

# 国有企业 可持续发展模式

雷世纲 著



## 作者简介

雷世纲，本溪华夏（集团）有限公司总经理，教授研究员级高级工程师，工商管理学硕士。1954年3月出生于辽南农村，1974年高中毕业回乡务农，1976年考入辽宁营口大石桥铁路中学任教，1977年考入大连工学院（现大连理工大学）金属材料及热处理专业学习，1982年毕业分配到本溪大学任教。1985年调入中共本溪市委组织部，先后任干事、副处长、处长。1992年被市委派到北台钢铁总厂（现北钢集团）挂职锻炼，任党委副书记，后兼任副厂长。1993年创建本溪华夏房地产开发公司，任董事长、总经理、党委书记。1996年华厦房地产开发公司同步收购1.3万人的五户市直国有建安企业，组建本溪建设集团，后更名为本溪华夏集团，创造了轰动全国的“蛇吞象工程”。

雷世纲作为华夏公司的缔造者，在十几年的企业管理实践中，一直致力于现代企业机制与管理制度的创新，所编著的《本溪华夏集团现代企业制度框架体系》一书由经济管理出版社出版，国家经贸委、国家建设部在北京人民大会堂联合举行该书发行仪式，向全国推广这一创新管理成果。

雷世纲曾先后获得“全国建设系统劳动模范”、“全国优秀建筑企业经理”、全国“五一”劳动奖章等荣誉称号，其领导开发建设的“华夏牌”房产先后获得国家康居示范工程、国家广厦奖、中国人居金牌试点工程、全国城市物业管理优秀示范住宅小区等殊荣。

# 国有企业可持续发展模式

雷世纲 著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

国有企业可持续发展模式/雷世纲著 —北京 企业管理出版社,  
2009 9

ISBN 978 - 7 - 80255 - 287 - 6

I 国 II 雷 III 国营企业—可持续发展—经验—本溪市  
IV F279 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 169634 号

---

书 名· 国有企业可持续发展模式

作 者: 雷世纲

责任编辑: 启 烨

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 287 - 6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 12 25 印张 200 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价· 118 00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 序 言

## 我国国有企业可持续发展的成功模式

中国房地产业协会会长、原建设部副部长 

本溪华夏集团曾经在1996年以一个200余人的小国企，一举购并了13000余人的5户市直国有建安企业，创造了轰动全国的“蛇吞象”奇迹，并成功编写出版了《本溪华夏集团现代企业制度框架体系》，在北京人民大会堂举行首发仪式，由国家有关部委推向全国，成为我国国有企业改革与发展的一面旗帜。如今十几年过去了，华夏集团探索创新发展的脚步不但没有停止，而且又取得了新的重大进展，这就是创建学习型、和谐型和创新型“三位一体”的我国国有企业可持续发展模式。华夏集团企业发展的实践证明，他们创建和总结的“三型企业”模式，是我国国有企业可持续发展的成功模式。

由本溪华夏集团总经理雷世纲编著的《国有企业可持续发展模式》，是华夏人们践行科学发展观，成功地破解国有企业可持续发展难题的系统总结，值得向读者推荐，共同分享他们坚持国企改革实现跨越式发展的成功经验。

首先，华夏集团是在社会主义市场经济环境下诞生的新兴国有企业，在积极参与市场竞争的过程之中，建立了一系列现代企业制度和适应市场变化的经营机制；在同步兼并重组5户市直国有建安企业之后，仍然具有国有老企业的特征与属性。因此，华夏集团通过总结自身发展过程，创建国有企业可持续发展模式，对我国国有企业转型改革具有普遍的借鉴意义。

其次，华夏集团是以房地产开发为龙头、实行多种经营的大型企业集团。房地产做为我国国民经济的支柱产业，其健康快速发展，对拉动内需、促进消费、加快城市化进程等，都具有重要意义。然而，房地产开发经营也面临着许多新的困难和问题。华夏集团在开拓业务的进程中，以学习型企业模式为基础，以和谐型企业模式为保障，以创新型企业模式为动力。他们在困难面前毫不畏惧，视危机为转机，在经济低谷中实现跨越式发展。因此，在当前深受国际金融危机困扰的宏观经济背景下，推广华夏集团创建的国有企业可持续发展的成功模式，具有

重要的现实意义。

第三，雷世纲总经理作为一位企业家，在率领华夏集团为贡献国家、服务社会、造福民众，创造一个个经典与传奇的同时，还认真思考、勤于探索、笔耕不辍，又为国有企业可持续发展提供了宝贵的精神财富，真乃难能可贵。在国企改革攻坚阶段的2000年，华夏集团为读者奉献了《本溪华夏集团现代企业制度框架体系》。今年是中华人民共和国建国60周年大庆之年，《国有企业可持续发展模式》的出版发行是雷世纲总经理和由他所领导的本溪华夏集团为共和国诞辰敬献的一份厚礼。华夏集团的前面还有很长的路，只要在探索中善于学习和思考，就会不断发展和提高，一步一个脚印，一步一个辉煌。

衷心祝贺本溪华夏集团所取得的成绩和《国有企业可持续发展模式》的出版，预祝本溪华夏集团在实践中“三型模式”坚持国有企业可持续发展道路上，不断取得新的业绩和辉煌。

是为序。

二〇〇九年九月

# 前 言

华夏集团通过总结十几年的发展历史，借鉴国内外现有的相关理论及先进企业的成功做法，创造性地创建了学习型、和谐型和创新型“三型企业”可持续发展理论——“国有企业可持续发展模式”。

全书共分四篇，第一篇介绍华夏集团创建的国有企业可持续发展基本模式，论述国有企业可持续发展模式产生的历史背景、理论依据、基本内容及创建可持续发展模式的重要意义。其核心内容是提出学习型企业、和谐型企业和创新型企业三位一体的“三型企业”模式。针对企业可持续发展模式而言，学习型模式是基础、和谐型模式是保障、创新型模式是动力；三者之间既各成体系、相互并列，又相互联系、相互依存、相互融合、相互补充、相互促进、相辅相成，你中有我、我中有你，多则有余、缺一不可，是密不可分的有机整体。第二篇学习型企业——企业可持续发展的基础，归纳概括了华夏集团的学习型企业创建模式，即“端正认识、坚持原则、遵循准则、领导核心、和谐保障、创新牵动、完美追求、中国特色”。并特别指出了学习型企业领导对企业发展的历史性作用。第三篇和谐型企业——企业可持续发展的保障，是通过华夏集团的实践，提出了和谐型企业一般应具备的五项基本要素、通过和谐管理实现企业和谐及和谐环境理念等。第四篇创新型企业——企业可持续发展的动力，通过具体事例说明了华夏集团的五大创新思维、六大创新机制和技术创新的探索与实践。

传统企业管理理论普遍认为，任何企业产品生命周期都是有限的，在经过成长期、成熟期之后，就会进入衰退期，直至衰亡消失。企业产品（或服务）决定企业的生存与发展，而现实中的“百年老店”在全世界也是凤毛麟角。打破企业终结的宿命，实现“永续经营”，成为一代又一代各国企业家追求的梦想。虽然致使企业产品消亡的原因有各种各样，但是概括起来无外乎是市场因素、社会因素、政治因素和内部因素等。笔者积近二十余年企业经营管理实践，得出这样基本认识——按“国有企业可持续发展模式”去做，企业就是一个学习型、和谐型、创新型三位一体的企业，也就必然是一个可持续发展的企业。



## 目 录

前 言	1
序 言	1
第一篇 华夏集团创建的国有企业可持续发展基本模式	1
1.1 创建国有企业可持续发展模式概述	1
1.1.1 可持续发展模式产生的历史背景	1
1.1.2 创建可持续发展模式的理论依据	3
1.1.3 国有企业可持续发展模式的基本内容	4
1.1.4 创建可持续发展模式的重要意义	5
1.2 创建“三型企业”模式是企业可持续发展的必由之路	6
1.2.1 “三型企业”模式是企业可持续发展的客观要求	6
1.2.2 人类社会可持续发展与企业可持续发展的相互关系	7
1.2.3 “三型企业”模式是履行社会责任的产物	9
1.2.4 实现与企业的利益相关者和谐共赢	10
1.3 创建“三型企业”模式是华夏发展历史的必然选择	11
1.3.1 华夏发展历史是创建学习型企业的历史	11
1.3.2 华夏发展历史是创建和谐型企业的历史	16
1.3.3 华夏发展历史是创建创新型企业的历史	24
1.4 创建国有企业可持续发展模式是深入贯彻落实科学发展观的根本实践	28
1.4.1 科学发展观是企业可持续发展的行动指南	28
1.4.2 实现企业可持续发展是科学发展观的重要体现	29
1.4.3 创建学习型企业是创建学习型社会的基础	30
1.4.4 创建和谐型企业是构建和谐社会的关键	32
1.4.5 创建创新型企业是实现创新型国家的主体	33

<b>第二篇 学习型企业——企业可持续发展的基础</b> .....	35
2.1 有关学习型组织的基本理论介绍 .....	35
2.1.1 学习型组织理论产生的过程 .....	35
2.1.2 学习型组织理论产生的时代背景 .....	37
2.1.3 学习型企业的基本概念 .....	41
2.1.4 学习型企业的 basic 特征 .....	48
2.1.5 学习型企业的“五项修炼” .....	49
2.2 学习型组织的创建模型 .....	64
2.2.1 彼得·圣吉(Peter M. Senge)的“圣吉模型” .....	64
2.2.2 约翰·瑞定(John Redding)的“第四种模型” .....	65
2.2.3 邱昭良的“组织学习鱼”模型 .....	67
2.3 华夏集团创建学习型企业经验总结 .....	68
2.3.1 端正对创建学习型企业的认识 .....	68
2.3.2 坚持创建学习型企业的原则 .....	72
2.3.3 遵循学习型企业的行为准则 .....	73
2.3.4 领导核心、和谐保障、创新牵动、完美追求 .....	76
2.3.5 创建学习型企业的实践与体会 .....	80
<b>第三篇 和谐型企业——企业可持续发展的保障</b> .....	85
3.1 和谐思想与和谐理论 .....	86
3.1.1 中国传统文化具有悠久和丰富的和谐思想 .....	86
3.1.2 和谐是现代社会和企业需要共同去追求的价值目标 .....	89
3.2 和谐管理理论及其应用模型 .....	89
3.2.1 和谐管理理论提出的背景 .....	90
3.2.1.1 和谐管理理论提出的实践环境——高度不确定性 .....	90
3.2.1.2 和谐管理理论的理论背景——管理理论丛林 .....	93
3.2.1.3 和谐管理理论的必要性——环境的高度不确定性与现有理论的局限 .....	94
3.2.2 和谐管理理论的基本思想 .....	98
3.2.2.1 和谐管理理论与“问题导向” .....	98

3.2.2.2 “优化设计”与“人的能动作用”双规则的互动耦合 .....	99
3.2.3 和谐管理理论的理论应用模型 .....	101
3.3 通过和谐管理实现企业和谐 .....	104
3.3.1 和谐型企业概念及其要素 .....	104
3.3.2 把握好和谐管理要点 .....	107
3.4 华夏集团创建和谐型企业的实践过程及其实效 .....	110
3.4.1 和谐型企业创建背景 .....	110
3.4.2 创建和谐型企业的具体实施过程和实效 .....	110
3.4.2.1 企业的和谐物质文化建设 .....	111
3.4.2.2 企业的和谐行为文化建设 .....	113
3.4.2.3 企业的和谐制度文化建设 .....	115
3.4.2.4 企业的和谐精神文化建设 .....	119
3.5 华夏集团创建环境和谐型企业的实践及其成果 .....	122
3.5.1 环境概念与和谐环境理念 .....	122
3.5.2 市外桃源 华夏花园 .....	125
3.5.3 人居环境金牌试点 美轮美奂山水人家 .....	127
3.5.4 把握“两谷”机遇 跻身医药产业基地建设 .....	132
<b>第四篇 创新型企业——企业可持续发展的动力 .....</b>	<b>134</b>
4.1 创新理论与创新型企业 .....	134
4.1.1 创新理论 .....	134
4.1.2 国外创新基础理论的突出进展 .....	136
4.1.3 国外创新理论对我国的启示 .....	138
4.1.4 创新的重要意义、原则与要求 .....	140
4.1.5 关于创新型企业的定义 .....	144
4.2 创新型企业评价标准 .....	147
4.2.1 国家有关部门确定的评价指标 .....	147
4.2.2 企业家选择的创新型企业衡量标准 .....	148
4.3 创新型企业发展模式研究现状 .....	154
4.3.1 创新型企业的基本特征 .....	154

4 3.2 创新型企业发展模式 .....	155
4 4 华夏集团创建创新型企业经验总结 .....	158
4 4.1 华夏集团五大创新思维 .....	159
4 4.2 华夏集团六大创新机制 .....	162
4 4.3 华夏集团科技创新探索与实践成果综述 .....	167
4 4.3.1 技术创新成果的集中体现——“华夏花园” .....	168
4 4.3.2 技术创新成果的典型代表——建筑物智能化平移 ..	170
4 4.3.3 技术创新成果的重要标志——新型建材专利产品 .....	174
4 4.3.4 技术创新成果的最新发展——北冬虫夏草 .....	177
续 言 .....	181
后 记 .....	183

# 第一篇 华夏集团创建的国有企业可持续发展基本模式

## 1.1 创建国有企业可持续发展模式概述

### 1.1.1 可持续发展模式产生的历史背景

华夏集团在奋发前行的路程中经历了创建、吞并、发展三个阶段。

1993年，刚刚组建的本溪华夏房地产综合开发有限公司，通过不断地创新和探索，创造了先进的“三权分离、两劳分配、双择用人、三模经营”的华夏机制，成为辽宁省房地产业界异军突起的领先企业。到1996年，已经在房地产综合开发、建筑设计施工、典当商行、机动车解体和科技产业等诸种行业都多有建树的小华夏，在本溪市政府的大力支持下，利用“九五”期间老工业基地改造调整、优化资本结构试点的有利时机和政策，成功吞并了拥有13000余人的五户市直国有建安企业，组建华夏集团（本溪建设集团）。

1996年，华夏集团在组建当年便扭亏为盈，实现利润1040万元、利税1700万元，创造了轰动全国的“蛇吞象”奇迹。面临国有老企业存在的诸多问题，华夏集团在先进机制的基础上，创建了“产权到位、分配等价、用人激进、经营有序”的《本溪华夏集团现代企业制度框架体系》，有效地解决了国有企业改革攻坚阶段的深层次矛盾和问题，走出了国有企业改革的成功之路。

华夏集团在创建、吞并阶段的先进机制和先进制度是行之有效的，但没有满足发展阶段的可持续要求，因此企业也曾有过面临危机和陷入困境之中的非凡历史经历。翻开企业发展的历史，国内外的经验均能证明，一些取得辉煌业绩的成功企业，都曾经历过一次或多次从衰亡陷阱擦边而过的惊险。但是，只要决策正确、善于学习、勇于创新，使企业内部与社会环境、自然环境不断和谐，就可以凤凰涅槃、浴火重生。

在全球化的激烈市场竞争中，多少“老店”一朝消亡，由此可见，优胜劣汰是不可违反的客观规律。根据统计，1970年跻身全球财富500强的著名公司有1/3在12年后从榜上消失。时至1995年，仍然留名的仅占6%。有研究资料表明，一般公司从成立到解体约有10年和40年两个消亡点。欧洲和日本的企业平均寿命只有12年，40%的公司寿命周期不到10年，能维持40年的凤毛麟角。美国有60%的企业寿命周期不到5年，生存超过20年的仅有10%左右，而有50年寿命的企业仅占2%。当今我国企业的平均生命周期也不到7年，其中民营企业的寿命只有2.9年，只有非常少的企业能成功地完成好第二次创业。物竞天择，竞争也始终伴随企业的整个寿命周期。可持续发展确实是企业成长与发展的核心命题，亦是企业成长与发展面临的最大现实问题。改革开放初期名噪全国的企业，如马胜利的石家庄造纸企业集团、步鑫生的浙江海盐衬衫总厂、年广久的安徽芜湖“傻子”瓜子、禹作敏的天津大邱庄“中国第一村”，很快就销声匿迹；稍后崛起的郑州亚细亚商城、河北“旭日升”集团、广州健力宝集团等也是昙花一现；平均每天有10余家企业诞生的北京中关村，近10年来“死亡率”达20%左右；尤其令世人难以置信的是曾经名噪一时的三鹿集团瞬间崩塌……这些企业，或破产，或被并购，具体原因各不相同，但是，未能坚持可持续发展，未能实现学习、和谐、创新，未能掌握瞬息万变的商机，恐怕是其共同原因。反之，有诸如像宝钢、联想、海尔等知名企业，则与时俱进、持续发展、长盛不衰，究其原因学习、和谐与创新是其通行的秘诀。

2005年，华夏集团从开发建设40余万平方米的“山水人家”开始，在艰难中奋发图强，在困境里抓住生机，以华夏人特有的精神和品质，苦干、实干加巧干，实现了华丽的转身，突破了发展的瓶颈，继续创造着一个又一个经典和奇迹：

——2006年“山水人家”实现当年动迁、当年建设、当年（持证）入住，成为中国人居住环境金牌建设试点项目；

——2007年占地480亩、规划建筑面积3.5万平方米的辽宁仙榆湾国际医药会展中心，用不到4个月时间一期工程改造扩建成功，成为石桥子本溪新城地区旅游房地产的一颗璀璨明珠；

——创建辽宁仙榆湾北冬虫夏草（集团）有限公司，一期工程2008年9月竣工，成为中国北方药谷生物医药产业园区第一个投产企业，其产品已成供不应求之势。

.....

回首华夏之路，我们既有过辉煌，也走过低谷。在经历了吃“散伙饭”、照“毕业照”的酸楚之后，华夏人痛定思痛，在探索中深悟国企长生之道，在实践中大胆地又前无古人地探索创建学习型、和谐型、创新型三型互动、三位一体的国有企业可持续发展模式——“三型企业”模式，终于使企业走上了一条体现科学发展的可持续发展之路。

### 1.1.2 创建可持续发展模式的理论依据

2003年10月召开的中国共产党十六届三中全会提出了科学发展观，并把它的基本内涵概括为“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”，坚持“统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放的要求”。胡锦涛同志在党的十七大报告中提出，在新的发展阶段继续全面建设小康社会、发展中国特色社会主义，必须坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观。

科学发展观，是对党的三代中央领导集体关于发展的重要思想的继承和发展，是马克思主义关于发展的世界观和方法论的集中体现，是同马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想既一脉相承又与时俱进的科学理论，是我国经济社会发展的重要指导方针，是发展中国特色社会主义必须坚持和贯彻的重大战略思想。科学发展观，是立足社会主义初级阶段基本国情，总结我国发展实践，借鉴国外发展经验，适应新的发展要求提出的重大战略思想。强调认清社会主义初级阶段基本国情，不是要妄自菲薄、自甘落后，也不是要脱离实际、急于求成，而是要坚持把它作为推进改革、谋划发展的根本依据。我们必须始终保持清醒头脑，立足社会主义初级阶段这个最大的实际，科学分析，深刻把握我国发展面临的新课题新矛盾，更加自觉地走科学发展道路，奋力开拓中国特色社会主义更为广阔的发展前景。

科学发展观，第一要义是发展，核心是以人为本，基本要求是全面协调可持续，根本方法是统筹兼顾。华夏集团坚持以科学发展观理论为指导，从社会主义市场经济出发，结合国有企业特征和属性，向已有的先进机制和制度“注入”可持续发展原则，创建了学习型、和谐型、创新型“三型企业”这一国有企业可持续发展模式。

### 1.1.3 国有企业可持续发展模式的基本内容

所谓国有企业可持续发展模式，就是学习型企业、和谐型企业、创新型企业，三位一体的“三型企业”模式。

“三型企业”模式的基本内容及其相互关系如下：

#### 1 学习型企业

——学习型企业是以共同愿景为基础、以团队学习为特征、以增强企业学习力、提高员工综合素质为核心，以企业全面发展与员工职业生涯规划的相互依托构造学习求知的目标体系，建立起能够不断实现知识转换为技能的运行机制的现代企业。华夏集团创建的学习型企业，以学习型员工、学习型领导、学习型团队和企业通过持续学习不断增强的学习力，为企业走可持续发展之路奠定坚实基础。

#### 2. 和谐型企业

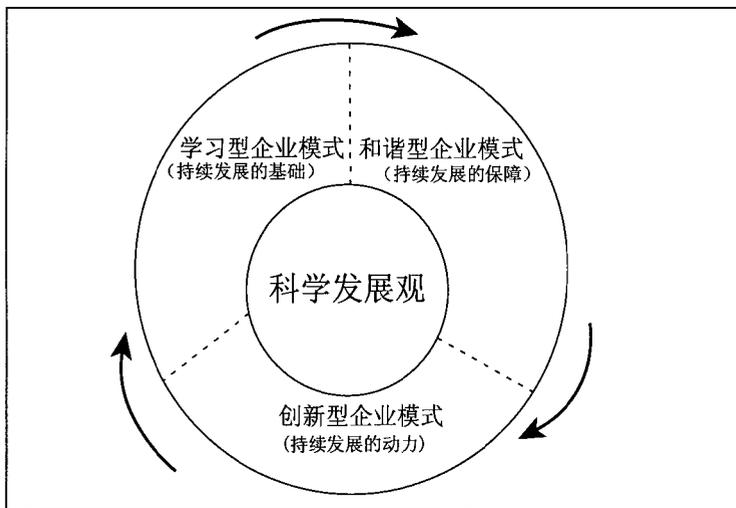
——和谐型企业是指构成企业生态系统中的各个部分和各个要素之间呈现协调、稳定、有序的状态，这种状态是一种标志企业全面进步与发展的积极力量，通过这种力量可以不断激发企业活力，带动一切相关因素形成更大的合力，从而促进企业与社会健康、持续、全面发展。和谐型企业涉及到方方面面，它既包括企业的内部和谐，也包括企业与社会、企业与自然环境等的外部和谐。华夏集团创建的和谐型企业，通过企业的内部和谐、企业与利益相关体和谐、企业与外部环境和谐等各个方面和谐关系的确立，为建设社会主义和谐社会创造条件，是企业可持续发展的可靠保障。

#### 3 创新型企业

——创新型企业是指在理念、制度、经营、管理、知识、技术、文化等方面具有强大创新活力，创新成效突出，具备发展潜力和竞争实力，拥有行业关键技术和知识产权优势，能够对市场和社会环境变化做出灵敏反应的企业。华夏集团创建的创新型企业，以理念创新、制度创新、管理创新、经营创新、文化创新、技术创新，为企业可持续发展提供强大动力。

华夏集团国有企业可持续发展模式，是在科学发展观理论指引下，经过不断探索、不断实践和不断总结，创建的学习型企业、创新型企业、和谐型企业，三型互动、三位一体的“三型企业”模式。针对企业可持续发展模式而言，学习型模式是基础、和谐型模式是保障、创新型模式是动力；三者之间既各成体系、

相互并列，又相互联系、相互依存、相互融合、相互补充、相互促进、相辅相



“三型企业”模式图

成，你中有我、我中有你，多则有余、缺一不可，构成不可分的有机整体。

#### 1.1.4 创建可持续发展模式的重要意义

由转换经营管理机制、建立现代企业制度的新型国有企业吞并五户国有老企业组建而成的华夏集团，既具有现代企业的机制与制度，又具有国有老企业的属性和特征。如何使国有企业走上诸如沃尔玛、麦当劳、爱立信、松下等知名企业在世界各地均能可持续经营的道路，亟待探索出一个国有企业可持续发展模式，使之无论在哪个地区创立下属企业、无论外部市场如何变化和内部组织人员怎样变迁，都能呈现出可持续发展的良好态势。

从20世纪后期开始，人们的生存和发展观念发生了重大变化，可持续发展思想已逐渐成为当代社会的共识。可持续发展要求人类调整自己的经济行为，建立新的人与自然之间、人与人之间、组织与组织之间、人与组织之间和谐共处的关系，实现社会、经济、环境三方面的可持续协调发展。企业作为现代社会经济的基本细胞、发展生产力的主要执行者和完善生产关系的主要体现者，在经济活动中取得成果的同时，也应该担负起一定的维护并改善生态环境、认真解决和经营有关社会问题的责任，这种全面的责任就体现了企业在可持续发展上的理念。近二十多年来，国内有关研究的视角和实际工作的切入点都集中在国家和社会可持续发展问题上，直接涉及企业可持续发展和企业在可持续发展上的责任比较少

见。事实上，我国企业面临严峻的生态环境和资源压力，以及社会转型变革中的复杂环境，企业自身的发展必须和社会的可持续发展相吻合，这是二十一世纪全球企业共同面临的重大课题，也是我国企业面临的重大机遇和挑战。

迄今为止，无论是在我国国内还是在世界其他国家，在所有的企业管理理论与实践，学习型企业有之、和谐型企业有之、创新型企业有之，唯有三型互动、三位一体的“三型企业”模式理论与实践是独创。英国商业咨询公司“可持续发展”的专家考察过我国的情况后，认为当前的中国企业缺乏可持续的发展能力，企业缺少对社会责任的概念及内涵的深刻理解。华夏集团创建的国有企业可持续发展模式，揭示了华夏集团自身临危不惧、处变不惊、起死回生的传奇之谜；展现了华夏集团在经济低潮时期企业健康发展并步入强势企业行列的经典之路。三型互动、三位一体的“三型企业”模式，是企业可持续发展的客观要求；是华夏集团发展历史的必然选择；是深入贯彻和落实科学发展观的根本实践。

## 1.2 创建“三型企业”模式是企业可持续发展的必由之路

### 1.2.1 “三型企业”模式是企业可持续发展的客观要求

二十世纪八、九十年代以后，企业可持续发展作为全球可持续发展运动极为重要的组成部分，步入了企业目标与战略发生重大变化的时代，即企业的经营活动和行为不应该追求短期利润最大化，而要立足于经济、环境和社会的有机结合。这一基本战略已成为企业生存和发展的基础和一切工作的基石。企业基本目标的变化是生产力高度发展，自然环境负荷已近临界，生产关系和利益分配失衡，人类生活压力增加所引起的结果。企业重塑基本目标是从微观层次积极应对上述矛盾的反映，具有里程碑式的意义。全球化时代，企业可持续发展运动不断由发达的市场经济国家向世界其他国家扩展。从国内形势来看，我国政府出于自身国情的考虑，已在1993年将可持续发展列为基本国策，一些重大的环境和社会问题均与企业密切相关。我国企业面临复杂的国际环境和形势逼人的国内环境，与客观上的高位要求比较，无论是对企业基本目标的认识还是实际工作的进展都与国际平均水平有很大差距。理论学术界关注企业可持续发展问题研究的

人也比较少，直到近几年才有所改变。华夏集团从自己十多年的曲折发展经历和坚持不懈的理论探索中深切体会到，国有企业要走可持续发展之路，就必须跟随时代变化、引领社会潮流、圆融客观环境，按照三型互动、三位一体的“三型企业”可持续发展模式，把经济发展、社会发展、人类发展以及企业与自然协调统一起来考虑，按照系统结构性原则，创建学习型企业、和谐型企业、创新型企业，才能实现更好更快的发展。也就是说，创建“三型企业”模式是企业可持续发展的必由之路，“三型企业”模式是企业可持续发展的客观要求。

## 1.2.2 人类社会可持续发展与企业可持续发展的相互关系

### 1 人类社会可持续发展观念的提出

1980年3月，联合国大会第一次使用了“可持续发展”的概念。联合国环境与发展委员会（WCET）经过长期研究，于1987年发表了长篇报告《我们共同的未来》，清晰地阐述了可持续发展观念，这就是“可持续发展就是既符合当代人的需要，又不损害后代人满足需求能力的发展”。可持续发展观在1992年联合国环境与发展大会上得到各国与会者的认可，继而逐渐成为国际社会的广泛共识。可持续发展作为一种新的发展观念和模式，它表明人们的发展观在多元性、全面性的基础上又向前迈进了一大步。随着国际社会对可持续发展概念的建立，由单纯追求经济增长逐渐转向注重经济社会环境的全面协调发展，成为世界发展的大趋势。这种观念突出强调经济、环境、社会三种可持续发展相互联系，共同组成一个有机整体。可持续发展过程是“经济——环境——社会”三维复合系统的运行轨迹，这个系统的每一维都代表可持续发展的一个必要非充分条件，如果任何一维得不到支持，可持续发展便不能成立。这个概念首先用于整个人类社会，对于企业也是适用的。经济的可持续发展是企业整体可持续发展的必要条件，但是只关注经济的发展，可能只获得短期的成功，要获得包括经济在内的企业长期成功，则必须同时满足经济、环境、社会三方面的可持续发展。

### 2. 企业可持续发展与社会可持续发展相互关系

在过去十几年，可持续发展的概念已由社会向企业延伸和扩展。所谓企业的可持续发展（Corporate Sustainability，也可译为企业可持续性）主要包含两方面意思，一方面是指企业的发展要适应人类社会可持续发展的需求；另一方面是指在人类社会可持续发展的框架下，企业自身如何确保基业长青。企业在追求自我生存和永续发展的过程中，既要考虑企业经营目标的实现和提高企业市场地位，

又要保持企业在已领先的竞争领域和未来扩张的经营环境中，始终保持持续的盈利增长和能力的提高，保证企业在相当长的时间内长盛不衰。

企业可持续发展，表现为企业活动若干要素的发展。从所有人的角度讲，企业应当持续盈利（或一段时期内总体盈利）；从雇员的角度讲，企业应当保持和扩大雇佣的规模；从供应商的角度讲，企业应当不断提出新的定单；从政府的角度讲，企业应当不断地纳税；而从顾客的角度讲，企业应当持续地供应符合市场数量需求和价格需求的产品或服务。在所有上述表现中，最为基本的，应当是企业源源不断地提供适应市场需要和变化的产品（商品）或服务。

一般来讲，企业的生存与发展同社会可持续发展比较，在内涵和范畴上都有较大差别。企业着眼于自身的生存和长盛不衰，力图保持在特定领域的领先地位和赢利的增长。社会可持续发展要求全社会追求一种既满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成危害的发展。两种发展的目标并不总是—致，但是二者密切相关，相互依存。也就是说，企业的可持续发展必然是和社会的可持续发展联系在一起，而不仅是企业自身的生存和发展问题。要实现可持续发展，不论是社会其他组织还是企业都需要在经济、环境和社会需求三方面的复杂关系之间达到平衡，而且不会影响未来对各项需求的满足。在企业实际工作中，不应把三者孤立对待、分别处理，这样做就容易导致整体的失败；从长远来看，也不可能取得某一方面的单项成功。据此，企业可持续发展可以理解为“既满足企业利益相关者的需要，又不损害企业满足未来利益相关者需要能力的发展。”利益相关者就是企业直接或间接服务的对象，也是工作中需要依靠的伙伴或调整相互利害关系的同路人。这就从客观上要求企业在确定发展战略和运行模式的时候，要充分考虑企业可持续发展与人类社会可持续发展的符合性和—致性。

华夏集团按照可持续发展的概念，创建学习型、和谐型、创新型“三型企业”的企业可持续发展模式，是一个进化的全新模式，完全符合可持续发展的客观要求。这主要在于它取代了传统的利润最大化的模式，开辟了企业发展理念的崭新时代。这个理念虽然承认经济增长和经济效益的重要性，但同时也强调企业追求社会目标的重要性，特别是那些和社会可持续发展相关的目标。华夏集团做为行业的领军者，在引领队伍开拓外阜房地产和建筑市场过程中，就曾经提出过“安全第一、质量第二、效益第三”这样的鲜明口号，其符合社会可持续发展理念的超前创新意识由此可见一斑。

### 1.2.3 “三型企业”模式是履行社会责任的产物

企业社会责任就是指企业在所从事的各种活动中，应对所有利益相关者承担相应责任，以便在经济、环境、社会领域获得可持续发展的能力，这个能力既覆盖社会，也包含企业自身。

企业社会责任理论的主要思想来源于以下四个方面：

#### (1) 社会契约论

社会契约论认为在社会生活中，个人之间、组织之间存在一系列潜在和显在的合同，这些合同需要双方在信任和和谐的气氛下达成交易。既然企业与社会的其他成员构成合同关系，在获得资源、商品和社会支持的同时应该承担一部分社会责任以回报社会。

#### (2) 社会公平理论

社会公平理论是社会签约论的一种变换，为了回应社会成员公平分配社会财富、权利和其他需求的愿望，企业的管理者应该在一定范围内全面考虑利益相关者的利益分配。

#### (3) 权利理论

按照此理论的观点，权利包括基本的人权和财产权，财产权不应践踏人权。股东拥有企业的财产权，但应尊重雇员、社区和其他利益相关者的基本权利。

#### (4) 道义理论

该理论认为，企业社会责任为企业可持续发展提供了伦理道德的依据。既然社会普遍认同可持续发展的目标，企业有道德责任去推动社会向这个方向前进。

企业的社会责任理论和原则，属于西方市场经济的思想体系，但对华夏集团创建国有企业可持续发展的“三型企业”模式，具有一定的参考价值和借鉴意义。

可持续发展理论主要代表现代社会的整体利益，而企业也有自身利益，这两者的利益既有区别又有联系。社会的整体利益保障人类社会可持续发展，走向光明的未来；企业是社会中的重要组织，追求利润最大化以保证自身的基业长青。前者的利益具有公益性，后者有强烈的独立经济动机，两者的利益有一致的一面，也有矛盾的另一面。企业的利益必须和社会的整体利益进行协调，并取得总体上的一致。企业的社会责任通过社会契约、社会公平、尊重权利、道义责任四个渠道把社会可持续发展的整体利益与企业的独立利益联系起来。1993年5月成

立的“小华夏”，经过三年的学习创新发展，成为机制活、制度新、信誉高、效益好的强势企业以后，勇于履行国有企业的社会责任，承担巨大风险接收五户市直破产企业。因此，也可以说华夏集团及其“三型企业”模式的创立，本身就是国有企业履行社会责任的产物。

### 1.2.4 实现与企业的利益相关者和谐共赢

企业可持续发展概念还包括认真贯彻和坚持与利益相关者共赢的原则。企业与社会的和谐，其实就是与利益相关者的和谐，这不仅是方法，更主要的是目的。早在1929年通用电气公司的欧文就提出了公司应对与其利益相关的群体负责的观念，指出不仅股东，而且雇员、顾客和公众都在公司中有某种利益，公司的经理们有义务保护这种利益。正式的“利益相关者”一词源于1963年斯坦福研究所的一份备忘录，系指“那些没有其支持，组织便不复存在的各种集团”。后来形成更确切的定义是“在公司的程序性活动（或者实质性活动）中享有合法性利益的自然人或社会团体”。企业的利益相关者理论认为，企业坚持可持续发展原则，加强同利益相关者的关系，会给企业带来经济回报，从而帮助企业实现其商业目标。诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格利茨，利用利益相关者理论拓展了传统意义上的公司治理理论，既包括企业内部的激励机制和约束机制，还涉及到了企业外部环境。

利益相关者理论是支持社会责任理论的主要依据，对企业目标变化所起的作用是巨大的。社会本来是一个构造庞杂的系统整体，各个相关组成部分的自我调节和自我完善是系统整体的功能，利益交织和关系互动也是不可避免的客观存在。华夏集团创建“三型企业”可持续发展模式，实现与企业的利益相关者和谐共赢是其客观要求，也是其核心内容的主要部分之一。早在华夏集团组建之初便强调树立和推行，并在实际工作中贯彻和落实的“当企业的社会形象与企业的经济效益发生矛盾时，经济效益服从企业社会形象”的理念，就是实现这一要求的真实写照。

## 1.3 创建“三型企业”模式是华夏发展历史的必然选择

### 1.3.1 华夏发展历史是创建学习型企业的历史

#### 1. 用动态的企业精神统领学习型企业的建设与发展

回顾和总结华夏集团创建学习型企业及其发展的历史，其中在企业不同的发展阶段，通过以系统动态的企业精神来浓缩、提炼与展现学习型企业内涵及其内容，从而凝聚人心、激发斗志、鼓足干劲、力争上游，统领学习型企业健康发展。企业精神就是代表和反映企业的追求、志向和决心的总体倾向，是现代意识与企业个性相结合的一种群体理念。企业精神是企业的精神动力和精神支柱，是引导企业全体职工共同奋斗的一面旗帜。华夏企业精神的形成是一个动态的发展过程。从1993年华厦房地产开发公司的“超常规、创一流、华夏事在必成”，到1997年华厦集团的“给我一个支点，撑起一座大厦”，再到2006年的“走路要走领军路、做人甘做华夏人”，随着客观条件的变化，华夏集团的企业精神也在不断地变化和提，从而保证其持续旺盛的生命力，成为永远激励企业职工不断进取的精神源泉和动力。

面对“小华夏”经过三年努力奋斗，终于发展成为“大集团”的辉煌成就，反思5户大型国有企业从多年的本溪建筑行业骨干，到不得不破产的残酷现实；总结华夏集团从实现跳跃式发展的辉煌，到从死亡陷阱擦肩而过的惊险，华夏人不难得出这样的结论：我们之所以能够在十余年的发展过程中逢凶化吉、遇难呈祥，主要得益于学习型企业的企业文化建设。以企业精神文化为核心，包括制度文化、行为文化和物质文化在内的企业文化，是企业兴衰成败的关键。通过回顾华夏企业发展的历程、总结华夏对企业改革理论与实践的探索，编教材、出刊物、办班培训、作专题报告等，以各种形式宣讲和传播华夏企业文化、大力宏扬企业精神，使华夏文化深入人心，形成凝聚华夏人意志、鼓舞华夏人奋进、激励华夏人勇于创新的精神动力，并转化成为企业发展争做贡献的巨大物质力量。

#### (1) 实现自我超越——“超常规 创一流 华夏事在必成”

华夏学习型组织的自我超越，是指学习如何扩展个人的能力，创造出组织想

要的结果，并且塑造出一种组织环境，鼓励所有的成员自我发展，在组织目标框架引导下，实现自己选择的目标和愿景。华夏公司从它诞生时候起就经历了市场经济的洗礼，在激烈的竞争中跋涉。历经艰辛的创业初期，“小华夏”以“超常规、创一流、华夏事在必成”的勇气和信念，在多个行业和领域出击，均取得长足进展。

——涉足高新技术企业。生产具有国际先进水平，获得国家专利的铝塑推拉保温窗，并被省政府列为重点开发项目，得到了中国银行400万元科技贷款的扶持。该产品以超群的优越性能，一投放市场便供不应求，投产当年就生产3万多平方米，取得良好的经济效益。1999年底，又引进国家高科技专利技术，列入国家科技攻关计划、国家星火项目计划、国家级科技成果推广项目计划，具有新型、节能、利废、绿色环保功能的新型木塑窗产品及五防轻体隔墙板和五防浮雕系列产品，每年可为集团增加产值1.32亿元。

——搬迁业务。针对市内地处黄金地段的一些企业资金紧缺、厂房陈旧、运营困难的情况，提出了帮助这些亏损企业易地搬迁，使其让出地皮，进行房地产开发的创想，组织专门力量逐项进行搬迁可行性论证，并很快实施。

——组建典当商行，并因资金紧缩而“走红”。典当商行组建一年时间便开展典当业务200余笔，小到金银首饰，大到房地产，从市场经济的客观需求出发，既为用户雪中送炭，起到一粒子救活一盘棋的作用，也给企业自身带来可观的经济效益。

——担保业务。鉴于一些企事业单位贷款求保无门的状况，华夏公司开展了为贷款单位进行有偿担保业务，这一无本取利的生意，也成为企业一个新的经济增长点。

“超常规、创一流、华夏事在必成”的企业精神，凝聚意识、鼓舞斗志，鞭策华夏人“想人之未曾想，为人之所不曾为”，成功实施多角化经营战略，开拓了广阔的市场空间，使企业在困境中崛起，充满了生机与活力。

### (2) 改善心智模式——给我一个支点，撑起一座大厦

华夏集团在学习型组织创建和发展的过程中，曾用“给我一个支点，撑起一座大厦”的企业精神，以整体划一的方式把员工们的观念汇集起来，使大家无论面对任何情况，都可能以比较完善的心智模式和相对同一性的观念，作出恰当的抉择。从而在华夏集团创业时期，创造了一个又一个经典和奇迹，支撑起华夏之厦。

古希腊的大科学家阿基米德有一句名言：“只要给我一个支点，我就可以推动地球”。列宁曾经形象地把阿基米德这一豪言壮语加以引申，信心百倍地说：给我一个革命家组织，我就能把俄国倒转过来。“小华夏”发展成“大集团”之后，面对传统国有企业强大的“遗传功能”在新企业中留下的“记忆效应”，殚智竭力、迎难而上，提出了一个在发展壮大阶段的企业精神：“给我一个支点、撑起一座大厦”，并以此作为精神支柱和精神动力，激励和鼓舞着华夏人在激烈的市场竞争中，不断探索与实践。

——示范未来建筑。华夏小区是本溪市首座实施全封闭物业管理服务高档住宅小区，首开物业管理先河便成为首座“全国城市物业管理优秀示范住宅小区”。华夏花园被评定为“国家康居示范工程”和我市首座环保节能住宅区的同时，又荣获全国建筑行业最高奖“广厦奖”

——引导居住取向。自华夏小区成功开发后，华夏集团先后开发建设了华夏广场、华夏公寓，均成为同时期最受市民青睐的高档住宅，一经落成便赢得市民的广泛认可。2000年，华夏集团规划设计了城东新区建设的首座住宅小区“华夏花园”，该项目以丰富的华夏历史文化内涵和全新的住宅建筑小区规划设计理念，被国家建设部评定为“全国首例企业集团型康居示范工程”，是城市东扩的牵动工程。一时，买“华夏”房产不过时，成为业主们的口头禅。

“十五”期间，华夏树立了以房产开发为主，以建筑施工、新型建材生产、旅游产业为辅的多角化经营战略，以“给我一个支点、撑起一座大厦”的超常规工作精神，勾画出发展蓝图，确定了宏伟目标，激励华夏人不断进取。

### （3）建立共同愿景——走路要走领军路、做人甘做华夏人

“走路要走领军路，做人甘做华夏人”是我们华夏集团可持续发展阶段的企业精神。这是针对我们想创造的未来，以及我们希望据以达到目标的原则和实践方法，发展出共同愿景，并且激起大家对共同愿景的承诺与奉献精神。“走路要走领军路”体现了华夏人坚持不懈的创新精神，作为本溪市地产龙头，“华夏”房产一直领导着我市住宅建筑的潮流、引导着我市的居住取向；示范着未来建筑；推动着城市的扩展，带动本溪市房地产业快速发展。“做人甘做华夏人”体现了作为华夏集团的一员，应将公司利益放在第一位，做人诚实、廉洁，做事实干、高效、优质。在不断提高自身素质的同时，加强业务能力。以此激励自己、提醒自己。让自己以更好的精神状态投入到工作中。

进入2006年，华夏集团步入了新的发展阶段，在“走路要走领军路、做人

甘做华夏人”精神的指引下，企业获得了空前的发展机遇，取向了很好的经济效益、社会效益和环境效益。

——推进城市扩展。2006年华厦集团开发建设“山水人家”住宅小区，打响城市东扩的战役，在既无自有资金又无银行贷款的条件下，42万平方米人文景观社区拔地而起。至2007年底，房产销售达90%以上，一时市民购买“山水人家”房产呈“有价无市”状态。

——实施多角经营。2008年席卷全球的经济危机来临，华夏集团在此次危机中适时做出重要战略调整，在领军住宅房地产业的同时，抢抓建设本溪新城和建设中国北方药谷的难得机遇，向旅游地产、工业地产和生物医药领域挺进，实施多角化经营战略，实现在宏观经济低谷的逆境中持续发展。

——进军北方药谷。华夏集团以“仙榆湾辽宁国际医药会议中心”和“华夏虫草”、“华夏鹿业”等项目为代表的新兴产业，在短期内完成了改扩建、初期建设、试生产等一系列高难度动作，使新项目成为北方药谷中投入最多、发展最快的优势企业，获得了社会高度认可。

愿景可以团结人，愿景可以激励人，愿景是拨开迷雾指明航向的灯塔，愿景是困难时代的方向舵，愿景是可用于竞争的有力武器，愿景能够建立起一个命运共同体。华夏集团经过十几年的风雨历程，由创立到创业再到如今的持续发展，华夏人将持续坚持和发扬“走路要走领军路，做人甘做华夏人”的企业精神，执着进取、奋发向上、不屈不挠、勇于拼搏，续写华夏传奇，再造华夏辉煌。

## 2 团队学习——让群体发展出超乎个人才华能力总和的智慧

有分析资料表明，一个人才荟萃的组织并不必然是一个具有最强竞争力的组织，来自四面八方的高学历组织成员也不能保证企业经营成功。华夏集团在学习型企业创建和发展过程中，尤其注重利用组织成员交互作用相互影响、比个人学习更具强化学习动机作用的团队学习。通过团队学习达到团队智商高于每个成员智商的目的，从而使每个人得以更快速的成长，让群体发挥出超乎个人才华能力总和的智慧。

从1999年7月开始，华夏集团投资四十余万元，与辽宁大学在本溪华夏集团总部联合开办了工商管理硕士培训班，先后有近百人参加了团队学习。为进一步加强培训班的组织和管理，处理好日常工作与MBA培训的关系，保证培训的学习秩序和学习效果，集团专门制定下发了《工商管理硕士（MBA）学习班管理办法》。经过两年业余时间的集中正规学习，共有58人获得辽宁大学颁发的

MBA 结业证书。除此之外，华夏集团高级管理人员出国学习考察，中级管理人员到国内发达地区和先进企业学习考察，也已成为团队学习的常规方式，在学习型企业创建过程中发挥作用。

### 3. 系统思考——以比竞争者学得快的能力保持竞争优势

华夏集团在学习型企业创建和发展过程中，始终把握一条原则，这就是让学习能够帮助每一个员工，直接与日新月异的现实社会和创新工作的实际需要相连，不断提高系统思考能力，用系统的观点看待组织的发展。企业和人类社会也是一种“系统”，也都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响着，这种影响往往要经年累月才完全展现出来。只有用系统思考，从看局部到纵观整体，从看事物的表面到洞察其变化背后的结构，从静态的分析到认识各种因素的相互影响，才能看清整体变化，掌握变化，开创新局面。只有这样的学习才会取得“以比竞争者学得快的能力保持竞争优势”的实际效果。

2008 年，华夏集团抓住经济低谷和中国北方药谷“两谷”机遇，成功实施战略转移。在奇迹般地完成了改造扩建仙榆湾辽宁国际医药会议中心的基础上，又与沈阳农科院、江苏东邦进出口公司合作，创建了辽宁仙榆湾北冬虫夏草（集团）有限公司。

2009 年 5 月 10 日，辽宁仙榆湾北冬虫夏草集团虫草基地扩建工程开工典礼隆重举行。华夏北冬虫夏草项目总建筑面积 9.07 万平方米，项目投资 3.9 亿元，建成后可达年产 60 吨虫草系列产品，年产值 4.5 亿元，利税 0.8 亿元，成为全国最大的虫草生产基地。项目一期扩建工程 5.2 万平方米，工期三个月，全部扩建工程将于今年 11 月竣工。届时，这一国内一流的品质项目将成为中国北方药谷一颗璀璨的明珠。

华夏集团多年来一直引领本溪城市住宅建设，面对建设中国北方药谷这一千载难逢的历史机遇，华夏集团以高度的责任和超前的意识，为打造一流中国北方药谷，打造千亿本溪生态新城平台继续发挥先行作用。

这些尤如高水平、高技能、高素质的运动员在竞技场上完美展现的高难动作，无不令人叹为观止、拍案称奇。“场上一分钟、场下十年功”，华夏集团之所以取得企业可持续发展的业绩，也可以说是长期坚持创建学习型企业的结果。

### 1.3.2 华夏发展历史是创建和谐型企业的历史

#### 1. 圆融环境 创新环境

华夏集团创建和谐型企业、走可持续发展之路的历史起点，可以说是从“小华夏”公司组建后的创业项目“汤沟华夏温泉山庄”开始。这个项目的成功是华夏创建和谐型企业，屡屡建造一个又一个与自然环境和社会环境圆融和谐、又为世人再创崭新优美环境工程项目的奠基之作。

本溪县汤沟地区由于拥有丰富的地下温泉资源、绮丽的山水自然风光和东北抗日联军活动遗址人文景观，而成为辽宁省著名的旅游区。当时汤沟地区仅有一处疗养院，接待能力远远不能满足需求。但是由于受各方面条件制约，尚未形成开发气候。华夏公司经过认真调研反复论证，认为在这个地方投资开发建设具有较大的潜力和发展前景。于是果断作出决策，以每平方米 80 元的价格购买了 50 余亩土地，规划设计了 50 余栋中外风格各异的别墅式温泉疗养院。刚刚过去一年时间，这里便被国务院列为国家级重点旅游风景名胜区，房地产价格倍增，华夏公司因此取得了市内常规房地产开发项目不可比拟的经济效益。汤沟旅游风景名胜区从“汤沟华夏温泉山庄”建成开始，逐渐成为各地游客趋之若鹜、纷至沓来的旅游度假的圣地。

“汤沟华夏温泉山庄”圆融环境、创新环境的开发理念，为华夏集团以后成功开发建设华夏小区、华夏花园、山水人家、仙榆湾辽宁国际医药会展中心等项目积累了宝贵经验，使这些项目分别成为华夏集团建设和谐型企业不同历史时期的经典标志。

#### 2. 优化城市形态 提高自身效益

1996 年 4 月 12 日，《本溪日报》头版以“优化城市形态 有助企业解困 提高自身效益”为题，报道了“小华夏”公司参与本溪市轴瓦厂搬迁改造的前后经过。这是华夏创建和谐型企业、走可持续发展之路历史进程中的又一个典型事例。

本溪市轴瓦厂是市政府确定的 14 家重点扶持解困的企业之一。市政府曾召开专门会议，研究对这个厂的解困办法，最后确定实施搬迁改造。但由于缺乏资金，使这项措施难以实施。政府多方想办法，最后确定由资金雄厚的华夏房地产公司出资 1300 余万元，购下轴瓦厂旧厂区，并由该公司负责为轴瓦厂在本溪经济开发区建设新厂房。市政府的这项决策具有三个很好的愿望：轴瓦厂通过搬迁

改造将转产市场很有前途的工程塑料，企业由此将重现生机；轴瓦厂旧厂区也将被改造成新区，美化了城市；华夏公司也将由此获得较好效益。实现前两个愿望可以说是显而易见，唯有华夏公司的巨额投资能否获得较好收益，具有很大的不确定性。考虑到能为政府解忧，能帮助兄弟企业脱困，能使城市得到美化，华夏公司毫不犹豫地执行政府决定。

轴瓦厂新厂房建设从1996年10月份正式开工。为了加快施工进度，华夏公司一方面确保建设资金和材料及时到位；另一方面，急搬迁厂家之所急，尽可能地缩短工期。在管理上，采用跟班作业、科学管理、穿插施工办法，大大提高了工作效率。3400平方米主体厂房框架用很短时间吊装完成，其它工程进展也十分迅速。原定2年的工期将在1年内完成。

与搬迁改造几乎同时进行的是轴瓦旧厂区改造。华夏公司在原厂区2.4万平方米土地上，开发建设了“华夏小区”。其中包括复式、跃层楼中楼等现代结构的住宅楼3.6万平方米，美观适用的现代风格写字楼2万平方米，还有公共建筑8000平方米。新区建设按预定计划1998年全部完成。华夏小区不仅为本溪市中心区域又增加一处漂亮的新景观，而且开创本溪市全封闭住宅小区物业管理先河，先后被评为辽宁十大楼盘之首和全国物业管理优秀示范小区，取得了常规房地产开发项目难以取得的经济效益、社会效益和环境效益。华夏公司也由此谱写了一曲和谐型企业建设与发展的凯歌，在企业发展历史上留下了一个鲜明的足迹。

### 3 为国家承担社会责任 替政府卸掉历史包袱

华夏公司创建国有企业可持续发展模式最具历史性意义的事件，莫过于从1996年4月开始，在不到一年的时间里组建企业集团、吞并五户市直国有建安企业的“蛇吞象”工程。这是为国家履行社会责任、替政府卸掉历史包袱、由华夏承担并化解经营风险的成功案例。

二十世纪九十年代中期，本溪市的建筑业有了很大发展，在促进全市经济和社会发展方面发挥了重要作用。但是，随着市场经济的不断发展，建筑企业面临许多新问题、新矛盾和新挑战。全市虽然有280多家施工、安装企业，但是建筑企业“三小一弱”的状况和难以适应市场激烈竞争的矛盾越来越突出，特别是部分国有建筑企业更是不景气，机制不活、历史包袱沉重、管理粗放、经济效益差、举步维艰。急需采取强有力的措施，加大国有企业改革力度，对存量资产实行战略性改组、企业制度创新、政策重点扶持。抓住“九五”期间市老工业基

地改造调整、优化资本结构试点的有利时机，使其在“九五”期间成为经营方式灵活、经济实力雄厚、经济效益较好的优势企业，提高其在国民生产总值中的比重，由基础产业成为本溪的支柱产业。基于这一指导方针和发展原则，市政府决定，坚决实施国有建筑企业的优化重组，以优势企业为核心，以产权为纽带，组建集团。充分发挥优势企业的管理、人才和技术优势，实施规模经营，对国有建筑企业实施破产后，实行整体收购，组建以华夏公司为核心的本溪建设集团。经市委政研室、市体改委、建委等部门的调查论证，制定了《关于组建本溪建设企业集团的方案》，经市政府常委会讨论同意并提交市委常委会讨论通过，正式批准组建本溪建设集团（即本溪华夏集团）。建立以华夏公司为母公司的，形成综合开发、规划设计、建筑安装、工程装修、建设监理、经营管理一条龙的企业集团。

华夏集团于1996年4月26日揭匾成立。华夏集团成立以后，按照市政府的要求，积极创造条件，做好整体收购市一、二、三建公司，安装公司和房建公司的实施工作。到9月27日，由华夏集团投资组建的五家新公司，便分别完成了对前述五户破产企业的整体接收。年底，又组建了本溪华夏木制品有限责任公司、本溪华夏水泥制品有限责任公司、本溪华夏机械化有限责任公司。至此，华夏集团发展成为拥有18个子分公司、职工13358名、资产4亿元的综合型企业集团，以房地产开发建设为主业，实行跨领域多元化经营。华夏集团组建当年就扭亏为盈，实现利税1700余万元，利润1040万元。华夏集团的发展历史从此进入了一个崭新阶段。

#### 4 开展“百千万帮扶”活动

由于重组前的5户破产企业近1万名职工中，有5千多人不在岗，在岗职工也长期拖欠工资。其离退休人员的退休金、医疗费等，更难以保障。因此，有一大批职工及其家属生活在困境之中。通过开展“百千万帮扶”活动，从情感上对广大困难职工进行人文关怀，是华夏集团重组后实施和谐型企业建设的重要内容。

##### (1) 帮扶对象及目标

帮扶百名特困职工家庭；帮扶千名低收入职工；帮扶万名职工及家属子女就业和子女升学等。帮扶百名特困职工家庭的最低目标，是帮扶对象要达到有粮、有菜、有油、有衣、有被、有煤、房子不漏、孩子不辍学、不发生意外；帮扶千名低收入职工的最低目标，是帮扶对象要逐步达到中等生活水平；帮扶万名职工

及家属子女就业和子女升学的最低目标，要达到集团优先安排职工上岗、其子女优先安排就业，就学困难予以资助。

## (2) 帮扶活动总体要求

①帮扶人员要逐一签订帮扶责任状，责任状签订一周内，帮扶人员到特困家庭走访调查，制定个人帮扶措施，并报告帮扶办公室。

②帮扶工作办公室对帮扶工作要有布置、有检查，对帮扶对象要做到困难户清、家庭状况清、困难原因清、解困措施清、帮扶效果清，每月对帮扶对象及帮扶结果进行统计，下发帮扶通报，逐渐完善帮扶措施。

③在扶贫的同时，要逐一制定解贫措施，使之收入及生活水平不断提高，做到扶贫脱贫，对千户低收入家庭通过帮扶，要达到本溪市城区中等收入水平。

## (3) 帮扶工作的管理措施

华夏集团为使这一帮扶工程长久良好地开展下去，切实造福一方，不仅建立健全组织机构加强领导，而且定期检查、通报，并由集团办公室、集团工会定期编印《检查通报》、帮扶简报；将每一时期的《帮扶工作进展情况》、《存在问题及处理意见》、《工作要求》与每一时期的《帮扶情况》及时通报给集团各部门，同时抄报市总工会、市企工委。根据特困学生多属失去单亲或双亲的实际情况，为有利于学生成长，“帮扶工程”组织采取代理家长方式，确定10名代理家长与特困子女结成对子，从生活、学习、成长教育上全面帮扶，并签订《特困学生代理家长责任状》。这样，代理家长不仅给特困学生提供资金和物质帮助，还要负起生活上的关爱和学习上的引导责任。代理家长们通过日常谈心，与学生的家人、老师都建立起感情，这更促使特困学生奋发向上、健康成长。在本溪崔家哨社区居住的300多户职工，由于自70年代以来自来水管道的破损失修，造成20多年来无法饮用自来水，只好都挤到一口井上去挑水。公司启动“百千万帮扶工程”后，投入50余万元，重新铺设2700多米管道，出动2000多人次，一举为全社区职工解了困、造了福。

## 5. 借势造势 因势利导 顺势而为

华夏集团从创建和谐型企业、走可持续发展之路的实践中，深深体会到，市场经济首先是市场政治。中国特色社会主义和社会主义市场经济本身就具有鲜明的政治标志，企业的一切生产经营活动无不在浓厚的政治氛围中开展，无不受大的政治环境和国家大政方针的左右，企业经济工作只有讲政治，才能有着牢固的生命线，才能有效地保证企业的航船在市场经济的海洋中乘风破浪，扬帆远航。

否则，就将迷失方向，甚至触礁沉船。从这个意义上讲，企业经济工作首先是政治工作，企业的任何工作和一切生产经营活动，无不在国家方针政策、法律法规等规范约束下开展，在这其中只有讲政治，各项工作才能经得起历史的检验和符合时代的要求。从这个意义上讲，企业经济工作者首先应是政治工作者，企业家首先应是政治家。基于这样的认识，充分利用不同时期的政治氛围，迎合政府或社会的合理需求，满足利益相关者的基本要求，借势造势、顺势而为、因势利导，实现企业的终极目标——可持续发展，就成为华夏集团国有企业可持续发展模式的鲜明特色。

国内外企业可持续发展的历史表明，那些与各级政府、社会各界及利益相关者和谐相处保持持久良好关系的企业，才是最具发展潜力、最有发展前景、最能可持续发展的企业。华夏集团在注重加强自身和谐型企业建设的同时，始终坚持与包括社会政治经济环境在内的企业外部环境圆融和谐、共存共赢的经营理念。在企业发展历史的不同阶段，通过借势造势、顺势而为、因势利导所取得的各项成就，都反映出这一特点，或者说都在不同程度上体现了这一理念。乘本溪市城市向东部拓展之势，规划设计建设“华夏花园”；借热烈宣传庆祝本溪市党代会胜利召开之机，在城市各个交通枢纽和繁华地段大力宣传“华夏房产”；在本溪市创建森林城市规划实施启动之时，在华夏花园举行住宅小区景观改造植树绿化工程开工典礼；配合平顶山森林公园东大门和新开沈本高速公路南部出口建设，规划设计建设“山水人家”；顺应本溪经济技术开发区打造中国北方药谷建设生物医药产业园区，改造扩建辽宁仙榆湾国际医药会议中心等等；都是华夏集团借势造势、因势利导、顺势而为所取得的成功事例。

### 6 “持证进户”打造和谐地产

长期以来，商品房产权证不能办理或不能如期办理这种现象一直为老百姓所诟病，面对这样的现状，每个房地产开发企业都应深刻反思：怎样才能给购房者以及市场一个满意的答复？在这个看似混沌的局面中，“持证进户”这样一个全新的方式悄然间进入了人们的视野。所谓“持证进户”，即业主在领到新入住楼房钥匙的同时，又领到了房屋的所有权证。这就从根本上解决了消费者因产权不明确而处于“弱势群体”的症结，为创建和谐社会、建立良好的房地产行业秩序，开辟了一条崭新的道路。“持证进户”是华夏集团创建和谐型企业，打造和谐地产的又一创新举措。

#### (1) 以社会责任为己任，全心打造“持证进户”工程

企业要想更长久的发展必须不断的修建、维护公共平台，从公众利益着手，在经营领域内公众最担心什么就解决什么。房地产行业作为一个产业链条具有许多环节，在运营过程中无论哪个环节出现问题，最终都会影响到消费者的切身利益。在房地产行业公众最关心的问题之一，就是购买房产后能否入住质量合格的房产，能否及时拿到房屋所有权证。

华夏集团的核心企业本溪华夏房地产综合开发有限责任公司拥有一级开发资质，一向以“关注民生、回报社会”为已任，为解决产业矛盾，充分保障消费者切身利益，精心打造了“持证进户”工程。用“山水人家”依山居作为“持证进户”的试点，经过公司各部门创一流的工作与协作，终于使业户在领到钥匙的同时，又领到了房屋所有权证，业主交口称赞，社会好评如潮。

## （2）五阶段、五平行、步步为营

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。”没有坚实的基础就不可能有奇迹的诞生，没有点滴的累积就不可能完成惊世的创举。华夏的“持证进户”工程也非朝夕可成，它是所有华夏人从项目规划之日起便兢兢业业、扎实工作的结果。

建设工程取得《中华人民共和国房屋所有权证》是建设项目合格、合法的最终体现，确权工作是一个严谨、系统的过程。根据中华人民共和国建设部令第99号《城市房屋权属登记管理办法》第二章第十六条、《辽宁省房地产交易管理条例》的规定，在开发企业已将商品房预售和销售许可证、建筑工程规划许可证、计委文件、土地批复、建设单位关于房屋竣工验收合格的证明、共用部位共用设施设备维修资金交款证明等手续报房产登记机关备案后，个人方可办理房屋产权证。在这些环环相扣的手续办理过程中，任何一个要件达不到标准，都无法取得房屋所有权证。

华夏房地产综合开发公司作为国内首开“持证进户”先河的企业，项目从破土动工到业主进户、发钥匙、发房屋所有权证的有效工期仅7个月的时间。那么华夏人是用怎样的工作方式，在短时间内完成了别人要用两、三年，甚至更长时间才能完成的工作呢？这就是为确保完成项目总体目标、打造和谐地产、实现“持证进户”、开创企业发展新局面，从项目开始实施就制定的“平行工作法”。

华夏房地产公司内部设有规划设计处、动迁管理办公室、招投标管理处、工程处、财务处、文化处、销售处、审批验收处等八个管理部门，并外聘工程管理公司对工程进行全程管理，专职专人、专业专工。从项目组建之日起，各个系统

就如一组结构严密的齿轮一般，相互带动、飞速运转。“平行工作法”，就是为确保项目的顺利实施，在施工组织工作过程中，将工程划分为五个阶段，各阶段交叉并行、步步为营、全面推进。

一是规划、审批、动迁阶段。在这一阶段内进行项目规划设计的同时，及时办理各项审批手续，保证项目合法进行；由专人对办理的相关手续进行分类存档方便日后使用，在达到动迁条件后全力开展动迁工作，为工程全面开工创造先决条件。

二是招投标、签约阶段。“山水人家”大到设计、施工队伍的选择，小到材料配件的选用，全部通过招标方式取得。择优选取是优质产品生成的重要保障，公司在项目实施过程中真正做到了严把关、细挑选，让品牌在细节中诞生。依据国家法规所签订各类合同也让与华夏合作的各家企业得到了最大的收益，使他们在为“山水人家”项目工作时积极主动、全力配合，为工程的顺利进行铺平道路。

三是工程施工前期准备阶段。“工欲善其事、必先利其器”，要将“山水人家”建成一个优质项目，施工准备十分重要。为此，在“山水人家”施工前期准备过程中，组建施工管理机构、配备施工管理人员、编制施工组织设计、制订施工项目管理规划等工作，均由专责领导亲自督导。这就确保了项目在进入施工阶段时没有后顾之忧，为文明施工、安全施工、优质施工创造了有利条件。

四是工程施工阶段。“百年大计，质量第一”，工程施工阶段是一个自开工到竣工的实施过程，可以说这一阶段的成败决定了整个项目的命运。为确保工程施工万无一失，公司领导亲临现场靠前指挥，工程管理公司的全程监管，公司人员“一人一岗一责任”的兢兢业业，保证了施工进度目标按期实现，为企业赢得了信誉；保证了施工质量目标达标，为企业树立了品牌；保证了施工造价目标完成控制，为企业节省了资金；保证了安全目标“三为零”，为企业杜绝了纠纷。同时注意协调和控制好设计变更与施工的节奏；作好原始记录、检查、分析等工作；为工程顺利验收做好铺垫准备。

五是完成配套及内验阶段。“山水人家”的定位是一个可居、可游的花园式高档住宅小区，没有良好的配套是无法达到这一标准的。在平行工作法的指导下，智能化、绿化、景观等一系列配套工程同时展开工作，为项目总体目标的实现赢得了宝贵时间。

当项目进入收尾工程时，公司启动了“内部预检控制方案”，按照国家验收

标准对照进行检查，随时发现问题随时进行整改，确保了工程验收一次通过。

### (3) 细节——“持证进户”的根基

“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”。注意施工管理细节，打造优质工程是“持证进户”工程的主要保证。

①规范化、标准化：工程质量的“左膀右臂”。为了做到规范、标准生产，首先是管理办公室对所有管理员工进行岗前培训，努力提高管理队伍素质。新技术、新工艺，如果不能领会其基本精神，不能掌握其要点，仅仅一知半解，那么应用起来就会生搬硬套，一遇到问题可能就“知难而退”。只有狠抓培训，严格制度，才能确保施工中每道工序作业都能保质保量。要做到规范、标准生产，在管理上抓质量管理精髓。其次是严格工艺，确保质量标准落实到位。严格制定和执行工艺标准，确保工程合格率，优良率。最后是努力提高安全质量水平。工期、质量、安全、信誉是项目的四大课题，它们是相互关联的，其中质量是核心，信誉是目的，工期是前提，安全是保障，这四个环节辩证统一，互为因果，在每一个项目中，这四个环节都不能忽视，成败在质量，得失在信誉。“开工必优、一次成优”是项目的质量目标，从项目经理到总工亲自抓落实，加强对全体员工的强化创优意识，认真落实创优规划，使全员树立“质量在我手中”的观念。成立质量管理领导小组，严格推行规范化施工，加强现场工程质量的监督管理，做到组织严密、管理有序、文明施工。积极协助业主、监理搞好检查，使工程质量处于受控状态。制定了一系列强有力的质量管理和监控措施，施工中严格贯彻“三检”制度，“上道工序不合格，决不进行下道工序”，实行质量一票否决制。管理办公室时常巡回抽查，对质量不合格工序，坚决停工整改。加强试验工作，严格原材料选、购、用制度，严格不合格或未经检验的材料进场，各种仪器仪表都通过检测部门标定后使用。

②建立平行工程质量体系，“山水人家”在工程质量管理中，引用管理公司进行工程质量管理。它是一个平行于各个管理部门，又独立进行管理的部门。利用管理公司做到从合同把关，防止出现合同质量问题，从方案实施，提出独立意见，从质量管理抓工程中难点与重点。在技术上进行充分把关，保证成为独立管理质量的体系。对平行管理的工程处、监理公司又相互沟通，保持正常的质量管理体系。独立是抓质量中的关键环节，防止出现质量问题苗头并提早解决。

③利用支付手段控制工程质量，如施工单位未能全部按监理工程师和管理办公室指令进行施工，当工程达不到要求的标准时，管理办公室、监理工程师有权

拒绝支付工程款，显然这种控制是直接有效的。例如：在“山水人家”A区的塑钢窗施工中，虽然管理办公室及监理下发通知，要求整改，但效果并不明显。之后下发拒绝支付工程款通知后，整改明显，并在要求时间整改完毕。

(4)“持证进户”对解决我国房地产业普遍存在的“办证”热点问题具有重大意义

针对华夏开创的持证进户工程，省建设厅领导给予了全面肯定。山水人家项目作为人居金牌工程的成功建设，不仅促进了城市改造工程，更是辽宁省房地产发展的一个缩影，同时对提高本溪市市民居住质量，改造城市南入口形象，拓展城市空间起到了良好的示范带头作用。业界权威人士——中国房地产协会副秘书长王平说，华夏集团在山水人家打造了我国第一个持证进户工程，这一举措，对解决业主入住多年办不了产权这一热点问题具有突破性意义，是对传统的房地产业运行机制的一次有益的变革，改变了商品房出售后产权证办理难这一现状，彻底解决了居民购房、居住、产权等方面的后顾之忧，改写了购买商品几年都办不成房票的历史，对于今后我国新建房屋的产权办理起到了先导作用，意义重大，值得借鉴、总结和推广。

华夏集团经过上下同心协力，把不可能的神话变为现实，解决了业主购买“山水人家”房产的后顾之忧，为创建和谐社会、建立良好的房地产行业秩序，开辟了一条崭新的道路。

### 1.3.3 华夏发展历史是创建创新型企业的历史

#### 1 持续创新、全面创新是华夏的特质

本溪华夏集团的前身是华夏房地产综合开发有限责任公司。回顾华夏集团整个发展历程，可以追溯到1993年。

1993年5月1日，《本溪日报》在一版报眼位置刊发了一则《政府部门“三堂会审”华夏有限责任公司半小时办完成立手续》的消息。报道了本溪市计委、体改委、国土资源局、工商局等联合现场办公，不到半小时，就办完了本溪华夏房地产综合开发有限责任公司的一切审批手续。当总经理雷世纲从工商局局长手中接过营业执照时，标志着该公司正式取得法人资格。在当时，能把这么多政府“衙门”请到一起联合办公、现场审批，就是为了适应客观环境的变化而采取的新的办法和措施。由此可见“小华夏”从其诞生之日起就体现出创新的意味。

1998年1月7日，中国经济学会副会长、辽宁大学博士生导师张今生教授，

在结束为期5天的对华夏集团建立现代企业制度调研考察之后，在华夏集团办公大楼八楼会议室为集团机关全体人员作了考察报告。他在报告中说“通常，多数人把一个企业经营者统称为企业家，这样说我不赞成。世界著名经济学家熊彼特先生说：‘只有不断创新的人才是企业家。’熊彼特把创新概括为五个方面：(1)技术的创新；(2)产品的创新；(3)市场的创新；(4)组织的创新；(5)制度的创新。因此说，任何一位经营者如不能不断地创新，那么他就是不称职的，更不能称其为企业家了。回顾和总结华夏发展的历史，可以说是一部不断全面创新的历史，也可以说是一部创建创新型企业的历史。华夏集团在十几年奋力前行的征途上，留下的创新足迹比比皆是；其中，通过实施“转接贷款”取得三全齐美效果的资本经营创新、用无形资产驾驭有形资产的文化经营创新、建立现代企业制度框架体系的管理制度创新等，无疑是最具代表意义的经典和传奇。

## 2 “转接贷款”的资本经营创新

由北台钢铁总厂发起，本溪市公交、城建、科技、文化等十五家企事业单位投资成立的本溪华夏房地产综合开发有限责任公司（简称华夏公司），注册资本为4000万元，以房地产开发为主业，兼营第三产业及冶金、建材、化工、机电产品等。华夏公司组建不久，中央政府针对全国普遍存在的经济过热、物价高涨的局势，及时做出了对国民经济实行宏观调整决定，采取了适度从紧的货币政策和财政政策，以防经济泡沫和爆发经济危机。银行收紧银根限制贷款以后，同全国其他房地产开发企业一样，华夏公司也因此陷入资金短缺的“无米之炊”境地。为尽快扭转不利局面，华夏公司创想并实施了“转接贷款”业务。

所谓“转接贷款”，就是华夏公司针对一些企业因经营不善而无力偿还银行贷款，一方面严重影响银行资金周转、另一方面银行又不断累积利息使得欠贷企业雪上加霜、包袱日益沉重的状况，通过与银行及欠银行贷款的企业协商，把欠贷企业的贷款有条件的转接过来。广告一登，便引起银行和欠贷企业的浓厚兴趣。欠贷企业纷纷上门登记请求转贷，各家银行也纷纷向华夏公司提供欠贷企业贷款明细。仅在半年时间便正式转接贷款2000余万元，达成有关意向协议近8000万元。“转接贷款”是资本经营的创新之举，通过实施取得三全齐美的共赢效果。银行优化了贷款结构，运营进入良性循环；欠贷企业卸掉债务负担轻装上阵；华夏公司从欠贷企业获得可用资产（尤其是房地产，相等于在价格低谷时贷款收购房地产，既可及时利用，也可等房地产价格反弹时出售转让获得利润）的同时，又获得了银行按转接贷款额的50%给华夏公司追加的贷款。

在谈到华夏公司“转接贷款”这一资本运营创新成果的时候，张今生教授说道“从资本运营方面看，华夏集团通过转贷方式，将银行的部分不良资产吸收转活，在银行的支持下，运用这部分资金来壮大集团的经营规模。这种思路很新颖，值得研究探讨。我们讲市场机制，其中一个重要的目的是实现资源的优化配置。所谓资源的优化配置，就是通过市场机制将有限的资源不断地流到效益好的企业或地方，甩掉那些效益差的企业，把主要的资源用到有发展前途的领域中去。我可以肯定地说，贵集团在资本运用方面探索了若干有效的途径，为国企改革做出了突出贡献”。

### 3 用无形资产驾驭有形资产的文化经营创新

#### (1) 资产不等式理论

企业资产由无形资产和有形资产两部分组成，以企业文化为核心的企业无形资产与有形资产构成了企业的“血肉之躯”，离开了企业文化这一无形资产，企业的有形资产只是一具“僵尸”，是无价值资产。企业资产良性运行永远遵循一道不等式：企业无形资产 > 企业有形资产，即当无形资产大于有形资产时，有形资产增值，反之则减值。

#### (2) 企业文化阶段理论

企业文化的存在与发展有两个阶段，企业文化初级阶段属静态文化，它是以资产形态存在的，我国现行企业文化基本处于这一阶段，即企业文化建设阶段；企业文化高级阶段属动态文化，它是与企业经营形态存在的，即：企业文化经营，也就是说企业文化由静态变为动态，参与企业经营，即企业文化经营阶段。企业文化高级阶段的企业经营由文化经营、生产经营、资本经营三个部分构成，标志着企业经营进入了由自然王国到自由王国更高境界的经营。

#### (3) 实践意义

华夏文化已步入高级阶段，实现了企业文化经营驾驭生产经营、资本经营的良性运作，从而创造了传奇之“厦”。华夏集团企业文化经营具有两大特征：一是产品文化经营。华夏花园、山水人家、仙榆湾国际医药会议中心等一系列华夏产品，闪亮之处是文化经营的运作。市人公认华夏项目景观最佳，实质是企业文化最佳，人们对华夏作品的享受，实质是对华夏文化的享受。二是资本文化经营。山水人家、仙榆湾国际医药会议中心、北冬虫夏草深加工项目、威海馨安苑工程，华夏集团实现低成本运行，市人公认华夏集团是“空手套”、“资本运作”高手，实质是华夏文化经营的成功运作。文化经营是华夏集团的基本经营模式，

是传奇之厦的基本运行机制，是企业文化从文化建设到文化经营，从理论到实践的重大突破。

#### 4. 建立现代企业制度框架体系的管理制度创新

华夏集团建立现代企业制度框架体系的基本内容概括为四句话：“产权到位、分配等价、用人激进、经营有序”。

——产权到位，就是推行“三权分离”的产权制度，即将企业资产按所有权、经营权、占用权分解，所有者对企业资产拥有所有权，经营者对企业资产拥有经营权，劳动者对企业资产拥有占用权。“三权分离”是对我国现行的“两权分离”产权制度的突破，在实践上较好地解决了国有企业职工在市场经济条件下主人翁地位和作用问题。

——分配等价，就是推行过去劳动报酬和现在劳动报酬的两劳分配制度。企业职工过去劳动报酬为份额工资，现在劳动报酬为月工资。过去劳动报酬兑现职工过去对企业的贡献；现在的劳动报酬兑现职工现实的实绩，两者相得益彰，使分配成为调动职工积极性，促进企业发展的内动力。

——用人激进，就是推行择优用人和择效用人的双择用人法。择优用人主要是实行“静、动、重”的“三元”用人制。择效用人主要是推行高效率、快节奏、满负荷工作法和实施效益最大化。通过推行“双择用人”，使企业员工在各自岗位上犹如运动员在各自跑道上拼力向前奔跑一样，构成了“来去匆匆华夏人”的紧张竞争的工作局面。

——经营有序，就是推行模拟债权、模拟市场和模拟价值的三模经营。通过推行“三模经营”，企业在超越无序，赢得有序的同时，率先赢得了企业的发展。

1998年6月，经北京北方亚事无形资产评估事物所评估，华夏集团“现代企业制度微观框架体系”管理型无形资产价值为2亿元。到1999年底，经过再次跟踪评估，这一“管理型无形资产”价值达44111万元。这笔有价的无形资产是蕴藏着巨大能量和极具增值潜力的无价之宝。

## 1.4 创建国有企业可持续发展模式是深入贯彻落实科学发展观的根本实践

### 1.4.1 科学发展观是企业可持续发展的行动指南

科学发展观，是对党的三代中央领导集体关于发展的重要思想的继承和发展，是马克思主义关于发展的世界观和方法论的集中体现，是同马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想既一脉相承又与时俱进的科学理论，是我国经济社会发展的重要指导方针，是发展中国特色社会主义必须坚持和贯彻的重大战略思想。科学发展观还是我国国有企业可持续发展的行动指南。

随着社会环境的变化，企业面对着变化迅速的环境很难适应，而且随着众多企业失败现象的出现，如何使企业保持目前、且使企业在未来依然取得良好的发展势头，越来越引起企业的重视。近年来许多第一批“政策型、暴发型”企业发展日趋平静，而且很多企业都成了“流星”，现存的公司利润也很难再有大的发展，企业发展出现新的“瓶颈”期。企业所面临的基本问题是可持续性发展问题。从某种意义上讲，这些“流星”企业都是产品成功型企业，也就是凭借企业家的胆略和敏锐，抓住中国经济发展过程中的某个机遇、某个产品、某个项目、某种稀缺资源使企业迅速做大，但这种成功并不等于企业的成功，更谈不上企业的持续成功。而一些目前“如日中天”的企业，能否在激荡的环境中仍然保持自己的发展速度，是否也会迎来自己的“滑铁卢”？企业如何使自己获得可持续性发展的问题，摆在了所有企业的面前。

华夏集团通过认真学习和领会科学发展观，总结改革开放三十年，认为既有辉煌的成就，也有经验教训。由于缺乏创新、机制僵化、经营不善，经过“国退民进、抓大放小”的改革以后，全国各地大量国有企业从此销声匿迹，致使三千万职工被迫离开了原属于自己的工厂（宪法规定工人是工厂主人），由此引发出一系列社会问题。这一当代人亲历的史实，给了我们太多的感慨反思和启示。作为国有企业的领导，带领自己企业的全体职工，解放思想、大胆探索、团结奋

战、一往无前，通过创建学习型、和谐型、创新型企业，最终铸成国有企业可持续发展模式，以供其他企业参考和借鉴，这无疑是深入贯彻落实科学发展观的根本实践。

### 1.4.2 实现企业可持续发展是科学发展观的重要体现

科学发展观所倡导的发展，之所以是科学的，就在于它是全面协调可持续的发展，即又好又快的发展，而不是片面的发展、不计代价的发展、竭泽而渔式的发展。党的十七大报告指出：“必须坚持全面协调可持续发展。要按照中国特色社会主义事业总体布局，全面推进经济建设、政治建设、文化建设、社会建设，促进现代化建设各个环节、各个方面相协调，促进生产关系与生产力、上层建筑与经济基础相协调。坚持生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路，建设资源节约型、环境友好型社会，实现速度和结构质量效益相统一、经济发展与人口资源环境相协调，使人民在良好的生态环境中生产生活，实现经济社会永续发展。”

全面协调可持续作为一个互相联系、互相制约、互相促进的有机整体，抓住了发展的内在规律，体现了社会主义物质文明、政治文明、精神文明和社会文明的统一，体现了经济社会发展与人口、资源、环境的统一，体现了过去发展、现在发展和未来发展的统一，是科学发展观的基本要求。坚持全面协调可持续发展，反映了发展的一般规律，反映了我国发展新的阶段性特征的要求，是实现我国经济社会又好又快发展的内在需要。

华夏集团深入贯彻落实科学发展观，始终注意把握科学发展观的基本要求，既要考虑当前发展的需要，又要考虑未来发展的需要；不能以牺牲后期的利益为代价，来换取现在的发展，满足现在利益；面对不可预期的环境震荡，持续保持发展趋势；坚持全面发展、协调发展、可持续发展。创建“三型企业”，即学习型企业、和谐型企业、创新型企业这一国有企业可持续发展模式，正是深入把握、认真贯彻全面协调可持续的基本要求，以科学发展观统领企业发展的全局，以求实现又好又快的可持续发展的结果。实现企业可持续发展，是科学发展观的重要体现，也是深入贯彻落实科学发展观所取得的重大实践成果。

### 1.4.3 创建学习型企业是创建学习型社会的基础

#### 1 构建学习型社会已成为不可逆转的世界潮流

——法尔宣言：终身学习的积极推展，最早归功于联合国教科文组织的阐扬。该组织的国际教育发展委员会于一九七二年提出“学会发展：教育的今日与明日世界”报告书，俗称为“法尔”报告书，此书首次提出了终身教育与学习社会两种理念，指出：如果学习能够贯穿到个人的一生，并涵盖社会各层面，以及动员整体的社会、经济与教育资源，同时持续地进行教育制度的改革，那么学习社会将能真正在人类世界中实现，而这正是未来的教育所将面临的主要挑战。

——新世纪的学习社会宣言：面对21世纪的来临，联合国教科文组织的21世纪国际教育委员会为探讨并规划人类未来的教育走向，在一九九六年以“学习：内在的宝藏”为题，发表新世纪的学习社会宣言。强调：当世界渐渐的成为全球社区，终身学习将成为社会的核心，更将是21世纪的一项关键。此报告书就终身学习的观点，提出了在学习社会教育的四大支柱：学会与人相处，学会追求知识，学会做事，学会发展。

——成人学习汉堡宣言：1997年联合国教科文组织的第五次国际成人教育会议在德国汉堡举行，此次会议以“成人教育：21世纪的关键”为主题，参与国家达150多个，是有史以来参与国家与人数最多的一次。这次会议发表了27项成人学习汉堡宣言，以及61项成人学习未来议题，对于未来的成人教育与终身学习的发展，具有深远的影响。第5次国际成人教育会议，再度强调学习权、终身学习及学习社会的重要，提倡“1天1小时、1年1星期”的学习理念及各国每年举办“成人学习周”的活动。据此，联合国教科文组织于2000年9月，在德国汉诺威的世界博览会中以“建立学习社会：知识、信息与人力发展”为题进行全球对话，开启了国际成人学习周的序幕，这是人类历史上第一个国际性的成人学习周。

——中国成为“人人学习之邦”的主张：面对日趋激烈的综合国力竞争，面对知识经济、信息时代和经济全球化带来的巨大挑战，中国共产党作出了全面建设小康社会（建党一百周年—2021年），全面实现基本现代化（建国一百周年—2050年）的宏伟构想，并高瞻远瞩地预见到实现这一构想的关键是科教兴国，人才强国。据此，2001年5月，江泽民在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上提出“构建终身教育体系，创建学习型社会”的主张，号召把中国建成

“人人学习之邦”。党的十六大又把“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”作为全面建设小康社会的重要目标写进了报告。

综上，构建终身教育体系，创建学习型社会，是21世纪的国际化趋势，也是中国人民的历史性选择。

## 2. 创建学习型企业是创建学习型社会的基础

树立和落实科学发展观，必须同创建学习型社会活动有机地结合起来，以科学发展观指导学习型社会的创建，以创建学习型社会更好地落实科学发展观。创建学习型社会，体现了以人为本的发展理念，是落实科学发展观的有效条件，是改变城乡差距和地区差别扩大的治本之策，是统筹国内发展和对外开放的必要条件，是加强人力资源能力建设、全面提高劳动者素质的有效途径，是实现全面建设小康社会的有效举措。要树立和落实科学发展观，必须努力创建学习型社会。创建学习型社会，推动全党全社会全民族的学习与创新活力，这是一项基础性、根本性的建设，是关系党的建设、国家建设、中国特色社会主义建设的重大战略措施。提倡全民终身学习，不断推进学习型社会的创建，这是时代的要求，是促进人与社会全面发展的必由之路。只有组织的学习能力不断提高，才能提高全社会的学习能力，只有将学习型组织的创建不断深化，才能不断推动学习型社会的创建进程。

学习型社会是由包括学习型企业、学习型团体在内，遍及社会各方面各层次的学习型组织构成。经济活动是人类最基本的实践活动，企业是经济活动的主要载体，是国民经济的细胞，是遍及城乡的社会单元。因此，学习型企业是学习型社会的重要基础。学习型组织理论原本就是为企业管理量身定制的，抓好学习型企业建设对于学习型社会建设至关重要，创建学习型企业对创建学习型社会具有决定性意义。通过创建学习型企业，树立学习工作化、工作学习化、全过程学习、全员学习、终身学习、持续学习、团队学习、学习成果大家分享等创新的学习理念，快速适应环境的变化，将个人的主动性和创造力整合成为团体智慧和团体行动力，促进组织不断创新，从而在多变的外部环境面前做出积极主动的反应，在激烈的竞争中立于不败之地。现代企业应把创建学习型企业作为一项战略性目标，充分认识创建学习型组织对于企业前途命运的决定性作用，逐渐形成以不断学习和不断创新为核心的企业文化，使国有企业都成为具有“持久学习力、永续创新力、多维和谐力、核心竞争力”的市场主体，以崭新的面貌、强大的实力积极参与国内外市场竞争。据专家介绍，建设学习型企业已经在全世界成为席

卷全球的浪潮，美国排名前 25 家企业中有 80% 按“学习型组织”来改造，世界排名前 100 家企业已有 40% 进行了学习型组织的改造。美国微软公司的股票市值大于美国三大汽车公司股票市值的总和，这种成功在很大程度上得益于其创建学习型企业理论的实施。在我国学习型组织建设中，企业是起步最早、发展最快的一种组织。当前，包括华夏集团在内，一些地方已经有了创建学习型企业比较成功的先进典型，学习型企业建设经验值得大力推广。

#### 1.4.4 创建和谐型企业是构建和谐社会的關鍵

构建社会主义和谐社会，是党中央全面贯彻落实科学发展观，从中国特色社会主义事业总体布局和全面建设小康社会全局出发，着眼于中国国内目前的形势和任务提出的重大战略思想。

2004 年 9 月召开的党的十六届四中全会，首次提出了“构建社会主义和谐社会”的科学概念，把“提高构建社会主义和谐社会的能力”作为党执政能力的一个重要方面在党的历史上第一次明确提出。

2005 年 2 月 19 日，中央在中央党校召开提高构建社会主义和谐社会能力专题研讨班。胡锦涛总书记在开班典礼上发表了重要讲话，全面阐述了构建社会主义和谐社会的时代背景、重大意义、科学内涵、基本特征、重要原则、主要任务，把和谐社会建设并列为物质文明建设、政治文明建设、精神文明建设的“四大建设”之一。

2005 年 10 月，党的十六届五中全会在提出国民经济和社会发展的“十一五”规划建议中，把构建社会主义和谐社会确定为贯彻落实科学发展观必须抓好的一项重大任务，又对推进社会主义和谐社会建设作出全面安排，并明确提出了促进社会和谐的各项工作任务。

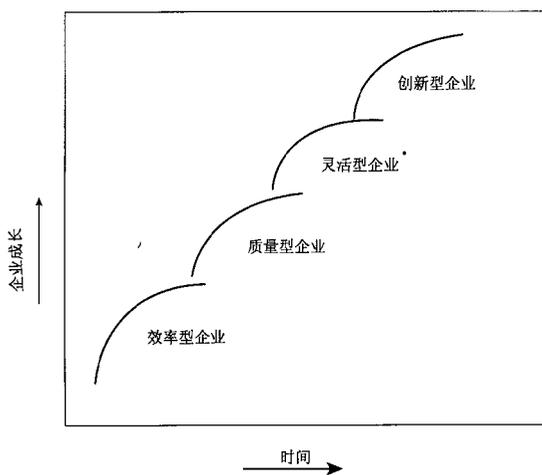
2006 年 10 月 11 日，十六届六中全会做出了构建社会主义和谐社会的重大决定。标志着构建社会主义和谐社会从理论创新转向实践创新，构建社会主义和谐社会成为当代中国的新主题。是构建社会主义和谐社会的理论认识升华到一个新的层面的集中反映，说明党关于构建社会主义和谐社会理论的基本框架在日渐形成。党的十七大报告深刻阐述了科学发展观与和谐社会的辩证关系，为我们不断推进社会主义和谐社会建设指明了前进方向。

在科学发展观理论指引下，通过创建国有企业可持续发展模式的实践，华夏集团认为创建和谐型企业是构建和谐社会的關鍵。和谐不等于没有矛盾，而是需

要通过制度设计和有效管理去不断克服矛盾，争取和谐。企业作为社会的经济细胞和财富的创造者，如果能够自身和谐、与环境和谐、与利益相关者和谐，再以其巨大的辐射力做到与影响所及范围和谐圆融，那么全社会的和谐发展就会有非常坚实的基础。党的十六届五中全会在提出国民经济和社会发展“十一五”规划建议中，对推进社会主义和谐社会建设作出全面具体安排，并明确提出了促进社会和谐、扩大就业、加快完善社保体系、合理调节收入分配、丰富人民群众精神文化生活、提高群众健康水平和保障人民群众生命财产安全等七项工作任务。要完成好这些任务，也都离不开和谐型企业的建设与发展。

#### 1.4.5 创建创新型企业是实现创新型国家的主体

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。世界著名的咨询公司普华永道对七个国家近四百个企业的一项财务指标的分析发现，业绩高速增长的企业普遍具有较强的创新性，而低增长的企业恰好相反。



未来企业发展方向图示

以胡锦涛同志为总书记的党中央，科学分析我国基本国情，全面判断我国战略需求，做出了推进自主创新、建设创新型国家的重大决策。华夏集团贯彻落实科学发展观，把增强自主创新能力作为企业战略，培育创新意识，倡导创新精神，完善创新机制。通过思维理念创新不断推进制度创新、文化创新、管理创新，为科技创新提供科学的思想指导、有力的制度保障和良好的文化氛围。致力

于建设创新型企业，使其真正成为创新型国家研发投入和自主创新的主体。由计划经济时代的科学推动的模式，向“需求牵引模式”转变，就是企业要先知道市场需求，然后组织研发，研发过程可以找研发单位一起合作。采用这样的模式才能使企业真正成为创新的主体。要根据市场需求来确定创新研发的目标，然后再跟高等院校或者是科研院所相结合。华夏集团的包括“北冬虫夏草”在内的许多科技创新项目，就是成功应用“需求牵引模式”的结果。

华夏集团通过创建创新型企业的实践，深切体会到，创新是现代企业的生命线，只有在创新方面有所作为，企业才有生存发展的空间。创新是一种观念，每一个立志于优秀的可持续发展企业都应该千方百计“避免在同一领域做同别人一样的事情”；创新是一种生存方式，只有在成功的基石上日日求新，才能赢得更大的成功和突破；创新是一种动力，企业永远处于不进则退的“斜坡”之上，只有创新才能不停向上前进；创新是一种文化，是使企业赢得市场竞争与基业长青的内在根源。

无论是创新本身，还是未来企业的可持续发展，都依赖于创新能够不断涌现，创新成为国家竞争优势和企业持续发展的决定性力量。

## 第二篇 学习型企业——企业可持续发展的基础

“学习型组织”原本指的是学习型企业，被引入我国以后，扩展为包括学习型社会、学习型政党、学习型政府、学习型城市、学习型行业、学习型企业、学习型团体、学习型社区、学习型家庭、学习型其他组织（学习型学校、学习型科研单位、学习型医院）等等。其中，学习型企业是学习型组织的核心。所以，有关学习型组织的任何表述，均适用于学习型企业。一般情况下，人们也通常用学习型组织代替学习型企业。

华夏集团创建的企业可持续发展模式，其中创建学习型企业处于基础地位。

### 2.1 有关学习型组织的基本理论介绍

#### 2.1.1 学习型组织理论产生的过程

“学习型组织”这一概念是由美国麻省理工学院学教授、系统动力学创始人福睿斯特 1965 年在其著作《企业的新设计》一文中首先提出的。他运用系统动力学的原理，构想出了学习型组织的一些基本特征：组织机构扁平化、组织的信息化、组织更具开放性、组织的不断学习、不断调整组织内部的结构关系等。其后，大批量有关学习型组织及组织学习的研究论著陆续出现。福睿斯特教授的弟子、美国麻省理工大学的管理学教授彼得·圣吉和其他一些志同道合的学者、卓越的企业家在此基础上共同努力十年，总结数千个企业成功失败的经验教训，并对一批企业做了辅导，从而积累了很多成功的案例。在深入研究企业管理的发展过程中，彼得·圣吉经过总结提炼和创造发展，著成了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书。1990 年《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的出版，被学术界公认为是学习型组织理论出现的标志。

彼得·圣吉在写作《第五项修炼》之前，还曾经在我国佛学大师南怀瑾先

生的指导下，潜心研读了《大学》、《论语》、《中庸》、《老子》等著作。因而在《第五项修炼》一书中，彼得·圣吉多次引用到中国的传统哲学思想。在西方，人们更多的是把系统思考等作为一种管理技术和工具来使用，当《第五项修炼》进入中国以后，中国文化以其强大的包容性和丰厚积淀为学习型组织注入了一种精神，使“五项修炼”的内涵和外延都有了很大的突破，使之发展成为一种管理思想。

《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》成书背景正值20世纪七八十年代，当时西方的企业界在管理上酝酿一个新趋势。在经济全球化的驱动下，人们日益发现21世纪企业成功的关键将与以往大不相同。在过去，天然资源是国家经济发展的关键，而传统的管理系统也是被设计用来开发这些资源。但随着天然资源的逐步匮乏和科技再生能力的提高，随着知识经济逐步取代工业经济，人们的创造力和创新力将成为组织管理的重心。传统的组织管理系统存在诸多被认为是影响和破坏企业突破生存“瓶颈”的“顽症”，如机构层级多、人浮于事，如局限思考、你争我夺、互相防卫、勾心斗角、归罪于外、经验主义等。许多组织病毒的表现显现于内部竞争中，消耗了人们大量的精力，消耗了组织的大量财力、物力，不断打击人们的工作热情和对企业的愿景向往，使组织中的个人处于疲乏、空虚的机械运作中。在这种情况下，组织逐步丧失竞争力，只有走向穷途末路。彼得·圣吉所著的《第五项修炼》，通过对一些著名企业成功理念的表述，揭示了学习、学习力、学习型组织三者之间的关系，说明了学习、特别是组织学习是组织生命和竞争力的源泉。他还系统介绍了学习型组织的“五项修炼”技术，指出在组织学习上存在的七大智障，并开出了“如何修炼克服智障”的良方，描绘出一个崭新的管理模式——学习型组织。该书一出版就得到西方管理学界、企业界的一致好评，被誉为“21世纪的管理圣经”。

这一理论一诞生，很快风靡全世界：

1991年4月，美国政府提出了教育发展的“四大战略”，其中第三项战略就是“把美国变成人人学习之国，即昨天的学生，今天的劳动力都要学习”，第四项战略就是“把社会变成大课堂”。

美国排名前25的企业中有20家按照学习型组织模式对自己进行了脱胎换骨的改造，取得了十分明显的经济和社会效益。

世界500强企业中64%采用了学习型组织理论。

欧洲提出“学习型社会”五大特征。

荷兰成立“组织学习研究中心”。

日本、新加坡、韩国、瑞典等提出建设学习型政府、学习型城市、学习型企业。

1997年世界管理大会上专家提出未来世界管理变革的十大趋势：

- (1) 创新——未来管理的主旋律；
- (2) 知识——最重要的资源；
- (3) 学习型组织——未来成功企业的模式；
- (4) 快速的应变力——时代的新要求；
- (5) 权力结构转换——变正金字塔型为倒金字塔型；
- (6) 弹性系统——跨功能、跨企业的团队；
- (7) 全球战略——21世纪企业决战成败的关键；
- (8) 跨文化管理——管理文化的升华；
- (9) 四满意目标（顾客满意、员工满意、投资者满意、社会满意）——企业永恒的追求；
- (10) “没有管理的管理”——管理的最高境界。

## 2.1.2 学习型组织理论产生的时代背景

### 1. 知识经济时代呼唤学习型组织理论

随着信息技术的发展，人类社会继200年前由农业经济时代进入工业经济时代之后，20世纪末，又开始进入一个新经济时代——知识经济时代。相对于农业经济和工业经济而言，知识经济是一种创造、获取、改造、传播并有效运用知识以提高经济效益和社会效益的经济形态，它以现代科技知识为基础，以信息产业为骨干，它包括促进知识发展的整个过程，其核心是知识的创新。知识经济的兴起是当代国际经济社会发展的一个重要特点，知识经济的竞争与合作已成为国家之间经济交往的重要领域，技术竞争力成为国家竞争力的重要决定因素。上世纪90年代，美国宣布自己率先进入知识经济时代，其主要标志是：（1）美国知识分子约占全国人口的60%；（2）美国知识密集型岗位已占80%；（3）美国的经济增长中知识的含量（科技贡献率）已超过70%。在知识经济时代，知识存量不断增加，知识创新不断提速，知识折旧也不断加快。随着生产力的进一步发展，社会财富继续增加，员工受教育的程度逐渐提高，这些变化使员工开始要求在工作中也能够较多地体现人的价值。这种工作观的变化，客观上要求企业设计

出更好的满足员工多种需要的工作条件与工作方式，提高员工工作中得到的价值满足感。学习型组织之所以起源于 20 世纪 90 年代美国这样的发达国家，并很快在西方社会普及，逐步推向欧洲和亚洲，这是知识经济时代到来呼唤的结果。据统计，最近 30 年产生的知识总量等于过去 2000 年产生的知识量的总和，2003 年人类知识总量是 1998 年的一倍，到 2020 年，人类知识总量是现在的 3~4 倍；到 2050 年，目前的知识总量只占届时知识总量的 1%。

### 2. 激烈的企业竞争催生学习型组织理论

新经济时代加速了企业的新陈代谢，学者们开始关注和研究“企业寿命”问题。

荷兰壳牌石油公司 1983 年进行了一项调查，发现 1970 年名列《幸福》杂志前 500 名的大企业，有 1/3 到 1983 年已经消失了。据壳牌石油公司调查分析，得出的结论是：一般大企业的平均寿命不超过 40 年，只相当人类寿命的一半。

日本竹内繁喜先生 1993 年写的《大变革时代的干部条件——当代需要的干部》一书的前言中说：“一个公司的寿命是 30 年。企业诞生后，大体上用 10 年打好基础，下一个 10 年成长壮大，再一个 10 年达到成熟衰老期。”

现在，美国每年要倒闭几万家企业，美国的高新科技产业，只有 10% 能活过 5 年，90% 不到 5 年就倒闭了。据 1995 年 7 月 14 日日本民间调查机构帝国资料库公布的数字，1995 年上半年负债一千万日元以上的倒闭企业就有 7303 家。德国经济信用调查机构 1996 年 7 月 6 日发表的统计结果指出，1996 年 1 月至 6 月连续 6 个月企业或公司倒闭数每月超过 2000 家。据台湾地区 1996 年 1~5 月份的统计，共有 10988 家公司停号歇业，平均每月也是倒闭 2000 家左右。

平均每天有 10 多家企业诞生在中关村，2006 年中关村 18000 家企业总收入达 6000 多亿元，十几年来一直保持每年 25% 的增长速度。然而，这里的竞争相当激烈。有数据显示，10 年来，中关村企业的“死亡率”达 20% 左右，即有近 4000 家企业惨遭破产或倒闭。优胜劣汰是市场经济的法则。什么样的企业会被淘汰？什么样的企业能胜出？秘诀在创新。没有自主知识产权技术，没有建立强大的自主品牌，没有国际视野和较强的创新意识，没有主动走向世界并拥有国际竞争力，没有率先捕捉市场发展方向并抢占先机的敏锐和忧患意识，没有在发展中求新求变，企业也可能会兴旺一时，但不会长久，迟早会被取代或淘汰。反之，像联想、方正、同方、百度等企业，由于不断创新，拥有自主知识产权，所以快速发展强大，已经走向世界。

一个企业，当它刚诞生时是充满活力的，但随着企业的成长、发展，如果企业不能鼓励员工不断学习、不断革新，就会产生“五大抑制”，促使企业“衰老”，甚至“死亡”。“五大抑制”是：

(1) 随着企业年龄的增长，企业管理人员经验主义、保守主义的滋长，对企业的敏感进取心的抑制；

(2) 随着企业年龄的增长，企业技术逐渐落后，对企业竞争力的抑制；

(3) 随着企业年龄的增长，企业人员的亲疏关系、裙带关系逐渐形成，对现代企业管理体制的有效管理的抑制；

(4) 随着企业年龄的增长，企业机构增多，体制图的矩形逐渐增长，层次增多，对企业效率的抑制；

(5) 随着企业年龄的增长，挂到企业身上的各类“包袱”逐渐增多，对企业扩大再生产能力的抑制。

所谓“木桶理论”，就是说一只木桶能装多少水，不是取决于该木桶最长一块桶板的高度，也不取决于桶板的平均高度，而是取决于该木桶中最短一块桶板的高度。对企业而言，整个管理链条中最差部分必然会延缓甚至阻滞整个组织目标的实现；对个人而言，自身德、能、勤、绩等综合素质中最弱的一项也必定会影响个人乃至整个组织的健康成长。

### 3 终身教育理念促成学习型组织理论

终身教育是20世纪中叶诞生的重要教育理念与制度。它认为，一个人只在一定的年龄段接受教育是远远不够的，必须一辈子不断地学习，才能在这迅速变革的时代生存、发展、成功。据专家分析，在农业经济时代，只要7~14岁受教育，就足以应付往后40年工作生涯之所需；在工业经济时代，求学时间延长到5~22岁；在今天信息技术高度发达的知识经济时代，由于科技急速发展，因此每个人一辈子的工作生涯中，必须随时接受最新的教育。人人都必须持续不断地增强学习能力，方能获得成功。知识经济时代的人类必须把12年制的学校义务教育延长为“80年制”的终身学习（我国正在制定《终身学习法》，学习与劳动一样，既是公民的权利，又是公民的义务）。

生命的延长、工作时间的缩短为人们提供了大量学习时间。

一个人从23岁到72岁有50年，共43.8万小时。一般来说，工作8.8万小时（65岁退休），睡眠14.6万小时（每天睡眠8小时），还有30多万个小时。这些时间，除了吃饭、购物、家务劳动、陪同亲友、休闲、娱乐、旅游、锻炼之

外，还有至少 10 万个小时，就是学习（休闲、娱乐、旅游也是学习）。每周 4 天半工作制、中国节（元宵节、清明节、端午节、中秋节）放假制还可能减少工作时间。

#### 4. 人的全面发展的需求推动学习型组织理论

经济发展和社会变革的终极目的，是最大限度地满足绝大多数人物质和精神生活的需要，促进人的全面发展。德智体美劳全面发展，手脑并用、身心和谐，能够激发生命活力，提高生活质量，提升人生品位，这既是实现现代化的目标，也是实现现代化的动力。以人们价值判断和行为选择中的非物质性价值取向为标志的后物质主义价值观和精神面的工作观的出现，使管理科学重新审视传统组织形式，寻找新的、符合“新人性”的组织模式——学习型组织。处于知识经济时代的人力资源管理，必须突破工业经济时代的管理模式，构建适应知识经济时代的新的激励机制，最大限度地调动和发挥劳动者的积极性和创造性，使企业形成具有持续发展能力的竞争力。学习型组织的出现，将 20 世纪 60 年代由马斯洛和赫茨伯格等学者倡导而兴起的“以人为本”的管理理念赋予了新的综合性含义，将静态单一的“理性经济人”、“社会人”、“自我实现的人”、“复杂人”，整合为动态发展的“学习人”，“学习人”在社会性、自我实现等方面不断得以发展。在这种理念下，围绕以人为核心的管理进行创新，成为现代企业管理创新的一种必然趋势。

#### 5. 现代管理理论的演进孕育学习型组织理论

从企业管理学的角度讲，企业管理的发展大致可以划分为以下几个阶段：

(1) 古典科学管理阶段：20 世纪初形成的古典管理科学，以“经济人”观念为指导思想，把物理学引入企业管理，进行效率主义的管理和纯理性主义的管理，强调严格的管理制度。排斥感情的作用，反对成立工会，排斥非正式组织，其局限性是过于强调制度的刚性，忽视人的个体需求，使管理者和被管理者之间的矛盾激化。

(2) 行为科学管理阶段：20 世纪 30 年代形成的行为管理科学，它以“社会人”观念为指导思想，强调人本主义管理、民主参与式管理，承认非正式组织的积极作用，把心理学引进企业管理，采取需求激励的办法。其局限性表现为把感情作为一种投资，片面强调个人的作用，忽视集体意识的培育。

(3) 企业文化管理阶段：20 世纪 40 年代后起形成的企业文化管理，是在日本、美国产生和发展起来的，以“文化人”观念为指导思想，把文化学引入企

业管理，强调文化对人的约束作用；把培养企业精神、树立经营观念、打造企业形象、规范员工行为作为主要管理措施。其局限性是重精神、轻物质，企业和员工没有形成关系紧密的共同体，没有形成适应环境变化的内在机制。

(4) 学习型企业管理阶段：20世纪90年代开始出现的学习型组织管理，是在美国发展起来的，逐步推向欧洲和亚洲，以培养企业学习、创新能力为主要目标，把教育性和系统论引进企业管理，强调组织与个人发展目标、利益、学习成长的结合，使员工实现工作、学习、生活一体化，不断追求和实现自身的价值，感受生命的意义；使企业获得持续不断的学习力、创造力，在复杂多变的环境下持续发展。

### 2.1.3 学习型企业的基本概念

#### 1. 关于学习型组织

学习型组织是当代世界管理界最前沿的管理理论。关于学习型组织的基本概念，历来有多种表述。

彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中，对“学习型组织”含义的描述是：“学习型组织是一个不断创新、进步的组织，在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何学习”，其“五项修炼”模型内容就是“自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考”。另一位美国学者戴维·A·加文认为：“学习型组织是一个能熟练地创造、提取和传递知识的组织，同时也要善于修正自身的行为，以适应新的知识和见解。”

美国学者瓦特金斯和马席克提出过学习型组织的七个特质：

(1) 持续不断地学习：学习的内容与生活密切相关；成员知道如何从自己的经验中学习；如何从群体中学习更多；如何使自己学习得更有效率。

(2) 亲密合作的关系：通过成员间的良性互动以建立其亲密合作的关系。

(3) 彼此联系的网络：一方面要促使成员的互动关系更为增进，另一方面要促使组织与社会环境相连接。

(4) 集体共享的观念：个人或小组间的学习分享，凝聚成组织成长的力量。

(5) 创新发展的精神：促进组织运作的改良与多方面的发展，随时为组织增添创意。

(6) 系统存取的方法：善于运用科技能力与方法，建立组织的学习文化。

(7) 建立能力的目的，养成组织成员终身学习的习惯与能力。

台湾学者吴明烈认为学习型组织的涵义具有以下五个要素：

(1) 有效的学习途径与具体措施：在学习途径方面，能运用多样化的方法，协助组织成员从事有效的学习。

(2) 终身学习的习惯：当组织中的成员都养成终身学习的习惯时，学习型组织的规模于是形成。

(3) 激发个人生命潜能并进而提升人生价值：在学习的过程中，最大的实质意义在于激发个人生命潜能并进而提升人生价值。

(4) 形成良好的组织气候与组织文化：在学习的过程中，增进成员间的相互交流，促使人与人、人与组织间建立深厚的情谊，进而形成良好的组织气候与组织文化。

(5) 促进组织顺应变迁与永续发展：学习型组织强调变迁的观念，认为组织不仅要学会存活于今日，更要学会如何在多变的明日环境中生存。一个真正的学习型组织不仅需要消极方面具有顺应变迁的能力，在积极方面还要达到能永续发展的目的。

上海学者张声雄将学习型组织的基本涵义概括为以下六点：

- (1) 拥有终身学习的理念与机制。
- (2) 建有多元回馈和开放的学习系统。
- (3) 形成学习共享与互动的组织氛围。
- (4) 具有实现共同愿景的不断增长的学习力。
- (5) 工作学习化使成员活出生命的意义。
- (6) 学习工作化使组织不断创新展展。

山东学者刘大星给学习型组织下了这样的定义：

所谓学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习氛围，充分发挥员工的创造性思维和能力而建立起来的一种有机的、柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。这个定义的要点，一是营造一种浓郁的、开放的、自觉的学习氛围，在这种氛围中，人人能够自觉、主动地学习并相互学习；二是通过学习，能够调动和激发每个员工创造性思维和能力；三是通过学习和创造，打造一种与传统组织迥然不同的新型组织，从而实现组织的变革与发展。如果用通俗的语言表述什么是学习型组织，可以概括为“持续创意的组织”、“提高学习力的组织”、“活出生命意义的组织”、“自主管理无为而治的组织”、“自组织”。

北京学者王忠明给学习型组织下的定义是：

通过不断学习来改变组织本身的组织。学习在个人、团体或者组织相互作用的共同体中产生。学习是持续性的并可以战略性地加以运用的过程，而且可以统一到工作中或者跟工作同时进展。学习不仅导致知识、信念、行动的变化，还增强了组织的革新能力和成长能力。因此可以把学习型组织定义为把学习共享系统组合起来的组织。

我们的理解——学习型组织的定义为：

所谓学习型组织，指的是组织内的所有成员全身心投入，形成了勤奋好学氛围的组织，是一个学习资源和学习成果共享，促进所有成员不断学习的互动组织；是通过不断学习调动成员积极性，发挥创造性，调整和改造组织自身以适应环境变化、求得生存和持续发展的组织；是凭借学习，将所有成员的学习成果转化为生产或服务价值，进而体现个人价值，大幅度提高组织绩效，实现共同理想的组织。

学习型组织会想方设法通过机制建设，促进全体成员的自我学习和自我发展；会创造并形成一个宽松的、适于成员学习和交流的气氛，促进全体成员间的相互影响、沟通和知识共享；会制定详尽的教育和培训计划，鼓励员工不断更新知识。在学习型组织中，学习是一种生活方式。由于不断的吸收新知识、新信息，学习型企业能够清楚认识自己所处的环境，随时把握自己的发展方向，调整自己的市场适应能力，并因而站在时代的前列。我们熟知的许多大公司如美国的AT&T、福特汽车、通用电气、摩托罗拉、联邦快递，欧洲的赛恩斯钢铁、罗福(Rover)、ABB等都相继把自己的企业改造成学习型组织。新加坡政府也在努力打造学习型社会。

“学习型组织”的理论体现了以人为本的思想，体现了提高人自身素质的要求。这一理论的真正意义在于：学习是为了提高组织的竞争力，保证组织的生存，促进组织的发展，同时学习也是为了实现职工个人与工作的真正融合，使职工在工作中享受生命的意义。通过迈向学习型组织的种种努力，更可以引导出不断创新、不断进步的新观念，推动组织成长、壮大，创造光明的未来。

从实践的情况看，“学习型组织”一般拥有以下特点：拥有终身学习的理念和机制；拥有开放的学习系统；形成了学习共享与互动的氛围；具有实现共同理想的不断增长的学习力；工作学习化，成员在工作中享受生命意义；学习工作化，组织在学习中不断创新。知识经济时代，开展创建学习型组织活动，不仅可以使企

业不断突破自我，持续创新，提高自己的核心竞争力，适应时代发展的需要，而且对其他组织如机关、学校及其他事业单位等的创新与发展也有启示作用。

## 2. 关于学习型企业

由学习型组织理论的概念导入学习型企业概念，可以这样解释：学习型企业是以共同愿景为基础、以组织学习为特征、以增强企业学习力提高员工综合素质为核心，以企业全面发展与员工职业生涯规划相互依托，构造学习求知的目标体系，建立起能够不断实现知识转换为技能的运行机制的现代企业。华夏集团创建的学习型企业，以学习型员工、学习型领导、学习型团队和企业通过持续学习不断增强的学习力，为企业走可持续发展之路奠定坚实基础。

### (1) 学习型企业的核心理念是“创造性的学习”

在农业经济时代，创造知识的周期长，传递知识的时间也长，知识适用的时间是相当长的，所以这种意义的学习，基本还是适用的。在工业经济时代，因为新知识的出现加快，越来越发现仅依靠教育阶段所学习的知识，已不能适应时代发展要求。于是，企业出现了培训，社会也出现了成人教育，终身教育体系也在逐步形成。学习型组织理论认为，学习不仅是“传道、授业、解惑”，还要承担创造新知识的任务。当前有两种学习方法。其一，面对当前问题，可以通过学习前人的知识和经验来解决；其二，面对当前问题，没有现成可以使用的经验和知识，只有依靠创造新的经验和知识来解决。这是一个创造性的学习过程。这种学习是学习型组织主要的、重要的、新的学习内容。创造性学习极大地提升了学习型企业面对竞争和变化的适应能力，提升了企业创造未来的能力。创造性学习的要点强调实践，不受前人知识和经验的限制，勇于突破和创新，要有探索精神，敢于冒险，不怕犯错误。

### (2) 学习型企业强调“积极的、认真的反思精神”

对实践经验进行反思、分析和总结是企业不断进步的重要组织手段。在学习型企业中，没有老师和学生的区别，所有的成员都是学习的伙伴、工作的伙伴，能者为师，相互学习，共同成长。学习型企业把每个人都当成创造知识的主体，在反思中学习，在反思中创造，把每个人的学习都调动到积极、主动、创造性的学习状态上。每个人不仅是知识的接受者，也同时是知识的传播者，更是知识的创造者。

总之，学习型企业的本质是“通过开发全体员工的智力”并把智力转化为创新和创造能力，从而提高企业的核心竞争力。这种核心竞争力来源于员工学习力的竞争、来自企业学习力的竞争。

### 3 关于组织学习

组织学习可以分为三个层次，首先是个人学习，其次是团队学习，最后是组织学习。

个人学习，主要是指认知学习、技能学习和情感学习。

团队学习，是指团队内获取、创造和传播知识的过程。知识分为隐性知识和显性知识两种。隐性知识是存在于团队个体的、私人的、有特殊背景的知识，即团队中每个人所拥有的特殊知识，它依赖于个人的不同体验、自觉和洞察力。显性知识是指能在个人之间更系统地传达，更加明确和规范的知识。团队学习是从个体间共享隐性知识开始，经整理被转化为显性知识（称为外在化）；团队成员共同将各种显性知识系统地整理为新的知识或概念（称为合并）；团队内的各成员通过学习团队中的新知识和新概念，并将其转化为自身的隐性知识，完成知识在组织内的扩散（内在化）；拥有不同隐性知识的团队成员互相影响、互相补充、互相激发各自的潜力而完成工作任务。

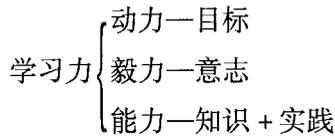
学习型组织是一种组织管理的模式，组织学习是一个组织成为学习型组织的必要条件。组织学习是相对于个人学习而言的，它是将组织作为学习的主体来看待。组织学习是在个人基础上进行的，是组织内外各层次人员个体学习、包括团队学习互相作用的复杂“化学反应”过程。比之个人学习，组织学习的目标更明确，效果要超过个人学习效果的总和。组织学习把个人目标与组织的战略目标相结合，强调学习属于组织行为，目的是促进组织的变革和发展。组织学习需要综合运用各种技术，系统地管理组织知识。

组织学习包括自觉地运用知识的获得（技能、观察力、关系的发展创造）、共享（知识的传播）和利用（如何使知识产生效益）三个阶段。这三个阶段互相重迭，在第一阶段，组织成员接触到新想法，增进新知识，开始用不同方式思考。第二阶段是成员开始消化新想法，并改变自身的行为。第三阶段是成员经过改善自己的工作，创造出可以衡量的成果。

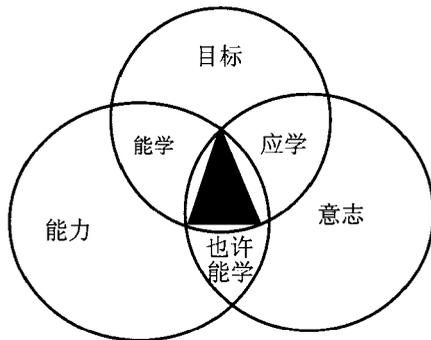
### 4. 关于学习力

学习力指学习成果转化的能力，是人的学习态度、学习能力和终身学习的总和，这种能力主要体现在更新自我、推进创新和变革社会的效果上。学习力包括学习动力、学习毅力、学习能力、学习效率和学习转化力。其中动力是由目标产生的，毅力是由意志决定的，能力是靠培养形成的。只有当这些要素有机地结合在一起时，才能形成现实的学习力。

学习力是由三个要素组成的。这三个要素分别是学习的动力、学习的毅力和学习的能力。学习的动力体现了学习的目标；学习的毅力反映了学习者的意志；学习的能力则来源于学习者掌握的知识及其在实践中的应用。



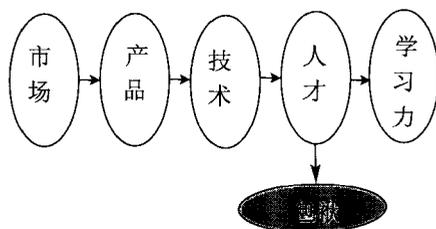
一个人、一个组织是否有很强学习力，完全取决于这个人、这个组织是否有明确的奋斗目标、坚强的意志和丰富的理论知识以及大量的实践经验。



学习力模型图

上图是学习力的模型。这个模型揭示了学习力和其三要素的内在联系。这个模型告诉我们，学习力是其三个要素的交集，只有同时具备了三要素，才能成为真正的学习力。当你有了努力的目标，你只是具备了“应学”的动力；当你具备了丰富的理论和实践经验，你仅仅具有了“能学”的力量；而当你学习的意志很坚定的时候，你不过是有了“能学”的可能性。只有将三者合而为一，将三者集于一身，你才真正地拥有学习力。

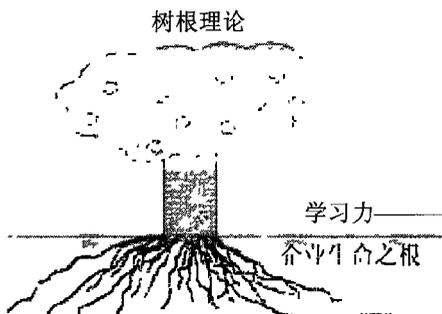
企业的竞争最终是学习力的竞争



学习力——企业竞争最终的决定力示意图

上图反映了一种递进关系。一直以来，人们都认为企业的市场竞争实质上是产品的竞争，产品的竞争其实就是技术的竞争，而技术的竞争一定要归结到人才的竞争上。所以，人们从前总是将企业的竞争最终归结到人才的竞争上。但是，最新的学习型组织理论告诉我们，企业的竞争最终一定是学习力的竞争。每一个人才背后，一定要有很强的学习力做为支撑物。如果你的学习力每况愈下，那你很可能从一个“人才”变成你的企业乃至社会的一个“包袱”。人才其实是一个动态的概念，它不是一成不变的，不是永恒的。它需要不断地晋级，不断地发展，只有人才的学习力不断地加强，不断地提高，才能保证人才的新鲜，这样的人才才是信息时代的人才，才是真正意义上的人才。所以，人才竞争的背后隐藏着学习力的竞争。要致力于提高整个企业组织的素质，努力修炼成为学习型组织，这样才能从根本上提升企业的竞争力，才能在未来的竞争中居于不败之地。

如果将一个企业比作一棵大树，学习力就是大树的根，也就是企业的生命之根。评价一个企业在本质上是否有竞争力，不是看这个企业取得了多少成果，而是要看这个企业有多强的学习力。这就像我们观察一棵大树的生长情况一样，不能只看到大树郁郁葱葱、果实累累的美好外表，因为无论有多么美的外表，如果大树的根已经烂掉，那么眼前的这些繁荣很快就会烟消云散。



树根理论图示

所以，一个企业短暂的辉煌并不能说明其有足以制胜的竞争力，学习力才是企业的生命之根，企业一定要精心培植自己的根，让自己的根越来越深厚、越来越坚强，只有这样，才能在以后可能遭遇的种种风雨中挺立不倒。只有摆正了学习态度，只有从内心真正认识到了学习的重要性，才可能坚持不懈地去努力，才可能获得成功。从总体上来说，我国还有更多的企业需要正视自己组织的学习

力，需要建立学习型组织来有效的提升自己的学习力。

## 2.1.4 学习型企业的 basic 特征

### 1. 精简

企业只有精简才能有高效率和高效益。企业要精简，只是在员工数量上作“减法”是不行的，企业也会因许多事没人去做、没人会做而滑坡，甚至垮掉。精简必须是在企业加强教育培训、员工积极努力的基础上，一个人会做三个人的活，甚至以一当十，然后进行减员，这才是“学习型的精简”。上海宝钢由机、电、炉三部分组成，宝钢花了三年半时间让三部分的工人分别学会另外两种技术，然后进行考核，合格者上岗。这样每班人数由原来近 40 人减少到 13 人，比世界上最先进的日本某电厂还少 1 人。宝钢成立时年产 670 万吨，定员 4 万人，到 1999 年产钢 800 万吨，只用工 1 万人。

### 2. 扁平化

不少传统企业的体制结构图是长条矩形的，从最上面的决策层到最下面的操作层，中间隔着许多层次，美国电话电报公司改革前有 93 个层级。这样的体制，机构重叠，人浮于事，效率不高，而且容易产生官僚主义，决策层与操作层不能互通信息，不能互相学习，不利于建立“整体互助思考模式”，不能使企业协调高效运转。学习型企业要求企业体制画出来的结构图是扁平形的，即从最高层到最下层，中间相隔层次非常少，最好能够实现面对面对话，面对面领导。这样的体制，才能上下沟通，下层能直接体会到上层的决策思想和智慧光辉，上层能亲自了解下层的动态，吸取第一线的营养，了解员工的疾苦和要求。这样才能形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体，这样的群体才能产生巨大的、持久的凝聚力和创造力。目前发达国家的一些大企业，随着内部交互网络的建立，已将中间层次取消，建立了决策层、管理层、操作层在同一个平面上工作的“平面化”管理模式。

### 3. 有弹性

弹性是企业管理的新名词。有弹性，是指企业对瞬息万变的市场起伏中要具有极强的适应能力（应变能力）。适应能力来自企业的系统思考和员工的不断学习。弹性包括准备、计划、推行三个方面，要求持续准备、不断计划、即兴推行。海尔集团在开发了第一个十年的产品后，第二个十年的产品也已经基本完成开发，现在也已经开始进行第三个十年的产品开发计划了。他们不仅做好了明天

的事情，而且已经在准备后天的事情了。

#### 4. 不断自我创造

学习型企业是能不断掌握学习技能、创造未来、创造自我能量的组织。企业的工作有两类，一类是反应性的，一类是创造性的。反应性的工作只能维持现状，创造性的工作才能开创未来。有很多企业十年前是那样，十年后还是那样，市场、技术、产品、经营理念几年、十几年、几十年不改变，终究要被淘汰。长虹彩电打入上海市场时，上海彩电业没有理会，长虹不断创造，新产品一个又一个推出来，于是上海彩电企业纷纷倒闭。山东的海信来到上海，一个星期推出两个新产品，立马站稳了上海市场。这就是不断创造。

#### 5. 善于不断学习

这是学习型企业的本质特征。有三个涵义：一是强调全员学习，即决策层、管理层、操作层都要全身心地投入学习，尤其是决策层，包括经营管理决策层和技术决策层，要带头深入学习，因为他们决定企业的方向和命运。二是强调全程学习，即在准备、计划、推行三个阶段都要学习。三是强调团队学习，学习型组织不但重视个人学习和个人智力开发，还特别强调团队学习和集体智力开发。

#### 6. 自主管理

自主管理是使组织成员边工作边学习，通过自主管理发现工作（生产）中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选择改革进取的目标，自己进行现状调查，分析原因，制定对策，组织实施，检验效果，总结评估。团队成员在自主管理中，能形成共同愿景，能以开放求真的心态互相切磋，不断学习和创造新知识，从而增强企业快速应变取胜、创造未来的能力。

### 2.1.5 学习型企业的“五项修炼”

“五项修炼”的创始人是美国学者彼得·圣吉。彼得·圣吉1947年出生于芝加哥，1970年在斯坦福大学获航空及太空工程学士学位，之后进入麻省理工学院斯隆管理学院攻读博士学位，师从佛睿思特（Jay Forrester）教授，研究系统动力学整体动态搭配的管理理念，1978年获得博士学位。获得博士学位后，彼得·圣吉继续致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从而发展出“学习型组织”理论。1990年圣吉的代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与务实》在美国出版，该书于1992年荣获世界企业学会（World Business Academy）最高荣誉的开拓者奖（Pathfinder

Award)，圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。五项修炼是彼得·圣吉提出的创建学习型组织的技术手段，这五种技术手段，即彼得·圣吉所说的“修炼”依次是：自我超越，改善心智模式，建立共同愿景，团队学习和系统思考。其中这五项修炼中，系统思考是核心和归宿，也是学习型组织的基石。彼得·圣吉提出的五项修炼，也阐述了学习型组织的真谛：学习一方面是为了求得企业的生存与发展，使企业组织具备不断变革与改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面又是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在组织内由工作而体会生命的意义。

### 1 学习型企业五项修炼——自我超越

“自我超越”是学习型企业的精神基础。精熟“自我超越”的人，能够不断地实现他们内心深处最想实现的愿望。他们对待工作的态度就如同艺术家对待艺术作品，全身心投入，立足本职岗位，胸怀共同愿景大目标，坚信只有更好、没有最好，坚持学无止境、天外有天、人外有人的理念，不断创造和超越。这是一种真正的终身“学习”。如何实现“自我超越”？不论是组织或个人，要实现“自我超越”，一要抓住三个“点”：起点——学习型企业的精神基础；基点——个人的超越；活力点——自我超越的人。二要坚持三个“质”：一是开展境界教育；二是由“工具性”的工作观转变为“创造性”的工作观；三是向极限挑战。三要注意三个“不”：对员工不是想方设法控制他，而是想方设法启发他；对影响变革的力量，不是想方设法压制他，而是想方设法转变他；对员工和自己的要求，不是“反应”而是“创造”。自我超越是一项关注个人成长的修炼。具有自我超越意识的人，能够认知其自身真正的愿望，并为实现此愿望不断扩展其能力。

#### 自我超越和超越自我

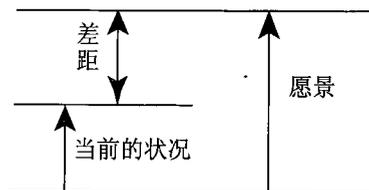
#### 为什么强调自我

它有两个前提：

一是认知自己的“愿景”；

二是认知自己当前的真实状况。

自我超越指的是突破极限的自我实现，强调的是自我的进步、发展。



愿景与当前状况的差距图

只有认知了愿景和当前状况的差距，才能够清楚自己需要扩展哪些方面的能力。

愿景是发乎内心的终极目标，它描述的是具体的特定的结果。如“我想从事真正喜爱的职业”，而当前的状况却可能是“我不得不另谋他职以求度日”。具有自我超越意识的人就会致力于掌握从事喜爱的职业所必需的技能、知识。

**自我超越“三要”**

开展思想教育

从“工具性”的工作观转变为“创造性”的工作观  
向极限挑战

**开展思想教育**

有些人以为当前是市场经济的时代，思想教育已是过去时，是属于革命时代的产物。其实，无论是在什么时间、什么地方，思想教育都是很重要的。一个企业要成功，必须注重思想教育。

**【案例】**

华夏集团借用名人名言并加以转换，以“大厦”替代“地球”，巧妙地链接本企业名称，用“给我一个支点，撑起一座大厦”作为企业精神，激励员工“只要我们有志气，就一定能够成功”。公司还曾多次组织员工交流学习企业精神的体会。华夏集团就是通过开展思想教育，在员工的心中树立了一个信念。在这个信念的支持下，员工敢于向自己心中的“愿景”不断前进。

**从“工具性”的工作观转变为“创造性”的工作观**

传统上，员工与企业结成的是契约的关系，在这种关系下，工作是为了赚取收入，而赚取收入是为了“做自己真正想做的事”，因而，在某种意义上，工作是员工实现自己愿望的一种工具。

实现自我超越，必须摆脱“工具性”的工作观，把工作视为美好人生的一个重要部分，是“自己真正想做的事情”，正如在松下公司，工作本身好像被看

做“某种神圣的事情”。

#### 向极限挑战

关于成功，有些人抱怨“我成功路上最大的障碍就是领导，他们不重视我”，或“我最大的障碍是环境，中国这样的经济体制，我怎样努力都没有用”。

对于这些人，现代成功学有句名言：

“妨碍你成功的最大障碍，既不是你的对手，也不是你的敌人，而是你自己。”

人们往往在心中给自己设置障碍，这是自我超越的人所要极力避免的。

#### “向极限挑战”试验

第一步：在空杯子里倒满水；

第二步：继续加水至高出杯沿少许，水没有溢出杯外；

第三步：往杯里加曲别针，水面更高，水依然没有溢出杯外。

#### 游戏的启示

这个简单的游戏告诉我们：你认为是不可能的事，却往往有奇迹出现。你告诉自己：“杯子已经满了，再加水就会溢出来。”而事实上，由于表面张力的作用，水面可以高出杯缘一定的高度。

有句话是如此表述的：“你认为不行，那就不行。”人们容易陷于自我设置的障碍里，比如以下两种情况：

#### (1) 力有余而心不足

有的人在尚有余力的情况下，就认为自己不行了。

如“在两千米长跑中，我觉得自己也就跑个800米左右，所以我跑着跑着也就停下来了”。

#### (2) 不敢接受新事物

有的人对自己不熟悉的事情，就不敢接近。

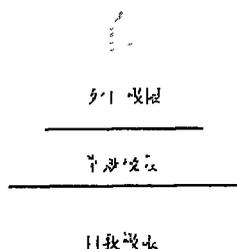
如：“我不会游泳”，“我不会跳舞”。

自我设限是妨碍事业成功的致命伤，自我设限影响潜能的发挥。一个人总是想着自己这也不行，那也不行，不敢尝试新事物，那么，他永远不可能有所提高。

#### 年轻人要敢于自我超越

年轻人与年纪大的人相比，其优势是年轻，而其事业上的最大障碍也是年轻。因为年轻的另一个含义是：没有经验。缺乏经验是必然的，但如果因此而害

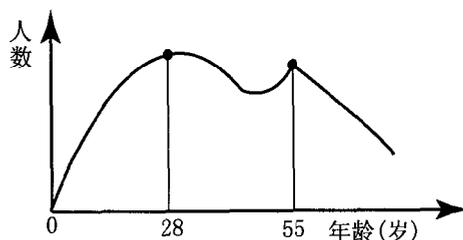
怕，裹足不前，那就是自己给自己设置障碍。



极限的三个层次图

如上图所示，人们在生活中经常遭遇到的极限可以分为三个层次：自我极限、常规极限、死亡极限。自我极限指的就是自己给自己设定的极限。

年轻人对于事业容易表现出这样的心态：“我才二十几岁，来日方长呢。”试看人生的创造力曲线：



人生的创造高峰曲线图

在以上的曲线中，可以看出，多数人的创造高峰有两个：28岁与55岁。

【案例】

江泽民在“两院”院士大会上举出以下的例子

22岁	发明微积分	牛顿
22岁	《物种起源》	达尔文
29岁	发明留声机、电灯	爱迪生
30/40岁	提出“宇称不守恒”定律	李政道/杨振宁
26岁	提出“狭义相对论”	爱因斯坦
30/28岁	发表《共产党宣言》	马克思/恩格斯

有统计表明：世界科学家第一项发明61%在25岁以前。

事实证明，年轻不是事业成功的障碍，而“借用年轻为理由”才是成功的障碍因素。年轻人一定要勇于打破自我设置的极限，不断地向更高的目标前进。

## 2. 学习型企业五项修炼——改善心智模式

心智模式是根深蒂固于我们心中，并影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见、思维方式，甚至可以是图像或印象。为什么要“改善心智模式”？因为人无完人，每个人心智模式都有缺陷，但往往大多数人感觉良好，对此毫无察觉，同时心智模式也有一定的时效性，所以要与时俱进，不断地改善自己的心智模式。这样才有助于改变心中对于周围世界如何运作的既有的不正确认识。

心智模式是认知心理学上的概念，指人们的长期记忆中隐含着关于世界的心灵地图，是思想的定式反映。心智模式不仅决定我们如何认知世界，也影响我们的行为。不同的心智模式，导致不同的行为方式。改善心智模式，就是检视自己的心智模式，否定、抛弃旧有的心智模式。

心智模式的三个特点：

- (1) 根深蒂固，深植于人们的心中。
- (2) 多数人都是“自我感觉良好”。
- (3) “人无完人”，每个人的心智模式必有欠缺之处。

心智模式是伴随着一个人的成长而形成的，成长过程中经历的事情在头脑里形成的印象、假设就是心智模式，因而心智模式与个人的成长环境有密切的关系。此外，性格也是影响心智模式的重要因素，“江山易改，本性难移”性格是难以改变的。环境和性格的特性决定了心智模式这样的特点：根深蒂固，深植于人们的心中。它是人们心中较为固定的、难以改变的印象。

心智模式的关键问题是难以被发现，人们总是自我感觉良好，没有意识到他的心智模式可能存在欠缺之处。而实际上，“金无足赤，人无完人”，每个人多多少少总存在一些欠缺之处。

改善心智模式的方法：

(1) 必须“自我反思”。学会把镜子转向自己，审视自我、反思自我，看看自己心智模式有哪些不妥的地方，这样大家就能很快找到问题的症结；而不能首先把责任推给别人，这样就可以避免互相推诿形成的内耗。

(2) 必须“有效表达”。有效地表达自己的想法，可以加快互相沟通，成功地说服对方，迅速形成共识，这是一个人社会上能取得成功的基本条件之一。另外有效表达的标准是对方能够正确理解。

(3) 必须“开放心灵”。开放心灵就是要以宽广的胸怀对待他人的观点，吸纳先进的经验，接纳不同的意见，集思广益，形成更高层次的决策意见。

改善心智模式的“三点要求”

修炼气度

学会沟通

修炼3Q

管理者必须有领导的气度，才能对下属发挥其影响力。学会沟通的要点是要记住：

沟通的责任 100% 在于自己

【案例】

一位推销员向一家大公司推销产品时，这家公司的老总不让他有开口的机会。思量对策之后，这位推销员主动与老总的下属接近，得知这位老总有集邮的嗜好，于是他大量地查阅有关邮票的资料，再次来到老总的面前。先以集邮聊起，找到共同话题。这位推销员终于获得了推销的机会。

3Q 指的是智商 IQ、情商 EQ 和逆境商 AQ。智商的修炼主要是提高知识水平。

情商指人的综合心理能力，包括五个方面的能力：

了解自己情绪的能力

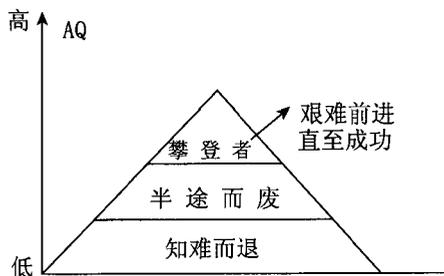
管理自己情绪的能力

控制自己情绪的能力

理解别人情绪的能力

协调人际关系的能力

逆境商指人在逆境中的心理抗衡能力。



逆境商的三个层次图

逆境商是美国学者保罗·史托兹提出的。它既是预测谁会成功的指标，也是对每个人面对和超越困境能力的心理素质的量化指标。史托兹提出的AQ理论将人们对待逆境的态度划分为三个层次：知难而退；半途而废；攀登者。自我超越要修炼的是达到攀登者的这个层次，也就是不畏艰难，勇往直前。

### 3. 学习型企业五项修炼——建立共同愿景

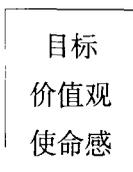
通常人们熟悉的是远景，也就是许多企业都有的中长期远景规划。企业的远景规划即使制定得非常好，如果仅仅是锁在各级领导的办公桌里面，那将成一纸空文。如果希望你的远景规划能成为凝聚员工、激发员工创造的力量，应该想尽办法使远景规划变成员工心目中的愿望。

共同愿景是组织中全体成员的个人愿景的整合，是能成为员工心中愿望的远景。

共同愿景是个人、团队、组织学习和行动的坐标。

共同愿景对学习型企业至关重要，它能为学习聚集、提供能量。只有当人们致力于实现共同的理想、愿望和共同的愿景时，才会产生自觉的创造性的学习。

#### 愿景的三大要素



一个企业光有目标还不行，目标如何实现，还必须有共同的价值观和使命感来作为强大的支撑。

这里的重点是价值观。因为共同的目标许多企业领导都已经很重视了，但很多企业忽略了价值观。价值观是保证目标实现的重要的理念基础。企业文化的核心就是价值观，价值观是企业精神的灵魂。一个企业的企业文化建设得怎么样，不仅要看它各种活动开展得怎么样，如文艺活动、企业活动、环境布置等等，更重要的是要看这个企业的价值观是否能引导整个企业健康地发展。企业是否达到了它理想的目标就是要看这个价值观是否已经深入到员工的心中。否则，价值观定得再好，如果不能进入员工的心中也是无效的。

#### 愿景的三个层次

组织大愿景  
团队小愿景  
个人愿景

### (1) 组织大愿景

很多企业领导都很重视组织的大愿景，例如宝钢，2010年进入世界500强是这个组织的大愿景。

### (2) 团队小愿景

团队是指组织中的各个子部门、子公司，乃至一个车间、一个班组。许多企业的领导有很好的决策思想，能提出很好的组织的大愿景，但是往往疏忽了团队的小愿景。聪明的学习型组织领导不但要涉及到整个组织大愿景，同时也非常注意团队小愿景的建设，让团队小愿景来支撑大愿景的实现。

### (3) 个人愿景

共同愿景是由个人愿景汇聚而成的，只有将个人愿景汇集起来，才能使共同愿景获得能量，才能向团体真正追求的目标前进。学习型组织必须鼓励其组织成员发展自己的个人意愿。

整个企业有组织的大愿景，各个团队有团队的小愿景来保证大愿景的实现，个人还有个人的愿景。学习型组织的愿景要求3个层次的愿景能综合为一体，这样企业就会产生巨大的力量。

## 4. 学习型企业五项修炼——团队学习

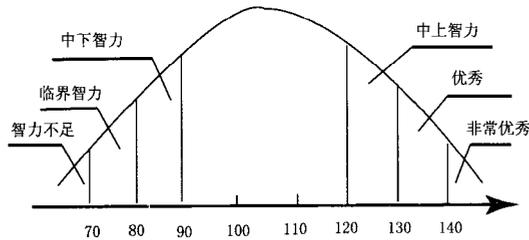
团队学习是集体学习研讨的一种形式。它是集思广益，综合运用集体智慧和力量，解决“个人智商高，而集体智商低”问题的有效方法。团队学习能使团队智商大于个人智商，使个人在团队中成长速度更快。团队学习的重要形式是“深度汇谈”，在学习中每个人都能摊出心中的设想，畅所欲言，通过取长补短，共同思考，从而获得更高层次的共识。开展团队学习包括确认并选择问题、分析问题、产生解决问题的方案、选择并规划方案、组织实施等几个步骤。过去企业主要靠开发廉价的物质资源来取胜，所以，只要把劳动力组织好，就能成功。现在是信息社会、知识经济时代，企业要成功就要靠知识，靠全体员工的创造力，这就要通过组织团队学习，开发整个团体的人力资源来实现。

不同时代的特点：

时代	过去	现在
组织取胜	主要靠开发廉价物质资源	主要靠开发人力资源
关键依靠	主要靠一两个领导人	依靠整个团队

如何克服团队学习的障碍

《第五项修炼》的作者花了 10 年时间，对 4000 家企业进行了调查研究，发现这样一个现象：许多团队个人的智商都很高，在 120 以上。但团队智商却很低，只有 62。科学研究表明：智商在 80 以上从事创造活动不存在任何困难，智商在 80 以上的人占总人数的 88% 以上。智商在 120 以上是中上等智力，130 以上是优秀智力，140 以上非常优秀的智力。一句话，智商在 120 以上，智力都是非常高的。而智商 62 则表明智力不足。



智商曲线图

今天世界上许多企业都面临着这样一个挑战：三个诸葛亮最后合起来变成个臭皮匠。个人都是诸葛亮，智商都在 120 以上，但是整个团队合起来智商只有 62。过去人们只注意研究个人的智商，很少有人来研究群体的智商。哈佛大学阿吉瑞斯教授对许多企业调查研究后指出：大部分管理团队在压力面前会出现障碍。他把智障归纳成四种妥协：

(1) 为了保护自己——不提没把握的问题

人们在预测问题的时候往往不是很有把握的。有人认为如果把没有把握的问题提出来，错了就会损坏自己的形象，因而，在团队学习时不谈自己内心的真实想法。

(2) 为了维护团结——不提分歧性的问题

有的人为了维护团结，一看是领导和大部分人都同意了的意见，明明看到问

题，但一想还是不要提了，免得引起分歧。

### 【案例】

美国有一家叫做 PeoplesExpressAirlines 的公司，它是 1980 年建立的，仅仅 3 年，到 1983 年，它已经达到登峰造极的地步。美国哈佛商学院把它作为美国企业管理典范，请他们去介绍经验以及下一步将如何发展。DonBurr 总裁认为要趁机大发展，其他副总裁除了一位没发言以外，都认为应该趁机大发展。那位没发言的副总为什么没发言？因为他心里想：企业是靠优质服务来取胜的。这么快的发展，管理人员、空姐服务意识跟得上吗？如果跟不上，服务质量下降，公司必然会面临困境。然而，这位副总心里想：既然总裁要大发展，其他的副总也都要大发展，为了维护团结不提分歧性的问题。结果真的被他看中了，由于企业这么快地发展，它的服务质量明显下降，整个企业从顶峰到倒闭只有 4 年时间，到 1987 年倒闭了。

#### (3) 为了不使人难堪——不提质疑性的问题

很多时候，人们为了不使人难堪而不提质疑性的问题，特别是当年长者或领导发表自己的意见的时候。如对领导提出的一项决策，有人虽然感到中间有致命的问题，为了不使领导难堪，就不把问题提出来。

#### (4) 为了使大家接受——只作折衷性的结论

当有意见针锋相对的时候，为了使大家接受，有的人只作折衷性的结论。在学习的过程中，内心当中最大的障碍是谨小慎微，为了保护自己。许多团队不成功，很大程度是由于自我防卫，刚才的四种妥协都是自我防卫的典型例子。

克服这些障碍，就要加强团队学习。企业领导在召开一个会议或者要从事重大决策的时候，总是要看看参加的人心智模式是一个什么状态，应该首先帮他们把自我防卫的状态解除，大家才能敞开心中的所有的假设，积极地去辩论问题。团队学习的目的就是要为了使团体智商能大于个人智商，使个人成长速度加快。

#### 团队学习的关键是深度汇谈

深度汇谈就是在讨论学习型问题的时候，每人全部推出心中的设想，真正一起思考。特别是管理者要学会深度汇谈，尤其是讨论重大问题的时候，要做到深度汇谈，防止一言堂。

#### (1) 深度汇谈要学会悬挂假设

悬挂假设要注意以下三点：

##### ①理念的悬挂

研究问题中，常常会出现这样的话语：“我有一个很好的理念希望大家接

受”。人都有一种急于求成的心理，希望大家能够接受你的理念，若不接受就不舒服。但更有效的沟通方法是：你要把它看成一个假设悬挂起来，要让大家都很客观地审视一下你的观点，你也很客观地坐在旁边看大家来审视。你越是客观，别人就越是容易接受你的理念。

### ②问题的悬挂

工作当中，在研究问题的时候经常会发生争论，发生争论不要紧，要把这个问题悬挂起来。当发生争论，特别当双方对一个问题争论不下的时候，往往没有结果。聪明的做法是首先把问题挂起来，先讨论其他的问题。许多问题经过其他问题的讨论后，经过时间和实践，大家磨合、理解，再回头来看这个问题的时候，也许就有了正确的答案。

### ③经验的悬挂

对于成功的经验我们往往非常固执地谁也不去改动它。时代在发展，昨天的经验恰恰可能是今天成功的障碍。昨天的成功往往导致今天的失败。因为取得经验，人们以为这个经验是永远适用的，然而由于时代的变化，昨天成功的经验今天再来用可能会失败。所以，要学会审视经验，要把经验悬挂起来，接受大家的审视。

## (2) 深度汇谈要学会聆听

学会聆听是成功的一个重要的基础。一个人怎么样学会听——中国古代繁写的“聽”字已经包括了听的全部要义。

### ①用耳朵听

要学会洗耳恭听。

### ②用眼睛听

中国有些寺庙里会看到观音菩萨，也叫观世音菩萨。音应该是听的，而所谓观，是看的意思。为什么这位菩萨不叫听世音菩萨而叫观世音菩萨呢？这里面有个很深刻的真理。什么样的人才是聪明的人？什么样的领导才是聪明的领导呢？不但能听到声音，而且能听到正确的声音。

当然，只要不是听障人士都能听到声音，但能听到正确的声音是不容易的。如何才能听到正确的声音？不仅要用耳朵，还必须用眼睛帮助你听。

### ③用心来听

第一，要学会耐心地听。

一个人耐心听别人的话是很难的，特别是年长者听年纪轻的人讲话就不耐心；老师听学生讲话不耐心；领导听部下讲话不耐心；父母听子女讲话有时不耐心。所

以，学习型组织非常强调学会聆听别人讲话，非常耐心地听对方把话讲完。

第二，要学会虚心地听。

管理大师彼得·圣吉在研究学习型组织的时候非常注意吸收中国的文化精髓，曾经多次到香港去拜访南怀瑾先生。彼得·圣吉第一次去的时候，南怀瑾很客气、很礼貌地给他拿起壶倒茶，当茶倒满了，他还继续往里面倒。彼得·圣吉非常不解。南怀瑾先生说：你不是想学中国的修炼吗？请注意，中国人就是这么修炼的，满则溢，要想真正地学到中华文化的精髓，你必须首先把你西方的那些价值观都倒空，如果你用西方的观点来看中国文化，你是格格不入的。

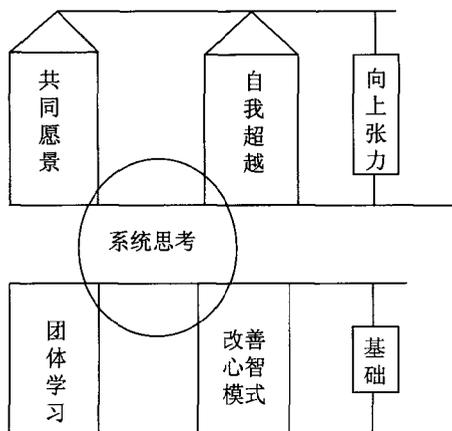
### 5. 学习型企业五项修炼——系统思考

“系统思考”是指把事物看成一个系统，在观察、分析、控制、协调某一事物时，能从全局性、层次性、动态性、互动性等多方面综合思考问题。“系统思考”使人们由看片段到看整体，从纷繁复杂的细节中掌握系统的动态、均衡的搭配关系。它能够使人准确地掌握事物内部辩证的本质关系，从而找到小而效果集中的高杠杆解，产生以小搏大的效果。系统思考的障碍主要有分割思考、静止思考、孤立思考、表面思考等。进行系统思考要经常采用“看长期处理近期、看全局处理局部、看动态把握静态”等方法。

系统思考是五项修炼的核心

彼得·圣吉的书是讲五项修炼的，而书名却叫《第五项修炼》。由此可见系统思考的重要性。

学习型组织管理理论对于五项修炼的定位如下图所示。



五项修炼的地位、作用与相互关系

第二项修炼——改善心智模式和第四项修炼——团队学习，是一个人成为学习型的人，一个企业成为学习型企业的基础。

第一项修炼——自我超越和第三项修炼——建立共同愿景，它们形成向上的张力。如果一个企业当中每个员工、每个团队都能不断自我超越，就有向上的力量。如果一个企业、一个组织有一个共同的愿景，大家都奔着这个共同愿景努力，就可以向上发展。

彼得·圣吉认为第五项修炼最为重要。一个人或一个组织事业成败都与能否系统思考有关。

第五项修炼——系统思考是核心，改善心智模式和团队学习如果不进行系统思考就不能打好基础。自我超越和建立共同愿景这两项修炼如果不放在一个系统中来进行系统思考，就不可能产生向上的张力。

怎样做到系统思考

系统思考要求要整体地、动态地、本质地思考问题。

防止分割思考，要整体思考
防止静止思考，要动态思考
防止表面思考，要本质思考

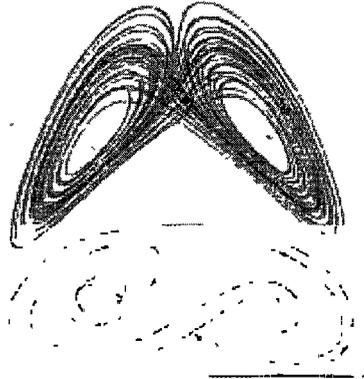
西方管理大师实际上把马克思主义的唯物辩证法变成五项修炼当中的核心——系统思考。系统思考不仅是哲学家的事，也是每个追求成功的企业家必须修炼的核心问题。

彼得·圣吉	马克思
整体思考	全面地看问题
动态思考	发展地看问题
本质思考	辩证地看问题

蝴蝶效应

蝴蝶效应是气象动力学家洛伦兹在建立地球天气计算机模型时发现的。他多次用12个方程组成的一个方程组进行计算，得出了一个空气流蝴蝶状的计算机模型（见图2）。1979年12月29日在华盛顿的美国科学促进会主办的一次演讲

中他说：“可以预见，一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，可能会在美国的德克萨斯州引来飓风。”



空气流蝴蝶状计算机模型图

美国学者维纳曾用民谣形象而又通俗地表述了蝴蝶效应的内涵。

钉子缺，蹄铁卸；
蹄铁卸，战马蹶；
战马蹶，骑士绝；
骑士绝，战事折；
战事折；国家灭。

这里讲述了缺少钉子，造成了马蹄铁的卸落，骑士被敌人追上而牺牲，最终亡国的故事。

国家为什么被灭亡了？追究根本是因为一个钉子掉了。看来好像是个笑话，但你不能不承认其中的一些道理。事物之间不仅具有一定的关联性，而且还具有一种发展演变的连锁效应。企业在发展过程中一定要防微杜渐，以避免因管理上一点瑕疵的不断扩大而导致整体范围内的重大损失。蝴蝶效应所描述的对初始条件有敏感依赖性的事件，在现实生活中是广泛存在的。学习型组织理论告诉我们，有些小事可以糊涂，但有些小事如经过系统会被放大，对一个企业、一个国家会带来重大影响，这时一定要保持清醒的头脑。

#### 青蛙现象

青蛙现象实际上是一个实验。19世纪末康奈尔大学的几个教授把一只青蛙

扔进沸腾的油锅里，青蛙非常敏捷地一下跳出来，没有被煮死。随后，教授们又把这只青蛙放进一只装了温水的大铁锅里，下面点着火。这只青蛙感觉暖洋洋的，很舒服。温度在逐渐升高，它毫无感觉，仍然悠然自得。直到温度已经升得很高了，青蛙才开始感到有点烫，但是它体内能量已经耗尽，肌肉已经僵硬，所以它跳不出来，被煮死了。

这个实验告诉企业，不仅要挑战环境的剧烈变化，更要警惕缓慢、渐进的危机。一些突变事件往往容易引起人们的警觉，而易致人于死地的，却是在自我感觉良好的情况下，对实际情况的逐渐恶化没有清醒地察觉，没能及时作出反应。当感觉危机临头了，再想挽救已经来不及了。很多企业就是这么被煮死的，有的企业在临阵处死以前，自我感觉还那么好。这个故事说的就是有的组织，在激烈的市场竞争环境中，没有足够的危机意识和预警机制，未充分考虑防患于未然，总是自我感觉良好，满足现状；一旦市场环境由量变到质变，就会措手不及，甚至产生严重危机，走向衰落或破产。

### 【案例】

对于宝钢这样的企业来说，最危险的是什么？——青蛙现象。

在2000年的2月28日，宝钢出现了一个“2.28事件”。宝钢炼钢厂的变电所一场火烧了4个小时，给宝钢带来很大的经济损失。中央专门派了一位少将带了一批专家到宝钢去调查研究，15天以后宣布了调查结果。起火的原因是电缆被不明小动物咬穿而引起短路。

火灾是由不明小动物引起的，但是，是否宝钢就没有责任呢？

宝钢的领导在反思，上海金山石化工厂发生过同样的事情，宝钢却没有吸取教训。同时，这场火能烧四个小时这些问题都说明，宝钢存在着青蛙现象。因此，应该时常提醒自己注意“青蛙现象”的发生。

## 2.2 学习型组织的创建模型

### 2.2.1 彼得·圣吉（Peter M. Senge）的“圣吉模型”

彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中提出了创建学习型组织的五项技术——自我超越，改善心智模式，建立共同愿景，团队学习和系统思考。“五项

修炼”被管理学界称为建立学习型组织的“圣吉模型”。根据彼得·圣吉的理论，学习不仅仅是人为达到追求最佳业绩目标服务的技术手段，更重要的是学习可以最终帮助人获得生命的价值，享受生命的意义，甚至可以说工作业绩的取得不过是人在享受生命意义进程中的副产品。学习型组织理论就是试图以学习和激励的方式，让人在工作中通过自我超越的创造过程，来实现生命的价值。彼得·圣吉认为学习型组织的创建，仅靠增加学习时间和学习内容，或开展几项学习活动是不能完成的，只有通过组织成员内心的信念和对生命的领悟来实现。

彼得·圣吉模型是目前最为流行的思想，也是至今对这一问题研究得最为深刻、最有成果的理论。在五项修炼中，圣吉把系统思考视为核心技能。他认为如果一个组织能努力进行这五项基本的修炼，就能引导人们在组织的各个层次都致力于学习，从而使组织最终脱胎换骨成为学习型组织。

除了上述“五项修炼”之外，彼得·圣吉等在1994年出版的《第五项修炼·实践篇》书中提出了“学习型组织构架（architecturing）”的概念。圣吉认为，建立学习型组织犹如盖一所房子，首先必须备齐建房所需的材料；其次要有适当的工具，使得建筑师可以设计图纸，工匠们可以开展工作；然后，你必须要有“主见”，要把房子建成什么样？如何实现你的设想？等等。最后，是大家一起动手，把房子建起来。没有设计师的工作，这一切都无法开始。因此，“构架”作为实际工作的“壳”，具有举足轻重的作用。同样道理，建立学习型组织的实际工作也必须先有明确、清晰的“构架”——包括“指导观念”、“基础设施创新”与“理论、方法和工具”等三部分。同时，圣吉等指出，出色的团队中存在一个深层次的学习循环：在其中，团队成员学会了新的技巧与能力，随着能力的增长，意识与情感也发生了变化；慢慢地，人们会用另一种眼光去看去感受世界，新的信念与假设开始形成，使得人们能进一步发展出新的技巧与能力。彼得·圣吉提出的这一构架为人们实际操作提供了重要的指导作用。事实上，它可以与深层次团队学习循环结合起来使用。构架代表了大部分实际工作，而学习循环表示了看不见的学习修炼。因此，人们可把主要工作放在三角中，但不要忘记：变化的核心在于看不见的学习修炼之中。二者相互作用，相互影响，共同推动组织向着学习型组织迈进。

### 2.2.2 约翰·瑞定（John Redding）的“第四种模型”

约翰·瑞定主要从战略规划理论的角度，分析组织学习的各种模式及学习型

企业的基本特点，提出了被称为“第四种模型”的学习型组织理论。它有四个基本特点，即“持续准备——不断计划——即兴推行——行动学习”。简单来说，约翰·瑞定模式认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习而后实施准备、计划和推行。学习与工作是不可分割的，学习型组织强调的是在行动中学习，强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。学习贯穿准备、计划和实施的每一个阶段，是“全过程学习”，即学习必须贯穿于组织系统运行的整个过程之中。

约翰·瑞定认为，组织的未来生存能力取决于组织能否实现系统的快速变革。根据实施变革的不同运行机制，他提出了三种变革模型：第一种是强调“计划”的模型。在这一模型中，高层管理人员的计划能力至关重要，它与传统的命令——控制型管理模型相一致。第二种是强调“执行计划”的模型。此种模型下的运行机制是“计划——执行计划”，也即在计划阶段更加强调与中层经理的沟通，以保证变革计划的顺利推行。第三种模型强调变革前的一系列“准备”工作，运行机制为“准备——计划——实施”。这一模型注重变革前的一系列准备工作，基本前提是准备工作的充分与否决定组织变革的成败。在三种变革模型的基础上，约翰·瑞定提出了“第四种模型”，即“学习型组织”。它有四个基本要点：

①持续准备：组织始终处于持续的准备阶段，它并不针对某项特定的变革项目，而是广泛地关注组织与环境的协调，不断对经营行为提出质疑，时时为变革做准备，使组织在多变的环境中能随时应对各种挑战。

②不断计划：在学习型组织中，计划是开放的、灵活的。这就是说计划是不断修订的，战略方向是灵活开放的。同时，计划的制定需要广泛地征询了参与计划实施的一线员工的意见。

③即兴推行：学习型组织在推行变革计划的过程中，并不要求员工按部就班，而是鼓励员工充分发挥潜力，采用“即兴创作”的原则，创造性地实施变革计划。

④行动学习：学习型组织不是通过一年一度的评估体系来衡量变革的成败，而是通过各种途径随时检验变革行动，并及时做出反应，从而调整组织的行动策略，提高变革效益，加快变革速度。行动学习贯穿变革的准备、计划和实施的每一个阶段。学习型组织通过持续准备、不断计划和即兴实施，完成一次又一次的变革，同时又在为下一次变革做准备。学习型组织就是这样循环不断地获得创新

发展，这也是约翰·瑞定眼中学习型组织生命力之所在。

### 2.2.3 邱昭良的“组织学习鱼”模型

我国学者邱昭良在考察国内外学者关于创建学习型组织各种模型的基础上，根据中国国情提出了“组织学习鱼”模型。邱昭良认为创建“学习型组织”是一项系统工程，由四部分组成，它们分别是观念、组织学习机制、组织学习促进与保障机制以及行动。这四部分共同构成一个有机整体，其形状恰似一条鱼，因此称为“组织学习鱼”。邱昭良认为只要能让各部分协调配置，就可以顺利克服各种学习障碍，使企业成功迈向学习型组织。他同时还认为，就组织学习来说，它的导入与推进离不开环境的参与和配合，就像鱼儿离不开水一样。这一阐述不仅说明了“学习型组织”的基本构成部件，而且也形象地勾画出了各部件之间的联系，对于创建中国的学习型组织有着重要的指导作用。

邱昭良的“组织学习鱼”模式，具体包括以下五个方面：

一是鱼头，指的是观念。学习型组织的第一步，也是最重要的一步，就要全体成员达成学习的共识，树立成为学习型组织的坚定信念。观念对于人的行动具有重要的制约或支配作用，只有树立了正确的观念，才能有正确的行动。在建立学习型组织的过程中，没有正确的观念就不可能在组织中建立恰当的组织学习机制和组织学习促进与保障机制，也不可能采取正确的行动，这样不仅要走弯路而且可能永远也达不到学习型组织的境地。因此，观念是建立学习型组织的灵魂，是组织学习鱼的头。它对应于彼得·圣吉构架中的指导观念。

二是鱼身，指的是组织学习机制。组织学习机制也是学习型组织的核心组成部分，是组织学习鱼的躯干。组织学习机制不仅包括个体学习、团队学习与整个组织学习的三个层次，而且包括适用于组织学习的各个层次的理论、方法和技术，其中也包含了彼得·圣吉的创建理论、方法与工具，且比它更丰富。

三是“鱼鳍鱼鳞”，指的是组织学习促进与保障机制。组织结构、战略、制度、知识管理、人员和技术是组织学习的辅助系统，它们的恰当配置可以极大地促进与保障组织学习的顺利运行。因此，组织学习促进与保障机制是建立学习型组织的驱动机制，是组织学习鱼的“鳍”。它类似于彼得·圣吉构架中的“基础设施创新”。

四是“鱼尾”，指的是行动。建立学习型组织是一个漫长的过程，必须有坚定的意愿、得力的措施、恰当的切入点和强有力的组织实施。因此，建立学习型

组织的重要一环就是行动。这是组织学习鱼的尾。

五是“水”，指的是企业外部环境。正像鱼儿离不开水一样，组织学习也离不开组织面临的大环境。组织要从供应商和业务伙伴那里取得原材料、零部件，要从政府、社会和相关单位处获得政策、资金、人才、技术等重要资源，以指导自己的产品或服务卖给顾客。从某种程度上说是一时一刻也离不开环境。同样，组织学习的导入与推进也离不开环境的大力配合。

在邱昭良这个模型中，观念是“见”，组织学习机制与学习促进与保障机制是“修”，而行动就是“行”，非常好地切合了“见、修、行”三位一体的修炼模式，并且构成一个有机整体系统。同时，这个模型也是对彼得·圣吉学习型组织构架的继承和发展。

## 2.3 华夏集团创建学习型企业经验总结

个性化和丰富化是学习型企业的生命。学习型企业的核心相同，但在实践上有许多不同的模式。例如，联想的“组织学习鱼”模式，上海隧道的“两步五阶段”模式，江淮汽车的“40+4”模型，兖矿集团兴隆庄煤矿的“1123”，山东鲁南水泥有限公司的“我们生产凝聚力”，济南钢铁鲍德的“精品车间工程”等等。学习型组织的创建没有固定的模式，应在不同的土壤中开花结果，只要符合团队和个人的实际，企业在发展的同时能够让员工快乐地实现梦想，能够有效地促进企业可持续发展，就应当坚持走自己的路。

华夏集团在借鉴国内外前沿理论的同时，经过不断探索，希望打造出具有中国特色的创建学习型组织之路。本着在实践中发展、在发展中实践的理念，走出一条独具华夏特色的学习型组织创建之路，形成了“端正认识、坚持原则、遵循准则、领导核心、和谐保障、创新牵动、完美追求、中国特色”的学习型企业创建模式。

### 2.3.1 端正对创建学习型企业的认识

最初接触到学习型组织理论的人往往望文生义，认为学习型组织就是“有学习行为的组织”，就是“组织大家学习”，就是看几本，开几次会。这种片面的理解很普遍。华夏集团创建学习型企业，为企业可持续发展奠定基础的实践证

明，端正对创建学习型企业的认识尤为重要。

### 1. 学习是企业的一项基本职能

随着世界经济一体化进程的加快和科学技术的迅猛发展，企业面临的环境正在发生翻天覆地的变化。为了生存和发展，企业必须顺应形势变化，不断对自身进行调整。不仅要对产品、流程或结构等外在的要素进行调整，而且要对影响企业组织运行的各种内在因素，包括企业的价值观、思维模式、基本假设乃至根本目标进行改革。说白了就是要求企业不断进行学习。在未来社会，如果没有持续学习，企业将不可能赚到任何利润。

### 2. 组织学习系统可以全面提升企业竞争力

长期以来，企业管理界就像一个时装展示会，新的理论、方法层出不穷。从竞争优势、战略重组到再造工程、标杆战略等等，令人眼花缭乱，无所适从。但学习型组织、组织学习为企业“全面增强体质”提供了一剂良药，是全面提升企业竞争力较好的解决之道。因为组织学习本身就是一个系统，它几乎囊括了企业管理中所有重要的因素，如人、组织、决策、沟通、技术等等。它不是一个一蹴而就的项目，而是一个持续的修炼过程，是一项系统工程。通过周密筹划的组织学习过程，企业不仅可以提高内部资源、知识的利用率，不断创造出新知识，而且可以从各方面学习，不断提高自身的能力，弥补缺陷与不足。

### 3 组织学习是企业生存与发展的前提与基础

学习贯穿于企业管理的始终，是企业获得生存与发展的基本条件。像人的成长一样，企业的成长过程也是一个持续的学习过程。可以毫不夸张地说，企业的每一项进步都是通过学习实现的。譬如开发一种新产品，引进一项新技术、新方法，或者改造企业的组织结构、推行新的管理制度，都需要企业更新原有知识，吸收或创造出新知识，这都是一个个的学习过程。真正有生命力的企业是那些善于学习的企业。学习不仅是人类的天性，也是生命趣味盎然的源泉。

### 4 知识成为企业重要资产

传统的经济学理论都提到，土地、劳动力和资本是创造财富的基本要素。在20世纪中，这些要素确实发挥了重要作用，但目前，除了上述要素之外，还得加上可能是更重要的科学、技术、创新、创意与信息，用一个词来概括，就是知识。奈斯比特说：“在工业社会里，战略资源是资本……但是在我们新社会，战略资源是信息。它不是唯一的资源，但却是最重要的资源。”自人类社会跨越了工业社会之后，知识的重要性被提高到一个新的高度，甚至有学者将21世纪称

为“知识经济时代”。从某种意义上说，企业组织本身就是一个知识体，它不断地吸收知识、转化并产出新知识。企业处理知识的能力决定了企业的竞争实力。正如彼得·杜拉克（Peter Drucker）所言：“知识生产力已经成为企业生产力、竞争力和经济成就的关键。知识已经成为首要产业，这种产业为经济提供必要的和重要的生产资源。”

### 5. 工作与学习密不可分

1984年，派瑞曼（Perelman）说过：“到下世纪初，美国将有3/4的工作是创造和处理知识。知识工作者将意识到：持续不断地学习不仅是你得到工作的先决条件，而且是一种主要的工作方式。”扎波夫（Zuboff，1988）则指出，信息技术已经改变了人们对工作和学习之间的关系的基本看法。人们不必撇开工作专门抽出时间来学习，相反，学习就是工作的核心。学习与效率是同义词。

### 6. 全球经济一体化所带来的前所未有的竞争挑战

当前的一大趋势是从过去的一国经济走向世界经济，各国合作生产已经成为新的全球模式，“全球相互依赖”的经济格局已经形成。一个国家可以关起门来发展经济，或者左右世界经济的时代已经结束。全球经济一体化带给企业的影响也是巨大的。首先，全球经济一体化带来前所未有的激烈竞争。今天的企业不仅要在本土与本国企业竞争、与国外企业竞争，还要走向国际市场，参与国际竞争，这对企业竞争力提出了更高的要求。从短期来看，公司竞争依靠的是价格、产品等；而从长期来看，公司真正的竞争优势在于快速开发适销对路的新产品、灵活把握稍纵即逝的市场机会的核心能力。这些核心能力是组织集体学习的结晶（Prahalad and Hamel，1990）。其次，全球经济一体化会引起企业经营战略的变化。随着企业经营范围的扩大、协调控制工作的难度空前复杂、不同文化的交叉，企业不能将原来的经营管理方法简单地推广到全球，必须重新思考自己的战略、方针、政策以及管理制度、组织机构等，及时根据市场环境和各国实际情况调整组织。这就需要企业具有良好的柔性和高超的学习能力。同时，由于竞争的日益激烈、对经营全球化以及核心能力的强调，公司内部和公司之间（包括你的竞争对手）进行合作将变得日益普遍。在未来的新环境里，竞争者们将共同开拓和培育市场，进行多层次、多形式的合作。总之，合作性竞争将是一个根本性的变化，这个变化尽管姗姗来迟，但的确在发生。所有这些可能将为被传统束缚住手脚的企业敲响警钟。任何忽略组织学习的企业都将丧失探索商业和技术新前沿

的良机。

#### 7. 企业正面临着日益剧烈、飘摇不定的变化

企业组织作为一个系统，其面临的环境正经历着前所未有的变化：全球经济一体化步伐加快，企业分崩离析、连横合纵，竞争日益激烈，技术进步一日千里，社会变化日新月异。因此，企业要想获得生存和发展，就必须增强其学习能力。正如圣吉所言：“当世界更息息相关、复杂多变时，学习能力也要更增强，才能适应变局。未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。”

#### 8. 个人的学习天性与对学习的渴望

每个人与生俱来都有学习的天性，对学习充满渴望，而在知识经济时代，这种天性与渴望将达到无以复加的地步。每个人不仅直接从事与知识、信息有关的工作，从工作中学习，而且要终生学习。只有这样才能适应这个千变万化的社会。学习将成为人们的生存方式。

#### 9 整个世界正在成为一个相互学习的社会

现在，各行各业已经不再是一两家大企业“一枝独秀”的局面了，新兴企业异军突起、飞速飙升的例子比比皆是。整个世界正在成为一个相互学习的社会：欧美企业师法日本，而日本企业又在效法欧美和韩国企业，甚至从中国古代兵法思想中汲取营养。面对国际一体化进程的加快，各国企业面临的问题日益趋同，因此了解别人、善于从别人处学习将对企业增强竞争力有特殊意义。

#### 10. 创建学习型组织是一项系统工程

创建学习型组织是一项动态的系统工程，学习型组织本身也是一项不断学习、逐步完善、不断发展的理论，要对此有深刻的认识。创建学习型组织具有以下四性：

##### (1) 长期性

创建学习型组织是一项长期性的工作，是组织发展的必然选择和内在要求。台湾学者吴明烈谈到，“学习型组织不仅是一种理想的组织形式，更是任何组织和个人都应具备的理念和行为”。创建学习型组织过程是一个由量变到质变的过程，因此，在今天的创建过程中，要建立“三不得”理念（急不得、等不得、慢不得）。同时，创建学习型组织的过程也是一个观念转变的过程，从新观念的建立到新行为的转变再到新绩效的产生，也需要一个

过程。

### (2) 整体性

创建学习型组织的过程是一个系统思考、系统运作的过程，要求各部门各专业分工合作，精诚团结，建立起良好的深度汇谈机制和交流共享机制，让人们的思想自由地在组织发展的长河中交汇、相融。

### (3) 全局性

创建学习型组织的过程要求决策层和管理层的齐抓共管，因此各单位和部门的一把手至关重要。通过创建，成效显著的组织一般都具有“三真”（对学习组织是“真信、真学、真用”）、“四共”（组织上下对创建学习型组织产生“共识、共鸣、共行、共成”的认同），都在运用先进的学习型组织管理思想作为载体和主要抓手，紧紧围绕组织中的各项工作，实现“工作学习化，学习工作化”，不断解决学习和工作的分离现象，不断解决创建工作和其他管理工作的相悖现象，进行工作与学习的密切结合。

### (4) 全员性

学习型组织的创建，理论上要求“组织内的全体成员要全身心的投入，拥有持续增长的学习力和创新力”，而在许多组织中，绝大多数自上层发动的变革却先后失败或成效不大。其根本原因是没有基层管理者和员工的真正参与，以及员工没有树立富有创新的实践精神和奉献意识。因此，创建过程中必须要改变至上而下的单向管理模式，建立一种双向互动的新型管理模式，逐步实现授权，充分激活员工的自我超越精神和创造潜能，建立起自主管理团队。

## 2.3.2 坚持创建学习型企业的原则

华夏集团创建学习型企业坚持以下原则：

### 1. 领导带头的原则

创建学习型企业，不仅要求组织的员工成为学习型员工，更要求其领导者成为学习型领导者。负有决策、指挥、协调、控制责任的领导者，永远是组织各项工作的“第一推动力”。要求员工重视和参与学习，领导者首先要重视和参与学习，带头学习，带头超越自我、重塑自我；组织的领导群体要成为团队学习的典范，要以自身个人愿景、核心价值观的提升来引导全体成员建立共同愿景和组织价值观。

### 2 全员学习的原则

对学习型企业而言，团队学习是最基本最重要的学习形式。全体成员都应该

积极、理智地参与团队学习，逐步树立自觉的学习意识，形成整个组织的浓郁学习氛围。全体成员要在履行社会责任、共创美好生活的高度上深刻领悟工作的意义，在形成一致性认识的基础上，确立共同目标，并且使学习持续地为实现这个目标提供精神动力、思想保证和智能支持。

### 3. 创新学习的原则

创新学习原则有两个方面的要求。一是要求以学习促进创新，即以整个企业的创新发展作为学习的根本目的，实现以观念、知识、智能更新为特点的人力资源创新和制度创新、管理创新、技术创新。二是要求以创新促进学习，即为了确保和稳步提高学习效果而不断改革学习体制、学习制度，讲究学习方法，努力创新学习体制、创新学习制度、创新学习方法。

### 4. 反思学习的原则

华夏集团创建的学习型企业，从企业领导到普通员工都敢于直面自身存在的问题和面临的问题，在不断的反思中发现和确认新问题，以问题、失误引导学习、推动学习。

### 5. 互动学习的原则

在华夏创建的学习型企业中，团队学习的突出特点是它是一个相互启发、相互激励的互动过程，一个人的感悟可以逐渐提升为组织知识，一个人的智慧可以逐渐演进为组织智慧，从而发挥出组织知识大于组织成员个人知识之和，组织智慧大于组织成员个人智慧之和的效能。

## 2.3.3 遵循学习型企业的行为准则

华夏集团创建学习型企业遵循以下行为准则：

### 1. 创造不断学习的机会

在学习型企业中，成功的管理者既是学习的支持者又是员工学习的教练员。所谓教练，就是管理者要不断理清组织目标，制定训练计划，引导成员行为，激励团队士气，帮助员工认清自我、发挥潜能、提升表现和实现目标。

①协助员工分析组织问题。作为教练，首要任务是了解真实情况，协助员工对真实情况进行正确、深刻的分析与把握，提高他们对组织的了解能力，促进员工树立不断学习的观念。通过学习，及时铲除企业发展道路上的障碍，不断突破企业成长极限，从而保持持续发展态势。

②科学设计员工学习计划。管理者的工作基本上是设计学习过程，把下属成

功地团结起来，使所有员工都能有效地处理他们所面对的重要课题，使所有员工释放出潜在的智能，使所有员工熟练思考、执行、评价与反思的循环。

③协调员工开展有效学习。管理者可以通过工作轮换、扩大职务内容、赋予技能开发责任、加强信息反馈、加强人员间接触、将学习列为每天工作的一部分等方式，把学习整合到个人成长和实际工作之中。对职工来说，要使自己能够改变、能够适应、能够成长，持续学习是不可缺少的条件。未来领导不再是控制者，而是新观念的传播者、教练、辅导者，领导不再靠权威，而是靠影响力。

管理者的基本工作是：提供员工追求充实生活的工作环境。

一旦充分明确了目标、角色和期望，包括让人们明确地为他的下属的学习和绩效负责，学习就会自然发生。

## 2 促进探讨和对话

探讨和对话，形成开放的气氛和敞开的交流，可将个人学习和团队学习连结起来，实现知识交换。

①反思传统交流方式的弊端。传统的讨论方式存在着自我辩护的倾向。在讨论中，人们的态度往往过于谨慎，不作轻易发言，即使发言也是事先设置好了有利于自己的各种保护。这是一种可悲的团队工作方式，事实上它破坏了团队学习。

②架起开放式交流的桥梁。学习型组织的探讨和对话，应在开放和敞开的氛围中进行，只有具备这种条件，真正架起开放式交流的桥梁，才能将个人学习和团队学习连结起来，达到交换知识的目的。

③善于从挫折中学习。要从失败中学习，从错误的尝试中提高今后的业绩，如果把过失看作很大风险，提倡“缺点为零”精神，是不容易促进学习的。

④淡化权力概念。交流、探讨过程中，权力、威望以及身份的象征和标志都应该被尽量淡化，应当以相互开放与信任作为前提，大家不必对探讨中所说的话负责，对与错不再是最关心的问题，重要的是不同的观点和想法的相互交流，而不是推销某种观点。

探讨能力是属于个人的，但它是团队学习和组织学习的基础。

通过诸如对话和技术性讨论的技巧，团队可以转变它们的集体思维，学习集中它们的能量和行动，取得共同的目标，释放出比每个个人才能相加更大的智慧和能力。

讨论强调凝聚不同观点以产生结论或是导致行动，而对话的重点并不在于寻

求共识，而是强调不同意见的表达，以丰富复杂的议题。对话和讨论均能引导行动的方向，然而讨论的焦点往往是行动，而新的行动则是对话所产生的副产品。

对话是学习型组织中唯一最重要的学习工具——甚至比计算机和高级研究还重要。

### 3. 鼓励共同合作和团队学习

在华夏集团的学习型企业中，个人学习是组织学习的基础，团队学习比个人学习更为重要，它是发挥组织整体作用、提升团体智慧的最佳途径，是交流能力、形成系统新能力的有效方法。

①鼓励合作学习。团队学习就是开发团队的集体智力，发挥团队成员的合作精神和相互配合能力，将个人才智导向共同愿景的过程。团队学习的关键要素之一，是发展出一种合作方式，设计出能理清团队工作和支持团队工作的广泛架构。

②鼓励交流学习。交流促进人们向自身、向工作学习。团队从最初的松散状态，经过交流学习，人们学到了共同合作的方法和处事能力，进而提高了完成共同目标的组织能力。

③鼓励创新学习。共同创造，强化了组织的学习能力，这是因为，共同创造普及了新的工作方法，个人的原来的工作方法得到了进一步改进，组织的学习能力得到了进一步强化，从而可以构筑起新的系统能力。

团队学习之所以非常重要，是因为在现在企业组织中，学习的基本单位是团体而不是个人。除非团体能够学习，否则组织无法学习。

合作学习具有令人吃惊的潜能，集体可以做到比个人更有洞察力、更为聪明。团体的智商可以远大于个人的智商。

科学根源于交流，在不同的人合作下，可能孕育极为重要的科学成果。

### 4. 建立学习共享系统

华夏学习型企业所强调的学习是组织的学习，即把学习组合到组织中，与人共享，产生出新的组织能力。这种学习突出的是组织和团队功能，强调的是集体的智慧，因此，建立学习共享系统是学习型企业不可缺少的环节。

①强调团队全员学习。全员学习是团队成员共同参与的学习，是发展团体成员“整体搭配”与实现共同目标能力的过程，这种新的组合，使团体智慧超过个人智慧的总和，对复杂问题做到比个人更有洞察力。

②强调信息共享学习。建立以电子网络为主的信息共享系统，实现团队内部、团队与团队之间，甚至企业系统以外的信息共享和交流。

③强调信息记忆存储。在信息日益丰富的情况下，要保证信息正常、快速的输入和输出，不断促进生产力发展，还必须利用信息处理设备，对各类信息进行记忆、保存和分析处理，为人们提供直观易懂的查询结果。

组织学习是指不断地检验经验，并将其转化为整个组织都能获得，与组织和新目标休戚相关的知识。学习型企业及其互动共享的学习系统，是企业应对变化、创造未来的持久的竞争优势。学习不只是自身的事，知识必须能在整个企业里迅速有效地传播。思想在广泛传播时，比仅在少数人手中能产生更强大的作用。

#### 5 使成员迈向共同愿景

在学习型企业中建立共同愿景是至关重要的，它能为学习提供动力，激励员工创造性学习。

①发挥共同愿景的感召作用。学习型企业把建立共同愿景作为“启发因子”，引导员工把个人愿景与组织愿景结为一体，激发个人对生命崇高意义的追求，为着一个远远超出个人利益之上的目标而奋斗，由此产生的力量远不是一个人仅为一己私利进行的努力所能比拟的。

②追求无为管理的管理。在学习型企业内，工作被看作是某种神圣的事情，人人都在忘我的工作，无私奉献。这种管理学上的“无为而治”、“无管理的管理”，只有把个人愿景与组织愿景的实现最大限度地统一起来，“打造出生命共同体”才能真正实现。

如果没有共同愿景，就不会有学习型企业。当一群人执著于一种心中的愿景时，便会产生一种力量，做出许多原本做不到的事情。只有当人们觉得有些事是他们真心想要和关心时才会产生执著感。

### 2.3.4 领导核心、和谐保障、创新牵动、完美追求

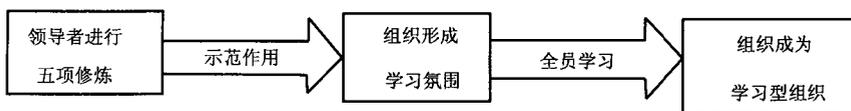
#### 1. 突出企业领导的核心作用

创建学习型企业是一个愿景延续，一个系统循环工程，涉及到人的“心灵转换”及组织的“脱胎换骨”，绝非一蹴而就须革新洗面，苦心苦练，方能日渐精进。要想通过创建学习型企业获益，首先，必须让领导班子的核心人物达成共识，尤其是一把手要认真感悟和学习共享。学习型组织的创建往往是从一个企业或组织的领导者开始的。要创建学习型企业，企业领导首先必须是学习型领导。所谓学习型领导，是指企业领导者在领导活动过程中善于通过学习获取知识、传递知识和创新知识，并能运用新的知识和见解提出新的解决问题的方法，并具有

创造性的思维方式和领导能力，能够系统有效地解决动态变化过程中的实际问题。华夏集团在研究学习型组织理论、创建学习型企业的实践中，有一个十分显著的特点，这就是突出企业学习型领导的核心作用。

华夏创建学习型企业是由比较稳固的领导班子主持的，而这个班子是由最有威信、最有影响、最有经验，被挑选出担任最重要职务而称为领导的人们组成的。处于错综复杂、瞬息万变的当代国有企业，要成为可持续发展的学习型企业，就必须要有在企业发展历史的考验中、在丰富的企业经营管理实践中产生的，对企业忠心耿耿，同职工群众有血肉联系的，善于把群众的智慧集中起来坚持下去的学习型领导。这样的领导，是职工群众公认的，是国有企业的真正代表。有了代表广大群众根本利益、意志和愿望的企业学习型领导，就能把职工群众团结起来、组织起来，针对企业发展所涉及到的各种不同事物和不同对象，或提纲挈领，或长篇大论；或直截了当，或含蓄婉转；或点到为止，或深度汇谈；或面授机宜，或现身说法；或言传身教，或身体力行；在学习中指导工作、在工作中带头学习。有这样的领导，学习型企业就会蓬勃发展、突飞猛进。有这样的领导，是企业发展成熟的表现，也是企业走向胜利的希望。没有这样的领导，职工群众的意志统一、创建学习型企业、企业的可持续发展，都会成为一句空话。伟大的创新实践，会造就伟大的历史人物，伟大的历史人物必然会形成群众公认的权威。创建学习型企业的实践经验告诉我们，没有权威和服从，机器无法运转，火车无法开动，轮船无法航行。华夏集团能在低谷艰辛中崛起、能在逆境困难中复苏、能创造一个又一个惊世骇俗的经典和奇迹，步入强势企业行列，踏上可持续发展轨道，无不一次又一次雄辩地证明，在企业面临生死攸关的命运转折时刻，学习型领导具有的历史性巨大作用。

领导者在创建学习型企业过程中的作用如图所示：



学习型组织中领导者的作用

## 2. 创建学习型企业需要和谐做为保障

华夏集团创建的学习型企业，特别重视企业和它的内部及外部环境相互依存的和谐关系，并由此发挥作用。要产生这种统一和结合，需要有系统的观念。内

和外总是相对的，当系统范围扩大时，原先的外就成了内。所以，当人们归罪于外时，已将系统切割，而永远无法认清那些存在于内与外互动关系中的许多问题及其解决方法。大多数的人只是专注于自己这部分工作，但真正需要的是看清楚自己这部分与其所处的更大系统是如何互动的。

①组织与外部环境相协调。整个社会，是由无数个子系统构成的庞大的社会大系统，各子系统之间存在着复杂的相互依存关系。企业的生存和发展依赖于对外部环境的改善和协调程度，而这种改善和协调，又必须以学习为途径。华夏集团就是依托和谐环境、圆融和谐环境、创造和谐环境，创建学习型企业，从而形成了既符合自身特点、又具有普遍指导意义的国有企业可持续发展模式。

②组织与内部环境相协调。领导者、组织结构、组织文化、员工生活等，都是组织内部环境因素，它直接影响学习的效果和质量。因此，一个优秀组织，不仅要对外改造生存环境，向市场提供高质量的产品和服务，而且还要重视改善内部环境，尤其是向员工提供高质量的生活条件。华夏集团快乐地学习、快乐地工作、快乐地生活，领导谈笑风生，员工乐在其中，成为企业内部和谐的显著标志。

③创造共享环境。学习型企业应处理好与环境（内外）的关系，通过系统思考，协调处理，使企业与环境进入一种良性互动状态——依存共生，即“共享环境”。学习型企业要求把产品，服务质量与劳动生活质量等同起来，把个人、组织和社会联系起来考虑问题，把握潜在的环境因素可能对企业参与竞争形成的威胁或机会，并力图使其转化为与企业和谐共赢的有利条件。

总之，学习型企业是在和谐基础条件下创建的，学习型企业需要和谐关系做为保障。

### 3 创建学习型企业需要创新牵动

被称为学习型企业鼻祖的彼得·圣吉曾经说过：“什么是学习型组织？用两个字回答，就是创造；如果用四个字回答，就是持续创造。”创造或创新是华夏学习型企业的一个本质特征。怎么创造？不是领导推一推就可以创造，而是要不断自我创造。人类的一切进步都是人类创造力的表现。二十一世纪企业生存与发展的关键要素，已经不是单纯的成本与效率，而是在于能否拥有足以满足顾客需求的创造或创新能力。这种创新能力包含三个方面，首先，是企业或组织能否领先竞争者发现顾客的潜在问题与需要；其次，是企业能否针对顾客的问题或需要，找到更有效的解决办法；第三，是能否更有效地提供顾客所需的产品或服

务。企业要发展这三种创新能力的内涵，就不能将创新仅限于某个功能部门或功能性的活动，如研发等，而必须是整体性的活动。也就是在整个组织中的人们，能够迅速地吸收与学习新知识，并将其应用到组织业务及服务顾客上，以达到组织创新的目的。因此，组织内部流程与能力，已经成为赢得市场占有率的武器。快速应对需求变化、与顾客保持稳定关系、持续提供服务等，都必须来自于企业内部组织流程。企业竞争力是由内而外发展出来的。这种创新牵引的普遍性质，就是“组织学习”。

在现代科技、经济如此发达的今天，学习又被重新提了出来，并且成为最前沿的管理学说，原因是知识经济时代更加迫切地需要企业具备持续创新及学习的能力。然而企业不同于个人，组织学习需要一定的技能。企业如果没有学习的技能与机制，那么，即使是一群聪明绝顶的人，形成组织之后，也有可能因为不会学习而面临窘境。现代社会，企业存在的意义是为了成功，而不仅仅是为了生存。企业要想在竞争中赢得主动、获得成功，就要靠知识，靠全体员工创造力或创新力，靠团队学习开发整个团队的人力资源。学习就是工作的核心。整个企业的学习与不同系统之间的学习为企业的生存和成功提供了良机。创新牵引的组织学习给企业带来的好处之一，就是使得企业有能力管理变革，实现跳跃式发展。而每一次大的飞跃都是一次学习的良机，同时也为下一次飞跃作准备。为了在新环境中获得和保持竞争优势，企业必须更快、更好地从成功或失败中学习，需要持续不断地进行变革和创新，将自身改造成一个学习型企业，以便所有阶层中的员工个人与团体都不断参与到新的学习过程中。

总之，由创新牵动的“组织学习”是有效的学习，这种学习通常可以达到三重目的：

一是学习技能和有关特定科目的知识——学习如何使你能够做得更快、更好、更轻松；

二是培养综合概念技能——如何能够学会将同一或类似概念应用到其他地方；

三是能将个人技能和态度应用于你所做一切事情。

#### 4 靠学习实现完美追求

生物科学的研究结论告诉人们，依靠自身调节机制完善自我是生物体共有的本能。世间任何事物在一定的时空条件下，理论上都存在着一个完美过程和状态。学习型企业作为一种由学习人构成的社会组织，面对错综复杂的竞争局面和

千头万绪的纷繁事项，经过自我超越：发挥潜能，实现心灵深处的渴望；改善心智模式：用新眼睛看世界，了解自己，也了解别人；建立共同愿景：整合不同层面的愿景，打造生命共同体；团队学习：激发群体智慧；系统思考：突破局限思考，见树又见林；总归要实现一个完美追求。

华夏集团精心打造的华夏小区——全国物业管理示范住宅小区，华夏花园——全国首例企业集团型国家康居示范工程并荣获我国房地产行业唯一的、最具影响力的综合奖项“广厦奖”，山水人家——中国人居环境金牌建设试点项目和“广厦奖”候选项目，还有名士华庭、仙榆湾辽宁国际医药会展中心、本溪生态新城华夏冬虫夏草基地等等，无一不是华夏人创建学习型企业实现完美追求的结果。

### 2.3.5 创建学习型企业的实践与体会

#### 1. 传统意义上的学习实践

华夏集团把创建学习型企业的过程，作为提高员工学习力和提升员工综合素质的过程。通过学习，提高企业的整体文化力、竞争力和发展潜力。华夏集团创建学习型企业的过程，就是企业管理制度、流程、组织、文化等方面创新的过程，是企业管理模式变革的过程。华夏集团把创建学习型企业做为一种理念追求，做为一项只有起点、没有终点的工作，常抓不懈。

在传统意义上的学习实践方面，主要是通过健全学习体系、打造学习平台、建立学习制度，创建充满生机与活力的学习型企业。

#### (1) 从强化学习出发，健全学习体系

①全员学习：树立自觉学习的意识，全体员工积极、主动地参加学习，形成浓厚的学习氛围。通过学习，不断提高学习力和创新力，追求自我超越。

②持续学习：树立“终身学习”的学习理念，将学习力作为企业唯一可无限再生的资源。通过持续学习，全面提升全体员工的创造力，使员工取得更高层次的共识并携手共同创造，使团队智慧大于个人智慧之和。在不断地学习过程中，培育并铸造出新的团队精神。

③创新学习：不断更新学习内容，改进学习方法，在学习的过程中互相启发、互相激励，形成互动学习。同时，以创新发展为学习的根本目的，实现以观念、知识、智能更新为特征的创新学习体系。

#### (2) 从提高员工素质入手，打造学习平台

华夏集团以全员学习、持续学习、团队学习为学习方式，倡导确立师于自

然、师于生活、师于书本、师于人物的学习理念。

①与本溪电视大学合办了两期“物业管理高职班”，为华夏物业培养出一批物业管理的专业人才，为华夏物业公司一路领先提供了人才保证。

②为全面提高管理人员素质，与辽宁大学联合举办了“MBA工商管理硕士研究生学习班”，组织集团机关百余名管理人员进行全面学习。

③华夏集团高级管理人员不定期参加出国培训，中级以上管理人员定期跟踪海尔集团、远大集团等国内先进企业，学习先进的企业管理方式、管理理念，为华夏集团创立崭新的管理模式和企业文化开阔了思路、奠定了基础。

④实行自学与组织共同学习相结合。华夏集团鼓励员工进行自学，建立了《员工职称及学历管理制度》等一系列相关制度，促进和鼓励员工搞好自学。员工通过自学得到更高的学历后，集团提供全额学费；员工通过学习晋升更高一级职称后，集团每月对其进行补贴；集团提供多方面的便利条件，针对不同岗位进行不同的技术培训；适时举办各类讲座，让员工及时了解新出台的各项法律、法规和政策等等。

(3) 从促进学习型企业发展进程的需要，建立学习制度

①建立新员工岗前培训制度。每名新员工应聘上岗之前，要接受为期一周的培训，通过考试合格才能进入试用期，试用到期再由人事部门考评合格后，方可正式上岗。

②建立挂职锻炼制度。在项目建设期间，每一名管理人员负责一个施工项目部，深入施工现场，掌握工程进度，了解现场实际。集团要求挂职锻炼人员对现场出现的问题及时汇报并提出解决意见，并定期完成进行挂职锻炼情况的书面汇报。企管处及施工项目部共同对挂职锻炼人员进行考核，根据考核的综合汇总意见，实施奖罚。

③实施末位淘汰制。为了保证员工整体素质提升，通过在各个岗位上分别实行末位淘汰制的约束机制，促进员工们积极学习，自觉学习。相关部门定期组织培训、定期组织考核。

④制定员工的激励制度。华夏集团为建立学习型企业，鼓励员工积极向上，努力增加知识储备、提高业务水平和能力。企业与社会职称管理工作及社会普遍学历要求相适应和衔接，制订出多种学习奖励制度，以各种奖励形式鼓励员工进行再深造、再提高。

⑤实行定期培训制度。为鼓励员工多学习，提升个人文化素质及参与市

市场竞争的能力，集团对广大员工开展各种综合能力的培训，根据现实工作需要，每季度集中培训一至三次，这些培训制度为企业的长远发展奠定了良好的基础。

## 2 创建学习型企业的体会

华夏集团在创建学习型企业的过程中，既强调创造性地继承优秀传统文化，又在挖掘传统文化精髓的同时，创造性地开展对西方优秀管理文化的吸收和转化，使之成为组织发展的新动力。创建具有中国特色的学习型企业是现代管理理论的最新成果之一，也是现代社会一种进步的表现。在新的时代学习不再是一种形式，也不仅仅是职业需要。学习也已经不局限于课堂教育，也不局限于文凭和学历，而更多的是形式独特的价值取得，成为每一个人的生活方式。创建学习型企业，必须要有一个机制，形成一种观念，这就是要把学习看成整个人生的重要组成部分，活到老，学到老。不能把学习和工作分割开来，不能把人生简单化或机械化分成学习阶段和工作阶段，也不能把正规教育看成是学习，非正规教育看成不是学习。应该把正规学习（即学历教育）、非正规学习（即非学历学习）、非正式学习（即办学习班）等统一起来（当然，人生在青少年时期侧重于学习，成年以后侧重于工作这是应该的，但也是相对的）。要提倡多方面、多渠道、跨时空的学习，从学历学习转变到能力学习；要提倡学习与创新紧密结合，通过学习，激发创新欲望，不断产生创新成果。

华夏集团从实践体会到，创建卓有成效的学习型企业需要：

### （1）确立创建学习型企业的学习机制

确立企业学习机制，包括个体学习、团队学习和整个组织学习的机制。

### （2）树立先进的学习理念

在全体员工中树立终身学习理念，树立团队学习理念，树立学习工作化、工作学习化理念。开展全体员工持续性的自主学习，强调终身学习。充分利用网络教育，灵活利用空间，并为企业发展解决实际问题。

### （3）改进传统意义上的学习

立足于学习、读书、培训，但绝不能只停留于一般的学习、读书、培训的层面上，通过开展境界教育，培养员工的健康品格、扎实作风、正确价值观、积极人生态度以及工作态度，让职工从“工具性”工作观转变为“创造性”工作观，学会有效地改进工作设想，学会开放心灵，容纳别人的不同意见和建议，“走华夏路、做华夏人、干华夏事。”

#### (4) 精心培育学习载体

做到学习同本单位工作实际相结合，做到学习与工作一体化，寓学习于工作中，寓学习于活动中。

#### (5) 建立组织学习的保障机制

建立能够为员工进行交流服务的设施和环境，建立透明、公开、民主化的决策机制，创造有利于每位职工发挥创造力的文化环境。

#### (6) 建立组织学习的激励机制

利用各种物质和精神的奖励手段，鼓励职工积极行动起来，开展丰富多彩的学习活动，促进各部门协调工作，不断克服各种学习障碍，推动组织进步。

#### (7) 创建学习型企业成功的标志

衡量学习型企业成功与否的主要标志是看其能否持续发展和改进。首先是全体成员都有高度的责任感和使命感，在工作中不断学习，在学习中不断创新，工作水平不断提高。其次是全体成员都有明确目标，喜欢一起工作和学习的过程，并持续地协作和成长。第三，全体成员工作起来更有效，充满热情并感到振奋，工作中体会到更大的乐趣，并不断推进企业发展和壮大。

华夏集团在创建学习型企业的过程中注意解决以下几个问题：

第一，领导重视。创建学习型组织具有两个特性：一是艰巨性。学习型组织的特点要求转变企业的管理方法，即由控制型变为学习型，这是脱胎换骨的变化，任务艰巨。二是长期性。任何事物的发展都不可能是直线的，一帆风顺的，而是曲折的，有时还会反复，这就要坚持不懈。认清这两个特性，才能持之以恒。领导要做到“一人三者”即带头人、决策者、宣传者、实践者。尤其是“实践者”一职十分重要。

第二，制定措施，保证实施。要做到五个结合：一是思想发动与组织推动相结合；二是长期规划与短期安排相结合；三是集中学习与经常学习相结合；四是全员学习与重点学习相结合，特别是重点学习要突出，比如领导要多学一点、各种专业干部对与其专业相关的内容要多学习一点；五是检查评估与总结提高相结合。

第三，安排好学习内容。一是面向前沿，学习先进理念、最新信息、科学知识。二是面向实际，分析理清企业的主要实际，深入持久地学习。三是面向人才，将学习和培养人才目标相结合。

第四，动态学习。以前我们对待工作和学习，从准备、计划、推行等都是分

阶段的，一般是相对独立和静止的。提倡动态学习，就是要改变这种状态，根据形势、环境的变化，不断地、持续地准备和计划，在推行中也要根据情况的变化把自己的聪明才智用进去，创造性地即兴推进学习。

第五，给予奖励。只有有效地奖励才能使学习型组织健康持续地发展。要使奖励能有效，必须做到三个方面：

- ①奖励要与规章制度相结合，有章可循、有法可依；
- ②办事要公开；
- ③反对平均主义。

只有正确地运用好奖励措施，才能使创建学习型企业的活动持续地发展。

随着知识经济时代的到来，市场竞争也日益激烈。市场竞争归根结底是人才的竞争。要实现企业可持续发展，就必须大力培养造就能够顺应时代发展要求、具有开拓创新能力强的高素质职工队伍。职工队伍素质的高低，很大程度上取决于职工学习的能力。创建学习型企业，鼓励职工不断学习，更新知识结构，最大限度地发挥自己的潜力，是企业参与市场竞争的必然选择。

## 第三篇 和谐型企业——企业可持续发展的保障

和谐型企业模式，从哲学意义上理解，就是以心和、人和、天和为特征，以谐调（配合得当）、谐易（诙谐平易）、适中（无过不及、恰到好处）为指向的管理模式。这种基于东方文化的管理模式是管理智慧的集大成者，演绎的是一个生生不息的求真、向善、达美之圆。其终极价值是万有存在的协同演进，相得益彰。

和谐型企业模式蕴涵着丰富的和谐哲学“圆理”：

天道生生、圆融互润的和谐之智，为我们展示了和谐企业的“圆道之理”，这一“圆理”要求我们循和谐化生之道，画天地好生之圆；

天道酬善、惠及众生的和谐之理，给我们指出了和谐企业的“圆善之理”，这一“圆理”要求我们法和谐酬善之道，描万有向善之圆；

天道和美、魅力无穷的和谐之美，向我们诠释了和谐企业的“圆美之理”，这一“圆理”要求我们修和谐生美之道，绘万有和美之圆。

天道生生、天道酬善、天道和美的和谐哲学启示我们，企业存在的终极意义在于：与天地合道，与阴阳合生，与四时合序，与日月合明。

和谐型企业，原来不过是最简单的自然法则和最精妙的哲学要义基于和谐管理的综合。在和谐管理所蕴涵的循环圆转系统中，天道逼真得以体现，天道至善得以张扬，天道大美得以彰显。大至宏观星系，小至微观粒子，可谓和谐广大，全真无言，至善不张，大美无痕。大道与万物同生，大德与万象同乐，大美与日月同辉，理应是人类与自然关系的圆满和谐境界。

## 3.1 和谐思想与和谐理论

### 3.1.1 中国传统文化具有悠久和丰富的和谐思想

#### 1 探究“和谐”之源

“和谐”一词,《辞源》解释为“协调”,《现代汉语词典》解释为“配合得适当和匀称”。在汉语中,和顺、协调、一致、统一等词语都表达了“和谐”的意思,人与天合一、人与人和谐,构成了几千年中华民族源远流长的思想观念,和谐思想成为中国传统文化的显著特色。

“和谐”一词最早出处,被公认为是古晋国新田时期。《左传·襄公十一年》记载了晋悼公赏赐魏绛的一段话:“子教寡人和诸戎狄,以正诸华。八年之中,九合诸侯,如乐之和,无所不谐。请与子乐之。”这段晋悼公赞扬魏绛的话,大意是说:先生教我与戎狄和平共处,在诸侯中建立了“侯伯”的地位,八年间九次召开由晋国主持的盟会,就象乐章的演奏一样,什么地方都是如此和谐。就请先生接受这些乐人、乐器,你们一同快乐吧。这段话是晋国长期形成的治国观念的阐释,在这里“如乐之和,无所不谐”以乐章而喻和谐理念,标志着“和谐”理念已延伸和扩展到了政治和社会生活领域。

随着中华文化的发展,和谐概念不断获得了丰富的内涵。特别是孔子在《论语·子路》中对“和”有一个经典的分析:“君子和而不同,小人同而不和。”孔子的弟子们则更从多个角度、多个层面提出:“礼之用,和为贵,先王之道斯为美”、“喜怒哀乐之未发,谓之中,发而皆中节,谓之和。中也者,天下之大本也;和也者,天下之达道也。致中和,天地位焉,万物育焉”(《中庸》)。这里的“中”是指自然人的状态,而“和”是社会人之符合礼仪法度、从容自然的理想状态,就是人们追求的和谐状态。除了儒家以外,道家创始人老子提出:“万物负阴而抱阳,冲气以为和”,同时阐发了人与自然和谐的“天人之和”,所谓“人法地,地法天,天法道,道法自然”(《老子·二十五章》)就是强调人要以遵循自然规律为最高准则,以崇尚自然、效法天地为终生依归。墨家创始人墨子所谓“兼相爱、交相利”(《墨子·兼爱》)的爱利相兼主张,力倡道德与功利协调一致,个人与社会和谐有序,也是集中阐发人际与社会和谐的“人和”

等等。

在中国文化中，“和”与“谐”同义，而“和谐”在古代经常是以“和”的范畴出现的。作为古典哲学的核心范畴之一，“和”的思想经历了孕育、萌芽、形成和发展的历史过程，构成了完备而别具特色的理论体系。据考证，“和”字最早出现在甲骨文和金文中，广泛地运用在家庭、国家、天下治理中。其意在描述内部运行良好的状态。“谐”指协调、融洽。总之，在中国文化中，和谐思想经历了孕育、萌芽、形成和发展的历史过程，先秦诸子各家学派，特别是儒、道、法、阴阳等家，都不约而同地表达了对“和谐”的追求与向往，这些思想相映成趣、相得益彰，积淀和凝聚为中华文化的基本精神和悠久传统，至今闪烁着智慧之光。

## 2. 最早的“和”的理念

人类早期的原始文化形态逐步分化形成了“乐”与“礼”。“乐”在远古，指的是乐、歌（诗）、舞三位一体。中国古典美学高度重视“乐”中所包含和体现的“和”。如伶州鸠认为，“物得其常”乃最高的“乐”；集而为声，相互协调叫作“和”。这里所说的“乐”之“和”，不仅包括各种声音之“和”，而且扩大到了整个宇宙之“和”，目的是“以和神人”（《国语·周语下》）。尽管它夸大了“乐”的作用，但其将“乐”之“和”与宇宙之“和”相联系，认为最高的“和”在于整个宇宙（包括自然和社会）的和谐，从而使“和”具有了哲学的意味。西周太史史伯则提出“和实生物，同则不继”的著名论断，强调“和”的基础在于多样性的统一。晏婴进一步发挥了史伯的思想，提出了“相成”、“相济”，“济其不及，以泄其过”（《左传·昭公二十年》）等朴素辩证的观点。比之古希腊美学（如毕达哥拉斯学派以及赫拉克利特、亚里士多德等人），先秦美学认为“和”之美不仅在于自然形式的恰到好处的统一，更在于这种统一中所显示的重大伦理道德意义，其思想显然远为丰富和深邃。“礼”是社会发展到一定阶段的产物。在西周，礼是政治制度和道德规范的总称，也包括各种礼节仪式。周礼的核心，是奴隶制基础上的宗法等级制度。直观地看，“礼”强调的是“分”、“别”、“异”：“夫礼者，所以别尊卑、异贵贱”（《淮南子》），而进一步看，“礼”强调“分”、“别”、“异”，目的仍在“和”。“礼之用，和为贵”。“明分”，为的是“安分”；建立等级秩序，为的是社会的稳定与和谐。从这个意义上，又可以把“礼”看作是“和”的另一种表述方式。“乐者，天地之和也；礼者，天地之序也。和，故百物皆化；序，故群物皆别”，“大乐与天地同和，

大礼与天地同节”（《乐记·乐论》）。有了“乐”与“礼”，天地之间便有了和谐与秩序，就能风调雨顺，和顺安宁。

### 3. “和”是古典中国哲学总结出来的人生智慧

中国哲学三大支柱儒、道、释对此都作了淋漓尽致的发挥，并各有侧重地发展和丰富了“和”的思想体系。“和”在儒家思想体系中，有着特殊的地位。儒家的出发点是个群关系、人我关系，追求的是人与人之间的和谐。孔子强调的是现世的和谐、社会的和谐，并将“和而不同”（《论语·子路》）作为理想人格的标准；孟子则强调“天时不如地利，地利不如人和”（《孟子·公孙丑下》）。以孔孟为代表的儒家提出一系列旨在实现人际与社会和谐的道德原则以及建设大同社会的远景理想。道家思想的核心是“道”，而“道”的重要特征即是“和”。道家的出发点是主客关系、物我关系，追求的是人与自然的和谐。道家的创始人老子提出“万物负阴而抱阳，冲气以为和”；另一位代表人物庄子则提出“与人者和者，谓之人乐；与天和者，谓之天乐”。道家非常重视顺应自然，遵循自然规律，与自然和谐相处，以达到“天地与我并生，而万物与我为一”（《庄子·齐物论》）的境界。禅宗的出发点是理欲关系、身心关系，追求的是人自身内部的和谐。它倡导内外无著、任运自在、返观心源、自性解脱，形成了独特的哲学理论与修行解脱观，突出自我解脱，从而突出了人性、人格、人的价值、人的自我觉悟，突出了人的内在世界的和谐与平衡。完成对儒、道、释三大和谐论辩证综合的是宋明理学。它以物我和谐为目标，以人我和谐为手段，以自我和谐为基础，将彼此分离、各执一端的三大和谐论，整合为一个体用结合、紧密联系的有机整体，从而完成了对和谐思想理论体系的建构。宋明理学或从物我和谐推及人我和谐，或从人我和谐推及物我和谐，同时十分看重人与自然的和谐，认为这是全部人生和谐的现实基础，是人生修养的终极目标与境界。宋明理学的和谐思想，还集中体现在对“孔颜之乐”的重视与强调上，孔颜所乐，不仅乐在物我一体，而且乐在人我一体，是个人与宇宙万物、人类社会的交融合一、协调发展。

传统和谐思想在维系社会稳定、促进社会和谐、推动社会发展的历史进程中，发挥了不可或缺的重要作用，并为社会主义和谐社会的构建及和谐型企业的建设，提供了可资借鉴的思想资源。

### 3.1.2 和谐是现代社会和企业需要共同去追求的价值目标

和谐是我国传统文化的精髓。我国传统文化不仅把和谐作为艺术的、外部形式的审美追求，而且把它提升到政治理想、伦理、生理、心理乃至宇宙观的层面。西方的文化观念追求从斗争中达至和谐，强调突出主体、个性，强调一分为二；我国传统文化追求从协调中达至和谐，重视对立的而非对抗性的融合，强调整体性，既承认一分为二，也注重合二为一。在安定中发展，是我国传统文化长期以来的美学期待。和谐的最高境界是“中和”，要达到“中和”，传统文化认为应采取“中庸之道”。中庸不是折衷主义，不是平均，而是要取得事物之间的平衡、均衡，要不偏不倚。因此，就社会不同的阶层而言，要取得和谐，必须有共同的认识，遵守共同的“游戏规则”，这就是“礼”。所谓“礼之用，和为贵，先王之道期为美”，“礼”是取得和谐的支点。“礼”提升到政治层面，便是“法”。法治与和谐，实际上不可分离。另外，要取得和谐，还必须让事物有一定的空间，容许它保持各自的差异性，容许有“不同”。“和而不同”，才是和谐。“既有统一的意志，又有个人心情舒畅”，这是在社会主义制度下倡导的和谐观。

中华民族有着博大精深的文化底蕴。几千年来，中华民族创造了光辉灿烂的文化，源远流长，形成了悠久的民族文化传统。它以无形的巨大力量，潜移默化的影响，深深地积淀在我们民族心理和民族性格之中。中国传统伦理文化中的和谐思想，主要有两层意思：一是指事物存在的理想状态。在和谐的状态中，事物各要素之间的力量均衡，不偏不移，相辅相成。二是指新事物产生的内在动力。是事物内部矛盾不断由对立、冲突、斗争、走向同一、趋于融合、并不断完善自身的动态过程。

所以，和谐不仅是传统伦理文化所倡导的理想境界，也应该成为现代社会和企业共同去追求的价值目标。

## 3.2 和谐管理理论及其应用模型

从1987年开始直到2007年，以《和谐理论与战略》、《和谐理论》、《和谐管理理论》、《和谐管理理论案例及应用》、《和谐管理理论研究》等一系列著作的出版为标志，西安交通大学席酉民教授及其领导下的中国管理问题研究中心，

经过二十余年的潜心研究，提出了一整套和谐管理理论。

和谐管理理论对我们创建和谐型企业，具有重要的指导意义和帮助借鉴作用。

### 3.2.1 和谐管理理论提出的背景

随着社会进步，科技飞速发展，组织的环境日益复杂多变，且有愈演愈烈之势。组织中追求自我实现的知识工作者越来越多，而且行为难以测知；管理者的有限理性在复杂多变的外部环境下也越来越显著；管理者不得不运用许多相对复杂的方法和结构来应对外部不确定性，然而同时也必须面对这些复杂方法带来的不确定性。在管理理论领域，理论丛林缺乏系统的应对之道，研究者们也不断地根据新的管理需求提出了如组织学习、核心能力、流程再造等新的管理理论，然而各理论局限于其特定的研究视角，难以给出应对复杂性、不确定性的综合的、整体的策略。

和谐管理理论就是在这样实践环境和理论背景下产生的。自1987年提出以来，历经多年的发展，和谐管理理论已经逐步构建为以和谐主题，和则、谐则等为核心概念的现代管理理论体系。

#### 3.2.1.1 和谐管理理论提出的实践环境——高度不确定性

“人们通常将管理作为‘完成任务’的艺术”（Simon, 1997），也即我们可以认为“管理即在组织中通过人及人群有效完成任务的学问”。在这样的描述中，管理活动明显地依赖于组织环境。组织环境一般认为包括内部环境和外部环境（Duncan, 1972），内部环境包括员工因素、组织的职能及群体（部门）、组织层因素等；外部环境包括顾客、供应商、竞争者、社会政治、技术等因素。

不确定性是组织的内外部环境特征。组织不确定性研究中广为接受的是 Miliken (1987) 提出的定义：不确定性是指由于缺乏信息或者没有能力区别相关和不相关的信息个体感到不能精确地进行预测。不确定性还包括人的情感因素，综合起来，不确定性可概括为“个体由于认知有限和情感因素而对客体的难以准确预测性”。那么，组织环境不确定性即为管理者因为认知有限及情感因素对来自组织环境因素的难以准确预测性。组织环境不确定性来源主要包括组织环境的变化性、复杂性以及难以预测性。变化性（Child, 1972）的主要特征为变化频率、变化的差别程度、不规则程度，也即变化的速度、变化程度（数量）以及规律

性；复杂性（Daft, 1988）与组织相关外部事件的数量和多样性正相关；而组织环境中因果规律不清晰、模糊性、随机现象等直接构成了组织难以预测的来源。

组织环境的复杂性是不确定性的主要来源，在吴彤（2004）对国内外 50 多个复杂性概念的研究中，无论是哪种分类体系，复杂性都与“多类别、多层次、多因素、非线性”等概念紧密相关。虽然人们的知识积累和获取知识的工具更为进步，但组织环境的复杂多样（如金融危机、国际化经营、可持续发展）以及管理系统的复杂性（如非线性系统动力学、生物演进、行为认知方法的引入）使得管理者的有限理性更为显著，下文将详细论述。值得注意的是，虽然某些组织环境涉及因素众多、而且变化较快，却具有显著的规律性，因而相对容易分析和处理。这里所指的不确定性主要包括那些人们难以准确认知的复杂性和变化性。相对而言，不确定性是人们在处理问题时更直接的障碍。

### 1 组织外部环境的不确定性分析

当前社会在高技术的驱动下发生了空前巨大的变化，从宏观的社会经济秩序、文化特征到中观的区域、产业的态势，乃至微观的组织特征、个人的思想观念都在发生着巨大的变化。这些变化势必为组织的管理环境带来前所未有的不确定性，综合上文对环境要素的分类，对外部环境可选取如下指标分析其变化性、复杂性以及难以预测性：国际竞争优势、产业竞争（顾客、竞争者、供应商）、技术、社会变革、政府，见下表。

组织外部环境的变化性、复杂性及难以预测性表现

环境要素	变化性	复杂性	可预测性
产业竞争	竞争激烈，顾客、竞争者供应商的格局难以稳定	产业环境要素增多，关系多样	竞争格局没有明显规律，难以预测
国际竞争	产业的国际变化趋势加速	国际市场竞争更为复杂	缺乏明显的规律，难以预测
技术	技术革新的频率日趋增快而且影响范围广	技术革新涉及范围广，影响规律非线性	技术革新缺乏显著规律，难以预测
社会变革	文化观念、生活方式等变化显著	社会变革对组织具有多方面的影响	社会变革对组织作用规律不明显
政府政策	环境的多变化性使得政府政策也随之变化	政府政策多样化，影响面广	难以预测的政策，很难随之做出正确预判

从上表中可见，在外部环境整体呈现复杂、快速多变和难以预测的趋势下，管理者势必会感知到愈来愈强的不确定性。

## 2. 组织内部环境的不确定性分析

组织内部环境一定程度上是对外部环境的反应。根据构成内部环境的层次，选取组织内员工因素、组织的职能及群体（部门）、组织层要素三个方面分析内部环境的不确定性。

管理大师德鲁克（1999）认为“知识工作者和他们的生产率是 21 世纪任何机构（商业性质或者非商业性质）最有价值的资本”。大量知识工作者的涌现无疑是组织内员工层因素最大的变化。相对于传统的从事简单、重复劳动的体力工作者，知识工作者的的工作任务更为综合、复杂，创新要求高；其劳动贡献很难单独计量；他们倾向于以工作目标为中心，而不是按照既定的工作程序；其行为相对隐性，难于评价。因此，提高知识工作者的生产率也被德鲁克称为 21 世纪管理学最大的挑战。

组织职能及群体的变化一定程度上是对外部环境和知识工作者不确定性的反应。外部环境不确定性要求组织具有较高的应变能力和创新能力，知识工作者的不确定性则要求组织从“基于设计的流程化”管理办法向“员工自主式”的管理方法转变。因此，在组织职能层次上也出现了包括组织职能的多样、创新趋势；组织流程更为复杂；员工间的协作、相互依赖增强；组织冲突更为频繁；在群体（部门）层次上，团队管理得到了空前重视，各种类型的团队如任务小组、品管圈、跨职能团队、委员会等在企业中非常流行。这些变化趋势使得员工的行为更加难以确定，当然这并非管理者的期望，它是组织应对外部环境不确定性的产物。

在组织层因素上，未来的组织模式表现多样化趋势，商业组织与非商业组织的边界更加模糊（Drucker, 2004）。近年来，战略联盟、虚拟组织、产业集群、集团公司等新的组织模式成为理论界研究的热点，分工和专业化生产的日益精细使得组织间合作更加频繁，合作模式的创新是组织模式创新的原因。组织结构也呈现出由科层→矩阵→网络的逐步柔性化趋势。这些新的组织模式和组织结构相对传统的单一公司模式和直线职能结构使得组织运作更加复杂和难以控制，但这同样是组织应对外部环境高度不确定性的必然产物。

总之，管理者的有限理性在日趋复杂多变的外部环境、行为更加难以测知的知识工作者以及复杂多样的管理和组织模式下更为显著，管理者感知的不确定性

程度也渐趋升高。现代大型企业的管理者感知的不确定性与手工作坊的老板（可能同时扮演管理者、技术专家、营销员多重角色）感知的不确定性难以比拟，那么我们来看管理理论有何相应的变化。

### 3.2.1.2 和谐管理理论的理论背景——管理理论丛林

#### 1. 管理理论的丛林

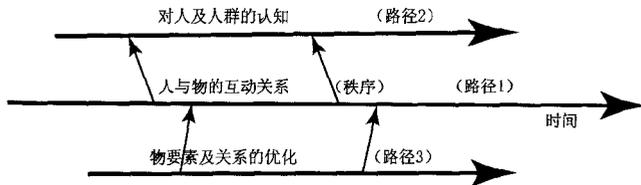
按照历史演进的角度，丹尼尔·A·雷恩将管理思想大致划分为早期的管理思想、科学管理时代、社会人时代和现代管理理论四个部分，相应地在一般的教科书中，管理理论被划分为以泰勒（F. W. Taylor）的科学管理和法约尔（H. Fayol）的经营管理为代表的古典管理理论；起源于梅奥（G. E. Mayo）为首的美国国家研究委员会与西方电气公司合作进行的著名霍桑实验（1924 - 1932）的行为科学理论；以及被孔茨称为“管理理论的丛林”状态的现代管理理论。孔茨（1961, 1980）将管理理论划分为经验学派、人际关系学派、群体行为关系学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统学派、数学学派（管理科学）、权变理论、经理角色学派、经营学派（管理过程学派）。托马斯·S·贝特曼的《管理学》（第4版，1999）中包含了80、90年代几乎所有新的且具有重要影响的管理话题——“战略联盟”、“网络组织”、“学习型组织”、“领导/管理变革”等。在这些知名的理论背后，在各个时代还活跃着一些“管理时尚”（Management Fashions），Carson等（2000）总结了自50年代以来的16种“管理时尚”，分别是50年代的目标管理理论（MBO）、计划评审法（PERT）、员工心理援助计划（EAPs）；60年代的敏感性训练法或者小组训练法；70年代的工作生活质量、品管圈；80年代的企业文化、全面质量管理、ISO9000、基准管理；90年代的员工参与、水平式公司、组织愿景、流程再造、战略联盟、核心竞争力，而且发现近来“管理时尚”的寿命周期也越来越短。

上述这些由不同的研究视角、研究对象和研究方法形成的管理理论极为混乱，整体上表现为“语义学分歧”、“对管理知识体系定义的分歧”等特征。

#### 2. 管理研究的系统性再剖析

鉴于管理理论构成的庞杂性，席酉民教授等（2002）对管理理论进行了系统性再剖析。组织可被视为由人要素（个人特征、群体行为）和物要素（物及可物化的要素）构成，管理的根本目的是通过更好地分工与合作来提高有人参与的系统的经济效率，管理知识可简要地归结为在三个路径上的演进，见下图。一是

在 {人与物} 内部的考察,对被过分简约化的“人”的因素的重视,切实关注人与物互动的过程及机理,理论代表为管理过程理论及派生出的职能理论(路径1)。二是把 {人与物} 中的物要素排除开去,注重 {人与人} 及 {人} 的探讨,典型代表如人际关系、群体行为、关注人的特质及行为的领导理论、组织文化(路径2)。三是对 {人与物} 的研究中,索性抽象掉“人”的因素,或把人处理为一个给定的常量——使得人像机器部件一样,成为一种在确定的投入—产出模式中具有确定联系的要素,科学管理、运筹学、管理丛林中的数学学派即是典型代表(路径3)。相应地根据这三个不同的演化路径,管理理论相应地被划分为三类:混合性理论、局部性理论和普适性理论,而且相对于管理理论丛林的简单罗列,根据演化路径的分类方法更有助于揭示不同管理理论的内在作用机理。



管理研究演进图示

### 3.2.1.3 和谐管理理论的必要性——环境的高度不确定性与现有理论的局限

#### 1. 不同类型管理理论对不确定性的应对机理及其局限性

管理的目的可视为基于组织目标的人们为了追求更高的秩序,如果从应对不确定性的视角来看,那么人类追求“秩序”的方法显然包括两类,其一是消减、降低不确定性程度,使之尽可能转化为确定性;其二是对相对确定的事物进一步优化,使之能够得到更为简洁、经济、有效的处理。这也符合科学精神,科学总是希望能够寻求未知事物的规律,总是希望能够得到对世界的更为简洁有效的解释。

#### (1) 普适性理论

普适性管理理论探求相关事物的确定性规律,并通过流程、结构、严格的制度消减不确定性或使可确定性的事物得到更为经济有效的解决。组织中的人可视为类似于机器部件的一类确定性投入要素,或者能够通过简单的制度安排消减

“人为扰动”，使其近似于确定性投入（可物化部分）：这类方法的核心是根据相关事物的确定性规律，设计出人们所必须遵循的确定性的流程、结构或者严格的制度，这类方法的作用机理为“优化设计”。“优化设计”的重要前提是管理者具有对相关事物规律的知识，而且该类任务可以通过确定的结构、流程、制度等给出人们确定的行为路线而解决。但在日趋复杂多变的环境下，管理者具有确定性规律认知的领域越来越有限。当然，社会分工、科学的发达使得组织的运作设计的基础日益丰富，组织可借助于已有科学成果、内外部专家等对管理活动进行优化设计，但即使这样，优化设计仍然受到如下限制：

①科学研究、专家集体仍然具有有限理性特征，这是个人理性在一定时空内的递延。

②“优化设计”方法的确定、刚性的特征可能与组织目标中的快速反应的要求相冲突。

③“优化设计”方法的另一个前提（人可视为可物化、确定性投入）受到了大量的批评，如管理者也采取诸如换岗、扩大个人工作范围等办法来减少工人们在生产流水线上对简单重复劳动的厌倦。因此，“优化设计”方法常见于那些相对成熟、稳定且由可设计的规律支配着的管理领域。

## （2）局部性理论

局部性管理理论探求人、人群行为及其相关活动的规律，并以此设计相应的制度、契约或者环境机制（组织文化等）来影响员工的行为选择（环境诱导），使其倾向于组织期望的行为，以人的能动的不确定性应对管理的不确定性，从而减少不确定性。这类方法与“优化设计”的根本区别是后者确定人们的行为路线，而该类方法则赋予人们在一定行为空间内选择的权力，其行为不确定。该类方法的目的是尽可能地提高人们的努力程度，从而发挥其能动的创造作用，称其作用机理为“人的能动作用”。

“人的能动作用”的前提是“物要素的异化”，即物要素在组织中可被视为一种确定的投入。“人的能动作用”明显适用于人的能力、行为起着决定性作用的管理职能或者组织。典型代表如依赖于个人创造能力的领导职能、销售职能、研发职能等；一些依赖于个人贡献的服务或者咨询公司，以及一些处于创业期的小公司。“人的能动作用”相应的局限是以人的不确定性应对组织环境的不确定性，使得管理者难以掌控未来事物的结果，由此可能会产生相应的经营混乱。因此可见“人的能动作用”的局限性主要表现为管理者对人的能动作用的驾驭能

力，一方面受制于组织规模；另一方面受制于管理者对大量“人的能动作用”的有限的管理能力。

### (3) 混合性管理理论

混合性管理理论兼具二者特点，首先是对能够“优化设计”的不确定性则通过流程、结构、严格的制度来应对，而对那些无法用“优化设计”手段处理的来自人的不确定性则用“人的能动作用”应对。这样混合性管理理论通过两种作用机制的互补性弥补普适性理论和局部性理论的不足，从方法构成的机理来看，似乎能够适用于所用不确定性的应对，但实际并非如此，主要表现在两个方面：

第一，单一管理理论对现实问题解决的局限性。作为混合性理论中典型代表的“一般管理职能——管理过程理论”，是基于管理活动的逻辑过程建立起来的，而且在其不同职能中也体现了人的行为规律和事物的逻辑过程，但只是对“优化设计”与“人的能动作用”机制的无意识应用，并非基于二种机制的运作和交互作用的视角去拓展理论的研究。显然“计划”的全部意义并不在于脱离开实施计划的人而只论计划的分析和形成模式；组织也不可能是离开组织文化、个人和群体行为习惯的关于“职能、职位、命令流等”纯粹的“建筑学”；控制也不应该被机械地理解为客观的“制度”和“规范”；至于领导则更不会成为模式化管理的理想样本。作为基于某一研究视角的混合性管理理论是很难覆盖其研究对象领域的全部知识构成，因而单一的混合性理论是无法解决现实的管理问题。

第二，理论的可移植性（一般性）与实际应用价值（可操作性）之间的矛盾。科学研究追求对研究对象的普遍解释力，混合理论特别是被称为管理原理或一般管理理论的研究更是如此。但在高度不确定性环境下，追求普遍成立的管理理论面临着这样的尴尬：其一是理论研究近似于常识性的知识，缺乏对新事物、新现象的深入解释力和预测力，相应地缺乏针对性和可操作性。其二是理论内容面临挑战，许多原理或者规律与新环境相悖，查尔斯·汉迪（Charles Handy）认为：今后经营中的悖论只会在数量和种类上不断增加。美国普华永道变革整合小组经过深入的研究认为“混沌、复杂、矛盾是企业面临全新的现实环境”，并总结了管理的五大悖论。

混合性理论是对“优化设计”与“人的能动作用”机制的自发的应用，因此只是某些方面具有双规则机制的特征，而在其具体的领域内却缺乏对双规则机

制自觉地、有意识地运用，因此，某种意义上所谓的混合性理论并没有相对具体和成熟的理论。当然混合性理论的局限性因为理论形成的相似性同样也是普适性理论和局部性理论的局限性。

在一般管理研究受到批评时，而另一条具有“整体性”色彩的逼近管理现实方法则得到企业家的青睐，以德鲁克为代表的经验主义学派通过对管理实践的再现，为管理者提供了学习、感悟的源泉，例如类似《韦尔奇自传》这样的个案，却具有丰富“暗示”的综合性知识。

综上各类管理理论在应对不确定性的表现，我们有理由相信只有针对特定、具体的组织的不确定性和对双规则机制的自觉的运用，才能做出更深刻、更快速、整体化的、更具有操作性的不确定性应对策略，这也是和谐管理理论的目标与提出的必要性。

## 2. 实践中人们对不确定性应对思路

管理理论的理想模式是将不确定性转化为相对确定性，使得组织如机器一样的精确。而且对来源于人要素的不确定性尽量按照行为理论等达到对不确定性的消减、降低（人的能动作用），对来源于非人要素的不确定性则尽可能运用优化设计手段寻求其内在运作规律以达到确定性（或降低不确定性）。但在管理实践活动中，管理者亦并非完全遵照以上思路。

首先，因为创新的需求，组织必须打破原来相对确定不变的运作模式，在组织中引入各种变革以实现效率的提高、复杂问题的解决、新技术的开发。管理者采取了如流程再造、工作多样化、更多授权、成立团队、引入适度竞争等，这些管理模式的变革相比完全线性、控制、基于个人业绩、全员化的管理办法虽然使得管理者面临更多的不确定性，然而提高了组织的效率和竞争力。

其次，“优化设计”和“人的能动作用”机理同样可以处理来自人和物的不确定性。对于那些因果规律不清晰以及人们难以给出确定性办法应对的不确定性，可利用人的综合能力、经验知识等处理。同样利用“优化设计”也可应对来自人要素方面的不确定性，对于一些无法确知其规律的不确定性，如人的能力的测度、情感感知等，往往可以采用确定性的办法。典型的例子如：我们虽然知道运用一份试卷很难准确地测量出人的能力，但该方法不失为在没有更准确方法条件下的一个有效的手段，它能够相对公平、便捷地提供测试者的部分信息。

### 3.2.2 和谐管理理论的基本思想

相对于前文所述理论的局限性，希望新理论的引入能够达到如下目标：其一，新理论致力于探讨在现实管理活动高度不确定性的背景下组织如何实现应变管理；其二，应该具有更具针对性的可操作技能；其三，希望它同管理领域一切成熟的理论那样，具有严密的逻辑和简洁的形式，同时具有良好的解释和预见能力。和谐管理的基本思路为“问题导向”基础上的“优化设计”与“人的能动作用”双规则的互动耦合。

#### 3.2.2.1 和谐管理理论与“问题导向”

席西民教授等曾针对工程领域中广泛的“方法导向”提出了一种问题导向型的研究思路。“问题导向”中所谓“问题”泛指管理现象或者管理问题等，“问题导向”是指以问题为中心，围绕问题来研究其特征、规律，进而给出针对该问题的解决方案，简单说来即从问题中来，到问题中去。问题导向的方法具有强烈的针对性，避免一入手就陷入某种方法或理论的约束中，否则要么限制了创造性的发挥，要么解决方案与实际面临的问题相去甚远。和谐管理采用“问题导向”的分析思路，引入了“和谐主题”（HeXie Theme, HT）概念，并将其定义为组织在特定的发展时期和情境下，为实现组织长期目标，所要解决的核心问题或要完成的核心任务。基于不确定性的视角，构成“和谐主题”的约束条件，包括外部环境、内部环境以及相关目标等（主题的目标以及在组织目标中的作用），和谐管理理论研究如何分析“问题”（即如何根据组织环境分析、识别和谐主题），当然最终目的是为了解决问题（根据不同主题的不确定性特征，寻求相应解决规律）。“问题导向”不仅符合人们在解决实际问题时的思路，而且也是科学理论发展的一般规律，研究者总是在发现了一类理论上没有解决（或者低效）的问题，然后据此研究并提出理论。“管理丛林”同样如此，泰勒发现“磨洋工”现象，回答了如何使人与机器配合得当从而提高生产效率的问题，开创了科学管理理论；法约尔着眼于管理活动在组织中如何发挥作用，总结出管理的五项职能和十四条原则。

### 3.2.2.2 “优化设计”与“人的能动作用”双规则的互动耦合

“优化设计”与“人的能动作用”分别是普适性理论、局部性理论的作用机理，二者共同作用构成了混合性理论的作用机理。因此，根据管理理论的分类，我们可以归纳出管理活动的基本机理即为“优化设计”与“人的能动作用”。综合前文的分析，关于二类方法之间的基本含义及特征可归纳为下表。

表2 “优化设计”与“人的能动作用”机理比较

	优化设计	人的能动作用
定义	规定人的行为路线	人具有不唯一的可自主选择的行为空间
作用机理	通过规定选择相对满意的行为路线，排除其他干扰、低效选择	利用人的知识，经验和综合能力在不确定性状态下做出较好的判断和选择
前提	具有相对事物一定的规律性知识，而且能够给出有效的确定性方法	人的选择和创造行为受一定因素影响，不是简单无政府自由
设计角度	设计人的行为过程	设计能够影响人的行为、认知及情感的组织环境、政策、管理模式等
优势	运作有序稳定，不易产生混乱	创造性、柔性、应变及反应能力强
劣势	刚性、相对僵化，应变及反映能力差	容易产生混乱及无政府状态
相关理论方法	科学管理、数理学派等 设计流程：结构化、制度（确定性）	行为理论、企业文化等 制度（不确定性）设计：文化、激励

可见“优化设计”与“人的能动作用”是管理活动中的一对相对的概念，相互对立（机理相反）而又相互补充（任何管理活动的作用机理都可以分解为“优化设计”与“人的能动作用”）。因此，“优化设计”与“人的能动作用”的分类在理论上具备完备性与独立性。

和谐管理理论的双规则即指“优化设计”与“人的能动作用”。需要特别指

出的是和谐管理中的“和谐”一词，不能望文生义地简单把它视为“匹配、一致”的同义反复，或者说预设为中文字面上的“和谐”。在《高级汉语词典》中，“谐”具有“配合匀称”、“各部分之间协调”的含义；“和”具有“和睦、融洽”、“喜悦”、“同心共济”之意。“优化设计”本质是通过设计符合系统内在规律的人的行为路线和物的配置使得系统要素更为协调、匹配，表现出更高的秩序，类似于“谐”；同样人们的“和睦、融洽、同心共济”也是“人的能动作用”发挥的前提和表现，类似于“和”。因此，和谐管理理论将“优化设计”对应于“谐”，而将“人的能动作用”对应为“和”。其中“谐则”（Xie Principles, XP）定义为有关“优化设计”的机理、规律或者主张；“和则”（He Principles, HP）定义为有关“人的能动作用”的机理、规律或者主张。“优化设计”与“人的能动作用”对应的工具和方法分别称为“谐则工具库”与“和则工具库”。席酉民教授将和则、谐则围绕和谐主题在不同层次间的关联互动定义为和谐耦合（HeXieCoupling, HC）。和谐耦合是在和谐主题下对和则、谐则关系的调节。借鉴脑科学和人工智能研究的成果，和谐耦合的思路包括和谐主题（HT）辨识时的策略性思维；谐则（XP）分析时的程序及步骤思维；和则（HP）分析时的文化及人际思维；利用和则与谐则实现和谐主题时的系统性思维。策略性思维指当管理任务能够被事先充分认识并被优化设计时，主要适用谐则实现和谐主题；当由于环境不确定性和管理者有限理性，无法事先规定行为路线，主要适用和则。程序及步骤思维是在理性设计的指导下，对当前条件下能够确定和优化的工作，规定具体的行为路线及测量评价的方法和标准。文化及人际思维则是针对任务中难以理性设计的部分，考虑通过创造文化氛围等环境手段，鼓励人与人之间的密切沟通和配合及其对组织的承诺，自主地寻找解决方案。系统性思维将程序及步骤思维和文化及人际思维有机地耦合一起，决定有利于实现和谐主题的行动方案，并付诸实施。

同时和谐耦合还表现出如下特征。

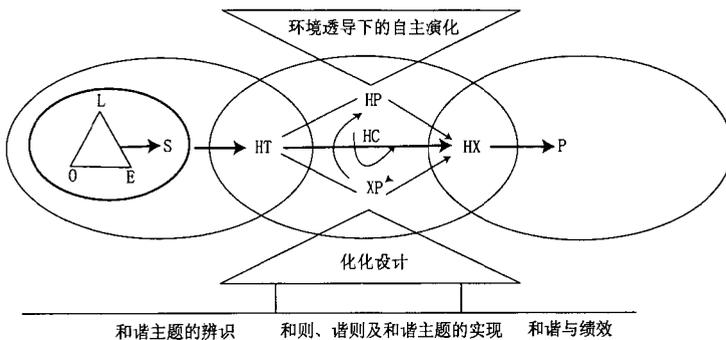
动态性：和谐主题随着环境、组织、领导的变化而产生主题漂移，相应地和则、谐则应根据主题变化做出调整以适应主题的需要。

主动自适应性：和谐耦合的策略性思维并不意味着先“优化设计”，对于不能“优化设计”再“人的能动作用”，管理者可根据和谐主题的特征、限制条件有目的地、主动地调整和则、谐则构成（工具、主动性）以更好地实现主题，而且通过“和则”与“谐则”的对话，能够主动调整冲突、低效的关系。

整体性：在和谐主题、和则、谐则的系统中，三者的共同作用使得主题得以解决，组织表现为一种更高的秩序，而且人们不断地将环境诱导下自主演化过程中发现的规律性内容纳入理性设计的体系，使企业经营知识和技能得到动态调整和持续增长，从而更好地应对来自环境和组织内部的复杂性和不确定性。

### 3.2.3 和谐管理理论的理论应用模型

下图刻画了和谐管理理论的基本框架和在管理实践中应用的模式、过程等。



和谐管理理论基本原型

首先，环境（Environment, E）、组织（Organization, O）、领导（Leadership, L）三方面要素共同决定组织的战略（Strategy, S），这里的战略概念类似于明茨伯格提出的深思熟虑的战略，是组织中相对长期的计划性战略意图，主要包括组织的愿景（Vision）、使命（Mission）和组织发展的指导思想。根据组织战略意图以及EOL（环境、组织、领导，下同）我们可以分析识别其和谐主题（Hexie Theme, HT），和谐主题随着EOL及战略的变化而发生变化，形成和谐主题的漂移。

和谐主题一旦确定下来，根据和谐管理理论的假定，总能找到相应的和则（He Principles, HP）与谐则（Xie Principles, XP）解决方法的组合，围绕和谐主题的和则与谐则的互动耦合（HeXie Coupling, HC）就形成了和谐机制及相应的运行状态（HeXie, HX）。此时，组织应该具有良好的组织绩效（Performance, P）（这是任何管理方法追求的目标）。

图中的几个圆圈分别表示圆圈所包含要素的一致性，并构成和谐管理理论的

主要规律。其中4个圆圈表示如下设定、定义和假设，这是上述管理过程的内在理论支持。

设定1 (assumption): 如果“战略和EOL一致”，组织所选择的战略是正确的。

设定2 (assumption): 如果“和谐主题与战略（及EOL）一致”，则说明和谐主题选择是正确的，也即组织在特定阶段的管理重心定位是准确的。

设定3 (assumption): 如果和则、谐则与和谐主题一致，则说明该阶段管理系统比较完善，管理比较到位；

定义1: 如果组织实现了三个设定的一致性，即“战略和EOL一致”、“和谐主题与战略（及EOL）一致”、“和则、谐则与主题一致”，则称组织管理是和谐的。

假设1 (hypothesis): 如果管理系统比较完善且管理比较到位，那么组织的和谐主题能够得到有效实现。

假设2 (hypothesis): 如果组织管理和谐，那么组织能够产生良好的绩效。

设定1、2、3是根据已有理论知识的判断和推理，不需验证。一般而言，组织的战略是其领导根据环境与组织决定的，暗含了这三者之间的一种内在一致性。因此，如果战略和EOL一致，那么可以判定组织所选择的战略是正确的。同理，和谐主题仍然是领导根据战略意图结合环境与组织的情况决定的，因此，和谐主题如果与战略（及EOL）一致，那么我们可以判定主题的选择是正确的。和则、谐则是为实现和谐主题而设计，三者一致，说明管理到位且系统完善。

假设1是和谐管理理论的核心内容，和谐主题能够通过和则、谐则及其互动耦合实现，这是和谐管理理论的主要设想，需要实证证实当三者达到一致时，和谐主题是否能得到有效实现。

假设2是和谐管理理论整体上成立的必要条件（管理理论有效性的最根本的检验来自组织绩效支持），自然需要实证检验。

组织的和谐保证了组织取得较高绩效的可能性，因此和谐管理理论假设组织的和谐与组织绩效之间存在正相关关系。和谐定义中的三类一致性（一致与否）的不同组合，反映了八种管理实践的情形，据此还可以提出相应的八个假设，即：

假设1: 如果“战略和E/O/L一致”、且“和谐主题与战略（及E/O/L）

一致”，“和则、谐则与主题一致”，则管理效率是高的，绩效也是高的；

假设2：如果“战略和E/O/L一致”、且“和谐主题与战略（及E/O/L）一致”，但“和则、谐则与主题不一致”，则管理成本较高，但仍可能有一定绩效；

假设3：如果“战略和E/O/L一致”、但“和谐主题与战略（及E/O/L）不一致”，“和则、谐则与主题一致”，则管理效率是高的，但绩效可能受到一定影响；

假设4：如果“战略和E/O/L一致”、但“和谐主题与战略（及E/O/L）不一致”，“和则、谐则与主题不一致”，战略可能得不到有效实施，会严重影响绩效；

假设5：如果“战略和E/O/L不一致”、但“和谐主题与战略（及E/O/L）一致”，“和则、谐则与主题一致”，则管理效率是高的，但绩效是低的；

假设6：如果“战略和E/O/L不一致”、但“和谐主题与战略（及E/O/L）一致”，“和则、谐则与主题不一致”，则管理任务明确，但管理效率低、绩效差；

假设7：如果“战略和E/O/L不一致”、且“和谐主题与战略（及E/O/L）不一致”，“和则、谐则与主题一致”，则管理效率是高的，但绩效很差；

假设8：如果“战略和E/O/L不一致”、且“和谐主题与战略（及E/O/L）不一致”，“和则、谐则与主题不一致”，则管理是混乱的，绩效是不定的。

如果上述假设可以被证实，则说明和谐管理理论的基本观点和框架是有效的；在此基础上，就可以借助于已被证明的理论对组织进行和谐管理的诊断和分析。目前和谐管理研究团队进行实证研究的目的，即是要考察和验证和谐管理理论的基本观点和基本假设。

华夏集团创建学习型、和谐型和创新型“三型企业”可持续发展模式的探索与实践，受到中国管理问题研究中心和谐管理研究团队的关注。经过对华夏集团的实地考察和访谈，针对进一步深化研究创建“三型企业”可持续发展模式，双方已经初步达成合作意向。

## 3.3 通过和谐管理实现企业和谐

### 3.3.1 和谐型企业概念及其要素

和谐型企业是指构成企业生态系统中的各个部分和各个要素之间呈现协调、稳定、有序的状态，这种状态是一种标志企业全面进步与发展的积极力量，通过这种力量可以不断激发企业活力，带动一切相关因素形成更大的合力，从而促进企业与社会健康、持续、全面发展。和谐型企业涉及到的方方面面，它既包括企业的内部和谐，也包括企业与社会、企业与自然环境等的外部和谐。华夏集团创建的和谐型企业，通过企业的内部和谐、企业与利益相关体和谐、企业与外部环境和谐等各个方面和谐关系的确立，为建设社会主义和谐社会创造条件，是企业可持续发展的可靠保障。

和谐型企业一般应具备五项基本要素。

基本要素一：企业与市场的和谐

向市场提供质量好、性价比最优的产品，获取有价值的交换和利润，体现最好的客户服务，是企业与市场和谐的基础，是企业生存的基础，也是企业经营管理活动的第一要务。关注这一点就是关注企业的生命，就是关注企业的民生。市场从来“不同情眼泪和弱者”，也不听命于“空喊”和“高调”，唯有求真务实地真抓实干，以产品论兴亡，以管理论优劣。所以，要想求得企业的和谐，其前提就是向市场提高“和谐”的效益，只有拥有和谐的效益，广大员工才能获得和谐的薪金报酬，企业民生才会有和谐的基本保证。企业与市场和谐的因素很多，归纳起来有以下几点：

一是向市场提供优质产品或服务。

优质产品或服务是企业提高核心竞争力、与市场保持和谐的切入点。用户购买的不仅仅是产品，更多的是服务，而高质量的产品更需要高质量的服务。华夏集团在为市场提供一个又一个经典楼盘的同时，做为物业服务管理领域的开创者和领军者，也为本溪山城写下了一个又一个物业服务管理的历史记录。

二是向市场推出企业诚信。

“君子修身，莫善于诚信”。诚信是人真、善、美的和谐统一；是企业的生

命之源，是责任的终极体现。诚信即诚实守信；诚实是内在的品质，守信是具体的行为表现，内在的诚实如果与外在的守信相一致，就能形成基本的平衡。“人无信不立、事无信不成”，只有在“立”与“信”的平衡点上，才能形成一种正常、健康并且长久的和谐关系。由于长期坚持诚信经营，华夏集团的核心企业华夏房地产综合开发公司，荣获“2007—2008年度中国房地产诚信企业”

三是引导和满足市场需求。

在市场竞争日趋激烈的今天，企业只盯住现有的市场是远远不够的，还要善于不断地创造市场，创造需求。华夏集团新开发的“北冬虫夏草”和“系列鹿产品深加工”项目，既为企业开辟了新的市场，又为消费者创造了新的需求。

四是在注重企业价值最大化的同时更注重维护客户价值的最大化。

2009年借助本溪市启动“创国家森林城市”活动，华夏集团投资580余万元，对已经建成入住的住宅小区进行大规模景观改造。其中华夏花园新植树木4000余株，新增绿化面积6万余平方米，绿化率高达40%。经过整体改造后的华夏花园，被誉为“创森林本溪住宅示范基地”，小区及其业主价值倍增。

基本要素二：企业与社会的和谐

企业是经济社会的重要组成部分，在满足经济社会需求的同时，又引导社会的进步。从这个意义上讲，企业的发展与社会的大环境是紧密连接在一起的。企业与经济社会的和谐表现在方方面面，其中主要的结合点有：

一是企业要适应社会发展的主潮流，要不断研发社会进步所需求的产品与服务。如科学发展观要求企业提供环保型、资源节约型的绿色产品，以适应人类社会生存发展的需要。

二是企业要为社会的稳定负责。这既是企业的经济责任，也是企业的政治责任，企业的稳定健康发展问题是社会稳定的重要基础。所以说，一个和谐的企业必须是健康发展的企业，一个和谐的企业必须是时时刻刻对社会负责的企业。要充分体现企业的社会责任和义务，要有一方有难、八方支援的社会品德，要有急社会所需、为社会服务的高尚理念和道义行为。一个较好地履行了自己的社会职责的企业，才能够赢得社会的广泛关注和公众的好评，从而赢得更好的社会美誉，也赢得更多的利润。一个为社会造福的企业，才能够得到长远的发展。这就像人类在面对大自然生态环境一样，在享受权利的同时承担责任，才能使整个系统和谐运转。华夏集团广开渠道全力安置下岗职工及子女就业、开展为困难家庭孩子充当代理家长活动、四川汶川地震后积极组织员工捐款等等，就充分体现了

社会大家庭一员的社会责任和义务。

三是企业是社会经济的主体，要在发展中不断求强求大，求又好又快的良性发展，为企业积累财富的同时，最大限度地回报社会，造福社会，实现企业与社会紧密联结。华夏集团打井开渠解决崔家哨居民饮水、投资兴建小华山公园、无偿援建华厦小学等热心公益事业实例，不胜枚举。

四是企业要适应国家的各项宏观调控政策，服从政府的各项法令法规，认真研究把握和利用各项政策，不失时机地发展企业。企业要认真研究与政府相关部门的和谐沟通，主动争取、充分利用、科学落实政府的各项政策，为企业的跨越式发展争取良好的政府环境，形成与政府的互动，构建市场、企业、政府三方联动机制，加快企业发展。企业要积极参加行业活动，主动到行业其他企业观摩学习，增进彼此之间的了解。企业要与政府各级部门加强交流沟通，建立和谐的关系，这样才能在处理一系列历史遗留问题稳定企业大局方面，在企业经营发展面临非常困难的时期，得到政府各级部门的指导帮助与大力支持。和谐的外部环境具有重要的作用，能使企业在保持稳定发展的基础上，实现了良性循环和可持续发展。

### 基本要素三：企业与企业间的和谐

市场经济是竞争求和的经济，企业与企业之间既是竞争对手，也是相互学习、取长补短的学习对象。

一是与上下游客户企业的和谐。要以优质的产品、优良的服务形象，成为客户订产品的首选制造商、优秀供货商。想客户之所急，为客户之所需，解客户之所难，真正成为客户经济链上的重要组成部分，融入客户、服务于客户，自己才会有更大的生存空间。要努力与上游客户供货商建立和谐关系，寻求相互之间的共赢共享，实现企业与供货商之间的均衡发展。

二是与同行业企业的和谐。正确处理同行业之间的“竞和”关系是企业不断进步的重要因素之一。同行之间有着必然的千丝万缕的关系，相互学习、相互促进、相互支持应是同行企业之间的主流。同业竞争是必然的，但这种竞争是建立在相互取长补短、追求进步基础上的竞争，那种“同行是冤家”的行为做法是不适应当前大市场的。华夏公司与另外两家开发公司联合，成功打造的经典楼盘“名士华庭”，谱写了一曲同业之间和谐共赢的华章。

三是与其他行业企业的和谐。各企业针对不同的市场、不同的企业客体和自身的实际状况，展开不同的经营管理活动内容和方法，各有所长，各有光彩，如

何“集百家之长为己用”，这是企业研究的大课题。

#### 基本要素四：企业内部人与人之间、人与事之间的和谐

以人为本的落脚点，要最终体现在以事为中心的经济责任制上，这就是说人与人之间的关系，要通过做事来衡量和判断。就企业的性质而言，它是一个用人来支撑的经济实体；就循环发展的规律来看，事吸引了人，人发展了事。从这个意义上讲，人与事之间的和谐，才是人与人之间和谐的检验标准。企业的事是通过企业不同的人在不同的岗位上以各自的技术（技能）水平相互配合、协作而完成的，这个配合、协作的过程是在干事的过程中形成的。所以说，人与人的不协调必然会导致人与事的不协调。在任何一个环境中，人的关系顺了，人心就能所向；事的关系顺了，事物就能发展。企业是个干事创业的场所，离开“干事、创业”这个主题，人与人之间的关系就没有实质性的意义，企业的人是通过干事创业来体现价值的，所以说，以人为本就是以人为资本，创造价值并取得不断增值的利润。充分发挥人在干事中的主观能动性、创造性，在企业内部形成干事的主动性、人与人之间的互动性、团队整体的联动性，这种“三动而和”的整体氛围，就是企业内部最大的和谐。和谐才能干事，干事必须和谐。

#### 基本要素五：构建和谐的企业文化

只有加强与与时俱进的先进文化教育，才能培育出员工的凝聚力、责任心和竞争力。当一个企业遭遇非常困难的时期，就要从改变现状、重立游戏规则和重塑新文化入手取得突破，赢来新的发展。只有着力构建适应新时期发展的企业和谐文化体系，用先进的思想文化宣传发动员工，振奋精神，才能调动方方面面的积极性和创造性，实现企业又好又快发展。

综上所述，构建和谐企业就是构建企业发展，在和谐中求发展，在发展中求和谐，和谐发展、学习创新是企业永恒的主题。

### 3.3.2 把握好和谐管理要点

了解和掌握和谐型企业及其基本要素以后，还需要正确理解和认识和谐管理的实质、把握好和谐管理要点，以便达到通过和谐管理实现企业和谐的目的。

#### 1 对和谐管理要有正确的理解与认识

任何一个实施多角化经营、下辖若干子公司的各类国有企业，都有一个共同特征，那就是众多的人流、巨额的财流、繁杂的物流和大量的信息流纵横交汇、内外回旋、循环往复，在各自的运行渠道上潮水般地奔涌不止，生产经营活动错综纷

纷，精神文明建设和物质文明建设千头万绪。实施和谐管理，需要透过这些万事万物呈现的紊乱现象表面，认清其客观本质和运动规律。和谐管理的实质，是现代化大生产对企业管理工作的客观要求，也是管理科学自身规律性的本质反映。和谐管理的目的就是实现企业和谐，创建和谐型企业，为企业可持续发展奠定坚实基础。

在和谐管理中，各管理要素、管理对象、管理手段乃至管理主体之间要形成一种超乎一般的协调关系状态，各管理要素不仅要互补匹配，在最适宜的时间，以最适宜的结构、最适宜的方式谐调在一起，而且要相互融合，浑然形成一个有序的状态，达到创造最大价值的目标。企业和谐管理为各种软硬要素（也包括人的创造性思维在内）与其他各要素的结合提供了粘合剂和润滑剂，使管理达到和谐有序的境界。

和谐管理是一个不断吐故纳新螺旋上升的动态变化过程。企业和谐管理体现的是全方位开放的格局，企业和谐管理所覆盖的领域广阔，企业内外各种软硬件要素全部包容其中。和谐管理过程中各要素之间，企业内外环境之间，各种管理能量、资源乃至思维、策略等无形资源要素频频发生交换和作用，企业要与价值链和价值体系中各个模块形成互补协调和谐匹配关系，使企业形成一个集成动态的开放体。同时，企业价值链及价值体系中各个模块是不断更新的，企业要勇于吸纳外界环境中先进优良要素，来更新淘汰企业内部的陈旧要素，使企业机体永葆竞争活力。

### 2 把握好和谐管理的五大要点

第一，就是和谐管理包括两个方面，一个是和的管理，一个是谐的管理。和的管理主要指的是配合，相互融洽，和衷共济、和睦、和藹、和平等等，应该说和是中国古代管理思想。诸如北京的颐和园及园内的谐趣园、故宫里的太和殿、中和殿、保和殿等，都集中反映了中国传统文化追求和谐的价值取向。其中太和殿蕴含追求天地祥瑞，比喻人与自然要和谐，中和殿蕴含追求中庸平和，比喻人与世界要和谐；保和殿蕴含追求心志和顺，身体安适，比喻人的身心要和谐。所以简单的讲，和的管理就是企业的柔性管理，是指企业要创造良好的环境和氛围，使企业员工有良好的感觉，行为自律、自然发展、自我约束。谐的管理应该说是刚性的管理，是指企业的组成、机制、规章、制度等，在配置上科学合理、比例恰当、符合实际。就像一个管弦乐队，不管你是干什么的，必须服从指挥，必须服从乐谱给你定下来的规矩，否则就没有办法演奏出很美妙的音乐。和谐管理就是把和管理与谐管理相结合，刚柔并济，所以和谐有协调、聚合、融合、继

承、一体化的意思。承德避暑山庄乾隆皇帝命名他的书房是四知书屋，知什么呢？知柔、知刚、知微，知彰，这四知的次序不能颠倒，先知柔后知刚，柔能克刚。先知微后知彰，微就是微观、微小、细密，彰就是宏观、宽大、显著，微观是宏观的缩影。意思就是说既要刚柔并济，还要知道微观、知道宏观。所以刚与柔、微与彰是辩证的统一。美国的一个经济管理专家初到中国觉得讲管理还可以讲，看了乾隆皇帝的题词，看了知柔知刚知微知彰以后就觉得不好讲了。原来中国的皇帝老早就知道管理了，“知柔、知刚、知微，知彰”这八个字不仅是中国管理学的灵魂，还是世界管理学的百科全书。

第二，和谐管理要特别关注无形资产，并且无形资产不仅是体现在品牌、名牌上。有研究表明，在美国统计无形资产和有形资产的比例是4:1。

为了实施和谐管理，企业高层领导应建立起五个观念：

- ①无形资产比有形资产更重要；
- ②隐性知识比显性知识更重要；
- ③潜在市场比显在市场更重要；
- ④人力资本比物质资本更重要；
- ⑤外部资源整合比内部资源整合更重要。

所以需要把有形资源、无形资源、人力资源进行很好的配置。

第三，和谐管理能成倍地提升管理的整体效果，它不是简单的聚合、汇集，通过互补、协调，可以转化为比他们叠加效果大得多的优势。所以和谐管理功效不是用一般的系统论的观点能够衡量的，需要上升到哲学层面加以评估。

第四，和谐管理是个螺旋上升的动态变化过程，所以各个管理要素在和谐管理当中并不处于平等的地位，而是在最适宜的时间，最适宜的结构，最适宜的方式结合在一起的过程，是吐故纳新、新陈代谢、学习创造的过程。

第五，和谐的管理具有顺序性，其实施可分为三个阶段：

第一阶段，协调阶段，各管理要素融合集成后，其管理的总成效已经大于各单项要素之和，说明各要素可协调共处，即达到和谐管理的初级阶段，即 $1+1>2$ 。

第二阶段，协同阶段，各管理要素融合集成后，其管理的总成效较大地超过了各单项要素之和，说明各管理要素能相互推动，即达到和谐管理的中级阶段，即 $1+1>10$ 。

第三阶段各管理要素融合集成后，其管理总成效大大地超过了各单项要素之和，说明各要素达到相互交融，浑然一体的境界，即达到和谐管理的高级阶段，

即  $1 + 1 > 100$  或 1000。

## 3.4 华夏集团创建和谐型企业的实践过程及其实效

### 3.4.1 和谐型企业创建背景

1993年5月组建的一个仅有200余名职工、4000万元注册资本的本溪华夏房地产综合开发公司，经过市场经济的风雨洗礼，以创新的思维理念和经营业绩，赢得市场竞争优势。华夏房地产综合开发公司通过几年的改革与发展，在实践中逐步凝结起一种独有的文化氛围、价值观念、企业精神、企业境界、企业制度、物质基础，企业员工共同自觉遵守道德规范和行为准则，渐渐形成了具有自身特色的先进企业文化，以面貌新、机制活、效益好、实力强而闻名于世。华夏公司呈现出生机勃勃的崭新风貌，同一些国有企业陷入经济困境的局面形成了强烈反差。强烈反差必然蕴涵巨大能量。经过本溪市委、市政府的牵线搭桥，“小华夏”利用优化资本结构试点城市的优惠政策，从自身发展的需要出发，勇于承担国有企业的社会责任，在1996年不到一年的时间内先后并购重组了5户因经营亏损、资不抵债而破产的市属大型国有建筑安装企业。

为了彻底消除被并购企业的陈规陋习对新企业产生不利影响，避免“蛇吞象”后出现消化不良、重倒企业破产覆辙，华夏公司以自身的先进企业文化，对被并购企业实施全面文化整合，以期创建内部和谐型企业。通过强制性的企业物质文化整合以及温和性的企业精神文化整合，扬其精华、弃其糟粕、刚柔并进，既打破其陈腐的框架和坛坛罐罐，又极大地拓展了经营空间，实现真正的优化重组，使集团公司得以平稳启动、快速推进，最终步入持续发展的良性循环，实现了跨越式发展。经过最近几年来企业发展实践的进一步检验证明，华夏集团企业并购重组后的内部和谐型企业建设，取得了前所未有的成果和实效，产生“ $1 + 5 > 6$ ”的系统效应。

### 3.4.2 创建和谐型企业的具体实施过程和实效

华夏对被兼并企业重组后创建内部和谐型企业的具体实施过程，既是华夏企

业文化发扬光大、自成一家和不断完善的过程，也是被重组企业对华夏企业文化认可、同化和共鸣的过程。根据企业文化结构理论，企业并购重组后创建内部和谐型企业的具体实施，其主要内容包括四大组成部分：一是企业的和谐物质文化建设，二是企业的和谐行为文化建设，三是企业的和谐制度文化建设，四是企业的和谐精神文化建设。内部和谐型企业的各个组成部分互相联系、互相融合、互相补充、互相促进，构成系统机制、发挥系统功能、产生系统效应。

### 3.4.2.1 企业的和谐物质文化建设

国有企业的各类资产以实物形态和价值形态并存，它们是国家投入、企业积累和职工个人劳动创造的合成，是企业物质文化的基础。华夏对重组企业的和谐物质文化建设，主要包括优化资产结构、“三分产权”有其一、创建华夏品牌和企业形象优先等内容。

#### 1. 优化资产结构

优化被重组企业资产结构，是和谐物质文化建设的主要内容，其实施过程就是先由华夏公司投资组建5户新的建筑安装企业，然后再由5户新的建筑安装企业分别对5户破产企业进行重组，注入并接收优良资产。5户破产企业的不良资产和各种债权、债务，则统一由华夏集团专门成立的清欠公司和物资调剂公司清理、结转和处置。经过优化资产结构的物质文化整合管理，使被重组企业轻装上阵，以崭新的姿态参与市场竞争。另外，优化资产结构的和谐物质文化建设，还包括对原5户破产企业中的预制件生产、木制品生产和机械化运输生产等同类设备中的优良资产分别进行重组，成立华夏水泥制品公司、华夏木制品公司和华夏机械化公司等，从而实现了专业化生产和集约化经营，使华夏集团经济实力大增。

#### 2. “三分产权”有其一

“三分产权”有其一，是华夏公司独有的企业物质文化理念及其对被重组企业实施和谐物质文化建设的运用。“三分产权”有其一的含义，就是企业所有者拥有资产的所有权，企业经营者拥有资产的经营权，企业劳动者拥有资产的占有权。这里着重强调的是在国有企业所有权与经营权“两权分离”的基础上，实行“三权分离”，即增加了企业劳动者拥有资产的占用权。资产占用权主要是指被重组企业的职工，对企业做出的“过去劳动贡献”形成的货币化资产（也就是按有关政策，5户破产企业职工每人享有的1.5万元安置费）享有占用权，称

为资产占用份额。企业重组以后资产占用份额实行逐年累计，职工对企业贡献越大、在企业工作时间越长、资产占用份额越高，获得的相应报酬也就越多。工作失职给企业造成损失，则核减资产占用份额；职工离开企业，则收回其资产占用权。实施“三分产权”有其一的物质文化整合管理，既保障了企业重组以后职工的合法权益、激励广大职工群众为企业多做贡献，又可以有效地避免国有资产流失。

### 3. 创建华夏品牌

华夏企业重组以后，和谐物质文化建设的又一项重要举措，就是创建华夏品牌。集团所属的各子公司，无论是房地产开发企业、建筑施工企业、建材生产企业，还是物业管理等服务企业，对所有的各类产品和服务都要凸显出华夏坚持高标准、严要求、出精品、创名牌的“品牌”文化理念。自1996年华夏集团重组以来，各公司承建的优质工程遍布城区，其中获省优质工程27项，获市优质工程35项，优良品率高达70%以上。1999年6月，华夏集团开发建设和管理的“华夏小区”，参加省明星楼盘评比活动，在众多参评单位中以总分第一名荣登榜首；小区的物业管理，不仅开创本地物业管理先河，而且荣获“全国城市物业管理优秀示范住宅小区”称号；2000年7月华夏物业管理公司与华夏房地产开发公司一起，同时通过了“住宅小区物业管理与服务和房地产开发与销售”ISO9002国际标准认证；以后又开发建成江南大学“大学生公寓”并对其全面实施物业管理，开辽宁省企业参与高等院校后勤服务社会化、占领经济发达地区市场份额的先河。华夏集团集中各路精兵强将开发建设的“华夏花园”，集“绿色家园、智能住宅、文化乐园、宾馆居室和科技园区”为一体，建筑面积近18万平方米。“华夏花园”采用了40多项国内外新技术、新设备、新工艺、新材料，既体现“企业集团型国家康居示范工程”唯一性的技术经济指标、商品住宅性能、优美环境特征，以及我国21世纪的住宅产业化发展方向，又反映华夏五千年灿烂文明对中国建筑文化的决定性作用，是华夏品牌物质文化最直接、最具体、最形象、最集中的反映，也是企业重组以后和谐物质文化建设所取得的最辉煌的成就。“华夏花园”的成功建设，标志着华夏集团的发展进入了一个新的历史时期。

### 4. 企业形象优先

华夏实施企业形象优先的企业和谐物质文化建设包括两个方面的内容，一是“当企业效益同企业形象发生冲突时，企业效益服从企业形象”；二是“华夏所

开发和经营的项目，必须是社会的形象工程，属于社会形象工程就干，反之则不干”。前者是企业发展的自身形象工程，后者是企业发展的社会保驾形象，两者互相促进、相得益彰，形成企业重组后内外统一的全新企业形象。除此以外，还通过建立鲜明有效的 CI 系统，对基础形象的华夏标志、注册商标、标准字、标志与标准字组合规范，办公用品和广告用品的制做，企业外观的旗帜、室内外指示牌、工作服和车体等，进行了全新的整合设计，引导社会对企业的识别和认可。同时要求每个华夏员工通过“言必信、行必果、华夏定成楷模”的行为规范来自觉自愿地塑造和维护良好的企业形象。

### 3.4.2.2 企业的和谐行为文化建设

企业重组以后实施企业的和谐行为文化建设，主要是指对企业经营行为的整合，也就是华夏独创的“三模经营”行为。具体的内容包括实施内部破产、内部兼并和内部实体的模拟市场管理，实施转债、清欠、抵偿和融资的模拟债权管理，实施对资产和人员有偿使用和损失责任全额化承担的模拟价值管理。实施“三模经营”的企业行为文化整合，是企业重组以后通过内部和谐型企业建设，真正实现良性循环和可持续发展的有效措施。

#### 1. 模拟市场——以局域市场营造广域市场

模拟市场就是把优胜劣汰的市场机制引入到企业并购重组之后的集团内部经营管理之中，让集团各企业都能清醒地感受到来自市场竞争的压力，主动迎接市场的挑战和检验。

##### (1) 通过实施内部破产管理来诠释“模拟市场”

内部破产管理就是通过对经营亏损的集团所属企业实行“关门走人”的强制破产，促进企业加速转换经营机制，不断提高市场竞争能力。实施内部破产的具体做法如下：

①对外企业法人地位和资质等级等自然状况保持不变；

②以企业领导层全体免职，一年内不重任用，资产、债权、债务等由集团内部的优势企业整体接收。

③对内部破产后的企业适时启动，注入优良资产，选用优秀经营者，重新招聘员工，建立崭新机制使企业重获新生。

以这种局部临时死亡，换来集团朝气蓬勃的生存。一生一死，实现企业兼并重组整合后脱胎换骨的转变。与其用“输血”的方式来拯救体弱多病的企业，

不如把输血的本钱用到开发一个新的项目上去，集中力量发展大有希望的企业，创造更大的价值。只有通过让新的企业充满生机和活力，对经营不善的企业实施内部破产的不断整合，才能使企业并购重组后真正步入可持续发展的良性循环轨道。

### (2) 通过实施内部兼并管理来操作“模拟市场”

企业并购重组以后，华夏集团曾先后组建独立法人单位近60个。实施内部兼并管理，就是对那些不能完成计划利润指标的单位，划归内部其他优势企业托管，直到完成计划利润指标为止，以此激励集团内部各企业千方百计努力完成集团计划规定的利润指标。被内部兼并的企业如果在规定的时期内经营状况进一步恶化，便实施内部破产。

### (3) 通过实施内部实体管理来演练“模拟市场”

内部实体管理就是将承担部分经营性职能的部门视为内部企业，按经营实体进行管理。具体实施办法如下：

①实行以完成经济指标为核心的经理负责制，人员按“两择用人”原则自主调整。

②对占用的资金由经理挂帐暂借，经营活动中发生的各种费用，包括员工工资、差旅费、税费等，均由实体自行承担。

③如有经营亏损，其亏损额由经理个人承担，完不成确定的经济指标，经理免职，超额完成各项经济指标，经理受奖。由审计处定期审计，奖罚兑现。

### (4) 通过实施内部对流管理来激活“模拟市场”

“资产不运营就属于流失”。所谓的内部对流管理就是把企业并购重组之后的存量资产变为可流动资产，建立资产对流机制，使资产结构在对流中不断调整、不断增值，从而以资产经营调控生产经营。

①债权、债务对流。企业重组后，所有合理的债务和债权均上交集团，统一由集团清欠公司用于偿还、追缴和运营。上交的债权再统一由集团根据各种需要，调整对各子公司的投入。

②人员、资产对流。企业重组过程中，人员整合与财产整合紧密联系，以1.5万元/人安置费为核算基数，通过实施资产带人走、人随资产动的合理对流，使重组企业得以从容启动。

③资金、物质对流。集团对投入重组企业的资金实行有偿占用，按略高于同期银行贷款利率计息。具体做法则是由集团把扶持重组企业的启动资金投给物资

调剂公司，再通过调剂公司出资收购各破产重组企业的闲置资产。这种资金、物资对流的“曲线投入”，打破了资产管理上分割封闭局面，使“死”资产变为“活”资产，既达到扶持重组企业的目的，又调动了重组企业上交闲置资产的积极性，起到一元钱当二元钱用的事半功倍的效果。

### 2. 模拟债权——以存量资产赢得增量资产

模拟债权就是将其它企业拖欠银行贷款难以偿还的债务，由华夏接转过来并替代抵偿，而华夏则同时分别获得欠贷企业可用资产和银行的追加贷款，这是以存量资产赢得增量资产的一种经营行为和方式。华夏实施模拟债权经营，对企业并购重组步入良性循环起到了“一石三鸟”的特殊作用，既取得社会效益又取得经济效益：一是替欠贷企业卸掉了包袱，二是改善了银行贷款结构，三是使自身赢得了宝贵的发展资金。

### 3. 模拟价值——以资产经营调控生产经营

华夏在企业并购重组后，针对国有企业资产长期“闲置”和人浮于事的浪费现象，在整合过程中建立了国有资产保值增值责任制和实施经济损失由责任人全额化承担的模拟价值管理。具体作法如下：

(1) 资产利润率。根据重组企业占用资产价值，按8%的资产利润率核定利润指标，有效地促使经营者盘活资产，从根本上结束了对国有资产“不要白不要，不占白不占”的历史。

(2) 人员利润率。根据重组企业录用职工人数，按500元/人的人员利润率核定上交利润指标，有效地促使经营者为职工发挥一技之长创造条件，使企业走出人满为患的误区，形成人人为企业增效和人人使资产增值的崭新局面。

(3) 经济损失全额化承担。无论是企业经营者还是各级管理者，只要经营亏损或给企业造成损失，都要按亏损额或损失额全部由责任人自己承担记帐，用自己的奖励和工资，逐月抵扣，从而有效地促使人们殚精竭虑地为企业多做贡献。

## 3.4.2.3 企业的和谐制度文化建设

企业破产重组后的和谐制度文化建设，主要包括对企业领导体制和组织机构的整合，对企业各项规章制度的整合等内容。

### 1. 企业领导体制和组织机构的整合——实现全面的除旧布新

对重组企业领导体制和组织机构的整合，首先是由华夏集团出资重新组建起

5户新的建安企业，然后再由5户新的建安企业，以新的领导体制和新的组织机构框架，分别对5户破产企业进行整顿、接收、合并，使破产重组企业与华夏新体制和新机制接轨一步到位，实现真正的优化重组。对所涉及到的有关人员，都要先进入新组建的企业劳务市场，暂时由劳务市场统一管理，避免企业搞垮以后领导干部仍然异地做官。以后再根据实际工作需要，结合面向社会的公开招聘，分期分批地由新组建企业择优聘用上岗、择效安排使用，对表现比较突出的人员，可适时轮岗到集团公司机关锻炼提高。原破产企业职工应聘到新企业，重新就业而不是工作调转。

## 2 分配制度的整合——实现彻底的价值补偿

企业重组后实施对分配制度的整合，主要是把按职工过去劳动贡献的分配和按职工现在劳动贡献的分配结合起来，通过过去劳动报酬补偿职工过去劳动所创造的价值，通过现在劳动报酬补偿职工现在劳动所创造的价值。“两劳分配”的制度整合是调动职工工作积极性和创造性、增强企业凝聚力和战斗力的有效措施。

### (1) “两劳分配”原则和分配方式

以本期工作岗位的有效劳动分配为主，联系上期工作的全部表现，通过历史与现实的结合分配劳动报酬，体现激励与约束的双重作用、彻底地价值补偿和按有效劳动分配的原则。将各种福利和政策性补贴等一并计入职工工资收入，变僵化的政策性支出为灵活的工资性支出。现在劳动所得是以现实劳动的质与量获取报酬，表现为月工资；过去劳动所得是依据过去的贡献大小，表现为资产占用份额，构成资产份额工资。现在劳动报酬按月发放，过去劳动报酬按季发放。总之，职工付出一份劳动、取得十份效益，就给十份报酬；付出十份劳动、取得一份效益，就给一份报酬。职工的工资收入是劳动效果的一元函数，同工龄、学历、职称和职务等非直接劳动效果无关。

### (2) 现在劳动报酬分配方法及特点

#### ① 一线工人依据集团公司下达的指导性定额

指导性定额以预算人工费为基础，将部分福利性费用和津贴等并入定额单价中，定额水平与现行市场价格接近，并允许根据生产的淡、旺季在一定的范围内浮动，实行以计件工资为主的分配方法。

#### ② 两级机关管理人员实行综合评判工资制

为充分体现按有效劳动分配的原则，依据岗位职责、岗位技能（难易程

度)、工作环境和工作量等因素核定管理岗位工资。以岗位工资做为考核参数,企管部每月考核各部的当月行政工作计划完成情况,确定出部门的工资总额。管理人员每月对自己的工作业绩进行写实和自我评价、自定工资。劳动人事部再根据员工月工作写实进行综合评定(高层管理人员月工资写实报总经理),确定个人实际应得工资,最后报总经理审定。

### ③现在劳动分配特点

一是动态收入,每月根据工作写实和考评结果,按工作实际效果计酬,干多少活,拿多少钱。二是刚性管理,通过适当提高工资收入标准,不另行计发交通费、通勤费、电话费、取暖费及各种政策性补贴、津贴等。三是档次明显,充分体现出劳动无成果则无收入,成果大则收入多的创新特点。

### (3) 过去劳动报酬分配方法及特点

#### ①资产占用份额计算方法:

资产占用份额由年度新增份额(P)和基础份(E)两部分构成,前者用职工的去劳动质量系数(即个人上年度总收入占全部职工上年总收入的比例)乘以单位年度资产净增加值;后者为上年度累计资产占用份额。5户破产企业职工每人享有的15万元安置费可作为基础份额。其他职工初次测算时,基础份额则为零。

用公式表示如下:

资产占用份额(H) = 过去劳动质量系数(F) × 新增净资产总量(M) + 基础份额(E) [过去劳动质量系数(F) = 过去劳动贡献(T) / 企业年度总收入(W)]

#### ②资产份额工资的计算方法:

资产份额工资 = 资产占用份额(H) × 资产份额工资系数(J)

资产份额工资系数(J)根据上年度的资产收益情况,以年为单位分段确定。

#### ③过去劳动报酬分配的特点

一是依据企业劳动者拥有资产的占用权,承认职工过去劳动对国有企业的贡献;二是资产占用份额只在本企业有效,不可转移、转让和继承;三是工作时间越长、贡献越大、报酬越高。

### 3. 用人制度的整合——实现持续的人力保障

企业重组后对用人制度的整合,概括起来就是实施择优聘用上岗、择效安排使用,建立优胜劣汰、随时公开招聘的弹性职工队伍,推行“静、动、重”和

“荣誉员工”等人力资源管理制度，为企业实现跨越式发展提供持续的人力保障。

#### (1) “静”态管理

无论对破产重组企业的职工还是对公开招聘的职工，录用之后均实施在档案中记载原在籍性质、干部身份、学历证明、职务和工资级别等的“静”态管理，“静”态管理的档案资料做为用人时的参考内容。

#### (2) “动”态使用

按照框架公司、弹性队伍原则，对外实施全员临时工的聘用合同制，双向选择、来去方便；能者上、庸者下，干好的可以一直留下来，干不好的随时调离岗位。对内实施轮岗检验和锻炼的管理办法，轮岗的主要方式是换位任职，即集团机关管理人员下到公司锻炼，以便增强实践经验；子公司管理人员上调集团机关培训，以利提高综合素质和能力。

#### (3) “重”点培养

①“头雁”制。对录用人员按专业岗位选择带头人进行重点培养和管理，以适应重组后企业发展对人才的需要。到2000年，共有86人通过MBA的在职培训，另有40多人送党政机关挂职锻炼。

②“梯队”制。对从社会招聘来的有一定实践经验的人员，安排到各级行政助理岗位强化锻炼，促其“早熟”。对具有大专以上学历的青年人才，华夏的大门始终敞开。对刚刚走出校门的应届毕业生，则送到基层单位进行“阶梯”锻炼和检验。

③“超编”制。为真正实现优胜劣汰、优中选精，各管理职能部门通常在超编1/3的状态下运行，定期重新任用，以此循环往复，不仅不断地吸引优秀人才，而且有效地促进人才不断攀登进取，形成你追我赶、争先恐后的工作竞争局面，员工队伍素质也不断提高。

#### (4) “荣誉员工”

为了勉励华夏房地产开发公司在创业及发展时期付出辛勤劳动和汗水的老员工，进一步弘扬华夏以人为本的优良传统和文化，增强企业凝聚力，特制定华夏荣誉员工评选及待遇的实施方案。华夏荣誉员工享受基础资产份额工资的待遇，根据员工荣誉称号的等级及连续有效工作时间确定。

①创造者：1993年5月23日之前在华夏开发公司工作的华夏房地产开发公司筹备组成员，可荣获创造者荣誉；每人享有基础份额工资450元。

②创业者：1996年4月26日之前在华夏开发公司工作人员，可荣获创业者

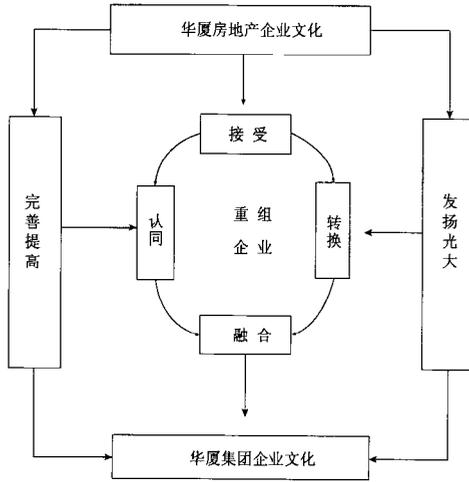
荣誉；1993年5月23日之前在华夏开发公司工作人员每人享有基础份额工资400元；1996年4月26日之前到华夏开发公司工作人员每人享有基础份额工资350元。

③开拓者；2005年9月29日之前在华夏开发公司的工作人员，可荣开拓者荣誉。1996年4月26日之后至1999年12月31日期间到华夏开发公司工作人员，每人享有基础份额工资300元；2000年1月1日至2002年12月31日期间到华夏开发公司工作人员，每人享有基础份额工资250元；2003年1月1日至2005年9月29日期间到华夏开发公司工作人员，每人享有基础份额工资200元。

华夏荣誉员工享受每年一次全薪休假，公司提供外出考察机会，休假时间为员工本人享受华夏荣誉员工待遇的年限，每年1天，最多20天，最少7天；休假补助费每人每年1000元。华夏荣誉员工根据工作需要每年享受一次由单位组织安排的继续教育培训机会，培训期间全额发放工资并承担培训费用；根据工作需要可享受由单位组织安排的学历教育，学历教育取得毕业证书后公司予以报销学费；国家规定的基本医疗保险在职职工医药费报销比例为85%，自费部分为15%，华夏荣誉员工15%自费医药费部分，公司予以承担70%；获得荣誉称号员工公司与其签订无固定期限劳动合同，退休后如身体条件允许，经本人申请，根据工作需要，公司可予以返聘。获得荣誉称号员工的取暖费符合规定范围内10%自行承担部分，由企业予以承担；按规定超面积部分，根据贡献情况由取暖费管理小组评审后按一定比例由企业予以承担。

#### 3.4.2.4 企业的和谐精神文化建设

在整个企业文化体系中，企业精神文化处在核心的地位，是企业文化最高境界。如果说华夏对重组企业实施的和谐物质文化建设、和谐的行为文化建设、和谐的制度文化建设，是强制性的“硬着陆”的话，那么对重组企业实施的和谐精神文化建设，则是温和性的“软着陆”，是一个潜移默化的过程。对重组企业的和谐精神文化建设，主要是通过对华夏企业文化的传播，逐步使人们接受和认同，并转换和融合最终产生共鸣。实施企业和谐精神文化建设的示意图如下：



实施企业和谐精神文化建设的示意图

### 1 大力宏扬企业精神

企业精神就是代表和反映企业的追求、志向和决心的总体倾向，是现代意识与企业个性相结合的一种群体理念。企业精神是企业的精神动力和精神支柱，是引导企业全体职工共同奋斗的一面旗帜。从“超常规、创一流、华夏事在必成”，到“给我一个支点，撑起一座大厦”，再到“走路要走领军路，做人甘做华夏人”，华夏企业精神的形成是一个动态的发展过程。面对“小华夏”经过三年努力奋斗，终于发展成为“大集团”的辉煌成就，反思5户大型国有企业从多年的本溪建筑行业骨干，到不得不破产的悲哀事实，人们不难得出这样的结论：以企业精神文化为核心，包括制度文化、行为文化和物质文化在内的企业文化，是企业兴衰成败的关键。因此，通过回顾华夏企业发展的历程、总结华夏对企业改革理论与实践的探索，编教材、出刊物、办班培训、作专题报告等，以各种形式宣讲和传播华夏企业文化、大力宏扬企业精神，很快就使华夏文化深入人心，形成企业重组以后凝聚华夏人意志、鼓舞华夏人奋进、激励华夏人勇于创新的精神动力，并转化成为企业发展争做贡献的巨大物质力量。

### 2. 构建和谐企业环境，促进企业可持续发展

为解决原破产企业遗留问题，华夏集团从社会稳定的大局出发，坚持“先接收，后算帐”的原则，按照“和谐型企业”模式的要求，积极构建和谐的企业内部环境，克服重重困难，及时解决问题，化解矛盾，确保了一方的稳定，确保

了企业的健康发展，连续多年被市政府评为“信访稳定工作先进单位”。为确保职工群众的根本利益，全力做好以下工作：

①按本政发（1998）110号文件规定，为退休职工每月5元的水费补贴。

②补发完退休职工96年7月至2002年4月每月10元的粮食补贴。

③原房建职工工龄工资继续享受。

④解决了退休职工参加医疗保险问题。

⑤解决了退休职工原破产企业拖欠的工资、集资款等欠款。

⑥确保离退休职工每年冬季按时供暖。

⑦工伤残人员、精简下放人员、遗属等生活费、补助金、遗属费等按时足额发放。

⑧崔家哨占地人员生活费问题，老有所养问题得到圆满解决。

在稳定工作方面，重点做好以下工作：

第一，提高认识，加强领导。华夏集团领导把社会稳定工作提高到立党为公，执政为民，忠实践行“三个代表”和保持共产党员先进性和贯彻落实科学发展观的高度来认识。认真落实“谁主管，谁负责”的领导包案责任制度，集团总经理雷世纲亲自包案处理，成立了以总经理雷世纲为组长，常务副总经理于远庆为副组长，遗留办为责任部门的处理该上访案的领导小组。包案领导亲自包控防、包接访、包息访、包解决问题。华夏集团多次召开会议研究解决办法。

第二，在具体工作方面，华夏集团充分发挥“第一道防线”作用，在政策上、措施上、工作上做到“三个到位”，加大信访隐患的排查力度，有效扼制集体到市、省和进京集访事件的发生。

第三，着重解决上访职工的热点、难点问题，化解矛盾，做好上访职工的稳定工作。由于历史遗留问题错综复杂，难以在短时间内全部解决。在解决问题的过程中，我们抓住了主要问题和问题的主要方面。在市政府的关怀和帮助下，着重解决了退休职工的医疗保险问题和崔家哨占地养老人员的生活费问题；对于进入社会统筹前拖欠的69个月粮油补贴，已经逐步偿还完毕；在企业运转十分艰难，甚至停止经营活动的期间也竭尽全力保证了离退休职工的冬季供暖问题。这些问题的解决，提高政府和企业在上访职工心目中的地位。华夏集团充分利用各种有利时机做好上访职工的稳定工作。

第四，动真情、办实事，解决困难职工生活上的实际困难。华夏集团在自身经济十分困难的情况下，通过从社会高息融资筹措资金，用于解决特困职工的生

活费、医疗费，并在春节前偿还离退休职工欠款，使得这些特困职工和退休职工过上一个祥和的节日，也为稳定工作起到事实上的积极作用。

### 3. 同声相应、适以相成

华夏集团的企业重组是“吞并式”的重组，从形式上看，就是把5户破产企业完全纳入自己的体系，5户破产企业不复存在。因此，以企业和谐精神文化为重要内容的和谐文化建设，必然是以华夏的企业文化改造被重组企业的文化。但是，华夏与被重组企业的和谐精神文化建设过程，是经过选择、消化、融合、适应的“扬弃”过程，而不是完全地否定、拒绝、排斥和抛弃。不少来自被重组企业的干部，经过华夏企业文化熏陶，有的已经成为华夏集团的业务骨干，还有的已经成为华夏集团几个骨干企业的领军人物。通过向被重组企业灌输、植入华夏的企业文化和运行模式，使被重组企业了解、认同、直至自觉地按照华夏的企业文化理念思考问题和规范行动，真正同华夏集团融为一体，成为结构上严谨缜密，功能上协同动作的统一完整的系统。实践证明，正是由于实施了“软着陆”式的精神文化整合，用华夏的先进企业文化迅速改变被重组企业的结构和面貌，同声相应、适以相成，产生系统功能和系统效应，增强了华夏集团实力，实现了跨越式发展。

## 3.5 华夏集团创建环境和谐型企业的实践及其成果

### 3.5.1 环境概念与和谐环境理念

创建环境和谐型企业，首先应该对环境概念与分类有一个正确的理解和全面地认识。

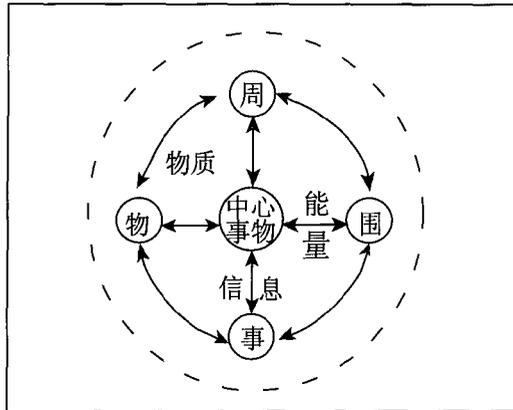
#### 1. 环境的基本概念

所谓环境是相对于某一中心事物而言的，与某一中心事物有关的周围事物，就是这个中心事物的环境。因此，环境因中心事物的不同而不同，随中心事物的变化而变化。

通常我们所说的环境，是指中心事物是人类，以人类为中心的并与之有关的周围事物或外部世界，即人类生存、繁衍所必需的，可以直接或间接影响人类生

活和发展的各种客观存在的事物的综合体。环境是人类生存发展的基础，同时又是人类开发利用的对象。《中华人民共和国环境保护法》中所称的环境是指“影响人类生存和发展的各种天然的和经过人工改造的自然因素的总体，包括大气、水、海洋、土地、矿藏、森林、草原、野生生物、自然遗迹、人文遗迹、自然保护区、风景名胜区、城市和乡村等”。

从哲学上讲，与某一中心事物有关的周围事物，就是该中心事物的环境。二者构成了矛盾的两个方面，二者之间经常进行着物质、能量和信息的交流。



中心事物与环境的关系示意图

## 2. 人类环境

人类环境是指人类赖以生存和发展的环境，它包括自然环境和社会环境。

### (1) 社会环境

社会环境由社会的政治、经济、文化等要素组成。一定的社会有一定的经济基础和相应的上层建筑，形成多种多样的社会环境。社会环境是由于人类活动而形成的，属于人工环境性质。它包括人工形成的物质、能量、信息及各种精神产品，也包括人类活动形成的人与人之间的关系或称为上层建筑。社会环境对人的工作与生活、对社会的进步影响极大。

### (2) 自然环境

自然环境是人类赖以生存、生活和生产所必需的自然条件和自然资源的总称，是直接或间接影响人类的一切自然形成物质、能量、信息和自然现象的总体。它包括：阳光、空气、水、岩石、土壤、动物、植物、微生物、矿物、气候、温度、地磁、地壳稳定性、各种引力等自然因素。它们都是人类赖以生存的

物质基础。

自然环境亦可看作是由地球环境和外围空间环境两部分组成。据目前所知，太阳系中的地球是唯一能适于人类生存的行星，而太阳是对地球表面自然环境影响最大的天体，它是地球能量，特别是生命能量的主要来源。因此，地球环境对人类具有特殊重要的意义。

### 3 环境分类

环境通常从环境的范围、环境要素、人类对环境的利用或环境的功能等方面进行分类。

按环境的空间范围划分，可分为居室环境、院落环境、村落环境、城市环境、区域环境、全球环境和宇宙环境等。

按环境要素属性划分，可分为社会环境和自然环境。自然环境按其组成要素又可分为：大气环境、水环境（海洋、湖泊、河流等环境）、土壤环境、地质环境、生物环境（包括森林环境、草原环境等）等。

按人类对环境利用或环境功能划分，可分为聚落环境（如村落环境、城市环境）、生产环境（工厂环境、矿山环境、农场环境等）、交通环境（机场环境、港口环境、车站环境、道路环境等）、文化环境（学校及教育区环境、文物古迹环境、风景游览区环境、自然保护区环境等）。

### 4. 环境系统

环境具有的整体性与区域性、变动性与稳定性、资源性与价值性特性，都是由于环境是一个系统所决定的。环境是一个系统，是因为组成环境的各个要素以及各个组成部分之间有着稳定的有机联系，并存在能流、物流和信息流。环境结构是环境系统的内在表示，环境状态是环境系统的外在表示。环境结构是指环境系统中各组成部分间数量的比例关系、空间位置的配置关系，以及联系的内容和方式。通俗地说，环境结构表示的是环境要素是怎样结成一个整体的。所谓不同的环境，实质上指的是它们有不同结构。环境状态是环境结构运动和变化的外在表现。若环境结构不同，环境状态就不同；若环境结构运动和变化，则环境状态也会发生变化。

### 5. 和谐环境理念

全面深入地理解环境概念可以得到这样的启示，对自己而言，他（它）们是环境；对他（它）们而言，自己是环境。无论是个人，还是企业，无论是自然，还是社会，概不例外、莫不如此。和谐环境理念倡导“一人为大家，大家为

一人”；“与人方便，与己方便”；“己所不欲，勿施于人”；和谐环境理念推崇包容、共生、双赢；和谐环境理念确信“力莫大于和，美莫大于谐”。环境和谐一定能产生涤去污垢与尘埃后的光明与生机，环境和谐必然会呈现消溶凸凹与瑕疵后的清明与圆融。

### 3.5.2 市外桃源 华夏花园

建筑是城市永恒的雕塑。华夏集团是山城本溪城市开发建设的领军者，住宅取向的引导者，未来建筑的示范者，和谐环境的创造者。

座落在青山脚下，绿水之畔的华夏花园，位于本溪市峪明路南侧的大峪新区，在这里，北国的雄浑豪迈与南国的婉约旖旎竟然如此和谐地交融共存！在这里，曲水流畅得益山涧之便，碧树红花营造人间天堂！红花妩媚、碧草盎然、山的神韵、水的缠绵、自然之灵气，竟然能如此地接近！华夏花园是华夏集团在胜利完成华夏小区、华夏广场、华夏公寓的开发建设之后，精心打造的又一个住宅小区。

1999年5月，“本溪华夏花园技术可行性研究方案”通过建设部住宅产业化专家委员会评审；1999年6月，“华夏花园”被国家建设部评定为全国首例企业集团型国家康居示范工程，并成为首批参评六个小区中唯一获得先进、优秀的小区。1999年9月，华夏花园举行开工典礼；2000年4月，华夏花园全面开工；2001年9月，华夏花园工程竣工巡礼隆重举行。

华夏花园总建筑面积19.3万平方米，住宅总户数1097户，按照《商品住宅性能认定标准》，住宅性能整体执行国家2A级标准，局部（别墅）执行3A级最高标准。绿化覆盖率达60%以上。区内共规划住宅31栋，其中2层单体别墅7栋，位于中心景区，在其西侧是3栋4层连体别墅，11层小高层住宅4栋呈一字形排列于小区东北角，其余17栋住宅均为5至6层，分列于小区中心轴线的两侧。在小区东南角，是按24个标准班型建设的华夏小学。整个小区规划结构严谨，分区合理，通过科学布局围合成多组和谐、统一的庭院空间，她与小区合理的交通组织结构、齐全的配套服务设施以及高雅的文化、环境设计，共同构筑了一个宁静高雅、天人合一的理想居住乐园。

葱郁掩映的华夏花园，清幽僻静，自然环境得天独厚，北依绵绵群山而居，西临潺潺小溪而戏，可谓：欲把华夏比西子，浓装淡抹总相宜。华夏花园盈尺之间，浓缩中华千年文化，人置其间，疑是西子湖畔。推窗入画，处处皆成旖旎景

致，一水之隔的华夏公园，曲桥流水，斗拱飞檐，三桥相连。公园内以流水为华夏文化延续之轴，以水象征中华母亲之河，在整体设计上采用化零为整的手法，将水面分割成为若干互相连通的小块，因此水的来去无源而产生的隐约迷离和不可穷尽的幻觉，给人以深邃通幽之感。分散的水体因水面而形成错落有致、大小不一的中心，凡水面相对开阔之处均因势建亭台楼阁或者山石花木，形成相对独立的空间环境，以水面为线将三个广场、四个组团相贯通，形成了动静结合、山水相依的别致景观。

可用绿地面积达60%以上的华夏花园，林木茂盛，环境宜人。小区绿化以实用性和观赏性为原则，通过多种植物的科学搭配和花卉、树木的合理布局，丰富绿化的层次和色彩，入住小区将观赏“春有繁花似锦，夏有浓荫蔽日，秋有红叶轻舞，冬有霜枝傲雪”的景象。

步入华夏花园西侧的河堤地带，以多彩的华夏民族文化为主线，以蒙古族、满族、朝鲜族、回族、苗族、维吾尔族、藏族、壮族等八个民族为主题，分区造景，修建体现各民族特点的廊、亭、榭、滨水平台及闻名景观的微缩模型，形成有高有低，有挡有透，有密有空的空间形态，运用巧妙的艺术造型和抽象的几何图形，充分展示出曼妙多姿的民族风情。小区业主尽心体验民族风情，近在咫尺之间，无须远足千里。

华夏花园集中华民族五千年的文明与历史于一体，不仅是一个理想的居住社区，更是城市中的一大人文景观。步入华夏花园，尽可感受中华民族科技与文明的教育与熏陶。华夏花园集居住与旅游功能于一体，成为辽宁省居住产业的一颗耀眼明珠。

华夏花园内依景区特点精心布置了十六处庭院绿地，因其立意不同而形成十六个园中之园，分别表述本溪风景名胜、地文地貌。如：引溪入园处设置景点命名滨河园，以喻太子河为本溪之母亲河；以窥视水洞点滴设置幽洞园，别有洞天；以本溪市市花女木兰为主要花种点缀的佩兰园……各园绿意萌动、各有千秋，且以本溪湖、本溪山区野生杜鹃、本溪山区常见树种等本溪特色为立意主题修建，形成了风格高雅，蕴藏浓厚家乡文化气息的家园文化。十六园之名首尾相联，即得“河湖泉洞各呈雅趣兰鹃松槐长留馨香”之美景佳句。

按居住区划华夏花园分为四大组团，分别以中国传统园林中的北方园林、苏州园林、杭州园林和扬州园林的不同风格建造，其间花木假山错落有致，处处精心雕琢，展示出我国古代传统园林艺术既相互迥异又一脉相承的迷人风采。缓步

于华夏花园内，多处音乐喷泉与怡人美景令人心旷神怡，水体和灯光交叉造景的流光溢彩更是别有一番风情。片片水帘飞溅而起，飘逸灵动。

华灯初上，笼罩在苍茫夜色中的华夏花园宛若一颗璀璨的明珠，镶嵌在物华天宝的山城大地。

华夏花园西侧依山而建的华夏公园，更使美丽的华夏花园成为绝无仅有的“多景花园式社区”，居住在华夏花园的人们不仅拥有了整座华夏花园小区，同时又可以把近在咫尺的华夏公园作为观景览胜、娱乐休闲的理想之所，从而为生活增添温馨、怡然的生活乐趣。渡曲桥、飞虹桥和镜桥三桥飞架花园与公园之间，渡曲桥盘旋曲折，飞虹桥如虹当空，镜桥平整笔直、通达两岸。将两园之韵致美景连成一片。与以往的城市公园建设有所不同，华夏公园在规划、设计上更侧重于提高景观的文化内涵与艺术品位，园内以华夏五千年的悠远文化和举世瞩目的科技成就为主线，贯穿了包括火药、造纸、指南针、印刷术、冶炼、陶瓷、桥梁、建筑、天文、丝绸、数学、度量衡等科技成就在内的十二处人文景观，别具匠心的设计与精雕细琢的工艺实现了完美结合，向世人充分展示了中华历史文化的无穷魅力。整个园区按不同主题分别划分天文园、冶炼园、丝绸之路广场、圆周率广场等区域，各区域景观主题突出，艺术造型独特，既相互独立，又相映相映，既错落多变，又相得益彰，整个设计风格洋溢着古朴浓郁的文化气息，加之浓荫碧草、流水飞瀑的掩映，更呈现出一种幽美的自然景观与悠远古代文化的和谐之美与独特韵味。同时，通过园内绿化、构筑物、铺地及小品等的围合界定和引导，形成了多层次的、丰富多彩的空间形态，塑造了一个集我国古代文化瑰宝于一园的精彩天地。

正所谓：景意交融，以景达意；适微入妙，妙在含蓄；层层脱换，意在韵变；夏翡冬银，金间玉错；览之动色，居者息心。

2008年华夏花园荣获房地产开发建设国家最高奖“广厦奖”。

### 3.5.3 人居环境金牌试点 美轮美奂山水人家

2007年，华夏集团在总结多年住宅小区开发建设的基础上，为山城人们奉献了又一座圆融环境、创新环境、美轮美奂的大规模住宅小区——山水人家。山水人家总占地49万平方米，总建筑面积42万平方米，绿化率为35%以上，建筑容积率为1.1，园林住宅区为0.4。本溪市南出口明山区新立屯文化路两侧，是政府改造城市形象的重点工程。山水人家自然环境优越，远望可览平顶山雄姿，近观可见溪

水河神韵，小区四周青山环抱，绿草如茵，林木茂盛，空气清新。平顶山森林公园东入口设在小区之内，置身其中，尽享“山间纯氧”。张家河、露水河两条自然水系贯穿小区，曲折环绕，曼妙通幽，构成一幅天然山水美景。

仁者乐山、智者乐水、善者乐人、慧者乐家。山重欣欣意，水复趣何长；人语鸟不惊，家兴万世祥。

山水人家被中国房地产人居环境委员会评定为“中国房地产人居环境金牌建设试点工程”。

### 1. 开发理念与开发创意

山水人家有华夏人独到的开发理念和创意，加之中国航天建筑设计研究院国内一流的建筑规划设计和国际怡境景观设计（香港）公司世界顶级景观规划设计，将自然优势发挥淋漓尽致，创造山、水、人和谐的自然之园、生态之园。

#### (1) 开发理念

①自然理念：千美万美不如自然美。山水人家充分利用得天独厚的自然资源，依山而建，傍水而居，随山就势，因景致宜，就地取材，回避人工雕凿，努力回归自然，实现依景建房，改变以房造景。

②生态理念：金山银山不如绿水青山，充分发挥山水人家植被、河流、空气优势，打造充满生机、灵气、活力的人居环境。

③和谐理念：山好、水好才能人家好。山水人家充分体现以人为本，创造山、水、人共鸣，实现人与自然的和谐和统一。

#### (2) 开发创意

①强化优势原则。发挥张家河、露水河两条自然河流优势，通过修建渔人码头、人工坝加大水面，建造适宜业主休闲漫步的滨河公园。通过人工引水，修筑两个人工湖，加大露水河水量，使园林住宅区业主随处可见山水环绕；变劣势为优势，利用两道高压线通廊建造一条三十七米的带状公园和六十五米宽的步行商业街及休闲公园；利用平顶山公园东入口，建设小区中心景观，使小区成为公园里的家。

②营造市场潜力。针对小型连排园林住宅的巨大市场需求潜力，开发180~240平方米为主体户型的连体园林住宅区；针对沈阳后花园的区位优势和本溪山水优势，面向沈阳市场营造高品质、低价位的休闲度假居住区。

③突出山水主题。山水人家以山见长，其自然居住环境属全市最好省内罕见，国内一流，故得名“山水人家”。山水人家开发充分体现山水特点，突出山

水主题，拥有“山水七居”即源头居、幽泉居、清泉居、乐山居、乐水居、依山居、傍水居七大居住组团。

## 2. 环境设计——青山伴流水、悠然入人家

“仁者乐山，智者乐水”是寄情山水的艺术哲理。山水人家在群山环抱之中，依于碧水河畔，不只以人为本，更以自然为本；不是占有自然，而是尊重自然。我们置身山中，贴着山坡呼吸，在山中不知不觉生长。自古“无水不成园”，择水而居是人的天性；我们依水而居，让水成为构成我们生活的基本要素之一。心无界，则身无界；回归自然，感觉着时间的脚步慢慢停止。

在山水人家环境规划设计中，准确地把握辽宁的气候与人文环境特点，将良宅、美景、青山、碧水四大健康和生态主题巧妙融合，打造和谐、自然、宁静、诗意的山水居住环境。环境设计充分利用近水优势，结合山形地势，将山水文化巧妙地融入小区。水系景观将各小区相连接，使景观得以最大化的延伸，组成具有秩序而不失整体的优美景观空间。

山水人家主要的中心场地位有中心广场、健身广场和滨河公园。健身广场以乒乓球、全民健身运动等体育活动为主体进行场地设计，中心广场以雕塑、喷泉等文化活动为主体，滨河公园以张家河水上项目的建设改造为主进行场地设计。凭借空间丰富的立体层次，平面极具时代感的几何构图，创造出以社区交流为中心的现代小区精品，以渲染山水文化的环境气氛表现重点。

漫步小区，犹如置身玉树葱葱的森林生态园内，姹紫嫣红的百花园中。绿叶丛中，团团鲜花，薄点粉黛，娇嫩欲滴，颇惹人怜爱。清晨在落有水珠的草地上走过，看着身旁的花鸟虫蝶，这些大自然中我们友善的邻居，置身其中，久久不愿离去。

## 3. 居住文化——历史情怀、人文家园

千年山城源远流长，燕国历史的积淀，道教文化的熏染，使这方热土人文荟萃，地脉尊尚。山水人家，深隐于此的北方人文家园，既是对北方民居的传统审视，亦是对现代及未来人居文化的另类思考。

整个小区分为A、B、C、D、E五大居住区，各居住区又分为若干组团，每一组团都有不同的文化内涵。组团中间规划邻里花园，使户与户、人与人之间的交流更加方便与频繁。

林中庭院：错落有致、曲径通幽的中央景观区，透出满园的葱笼与芬芳。花、林、竹、溪，可游、可赏，毕现东方园林之清雅情韵。

组团庭院：各组团间的公共绿地，创造出现代里弄式院落空间，开合有度。

睦邻友好的生活浓情，使彼此近到贴心。

私家庭院：前庭后院，写照宜人生活尺度，是室内与室外交流互动的平台。珍藏家门前的自然表情，美丽、清新伸手可及。

空中庭院：层层退台，让丰富的露台、阳台和屋顶花园，每一层面都能连接蓝天白云的广阔，最大程度沐浴阳光、享受自然的宽泛视野。

#### 源头居

随山就势，高低错落，绿树掩映，如入林中。

#### 清泉居

山水重叠月团圆，漾绕千遭履齿痕。

莫惊池里寻常满，一井清泉是上源。

#### 幽泉居

横岭郁萋萋，紫云环雾照。楼观沧海日，门对幽泉潮。

桂子月中落，天香云外飘。山水何处觅，华夏筑今朝。

#### 乐山居

何山无朝云，彼云亦悠扬。何山无暮雨，彼雨亦苍茫。

华夏神笔者，凭云构高堂。唯闻遍野绿，台馆乐山居。

#### 乐水居

平山新雨后，天气晚来秋。明月松间照，清泉石上流。

碧波溅衣履，莲动下青洲。回望乐水居，人居自可留。

#### 依山居

家园依山近，碧水入溪流。欲穷千里目，更上一层楼。

#### 傍水居

傍水迁书榻，开襟纳夜凉。星繁愁昼热，露重觉荷香。

蛙吹鸣还息，水流梦更长。正吟傍水居，封顶喜欲狂。

#### 4. 山——青山绵绵、公园怀抱

山水人家被平顶山生态公园怀抱，依山而建，以山见长。堪称自然之家，生态之园。

山势优美：山水人家四周青山环抱，东侧以恒山为托；西侧平顶山怀抱，山形峻美，为本溪市区内最高山峰。

植被茂盛：山中自然林茂盛，千枝竞秀，枝繁叶茂。山脚处，各果树齐全，构成一座天然、人工浑然一体的森林公园与花果山。

空气清新：繁茂的森林树木源源不绝地为大自然提供着天然纯氧，被群山绿树环抱、人工林繁多的山水人家小区，犹如天然大氧吧。

山水人家地区经本溪市环境科学研究所检测，与2004年市区空气质量相关数据的对比为：

空气质量相关数据对比

项目	国家一级标准	山水人家	市区（市区平均值）
空气中固体悬浮物	0.12	0.037	0.28
二氧化硫	0.05	0.023	0.06
一氧化碳	4.00	1.328	1.76
昼间声环境	55	49	60
夜间声环境	45	43	50

该地区的环境空气质量符合国家《环境空气质量标准》中的一级标准，是本溪市环境空气的样板数据，各项环境指标是本市市区唯一符合国家一级标准的地区。

春天山花烂漫，乃游山观水之圣地；夏日比市区气温明显偏低，是避暑度假之佳境；秋季硕果累累，犹如天然大果园；冬季银装素裹，分外妖娆。四季均是登山爱好者流连之宝地。

#### 5. 水——碧光水影、双河辉映

山水人家由华夏房地产开发公司开发，小区位于明山区新立屯文化路两侧，路东北起职业病院南至制钉厂，路西北起安装公司南至高速公路出入口。总占地49公顷，总建筑面积40余万平方米，内有多、高层住宅27余万平方米，及单体、联排别墅6万余平方米，商业用房7万余平方米。多高层住宅从45平方米至217平方米，别墅从180平方米至480平方米，分为二层、四层、单体、连体及联排别墅。

智者乐水，山水人家，两道天然水系环绕其中，诗情画意，汇聚灵气。

张家河，一波碧水绕山而过；露水河，自然水系流淌其间。

水系之一：张家河位于山水人家多高层住宅区，发源于老母岭，向北流经山水人家、张家、唐家，汇入太子河。张家河山水人家段位于该河上游，河水清澈见底，两岸垂杨倒柳，如诗如画。山水人家利用张家河的神韵，建成有三道人工坝、两座景观桥、一座渔人码头，宽37米的滨河公园，儿童可在此嬉水游戏，

业主可在此闲暇漫步，放眼望去，水中倒影，荡漾如画，天上人间，美景尽收。

水系之二：露水沟河位于山水人家别墅区，源自平顶山，流经山水人家别墅区汇入张家河，溪水清冽，流水潺潺，时而蜿蜒崎岖，时而叠水瀑布，漫步林荫树下，更有高山流水之意境，置身其间，尤如人间仙境。

“回归自然，临水而居”，是一道恒久的命题，也是现代都市梦寐以求的居住向往。山水人家通过人工引水工程，将张家河汇入露水沟河，使别墅区水系流量大增，在别墅区内形成三座人工湖，两道水系，使每户别墅均由水系环绕，真正成为公园里的山水人家。

平顶山麓水系含多种对人体有益的矿物质及微量元素，被当地居民视为圣水，世代代饮用，赖以生息，不少曾在此地居住过的市民，千米迢迢来此取水饮用，其间美好的传说更增添了很多神秘色彩。

春有鸟语花香柳絮戏水；夏有蝴蝶轻舞蜻蜓点水；

秋有花伴晴空漂香流水；冬有银蛇玉带交相环绕。

### 3.5.4 把握“两谷”机遇 跻身医药产业基地建设

2008年，辽宁省暨本溪市两级政府做出决定，要把本溪经济技术开发区建设成全国继泰州、通化、哈尔滨等八个中药产业基地后，“以医药产品为主业、以中药为特色、以生物技术手段为先导”的新的国家级生物医药产业基地。力争通过10年左右的建设，园区达到国内“五个一流”，形成纵向环节有机链接，横向要素有效聚合，立足本溪，聚合辽宁，辐射全国，面向世界的中国北方现代中药谷。

辽宁（本溪）生物医药产业基地总体规划面积23.6平方公里，其中起步区规划面积2.1平方公里。包括科技研发、产业孵化、种植示范、产业集聚、教育培训、城市服务等六大功能区。计划用5-10年的时间，使辽宁（本溪）生物医药产业基地成为独具特色的生态工业园区、本溪发展生物医药接续产业的集聚区和核心区、省内优秀科研成果的产业化基地、推进沈本产业一体化的先导区、以生物医药产业为支撑的、城市功能完善的工业新城。2008年-2010年完成2.1平方公里基地起步区建设；2011年-2015年完成23.6平方公里生物医药产业基地的整体开发建设，形成本溪新城的支柱产业。

华夏集团借助医药产业基地建设的强劲东风，把握受国际金融危机困扰、宏观经济形势出现低谷和建设中国北方现代中药谷这样一个“两谷”机遇，适时做出决策，跻身医药产业基地建设，以位于辽宁（本溪）生物医药产业基地规

划范围之内的华夏仙榆湾度假村为原址，按国际化标准兴建仙榆湾辽宁国际医药会议中心。

仙榆湾辽宁国际医药会议中心地处本溪经济技术开发区西高堡村，辽宁生物医药产业基地商圈核心，由香港国际怡境景观设计公司按国际五星级园林酒店标准进行专业规划设计。由医药博览园、药用真菌园、专家园和国际会议中心四个园区组成。规划面积 378 亩，计划总投资 6 亿元，于 2007 年开工建设，计划于 2011 年完工。该项目集各种大小会议、宴会、演出、高档餐饮、住宿、办公、休闲、购物等功能于一体，包括中心五星级商务酒店、俄罗斯式别墅群、如意湖、十二生肖广场、运动场、游泳馆、垂钓池、高尔夫训练场、狩猎俱乐部等配套设施，规模宏大，定位高端，能够提供多样化产品、多样化服务，满足多层次、多元化客户需求。其中一期工程占地 10 万平方米，包括 2000 平方米餐饮区、3000 平方米居住区、2000 平方米运动健身区、8000 平方米休闲娱乐区和 3000 平方米停车区，接待能力达到 150 余人，目前一期工程已经竣工，二期工程正在建设之中。

仙榆湾辽宁国际医药会议中心无比优越的地理位置和清山秀水的自然景观，有着做为省会城市沈阳后花园的得天独厚条件，具有商务接待、旅游休闲、药材种植和城市公园等四大功能。这些功能借助辽宁（本溪）生物医药产业基地建设，能够对经济发展发挥着补充、提升和促进的作用。按照市委、市政府“建设独具特色的生态工业园区、发展生物医药接续产业的集聚区和核心区、推进沈本产业一体化的先导区和以生物医药产业，为支撑的、城市功能完善的工业新城”的规划要求，仙榆湾辽宁国际医药会议中心紧紧围绕辽宁（本溪）生物医药产业基地主体建设，定位于其相关配套的服务产业，协同主业同步发展，在产业功能上大作文章。既要发挥鲜明的配套服务功能和产业文化导向作用，成为具有基地科技研发企业文化、药材种植生产企业文化、教育机构组织文化和政府部门行政文化多种文化集合体；还要成为基地整体建设浓缩的“药业文化导向模板”，对内起着融合促进作用，对外起着展示传播作用。

华夏集团作为较早进入开发区投入新区建设的企业，自进入开发区伊始，就一直受到开发区政府的高度重视和大力支持。开发区政府根据省、市政府相关扶持政策，鼓励公司不断加大和深入在开发区辽宁（本溪）生物医药产业基地的各项建设，在项目审批、土地征用、手续办理、税费减免等各个方面给予大力扶持，充分享受到了和谐环境为企业带来的丰厚回报。

## 第四篇 创新型企业——企业可持续发展的动力

历史已经生动地证明：创新是民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力，坚持中国特色的自主创新道路，是我国创新型企业的成功之路。建设创新型企业是建设创新型国家的决定性力量。创新型企业模式是企业可持续发展的恒久动力。

### 4.1 创新理论与创新型企业

#### 4.1.1 创新理论

创新这个概念是1912年美籍奥地利经济学家熊彼特在《经济发展理论》一书中率先提出的，后来又在其专著《经济周期》中做了系统论述。

约瑟夫·熊彼特（Joseph·Schumpeter 1883-1950年），美籍奥地利（或捷克）人。1883年，熊彼特出生于奥匈帝国摩拉维亚省（今捷克境内，故有人又把熊彼特看作美籍捷克人）特利希镇的一个织布厂主的家庭，是二十世纪最著名的浪漫主义经济学家，也是一位对社会科学各方面进行广泛研究，个人生活极其浪漫多彩的传奇学者。他有三个理想：世界上最伟大的经济学家、奥地利最伟大的骑手、维也纳最伟大的情人。他曾经是奥地利王国最年轻的教授；他曾经因图书管理员不让他的学生随使用书而公开与之决斗；当那些平庸的教职员们经常在一起聚会、狂欢作乐时，他却浸沉在经济学之中，努力将这些理论推广到欧洲大陆，并建立了经济计量学框架。熊彼特写过许多经济学、社会学及历史方面的书，而他最喜欢的还是经济学。《经济发展理论》一书是他早期成名之作。熊彼特在这本著作里首先提出的“创新理论”，当时曾轰动西方经济学界，并且一直享有盛名。此书最先以德

文发表于1912年（据保罗·萨缪尔森，应为1911年），修订再版于1926年，数年后又重印了德文第三版。1934年，以德文修订本为依据的英译本，由美国哈佛大学出版社出版，被列为哈佛经济丛书第46卷。

“创新理论”就是熊彼特“经济发展理论”的核心。熊彼特从“动态”和“发展”的观点分析了“创新”和资本主义。他在这里通过引进“企业家”和“创新”而导出了资本主义。这些内容就是书中第二章所阐述的“经济发展”的根本现象，也是熊彼特“创新理论”的本体。按照熊彼特的观点，所谓“创新”，就是“建立一种新的生产函数”，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。在熊彼特看来，作为资本主义“灵魂”的“企业家”的职能就是实现“创新”，引进“新组合”。所谓“经济发展”也就是指整个资本主义社会不断地实现这种“新组合”而言的。

熊彼特所说的“创新”、“新组合”或“经济发展”，包括以下五种情况：（1）引进新产品；（2）引用新技术，即新的生产方法；（3）开辟新市场；（4）控制原材料的新供应来源；（5）实现企业的新组织。按照熊彼特的看法，“创新”是一个“内在的因素”，“经济发展”也是“来自内部自身创造性的关于经济生活的一种变动”。

熊彼特认为，“资本主义在本质上是经济变动的一种形式或方法，它从来不是静止的”。他借用生物学上的术语，把那种所谓“不断地从内部革新经济结构，即不断地破坏旧的，不断地创造新的结构”的这种过程，称为“产业突变”，并说“这种创造性的破坏过程是关于资本主义的本质性的事实，应特别予以注重”。所以在熊彼特看来，“创新”、“新组合”、“经济发展”，都是资本主义的本质特征；离开了这些，就没有资本主义。在这里，熊彼特虽然强调了生产技术革新对资本主义经济发展的作用，并在一定程度上引用了“变动”和“发展”的观点。

在熊彼特看来，所谓资本，就是企业家为了实现“新组合”，用以“把生产指向新方向”、“把各项生产要素和资源引向新用途”的一种“杠杆”和“控制手段”。资本不是具体商品的总和，而是可供企业家随时提用的支付手段，是企业家和商品世界之间的“桥梁”，其职能在于为企业家进行“创新”而提供必要的条件。综上所述可以看出，熊彼特的“经济发展理论”，或者说他的“创新理论”，具有以下几个特点：

第一，熊彼特非常强调生产技术的革新和生产方法的变革，在资本主义经济发展过程中的至高无上的作用，并把这种“创新”或生产要素的“新组合”看成是资本主义的最根本的特征；因而他认为没有“创新”，就没有资本主义，既没有资本主义的产生，更没有资本主义的发展。这一看法颇有其可取之处。因为我们知道，马克思主义政治经济学从来就重视生产技术和生产方法的变革在人类历史发展中的作用，从来就认为生产力是社会发展的最革命的最活跃的因素，不仅对于资本主义社会是这样，即使对于社会主义社会以及整个人类社会的历史也仍然应该是这样。

第二，在分析中熊彼特极力强调“变动”和“发展”的观点，强调并采用了历史的方法；同时认为“创新”是一个“内在的因素”，“经济发展”也是“来自内部自身创造性”的一种变动，从而又强调了社会经济制度“内在因素”的作用。这在西方经济学的传统中，是不多见的。

第三，熊彼特还非常强调和重视“企业家”在资本主义经济发展过程中的独特作用，把“企业家”看作是资本主义的“灵魂”，是“创新”、生产要素“新组合”以及“经济发展”的主要组织者和推动者。

#### 4.1.2 国外创新基础理论的突出进展

新世纪国际社会创新战略发生了根本性的转变，理论上彻底摆脱了传统的技术创新论和线性模式的羁绊，全面肯定并接受系统论及动态的非线性交互（interactive）型创新模式。1994年著名的创新环链模型的提出人之一罗森勃格（Rosenberg）就曾宣称：“众所周知，线性模式已经死亡”。自从上世纪80年代后期伦德瓦尔（Bengt—Aake Lundvall）提出国家创新系统的概念以后，国际社会开始了用系统论的方法来看待和研究创新。经历了近20年来大量实证性研究，创新系统方法、知识流理论和动态的非线性交互（interactive）型创新模式，逐渐被国际社会接受并成为共识，各国都以其为制定新的创新战略的理论指南，把关注点从创新的结果转向创新系统，把注意力从全力优先向研究开发（R&D）投资转向让市场来加强技术的迁移，鼓励协同和网络，激励群集发展，促进知识向新产业的流动，推动体制的变革，提高企业家的主体地位以及改善市场导向的金融系统等方面。

概括起来，创新理论在仅十几年获得了如下的几个方面的重大进展：

##### 1 创新概念的再定义

新世纪各国在制定新的创新战略时分别对创新的概念进行了重新认识和再定

义，在熊彼特定义的基础上特别突出了两点：①特别强调了创新的价值实现；②极大扩展了创新概念的范畴，从单纯技术创新扩展到全社会领域的非技术性创新。创新的价值实现是创新概念的核心要义。

## 2. 动态非线性交互型创新模式

大量的调查分析表明，创新过程大多不像技术创新理论的线性模式所描述的那样的“驯服”，那样“规范”，那样的“准静态”。创新过程由多个层次和多个环节构成，有多个内外的行为主体的参与的动态交互的过程。由睿智产生的新发现、新观念或新思想，可以首先出自于其中任何一个参与主体和相应的环节，并在其它环节和参与主体的交互作用下引发整个创新过程。这就是创新的非线性的概念。

既然复杂的交互作用是创新过程最重要的特征，创新交互的效率就取决于创新交互过程中各层次、各环节和各参与主体间的关联（Linkage）的畅通与否。创新关联是创新绩效乃至成败的关键。保证创新关联的畅通是国际社会创新战略研究的中心议题，并已经成为国际创新计量测度的重要指标。

## 3 创新的非技术性要素和非技术性创新

“非技术性创新”概念形成于本世纪初。如果创新首先发生于非技术性环节，这种创新就是当前国际社会新认定的“非技术性创新”的概念。创新过程中的诸要素中不仅有技术性要素更有大量的非技术性要素，而且，有时非技术性要素起着决定性的作用。最典型的例子就是制度创新的问题。我国的“改革开放”就是当代最伟大的非技术创新，它造就了我国近30年的高速增长。非技术性创新概念的形成以及对其重要性的肯定是对创新理论最重大的修正之一，极大拓展了创新的视野，全面概括了创新的内涵，准确反映了创新的本质。

## 4. 创造知识是创新的核心，创新过程的本质是学习

知识流理论指出创新基于大范围的市场和非市场的知识流，知识的创造、传递与运用贯穿创新交互的全部过程。过程中各参与主体释放、获取、配置知识，并产生新的知识。创新的最终结果是形成体现在产品中的结构化的知识。知识的创造是创新活动的核心，知识的创造贯穿全部创新过程并且是创新的最终归宿。知识的创造也就是新知识的获取，因此创新过程的本质便就是学习。

## 5. 动态的创新生态系统

创新生态系统是本世纪创新理论的又一大进展。鉴于创新的动态非线性特

征，国际创新系统研究的重要结论之一是不提倡设计宏大的创新政策体系。创新系统理论认为某个国家或地区现实的创新体系是历史的产物。创新系统理论的核心是创新系统方法（National Innovation System Approach），是用系统方法实时地分析现实创新体系的有效性，并随时采取必要的政策措施来保障创新关联的畅通，提高创新的效率、避免现实系统的失效。

#### 6. 创新的科学分类

创新分类的研究始终是创新理论研究的重点内容之一。

最新的分类是按照创新过程的环节的性质的分类，也有两种：就理论研究角度的分类和就创新计量测度角度的分类。

前一类既要明确的类别区分，还要充分体现创新过程中各环节间的复杂的交互解析关系，特别是可能发生的一项创新必然伴随另一项创新的互动形态。最有代表性的是经济合作与发展组织（OECD，2000）把创新共分为两层，第一层分为两大类，即过程创新和产品创新；第二层把过程创新又分为技术（包括工艺）创新和组织创新两类；产品创新又分为货物产品创新和服务产品创新两类，共四类。

当前最新且理论体系最完整，并形成创新评测逻辑指南的只有经济合作与发展组织（OECD，2000）2005年公布的《奥斯陆手册第三版》，把创新分成为四类：产品创新、流程创新、营销创新和组织创新。它定义，产品创新：使用性能和特征上全新的或显著改进的产品（商品和服务），包括全新的产品和显著改进的产品两类；流程创新：采用全新的或显著改进的生产或/和传输方法，包括技术、装备和软件上的显著改进，分为生产方法改进和传输方法改进两类；营销创新：采用新的市场营销的方法，包括产品设计或包装、产品分销、产品推广和定价的显著改进；组织创新：是指采用新的商业操作、工作组织、外部联系的组织方式。作为指标体系设计的指南，它特别对四类创新进行了严格的界定。这对于我国今后的创新的调查、计量有很好借鉴意义。

### 4.1.3 国外创新理论对我国的启示

近一个世纪以来，沿着熊彼特的研究轨迹，许多国家的学者、科学家对企业创新的动力、来源、机制和环境等因素进行了大量的研究，不断丰富和完善了企业创新理论。中国科学院院长路甬祥就认为“创新是指创造、传播和应用知识并

获取新的经济和社会收益的过程”。人大常委会副委员长、著名经济学家成思危认为“创新可以说就是人们为了适应客观环境的变化而采取的一些新的办法、措施和技术。因为客观环境在不断地变化，你要适应这个变化，就不能墨守陈规，必须要不断地适应环境，找出新的办法，这就是创新。”这些创新理论，结合我国当前的实际情况，对我国企业创新的科学内涵及建设创新型企业相关的方方面面有如下几点启示：

1 首创性。创新一词英文为 innovation，从熊彼特的表述可以看出，企业创新强调的是“某种新事物的引入或某种新思想、方法或装置的引入”。新事物、新思想、新方法、新装置，都不是对原有事物的翻版或因袭，而是新的，与原有的东西有差别的。这种差别就是创造。对于专利、发明，很多学者强调当它被首次应用到企业时，称为创新。结合我国的实践，我们把自主创新的途径归结为三类：原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。从国际上看，日、韩等“后发”国家在学习、模仿基础上再创新，从而进入发达国家行列的经验值得重视。改革开放以来，我国企业通过对外合资、合作、技术交流等多种形式，引进了大量的先进技术设备，使我国工业企业整体水平不断提高。对企业而言，一方面，有条件的企业要与科研院所合作，加强关键核心技术的原创能力；另一方面，更多的企业要在系统集成创新和消化吸收再创新上下功夫，在开放的国际国内环境中汲取创新资源为我所用。陕西鼓风机厂、鞍钢集团公司的成功实践证明，我国企业在这方面是大有可为的。

2 综合性。熊彼特的企业创新概念不仅涉及新产品、新生产方法，还涉及新市场、新的组织管理和生产要素的新组合。其内涵包括了技术创新和经营管理创新两个方面。可见，企业创新是一个系统的工程，至少是制度创新、技术创新、管理创新的综合，三者相互依存、相互促进，缺一不可。从三者关系看，技术创新是核心，管理创新是基础，制度创新是保障。科学技术是第一生产力，是推动人类文明进步的革命性力量。在企业中，技术创新是推动生产力发展最直接、最明显的要素。但是，要把技术上的发明创造转化为生产力，并创造出财富，需要对组织管理和生产要素进行新的组合，以提高过程的效率和效益。这些都要靠管理创新和制度创新来加以保障。

3 效益性。企业是个经济组织，是市场竞争的主体。与一般科技发展的认识欲、创造欲等偏好驱动不一样的是，企业创新的动力主要来自社会需求的拉动和市场竞争的压力。因此，企业创新绝不能为技术而技术，特别要强调其效益

性，要围绕适应市场需求，创造新产品，要提高产品附加值和降低消耗，用同样的资源创造更多的财富，以提高企业竞争能力，在“投入——产出——再投入”的良性循环中，使企业创新乃至整个自主创新活动得以持续。

4. 风险性。创新有很大的不确定性和风险性。据有关资料，在美国只有10%的专利能成为创新，只有10%的创新能获得成功，可见失败的概率极大。从熊彼特的创新模型看，创新的前提是存在独立于市场之外、具有很大不确定性的科技发明成果，是企业家率先发现了它的潜能，冒着极大的风险做出决策并吸引投资进行技术创新；也是企业家运用自己的权力组织动员社会资源进行有效组合，直至实现创新，从而打破原有市场结构的平衡，成为最早获得超额利润的成功者。因此，企业家特别是企业一把手的远见、冒险精神、勇气和魄力是企业创新的关键。

#### 4.1.4 创新的重要意义、原则与要求

##### 1 创新的重要意义

未来学家托夫勒曾预言：“资本时代已过去，创意时代在来临，谁占领了创意的制高点，谁就能控制全球！主宰21世纪商业命脉的将是创意！”一个懂得不断创新的企业才能在变幻莫测的市场上站稳脚跟，而固执保守不肯接受新思想的企业迟早会在激烈的市场竞争中被淘汰。当今的世界正迅速走向知识经济，创造性的活动正在逐渐取代重复性的非创造性活动。创新是当代社会发展的需要，在全球经济一体化和竞争激烈的信息社会里，不创新就会落后，就会走向衰亡；创新是企业发展的需要，一个现代企业惟有锐意进取，不断创新，才能使企业的产品一代一代更新，使企业充满活力，在激烈的市场竞争中稳操胜数。显然，越来越多的人已经意识到21世纪是创新的时代，创新将在社会生活、生产、经营、管理等活动中发挥越来越大的作用。

(1) 创新有利于优化企业资源。创新是淘汰旧的东西，创造新的东西，是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后因素，最终发展成为新事物的过程。创新作为企业文明的重要标志，是促使企业发展的动力源泉。在市场经济的大潮中，竞争和变化是绝对和永恒的，企业要求得生存和发展，就必须善于依据社会经济的发展和市场需求的变化，及时科学有效的重新整合和优化人力、财力、物力、技术、管理、信息等各种经营资源，进行新产品研发和有效地组织管理，不断创造和适应市场，实现企业的经营战略目标。

(2) 创新有利于企业文化建设。企业文化是反映企业经营活动过程中创造的物质财富和精神财富的总和。它是企业价值观、经营理念、规章制度与行为方式的综合统一，优秀的企业文化是一种不可多得的无形资产。企业能否培育出自己的、且符合创新要求的企业文化，并发挥其有效作用，将决定着企业的生存和发展。一个企业要保持发展和竞争优势，就必须善于总结和提高，培育永远追求卓越，勇于超越自我的优秀企业文化，在实践中不断地开拓进取，勇于创新，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(3) 创新有利于培养企业人才。企业的竞争实质上是人才的竞争，人才是企业最宝贵的资源和财富，人的素质与创造性思维产生有着密切的联系，人才难得，有创造性思维和勇于创新实践的人才更难得。企业必须重视组织环境对创造性思维的影响，打破封闭、保守、僵化的组织体系，培育具有创造性思维的组织体系，鼓励每个人关心市场需求动态，关心新产品的构思，为优秀人才创造机会，使他们的创意有可能变为现实，调动员工的积极性，激发创新的活力，实现人才发展的目标。

(4) 创新有利于提高企业素质。在市场竞争越来越激烈，经营环境日益复杂，组织成员的想法与需求差异日趋增大的今天，对企业各方面的素质要求越来越高，企业只有加大科技投入和创新发展的力度，提高追求卓越的经营管理素质，在生产、技术、经营、管理等各个环节不断地创造，应用先进的思想，科学的方法，新颖的技术，将过时的落后的东西取而代之，进而达到更高目标的一切创造性活动，从而实现观念创新、技术创新、管理创新、组织创新、服务创新，使企业永远站在一个更高的起点上。

## 2. 创新的基本原则

(1) 新颖性原则。创新就是要解决以前没有解决的问题，而不是简单的模仿、跟风和再造，创新是扬弃，是继承中又有新的突破，因而其成果必然是新颖的，其中必有过去所没有的新因素或新成分。独具匠心、别出心裁，独树一帜，推陈出新，超越自我，超越他人，超越常规，独辟蹊径，打破传统的思维方式，才是创新所追求的最高境界。

(2) 变革性原则。在开放的、随意的、自由的、充满激情的今天，人们总喜欢关注那些首创的、新颖的、有趣的事物，这也展示了现代人的生活理念和创新思想。激烈的市场竞争中，没有永远的胜利者，也没有永远的失败者。从创新的实质来看，创新具有变革的特性，很多创新往往是变革旧事物的产物，因而需

要迎合创新时代的大潮，冲破旧事物的锁链和约束，大胆地变革和标新。

(3) 先进性原则。创新与旧事物相对而言，具有优越的先进性，也就是说，其成果具有新颖性、价值性，没有先进性，就不能战胜旧事物。而要培植新生事物，就必须培育创新思维，灌输“人无我有，人有我优，人优我精”的创新意识，实现经营理念的创新、认知的创新、技术的创新、管理的创新，才能达成创新的目的。

(4) 价值性原则。诚如美国克雷公司的经营哲学：盈利全凭高价值，而非低成本，克雷是全世界最昂贵的超级电脑，其自身价值能使客户大受裨益。从创新的成果看，必定具有普遍的社会价值，或为经济价值，或为学术价值，或为艺术价值，或为实用价值，不管是物质成果还是精神成果，没有一定的社会价值，创新的成果就失去了存在的意义。

(5) 未来性原则。创新要解决的课题，都是前人所没有的解决的，因而创新需要以长远的发展眼光，面向未来、热爱未来、梦想未来、研究未来、追求未来、创造未来，不断培育与开发创造性思维，大胆开拓，勇于创新，不断改进和提高企业经营管理水平和竞争能力，只有这样，才能在搏击市场经济的大潮中，使企业走向繁荣和胜利。

(6) 持续性原则。创新不是阶段性的工作，而是一项长期持续的工作。如果企业经营业绩好就放松，经营业绩差才关注创新，“平时不烧香，临时抱佛脚”，当然难以成功。创新需要作为企业的长期战略持续地开展，不断保持企业的创新文化和员工高昂的创意精神，才能更上一层楼，甚至在逆境的情况下，也经常能为企业争取生存和发展的生机和活力。

(7) 系统性原则。创新不是孤立和单一事物发展的结果，而是事物多方面发展和积极因素影响的结果，是一项复杂的系统工程。创新既有客观环境和条件的影响，也有主观创造性思维和积极性的因素，因此，必须用科学系统的观点，为创新提供有利条件，创造良好的环境，充分调动各方面的积极因素，才能提高创新的质量和效率。

(8) 效益性原则。所谓“会道者一缕藕丝牵大象，盲修者千钧铁棒打苍蝇”。创新要注重方式方法，讲究投入与产出比，即效益，包括社会效益与经济效益。我们必须明确，实现创新的最终目的，就是要在日趋激烈的市场竞争中求得生存和发展。为此，企业必须采取科学有效的方法和手段，激发、鼓励员工的聪明才智和创意，增大产出的效能，这既是创新的出发点和落脚点，也是衡量创

新有效性的重要标志。

### 3 创新的基本要求

(1) 创新需要联想。很多时候，我们不能孤立地看待任何事物，特别是创新的过程，需要我们把许多事物联系起来进行联想。现实生活的世界是由形形色色的事物构成的，事物之间存在着多种多样的差异，正是因为这些差异，人们便难以把它们联想到一起。把一些看似不相干的事物联系在一起，使之演变成新事物的过程，便是发明创造的过程，所以需要提高我们自己的联想能力。

(2) 创新需要逆思。有时候，按照正常的思维往往难以解决的问题，通过从另外一个角度思考，进行逆向思维，也许就可能把问题解决好。创新要突破旧思维，破除旧思想，赋予事物新的意义、功能和价值，寻找新的突破口，不要让旧事物的形象如锁链一样束缚创造力。创新需要扬弃，要善于发现、分析发现、理解发现、利用发现、创造发现，将创新推得科学自然，出得合情合理，令人耳目一新。

(3) 创新需要组织。企业是一个组织，组织创新依靠的是企业文化，企业要将创新建立在自己的文化基础之上，通过强调组织目标和价值观念来实现管理和控制，而不是仅仅依靠什么标准与繁琐的制度，价值观念包括以追求卓越、勇于改革和创新为己任，反对组织中的官僚制度，尊重每个人对企业的贡献，不断了解市场和客户的需要，善待和培育专业人才，鼓励个人成就，重视创造力的自由发挥。

(4) 创新需要机制。许多企业员工难以创新，其根本原因是缺少创新的激励机制。企业需要建立健全创新的激励机制，使企业始终保持创新的活力。创新不只是管理层的事，员工同样可以创新，员工有活力就有创造力。优秀的企业通过各种途径为员工提供时间和工具，进行创造性思维，并给予支持。促使员工乐于承担具有挑战性的工作，人人积极进取，个个奋勇当先，整个企业始终充满生机和活力。

(5) 创新需要战略。海尔16年平均每年80%的增长率说明，永不停息地创新是海尔企业发展的不竭动力，这就是创新战略的实施。企业的创新发展，离不开创新战略的制定与实施。企业必须根据其一定时期的总体目标以及所在的行业或经营领域的市场和竞争情况，合理有效地配置经营资源，使各个方面形成互补、协调统一的有机整体，促使企业综合实力和竞争力的提高，最终实现创新发展的目标。

(6) 创新需要积累。正如老子所言：“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深”，很多时候，为创新苦思而难得其解。然而，平时的积累和某种契机会使人突然产生灵感，百思不得其解的问题迎刃而解，有如神助一般，能达到所谓“积之平时，得之顷刻”的效果。要实现创新，就需要睿智务实，注重积累。因为没有积累，就没有睿智和灵感，就没有务实和契机，也就无法实现突破。

(7) 创新需要警觉。比尔·盖茨的名言：“微软离破产永远只有 18 个月。”现代社会的竞争，依靠的是技术、信息、智慧、创新的较量。所谓“生于忧患，死于安乐”。企业如果没有警觉，缺乏忧患意识，面对技术上的落后、市场变化反映迟钝、管理体制老化、思想观念僵化的被动局面无动于衷，不积极主动地追求“创新”、“独到”和“最佳”，冲破传统思想的障碍和束缚，就有可能导致“青蛙效应”的产生。

(8) 创新需要人格。对于一个成功的企业而言，无论是领导者和员工都具有良好的人格，因为一个具有良好人格的人，特别是具有创造性思维的人，工作环境条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度度过难关，开辟胜利的新局面。人格是体现一个人素质最重要的方面之一，也是创新获得成功的关键因素。

#### 4.1.5 关于创新型企业的定义

##### 1. 权威部门的定义：

2006 年 4 月，科学技术部、国务院国资委、中华全国总工会三部委在《关于开展创新型企业试点工作的通知》中给出了创新型企业的初步定义，创新型企业即是在技术创新、品牌创新、体制机制创新、经营管理创新、理念和文化创新等方面成效突出的企业，它需具备以下 5 个条件：

(1) 具有自主知识产权的核心技术。掌握企业发展的核心技术并具有自主知识产权，整体技术水平在同行业居于领先地位。积极主导或参与国际、国家或行业技术标准的制定工作。

(2) 具有持续创新能力。在同类企业中，研发投入占年销售收入比例较高，有健全的研发机构或与国内外大学、科研机构建立了长期稳定的合作关系。在领先的技术领域具有较强的发展潜力。重视科技人员和高技能人才的培养、吸引和

使用。

(3) 具有行业带动性和自主品牌。在行业发展中具有较强的带动性或带动潜力。注重自主品牌的管理和创新,通过竞争发展,形成了企业独特的品牌,并在市场中享有相当知名度。

(4) 具有较强的盈利能力和较高的管理水平。企业近三年连续盈利,整体财务状况良好,销售收入和利润总额呈稳定上升势头。建立了比较完善的知识产权管理体系和质量保证体系。

(5) 具有创新发展战略和文化。重视企业经营发展战略创新,努力营造并形成企业的创新文化,把技术创新和自主品牌创新作为经营发展战略的重要内容。

在满足上述五个方面要求的基础上,各类企业还应满足以下条件:

——国有骨干企业。有明确的技术创新战略并贯彻实施,主导产品具有明显的国际竞争优势,拥有国际或国内著名的自主品牌产品等。

——转制院所。在转制改革中发挥示范带动作用,承担国家和企业科研任务较多,自身科研投入较大,科研仪器设备条件比较先进,有较强的面向行业开展技术研发服务和推广应用的能力等。

——高新技术企业。研发投入占销售收入的5%以上,大专以上学历的科技人员、专职科研人员占企业职工总数的比例分别不低于30%和10%,创新产品及技术性收入占销售收入的50%以上,具有较强的技术储备能力和发展后劲等。

——其他企业。具有自主创新成果;不断创新企业发展的体制和机制;企业成长性强,具有较大的发展潜力;在行业技术发展中能够发挥引领和带动作用等。

## 2. 科学发展观百科辞典的定义

创新型企业是一种创新型组织。指在制度、管理、知识、技术、文化等方面具有强大创新活力、具有本行业关键技术和知识产权优势、能够对市场环境变化做出灵敏反应的企业。主要特征有:企业内部实现研究与开发的制度化;研究与开发成为企业的核心职能之一;集研发、生产、销售三位一体;形成研发、生产、销售三者互动的健全机制;能通过不断的持续的创新,获得持续性的收益。持续创新是其本质特征。英国弗里曼(Christopher Freeman, 1921—)列举了创新型企业的十大特征:(1)企业内部研究与开

发能力相当强；（2）从事基础研究或相近的研究；（3）利用专利保护自己，与竞争对手讨价还价；（4）企业规模足够大，能长期高额资助 R&D（研究与开发）；（5）研制周期比竞争对手短；（6）愿意冒风险；（7）较早且富于想象地确定一个潜在市场；（8）关注潜在市场，努力培养、帮助用户；（9）有着高效的协调研究与开发、生产和销售的企业家精神；（10）与客户和科学界保持密切联系。为建设以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，培育大批创新型企业是关键。

### 3. MBA 智库百科的定义

创新型企业是指拥有自主知识产权的核心技术、知名品牌，具有良好的创新管理和文化，整体技术水平在同行业居于先进地位，在市场竞争中具有优势和持续发展能力的企业。

4. 国际企划工程师协会（ICKOO）颁发的《国际创新型企业认证标准》（征询稿）的定义

每次决策都能够最大限度利用组织内部智力资源，并能合理使用组织外部智力资源，在经营实践的过程中，不断验证、完善、积累、提升组织经验，并将上述智力资源和经验成果纳入无形资产管理范畴，这样的企业就是国际创新型企业。创新型企业是在学习型企业基础上发展起来的，其显著特征有两个：一是要最大限度地使用企业内部智能，还要合理利用企业外部智能；二是把企业内外部两个来源的智能作为无形资产进行管理。把企业决策知识或企业经验纳入无形资产管理范畴是创新型的本质。

### 5 华夏的定义

华夏集团创建的创新型企业，是以学习型组织为基础，以和谐型企业为保障，包括理念创新、制度创新、管理创新、经营创新、文化创新、技术创新等在内的，总体创新、全面创新、综合创新、持续创新，通过创新为可持续发展提供强大持久动力的企业。

## 4.2 创新型企业评价标准

### 4.2.1 国家有关部门确定的评价指标

科技部、国务院国资委、中华全国总工会通过借鉴国内外有关企业评价的理论与实践成果，根据可采集、可分析、可比较原则，研究形成了以考察企业发展对技术创新的依存度为目标，由4个定量指标和1个定性指标构成的指标体系。

#### 1. 四个定量指标：

##### ①研发经费投入强度

研发经费投入强度主要是指研发经费占企业销售收入的比例。

目前采用国家统计局与科技部对研发经费的统计口径；如果新的国家研发投入税收抵扣归集办法出台，以后评价将采用与其相一致的研发投入认定标准和口径。

研发经费包括研发经费的内部支出和外部支出。

研发经费的内部支出是指调查单位在报告期内用于内部开展研发活动（基础研究、应用研究、试验发展）的实际支出。包括用于研发项目（课题）活动的直接支出，以及间接用于研发活动的管理费、服务费、与研发有关的基本建设支出以及外协加工费等。不包括生产性活动支出、归还贷款支出以及与外单位合作或委托外单位进行研发活动而转拨给对方的经费支出。

研发经费外部支出是指报告本单位委托外单位或与外单位合作进行 R&D 活动而支付给对方的经费。不包括外协加工费。

##### ②千名研究开发人员拥有的授权发明专利量

千名研究开发人员拥有的授权发明专利量，主要是指企业拥有的授权发明专利数与企业千名研发人员数量的比。

研究与试验发展人员是指参与研究与试验发展项目研究、管理和辅助工作的人员，包括项目（课题）组人员，企业科技行政管理人員和直接为项目（课题）活动提供服务的辅助人员。

##### ③新产品（工艺、服务）销售收入占全部销售收入的比重

新产品（工艺、服务）销售收入占全部销售收入的比重，主要是指企业新产品销售收入与企业全部产品销售收入的比。

新产品销售收入的计算主要采用国家统计局与科技部对新产品的统计口径。新产品一般是指采用新技术原理、新设计构思研制、生产的全新产品，或在结构、材质、工艺等某一方面比原有产品有明显改进，从而显著提高了产品性能或扩大了使用功能的产品。

对于提供相对单纯产品、工程或服务的企业，可计算由于采用新工艺、新技术带来的新增产品或提供的工程、服务收入占整个销售收入的比例。

#### ④全员劳动生产率

全员劳动生产率主要是指企业年增加值与企业全体员工数量的比。

#### 2. 一个定性考察指标：

#### ⑤创新组织与管理

主要考察企业研发支撑体系建设、创新战略制定与实施、创新管理与制度建设、品牌塑造、创新文化建设，以及获得重大科技奖励等情况。

其中，设立研发经费强度指标是为了引导企业在资源配置上注重对技术创新的投入；发明专利指标是为了鼓励企业掌握更多的自主知识产权；新产品（工艺或服务）收入指标是为了引导企业通过创新成果应用获取利润；全员劳动生产率的变化指标是为了引导企业注重全面提升创新的投入产出效益；创新组织与管理指标是为了引导企业从制定战略、完善体系、强化管理、塑造品牌、营造文化等方面，系统地开展创新型企业建设。

5个指标的有关信息通过数学模型测算，形成企业的技术创新依存度指数，既可以作为命名创新型企业的依据，也可以作为政府随着经济社会的发展，动态地引导和调控企业技术创新活动的政策工具。在评价过程中，按照企业规模和技术密集度进行分类评价，保证了不同企业之间在依存度指数上的可比较性。

### 4.2.2 企业家选择的创新型企业衡量标准

#### 1 创新型企业候选标准

一是对创新型企业的衡量要有利于调整产业结构与改变经济增长方式，有利于发展模式符合科学发展观的要求；

二是对创新型企业的衡量不仅仅限于科技上的创新，要以知识创新和技术创

新为主，强调技术创新的驱动作用，适当考虑相关的其他创新；

三是重视创新企业成长的过程，不设立创新型企业的终极目标数量界限。创新型企业形成的过程是一个培育过程、变化过程、可持续发展的过程；

四是重视科技发展对经济与社会发展的支撑和引领作用，创新型企业的特征必须体现在经济社会发展的重要指标中。

## 2. 创新型企业候选指标

选取了 47 个候选指标供企业家选择做是与与否的判断，并将这 47 个指标分为创新成果、核心技术自主性、自主技术创新对经济与社会发展的作用、技术创新能力、企业的创新环境、企业家印象评估等 6 组指标，形成两层指标体系结构。调查表最后，请企业家对自己所在企业是否属创新型企业做出评估。

## 3. 标准的选择

平均每个企业家选择了 23.7 个衡量指标。按标准选择次数排序，被选择次数最多的指标为“企业对创新的激励制度”，共有 24 位企业家选择，反映企业家对企业创新文化和创新激励制度的重要性和认同感。次数第二多的指标有两个，“三年内已投入实际应用的创新项目总数”、“拥有自主核心技术的产品（服务）市场占有率”，分别被选择了 22 次，反映企业家重视创新成果和核心技术的自主性。“过去 3 年中自主技术创新应用项目对企业利润与税收增加的贡献”、“企业对科技创新人才的吸引力”、“企业的领导集体对科技创新重视程度”，选择次数均为 21 次，并列第三。“企业从事研究开发活动的人数比” 20 次，居第四。除上述标准外，被超过半数的企业家选中的衡量指标还有以下 16 个：“过去三年中自主技术创新应用项目对企业销售额增加的贡献”、“企业的增长方式是否以技术创新为主要驱动力”、“企业是否拥有核心技术”、“企业的创新能力能否支撑与引领可持续发展”、“过去三年内已投入实际应用的知识产权数”、“企业核心技术总项数”、“企业投入科技活动内部经费支出”、“企业允许技术创新失败”、“企业的创新计划是否有实施保障”、“过去三年内授权的累计专利数”、“企业自行创新的核心技术项目占核心技术总数的比”、“企业从事科技活动的人数比”、“企业用于职工教育、培训、学习的经费支出占总收入的比”、“过去三年内授权的累计发明专利数”、“过去三年自主创新导致国内外市场份额的变化”。加起来总共 23 个指标被超过半数的企业家认为可以作为创新型企业的衡量标准。这 23 个标准中，反映企业创新成果的有 4 个，反映核心技术自

主性的有3个，反映自主技术创新对经济与社会发展的作用的有3个，反映企业自主创新能力的有5个，反映企业的创新环境的有3个，企业家评估定性指标有5个。企业家评估指标7个中有5个被半数以上的企业家选中，反映出定性指标在创新型企业评价中的重要地位。

被选择次数最少的指标是“企业向境外购买（或其他方式）的核心技术数”，只被1位企业家选择作为衡量标准。另外“企业研究与创新的实验室”、“过去三年内在国外登记授权的累计发明专利数”、“过去三年自主创新技术应用对提高职工报酬和改善工作条件的贡献”、“企业能否有效利用国内外科技资源”等指标被选中次数也比较少（见表2）。

#### 4 差异分析

从制造业和服务业的企业家对创新型企业判断来看，两组企业家观点比较一致。相对而言，制造业比较重视标准、专利，而信息服务业比较重视软件等其他类型的知识产权，同时，信息服务业的4位企业家全认为“过去三年自主创新技术应用对提高职工报酬和改善工作条件的贡献”是个衡量标准，而制造业却只有10%的企业家这么认为。信息服务业的4位企业家全部认为企业研发机构、实验室、产学研合作不属于创新型企业的衡量指标，而制造业则有部分企业家认为这是衡量指标。不同职务的企业领导人对创新型企业标准的选择基本相同，均比较重视创新文化、创新制度和创新产生的经济效益方面的指标，相对而言，企业研发机构负责人关注的是专利、知识产权、创新投入等方面的指标，而企业领导关注的是创新的经济产出和允许创新失败制度等方面的指标。

#### 5. 对创新型企业认定工作的启示

①创新文化、创新制度优先。企业领导重视创新、创新激励制度的建立、对创新人才的吸引力和宽松的创新环境是成为创新型企业的重要条件。创新文化、创新制度等方面的指标属于定性标准，决定了专家评估将是认定工作的必要环节。②企业过分强调“自主”两字，对外部创新资源利用，对引进消化吸收再创新和合作创新重视不够，以后应在在创新型企业试点工作中加以引导。③企业重视创新的经济效益甚于创新成果，这也说明企业创新更多的是一种经济活动，企业创新将更有利于科技成果的产业化。④企业家并不认为研发机构（或实验室）是创新型企业的必要条件。这从另一层面说明创新更多的被定位为整个企业经济行为，而非企业科研部门的科研活动。

表1 被半数以上企业家选择作为创新型企业衡量标准的指标

创新成果	核心技术自主性	自主创新对经济与社会发展的作用	自主创新能力	创新环境	企业家评估
3年内已投入实际应用的创新项目总数	拥有自主核心技术的产品(服务)市场占有率	过去3年中自主创新应用项目对企业利润与税收增加的贡献	企业从事研究开发活动的人数比	企业对创新的激励制度	企业的领导集体对科技创新重视程度
过去3年内已投入实际应用的知识产权数	企业核心技术总项数	过去3年中自主创新项目对企业销售额增加的贡献	企业投入科技活动内部经费支出	企业对科技创新人才的吸引力	企业的增长方式是否以技术创新为主要驱动力
过去3年内授权累计专利数	企业自行创新的核心技术项目占核心技术总数的比	过去3年自主创新导致国内外市场份额的变化	企业从事科技活动的人数比	企业允许技术创新失败	企业是否拥有核心技术
过去3年内授权的累计发明专利数			企业用于职工教育、培训、学习经费支出占总收入的比		企业的创新能力能否支撑与引领可持续发展
			企业R&D项目经费支出与工业增加值之比		企业的创新计划是否有实施保障

表2 半数以上企业家选择作为创新型企业衡量标准的指标

指标	合计	制造业	信息服务
1 创新成果			
1 1 过去3年内授权的累计专利数	15	14	1
1 2 过去3年内授权的累计发明专利数	13	11	2
1 3 过去3年内在国外登记授权的累计发明专利数	4	4	0
1 4 过去3年内获得的其他知识产权数量	9	6	3
1 5 过去3年内已投入实际应用的知识产权数	16	14	2
1 6 当年正在进行的创新项目总数及与过去3年创新项目平均数的比	7	7	0
1 7 3年内已投入实际应用的创新项目总数	22	18	4
2 核心技术自主性			
2 1 企业核心技术总项数	16	13	3
2 2 企业自行创新的核心技术项目占核心技术总数的比	15	12	3
2 3 企业与国内单位联合创新(包括转让)的核心技术项目占总数的比	7	5	2
2 4 企业向境外购买(或其他方式)的核心技术数	1	1	0
2 5 企业正在与境外合作创新的核心技术项数	6	6	0
2 6 拥有自主核心技术的产品(服务)市场占有率	22	19	3
3 自主技术创新对经济与社会发展的作用			
3 1 过去3年中自主技术创新应用项目对企业销售额增加的贡献	18	15	3
3 2 过去3年中自主技术创新应用项目对企业利润与税收增加的贡献	21	17	4
3 3 当年新产品(新服务)销售额占企业产品(服务)总销售额比	12	10	2
3 4 过去3年自主创新技术应用对节约能源的贡献	8	8	0
3 5 过去3年自主创新技术应用对节约资源(土地、水、料等)的贡献	10	8	2
3 6 过去3年自主创新技术应用对提高劳动生产率的贡献	12	9	3
3 7 过去3年自主创新技术应用对改善环境的贡献	8	7	1

续表

3 8 过去3年自主创新技术应用对提高职工报酬改善工作条件的贡献	6	2	4
3 9 过去3年自主创新技术应用对增加就业岗位的贡献	7	4	3
3 10 高新技术产品工业增加值与上年高新技术产品工业增加值之比	9	7	2
3 11 过去3年自主创新导致国内外市场份额的变化	13	11	2
4 技术创新能力			
4 1 企业从事科技活动的人数比	15	12	3
4 3 企业从事研发与创新活动的机构	8	8	0
4 4 企业研究与创新的实验室	4	4	0
4 5 企业投入科技活动内部经费支出	16	14	2
4 6 企业投入科技活动合作的外部经费支出	10	8	2
4 7 企业的 R&D 项目经费支出与工业增加值之比	13	11	2
4 8 企业的 R&D 项目人员占职工总数之比	9	8	1
4 9 企业与教学、科研单位合作的积极性与有效性	10	10	0
4 10 企业用于职工教育、培训、学习的经费支出占总收入的比	14	14	0
4 11 企业参与国际技术标准制定与专业国际会议的次数	11	11	0
5 企业的创新环境			
5 1 企业			
5 2 对科技创新人才的吸引力	21	17	4
5 2 企业对创新的激励制度	24	20	4
5 3 企业职工对技术创新的认同	9	6	3
5 4 企业允许技术创新失败	16	12	4
5 5 职工的创新建议传递通道	12	9	3
6 企业家印象评估			
6 1 企业的增长方式是否以技术创新为主要驱动力	17	14	3

续 表

6 2 企业的领导集体对科技创新重视程度	21	17	4
6 3 企业的创新战略是否正确	9	7	2
6 4 企业的创新计划是否有实施保障	16	13	3
6 5 企业是否拥有核心技术	17	13	4
6 6 企业能否有效利用国内外科技资源	6	6	0
6 7 企业的创新能力能否支撑与引领可持续发展	17	14	3

### 4.3 创新型企业发展模式研究现状

为推动企业成为技术创新主体，提升企业核心竞争力，增强国家自主创新能力，科技部、国资委、全国总工会于2006年年初联合部署实施“技术创新引导工程”。该工程的一项重要内容是开展创新型企业试点工作。创新型企业试点的目的不仅在于增强试点企业的创新能力，更主要的是推动以企业为主体、市场为导向、产学研结合的技术创新体系建设，推动国家自主创新战略的实施。为促进创新型企业试点工作顺利开展，引导广大企业走创新发展之路，中国科学技术发展战略研究院开展了“创新型企业发展模式研究”，通过对第一批103家创新型企业分析，归纳总结出我国创新型企业具有的主要特征和创新型企业发展模式。

#### 4.3.1 创新型企业的基本特征

##### 1. 多途径提高企业自身研发能力，把研发能力内生化

创新型企业的一个突出特征是自身具有较强的研发能力。一方面通过建立相对完善的研发体系，为企业提高创新能力创造了条件；另一方面汇集和培养一流创新人才队伍，通过各种激励手段最大限度地发挥员工潜能。把研发能力内化于企业之中，成为真正意义上的技术创新主体。

##### 2 采取多种产学研合作方式，实行开放式创新

从主要依靠内部资源进行创新到产学研合作创新，是企业创新的重要趋势，

也是企业提高创新能力的捷径之一。采取多种形式进行产学研合作，坚持走开放式创新道路，使企业的自主创新能力快速提升。企业和大学、科研机构联合成立技术创新联盟，这是在国家战略层面上进行产学研结合的有益尝试，也是建立新型创新体系的有效载体和重要抓手。

### 3. 以提高自主创新能力为中心，重视对引进技术的消化吸收

与国内众多企业“引进、落后、再引进、再落后”的道路有着本质区别的是，创新型企业的国际合作和技术引进将重点放在对技术的消化和吸收上。在技术引进的基础上消化吸收再创新，并实现对国外先进技术的超越，是创新型企业不断追求的目标。

### 4. 以掌握关键技术知识产权为重点，提高企业核心竞争能力

企业是知识产权的主要创造者和使用者，也是知识产权保护的主要力量。创新型企业能够意识到知识产权积累、保护和创造对自身发展的重要性，并采取行之有效的措施，注意在开发新技术、新产品的过程中，加强知识产权保护，及时申请专利或做好专有技术保密工作。

### 5. 积极培育企业创新文化，获得企业持续发展动力

企业文化重视人的因素，强调精神文化的力量，用一种无形的文化力量形成一种价值观念，行为准则和道德规范，凝聚企业职工归属感、积极性和创造性，引导员工为企业取得竞争优势，开拓发展而团结奋斗，不断创新。企业文化是企业经营与创新活动效率和效益的动力源泉。创新型企业围绕着市场和经营目标，通过人力资源开发和管理，将从事经营和技术创新活动的人的价值观统一起来，产生强大的精神动力，从而保证充分应用各种生产要素，实现资源的合理配置，优化组合，提高效率、降低成本，产生新的生产力。

## 4.3.2 创新型企业发展模式

企业的创新模式可以从不同维度进行分类，在综合不同分类维度的基础上，企业创新模式可分为3大类，共10种模式。

### 1. 基于市场优胜的创新模式

创新常常是由于某种觉察到的，有时是明确表达出来的消费者需要而引起的，于是导致了对这种需求的研究与开发活动和随之而来的满足市场需求的新产品（或服务）的生产过程。基于市场优胜的创新模式以市场需求作为创新动力，强调市场需求为产品（或服务）创新创造机会，进而刺激研究与开发为其提供

技术支持。这种创新模式又可以分为两种情况：一是已经具备很强实力的企业，通过在全球捕捉市场需求信息，快速技术创新，从而获得竞争优势。二是企业本身实力不很强，通过对本土或特定市场需求的满足从而获得局部的竞争优势。

#### (1) 市场需求快速反应创新模式

在技术比较成熟、竞争比较充分的行业，对市场需求做出快速反映，努力满足消费者的个性需求是企业生存发展的关键。企业只有不断地开发出新技术和新产品，通过市场细分化和产品差异化战略，才能保持技术和市场领先地位。这就要求企业建立完善的信息网络，及时捕捉市场需求信息，借助自身强大的技术优势，把市场需求信息迅速转换成符合客户需求的新产品，在竞争对手之前使自己的产品或技术第一个进入市场。

#### (2) 服务本土市场创新模式

在新兴高技术领域，中国企业总体上不具备与跨国公司展开全面竞争的能力。但我国国内市场很大，在一些细分市场领域，中国企业可以利用其对本土市场了解的优势，针对一些特殊需求或者在具有浓郁的中国传统特色，而外国人难以进入的领域内，采取集成先进技术进行研发并取得独特的、原创成果的技术创新模式，可能会获得成功。

### 2 基于技术优势的创新模式

基于技术优势的创新模式是依靠技术推动创新的模式，它以企业或者科研人员在长期研发基础上形成的技术优势为基础，把研发成果转化市场需要的产品和进行产业化。这类创新模式可以分为以下几种情况：

#### (1) 科研成果产业化创新模式

大学和研究机构的科研人员，把具有市场前景的科研成果产业化。一般是先有发明成果，然后围绕着发明成果进行产业化，在传统领域或高技术领域都能够实现突破式的发展。有了发明成果，产业化工作至关重要，企业需要迅速找准市场的切入点，形成产品的市场推广、应用体系，注重保护知识产权，并加强标准化体系建设。

#### (2) 自主研发为主技术创新模式

自主研发为主技术创新模式是指企业作为技术创新主体，独自组织实施技术创新各项活动。主要通过自身的努力和探索产生技术突破，攻克技术难关，并在此基础上依靠自身的能力，推动后续环节，完成技术的商品化，达到预期目标的创新活动。该模式首先具有技术突破的内生性、技术与市场方面的率先性、知识

和能力支持的内在性等特征。其本质特点是，技术创新所需的核心技术来源于企业内部的技术突破，是企业依靠自身力量，通过独立的研究开发活动而获得。也可与其他企业或高校、科研机构合作开发、委托开发，或者通过技术购买来解决。自主研发为主的技术创新模式有利于创新主体增强持续创新能力，在一定程度上引领行业的发展；有利于创新企业更早积累生产技术和管理经验，获得产品成本和质量控制方面的经验；有利于企业较早建立原料供应网络和牢固的销售渠道，获得超额利润。

### （3）技术优势拓展型创新模式

原政府所属行业科研机构本身具有较强的技术优势，在行业技术进步中发挥了重要作用。这些机构通过整体改制形成的企业，面向市场需求，充分发挥自身技术优势和特点，广泛拓展产业关联领域，实现科技与经济的有机结合，推动企业创新发展。

### （4）资源深度加工延长产业链创新模式

围绕资源综合利用、提高资源利用效率、进行深度开发，并提高产品附加值是我国资源加工行业的重要创新模式。资源加工企业紧紧围绕这一中心环节，进行深度开发，可以摆脱传统产业的低端地位。利用高新技术，改造传统产业，建设自身的研发能力，把提高自身创新能力作为资源加工企业取得竞争优势的重要源泉。

## 3. 基于组织优势的创新模式

在全球化的背景下，任何一个企业的创新都应该是开放的。通过组织的调整 and 变化，企业可以在较短时间内提高技术创新能力，从而获得发展空间和竞争优势。形成合理的组织，以便更好地开展技术创新，是任何一个企业都应该做的。这样一类模式可以采取的组织方式主要有以下四种：

### （1）技术孵化产业创新模式

这种模式以企业技术创新体系建设为依托，将产业拓展战略与技术开发战略相结合，通过对产业战略目标的研究开发工作，为进入目标产业领域创造技术与人才条件，择机安全而迅速地进入该目标产业。实施技术孵化产业的路径或过程，是以企业技术中心为孵化器，以目标产业技术的研究开发工作为起点，使新产业技术载体不断壮大，使之能承载将要孵化产业的重要使命。技术孵化产业路径的第一步是选择符合企业战略发展方向、在特定技术领域具有较高认知能力及较强管理能力的核心人才；第二步是以核心人才为核心组建课题组，引入并研究

相关领域的开发项目，为企业营造新的经济增长点。课题组经过相当时间的发展，具备了为企业提供系列新产品的能力和技术支撑能力后，即可成立研究所。研究所将为进入新产业领域所需的一系列技术做准备和储备，并开始培养市场创新的能力。最后一步，根据该领域国内外市场发育的情况，在恰当时机孵化成公司。公司的成立标志着技术孵化产业的基本过程结束，以后要看新公司如何适应市场需求，不断创新、不断发展。

#### (2) 依靠重大工程创新模式

此模式主要是依托于企业实施重大的工程项目，以自主创新为目标和根本原则，吸引国际先进企业与国内企业进行合作，并转让行业发展所需核心技术和关键技术，加快消化、吸收和再创新的速度；面对工程建设中存在的巨大技术需求，进行原始创新和集成创新。

#### (3) 技术联盟创新模式

技术联盟创新模式是指企业之间，或者企业、大学、研究机构之间组建成各种形式的战略联盟并进行合作创新的模式。企业之间或产学研之间的合作创新，其合作形式从松散型的项目合作到以技术联盟为重要组织形式的战略合作，是科技创新组织变化的重要趋势。技术联盟创新模式，可使不同企业共同分担风险，共享资源与合作成果。

#### (4) 全球化资源整合创新模式

全球化资源整合是指企业在产品研发、生产、销售、管理等方面与世界全面接轨，利用不同的地区优势，发展自身的领域。一般来说，企业首先是从生产和销售上入手，利用全球化资源寻找足够客户。有了资金积累后，企业开始进行研发创新，利用海外市场的先进研发经验，努力创造自主创新的技术力量，在世界范围内建立研发机构，充分利用全世界的资源，使企业达到整体上的发展。

## 4.4 华夏集团创建创新型企业经验总结

华夏集团的创新型企业建设，不拘泥于任何形式。企业领导者以其核心地位，灵活运用各种创新方法，以学习为基础、以和谐为保障，组织、协调和引发各企业、各部门及其各级员工，全面创新、持续创新。一切创新事物均以国家、企业和广大职工群众的根本利益为出发点，以企业可持续发展战略方向和目标为

导向，创新创出经典、创新创出传奇、创新创出和谐，创新成为华夏集团步入可持续发展阶段的恒久动力。

#### 4.4.1 华夏集团五大创新思维

所谓创新思维也就是创造性思维。创造性思维是以新颖独到的方法认识问题和解决问题的思维过程。创造性思维不同于一般的思维活动，它要求突破常规，通过对已有的知识经验进行改组或重构，创造出新的思维成果。领导层的创新思维理念对企业经营决策起着至关重要的作用，领导层每一次创新思维的萌发，可能就是企业一次超常发展的前奏和一个现代企业制度的雏形。本溪华夏（集团）有限公司的“五大”创新思维理念来自于对生产经营的思考，滋长着现代企业制度的框架，从不同角度和方位，或潜移默化、或直截了当，间接直接塑造着现代企业制度的框架体系。

##### 1. 逆向型思维——在低谷和困境中寻求发展机遇

逆向型思维方式是创新思维的一种，一般的普通思维，在发生、发展的方向上主要表现为一种顺向思维或线性思维，也就是按照事物发生、发展的顺序，在自然过程中寻找解决问题的途径，不能从另外一个角度或从反方向去思考、去判断、去推理，运用这种思维，可从很多习惯上认为是错了的事件中，看到合理的因素以至完全肯定，从顺向思维的反方向上找到可行途径。

在本溪华夏集团的前身——本溪华夏房地产综合开发有限公司刚刚组建不久，中央针对当时经济过热、通货膨胀居高不下的不利形势，运用行政干预手段通过宏观调控，使过热的经济迅速降温，房地产市场很快跌入低谷。严峻的经济环境给新生的华夏公司带来重重困难。然而，华夏的领导层面对困境，并没感到生不逢时，而是冷静分析市场，沉着应对局势。经过逆向思维，清醒地认识到，房地产行业虽然暂时处于低潮，但是必须要坚定信心，只要选准项目，仍然会比其他行业有增值潜力和希望。经过考察调研和反复论证，果断地做出了在距离市区 100 公里的汤沟地区开发建设的决策——以每平方米 80 元的价格购置了 70 多亩土地，设计兴建了 8 种风格各异的别墅式华夏温泉山庄疗养院。一年刚刚过去，这里便被国务院列为国家级旅游风景名胜區，房地产身价倍增，华夏公司因此取得了在市区内常规开发项目不可比拟的经济效益，成为华夏公司第一部成功的处女作。

回顾创业之初这个运用逆向型创新思维的范例，实践的收获使华夏集团公司

深有感触：“曲径通幽，曲折道路的前头往往是幽美的前景，不同时期有不同的机遇，逆境中更有千载难逢的机遇，把握低谷时期的历史机遇是超常发展的契机”。

## 2. 辐散型思维——想人之未曾想，为人之所不曾为

辐散型思维是创新思维的基本成分之一。这种思维活动，是人们在思维过程中不受任何框框的限制，充分发挥探索性和想象力，实事求是，突破已知领域，不受任何方向和范围的制约。先从一点向四面八方想开去，然后再把材料、知识、观念重新调整组全，以便从已知的领域出发，去探索新的领域，从而做出更多、更新的设想和选择。华夏公司从它诞生时候起就经历了市场经济的洗礼，在激烈的竞争中跋涉。在努力搞好房地产开发的同时，华夏集团运用辐散型创新思维，以市场需求为导向，选择一些与主业既相关又不相关的经营项目和经营业务，参与市场竞争。总之，华夏领导层成功地运用发散型创新思维，实施多角化经营策略，使企业主辅互补，开拓了广阔的市场，发展了众多客户，在困境中反而更加充满生机和活力。

## 3 差别型思维——“一条小蛇吞并五只大象”

正如自然界中水位差会产生水流、电位差会产生电流一样，在市场经济环境下资源差（包括地区差、理论差、政策差、人才差、信息差、技术差、机制差）必然会产生资源流。华夏集团的领导以差别型创新思维理念，最先理解和把握了市场经济本质上是差别经济这一深刻内涵。计划经济是平衡经济，平衡、平均、均衡、均等不仅是计划经济的目标取向，而且是计划经济的根本方法。在计划经济向市场经济转换过程中，平衡逐步被差别所代替，市场经济的各种普遍现象都可以说是差别这一本质的必然反映。华夏集团的领导层充分认识到：差别是商品经济的根本条件，是市场竞争的前提条件，是资源流动的必要条件，也是市场经济规律的本质表现。经过创业初期的几项漂亮工程和现代企业制度的建立，使华夏以体制新、机制活、效益好而闻名于市，同国有老企业形成了巨大的反差。巨大的差别必然产生巨大的能量。1996年4月，小华夏在市委市政府的支持下，一举兼并了因经营不善导致破产的5家市直建安企业，组建成拥有数亿元资产、万余名职工的本溪华夏集团公司。

集团公司组建以后，面对老企业强大的“遗传功能”在新企业中形成的“记忆效应”，华夏领导层更加清醒地认识到建立和实施现代企业制度是搞活、搞好国有企业的根本所在。如果继续沿用老企业陈旧的管理，无异于重新组建一

个必然重蹈覆辙的破产企业。通过现代企业制度的不断完善和强化，华夏集团组建当年便扭亏为盈，实现利润1040万元，实现利税1700余万元，创造了轰动全国的“一条小蛇吞并五只大象”的奇迹。

#### 4 超前型思维——实施品牌战略，实现品牌效应

所谓超前型创新思维，就是在充分了解事物的过去和现状的基础上，思考其比较长远的发展趋势和可能出现的各种情况。超前思维不是局限于眼前，而是站在事物发展的制高点上，尽可能大的延伸时间视野，愈来愈远地向前探索，始终把注意力集中在事物发展最本质、最有决定意义的选择。作为一个企业的领导层，只有具备强烈的未来意识和超前思维的创新能力，明确企业未来的前进方向和要达到的奋斗目标，才能带领企业跟上时代发展的脚步。翻开现代企业发展史不难看出，那些享誉世界的著名企业，都有一个共同的特点，就是依靠品牌致胜。市场的竞争在某种意义上来说就是品牌的竞争，谁能运作好品牌策略，谁就可能赢得市场获得成功。地处本溪东部的大峪2#地区原为日伪时期留下的矿工房，居民生活居住条件非常差。但这里地势平坦，位于高速公路路口，是本溪市的门面，属于本溪市未来东扩的新城区。本溪华夏集团的领导层，着眼于企业未来的发展，做出了极具前瞻性的果断决策——在这一地区建设一处集“绿色家园、智能住宅、文化社区、宾馆居室和科技园区”为一体的可持续发展住宅区——“华夏华园”。华夏华园的技术含量被评为先进，规划设计和建筑设计被评为优秀，是全国首批参评的6个小区中唯一获得先进、优秀的小区 and 唯一通过的首例企业集团型“国家康居示范工程”。华夏花园的建设是以新技术、新工艺、新产品替代传统、落后的旧工艺和老产品，是建筑产品的一场革命，建成后将对21世纪小区建设和住宅产品的生产起到示范作用。华夏集团开发建设“华夏花园”，不仅是本溪市的城市形象工程和城市东扩牵动工程，也是我国21世纪住宅产业化示范工程。它的成功建设将对我国21世纪的城市住宅建设起到积极的引导作用，推动我国住宅产业化的进步，同时也标志着我国住房产业化已进入了一个崭新的历史时期。具有超前意识和创新思维理念的华夏团领导层，又以此为契机，率先在国家工商局登记注册了“华夏”商标，从此，建筑产品市场中华夏集团拥有了自己的品牌。国家康居小区作为华夏品牌的推出，获得了银行1.18亿元的贷款扶持，房产预售超万平方米，带动了木塑窗等一批康居示范产品的生产品牌效应已初见端倪。

### 5 求异型思维——构造现代企业制度微观体系

事物之间的同和异，总是同时并存的，“同”是事物之间的共性，“异”是指事物的个性。求同是探索事物存在和发展的普遍规律，求异是探索客观事之间的差异性与特殊性、现象与本质的不一致性以及已有知识的局限性。同与异是相互依存、相互补充的，同是异中之同，异是同中之异，没有同就无所谓异。任何异又都是在一定相同或相似的两个或两个以上的事物中，寻找它们的相异之处。实践证明，越是在不相同的对象中探索相同点，或越是在相同的对象中寻找相异点，对科学发现的意义就越大。求异型创新思维的着眼点就在于创新，具有超常、独特、探索、立异的特点，敢于想人们所未想，说人们所未说，干人们所未干的事情，在尽人皆知的现象中发现未知，在众人未涉足的领域提出一些使人意识不到的问题。

华夏集团在建立以“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”为宏观指导原则的现代企业制度过程中，从本企业实际出发、逐步构造出“产权到位、分配等价、用人激进、经营有序”的现代企业制度微观框架体系和运营机制，即是前四大创新思维的结晶，更是运用求异型思维的佳作，是华夏集团五大创新思维取得的综合成效。华夏集团的领导层从华夏集团诞生时起，就肩负着领导新生力量在国有企业改制、改组、运营方面探索出成功经验的厚望，承担着“在尝试建立现代企业制度方面走得更远”的重任。因此，国有企业如何建立现代企业制度就成为公司领导关注的重点。通过对中外企业制度理论的比较研究和国企改革与发展，尤其是转换经营机制等方面实践和考察，在异中求同、在同中求异，更在实际工作中探索。经过反复研究与实践，一个最具创新思维特色的现代企业制度微观框架体系终于形成了。这就是——产权到位：建立“三权分离”的现代企业产权制度；分配等价：建立“两劳分配”的现代企业分配制度；用人激进：建立“双择用人”的现代企业用工制度；经营有序：建立“三模经营”的现代企业经营制度。

#### 4.4.2 华夏集团六大创新机制

回顾华夏集团的发展历程，其特有的“理念创新”、“制度创新”、“管理创新”、“经营创新”、“文化创新”、“科技创新”六大创新机制，架构了华夏集团创新型企业模式。

### 1. 理念创新

理念创新，就是指破除旧有的不适宜的不合适宜的既定思维模式，以新的视角、新的方法和新的思维模式，形成新的结论或思想观点，进而用于指导新的实践的过程。理念创新是一切创新的先导，没有理念创新，其他创新就会成为无本之木，无源之水，华夏集团理念创新决定了华夏集团发展的思路。

华夏集团创立阶段企业正处于经济低谷时期，华夏集团率先提出了“转贷”等资本运营理念，为华夏集团在低谷中赢得了快速发展；华夏集团在创业阶段，通过改造大峪日伪矿工区，开发建设了华夏花园，该项目被评定为国家康居示范工程，被国家建设部评为首批“广厦奖”，成为本溪市城市建设的东扩工程。通过对新立屯地区的棚户区改造，华夏集团山水人家住宅小区正式启动，山水人家小区在规划设计、建筑设计、景观设计等诸多方面均凸显华夏的创新开发理念，山水人家也由此成为本溪市首座引入“人居住宅”理念的居住小区，被评为“中国人居环境金牌建设试点项目”，山水人家项目也成为本溪市城市建设的南展工程。华夏集团从安居工程到康居工程再到人居小区，创新理念的不断更新完善，不断推陈出新，为华夏集团步入可持续发展提供了保障。

### 2. 制度创新

华夏集团组建之初便提出“现代企业制度是企业成长、发展所走的必由之路”。并通过建立产权到位、分配等价、用人激进、经营有序的现代企业制度，对原国有老企业进行了脱胎换骨的改造，使企业焕发出勃勃的生机和活力，实现了超常规发展。

### 3. 管理创新

管理创新是企业生存发展的动力。没有管理的创新，企业就像一潭死水，没有生机，更谈不上竞争优势。成功的企业，必将是具有个性化特征的创新型企业，是能够创造出与众不同的独具特色的管理方式的企业。

华夏集团管理创新的基本点是“以人为本”。首先从尊重员工开始。华夏集团通过实施荣誉员工制度、优秀华夏人的考核评选标准，以及干部提拔使用考核标准等一系列制度体系，对员工的过去劳动和现实劳动予以肯定，使员工的工作得到尊重和认可。其次让员工参与管理。通过实行职工代表大会制度、民主评议制度等方式，让员工对企业目标与发展方向、管理规章制度等的制定参与和讨论，增强员工主人翁责任感。激励员工产生与公司共同成长、共同发展，荣辱与共的观念。第三，对员工进行职业生涯设计。通过制订员工职业生涯设计方案，

为员工的工作前景思考，满足员工对自我尊重、自我价值实现的需求。华夏集团通过一系列制度体系的实施，将“以人为本”真正融合到企业的管理中，并使之形成企业内部具有强劲凝聚力的企业文化。

#### 4 经营创新

华夏集团在夯实管理的同时，注重创新经营。从生产经营到资本经营发展到品牌与文化的经营，建立了“人无我有”的创新经营机制，实现了在经济低谷中生存，在破产重组中成熟，在改革攻坚中发展的良性循环。

(1) 前瞻性经营策略：凡事预则立，不预则废。经营环境的变化可谓日新月异，市场行情此一时彼一时，谁能适时调整经营的方式适应这种动态变化，把握先机，先发制人，谁就能争得经营主动权，使自身处于主导地位。华夏集团前瞻性经营策略即是一种以超前和快速取胜的经营策略，从华夏小区开创本溪市物业管理的先河，到华夏花园、山水人家项目“示范未来建筑，推动城市建设”的作用，到仙榆湾国际医药会议中心、仙榆湾北冬虫夏草基地和仙榆湾鹿业基地的建设，开创无人能及的经营制高点。

(2) 逆向性经营思路：在经济低谷时期，审时度势，反其道而行之，逆流而上。看似顽冥不化，结果却“病树前头万木春”。在房地产低谷时期，华夏集团在低谷中寻找发展机遇，通过实施搬迁、转贷、担保以及涉足医药保健产业等多元化经营业务，赢得机会抢占市场先机。华夏集团逆风而上，取得“人下我上，人衰我兴”的经营效果并不偶然，它的成功恰恰在于，对低谷时期的经济形势进行了正确的判断分析之后，决然使出逆向经营的杀手锏。

(3) 求异化经营方式：在企业经营过程中，传统的、常规的经营策略，将无法适应激烈的市场竞争需要，独树一帜，别具一格，赋予产品独特的个性特征，增强竞争的灵活性和时空的适应性，定能开辟一片新天地。正因为华夏集团独特的求异化经营方式，开发出华夏小区、华夏花园这样的住宅产品，一直到十余年后的今天，仍处于市场中高端，求异化经营在华夏房产产品的开发中起到了举足轻重的作用。

(4) 多元化经营模式：企业在竞争中必须善于捕捉市场机会，见人所未见，做人所不为，发挥想像力，突破常规的经营理念，抓住经营关键点，借助更多、更新、更好的经营方略，便能取得柳暗花明的经营奇效。华夏集团实施了以房地产开发为主业的多元化经营的发展战略，做到了“东方不亮西方亮”，企业不仅实现了低谷时期的创新经营，在开发建设山水人家项目的同时，将眼光放远，积

极寻求接续发展项目，联合开发名士华庭，涉足辽宁医药谷都市园区的开发建设等，从而创造出神奇的经营效果。

### (5) “三营”鼎立经营模式

企业经营初级阶段是生产经营，中级阶段是生产经营与资本经营并存，高级阶段是文化经营、生产经营和资本经营的“三营”鼎立。“三营”鼎立标志着企业经营由自然王国进入了自由王国的更高境界的经营，“三营”鼎立确定企业在市场竞争中立于不败之地。企业经营步入了“三营”鼎立高级阶段，从一个侧面生动揭示了华夏集团在经济低谷时期企业健康跨跃发展之谜。

华夏集团“三营”鼎立中的企业文化经营实践主要表现在三个方面：

#### ①企业产品文化经营

华夏集团在国家工商总局登记注册的“华夏房产”商标，体现了华夏房产立于国内一流品质，华夏房产开发、房产销售、建筑施工通过了 ISO9002 国际质量标准认证，标志着华夏房产步入规范化、制度化运营阶段；华夏房产国家一级开发及物业管理质资、国家广厦奖、国家康居工程、国家人居金牌工程、全国城市物业管理优秀示范小区、全国首例持证进户工程等殊荣，确立了“中国有万科，本溪有华夏”的房产领军地位，在市人心目中，树立了“华夏只要做楼盘就会做得最好”的信念。人们通常评价的“华夏房产品质最优，环境最好”实质是企业产品文化经营的成果，人们所享受的华夏房产的品质与环境，实质享受的是华夏的企业产品文化。

#### ②企业制度文化经营

华夏集团在完成了“蛇吞象”工程之后，为了成功消化这一巨大的国企包袱，建立《本溪华夏集团现代企业制度框架体系》，并由国家经贸委、国家建设部、中国企业联合会在人民大会堂举行发行仪式和并对此进行了研讨，向全国推广。这一现代企业制度的建立，成功地解决了接收破产企业带来的国企改制面临的深层次矛盾和问题，使国企改革走出攻坚阶段。华夏集团以先进的企业管理机制、制度为平台，建立了国有企业驾驭内、外部及市场变幻机制，使企业运行步入可持续发展阶段，人们通常评价的华夏集团管理先进，实质说的是先进的企业制度文化。

#### ③企业精神文化经营

华夏集团生存与发展经历了创建、吞并、发展三个阶段，先后创建了“超常规、创一流、华夏事在必成”、“给我一个支点，撑起一座大厦”和“走路要走领军路，做人甘做华夏人”的三个阶段的企业精神，有效地为员工在企业的不同

的发展阶段，建立了精神支柱。人们通常评价，华夏员工有不屈不挠、昂扬奋进的精神，其实质是一流的企业精神文化。

### 5. 文化创新

企业文化是企业的灵魂、是实现企业制度与经营战略的重要思想保障。制度的“硬约束”和文化的“软约束”为华夏集团的持续发展提供了坚实支撑。华夏集团在十多年的发展中，逐步建立并不断创新了具有自身特色的企业文化，华夏集团的创新文化引领着华夏集团快速发展。

#### (1) 华夏集团企业精神文化创新

体现其独特性的华夏集团企业精神文化，是华夏集团的创新硕果之一。从华夏集团成立、创业到可持续发展的三个阶段，不同时期有不同的企业精神。“超常规创一流，华夏事在必成”是华夏集团创业阶段的企业精神，这一企业精神使华夏集团在经济不景气的情况下得到了长足的发展。“给我一个支点，撑起一座大厦”是华夏集团发展阶段的企业精神，它引导着华夏人取得了一个又一个辉煌的业绩。“走路要走领军路，做人甘作华夏人”是华夏步入可持续发展时期的企业精神，它激励着华夏集团的每一位员工努力进取、开拓创新、奋勇争先。

#### (2) 华夏集团文化创新体现其超前性

华夏集团的发展处处体现文化先行的理念，创新的企业文化渗透于经营管理的各项工作之中。文化创新的超前性，促进华夏集团的各项工作位居全市同行业之首。华夏集团在本溪市率先建设封闭式物业小区并实行物业管理；华夏集团在本溪市最先实现无纸化办公；华夏集团开发建设的项目成为“引导居住取向，示范未来建筑，推进城市建设”的一部部扛鼎之作；华夏集团现代企业制度框架体系成为国有企业建立现代企业制度的典范……这林林总总的创新成果，无不体现华夏文化的超前性。

#### (3) 华夏集团文化创新体现其规范性

企业文化做为员工的一种价值理念存在，贯穿于员工的行为之中，对员工的行为产生重要的规范作用，从而对企业发展产生重要的积极影响。华夏集团企业文化的创新，必然带来员工价值理念的创新，而这种价值理念的创新，推动华夏集团经营和管理的创新。华夏集团的企业文化表现出规范的组织文化、管理文化和心理文化。华夏集团编制的《CI手册》、《员工手册》既是员工的行为准则，也是企业的规章制度。它要求每位员工从自身的一言一行做起，从一点一滴小事做起，树立全新的企业形象。

#### (4) 华夏集团企业文化理论的三大突破

突破一：资产不等式理论。

华夏文化认为企业资产由无形资产和有形资产两部分组成，以企业文化为核心的企业无形资产与有形资产构成了企业的“血肉之躯”，离开了企业文化这一无形资产，企业的有形资产只是一具“僵尸”，是无价值资产。企业资产运行永远遵循一道不等式：企业无形资产大于企业有形资产，即当无形资产大于有形资产时，有形资产增值，反之则减值。

突破二：企业文化阶段理论。

华夏文化认为企业文化存在与发展有两个阶段，企业文化初级阶段属静态文化，它是以资产形态存在的，我国现行企业文化基本处于这一阶段，即企业文化建设阶段；企业文化高级阶段属动态文化，它是以企业经营形态存在的，即企业文化经营，也就是说企业文化由静态变为动态，参与企业经营，即企业文化经营阶段。企业文化高级阶段的企业经营，由文化经营、生产经营和资本经营三个部分构成。

突破三：前面提到的“三营”鼎立理论。

#### 6. 科技创新

华夏集团注重以科技引领企业经营，以科技创新推动企业发展。在华夏集团以房地产开发、建筑安装施工为主，同时进行建材产品生产、建筑物平移、装饰装修、物业服务、医药产业等多种行业的每一项经营活动中，无不体现着科技的内涵。为提高企业的科技创新能力，华夏集团成立了科技研发中心，并实施了科技创新促进计划等系列举措。先后研制生产塑钢窗的新型换代产品新型节能窗，不仅获得了国家专利，而且被国家建设部指定为国家康居示范产品；建筑托换技术，具备较高的技术含量和成熟程度，已成功应用于多项移楼工程，并取得国家专利；建筑用新型砌块，获得国家专利并在建筑施工中广泛使用。新近研发的北冬虫夏草和鹿茸深加工产品已获得专利7项，进一步的创新研发正在紧张进行中。

#### 4.4.3 华夏集团科技创新探索与实践成果综述

华夏集团的科技创新探索与实践，一方面依托大型房地产综合开发建设项目实施集成创新；另一方面根据一体多元化发展战略需要，引进多项专利及其研发人员与自主研发相结合，抢占相关行业技术前端，取得了丰硕成果，有力地推动

着企业可持续发展。

#### 4.4.3.1 技术创新成果的集中体现——“华夏花园”

由华夏集团开发建设、于2002年底竣工的国家康居示范工程“华夏花园”，集我国面向21世纪的绿色家园、智能住宅、文化园区、群体别墅和宾馆居室于一体，采用四十多项新技术、新工艺、新产品和新设备，是技术创新成果的集中体现。

##### 1 超前的设计理念

“华夏花园”从立项和规划设计开始，就以“科技先导、适度超前”的先进理念，坚持建立住宅产业技术创新机制、加速科技成果转化为生产力、提高住宅科技贡献率的原则，既体现“企业集团型国家康居示范工程”唯一性的技术经济指标、商品住宅性能和优美环境特征，又反映了华夏五千多年灿烂文明对我国建筑文化的决定性作用。为适应新世纪民居水平的提高，“华夏花园”的设计最大限度地满足民居要求，园内人车分流的交通系统，充分体现了“以人为本”的思想。1.04的容积率，41.5%的绿化率并配有喷泉、静湖、流水和16个小花园构成的整体环境设计，为工作在闹市的人们营造了一个北国江南的人间天堂。

##### 2 新颖的结构体系

华夏花园应用国内首创的钢结构小高层结构体系，不仅使建筑结构更加安全，而且大大提高了工厂化产业化水平，减少了现场湿作业，提高了劳动生产率和施工速度，进而实现在较短的时间内建成最好的住宅，并为小高层民用建筑走向钢结构体系探索出一条新路。华夏花园除小高层采用钢结构体系外，其余均采用大空间轻质隔墙灵活隔断异型框架结构，完善了建筑功能，有利于结构安全与抗震，并符合住宅性能认定的住宅可改造性要求。

##### 3. 独特的供暖方式

华夏花园采用尼沃智能供暖系统，应用国际水准采暖技术与产品，其采暖方式为大面积低温辐射供暖，与传统的采暖方式相比发生了革命性的变化，实现了独立采暖、自行控制，让住户时刻享受阳光般的舒适与温暖。该产品具有如下特点：

(1) 舒适性。由于辐射供暖不需要空气作为介质换热，四周物体表面温度大约高于空气温度1—3℃，因此减少了对人体的冷辐射，故提高了舒适感。室内空气平均流速低，无灰尘，无干燥感，无任何冷点及热点，它所产生的红外线

可以改善人体微循环,促进新陈代谢,调节神经和呼吸系统。无噪音,可使住户置身于清洁、宁静的舒适环境之中。

(2) 经济性。大面积的低温辐射供暖方式为世界首创,耗电量只有普通电暖气或空调的一半。可做到各个独立体系(房间)的温度区域控制,实现“需要开启,不需要关闭”。系统无活动部件,无磨损,且完全密闭,所以投入使用后没有任何部件会损坏,根本不需要维修与更换,因此节省了其它供热系统所需要的大量折旧,维护费用。

(3) 安全性。是同类产品唯一通过 ISO9001 检验,并分别通过国际 IEC,芬兰 FI,法国 NFC 及中国 GB4706 标准检验合格的产品。该产品居里点  $< 80^{\circ}\text{C}$ ,正常工作表面温度  $35\text{—}40^{\circ}\text{C}$ ,异常情况元件达到  $80^{\circ}\text{C}$  时会自动断电起到保护作用。因此无火灾隐患,也不会因人触摸而被灼伤。产品是由高粘度 PP 薄膜内封装的半导体电热元件所组成,所以它祛湿、防潮、防水、防腐。

(4) 适应性。该产品对使用环境无条件限制,无论环境条件怎样,只要有 220V 电源,都可以使住户的房间充满阳光。它与室内装修可完美地结合,天棚上、墙壁里、地板下均可安装,因此不会占用宝贵的空间,并能减少室内设施。

#### 4. 先进的智能化系统

华夏集团与国内外公司合作成立新的高技术公司,承担华夏花园的智能化系统工程,华夏花园智能化的标准是遵循《全国住宅小区智能化系统示范工程建设要点与技术导则》中的提高型这一类型而做的,共分三大项 13 小项,其指导思想是应用现代化信息技术和网络技术,精心设计,精心施工,实现住宅、小区智能化。其出发点遵循以下九个方面:

(1) 实用性。遵循“以人为本”的原则,适合不同层次住户的使用。

(2) 先进性。采用现代化信息技术和网络技术,实现控制系统及信息系统的集成。

(3) 安全性。在华夏花园内全方位全方面地应用成熟的安防产品,为小区住户提供安全的生活空间。

(4) 可靠性。系统所选用的技术革新及配套设备必须成熟可靠,以保证整个系统的长期正常运行。

(5) 经济性。在考虑整个系统先进、可靠的同时,还着重考虑了系统的经济实用性。

(6) 高效性。通过信息系统的集成,方便物业管理对整个小区进行有

效的管理，提高工作效率，控制管理成本。

(7) 开放性。系统所使用的产品都符合一定的标准，并具备一定的开放性，使系统可供二次开发。

(8) 可扩充性。系统的设计都考虑了今后技术的发展和使用的需要，具有更新、扩充和升级的可能。

(9) 可操作性。电子系统的作用界面简单明了，方便小区各种层次的用户使用。

华夏花园的智能化系统共分三大项 13 小项，具体如下：

(1) 安全防范系统，下分 5 小项：①周界防越报警系统；②闭路电视监控系统；③保安巡更管理系统；④门禁/访客对讲系统；⑤住宅联网报警系统。

(2) 信息管理系统，下分 6 小项：①三表远传抄收系统；②停车场管理系统；③紧急广播与背景音乐系统；④公共设备集中监控系统；⑤电子公告牌系统；⑥物业综合信息管理系统。

(3) 信息网络系统，下分 2 小项：①HFC 高速宽带数据及有线电视系统，②住宅小区电话系统。

通过小区智能化系统，建立了以小区周界、住宅楼为主体的安全防范系统，以人防和技防相结合，实现小区安防系统的联动。在建立了完善的安全防范、设备管理及物业管理的基础上，着重于网络的建设，实现三网合一，即利用区内有线电视 HFC 网络，完成有线电视信号及数据的高速传输，简化了小区布线系统，从而大大降低工程及维护费用。该项技术的应用将为本溪、辽宁乃至全国住宅小区的网路建设起到示范作用和积极的推动作用。

#### 4.4.3.2 技术创新成果的典型代表——建筑物智能化平移

华夏集团拥有自主知识产权的建筑物智能化平移系统及其成功应用，拓展了平移建筑物的范围，解决了面积大、楼体重、结构复杂建筑物的移动技术问题，对建筑物平移的技术理论与实践应用都起到了积极的推动作用，是华夏集团技术创新成果的突出事例和典型代表，为华夏集团采用高新技术、促进企业发展写下了浓墨重彩的一笔。

##### 1. 建筑物平移技术的产生

随着市场经济的不断发展，人民生活水平的日益提高，城市改造已被纳入未来发展的轨道。拓宽道路、改善人们生活居住环境势在必行，也使得与之相应的

城市规划不断进行改进和调整。从我国近年来城市改造的实践来看，规划调整后的“红线”内大量的建筑物不得被拆除，这其中不乏相当数量建成时间短、具有保留价值的文物性建筑、标志性建筑和其他建筑，拆迁与拆除需要较长的施工周期，直接导致城市改造资金大量的投入和重复性建筑。

能不能采取一种措施避免不必要的人力和物力的浪费，不但可以保留建筑物的原貌，而且还可以按照规划的要求进行搬迁，以解决更改后的城市规划与现有建筑物之间的矛盾呢？建筑平移技术应运而生。1932年，前苏联第一次正式将四栋建筑物一次性平移，标志着建筑平移作为一门新兴的边缘性学科的诞生。由于建筑平移技术诞生的时间较短，所以从事该项研究的理论科研人员相对较少，建筑平移技术发展缓慢。在我国从事建筑平移理论研究的科研人员更是凤毛麟角，从而制约了其发展。因此建筑物平移一直没有明确统一的理论指导，在建筑物平移的施工及技术操作上，也没有什么规范化的标准。

## 2. 建筑物智能化平移系统的技术内涵和构成要素

建筑物智能化平移系统，就是针对建筑物基础工程的替换，利用计算机智能控制，使建筑物主体工程脱离原来的基础而平移到新的基础工程上面，并可以保证建筑物平移期间不影响建筑物内人们正常的办公或生活的技术系统。衡量建筑物平移成功的标准有三个方面：一是移位后建筑物不但要满足规划、市政等方面的要求，而且不能对建筑物的结构造成损坏；二是平移过程中要减少对周围及原建筑物二层以上居民或办公人员的干扰；三是经济性，必须降低工程造价。华夏集团研制的“建筑物智能平移系统”施工后完全达到以上的标准。建筑物平移属于建筑物的改造范畴，它是建筑物“托换”与“移位”理论的有机结合，这就是所谓的“托换移位理论”，其中“脱位”与“移位”贯穿于建筑物平移工程的基础设计、施工、建筑物行走、就位及就位加固过程的始终。在建筑物平移所采用的技术中，驱动建筑物行走的牵引与顶进技术是核心。目前，在驱动建筑物行走主要有两种方式：一是依靠人力——手工操作千斤顶，因受人为因素影响较大，不仅行走速度缓慢，而且难以控制施力大小，容易造成建筑物的变形或损害，施工质量得不到保证；二是采用液压千斤顶顶进。由华夏公司研制的“驱动建筑物整体迁移装置”，是采用最先进的计算机软件控制使液压千斤顶达到同步作业。该项技术解决了面积大、楼体重的大型建筑物移动的技术难题，拓宽了平移建筑物的范围。现代高科技的快速发展，使电脑技术在建筑业的建筑图

设计、结构设计、施工图设计等领域得到广泛应用。建筑物智能化平移系统以机械手代替人手、电脑代替人脑,对一些复杂的建筑工程项目进行分析和定位,使人从繁杂的手工工作中摆脱出来,达到了提高工作效率和工程精确性的目的。针对智能控制的特点,将电脑程序操作结合应用到平移建筑物上,使之判断准确、实施高效。建筑物智能平移系统根据施工程序及技术难点,采用灵活方便的计算机处理方式,应用先进的多媒体技术、自动控制技术、传感技术、液压同步技术、防震技术及 CAD 技术,使系统具有处理声音及图像的能力,克服了手工操作的繁杂、低效、灵活性差的缺点,实现了建筑物平移的智能化、标准化和现代化。

建筑物智能化平移系统分为三大子系统:智能分析判断系统、智能控制液压顶进系统和智能监控系统。智能分析判断系统是建筑物智能平移系统的基础部分,它不仅要判断出建筑物是否具有平移条件,而且还要分析所有影响平移因素的技术指标,供平移前进行加固处理。同时,利用比较法、排除法等数学模型,通过计算机能模拟出一套最佳施工方案,实现由依靠经验的主观到依据科学的客观的转变。智能控制液压顶进系统是智能平移系统的核心部分。它是由控制系统提取可移动分析系统中相关的数据,通过单扳机和传感器对辊轴、液压千斤顶及油筏进行控制推进建筑物的移动。智能监控系统是智能平移系统中不可缺少的组成部分,是施工质量和建筑物移动的安全风险防范系统。三大子系统的协调运行确保了建筑物平移的可靠性和安全性。

### 3. 采用建筑物智能化平移技术的效果和意义

采用建筑物平移技术在实践中具有显著的社会效益和经济效益。就社会效益而言,一是使用该项技术能够保留进入规划“红线”内的建筑物,节约大量的资金;二是使用该项技术可以缩短工期,为实现城市规划提供了时间上的保证;三是降低环境污染,减少能源与资源的损耗;四是可以保证在施工过程中楼内人员的正常办公与生活。就经济效益而言,目前普通建筑物的建设成本为 1500 元/平方米 [ 框架结构 ] 和 1300 元/平方米 [ 砖混结构 ]。根据华夏公司实施建筑物平移工程经济技术指标统计分析,影响建筑物平移造价的因素有移动距离、转动方向、基础面积、楼体重量及建筑物地址结构等,一般建筑物平移的费用只相当与新建同等面积、同等结构主体工程造价的 50%—60%,相当于建设成本的 50% 左右,即建筑物平移工程费用在 550 元/平方米—750 元/平方米之间。事实证明采用该项技术不仅有效提高了建筑物平移的安全性、准确性和经济性;同

时，也缩短了施工工期，提高了施工效率。实现计算机智能控制后，在保证工程质量的前提下，建筑物平移施工周期可由原来的3个月缩短至15个月，既提高了效率、又节省大量资金。

#### 4. 华夏集团建筑物平移的实践

多年以来，华夏集团致力于建筑物专业技术开发与研究，获得了智能平移技术专利和建筑物、构筑物的平移、拖换施工资格，成功地实施了一个又一个建筑物平移工程。1998年4月—6月历时80天，手工机械操作成功平移了本溪市一针厂综合楼，平移距离16米，该楼为七层框架结构，而且带有一层地下室，是辽宁省建筑史上的第一次平移工程。后来又与上海博物馆合作，成功地平移一座文化性建筑牌楼。1999年8月—11月施工的辽宁省大连监狱干警住宅楼平移工程，历时100天，将建筑面积3337平方米，楼重8100吨的大楼整体纵向平移58米后，又横向平移46米。2000年7月—10月，施工80天，将五层框架结构、楼长100.6米、建筑面积5426平方米、楼重126000吨、并且楼体中间部位有一道伸缩缝的大连远洋供应公司综合楼平移11.1米。

特别值得记载的是2001年7月—8月平移辽宁省商业局综合办公楼的工程，刷新了我国特种建筑史上六项记录，即：平移楼体的重量最重、平移难度系数最大、建筑面积最大、结构最为复杂、施工工期最短以及工程造价最低。辽宁省商业局综合办公楼主楼楼高六层，局部七层，总建筑面积6140平方米，重量8824吨，要想让这个庞然大物从原来的位置向后平移10米，而且，就位后这座大楼有三分之二座落在原有的新基础之上，其余部分仍然在原来的旧基础上。经过52天精心准备，8月27日辽宁省商业局综合办公楼平移工程正式开始。移楼现场人山人海，18000多名群众摩肩接踵前来观看，沈阳市警方调动大量警力维持现场秩序。中央电视台《东方时空》《现在播报》《新闻三十分》辽宁省各大新闻媒体齐聚沈阳，对工程进行全方位跟踪报道。沈阳电视台出动两台转播车，32名记者亲临现场进行两个多小时的现场直播。沈阳建工学院临时停课，几千名师生来到现场观摩。此次平移工程采用了液压同步顶进系统，十五台千斤顶同时运作，解决大楼平移过程中承重不均匀的技术难题。平移期间整栋大楼楼内水、电、照常供应，大楼内工作人员正常上班，没有体会到一丝一毫的异常动静。2001年8月29日上午10点30分，经历了200分钟，大楼缓缓地走完了10米的距离，终于安稳的坐落在新的基础之上。此次平移又一次验证了华夏集团研制开发的建筑物智能化平移系统的先进性与实用性，其中的智能液压系统在此次平移

中发挥了重大作用。

#### 4.4.3.3 技术创新成果的重要标志——新型建材专利产品

华夏集团从企业自身实际出发，围绕着住宅产业的发展需要，大胆采用高新技术，取得了一系列技术创新成果。其中，自己开发和引进的三种新型建材专利产品，是这些技术创新成果的重要标志。

##### (一) 非承重保温砌块

非承重保温砌块是由华夏集团水泥制品公司于 1998 年研制并生产的专利产品。非承重保温砌块集墙体围护、分隔、保温为一体，产品保温性能达到国家《民用建筑节能设计标准》JGJ26-95 中本溪地区节能 50% 的要求，是目前节能建筑墙体材料应用中，最经济、最理想的墙体材料。该产品主要采用工业锅炉底灰、粉煤灰和水泥材料，按科学配比，加水搅拌，经震压成型、养护后形成砌块产品，再与保温苯板复合成保温节能砌块。

##### 1 产品的主要性能

(1) 产品规格：该产品外墙砌块以建筑 300mm 为主模数，每层高以 200mm 为模数，主砌块规格为 290 \* 290 \* 190，辅助砌块为 290 \* 140 \* 190，290 \* 90 \* 190 等多种规格，砌块为三排孔结构，内孔插两排 45mm 厚保温苯板；内墙砌块规格为 390 \* 190 \* 190，190 \* 190 \* 190 两种规格。

(2) 产品的强度：该产品强度等级，根据生产、施工及使用要求采用 2.5Mpa 级。

(3) 产品容重：经检验测试，该产品容重为 730kg/m<sup>3</sup>，符合 700 - 800 kg/m<sup>3</sup>容重范围。

(4) 砌块的耐久性：经 15 次冻融循环检测，强度损失 17%，质量损失 2.4%。满足国家标准中强度损失 25%，质量损失 5% 要求。

(5) 吸水率为 21%，满足国家 ≤22% 标准的要求。

(6) 相对含水率 27%，满足国家 ≤30% 标准的要求。

(7) 软化系数 0.84，满足国家标准不小于 0.75 要求。

(8) 碳化系数 1.03，满足国家标准不小于 0.80 要求。

##### 2 墙体热工性能

经省建设科学院热工检测，该保温节能砌块节能可满足国家节能 50% 标准要求，其数据如下：

(1) 墙体传热阻  $R_0 = 1.54 \text{ m}^2 \text{ k/w}$ .

(2) 传热系数  $k = 0.65 \text{ m}^2 \text{ k/w}$ .

该检测墙体为 290mm 清水墙, 检测数据为墙体传热阻  $R_0 = 1.50 \text{ m}^2 \text{ k/w}$ , 传热系数  $k = 0.67 \text{ m}^2 \text{ k/w}$ , 加砌块墙两面抹 20mm 水泥砂浆后, 墙体传热阻为  $R_0 = 1.54 \text{ m}^2 \text{ k/w}$ , 传热系数  $k = 0.65 \text{ m}^2 \text{ k/w}$ , 小于《民用建筑节能设计标准》中墙体传热系数  $\leq 0.68 \text{ m}^2 \text{ k/w}$  的要求, 节能效果可达 50% 以上。

### 3. 采用节能保温砌块的社会效益

采用该砌块后, 墙体节能可达到 50% 的要求, 具有良好的节能效果, 每个采暖期每平方米建筑面积, 节约标煤可达 5.02kg。华夏花园共有 16 万余平方米建筑, 每年仅采用节能保温砌块一项, 即可节约能源折合标准煤 800 余吨, 每年节约能源价值约 24 万元。另外, 该砌块采用炉渣、粉煤灰等工业废料为主要生产原料, 华夏花园应用砌块 3 万余立方米, 使 2 万余吨工业废料得以合理利用。如该 3 万立方米砌块, 全部采用红砖所需粘土, 要毁坏约 22 亩农田。

## (二) 五防轻体隔墙板

五防轻体隔墙板是由华夏集团绿色建材公司于 1999 年引进成都星河建材有限公司的专利产品。五防轻体隔墙板是采用锯末、秸杆、稻草、谷壳等为主要材料, 再加少量化工原料为辅料, 经科学配方制成的具有防火、防水、防震、防老化、防裂变的室内隔墙材料, 具有自重轻、强度高、能沿纵横方向穿管穿线, 可锯、可钉, 安装便利, 缩短施工工期等优点。采用该隔墙材料可收到增加使用面积, 减轻建筑总体重量, 降低房屋造价的效果。

### 1 产品的主要性能

(1) 产品规格: 该产品板宽 600mm, 板厚 100mm, 板高根据层高可生产 2400 - 3200mm 等不同高度板。

(2) 面密度  $37 \text{ kg/m}^2$ , 小于轻质隔墙板标准  $\leq 60 \text{ kg/m}^2$  的要求。

(3) 干燥收缩值为 0.58, 小于轻质隔墙板标准  $\leq 0.8 \text{ mm/m} \geq 30 \text{ dB}$  的要求。

(4) 隔声量为 43 dB, 大于轻质隔墙板标准  $\geq 30 \text{ dB}$  的要求。

(5) 耐火极限: 经测试达到 188 分钟, 超过轻质隔墙板  $\geq 1$  小时的要求。

(6) 燃烧性为非燃烧体。

(7) 抗弯破坏荷载为 6 3KN, 为板重的 19 倍, 高于轻质隔板标准中抗弯破坏荷载  $\geq 0.75$  倍板重的要求。

(8) 抗冲击强度: 经 30kg 砂袋, 落差 0.5m 摆动冲击三次无裂纹, 满足轻

质隔墙板标准要求。

(9) 单击吊挂：800N 单点吊挂 24 小时无裂纹，满足轻质隔墙板标准要求。

## 2 五防轻体隔墙板的其它特点

五防轻体隔墙板除上述各项满足轻质隔墙板标准要求外，还存在如下优点：

(1) 防水性能好：产品在水中浸泡 168 小时表面无变化。

(2) 防老化：在 5‰的盐酸溶液中浸泡 24 小时无变化；在 5‰的碱溶液中浸泡 7 天无变化。

(3) 抗冻性：经 25 次冻融循环表面不起层，无裂纹。

(4) 采用该产品作为隔墙材料，可明显降低结构自重，降低基础梁、柱费用，节约钢筋、水泥，节省工程造价。

(5) 采用该产品可减少隔墙占建筑面积的比重，可增加 6% 的建筑使用面积。

(6) 减少湿作业，降低劳动强度，加快施工速度。

(7) 该产品可锯、可钉、可钻，安装方便。

(8) 可以进行内隔墙的再次组合。

(9) 该产品无毒、无味、无污染、无有害辐射。

## 3 采用五防轻体隔墙板是建筑发展方向

五防轻体隔墙板由于能满足轻质隔墙板的各项指标要求，并有其自身的特点，目前在建筑工程中被日益广泛地利用，被建筑开发者、使用者认可。

该产品应用，改变了建筑深基础、肥梁、肥柱的局面，降低了工程造价。而因墙体减薄，增加了使用面积，使广大购房者、开发者受益，同时由于该产品施工为干作业，施工速度快，缩短了工程周期，降低了劳动强度。

该产品应用推广，还有利于消化锯末、秸秆等废物质。由此而论，大力推广并应用五防轻体隔墙板是建筑业发展的方向。

### (三) 高级节能木塑窗

厦集团引进专业技术人员开发研制的专利产品——高级节能木塑窗系列，包括全包式节能木塑窗、半包式节能木塑窗和浸塑式节能木塑窗三种，其中前两种已于 2002 年底正式投产，后一种正在研制当中。木塑窗产品主要是引进美国 ACR 塑料配方，用“指接木材”做内芯、骨架，用 PVC 改性塑料包裹外皮，具有保温、节能、隔音、阻燃、防腐、抗老化、抗冲击、不变形等性能，克服了铝合金窗易导热、塑料窗易变形、钢塑窗强度弱等缺点。

全包式节能木塑窗是采用特殊工艺，利用木材指接技术，既起到美观效果，又有效地利用了木材的边角余料。1995 年获得国家专利保护，并列入国家级科技攻关计划（952102），通过国家级化学、物理性能检测（95184），获得国家新产品证书（521065250259），1996 年通过国家建设部科技成果产品鉴定（96—56），1996 年、1999 年获得国家建设部科技成果重点推广证书（96123），1997 年获得国家小康住宅建设推荐产品证书（973040），1997 年获得国家建筑业、化学建材信得过产品证书（97038），1997 年 8 月 10 日获得第六届中国专利新技术、新产品特别奖。

半包式节能木塑窗的窗外采用 PVC 改性塑料包裹，具有防雨、防风、防潮、隔音等优点，窗内则采用原木，与室内装饰浑然一体，使人有回归大自然的感受。

浸塑式节能木塑窗是经过特殊工艺处理，将塑料浸入到木材内，既保持塑料的各种性能，又保持木材的花纹，美观耐用。

该系列节能木塑窗防尘性能佳，材料本身的性能及附在密封双层玻璃内表面的微小金属层，约束了热量流过双层玻璃的空气死区。充惰性气体的中空玻璃进一步限制热量在空气死区的传递，决定了其传热系数低，在冬季室内采暖条件下，这种结合限制了热量传导，能极大地维持室内温度，节约大量能源。尤其是空调房间，在南方能节电 70kW/h。当国家改革供暖政策后，这种节能窗更能受到用户的青睐。在夏季室内冷却的条件下，它限制了热量进入房屋。在冬季该窗所采用的玻璃可有效利用热能，比普通的双层玻璃多达 35%。即使在室外 0℃ 和室内 70℃ 的时候，内层玻璃也只是 57℃。在夏季该玻璃的金属层使得该玻璃比单层玻璃减少太阳热能两倍以上，降低了玻璃相对热能的获得，使人一年四季 365 天都有舒服的感觉。还采用移动转轴的开启机械，当开启窗扇时，它移到窗框之间，解决了高层楼房擦窗的困难和危险，而且开启窗时不用取下纱窗，可防咬蝇侵入，

木塑窗的各项技术、性能，经国家化学测试和物理检测中心检测，全部达到国家标准。

#### 4.4.3.4 技术创新成果的最新发展——北冬虫夏草

在做好做强房地产主业的同时，借助辽宁生物医药产业基地和本溪生态新城建设的有利时机，华夏集团适时调整经营战略，选择核心人才和引进关键技术，

投资 1000 万元，组建辽宁仙榆湾北冬虫夏草科技开发有限公司，在生物制药领域取得了技术创新成果的最新发展，研制出蛹虫草（北冬虫夏草）系列产品。

辽宁仙榆湾北冬虫夏草科技开发有限公司，位于本溪市经济技术开发区辽宁医药产业基地生物制药园区，占地面积 600 亩，注册资金 500 万元，现有职工 85 人，技术人员 62 人，是我国最大的专门从事北冬虫夏草研发、种植、生产、加工及销售的生物科技公司。公司经过多年研究与实践，已能进行工厂化生产北冬虫夏草，并创建了北冬虫夏草菌业培养研发基地。

辽宁仙榆湾北冬虫夏草科技开发有限公司技术力量雄厚，研究北冬虫夏草人工栽培历史悠久。公司选择的核心人才宋福兴先生致力于北冬虫夏草研究近 30 年，是我国第一位利用野生北冬虫夏草分离出菌种并获得人工栽培成功的“北虫草王”，现已掌握原始野生虫草人工提取原种技术、以科学手段对北冬虫夏草菌种加以提纯、复壮、驯化，成功解决了菌种退化问题，拥有进行工厂化人工培植生产虫草及深加工的成熟技术。

公司下设科研实验中心、工厂化种植中心、产品深加工中心，职工文化生活中心、产品文化展销中心等 5 个中心，对北冬虫夏草自行研制开发了系列医药保健品，产品销售目标群体明确，有完善的产、供、销一条龙服务体系。公司在现代企业管理体制下运营，具有较强的盈利能力和抗风险能力。项目一期工程已完成 1 亿元投资，其“华夏虫草”系列产品得到普遍认可与青睐，项目总投资 10 亿元人民币，建成后可达年产 50 吨虫草干品和生产系列虫草加工产品。

### 1 产品性能及用途

东北长白山高寒地带生长一种冬虫夏草，称为北冬虫夏草，又称蛹虫草，与冬虫夏草同属于名贵药用真菌一个大类：真菌门，虫草属，统称冬虫夏草。据史料记载，北冬虫夏草与长白山百年野山参齐名，十分珍贵，《新华本草纲目》、《全国中草药汇编》等药用大典中早有记载，古代的达官贵人以进补冬虫夏草鸭汤益寿延年。

祖国传统医学认为“冬虫夏草”是最为名贵的一种“药食同源”的物质，与人参、鹿茸并称中华补品“三宝”，而虫草为其冠。其所含的虫草素具有许多神奇功效，主要包括：

具有平衡调节机体免疫力的作用；对肾脏疾病具有治疗作用；具有防癌、抗癌功能；对心脑血管疾病具有防治功能；全面改善亚健康功能；有效改善性功能；在肺虚咳嗽、急慢性支气管炎、哮喘等病症的治疗上有一定的应用。

当今，随着人们食补需求的日益广泛，导致野生冬虫夏草被过度采集，野生资源逐渐枯竭，使其价格近年来飞涨，2007年冬，青海产优质虫草的市场价达到了25-40万元/公斤，已经大大超过了黄金的价格。

冬虫夏草、北冬虫夏草长期以来依赖于野生，且仅适生于高寒山地，因而产量极少，价值昂贵，被誉为“软黄金”。为弥补天然虫草资源的不足，国内外学者纷纷开展人工培育虫草的研究。因此，人工栽培成为国内外生物学家和真菌学家致力攻关的亮点。

目前，冬虫夏草人工栽培尚未成功，采用柞蚕蛹等培养基人工栽培的北冬虫夏草，经过我国“北虫草王”宋福兴先生经过长期对虫草的研究，率先在我国获得成功，通过现代技术栽培，创造了优于野生的生长环境和条件，其保健成分比野生虫草更好，是国内外公认的可以食用、药用的一种真菌。

## 2. 北冬虫夏草和冬虫夏草主要成分对比

北冬虫夏草与冬虫夏草同样享有珍稀名贵药材之誉。北冬虫夏草的药用价值与医用保健价值和冬虫夏草相同，是我国特有的一类具有神奇的药用与滋补功能为一体的珍贵药用真菌。经中科院沈阳生态研究所检测，北冬虫夏草所含营养成分和生物活性物质同野生的冬虫夏草基本一致，两者的医疗保健效果也基本相同。北冬虫夏草主要营养成分含有蛋白质、虫草素、虫草酸、虫草多糖、SOD酶、硒、十八种人体必需的氨基酸、丰富的矿物质微量元素和多种维生素。

人工北冬虫夏草的主要营养成分的含量高于野生北冬虫夏草，具有抗肿瘤、抗疲劳、抗衰老、耐缺氧，对人体巨噬细胞具有激活和再生能力，增强人体非特异性免疫功能作用，是非常好的营养源和滋补佳品。经现代医学研究和临床实践证明，人工栽培的北冬虫夏草除糖、脂肪和胱氨酸略低于冬虫夏草之外，其他氨基酸、各种维生素及矿物质含量均高于冬虫夏草。特别是苏氨酸、缬氨酸、异亮氨酸、苯丙氨酸、亮氨酸、赖氨酸、色氨酸的含量分别为冬虫夏草的6.2、5.3、5.1、4.9、3.8、5.2、11.6倍。此外，北冬虫夏草的含硒量非常高，甚至比高硒抗癌中药黄芪的含硒量高12倍。

## 3 市场前景分析

我国的医用保健品行业从上世纪80年代起步，在短短十几年时间里，已经迅速发展成为一个独特的行业。到2004年，我国的医用保健品产值达到600亿元，利税100亿元，医用保健品生产的企业总数、产品品种、年产值和实现利润已占医药类企业总量的50%以上，成为中国工业经济新的增长点之一。城市医

用保健品消费支出以每年15—30%的速度快速增长，未来将发展成为国民经济的一个主导行业，并占据国民经济中重要的产业地位。

在冬虫夏草野生资源逐渐枯竭的今天，人工栽培的北冬虫夏草作为冬虫夏草的替代品将更广泛地应用于药物、药膳和保健食品等领域。而且，以现代科学技术栽培的北冬虫夏草，其药用价值与医用保健价值不亚于野生北冬虫夏草，这就更决定了人工培养的北虫草及其系列产品在国内外市场上前景无限。

从国内市场看，以北虫草为原料研制成功的我国一类保健品已经上市，随着人民生活水平的提高，我国药品、保健品、生物类礼品需求的平均年增长幅度为18%左右，这将大大刺激该产品的生产研发，也为北冬虫夏草事业提供了巨大的市场发展空间。

从国际市场看，美国研制的以北虫草为原料的抗癌新药已进入三期临床试验阶段。随着全球范围内人们对化学药品副作用的深入认识，天然药物和天然保健品的需求份额更是不断加大。据相关资料显示，目前国际市场对北冬虫夏草的需求量每年达600亿美元以上，而且仍以每年25%的幅度增长。北冬虫夏草产品，例如金水宝胶囊、心肝宝、冬虫夏草鸡精和冬虫夏草酒等，不但在亚洲的日本、韩国、新加坡等国有着大量的高端销售市场，而且在美国、德国、英国等欧美国家也有着骄人的销售业绩，以其出众的医疗、保健效果，日益受到人们的认同和青睐。

## 续言

### 企业实现多元经营 国有资产增值3亿

——华夏集团经济低谷时期实现跨越式发展

(摘自《中国产经新闻报》《人民日报作品定制网》)

2008年全球经济危机大潮影响了整个世界经济，山城本溪在这场经济风暴中受到的影响也是空前的，企业面临生死存亡的考验。特别是房地产企业首当其冲面临灭顶之灾。然而，华夏集团这个善于创造传奇的企业，抓住经济低谷和中国北方药谷“两谷”机遇，在困境中成功爬坡，在逆境中跨越发展。2008年实现资产增值3亿余元，打造了5亿余元的资产增值平台，一步跨入优势企业行列。

居住地产奋力挺进。山水人家项目总建筑面积40余万平方米，是本溪城市南出入口形象工程，该项目先期起步良好，在既无自有资金，又无银行贷款的条件下快速开发建筑。然而，2008年经济低谷却面临着“半截子”工程的威胁。“华夏人”以超常的智慧，通过盘活已建工程资产，使工程95%完工，将山水人家项目建成市人有口皆碑的一道亮丽的城市风景线，为企业生存发展打造了坚实平台。名士华庭项目建筑面积16万平方米，项目启动正处房地产市场空前低迷时期，工程能否成功建设，以迎接新一轮房地产高峰的到来，事关项目成败，企业兴衰。2008年该项目三家合作伙伴，风雨同舟，克服了种种压力和困难，一期10万平方米的本溪顶级城中别墅奇迹般的拔地而起，现已以一流的品质，一流的速度使一期工程具备进户条件，成为本溪房地产业最抢眼的经典之作，成为镶嵌在本溪城市新区的一颗璀璨明珠。威海馨安苑工程华夏公司把握经济低谷机遇，通过资本运作，在不动用企业资金的情况下，取得了平常时期需上亿元起步资金方可取得的8万余平方米的商住工程，迈出了涉足沿海地区开发建设的第一步。目前该项目进展顺利，预售状况良好。

商业地产悄然崛起。仙榆湾辽宁国际医药会议中心前身是古榆湾渡假村，2007年华厦集团通过资产置换取得，该处山水秀丽，堪称世间仙榆，人间仙境。

该项目占地 380 余亩，按五星级园林酒店标准规划设计，建成可具备 500 人接待能力。2008 年华厦集团把握中国北方药谷机遇，仅用四个半月时间，就以一流的品质完成了一期改扩建工程。2008 年 9 月 20 日，仙榆湾辽宁国际医药会议中心正式营业，迎来的第一批客人是一家国家媒体的全国站长会议，其一流的品质和速度，令到会人员赞不绝口。该项目的成功开发建设，不仅成为中国北方药谷的重要配套项目，也是华夏集团既有良好经济效益和社会效益的酒店服务项目，更是华夏集团涉足商业地产的成功之作。经一家拟合资合作企业委托评估，该项目资产已达 1.4 亿余元，仅一年时间，资产增值超亿元。

医药产业昂扬奋进。中国北方药谷是山城本溪经济社会千载难逢的历史机遇。2008 年初，敏锐的华夏人一眼就瞄准了这块资产增值潜力巨大的沃土，及时调整企业发展战略，举全集团之力，进军辽宁医药产业基地。辽宁仙榆湾北冬虫夏草集团有限公司设计生产能力为年产 60 吨虫草系列深加工产品，总投资 3.9 亿元人民币，建成后可实现年产值 4.7 亿元，利税 0.8 亿元。一期改造工程已于 2008 年 10 月份竣工，已完成产值 700 余万元，成为中国北方药谷落地项目第一个生产项目，其第一代虫草产品受到普遍青睐与好评，已成供不应求之势。目前一期改扩建工程已开工，一期改扩建工程建筑面积 5.2 万平方米，工期 4 个月，全部工程将于明年 8 月份全部竣工，届时一个一流品质的现代化工业园区将在中国北方药谷问世，将成为该医药基地的领跑项目和支柱项目。在冬虫夏草项目成功运作的基础上，华夏人瞄准“中华三宝”，即虫草、鹿茸、人参的综合开发和利用，与吉林大学等科研院所专家合作，组建了东北梅花鹿（辽宁）科技实业开发公司，华夏三宝集团有限公司。公司从组建到运营，完全按上市公司规范设计和运作，发展目标是 2011 年创业板上市。

华夏集团在经济低谷中实现了跨越式发展，在企业发展中实现了可持续发展，华夏所走过的传奇之路，令人惊叹、引人深思，颇有研究推广价值。

## 后 记

《国有企业可持续发展模式》在编写之时，曾经过中国企业联合会副理事长兼研究部部长李建明、辽宁省中小企业厅副厅长单成繁、辽宁报业集团副董事长刘景来、辽宁社会科学院研究员冯贵圣、中共本溪市委宣传部副部长王利静、本溪市文联主席于凌波、本溪市收费局局长丁志杰、《本溪日报》总编辑室主任李凤武等领导和专家的审阅与指导，在此一并表示衷心感谢。

本溪华夏集团在企业生存与发展的实践中，在编写《国有企业可持续发展模式》过程中，学习和借鉴了科学发展观的相关理论、学习型组织建设的相关理论、和谐管理的相关理论、创新型企业和创新模式的相关理论等等，从中汲取了理论精华及实践支柱，构造了企业可持续发展模式。

本溪华夏集团可持续发展研究室主任王长利为完成此书做了大量工作。王丽娟、朱江、关瑞霞、齐晓一、代婷等员工，也参与了其中的工作。

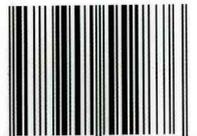
作 者

2009年7月28日





ISBN 978-7-80255-287-6



9 787802 552876 >

定价：118.00元