



中国大连高级经理学院丛书·论坛系列

中央企业高管培训的 实践探索

■ 中国大连高级经理学院 编



人民大学出版社



中国大连高级经理学院丛书·论坛系列

中央企业高管培训的 实践探索

■ 中国大连高级经理学院 编



人民大学出版社

责任编辑:王 萍

封面设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

中央企业高管培训的实践探索/中国大连高级经理学院 编.

-北京:人民出版社,2014.12

ISBN 978-7-01-014340-8

I. ①中… II. ①中… III. ①国有企业-企业管理-职工培训-中国-文集

IV. ①F279.241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 306317 号

中央企业高管培训的实践探索

ZHONGYANG QIYE GAOGUAN PEIXUN DE SHIJIAN TANSUO

中国大连高级经理学院 编

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:24

字数:389 千字

ISBN 978-7-01-014340-8 定价:60.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

总 序

中国大连高级经理学院的前身是1980年成立的中国工业科技管理大连培训中心，是邓小平同志1979年访美、两国签署的具有里程碑意义的《中华人民共和国和美利坚合众国政府科学技术合作协定》中的子项目，是我国引进西方现代管理教育培训的第一个窗口，是我国MBA教育的发祥地和管理教育案例教学法的先驱。2003年1月，国家经贸委在大连培训中心的基础上加挂“国家经贸委大连经理学院”。2006年1月13日，经中共中央批准，中国大连高级经理学院正式挂牌成立。挂牌成立初期，学院由中共中央组织部领导，日常管理工作由教育部负责，办学所需人、财、物、基础设施等依托大连理工大学。2009年1月，根据学院发展需要，中央机构编制委员会办公室批准学院成为中共中央组织部所属事业单位。2012年1月，学院隶属关系调整为国务院国有资产监督管理委员会所属事业单位。

学院与中共中央党校、国家行政学院、中国浦东干部学院、中国井冈山干部学院、中国延安干部学院共同构成“一校五院”国家级干部教育培训体系，并是唯一面向企业高级经营管理人员队伍开展教育培训的国家级基地。学院的主要职责是承担国有骨干企业和金融机构的现职领导人员、后备领导人员、战略后备人才和全国企业培训基地的领导人员及骨干教师的教育培训，开展科学研究和国际合作与交流。随着学院的发展壮大，学院的教育培训工作也逐步扩展到包括民营企业在内的各类所有制大型企业。

党的十八大明确提出，要加强和改进干部教育培训，提高干部素质和能力。中共中央印发的《2013—2017年全国干部教育培训规划》明确提出“中国大连高级经理学院要突出特色，打造高水平企业经营管理人员培训基地”。学院成立近十年来，在中共中央组织部、国务院国有资产监督管理委

员会的正确领导下,秉承“为商界领袖加油、助中国经济腾飞”的学院使命,服务国家大局,贴近企业实践,提升学员能力,走出了一条特色鲜明的企业经营管理人才培训之路,得到了学员和所在单位的广泛好评。

为认真总结学院成立以来在教育培训、科学研究、国际合作与交流以及学院管理等方面积累沉淀的知识成果,不断提升学院教育培训的质量和水平,广泛传播我国国有企业在改革发展中的经验总结、典型案例和管理思想等,学院于2014年启动“中国大连高级经理学院丛书”编撰出版工程。这套开放式的系列丛书,注重体现开放性、创新性、实效性,主要包括三大方面的内容:一是学院在教育培训方面取得的成果,如来院授课的各级党政领导、企业高管、专家学者等的精彩演讲;二是学院在科学研究方面取得的成果,如学院在国有企业发展和国有企业家成长方面的研究成果、学院深入企业调研后编写的典型案例等;三是学院在对外合作与交流方面的成果,如与境外高水平培训机构合作开发的课程教材、培训工具和方法,对境外前沿学术成果的翻译引进,对学院特色成果的翻译输出等。具体地,“中国大连高级经理学院丛书”计划由六大系列组成:

1. 讲堂系列。对学院近年来开设的讲座课程按专题进行整理,形成若干有特色的专题,主要反映在具有中国特色社会主义市场经济环境中,我国国有经济和国有企业在新的社会经济形势下深化改革、转型升级、创新发展的策略和方法。

2. 论坛系列。对学院专题会议、学员论坛等活动的交流材料进行整理汇编,按照交流材料的主题分门别类,积累并适时推出,充分展示学员及专家的独到见解及特色工作。

3. 案例系列。突出学院案例研究与教学特色,构建国有企业案例教学模式及国有企业案例库,形成系列案例集。

4. 研究系列。围绕学院科学研究工作,对外展示学院教育培训项目成果和教职工研究成果,包括院级科研立项成果汇编、国资监管最新研究报告、国有企业发展道路和国有企业家成长道路等问题的研究报告等。

5. 教材系列。围绕企业高管培训特点,结合企业高管培训需求,组织开发适用于我国企业高管教育培训的系列教材。

6. 译著系列。组织翻译国外有影响力的经管畅销书及特色学术研究成果。

果，系统介绍国外企业管理前沿成果。

“中国大连高级经理学院丛书”是一项长期的大工程，著作者众多，时间跨度大，材料整理工作繁杂，做好这项工作非常不易。我们将随学院各项工作的开展逐步推出，坚持成熟一本、推出一本，最大限度地保证丛书的高品质、高水准。

在“中国大连高级经理学院丛书”出版工程策划、启动过程中，得到了中共中央组织部、国务院国有资产监督管理委员会等上级主管单位的大力支持，部分国有重要骨干企业高级管理者的热情帮助，以及部分专家学者、参训学员、学院教师等的积极参与，在此一并致谢。这项工程能够顺利启动，也离不开人民出版社领导和编辑的鼎力支持，在此表示衷心的感谢！

中国大连高级经理学院丛书编审委员会

2014年12月12日

前 言

世事万物“盛衰成败皆在人”，“市场竞争，归根到底是人才的竞争”。国内外市场经济和企业实践的无数事例时时刻刻提醒我们，现代企业高级经营管理人才的基本素质和经营管理能力，直接关系到企业改革发展的成败与否。

中央企业作为我国国民经济的重要支柱，在我国经济转型发展中发挥着重要的示范、引领和推动作用，其人才培养工作历来受到党和国家的关心与重视。为促进中央企业探索具有时代特色、符合企业培训实际的企业经营管理人员教育培训的新途径、新方法，为中央企业深化改革、转型发展提供人才支撑，中共中央组织部从 2012 年开始至今，每年在中国大连高级经理学院举办一期“企业培训管理专题研讨班”，组织中管金融企业和中央企业教育培训负责人学习研讨企业经营管理人员教育培训的规律、观念、思路和方式方法，总结分享国内外企业经营管理人员教育培训工作的新经验，为提高企业经营管理人员教育培训质量探索新路。

为增强“企业培训管理专题研讨班”的针对性和实效性，提高研讨效率，促进学员之间深入交流，深入挖掘并分享中央企业在培训管理方面的实践经验，中国大连高级经理学院在 2012 年和 2013 年分别组织开展了中央企业培训工作最新实践论文征集活动，共收到论文 86 篇，内容主要涉及中央企业人才战略规划与实施、培训体系建设、领导力模型开发与应用、高管能力建设、培训资源建设等。这些论文主题鲜明、理论联系实际，认真总结了中央企业在培训管理方面的理论探索和实践经验，对中央企业未来开展企业培训管理工作具有重要的借鉴和启示意义。《中央企业高管培训的实践探索》是从征集的 86 篇论文中，选取了与高管培训有关的 36 篇论文汇编而成。

在本书汇编过程中，得到了有关中管金融企业和中央企业及论文作者的大力支持和积极配合，学院教务部、教研部、科研部为成稿及出版开展了大量基础工作，杨智伟、杨玲、胡润波、李弘、李作鹏、袁帆、徐秀文等学院教师参与了本书的组稿和编辑工作，付出了辛勤的劳动，在此一并致谢。本书的编辑出版工作，还得到了人民出版社领导和编辑的鼎力支持，他们为本书的汇编工作提出了许多宝贵的意见和建议，在此表示衷心的感谢。

中国大连高级经理学院至今已举办了三期“企业培训管理专题研讨班”，在研讨班举办期间，参训学员围绕领导力开发、培训需求分析与培训管理、培训理念与方法创新等主题展开了充分研讨和深入交流，取得了积极成效。参训学员一致表示，企业高级经营管理人员教育培训工作需要加强交流与合作，共同搭建企业教育培训部门信息交流、资源共享、协同创新的平台。为积极响应企业需求，发挥学院作为企业经营管理人员国家级培训基地的主渠道和主阵地作用，中国大连高级经理学院与国务院国资委干部教育培训中心、部分中管金融企业和中央企业联合发起成立了中国企业高管培训发展联盟。独行快，众行远。中国企业高管培训发展联盟的成立必将凝聚和分享中国企业高管培训资源，帮助企业提升高管培训工作的针对性和有效性，全面提升中国企业高管培训水平，使企业高管培训工作做得更好、走得更远。

中国大连高级经理学院

2014年12月12日

目 录

总 序.....	中国大连高级经理学院丛书编审委员会 /1
前 言.....	中国大连高级经理学院 /1

一、企业人才战略

以世界眼光和全球化视野 深入研究提升中国企业家

国际影响力的理论与实践问题.....	薛晓蓓 陈成进 /3
国有企业领导人员考核评价机制研究.....	慕连斌 陈进前 /11
企业转型期的人才强企战略.....	岳旭光 /21
实施人才强企 努力开拓创新 为建设综合性国际 能源公司提供人才保障.....	金 华 /32
东航集团公司领导人员选任和管理制度改革探析	中国东方航空集团公司人力资源部 /43
科学制定和实施人才规划 提高人力资源的管理水平.....	蒋 欣 /54

二、企业培训体系建设

中国通用技术集团教育培训的新理念及新做法.....	钱新荣 /65
构建具有五矿特色的培训管理模式 推动全员培训体系建设.....	张文进 /80
加大人才开发力度,促进集团可持续发展.....	吴 江 /90
促进思想管理 助推组织变革 构建战略导向型人才教育 培训体系.....	刘 鹏 /99

抓好培训体系建设,服务于建设银行业务发展.....	周平 /108
以星旅学苑为基地 以星耀工程为载体 创新开展	
具有港中旅特色的教育培训工作.....	何睿 /116
——中国港中旅集团培训工作情况介绍	
战略导向的中央企业领导力培训体系建设探讨.....	陈虹霞 /133
关于加快培养世界一流企业的经营管理人才队伍的实践与思考...	李欣 /142

三、领导力模型开发与应用

基于企业高级经营管理者领导胜任力的培训体系建设与实践.....	吕顺发 /153
领导力助力全产业链.....	徐菲 /165
——中粮领导力模型建设足迹	
中国建设银行高、中级管理人员领导力培训项目实施的	
经验和启示.....	张涛 刘素香 /172
构建体系 突出重点 注重实效 打造中投公司干部教育	
培训体系.....	余建南 /184
——中投公司干部教育培训的理念及做法	
“知行合一 改善行动”的领导力工程.....	冯小东 /192
——教练式领导力辅导在一汽集团的实践	

四、企业高管能力建设

新时期高级管理者能力素质标准及培养提升策略.....	宋燕燕 王鑫 /203
树立现代培训理念 打造卓越管理团队.....	杨桂琴 /215
立足全球视野 积极探索创新 着力推动高管人员培训的	
战略转型.....	朱评 /225
服务战略 服务基层 注重实效 促进发展.....	靳继同 /235
——交通银行高管培训工作的探索与实践	
中国海油高级管理者培训的实践与思考.....	陈益民 /246

创新思维 高端引领 不断深化高管人员培训工作.....	王安民 /267
——中核集团高管培训工作的思考	
中国人保开展高级管理人员培训的做法与启示.....	吕 晨 /274
充分发挥企业党校优势提升干部领导力.....	邹乐文 /282
加强从“需求”到“评估”的闭环管理 提升干部教育培训的 针对性与实效性.....	中国南方电网公司人事部 /292
——干部教育培训工作改革创新典型案例	
浅谈培训方案“六定”原则的逻辑与实践.....	刘永旭 孙志超 /302

五、企业培训资源建设

企业大学：教育培训的“全产业链”系统工程.....	王军善 时 旻 /313
——关于企业大学建设的思考	
中国核建管理学院（中国核建党校）构建研究.....	李 义 /322
对企业领导人员教育培训师资队伍体系建设的初步探索.....	杨铁军 /336
——中国华电集团公司干部教育培训师资队伍建设情况	
对内部讲师队伍建设工作的一些思考.....	赵永刚 /344
教育培训 师资为先.....	时 旻 /351
——中国农业银行着力建设高素质师资队伍	
中国太平保险集团公司利用网上学习平台提升企业学习效率.....	赵红坤 /356
基于网络的邮政企业培训方式创新.....	许 莉 /365

一、企业人才战略

以世界眼光和全球化视野 深入研究提升中国企业家 国际影响力的理论与实践问题

薛晓蓓 陈成进*

摘要：打造国际知名的中国企业家，是一项非常紧迫的任务。科学认识企业家国际影响力的内涵，对于培养造就国际知名的中国企业家，具有非常重要的意义。在激烈的国际竞争中，应当适应世界经济的大格局，适应企业“走出去”战略，遵循人才的发展规律，以世界眼光和全球化视野，从国家层面提供政策环境支持、国际市场支持和融资支持，努力营造有利于中国企业家成长的环境和土壤，不断提高中国企业家国际影响力。

关键词：中国企业家；国际影响力；发展路径

李源潮同志指出，中国企业要更好地“走出去”，亟须培养造就了解国际市场、通晓国际规则、熟悉他国文化、善于跨国经营的知名企业家。提升中国企业家国际影响力，是一个重大的时代课题，对于推动中国企业“走出去”，将产生积极而深远的影响。

* 薛晓蓓，中国远洋运输（集团）总公司人力资源部副总经理、组织部副部长；陈成进，中国远洋运输（集团）总公司组织 / 人力资源部高级主管。

一、充分认识提升中国企业家 国际影响力的重要意义

改革开放以来,我国经济实力不断增强,一批中国企业家开始在国际上崭露头角。但是,中国企业家国际影响力,与中国经济发展存在较大差距。提升中国企业家国际影响力,打造国际知名的中国企业家,是一项非常紧迫的任务。

(一) 从世界经济的大格局进行考察,提升中国企业家国际影响力 恰逢其时

随着 30 多年高速发展,中国为世界经济作出了重要贡献。我国加入世界贸易组织后,对外开放步伐明显加快,进出口贸易总额上升到世界第二位,出口跃居世界第一,对外直接投资居世界第五。2003 年至 2011 年,中国经济年均增长 10.7%,中国经济总量已占世界经济总量的 10% 左右,从 2010 年开始在世界的排序上升到第 2 位。2008 年国际金融危机爆发以来,世界经济增长放缓,国际贸易增速回落,国际金融市场剧烈动荡。在这种大背景下,中国经济增速虽然有所回落,但仍然保持较快的增长速度,成为推动世界经济增长的“新引擎”和“稳定器”。同时必须看到,当前中国企业的国际影响力,还落后于我国的经济实力。必须抓住世界经济的发展的有利时机,加大政策支持力度,不断提升中国企业的国际影响力。

(二) 从推进“走出去”的成效进行对标,提升中国企业家国际影响力 刻不容缓

当前,中国企业“走出去”的步伐越来越快。2009 年,中央企业境外资产总额已经超过 4 万亿元人民币,创造的利润占中央企业总利润的三分之一。在《财富》世界 500 强最新排名中,中国入榜企业数量屡屡刷新,中国企业跨国经营能力日益提升。但是,中国企业的国际影响力,与中国的经济实力、中国的国际地位还不相匹配。以 2012 年进入《财富》世界 500 强

的企业为例,中国已达73家(含香港特别行政区)首次超过日本的68家,仅次于美国的132家。但从我国跨国公司的国际化程度看,2011年中国100家大跨国公司的平均跨国指数为13.37%,跨国指数在30%以上的只有9家,远低于世界100家大跨国公司60.78%的平均跨国指数。必须充分认识到,各国的竞争归根到底是人才的竞争,要求我们以更大的力度提升中国企业家国际影响力。

(三) 从人是社会生产力最活跃的要素进行研究,提升中国企业家国际影响力迫在眉睫

根据马克思主义经典理论,人是社会生产力中最活跃的因素,人才是推动先进生产力发展的决定因素,是最活跃的先进生产力。人类社会生产力的发展过程,就是先进生产力不断取代落后生产力的过程,人才作为生产力最活跃要素发挥了决定性作用。一个高素质的人才,往往能够推动一个企业发展,引领一个行业发展。但是,与中国企业进入世界500强的数量和排名不断上升的情况相比,国际知名的中国企业家还比较少,在国际经济组织担任领导人的中国企业家更是凤毛麟角。《福布斯》发布的“2010年全球最具影响力”榜单中,只有两名中国企业家。美国著名杂志《名利场》(Vanity Fair)发布的2011年度最具影响力(New Establishment)人物50强排名中,仅有1名华人代表。必须遵循人才发展规律,鼓励更多的中国企业家在参与国际竞争中,不断提升国际影响力。

二、深刻认识中国企业家国际影响力的丰富内涵

科学认识企业家国际影响力的内涵,对于提升中国企业家的能力素质,培养造就国际知名的中国企业家,具有非常重要的意义。

(一) 中国企业家国际影响力的基本特征

影响力(Influence),一般是指用一种为别人所乐于接受的方式,改变他

人的态度、价值、信念和行为的能力。衡量中国企业家的国际影响力，应当突出几个基本特征：

1. 较高的国际公认度

国际公认度即不同国家和地区对中国企业家的了解、认同和满意程度。包括：知名度、美誉度、偏好度、忠诚度等。知名度是企业家国际影响力的最基本前提条件，企业影响力是企业家国际影响力的重要基础，伟大的企业和伟大的企业家总是相伴而生。国际知名的企业，必须具备较大的规模，良好的业绩表现，强大的品牌影响力，卓越的产品和服务，较高的国际化水平。

2. 较广的全球化视野

全球化视野要求我们既要了解国内经济情况，又要了解国际市场；既要熟悉国家经济政策，又要熟悉西方经济理论和市场经济规则；既要通晓国内经营管理方式，又要通晓国际惯例；既要具有一定程度的专业知识，又要有比较广博的知识面；既能从事企业生产经营，又能进行资本市场化运作。

3. 较强的国际话语权

国际话语权即参与与本企业、行业有关的国际性事务的资格和地位，包括在有关国际组织和会议中的地位，有关的信息发布、定价、技术标准和市场规则制订等参与权。经济全球化背景下，中国企业家既要遵循共同的经济贸易游戏规则，又要提升在国际谈判中的话语权，增强我国在国际规则、国际标准制定领域的主动权，维护国家安全和经济利益。

4. 较大的行业影响力

行业影响力即保持企业在技术、管理、企业文化等方面的前瞻性能力，具有独创性且被国际广泛接受、学习和实践的因素，在国际上处于主导地位，对其他企业具有较强的标杆意义和引领作用。具有行业影响力的企业，它的产品、新技术在全球范围内将更容易推广，它的品牌将更容易获得认可。

（二）中国企业家应当具备更加全面的能力素质

从普遍意义上说，企业家应当具有敏锐的市场眼光、不懈的进取精神、出众的战略思维能力、突出的组织协调能力、出色的管治能力、独特的文化