

MUTUAL BENEFIT
MUTUAL GOVERNANCE
MUTUAL SHARING
共赢 共治 共享



国企治理中的哲学思维

姚晋川 著

共赢 共治 共享

国企治理中的哲学思维

姚晋川 著

重庆出版集团  重庆出版社

图书在版编目(CIP)数据

共赢 共治 共享:国企治理中的哲学思维 / 姚晋川著. —重庆:
重庆出版社, 2016.5

ISBN 978-7-229-11127-4

I. ①共… II. ①姚… III. ①国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第081266号

共赢 共治 共享:国企治理中的哲学思维

GONGYING GONGZHI GONGXIANG: GUOQI ZHILI ZHONG DE ZHEXUE SIWEI

姚晋川 著

责任编辑: 杨秀英 赵光明

责任校对: 廖应碧

封面设计: 何华成



重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆市南岸区南滨路162号1幢 邮政编码: 400061 <http://www.cqph.com>

重庆出版集团艺术设计有限公司制版

重庆市国丰印务有限责任公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-61520646

全国新华书店经销

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 24 字数: 286千

2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

ISBN 978-7-229-11127-4

定价: 58.00元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-61520678

版权所有 侵权必究

序 言

按照马克思主义经典作家的论述，公有制为主体的经济形态是社会主义在经济领域的必然选择，企业国有正是公有制的最佳体现，或者根本体现。在计划经济模式下，国有企业形成了对国民经济的全面垄断。随着我们对经济规律的更深入了解，计划经济逐渐为市场经济所取代，国企的垄断地位逐渐消失，最终演化为多元化的市场主体之一。资本的属性决定了企业的性质，不同性质的企业是否应当有不同的管理方式？理论界可能更多地是给出否定的答案，既为企业，不论国有、民营还是外资，都以营利为目的，目的既同，手段也应不殊。但我却不这么认为，资本既然国有，就难免打上政治的烙印；国有企业不仅是国家的经济基础，更是我们党执政的政治基础。这就要求我们必须更讲诚信，更讲政治责任和担当，更讲依法经营，更讲对员工的信赖和尊重，尤为重要是，运用马克思主义的基本方法、观点思考企业、发展企业，国企因此而有别于其他性质的企业。

我在国有企业效力长达34年，从技术员到管理者，再到决策者，经历了计划经济时代国企的辉煌，转型期国企的艰难，以及近年来国企的快速发展。某种意义上而言，我的生命已深深地融入国有企业，或者说国有企业已成为了我生命的一部分。

2000年3月，一纸调令，刚逾不惑之年的我从成都来到了重庆，见证了重庆这座年轻直辖市的快速成长，自己的命运也与这座城市紧密相连。与命运紧密相连的，还有这个过去叫作十八冶，现在称为中冶

建工集团的国有企业。

回顾中冶建工集团的发展历程，不啻一部当代国企改革发展史在一个企业的高度浓缩。2000年的中国十八冶，内忧外困，挣扎在生死线上，正是时任国务院总理朱镕基提出的国企改革三年攻坚时期，撕心裂肺的阵痛至今仍让人不忍回首。2006年的中国十八冶，完成“一五”“扭亏脱困”目标，并按照现代企业制度的要求，以分立改制的形式，组建成立中冶建工有限公司；其时恰是国有企业迅速崛起，开始新一轮爆发式发展的元年。2011年，中冶建工为适应市场竞争和完善体制机制的需要，发起设立中冶建工集团有限公司，开启集团化运营新格局，当年营业收入、新签合同双双突破百亿元大关，实现“实力积蓄”的“二五”战略目标；当时也正是国有企业做强做大的黄金发展期。到2015年底，宏观经济形势持续低迷，经济下行压力不断增大，国企面临新一轮改革和调整；中冶建工集团逆势而上，顺势而为，“发展壮大”的“三五”目标得以实现，实力增强，但增速放缓。

三十多年的国企治理实践，我感受颇多，本书用了五个编予以总结。即：企业战略、企业管理、企业政策、企业文化、企业党建。战略是方向，决定了企业的未来走向；管理是基础，决定了企业成败；政策是关键，决定了企业动力；文化是环境，决定了企业人才成长的导向和经营环境的氛围；党建是保证，决定了企业的政治生态和组织保证。

“一沙一世界，一花一天国。”我们只是一面镜子，反映的却是整个国企所面临的时代挑战与中国经济的时代变迁。中冶建工集团作为国企的一个样本，对它的剖析可能会为观察当代中国企业的发展历程有所裨益，为全面认识和了解21世纪头十五年的宏观和微观经济有所裨益。编辑出版这本书的意义正在于此。古人言，“一叶落而知天下秋”，“见瓶水之冰而知天下之寒”，但愿我们可以充当“一叶”或“瓶水”。

关于书名，有必要再说几句。

哲学思维。我以为，一个企业决策者的思维方式往往决定了企业的发展方式，作为国企的决策者或管理者，理所应当选择马克思主义的哲学思维方法。简而言之，就是要坚持辩证性、批判性、实践性，以及超经验主义的思维方法，在此基础上，兼容并蓄，形成完整的理性思维体系。掌握了哲学思维的方式方法，在企业管理中就能去伪存真、直击本质，而不为乱花迷眼。

共赢。“用我们的诚信、智慧和追求，雕塑时代的建筑精品”，是我们对客户的庄严承诺。我们立志做最优秀的建筑总承包商，就是要为客户提供最优质、最便捷、最省心的服务。因此我们通过主体专业再造，不断做强十二大主体专业，不断完善产业链和服务价值链，从勘察设计到建筑施工，从设备安装调试到装饰装修、园林景观，最终实现对工程建筑的全流程覆盖，使我们有足够强大的实力回馈客户的选择和信任。另一方面，我们善待所有的分（承）包商和材料供应商，保证其合理的收益。竞争和共赢对于市场经济而言，犹如一枚硬币的两面，尤其进入新经济时代以后，共赢包含了更高的价值取向，某种意义上共赢与竞争已分别演化为目的与手段。老子说：“夫唯不争，故天下莫能与之争。”其中的辩证法引人深思。

共治。我们常讲，一切依靠员工，一切为了员工，强调国有企业员工的主人翁地位。发挥员工的主人翁作用，是对员工积极性的最大调动。企业如同一个分工明确的小社会，每个人都是管理者，每个人也是被管理者，即使处于操作层的员工，依然是物的管理者。因此，中冶建工主张“企业与员工的共同发展与成长”。企业的发展是员工发展的基础和平台，员工的成长与发展是企业发展的动力和目的；没有员工的成长与发展，企业就没有未来。

共享。既然企业所有改革发展的成果都是全体员工“共治”的结果，那么这个成果交由所有员工共享顺理成章，更无疑义。但在企业

的管理实践中，很多企业却因为没有处理好这一个“共”字，或者管理者遭遇众叛亲离，或者员工与员工兄弟阋墙，最终动摇了企业的根基。中冶建工集团多年来逐步形成了一套以激励—约束为双导向，以业绩为核心，以考核为依据，以五大分配制度为根本的分配体系，期望以此实现“共享”。

我认为“共赢”概括和揭示了“自我”与“他者”之间，即组织与组织之间的“伴生关系”，而“共治”和“共享”则是组织成员之间的“共生关系”。“自我”，从“他者”的视角审视也是“他者”，而“他者”自其本身观之亦为“自我”；共赢，是彼此最好的选择。“为用户创造价值，为社会创造财富，为股东创造回报，为员工创造未来”的“四个创造”，是我对我们这个企业的使命定位，或许已将共赢、共治、共享的理念蕴藏其中。

感谢一直以来对中冶建工、中冶建工集团、中国十八冶关心、关注的社会各界，感谢所有的合作者，感谢我的所有同事，是你们让我的若干简略构想有了丰润的细节和丰赡的色彩，并将那些曾属梦想范畴的构想变作了现实。

在书稿的编辑过程中，得到了我的同事王战平、吴少文等同志在文字整理等方面的帮助和支持，得到了我的夫人和女儿的积极参与和讨论，在此一并表示衷心感谢！



2016年5月于重庆

目 录

序言

第一编 企业战略

- 第一章 一体化战略 / 5
- 第二章 调整与转型 / 12
- 第三章 品牌战略 / 27
- 第四章 市场战略 / 31
- 第五章 大循环战略 / 50
- 第六章 做强做大主体专业战略 / 55
- 第七章 人才战略 / 65

第二编 企业管理

- 第一章 管理哲学与管理理念 / 79
- 第二章 项目管理 / 99
- 第三章 干部管理 / 120
- 第四章 财务管理 / 138
- 第五章 人力资源管理 / 148
- 第六章 质量·环境·职业健康安全体系管理 / 160
- 第七章 招投标管理 / 189
- 第八章 管理创新与技术创新 / 197
- 第九章 合同管理 / 203
- 第十章 风险管理 / 205
- 第十一章 区域性公司管理 / 209

第十二章 对分包商的延伸管理 / 213

第十三章 资质管理 / 220

第十四章 信息化建设 / 223

第三编 企业政策

第一章 项目激励 / 237

第二章 领导班子激励 / 243

第三章 核心管理层激励 / 247

第四章 员工激励 / 252

第四编 企业文化

第一章 企业文化体系 / 269

第二章 共同愿景 / 279

第三章 企业共同价值观 / 281

第四章 企业诚信与企业价值 / 285

第五章 以人为本 / 291

第六章 节俭与财富 / 298

第七章 学习型组织 / 304

第八章 创建文明单位 / 311

第五编 企业党建

第一章 加强党的自身建设 / 319

第二章 创新党建工作 / 326

第三章 党管干部 党管人才 / 333

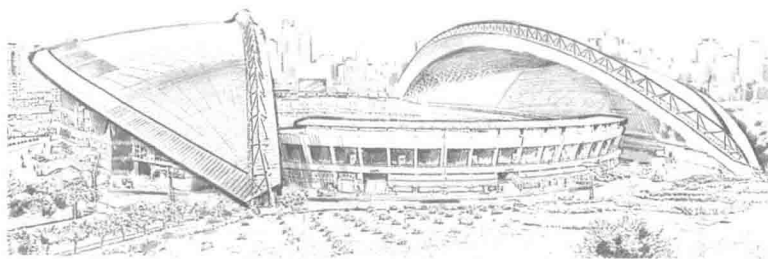
第四章 党风廉政建设 / 337

第五章 作风建设 / 350

第六章 工会工作与青年工作 / 367

第一编

企业战略



重庆奥林匹克体育中心运动场

21世纪以来，企业战略在企业管理中占有日益重要的地位，成为企业管理领域的显学，尤其以波特的影响最为显著。当代中国对企业战略的重视，一方面在于经济转型的基本完成，市场经济的确立，此为外因；另一方面则源于企业主体意识的觉醒，以及希冀做成“百年老店”的强烈愿望，此为内因。

古语说：“预则立，不预则废。”俗话也有：“人无远虑，必有近忧。”都是讲未来谋划的重要性，翻译为现代术语，便是“战略”；而置诸企业，即“企业战略”。企业战略是对企业未来发展的中长期规划，包括目标的设立、环境的分析、企业优劣势的判断，以及可能出现的机遇或危机的预测等等，好的、切实可行的企业战略，绘就了企业未来的发展蓝图、发展目标和保证措施，确保了企业正确的发展方向。

2000年初的中国十八冶，背负银行债务3亿元，拖欠职工工资1亿元，其他债务1亿元，可谓内外交困。突破口何在？经过对建筑市场的缜密分析，对自身优劣势的反复比较后，我们决定将已有的、分属于三个土建公司的混凝土搅拌站予以整合，更倾全公司所有投入近2000万元，“集中优势兵力”，于2000年5月成立了时

为重庆一流的中国十八冶混凝土公司。当年成立，当年即赢利，成为企业打响整体扭亏的第一枪；随后两年，混凝土公司产值规模和赢利能力呈几何级数增长，到2003年，资产规模突破1亿元，净利润超过1千万元。混凝土专业的整合、再造，在中国十八冶和中冶建工发展史上具有重大意义，是事关企业发展大计的战略性的事件。

在2000年，我们还作出了一个战略决定，提出经营结构和产业结构转型，要从以冶金建设为主转向以民用市政建设为主。这次战略转型，为企业赢得了更广阔的市场，并最终为扭亏脱困，步入良性发展轨道奠定了基础。

混凝土公司的资源整合是公司做强做大主体专业战略的发轫，为经营结构调整提供了支撑；而经营结构的调整则为主体专业的做强做大创造了条件。这说明了企业战略与企业经营的相互交织，相互关联。

自2001年起，公司开始以五年为一个周期，制定企业战略发展规划，先后实现了扭亏脱困、实力积蓄、发展壮大等三个重大战略目标，始于2016年的战略规划则确立了发展成熟的新目标。从2011年“三五”规划开始，我们提出了“加强中间，做强主业，延伸两端，提升价值”的企业发展总战略。指出提升企业价值必须立足建筑主业，向其上游勘察设计、下游房地产及物业服务分别延伸，以此形成更为完善的产业链和服务价值链。以企业发展总战略为纲，我们陆续制定了低成本战

略、大循环战略、精细项目管理战略、做强主体专业战略、转型发展战略、资本扩充战略、创新战略、人才战略、品牌战略、用户战略、信息化战略和国际化战略等企业发展子战略，共同构成较为完整的企业发展战略体系。当然，这个体系也包含了我们的企业发展愿景，即建设“国内一流、重庆第一的工程总承包特级企业和具有国际竞争力的一流企业集团”。企业愿景与企业总战略是指向一致而角度有异、各有侧重的关联性表述。

始终贯彻战略优先和战略导向的理念，让我们较之其他企业，能更清楚地知道我们要做什么、能做什么和怎么做，更清楚地知道我们从何处来、要向何处去、如何去。因此从本质看，企业战略其实就是一种方法论，一种更为宏观的、关涉全局的方法论。

回顾企业过去15年的发展历程，我们庆幸遭遇到新世纪以来中国经济的活跃期和快速发展期，同时也庆幸我们顺应了时代潮流，在每一个阶段都制定了相对正确的发展战略，并实施好了这些战略。

第一章 一体化战略

1.1 企业发展战略就是企业发展蓝图和行动纲领

何为企业发展战略？企业发展战略是指企业在面临激烈变化和严峻挑战的外部环境中，为了求得长期生存和不断发展而进行的较长时期的、总体性的谋划。通过对企业外部和企业内部所处环境的分析，形成企业的使命、愿景、长期和短期目标的假设和行动计划。简单讲，企业发展战略就是企业未来的发展蓝图和行动纲领。

1.2 一体化成长发展战略

中冶建工根据自己企业的发展历史、发展环境和行业特点制订了自己一体化的成长发展战略：一体化成长战略是指企业向其主体专业的上游或下游发展，进行供应链、产业链的重新组合或调整改革，以实现企业的发展壮大。一般来讲，一体化成长战略主要有三种路径：一是上游一体化，收购或兼并若干上游的原材料供应企业，拥有或控制供应系统，实行供产一体化。二是下游一体化，谋求对下游分销系统甚至用户的控制权，延伸企业的服务链和服务价值，实行产售服务一体化。三是水平一体化，争取同类企业的所有权或控制权。如：联合经营、收购或兼并同类型的其他企业，以扩大企业的市场占有。

1.3 实施水平一体化发展战略

“加强中间，做强主业”，即通过吸收、合并、重组和调整，加强

工程服务产业链的施工组织建设，做强做大建筑施工主业板块，体现水平一体化发展战略。2014年，我们以股权收购的方式，实现了对禾远混凝土公司的收购重组，就是我们实施水平一体化发展战略的典型案例。

1.4 以做强做大建筑主业为战略目标

我们总的发展策略是：以公司总部的事业部和各工程公司、各区域性公司作为中冶建工集团做强做大的基本单元，以EPC^①工程总承包和拓展建筑业高端市场为发展方向，以项目管理为管理核心，以专业管理为管理基础，以充分利用和重组社会资源为管理手段，以精细项目管理，提升项目的竞争能力和展示能力为管理载体，全面实现做强做大建筑施工主业的战略目标。

1.5 形成多专业主体优势，为大型综合类项目实施提供专业支撑

在做强做大建筑安装主业板块的同时，我们还要做强做大加工制造及物流配送专业板块：包括大型钢构、非标制安、商品混凝土、大型吊装、物流配送、园林绿化等。做强做大加工制造、物流配送等专业板块主要有两个目的：一是要形成多专业的主体专业优势，为大型综合类项目实施提供专业支撑，为做强做大建筑施工主业板块提供专业施工保障；二是形成更多优势专业平行发展的市场竞争主体，提高核心专业的市场占有率。

1.6 上下游一体化发展战略

“延伸两端，提升价值”，即通过完善公司产业链，提升项目的工程价值和服务价值，体现上下游一体化发展战略。向上游延伸，做强

① EPC(Engineering Procurement Construction)是指公司受业主委托,按照合同约定对工程建设项目的的设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段的承包。

做优勘察设计板块，按照EPC工程总承包特级企业的建设目标，加强和优化勘察设计功能。我们在总部勘察设计研究院和技术研发中心的基础上，于2011年吸收合并了甘肃人防设计院，填补了重庆市人防设计甲级资质的空白，于2013年又成立了天津勘察设计院，全面扩大公司的勘察设计领域和范围。向下游延伸，做强做大房地产、商业租赁和物业服务板块，充分利用旧城改造、环保搬迁、新型城镇化建设等契机，加快推进公司房地产板块的做强做大。同时，积极探索和形成具有自我特色的旅游地产、商业地产、养老地产等开发模式，提升物业管理的服务质量和服务水平，全面打造中冶建工的房地产品牌和物业管理品牌。

1.7 实现强与大的相互促进和协调

我们以公司总部的集团化运作和健全完善二级单位的市场竞争主体地位，作为公司发展和做强做大的主要依托，把公司的所有分子公司都打造成为市场竞争的主体，以此来保证中冶建工集团在做强过程中的做大，实现强与大的相互促进，相互协调，实现企业的可持续发展。

1.8 十二项子战略与管理思想

低成本战略——用低于社会平均成本的对标管理促进我们管理水平和竞争能力的不断提高。公司的低成本战略主要体现在两个方面：一是项目上的低成本——通过集中招标、集中采购、集中核算、集中支付、集中终结考核通报等资源集中配置和管理创新，打造公司“一体五制”^①的升级版；二是管理上的低成本——通过落实“规范流程，

^① 项目管理“一体五制”中的“一体”，即一级管理，专业分包的管理体制，这是项目管理的根本，是为“体”；“五制”即项目经理责任制、项目成本核算制、项目招标制、项目审计制以及项目公开通报奖惩制，这是项目管理的基本措施，是为“用”、是为“制”。

减少环节，阳光操作，控制风险”，进一步提高管理效率和管理质量。

大循环战略——用市场开拓、项目管理、项目核算、资金回收等业务大循环和人员岗位大循环推进企业经营人员、项目管理人员能力和素质的提高。实施大循环战略的根本目的，就是要通过岗位交流培养多技能的复合型人才，培养换位思考的工作方法。

精细项目管理战略——全面推行“一体五制”升级版，精细项目管理，通过提高项目竞争能力来提高企业的核心竞争能力。项目是施工企业的窗口，项目管理水平是施工企业经营能力、管理能力、成本控制能力和综合实力的综合体现。

做强主体专业战略——通过做强主体专业来做强做大建筑施工主业，通过做强做大专业公司来为精细项目管理提供强大的、有技术含量的专业施工能力和专业分包支持。

创新战略——通过实施管理创新、科技创新、体制创新、机制创新、文化创新来促进企业实现科学发展。

人才战略——人才战略的核心是要通过建立人才培养、发现、选拔和使用的激励和约束机制，真正做到人尽其才，才尽其用，为企业战略目标的实现和生产经营活动提供有效的人才资源保证。人才培养使用的主要途径：一是学生招聘，自我培养；二是社会招聘，引进成熟人才；三是以项目研发为载体，通过企校合作、企研合作、企企合作，引进兼职人才。

品牌战略——品牌战略的核心就是要打造中冶建工的品牌价值，进一步扩大中冶建工在行业内的影响力，提高中冶建工在市场上的诚信度、满意度和美誉度。品牌是企业实力、企业形象和企业文化的综合体现。我们在注重中冶建工大品牌建设的同时，还要加强子品牌的建设，要发挥我们的专业优势，形成我们在房屋建筑、冶金建筑、公共建筑、工业建筑、商品混凝土、钢结构、机电设备安装、工程勘察与设计、吊装、路桥、轨道交通等工程领域的子品牌。