

冯全宏:文化建设只有起点,没有终点

为进一步提升企业文化影响力,更好地实现“蓝色经济、百年围海”的愿景,近日,浙江省围海建设集团股份有限公司(简称:围海股份)董事长冯全宏和上海业脉文化咨询公司总经理廉鹏程、围海股份高管及员工代表80余人相聚围海学院,隆重举行围海股份企业文化建设启动大会。

冯全宏董事长在动员讲话中指出:文化建设是一项长期的、系统的工程,没有最好,只有更好,只有起点,没有终点。切实做好此项工作,需要把握两点:第一要摒弃“文化都是虚的、空的”无无论、“事不关己,高高挂起”的无无论、“与生产经营是相对立”的矛盾论这三大误区;第二要保证文化建设成果落地,做到组织保障,责任落实;上下联动,全员参与;目标导向,止于至善。

集团副总裁张子和宣读了《关于成立企业文化建设领导小组的通知》,上海业脉文化

咨询公司总经理廉鹏程,为大家介绍了项目内容及安排。总经理王掌权等三位代表先后上台发言,王掌权感言,百年围海,文化引领。作为企业文化的参与者和践行者,在今后的工作中将以身作则,率先垂范,以实际行动参与到企业文化建设中去。随后的两位员工代表也上台做了表率,纷纷表示将以饱满的热情,最大的信心和力量,为集团的企业文化建设贡献自己的力量!

围海股份是国内最早从事海堤建设的专业化集团公司,也是目前全国水利系统内规模最大的海堤工程专业施工单位,承建高标准海堤累计长度超过 600 多公里,对应围区面积达 6.67 多万 hm2(100 多万亩),相当于新加坡国土面积。在长期的围海工程实践中累积了丰厚的文化底蕴,先后获得“全国文明单位”、“全国水利企业文化优秀奖”等殊荣。

(朱梦静)



●冯全宏(右)和廉鹏程在启动会议上

高绩效组织要求企业的三个层面协同实现四正确

从高绩效企业的本质来看,企业执行力强、运营效率高的实质是企业内全体员工能够按照企业的发展目标、管理规则的要求协同一致、有效地工作,员工行为与企业的目标要求、管理规则的要求形成有效互动,并能够正确地产出结果的能力强,简单地可以概括为《四正确》管理原则——事正确、法正确、人正确、果正确。

企业要真正实现“四正确”、打造高绩效组织,不仅仅是从组织架构、流程机制的角度对组织的系统进行设计,更需要各级管理者、员工的行为实践与战略体系、组织系统的要求,产生协同、有效、积极的互动。

协同互动应当包括三个层面的内容:战略层面、组织层面和员工工作层面。分别涉及的主要人群是企业决策层、中间管理层、骨干员工层。只有这三个层面的员工都按照从上到下、由内而外的要求,有效承接了战略目标、核心职责的要求,采取了协同一致的有效行动,企业的组织效能、战略执行力才能够实现有效的提升。

在企业战略层面

为了保证企业战略层面的“四正确”,企业决策层要确保企业有正确的战略、有执行战略的有效方法、具备执行战略的核心能力和有效机制。因此,企业的决策层要保证企业制定了正确的战略目标、战略体系,具备了正确的执行方法、核心能力、管控机制以确保战略的正确执行。同时,决策团队还应当掌握了有效的方法和能力,能够根据市场竞争环境的变化对企业的战略体系进行及时的调整,并在决策层、管理层内部达成共识,以保障企业战略与组织系统、管理团队行为的有效互动。

在组织体系层面

需要确保企业与战略匹配的组织架构、流程机制,掌握了组织高效运营的方法、能力,建立了有效的考核激励与监察机制。为此,中高层管理团队必须在充分理解企业战

略体系要求的前提下,建立起有效支撑企业战略的组织架构体系,建立并不断优化管控流程和业务流程体系,建立起支撑企业有效运营的业务管理体系、组织绩效管理体系、经营预算管理体系,并对如何建立有效的人力资源管理体系提出明确的要求。同时,中高层管理团队也应当真正理解和掌握组织体系优化的方法和工具,以便保证在动态的环境中组织层面的“四正确”。

在员工工作层面

为了确保全体员工能够按照战略、组织的要求采取有效协同的行动,基层管理团队和人力资源管理者应当正确了解企业的发展方向、战略目标,建立有效支撑战略与组织体系要求的人力资源管理体系,包括指导和约束各级员工工作行动的工作责任、目标要求、能力要求、行为要求,建立与战略目标、经营理念、管控机制、目标职责要求协同一致的考核激励、薪酬回报、员工发展等体

系与制度。关键是,基层管理团队和人力资源管理者要真正掌握如何建立战略导向、支撑组织的人力资源管理体系,掌握如何优化人资管理体系、机制与制度,以适应战略转型与组织体系动态调整需要的方法和能力。

而且最重要的是,打造高绩效组织、提升战略执行力需要企业的战略体系、组织流程体系、人力资源体系、文化与领导力体系各个层面、各个体系彼此之间要协同一致,并要能够让全体员工都按照这些个体系的要求动态地、持续地采取协同一致的行动。

但是,从目前的实际情况来看,国内的企业,尤其是成长型企业在这三个层面都或多或少地存在不够“正确”的问题,各层面之间的协同、动态持续的协同更是工作的软肋,各级员工离掌握相关优化改进方法的要求更是相差甚远。这些问题成为造成企业组织效能、战略执行力疲软的主要原因,具体来讲,问题的主要表现为“战略漂浮型、组织虚脱型、人资脱轨型”三种典型情况。

(白洪山)

央企一把手怎样炼成的:53 掌舵人 31 人有从政履历

央企作为国家掌握国民经济命脉行业的工具,其领导层有官员背景并不鲜见。记者统计,在 53 家国有重要骨干企业“一把手”中,31 人有过从政履历,占比约为 58%。不管是“体内循环”还是从外面调任,人事调动过程中的行政色彩是央企“一把手”中的一大特色。



2009 年 2 月 17 日,北京京西宾馆。中央组织部副部长王尔乘宣读完一纸调令,中国铝业公司(下称“中铝”)这艘大船迎来新的掌舵人。

当日,中铝原总经理肖亚庆被任命为国务院副秘书长,时任香港中旅(集团)总经理的熊维平接过帅印,执掌中铝。

“高位接盘,如履薄冰”是接任者熊维平当时的心情写照。其后 4 年里,中铝尝过盈利的喜悦也吞过巨亏的苦涩,“中铝遇到的巨大困难和挑战是局外人难以想象的。”媒体采访时,熊维平曾袒露心迹。

进入政界的肖亚庆,“成长路径”与他的前任郭声琨(现为国务委员、公安部部长)颇为类似。2001 年 2 月~2004 年 4 月,郭声琨曾执掌中铝,值得一提的是,2000 年~2001 年,中铝的两任“掌门人”郭声琨和熊维平曾一起共事,同在中铝筹备组。

记者梳理发现,53 家国有重要骨干企业的现任“一把手”中,31 人有过从政履历,占比约为 58%;17 位有或曾有中央委员(含候补)、中纪委委员(含候补)的身份。

从官员到企业家

去年 9 月 12 日,中央组织部和国资委党委在鞍钢集团公司召开会议,宣布鞍钢集团公司设立董事会,张广宁出任董事长、党委书记。

工作履历显示,张广宁 1971 年 8 月正式参加工作,在“空降”鞍钢集团之前,曾在广州主政十多年。但很多人也许并不清楚,更早的时期,他曾经在广钢集团工作。

1996 年 12 月前后,一直跟钢铁打交道的张广宁迎来人生重要转折点,这一年,他结束广钢集团的任职,开始出任广州市政府副市长。此后,张广宁从副市长、常务副市

长、代市长、市长,一路升迁至广东省委常委、广州市委书记和广州警备区党委第一书记。

与张广宁类似,现为中国储备粮管理总公司董事长的赵双连,从政履历同样丰富。

资料显示,赵双连进入央企之前,曾在包头市郊区、包头市、通辽市、内蒙古自治区等多地担任要职。其中,2003 年 1 月到 2012 年 4 月的 9 年时间里,赵曾连续担任内蒙古自治区副主席的职务。

央企作为国家掌握国民经济命脉行业的工具,其领导层有官员背景并不鲜见。

记者统计,在 53 家国有重要骨干企业“一把手”中,31 人有过从政履历,占比约为 58%。这些“一把手”,既有出自地方电力局等公共事业管理单位的,也有直接从地方政府部门乃至国家部委调任的。其中,中国商用飞机有限责任公司董事长金壮龙,就曾在 2004 年 6 月任国防科工委秘书长(兼任国家航天局副局长),后于 2005 年 8 月担任国防科工委副主任一职;而中国移动董事长奚国华此前曾是工信部副部长、党组副书记兼直属机关党委书记,中国国电集团公司的董事长乔保平则有团中央常委、组织部部长等履历。

此外,上述 53 位央企“一把手”中,有 17 位有或曾有中央委员(含候补)、纪委委员(含候补)的身份。这 17 位委员,占比近三成,广泛分布在航空航天、船舶军工、石油石化、通讯、钢铁有色等领域。

中投顾问产业研究部经理郭凡礼在接受采访时称,央企领导层有官员背景的比例高较为正常。“央企‘一把手’的任命主要与政府相关部门的决策有关,中央委员或纪委委员居多表示这部分官员中符合进入企业要求的人较多。”

郭凡礼认为,有过地方工作经验的官员

对基层情况了解较多、务实能力较强,其主管央企后能够带来新的作风,而跨领域的管理经验能够使领导可以不同眼光审视央企发展,为央企提供新的思路。

系统内循环

记者还梳理发现,中国电子信息产业集团现任董事长芮晓武,从 2000 年 3 月起就开始在中国航天科技集团担任主要职务,最高做到副总经理;而中国电子信息产业集团前任董事长熊群力,离开后继续执掌央企,目前为中国电子科技集团公司的总经理。

这一现象在民航和石油石化等领域同样存在。2004 年 8 月起,中国南方航空集团公司总经理一职由刘绍勇担任,四年后,刘出任东航集团董事长至今。之后,中国南方航空集团总经理的职务则由已在南航工作多年的司献民执掌。

此外,现任中国石油化工集团公司董事长的傅成玉,此前曾在中国海洋石油总公司任职,还曾担任中国海洋石油有限公司董事长、首席执行官。王宜林在 2011 年 4 月接替傅成玉成为中国海洋石油总公司董事长,而在此之前,其曾长期任中国石油天然气集团公司副总经理、党组成员一职。

郭凡礼建议,在央企治理过程中,政府在央企领导任命过程中可以适当减少官员比例,或改善公司的晋升制度,多引入市场人才。

实际上,国资委曾多次公开向全球海选央企高管,但实际是,即便空降高管来了,也很难适应国企的行政化管理模式及与之适应的一整套企业文化。“很多外籍、外资、民营企业以及海归可能都会报名参加,但最后还是体制内的人员留任。”北京太和睿信企业管理顾问有限公司首席顾问陈晓军曾对

媒体称。

不管是“体内循环”还是从外面调任,人事调动过程中的行政色彩是央企“一把手”中的一大特色。据了解,在国资委网站列出的 115 家央企名录中,前 53 家企业的“一把手”(指企业董事长、党委书记及总经理)多为“副部级”。这些人一般由中组部发文任免,国资委协助考察。

“我们习惯称这些企业为‘副部级’单位,但事实上,企业是没有行政级别的,只是‘一把手’多由中组部发文任免,因此才被惯称为‘副部级’。”国资委研究中心研究部部长许保利曾向媒体如是解释。

中央财经大学经济学院副教授徐华观察研究国企治理近 30 年,他在接受记者采访时称:“企业人事问题就是必须把最优秀的企业家放到合适的位子上。但国企的老总很多是官员,会被按照官员体系的运作逻辑选拔。”

一位长期关注央企竞争力研究的人士则告诉记者:“不管谁任命,‘一把手’都要对企业负责,中组部和国资委对企业的亏损也是有底线的,如果实在亏得不行,就要想办法扭转局面,可能就要合并到其他企业中去了。”

(张国栋 高立萍)

更正

本报 11 月 19 日出版的报纸,由于印刷环节失误,把 P2、P3 版与 P10、P11 版序印错。现印在 P2、P3 位置的 P10、P11 版应与印在 P10、P11 位置的 P2、P3 版对换,特此更正,并向读者致歉。

企业家日报社
2013 年 11 月 20 日

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

羚锐制药:“五比五看”促企业管理

近期,河南羚锐制药股份有限公司贴膏剂事业部组织开展“五比五看”活动,即比安全环保看达标,比成本控制看节约,比技术创新看成果,比 GMP 活动深化看质量提升,比服务客户看销售业绩,通过“比”找准差距,通过“看”树立标杆,以此促进企业管理水平和效益提升。

今年以来,生产要素价格持续上升,资源环境压力增大,消费结构快速升级,羚锐制药面临严峻的生产经营形势。为保障实现全年效益目标,该公司贴膏剂事业部以创建“务实节约型企业”为引领,以深化、量化“比学赶超帮超”工作为抓手,根据自身实际,针对安全环保、成本控制、技术创新、质量提升和服务客户等五方面重点工作,开展“五比五看”活动,并收到了良好效果。

(汤兴)

高层治理 底层做事

企业内部存在不同的层级,再怎么强调“革命工作,分工不同”,也无法掩盖层级本身的存在。不同的层级,有不同的技能和资历要求,对应着不同的待遇和压力。没有一代人的青春是容易的,也没有哪个层级的生存是轻松的。在种种不同之中,有一种不同非常关键,也非常隐晦,这就是工作目的的不同。

高层工作的目的在治理,底层工作的目的在做事。

德鲁克在《不连续性时代》中,谈到政府目的时一针见血地指出,政府的目的是治理,是 governing。Govern,最通俗的解释,就是统治、监督、控制。何为治理呢,德鲁克列出了几条:集中社会的政治力量、强调论争点、陈述主要的选择等等。

对一个国家而言,政府是当之无愧的高层。拥有最多资源,掌握国之重器,政府的任何决策都是决定性的。高层必须有高层的视野和本分,德鲁克说:

政府的目的是要治理。这一点,我们可以从其他的机构看出来,是和“做事”不相容的。任何要把“治理”和“做事”进行大规模合并的企图,都会造成决策能力的瘫痪。较小规模下的企业必须要直面现代政府所面临的问题:“治理”和“做事”两不相容。

治理和做事,两者究竟有哪些不同呢,德鲁克没有深究。也许可以说,治理类似战略,做事类似战术。高层研究战略,底层琢磨战术;也可以说,治理类似决策,做事类似执行。高层正确地决策,底层有效地执行。还可以很玄妙地说,治理类似道,做事类似术。高层要体悟飘渺高明的道,底层要掌握精细入微的术。甚至可以很中国地说,治理类似裁判员,做事类似运动员。高层制定并掌握规则,做一个公正的裁判员;底层理解并执行规则,做一个合格的运动员。

中国改革开放 30 多年,一个很大的变革,是政企分开。政府把很多事情交还给企业、交还给市场。各级政府都在努力摆脱既是裁判员、又是运动员的双重身份。对应德鲁克的观点,恰好可以说政府不再当运动员,不再分心做事,而是专心做裁判员,专心治理。

企业是国家的具体而微者,企业高层和国家政府,有惊人的相似之处。企业高层工作的目的,在治理;企业底层工作的目的,在做事。

企业的最高层,和企业的最底层,都容易找准自己的位置。一位资深淘宝技术人员写过一本书,讲述淘宝系统的成长历程。提及他在淘宝这么多年中,马云只有一次深入到基层,亲切慰问开发人员大约 10 分钟,就产品提出具体建议大约 30 秒。也许是因为和产品、技术的天生隔阂,让马云没法挽起袖子做事,只好静心专注于治理。假如淘宝做的是英语培训,或者太极拳教学,说不定情形就截然不同了。

最难做的,其实是企业的中间层。中间层需要有两个大脑,分别对接自己的高层和底层。既要领悟高层的治理精髓,又要带领底层埋头实干。没有了中间层,高层鞭长莫及,任何愿景都只能是不切实际的空想。构筑坚实有力的中间层,必然是高层的核心任务,这也是“治理”的核心内容。

高层底层、治理做事,看似层次分明,也有明显的弊端。一个专心于“治理”的政府,必然成为德鲁克口中的“图表政府”,也必然“官僚化”。好比一个人升入云端,在高瞻远瞩的同时,必然会不接地气。世间本来就没有十全十美的选择,只能在多种因素中权衡妥协,寻找最有利的结果。

同样,企业在治理和做事越来越清晰的同时,也必须伴随层级过多、公司政治、人浮于事、效率降低等等不良现象。要么组织不扩张、保持小而美;要么组织扩张,牺牲部分效率。何去何从,如何趋利避害,本身也取决于最高层的治理之道。

(文荣)