

策划词 | CEHUACI

墨西哥湾的原油泄漏事件让英国石油公司市值大幅缩水,其品牌也备受损害。相比之下,同为百年老牌企业的壳牌公司,在风险防控上却有其独特之道。



壳牌“险”中求利之道：独特组织管理 巧妙规避风险

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

天冠集团：“红色企业”用乙醇点燃绿色希望

天冠集团党委工作部部长任应甫向记者介绍：“天冠集团的前身，是经中共中央领导人刘少奇同志批准，1939年创立的，经历抗日战争和解放战争的炮火洗礼，掩护中共地下党组织并为其筹集经费，提供抗战燃料。当时就是研制酒精作为汽车的燃料，穿梭于纷飞战火中，为中国人民的解放事业做出过突出的贡献。”

目前的天冠人正在把这个“红色工厂”，逐步建设成为全国知名的绿色生物能化基地。

在30万吨燃料乙醇公司，阵阵发酵的酒香沁人心脾。天冠集团生产部长王福祥打开一个设备检查口，我们看到一团团提取后的面团在滑滑地翻转，进入下一道工序。王福祥说：“这是我们生产的谷胚蛋白产品。乙醇公司是天冠集团最大的子公司，建立之初就以绿色、循环、可持续发展为定盘星，依靠河南农业大省的优势，着力农产品的精深加工和综合利用，如今，天冠已是酒精行业唯一一家国家循环经济的试点企业。”

在这里，我们看到，天冠用农作物生产乙醇时，提取出谷胚蛋白，该蛋白营养丰富，深受国内外客户的喜爱。同时回收的DDG饲料，具有极高的高蛋白含量。而且在酒精生产过程中收取大量的二氧化碳做全降解塑料，可有效治理传统塑料制品的白色污染。酒精生产沼气后的污泥，经分离后成为很好的有机肥料，最终把来源于田间的小麦又全部返还到大自然中。

绿色希望，构建生物炼制循环经济产业链

在生物天然气工程现场，记者看到了天冠生物能源的潜力。今年4月底，天冠新建成了日产50万吨生物天然气工程，可日产沼气50万立方米，满足南阳市中心城区85万居民的生活用气，预计年新增销售收入2亿元，减少温室气体二氧化碳排放110万吨，年节约标煤12万吨，节约清水300万吨。

天冠集团的万吨级纤维乙醇生产线也正在国家验收；国家车用生物燃料重点实验室同时申报成功，正在抓紧建设；10万吨的全降解塑料生产线项目在如火如荼地推进……

“目前，天冠集团站在低碳循环经济的高度，创造性地构建了生物炼制的循环经济产业链，从而既在生物能源的基础上拓展了新的生物化工产业，又形成了能化并举、双轮驱动的发展局面。”天冠集团董事长张晓阳，对这个红色企业今后的事业描述出了清晰的发展蓝图，但路径仍然是一个“绿”字。

□ 稿件采写 白万纲

多年以来，石油开发事业是世界公认的风险最大的投资领域。那些在世界石油领域经过几番腥风血雨洗礼而生存下来的企业，都有善于冒险的能力。而其中，英荷壳牌石油公司的表现最为突出。英荷壳牌石油公司是一个已有100多年历史的老牌企业，为当今世界最大的能源企业。壳牌公司在90多个国家和地区开展业务，生产的石油占世界石油总产量的2%，在2009年“财富世界500强”排名第1位。

壳牌公司不仅在世界500家最大企业的排行榜中名列前茅，而且还被誉为世界上“经营管理极佳企业”。壳牌公司能够取得成就，凭的是100多年来逐步积累的丰富的生产和销售经验，在风云变幻的石油业中巧避风险，从而达到称雄全球的目的。

壳牌公司能在险象环生的世界石油业中顽强地生存下来，并且不断发展壮大是因为它拥有一系列巧避风险的经营之道。壳牌公司巧避风险的制胜之道有以下几点：

集体决策，不搞一言堂

壳牌公司有一个由6名执行董事组成的董事会。凡是公司的一切重大决策，都需要由董事会集体通过，以防止董事长个人独断专行，从而有效地减少或者避免决策失误。有了这么一项预防措施，就使得公司能够有效地避开一些风险。例如，在上世纪80年代，壳牌公司没有盲目地追随潮流，收购其他大石油公司，也没有大量举债，从而使公司得



以平稳发展。公司董事会在订立长远目标的同时，既注意发挥集体的作用，又注意发挥执行董事个人的作用，从而有效地使公司避免一些风险，能够生存和发展下去。

部门自主，不搞权力集中

这一项措施，是与壳牌公司独特的组织管理形式相关联的。壳牌公司管辖下的200多个主要部门完全自主。壳牌公司的各个主要部门对经营中的问题，可以自己作出决定，而不需要层层请示。这样，部门主管既可以密切与当地顾客联系，又可以抓住时机，迅速应变，从而增强公司的适应能力，巧妙地避开一些风险。

在本土尚未发现大量石油的英国、荷兰能够逐步超过本土油源丰富的美国，其中一个重要的原因，就是壳牌公司具有独特的组织领导方针。壳牌的总部设在伦敦，握有最高

决策权，包括人事、预算和决算大权。壳牌总部下设9个专业部门，在咨询、技术、训练、国际交易甚至运输等方面，为各公司及其他事业单位提供帮助和服务。总部包括各种专业人才，约有5000人。总部的人不断分赴各地，权力颇大。子公司与当地政府发生矛盾时，总部人员还可出面代表子公司帮助解决。因此，总部的人不仅仅是技术性的帮手和领导，还有着组织上的权力。总公司掌握着最高的决策权，同时又推行灵活的、以团体合作精神为指导思想的分权式管理，给予子公司以极大的自治权。譬如，在人事问题上，新开办的在发展中国家的子公司缺人，则由总公司派去。公司缺人则就地聘用，以便取得地利人和的效果。壳牌在澳大利亚的子公司主要经营炼钢，董事长由澳籍人格斯班担任。格罗班在当地是“社会名流”，关系很广。靠了他，壳牌在澳大利亚的炼钢营业额曾一度超过新日本制铁公司。第三世界一些国家实行石油国有化时，壳牌的子公司充分动用自治权，迅速适应。其他国家的石油公司撤走了，壳牌依旧留下不动，而且仍能保持其原有利润。

和洛克菲勒的埃克森公司做一下比较，就可以看出壳牌公司组织管理的优越性了。埃克森公司的海外子公司的最高负责人以至处、科级领导，几乎都由总公司派去。在每季度一次的营业报告中，只要营业额下降，不管你是出于长远打算，出于战略性改革，或由于难以抗拒的客观原因，都不分青红皂白，辞退了事。这样做的结果，当然就不能保证长期盈利，也不能够使公司有效地躲避石油业中常有的风险。而现在

的壳牌公司，由于其上百年的生产和销售经验，和其积累而成的一系列巧避风险的措施日益强大，称雄世界。现在的壳牌公司，有100多张不同的面孔。在英国，大部分人都认为壳牌公司纯粹是英国的。在荷兰，人们认为皇家荷兰壳牌公司主要是荷兰的。在美国，壳牌的1/3业务是在当地经营的，美国人把它看成完全是一家美国公司。壳牌在欧洲还有许多子公司。壳牌确实是具有全球性的：它的最高管理部门在荷兰人和英国人之间是3:2的比例。整个集团的股东39%是美国人，18%是荷兰人。而且，壳牌公司的8个董事中，董事长格罗·瓦格纳是一名荷兰律师，副董事长弗兰克·麦克法迪恩爵士是一个好斗的苏格兰经济学家。董事会中甚至还有一个法国人。

扩展全球，不“熟”不做

壳牌公司针对全球石油供应关系不稳定这一难题，采取了两个方面的对策：

一是把石油业务向世界各地扩展。公司先后在50多个国家和地区开采石油和天然气，在30多个国家和地区开炼油厂，把产品销往100多个国家和地区。这样把石油业务撒向世界各地，就可以做到“东方不亮西方亮”，即使遇到了一时一地的风险，也不会影响到公司的整体业务。

二是只做与石油密切相关的能源及化工产品的生意，很少涉足自己不熟悉的行业，以减少风险发生的机会。

灵敏快捷，不坐等良机

壳牌公司有一个优良的传统，就是对于看准了的事情，说干就干，雷厉风行，不惜投下巨资，以免失去良机。例如，早在东欧剧变的前夕，壳牌公司就对匈牙利的国营因特拉石油公司投入大笔资金，使其发展成为今天匈牙利的主要石油供应企业。再如，在西班牙取消国家对加油站的垄断经营之后，壳牌公司也抓住时机，立即打入这一市场，迅速在西班牙建立起了加油站网。为了对付突然发生的情况，壳牌公司在各地的子公司，还定期进行石油供应“中断”演习，这也是壳牌公司设置的巧避风险的三道防线之一。

这就是英荷皇家壳牌石油公司巧避风险的经营之道带给我们的启示。

培养领导力：中国优秀公司在行动

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

要为中华民族的伟大复兴而奋斗。与之类似，华润对职业经理人提出了两个方面的要求：一个是追求卓越；一个是正直和坦诚。

其次，这些TOP20中国领先企业最看重培养领导人的战略思维、团队协作和执行力。

同时，他们非常重视加速后备干部培养，过去一年都启动或强化了后备干部培养计划。无论是三一集团的“三级后备干部储备模式”，华润的高级人才发展计划“60班”、“70班”，还是腾讯的“飞龙计划”，都旨在建立一个面向未来的领导团队。

最后，在领导人培养的方法论方面，这些企业最强调的是“压担子”和“有针对性的领导力培养计划”。他们认为，这种压担子和有针对性的领导力培养的组合，能够既帮助领导人才从实践中获得成长，又能聚焦资源，提升领导人才培养的效率。

服务于企业战略转型的需要

虽然各家企业所处行业不同，发展阶段不同，甚至企业性质不同，但是领导力发展问题的提出和体系架构，大多是近三年的事情。

东软在2007年的时候，正式成立领导力发展中心。三一集团则在2008年提出了领导力培养的课题。而华润有组织地、成系统地做也是在2007年底，几乎和三一同步，都始于



◎国际领导力专家贝克博士来华授课。

金融危机。这之中的玄妙之处一如军队的“养战交替”、“养战结合”。

与华润一样，同为从贸易转身实业、业务多元化的中粮，从2009年2月开始，花了1年3个月的时间，正式确定了自己的“领导力模型”。对其建模的最初目的，中粮也不讳言，就是为了“解决行业领军人物数量不足的问题”。其领导力模型中，处处渗透着强化业务发展战略的影子：从“全产业链战略”出发，到确定“商业驱动力”，并结合中粮的“企业文化”，最后推演到“高境界、重市场、强合力”的“三元领导力模型”。

在实践中培养领导人

TOP20的中国企业强调在实践中培养领导人，并为此设计了形式多

样的模拟或实战项目。

联想集团运用了人才培养的“721”的概念，来设计他们所有的领导人才的培养项目。研究证明，企业领导人的成长70%靠实践，20%靠教练、辅导或观察学习，10%靠课堂学习。作为一家跨国公司，联想非常重视让人才在实践中培养领导能力。他们让后备干部去全球担任“真正的领导岗位”，例如产品经理或区域经理等，而不只是让他们去海外走马观花。同时，他们非常强调帮助这些领导人“复盘”——一个联想创造的方法，使人通过集体反思和学习，获得真知灼见。

联想还设计了一个准实战型的培训模块，“国际化体验之旅”。他们在全中国找到一个非常不同于中国的

市场——印度市场，然后把中国的管理团队和核心后备人才编组，对印度市场进行一个“旋风式的市场进入体验项目”。这些学员需要在一天一夜的时间里，用各种方式去了解当地的市场，然后做出市场的开发方案，并且要马上实施，最后还要进行结果的呈现。刚开始的时候，大家都觉得这是根本不可能完成的，但是经过一天一夜的努力，他们确实做到了。这个项目培养了学员的自信心，让他们感觉到语言不是障碍，跨文化的沟通不是障碍。

领导力的培养和发展的实践性，还体现在用自己的案例来学习。腾讯就用过研发微信的这个内部案例，来组织学习如何进行创新。

2011年，中化集团针对业务板块较多，关键岗位队伍视野和创新能力局限的问题，重点推行“领军行动计划”。根据集团战略质询会的结果，他们选择了5个重要议题，选出高潜力人才，进行跨业务板块的编组，通过解决实际问题，来突破思维局限，从而提升其战略规划、执行能力、业务创新和变革管理的能力。

领导人培养领导人

很多TOP20的中国企业非常重视领导人培养领导人的文化和实践，还有一些企业已经把着眼点放在了培养基层领导力这一更具前瞻性的议题上。

华润集团在今年设计高级领导

人才培养计划(70班)的时候，特别重视内部教练和辅导计划。他们让已毕业的60班的学员担任70班学员的教练。这些相对资深的领导，需要定期为70班学员讲述自己在华润的成长经历，同时掌握被辅导对象的领导力测评结果，并编制和实施辅导计划。

三一集团也在公司积极推广“导师制”。他们设计了流程，使导师和被辅导者都根据固定的模板来记录辅导的过程和收获。在辅导过程中，不仅导师要记录下辅导的重点和重要的观察，被辅导者也需要记录下感受，以及收获的要点和接下来的行动计划。

东软实施了一个面向1000多名基层主管的培养项目。他们根据一线主管的核心职责，将领导人培养领导人与一线主管的绩效计划紧密结合在一起。在年初，上级要帮助下级识别能力挑战项，每一年拟定行动计划，并且纳入到与下级的“双赢协议”中去。在年底的绩效总结和评估中，一线主管需要体现出基层领导能力的提升。

越来越多的中国大型企业领导人，在实践中悟到：发展业务就是发展人，发展人就是发展业务。在未来更为复杂和不确定的竞争环境中，领导人和员工的学习和创新能力，是企业唯一的核心竞争力！

[作者陈玮，系Hay(合益)集团东北亚区总裁]

兖矿集团 战略管理模式 入选全国现代大型煤炭企业经典管理案例

本报讯 在近日结束的“第十二届中国煤炭经济管理理论论坛暨中国煤炭学会经济管理专业委员会2011年会”上，兖矿集团战略研究院撰写并申报的《战略管理，谋划发展》案例以第一位次，入选全国现代大型煤炭企业经典管理案例，并在会上进行了经验交流，获得与会专家和代表的一致好评。

该案例全面介绍了兖矿集团自建立以来，实施发展战略的简要历程和主要做法，叙述了兖矿集团经过建设创业期、快速发展期、扩张发展期三个时期的快速扩张发展历程和经验。近年来，兖矿集团坚持以企业发展战略为统领，以构建适应企业战略转型要求的新型战略管理体系为目标，健全管理体制，优化管理流程，严格绩效考评，抓好战略规划落地实施，初步形成了决策科学、执行高效、管控有力的战略管理体制和运行机制，推动了企业持续快速健康发展。

此次全国现代大型煤炭企业经典管理案例评审活动，共评选出16家现代大型煤炭企业的20项经典管理案例。经典管理案例具备以下特点：一是经典性。最能表现煤炭行业管理精髓的、最具有代表性的、最有价值的管理成果；二是创新性。充分体现管理的主旋律——创新，把创新渗透于整个管理过程，并作为经常性的主要管理职责；三是时效性。这些日臻成熟的企业管理创新模式贯穿于21世纪前10年，在企业管理中起着重要作用；四是广泛性。从管理类型讲，涉及战略管理、公司治理、集团管控等20多个领域。

全国现代大型煤炭企业经典管理案例入选名单在“第十二届中国煤炭经济管理理论论坛暨中国煤炭学会经济管理专业委员会2011年年会”上正式发布，并向入选单位颁发了获奖证书。这些管理成果近期将被编入《新十年现代大型煤炭企业经典管理案例》，正式出版。

(陈伟 宋瑞梅)