

国家软科学研究计划项目
中国本土化企业与高校管理案例库组建工程



中国企业管理科学案例库

无为之道

中山建华管桩有限公司

用·事·实·说·话
向·成·功·学·习

本案例顾问:许景新

无为之道

(2005年版)

曹 刚 李学锋 胡 蕊 刘升福
张键威 李克勤 李桂陵 王德发



中国科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

无为之道:中山建华管桩有限公司/《中国企业管理科学案例库》编委会主编. —北京:中国科学技术出版社,2005.7

(中国企业管理科学案例库)

ISBN 7-5046-4116-2

I. 无… II. 中… III. 建筑材料工业-工业企业管理-经验-中山市 IV. F426.9
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 078868 号

中国科学技术出版社出版

北京海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码:100081

E-mail: zgykjjbs@vip.sina.com

电话:010-63431540 传真:010-63431541

中国科学技术出版社发行部发行

北京市京津彩印有限公司

开本:880 毫米×1230 毫米 1/32 印张:39 字数:750 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

定价:150.00 元(单册 30.00 元)

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

中国企业管理科学案例库委员会

总顾问

成思危 全国人大常委会副委员长、著名管理专家

顾问 (排名不分前后)

邵 宁 国务院国有资产监督管理委员会副主任

于 珍 中国机械工业联合会会长

陈邦柱 中国质量管理协会会长

郑斯林 国家劳动和社会保障部原部长

陈清泰 国务院研究中心原副主任

张文周 国家食品药品监督管理局副局长

赵希正 中国电力企业联合会理事长

范维唐 中国煤炭工业协会会长

李勇武 中国石油和化学工业协会会长

陈士能 中国轻工业联合会会长

张人为 中国建筑材料工业协会会长

康 义 中国有色金属工业协会会长

潘必兴 中国烟草学会名誉理事长

韩家增 中国食品工业协会副会长

徐文荣 中国石油天然气集团公司总经理助理

主 任

田 夫 中国管理科学研究院院长

主 编

李树林 中国管理科学研究院科技进步研究所所长
《管理科学文摘》杂志编辑委员会总编辑

副主编

田 军 国家经济贸易委员会企业司原司长

委员（排名不分先后）

政府部门

周毓秋	北京市国资委副主任
侯行知	重庆市人民政府副秘书长
张 诚	山西省经济贸易委员会主任
王祥喜	湖北省经济贸易委员会副主任
孔繁礼	山东省经济贸易委员会副主任
邓树齐	新疆维吾尔自治区经贸委副秘书长
张自栖	辽宁省经济贸易委员会副主任
何本云	西藏自治区乡镇企业管理局局长
吴 强	江苏省经贸委企业指导处处长
吴荣启	贵州省企业联合会会长
汤爱军	内蒙古自治区经贸委副主任
汪铁桥	青海省经济贸易委员会副主任
陈斯达	广州市经济委员会副书记
巫开立	广东省经济贸易委员会副主任
周永泽	吉林省乡镇企业管理局副局长
周树群	河南省乡镇企业管理局副局长
项阳青	青岛市经济委员会副主任
姜国钧	吉林省经济贸易委员会副主任
谢瑞武	成都市经济委员会副主任
曹明新	国家发展计划委员会副司级秘书
滕 冲	广西自治区经济贸易委员会副主任

高校和科研单位

李金林	北京理工大学管理与经济学院院长、教授
吕廷杰	北京邮电大学经济管理学院院长、教授
徐二明	中国人民大学商学院院长、教授
汪 波	天津大学管理学院副院长、教授
李维安	南开大学国际商学院院长
徐碧琳	天津财经学院MBA教育中心主任、教授
芮明杰	复旦大学管理学院副院长、教授
陈荣耀	东华大学旭日工商管理学院副院长
张宗益	重庆大学经济与工商管理学院院长、教授
钱仲威	重庆工商大学派斯学院院长、教授
于 立	东北财经大学MBA学院院长、教授
于洪彦	吉林大学商学院MBA中心主任、教授
马 洁	新疆财经学院MBA教育中心主任、教授
王 华	暨南大学副校长、教授
王重鸣	浙江大学管理学院常务副院长、教授
井润田	电子科技大学管理学院副院长

尹继东	南昌大学经济与管理学院院长、教授
刘汉云	华北工学院党委副书记、教授
刘全顺	山东工商学院副院长、教授
李天德	四川大学经济学院院长
张新国	中南财经政法大学工商管理学院院长、教授
陈君宁	华中科技大学管理学院系主任、教授
陈晓红	中南大学商学院院长、教授
杜跃平	西北大学经济管理学院MBA教育中心主任、教授
杨民助	西安交通大学管理学院副院长
杨 慧	江西财经大学MBA教育中心主任
杨继瑞	四川大学副校长、教授
赵 葆	国家药品监督管理局培训中心主任
高 闯	辽宁大学工商管理学院院长、教授
徐金发	浙江大学工商管理学院院长、教授
顾乃康	中山大学管理学院副院长
钱世超	华东理工大学工商经济学院院长、副教授
容和平	山西大学商务学院副院长、教授
韩立达	西南科技大学管理学院副院长、教授
程国平	武汉理工大学管理学院副院长、教授
傅贤治	江南大学（无锡）商学院院长

企 业

姚和清	中国石油天然气股份有限公司大港油田公司总经理
王铁军	中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司总经理
袁政文	中国石化集团河南石油勘探局局长
李万兴	昆明卷烟厂书记
严升杰	中粮集团华夏葡萄酒有限公司总经理
马德民	二滩水电厂厂长
王玉科	青岛钢铁控股集团有限公司董事长
李福成	北京燕京啤酒集团公司董事长
孙启玉	万杰集团公司总经理
孙荫环	大连亿达集团有限公司董事长
吴仁宝	江苏华西集团董事长
张瑞敏	海尔集团首席执行官
姜开文	山东莱芜钢铁公司董事长
徐文荣	浙江横店集团总经理
徐连宽	中大工业集团公司总裁
黄立功	中国石油天然气公司青海油田分公司总经理
梅敬民	江汉石油钻头股份有限公司总经理
鲁冠球	浙江万向集团总经理
韩召善	辽宁盼盼集团公司董事长
曾献兵	常德卷烟厂厂长

赵志正	新郑烟草（集团）有限公司总经理
李新国	淄博烟草有限公司总经理
杨德玉	兖州煤业股份有限公司总经理
张国林	泰星减速机股份有限公司董事长
赵振元	信息产业电子第十一设计研究院有限公司董事长
李广富	大连华农豆业集团股份有限公司董事长
邱健康	云南红河卷烟厂厂长
陆道君	江苏太湖锅炉股份有限公司董事长
张振武	内蒙古兴发集团公司总经理
何季麟	宁夏有色金属冶炼厂厂长
陈爱莲	万丰奥特集团有限公司董事长
周耀庭	江苏红豆集团董事局主席
罗 云	宜宾天原股份有限公司总裁
董 宇	中国北车集团永济电机厂厂长
黄 勇	山西省交通建设工程监理总公司总经理
戴喜东	海城三鱼泵业有限公司董事长
许景新	中山建华管桩有限公司总裁
莫兆钦	广西源安堂药业有限公司董事长
王 科	西安解放集团股份有限公司董事长
李家顺	四川沱牌集团有限公司董事长
江保安	济宁菱花集团公司总经理
邵钦祥	浙江花园工贸集团有限公司董事长
杨宝友	日照三木木业股份有限公司董事长
杨钦欢	广东梅雁集团股份有限公司董事长
周家春	上海永新彩色显象管有限公司总经理
郑和平	得利斯集团董事长
郑忠勋	安徽国风集团有限公司董事长
范现国	河北华龙食品集团有限公司董事长
武四海	中国阿拉伯化肥有限公司总经理
南存辉	正泰集团公司董事长
胡 青	梅河口创大纸业有限公司总经理
唐传勤	好当家集团总经理
黄乐夫	珠海中富企业集团公司董事长
隋学礼	青岛创统科技集团有限公司总裁
萧 伟	江苏康缘药业股份有限公司董事长

内 容 简 介

《中国企业管理科学案例库》系列丛书是国家软科学研究计划项目“中国本土化企业与高校管理案例库组建工程”的重要成果。本辑以“用事实说话,向成功学习”为基本出发点,立足于我国企业管理的实践和管理现代化的需要,用实证案例的研究方法,分别对成功企业的经营案例及其成功经验进行了全面系统的分析和总结。

该系列丛书案例翔实、视角独到,为广大企业经营管理人员、高校工商管理专业师生、管理咨询人员,以及政府、研究机构的专业人员和相关行业的从业人员提供了不可多得的学习和参考资料。

中国企业中山建华管桩调研领导小组

组 长:许景新

副组长:胡 蕊

成 员:陈志明 曾志坚 欧满南 许培锋

中山建华管桩案例专题研究组

组 长:曹 刚 李学锋

成 员:刘升福 张键威 李克勤 李桂陵 王德发

总 序

成思危^{*}

管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来,加速生产力的发展。管理科学是研究管理中客观规律的科学,在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,在国有企业转换经营机制和技术改造的进程中,它都起着重要的作用。在国家自然科学基金会于1996年7月召开的管理科学学科发展研讨会上,朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。许多有识之士在实践中已逐渐认识到,管理科学是促进经济发展与社会进步的

^{*} 作者是全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理学部主任、著名管理专家。

2 无为之道

重要因素之一,发展管理科学是振兴中华的重要途径。

管理科学作为一门独立的学科,主要是在 20 世纪内发展起来的。在 20 世纪的前半叶,其主要发展是从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学。而在 20 世纪的下半叶,管理科学与信息技术和行为科学共同演化,从一棵孤立的管理科学大树(Management Science)发展成为管理科学的丛林(Management Sciences)。我深信,在“振兴中华”的过程中,管理科学将发挥日益重要的作用。

由于管理科学是一门实践性很强的科学,在研究中必须联系实际,结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段,当务之急是要坚韧不拔地建立和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础,它们之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说没有自由企业制度就没有市场经济。政府的宏观调控固然是十分必要的,但不应违反市场经济的基本规律,更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中,企业管理是管理教育的主要内容,也是管理科学的主要研究对象。

管理是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资

源来达到既定目标的各种活动和全部过程。它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理科学家的职责是探寻管理的科学规律,以帮助管理者更好地达到其目标。在企业管理的研究和教学中,以描述和分析对某一具体管理问题作出相应决策并实施的全过程为主要内容的案例研究具有重要的作用。自从美国哈佛大学商学院于1921年首创管理案例教学方法以来,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当广泛的应用。而近年来提出的一些新的管理理论,例如企业重建(Reengineering the Cooperation)、核心能力(Core of Competence)、第五项修炼(The Fifth Discipline)等,都是由美国管理学者在研究了大量的企业实际案例后形成的。

由于种种原因,在向社会主义市场经济转变的过程中,国有企业遇到的困难最大。为了搞好以国有企业为主体的各类企业,一方面要认真研究企业中的管理问题,注意总结先进的企业管理经验,并将其提升到理论的高度,努力促进我国企业在管理思想、管理组织、管理方法及管理手段等方面实现现代化。另一方面要培养大批优秀的企业管理人员。因此工商管理硕士(MBA)的培养已成为一个热门的话题,并受到各方面的重视。应当承认,设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。

4 无为之道

但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍,要招收基础扎实,有上进心,并有一定工作经验的学生,还要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法,又能联系我国实际的教材(包括管理案例),这都需要我们作出极大的努力。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期致力于组织和进行我国企业的管理案例研究,成效显著。我很高兴地看到他们将多年来的研究成果汇编成《中国企业管理科学案例库》大型文库,我相信此书的出版不仅会为我国的管理教育提供内容丰富的教材,也会为我国企业界的人士提供极为有益的借鉴。

近年来,在邓小平理论的指导下,我们正在从事一项前所未有的事业——建立社会主义市场经济体制,这是一场艰巨的、复杂的、长期的、有时甚至是相当激烈的改革,其结果必然会大大地解放我国的生产力。这里有许多问题是从书本中找不到现成答案的,需要我们去探索,去研究。特别是要从实践中总结经验,并提升到理论的高度,再用以指导我们的实践。我希望我国广大的有识之士都能自觉地积极投身于这一伟大的社会实践中,并通过研究及实践建立起有中国特色的管理科学体系。

序 言

张人为*

21 世纪,企业竞争核心利器是人才。凝聚人才核心的动力是以企业哲学为指引的,以核心价值观为企业文化。塑造并使企业员工认同这一价值观,并且在此基础上形成一种员工自觉的行为模式过程,就是企业持续不断进行的以价值理念传播为形式的企业文化建设。只有从全局角度认识企业文化,在战略高度上进行企业文化建设,才能取得其所带来的管理成效。

预应力高强砼管桩行业是伴随中国经济和城乡建设快速发展而出现的新型建材制品行业。广东中山建华管

* 作者为中国建筑材料工业协会会长

2 无为之道

桩有限公司通过十二年高速发展,产销量连续8年成为行业之冠,也是全球最大的管桩制造企业;经历过市场需求迅猛的时期,也面临过国家宏观调控和原材料涨价所带来的困难以至危机。但企业始终成为竞争队伍的强者,其成功之道必有其独特之处,独特在于以“道、诚、仁、中、行”为根基的企业管理理念。

让我感动的是,国家项目中山建华管桩专题组历经三个月时间,深入企业进行企业管理科学案例实证研究形成的这本案例专著《无为之道》,对广东中山建华管桩有限公司在面对危机、把握机遇、加快发展的实践中所进行的人本管理进行系统总结、提炼和升华为以企业文化建设为核心的管理经验和思维模式。在很多国内企业热衷效仿西方管理机制和运作的时候,广东中山建华管桩有限公司却以自己鲜明的民族特色和文化特色,高举本土化管理的大旗。在带有浓郁的中国智慧特色的“无为无不为”的“无为之道”思想理念指导下,将“道、诚、仁、中、行”贯穿在企业营运和管理中。

本案例专著《无为之道》写的是将中国古代管理思想精髓——无为、无不为之道凝铸成企业牢固的核心价值观。广东中山建华管桩有限公司在企业文化建设等方面的成功管理经验,从多个角度为我国建材行业的发展提供

了学习和借鉴的范本。我以为,有以下三点对企业的文化建设和人本管理思想起到积极的指导作用:

第一,以一种变的眼光看待传统文化,并将其创造性地应用于现代企业。广东中山建华管桩有限公司用求实、务实精神和归零的心境,审时度势,正确决策;用“义利观”指导企业员工行为;用“道法自然”的制度管理做到“企业法治”;用“变简思维”带领企业在市场经济中稳步前行。

第二,诚信为本、仁本思想指导企业行为。“走正道、负责任、心中有别人”是广东中山建华管桩有限公司的基本经营理念。他们坚信对员工、客户、供应商的“三不伤害”准则和“用户是上帝,供应商也是上帝”的经营信条,是企业发展的基础。

第三,“无为之治”是“术”的最高境界。通过企业文化建设形成企业核心竞争力,运用以“无为之道”为核心的管理思想和理念,是他们成功的法宝。因为他们深知“得人心者得天下”这一现代企业管理秘诀。

得《无为之道》者得成功精髓。这本专著作为一个典型的以中国古代文化思想为核心理念和价值观探索企业文化建设的案例,能够给同行业的发展以借鉴;能够给高校管理学院的师生以启迪。其理论和实践对一切有志于管理研究和管理实践的人以帮助。

推 荐 案 例

从建华管桩的成功经验看中国建材行业的发展

中国企业常常处在十分危险的境地！

据统计，中国企业平均寿命大约只有 7~8 岁，民营企业的寿命多数也只有 2~9 岁。而跨国公司的平均寿命为 11~12 岁，世界 500 强的平均寿命为 40~42 岁。世界 1000 强的平均寿命为 30 岁。姑且不论这些数据的权威性，但就这种对比及我们的企业现状，的确是需要认真思考的。那么，中国企业到底怎么了？

中国企业的出路在哪里？

僵化的经营管理思想导致中国企业僵化地吸收西方管理理论；僵化地吸收西方管理理论带来的是僵化的管理，而僵化的管理把本不成熟的中国企业引向了死亡的边缘。尽管中国企业的经营者一直在不遗余力地探索和研究着适合自身的管理模式，但由于众多经营者受西方中心主义、小农意识、教条主义、经验主义、机会主义、拜金主义等错误思想的影响，在经营管理思想上至今没

2 无为之道

有“自立”起来。而没有“自立”的中国企业如何能够应对来自全球化的商业竞争呢？

中国企业只有拿出真正属于自己的东西才能自立起来。其实，在中华传统文化中，有许多十分珍贵的东西值得我们以市场为背景进行探索和研究。这些年来，许多企业家将中国传统文化的精髓与企业的具体实践相结合进行了艰苦的、卓有成效的实践，为中国企业管理的本土化和民族化奠定了坚实的基础。然而，传统文化究竟能否创造财富，一直是一个问题。回答这个问题最终得靠实践。

广东中山建华管桩有限公司正是通过感悟传统文化的魅力和精髓，创造性地将中国传统文化中的管理思想应用于企业的具体实践，使一个名不见经传的普通的传统劳动密集型的建材企业，在短短的十多年时间内，一跃成为全国知名企业和统领行业的龙头企业，创造了一个制造业内企业快速稳健成长的奇迹。

那么，人们会非常好奇地问：这个企业成功之道是什么？这个企业的领导者的管理思想有何特征？有没有一个成功的秘诀呢？

位于广东省中山市小榄镇的中山建华管桩有限公司（以下简称“建华管桩”或“建华”）是经中山市外经委于1993年3月26日批准成立的中外合资经营企业，由中山市小榄镇城镇建设发展总公司与香港汤始公司共同出资经营，投资总额为1250万人民币，注册资本为880