

[GUOYOU XINGZHI MINYING CAOZUO

— ZHUOYUE DE GUANLI TANSUO]

国有民营

国有性质 民营操作

——卓越的管理探索

… 杨春保 苏 勇 主编 …

复旦大学出版社

GUOYOU XINGZHI MINYING CAOZUO

ZHUOYUE DE GUANLI TANSUO

国有性质 民营操作

——卓越的管理探索

… 杨春保 苏 勇 主编…

图书在版编目(CIP)数据

国有性质民营操作:卓越的管理探索/杨春保,苏勇主编.
—上海:复旦大学出版社,2006.12
ISBN 7-309-05238-2

I. 国… II. ①杨…②苏… III. 大型企业:国有企业-
经济体制改革-经验-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 133761 号

国有性质民营操作——卓越的管理探索

杨春保 苏 勇 主编

出版发行 **复旦大学出版社** 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 刘子馨
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海浦东北联印刷厂
开 本 787×960 1/16
印 张 8.5
字 数 145 千
版 次 2006 年 12 月第一版第一次印刷

书 号 ISBN 7-309-05238-2/F·1193
定 价 20.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

1978年改革开放以来，长期占据我国计划经济主体地位的国有企业如何改革，始终是政府、学界和企业家关注的热点之一。

上海汽车齿轮总厂是一家已建厂八十多年的老牌国有企业，在历史上曾经有过的辉煌和在经济转轨中的失落，都在迫使人们思考国有企业在新时期的出路在何方。汽齿总厂的员工通过不懈的努力和大胆的尝试，走出了一条“国有性质、民营操作”的二次创业新路，解开了国有企业在改革中看似无法面对的死结，成为我国国有企业在改革中无数成功的案例之一，其经验是非常值得我们一读的。



上汽集团党委书记、董事长、上汽股份党委书记、董事长胡茂元视察柳州上汽变速器有限公司。



上汽集团党委副书记、副董事长、上汽股份总裁、党委书记陈虹视察汽齿总厂。



上海市企业技术中心认证办公室副处长顾蔚然和原上汽股份公司总经理赵凤高为汽齿总厂“国家级技术中心”揭牌。



上汽集团党委副书记、总裁沈建华亲临生产现场了解企业发展。



上汽集团副总裁陈因达和汽齿总厂厂长杨春保为众骋公司成立揭牌。



万众公司深化改革动员大会。



食堂改制



以人为本和谐发展



后备干部军训



费用中心“三降”目视栏



汽齿总厂厂区一瞥。



山东上海汽车变速器有限公司。



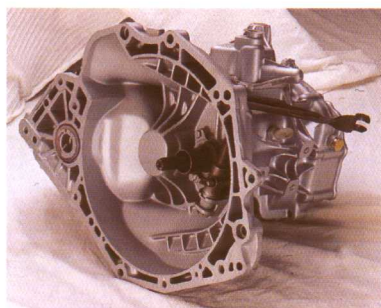
沈阳上汽金杯汽车变速器有限公司。

柳州上汽汽车变速器有限公司装配生产线。

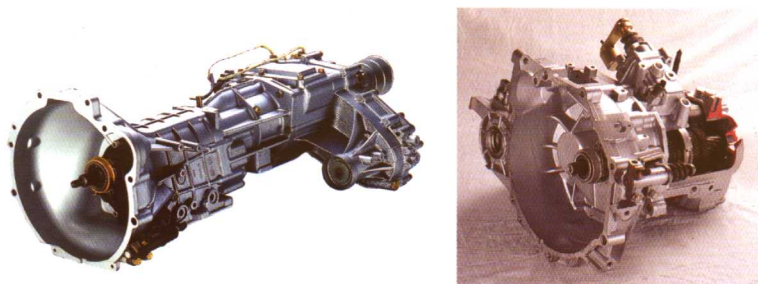




自主品牌安装成功。



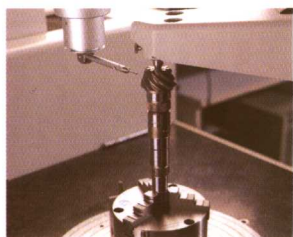
通用系列变速器。



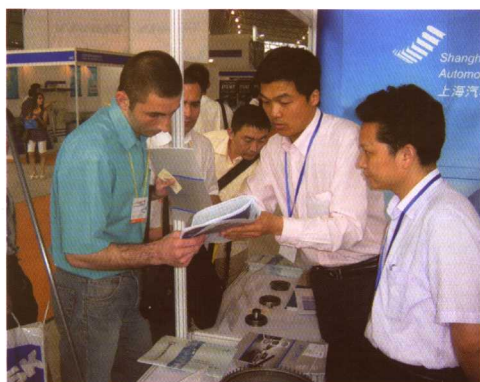
四轮驱动系列变速器、自主品牌系列变速器。



高科技的质量检测设备。



现代化生产现场。



热情周到的售前售后服务。



汽齿总厂获奖证书。

序 论

庙算胜者，得算多也——管理专家如是说

当今的中国，正在进行着一场前所未有的变革。在这场变革中，企业无疑承担了重要的角色。尤其是中国的国有企业，在这场历史性的大变革中向何处去，不仅成为中国改革的重点，而且也为人所瞩目。

有一种观点认为，在中国从计划经济向社会主义市场经济迈进的过程中，国有企业是没有希望、甚至是没有出路的，所以应该“国退民进”，国有企业退得越迅速、越彻底，民营企业进入的领域越广泛，所占的市场份额越大，中国经济才能充满活力，中国才能够在世界经济的格局中更具有竞争力。我认为这种观点是值得商榷的。毋庸置疑，由于长期以来计划经济的僵硬体制和对国有企业的性质认识不够，在中国国有企业的运营中存在着许多弊病。这些弊病，我们丝毫不用隐讳，而且唯有对其作出深刻的分析和总结，才能在今后的改革中加以纠正。但是这并不意味着国有企业就必定没有出路，没有希望，这不仅在理论上找不到依据，而且在实践中也并非全然如此，我们从西方经济发达国家和新加坡等东方国家的实际情况中，都可以看到国有企业成功的范例。

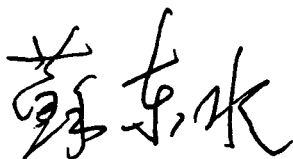
中国不少国有企业的“掌门人”，对于这一问题也在苦苦求索。他们不仅在理论上进行思考，更注重在实践中进行创新。一汽总厂总经理杨春保率领的经营者团队，正是这样一批以理论联系实际，在经营管理工作矢志创新，探索不止的经营者。

一汽总厂是一个有着较为悠久历史的国有企业，在其发展过程中，曾经依靠桑塔纳汽车的畅销，有过耀眼的辉煌；也随着中国汽车市场的跌宕起伏，一度陷入低谷。在市场经济的惊涛骇浪中，杨春保总经理等一批优秀的经营者，脚踏实地，坚持改革不动摇。他们没有怨天尤人，去盲目地埋怨国有企业体制，因为他们知道问题的症结不在这里，而是顺应改革开放的大趋

势,依据现代企业管理的理论,花大力气去改变全体职工的观念、行为,去改变和优化企业的经营机制。他们努力把市场经济的观念融入到全厂职工的头脑里,渗透到企业经营机制的改革中,落实到员工行为模式的改变上。杨春保总经理等人遵循“人人都是经营者”的经营理念,在汽齿总厂的经营管理中,开创性地建立了“国有性质、民营操作”的管理模式,在观念上从国有企业的管理者转变为国有资本的经营者,以国有企业为“体”,以民营模式为“用”,并锲而不舍地进行探索,他们根据汽齿总厂发展的需要,借鉴民营企业灵活的经营机制,实施了大刀阔斧的改革。在改革过程中,杨春保总经理率领经营班子坚持以企业发展为纲,以大多数职工利益为重,和谐发展,有情操作,既在很大程度上改变了以往国有企业存在的种种弊端,又体现出国有企业具有人情味的管理特点,使改革获得了绝大多数员工的支持。在企业的具体运作中,他们又独创性提出“五大中心”的管理模式,以“五大中心”作为企业管理中最重要的条线,统领各职能管理部门围绕这五条主线实施高效率的运行,不仅有效地降低了成本,而且极大地提高了管理效率,增强了企业竞争力。

《孙子兵法》有言:“凡战者,以正合,以奇胜。故善出奇者,无穷如天地,不竭如江河。”在激烈的市场竞争中,汽齿总厂的经营者们带领全体职工,勇于攻坚,知难而上,以“国有性质、民营操作”和“五大中心”的管理模式巧出奇兵,善于创新,不仅为企业发展闯出了一条充满希望之路,而且也为中国国有企业改革做出了一次极有意义的尝试。本书所介绍的就是他们所走过的心路历程和探索足迹,愿我们的企业家和学者们能够从中获得一些有益的启示。

是为序。



复旦大学首席教授 博导

复旦大学东方管理研究中心主任

世界管理学会联盟(IFSAM)中国委员会主席

2006年10月8日

目 录

序论:庙算胜者,得算多也——管理专家如是说.....	1
----------------------------	---

上篇:上兵伐谋,守正出奇——国有性质、民营操作

第一章 “国有性质、民营操作”产生的宏观环境	3
第二章 “国有性质、民营操作”产生的微观背景	6
第三章 “国有性质、民营操作”的理论解析	9
第四章 “国有性质、民营操作”的实施标准.....	15
第五章 “国有性质、民营操作”的实施思路.....	20
第六章 “国有性质、民营操作”对人才的要求.....	24
第七章 “国有性质、民营操作”的未来意义.....	27

中篇:兵无常势,水无常形——五大中心

第八章 “五大中心”管理模式产生背景	33
第九章 “五大中心”管理模式的整体框架及其运行	36
第十章 质量管理中心	42
第十一章 费用中心	47
第十二章 产品发展中心	50
第十三章 人力资源中心	54
第十四章 市场拓展中心	59
第十五章 “五大中心”纵向与横向协调机制	62
第十六章 “五大中心”与“信息、速度、效果”	67

下篇:智者之虑,精于细节——经典案例点评

一、体制改革篇	75
案例一 问渠那得清如许,为有源头活水来	75
案例二 破旧立新,论功行赏	78
案例三 相马与赛马:伯乐的新逻辑	80
二、锐意创新篇	83
案例四 “鱼”与“熊掌”的新博弈	83
案例五 管理创新是永恒的主题	86
案例六 21 世纪唯一不变的就是变化	89
案例七 勿以善小而不为:细微之处见真功	91
案例八 外面的世界很精彩:跨出国门,走向世界	94
案例九 成本导向的新视角	97
三、精益管理篇	100
案例十 品质的魅力:桃李不言,下自成蹊	100
案例十一 成本控制,人人有责	103
案例十二 敢于吹毛求疵,方能造就至上精品	106
案例十三 精打细算,勤俭节约	108
案例十四 科技降本,新的降本经	110
四、以人为本篇	113
案例十五 规范制度,有情操作	113
案例十六 分流不分家,和谐靠大家	115
案例十七 快乐地学习与工作	118
五、乐于奉献篇	121
案例十八 国企经营者身份,民营企业精神	121
案例十九 国有企业的光荣传统是什么?	124
案例二十 平凡的岗位,不平凡的贡献	127

上篇：思想篇

上兵伐谋，守正出奇
——国有性质、民营操作

第一章 “国有性质、民营操作” 产生的宏观环境

1978年中共十一届三中全会以来,中国的改革开放已经走过了28个春秋,改革开放所释放的巨大生产力推动着中国的经济、社会取得了前所未有的巨大发展,社会主义建设事业取得了世人瞩目的成绩。1978至2003年的25年间,中国GDP年均增速高达9.4%,2005年中国GDP总值已达18.23万亿元人民币,位居世界第四。中国的经济改革进程经历了从计划经济到有计划的商品经济直至现在的市场经济的嬗变,到本世纪初已经初步建立起社会主义市场经济的基本构架,以市场作为配置资源的主导方式已经基本确立。在对外开放方面从初期的4个经济特区到20个沿海开放城市,直至2001年全面加入WTO,中国经济已经直面开放的全球市场,并且汇入全球经济一体化的洪流中,中国经济及社会已经形成了一个多层次、宽领域的对外开放格局。

在这场史无前例的经济社会变迁过程中,中国的国有企业也经历了波澜壮阔的改革大潮,从初期的国家统一经营到经营承包制直至股份制的改革,从初期的生产工厂到现代公司制的建立,中国国有企业一直都在不断地探索着一条适应社会主义市场经济的改革之路。以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度的改革举措,国有企业初步塑造成具备一定竞争力的自主经营、自负盈亏的市场主体。但从计划经济到市场经济剧烈的经济转轨中,不少国有企业无法适应剧变的经济环境而退出历史舞台,即使是国家扶持的国有上市公司,不少企业“一年绩优,二年亏损,三年ST,四年PT”的现象屡见不鲜,而作为股市基石的绩优蓝筹股则寥若晨星。近些年来,随着社会主义市场经济体系逐步完善,经过优胜劣汰,国有企业适应市场经济的能力得到了大幅提升,国有企业从整体来看已经发生了相当喜人的变化,特别是国有大中型企业的市场素质有着明显的提高,涌现出一批具有国际竞争力的公司,这一点从中国大陆已经有14家企业进入世界500强席位可以初见端倪(《财富》2005年)。

与其同时,中国的民营经济在这场制度变迁中也崭露头角,显示出勃勃