

葛绍文

——职工心目中的“父母董事长”

葛绍文，四川内江南光有限责任公司董事长、党委书记、总经理，高级电气工程师。先后获内江市十大杰出青年、内江市委优秀共产党员、四川省优秀青年民营企业家、四川省“五一”劳动奖章等殊荣。公司曾先后荣获“全国模范职工之家”、首届全国矿产资源合理开发利用“先进矿山企业”、“省五一劳动奖状”、“四川首届最具成长型中小企业 500 强”、“省质量信誉等级 A 级企业”、四川省“高产、高效”示范矿井；创造了内江市煤炭系统三个第一。

具有强烈的社会责任感，葛绍文同志把“兴南光、富职工”作为第一要务，提出了“送培训是送职工最大福利”的创新理念。近年来，公司先后向隆昌水灾、资中无房户岩洞人、水南特困大学生、“125 雪灾”和“5·12 汶川地震捐款捐物，经费累计达 100 余万元。在席卷全球的金融危机中，以葛绍文同志为首的公司领导，公开向社

会承诺：“不裁员，不降薪”，而且还新安置了近 100 名农民工就业。同时，他还关爱职工，想着职工，每年用于发放职工福利以及对职工就读成人高校、子女升学奖励等各种费用达 500 万元之多，职工工资更是保持了两位数增长。2008 年，公司职工人均年收入 26865 元，比上年增长 27.44%。2009 年 1-6 月，职工月平均工资达 2930 元，被职工称为“父母董

事长”。



内江南光有限责任公司

位于资中县公民镇楠木寺村境内,始建于1982年,2001年改制成为全民持股的有限责任公司。

作为一个以原煤生产为主的能源企业,公司以“发展经济、服务社会”的宗旨和“共创、共有、共享、共富”的发展治企理念,确立“以煤为主、多种经营”的发展方针,采取产业经营和资本经营模式,实行“以人为本、以资产为纽带、以效益为中心”管理模式,坚持“科技兴企、

科技兴安”之路,探索出了一条企业可持续发展之路。

先后获得“全国模范职工之家”、“全国合理开发利用矿山资源先进单位”、“国家三级计量单位”“煤矿安全管理体系一级矿井”“四川综合成长型企业”、“四川煤炭采选工业企业最大规模20强”、“四川95户扭亏脱困大中型企业”等诸多殊荣。2007年通过了“市级文明单位”、“煤矿安全管理体系一级矿井”考核验收。

夏河安多投资有限责任公司

一家为全员持股的股份制企业，是甘南州唯一的具有融资、投资功能的综合性实业公司。主营水泥发电，兼营预制构件生产、塑料制品生产、房地产开发、工贸、管理咨询、旅游开发等。主要生产安多牌水泥，年产 200 万吨，预制砼构件 1 万立方米 / 年，塑料制品 2000 吨 / 年。是甘肃南部最大的水泥产品生产企业，甘南州重点保护单位、省建材行业重点企业和全省千户百强企业之一。

这家在改革开放中从几十人成长为上千人的集团企业，以企业的社会责任感 and 品牌效应，通过带动员工、供应商、经销商队伍和当地村民共同走上致富路，为建设富裕、和谐、文明的社会做出了自己的贡献。

“众善奉行”是佛教的基本主张，王志荣认为这也是安多公司企业文化建设遵循的思路。他说“奉善”是企业社会责任，企业内部要着力打造各个利益主体之间的和谐氛围，企业外部也要主动承接与社会



公司董事长兼总经理王志荣

各利益相关者和自然环境之间的和谐的业务，树立起自觉与所在的社区、环境与生态友善相处的精神。

企业先后获得“中国著名品牌”、“全国工程建材首选品牌 500 家”、“中国品质、服务、诚信 AAA 企业”、“全国建材行业管理创新优秀企业”、“全国劳动模范奖状”、“甘肃名牌产品”、“甘肃省著名商标”、“甘肃省水泥产品质量优良企业”、“全省重合同、守信用企业”、“全省纳税先进单位”、“全省质量效益型先进企业”、“甘肃省劳动模范奖状”等几十项殊荣。

全面引入职业经理人制度 晋江刮起“外脑”风暴

日前，总部位于晋江的食品巨头福建盼盼集团牵手国际顶级咨询机构韬睿惠悦咨询公司，正式启动人力资源管理咨询项目。在韬睿惠悦协助下，盼盼将对集团的管理团队、内控、考核体系等诸多重要环节进行变革。

晋江的民营企业，普遍发端于草根工业，企业主文化层次较低，家族式管理色彩浓厚。在企业发展初期，家族式管理曾经发挥了重要的作用，使得不少工厂取得滚动式快速发展。然而，随着企业规模越来越大，加之外部竞争日趋激烈，传统的家族式管理模式效率低下、执行力下降等问题也随之而来。不少晋江企业主有心寻求突破。

年上半年的国际金融危机，也让不少晋江民企意识到管理变革的紧迫性。在这场百年未遇的风暴中，像盼盼这样保持业绩坚挺的企业并不多，相反，不少企业遭遇出口受阻、销售滑坡、利润大幅下降等难题。困难面前，不少企业主疲于应对，急需变革管理模式，引入人才，带领企业突围。

“一直以来，管理水平相对不高是晋江民企的一块短板，眼下这股在晋江民企中盛行的管理变革风潮，可以补齐这一短板，助推晋江民企二次创业，带动晋江产业结构升级和经济发展方式转变，从而在新一轮经济发展中形成新的优势。”晋江市统计局副局长唐建新乐观

责编:王 萍 编辑:杨小燕
版式:张 彤 校对:刘晓燕
2010年5月17日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

充分信任“外人” 百分百授权经营 陈连升就敢重用职业经理人

“不是接近百分百，而是百分百授权给我这个职业经理人。”谈起自己在公司的角色，威兰西总经理范道远感到自己十分幸运，老板给了他足够的空间展示自己，同时也倍感压力，因为要思考如何打造全方位体系支撑一个全新的子品牌成长。

企业经营交给外人

去年下半年,范与相识十年的威兰西董事长陈连升“终于走到一起”,他的名片换成威兰西总经理。“从市场、供应链、人力资源、财务到研发,公司名下两个子品牌的运营全归我管。”范道远非常坦率地告诉记者,自己被陈连升的完全放权、只看结果的管理意识和管理方法深深打动。

就在记者采访时,财务经理拿了一张发票进来找范道远签字。“必须要按正常程序走,董事也不例外。”即使是自己任命的核心干部,他也不忘给他上一课。“董事长甚至将核心人员的安排权利也交给我,有时候只需向他汇报而已。”平时老板有什么想法,也只是以建议的形式找范道远,这让他感觉老板确实给了他足够的空间。

“大家都说在民营企业里面做事难,我则认为我们不仅要能在外企里做事,也要能在民营企业里做事。”范告诉



从两个案例看民企选用职业经理人

□沈坤

当前民营企业的老板,普遍存在一个迷惑:该如何选择和引进职业经理人?笔者发现,在任用职业经理人这个问题上存在着几大偏差,如职务位置安排不当、信任度把握不准、期望值过高等,从而导致企业没有效益、经理人没有业绩,最后大家不欢而散。

案例一

职务位置安排不当,高级人才成为庸才

新疆乌鲁木齐某化妆品企业,是一家典型的小型民营企业,老板王某是学医出身,不懂管理更不懂营销。在经营过程中,认识了时任北京某著名化妆品企业的市场部经理张某,之后力邀其加盟公司。

2003年4月,张某凭着自己多年化妆品市场的推广经验,说服王老板通过境外注册机构,注册了一个国外的化妆品品牌,成立了×××化妆品有限公司,并出任新公司总经理。

由于张某当时只具备了一个市场部经理的才能,严重缺乏系统的管理才能尤其是营销管理才能,对公司的内部管理粗放而随意,造成仅有20名员工的销售队伍四分五裂,相互拉帮结派,人心涣散。员工流失率一度达到了50%以上。

等到员工纷纷向王老板告发公司运作的糟糕情况时,这个成立不到一年的新公司已经面临倒闭的危险,王老板满怀希望投入的500万资金也成为泡影,这才果断地辞退了张某,承认自己的决策失误。

【失败原因分析】

我们认为,王老板的初衷没有错,张某本身也没有太多的过失,造成这个结局的主要原因是以下三点:

1.王老板把张某的职务位置放错了,把一个只具备市场推广能力的人,放到了公司总经理的位置上,把过多的责任加到了张某的肩上,导致张某力不从心,从而出现管理漏洞。

中芯国际多名高管连续出走 王宁国新政面临考验

□王如晨

中芯国际的人事调整仍未结束,多位高管正持续离开。

中芯国际内部人士透露,新的高管到位、新政推出后,公司局势确实一度稳定下来。不过,近来高管却频频出走。“季明华、谢宁都要走了”。季明华是中芯国际资深副总裁,一直主管研发,2007 年一度担任首席技术官(CTO)职务;谢宁则长期担任中芯市场营销及业务中心负责人。

据《第一财经日报》报道,部分中芯人士已经加盟对手公司。比如谢宁,就在电话中对记者坦陈,他将担任华力微电子“顾问”。记者询问得知,他的职位有望是董事长助理及营销方面的职务。华力微电子即华虹集团与宏力半导体



几天前,记者已经获悉,中芯国际副总裁、北京12英寸厂总经理刘越女士即将离开公司,加盟手机电视芯片巨头泰景科技。

不止高管层动荡。中芯基层员工对公司的抱怨也在增多。中芯为何再度出现这一局面?

2、王老板与张某之间严重缺乏必要的沟通，两人在几个月内都不做任何交流，张某既不提交任何计划，也不对自己的工作进行总结，造成张某一路偏差到底，也没能得到及时的纠正。

3、张某从严格意义上不具备一个职业经理人的基本素养，缺乏人格魅力，尤其缺乏团队管理的领导能力。

案例二

安徽某炒货企业的老板是经销商出身,几年前凭着对市场的敏感和五位销售虎将的鼎力相助,创出了年销售达4亿多元的知名休闲食品品牌。随着企业的高速增长,公司内部的管理日益出现混乱现象,老板器重创业元老,但这些元老却居功自傲,占着公司管理岗位却不思进取,致使有能力的基层干部难以得到公司的重用,市场销售也受到很大的影响,产品销量停滞不前,某些地区甚至出现严重的下滑。

为了改变公司困境,使企业有一个

记者,民营企业将扮演越来越重要的角色。职业经理人只要能在管理上多与老板沟通,同样能在民企里游刃有余。

整合资源握紧拳头发力

“有了授权，我才能统筹经营。”范道远直言，董事长将他这个“外人”放在总经理这个位置，不是靠职权去压下属，更多的需要靠个人在行业中的影响力。当年，作为管理咨询师、培训师，他擅长辅导战略管理。在九牧王，他做过系统、战略和绩效管理。如今，他整合内外部人力资源，握紧拳头出击，力推旗下新品牌。“他的品质，和他堪称全型的职业经理人素质，让他获得重任，如今这些资源得到充分利用。”一位熟悉范道远的人士如是说。

早在2006年，威兰西就拿下下一个英国的男装品牌，可5年过去，依然无法达到预期高度。正是有拍板权，范道远才能如愿用能人、用好资源，甚至引进更多的外部资源来运营这个全新的男装品牌。以前找代理商，最注重其经济实力，而最近范道远力排众议物色的两个代理商资金并不雄厚。“他们是从店员、店长做到督导，再升级为区域经理的，这种人我们比较省心。”他给出了自己的理由。

（邱和军）

良性的健康发展,老板通过各种关系,从2003年下半年开始到2004年10月,先后更迭引进了五任职业经理人,来担任公司的营销总经理,并期望借助高手的介入,来改变公司在营销管理和品牌运作上的困局。这五任职业经理人,有来自可口可乐和台湾统一食品的高级营销管理人才,也有在国内销售领域非常有名气的首席高手以及其他著名快速消费品企业的高层营销经理,但结果均不如意。

【失败原因分析】

笔者联系到了其中的三位职业经理人，有一位破口大骂这家食品企业的老板，他说这个老板花了重金好不容易请来了职业经理人，但在进行某些改革的时候尤其是涉及到元老们自身利益的改革时，老板却只相信他自己身边那些元老们的一面之词，对新任经理的一些新的措施和改革方案持怀疑态度，新经理最终只得叹息离去。

应该说，中芯已走出败诉后的危局。王宁国上任后烧起的团队重建、稳定客户关系等几把火，确实为公司整体运营带来了信心。而之后公布的一项名为“机构精简计划”的措施，意在推动公司组织结构变革，也让许多员工看到了希望。

在接受采访时，王宁国曾表示，这一措施，主要采取“自上而下”方式，调整上层管理队伍与基层队伍，融合技术、生产、市场等资源，提高运营效率。此前，他刚来中芯时，曾经有 55 个人直接向他汇报，让他感到公司沟通效率存在问题。

一位常年跟踪中芯的业内人士表示，王宁国性格温和，但作为职业经理人需要更“果断”一些。

中芯恢复信心的措施确实有点慢。

发酵。2008 年它曾减薪,2009 年局面好转后,薪水恢复速度却不够积极。记者获悉,由于一季度支付离职高管遣送费,加上新的中高层入职带来的成本,中芯将暂时取消年中结构性调薪,具体情况将视本年度下半年盈利表现而定。

而对手台积电等公司却接连出台多项待遇提升措施。这可能与目前中芯资金短缺有关。前不久,董事长江上舟曾说,大股东大唐控股或将增持,且正与新战略投资方接触,似乎想化解这一难题。但截至目前未见明朗。

“贫富差距”正继续拉大。台积电、Globalfoundries 等已大大提升 2010 年开支。台积电公关人士发给某报的邮件显示,它已核准新增 16 亿美元以上扩充多座工厂。中芯 2009 年年报却显示,今年它将继续严控资本开支。