

刘锦华 著

管理随笔

原子能出版社

管理随笔

刘锦华 著

原子能出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理随笔 / 刘锦华著. —北京:原子能出版社, 2003. 3

ISBN 7-5022-2717-2

I. 管… II. 刘… III. 工程建设—管理—经验—中国
IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 016524 号

原子能出版社出版 发行

责任编辑:杨树录

社址:北京市海淀区阜成路 43 号 邮政编码:100037

保定市印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850 mm×1168 mm 1/32 印张:5.875 字数:122 千字

2003 年 3 月北京第 1 版 2003 年 3 月北京第 1 次印刷

印数:1—2500 册

定价:10.00 元

序*

自上个世纪 90 年代以来,世界上许多发达国家的企业界大都把目光投向了现代项目管理,并预言现代项目管理将成为 21 世纪企业管理和组织的主要形式。随着我国社会主义市场经济体制的不断完善和发展,现代项目管理已进入我国经济活动的许多重要领域,并发挥出日益明显的经济效益和社会效益。在我国,最早采用现代项目管理理论和方法的,是一批涉外大型建设项目。这些大型建设项目的组织与管理者,率先从传统的建设项目管理体制下走出来,根据我国的国情,创造性地运用现代项目管理理论、方法和技术,解决了经济体制转轨过程中建设项目管理遇到的诸多矛盾和问题,为新的建设项目管理体制的形成作出了有益的探索和实践。

岭澳核电站是国家最早实行现代项目管理的建设项目之一。从 1994 年筹划开始,至 2003 年 1 月 8 日提前 66 天竣工,岭澳核电站建设历时八年,工程质量优良,1 号机组自投

* 序作者陈光健同志是国家计委顾问、中国投资协会会长。

产以来至今已连续安全运行 269 天,工程投资比国家批准的概算节约了 15%,为我国核电工业的发展作出了榜样。岭澳核电工程提前建成投产,主要是工程的组织管理者在充分吸收、消化大亚湾核电站工程建设管理经验的基础上,结合国情、大胆创新,按照国际标准,实现了自主管理,自主建设,并在建设项目管理方面,为我们提供了一系列新鲜经验。这些经验和做法可以归纳为:实行董事会授权范围内的总经理负责制和分级授权管理体制;建立严密的工作程序体系,实行规范管理,做到“凡事有章可循,凡事有据可查,凡事有人负责,凡事有人检查”;根据核电工业特点,正确掌握“技术是基础,安全是保障,质量是根本,进度是关键,效益是目标”的辩证关系,把长期安全、稳定、经济运行,实现股东资产增值作为工程管理的根本目标;采用先进的信息化、网络化管理技术,全面提高管理水平和工作效率;强调大团队精神,尊重所有参建伙伴,以工程全面创优把大家联系在一起,靠大团队精神,提高整体运作效率,使所有参与者都成为赢家。岭澳核电有限公司在建设项目管理方面的这些做法都是值得学习和推广的。

刘锦华同志,作为岭澳核电有限公司的主要负责人,参加了岭澳核电工程管理的全过程。他勤于思考,善于总结,乐于奉献,在工作之余,将其在岭澳核电站建设过程中的所思所想,在建立和完善建设项目现代管理体制中的种种观察思考

和感悟都忠实地记录下来,集成《管理随笔》一书,这是一件很有意义的事情。当今时代,建设项目经理本人的知识水平,工作经历和工作能力,个人的素质、品质和魅力,对建设项目的成功,往往起着决定性的影响。今天,我把充满辩证法的《管理随笔》这本书推荐给广大读者和建设项目管理者,目的是希望所有建设项目管理者,都能认真思考和解决建设项目管理过程中遇到的种种问题,全面提高我国建设项目管理水平。

陈光健

2003年2月17日

前 言

作为一名工程技术人员和项目管理者,在一生中,还有什么能比带领一支优秀的团队,漂亮地完成一项大型工程更让人满足呢?

岭澳核电工程是我一生中倾注心血最多的工程,也是我最引以为自豪的工程。从1996年工程前期到2003年初工程全面竣工的7年中,我十分幸运地被聘为岭澳核电有限公司的副总经理、总经理,在圆满实现这支团队目标的过程中,实现了自己的价值。

岭澳核电工程的总体质量比大亚湾核电工程好。1号机组从2002年5月28日投入商业运行到2002年年底,已经连续地安全、可靠运行了222天,2号机组也创造了从首次临界到调试结束无非计划停堆的世界记录;整个工程工期比大亚湾核电站缩短一年多,其中1号机组比国家批准计划提前了48天投产,2号机组更提前了66天,于2003年1月8日胜利投产;工程造价比国家批准的概算降低了15%,约50亿元人民币。不久前,“岭澳核电工程建设与创新”项目被广东省科学技术奖评审委员会评定为特等奖。

正是因为我们在大亚湾核电工程建设时期,鼓着勇气低下头顽强学习,全面引进、吸收、消化国外的先进技术和管理经验,壮大了自己的实力,才能在岭澳核电建设中全面实行工

程管理自主化、建筑安装自主化、调试和生产准备自主化以及部分设计自主化、部分设备国产化。正是因为我们基本实现了自主管理、自主建设,掌握了整个工程建设的主动权和控制权,才能在工程质量、进度和投资的控制方面取得这样优异的成绩。

在管理这项大型工程的过程中,我最深切的体会会有三条:一是必须坚持国际水平上的自主化;二是始终把质量管理作为工程项目管理的核心和根本;三是大力发扬大团队精神,实现共赢。

在管理过程中,我除了亲手写稿,作总经理月度例会报告以及年中和年末总结报告外,还喜欢随时写点管理体会,借以整理自己的管理思路,并在实践中加以修正。在岭澳核电工程竣工之际,将这些随笔整理发表,以期引起同行朋友的兴趣和讨论。由于我长期集中全力于岭澳核电工程管理,与外界的交流不多,水平也很有限,文中一些观点难免有失偏颇,诚望得到读者的批评和指正。

本书附上作者所写《岭澳核电工程项目管理体系与经验》一文,希望能对工程项目管理人员有所裨益。

谨以本书感谢岭澳工程建设大团队的所有参与者和支持者。

感谢中国投资协会陈光健会长在百忙之中亲手为本书作序。

还要感谢原子能出版社傅秉一先生精心校阅本书,并提出不少宝贵意见。

刘锦华

2003年3月1日

目 录

首 篇.....	(1)
----------	-----

1±1=?·纳什均衡与将相和·做戏何如看戏乐
下场更比上场难

治理结构篇.....	(9)
------------	-----

董事会与总经理

安全质量篇	(13)
-------------	------

领导者的意图是质量管理的关键·“四个凡事”·香港司机在深圳·工程创优·熟悉设备的“脾气”·让“坏消息”畅通无阻·安全文化·“自我保护”的本能·追求各项运作“一次成功”·持续不断的批评是动力·“五十大板”与“一百大板”·五星级宾馆的约束·安全工作永不能说“满意”·100%可靠只是一个追求的目标·最后一步

团队篇	(39)
-----------	------

团队精神与集体主义·整体运作效率是团队的生命·令外国专家不可思议的协作·同舟共济 荣辱与共·“维也纳交响乐队”·把个人价值的实现融入团队价值的实现之中·提倡蔺相如精神

自主篇 (53)

“3+1”的目标·低头需要勇气,抬头需要实力·“台阶式”与“斜坡式”·全盘退货事件·先练好楷书再写行草·偏远地区工人的素质·欧美售货员笨吗?

内部控制篇 (65)

前提是“所有者”必须“在位”·管理者,这不是你的钱·“抠门”老总·责、权、利·两个基本点·创造“耗子”无法生存的环境·寓监督于服务之中·“非令不行”与“非禁不止”·寓文化建设于制度建设之中

资源篇 (79)

虚拟的资产组合·审时度势运筹资金 以债生利创造效益·充分利用外部专家资源

企业文化篇 (91)

什么是企业文化·700人编写的工程论文集·给文艺家自由创作的空间

附录 岭澳核电工程项目管理体系与经验 (101)

后 记 (178)

首 篇

1±1=?

什么是管理？众说纷纭。我认为管理大师彼得·杜拉克的说法比较贴切：“管理是为了组织的绩效而存在。它必须从预期达到的结果出发，然后运用组织内的资源，来创造这样的绩效。”当然，如果可以，我希望把最后半句修正为“运用组织内和一切可以利用的资源，来创造绩效。”简单一句话，管理者的任务就是充分利用资源，为组织创造效益，实现组织设定的目标。

如果用 $1\pm1=?$ 表述，以左式表述资源，右式表述效果，凡能够做到 $1\pm1\geq 2$ 的，就是成功的管理者。那么，资源都有哪些？如果仅仅把资源理解为上司授予的可供管理者支配的资源，那未免太狭窄了。我以为可以拓宽“资源”的内涵，并把它归纳为以下几类：

- 1) “ $1+1\approx 2$ ”——组织内可计为成本的各类“有形资源”；
- 2) “ $1\rightarrow 2$ ”——组织内的“可增值资源”；
- 3) “ $1\pm 1\geq 2$ ”——组织内能优化组合的“可互补资源”；
- 4) “ $0\rightarrow 1$ ”——组织外部的“可利用资源”；
- 5) “ $- \rightarrow +$ ”——可由负面变成正面的“可转化资源”。

如果能把以上方方面面的资源充分利用起来,管理者表演的舞台将大大扩展, 1 ± 1 的资源所能创造出的效益将远远 > 2 。

作为第一类的“有形资源”,即组织内由上司授予的可以计为成本的资源,系指土地、厂房、设备、材料、资金、劳动力等等,都是组织内可以用成本计算的“有形资源”。运用管理学各类教科书学到的知识,进行“科学管理”,做到各项运作井然有序,不浪费任何资源,产出组织所要求的绩效,那就可以做到 $1 \pm 1 \approx 2$ 。就项目管理而言,这是基础,是基本功。著名经济学家科斯给企业下的定义就是“比市场减少交易成本的组织”。如果企业不能通过内部生产要素的组合,生产出比由市场购得的成本低的产品,这个企业就没有存在的必要。

能否充分利用第一类资源,体现了一个管理者的内部管理水平。

作为第二类的“可增值资源”,主要是指人力资源。在“资源”中,人力资源只计为人力成本,但人力资源是有可能显著增值的资源,它所能创造的效益是难以估量的。科学技术、管理等也可列入“可增值资源”,但最终都要由人来掌握,由人来把它们转化为效益。所以说,在生产诸要素中,人是最关键、最活跃的要素。心理学、行为学、领导学都研究如何调动人的积极因素。我同意不少学者的观点,这里要求的不仅是“管理人”的学问,更是“领导人”的艺术。人是有思想的,特别是有知识、有能力的人,一旦符合组织目标的积极性迸发出来,他能给组织创造出惊人的效益;一旦消极,其对组织的反作用也不可低估。怎样创造使人的积极性迸发出来的条件和

环境,无疑是对管理者的极大挑战。

能否利用好第二类资源,体现了一个管理者的领导艺术。

作为第三类的“可互补资源”指的是各个体资源,可以通过团队效应,使之凝聚成巨大效益。组成团队的个体,可能是个人或小分队,他们不仅各有长短,又往往有各自的“小目标”。如果能把他们有机地组织起来,统一目标,优势互补,有序运作,就有可能实现 $1+1>2$ 。反之,如果各个体相互碰撞、无序运作,犹如分子的布朗运动,一定是 $1+1<2$,甚至 <1 。加强团队效应可归结为三要素:团队统一的目标,团队统一的运作规则,团队共同认可的文化。使各个体的小目标服从于团队统一的大目标,避免相互碰撞;使各个体的运作服从统一的规则,相互协调又相互制约,朝着统一的大目标而有序运作;再以共同认可的文化理念,形成团队的凝聚力,创建各个体“共赢”的良好氛围。

能否利用好第三类资源,体现了一个管理者的组织能力。

作为第四类的“可利用资源”,指的是组织以外的、可以利用来创造组织效益的资源。社会上除了有不少公用资源外,各组织和个体都有大大小小的沉淀资源或闲置资源。充分利用这些资源,是以最小投入实现最大效益的最好办法。不少管理者总是囿于组织内的资源,为了创造更大效益,目光总是盯着增添组织内的资源。其实,如果他能把眼界放开阔一些,建立与外界更广泛的联系和合作,他就会发现利用外界的资源,与外界组织实现共赢,往往是最能创造本组织效益的更好办法。

能否利用第四类资源,体现了一个管理者的视野和合作

意向。

作为第五类的“可转化资源”指的是可变负面为正面的资源。债务是一种负担。比如岭澳核电工程的长远期外债，通过在金融市场上进行稳健的远期汇率和利率的调期，却转化为宝贵的资源，为企业创造出效益。再比如社会对核安全的担忧以及外界的各种批评和压力，当然是负面因素，但是却可以转化为加强团队凝聚力以及加倍重视安全和质量的动力。甚至组织内发生的任何事故，通过快速处理，认真分析原因，举一反三，及时反馈，也会变成宝贵的信息和技术资源。

能否利用第五类资源，体现了一个管理者的胸怀和智慧。

管理是科学加艺术，知识加经验。单靠学校和书本学来的知识，不可能成为一个有效的管理者。

江泽民同志在党的十六大政治报告中，有这样一句话：“让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，以造福于人民。”同样，管理者应当充分利用一切可以利用的资源，创造更大的效益。

纳什均衡与将相和

纳什是美国著名经济学，诺贝尔奖金获得者，前不久还来到中国参加国际数学大会。他把博弈论引入经济学领域，引起了巨大的反响。将相和的廉颇与蔺相如则是中国两千多年前的人物。但是，把纳什均衡与将相和联在一起思考，却很有意思。

凡学经济学的，没有不知道两个囚徒博弈的例子。两个罪犯，因为偷窃被警察抓住了。警察怀疑他们同时是不久前抢劫银行的罪犯。于是，将两人分关在不同的囚室，彼此不能串通。警察分别对罪犯说，如果你单独坦白交待，你将被关押三个月，而你的同伙要判十年；如果两人都坦白了，都将被关押五年。结果呢，两人都作了“最优选择”，都坦白了，两人都被关了五年。从这个试验引出一条推论，在博弈中，人们的“最优选择”最终不是对自己最有利的结果。这就是所谓的“纳什均衡”，即“不合作均衡”。

亚当·斯密开创的自由资本主义经济学的出发点就是，人是理性自利的。你吃粮食，并不是因为种麦的农民、磨面的工人、卖面的商人在为你服务，而是因为他们他们在谋生。人们为了谋生和发展，进行生产、交易，市场就发展了。自由市场经济就是由这样一只“无形的手”来调整。任何人在交易中，都是“理性自利”的，就是在博弈。按照博弈论的观点，不能得出最有利的结果。 $1+1$ 必然 <2 。单靠“无形的手”，市场经济经常失灵，经济危机时而发生。于是，出现了另一只“有形的手”，那就是政府的宏观调节，以尽量避免经济向负面方向衰退。

即使这样，在现今社会上，市场上的博弈是无法避免的，竞争是推动市场经济发展的动力。在我国不也流行“商场就是战场”，“不是你吃掉我，就是我吃掉你”等血淋淋的口号吗？那么，在团队内部，追求的不应当是博弈，而是“将相和”，即“合作均衡”。

将相和是中国战国时代的故事，赵国的上大夫蔺相如两

次出使秦国，立了大功，被赵惠文王拜为上卿，位于大将廉颇之上。廉颇十分不服气，处处想给蔺相如一点颜色看。蔺相如却以国家利益为重，避让三舍。廉颇深为感动，负荆请罪。赵国将相和， $1+1>2$ ，内部实现“合作均衡”，令秦国不敢再来侵犯。

团队的定义可大可小。一个小组，一个部门，一个公司，一个多个公司共同建设的项目，多个企业的合作联盟，甚至达到一个国家内部，都应当尽量避免“纳什均衡”，追求“合作均衡”。

两个囚徒博弈的一个重要假定是两人不能交流。囚徒之间相互设防，信息不完整、不对称。因此，要实现“合作均衡”，首要条件就是保证合作各方的坦诚相见、信息沟通和信息对称。只有合作各方建立了一个共同的目标，这个愿望才有希望实现。只有合作各方建立共同遵守的运作规则，这个愿望才能得到保证，如果合作各方能倡导和谐的团队文化，那么“大团队”就能形成，新的“合作均衡”就能实现。

做戏何如看戏乐 下场更比上场难

著名画家林壖先生有一幅作品，寥寥几笔画了个戏子，半个脸是红的，半个脸是蓝的，题名“做戏何如看戏乐，下场更比上场难”。我很喜欢这幅作品，特意请林先生为我书写这个题词，高挂在客厅墙上。

林先生告诉我，这其实是乡下戏班子在戏台上挂的一副

对子。一出戏演好了，博得台下一片掌声；出了差错，可能引来一片嘘声；演砸了，只能得到喝倒彩。可是做戏者在幕后的酸甜苦辣，看戏者一般是看不到的。观众花钱看戏，戏子演出挣钱。看戏当然要比作戏乐。一出戏一上场，敲锣打鼓，热热闹闹，一幕接着一幕，起伏跌宕，精神抖擞。一旦谢幕下了场，观众走光了，冷冷清清，戏班子得卸装收台，还要考虑有没有下一场？怎么演好下一场？下场更比上场难啊。

同样，一个工程成功了，贺信、贺电、庆功、评优、发奖，一片赞扬声，一片欢呼声。但是，建设过程中一旦发生事故，轻者受批评通报，重者撤职查办。一出戏在台上只演两三个小时，而一个工程的建设少则几个月，多则几年，经历的风风雨雨、艰难曲折是局外人一般难以理解的。是非经过不知难啊。当然，工程开工后，场面远比戏台子宏伟得多。承包商纷纷前来投标，一支又一支队伍开进工地，车水马龙，眼见工程一天一天地往上长，员工们的成就感十分明显。但是工程一旦结束，一个经过多年精心培育的团队不得不散伙，承包商的队伍一支又一支地开走了，一封又一封感人肺腑的告别信出现在公司的网页上，但是下一个工程在哪里？如何迎接新的挑战？上场容易下场难。

尽管如此，这副对子作为做戏者的自勉还可以，但它只说对了一半。看戏者从戏里得到了快乐和满足，但这种满足只是一时的满足。而做戏者经过辛勤的劳动，一旦能演出让广大观众得到很大满足的戏，他得到的是长久的、远远大于看戏者的成就感，得到的是更大的快乐。为了得到这种快乐，忍辱负重又何妨？下场更比上场难，下场是对演出的戏、戏班子和