

中国企业家与国际大师对话管经的七条军规

杰克·韦尔奇（GE前董事长兼CEO，被誉为“全球第一CEO”）、迈克尔·波特（世界级战略大师）、菲利浦·科特勒（美国西北大学凯洛格管理学院终身教授，被誉为“现代营销学之父”）、沃伦·巴菲特（全球著名的投资商、富豪）、拉姆·查兰（杰克·韦尔奇最推崇的管理咨询大师之一，为GE、杜邦等世界500强企业CEO提供咨询和教练辅导近40年）、彼得·圣吉（美国麻省理工学院斯隆管理学院资深教授，国际组织学习协会创始人、主席）……在过去几年间，这些如雷贯耳的名字，全球管理、营销界“神”一般的人物，正在拉近与中国企业家之间的物理距离。

中国企业家有更多的机会，出现在这些大师的课堂上、论坛上，甚至能够和这些大师面对面对话，解决他们内心深处有关企业战略、运营的种种困惑。

但大多数对话结束后，如果有一个“客户满意度”的调查，恐怕得出的数据会令人感到有点遗憾。

最常见的便是，对话结束后，中国的企业家们普遍感到不过瘾，认为大师们并没有针对性地进行“望闻问切”，开出药方。

那么，对于大师们的期待，到底应该聚焦在何处？如何从这些早已经熠熠发光的“宝藏”里，发掘到提升中国企业家能力的价值？

了解大师：了解是良好沟通的前提。在与大师对话之前，必要的功课不能少，比如，对他们的背景资料有基本的阅读，知晓他们在各自的领域当中积累了怎样的经验，取得了怎样的成就，这些经验和成就对于中国企业家的意义何在。

全面准备：如果你是一名主要的对话嘉宾，那么你要问的问题，可能就不仅仅是来自自己的困惑，更重要的是代表企业家群体。事实上，是有必要在自己的企业家圈子里做一些基本的调研，了解人们共同关注的问题，并且适时聪明地提出来。

不要猎奇：追星是人类的天性之一，企业家也不能幸免。对于大师，动辄花上不菲代价只为见一面的举动，在企业家身上也会发生。想想你要的是什么，再决定是否要去跟大师“面对面”。

平视大师：对于大师而言，被仰视是一种常态，但将他们看成是平等的或许更对他们的“胃口”，是代表对他们真正的尊重。只有建立一个平等的平台，才能够让他们更具有舒适度，也更愿意坦诚相见，将自己的观察和思考盘托出。

结合实际：大师们往往在面对问题时，第一反应是用自己最擅长的普适性的答案回答。有没有更好的方法？中国企业家不妨模拟一些现实的、自己最为熟悉的场景，将问题植入这些场景中，给大师们融合、思考、认真作答的机会。

保持聚焦：从杰克·韦尔奇身上，你可以学到的东西太多，那么此时此地，你要什么？多元化？数一数二？还是领导力？实际上他也在不停地发展和变化中，那么最重要的是观察他的价值观，解决自己的“基本面”的问题，在可能的情况下，将自己面临的现实问题抛给大师。

学会追问：2004年杰克·韦尔奇在中国成功地与郭广昌、宁高宁、刘持金等企业家进行了对话，翻阅当时的记录不难看出，这些企业家在对话过程中，都时刻保持思考，并且不停地启用“追问”这个工具。只有这样，才能让大师们重视论战，并且激发他们讨论的热情，激发他们思维的火花。

（王立伟）

踏上新征程 在MBA中成长——西南科技大学MBA教育培养现代管理者与职业经理人纪实

□ 嘉建蓉

创立于美国哈佛大学商学院的工商管理硕士(MBA)教育,至今已逾百年。1991年我国开始引进并试办MBA教育。万宝盛华《全球人才短缺报告》显示,超过24%的企业和雇主在艰难寻找合格的职位候选人特别是在中高层管理人员。麦肯锡发布的研究报告《应对中国隐现的人才短缺》中称:“在未来10-15年内,中国需7.5万名能在全球环境下有效开展工作的管理人员,但目前这类人才仅有3000-5000名。”可见MBA人才的需求与供给之间的巨大差距。当下,优秀管理人才的紧缺现象在跨国公司普遍存在,更不必说求贤若渴的民营企业,人才匮乏已经成为制约中国企业发展的最大瓶颈。

于是,一批批关注民族命运、国家发展的青年才俊和管理精英,抱着梦想与渴望,纷纷努力跻身于有着“管理思想前阵地、管理实践培训基地”的MBA培养院校。

◎踏上新征程

西南科技大学坐落在美丽的四川省绵阳市,有着半个多世纪的办学历史,校址原为清华大学绵阳分校,是教育部重点建设的西部14所高校之一,是国防科工局与四川省人民政府共建高校。伴随着中国(绵阳)科技城建设,西南科大正发挥着前所未有的引领作用。2009年6月,经国务院学位办批准,西南科技大学成为全国第八批工商管理硕士(MBA)专业学位研究生培养单位,也是四川省内非省会城市中唯一一所具有MBA培养资质的高校。2009年10月,西南科大MBA教育中心成立,靠挂该校经济管理学院,由经管学院院长担任中心主任。

2010年9月,来自国内不同地区、行业和工作岗位的第一批MBA学员73人,怀揣着希望和梦想走进了西南科大美丽的校园。今年9月,该校又迎来了第二批100名MBA新

生。目前,西南科大2012年MBA正在热招之中,计划招生120人。

9月2日,西南科大MBA教育中心,2011年新生在此报到。学员中有来自位于乐山市东方电气集团东风电机有限公司的王建康同学,有来自位于洛阳市中钢集团耐火材料有限公司的牛昊同学。这些有志的优秀青年,为何千万里远道而来?既是源于对西南科大、中国(绵阳)科技城的向往,更是源于对接受MBA教育和对自我提升自我实现的期待。

9月4日,西南科大新(东)区MBA报告厅,2011级MBA开学典礼及系列讲座如期举行。MBA报告厅内后墙上,“沟通交流、分担分享、人心人脉、成功成长”两行大字,昭示了西南科大MBA教育和MBA学员的理念,也标志着西南科大MBA良好的学习氛围和成长环境。典礼仪式上,西南科技大学副校长朱强研究员向外聘教授颁发了聘书,西南科技大学经济管理学院院长、MBA教育中心主任、硕士生导师王朝全教授对MBA学员提出了希望和要求,他希望学员们明确目标、坚定信心,努力向德艺双馨的现代管理者迈进。随后,中国人民解放军5719厂厂长助理、成都航利科技集团有限公司常务副总经理张林燕,西南科技大学教授委员会主任、文学与艺术学院教师、硕士生导师郝志伦教授,分别作了题为《国有军工企业实现战略管理之路径探索》和《华夏传统文化中的管理理念》的讲座。

9月9日至11日,MBA新生们赴成都人众人教育龙泉湖基地,参加了为期两天两夜的户外拓展训练。项目结果除了输、赢之外,还有共赢和共赢。它考验了参与者的团队精神、沟通技巧和商业意识,并诠释了“勤劳一日,可得一夜安眠”的深刻道理。学员们认为,这种累,快乐而有收获,远胜于慵懒的闲适。

选择MBA教育,选择西南科大MBA教育,MBA学子们踏上了人生

奋斗的新征程。

◎在MBA中成长

除了显性的学历和学位,MBA教育更应该为受教育者提供三大价值:知识的增长、能力的提升和人脉的拓展。为了给学员们提供好这些价值,西南科大各级领导和MBA教育工作者们付出了大量的心血和智慧。在管理体制上,实行“统一领导、分级管理”的校、院二级管理体制,MBA教育中心虽挂靠经济学院,却相对独立运行,以保障其一定程度的办学自主权。在学习方式上,脱产学习(学制2年),在岗在职的学员可选择业余时间学习(学制2.5年,最长可放宽至5年)。在专业设置上,有技术创新与创业管理、市场营销、资本运作、供应链管理四个方向,学员可根据专业特点和自己的兴趣选择专业方向。在教学培养上,除了实行一位学员由两名导师培养的“双导师制”和定期召开教学研讨会外,还与国内外著名大学及该校分布于多个行业的40家董事单位“联姻”,采用“走出去、请进来”的互动方式,注重从理论和实践两方面,提升学员的水平及能力。

一年多来,除了常规的课堂教学,该校MBA教育中心还为学员们举办了20余场高规格的专题讲座和报告会。主讲人或为清华大学、大连理工大学、中山大学(台湾)、四川大学、西南交大等著名高校的专家学者,或为政府官员、国信证券、广州金发科技公司、成都置信集团、四川兴事发集团等知名企业的掌舵人及高管。与老师、学者和企业家的交流与互动中,西南科大MBA学员们不仅学到了书本上的理论和知识,更增长了见识、拓宽了视野,也点亮了理想和智慧的光芒。

2010级MBA学员余善聚,来自中国物理工程研究院建工部,是两个公司的财务总监和一个企业的财务负责人;2010年以优秀的成绩通过全国管理类联考进入西南科大,并获得

新生入学奖,现攻读资本运作方向。采访他时,他正做导师安排的作业——《长虹的股价走势分析研究》和《五粮液的鼓励分配政策和资本结构研究》,作业是用来作为课堂案例将要与老师和同学讨论的。他说,MBA学习使他对企业财务管理、市场营销、项目投资与管理、企业伦理有了更深层次的了解和认识,MBA生活使他认识了许多来自各行各业的同学,拓展自己的人脉。

2010级MBA学员陈斌,大学毕业于某著名高校金融专业,先后在银行、企业、高校和政府机关供职,从事政府文秘工作近10年,现为绵阳市政府办公室秘书三处处长。他平常主要负责经济建设类的文电办理,尤其对企业理财方面很感兴趣。他于去年考取了西南科大MBA研究生,也选择了攻读资本运作方向。如何完整地设计一个科学合理的经营战略和理财模型,从而使企业各类资产达到最优组合,在追求利润最大化的同时保持稳健成长,是他喜欢思考和讨论的话题。他说,他会站在自己工作职责的角度,不断拓宽自己的思维和视野,学以致用,在充分了解企业、为企业作好服务工作的同时,尽自己努力为政府决策提供有益参考,为企业经营和管理提出一些可行性建议。他感谢学校搭建一个培养现代管理人才的平台,可利用周末和节假日时间就近学习,做到了工作、读书两不误。

短短一年的学习时光,许多学员的管理意识得到全面提升,思考方式变得科学严谨,实践能力大获提高,这里成为他们人生蜕变的重要历程。参加工作多年,面对商海浮沉、世间红尘,难免急功近利、心浮气躁。再次受到高校厚重的人文底蕴的熏陶、沉淀,其思维观念产生了巨变:抛弃了急躁和虚浮,平添了务实和沉稳。这,无疑是他们最大的人生收获。学员们相信,MBA教育一定会成为他们人生与事业发展的助推力,他们一定会在MBA中成功成长!

中国式管理：“萌芽期”也能屡创奇迹

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

张瑞敏说:“现在还用原来的传统管理模式是不行的。下级服从上级的管理模式,这个不适应于互联网时代。要突破,首先要突破自我,所有企业都是被自己打倒的,而不是被别人打倒。”

结合海尔自身在突破方面的探索,张瑞敏表示,“员工角色就开始变化,员工不再听企业的指令,而是企业要听员工的,管理不是指挥者和监督者的角色。整个企业已经发生变化,企业的组织结构变了,越往上越大,现在变成倒三角,领导在下面。”

在9月3日下午的“公司治理和管控:挑战与趋势”论坛上,广厦控股集团有限公司常务副总裁张汉文对中国大企业管理同样有着深刻的理解。

去年8月,广厦控股召开年中工作会议,楼明成为广厦控股集团总裁、董事局副主席。两周后,楼明完成了对广厦旗下资产繁复地产板块的整合,不仅理清了广厦上市公司浙江广厦与控股公司的交叉错乱关系,还为公司进一步资产整合留下了空间。

“无论是公司治理还是管控,每个企业都要做到不唯上、不崇外,适合自己的才是好的。”张汉文说。

“还在萌芽期”

白万纲表示,中国企业治理之所以这么难,就是因为中国企业充分利用参股、控股、联盟、协议、委托等等方式构架起最大化的资产控制杠杆体。

不仅是实业公司,作为中国本土管理软件领导者的用友软件股份有限公司,一直以来将成为世界级的管理软件企业作为自己的奋斗目标。

用友软件不止一次参加加中国企业500强高峰论坛。今年参加峰会的是用友软件副总裁赵国奇汉。



控和治理离不开IT。不管是公司治理还是管控,用友认为它应该是一个制度和流程,只有在流程当中做好治理和管控,管控和治理才真正落到管理的实处。

“作为一个集团企业,或者是高速扩张的企业,一定要做到业务治理与IT结合,要基于业务的治理和风险控制,而不是单纯信息化的实现。”向奇汉说。

中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹举例说:“企业管理信息化成效显著,用友公司迅速成长为亚洲最大的软件公司,宝钢、中国远洋、联想等一大批企业充分利用信息和互联网技术,搭建了大规模协同管理平台,极大地改变了企业的运营和管理模式。”

除此之外,近年来一直探寻中国式管理的还有金蝶国际软件集团有限公司董事局主席徐少春。

2006年12月,徐少春第一次提出金蝶软件要创新“中国管理模式”。

按照徐少春的解释,就是一个三角形的三维度模型:最上面是中国管理哲学,左下角是现代管理科学,右下角是成功的管理实践。

2008年,金蝶软件联合国内6家商学院专家举办了第一届中国管理模式杰出奖的评选活动,并在中国管理产、学、研界和企业界引起高度关注。

徐少春说,没有中国管理模式创新,就不可能抓住持续发展的机会。



目前,全球化、互联网经济和知识经济为中国管理模式创新提供了契机。

王忠禹在发言中指出,国有大企业通过公司化改造,完善公司治理结构,大力推进战略重组,在国民经济中的带动力、控制力和影响力都在不断增强。我国大企业紧跟世界潮流,品牌、知识产权、企业文化等无形资产受到重视,企业组织形态日趋合理,企业经营管理在强化管理中的机制,逐步向资本运营、风险管理等领域拓展。

然而,中国企业的管理与世界级大企业还存在着差异。徐少春认为,当前中国企业的管理模式只是处于萌芽阶段。

徐少春将中国改革开放30多年的历程划分为五个管理阶段:启蒙期、制度创新期、管理的中西融合期、与国际接轨期,然后才进入“中国管理模式”的萌芽期。

“治理管控要突出竞争力”

埃森哲大中华区副总裁杨威认为,公司的治理应该通过股权结构治理以及业务管理两个角度来实现,其中,最主要的是支持集团公司发展战略在全球的实现以及对整个竞争力提升的体现。

即便中国式管理企业处于“萌芽期”,但是它们依旧创造了诸多的奇迹。改革开放30余年,涌现了诸如联想、华为、中兴、招商银行这样的创新

型、管理型企业。

徐少春表示,金蝶所能做的就是将不同行业、不同规模的卓越管理实践总结出来,制作成一个个标准化的案例和模板,让其他企业学习、对标、发现问题和寻找差距,直至最后的改正。不仅是徐少春,一直研究企业管控治理的白万纲更有发言权。

论坛讨论之际,白万纲举例说,河北钢铁集团用它的知识产权和技术,控制了河北省10家民营企业以后,不仅实力大增,而且发展强劲,在这种情形下,事实上河北钢铁集团形成了一个管控体系。

在“中国企业500强”榜单中,河北钢铁集团继续扮演冀企“领头羊”角色,以22709711万元的营业收入位居第28位。

白万纲说,河北钢铁集团的案例就表明,管控不能脱离治理,脱离治理的管控是假管控,中国企业必须具体问题具体分析,建立适合自身的管控体系。

在具体构建上,杨威表示,一方面公司治理是从股权结构以及合规性方面,设置好董事会的职责,并按照税收等合规性法律使得公司合规地进行运转;另外一个方面,就是多元化向全球化竞争的企业来讲,更多的是业务管理,通过业务线条的划分以及在供应链或者价值链上总体的考虑,使得整个管理模式和架构上面能够体现公司整体的发展战略,突出竞争力的实现。

对此,招商银行行长马蔚华颇有感触。24年前,招商银行从深圳蛇口诞生,经过24年的不断努力,招商银行已经成为中国第六大银行、世界一百大银行之一。

“只有时刻活在生死线上、站在悬崖边上的公司,才会拥有自我更新的主动意识,才会以非营利组织所不具备的内在冲动,开辟出崭新的管理模式。”徐少春认为。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]



“卧底”记者“实况播报”最佳雇主

在N uStar,所有员工享有免费医保和免费牙齿保健。至于奖金和分红,公司明确原则:要么大家都有,要么都没有。近年来,N uStar员工每年所获奖金为年薪的4%至35%。最基层的收发室工作每年能拿1100美元奖金,副总一级可以获得7万美元奖金。公司员工近1/10是工会成员,他们的奖金待遇按工会与资方达成的标准执行。

此外,N uStar还向员工配发公司股票。目前,近半数员工持股,拥有2000美元到11.3万美元不等的公司股票。N uStar每年向员工派发总计1360万美元的奖金,其中1200万美元奖金流向经理级以下员工。

对于退休员工,公司给予相当优厚的待遇。在N uStar工作30年后,退休者每月可以领取相当于原来工资117%的养老金,其中部分由美国社会保险计划支付,近半数来自公司自身养老基金。

N uStar号称公司从来不裁员,“我们希望保持有弹性的工人数量,”公司首席执行官柯特·阿纳斯塔西奥说。去年夏天,N uStar的主体业务沥青生产增长有限,必须裁员10%。公司拒绝裁员,反而向员工求助寻求解决方法。为此,N uStar的员工自发提高生产效率,有的部门减少生产浪费,有的部门改善采购质量,还有的部门缩短工作时间、减少出差旅行。结果,即使身处逆境之中,公司盈利仍比上一年多500万美元。

弹性工作时段

在瞄准青少年市场的服装零售公司“航空邮件”,相当多员工是打工学生。为这些临时工安排灵活工作时段、营造愉快工作氛围是这里的用工要义。

每年11月的最后一个星期五是美国一年一度圣诞购物季的开始,是“航空邮件”全美900家门店一年里最忙碌的一天。“航空邮件”首席执行官汤姆·约翰逊这一天会亲临“前线”与员工们一起“战斗”。

去年,《财富》杂志记者当天清晨6点抵达新泽西郊区帕拉默斯分店,看到“航空邮件”的52名年轻店员已经准备就绪。清晨7点一到,成百上千顾客涌进“航空邮件”店内,不久就在结账处排起长队。

“保持微笑,装袋、打包快乐!快乐!”约翰逊不停督促着店员们。不过,“督战”同时。他不忘给超负荷运转的店员们安慰和鼓励。

这一天,约翰逊为店里员工买来比萨饼,与甜甜圈和夏威夷汽酒一起放在储藏间,供倒班休息的员工享用。

与行业内其他不少企业相比,“航空邮件”给临时工的薪水更优厚,给正式工的升迁机会更多。不少临时工后来应聘成为“航空邮件”正式员工,59%的正式员工升职成为经理。“航空邮件”经理级正式员工,每年可以“无限期”休病假。