

汪先锋：“好董秘”这样炼成

如今的投资者不只是关注企业的报表业绩,他们更希望获得包括管理在内的更多企业内部信息,从而能自下而上地判断企业经营情况。行业趋势很好、管理不错,投资者就有信心。

从事汽车企业管理近 20 年、现任安凯客车董秘的汪先锋深知这一点。在他看来,内部管理包括内部控制。内部控制是任何企业都会做的,五部委发文尤显内控的重要性。但企业若是只按照五部委的要求做内控,而把以前的体系丢弃,或者做成两套体系,这都不对。

他认为,五部委强调更多的是企业风险控制点,内控唯有与管理充分结合,企业的管理水平才能上台阶,反之会对企业管理有损害。例如有些企业搞完 ISO9000 质量管理体系的认证,就把基础管理扔了,这样的企业管理会迅速下滑。事实上,所有的内控都应包含在强大的基础管理体系中,只不过侧重点不一样。“以往管理强调的是怎么做,而内控更强调审批权限及风险控制点,当把管理流程

外部要求你知道得很多,但对内部而言,好多事情可能独立于董秘就定好了,这就要协调矛盾。董秘难就难在如何把自己在内部的影响力和外部的要求协调起来。

和风险点的控制完善和强化,也就是把企业管理和内控结合起来,原有管理水平就会有很大的提升。”汪先锋说。

谙熟企业管理让汪先锋的董秘工作做得有声有色。他觉得做好董秘工作,首先对企业内部运营、产品生产流程等要熟悉,对信息披露等规则要熟悉,把握好企业的关键点和信息



披露点,这极其重要;其次,责任心要强,要敢于承担责任。

当然这还远远不够,如何把信息披露好、投资者关系处理好,是董秘不断的追求。在外部,监管者、投资者都希望董秘做好;但在内部,董秘的影响力还没有那么大,主要是大部分企业内部还没意识到这个岗位的重要性。

“外部要求你知道得很多,但对内部而言,好多事情可能独立于董秘就定好了,这就要协调矛盾。董秘难就难在如何把自己在内部的影响力和外部的要求协调起来。”他说,尽管董秘位列高管,但大多企业的董秘并不一定就能行使高管权利。例如召开董事会,如果董秘也是董事,才可以参与决策;而总经理办公会,董秘则

不一定参加。重大决策都不知情,如何开展工作?这就要求董秘在第一时间收集到信息,分析研究如何披露,有无和法律法规相悖的地方。尤其是领导不愿披露的,要坚持原则,这极其关键。

此间沟通的艺术和技巧,则是董秘素质的重要体现。如何艺术地把有关条文、规则和董事长、总经理沟通,让他们信服,这要求董秘具备非常强的沟通技巧。可能有很多事,理解不一样,甚至有的是保护公司利益,例如你没履行程序,把暂没使用的融资资金转为定期存款,但这对资本市场而言却是违规的。

“亲和力是好董秘必不可少的条件。”汪先锋说。资本市场不认可外交辞令,如何在违规的前提下表达清楚,该讲的要讲好,不该讲的坚决不能讲,这就看董秘的业务能力和把握度。要让资本市场相信你,亲和力显得尤为关键。

“如果能把握好以上几点,最起码是个好董秘。”汪先锋笑言。

(谷学禹)

五大“管理心模”助你成功组建团队

越了单纯的才智,步入更深层次的智慧,使管理者能够透过一般感知,看到问题实质,从而深刻地看待问题。在明茨伯格看来,有效管理者往往能独立思考。

大多数管理活动都很忙乱,“该死的事情一件接着一件”。因此,很多管理者都亟须退后一步,静下来反思自己的经历。明茨伯格认为,管理工作自然会妨碍思考,但有效的管理者知道如何从这样的工作中培养反思能力。即使管理工作很难让管理者有集中的时间思考复杂的问题,善于反思的管理者却能一边工作,一边抽空学习,断断续续、渐渐深入思考这些问题。正如爱德华·拉普所说,管理者“带着目的进行敷衍”。

▲▲▲反思

▲▲▲反思

明茨伯格的观察表明,高效的管理者大都善于反思;他们知道怎样从个人经验中学习;他们探究出许多方法;当一种方法不通时,他们会知难而退,尝试其他方法。

“善于反思也暗含着一定的谦卑,管理者不管是否知道、自以为知道,还是不知道,都要谦卑。这就是我批判英雄式管理的原因。”明茨伯格说。

反思是指“好奇、探究、分析、综合、联系——‘仔细思考、反复思索经历对于自我的意义’”。在拉丁语中,反思是指再次折叠,这表示注意力要先转向内部,进而才能转向外部,以不同的方式看待类似的事物。反思超

比概念专家更有才华”。不过,明茨伯格也指出过度依赖分析的危险,特别容易发生在两个管理难题上:其一是“分解的迷宫”,管理者周围到处被切割成干净、漂亮、人为划分的类别;其二是“衡量之谜”,管理者必须处理硬数据的软肋。

“在管理中,过分强调分析会把大量的判断赶出组织,造成严重的机能障碍。”想不到明茨伯格对中国传统文化还很有研究,用中国话来说,这就是大智若愚意思。

▲▲▲练达

管理者必须全球化,这样的言辞我们今天处处可闻;其实,管理者变得练达重要得多。全球化暗含着一定的同质性。该词有一致的意思,“人人赞成同一套信仰、同一套风格、同一套价值。忘记你的背景、你的出身、你的根源;面向现代、面向当代,成为新兴‘全球’的一分子吧”。我们真希望管理者这样吗?

什么能很好地改善这个问题,并将亟需的判断带回管理?在明茨伯格看来,当然是练达。

他认为,所有管理者都在自己的世界和他人世界之间的边缘上工作。“练达”意味着不时跨过这些边缘,进入其他文化、其他组织、自己组织中的其他职能,但最重要的是了解他人的思想,以求深入他们的世界。套用诗人艾略特的一行诗——管理者不应停止探索,而他们一切身探索的目

的,是回到原点,重新认识这个地方。如果说分析接近于科学,那么练达就接近于手艺,因为它根植于具体经验和隐性知识。

▲▲▲协作

协作使我们得以管理与单位内外其他人的关系。有一个理念是:“管理不是控制别人,而是让他们协作。”在明茨伯格看来,协作不是“驱动”或“授权”单位中的人,“驱动”或“授权”仅会加强管理者的权威。相反,协作是帮助单位内外的人。

明茨伯格认为,协作并没有什么特别神奇的地方,亦非领导力的重要特征,协作完全是自然而然的。协作也会超出单位,延伸到组织的其他管理者和组织外部的其他人。

与此同时,管理者的权力逐步向非管理者下放,管理风格相应地从控制变为信服,从领导变为联络,从授权变为激发。参与式管理的要点是:1、管理者非常重要,他们必须帮助其他人变得重要。2、组织是互动网络,不是垂直的层级。有效的管理者无处不在,而不是高高在上。3、有些小问题如不解决,事后可能就需要采取大行动。4、参与者解决这些问题时,战略就会在互动中浮出水面;所谓执行也会促进战略的形成。5、管理就是发掘人体内自然存在的正面能量。因而管理意味着参与,管理基于判断,根植于实际环境。在这里,领导是一种从他人的尊重中所获得的神圣的信

任。

▲▲▲积极主动

“健康的家庭很少被动,它们在应对外部输入时,表现出高度的主动。”明茨伯格说。

所有的管理活动都处于抽象反思和具体行动之间,也就是“思行(reflection)”。反思过多则一事无成;行动过多则流于潦草。

明茨伯格认为,反思在很大程度上是个人的事情,而主动性从根本上讲是关乎社会的事情;没有其他人的参与,就不可能有管理行动。管理是一个社会过程。企图独立管理的管理者通常以过度控制而告终——发号施令、臆断数字,希望用权威来保证服从。

在明茨伯格看来,管理者应主动采取行动,而不只是对发生的事情做出反应,采取步骤,规避障碍,掌控事情。有效的管理者,无论身居何位,无论受到怎样的束缚,都能抓住自己力所能及的自由,以充沛的精力自由自在地进行管理。

卓有成效的管理者不会被动承受。他们是“变化的动因”,不是“变化的目标”。他们跟着潮流走,但他们还要制造潮流。“管理属于热爱节奏、勇于行动、敢于挑战的人,不论来自何方,去向何处,这些品质永远伴随着他们。”明茨伯格如是说。

(孙先锋)

刘承元:管理没有“一剑封喉”的秘籍

深圳管理咨询培训有学院派、西洋派、智慧派、演讲派、点子派、营销派等之分,深圳合众资源·3A 企业管理顾问有限公司则被称为实战派的代表。记者近日就目前出现的管理咨询培训曲艺化问题采访了该公司董事长刘承元。

不要指望包治百病的灵丹妙药

记者:近来,常听有人议论听了某位管理大师的演讲,很受启发。坐飞机在机场也看到书店里播放着各路管理大师们讲《三国》、讲《易经》、讲佛学等的节目,书架上摆着成堆的大师们的演讲碟片。您如何看待和评价管理培训的这一现象?

刘承元:演讲台上培养不出管理大师,甚至大学课堂也出不了管理咨询人才。3A 公司曾经尝试聘用一些管理学硕士,但一到现场,他们根本就傻眼,只能讲,不能做。我们现在近百

名顾问全是从理光、三星、富士施乐等世界顶尖企业挑选出来的实战人才。他们不是大师,但到企业现场一看就能找到问题,就能帮你解决问题。

记者:据了解有些大师的演讲票价是很贵的,一个人听两天费用 5 万元,并且不打折,如果是终生票,可终生重复听他的演讲,费用几十万。听演讲的人还相当多,一堂课有几千。这么热烈,原因是什么?

刘承元:这是中国社会浮躁的表现之一,是一种管理泡沫。中国企业和经济经历了这么多年高速发展,机会是主要驱动条件。因为当时中国处于短缺经济。现在就不同了,处于残酷的竞争之中。但是,有人还是怀念往昔,总想抓机遇找机会,而不太想做管理抓细节。有一本书叫《细节决定成败》,有人就反对,说机会和战略决定成败。抓住机会发展的例子太多了,中国的企业家多有这方面的经历。因此一本《蓝海战略》就在中国成了畅销书。这本书要企业尽快逃离竞争的“红海”,

进入没有竞争的“蓝海”。试问“蓝海”在哪里?今天是“蓝海”明天马上就是“红海”。

企业发展找机会,企业管理者他们找捷径,就是想找到一句一了百了解决所有问题的真谛和理念。他们要学一句一剑封喉的秘籍,以便像武林高手那样走遍江湖,打遍天下无敌手。试问,除了金庸的武侠小说,哪里能找得到秘籍。少林和尚要想学点功夫,也是挑水担柴,从打沙袋、练站桩,一点一滴几十年苦磨练出来的。达摩得道,也是“上班坐禅,困倦打拳,饥饿吃饭”。入定,开定,日复一日,年复一年,在洞中面壁十年才得来的。

你想听一堂大师的课,就能得道,解决企业的管理问题,不是很可笑?

管理无捷径可走

记者:有一本书叫《管理越简单越好》,很受欢迎,难道管理就没有简单的模式与方法?

刘承元:管理当然越简单越好,但是现实的管理是简单不了的。你要想简单,就要先复杂,从复杂走向简单,这是一个艰难和长期的过程。只有当一个企业的先进管理思想和方法融化到每一个员工的血液里,成为员工的习惯,成为企业的文化,管理才可能简单。就像一个武林高手要一招制敌,是一生练就的功夫。读一本书,听一堂课,学不到简单管理的秘籍。

有些管理问题是无法简单,无捷径可走,也是绕不过去的。比如,我们与日本企业相比,每单位面积土地的产出只有日本的十几分之一,人均产出效率也只有他们的十几分之一,一度电消耗的产出效率也只有十几分之一。这就是中国企业管理要解决的问题,回避不了,绕不过去,我们必须有勇气面对,而不能逃避到演讲大厅用信念麻醉自己,也不要以为到深山悟道就能解决。

企业管理是一个长期不断改进的过程。富士康总裁郭台铭讲过一个

“9999”哲学。他以日本松下公司生产的白板笔为例,它做得很精致,手感也很好,写出来的字非常流畅,假如富士康也要做白板笔,做到松下白板笔 90%的水平,可能只需要 1 年时间,但要做到 9999%的水平,就要付出比一年长得多的时间。又比如中国制造的照相机等与日本制造的相比,外观上可能相差不多,但功能上却相差很远,要从 90%提升到 99%,可能要 5 年的时间;从 99%提升到 999%,可能需要 10 年;从 999%提升到 9999%,则需要再加一个 10 年,甚至更长的时间。

管理要从讲堂回到现场

记者:那么您认为企业管理应该怎么做?管理咨询要怎么做?

刘承元:我是现场主义者。我去讲课,有人会现场提出一些问题。再简单的问题,我回答之后最后都会补充说:其实这里没有答案,答案在现场。每当老总们说我的课讲得精彩的时候,我还会说,课讲得再好也解决不了你们的问题。每每这个时候,老总们大多会

雨润集团：价值链管理促进企业迅猛发展

雨润集团自 1993 年成立以来,依托全国性的产业布局、高效的供应链管理系统以及灵活稳健的市场营销政策等综合管理运作能力,在不利形势下保证了较强的生猪采购和市场价格能力,同时加强高毛利产品的研发和生产,在推动业务持续增长的同时,确保了稳定的利润率水平。雨润集团顺应市场需求,建立并进一步完善产前、产中和产后管理五大体系。

第一,针对产前价值链管理,雨润集团整合管理三大体系,其中包括肉制品原料管理体系、无公害饲料供给体系和防疫体系。雨润有力度的紧抓日粮营养和饲料源头控制,提倡“绿色养猪业”、“生态型养猪业”,以适应国际市场的竞争。

第二,针对产中价值链管理,雨润集团在加工上建立对应的质量监管体系,将进料、加工、包装、检验、售后服务等各项过程均作为质量监督控制的对象,坚决贯彻 ISO9000 质量管理和 HACCP 生产运用规范体系,在生产过程中积极推行 TQM 全面质量控制和管理体系,全员参与、持续改进,并先后邀请中国检验认证集团的多位专家开展食品安全管理体系、质量、环境、职业健康安全体系等方面的食品卫生安全教育和培训,提高全员食品安全防范意识。

第三,针对产后价值链管理,雨润集团建立以直销方式销售的全国销售网络,梳理和健全现有的营销体系,并完善以产品种类、价格体系、分销渠道为基础的渠道覆盖体系。与此同时,雨润在各个办事处设立服务专线,确保产后供应销售体系的有效实施和战略信息回馈。

雨润集团的企业管理正遵循现代公司管理的机制,实行集生产管理、营销管理、人力资源管理、科技开发管理、财务管理于一体的综合性现代化管理,并且把确立“名牌效应”,重视树立企业形象和确立企业的名牌意识作为生产和管理的重点,客观上促进了产品质量和服务质量的提升。与此同时,在严峻的市场竞争形势下,雨润集团采取超常规的运作方式来达到现代企业管理水平,在尽可能短的时间内实现规模效益、成本效益、价格效益、质量效益的企业管理目标。

(珠珠)

协办单位:

海南亚洲
制药有限公司

董事长
总经理:

楼金

地址:

海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

一脸惊愕,因为他们想不到我会这般坦诚。事实上,每一个企业都有自己不同的问题,即便是同样的问题还有产生问题不同的原因,我们一直主张现场、现物、现实——即一切从现场出发,针对现场的实际情况,采取切实的对策解决问题的三现主义。

现场管理,国外企业有不少成熟的管理方法,比如丰田的 5S、T P M 和精益管理,起源于摩托罗拉的六西格玛, A D I 半导体公司的平衡计分卡,福特的流程拆解和由此发展起来的工业工程学 I E 等,都是非常有效的方法,可以结合企业的实际加以运用。

管理千差万别,没有一个通用的模式可以让企业借鉴或者照搬。当发生问题的时候,管理者要快速到“现场”去,亲眼确认“现物”,认真探究“现实”,并据此提出和落实符合实际的解决办法。做管理、做顾问都是如此。

归根结底一句话:管理是一定要回到现场,落到实处,从课堂到深山,从闭关到悟道是解决不了企业实际问题的!

(钟声)