



MBA 讲堂 | MBAjiangtang

一个高效的董事会成员,应该学会参与“共同思考”。他们可以带着各自的看法和观点走进会场,但必须学会倾听、改变、提炼、获取、整合,最后形成比自己的个人观点更好的一致意见。

“共同思考”成就高效董事会

程建岗

前不久,万通集团董事局主席冯仑在北京大学演讲时曾说过,做企业要学会“吃软饭”。在他看来,企业真正凭本事创造的效益中有10%-15%取决于公司的治理效率和管理水平。而这10%-15%的溢价,就是你挣钱的地方。”冯仑的经验印证了一个耳熟能详的道理:向管理要效益,让管理出效益。

事实上,当今的商业社会中,上市公司间的竞争在某种程度上就是公司治理水平的竞争。而作为公司治理核心的董事会,它自身的经营管理水平如何,不仅决定着公司治理的效率和好坏,也决定着公司本身的效益与长期可持续发展的能力。在现代企业中,董事会是受股东的委托,以团队(委员会)工作的形式,通过对企业高层管理团队的管理来间接实现对企业的管理。这就意味着,一个有效的董事会管理应该包括两个最基本的内容:一个是董事会自身的有效运作和管理;一个是董事会对高层管理团队(特别是CEO)的有效管理。

A. 自我管理: 董事长带头

和一般组织或团队的管理不同的是,董事会是通过集体协商和集体决策的方式来开展工作的。通常情况下,董事长/首席董事与董事会的其他成员董事之间并非行政上的上下级关系,而是一个委员会集体中的平级关系、同事关系。因此,如何在非上下级关系的情况下,有效地集合集体智慧,形成高质量的集体决策,就成为董事会运行和管理的最大特点和必须直面的现实问题。

招商银行的体会是,一个好的董事结构是董事会进行有效决策的基础。而工行董事长姜建清也说,作为公司的灵魂,董事会的运作管理水平很大程度上是由董事会的结构决定的。一个好的董事会,应该由具备高度的独立性、专业性、道德诚信水平、尽职尽责的董事组成。

不过,仅有这些就够了吗?它们是董事会有效运作的充分必要条件吗?通过董事会来指挥一家企业并非易事,董事会并不会因为由一群优秀的人员组成,就会自然高效地运转起来。好的董事会结构和优秀的成员只是有效运作的必要条件,还只是“静态”的“死资源”,如果想让董事



秦晓、马蔚华惺惺相惜

会真正有效运作,还需要引入充分条件,把这些优秀的董事资源盘活,而这个充分条件,就是对董事会本身进行有效的管理,让董事会有效地运作起来。

管理学者拉姆·查兰在做了大量的实证研究之后,发现一个高效的董事会首先应该是一个富有团队活力的董事会。

团队活力,是指在董事会成员间形成了良性互动,大家团结一致,相互尊重、相互信任,能够积极开展对话和讨论,并最终在重要的问题上取得一致意见。同时,董事会还能自觉地对自己的业绩和表现进行自我评估,不断促进自我完善等。而团队活力的形成,首先取决于团队带头人董事长的管理能力和管理水平,特别是他的自我管理水平和

事实上,面对各位优秀的董事会成员,如何让大家在各自富有创造性的、但根本利益又一致的冲突之间保持平衡,并富有建设性和创造性,是董事会主席面临的巨大挑战。在这方面,微软的董事局主席比尔·盖茨堪称典范。在微软董事会上,盖茨从不过多地发表谈话,而是用心听取所有人意见;他会保持讨论始终围绕主题,并鼓励畅所欲言;他总是等到所有人都已表达完观点后再表明自己的看法;最后根据一致意见总结出董事会的决策,而最终,盖茨会坦然地接受董事会做出的决定。

但在现实中,国内的很多企业常常忽视对董事会自身的团队建设。由于董事会成员绝大多数直接来自原来的企业高管变身为公司董事,大家总是想当然地认为这些人一旦进入了董事会,就自然具备了用

团队方式工作和与人相处的能力。但事实却不是这样。在我服务的一家上市公司中,每次董事会上,他们仍然只会用“上下级关系”和“我的领地我做主的职能首长式”的思维方式来处理关键问题,而不会通过平级的、建设性的成员/伙伴式的互动,来取得建设性的一致。

一个高效的董事会成员,应该学会参与“共同思考”。他们可以带着各自的看法和观点走进会场,但必须学会倾听、改变、提炼、获取、整合,最后形成比自己的个人观点更好的一致意见。而在促成这种变化上,董事长责无旁贷!这是董事会自我管理的重中之重。

B. 执行层管理: 善处“关系”

董事会再好的团队决策还是需要企业高管团队去贯彻、落实和执行。因此,如何管好高管团队(特别是如何管理好CEO),并通过他们创造效益,就成为决定董事会管理效益的重中之重。我认为,关键是管好两条:管好“人”和管好“事”。

正如海尔董事局主席张瑞敏所说,“管事先管人”。实际上,由于委托一代理关系的存在,“事由人为”已经成为必然,而且又“事在人为”。因此,董事会对高管团队的管理,首先应该是对人的管理。“管”是什么?是定规矩、建章立制,不以规矩,不成方圆。“理”是什么?是沟通、合作,没有团队合作就不可能有现代组织的业绩。而合作的建立,取决于双方的认可和

信任。认可和信任是不会抽象地发生在组织和个人之间的,它只会存在于人与人之间的互动中,是人与人的“关系”决定了认可和信任的建立。因此,公司治理的关键,或董事会的工作重心之一,首先是治理“人”和“关系”。

那么,一个优秀的董事长是怎样通过一对一的关系管理,和CEO等高管建立良好的“关系”,从而有效“管理”他们的呢?在招行行长、董事马蔚华看来,前任董事长秦晓“非常到位、非常负责、非常信任我和招行管理层班子”。那么,秦晓是怎么做到这一点的呢?马蔚华总结了三条:

首先,在一些重大问题上很一致。尽管有时因为认识不同存在分歧,但我们总在建设性地解决分歧并争取达成一致。他说,“我作为行长,有动议会提请董事会同意,秦晓作为董事长会认真考虑,如果不同意他会讲清道理,我也非常认可。有的时候他有一些想法也会在董事会征求意见,我不同意也会全部说出来。如果你说对了,他会听你的。”也正是这种一致性,使得马蔚华领导下的招行能做到:“一旦董事会作出决策,我们就会坚定不移地执行,对外所有口径不会跟董事会有任何异议。”而且他认为,“这是这些年来我们非常成功的地方”。

其次是董事长的个人威望。威信不是凭空建立的,它来自能力、行动和人格魅力。马蔚华说,“秦晓既有学者的知识背景,对中国、世界的历史有所了解,但又能结合实际。他把西方经验和中国实际结合,又把书本和实践结合,把做人 and 做事结合。他这方面非常厉害。”有佩服才有认可,有认可才有信任,有信任才有建设性合作。

再次是惺惺相惜的深厚私谊。马蔚华说,“我们在一起相处亲如兄弟。我们把他叫大哥。我和一些高管除了工作,平时也愿意创造一些私下相聚的机会,有时周末约他从香港过来,一块儿打球、喝酒、品味社会。很多事是在这种很轻松的环境下解决的”。

而秦晓谈及与这位CEO的关系时也毫不掩饰赞赏之情。“马蔚华是一个经营奇才,他能和我这样的董事长合作很荣幸,我跟他这样的行长在一起也学到很多东西,我们俩合作很好。”正是这样对“人”的管理,才让招行的董事会、高管班子和企业本身通过管理获得了更好的效益。

企业兴盛的希望来自董事会的管理效益,呼吁那些正在肩负董事职责的管理者们,用自己的卓越实践来为董事会运作和公司治理写下更加华美的篇章。

国内需求升级 商学院EMBA “按需应变”

与如火如荼的MBA招生大战一样,如今各种EMBA招生说明会也是一场接一场。其中,不少EMBA项目都开始纷纷打上了“专业化”旗号,一些商学院先后推出房地产、金融、医院、传媒等方向的EMBA项目。

一些专家预测,随着EMBA生源竞争越来越激烈和商学院教育日益注重差异化、细分化,专业化将成为EMBA教育发展的一个新趋势,国内EMBA教育将进入专业化时代。

专业细分 已成EMBA发展潮流

目前,越来越多的EMBA项目正在打上“专业化”的旗号,这些专业EMBA具有“度身定制”的优势,比如“房地产EMBA”、“技术EM-



人大商学院推出的“科特勒EMBA”项目由被誉为“世界营销之父”的菲利普·科特勒博士亲自授课。

BA”、“金融EMBA”等,EMBA专业化浪潮可谓风生水起。

例如,中国人民大学商学院推出的“科特勒EMBA”项目侧重企业战略营销的实施,是国内首个以“战略营销”为方向的特色EMBA,并由被誉为“世界营销之父”的菲利普·科特勒博士亲自授课。据记者了解,在MBA教育的专业化已经成为大势所趋的背景下,很多商学院也推出专业EMBA。例如,中山大学岭南学院推出了医药卫生方向的EMBA项目;上海交通大学则推出“金融EMBA”和“传媒EMBA”;复旦大学与香港大学合作推出了金融EMBA,并同阿尔卡特合作定向为培养通讯类专业EMBA。还有一些国外的EMBA项目,也打着专业EMBA的旗号来招生。此外,一些行业性院校,例如北京航空航天大学、北京邮电大学,也推出了自己的专业方向EMBA项目。据业内人士透露,目前,在国内像这样的以“专业EMBA”为卖点的EMBA项目已经多达几十个。

“随着EMBA教育市场的日益细分,将会出现越来越多的专业方向EMBA项目。”北京大学微博研究员李懿恒表示,以美国半个多世纪的商学院教育来说,办出自己的特色已经成为它们生存的基础。事实上,一些国际著名商学院均是以办出自己的特色而著称于世,例如美国沃顿商学院以

金融方向著称;西北大学凯洛格商学院以市场营销著名;MIT的金融技术管理很强;芝加哥大学的MBA学生多半是冲着学校在金融方面的极高声望。需求升级 让商学院“按需应变” EMBA教育出现专业化的趋势,在很大程度上是在招生竞争越来越激烈、商学院越来越注重通过走差异化、细分化的策略来树立品牌、争夺生源的产物。不过专家认为,导致这种趋势的最根本原因,还是商学院在主动迎合EMBA教育消费群体需求的不断升级。美国百森商学院教授、清华大学EMBA特聘教授伍健民曾表示,单一的、综合性的项目已经不能满足中国商界的需求了。中国的EMBA项目必须选择自己将向哪些特定的公司或经理提供服务。大学只有设置有的放矢的课程才能生存和发展。从某种程度上讲,公司高管对EMBA项目的需求取决于公司处于哪个发展阶段。他认为,新兴企业的高级经理人员,他们需要了解企业的方方面面,如生产、市场营销和研发,同时还需要具备财务知识,特别是对现金流有所了解,他们就需要一个面面俱到的EMBA项目;对于已进入成长期的公司而言,高级经理人员对于财务知识的需求没那么高了,但仍需具备各方面的管理知识,以及更多的战略规划技能和发现人才的能力;对于成熟公司,高级经理人员不需要具备金融和市场知识等专业技能,他们需要的是很强的战略规划技能和组织领导能力。

据业内人士介绍,在国内,由于高校在人才培养上一直是专业门类划分得较细,绝大多数人才并不具有跨专业和学科领域的专业背景等,造成适合读EMBA人群中复合型人才比例很少。因此,很多高校按行业、专业来开设EMBA项目,是为了更适合国情为企业高层提供某一专业领域所涉及的专业、管理知识训练,从而更好地为老板和高管“补课”。

事实上,所谓“专业EMBA”,并非意味放弃对综合管理技能、全局战略思维的训练,而是在综合基础上发挥商学院的专业优势。至于选择什么样的EMBA就读,学员可由自身企业的行业特点和所处发展阶段来决定。而对于商学院而言,他们是在根据国内企业的需求来设置更加符合市场需求的EMBA项目。

(腾讯)

复旦大学09秋EMBA学成庆典举行

两年之前,怀揣着光荣与梦想的同学们,带着人生的经验和追求来到复旦EMBA求学;两年后,复旦精神已经深深融入他们的血液。怀揣着一份对学院的感恩,对老师的感谢,对学习的感悟,7月23日晚,EMBA09秋季的学生举行了学成庆典晚会。学院领导和EMBA项目授课教授及老师也参加了活动,和学生共同庆祝这难忘的时刻。

庆典伊始,陆雄文院长致辞。陆院长肯定了大家两年多来在学习中所付出的努力和取得的成绩;同时也对同学们未来的



学院领导、老师共同启动庆典开幕仪式

发展提出了殷切的希望和美好的祝福。陆院长的精彩致辞赢得现场阵阵掌声。随后,陆雄文院长、殷志文副院长、包季鸣主任、徐建荣主任和授课教授们一起开启香槟,拉开了庆典仪式的序幕。

随后,同学们以各式各样精彩的演出庆祝毕业,纪念学生生涯中难忘的时刻。丰富多彩的表演无不在用真情诉说着离别的不舍和对学院的依恋。

现场的同学表示,从学校走入社会,再回到复旦学习EMBA,让自己的人生更加完美,复旦已经成为了自己心灵的归宿,如果未来有机会,还会来复旦DBA项目继续深造。

(吴明)

非名校的MBA值得读吗?

随着2012年新一轮的MBA课程的到来,工商管理硕士的热度依然丝毫没有减弱,如何选择一个好的学校成为了很多考生眼下的难题,现实是并不是所有人都能够申请到美国的名校去攻读工商管理硕士的,那么,非名校的MBA到底有没有价值值得你去选择?

吉列留学美国部咨询顾问杨翠翠表示,美国非名校的工商管理硕士到底有没有价值,这个问题必须从一个客观的角度考虑。首先,既然谈到价值,就必然有一个严格的标准,而这个标准必然只能是市场价值。一个工商管理硕士的成功与否,并不在于他就读的是什么样名校或在职业生涯中的某一个阶段去就读,而在于这个

同学毕业后有没有找到他下一个理想的职业发展方向。每一年,哈佛工商管理硕士的毕业生中有大约10%的人是找不到工作的,这些人当然也可以自创企业,自己做老板。但是,从工商管理硕士的培养角度来说,大部分的工商管理硕士课程是培养职业经理人的,至于创业者只占了相当少的一部分。所以,我们衡量美国非名校的工商管理硕士到底有没有价值,最直接的就是问问这个学校的工商管理硕士毕业生的就业率如何。在美国就业市场持续低迷的情况下,职业经理人的市场需求也在降低,职场竞争的激烈也日趋白热化。

一切从实际出发,摒弃那些不切实际

的空想,这是杨翠翠顾问经常告诫一些学习金融、会计、物流和市场营销的商科同学的话,这也同样适用于日益庞大的工商管理硕士申请大军。名校的确是人人向往,但是并不是每一个同学都能具备上名校工商管理硕士的能力。这些名校工商管理硕士的培养方向和管理理念,也并不是适合所有的同学。要敢于藐视哈佛,也要敢于直面自己。有些同学认为这样说未免有些酸葡萄心理。但杨翠翠顾问的观点是,任何价值取向和衡量标准都只有一个,就是市场标准。那些找到好工作,事业蒸蒸日上节节高的工商管理硕士毕业生,永远都具备这样的特点:提前规划好职业,不动摇不打折扣,仔细审视过学校课

程,考虑好自己将来两到三年的去向和所做业务的焦点。

其次,对于我们中国学生来说,无论你学什么专业,什么学位,最关键的是规划好自己的职业发展方向。工商管理硕士读什么方向,第一年过后的暑假怎么办,去什么样的公司,第二年的课程选择什么,毕业后准备在美国待几年,这些都要提前两年规划好。否则,风风火火意气风发地读完一个名校的工商管理硕士,却发现毕业时自己无所事事,这时候的茫然和四顾将是致命的。

因此,非名校的MBA值得读吗?结论很简单:是。当然,如果它能让你找到一份理想工作的话。