

图书在版编目(CIP)数据

为了共同利益：一位国企董事长、党委书记的演讲
词/裘强著.—南昌：江西人民出版社，2008.6

ISBN 978-7-210-03864-1

I. 为… II. 裘… III. 房地产业—企业管理—经
验—江西省 IV F299.275.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第093590号

为了共同利益：一位国企董事长、党委书记的演讲词

裘强 著

江西人民出版社出版发行

江西省地方志四方印刷厂印刷 新华书店经销

2008年6月第1版 2008年6月第1次印刷

开本：787毫米×1092毫米 1/16 印张：24

字数 330 千

ISBN 978-7-210-03864-1 定价 40.00 元

江西人民出版社 地址：南昌市三经路47号附1号

邮政编码 330006 传真 6898827 电话 6898893(发行部)

E-mail: jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误，请随时向承印厂调换)



一、导言

001 共同的人性 共同的利益

二、逆境篇

020 不信东风唤不回

027 为人才提供一片畅游的大海

034 乘风破浪会有时

047 竭尽全力齐冲刺

054 造就全新的江信国际团队

三、改革篇

060 人生难得几回搏

065 忠诚胜于能力

075 共铸江信国际品牌

080 只争朝夕保任务

086	←	树立“十大意识”
093	←	坚持“六个始终”
096	←	树立强盛信念 成就公司伟业
106	←	以百倍的努力去收获成功
114	←	以崭新的精神状态投入到火热的战斗中去

四、崛起篇

122	←	站在巅峰上的眺望
129	←	而今迈步从头越
138	←	创业维艰不怕难
147	←	科学发展,和谐创业
157	←	未来还有梦,我们一起开拓
166	←	寻求新的更大的突破
173	←	紧扣创新创造,促进发展发达
179	←	创造释放活力,战略增强后劲
186	←	苦练内功,迎接信托业春天的到来
193	←	十八支持,十八反对
200	←	冲刺
207	←	着眼新一年的改革和发展
214	←	忠诚拼搏、艰苦创业显成效
222	←	努力实现公司再次成功创业

五、发展篇

230	←	让我们的付出自觉自愿
238	←	四个“统一”,五个“实现”,打造江信坚而不摧的堡垒
244	←	把忠诚拼搏、艰苦创业的精神融入思想、行动中去
253	←	忠诚敬业方有为

262 ◀————— 凡事用心做

270 ◀————— 在国有的体制下创造民营的奇迹

278 ◀————— “一个任务”、“二个重点”与“十一个保持”

287 ◀————— 精诚团结,志存高远,共同面对增资扩股的形势

292 ◀————— 永恒不变是精神

296 ◀————— 让世界知道我们江信国际人

302 ◀————— 用心做事,用情做事

309 ◀————— 公司发展中的坚持完善与创新创造

318 ◀————— 做到“六个勇于”

327 ◀————— 开放的江信,世界的江信

336 ◀————— 为打造“开放的江信,世界的江信”而不懈努力

345 ◀————— 团结一心,在艰难中奋勇前进

345 ◀————— 坚定不移地走“开放的江信、世界的江信”之路

后记

370 ◀————— 后记

序

企业的核心竞争力,来源于创新;创新来自变革,而变革是以文化作基础的。

原因即在于,企业变革有赖于员工对企业发展战略的认同,有赖于员工共同的奋斗目标和对待工作的共同价值观,有赖于员工个人愿望与企业发展目标的一致性。一句话,要靠企业的群体共识,并将这种共识融入员工的思想和行为。

裘强先生的《为了共同利益》一书,清晰地体现了他带领他所在的企业重塑企业文化的艰辛过程和有益探索。

裘强先生接手的企业——江信国际,当时的境况可以用“千疮百孔、濒临死亡”来形容。他以部队所赋予的军人“亮剑”精神,敢于直面困难,敢于正视挑战,敢于找准切入点迅速掀起一场变革,使企业摆脱了困境,获得了新生,并逐步走上了良性发展的轨道,为打造“开放的江信、世界的江信”奠定了坚实的基础。

裘强先生秉承并不遗余力地倡导一种“共同利益观”。他认为,“共同利益就是凝聚国家、股东和员工等各方利益的聚焦点。而公司,正是上述各方共同利益的载体,它承载了三个方面的利益:一是国家利益,

因为它向国家交了税,二是股东利益,因为它使股东的资产增值,三是员工利益,因为员工的发展必须建立在公司发展的基础上。没有它,就没有我们养家糊口的饭碗,没有它,就没有我们创业的基地,没有它,就没有我们施展才干的用武之地”。对于企业和员工的关系,裘强先生作了进一步的阐述:“一个公司的兴衰成败靠的是所有员工的努力,公司的兴衰与员工的利益休戚相关。我们为公司付出时间和精力,公司就一定会带给我们更好的生活保障。有的人说身体只是人的躯壳,灵魂才是主要的。但是没有这个躯壳,人的灵魂就无所依附,也就不存在了。同样,我们的公司就像我们的身体,它是员工得以生存的基础。因为,公司和员工的利益是共同的。公司关爱员工,员工爱护公司。公司和员工有着共同的目标,需要共谋发展,需要共享利益。公司发展好了,员工的利益也得到了保障。公司的利益就是员工利益的来源,公司的发展也要靠员工的推动,想着公司的利益实际上也是想着自己的利益,为公司创造价值实际上也是为自己创造价值。对于员工而言,公司就是第二个家。无论是老员工还是新员工,无论是管理层还是技术工人,身在同一公司,就有责任为共同的家而努力。”

几乎所有变革成功的企业,都是十分强调培育危机感的企业。为了实现共同利益,裘强先生从培养企业“共同的危机感”开始,从中获取变革的动力。在瞬息万变的竞争环境中,企业所面临的生存环境与所应对的各种问题无疑是复杂而险恶的。裘强先生告诉自己的员工:企业要想在残酷的竞争中摆脱困境,获得可持续发展,必须时时刻刻看到困难,必须每天活在业绩和利润的压力下,必须始终保持创新和变革的激情。

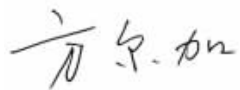
为了实现共同利益,裘强先生从制定企业的“共同目标”——发展战略入手,并运用各种有效的管理手段,去达成企业的目标。以共同利益为导向,抓住人的利益需求,形成了一套卓有成效的管理方式。如实施“契约式管理”,把利益与绩效挂起钩来;实施“风筝式管理”,把利益和制度挂起钩来;实施“愿景式管理”,把利益与未来挂起钩来;实施“程序式管理”,把利益与风险挂起钩来等等,最大限度地调动员工的愿力和能力,使员工为了实现企业的目标、为了共同的利益愿做事、能做事,实现多方共赢。

企业文化不能只靠学者在书斋里搞研究，更要靠实践家在实践中打造。企业家在无数次对企业文化的宣讲、融入过程中和长期经营管理实践的累积中，就会逐渐形成企业自己所特有的理想、信念和价值观。裘强先生每个月为员工作一次演讲，从自己所特有的产业和产品中提炼概括出企业的“共同利益观”，从企业的“共同危机感”，到“共同目标”、“共同责任”，渐渐内化为企业的经营思想和行为，细化到企业经营的每一个环节，并通过不断的变革来实现员工最初的行为改变。

因此，《为了共同利益》一书，可以看做是裘强先生耐心累积、培养企业文化的案例。对于企业管理者，尤其是国有企业的领导者来说，书中所提出的理念和管理方式或许可资参考借鉴。

是为序。

中国政法大学人文学院教授、哲学博士



2008年5月18日



一、导言

共同的人性 共同的利益

追求利益是人性的核心——企业是共同利益的载体——
企业管理要做的是抓住人性,达成目标,实现共同意志——把
利益与管理挂钩的手段——契约式管理:把利益与绩效挂
钩——风筝式管理:把利益与制度挂钩——愿景式管理:把利
益与未来挂钩——程序式管理:把利益与风险挂钩

2004年6月,我来到江西国际信托投资股份有限公司,担任企业的党委书记、董事长。此前,我下过放,当过兵,在党政部门任过职,在企业当过董事长,从事企业管理对我来说,并不是一个陌生的课题。然而,我遇上了人生最大的挑战。因为,这是一个困难重重、濒临倒闭的企业:当时公司的净资产为-2.25亿元,资不抵债;负债严重,绝大多数的债权已成为不良资产,不但资本金难以收回,而且每年还要背上沉重的利息负担;连续三年亏损,每年都在2000万元以上,公司靠借债度日;各路债主上门催债,2004年到期债务2.1亿元;机制不活,人浮于事,实行的是行员制工资,平均主义、大锅饭严重,很多员工对公司前途感到渺茫,有30多人弃公司而去;公司的对外形象大受影响,诚信度下降,融资渠道

几乎断绝,中国银监会把公司列入全国信托行业第五类(差类),发出了摘牌的警告,并停止了信托业务。公司到了生死存亡的关头。

经过大家的努力,公司还是这个公司,人还是这些人,在3年多的时间里,不但奇迹生还,而且茁壮成长。到2007年底,公司的许多指标都创了历史最高纪录,比如公司的净资产达到5.18亿元。这只是账面数字,而实质上如果要评估应该远远超过这个数字。这表明什么?表明国有资产从2004年的-2.25亿元,增值了十几亿,这表明了广大员工对国家作出的贡献是巨大的。又比如,2007年公司向国家交税4600多万元,创公司历史新高,比2006年增长6.4倍,人均交税达30多万元,这也是对国家作出的贡献。另外,2007年公司受托管理的信托资产达199亿多元,是上年的近20倍,在全国信托公司中居前十位,在中西部地区居前列。

这些数据说明,我们是尽责的,我们公司、公司的全体员工都无愧于党,无愧于国家,无愧于江西省委省政府,无愧于各位股东,也无愧于各有关部门对我们的支持。

透过这些数据,我们还看到,公司的经营管理规范,公司的业绩在增长,员工在外一心做业务,员工之间的关系很单纯;公司的对外形象良好,没有上访的、告状的,没有乱七八糟的事情,外单位很多同志都说我们公司的同志很团结,心很齐;员工的执行力也发生了翻天覆地的变化,公司各部门、员工的协作精神很强,这几年在处理赣州商行起诉案中,在争取桃花岭地块当中,在跑江信国际物流项目中,在第一届、第二届金博会的筹展中,都表现了高度的协作精神。

与此同时,员工的收入随着效益的增长也成倍提高,达到行业的平均水平,分享了公司改革发展的成果。

每当我回顾这几年所走过的历程,心中有无限的感慨,无限的体会。一个企业的兴衰成败,固然有市场的因素,而更重要的是管理。

“管理出效益。”的确,好的管理,可以使将死的企业复活,可以使差的企业变好,也可以使好的企业变得更强大、更具竞争力。

不管是国有企业,还是民营企业,管理都是一个复杂系统的工程。管理的复杂性就在于面对组织中人性的复杂性,既要满足其各种需求,

又要形成组织共同的意志、共同的理想,为实现企业的目标共同努力。

所以,好的管理就是要抓住人性,采取各种与人性境界相适应的管理手段,从而达成企业的目标。脱离人性、不符合人性的管理注定要失败。

那么,人性的核心是什么?

我们怎样找到个性和组织目标的结合点?

我们又采取了哪些符合企业实际的管理手段?

一、为什么要讲共同利益?

企业是由人构成的组织。

而人是有内在利益需求的高级动物。没有利益需求的是天使。

在这个世界上,什么样的人都有,唯独找不到不关心自己利益的人。在这个世界上,没有不追求利益的行为。

——我有什么?

——我没有什么?

——我想有什么?

——我怎样做才能得到我想要的东西?

可以说,人一生的烦恼和痛苦都可以归结为以上四个方面的利益需求。人一生的快乐和幸福也源于此。

因此,利益是一切行为的终极动力源,追求利益是人性的核心。

我们生活在一个崇尚个人创业的时代。但是,并不是每个人都能够成为老板的。大多数人的成功都要建立在团队成功的基础上。对于公司员工来说,只有公司发达,你才能发达,只有公司赢利了,你的工资才能得到提高,你个人才能有更大的发展空间。如果没有公司的快速发展和利润的增加,哪里有员工的丰厚薪酬?就员工与公司的关系而言,《与公司共命运》的美国作者奥瑞森·马尔腾认为是“一荣俱荣、一损俱损”的关系。他形象地比喻公司是船,员工是水手,让船乘风破浪,安全前行,

①[美]奥瑞森·马尔腾:《与公司共命运——优秀员工的行为准则》,肖文键译,中国财政经济出版社2005年版,第5页。

是员工不可推卸的责任。^①所以,公司的利益和员工的利益是一致的。公司的事业就是员工自己的事业,大家的事情就是员工私人的事情,公司的成功意味着员工的成功。

强调个人利益,是以个人为参照系;而强调共同利益,则是以群体为参照系,以公司为参照系,以团队共同目标为参照系。

讲共同利益,就是淡化个人意志,突出共同意志、共同目标,是一种群体人性化。

二、什么是共同利益?

简单地说,共同利益就是凝聚国家、股东和员工等各方利益的聚焦点。而公司,正是上述各方共同利益的载体,它承载了三个方面的利益:一是国家利益,因为它向国家交了税,二是股东利益,因为它使股东的资产增值,三是员工利益,因为员工的发展必须建立在公司发展的基础上。没有它,就没有我们养家糊口的饭碗,没有它,就没有我们创业的基地,没有它,就没有我们施展才干的用武之地。

一个公司的兴衰成败靠的是所有员工的努力,公司的兴衰与员工的利益休戚相关。我们为公司付出时间和精力,公司就一定会带给我们更好的生活保障。有的人说身体只是人的躯壳,灵魂才是主要的。但是没有这个躯壳,人的灵魂就无所依附,也就不存在了。同样,我们的公司就像我们的身体,它是员工得以生存的基础。因为,公司和员工的利益是共同的。

公司关爱员工,员工爱护公司。公司和员工有着共同的目标,需要共谋发展,需要共享利益。公司发展好了,员工的利益也得到了保障。公司的利益就是员工利益的来源,公司的发展也要靠员工的推动,想着公司的利益实际上也是想着自己的利益,为公司创造价值实际上也是为自己创造价值。对于员工而言,公司就是第二个家。无论是老员工还是新员工,无论是管理层还是技术工人,身在同一公司,就有责任为共同的家而努力。

公司和员工都应该把公司的兴衰放在第一位，员工和公司结合成一荣俱荣、一损俱损的关系。公司的振兴为员工赢得更高的利益，同时公司兼顾员工的利益，这其实是许多公司成功的关键。

三、如何实现共同利益？

实现共同利益，就是实现多方共赢。共赢，是我们市场经济的本质。

公司是利益的共同体，共赢的前提是公司先赢。作为员工，首先要保证公司先赢，之后才是自己赢。如果公司赢了，整体效益上去了，员工也就赢了。员工为公司创造效益，也为自己赢得了未来。^②

如何让公司先赢？那就是全力以赴达成企业的目标。

——对国家而言，发展是硬道理。

——对企业而言，效益是硬道理。

——对员工而言，绩效是硬道理。

——对管理者而言，达成目标是硬道理。

有效的企业管理要做的，就是运用各种管理手段，达成企业的目标。

如何达成目标？要达成企业的目标，就必须抓住人的利益需求，最大限度地调动员工的愿力和能力，使员工为了实现企业的目标、为了共同的利益愿做事、能做事。因此，管理的核心是人性管理，是以公司利益为参照系、按照公司目标走的理性干预。

四、把利益和管理挂钩的有效手段

企业管理是门综合学科，是实践经验和理论知识的结合。每个企业的实际情况是不同的，符合这个企业的管理经验，不一定适合另一个企业。

企业管理也是一门领导艺术，是学习借鉴和创新创造的结合。企业

^②姚予：《做好本职工作》，中国纺织出版社2007年版，第85页。

管理没有最好,今天是好的,明天可能就落后了,今天是先进的,明天有可能成为保守的。

在日常经营管理中,我们根据上述管理理念和公司的实际情况,以共同利益为导向,重点抓指标、抓制度、抓文化、抓风险,采取了以下几种管理手段。

(一) 契约式管理:把利益与绩效挂钩

一是制定清晰的可接触的目标,并指明脚下的路。

战略定位,代表公司的共同意志,是企业的核心竞争力,战略定位正确,发展就快。2004年7月份,公司提出了一个3~5年的指导思想和工作思路。

指导思想:

以“三个代表”重要思想和科学发展观统揽全局,以解放思想,转变观念为先导,以转换机制、工效挂钩为改革动力,以竞争上岗、经营承接为突破口,以资本运作、资产运作、资金运作为手段,以追求利润最大化为目的,以促进公司全体员工的全面发展为根本,为对国家、对社会作出更大贡献为追求,不断改革,不断创新,不断提高,不断前进。

工作思路:

改革三部曲——2004年下半年理清关系,推进改革;2005年全面改革,加快发展;2006年完善改革,加速发展。

1、2、3、4、5、6、7、8的具体思路——咬定一个目标不放松,争取在3~5年时间里,使江信公司进入全国信托公司先进行列,把江信公司建成金融控股集团公司(现在我们正在朝着这个目标前进)。完成两大任务:一是争取政府补足资本金,二是争取剥离不良资产(这些我们都完成了)。搞好三项建设:一是思想文化建设,重树员工信心,确立整个江信公司的企业理念、精神、文化;二是组织机构建设,把法人治理结构建立起来(这一项我们做得还不够);三是制度纪律建设,制订若干“不准”。健全四大体系:一是建立战略决策体系,二是建立风险控制体系;三是建立经营运行体系,健全经营班子;四是建立监督反馈体系,成立审计委员会。建立五个机制:一是“四能”机制,即干部能上能下、机构能

设能撤、收入能高能低、人员能进能出(这里面我们有一部分做到了,一部分还未做到);二是建立激励机制;三是建立竞争机制;四是建立处罚机制;五是建立吸引人才机制。开展六项工作:一是调查研究;二是进行清产核资和资产评估和审计;三是开展一次解放思想,推动改革的活动;四是对现有业务开展全面清理检查,签订下半年承接合同书;五是开展公司战略发展规划制订工作;六是开展员工培训、考核工作。构建七大架构:一是法人治理架构;二是党建组织架构;三是公司内部组织架构;四是会议制度架构;五是工资薪酬架构;六是财务监管架构;七是业务项目监管架构。实现八大成效:通过以上工作实现:一是一年摘掉亏损帽(2005年);二是一年清理消化债务(2005年);三是实现利润一年上一个台阶,三年上一个大台阶;四是信托收入每年以50%以上速度增长;五是自有资金投资业务收入每年增加1000万元以上;六是员工收入与公司效益同步增长;七是形成员工以司为荣、以司为家的良好风气;八是成为社会公认的管理规范、诚实守信的金融控股集团(以上八点我们基本上都按照这些做了,也都实现了)。

为什么当时没有制订一个非常明确的战略,而只有工作思路,公司就能够发展呢?实际上,工作思路就代替了公司战略,而且很具体。到后来,公司又制订了一个15年的发展战略规划,目标很多,所以,公司发展到今天,也基本上按照这个规划发展的,走的是多元化的路子。对信托业务产品没有明确的定位,我想,一方面,国家对信托的定位首先没有确定,今天说这个可以做,明天说这个不可以做,影响了公司的定位。

二是对目标进行有效的分解,并采取竞争承接的方式予以落实。

每个人都愿意主导,不愿意被主导。传统的下达任务指标的做法是指令式的,是被动地接受任务,没有考虑到人性的这个特点。

竞争承接则通过员工竞争,主动接受任务指标,并以承接合同的方式进行管理。竞争承接包含了“你不做,有人做;你不做好,有人做好”,考虑到了个人愿意主导的特性,激发了员工的竞争欲和创造力。

2004年8月份,公司首次启动实行年度计划目标任务承接。公司与各部门、下属各公司班子集体签订合同,部门再将目标任务分解到个人身上,完成合同指标的,坚决按合同予以兑现;半年内任务指标完成

不好或公司认为无望完成指标,承接合同提前终止,部门班子集体辞职,重新拿出来竞争;完成年度目标承接合同的,下年度可以优先承接。当时,公司只有一个信托部,新设了信托二部、三部、四部进行公开竞争承接,许多同志都是在这次竞争中脱颖而出的。当年,大部分部门完成任务。第二年,也就是2005年再次实行承接,而且实行完不成任务拿600元,完成任务按比例提成。这几年我们一直坚持并不断完善这一制度,极大地调动了各部门和广大员工的积极性,使各部门每到年末就知道自己部门明年的目标任务,可以早准备、早计划、早安排。即使在监管政策日益趋紧的情况下,信托业务收入年年大幅增长,到2007年信托业务收入达到8000多万元,是2004年的倍。信托三部元月份就完成2008年全年任务,这在公司历史上,在全国企业都是少有的。

三是跟踪督促目标进度,加快目标任务的实现。

管理中,一切围绕目标,一切以指标说话。我们不仅像中国电信一拆为四一样,分成四个信托部门,创造了一种危机感,还通过员工末位淘汰制、班子承接不力淘汰制增强危机感,强化目标任务的落实,更重要的是,我们每个月10日前召开一次中层管理人员参加的月度会和员工大会,通报上月度财务情况、目标计划执行情况、制度执行检查情况、业务推进情况、重点项目进展情况及下个月计划目标,通过交流通报,树立标杆,明确差距,加油鼓劲,督促目标进度,增强危机感和紧迫感。我们在计划进度上,强调赶前不赶后,要求每个月完成进度的基础上,鼓励时间提前、总量超额,半年要求“时间过6月、完成任务超60,”并且对完成60%以上的部门按照实际完成比例兑现绩效奖励,对在9月份前完成全年任务指标的绩效计提比例相应上浮,营造一种万马争先、百舸争流的竞争氛围。

(二) 风筝式管理:把利益与制度挂钩

管理企业与管理国家的道理是一样的,国家管理需要依法管理,制订一系列的法律规定,告诉国民哪些可以做,哪些不可以做。不可以做的,你做了就要受到惩处,人们就不会再做了。

企业也是一样。制度就是企业的“法”,是用来规范和约束每个人的

行为的。以制度管人管事,可以减少领导及部门个人感情用事,简单了人与人之间的关系,避免了许多矛盾,强化了公司的管理秩序,为公司的发展创造了一个良好的环境。

这几年来,公司制订了 300 多个制度,包括基本制度、岗位职责、工作流程三个文本体系和制度制定、督促和检查三个执行体系,形成了具有江信国际特色的相对固化的制度管理体系。

制度就像风筝的红线,“好风凭借力,送我上青云,”我们鼓励员工借助风力飞得越高越好,飞得越远越好,但是没有了红线,风筝就可能偏离航向,同样,公司没有制度,就会偏离预定的目标。用制度管理公司,我们把它比喻为“风筝式管理法”。

用制度管理企业,常常有这样一个困扰,认为制度与人性化是矛盾的,与“以人为本”是相冲突的。我们的看法是,企业以人为本,但管理以利为本,目标是人性的,但管理手段有时是残酷的。企业是自负盈亏、自担风险的法人机构,要靠自身的努力来养活自己。公司有别于行政机关,机关是财政拿钱发工资,公司是市场的一分子,市场是充满竞争的,公司不干或干坏就没钱发工资。尊重个性或人性,破坏了公司整体目标的实现,就是损害了共同利益,对公司、对全体员工就是不人性的。为了公司的利益,就要牺牲个体的人性化,强调群体人性化。制度能得到大多数员工的认同,能维护绝大多数的利益,就应该理直气壮地一抓到底。只有建立健全制度,我们的企业才能发展。

一是制度要明确告诉员工哪些能做,哪些不能做。

制度就是要求员工遵守的条条框框,是管行为而不是管思想的,因此制度的条款要责任清晰,能量化的尽量量化,能细化的尽量细化。要明确地告诉员工哪些能做,哪些不能做,要越具体越好。如果忘了或没有按规定执行就要接受处罚,这是制度的约束力,也是牺牲小我换取大我的需要,是为了公司的共同利益。

二是制度要明确告诉员工做得好有什么好处,做得不好有什么坏处?人们知道了的东西并不一定会那么去做,所以制度还要利益清晰,与利益挂钩。制度不能是空洞口号,不能是原则性的政策,也不能是通知。遵守了制度,就要给予晋升或奖励,让做得好的有好处。但我们更