证券投资研究所

浙江师范大学工商管理学院

贵州财经学院贸易经济系

贵州新智源营销策划有限公司

沈阳天行健产业效率研究所

富思特集团

兴达集团

《企业文化沙龙》丛书聘请理事单位启事

中国经济出版社拟扩大发行《企业文化沙龙》，与社会各界共同办好这一学习园地，决定聘请若干理事单位。凡受聘理事单位，中国经济出版社将与之建立长期合作关系，并在每册书中刊登理事单位名称。有意合作单位，请上网查看相关简章及受聘协议书样本。欢迎来电来信联系。

网址: www.economyph.com <<http://www.economyph.com>>

电话: 010-68359417 13681590988

信址: 100037 北京市百万庄北街3号中国经济出版社

联系人: 刘一玲



【网络在线】

2005 年中国经济 形势分析

肖金宝



一、2005 年总体经济形势处于何种阶段

中国经济形势从来没有像 2005 年这样好，这是必须明确的一个认识基点和前提。建国 56 年来，总的来讲，市场经济时代的发展形势比传统计划经济时代好得多，市场经济的发展越来越好，进入 21 世纪后的发展比 20 世纪末的形势要好多了。在大好形势下，当然问题也是存在的，甚至有些问题还相当严重，但是，问题可以解决，或随着时间的进展而消失，问题的存在并不表明经济形势不好。





现在，有一些人虽然也来到了21世纪，而思想还停留在改革初期或改革之前，他们自觉不自觉地用传统计划经济的眼光看当前形势，感到这几年的经济太过火了，照这样下去，中国经济就有可能崩溃。这种悲观的认识源自于思想的停滞，未能转变观念。中国经济已经走向世界，同其他市场经济国家一样，已表现出一种开放式的动态稳定性，因而，可以是一边发展一边解决问题，不会停止发展解决问题，更不怕出现这样那样的问题。这是不同于传统计划经济体制的，若倒回去，那是又要大量下马，僵死控制，只为求稳，长期落后的。

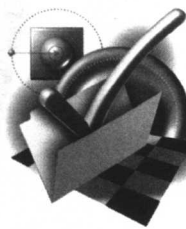
2005年是中国“十五”计划的最后一年，上半年的形势很好，而下半年的形势会更好。在年底，就可以说，“十五”计划是50年来10个五年计划中最好的一个计划时期。这就是2005年的经济形势，总的大形势。更进一步讲，中国现在处于工业化的起步时期，经济发展必然要较快，有两位数的增长速度是正常的，这已由发达国家在工业化初期的实践所证实了的。还可以说，当前的形势表明，在全国范围内，全面建设小康社会的开局是相当好的，比预想的情况要好多了。

二、宏观调控已取得的成效

概括地讲，有以下6点主要的成效：①经济结构调整已见成效。调控之前，结构问题表现为三大产业投资增长过速，即钢铁业、电解铝、水泥产业的投资迅猛，有失控的迹象。这一问题是2004年调控的重点。通过调控，



已基本将投资的总量降了下来。目前,钢价下降,对钢铁业投资也形成了一种市场约束。②未将局部问题蔓延全局。2004年出现需要调控的问题是局部的,其调控的成效就是将问题解决在局部,未使其蔓延。这也就是说,国家做到了及时发现问题,及时解决问题,没有让局部问题发展成为更为严重的全局问题。③避免了经济的大起大落。2004年春启动的宏观经济调控的主要目标是要防止国民经济大起大落,这就是说,国家通过调控,既不要让经济大起过热,也不要让经济一下子冷下去,影响发展速度。现在,从整个过程的效果看,国家的这一调控目标达到了。④未使物价过度上涨。基础产业投资增长太快,极易引发市场大面积价格轮番上涨,这是人们最不愿意看到的局面。这一次宏观调控的成效也是表现在此,即有效地避免了物价的市场冲击波。目前,全国的物价上涨幅度还是控制在人们可接受的范围之内。⑤保持了经济较快的增长速度。2004年全国经济增长9.5%,今年上半年的情况一直很好,这是很不容易的,是宏观调控取得的明显成效。⑥使人民收入实现了稳定的提高。2004年,城市人口收入实际增长7.7%,农村人口收入实际增长6.8%。今年以来,各地的情况普遍看好,不论城市还是农村,实际收入增长不会低于去年同期水平。这是最令人感到欣慰的调控结果。





三、经济发展需要注意的问题

在当前形势下，应考虑更多的长远问题：①西部大开发的中央资金支持。一方面要遏制投资增长过速，另一方面还要更强地支持西部经济的发展。②国家要加大教育支出比重。这是最重要的结构调整，必须从宏观上给以高度的重视。中国经济的发展在教育，教育的支出会取得长久的回报。现在的问题就是教育经费不足，尤其是贫困地区的教育欠账太多，这方面的问题一定要迅速地解决。③要支持农产品的价格调整。虽然要控制物价的上涨总水平，但农产品价格过低的情况要解决。不然，农民无法种地、养猪、养鸡、养鱼、种树，实事求是地讲，现在市场上农民提供的产品价格低，有些甚至接近成本。这种状态不能



任其发展下去。④在产能大于市场需求的情况下，要淘汰一部分技术相对落后的产能，而不能限制新技术的开发和应用，不能看到投资多了就砍新技术项目。⑤现在各地都缺电，但同时各地都在上发电项目，对此，需早做调控，不能等到问题完全暴露时再研究对应措施。

四、下一阶段的经济运行趋势

2005年下半年的经济运行不会出现大的障碍，会很顺利度过的。2006年的形势会比2005年更好。国家在宏观调控方面已积累了丰富的经验，这是中国市场经济运行稳定的一种重要的保障。整个“十一五”期间的经济运行情况会更好于“十五”期间，绝大多数的人可以树立起这样的信心，相信中国的明天更美好。在未来的下一阶段，东部、中部、西部会有不同的表现。东部经济将更加繁荣，长江三角洲和珠江三角洲的经济会有更快的发展速度，继续领先于全国。东部的对外贸易发展将放慢步伐，进入一个较长的调整时期。中部经济正在崛起，发展速度可能在这一阶段从总体上超过东部地区。中部的先进省份如湖南、湖北等可能会有令全国瞩目的发展速度，做出显著成绩，因为在“十五”期间已有相当的基础积累。西部经济正在逐步地崛起。各个省区都有宏伟的计划在等待落实。若在下一阶段有大批的人才涌入西部，那发展速度一定会有特别突出的起色。





创建 学习型企业 的基础何在

薛守刚

目前,创建学习型企业已成为一种时尚。大到国内著名的企业集团,小到边远城市的只有不多员工的企业,都在一致强调学习的重要,表现出追求学习型企业目标的决心。那么,到底应当怎样创建学习型企业呢?创建学习型企业的基础工作是什么呢?这些都是我们需要研究的问题。如果对于基础的工作把握不住,毫无疑问,创建学习型企业活动就会流于形式,起不到任何有助于企业成长的实际作用。



一、学习要从实际出发

创建学习型企业活动是新近从国外传到国内的。在此之前，并不是国外企业不搞学习活动，也不是国内企业不爱学习。在国外，近年来之所以开展创建学习型企业的活动，或者说国外的企业近年来想起要强调学习，是有特殊原因的。这就是因为理论界认识到进入现代社会，企业必须要提高管理素质，必须以高水平的管理与高科技结合，光有高科技还是不行的。于是，近年来国外的先进企业一再讲要学习，要以此适应科技进步带来的巨大变化。所以，在国外的学习，是高科技主导的，是发达经济前提下的学习。而相对国外发达国家，中国的经济还是落后的，中国的企业达不到国外企业的认知水平，至少是大部分企业达不到那种高技术平台状态。因此，对于中国企业的学习，不能照搬国外做法，一定要从实际出发，结合本企业的资产装备情况进行学习。而且，对于各行各业的企业，也不能有统一的学习要求，应是各学各行的，每个企业缺少什么知识就学习什么知识。在大多数情况下，中国企业的技术或设备是引进的，或仿制的，这对企业成长来说，存在自己的先天不足情况，即企业不是与技术一同成长的，而是技术由外边引入，人是本地成长，技术的内涵与人文的精神并没有统一。这种不协调就是要用学习来解决的。每一家企业都存在技术上和技术管理上的欠缺之处，这就需要认真地学习，直到该会的人都学会了为止。技术的创造是艰辛的，而技术的学习却是比较省心的，就此而





言，相对技术创造，能够进行全新的学习还是要容易得多。这不需要去给企业布置学习任务，学习的动力应当是来自企业内部，来自认识到与国外企业存在差距的中国企业的管理层。说得更平白一些，就是每家企业缺少什么，就学什么，肯定面对新技术，我们在技术上和管理上需要把握的新知识太多了，因而，学习在中国是要长久地持续下去的。

二、学习要强调人本的作用

创建学习型企业的基本要求是企业管理者要提高水平，即企业的领导班子是最需要学习的。这也就是说，企业的生存是人本加资本支托的，过去强调资本的作用是没有错的，而现在更要强调企业管理的作用，也就是要强调人本的作用。只有人本的力量强大了，企业才能搞好。所以，学习是人的学习，不是资本的学习，学习的目的是要提高人本进入的水平，尤其是各企业领导，在创建学习型企业过程中，要率先认真学习，而不能是只让下边员工学习，自己不学习。不参加学习型企业创建活动的企业领导，是不能继续留任的，因为下边的员工通过学习都得到了提高，不学习的领导相应就不具有领导这些员工的学识和威信了。不论是哪个国家，学习都是为白领设置的，有些人们也强调蓝领的学习作用，但毕竟那种学习是跟从的，不是主导性的，主导学习的是白领，学得最好的应是公司的主要领导。通过学习，最重要的是提高企业的管理水平，更好地支撑人本的创造性作用。这并不是说，创建



学习型企业,非管理人员的学习不重要,而只是说管理人员的学习更重要,其中突出重要的是企业主要领导人的学习,整个企业的学习应是围绕主要领导人的学习转的。

三、学习要成为一种制度

创建学习型企业要长久地坚持下去,自觉地坚持下去,这要成为一种制度性的要求。因此,对每家企业来说,都要选择长期的学习材料。比如,化工企业要长期坚持跟上国际化工发展的水平,学习新技术和新工艺,学习新的化工企业管理创新知识。但另一方面,还要有一种一般性的基础性的学习,即应从企业文化建设入手进行学习。企业文化的制度性建设,应落实在学习型企业上的创建学习制度之上。文化不能在企业局限为文娱、体育、后勤关怀等方面的活动,文化必须与学习结合起来,由学习来体现文化精神,这就是说,企业创建学习型的活动在成为一种制度时,就将企业的文化建设要求具体地体现出来了。并不是企业的方方面面都是文化,而是说企业的方方面面都可以从文化角度去认识,这是一种最基本的和最重要的认识。让学习进入企业的程序化管理,就是制度创造的体现。有制度的保障,企业的学习才能取得效果。为了掌握更多的表现为一般的知识,企业除了特性的学习之外,还应有共性的知识学习,这方面的要求不是为主的,但也不是可以不重视的,选择国内最好的企业文化方面的图书进行普及性的学习,是十分必要的。在这方面,不论是哪一行业的企业,都应做出积极的选择。





民营企业 是中国经济发展 的主力军

—— 柳力



2005年，是第十个五年计划的最后一年，原本计划在这一年全国GDP达到12.5万亿元，人均GDP达到9400元，然而，事实上在2004年底，全国GDP已经达到13.65万亿元，人均GDP已经突破了10000元。中国的经济形势这样好，固然与全国人民的努力分

