

成思危： 什么叫先进的 管理模式

什么是中国管理模式？第一，它必须是民族的；第二，它必须是开放的；第三，它必须是创新的。

“民族的”。民族的，要具有民族特色，首先是传统文化传承下来的东西，包括管理哲学。另外还有一个很重要的，就是现在的环境。现在中国的企业生存环境跟国外是不一样的，中国企业是在中国政治体制下、在中国目前的发展阶段下、在中国整个社会的发展程度下形成的，这一定不要脱离开。所以民族的，既有历史的，也有现实的。这个前提我们要坚持的，如果离开这个就谈不到中国特色了。

“开放的”。我们要坚持民族的东西，但是如果我真想发展中国的模式，那必须善于吸收国外一切先进的东西，先进经验，先进手段。现在国家倡导“两化融合”，实际上也是吸收了很多国外的东西。守住这个或那个是远远不够的，只有兼容并蓄，才能殊途同归。如果你不能兼容并蓄，是达不到殊途同归的；达不到殊途同归，就达不到彼得·德鲁克说的“分享”。从中国文化发展历史来看，我们也在不断吸收很多国外的东西，比如佛教是从印度过来的，我们吸收并加以改造，最后又跟儒家思想相结合。

“创新的”。任何东西，没有创新就没有未来。所以理解中国管理模式，一定是要民族的、开放的、创新的，只有三方面统一的模式，才真正是中国的先进模式。

探讨一种管理模式，不能忘记管理科学。中国管理的现代化，在上世纪80年代初就被提了出来。“管理四化”包括：思想现代化、组织现代化、方法现代化和手段现代化。管理思想就是哲学层面，管理组织、管理方法就是管理科学，管理手段现在就是互联网。所以管理从哲学高度看是这样的，但是如果管理组织和管理方法这一部分，没有了管理科学，怎么可能成为模式呢？

中国管理模式应保持相对稳定，如果不能相对稳定怎么叫模式？而模式又在不断发展，不断完善，所以既要看到稳定性，也要看到发展性。

(本文根据中国管理现代研究会理事长成思危口述整理)

[上接 A1 版]

我以为，全球化时代的中国管理模式内涵主要包括：首先，需要建立现代的中国商业伦理与管理哲学。中华民族的5000年文明，留下了丰厚而宝贵的精神财富，所以，我们需要继续引进、消化和创新西方的管理思想。无论欧洲、日本还是美国的，我们都需要“拿来”，又需要将其很好地融入中国管理思想的体系中，真正做到“中西结合，洋为中用”。再有，我们需要中国的成功管理实践。改革开放30年中，中国诞生了很多成功的企业，优秀的企业，他们所倡导并实践的管理模式，非常值得研究、总结，更值得诸多中小企业学习，并让他们少走弯路。我们一定要善于站在巨人的肩膀上，而不要再去重复前人的摸索。对此，本报正在筹备与有关大学合作从事专门的中国工商管理个案研究工作，认真去总结和推广一批中国成功管理模式的企业。

可以说，正是中国企业30年来在管理方面前赴后继的探索与实践，让中国企业最终成为全球商业版图中不可忽视的新生力量，也正是这股新生力量，成功推动了中国历史上最伟大的商业复兴。彼得·杜拉克曾说过：“21世纪，中国将与世界分享管理奥妙。”这个奥妙在哪里？自然就在于中国管理模式的丰富内涵。我们必须向世人证明：中国企业并非只是“暴发户”，软实力方面，我们同样不贫乏，甚至还会震撼整个世界。

继富士康加薪之后，一家外资公司，同时也是肯德基母公司的百胜集团对其沈阳分公司员工的加薪消息再度引发关注。沈阳肯德基的率先加薪，迅速引来更广泛的猜想：这是否也会带来百胜集团全国范围的加薪潮？甚至，进而带来更多外资企业跟进。

肯德基“被加薪” 外资企业跟进？

来自百胜集团6月9日的声明称，百胜明确沈阳市肯德基员工的最低工资不低于每月900元，并同意承诺员工工资的平均年度增长幅度达到5%。

在百胜方面看来，此次所谓“加薪”，仅仅是百胜集团沈阳分公司与员工签订集体合同中的条款之一。而沈阳的“加薪”，也仅仅是一个“单独的个案”。

不过，未来的发展也许并不是百胜集团能够掌控的。“我们也正在和他们(肯德基)就签订集体合同一事进行沟通，此事正在积极推进之中。”6月10日，大连市财贸金融工会一位人士告诉记者，合同中也应该会包括最低工资等要求。

业内人士指出，沈阳肯德基分公司加薪是基于集体合同制度，较之前国内14个省市上调最低工资水平更进一步。其最大特点是建立了工资正常增长机制。

“被加薪”背后

多方信息显示，此次集体合同以及“加薪”条款的拟定，主要来自于沈阳市总工会的推动，而非百胜自愿。“主要还是配合沈阳市总工会推进的签订集体合同的活动。”一了解此次谈判的人士也表示。

据沈阳市总工会提供的数据显示，近几年沈阳肯德基利润年均增长



约30%，而工资总额年均均增长82%。沈阳市总工会副主席王义清此前也公开表示，“这不符合职工工资与企业利润同步增长的原则”，——这也正是沈阳市总工会推动签订集体合同的初衷之一。

这已经不是相关方第一次对肯德基、麦当劳等餐厅薪酬标准发生争议。早在数年前，有媒体报道，在麦当劳和百胜广州餐厅打工的学生所得到的报酬，未达到国家规定的最低薪资标准。紧接着，中华全国总工会和当地政府都表示加紧了对其两家公司的监督。

也正是迫于此种压力，上述事件后麦当劳中国开始了17年首次大规模的涨薪计划；范围包括麦当劳中国的45000名员工，工资水平提高至

比中国最低工资标准高出12%至56%的水平。麦当劳称之为提升自己雇主形象举措的一部分。而如果说十多年前肯德基、麦当劳还是大学生兼职或者入职的优先选择，如今他们已经在学生圈渐失吸引力。“每小时挣的钱，不如家教或者其他兼职来得多。”一刚刚毕业的大学生坦言。

与之相对的是，去年百胜中国市场营业利润同比提高9%。百胜中国区(包括中国大陆、泰国及中国台湾的肯德基)以全球最高的毛利率，实现销售收入36.82亿美元，这一数字占到公司全球收入的34%。

不会是个案

对于百胜来说，沈阳公司集体合

同的签订尚属其在中国的首次，而对于麦当劳、沃尔玛等企业来说，则并不鲜见。

记者了解到，早在去年年底，在沈阳市总工会推动下，麦当劳沈阳公司已经与公司工会签订了集体合同。此前，麦当劳在上海、大连等地公司也相继与员工签署了集体合同。

而沃尔玛走得更远。据资料显示，沃尔玛企业签订的集体合同也均包括了确定当年的最低工资标准、员工的工资合理增长和支付保障机制等条款，同时规定了公司建立带薪休假制度、社会保险制度、加班补偿制度、依法保障女职工的特殊权益等条款。

沈阳市总工会在这方面也行动较早。而自2007年8月1日《沈阳市集体合同规定》开始实施以来，沈阳市目前已有超过95%以上的企业签署了该合同。据沈阳市总工会统计数据显示，2009年沈阳市总工会推动的集体合同政策使23%的企业职工增加了工资收入。

只是让百胜方面有些郁闷的是，由于在不久前富士康等事件，此次沈阳公司集体合同的签订引起了前所未有的关注。然而也正是因为此，尽管在百胜方面看来，沈阳市员工集体合同的签订与其他城市并无关联，但包括肯德基、麦当劳等企业的集体合同很可能会全国开花。(钟企)

管理讲堂 | Guanli Jiangtang

寻找中国的企业领袖

中国能否产生出世界级的企业领袖？我们首先要问的是什么是企业领袖。要回答这个问题，实际上我们要知道为什么需要企业领袖。我们需要企业领袖第一是因为未来是不确定的。我们生活在一个充满风险的世界当中，芸芸众生，不知所措，所以我们需要有人给我们指明方向，告诉我们应该往哪里去。我们需要企业领袖是因为我们人与人之间需要合作，但我们合作中又有冲突，企业中一千个人可能就有一千个目标。所以我们需要有人把不同的个人目标加总成一个集体的目标。我们需要企业领袖还

因为世界在不断地变化，作为一个企业领袖一定要有创新的素质、创新的思维、创新的能力。

企业领袖不是个人行为，而是一个公司行为。我们每一个企业领导人必须记住，如果历史将来能够记住你，那并不是因为你做人的魅力，而是因为你所创办的事业。为了做到这一点，每个企业家都要有一个意识，就是选好接班人。

企业领袖是一种团体的行为，不是个体的行为，所以中国能否产生世界级的企业领袖，不在于单个的英雄，而是整个中国企业家团队是否能

够健康成长，是否能够在世界的舞台上传递起来，连起来，打造一个整体形象。

要做一个成功的、令人尊敬的企业领导人，企业家有很多需要注意的地方。一个优秀的企业家必须是一个遵守法律的企业领导人。如果想成为百年老店，你应该是一个守法的企业家。

企业家必须讲信誉。信誉之所以难，是因为注重信誉意味着我们要牺牲好多眼前的利益。

企业家必须讲求社会责任。我们企业生存是要赚钱的，但是赚钱并不

是企业存在的理由，我们要存在是因为我们要为社会创造价值。所以企业家在讲究利润的同时，必须注重你的社会形象、社会责任，包括你在环境保护中的责任，包括你在推动社会教育、文明化、社会信任方面的责任。这一点也是全世界企业界都强调的。

企业领袖也是一种社会现象，它依赖于各方面创造的环境，特别是政府为我们创造的环境。在这里我要强调我们的政府依然肩负着重大的责任。政府的责任是什么？就是为企业家，为企业的成长创造一个良好、稳定、可以预测的法律环境。(张维迎)

[上接 A1 版]

国内领先 世界一流

——广西石化 1000 万吨炼油建设安全管理综述

该工程是“十一五”重要项目，是中国石油天然气集团公司贯彻落实国家西部大开发战略的重要举措，是中国石油天然气集团在南方地区建设的第一个大型炼化项目。

二、项目建设“三同时”

广西石化1000万吨/年炼油工程严格执行新建项目安全设施“三同时”规定，特别是《危险化学品建设项目安全许可实施办法》即：《国家安全监管总局令 第8号 2006年10月1日施行》，该公司按照新的法规及安全专篇编制导则要求，委托评价单位重新编制安全设施设计专篇，并且该《专篇》于是2008年12月8日-9日在北京一次性通过了国家安监总局组织的审查，于2009年3月15日取得了项目安全设施设计审查安全许可意见书。

该项目劳动安全卫生投资100820万元，占工程总投资的7%。所有安全设施将全部按照计划与主体工程同时设计、同时施工、同时投用。

三、项目建设安全管理

开展安全大检查排查整改安全隐患——项目的施工建设，紧紧围绕“安全发展、清洁发展”主题，以零事故、零伤害、零污染为工作目标，深入贯彻反违章禁令，全方位多层次地开展现场安全环保检查，大力开展宣传培训，狠抓危险作业的监督管理，规范“三废”排放。项目自开工建设以来，记录和跟踪整改了4378项不安

全行为和不安全状况，创造了6000万安全环保无事故工时的优良记录。

引进先进的安全管理——引进英国 AMEC 公司安全环保监管人员，以外方管理人员为主，建立了由 IPMT、施工单位、监理公司组成的安全环保监督网络，对施工全过程进行安全环保监管。以 AMEC 公司安全环保管理程序为基础，发布实施了68项 HSE 管理程序，全面规范项目安全环保管理。根据程序文件要求，编制了招投标书、工程合同的安全环保标准条款，全面开展了承包商资格预审，淘汰了一批不符合安全环保资质要求的承包商。

强化反违章宣教——职代会批准实施了《广西石化公司贯彻落实集团公司反违章禁令实施办法》，对现场所有施工人员进行《反违章禁令》教育，发放宣传单3000多张，并在公司网页上开辟了《反违章禁令》活动专栏，组织公司员工进行了《反违章禁令》闭卷考试，考试成绩全部优良。

严格执行中国石油 HSE 管理九项原则——1、任何决策必须优先健康安全环境；2、安全是聘用的必要条件；3、企业必须对员工进行健康安全环境培训；4、各级管理者对业务范围内的健康安全环境工作负责；5、各级管理者必须亲自参加健康安全环境审核；6、员工必须参与岗位危害识别及风险控制；7、事故隐患必须及时整改；8、所有事故事件必须及时报告、分析和处理；9、承包商管理执行

统一的健康安全环境超标准。

认真贯彻落实各级安全管理部门文件精神——以科学发展观为指导，坚持安全发展理念，坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，以深入开展“安全生产年”活动为主线，认真贯彻落实以安全生产教育、安全生产执法、安全生产治理为核心的“三项行动”，加强以安全生产法制体制机制、安全生产能力、安全生产监管队伍建设为主要内容的“三项建设”工作。

大力开展 HSE 培训——持续开展施工入场人员 HSE 培训、广西石化员工入厂 HSE 培训、承包商人员入场培训、管理人员 HSE 培训、HSE 专业培训、现场急救培训、违章人员 HSE 再培训，培训率达到100%。截止到2010年5月，共培训各类人员70198人次，培训时间共192439小时。举办各专业 HSE 培训91期，共培训3243人。

全方位多层次进行现场检查——坚持每天开展现场专项 HSE 检查，HSE 部主任、安全主管指导和参加各 PMT 组织的每周 HSE 检查。严格进行入场设备检查，对起重机、挖掘机、装载机等各种大型施工机械全部进行安全检查，不符合要求的禁止进入施工现场。坚持开展施工用电安全日检查，纠正施工现场不规范的用电行为。开展节日前夕安全大检查，保证了节日期间的安全环保无事故，也为维护社会稳定做出了贡献。积极有效地组织 HSE 会议——

每2周召开1次工程安全主题例会，每月召开1次安委会会议、HSE 部每周召开1次 PMT HSE 经理会议、每月召开1次承包商 HSE 会议，传达有关的 HSE 信息，交流事故经验教训，剖析承包商存在的 HSE 问题，提出整改措施。

严格承包商奖惩——制定了项目承包商 HSE 奖惩规定，并按规定进行检查评比，严格奖惩。2010年表彰和奖励了 HSE 表现优秀的承包商38万元，同时，处罚了不遵守 HSE 程序文件、违章违纪的承包商120万元。

强化施工现场保安管理——委托专业公司承担现场安保工作，建立了一套有效的保安体系，目前现场共有保安149人，对包括码头、PMT 办公室、施工现场入场人员、材料、大型移动车辆、设备的进出，进行有效监管。

狠抓危险作业管理——严格按照《脚手架搭设和施工验收规范》等技术规范，开展脚手架搭设和高空作业专项检查。

认真审查重大起重吊装作业技术方案和措施，确保了加氢裂化反应器、脱丁烷塔、石脑油分离塔、常压塔、减压塔、火炬等大型设备的整体吊装成功。

据介绍，广西石化从开工建设到工程竣工，未发生一起死亡一人事故，不但其装置先进程度、工艺水平、数字化控制和环保水平达到了国内领先、世界一流，而且工程建设的安全管理也无愧国内先进、世界一流！

头脑风暴 | Tounao Fengbao

“中国模式” 激荡 威廉姆森理论

钓鱼者说：仅仅是坐在池塘边看着他们如何钓鱼，你就永远理解不了他们，你更加想象不了钓鱼者如何才能钓到更多、好、更肥的鱼。钓鱼者说：甘苦自知。

中国企业家说：威廉姆森关于企业边界的理论，也是如此。

企业在“生产或销售”决策中每一个细节的分析，从通用汽车决定是自己生产零件还是从供应商那里买零件，到一份新闻报纸决定是用自己的人员写文章还是从自由职业者那里得到稿件，都是威廉姆森研究的课题。所以，很多人都说，威廉姆森的工作是“分析经济管理，特别是企业边界”。

然而，中国的企业家们有着属于他们自己的经验，毕竟适合自己的才是最好的。但记者发现，中国企业家在用中国模式发展时，他们也会有所困惑——自己让企业变强变大的方法到底对不对？是否会有更好的方法？爱国者总裁冯军就说，我们也希望能从大师那里得到真解。

宋志平： 得规模者得天下

中国建材董事长宋志平说，现在绝大多数企业都不是靠自己的积累，滚雪球一样滚大的；大部分的企业是把整个的社会资源进行整合，利用自身作为纽带，把各种资源有效地连接起来。

南方水泥并购案是宋志平颇为得意的一件事，仅仅用了2-3年的时间，南方水泥就从零发展到有上亿吨水泥产能规模的企业。业内人士评价说，如果用传统的方法去打造上亿吨水泥的企业，需要三四十年的经历。

冯军： 既聚焦又多元

冯军说，爱国者要像索尼和三星那样，既要聚焦又要多元。

“我们身处时代的环境每天都在变化，产业每天都在不断升级，作为企业家，学习是无止境的。我所理解的企业边界，更多地显示为聚焦和多元化的矛盾问题。”冯军说。

“我认为，一个企业，尤其是我们做硬件的企业，聚焦是非常重要的。如果不聚焦，很难做成一件事，但是，如果你只是聚焦，而没有其他多元化的产品，那就很危险。比如说恒基伟业，做商务通的，随着技术的升级，手机带有手写功能以后，商务通瞬间就被取代了。所以，为了避免这样的问题，我们这些做硬件的企业，应该像索尼和三星一样，既要聚焦又要多元。”

王振滔： 企业不能只做一个产品

王振滔带着奥康，走在多元化的路上。他说，他必须得多元化。如果没有多元化，在金融危机那场致命的游戏中，他肯定是撑不下去了。现在，他的多元化在良性发展。

王振滔对记者这样描述他的多元化产业：“原来我们是以生产鞋子为主的，现在我们有商业地产、金融、生物医药，一共4大主要业务。前不久，奥康正式‘迎娶’了‘恋爱’2年多的意大利鞋业第一品牌——万利威德，实现了奥康收购国际大牌的梦想。”

对于如何多元化，王振滔的心得是绝对不放弃主业。他说，只有守住主业，企业才能获得开拓新市场的底气和胆量，“我们提醒的是，多元化经营必须使用专业团队，否则项目绝不会成功。”(陈莉莉)