

管理课堂 | Guanli Ketang

中国企业家要从搭班子到搭台子

目前绝大多数中国企业无论是民企还是国企,都最头疼的事,那就是董事长和总经理都该干什么,董事长如何放手又不失控?其实这不是中国企业群体独有的问题,而是中国企业群体发展阶段的问题。

中国企业大多属于发展期,定位和管理不成熟,模式不一,管理个性化强,还未稳定下来,缺乏统一的管理方法论指导和价值观念约束。A企业的人到了B企业往往就不知道该怎么做事了,自己的那一套老方法不能适应B企业的人和事。

我们所见到的外资企业,往往是成熟的超级企业,由于其历史和规模的沉积,具有相当的相似性,其人才技能相近,管理模式相似,人才流动后适应性也强。比如通用电气的高管可以到迪斯尼做高管,而中国的企业如联想的高管到了美的未必适应,国企领导交流更是需要特殊的磨合机制。这是中国企业的发展阶段存在的问题,随着这个阶段的过去,对相当多的企业来说,随着行业市场地位的稳定,管理模式的稳定,这个问题必然会得到缓解。而随着越来越多企业的规范,越来越多职业经理人队伍的规范,经理人市场的价值观念也会得到沉淀。

中国成功的企业家之一柳传志有一句名言众人皆知,“搭班子、定战略、带队伍”,受到许多国内企业家的膜拜。事实上企业家不单是要搭起一个班子,更要搭起一个能够让职业经理人发挥能力的舞台,做好基础工作,划定好发挥的空间,尽量避免随时叫停的情况。搭班子是找无所不能的能人,而搭好台子后要的是有一定条件要求的人才,孰难孰易,自己分晓。当然,从一个亲自下场的主角转变到搭台子的制片人,对企业家是一种考验,这也是中国企业家能不能实现二次飞跃的关键。

要搭好台子需要企业家做好以下几项工作:

1、企业家要关注战略的精细化。企业家自己在前面带着走时,可以说不清随时判断,但自己在后面走时,就得给前面的带头人指明方向。企业家要考虑企业的战略定位,确定好方向,防止过程中与职业经理人方向的不一。

2、企业家要在组织规范化过程中注入自己的管理思想。大方向定了,还得分工好。这个分工不只是董事长和总经理的分工,而是整个组织的分工。这样做,董事长可以知道队伍将会被带到哪里去,带成怎么样;二来企业有一支队伍在配合和监督总经理,不只是他一人单枪匹马在干,对个人的德才要求不会那么高,找到一个合适的总经理也相对比较容易。

3、企业家要关注好变化,在受到外来冲击时保持台子的稳定,保护好职业经理人。环境总会发生变化,因此会带来战略的变化,这一点企业家要把握住,而不能放在职业经理人身上。组织管理方式也会因业务要求而变化,小的变化可以不加理会,但大的变化还是需要去关注和选择的。

4、企业家要促进企业文化价值观的沉淀。企业家走到董事长位置后,不再越级管理,顾不上的人和事太多,如何保持整体发展在自己希望的轨迹上,这就需要企业家参与制定文化价值观,倡导文化价值观,以自己独特的影响力去塑造企业文化。(陈江)

大门一经打开,便再也不会合上!中国企业的管理创新在形形色色的制度创新推动下,走过了轰轰烈烈的30年,这30年,正是中国经济快速发展的30年,也是中国企业的管理实践逐步走向成熟的30年。我们可以称之为中国企业管理的“黄金时代”。

中国企业管理迎来制度创新的春天

在这个黄金时代里,制度创新推动管理创新的案例层出不穷,有《华为基本法》推动企业正确应对高速增长中的管理阵痛的案例;也有三九机制的制度创新。直到今天,三九机制的核心仍旧切中很多中国国有企业的弊病:1、实行法人代表负责制。精简机构和领导,各部门均不设副职,领导班子为一个人全权负责,没有副手,责任明确,提高办事效率。2、实行“四能”管理机制,即“干部能上能下;机构能设能撤;职工能进能出;工资能高能低”。

我们现在需要思考下一个问题:制度创新会成为中国企业的核心竞争力吗?

很少有企业会把制度体系作为企业核心的竞争力!即便是最早意识到这个问题的企业,也都是出于及其偶然的原因:石油行业的人们一定会



清晰地记得,在2003年到2005年里,中国的石油行业一直处于多事之秋。有两件事情最终对这个行业造成了非常深远的影响:一件是2003年发生的“1223”重庆开县川东钻探公

司井喷特大事故,事故夺走243人的生命;另外一件是中航油新加坡公司发生的投资金融衍生品出现的巨亏事件,最终造成了一颗冉冉升起的新星,中航油新加坡公司总裁陈久霖黯然陨落。在后来对事情的进一步剖析中,发现制度冲突和制度执行控制缺失才是最大的诱因。

也许一位企业管理者的话可以当作制度必将成为企业管理核心竞争力的注脚:“我们公司是意识到制度建设重要性的企业之一,企业做大之后,要及时从人治转到法治,很多方面要同步进行提升,否则一定会出问题。现在我们遇到的问题,相信未来一段时间,其他企业也会陆续遇到,我们今天所进行的探索,以及积累的在制度建设方面的经验,以后他们也会逐步使用到。也许现在制度体系建设这个领域在国内还很生僻,但我相信,要

不了多久,制度体系建设将会成为更多企业和企业家的选择。”

果真不然,2006年,中国公布了《新会计准则》,同时新《公司法》、《证券法》和《物权法》等重要法律的修改。都要求公司从法人治理结构层面的内控环境营造到公司各级规章制度中的内控功能都需要进一步加强和完善,规范公司的经营行为;2008年,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制基础规范》,首先要求上市公司在2009年7月1日前,必须建立企业内部控制体系;对内部控制的要求在国有企业及其它类型企业中逐步推进。

当制度建设正在成为上市公司的核心竞争力、成为国有企业的核心竞争力,成为民营企业的核心竞争力的时候,我们看到了制度建设的春天正在到来。(崔自力)

从草莽打拼到成熟运营

郭海晨

前几日和一个同行业的公司高层聊天,提及他们公司初创期间,始终高举狼性文化的大旗,以草原野性、适者生存的心态在市场上博得一席之地,公司中开疆拓土的“霸汉”比比皆是。

但现在公司已然成气候,又被新的投资方收购,投资方要求引入现代管理理念,为的是能够持续增长而非凭借蛮勇只能图一时生存之计。

我不禁唏嘘,所有的公司从小到大的成长,只要是活下来的,几乎都要走这样一条道路,如迈可·戴尔说的那样,“爬”——“走”——“跑”。

这个思想来自于CMM(Capaci-

ty Mature Model),一种运用于软件产品开发成熟度上的哲学。在“可重复”之上的成熟度是“可定义”和“可衡量”,如麦当劳的汉堡,在全世界各地的制作都是详细定义过的,一面烤了多少秒,再烤另一面,最后成品的高度几乎都是一致的,绝不会出现塌陷半边还出售的状况。

成熟的下一步是“可优化”,在清晰定义和量化之后持续地去发现可改进和可优化的地方。

我们曾经有个客户,其德籍CIO非常友好,每每我的上司来访中国,都要对着我的老板,大赞我们中国公司的服务质量,很给面子。但某一年,风雨如晦,服务团队中有几位离职,屋漏偏逢连夜雨,客户的CIO又换成

了一位挑剔的美籍华裔,仅隔几日,我们便从优秀服务伙伴,沦落成了服务质量问题供应商,几经折腾,客户还是在一年半后离开了我们。

痛定思痛,我开始实施管理成熟度计划,第一步是想办法把客户的满意度及服务质量定义和量化下来,通过开发出一系列项目管理和大客户管理的多维度的质量指标和相应检查问题清单,“是”或者“不是”,“有”或者“没有”,每个维度红黄绿灯系统,超过多少个答案是“不是”或“没有”就是黄红灯,结果清晰了然。

第二步是把执行机制和检查机制分开,不能让项目或客户经理自己做,然后自己打分叫好。由独立方对每一个项目或服务的情况,30

分钟内把可量化的指标和问题问一遍,状态不辨自明。

第三步是把质量检查结果直接和奖金及员工升降级联系在一起。但对不同重量级的项目和客户分别采取“基本”、“专业”、“顶级”三个不同标准。对客户重要性的判断,由公司顶层决定,包含有形经济价值和无形价值的评估。

所以如果初创公司离开几位猛士,便走不动、跑不顺畅了,必须要深刻检视公司的现状,迅速引入适合本企业的现代管理理念,方能市场上再现辉煌,否则,后果不堪设想。

(作者郭海晨,为前贝塔斯曼旗下欧唯特信息系中国区CEO,上海交通大学-马赛商学院AEMBA在读学员)

朱宏任:要重视推进企业管理创新工作

北京

推进企业管理创新是工业和信息化部2010年一项重点工作,近来,工业和信息化部产业政策司起草了《关于推进企业管理创新的指导意见》。为充分听取有关专家的意见和建议,修改完善《意见》,增强指导

性和可操作性,部产业政策司于日前组织召开企业管理创新专家座谈会,工业和信息化部党组成员、总工程师朱宏任出席会议并讲话。国务院研究室、商务部、国资委、社科院、国务院发展研究中心、清华大学、首都经贸大学、中国企业联合会、武钢集团等有关单位的15

名专家参加了会议。

座谈会上,朱宏任对进一步推进企业管理创新工作提出五点要求。一是要重视基础管理,体现创新,注意把握企业管理的新概念、新技术和新趋势;二是要把工作落到实处,在实际工作中有所作为;三是要充分发挥工业和信息化主管部门的作用,不直

接干预企业管理的具体工作,努力形成有利于企业管理创新的政策环境;四是要发挥中介组织、咨询机构、科研院所等的自身优势,相互支持,形成合力;五是要充分调动企业的积极性,发挥企业主体作用,将企业管理水平的提高作为检验各项工作的重要标准。

2010年全国安全生产万里行在哈尔滨落下帷幕

本报讯(记者李国政)7月4日11:50,2010年全国安全生产万里行活动结束仪式在哈尔滨市劳动人民文化宫举行。

结束仪式上,黑龙江省副省长王玉普首先代表黑龙江省委、省政府向国务院安委会、七部委,以及全国安全生产万里行采访团对黑龙江省安全生产工作的关心、关注和支持表示诚挚的谢意!他说,黑龙江省委、省政府高度重视安全生产工作,经过全省上下共同努力,近几年全省安全生产形势逐年好转,事故总起数和死亡人数都有大幅度下降;但是我们也清醒地看到,我省安全生产形势依然严峻。我们要以这次“万里行”活动为契机,在全社会营造更加浓厚的安全氛围,加大安全生产执法力度,加强安全生产监管,增加安全生产投入,深入开展安全生产“三项行动”、“三项建设”,为全国安全生产形势总体稳定向好转做出新的贡献。

国家安全监管总局副局长杨元元在讲话中说,由中宣部、国家安全监管总局、公安部、国家广电总局、全国总工会、共青团中央、全国妇联及广西壮族自治区、黑龙江省人民政府共同组织的全国安全生产万里行,顺利结束了在广西壮族自治区、黑龙江省的活动,今天在哈尔滨市落下帷幕。在此,我代表万里行活动组委会、向给予本次活动大力支持配合的两省区党委、政府及各有关部门、各单位表示衷心的感谢!向参加万里行活

动采访团、宣讲团的全体同志表示亲切的慰问!

杨元元副局长回顾了今年“万里行”活动在广西、黑龙江两省区开展的情况。

他说:这次安全生产万里行历时17天,在两省区7个城市、十个县区的基层单位开展活动。在各级党委、政府和有关部门的共同参与和支持下,万里行活动紧紧围绕“安全发展、预防为主”这一主题,深入两省区的工厂、矿山、社区、学校和人员密集场所,结合在全国继续深入开展“安全生产年”活动的目标和各项任务,广泛深入地宣传党中央、国务院关于安全生产的一系列方针政策和重大部署,大力宣传“安全发展”的科学理念,强化全社会的安全意识,推动、加强安全生产基层基础工作和“安全第一、预防为主、综合治理”方针的进一步落实。以煤矿、各类金属非金属矿山、危险化学品、职业健康和校园安全等为重点,对各级党委、各地政府,重点行业、有关单位以及各级安监部门长期以来为安全生产付出的不懈努力和取得的成绩,以及各地深入开展安全生产“三项行动”、“三项建设”的做法和取得的成效,进行了深入的采访报道;积极宣传先进典型,总结推广一些地方和单位的好做法和好经验。“万里行”所到的地区、企业都以不同形式开展了丰富多彩、形式多样的安全宣传活动,营造了浓厚的“关爱生命、关注安全”的社

会氛围。两省区对安全生产工作的重视程度越来越高,工作比过去抓得更紧、更实、更有成效,安全发展的理念更加深入人心。

参加“万里行”的新闻记者通过报告会、座谈会、现场采访、集体采访和分组活动等多种渠道和形式,了解实情,做了集中、深入的宣传和报道,同时鞭策落后。“万里行”期间,中央媒体累计发稿近350篇,两省区和各地市的媒体也积极地作了大量的报道,这种高密度、高强度、有深度的宣传报道,很好地发挥了舆论引导和监督的作用。

随万里行同时出行的“安全伴我行”巡回演讲团在所到地市、企业进行了多场演讲,演讲的内容真实生动、发人深省,具有很强的感染力和震撼力,受到了各级领导干部、广大职工和群众的普遍欢迎。

经过各方面的共同努力,“万里行”活动行出了声势、行出了影响、行出了效果。实践证明,安全生产万里行活动有效地将党和政府对安全生产的高度重视、重大部署,对人民群众生命财产安全的深切关怀,传达给全社会,对推动安全生产各项工作具有重要意义,这项活动要持续不断地开展下去。

这次万里行活动暂时告一段落,但是安全生产宣传教育是一项长期而艰巨的任务,必须年年讲、月月讲、天天讲。要在认真总结经验的基础上,不断创新安全宣教工作方式,进

一步丰富活动内容,继续加大宣传安全生产方针政策和法律法规的力度,大力普及安全常识,推动安全文化建设,努力营造安全发展的舆论氛围和社会风尚,推动社会安全发展、和谐发展。

杨元元副局长最后强调:安全生产事关人民群众生命财产安全,事关社会的长治久安。近年来,在党中央、国务院坚强领导下,在各级党委和政府、各有关部门的共同努力下,全国安全生产状况实现了总体稳定并逐步好转。安全生产工作虽然取得了来之不易的成效,但与党中央、国务院的要求和人民群众的期望相比仍存在较大差距,全国安全生产形势依然十分严峻。要全面贯彻落实党中央、国务院关于安全生产的重大决策和部署,进一步统一思想,提高认识,增强使命感、责任感,增强搞好安全生产工作的决心和信心,坚持安全发展,坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的方针,坚持近期与长远、治标与治本、预防与查处相结合,扎扎实实做好安全生产各项工作,为促进全国安全生产形势持续稳定好转,实现经济社会又好又快发展而不懈奋斗!

参加结束仪式的有七部委有关领导、黑龙江省哈尔滨市政府有关领导和省市有关部门负责人、19家中央媒体的记者、宣讲团全体成员和黑龙江省哈尔滨市主流媒体记者及哈尔滨各界群众上千人。

[紧接A1版]

同时,对不负责任的人和事要坚决曝光,予以揭露!执法部门要坚决打击非法违法生产行为,监管部门要依法履行监管职责!政府有责任和义务保护百姓的生命安全和职业健康;企业法人代表有责任和义务保护职工的生命安全和职业健康,千万别干昧了良心违法犯罪的事儿。

经济发展了是政绩,安全生产工作搞好了也是政绩。中组部已明确,对不重视安全生产、没有安全意识的干部不用;高法、经对《刑法》(6)关于安全生产事故刑事责任追究作出新的司法解释,将事故责任罪由原来最高判5年以下有期徒刑修改为7年以上徒刑,并且上不封顶;国家统计局将亿元GDP死亡率、十万从业人员死亡率、道路交通事故万车死亡率和煤炭生产百万吨煤死亡率列入统计指标;国家发改委已将安全生产纳入国家经济社会发展的总体规划,淘汰落后生产能力。我们各级党委政府是否做到了没有安全保障的发展速度不要,没有安全意识的干部不用啊。

有许多事儿都可以多一点、少一点,快一点、慢一点,粗一点、细一点,早一点、晚一点;唯独安全生产不能差半点!安全生产是人命关天的大事!不允许有半点马虎和懈怠!

各地党政一把手,尤其是各地“安委会”成员单位一把手,一定要切实履行安全生产职责,安全生产工作绝不只是书记、市长和分管市长的事儿,也不仅仅是安监部门的事儿,安全是大家的事儿,是每一个人的事儿,是全社会的事儿。我们的教育行政主管部门是否落实了国务院关于在中小学和大专院校开设安全教育课的要求?我们的宣传部门是否在当地的电视台、电台、报纸和杂志开设了安全生产频道、专题、栏目?我们的安全宣教是否进村入户、进矿山、进社区?安全发展的具体措施和总体规划是否纳入了地方经济社会发展的“115”规划?公共安全基础设施建设和隐患治理财政是否给予了积极支持?等等。各部门一定要齐抓共管,做到目标共识、思维共振、情感共鸣,带着感情抓安全生产;要真心实意、全力以赴为当地党政一把手和分管领导分忧,为老百姓尽责,为搞好安全生产工作放好哨,站好岗。

我们各地、各部门的领导干部要珍视自己的政治生命,就一定要讲大局、讲政治,把以人为本落到实处,实实在在地做好安全生产工作;不仅要“重视”,而且要“重实”;“重视”是做给人看,“重实”是实干!一定要想实招、办实事、求实效,把安全生产工作做实、做深、做细、做好。

民营企业要履行社会责任,要遵守《劳动法》、《安全生产法》、《职业病防治法》和各省市制定颁布的安全生产法规,要认真贯彻党和政府一系列有关安全生产的重大部署;企业法人代表不能满足于做老板,要做一有良知有社会责任感的企业家!

当前,虽然全国安全生产形势总体稳定,趋向好转,各省市安全生产工作纵向比也取得了很大进展,但是我们必须清醒地看到安全生产形势依然严峻,重大事故时有发生,一些地方和重点行业领域,在某些时段事故仍呈高发态势;所以我们不能有半点麻痹大意,不能有半点松懈,要如临深渊、如履薄冰,警钟长鸣,坚持不懈做好安全生产工作。

从锦涛总书记、邦国委员长、家宝总理,一直到德江副总理,都在讲安全文化的重要性。什么是安全文化?安全文化就是安全的价值观和行为准则。各地有许多企业创建了独具特色、个性鲜明的企业安全文化,对推动安全生产工作和提升安全管理水平发挥了很好的作用。要扩大交流学习,兼收并蓄,与时俱进,结合各自的实际情况,不断总结创新;让安全文化更好地体现人文、充满人文、关爱人生、彰显人性。用文化的力量推动安全生产的各项工作,把现代安全管理提升到一个新的发展阶段。