

1953年7月出生,中共党员,大学学历,高级经济师,历任北京有色金属研究总院干部、保卫处副处长、处长,北京有色金属研究总院院长助理、党委副书记、副院长,中国有色金属工业总公司人事教育部副主任,国家有色金属工业局人事司司长,中国铝业公司筹备组成员,中国铝业公司副总经理、党组成员、党组纪检组组长,现任中国有色金属建设集团公司总经理、党委副书记。2009年,被评为全国优秀企业家。



中国有色金属建设集团公司

公司组建于1983年,是国际大型技术管理型企业,在国际工程技术业务合作中,公司凭借完善的商务、技术管理体系,高素质的工程师队伍以及强大的海外机构,公司的业务领域已经覆盖了设计、技术咨询、成套设备供货和安装、技术服务、试车投产、人员培训等有色金属工业的全过程,形成了“以中国成套设备价格优势和有色金属人才技术优势为依托的,集国家支持、市场开发、科研设计、投融资、资源调查勘探、项目管理、设备供应网络等多种单项能力于一身”的资源整合能力和综合比较优势。

1997年,中国有色金属建设集团公司进行资产重组,剥离其优质资产组建中国有色金属建设股份有限公司,并于1997年4月在深圳证券交易所上市。中色股份上市10余年来,重视培植企业的核心竞争能力,形成了独具特色的社会资源整合能力和大型有色工业项目的管理能力,同时确立了以伊朗为基地的中东地区,以哈萨克斯坦为中心的北中亚地区,以赞比亚为中心的中南非洲地区以及越南、老挝、蒙古、

朝鲜、印尼、菲律宾等周边国家的几大主要市场区域。通过不断的开拓进取,资产总额和盈利能力稳步增长,成为“深证100指数”股、“沪深300综合指数”股,被《证券市场周刊》评为“最佳成长上市公司”50强。在20多年发展壮大的历程中,公司先后在海外近20个国家和地区设立了常驻机构,形成了自己的遍布全球的作业网络,并在中东地区、亚洲周边国家、澳大利亚的一些特定市场中显现品牌效应。1997年在中华人民共和国财政部通报表扬的对外经济合作企业经济效益综合评价全国前五名企业中,公司名列第一。1997年和1998年入选全球225家最大的国际工程承包公司。

主要荣誉:全国优秀施工企业、国家优质工程银质奖、绩效进步特别奖、全国五一劳动奖状、全球225家最大国际工程承包商、全国守合同重信用企业、全国质量效益型先进施工企业、集团走向世界奖、中国建设工程鲁班奖、金牛奖匾、中央企业先进集体证书、冶金行业优质工程。

杜建华

——山西煤业的杰出“晋商”

汉族,1960年11月出生,在职研究生毕业,高级会计师,现任山西煤炭进出口集团有限公司董事长兼党委书记。

在杜建华领导下,山煤集团由以煤炭经营为主向高精尖产业有限多元转变,由传统的管理模式向科学合理的现代企业管理模式转变,由单纯的产品经营向产品经营和资本运营并重转变的四大战略转变,形成了煤炭产业、高铁轮对制造和金融投资三大产业板块,建立企银联盟、企企联盟和企院联盟三种联盟,成为省内一流、国内知名、跨国经营的特大型优秀企业集团。



杜建华坚持集中精力搞好原有的煤炭产销主业,充分发挥山煤集团辐射全省、全国乃至世界的煤炭营销网络,本着煤种齐全、布局合理、优中选优的原则大力推进煤炭资源整合工作,为集团公司可持续健康发展的实现提供了坚实的保障。在立足煤炭产销的基础上,对经营战略和业务格局做了合理的调整,坚持“多个省份组织货源,出口、进口、内销三个市场组合营销”的经营原则,积极向产业链的上下游拓展,打造高附加值的产业链,提高企业的核心竞争力。

杜建华在集团内部建立了三大子集团,分别对煤炭产销、高铁轮对制造、金融投资三大业务板块进行管理,形成了二级子集团的管理模式。同时进一步推进法人治理结构的规

范,形成了“一个司令部”、“五个参谋部”的责任体系。并在业务流程上推行“生产机械化、经营专业化、责权明晰化、流程规范化、人员职业化、管理信息化”的“六化管理”,强化了集团的控制力,充分实现了内部协同,强化了风险管控,为集团公司的健康发展提供了坚强的保障。

面对国际金融危机,杜建华果断地把握住了“危”中之“机”,2008年底以抄底的价格成功实现“借壳”上市,目前按市值计算净资产已增长了138亿元。在危机面前,他敏锐地发现并把握住了管理创新的契机。

在杜建华领导下,山煤集团快速发展,在2009年全国500强企业位列第254名,全国服务业500强第79名,全国煤炭企业100强第21名。杜建华本人也荣获了山西省十佳总会计师、山西省五一劳动奖章、山西省科学奉献奖个人一等奖、2008中国注册会计师年度人物和山西省煤炭科技创新十大杰出人物、2009年全国优秀企业家等荣誉称号。

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

市场扫描 | Shichang Saomiao

雷婷

国美高层龙争虎斗,再次将企业家与职业经理人的矛盾搬上了桌面。家族企业的扩张,必然要有管理人才的引进,而企业家与管理人才的信任问题自然成为关乎企业前途命运的大事。

信任缺失:一次博弈的必然结局

对于企业家与职业经理人的信任问题,北京大学光华管理学院副院长张维迎曾得出结论:一次博弈的结局是不信任。

这里所说的博弈是企业家与经理人的信任博弈。也就是说,在博弈只进行一次的情况下,企业家难以信任职业经理人。

黄光裕在选择陈晓担任CEO时,或许已经将博弈结果的控制权交给了陈晓手里:一旦陈晓控制了国美,是为黄光裕这个大股东服务?还是为国美或者个人利益着想?这一切都只由陈晓自己决定。现在看来,从引进贝恩资本摊薄黄光裕的股权,到实行股权激励计划犒劳自己也拉拢高管,再将黄光裕告上法庭彻底决裂:陈晓的选择已经再清楚不过了。两方的较量依然还在进行,但黄光裕在这场信任的博弈中却已经输了。

市场混乱:难以形成多次博弈

可能有人会说,一次合作不成功,下次就不再合作,这种多次博弈后的不被选择就是对职业经理人的约束。这种说法有个前提条件:职业经理人在市场上是接受自由选择的。

职业转型 | Zhiye Zuanxing

希望年薪飞跃 职业经理人需苦修内功

同样是年薪10万元左右起步的经理人,三五年的时间过去,有的人可以成长为年薪50万元左右的高级经理或总监,而有的人却依然在10万元左右徘徊不前。同样的起步为何会有如此大的差异?又是什么原因导致这种结果的产生呢?

中轩猎头职业顾问罗直认为,面对这种状况,经理人应该多从自身找原因。很多经理人的工作状态都是忙忙碌碌,被动地完成领导交办的各种工作,从不为自己未来的职业生涯做长远的规划,

随波逐流很难得到满意的结果。而不考虑职业发展,仅仅为了眼前的20%或者更高一些的新加薪跳槽的人,平级跳动、跨行业发展、忠诚度不够等,都会使今后的职业发展道路越来越难走。

企业肯花高价钱聘请的高级经理或总监,要求自然和一般经理有所不同,期望值也会大大提高。这种差距直接体现在个人经验、从业技能等方面,企业看重的是执行力,带领部门工作人员实现企业既定的目标,起到上传下达的沟通、“润滑”作用;对高级经理或总监则更

强调发展战略等管理和创新能力,而且职位越高,企业对忠诚度的要求就会越高。

因此,经理人在确定了自己的发展计划后,找出自己在技能、管理才能等方面的差距,努力自我提升,修炼内功是不变的法则。

罗直告诉记者,进入猎头视线的被猎者,都是在某个行业持续上升垂直发展的人才,工作经验丰富、管理水平高超、能与企业共同发展或是有特殊专长的优秀人才。

(缪鹏冲)

经理人市场化进程提速

央企青睐第三方测评

虽然第8次央企高管“海选”尚未正式开始,但是一些嗅觉灵敏的人才测评公司已经从国资委所形容的“规模空前”这个词中,感知到央企经营管理人才队伍市场化所带来的巨大商机。

据长期为央企提供测评服务的诺姆四达公司董事合伙人纪超透露,仅今年以来,诺姆四达就已经为10余家央企提供了内部干部竞聘和选拔相关服务,并且还有一些项目正在进行中。纪超乐观地表示,“从目前来看,下半年的签约数量会比上年有一个较大幅度的增加。”

据国资委相关资料显示,在过去几年中,中央企业人才选聘市场化步伐不断加快。除了加大市场化选聘工作力度,提高市场化选聘的比例和职位层次之外,国资委显然更关心市场化选聘的质量。国资委主任李荣融在不久前召开的中央企业人才工作会议上明确要求:“要提高考试测评的针对性和科学性,坚持干什么考什么,真正考出‘干’的水平,同时要看看应聘者干过什么、干成过什么,提高市场化选聘的质量。”

而正是这样一个要求,为第三方测评机构进入央企这个市场开了绿灯。据了解,在经营管理人才市场化的过程中,已经有越来越多的央企倾向于通过第三方测评机构对拟选用人才进行评价。

中国企业联合会职业经理人资格认证指导委员会副秘书长樊为表示,央企经营管理人才市场有两个前提,一个是要有科学的机制,另一个是要有科学的工具。从历史上看,过去中国没有职业经理人的概念,以往央企的经营管理人才都是行政干部。这样一个传统和惯性,导致了在过去一段时间内,央企经理人的选拔方式更像是在选拔行政领导。国资委成立后,在这方面有一个很大的改观,比如说,在2006年的央企“海选”中就首次采用了评价中心技术,这种技术比央企传统的选拔工具更适合对企业经营管理人才的测评。从总体上来说,通过第三方测评机构使选拔工具和选拔方法更加科学,对于央企是一个务实的选择。

早在2003年就以外部专家身份参

与过央企“海选”的中组部领导干部考试与测评中心特聘专家、全国心理技术应用研究会副理事长、诺姆四达研究院资深专家苏永华博士介绍说,采用第三方测评已经是央企一个普遍性的做法,除了人才选拔外,测评已经被央企广泛应用于人才决策和人才发展的各个领域。

尽管央企已经开始更多地采购第三方测评机构的产品和服务,但是还是有许多测评机构无法吃到这块诱人的蛋糕。樊为说,“央企的规模都比较大,管理层级也比较多,这些情况都增加了测评的复杂性和难度,而且央企人力资源部门的整体素质高,对于测评产品的甄别能力强,这就导致了许多测评公司根本进不了央企的视野。”

纪超的经验印证了这种看法。她介绍说,“央企对高层级管理人的选拔会相当慎重,非常强调结果的准确性和可区分性。因为一旦任用了一个不合适的高管人员可能会对企业发展造成非常巨大的损失。这样一来,在测评中就需要应用更多的工具,测评过程相应也比较复

国美“夺权门”升级 企业家与经理人上演信任博弈

经理人不能盲目扩张飞扬跋扈,同时,企业家也应该给予经理人一定的授权,不能过分地限制。”

黄光裕虽然引进了陈晓当CEO,但同时设立六位副总裁,实际上将陈晓的权利架空了。不仅对陈晓,就是对跟随自己多年的骨干,黄光裕也吝于分享股权。在狱中,黄光裕“垂帘听政”,并没有放松对国美的控制,反对贝恩资本的引进,阻碍股权激励的实行。

“企业家在寻找职业经理人的时候就要明确目的,疑人不用,在一定的磨合期之后,也要‘用人不疑’。”中国人民大学商学院讲师牛海鹏如是说。

何其难也:量体裁衣的约束机制

企业家与职业经理人互为信任博弈的双方,一方不遵守规则就达不到效益最大化。因此,要想解决两者的信任危机就必须克服企业家的霸权思想,同时规范职业经理人市场,为其加上道德和规则的双重砝码,建立起适合企业自身的约束机制。

然而,即便看似完美的约束机制,也并不一定奏效。

黄光裕作为掌控零售业巨轮的大战略家,彼时与陈晓珠联璧合,对其重视不可谓不多,设计了精细的制衡与监督;而陈晓初入国美时对黄光裕也是敬重有加,对于企业的发展也称得上尽职尽责。然而黄光裕入狱带来的角色转变,还是让这样一对昔日的合作伙伴对簿公堂。

可见量体裁衣、合适有效的约束机制并不易得,企业家与职业经理人的信任博弈还将继续进行。

