

国资委:2013 年中国央企将施行全面风险管理

国资委日前发布消息称,中央企业将从 2013 年起实施全面风险管理,并派驻各中央企业监事会对中央企业管理提升情况进行监督检查。

据了解,中央经济工作会议 2012 年 12 月 16 日在京闭幕。会议认为,2013 年国际经济形势依然错综复杂、充满变数,世界经济低速增长态势仍将延续。会议提出,要合理安排生产力布局,对关系国民经济命脉、规模经济效益显著的重大项目,必须坚持全国一盘棋,统筹规划,科学布局。

国资委也表示,2013 年是“十二五”承上启下的一年,也是中央企业管理提升活动的关键阶段,为进一步提升中央企业适应复杂经济环境和市场形势的能力,国资委印发了《关于 2013 年中央企业开展全面风险管理工作有关事项的通知》,对中央企业进行全面风险管理。

《通知》指出,对央企的全面风险管理要把重点放在提升风险研判能力、加强重大风险的全过程管理、风险管理与日常经营管理有机融合以及提升风险管理工作制度化、规范化水平。2013 年起,中央企业可以自愿向国资委提交全面风险管理年度报告。

此外,国资委网站 2012 年 12 月 17 日还发布了《关于中央企业管理提升活动情况纳入监事会当期监督有关事项的通知》。国资委决定由派驻各中央企业监事会(以下简称监事会)对中央企业管理提升活动开展情况进行监督检查。监事会将听取企业高层对管理提升活动专题汇报,并就企业第一阶段工作情况、第二阶段工作及后续活动安排等提出意见建议。监事会还将对重点提升领域的规划、执行、完成情况跟踪检查。

有专家表示,风险管理一直是中国企业管理中的一个相对薄弱的环节。国资委一直重视央企的风险管理问题,2006 年曾经印发《中央企业全面风险管理指引》,在防止国有资产流失、保护投资者利益的同时促进中央企业建立健全风险管理长效机制。(摘自《中国新闻网》文/刘宸瑶)

研究显示中国企业管理人群年轻化趋势明显



环球资源 Global Sources 旗下知名商业管理杂志《世界经理人》公布的一份研究报告显示,中国企业管理层约 71%属于 40 岁以下的中青年才俊,进一步体现了中国管理人群的年轻化趋势。

《世界经理人》杂志出版人裴克为表示,2003 年到 2012 年,是动荡的 10 年,中国企业承受住了诸如产品质量危机、全球金融危机、欧债危机等攻击;同时,又是黄金十年,中国经济的高速发展带动中国企业也进入规模化发展阶段,开始真正成长和提升内在管理。

“从这十年的评选结果中,我们可以捕捉到持续影响中国企业发展的三种主要管理驱动力,包括对管理对象的重新定位:从‘物’变成‘人’;消费者地位变化:他们正在成为价值的共创者;商业环境的变迁:变迁带来新的增长模式。”裴克为在论坛现场公布了 2012 年中国十大管理实践评选结果,并分享了一项题为“中国企业面临的十大管理难题是什么”的调研结果,通过调查,世界经理人社群定位了过去 30 年和未来 10 年,企业所面临的十大管理挑战,了解管理挑战演变趋势可以帮助今天的经理人做好准备,应对即将到来的挑战。

20 世纪 80 年代为中国经济正由计划经济向市场经济过渡,销售与营销被视为最大的挑战;20 世纪 90 年代人力资源一直获广泛关注,但不同时期关注侧重点不同。

进入 2000 年代后,中国劳动法不断完善,原材料及人工成本不断上升;同时,人民币不断升值的压力,使企业面临着空前巨大的成本控制挑战。报告预期 2010 年至 2020 年,中国企业的产品设计再获关注,不过,它与 1980 年代的管理者面临的挑战大不相同:中国迫切需要那些含高附加值,在行业内难以被取代的设计。

此调研得到了中国商业精英群体的积极响应,吸引了 1045 位中国高级经理人参,其中约 76%的人群是负责公司战略规划的高级管理人员;约 71%属于 40 岁以下的中青年才俊,进一步体现了中国管理人群的年轻化趋势。

(摘自《中国新闻网》文/王岱 曹嘉)

不同文化之间常常会有摩擦和冲突,甚至会在这个过程中产生不信任的因素。我们提出了“坦诚、尊重、妥协”的原则,进行了以信任为基础的文化融合。在员工讨论业务问题时,如果出现意见分歧,我们会放下业务话题,先来讨论文化,这在联想已经成为非常重要的管理文化。

联想如何打造国际化人力资源管理

2000 年至今,联想已经从一家营业额仅 30 亿美元、海外无人知晓的中国公司,跃升为如今营业额超过 300 亿美元、业务遍布 160 多个国家的国际化公司。而在联想十二年的国际化进程中,我们的人力资源也实现了国际化,发挥着越来越重要的作用,并已成为联想国际化的重要内核。

首先,我们的 HR 拥有全球人力资源配置的大视野,对全球的人才利用实现本地化。为了兼顾业务和人才发展两方面的需要,我们选拔出一批业务和管理能力都突出的人才,外派到全球各个市场。外派人员不仅要要把以往的成功经验复制到本地市场,完成业务指标;还要在本地迅速搭建业务架构,培养出一批可以独立运营和管理的本地团队。作为一家真正的国际化公司,联想还大量提拔并重用本地管理人才。例如,联想的德国、美国、印度等分公司都是由本地人进行管理和运营,他们已经完全融入到公司的各个层面。

此外,很多国际化的公司都是按照地域划分为中国团队、美国团队等,而我们的岗位是根据职能来划分,在联想同做一个岗位的员工,通常分布在美国、欧洲、中国等世界各个角落,这样会更易于合理配置全球资源。

随着联想业务在全球市场的不断拓展,人力资源已经成为公司发展的第一要素,直接关系到联想未来的生存和发展。经过多年的亲身实践,联想副总裁乔健总结出三条行之有效的 HR 国际化的实现路径:

一、通过人才的梯队培养建立起强大的人才后备资源,是 HR 的首要任务

公司业务的高速发展,要求我们不但要为新业务寻找更多合适的人才,而且要为重要职位储备和培养后续的接班者。HR 要未雨绸缪地选拔和培养一批批接班人,以便人才变动后可以随时补充上去;同时还要对这批接班人进行不同程度的培训,这样就形成了梯队式的人才队伍。我们有



多梯队的人才培养计划,正在全面培养各层次的人才,所以某一层的领导人离开,也马上会有新的有能力胜任的人接任。

二、在陌生的新市场上,团队建设是促进我们业务突飞猛进的重要法宝,这也是联想常说的“搭班子”的做法

我们外派优秀人才到本地市场,除了完成业务指标外,最重要的是要找到本地接班人。我们曾经把一名业务非常出色的中国高管派往俄罗斯,他迅速搭建起自己的班子,带着他们打通了各种销售渠道,同时对产品进行有针对性地定制。仅仅用了 5 年时间,目前联想在俄罗斯以 14.1%的市场份额成为第一。

除了外派,我们还会尽量发现和挖掘本地人才。其中,我们会花很大力气寻找一把手,并且非常注重一把手的人事任命。在欧洲市场上,我们任命了兰奇后,寻找其他职位的人选就事半功倍。可以说,一个成功的全球化公司最卓越的地方在于不管到了

哪个国家都有最优秀的人才愿意加入。

三、文化建设是聚合不同国籍员工的原动力

不同文化背景的员工对公司文化的理解往往不一致,要让他们达成文化共识,才能更好地理解公司的全球战略和管理,从而真正地融入到公司中来。自 2005 年并购 IBM PC 业务后,联想成为一家国际化公司,不同文化之间常常会有摩擦和冲突,甚至会在在这个过程中产生不信任的因素。我们提出了“坦诚、尊重、妥协”的原则,进行了以信任为基础的文化融合。在员工讨论业务问题时,如果出现意见分歧,我们会放下业务话题,先来讨论文化,这在联想已经成为非常重要的管理文化。

在联想国际化成功的道路上,HR 已经成为重要的推动力。我们知道,虽然拥有国际客户、国际资本、国际市场渠道以及海外办事处可以称之为国际化,但是,只有全面拥有全球理念、全球战略、全球化的资源配



值得我们的企业认真学习。当今世界,德国人对工作的严谨有目共睹,“德国造”的产品品质和质量也是举世公认。大到汽车、精密机械,小到手动工具,他们在创造每一个品牌时,都坚守着一个信念,那就是让自己的品牌成为同行、同类中的卓越典范。

他们追求完美,追求精准,追求别人所达不到的水准。德国人对产品品质近乎偏执的苛刻——不仅要求在交付客户时有过硬的质量,更要求这样的高质量能在很长一段时间内保持不变,而正是这种苛刻保证了产品品质。回过头看看我们的企业,真正能够沉下心来,力保产品精益求精、臻于完美的有几家?能够抛开“第一印象”卖点,舍得投入大量人力、物力追求产品切实用到“寿终正寝”那一天的又有几家?

德国在基础性设施建设方面的超前眼光和远景规划,值得钦佩。一方下水道工程,一百年不用翻修、不用重挖重建,需要的是何等的智慧、何等的战略眼光和超前设计。而我们,有多少设施或因目光短浅、或因质量不过关而建了拆、拆了又建?就这一点,德国人,就结结实实给我们上了一课。

(摘自《牛津管理评论》文/谭小芳)

2013 年跟着德国人学管理

德国人在世界史上留下的笔迹总是那么凝重而深刻。这个民族有着严谨、冷静而内敛的民族性格。他们以乐于遵守自己制定的各种规章和制度并引以为豪。事实上,精确而合理的种种安排总是能让德国社会有条不紊、按部就班地稳步前进。

即使在遭受外部环境的巨变之下,德国人仍然能保持着一种本能的坦然。在德国,人们视遵纪守法为最高伦理原则。这一心理的形成是有其一定的历史渊源的,与德国经典哲学文化传统有着直接的关系。如今,马克思的“科学社会主义”、黑格尔的“绝对精神”以及二战期间由德国海军元帅邓尼兹发明的“狼群战术”等,都在企业中不断得到应用。著名领导力培训专家谭小芳总结了德国人的四大管理哲学。

1、想要看得清楚,其实只要换个视角就行。

在德国人意识中“动口”(动脑)和“动手”绝无泾渭分明、高低贵贱之分。他们认为动口和动手都是解决问题的平等手段,不能截然分开,当一种手段解决不了问题时,就采用另一种手段。自己动口让人动手或自己动手让人动口都是不可思议的。

著名领导力培训专家谭小芳指出,我国文理科界线过于分明,文者不懂理,理者不能文。在德国不仅文理兼容者大有其人,在他们的成语词汇中也找不到“隔行如隔山”的说法。德国人认为即使有山也会翻山越岭,决不会让山挡

住去路。因此德国有大量“水陆两栖”甚至“海陆空”人才。许多德国人有第二第三甚至第四职业,一个人同时端着几个饭碗吃饭的现象十分常见。有的公司雇用一个人等于雇用几个人,工作效率极高。

2、踏着别人的脚步前进,超越就无从谈起。

为什么德国的经济是欧洲最好的?因为德国人踏实,不搞投机取巧那一套,德国人把心思都用在怎么去提高产品的质量和功能上,而且始终如此。严谨、理性、诚实、守信据说是德国人的性格特点,德国人办的世界杯似乎延续了这些特点。和法国世界杯、韩日世界杯显然不同,这是一届典型的德式世界杯。

3、一个人的努力,是加法效应;一个团队的努力,是乘法效应。

一场世界杯,看到的是一个民族,在整场比赛下来,在每一次阿根廷进攻的时候,总能看到德国 3-5 个人围着阿根廷的进攻人员,让阿根廷人无计可施。即使像梅西、特维斯这样的顶级球员,在德国人团队合作之下无从下手。

相反,阿根廷人为自己的散漫防守付出了代价,阿根廷输的不是德国队,输的是自己散漫,输的是自己高傲,输的是球员单枪匹马。相反德国赢的不是阿根廷,赢得是团队合作,团队精神,渴望荣誉,渴望赢得比赛精神。

4、脑袋之所以是圆的,那是为了满足我们不断转换思路的需要。

精细、严谨的德国品质、德国作风,

贯彻和实行“非人格化”管理,“公事归公事,交情归交情”地去处理日常工作事务,不是不要感情,不是不用感情,而恰恰相反,要真正实行“非人格化”管理,正需要人性化,需要人情味,需要非人格化的管理文化。

“非人格化”管理与企业文化

被称为西方古典管理理论三位先驱之一的马克思·韦伯的官僚组织结构理论,提出以理性、制度和规范进行组织构建和管理,今天已成为各类组织普遍运用的典型结构,广泛应用于国家机构、军队、政党、企业和各种社会团体之中以及所有的管理工作,人们不断地从他对管理的探索中得到启发。

在韦伯总结提出的理想的行政组织的几个主要特点中,有一条是组织管理的非人格化。他认为,组织管理应明确划分公事与私事的界限,公务活动不得掺杂个人感情等非理性因素的影响,组织成员之间只是工作与职位的关系,而非人对人的关系,仅表现为一种指挥和服从的“非人格化”的关系,他认为这样有利于提高组织的工作效率,并能有效地避免和防止人与人之间不必要的矛盾和摩擦,维持了组

织的和谐运行。现在,有人依据中国的“国情”,对韦伯提出了批评,认为韦伯忽视了存在于正式组织之中的非正式组织,说非正式组织是普遍、客观地存在着的,它的行为准则是以感情作为基础的,做什么和不做什么的标准都是满足非正式组织成员的感情需要。

另一个典型案例是有关司马迁的。司马迁因“李陵之祸”而遭腐刑,为了写《史记》他勉强活了下来,但是没想到,他后来反而升官了。关于汉武帝对司马迁的这件事,余秋雨认为:“把一些高官一会儿投向监狱、一会儿又投向高位,是他们的乐趣。他们似乎在这种快速转换中享受着权力的快感。”并且“越是有成就的皇帝,越喜欢玩这种故意颠覆性的游戏,并由此走向乖戾。”笔者觉得对汉武帝在这件事情上的做法我们还不能作

如此随性的解读。(撇开这件事本身的事非曲直不说)笔者倒认为,这是汉武帝的用人之道,或说是政治之术,他之所以这样做,是显示他的“感情归感情,公事归公事”的“非人格化”的御人之道和人格魅力,是一种胸怀。

中国有“爱之切,责之严”、“桥归桥,路归路”、“大义灭亲”、“内举不避亲,外举不避仇”等古训,这些都可看作“非人格化”管理的早期理论。我们在影视和文学作品,在现实生活中也常看到在一个团队内,一个组织内,领导者与属下的那种非人格化管理所彰显的人格魅力,他们不徇私情,秉公执法甚至不惜壮士断臂,而他们依然情同手足,共赴伟业,甚至“以德报怨”,生死与共,这种境界,这种人格乃是一种“文化”的结果,是文化的力量。

(摘自《企业管理杂志》文/肖坦)

置以及全球化的人力资源管理,它们统一在一起,才是真正的国际化。联想一直致力于按照这样的标准不断地完善自身。

在联想向国际化公司成长转变的过程中,我发现自己的角色也在发生变化。如果 CEO 在“带兵打仗”,而 HR 在“端茶倒水”那没有意义。我认为,HR 要做 CEO 的战略助手。人力资源管理者要有足够的力量去影响 CEO,把 CEO 关注的重点聚焦在组织建设、人才培养和领导力建设上,这样更有利于制定和实施战略、提高销售业绩。

HR 工作的成果直接影响着联想国际化发展的未来。在未来工作中,我们必须进一步提升 HR 的国际化水准。

面对多文化、差异化的挑战,我们将进行“文化重塑”。当前,在全球范围内,从高管到员工的各个层级,我们全方位地沟通体现主人翁精神的“联想之道”——“说到做到、尽心尽力”,致力于塑造超越地域文化差异的企业文化,让不同国籍、不同文化的员工能够更深入地理解公司文化,并产生强烈认同感。在这个过程中,我们尤其注重沟通的方式,是一级级进行交流,而非简单地从上到地下宣贯。

除此之外,我们还将进行“人才盘点”,从人才发展的角度进行考量,对全球人才资源进行合理配置,让人才在全球范围内进行轮岗,提升业务能力并积累国际化管理的经验。

如今的联想已经在国际化的道路上稳步前行,但我们并不满足于此。我们立志要培养出更具国际化视野的管理人才,他们有着吃苦耐劳的精神,有着持续不断的学习能力,有着从零做起、乐于沟通的开放心态,他们将为把联想打造成为一家世界级的、卓尔不群、基业长青的全球化公司而努力,同时也把在国际化道路上所积累的“中国经验”分享给所有希望走出去的中国企业。

(摘自《互联网》文/李明明)

软实力不足 仍是中国企业的软肋

“与国际优秀企业相比,软实力不足仍是中国很多企业的软肋。”《中国式企业管理科学基础研究》课题项目领导小组组长、国务院发展研究中心原党组书记陈清泰 2012 年 12 月 18 日在该课题结题会上指出。

《中国式企业管理科学基础研究》的研究成果显示,当代中国成功企业管理实践具有九大共性:中的精神、变的战略、强的领袖、家的组织、融的文化、和的环境、集的创新、搏的营销、敏的运营。陈清泰认为,认真总结和发掘中国企业的成功之道,可以提高中国企业的管理自觉。

陈清泰建议,将创建中国式企业管理科学纳入国家“十二五”软科学重大课题研究项目;支持中国式企业管理研究队伍发展壮大,要成长出管理大师、学术带头人;搭建中国式企业管理研究和推介平台;重视对中国式管理研究成果的交流和推介。

(摘自《人民网》雷柯 李苑/文)



铅蓄电池行业准入管理办法发布 逾七成企业将被淘汰

工业和信息化部 2012 年 12 月 19 日公布《铅蓄电池行业准入公告管理暂行办法》(简称《办法》),同时对《铅蓄电池行业准入条件》进行了解读。根据相关政策,现有铅蓄电池生产企业将有七成以上被淘汰。

工信部相关负责人表示,《准入条件》的制定对防治“血铅”超标事件意义重大。特别是 2011 年以来,我国部分地区铅蓄电池生产企业铅污染事件时有发生,引起各界高度重视。加强铅蓄电池行业管理和环保治理已成为重金属污染防治工作的重中之重。

为此,《准入条件》对现有生产企业设置 20 万千瓦安时的产能门槛。此外,《准入条件》还对新建和商品极板生产企业设置 20、50 和 100 万千瓦安时的产能门槛。

在《暂行办法》中,工信部明确,将对进入准入公告名单的企业实行动态管理。不能满足《准入条件》中要求的企业将不得准入。

(摘自《新华网》文/雁声)