

从企业角度看 MBA 教育

——清华经管学院 30 周年院庆活动之管理学院院长论坛上的主旨发言

2014 年 4 月 19 日

宋志平

尊敬的各位领导，各位院长、老师、同学们：

大家好！

很高兴参加今天的管理学院院长论坛。首先，我代表中国建材集团向清华大学经管学院成立三十周年表示热烈的祝贺！多年来，清华大学经管学院融合经济学科与管理学科，为中国经济改革和发展贡献思想，为中国企业崛起创造智慧，培养出一大批德才兼备的优秀人才，在各相关领域发挥着重要作用。刚才听了钱颖一院长的致辞，对清华经管学院 MBA 教育事业的成就有了新的了解，对学院未来的发展也充满新的期待！

随着改革开放与社会主义市场经济的快速发展，我国的管理教育事业获得了蓬勃发展，实现了质的飞跃。借鉴发达国家工商管理教育的经验，结合我国经济发展和企业改革的实际，管理学院在培养和建设掌握市场经济、善于经营管理、具有职业精神的管理人员和企业家队伍上，责任重大而又成绩卓著，为中国企业的改革与发展做出了重要贡献！

中国建材集团，以及我刚刚卸任的国药集团，近年来不仅实现了自身的跨越式发展，双双进入世界五百强，而且为我国企业改革创造并积累了许多新鲜而丰富的经验，引领建材和国药两个行业传统运行方式发生巨大改变。两个集团成为“充分竞争领域快速成长的企业典范”。这些成绩的取得，离不开各个管理学院为我们提供的宝贵的人才保障和智力支持！国资委刚刚任命的中国建材集团的总经理曹江林就是清华经管学院的 MBA。借此机会，再次向长期以来关心和支持集团发展的各位院长、老师，表示诚挚的感谢！

下面，结合论坛主题，我与大家交流几点心得体会，一是我的管理学习体会，二是管理教育对企业发展的作用，三是从企业角度谈谈对管理教育的期

望。

一、我的管理学习体会

管理不是无师自通的，管理水平的持续提高源于持续不断的学习。我是理工科出身，较早进入领导岗位，但开始时缺少经济和企业管理的系统知识，通过 MBA 学习，系统学习了财务会计、宏观经济、微观经济等课程，建立起管理学和经济学的知识体系，这些知识对我的工作帮助非常大，尤其是财务方面的知识，直到今天都在发挥重要作用。我在任中国建材集团一把手的时期，又完成了管理工程博士的学习。管理学院的学习经历不仅让我学到了大量实用的管理知识和技能，还培养了我系统思考、辩证分析的思维习惯，对我做好企业起到了很大帮助。

另外，我把管理学院的案例经验应用到企业实践中。做企业就是一个不断解题、分析求证的过程。管理学院使我提高了管理水平和逻辑思维能力，并掌握了一些有用的分析工具，而企业是由一个个鲜活生动的案例构成的。我把掌握的管理理论应用到企业中，把遇到的问题当成客观案例去分析、求解，同时把企业又当成一本书去归纳、总结。这样就形成了“实践、认识，再实践、再认识”的循环，也正是在这种循序渐进的思考和升华中，很多企业难题迎刃而解。去年出版的《经营方略》，就是我 20 年来的一本管理“习题集”。书里记录的都是我做企业遇到的实实在在的问题，抽丝剥茧的解题过程，以及提炼总结出的一些“答案”，算做给各位老师的一个企业答卷，请各位老师审阅批改。

在破解企业难题的同时，借助管理学院的平台，我也把企业的经验与教训、诉求与期待，向社会各界分享交流。我有幸作为全国第二、第三届和最近的第五届 MBA 教指委委员，与专家学者一道共同探讨管理学院教育；在清华北大等高校授课演讲时，与老师同学们畅谈经营管理之道及切身体会。在一次次的思想交流碰撞中，我的解题思路更加开阔，企业思考也逐步完善提高。

二、管理教育对企业发展的作用

MBA 教育不仅改变了我，也改变了我的团队，改变了企业的管理方式。在北新建材任厂长的时候，我提出“岗位读书、技能培训”的人才培养计划，输送大批的干部到管理学院接受管理教育，为企业培养了大量富有实践经验的现代管理人才。北新建材从一家濒临倒闭的工厂发展为国内优质的上市公司，现在已经成为全球最大的石膏板生产企业。中国建材集团也是如此，这些年之所以能实现跨越式发展，进入世界 500 强，与团队的学习培训密不可分。近年来，中国建材集团大力实施“人才强企”战略，结合职业经理人制度的建立，输送了包括原民企创业者在内的大批干部到管理学院学习，通过到清华大学、北京大学、南开大学、上海交通大学、人民大学、中欧国际工商学院、厦门大学、华中科技大学等一流的管理学院学习，逐渐成长为既懂经营又懂管理的高素质、高层次、复合型人才。我们和清华大学、北京大学、武汉理工大学、西安建筑科技大学等高校的管理学院合作举办中高级经理人员培训班。一大批经过管理学院培养的高层次技术和管理骨干成为推动企业发展的中坚力量。

今天中国建材集团和所属二级企业的主要班子成员都是经过 MBA 培训过的干部，我主张今后领导层面和相应的中层干部，无一例外都要经过 MBA、EMBA 的学习和培训。这样有什么好处呢？我提倡像办学校一样办工厂，管理是教育，只有拥有足够的专业知识、管理知识，才能进行高质量的沟通，只有具有吸收新知识的能力，才能带领企业不断前进。经过管理学院的系统培训，干部们分析处理复杂问题的能力、创新能力、带队伍能力等都得到了极大提升。大家都能分析财务报表，熟练运用管理术语，管理就有了共同语言，管理体系也更加系统规范。

实践表明，与管理学院密切合作是企业家成长、企业发展的一条捷径，也是提高团队素质、提升管理者水平的一条捷径。同时，在合作过程中，我们也把一些课题项目委托给管理学院进行研究，既解决了企业存在的问题，也发挥了管理学院的优势，实现双方共赢。

三、对管理教育的期许

当前，我国企业面临的外部环境发生了深刻变革。从国外来看，国际贸易形势发生了深刻的变化，西方贸易保护主义抬头，我国企业正面临产业链高端向发达国家回流、产业链中低端向成本更低国家转移的双重挤压；从国内来看，我国正处于结构调整阵痛期、增长速度换挡期和深化改革攻坚期，依靠要素投入和规模扩张驱动增长的传统发展方式已难以为继；从企业自身来看，三中全会以后，企业进入再改革的进程并步入到社会化发展阶段，对企业进行脱胎换骨的市场化改革，打造阳光企业、承担社会责任、提高运营透明度已经成为企业的必然选择。这些都给我国企业的发展带来巨大压力、提出全新课题，我国企业已然站在新的改革关口上。

以调整转型、改革创新为主题的经济发展“第二季”，既面临挑战又充满机遇，存在颠覆性创新的可能。中国企业最需要的是在管理思想、运行机制、商业模式等方面开拓进取、锐意变革，适应新的时代。同时，也更加需要管理学院为企业的发展提供智力支持和人才保障。我们对管理学院有了新的期望：

（一）人才培养要“知行合一”

管理学大师德鲁克说，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。希望管理学院能为企业培养“知行合一”的高素质管理者。管理学院的课程案例不是简单的书本知识，不是纯理论化的东西，而是从企业实践中提炼出来的、与实践紧密结合并且能够指导实践的“教案”。这就要求管理学院老师要通过多种途径更多地了解企业一线的实际，了解企业运作的实践，包括在企业兼职，做独董或顾问等等，这样才能接企业管理的“地气”，有的放矢，教学才会更有针对性。就像医学院的教授一样，必须要有丰富的临床经验，否则教学质量就很难提高。

“知行合一”不仅意味着教学合一，更意味着学以致用。管理学院培养出的人才只有在管理岗位上，从事管理工作，才能最大化地实现自身价值。因

此，管理学院从学员的选拔、招收开始，就要重视实践性、实战型的特点，而不是选取纸上谈兵的“应试型”学员。希望管理学院能够多倾听企业的声音，多给企业一些发言权，多招收企业推荐的具有一线管理经验的人才。管理学院可以采取宽进严出的方式，使企业中更多有才华、有激情、有实践经验的青年管理人员，有机会走进最高学府的殿堂，接受系统化管理知识的洗礼。他们将把管理工作中的疑惑和问题带到课堂，也会把老师讲授的先进的管理思想融会到实践当中，这就能实现教学互长、相得益彰。这些干部经过培训再回到管理岗位上，将激发出更大的创造力，成为企业发展的关键性力量。

（二）理论创新要“中西合璧”

中西管理思想的差异根源于各自不同的历史环境和文化背景，各有所长。西方管理更重视定量分析，强调理性化、操作化和规范化的管理，如运用统计知识、模型分析等解决复杂管理问题以提高组织效率。而中国的古老文明则强调“天人合一”的宇宙观、强调整体性全局性的运筹帷幄，以及人文伦理价值，在战略、管控、文化等方面有着独到的、深刻的研究。改革开放以来，中国企业基本是以学习西方国家的管理理论和管理案例为主。然而，中国的传统文化中，也蕴藏着很多闪光的管理思想。日本著名企业家稻盛和夫就是用东方思想、儒家文化、佛学教义做成了两家世界 500 强。过去我们一直认为，大企业的产生是基于西方的管理理念，但稻盛和夫的企业实践给了我很大启示：东方文化与现代企业并不相悖，完全可以融合在一起。所以我主张，管理理论创新不能非此即彼，东方的定性科学要向西方管理理论多借鉴，西方的理性分析也要融合东方的文化精髓。

在对中国文化重新审视的同时，我们也不难发现一个现象，就是本土企业榜样的快速崛起。过去 30 年尤其是近 10 年来，中国能迅速成为全球第二大经济体，很重要的原因就是：一大批优秀企业和企业管理者脱颖而出，成为推动中国从经济大国到经济强国的重要领军者。管理理论水平的高低应与一国的经济发展水平相适应。二战后，欧美国家科技飞速发展，生产社会化程度迅速

提高，管理理论空前繁荣，出现了德鲁克、迈克尔·波特等一大批管理和战略大师。当今中国，经济“第二季”和大企业时代双双到来，以阿里巴巴为代表的新商业模式蓬勃发展，以中国建材为代表的实体经济也在探求整合优化和转型升级之路。商学院应抓住这一难得的时代机遇，充分挖掘本土企业榜样，更多地整理总结身边的优秀管理经验，在理论研究、课程设计等方面不断推陈出新。

管理理论的“中西合璧”应做到“两个融合”：一是重视对中国传统文化的研究，实现中西方优秀管理思想的融合，二是重视对中国企业案例的研究，实现优秀管理理论与本土企业实践的融合，进而形成有中国特色的、创新的管理理论体系，更好地指导企业实践。作为企业来说，我们愿意创造机会，主动走进管理学院，推动双方合作，共同总结成功经验。同时，也欢迎管理学院的老师同学多到企业调研，把企业当成管理学的大课堂，增进相互了解，共同促进管理理论与实践的发展。

（三）问题研究要“聚焦当下”

管理学院要针对企业当前面临的突出问题进行研究。过去企业的管理问题较多地集中在生产经营、基础管理层面，强调的是如何提高效率和质量。但是在今天，信息化手段的普及让管理更加便捷有效，效率和质量已不完全是企业的主要矛盾。以水泥线为例，过去一条生产线需要看火工、看窑工等很多工种，现在生产线上可以做到无人值守，一台计算机就能监控生产的全过程。信息技术的快速发展让企业很多原有的困难不再是问题。

那么，我想以个人的视角，向各位老师报告一下，现在我们的企业面临的三个主要问题：

第一，整合优化和转型升级。当前我国正处在经济转型升级的关键阶段，发展与资源、环境、大多数产业产能过剩、市场健康化的矛盾突出。以产能过剩为例，这个问题如何解决？要依靠市场，让市场起决定性作用。但是靠市场不应是简单的优胜劣汰、恶性竞争，而是通过大企业整合，提高行业集中

度，让过剩产能退而有序，同时优化产业和企业结构，实现转型升级。钢铁和水泥同属过剩产业，但 2013 年在钢铁行业普遍亏损的情况下，水泥行业保证了一定的利润。就是因为有中国建材这样的企业带动了行业大规模联合重组，市场集中度和话语权得到提升，有效遏制了恶性竞争。我想请学院的老师们，针对目前的产能过剩和市场乱局，把管理的目光从管理工厂转移到管理市场中来，从市场竞争理论提高到市场竞合理论上来，帮助企业建设竞争有序、价格稳定、充满活力、健康运行的市场。

第二，以混合所有制为核心的企业改革。中国的国有企业需要改革，民营企业也需要改革。国有企业需要政企分开，民营企业需要规范化管理，混合所有制可以解决这些问题。然而，如何规范发展混合所有制，如何界定混合所有制企业，如何落实混合所有制企业的市场化独立性，都是需要解决的问题。混合所有制是企业改革的关键，做得好可以一通百通，能够解决许多面临的问题：一是解决了国有经济和市场接轨的问题，混合所有制用市场机制扩大了国有经济的控制幅度，实现了保值增值，维护了我国的基本经济制度；国有经济包含国有企业，但国有企业并不是国有经济的全部，任何一个国家都有国有企业，而有一定数量的国有经济是我国的基本经济制度，国有企业该管的要代表国家管好，国有经济该放的可以放给市场去增值。二是解决了国有企业深化改革的问题。社会资本的引入可以促进产权多元化改革，推动现代企业制度的建立和规范制度的建设，有利于进一步政企分开；实现所有者到位，并可以推进经营团队和骨干持股、员工持股，加快职业经理人队伍建设。三是解决了社会资本进入国有企业部分特定业务的途径问题，使市场更加公平公开，同时也促进了我国民营企业的规范化管理和运作的问题；四是解决了国进民退、国退民进的长期纷争，国有和民营交叉持股、互相融合，实现国民共进和国民共赢的融合体系，促进了经济发展的合力和正能量。多年来，我积极倡导“央企市营”的机制和“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的公式，在混合所有制方面的成功探索成为中国建材和国药集团快速发展的推动力。

第三，海外投资和产业走出去。过去，中国依靠原材料和销售市场“两头在外”的经营模式，创造了很大的进出口额，也积累了很多外汇。但在目前全球经济艰难复苏的大背景下，我们的问题是：世界产业链正发生重大变迁，随着中国劳动密集型产业比较优势的消失，中国“世界工厂”的角色渐行渐远。同时，国际贸易保护主义盛行，中国企业“走出去”难度增加，我国的低成本优势也不复存在。因此，我们必须转变思路，到海外建厂，收购发达国家的高端产业，向发展中国家转移国内过剩产能。我们要适应其他国家的要求，在“走出去”过程中加强交流与融合，为当地经济发展做贡献。我们要从“中国是世界的工厂”变为“世界是中国的工厂”。

刚才说的三点问题是中国经济转型过程中，企业不可避免的挑战，有些也并非中国企业所独有。例如，西方发达国家也曾经历过转型升级之痛。上世纪 60 年代末，美国战后的飞速发展带来了突出的环境问题，空气污染、化学废物污染等现象普遍存在。但随着相关法律法规不断完善，公众环保意识不断增强，美国的自然环境后来得到极大改善，高度发达的经济和优美的自然环境和谐共存。

解决问题、总结案例，把握全球商业脉络、产生前沿理论思想，专注人才培养、服务企业实践，应是管理学院共同特性和价值所在。企业的发展是衡量管理学院成功与否的重要标准。我们希望管理学院能与企业一道开拓创新，着力破解难题，为中国企业快速健康发展提供理论支撑和思想指导。相信只有这样，我们能培育出更多世界一流的中国企业，在实现“中国梦”的道路上不断前进。

谢谢大家！