



华帝总裁黄启均任何岗位都是职业经理人

用人问题始终是民营企业难以突破的瓶颈,其背后又有很深的根源。民营企业家和所聘用的人才之间并非是一种简单的君臣或主仆关系,而是复杂的“博弈关系”。企业天然就是职业经理人的场所,未来,企业必将为职业经理人提供更大的舞台,这是现代企业管理制度的必然。

1992年,也就是在小南巡那一年,华帝在中山小榄成立。20年后的今天,它已成为中国家电企业的一面旗帜,成为北京奥运会的燃气具独家供应商以及国内外大型体育赛事的火炬制造商与供应商,品牌影响力日益凸显。它是如何一步步创新走到现在的?成功的秘诀是什么?就种种问题,华帝股份总裁黄启均接受了媒体的专访。

记者:老板与职业经理人的关系一直是焦点和难点。华帝创业者退位曾引来关注,后来为何出现了职业经理人出走、创业者复出的局面?怎么处理老板与职业经理人的关系?你自己做总经理与请职业经理人,有何不同?

黄启均:这是发展中的问题。用人问题始终是民营企业难以突破的瓶颈,其背后又有很深的根源。民营企业家和所聘用的人才之间并非是一种简单的君臣或主仆关系,而是复杂的“博弈关系”。但我个人认为,企业天然就是职业经理人的场所,未来,企业必将为职业经理人提供更大的舞台,这是现代企业管理制度的必然。

我的观点是,职业经理人实际就是职业化,任何岗位都是职业经理人,只是大家把CEO浓缩成职业经理人最具代表性的一个角色而已。

企业的工人也是职业经理人,如果他不能把工作干好,产品就会不合格。企业和职业经理人是一种委托代理关系,资本家个人的时间和精力是有限的,但企业可以是无限的,因此请职业经理人帮你做,双方的信用关系和委托代理的规则要搞明白。一个人在这里做事,实际上就那么几个因素,他不知道干什么,知不知道怎么干,愿不愿意干,然后是否干得开心。这里面的工人与企业之间,主要是合适不合适,双方都在选择。

我本来就是职业经理人,中间退出一段时间去做企业上市的工作。到了2001年,股份改造完成了,企业内部的运作方式也变了,职业经理人的产生都是通过股东会选举。我也不存在回来不回来的问题,只是工作内容不一样而已。

作为职业经理人,不管是不是股东,你的责任心都是一样的,都要受指标的考核。但在开展工作当中,作为股东身份的总经理,可能更有影响力,而且,行为上更加注重企业的长期发展。对于老板来说,还要在背后把握方向,不能把所有的责任都放在职业经理人身上。

记者:很多老板说,IPO对企业来说是一把双刃剑,有利有弊。请问,2004年,华帝是怎样实现上市的?如何看待上市和不上市?

黄启均:2001年我们实行股份制改造,2004年上市。对于上市,你要符合上市的基本条件要求,构建规范的环境和结构,以及熟悉操作规则。事实上,上市很简单,产权关系清晰,达到一定的规模,通过审核就行了。我觉得上市是利大于弊。首先可以获得企业的发展资金。另外,最大的获益是构建了一个跟世界同步的现代管理体系。上市规则自然有它制定的道理,就是不让你犯大错。比如说,信息是透明的,你的费用是多少,利润是多少,高管分配多少,库存多少。我们现在的库存周转速度,比很多公司快两倍,十几天周转一次,很多都是零库存,零配件提前3个小时到达生产线。周转快,积压就少,风险就低了。这都是上市公司规则促进的管理变革。

《执行官》

惠普 CEO 为何要替董事会喊冤

编者按:

日前的惠普季度分析师电话会议犹如一场梦魇,惠特曼启动防御,竭力维护备受抨击的董事会。无论是在电话会议上,还是在随后接受消费者新闻与财经电视频道(CNBC)和Marketplace的采访中,惠特曼都拿出上法庭的架势来应对,用标准的套话来回应对董事会的指责。

英美纳税人如果希望今年过节期间(甚至一直到明年)多花点钱,他们或许会很高兴了解到,因为惠普收购软件公司Autonomy现在已经弄得一团糟,他们的这个愿望有可能会实现。

日前,惠普要求美国证券交易委员会(SEC)和英国严重诈骗调查局(Serious Fraud Office)立案调查在2011年10月惠普收购Autonomy之前,后者是否存在不当会计行为。美国联邦调查局(FBI)和美国证券交易委员会早已开始动用纳税人的资源。

2011年11月21日,惠普CEO梅格·惠特曼曾宣称Autonomy公司在惠普“2012年发展计划中列于优先位置的第1、第2和第3”。除了新任董事拉尔夫·维特沃斯,这一届董事会当时都看好这桩并购。2012年11月20日,惠特曼宣布对这桩2011年的收购交易减记88亿美元,减记幅度高达85%。

企业要发展,家族企业并不可怕,可怕的是一直没在家族企业里引进职业经理人,没有建立职业经理人生存的土壤和环境。民企老板不要因为引进职业经理人上,一朝被蛇咬,就因噎废食。

笔者在给一家发展了10年以上的民营企业做管理诊断的时候,该企业的董事长对企业10多年的发展非常不满意,与该企业几乎同时起步的竞争对手已经是发展成全国一线强势品牌,老大地位已经不可撼动。而该企业虽然近几年也有长足的进步,但已被远远甩在后面。该企业董事长对现有的企业高层团队也有很大的不满,也曾经在5年前就有意引进过一位职业经理人,给予高薪并委以企业重任,但这位职业经理人不过才干了3个月就主动离职而去。搞得该企业董事长一朝被蛇咬三年怕井绳,从此因噎废食,再也没有敢引进过职业经理人。

当笔者细致地问道该企业董事长如何引进职业经理人时,笔者当场就斩钉截铁地判断当时的引进方式肯定要以失败告终之由。该企业在给一家发展了10年以上的民营企业做管理诊断的时候,该企业的董事长对企业10多年的发展非常不满意,与该企业几乎同时起步的竞争对手已经是发展成全国一线强势品牌,老大地位已经不可撼动。而该企业虽然近几年也有长足的进步,但已被远远甩在后面。该企业董事长对现有的企业高层团队也有很大的不满,也曾经在5年前就有意引进过一位职业经理人,给予高薪并委以企业重任,但这位职业经理人不过才干了3个月就主动离职而去。搞得该企业董事长一朝被蛇咬三年怕井绳,从此因噎废食,再也没有敢引进过职业经理人。

家纺职业经理人 用人不疑疑人不用

职业经理人是企业经营管理者,可以说职业经理人就是企业的“保姆”,职业经理人要求拥有非常专业的企业管理知识、丰富的管理经验和对自己职业的忠诚,并承担对企业资本保值增值的责任。

在中国家纺企业短短的发展史上,随着家纺企业的强大,职业经理人队伍也一直处于快速增长之中。



日前的惠普季度分析师电话会议犹如一场梦魇,惠特曼启动防御,竭力维护备受抨击的董事会。无论是在电话会议上,还是在随后接受消费者新闻与财经电视频道(CNBC)和Marketplace的采访中,惠特曼都拿出上法庭的架势来应对,用标准的套话来回应对董事会的指责。不是科技套话,而是公司治理套话。套话的核心词是什么?“依赖”。

“听到这个消息,我们很失望,”惠特曼告诉消费者新闻与财经电视频道,但“担任董事会职务只能这么干。你得依赖管理层的建议和(经审计的)财务数据,”她说。“我当时投票赞成这桩收购,但我们就是干这个的。”她的谨慎措辞将董事会描绘成受害者,董事会遭到指责时通常都会用这样的方式来保护自己。

董事会到底是干什么的?

但依赖管理层必须有一个限度。特别是在大型交易和并购中,董事会需要考虑其他意见,仔细权衡其他选择。在这桩交易于2011年10月完成前,惠普董事长瑞·莱恩

曾出现在《信息周刊》(Information Week)的一次会议上。“Autonomy是唯一的答案,”他说。“他们是独一无二的。”

不久后,甲骨文(Oracle)发布新闻稿披露了此前与Autonomy创始人迈克·林奇的协商谈判:“甲骨文拒绝出价,因为Autonomy当前60亿美元的市值太高了。”一份新闻稿称。

当时其他的估值意见与甲骨文更为接近。“这样的出价似乎不太理性,”Peel Hunt分析师保罗·莫兰德告诉《金融时报》(Financial Times),称惠普支付的79%溢价“不可思议,被收购公司今年上半年的利润增长仅6%。”据消费者新闻与财经电视频道报道,2011年7月甚至在惠普还没有宣布这桩收购交易前,卖空者吉姆·查诺斯就发布了一份详细的报告,对Autonomy的账簿、信息披露和未来股价走势表示了担忧。

即便是惠普管理层,也并不是一致支持这桩交易。事实上,CFO凯希·莱斯加克就曾坚决反对这桩

■企业诊断处方

民企老板:引进职业经理人为何因噎废食

企业董事长认识了一家培训公司的老总,这位培训公司的老总培训能力很强,沟通能力也非常强,直到今天这位董事长还慨叹这位职业经理人是他见过的最有沟通能力的一位。董事长不惜重金把这位职业经理人挖角到自己的企业,并马上委以营销总经理的重任。笔者当即指出两点:一是这位职业经理人的技能与该企业并不匹配和吻合。该企业是从事的定制类的行业,对高层管理者的精细管理、执行力管理都有很高的要求,沟通能力强、培训能力强,虽然是优点,但与该企业对高管的能力要求并不匹配,甚至有点南辕北辙。搞培训的人一般都有激情,但对企业繁琐的细节管理并不一定有耐心和毅力。该企业董事长也承认这位职业经理人在企业干了3个月就离职,后来自己当了经销商,也没有做起来,也以失败告终。看来,这位职业经理人是太不适合做企业和实体的。二是该企业的董事长不应该把引进的职业经理人直接空降到高管的岗位,而没有任何过渡措施。该企业一直是家族式管理,大部分员工只认人根本不认制度,有时老板说话,下边的人都指挥不动,更

何况新来的高管。直接空降必然激化职业经理人和现有团队的矛盾,让职业经理人暴露在光天化日之下,企业的原有团队躲在暗处不停地放冷箭,这位职业经理人不走人才怪。该企业董事长正确的做法是应该先不要给这位职业经理人马上委以重任,而是先要让这位职业经理人熟悉企业的实际情况,特别是从基层开始熟悉,对该企业的所有相关岗位和流程了解清楚后,董事长应再与这位职业经理人沟通,听听这位职业经理人的想法和判断,看看这位职业经理人有无信心和能力来解决该企业的问题。如果这位职业经理人的回答是肯定的,并能给董事长以明确的思路和方法,该董事长再对这位职业经理人委以重任也不迟。这样做,可能更加稳妥和有效。

由于这位董事长在引进职业经理人的因噎废食,企业一直没有新鲜血液,家族内部人的能力又不够,客观上影响了企业的发展,错过了行业发展的一些绝佳机会,多年下来使企业一直没有大的起色。

笔者对有类似情况的民营企业的老板,给出的建议是:企业要

收购,惠特曼后来任命她负责惠普的并购尽职调查。据《财富》杂志记者詹姆斯·班得勒和多瑞斯·博克的文章,莱斯加克曾告诉董事会:“我认为这家公司太贵了,”还说“收购不符合公司的最佳利益。”

因此,当初董事会进行了足够调查吗?

略作调研就能从其他渠道发现值得担忧的因素。好的董事会成员会从Glassdoor.com等网站寻找外部信息。从该网站可以看到Autonomy的员工非常不满(收购前后都是如此)。

一项决策失利后,“依赖管理层”可谓是董事会的一个标准借口,但惠普还运用了一种不那么常见的策略来推卸责任:他们将88亿美元减值中的50亿美元归咎于Autonomy的会计问题。十年前,麦克森(McKesson)董事会在类似的境地下曾成功逃脱法庭问责。约翰·汉默格林现任惠普董事和麦克森CEO,当年就是麦克森的一名高管。

获得好估值的第一步,首先是要检验数字的可信性。这一点不能随意略过。这意味着不光是依赖经审计财务数据,还要看这些数据的背后,正如笔者在书中所讨论的那样。审计师事务所很少被问责,即便是那些嫌疑很大的事务所,比如这桩交易中的审计师事务所。

现在情况如何?

或许惠普董事会成员不必在法庭上忍受太多煎熬。在交谈中,笔者发现董事会成员通常并不担心会承担个人责任,因为标准设得太高了,几乎不可能影响到他们。

发展,家族企业并不可怕,可怕的是一直没在家族企业里引进职业经理人,没有建立职业经理人生存的土壤和环境。民企老板不要因为引进职业经理人上,一朝被蛇咬,就因噎废食。

正确的做法是,民企的老板应该反思为何引进职业经理人失败了,找出真正的原因,再对症下药。一是民营企业老板要善于利用外脑,如找猎头公司帮助物色合适的职业经理人人选。二是民企老板可以从与自己的行业有关联的其他成熟行业里,定向挖掘自己需要的人才。比如上述案例企业的董事长就可以从成熟的国内企业如海尔、日本企业、我国台湾企业里物色执行力强的高管人才来引进。因为海尔、日本企业和我国台湾企业的文化都非常注重执行力,正好能弥补上述案例企业和老板自身的不足。

总之,要想发展壮大的民营企业老板,除非自己家族的人都能能力很强,不用引入职业经理人,否则,民企老板就应该尽早地解决引进职业经理人的问题,跳出“引进职业经理人是找死,不引进等死”的怪圈,尽快驶入企业发展的快车道。

(明明)



整个公司的治理结构,同时也可以让华为在外界面前更加透明和开放。

(古晓宇)

力呵护企业的成长和发展。但是我们也看到,在一些家纺企业的运营中,企业的所有者并不信任自己的职业经理人,甚至当职业经理人的才能带领到企业发展到一定程度后,功高震主,被迫离开自己倾注心血的地方,另谋发展。

和其他行业的职业经理人一样,家纺行业的职业经理人面临着许多的苦衷和困境。

(中国家纺网)

但另一件事也让惠普董事会的可信度大打折扣。上个季度,惠特曼减记80亿美元商誉。即便今天,曾经支持董事会收购Autonomy决定的人们仍然对惠普董事会和公司未来存有疑问。

Sterne Agee and Leach分析师吴肖(音译)去年8月在接受消费者新闻与财经电视频道采访时曾称,Autonomy交易可能长期有益于惠普。日前,他告诉《芝加哥每日先驱报》称,“他甚至都不知道惠特曼的CEO位子还稳不稳,因为在Autonomy交易获批时她也是董事会成员。”

有些人甚至都在要求清理惠普董事会。意外的是,董事成员无一主动请辞。惠普发言人迈克尔·萨克尔告诉我,董事会对公司正在推进的事情有信心。

在这一片混乱中,现在可能有一个人在笑。在惠普董事会决定收购Autonomy后不久,惠普董事多米尼克·塞尼奎尔决定“不再参与惠普下一次年度股东大会的董事会选举”(惠普提交的一份文件显示)。这一年的早些时候,惠普刚刚任命塞尼奎尔担任董事。

本文作者埃利诺·布洛斯拉姆是董事会咨询公司价值联盟与公司治理联盟的首席执行官。

(搜狐)

免责声明:本文为网站转载稿件,内容与企业日报无直接关系。其原创性以及文中所述文字和内容未经本报证实,对本文以及其中全部或者部分内容、文字的真实性、完整性、及时性本报不作任何保证或承诺,请读者仅作参考,并请自行核实相关内容。

沈阳康平已有500多名“种田职业经理人”

12月4日,记者在康平县了解到,该县已经成立各类农民专业合作社100余个,有“种田职业经理人”500余人。

“今年我们给的玉米收购价格每公斤1.84元,比传统商贩收购高4分钱。我们经理人上门收购,走统一的包销直接渠道,让农民得实惠。”在康平县牛牛所口镇大莫村,记者遇到了“种田职业经理人”高庆武。

高庆武的签约户、农民陈国军介绍说,种田职业经理人“春季把农户需要的化肥、农药送到农民家门口,同时把新技术传播到农民手中。秋收时节,他再帮助农户把一年的收成卖掉,报上来年的生产计划和生产成本。”

康平县农村经纪人协会负责人介绍说,康平县是全国绿色食品基地县,域内及周边玉米产量240万吨,水稻产量40万吨,现已有24万亩耕地获得无公害产地认定证书。

活跃在康平农村的“种田职业经理人”,实行全程代耕代管服务。比如在秋收期间,“种田职业经理人”安排一台机器,一天能收割近30亩地,相当于30人一天的劳动量。

据介绍,作为“种田职业经理人”,他们的收入包括盈利提成和项目管理费两大部分。前者靠加强生产管理,提高产量获得收益;后者则通过出租农业机械、销售农资,以及向签订代耕代管合同和加入合作社的农民收取服务费。

以高庆武代耕代管陈国军的10亩土地为例,以往陈国军的水稻亩产不足400公斤,经由高庆武管理的水稻实际亩产达到430公斤,土地亩产提高,高庆武得到了应有的增产卖粮款的10%提成。此外,2012年春耕以来,高庆武通过育秧、打药、收割、销售等服务,每亩田还获得了100多元的服务费。

“我要打理三四百亩土地,一年挣五万元不成问题。”高庆武乐呵呵地说,最近又有几个村打电话请他当种田经理人,光预约种子、肥料就有20多万元的订单。冬天他主要奔走于种子、肥料厂家及农机公司之间,他精心对比供销价格,期望让农民在明年一开春就用上物美价廉的农资。

(沈阳)