

国企业管理 启示录

杨旭东 著

GUOQI GUANLI
QISHILU

国企业管理启示录

杨旭东 著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国企管理启示录/杨旭东著. —北京: 石油工业出版社, 2018. 5

ISBN 978-7-5183-1925-1

I. ①国… II. ①杨… III. ①国有企业-企业管理-中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 031243 号

国企管理启示录

杨旭东 著

出 版 发 行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com

编 辑 部: (010) 64250921

图书营销中心: (010) 64523633

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中石油彩色印刷有限责任公司

2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 16.25

字数: 200 千字

定价: 38.00 元

(如出现印装质量问题, 我社图书营销中心负责调换)

版权所有, 翻印必究

序 言

>> PREFACE

随着国企改革全面深化，国企管理的问题越来越重要。来自基层的企业
管理干部杨旭东同志，长期致力于企业管理并有研究。最近，他的《国企管
理启示录》在石油工业出版社出版。付梓前，责任编辑向我推荐。我与杨旭
东素未谋面，仅是微信中对过话，觉得他是研究型人才，思虑较深，说理性
强。在基层写文章不易，系统地研究并整理出版更是不易，于是答应写文章
予以推荐。

杨旭东是一位实践经验丰富而极有思想的人。半年前，杨旭东在微信里
给我发了一封信，长达 800 字，把我发在朋友圈的《细解国资“两权三层”
改革重心》的文章读了三遍。因为我对“国有资本投资运营公司”设立有个
权力“隔离层”的说法，他明确表达对这种“三层框架”运营模式的担忧。
认为这在一定程度上存在着事与愿违的可能性，如果孕育不好，就可能生出
一个“怪胎”：样子长得像“隔离层”，实质上却是另一个可怕的权力，导致
以前的“两权”变成了“三权”！而授权将是一个难解的疙瘩：特别是对“国
有资本投资运营公司”的授权更是难上加难：关键的问题就是，是否给它一

定的投资运营自主权？如果不给它任何自主权，那么它就是政府手臂的延伸，它的存在只是让政府多了一个臃肿的机构而已。反之，如果给它一定的投资运营自主权，那么作为一个“上传下达”的中间机构，如果它愿意，就可能走下面两步棋：第一步是充分利用手中的自主权力来“合理解读”上级（国资委）的意见，“合理”到国资委无话可说，理由很简单：它是和企业直接接触的，所以更了解企业！由此实现“上挟天子”。第二步，它手持尚方宝剑，把经过“合理解读”后的所谓“国资委意见”转达企业，要求“坚决执行”，“坚决”到企业无话可说，理由同样很简单：它是和国资委直接接触的，所以更了解国资委！由此实现“下令诸侯”。上述两步可以不断重复，形成完美的“挟天子以令诸侯”之运营模式。对于杨旭东分析的上述情况，我也曾经有过担心，权力是个好东西，如果“国有资本投资运营公司”把权力紧紧抱在怀里，成为“第二国资委”，甚至成为“二政府”或者“三政府”，这种设计的改革成果岂不是付之东流。这只是从逻辑上推理，因为没有人与我讨论，放在心里并且束之高阁。而杨旭东来自一线，他直接写信给我，他的见解使我坚定了看法，也感谢基层同志提醒了我。

他这封信，实际上说的是授权管理的问题。这对人们理解国资委提出“授得下，接得住、用得好”，很有帮助。改革与管理是相辅相成的，如鸟之双翼、车之双轮，离开改革的管理是缺乏活力的，离开管理的改革是终究难以成功的。杨旭东建议的是国有资本投资运营公司改革中的权力管理的问题，是宏观层面的。基层同志提出，可见其认识与勇气。对我们这些漂在上面的人是有启发的。尽管因为忙，没有与他讨论，但可以认定，这是一个肯于思考善于思考并且思考得极有深度的人，对我们这些高高在上的人极有帮助。

他这封信，还与我讨论目前的国企混改与解放初期“公私合营”的区别问题。感觉他具有极强的辩证思维与逻辑思维，遇事能打破沙锅问到底，穷

尽其理，正反设问而求证，追求讲得透，说得通，直至进入规律层次。

之所以答应为他推荐，不仅出于对人的印象，也出于对书的好感。这是一本探索国企基层管理者管理理念和行为的书。党的十九大报告提出要深化国有企业改革，培育具有全球竞争力的世界一流企业的任务，“创新体制机制”是国企改革的方向。然而，与旧的体制机制相配套的，是国企基层管理者旧的管理理念、管理模式，国企基层管理者思想观念和管理行为中存在的问题，同样需要重视。要创新国企体制机制，离不开对国企基层管理者管理理念和行为的探索。这几年研究改革的书多了，研究国企基层管理的反而少了，出版这样一本书，很有意义。这本书的框架是从权力为发端来谈企业管理，从管理者与管理行为分析，终而对管理体制与结构提出看法，形成相对完整的体系。而这些问题，不少是国企改革中需要解决的。

杨旭东的《国企管理启示录》，是在讲课课件基础上转化过来的书，每篇文章从提出问题开讲，针对性强，因此具有很强的实用价值，是从基层出来的管理学，是实打实的国企基层管理学，内容实，文风也实，好学好用。作者在国企基层单位从事政工及纪检工作二十多年，对于国企基层管理者的许多管理理念和管理行为较为熟悉，能够发现并切身体会到国企基层单位许多问题的存在。同时，为了进一步深入掌握管理心理学的精髓，他利用业余时间学习，考取了国家心理咨询师资格证。作为企业内聘兼职高级培训师，在做好本职管理工作的基础上，他利用晚上和周末的时间，将自己所掌握的管理心理学、现代管理学知识与工作实践相结合，制作了大量课件，在单位内部进行讲解，受到了广大员工干部的欢迎。之后他又将这些课件转化为文字材料，在系统内网进行了连载，取得了良好反响，同时也收到了上下级单位很多朋友的积极反馈和热情建议。在这批课件基础上，他又收集、调研了来自国企基层一线单位的多种管理案例，对课件进一步修改完善，最终形成了

本书的底稿。了解这个过程，便知道这是一本“面对面、实打实”的基层国企管理的好书，其实践性、针对性、有效性，是很强的。

这本书主要是探索国企管理者的“软”管理行为的书。与针对组织行为来探讨企业标准、制度、规定、程序等“硬”管理内容形成区别。在国有企业的人、财、物三种资源中，人是首要资源，是企业管理的主体。人不是机器，而是具有思想性、能动性和创造性，人力资源管理本质上就是人心资源管理。制度是企业设定给员工的路，而员工到底走不走这条路，却不是制度说了算。要把员工的责任心和能力充分发挥出来，必须抓住他的心。本书旨在探讨国企基层管理者的管理思维和行为中存在的问题，剖析问题的根源，并结合管理心理学相关知识，提出一系列解决方案和建议，相信能对国企基层广大管理者有所帮助。

这本书的学术特点在于管理心理学的运用，主要运用普通心理学来揭示管理过程中人的心理现象及心理活动的规律，并把这种规律在管理活动中进行具体运用。管理的重心是管人、用人，国企基层管理者很有必要了解一些管理心理学知识，这对具体的管理工作开展有很好的润滑作用，很多时候能够帮你润物细无声地解决问题。管理心理学研究的主要内容包括个体心理、群体心理、领导心理和组织心理四个方面，这些在本书中均有涉及。

作为国企管理者，应该掌握的有三大块知识：一是思想政治理论知识；二是业务技术及相关法律法规知识；三是企业管理（包括管理心理学）相关知识。其中企业管理知识，既没有来自组织的压力，也没有来自安全生产的压力，又没有来自管理实践的压力，而是完全要靠个人自觉去学习，因此往往被国企管理者所忽视。本书结合国企基层管理实践和管理心理学相关知识，探讨国企管理的规律，试图总结提炼出一些在国企管理中行之有效的方法，希望对国企管理者有所启发。

长期以来，国企管理“正规性”影响了其灵活性，造成国企管理者的管理行为类似于地方政府官员，成为一个个板着面孔的“几何图形”。相信本书中的每一节内容，都能成为一首美妙动听的歌曲，拨动国企管理者的心弦，让他们的管理行为从“几何图形”变成可以被欣赏的艺术，变成国企员工眼中和心中的一道亮丽风景。同时，这本书反映了国有企业内部管理的一些特点，可以作为我们了解国企内部管理情况的一个窗口，对正在进行的国企改革提供有益的参考。

中国人民大学国企改革与发展研究中心研究员 李 锦

2018年5月1日

目 录

>> CONTENTS

权力篇	///	政府公权是国企权力的根源 / 3
		企业管理权力 / 9
		国企管理者如何成为高效的领导者 / 14
		管理模式灵活性 / 22
		如何做到高效管理 / 30
		如何履行国企集体决策程序 / 40
		个体决策是一门艺术 / 48
		执行力与质疑权 / 59

角色篇	///	国企管理者如何进行角色管理 / 69
		国企管理者如何进行印象管理 / 78
		国企管理者怎样树立威信 / 87
		国企管理者的人际沟通艺术 / 99
		国企管理者要具备应激能力 / 109
		国企管理者要培养高情商 / 117
		对实干家的误读 / 127

群体篇	///	从霍桑实验看群体管理 / 139
		关注国企员工的真正需求 / 146
		群体与群体管理 / 157
		如何有效激励员工 / 167
		怎样批评员工才有效 / 176
		人力资源就是人心资源 / 183
		重视员工的心理健康 / 191
组织篇	///	组织结构与管理 / 207
		管理过程控制 / 216
		精细化管理 / 223
		员工与组织 / 231
		依法合规治企是对企业的保护 / 240
		参考文献 / 247

权力篇

权力的本质与运作

政府公权是国企权力的根源

由于职能不同，国企管理者的权力与政府公权力具有较大区别。但同时，国企的国有属性又决定了二者之间有着千丝万缕的联系和相似之处，可以说，政府公权是国企权力的根源和灵魂，因此国企管理者要用好手中的权力，让权力更加有效地服务于国企中心工作，首先还得关注一下政府公权，其中最值得关注的就是“严以用权”问题，它是“三严三实”的落脚点。

问题出在哪儿了？

2015年3月2日，广西壮族自治区林业厅厅长、党组书记陈秋华在广西壮族自治区政府召开的第三次廉政工作会议上，正在旁征博引，畅谈廉政建设和廉洁自律时，被纪委工作人员当场带走。后被宣布因涉嫌严重违纪问题接受组织调查……这一场景我们并不陌生，经常见诸媒体报端。从省市区县到乡镇村队，在各种场合，官员们大谈“廉洁自律”，总是一片喊声，一片“自律”，同时也伴随着一片指责，指责别人不“廉洁自律”，最后又是一片要求，要求大家要“廉洁自律”。这就是我们所熟悉的官场“廉政文化”，或者说“廉政模式”。然而，讲话者中的许多人最终都因严重违纪而伏法。廉洁难，自律难，严以用权难上加难。问题到底出在哪儿了？

丨“严以用权”的本质

2016年10月11日，习近平总书记在全面深化改革领导小组第二十八次会议上强调：“要以自我革命的精神推进改革。”习近平总书记在会上强调了将依法治国和以德治国相结合的问题，依法治国本质上就是对权力的制约——依法治国，法在权之上。“把权力关进制度的笼子”，制度中就包括法律。《领导干部“三严三实”学习读本》中有这样一段话：要“严格约束、规范和限制权力，加强对权力的监管”，我想这正是严以用权的真正内核。从近年来落马高官的情况来看，贪腐呈现出共同的特点，那就是“公权力部门化，部门权力个人化，个人权力家族化”。这一特点充分说明一个问题——权力是失控和边界模糊的，权力在法律的笼子之外，权大于法。因此，“严以用权”的本质，就是严格控制权力，给权力设置界限，让权力在法律和其他各项制度限定的范围内积极主动地发挥进步作用，这就是习近平总书记所说的“把权力关进制度的笼子”的本质内涵。

丨权力的扩张性

我们的确需要“廉洁自律”，需要大力倡导廉洁自律行为规范，我们党也颁布了《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》。但同时还必须清醒地认识到，要实现真正的廉洁自律，并不是一件简单而容易的事情。为什么自律就这么难？很简单，权力具有扩张性，这是权力本身的特性之一。事实上，只要权力不受限制，不管是联邦制国家，还是单一制国家，都容易让人膨胀、迷失。法国启蒙思想家孟德斯鸠在《论法的精神》中明确

指出：“任何拥有权力的人，都易滥用权力，这是千古不变的一条经验。有权力的人使用权力一直到遇有界限的地方才休止。”因此，必须给权力设置“界限”。这就是习近平总书记为什么要提出“三严三实”、强调“严以用权”的根本原因，也是习近平总书记为什么要推进法制建设、体制建设和制度改革根本原因。如果不“把权力关进制度的笼子里”，不给权力设置有效的法律和制度“界限”，单靠个人自觉来实现自律，那是很不容易的。因此，我们是要提倡“廉洁自律”，但廉洁自律是有前提条件的，那就是对权力制约者（权力、法律、制度、体制）的敬畏，这种敬畏来自于权力界限的严肃性和越界的严重性。至于那些无所畏惧的人，从选人用人的体制机制上就要将他们阻挡在政府公权之外。

政府公权力需要“德”，根本的办法就是不要让那些无德之人走上政府公权的舞台，上台之后再去立德，那是立不起来的，这需要制度、体制和法制来实现。

丨 权力的失控

为什么会出现“公权力部门化，部门权力个人化，个人权力再进一步家族化”的滥用权力现象？很明显，这就是政府公权力失去监管、失去控制、界限模糊的必然结果。再进一步挖掘，就是因为权力体系本身的缺陷，没有给权力设置边界，导致无法实现对权力的有效制约。也由于选人用人体系制度的缺陷导致了任人唯亲的不良现象。同样，为什么政府官员可以利用手中权力任意支配、挥霍国家和人民的资财？其根本原因还是国家财经制度和资产管理制度存在缺陷和漏洞，导致国家资产对一定级别的政府官员来说可谓唾手可得，可以不受任何制约地随便支取。上述情况都需要改革权力制约的

体制与机制，都需要健全制度与法制。我们也从国际共产主义运动史的另一角度来看，苏共拥有 20 万党员的时候夺取了政权，拥有 200 万党员的时候打败了法西斯，却在拥有 2000 万党员的时候丢失了政权。这一历史教训说明了什么呢？我认为充分说明依靠正义、激情与热情，只能够帮助人们夺取胜利，但很难用它们来长久维持胜利成果。要长久维持胜利成果，还得靠有力的国家管理体制、法制和机制。从根本上来说，各种所谓的批判与说教，并不是最有效的反腐利器。总之，一切权力滥用、以权谋私、挥霍国家资财的行为，都源自于法制、体制和机制这“三制”本身的漏洞，而不是其他。因此要确保权力置于党纪国法约束之内和人民群众监督之下，不越界而行，不以权谋私，根本上无法依靠官员的“自律”来确保，而是要靠健全和完善法制、体制、机制这“三制”来确保。如果没有有力的“三制”，腐败官员必将前赴后继层出不穷，几十年的历史经验已经充分证明了这一点，这就是党中央推进法制、体制和机制改革的根本原因。要说反腐力度之大，中国古代历史上没有超过明朝的，但明朝终因腐败而亡，这不得不令人深思。以史为鉴，全国人民都要坚决拥护和支持党中央推进改革，以保国家长治久安，人民幸福美满。

| 对权力的制约

习近平总书记说：“要实现不敢腐、不能腐、不想腐，要把制度篱笆扎起来，放权不是放任。”这段话说明权力必须受到制约，才能不被滥用。那么，怎样去制约权力呢？从管理理论和实践经验来看，实现严以用权要从以下三个方面去综合制约权力：

（1）以权利制约权力。落实人民群众的民主监督权利，对国家公权力具

有重大制约作用。自从普及了互联网，自从党和国家在网络上开辟了人民参政议政、实施民主监督的各种途径和渠道后，大量的合理化建议和民主监督线索，很快飞跃重重关口，从最底层的民间直接通过网络渠道上达中央，让中央政府在第一时间了解最真实的民情和民意。党和国家的一些重要政策出台前，通过网络广泛征求全国人民的意见和建议。同时，大量的检举线索也通过网络直达中纪委，让腐败官员无处藏身。上述事实充分说明，中国人民的参政议政和民主监督权利已经实实在在变成了现实。从中国历史来看这是一个革命性变化。正是看到互联网巨大的民主监督优势，党和国家在不断加强和扩大人民参政和民主监督的网络渠道，同时进一步健全互联网法律，使网络的民主监督实现合法规范，被有效地限定在法律的范围内。

(2) 以权力制约权力。放权与分权势在必行，要将“绝对权力”拆解分立，明确公权力的职能边界，把一些权力下放给其他职能部门或市场、社会和公民，不要让一个部门或者一个官员完整地拥有一项重大权力。要为每个重大权力锁上数把锁子，每一把锁的钥匙都掌握在彼此无隶属关系的不同主体手中，实现权力的拆解分立。要全面建立并落实权责清单制度，做到“行政权力进清单、清单之外无权力”，并对各级权力清单进行公开，接受群众监督，有效防止权力无边界地随意蔓延。同时建立起结构合理、配置科学、程序严密、制约有效的权力运行机制，从横向的平行部门之间的分权制衡，到纵向的自上而下逐级分权制衡，形成“立体分权”的有效权力制衡机制，实现以权力制约权力。权力如果无边界，就会向外无限扩张；而责任如果不落实，就会向内无限萎缩，出现“有权不用”的“不作为”行为，对违法行为不纠正，对合法行为不支持，遇到大事不表态，遇到难事不沾边，遇到问题绕着走，不担当、不干事、不担事，其根本原因就是责任不落实。因此，在给权力设置边界的同时，也要给责任设置一个防止其向内萎缩的边界，既要