

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



— 吴延兵 / 著 —

青岛港考察

Study of Port of Qingdaogang



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

青岛港考察

Study of Port of Qingdaogang

吴延兵 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

青岛港考察/吴延兵著. —北京: 经济管理出版社, 2014.3

ISBN 978-7-5096-2944-4

I. ①青… II. ①吴… III. ①港口—交通运输企业—企业管理—经验—青岛市
IV. ①F552.752.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017365 号

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 杨国强

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 26.5

字 数: 528 千字

版 次: 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2944-4

定 价: 68.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

前言

成功的企业都是相似的，失败的企业各有各的不同。笔者发现，借用托尔斯泰的不朽名言“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”来形容企业的兴衰成败竟也恰如其分。的确，我们经常可以看到总结成功企业特质的长篇大作，而很少发现总结失败企业共性的专门论著。究其原因，成功的企业都有相似之处，因而可以归纳出其特质，失败的企业各有不同，因而难以找出其共性。《追求卓越：探索成功企业的特质》的作者彼得斯和沃特曼总结了美国 43 家卓越企业的九大特质：采取行动；接近顾客；自主和创业精神；以人为本；亲身实践；价值驱动；坚持本业；组织单纯、人事精简；宽严并济。^①《基业长青：企业永续经营的准则》的作者柯林斯和波勒斯归纳了世界 18 家高瞻远瞩公司的特质：创办人构建卓越的公司组织特质；超越利润的追求；保存核心；刺激进步；胆大包天的目标；教派般的文化；择强汰弱的进化；自家长成的经理人；永不满足的机制；构建愿景。^② 这些成为轰动整个管理界的经典法则，并且成为许多企业发展、创新的经典指导原则。

本书试图归纳我国成功企业的某些特质。但与上述经典著作不同的是，本书是基于青岛港个案以管中窥豹的方式提炼成功企业的管理特质。青岛港作为一个始建于 1892 年的百年老港，改革开放以来在市场经济大潮中实现了港口吞吐量从 2000 万吨到 4 亿吨的大跨越，实现了从默默无闻的支线小港到世界第七大港、我国第二大外贸口岸的大跨越。青岛港是如何在短短 30 多年中实现百年老港的跨越式发展的？从管理角度看，青

① 汤姆·彼得斯，罗伯特·沃特曼. 追求卓越：探索成功企业的特质 [M]. 胡玮珊译. 北京：中信出版社，2009.

② 吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯. 基业长青：企业永续经营的准则 [M]. 真如译. 北京：中信出版社，2009.



岛港成功的关键，是将企业管理理论和方法的普遍性与管理实践的特殊性有机融合，形成博采众长、自成一家的独特管理理念和体系。撰写本书的目的是将管理学基本原理与青岛港管理实践相结合，描绘探讨青岛港成功背后的管理要素，总结具有青岛港特色的管理经验。重要的是，这些独特的管理理念和规则不仅仅属于青岛港自己的“私产”，对其他企业的成长发展也将有所裨益，这正如每一次杰出战例虽不可能重复，但分析其战略战术一定对未来作战有所帮助一样。通过实地调研和访问座谈，本书梳理出了能体现青岛港管理特色同时又可以惠及其他企业的九个管理特质：稳中求进的战略规划；重心下移的组织结构；高瞻远瞩的领导团队；以人为本的激励机制；永不满足的创新精神；客户至上的品牌理念；忠诚奉献的企业文化；和谐团结的思政工作；共建共享的社会责任。

稳中求进的战略规划。青岛港立足港口发展现状，以对外部因素的科学分析和对自身力量的正确评估为基础，秉承“一着不慎，全盘皆输”的稳中求进战略原则，适时制定中长期发展战略和阶段性发展规划，实现了发展有方向、攀登有高度、追求有超越。首先，青岛港构建了高瞻远瞩的“建设东北亚国际航运中心，营造平安和谐家园”的共同愿景。该愿景从实际出发又志存高远，将企业发展目标与员工利益紧密联系在一起，增强了企业发展的向心力和凝聚力。其次，青岛港根据环境变化和阶段重点目标的不同，先后实施了“夯基战略，做好青岛港”，“超前战略，做大青岛港”，“中心战略，做强青岛港”，“创新战略，做久青岛港”，“强港战略，由世界大港向世界强港转变”五大战略。这些阶段性战略从“强基固本”做起，一步一个脚印，逐步实现从“量”战略到“质”战略的飞跃。再次，青岛港在阶段性战略实施过程中，始终贯穿着一些不变的战略规划。名牌战略、成本领先战略和现代化港口物流战略，贯穿于青岛港发展进程中，有效保证了企业阶段性战略与长期性战略的有机统一。最后，青岛港在管理实践中形成了一套完整的战略管理组织体系。青岛港通过建立专门的战略管理部门，明确了战略管理职责，从组织和制度上保证了战略决策的科学制定和有效执行。通过加强组织和队伍建设、完善民主管理机制，充分利用社会智力，保证了战略决策能力的不断提升。总之，青岛港在战略规划上的显著特点可总结为：目标明晰，稳中求进，长短结合，组织保证。

重心下移的组织结构。青岛港提出了“重心下移，队为核心”的管理



新思路，创建了“集团为决策层，公司为经营层，基层为管理层，班组为操作层，车组为执行层”五级管理模式。五级管理让每一个节点“活”起来：决策层集中精力抓好宏观决策和过程控制，是集团决策、监控和融资中心；经营层集中精力抓市场、抓经营，将资源变财富，是集团利润中心；管理层集中精力管好人、干好活，是集团基础管理的核心，也是收入实现和成本控制的中心；操作层重点抓好各项任务的实施，是管理任务的执行中心；执行层抓好单车管理，是“单元”实体。五级管理模式的核心是“基层队为管理层”，将原先由决策层、经营层负责的大量管理职责全部下放到基层队。基层队有职、有权、有责，成为责任与权利相统一的管理主体，由被动管理单位变为主动管理单位，从而克服了多层次垂直组织结构的弊端，实现了庞大规模组织结构的扁平化。管理重心下移的组织结构极大地提升了青岛港的管理效率和生产效率。第一，分权。“队为核心”的管理模式使得分权成为可能。基层队拥有生产作业管理、安全质量管理、设备设施管理、绩效管理、员工管理、职工业务技术培训、思想政治教育、民主管理、退休和离岗退养职工管理、班组建设、队领导班子建设等管理职责，充分调动了基层管理者的工作积极性和主动性。第二，减少了中间层，导致“中层革命”。“队为核心”管理模式不仅直接减少了管理层次，而且基层管理者积极并充分利用现代信息和网络技术增加管理幅度，使得组织机构更精简、统一和高效。第三，灵活指挥。基层管理人员由于更熟悉情况，因而可以更系统地阐明目标、更准确地制定评价工作成绩的标准，更好地把企业同各种环境系统连接起来，促使生产现场的各种问题得到更准确、更及时、更有力的处理，从而强化了生产现场管理水平，提高了生产作业管理效率。第四，高层管理者集中精力做决策。“队为核心”组织结构带来上层管理的解放，使得管理高层可以集中精力抓好战略和经营。

高瞻远瞩的领导团队。有效领导是企业成功的关键，而一个优秀的领导团队是有效领导的前提。以常德传为首的领导团队坚持“风气不正，一事无成”领导原则，高瞻远瞩、超前决策，实施“五大战略”和“四大结构调整”，打造“诚纳四海”服务品牌，推行卓越绩效管理，塑造“三个一代人精神”企业文化，引领青岛港走出一条科学发展之路。常德传对自己有三个定位，“长子”、“工头”、“班长”：对青岛港大家庭的成员，是“长子”；对工作，是“工头”；对青岛港的各级领导干部，是“班长”。常



德传在领导青岛港历程中展现出非凡的领导特质：永葆本色，奋发图强；超越自我，永争第一；善于学习，锐意创新；随需而变，超前决策；勇担责任，甘于奉献。常德传魅力型领导风格有三个显著特点：①提供愿景，创造未来的蓝图，陈述出员工所认同和能激发员工热情的未来状况；②鼓舞，直接为员工提供动力，激励员工充分展示个人激情和干劲，增强企业凝聚力和向心力；③注重行动，员工有了愿景并受到激励后，从心理和行动上帮助员工有效工作、面对挑战，完成任务时，通过分享情感进一步增强员工的成就感和责任心。榜样的力量是无穷的，在常德传领导下，青岛港各级领导干部向职工公开承诺“向我学习，向我看齐”、“一名领导就是一面旗帜”，一级带着一级干，一级做给一级看，形成了建设型的集团层领导风格、责任型的公司层领导风格、技能型的基层队领导风格和带头型的班组层领导风格。青岛港领导团队根据青岛港实践总结出搞好企业的“五个必须”：必须坚持一切从实际出发；必须坚持自主创新；必须坚持苦练内功；必须坚持树好风气；必须坚持以人为本。

以人为本的激励机制。调动员工积极性、激发员工创造力，是人力资源管理的最高层次目标。青岛港探索创新了以人为本的激励机制，树立起“人人都可以成才”的人才观、“德才兼备”的育人观、“谁能干谁干”的用人观，建立起以权利公平、机会公平、规则公平、分配公平为主要内容的价值引导和分配机制。在民主管理方面，创新民主管理制度，拓展职工当家做主渠道，建立了高层决策、职代会、工会、全员参政议政四个民主管理系统和队务公开、职工合理化建议、职工提案等20条民主管理渠道，确立了目标任务、生产绩效、工作考勤等40项厂务公开内容。在岗位管理上，构建了基于五级管理模式的职能清晰的岗位管理体系，明晰岗位工作流程，完善岗位和人才的匹配机制；健全“全员考评，公平竞争，合格在岗，优胜劣汰”的岗位竞争管理办法，形成了一种能上能下、能进能出、充满活力的进退留转机制；创建了“双岗并存、末位待岗”岗位动态管理激励机制，在岗和待岗同时存在，胜任者在岗，不合格者待岗、接受培训、竞争上岗；在人力资源招聘和任用中按照“先内部挖潜，后外部招聘”原则进行，先通过内部挖潜和转岗分流满足岗位需求。在绩效管理上，以业绩为关键指标，基于责权利相统一的原则进行绩效评价与考核，创建了对比学习标杆、对比竞争对手、对比自己的目标，进行趋势、差距和因果分析的“三对比一分析”绩效分析制度。在薪酬福利管理上，实行

以贡献为主、兼顾公平的收入分配和晋升机制，做到岗位与薪酬相一致、贡献与表彰相一致、技能与津贴相一致、成果与奖励相一致。在人才培养方面，建设学习型组织，深入开展学政治、学技术、学业务、学文化、学实践“五学”活动，确立了领导干部带头学、全员参与“我要学”、实践培训“干中学”等学习机制，营造了人人可以成才、人人干事创业、人人岗位奉献、人人发展提升的良好氛围。

永不满足的创新精神。创新是企业的生命，是企业持续发展的不竭动力。青岛港秉承“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”原则，在管理、市场和技术上进行适应性整合创新，形成了独具特色的创新模式。在创新理念上，青岛港确立了“一切从实际出发，把青岛港自己的事情办得更好”的指导思想、“永不满足，永不灰心，永远前进”的创新精神、“干就干一流，争就争第一”的创新夺标文化，充分调动起员工的创新主动性和积极性。在管理创新上，青岛港在内部管理上构建五级管理模式、创新民主管理渠道、创建“员工品牌”和创新管理细则，实现管理效能的大幅提升。在市场创新上，树立起“没有货主，没有用户，青岛港就没有饭吃；货主、用户的满意就是港口质量工作的标准；价格优惠，手续便捷，24小时服务”为客户服务的“三项原则”，由“坐商”变成“行商”，生产主战场从“现场”搬到了“市场”；在市场开拓中通过推介会广揽货源，通过办事处开发市场，通过与货主、船公司、同行、铁路部门、国家机构合作结成战略同盟；在市场服务上提供物流链上的全方位服务延伸，打造具有整合物流链能力的综合物流中心。在技术创新方面，制定了“科技兴港”发展战略，坚持信息化建设和绿色发展，出台“千项软件开发”、“工人先锋号”、“行业专家”、“员工品牌”等技术创新激励机制，鼓励员工练绝活、攻难关、创纪录，使青岛港生产效率进入“秒时代”。

客户至上的品牌理念。青岛港秉承诚信是最过硬的品牌、效率也是品牌和市场检验品牌的品牌理念，将诚信和效率作为品牌的内在本质，将市场作为检验品牌的唯一标准。在品牌管理方面，形成了集团品牌、公司品牌和员工品牌三级品牌架构，每一级品牌都有明确的品牌定位和品牌理念。“诚纳四海”作为青岛港集团整体的服务品牌，已经成为青岛港生动的形象代言，既体现了青岛港诚信为本的服务理念，也生动体现了青岛港服务全国、走向世界的海纳百川的气魄和胸怀。公司品牌为集团分公司和子公司的品牌，以服务或工艺命名，是“诚纳四海”品牌精神的坚实基



础。员工品牌以员工的名字和其练出的绝活、创出的纪录来命名，是“诚纳四海”集团品牌最有力的支撑和最人性化的诠释。三级品牌相互支撑，密切关联，共同塑造了青岛港形象。其中，员工品牌把“绝活创造者”打造成青岛港响当当的招牌，丰富和发展了传统的品牌管理思想，是青岛港品牌建设中最具特色的部分。员工品牌具有激励和宣传的双重功能。①激励功能。用员工的名字命名某项工作或服务，并在企业内和社会上宣传推广，这对员工是莫大的尊重和认同；同时，根据员工品牌的贡献对员工进行物质和精神双重奖励，激发了广大员工苦练绝活、争先创优的积极性。②宣传功能。一方面，青岛港著名的员工品牌，如“振超效率”和“孙波效率”，通过媒体报道和宣传而被社会广为了解，快速提升了青岛港的知名度和美誉度；另一方面，青岛港大部分员工品牌都与客户服务密切相关，很多客户通过员工品牌了解了青岛港、信赖了青岛港，扩大了青岛港的市场影响力。在品牌培育和传播上，青岛港通过培育独具特色的港口企业文化、培养造就金牌员工队伍和打造世界级大港，形成了全体员工共同认可的品牌发展理念，并通过媒体记者新闻报道、专家学者推广宣讲、各级政府表彰奖励、广大客户口碑相传，进行富有成效的品牌传播。

忠诚奉献的企业文化。青岛港企业文化的核心：一是青岛港发展使命：“精忠报国，服务社会，造福职工”；一是青岛港精神：“一代人要有一代人的作为，一代人要有一代人的贡献，一代人要有一代人的牺牲”。“三大使命”和“三个一代人”精神，是青岛港企业文化的灵魂和整体精神写照，体现了责任和服务的和谐统一，体现了职工命运、企业命运和国家命运的和谐统一。在“三大使命”和“三个一代人”精神基础上，青岛港确立了“信念，感情，珍惜，奉献”的核心价值观、“建设东北亚国际航运中心，营造平安和谐家园”的共同愿景，“自我加压，加快发展；历史从来不加注解，发展创造一切”的发展理念，“质量、服务、信誉是青岛港的生命线”的经营理念，“苦练内功，强基固本；以我为主，博采众长；融合提炼，自成一家”的管理理念，“人人创新，岗岗创新，共建创新强港”的创新理念，形成了“是否有利于增加对国家的贡献，是否有利于增强港口的发展后劲和竞争实力，是否有利于提高职工的生活质量，是否有利于提升职工的素质”四条工作标准，塑造了以“爱岗敬业、无私奉献的主人翁精神；艰苦奋斗、努力开拓的拼搏精神；与时俱进、争创一流的创新精神；团结协作、相互关爱的团队精神”为内核的“振超精神”。

在企业文化建设保障制度上，青岛港通过企业文化管理规章、高素质领导队伍培养、激励机制有机配合、学习型组织建设和榜样力量等机制，巩固企业文化建设成果，保障企业文化建设顺利开展。企业文化犹如春风化雨、细雨润物，提升和改变着每一位青岛港人的内在素质和精神面貌。

和谐团结的思政工作。思想政治工作，是解决人的思想、观点和政治立场问题，提高人的思想觉悟的工作。思想政治工作是中国特色。青岛港灵活运用思想政治工作的基本原则和方法，加强对员工思想和信仰的引领，为企业经济工作和其他业务工作提供思想指导。在党的领导上，加强党政班子建设、强化引领作用，加强基层党组织建设、夯实坚强基石，加强党员队伍建设、当好旗帜先锋。在团的建设上，实施“集团抓全面，基层有特色，支部为核心，团员强意识”四级团建模式，以“夯实基础，活跃基层，创建精品，全面发展”为工作思路，充分发挥团员青年生力军和突击队的作用。在工会工作上，大力实施“民心工程”、“人本工程”和“中心工程”，团结和动员广大职工万众一心、攻坚克难。在女职工工作上，积极实施“建功立业”和“素质提升”两大工程，广泛开展“学振超提升素质，练绝活岗位建功”活动，对女职工政治上关心、工作上信任、学习上培养、生活上关爱。在宣传教育上，以卓有成效的思想工作教育人，以独具特色的企业文化塑造人，以常抓不懈的教育培训培养人。在廉政建设上，明确提出“安全问题和经济问题是两条绝对不能触碰的高压线”等廉政勤政要求，以教育崇廉、以机制保廉、以作风兴廉、以监督促廉，营造了廉洁高效、风清气正的经营环境。

共建共享的社会责任。企业社会责任要求企业超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调对人的价值的关注，强调对消费者、环境和社会的贡献。国有企业除承担经济责任外，应在承担社会责任中发展，在发展中更好地履行社会责任，最终目标是实现员工价值、企业利益和社会效益三者综合效应的最大化。青岛港以“精忠报国，服务社会，造福职工”为使命，树立起“坚定信念，勇担责任，科学发展”的责任理念：坚信国有企业一定能够搞好；对国家负责、对社会负责、对职工负责；转变发展理念、转变增长方式、转变管理方式，实现科学发展。在精忠报国上，青岛港将自身定位为共和国的“长子”、祖国母亲的“孝子”，把对国家的贡献摆在港口发展的突出位置，以实现国有资产的保值增值作为对国家必须忠实履行的责任，在社会就业、地方财政建设和经济发展中做出了突出贡



献。在服务社会上，青岛港坚持客户利益至上，确立了为客户服务的“三项原则”，宁肯自己千难万难，也不让货主、船方一时犯难；坚持绿色发展，推进节能减排，实施“油改电”能源革命，承担环境保护责任；合作办医院服务百姓，校企合作发展职业教育，慈善捐赠参与社会公益活动，以实际行动回报社会。在造福职工上，坚持人是企业之本，与职工同呼吸、共命运，全心全意为职工服务，使青岛港成为一个培养人才的大熔炉、大学校。

上述管理特质是青岛港将一般管理原理与青岛港实际相结合而产生的实践结晶。这些管理理念和规则，尤其是阶段性战略与长期战略有机融合的稳中求进战略原则、“重心下移，队为核心”的组织结构、“向我学习，向我看齐”的领导作风、以厂务公开为核心的民主管理渠道、“能上能下，能进能出”的岗位动态管理机制、“干就干一流，争就争第一”的永不满足的创新理念、以员工名字和其创造的绝活命名的“员工品牌”、以“三个一代人”精神为内核的企业文化，无疑将对青岛港持续发展和长盛不衰具有重要指导意义。而且可以发现，青岛港的管理特质与《追求卓越：探索成功企业的特质》和《基业长青：企业永续经营的法则》作者总结的西方成功企业的特质多有相似之处，例如，采取行动，接近顾客，以人为本，组织单纯，人事精简，胆大包天的目标，教派般的文化，择强汰弱的进化，永不满足的机制，构建愿景等。这印证了本书开篇首句所言“成功的企业都是相似的”。从这个角度讲，本书所归纳提炼的青岛港管理经验具有一般意义，对我国起步和成长中企业的实际管理具有参考价值。

青岛港在管理实践中又有作为国有企业的特殊性。研究表明，国有企业由于其公有产权属性，存在着经营者选择和经营者激励问题，存在着严重的委托代理及预算软约束问题。既然如此，青岛港又如何能够在企业界脱颖而出、独树一帜？笔者认为，青岛港成功的一个关键因素在于其领导者的胜任和负责。青岛港领头人常德传身体力行，给自己以“长子，工头，班长”的定位，赋予企业“精忠报国，服务社会，造福职工”的发展使命，始终用人格的力量激励人心、用情感的力量温暖人心、用民主的力量凝聚人心。常德传勇当共和国“长子”的情怀、“向我看齐”的庄重承诺、一以贯之的榜样力量，深深地感染着青岛港的每位员工，也成就了青岛港的斐然业绩。青岛港作为国有企业的另一成功之处在于以市场化手段进行内部管理。青岛港“重心下移，队为核心”的组织职责体系、“全员

考评，公平竞争，合格在岗，优胜劣汰”的岗位动态管理机制、“对比学习标杆，对比竞争对手，对比自己的目标，进行趋势、差距和因果分析”的绩效分析制度、以员工名字和其创造的绝活命名的员工品牌、“岗位与薪酬相一致，成果与奖励相一致，技能与津贴相一致，贡献与表彰相一致”的薪酬福利分配制度、“干就干一流，争就争第一；排头兵位置不让，手把红旗不放”的创新夺标文化，表现出活灵活现运用市场竞争机制管理国有企业的睿智。内部管理市场化，充分调动了青岛港员工的主动性、能动性和创造性，有力推进了青岛港跨越式发展进程。

因此，可以说，青岛港作为国有企业取得辉煌业绩的根本原因在于，领导班子以身作则的精神和企业内部管理的市场化运作。青岛港领导团队的胜任和负责避免了国有企业中普遍存在的经营者能力不足和责任心不强的问题，企业内部管理的市场化运作克服了国有企业中普遍存在的员工激励不足的问题。相对于企业内部管理的市场化运作而言，国有企业经营者的选择和激励是更为根本的问题。

目 录

第一章 发展历程	1
第一节 青岛港简介	1
第二节 港口建设改造	5
第三节 对内对外开放	17
第四节 经营业绩	24
第二章 战略规划	31
第一节 战略定位	32
第二节 战略演进	37
第三节 贯穿始终的发展战略	48
第四节 战略管理	55
第三章 组织结构	61
第一节 组织结构演变	62
第二节 五级管理模式	66
第三节 集团的组织和管理制度	71
第四节 公司的组织和管理制度	74
第五节 基层队的管理职能	81
第六节 组织运行特色	86
附 录 主要分公司和子公司简介	95
第四章 领导团队	105
第一节 常德传其人	106
第二节 常德传的领导特质	108