

刘德树：打造中国的“通用电气” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_88_98_E5_BE_B7_E6_A0_91_EF_c71_109095.htm 2006年6月25日，第三届“十大中华经济英才”获奖名单隆重揭晓，中国中化集团公司总裁刘德树位居“十大”榜单前列。7月12日，美国《财富》杂志公布了一年一度的全球500强企业名单。在中国内地仅有的19家入围企业中，中化公司第16次入围，列第304位。日前，国家统计局发布中国大企业集团最新统计信息，中化公司名列2005年中国营业收入最多的10家企业集团第8名。一贯行事低调、不事张扬，但一出手就果敢豪迈、雷厉风行的刘德树何以能率领中化多次入围全球500强，创造不俗业绩。面对媒体，刘德树说的最多的话却是：“最该书写的是我们的事业，最该报道的是我们的员工……”话里话外，流露出的是对中化事业以及员工深深的爱。危难之时显身手来源：考试大 1998年年初，刘德树从中国机械进出口总公司总经理的职位上空降至中化集团就任总裁，其时不到46岁的刘德树刚刚从中欧国际工商学院获得EMBA学位。当时摆在刘德树面前的是正受亚洲金融危机冲击的中化，在财务和管理以及发展战略上问题重重的“第一综合商社”。掌舵中化后，刘德树和中化领导层迅速统一思想，他们常放在嘴边的一句话是：“企业领导人必须面对现实。”针对中化现状，刘德树率领中化领导层团结一心，在度过支付危机之后，分析确定了中化的“病灶”所在，及时制定出了“止血，变革，求新”三步走的调整思路，开始在内部进行大整顿。在当年“综合商社”的扩张思路下，中化的“各路诸侯”各自为政，在

投资决策和资金管理上拥有超常的独立性，上任伊始，刘德树即签发一道“命令”，在最短时间内下达到各子公司和法人机构，“几种权力必须限时上交：投资决策权、资产处置权、财务支配权”。在“削藩集权”的同时，中化领导层经过认真研究决定，成立了专门的资产管理部，对旗下所有不良资产进行清理，坚决把“变革”扎扎实实地落到实处。“变革”能否顺利进行，集权管理的第一刀至关重要。公司对海外机构伦敦船务公司进行业务重组时，总公司派往执行任务的审计小组一到伦敦即被拒之门外，时间竟长达一个多月之久。刘德树深知此次清查行动意义重大，责令中化欧洲集团总经理与英国司法部门取得联系，对该公司进行清查。清查后发现该公司几位员工私分公司资产高达数十万美元。为保护国有资产，公司在伦敦对此进行了起诉，迫使当事人清退了全部违规收入，海外诉讼取得了全面胜利。随后，由刘德树领军的中化管理层凭借强有力的管理手段，经过长达两年多的“削藩变革”，共计清理关闭或出售无经济和战略价值的二级、三级甚至四级机构200多家，企业管理混乱的状况得以最终解决，企业开始迈上健康发展之路。走近“中国GE梦”来源：考试大 以刘德树领衔的中化管理层，希望中化像GE(通用电气)那样，发挥财务部门和其他金融机构“利润增加器”的作用。经过一系列积极有效的管控措施的实施，中化公司财务状况明显改善。1998年，中化的营业收入额不到140亿美元，净利润只有6800万美元，而历史上多年遗留下来并在当年体现的逾期应收账款却高达1.8亿美元，现金出现负流动。此后，经过一系列风险管控，公司新增逾期应收账款占当期销售收入的比重逐年降低，最近3年该比重平均仅

为0.33%。。财务管理状况的改善，为中化的发展提供了充分的管理和资金保证，确保了“颗粒归仓”。在刘德树的心中一直有个梦：就是渴望将中化公司打造成为“中国的GE”。在实际管理企业过程中，他也时时以GE为目标，把中化的发展道路引向GE这个曾多次被评为“全球最受尊敬企业”走过的成功轨道。在通用的克劳顿管理学院的学习是刘德树对中化战略思路的一个完善阶段。在那里，耳闻目睹加之深入考量杰克·韦尔奇亲自讲授的GE成功之道，刘德树明确了中化走“有限多元化和专业化”结合的道路，并尝试更好的公司治理形式。在1998年之前，中化公司业务领域曾经涉及国民经济行业20个大类中的13个大类、几十个小类，形成了“横向盲目多元扩张、纵向多级法人林立”的混乱局面，是个不折不扣的庞大的多元化集团。然而多元化并不等于无限化。1998年上任不久，刘德树就考虑将公司业务主要聚焦在石油、化肥、化工等核心产业上，做大做强。在他的主导下，中化旗下所有与石油相关的业务相继归入到石油中心，并成立专门从事石油上游开发的勘探开发公司。通过此举，不但使原来中化旗下众多石油单位得以整合，而且确立了自己的石油团队，将业务拓展到石油产业的上中下游。2001年，中化获得国务院批准，享有与三大石油公司平等的待遇，可以在海外进行上游油气资源的开发。2003年以后，中化拥有了两个从事境外勘探开发业务的全资子公司，实现了在上游的成功延伸，成为名副其实的国家石油公司。2005年，中化公司的国内成品油终端分销网络建设取得较大进展，中化公司作为中国四大国家石油公司之一的地位进一步稳固。通过一系列举措，在三大传统产业石油、化肥和化工领域，中化公

司已经基本形成了一条把握上游、中游增值、下游拓展的全面产业链格局。同时，在有限多元化、有所为有所不为的战略指引下，中化公司还重点发展了以信托、租赁、人寿保险和证券投资基金管理为代表的金融服务业务以及酒店物业及地产开发经营业务，成为核心业务的强有力补充。来源：考试大 刘德树及其领导的中化公司，离他们的“中国G E梦”越来越近。在学习进取中壮大来源：考试大 怎样做才能成为百年长青的企业？刘德树的回答是：“在当今世界，一个企业，今天办得不错，明天可能就有人超过你，所以企业要永远看到自己的不足，不断学习，不断进取。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com