



现代国有企业制度研究书系

成长密码

央企负责人管理思想访谈录

《现代国企研究》编辑部◎编



党建读物出版社



现代国有企业制度研究书系

成长密码

央企负责人管理思想访谈录

《现代国企研究》编辑部◎编

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

成长密码：央企负责人管理思想访谈录 / 《现代国企研究》编辑部编. —北京：党建读物出版社，2014.1
ISBN 978-7-5099-0450-3

I. ①成… II. ①现… 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 (2013) 第 232403 号

成长密码

CHENGZHANG MIMA

——央企负责人管理思想访谈录
《现代国企研究》编辑部 编

责任编辑：季利清 责任校对：张学民 封面设计：李志伟

党建读物出版社出版发行

<http://www.djcb71.com>

(北京市西城区南横东街6号 邮编：100052 电话：010-58587632 / 7681)

新华书店经销 北京昊天国彩印刷有限公司印刷

710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 14.5 印张 188 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0450 - 3 定价：30.00 元

本社版图书如有印装错误，我社负责调换（电话：010-58587660）

目 录

■ 中国兵器工业集团公司原总经理 张国清	
顺应市场力量 发挥机制力量 培育文化力量	2
【案例】 吉林东光集团管理创新之路	11
■ 中粮集团有限公司董事长、党组书记 宁高宁	
塑造浑然一体的生命	22
【案例】 领导力再造中粮	31
■ 中国航空工业集团公司董事长、党组书记 林左鸣	
思想家 教育家 企业家	38
【案例】 五种改善流程管理的方法	
——来自中航工业的卓越实践	49
■ 国家开发投资公司董事长、党组书记 王会生	
担当国民经济“灵活的双手”	60
【案例】 重组和转型并进	
——国投托管重组中国高新案例	74
■ 中国化工集团公司总经理、党委书记 任建新	
创造可持续的正价值	82
【案例】 七种营销机制带来的变化	
——来自中昊晨光化工研究院的调研报告	92

■ 中国建筑材料集团有限公司董事长、党委书记 宋志平	
大企业时代的思维模式	104
【案例】 中国建材：推动中国水泥产业发展	116
■ 中国远洋运输（集团）总公司原董事长、党组书记 魏家福	
金融危机下的全球化思考	128
【案例】 “走出去”战略发展模式的创新之路	
——中远希腊比雷埃夫斯港集装箱码头项目的启示	135
■ 华润（集团）有限公司董事长 宋 林	
以人为本的竞争力	148
【案例】 华润故事	157
■ 新兴际华集团有限公司董事长、党委书记 刘明忠	
强化基础管理 推动持续创新	172
【案例】 企业长跑呼吸术	
——新兴际华“225”管理创新体系逆势保增长	180
■ 中国南方电网有限责任公司董事长、党组书记 赵建国	
让公众忘记我们的存在	188
【案例】 让每度电都饱含南网真情	195
■ 中国兵器工业集团公司董事长、党组书记 尹家绪	
实现更高层次的精益管理	202
【案例】 筑基精益 破茧成蝶	
——中国兵器北重集团推进精益管理战略落地	220



张国清，1964年生，中共党员。中共重庆市委副书记。清华大学经济管理学院数量经济学专业毕业，研究生学历，经济学博士，研究员级高级工程师。1999年起历任中国兵器工业集团公司党组成员、副总经理，党组副书记、副总经理（兼中国北方工业公司总裁）等职，2008年出任中国兵器工业集团公司总经理。

2012年11月，当选中共第十八届中央委员会委员。

顺应市场力量 发挥机制力量 培育文化力量

■ 中国兵器工业集团公司原总经理 张国清*

作为我们党最早领导和创办的军事工业部门，进入 21 世纪以来特别是党的十七大以来，中国兵器工业集团公司（以下简称“兵器工业集团”）持续协调健康发展的成绩单引人瞩目：营业收入保持 20% 以上的年均增幅，2011 年营业收入达到 3077 亿元，成为首家经营规模突破 3000 亿元的军工集团；2011 年，在自主投入 43 亿元研发费的情况下，实现利润 86.5 亿元**；连续 7 年和两届任期获 A 级中央企业，被国务院国资委授予“业绩优秀企业奖”。

在上述业绩的背后，是兵器工业集团顺应国内外发展大势，持之以恒地推进技术创新、管理创新、文化创新和发展模式的创新。以下是《现代国企研究》杂志对时任兵器工业集团总经理张国清的专访。

► 资本、技术、人才、文化底蕴要同步积累

问：企业的核心竞争力是一个永恒的话题，请问在您的心目中，兵器工业集团应该从哪些方面提升核心竞争力？

张国清：当今世界，国与国之间的竞争，不仅要看硬实力，更要

* 2013 年 4 月，张国清调任重庆市委副书记。

** 2012 年营业收入 3510 亿元，同比增长 14.5%，实现利润 102.7 亿元，同比增长 18.7%。

看软实力，企业与企业之间的竞争同样如此。企业的硬实力主要是指资本、厂房、设备、生产经营设施等物化了的能力，企业的软实力主要是指技术、管理、人才、品牌商誉、企业文化和治理机制等。硬实力是比较容易复制和替代的，软实力必须靠良好的文化积累和持续不断的创新来维持。企业可以通过大量投资较快形成物化了的产业能力，而优势企业则可以利用自己强大的软实力将这些物化了的产业能力集成于自己的系统内来放大自己的优势。软实力决定着企业的可持续发展能力，企业只有硬实力没有软实力，就等于有形无魂。

一个企业要做成“常青藤”企业，既要有资本积累，更要有技术、人才和文化底蕴的积累。技术也好、人才也好、文化底蕴也好，都属于“表外资产”，在企业资产负债表上是看不见、也反映不出来的，在企业经营业绩考核评价中也难以充分体现，但都是企业基业长青最重要、最根本的软实力。有技术、有人才、有文化底蕴的企业，即使发展中遇到一些沟沟坎坎甚至重大危机，也会很好地化解。相反，缺乏技术、人才、文化底蕴的企业，即使一时一事有可能做得红红火火，但很可能做不长、做不强、做不大，很可能是昙花一现。我们兵器工业不求发一时之财，但求基业长青。特别是随着企业和事业不断做大，我们要更多地把兴奋点放在技术、人才、文化底蕴的积累上，放在“表外资产”的积累上，加强对“表外资产”积累的考核评价，实现资本、技术、人才、文化底蕴同步积累，硬实力与软实力同步提升。

► 技术地位决定市场地位，市场地位决定企业地位

问：从事国防军工本身是一项崇高的事业，前几年，兵器工业又提出要在国家战略层面站位。请问，您是怎么看待企业的地位的？

张国清：有人说，兵器工业的地位是由其承担的核心使命、承担的国家责任决定的。这是对的，但这只是问题的一个方面，企业的地位归根到底还是由市场决定的。像华为、中兴等民营企业，并没有什

么“级别”，那么他们的地位来自于哪里？来自于市场。

我们一直强调，技术地位决定市场地位，市场地位决定企业地位。这其中有两层意思：一是企业在市场中的地位是由企业的技术地位决定的，二是企业在集团公司的地位是由企业在市场中的地位所决定的。这里的技术地位主要是指技术创新和管理创新能力。这里的市场地位，主要是指市场份额、市场话语权、行业影响力以及满足、引导和创造市场需求的能力。这两层意思都在十分强烈地传递一个信号，就是对我们的企事业单位来说，要把提升技术地位、市场地位作为经营的基本目标；对我们的总部来说，制定政策和设计机制时要激励企事业单位提升技术地位和市场地位。只要我们的企事业单位在市场中有地位，在集团公司就一定有地位。

► 技术能力在哪里，未来就在哪里

问：在国庆 60 周年阅兵中，兵器工业集团集中展示了自身的技术实力；近年来，兵器工业集团又进一步提出要加强和推进技术创新体系建设，请问您对此是怎么考虑的？

张国清：我们认为，技术和技术能力是有区别的，技术是可以买来的、是有生命周期的，技术能力是支撑技术不断发展、不断保持技术活力和生命力的创新能力。技术能力是买不来的，只能在技术创新的实践中不断积累。技术能力在哪里，未来就在哪里。技术能力源于技术底蕴，技术底蕴决定技术能力。一个企业要做强做大，要在市场中有地位，必须不断地加强技术底蕴的积累，而不可能绕过艰难的技术底蕴积累过程。衡量一个企业有没有完成艰难的技术积累过程，最关键、最根本的标志是看能不能进行技术自主创新和开发，特别是技术的原始创新。从这个角度看，兵器工业的不少企事业单位还没有完成这个过程，因为这些单位大部分技术和产品都还处在技术跟踪、技术模仿阶段，真正属于原始创新的东西不多。必须把技术底蕴积累作

为提升技术自主创新能力的基礎，在技术创新的实践中摸清和掌握技术发展的内在机理，实现技术底蕴的不断积累、技术能力的不断提升。

我们提出要加强和推进集团公司技术创新体系建设，一项十分重要的任务，就是要建立技术积累的体系和规范，把技术积累的问题解决好。具体说来，要加强技术成果的知识转化与整理，加强技术底蕴积累，建立技术创新与知识转化同步推进机制，实现技术成果与技术底蕴的同步增长，**推动科技创新由任务型向能力型的转型**。要充分认识技术基础和基础研究在提升自主创新能力中的重要性，加强标准、数据库、知识产权、试验测试、仿真等技术基础和基础研究能力建设，重视和加强日常化的技术积累、知识积累，**推动科技创新由经验型向预测型的转型**，实现成果专利化、专利标准化、标准国际化。要在型号牵引、项目牵引的同时，将一部分人力和财力投入到技术能力建设上来，进行基础研究。

► 人才是企业最重要的战略资源

问：近几年，兵器工业集团在培养和引进高端人才方面采取了一系列举措，这方面您是怎么考虑的？

张国清：企业在市场中的地位是由企业的技术地位决定的，但技术地位最终又是由我们人才的相对地位决定的。对兵器工业集团这样一个直接关系到国家安全的高科技战略性团队来讲，人才的作用尤为突出。企业拼技术、拼管理，拼到最后拼的一定是人才。越来越多的竞争实践表明：产品竞争越来越表现为这个产品所在产业链条上的企业群与企业群之间的竞争，所以超产权边界的管理能力越来越重要；而企业竞争越来越表现为企业相关团队与团队之间的竞争，说白了是几个人与几个人之间的竞争，尤其是领军人物与领军人物之间的竞争。有人不赞成这种观点，认为中国是关系社会，不错，在任何时候社会关系都很重要，但关系代替不了自身的竞争能力。我常说，任何一件

事情办成功、办漂亮了，背后一定有几张非常可爱的面孔，说的就是人才在事业发展中的极端重要性。

人才资源是企业最重要的战略资源。我们既要营造人人可以成才的良好氛围，更要围绕人才把机制设计好、建设好，让我们的机制更符合人才成长规律和人才成长需要。特别是对我们的领导人员来讲，既要认识到人人可以成才，也要认识到人跟人的价值是有区别的。要从内心尊重知识、尊重人才、尊重创造，必须把人才队伍建设摆在更加紧迫、更加突出的位置，把吸引和培养优秀人才、顶尖人才作为我们最基本的战略持之以恒地加以实施，以开放心态优化人才结构，在各个领域努力培养和造就一批领军人才，以人才话语权提升行业地位。要前瞻性地抓好人才培育和积累，以人才集聚推动事业发展，而不是等有了事业再去找人才。可以说，对人才，我们怎么重视都不过分。对紧缺人才、特需人才，要舍得花大价钱、大成本引进。人才投资是一项风险投资。引进人才不要怕有矛盾，不要怕对现状有冲击，不要怕引进的人才暂时“多得利”。事物总是在矛盾中进步，要勇于打破旧有的平衡，善于处理矛盾和不平衡，在解决矛盾中达到新的更高水平的平衡。

▶ 至少有三种力量比领导人员个人的力量大

问：有人说，一个企业能否成功的关键靠一把手，您认为，强势的领导是企业良性发展的根本保障吗？

张国清：作为企业领导人员，要认识到有若干种力量在左右着我们，在一个成熟的组织和团队中，市场的力量、机制的力量、文化的力量，都大于领导人员个人的力量。

什么是市场的力量？企业存在的目的就是为社会提供高品质的产品和服务，满足和影响市场需求。市场的力量远远大于领导人员个人的力量，它能够摧毁企业的管理边界，同时也打破了企业增长的极限。

市场经济是市场在选择产品，是市场在选择企业，最终也是市场在选择企业领导人员。顺应市场的力量，就是要按照市场的要求去做，就是按照市场的要求去开发产品、开发技术、提供服务。我们要影响和创造市场需求，但前提是要顺应市场的要求，满足市场的需求和期待。既要眼睛盯住市场，对市场变化作出快速反应、超前反应，又要功夫下到内部、下到现场，通过精益化生产、精细化管理来提高竞争力。

什么是机制的力量？机制就是组织内部各种构成要素之间相互联系、相互作用的原理及调节方式。机制主要包括治理机制和激励机制两个方面，在组织中起着基础性、根本性的作用。治理机制主要解决组织协调、有效运行的问题，激励机制主要解决企业发展动力的问题。在理想状态下，有了良好的机制，甚至可以使一个组织接近于成为一个自适应组织——在外部条件发生变化时，能自动、迅速地作出反应，调整原定的策略和措施，不断优化和实现目标。因此，设计一套好的机制，发挥好机制的作用，对企业的协调运转和持续发展至关重要。**机制设计就是把利益关系摆好。**一套好的机制，一定是顺应企业发展规律、顺应外部环境变化、顺应干部员工期待的机制，一定是给同事、给战友留出发挥作用空间的机制，一定是信任他人、相信同事和战友能比我们更有智慧地做好工作的机制，一定是让大家感到既是在为企业拼搏、也是在为自己拼搏的机制，一定是各方利益关系和谐的机制，一定是大家都在为企业发展操心的机制。这样一套使大家都在为企业发展操心的机制体系设计好以后，企业发展就有了内在动力。机制的力量一旦迸发出来，企业的发展就变成内生的了，这比我们自己来解决一两个具体问题、做好一两件具体工作更重要得多、更有意义。

什么是文化的力量？企业文化简单地讲就是统一的意志，是组织成员内心共同的是非标准、价值取向以及行为习惯，代表着企业的生命力，代表着组织与肌体的灵魂。我们干工作、做决策，言行举动要注意培育文化的力量，否则，我们的决策部署就很难得到有效的贯彻执行，我们倡导的东西就很难成为团队的共识和一致行动，企业就有

可能在思想上、行动上陷入一种迷茫、无序的状态，领导人个人再“强势”，也难以组织起有效的运转和发展。文化的力量和市场的力量、机制的力量一样，在时刻左右我们。而且企业的文化一旦形成以后很难逆转，可能要花百倍、千倍的努力才能调整过来。领导人的言行对企业文化的形成有放大和示范作用，干部员工不看你说什么，而看你做什么、怎么做，你的言行就是一种“潜规则”、一种价值取向。比如，我们在实际工作中用什么样的人、不用什么样的人，其传递的信号以及产生的影响，可能比我们说再多的“重视人才”、“选贤用能”等都管用。因此，培育文化的力量，必须坚持赞成什么就大张旗鼓、反对什么就旗帜鲜明，这既是我们应有的文化内涵，也是培育其他文化必需的土壤。必须对符合企业是非标准和价值取向的人和事及时给予奖励，反之则要及时给予提醒甚至处罚，缩短“说到”和“做到”之间的距离，促使企业不断积累形成正向的是非标准和价值取向。

制度是文化的载体，但制度再完善，也不能穷尽企业经营生态环境中的每一个细节、承载不了文化的全部内涵。很多时候，干部员工不是靠具体的制度条文而是靠企业文化、靠价值取向来指导和规范自身的行为。当然，我们关注文化，更多的是要关注制度所承载不了的那一部分文化内涵。就像文学家和音乐家的区别，再高明的文学家也会遇到用文字难以表达的东西，而音乐家却不是这样，音乐中一定包含着语言表达不出来的那一部分东西。

► 培育和提升系统集成能力和开放式发展能力

问：近年来，兵器工业实施了大规模的专业化重组，您也常常提到要创新商业模式，请问，兵器工业未来会选择什么样的发展模式？

张国清：经济全球化使得有机增长、并购重组、系统集成三种主要的经济增长方式并存，企业的增长方式发生了很大的变化。企业所需的资本并非都得自己积累，企业所需的技术并非都得自己研发，企

业所需的生产能力并非都得自己建设，重要的是要有良好的公司治理和信用，要有核心技术和技术集成能力，要有具备自主知识产权的产品和全球认同的品牌。对一个企业来说，关起门来搞发展，短期看是保护了一些单位、保护了我们自己的利益，但从长期看是保护了落后，最终会削弱整个集团的竞争力。因此，我们把“开放”确定为集团公司企业精神的四个基本要素之一，以凸显开放式发展在集团公司发展中的重要性、紧迫性。我们推进开放式发展，一方面，要坚决走出兵器小天地，面向全社会选择和配置发展资源，以全社会的优质资源提升我们满足和创造市场需求的能力；另一方面，开放式发展的基础是我们自身必须具备基于核心技术的系统集成能力。近年来，兵器工业集团在坚定不移地推进内部资源调整重组、实现自身有机增长的同时，不失时机地推进对外并购重组，先后完成对武汉重型机床集团（我国“一五”时期156项重点建设项目之一，重型、超重型数控机床规格最大、品种最全的企业）、德国凯毅德公司（国际知名汽车门锁企业、全球汽车门锁市场占有率第一）的并购重组。我们对并购重组有两条基本原则，就是看是否有利于提升自主创新能力，是否有利于提升军民融合发展能力。严格控制核心业务之外的投资，严格控制多元化冲动，严格控制规模冲动。

► 创新并不神秘，也不是高不可攀的事情

问：有人认为，企业家精神是创新。有人甚至认为，创新是企业作为经济组织的本质。请问您是怎么看兵器工业的创新？

张国清：我们把技术创新和管理创新作为集团公司发展的双动力。但无论是技术创新还是管理创新，我们既需要革命性的创新，也需要大量发生在日常工作中的改良型、改善型创新，而且这些创新更是可持续的、更有活力的创新，更是创新的主要内容。我常说，创新并不神秘，创新就在我们每一个人的身边，只要采取了新理念、新办法、

新措施，把过去没有办成的事情办成了，把过去办成的事情办得更漂亮了，都是创新，不能把创新当成阳春白雪、高不可攀的事情。因此，我们大力培养创新文化，一是要让我们的每一个干部员工都认识到创新离我们很近，就在我们的日常工作中、就在我们的岗位上、就在我们的身边，只要想办法把事情办成了、办好了、办漂亮了，都是创新；二是我们每一个人都要用欣赏的眼光，放在一个较长时间区间而不是站在某一个时点上，去看待发生在我们身边大大小小的创新实践，而不是凭过去的经验和感觉来评判各种创新实践；三是对创新要给予即时奖励和激励，让干部员工感到既是在为企业创新，也是在为自己创新，创新能给自己带来实实在在的好处。创新文化一定要在实践中培育。

►► 央企概况

中国兵器工业集团公司是陆军武器装备研制发展主体和三军毁伤与信息化装备研制发展的骨干力量，以服务国家国防安全、国家经济发展为使命，以提升自主创新能力、提高发展质量、履行社会责任为三大任务，坚持技术地位决定市场地位、市场地位决定企业地位，坚持资本、技术、人才与文化底蕴同步积累，坚持顺应市场的力量、发挥机制的力量、培育文化的力量，坚持以技术创新和管理创新为根本动力，坚持人才是事业发展的决定性因素，坚持求真务实、开放发展，坚持技术相关的军民融合发展，坚持政治责任、经济责任与社会责任统筹兼顾，在建设高科技国际化兵器工业，打造有抱负、负责任、受尊重国家战略团队，建设国际一流防务集团和国家重型装备、特种化工、光电信息重要产业基地的实践中，努力建设与我国国际地位相适应的兵器工业！

中国兵器工业集团公司现有子集团和直管单位 46 家，主要分布在北京、陕西、甘肃、山西、河北、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、山东、河南、湖南、湖北等省、市、自治区，并在全球建立了数十家

海外分支机构。截至2012年底，中国兵器工业集团公司资产总额近2900亿元，人员总量27.96万人。中国兵器工业集团公司列2013年世界500强企业第161位。

【案例】

吉林东光集团管理创新之路

机制的创新对于很多老国企来说，是一个难题。八九年前，吉林东光集团有限公司（以下简称“东光集团”）就是需要实施改革的这样一个老国企。当时，公司销售收入只有5亿多元，并且还含有大量的社会化服务、小型三产及内部交易额，真正的产品制造收入只有4亿多元、利润区区几百万元。

但是，2004—2011年，东光集团销售收入年均增长33%、利润年均增长56%，这种快速高效发展，固然是各种优良因素综合作用的结果，但遵照市场和企业发展规律及需要，强力和持续实施的管理创新，无疑是主要驱动力。东光集团的发展历程其实就是一个不断进行管理创新的历程，创新给东光集团带来崭新的精神面貌、源源不断的经济效益和强劲的发展后劲。

创新用人机制——彻底激活发展内因

东光集团原是中国兵器工业集团成员企业。2011年6月按照兵器工业集团产业重组战略部署，与原吉林江北机械制造有限公司重组成为东北工业集团。现为东北工业集团控股、中国华融公司参股企业，主营业务为研发生产汽车零部件产品及防务产品。2011年底销售收入50亿元、利润2.1亿元。

2004年3月，兵器工业集团通过市场化聘任于中赤出任东光集团总经理。当时的东光集团虽然完成了公司化改造，建立了法人治理结构，但人员观念和内部管理仍然没有摆脱计划经济的阴影，许多方面仍沿用老国企的办法，特别是在“三铁一大”人事制度改革上，碍于老国企复杂的关系网，年年打雷不下雨，并且在选人、用人上还存在着严重的不公开、不公正现象，员工有想法、有意见，很多员工存在着混日子的想法，禁锢了人的思维和活力。

人的因素是推动企业发展的根本。东光集团领导团队一上任就决定全面解决用人的机制问题，从根本上激活发展的内因，并将领导人员竞聘作为突破口。当年，东光集团除上市公司外中层领导人员136人，队伍臃肿，人浮于事。相当一部分人当领导是靠关系、混待遇，当和尚也不撞钟，根本谈不上事业心、责任感，并且大专以下人员多、知识层次低，人员年龄更是老化。对于那些关系中人，一动牵一面。为了以快速的手法公正、公平、公开地进行优化调整，东光集团展开了大规模领导人员竞聘活动。仅2004年7月的首次竞聘，就有11名年轻的普通员工被任命，原任领导42人落聘，一年中经过十几场集中竞聘，将中层领导由136人减到94人。到2011年底，东光集团共举行了5次大规模的领导竞聘和若干次小范围的竞聘，举行竞聘大会30多场，300多人报名参加，237人次通过竞聘走上领导岗位。目前，所有中层领导都是通过竞聘选拔的，有的是经过多次竞聘才走上领导岗位的，一些始终在领导岗位的人员也经历了多次竞聘调岗。在不断的完善中，目前已形成了完善、规范的领导人员竞聘与任职管理机制，主要有：公布岗位要求，个人自荐报名，组织审核资格，召开竞聘演讲大会，上一级领导、外聘专家、内部专家及员工代表投票评价，党政联席会议审核、聘任，任前三天公示，三个月试用期，全程跟踪考核，末位排名自动淘汰等。中层领导人员竞聘上岗的成功，有力地推动了全员竞聘上岗的实施，2005年启动了全员竞聘方案，一夜之间全员解聘，按照中层领导的竞聘方式，仅在一周之内就完成了全员竞聘调整。