

一部展现国企管理大师管理智慧的经典

常德传论 中国企业之道

常德传◎著



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

常德传论中国企业之道

常德传 著



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

常德传论中国企业之道 / 常德传著. —北京: 中央编译出版社,
2011.7

ISBN 978-7-5117-0935-6

I. ①常… II. ①常… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第133111号

常德传论中国企业之道

出版人: 和 龑

责任编辑: 周新力

责任印刷: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄乙5号鸿儒大厦B座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612366 (编辑室)
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售部)

网 址: www.cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 889毫米×1194毫米 1/16

字 数: 110千字

印 张: 16

版 次: 2011年8月第1版第1次印刷

定 价: 48.00元

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: (010) 66509618

我始终认为，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！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。希望企业管理者能够从《常德传论中国企业之道》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！



第一章 责任是企业之根

作为企业，要履行好企业的责任；作为一个企业的带头人，要履行好企业家的责任；作为企业的管理者，要履行好企业管理者的责任；作为企业的一名员工，要履行好一名员工的责任。责任是企业之根。

干国企就是要给国家“打工”	003
当好“长子”	008
只有定好位 才能负好责	013
吃苦受累 克难而进	017

第二章 战略引领发展

对于企业而言，指导企业全部活动的是企业战略决策，全部管理活动的重点是制定战略和正确决策。战略决策在企业生产经营过程中始终是起引领和定位的作用。

发展始于战略	025
大胸怀锁定大战略	033
战略要应时而变	040

第三章 发展是硬道理

科学发展观强调，发展是第一要义，就是强调在社会主义初级阶段我国的主要任务是发展，必须坚持以经济建设为中心，必须把解放和发展生产力作为根本任务，必须把实现社会主义现代化作为我们的根本目标。

发展创造一切	047
有条件要发展 没有条件创造条件也要发展	051
一切从实际出发	058
绿色发展是大势所趋	065

第四章 管理有法 管无定法

我很赞同现代管理学大师彼得·德鲁克对管理下的定义：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”

塑造一个信仰、一个声音、一个劲头	073
管理要上去 重心必须下去	078
既要严管 更得厚爱	083
安全管理没有“下不为例”	087

第五章 人才是第一资本

“人才是经济发展的财富之源，是真正意义上的第一资本”。企业与企业之间的竞争、地区与地区之间的竞争，甚至国与国之间的竞争，归根结底就是人才的竞争。谁拥有了人才，谁就拥有了竞争优势。

成也在人，败也在人	093
企业要把提高员工素质当成良心活	098
岗位学习 人人都是可以成才	107
为员工量身打造成才通道	112

第六章 创新兴 企业兴

创新是人类不断突破现有消极的、阻碍人类社会发展的思想束缚、不断向上飞跃发展的过程。创新是企业发展进步的灵魂和支柱，它决定企业是领军者还是跟随者。

继承创新是企业的唯一出路	123
用创新的思维引领创新的行动	131
人人创新 岗岗创新 零距离创新	138

第七章 风气决定成败

风气和决策是相辅相成的，风气不好，决策也不会正确，就是假的。风气不正，决策再好，也落实不下去。对于一个企业来说，风气决定成败。

风气不正 一事无成	151
领导要取信于民 说到做到	156
树好风气 带好队伍	161

第八章 信立金字招牌

品牌是一种标识，更是社会、公众和市场对一个企业的认知、评价和印象，是一种重要的经营资产。它已与企业的整体形象联系起来，是企业的“脸面”。

诚信是最过硬的品牌	169
效率也是品牌	174
练绝活，创品牌	178
市场检验品牌	182

第九章 凝聚精神 文化致远

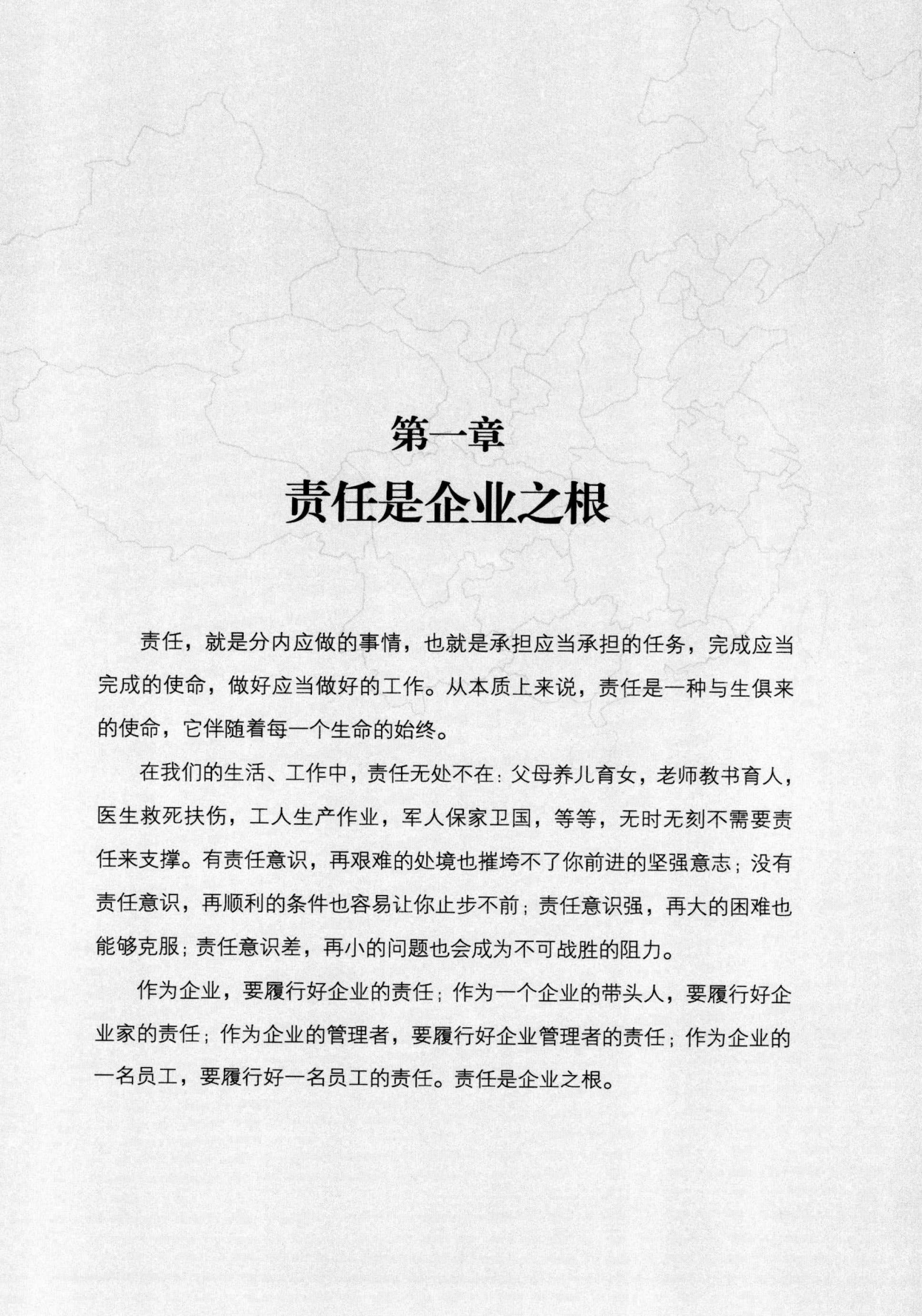
企业文化用一种共同的价值观念与温馨和谐的文化氛围把全体员工凝聚在一起，最大限度地激发和调动员工的积极性与创造性，鼓舞着员工的士气，培育着员工的技能，凝聚着企业的精神，塑造着企业的形象。

打造灵魂工程	189
塑就企业的性格	195
要让企业文化像空气一样无所不在	200
企业长盛不衰的根本动力	205

第十章 共创和谐 和合共生

共创和谐是全人类的共同愿景，是中华民族多少代人不懈奋斗的目标，是企业家的神圣使命。共创和谐，才能实现企业长盛不衰，才能使我们员工生活得更加幸福、更有尊严，进而推动整个社会更加繁荣，国家更加富强，人类更加文明和进步。

家和万事兴	213
得道多助 失道寡助	219
和谐要共建共享	224
努力营造和谐的氛围	229



第一章

责任是企业之根

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。从本质上来说，责任是一种与生俱来的使命，它伴随着每一个生命的始终。

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。

作为企业，要履行好企业的责任；作为一个企业的带头人，要履行好企业家的责任；作为企业的管理者，要履行好企业管理者的责任；作为企业的一名员工，要履行好一名员工的责任。责任是企业之根。

干国企就是要给国家“打工”

青岛港是“国家队”，就要做国家的中流砥柱，就要当好共和国的长子，祖国母亲的孝子。我们就是要对国家贡献了再贡献，当好国家的忠臣良将，就是要带领广大员工艰苦奋斗，建好我们的家园，过上幸福美满的好日子。

中国国有企业本质上是社会主义公有制的主要实现形式，是国家引导、推动、调控经济和社会发展的基本力量，是实现广大人民群众利益和共同富裕的重要保证。因此，对中国的国有企业而言，其经济属性要求它不断提高经济效益和劳动生产率，实现国有资产的保值增值；其政治属性和社会属性要求它必须承担起扩大就业、维护稳定、发展先进文化等方面的责任。

而且中国国有企业的特殊性必然使其担负着，就是一为国家，二为社会，三为员工。也就是说，中国国有企业作为国有的经济组织，既要承担经济责任，也要承担政治责任，还要承担社会责任。既然是“国家队”，我们就要永远听党话，永远跟党走，永远报党恩，千方百计考虑怎么为国家多作贡献。作为国有大型企业，我们时时处处争创一流，誓夺第一，

就是要为国家多作贡献，多创收多缴税，实现国有资产的保值增值。

作为一个国家特大型港口，我们青岛港就是要建设发展好港口，为国家的经济发展、社会进步服好务。我们国有企业的领导者实际上就是要给国家“打工”。港口是微利行业，不是那种高收入、高报酬的企业，我们一要对国家负责，给国家上缴的一分也不能缺；二要保证两万多员工吃饭；三要发展；四还要积累。所以，我们必须铭记国企的责任和使命，为国家和社会创造真金白银。就是党需要什么我们就干什么、社会有什么困难我们就全力以赴、职工需要什么我们就办什么，力所能及做好各方面的工作。

青岛港是国有企业的典型，国家对我们寄予很大的期望，我们给自己定位就是要带好头、树好标，所以上级越表扬我们，越肯定我们，我们越感到坐立不安，越觉得有压力，感到这也做得不行，那也做得不好，还得不断努力，还得不断自我加压。毕竟，打工还有个怎么打法的问题，我们的打法就是把自己一头交给组织，一头交给工作，尽职尽责，无怨无悔。所以，青岛港的“三大使命”里，第一条就是“精忠报国”，我们要把企业发展好了，给国家多交钱，多缴税，这样我们才算是个好的“打工者”。

【案例】

做国家的中流砥柱

青岛港发扬“一代人要有一代人的作为，一代人要有一代人的贡献，一代人要有一代人的牺牲”的青岛港精神，践行“精忠报国、服务社会、造福职工”的三大使命，走出了一条国企发展的成功之路。改革开放30多年来，累计完成吞吐量20多亿吨，年吞吐量增长17倍多，集装箱增长近1万倍；累计上缴国家各种税费196亿元，为国家积累了260多亿元的优良资产，为海关创造了2000多亿元的入库税源，相当于为国家贡献了140多个改革开放初期的青岛港，而且在这个过程中没有把一名职工推向社会，同时还为社会创造了53万个就业岗位。

特别是2008年下半年肆虐全球的国际金融危机爆发后，跨国公司纷纷限产、倒闭，世界港航业受到严重冲击，衡量航运业景气指标的波罗的海指数从12000多点降到了不足600点。面对金融危机的重创，我们响亮地喊出了“科学发展不动摇、增长指标不动摇、造福职工不动摇”，义无反顾地扛起了迎战危机排头兵的大旗，与船东、货主及兄弟港口抱团取暖，缔造港港、港航、港企大联盟，同舟共济，共克时艰。在全球各大港口业绩大幅下滑的情况下，青岛港业绩实现了逆势上扬，港口吞吐量同比增长13.3%，集装箱同比

增长 5.9%，在全球树立了中国国有企业的良好形象，为中国经济率先摆脱国际金融危机的影响做出了贡献。

在国家转方式、调结构的新形势、新要求中，我们又是一马当先，加快转变港口发展方式，全力打造自主创新型、资源节约型、环境友好型、质量效益型、管理精细型、亲情和谐型港口，着力推进科教强港、科技强港、人才强港战略，建设创新型大港。在全国港口中率先创建了国家级技术中心、博士后工作站、国际一流的信息中心，连续三年荣膺全国企业信息化 500 强。“十一五”期间投入 26.5 亿元购置、制造技术先进、环保节能的机械设备，开展生态保护和污染防治，港口吞吐量增长了一倍多，综合能源单耗下降了 21.6%。先后荣获首批国家环境友好企业、世界节能环保最佳企业。青岛港集装箱装卸“振超效率”8 次、铁矿石接卸“孙波效率”15 次刷新世界纪录。青岛港两个集装箱泊位吞吐量相当于世界效率第二名的日本神户港三个集装箱泊位的吞吐量；一个 20 万吨矿石码头相当于其他港口两个甚至三个矿石码头的作业量；用一个青岛港的设计能力干出了三个青岛港的业绩；用全国沿海港口 1.3% 的码头岸线干出了 6.9% 的吞吐量；港口每秒钟装卸货物 11 吨，开启了生产效率的“秒时代”，走出了一条科技驱动、绿色低碳、内生增长的发展之路。

同样，在国家需要的时候，我们也总是带领青岛港员工义无反顾、挺身而出。先后组织参与了“8.12”黄岛油库灭火等数十次灭火抢险工作，次次成功。奥运前夕，要人有人、要物有物、要机械有机械、要码头有码头，尽最大力量抗击

浒苔。四川汶川地震、玉树地震、舟曲特大泥石流地质灾害后，累计捐款 3261 万元，捐赠衣被 20 余万件。我们还始终坚持国威至上、军威至上。1994 年以来，连续四次被总后勤部评为“军交正规化建设先进单位”。2009 年庆祝海军建军 60 周年庆典活动期间，拿出两千多万元实施环境整治，从老港区五座码头中让出四座用于海军阅兵式军舰停泊，为活动顺利举行做出了具体的、特殊的贡献。

这些年来，我们也始终得到了党和国家领导人的高度重视，胡锦涛、吴邦国、温家宝、贾庆林、李长春、习近平、贺国强和省市部领导多次亲临视察、亲切接见、亲自批示，对我们的工作给予高度评价。我常想，是什么力量推动我们永不停歇，改造了一个百年老港，建设了三个现代化新港，挺进世界大港前七强？又是什么支撑我们走过这几十年的风雨坎坷，为国家、为社会、为员工尽心尽力、尽职尽责？就俩字——责任。

当好“长子”

我是工人的儿子，从小家里就穷，所以我永远也忘不了自己当年受穷的滋味。我大学毕业后来到了青岛港，先是当装卸工，在艰苦的一线出大力、流大汗，因此深知当工人的不易和辛苦，永远也忘不了码头工人过去被人瞧不起的滋味，永远也忘不了工人在想什么、盼什么。

我始终认为，青岛港就是个大家庭，我是这个大家庭的“长子”，上有老、下有小，都要尽心尽意地照顾好。离退休老同志就是我的老人，广大干部员工就是我的兄弟姐妹，孝敬老人、照顾好兄弟姐妹是我这个“长子”义不容辞的责任。

因为在中国人的传统观念里，“长子”既要传播亲情，维护家庭的感情，更要担当起家庭幸福的重任，要带头为家庭作贡献，还要维护正义，为兄弟姐妹们作出榜样。所以我的这个定位是感情、责任和道义的“三位一体”。

我为什么整天如履薄冰？就是因为沉重的责任压在肩上。给国家“打工”是我第一位的责任，我得想方设法对国家负责，对党负责。另外，我还要当好“长子”，对老百姓负责。改革时为什么顶着重重压力、采取种种措施保证员工人人有