

经理日报

THE MANAGER'S DAILY

2012年8月2日 星期四
今日 12 版
壬辰年 六月十五
第 204 期 总第 7322 期
责编:杨小燕 版式:黄健 校对:梅健秋

国内外公开发行(原《厂长经理日报》)
国内统一刊号:CN51-0098 邮发代号:61-85
网址:WWW.JLRB.NET.CN
电子邮箱:CJB490@SINA.COM
新闻热线:(028) 87369123 传真:(028)87346406

不慌张 不懈怠 沉着应对煤炭市场“熊市”

» [详见 C2《主题策划》]

“发动机”和“车轮子” 谁来接任杨绵绵?

——海尔总裁接班人引发一场 “1169”与“690”的“内耗”



“虽然杨绵绵的总裁任期已到,但因接班人的问题已延期两年。”一位消息人士透露,目前总裁接班人在海尔内部已有人选,分别是在海尔已有 14 年的两位执行副总裁梁海山和周云杰。谁来接替? 仍未确定,但姗姗来迟的接班人选,即便是稳健型的坐拥千亿规模的国际化公司,也往往会给公司带来不必要的内耗和动荡。

人财论坛 | Rencai Luntan

员工敬业度低 谁之过?

祝乃娟

近日,全球知名的管理咨询公司合益集团发布的全球员工敬业度研究结果显示,中国员工的敬业度只有 51%,比全球平均水平低 15 个百分点。调查显示,在中国有四成多的员工认为企业没有为他们的工作给予良好支持,认为中国企业对人的关注还不够。

我们通常理解的员工敬业度,最直观的就是跳不跳槽。全球人力资源公司翰威特将敬业员工的行为表现分为三个层面:第一层是乐于宣传;第二层是乐意留下;第三层是全力付出。

现时,中国的企业人才流动呈现典型的“马太效应”,优秀的人才或者是掌握了业内话语权的少数人,流动起来非常容易。正因为稀缺,他们也常在不同企业中间不断挑选出自己最满意的,这样必然敬业度不会高;而一般的中低层人员,缺乏创新的意愿、动力或者资质,由于不被重视,为薪酬也轻易地会跳槽,而有时候企业糟糕的管理也令他们选择离开。这必然会降低员工的敬业度。

近年来,招聘带来的大学生就业难问题,很多大学生一开始就未能进入一个令自己满意的企业或者岗位,因此不断寻求下一个更满意的企业也是必然的。这样,自然不能产生很高的员工敬业度。

与之相对的是,垄断的大型国企、政府部门的岗位备受青睐,很多大学生与已经就业具有社会经验的往届生都趋之若鹜,坦白说,这种层级制度的管理甚至比企业还能有效激发员工的敬业度。

员工敬业度低,除了文化、薪酬等因素以外,还需要一个鼓励创新而不是保守的社会氛围、重视提高企业管理,并且转型真正地能够在企业内部落地。

稿件撰写 繁荣

在海尔,提及张瑞敏就不得不提杨绵绵,这位大张瑞敏 8 岁,从 1984 年海尔成立之初便随同张瑞敏一起创业的杨绵绵,一直被张瑞敏认同是其最得力的助手。美国《财富》杂志曾这样评价:杨绵绵在执行海尔集团战略方面功不可没。

正是这种默契,张瑞敏在执掌海尔 30 年里,海尔从一个濒临倒闭的小厂走向国际化,销售规模从 300 万跨越 1500 多亿元,铸就了家电王国的一个神话。

我们不禁要问,没有了杨绵绵,张瑞敏的下一个黄金搭档是谁? 没有了张瑞敏,海尔又会怎样?

不可否认,海尔在接班人选上已经慢了一拍,与海尔同为白电企业翘楚的格力,显得更为迅速,今年 5 月,长达 10 年格力的“朱董配”时代结束,67 岁的朱江红已将权杖交给 58 岁的董明珠,周少强空降格力集

团出任总裁。同样是男女搭配的张瑞敏和杨绵绵,接班人选已提上日程。而与格力不同的是,海尔首先要考虑现任 71 岁的杨绵绵总裁之位由谁接替。

人员淘汰机制

海尔集团首席执行官张瑞敏曾说,海尔的接班人不可能具体到有名有姓,只有把目标分到每个人头上,才能保证海尔正确航行。

因此,张瑞敏在海尔实施的一系列发展战略无不与其各个事业部的业绩考核相关联,“赛马不相马”的思路让海尔高层之间内部竞争激烈。

资料显示,从 1998 年开始,张瑞敏在海尔实施市场链的流程再造,在组织结构上扁平化再扁平;在人员的再造上,则是将管理者变成了策略事业单位(SBU),即每位管理者都是一个独立作战的自主经营实体。2007 年,张瑞敏提出千日流程再造,将

旗下业务组成以白色家电集团(WGG)、数码及个人产品集团(DPG)为首的 6 大集团(BU),和以全球运营支持中心(GO)、市场创新支持中心(CMI)为首的 7 大支持中心(FU)。2009 年,张瑞敏进一步提出制造向服务转型策略,不仅在商业模式上实现零库存下的即需即供,而且将事业单位的每一个自主经营体设立了损益表,考核其盈亏情况。而这张损益表也加速了海尔人事变动,2009 年海尔便免去了 6 位副总裁的职务,其中包括主管彩电业务的喻子达、主管电脑业务的高以成、主管物流的王正刚等。

(下转 A2 版)



安徽民企掌门迎交班 “民二代”走上前台

强飞

华人首富李嘉诚将自己数千亿的资产分配给两个儿子,因未起恩怨而被誉为典范;传奇的改革者柳传志至今仍拒绝高管子女入企业,他对职业经理人的放权和运用同样堪称企业家典范。如李嘉诚式的成功案例有米其林、IBM,接班子女将企业发扬光大。和柳传志一样通过选择和激励,让“外人”将企业经营得更好的如方太电器。到底选择何种模式,是更相信子女还是更信任制度?新一代的企业如苹果,决不会遇到如乔布斯的子女入局苹果的情况。而老一代的企业,如安徽民企,从改革开放至今,走过 30 多年,成功创业的第一代们正迎来交接班高峰。是学习李嘉诚,还是柳传志? 他们如何选择将是民企发展的一次大考。

皖民企进入“交接班潮”

看上去很保守,衣着朴实、乡音不改,



却有着异于常人的坚韧,虽然对自己的企业仍有着深厚的感情,但岁月让他们不得不考虑谁来接班……他们是安徽民企创业的第一代。他们历经了上世纪 90 年代乡镇企业发展的高峰、中国经济的 30 年黄金发展期,也历经了包括亚洲金融风暴、经济危机等波折。

时至今日,他们中的很多人已经年过六旬。许多人都选择了子女接班。公开资料显示,作为安徽曾经的首富,中鼎集团的夏鼎湖早在 2006 年就选择其子夏青松任中鼎股份总经理一职。

另外,早在 2008 年 12 月,时年 59 岁

的庆祖森宣布辞去华星化工董事长、董事职务,作为继任者,庆祖森之婿、曾担任公司董事兼总经理的谢平,随即被选举为上市公司董事长。

据江苏省工商联的调查,民营家族企业第一代创业者已交班的占 73%,准备马上交班的占 23.4%,计划在 65 岁交班的占 83.8%。“我们和他们的规律相近,情况相似。”安徽省政府参事、徽商发展研究院院长程必定说。根据预测,未来的 5 年时间内,安徽省民企将迎来一轮换代接班的高潮,大量民企将面临这个问题。

“民二代”纷纷走上前台

早在去年 8 月,安徽省知名的民企亚夏汽车正式上市。作为亚夏汽车的股东,创始人周夏耘的一对子女——周晖和周丽,也随之出现在公司的公告中。桑乐金公司创始人金道明、马绍琴夫妇之子金浩也出现在公司股东的名单中。(下转 A2 版)

要闻 | YAO WEN

中央政治局 部署下半年经济工作

中共中央政治局 7 月 31 日召开会议,分析研究上半年经济形势和下半年经济工作。中共中央总书记胡锦涛主持会议。会议认为,今年以来,国际政治经济环境复杂多变,国内经济发展面临的困难增多。我们既要看到经济运行中的问题和风险,增强忧患意识,做好应对准备;也要看到经济发展的基本面是好的,切实增强责任意识,坚定做好经济工作的信心,促进经济保持平稳较快发展。(新华社)

《求是》杂志 发表习近平同志文章

8 月 1 日出版的第 15 期《求是》杂志,发表了中共中央政治局常委、中央书记处书记、国家副主席、中央军委副主席习近平的重要文章:《始终坚持和充分发挥党的独特优势》。(新华社)

贾庆林会见 台湾长荣集团总裁张荣发

中共中央政治局常委、全国政协主席贾庆林 7 月 31 日下午在北京会见了台湾长荣集团总裁张荣发。贾庆林表示,在两岸同胞的共同努力下,两岸关系和平发展呈现蓬勃发展的良好局面,取得一系列重大进展。两岸关系的改善和发展,让两岸同胞的联系更加紧密,感情更加深厚,共同利益进一步扩大。张荣发表示,过去四年两岸关系在“九二共识”的基础上稳定发展,达成许多重要成果,实现了互利双赢。长荣集团将一如既往地积极参与两岸经济合作,为两岸关系和平发展尽一份心力。(张勇)

国务院:红会受捐不得用于 在编人员经费支出

国务院日前发布《关于促进红十字事业发展的意见》。意见明确,红十字会建立健全新闻发言人制度,及时、全面、真实、准确地向社会发布相关信息,及时回应社会关切。红十字会所得捐赠资金不得用于在编人员经费支出。意见指出,红十字会要建立社会监督委员会,对捐赠款物的管理、使用情况进行监督;建立绩效考评和问责机制,严格实行责任追究。(徐晶晶)

学者艾丰: “品牌中国”更受欢迎

“在下一个 30 年里,民族品牌创新发展的‘品牌中国’,将更受欢迎。”这是日前参加 2012 生态文明贵阳会议的著名学者艾丰对未来民族品牌发展的展望,艾丰认为,成功塑造自身民族品牌的中国将更受世界欢迎。

为什么把中国民族品牌的发展时间定为 30 年? 艾丰表示,这是因为 30 年是中国的一个较大的发展周期。“上一个 30 年,我们迎来了改革开放,中国发展起来了,整个中国的民族自尊都得到了大大的提升。”艾丰说。

“因为中国鲜有自己的民族品牌。中国未来最重要的任务是让世界尊重中国人。而创造自己的民族品牌,能够有力地推动这一任务的实现。”艾丰告诉记者,品牌是民族自信、自强、自尊的根基,发展民族品牌可以有力地提升国民的民族自信,为中国赢得世界更多的尊重。

对于未来“品牌中国”的品牌发展,艾丰非常有信心。艾丰认为,只要中国人突破固有品牌模式的限制,在能力、技术、创意、模式上不断创新,在营销、运作上不断创新,下一个 30 年,“品牌中国”是可以实现的。(安娜)

药物去屑,就是康王
康王
DIIHON
滇虹药业
国药准字 H53021775

做食品就是做良心——杜诚斌
方便米饭
肉食食品
下饭菜
DEYI GREEN

双星集团
www.doublestar.com.cn
双星杯头条好新闻

伍田牦牛肉
完整产业链 品质有保证
成都伍田食品有限公司
CHENGDU WOTEAM FOOD STUFF CO., LTD

国酒茅台
酿造高品位的生活
国酒茅台为 2012 伦敦奥运会
中国健儿喝彩!