



常德传

论国企

常德传 著

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

常德传论国企 / 常德传著. — 北京: 中国社会科学出版社, 2008.12

ISBN 958-7-3004-3234-8

常德传论国企

常德传 著

责任编辑: 李 斌 (E-mail: kezhong@p.51net.com)

封面设计: 王 迪

版式设计: 赵 静

制作: 王 迪

社址: 北京

出版发行: 中国社会科学出版社

社址: 北京鼓楼大街157号

电 话: 010-84029420 (编辑)

网 址: <http://www.cass.cn>

印 刷: 北京印刷厂

印 数: 10000册

开 本: 32开

印 张: 10

字 数: 100千字

定 价: 25.00元

中国社会科学出版社

社址: 北京鼓楼大街157号 电话: 010-84029420

网址: <http://www.cass.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

常德传论国企/常德传著. —北京: 中国社会科学出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7524 - 8

I. 常... II. 常... III. 国有企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 205237 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 韩天炜

封面设计 康道工作室

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2008 年 12 月第 1 版

印 次 2008 年 12 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 16.75

印 数 1—7000 册

字 数 168 千字

定 价 32.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序

DE CHUAN CHANG ON STATE-OWE ENTERPRISE

我认为，在我国从社会主义计划经济向社会主义市场经济体制转变过程中，企业改革与发展必须坚持从实际出发，从国情出发，企业管理要不断创新，要坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，要走出中国自己的新路子。这些年来，从常德传同志身上我们欣喜地看到了这种执著追求和卓越成效。

常德传同志 1981 年担任青岛港务局副局长，成为全国沿海港口中最年轻的港务局领导，1984 年担任青岛港党委书记，1988 年实行局长负责制后担任局长。在他的领导下，青岛港发生了翻天覆地的变化，进入了崭新的时代。他在工作中始终“坚持党的基本路线，坚持‘邓小平理论’、‘三个代表’重要思想和科学发展观，坚持一切从实际出发，把青岛港自己的事情办得更好”的指导思想，使青岛港有准确的发展方向和有力的工作着力点，闯出了一条振兴国有企业的成功之路。

20 世纪 80 年代初期，在他担任青岛港领导人之初，青岛港还是一个吞吐量只有 2000 万吨的国内支线港，可以说是困难重重、举步维艰。经过 20 多年的改革与发展，现在青岛港已建成 3 亿吨规模的世界第七大港口，成为我国重要的区域性国际航运

中心，为中国的经济建设做出了重大贡献。

作为一个企业家，常德传同志不照搬照抄，不随波逐流，而是紧密地结合青岛港的实际，将西方发达国家的现代管理经验和中国传统管理思想的精华有机融合，成功地创造出具有中国特色的社会主义企业管理模式——青岛港模式。青岛港模式丰富了中国式企业管理的内涵，为国有企业改革与发展闯出了一条成功之路，为中国企业管理水平的提升做出了贡献。

20多年来，常德传同志领导青岛港员工追求卓越、勇往直前，创造出了一个又一个崭新的业绩，这些业绩让我们为之振奋，让我看到，国有企业改革的又一丰硕成果，更加坚定了国有企业改革必定成功的信心！在隆重纪念改革开放30周年之际，常德传同志把他20多年的企业管理经验和创业感悟整理出版，我认为很好，非常有价值。希望全国的企业管理者能够从《常德传论国企》中受到启发和激励。更希望常德传同志能够带领青岛港广大员工继续拼搏进取，把青岛港发展得更好更快，创造出更多的好经验，为中国企业，特别是国有大型企业的科学发展做出新的贡献！

袁宝华
2008.12.11

青岛港简介

青岛港始建于 1892 年，是国有特大型企业。现有员工 2.3 万多人，其中农民工 8500 多人。主要从事集装箱、原油、铁矿石、煤炭、粮食等各类进出口货物的装卸、储存、中转、分拨等物流服务和国际国内客运服务，与世界上 130 多个国家和地区的 450 多个港口有贸易往来。拥有可停靠 1.2 万—1.5 万个标准箱船舶的世界上最大的集装箱码头，可停靠 30 万吨级超级巨轮的矿石码头、原油码头，10 万吨级煤炭码头。

改革开放特别是 20 世纪 80 年代以来，青岛港在中央、省、部、市的坚强领导和亲切关怀下，“坚持马克思主义中国化”，“坚持革命理想高于天”，自强不息，卧薪尝胆，艰苦奋斗，勇往直前，实现了“六大跨越”，做到了对国家的贡献越来越大，发展后劲和竞争实力越来越强，职工的生活质量越来越高，精神文明建设越来越好。

一是挺进世界大港前七强，实现了从 2000 多万吨到 3 亿吨的大跨越。全港吞吐量由 1978 年的 2002 万吨增至 2007 年的 2.65 亿吨，增长了 13 倍多，现在用不到 25 天的时间就能干出 30 年前一年的吞吐量。1978 年的集装箱吞吐量仅为 1304 个标

准，2007 年达到了 946.2 万标准箱，比 1978 年增长了 7256 倍，进入世界集装箱大港前十强。外贸吞吐量多年来保持全国沿海港口第二位；进口铁矿石吞吐量居世界港口第一位；进口原油吞吐量居全国沿海港口第一位。全国每五吨进口原油和进口铁矿石中就有一吨是从青岛港上岸的。

二是引领世界港口发展的新潮流，实现了从一个百年老港到三个现代化新港的大跨越。经过“八五”计划、“九五”计划、“十五”计划十几年的不懈努力，筹资 150 多亿元，先后建成投产了七大工程九大码头，共计 35 个专业化深水泊位，实现了世界上有多大的船舶，青岛港就有多大的码头。20 多年来，青岛港在全国沿海港口中率先建设了一个又一个世界级的大码头，直接引发了 20 世纪 90 年代中国港口建设的一场革命，推动我国建成了集装箱、矿石、原油和煤炭四大货种的专业、高效的运输系统，使我国港口无论在等级还是在现代化程度上都领先于世界港口。

三是成功地开创“中国式管理”，实现了管理上从简单粗放到追求卓越的大跨越。他们坚持“四抓一树”（抓根本、抓班组、抓交流、抓素质，树形象），全面强化安全质量；坚持“五级管理”（集团为决策层、公司为经营层、基层队为管理层、班组为操作层和车为执行层），全面提升组织效能；坚持发挥“四种力量”（用真理的力量启迪人心，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），持续打造文化

管理“软实力”；坚持“卓越绩效管理”，不断从优秀走向卓越。20多年来，他们不照搬照抄、不随潮流所动，而是紧密地结合港口的实际，不断研究制定切实可行的管理方法，不断把高深莫测的理论从课堂里解放出来，形成了一整套独具特色的管理体系，并且做到了一说就懂、一用就灵，成功地创造了“中国式管理”——青岛港模式。

四是广大职工成为改革开放的最大受益者，实现了从贫穷落后到幸福美满的新小康的大跨越。青岛港把岗位视为员工的命根子，先后转岗分流上万人次，没有让一名员工下岗回家；青岛港20年来连续30次为职工涨工资，集团人均收入是1978年的近百倍；员工人均住房面积由1988年的4.5平方米增加到25平方米；青岛港把农民工当成自己的兄弟姊妹，一视同仁，同工同酬，至今已有2607名农民工转为合同制工人，实现了由短期务工向扎根海港、由挣钱吃饭向爱岗敬业、由普通打工者向产业工人的“三个根本性转变”；青岛港关爱老人、照顾孩子，使全港上下成为人气旺盛、亲情浓浓的大家庭，员工的工作条件和生活条件发生了翻天覆地的变化，员工摆脱了贫困、摆脱了落后、摆脱了愚昧，成为改革开放的最大受益者。

五是培育出了以许振超为代表的金牌团队，码头工人实现了从养家糊口到挺起工人阶级脊梁的大跨越。青岛港始终坚持“只要肯学肯干，人人都可以成才”的人才观，“德才兼备”的育人观，“德为重、信得过、靠得住、能干事”的选人观，“以

能力论英雄、谁干得好就叫谁干”的用人观，使青岛港成为一个育人成才的大熔炉、大学校。不仅培育出了全国产业工人的杰出代表许振超，而且职工队伍结构由过去 77% 的员工、1.2 万多人只有初中以下学历，变为现在的以 5000 多名拥有各类专业技术职务职称的专业技术人员、6000 多名高级技术工人为主体的高素质职工队伍。培养了 548 名工人技师、82 名高级工人技师。青岛港的每个行业、专业和工种都涌现出数名乃至数十名领军人物，造就了数以万计的“五好岗位”员工、数以千计的练就一身绝活儿的专门人才和一大批拔尖创新人才。过去只会搬搬抬抬的码头工人如今脱胎换骨，成为了有高技能的“金蓝领”，挺起了中国工人阶级的脊梁。

六是缔造科学发展模式，实现了从默默无闻到全国重大典型的大跨越。20 多年来，青岛港卧薪尝胆，把牢记责任使命，树好核心价值观作为实现科学发展的前提条件；把人是企业成功之本，培养人、塑造人、成就人作为实现科学发展的根本保证；把不断解放思想，打造持续竞争力作为实现科学发展的关键因素；把敢想敢干，超前决策作为实现科学发展的动力引擎；把以客户需求为导向，诚纳四海作为实现科学发展的基本策略；把历史从来不加注解，发展创造一切作为实现科学发展的首要任务；把苦练内功，强基固本作为实现科学发展的有效途径；把打造数字港口，实施“四个一体化”作为实现科学发展的腾飞翅膀；把效能统一，构建五级管理格局作为实现科学发展的内在需要；把树

好风气，带好队伍作为实现科学发展的无形力量；把管理挖潜，实现“1>2”作为实现科学发展的重要标志；把干就干一流，争就争第一作为实现科学发展的活力源泉，创造了科学发展的“青岛港模式”，使青岛港成为中国港口优质高效、龙吞鲸吐的标兵，成为中国企业改革开放、走向世界的先锋，成为全国科学发展、共建共享的典范。

1978年青岛港总资产仅为1.8亿元，到2007年年底，总资产已经达到184亿元，是1978年的一百倍，这一百倍的增长基本上全部是港口自我积累形成的，实实在在地为国家创造了180亿元的优良资产。1978年以来，港口累计集中资金157亿元，2007年集中资金23.6亿元，是改革开放初期的71倍。

改革开放以来，青岛港上缴国家的各种税费100多亿元，相当于为国家贡献了20多个改革开放初期的青岛港。仅“十五”计划以来，上缴国家的各种税费就达85.4亿元，其中上缴青岛市地税连续四年保持全市第一。完成吞吐量10.7亿吨，根据核定，为国家创造了1070多亿元的GDP，45万个工作岗位。同时，通过青岛港进出口的外贸货物为国家创造了1314.88亿元的海关入库税收。

近几年来，胡锦涛总书记先后四次称赞青岛港：青岛港干得好，干对了。吴邦国委员长来港视察时称赞说：青岛港是中国特色的现代化管理。温家宝总理视察青岛港时指出：青岛港是国民经济的寒暑表，看煤油电运就看青岛港。十几年来，先后有数十

位党和国家领导人视察过青岛港并给予高度评价。

青岛港先后荣获全国优秀企业金马奖、“五一”劳动奖状、全国国有企业创建“四好”领导班子先进集体、首批全国质量管理奖、首届袁宝华企业管理金奖、全国文明单位、全国创建学习型组织标兵单位、全国节能减排最佳企业等 200 多项国家、省、市、部级金奖。

自 1995 年以来，青岛港一直是全国交通系统学习的典型和全国港口行业唯一的“示范窗口”，并连续三次被国务院确定为国有企业重大典型，连续三次被中宣部、中组部等六部委选为振兴国有企业报告团成员在全国巡回报告。2007 年 7 月 15 日，中宣部、全国总工会、交通部、山东省委、青岛市委联合在人民大会堂隆重举行了“青岛港科学发展模式高层研讨会”，高度评价“青岛港成功地创造了具有中国特色的社会主义企业管理模式——青岛港模式”。2007 年 4 月 25 日、12 月 14 日，中央政策研究室两次在中南海召开青岛港贯彻落实科学发展观座谈会，一致认为：青岛港的科学发展实践是党和国家、社会的宝贵财富；青岛港是国有企业改革与发展的一面旗帜，是贯彻落实科学发展观的成功典范，是实现又好又快发展的榜样，是构建社会主义核心价值体系的典型代表。

目 录

DE CHUAN CHANG ON STATE-OWE ENTERPRISE

革命 章四第

历史材料是革命

会理向部工局第一

第一章 责任

1

干国企就是要给国家“打工” 3

干国企，就得吃苦受累 7

我就是“工头” 11

带领员工奔向新小康 15

第二章 发展

23

一切从实际出发 25

历史从来不加注解，发展创造一切 28

挑战“1>2” 32

优势是“抢”出来的 35

第三章 管理

41

苦练内功，强基固本 43

管好人，干好活 47

抓安全没有“下不为例”	52
管理要上去，重心必须下去	58
既要严管，更得厚爱	62
第四章 改革	67
改革要抢抓机遇	69
不把一名员工推向社会	72
改革要让老百姓成为最大受益者	76
改革就是要建立起一套“长效机制”	80
第五章 继承与创新	87
解放思想是前提	89
扬长克短是关键	93
要一看就懂，一用就灵	97
鼠标革了铁锹的命	100
第六章 人力资源开发	105
成也在人，败也在人	107
谁能干就让谁干，谁干出成绩就肯定谁	110
坚持“五学”，岗位成才	113
最大限度地凝聚人才、成就人才	120

第七章 抓班子

129

风气不正，一事无成

131

失信于民是最大的危机

137

成绩不说跑不了，问题不找不得了

143

定好位，负好责

149

第八章 带队伍

155

抓思想是前提、是保证

157

提高素质，至关重要

163

团队精神是带出来的

167

关键是方法要对头

171

第九章 品牌

179

诚信是最过硬的品牌

181

效率也是品牌

185

市场检验品牌

189

练绝活，创品牌

193

第十章 企业文化

197

文化力是企业最强的竞争力

199

企业文化就像企业的性格

203

就要让文化像空气一样无所不在 206

营造干事创业的良好氛围 210

第十一章 凝聚力

用真理的力量启迪人心 217

用人格的力量激励人心 220

用情感的力量温暖人心 224

用民主的力量凝聚人心 228

第十二章 创业精神

世界上没有救世主，没有神仙皇帝 237

信念坚定，才能永不放弃 240

超越自我，才能创造奇迹 243

挑战极限，永无止境 247

第一章 责任

责任就是分内应做的事情，也就是承担应当承担的任务，完成应当完成的使命，做好应当做好的工作。

在我们的生活、工作中，责任无处不在：父母养儿育女，老师教书育人，医生救死扶伤，工人生产作业，军人保家卫国，等等，无时无刻不需要责任来支撑。有责任意识，再艰难的处境也摧垮不了你前进的坚强意志；没有责任意识，再顺利的条件也容易让你止步不前；责任意识强，再大的困难也能够克服；责任意识差，再小的问题也会成为不可战胜的阻力。

