

职业经理人制度是家族企业的必由之路

■ 特约记者 李书忠 浙江乐清报道

家族企业的发展无非在人才瓶颈、资本瓶颈和行业准入瓶颈以及政治地位各方面存在的一些问题。但实质上，家族企业在发展过程中所遇到的问题，恰恰是我国经济改革开放过程中所产生的结果和后果。结合《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中提到的“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”这一内容，记者在浙江乐清采访了正泰集团党委书记兼副总裁林可夫。

林可夫说，所谓家族企业，是指以家族血缘关系为纽带的一种企业组织形式。家族企业制度是指公司所有权和经营权都由家族成员控制的企业治理制度。与此相对应的，职业经理人企业制度就是指所有权和经营权分离的企业治理制度，其所有权可以由家族控制，也可以是资本市场控制，而经营权则由职业经理人控制。

如正泰集团创立至今，已有三十年的历史。历经家族企业到公众公司，家族企业制度到职业经理人企业制度的变迁、融合，形成了相对合理的企业治理结构和运行机制，迈上了健康快速发展的轨道。

职业经理人制度是家族企业实现可持续发展的重要途径

说职业经理人制度是家族企业实现可持续发展的途径，主要基于三个方面的理由：一是突破管理瓶颈的需要。当家族企业发展到一定规模时，家族企业制度所固有的产权封闭、观念保守、反应迟钝等问题就会随之爆发出来。企业管理中往往会出现公私混杂、秩序混乱、内耗严重、管理掺杂感情、办事随意、奖惩不明等问题，严重影响家族企业的进一步发展。而引进职业经理人，利用职业化的管理来化解家族的内部危机，促使其不断完善企业制度和规范，提高内部的协调运作效率，成为必要和可能。二是保证人才供给的需要。由于家族企业受家族成员人口自然增长的影响，难以保证持续供给一定数量的优秀



管理人才，以适应企业的发展。即使家族内部有少数优秀的高端管理成员，但管理人才作为一种非常稀缺的资源，不可能永远局限在家族企业内部。通过引入职业经理人可绕开近亲繁殖，壮大优秀管理人才队伍，丰富管理人才层次，保证企业发展对人才持续增长的需要。三是适应竞争形势的需要。随着市场竞争日益激烈、国际化进程加快，家族企业面临外部资源与环境约束、国际竞争及国际贸易规则规制的风险不断加大，原先以低廉的劳动力成本、较高的物资消耗以及高环境污染等为竞争手段的模式已难以奏效，若想实现企业的可持续发展，必须实现三个面的转变：一是增长方式的转变，改变粗放式经营，由“高物质消耗、低技术含量、低经济效益”向“低物质消耗、高技术含量、高经济效益”的增长方式的转变；二是企业战略的转变，从模仿走向创新，从价值链上的低附加值环节转移升级到高附加值环节；三是治理结构的转变，引进职业经理人，实现人力资本和金融资本的社会化，引导企业由封闭走向开放。而治理结构转变是三大转变的基础，职业经理人制度的建立，有助于提升企业竞争力，进而在激烈的市场竞争中取胜。

家族企业制度与职业经理人制度要融合发展

家族企业制度和职业经理人企业制度，都有各自非常明显的优缺点：家族企业制度以亲情为纽带，这种天然的利益一致和信任关系有效的提高了企业决策和执行效率、降低内部管理成本、增强企业凝聚力，缺点则是容易产权界限不清、人才供应不足、任人唯亲和整合资源能力偏弱等；职业经理人企业制度建立在所有权和经营权分离的基础上，通过专业分工和委托代理关系实现专业能力提升和人才瓶颈突破，缺点则是可能存在利益不一致、信息不对称、信任不足、逆向选择等风险。

对于家族企业来说，建立职业经理人制度虽是大势所趋，但不等于完全取消家族企业制度。在一定时期内，两者应该相互融合，互动发展。

很多人一谈到家族企业，自然而然就会想到家族管理，好像家族企业就一定是而且只能是家族管理。前全国政协副主席、全国工商联主席经叔平老人到正泰公司考察时有过一段精辟的论述。他说，家族管理不可取，但

家族成员参与经营管理是可行的，关键看它是不是按照现代企业制度来办事。其实，只要是遵循了现代企业制度，企业内部建立了科学的法人治理机制，一些家族成员又具备现代企业发展的素质和技能，让他们参与经营管理又有何妨。反之，如果经营管理者素质低下，心存私欲，甚至大搞裙带关系，那么即使不是家族成员，其管理仍然脱不了家族管理的毛病。

职业经理人制度的建立要循序渐进

一种制度向一种制度的变迁，从来都不是“一蹴而就”的事情。职业经理人制度的建立同样需要循序渐进，否则就会“欲速而不达”。

如何逐步建立职业经理人制度？大概有这么几个方面：一是观念上引导。二是两权适度分离。三是形成制衡机制。四是完善激励制度。企业要持续发展，并在激烈的竞争中立于不败之地，对于经营管理者必然要有一个完善的激励机制，使优秀员工一同分享企业利益。通过企业的股权调整，可以利用所有权实现对职业经理人和员工的长期激励，从而保证企业持续发展；对经理人才而言，产权比现金奖励更有吸引力。

为此，我们设立了岗位薪酬、项目奖励、期权激励和配置股份等，例如 1998 年实行了要素入股，2003 年引入岗位激励股制度。2010 年正泰电器推出了期权激励，包括公司董事、高级管理人员以及主要技术人员，激励对象范围几乎涵盖了公司经营管理的所有中高层人员，这对于稳定经营管理团队、吸引与保留优秀管理人才和技术骨干、保证企业稳健发展都有重要意义。

可喜的是，国内职业经理人内外部市场的逐步完善，为家族企业配置合适的职业经理人提供了机会，也为职业经理人制度的建立创造了良好的条件。家族企业逐步迈向现代企业，进而实现可持续发展，成为必由之路，可行之路！

豫光创效掀高潮

单班奖励 7840 元，人均奖励 600 元。如此高额的奖励前所未有！

今年，豫光在每条底吹炉、还原炉之间开展了降低渣铅竞赛活动，以期通过降低渣铅增加效益，并给予渣铅控制好

的班组专项奖励，活动开展伊始就在一

线员工中引起了轰动，激发了干劲，掀起了竞赛热潮，取得了明显成效。

这不，直炼厂熔炼工段的苗锋班凭借 10 月份的优异表现一举夺魁，获得公

司 7840 元的奖励。火车跑得快，全靠车头带，说起火车头苗锋那可不简单，10 月 8 日走马上任，当月就取得了如此骄人的成绩，不得不令人刮目相看。在笔者走访的过程中，提起苗锋大家都竖起了大拇指，这人实在，肯吃亏，大伙都服他。

这个在炉前干了 5 年的老员工，自从上班的第一天就是个老好人，忙完自己岗位上的活总不忘帮别人一把，几年下来自然积累了不少的好人缘，尤其是担任班长以来，苗锋每天上班都比以前早了一个小时，一到厂里就从班长岗位开始熟悉一班的生

产情况，从渣口到铅口、再到锅炉、收尘，从一楼到八楼上上下下了解工艺执行情况，然后总结自己接班后的生产思路，这就为控制炉况、降低渣铅奠定了基础。

“我这人没啥，都是大伙给力。”面对采访，苗锋连连摆手，“我们这个氧化炉和还原炉是一体的，各个工艺环节环环相扣，都是大家配合的好，我一个人可做不到。”

为了降低渣铅，工段长范七营也没少操心，这个大家公认的点子王在工段门口树立了竞赛展示牌，及时公布各班

渣铅指标，积极营造竞赛氛围，每周二组织班组长、炉前负责人召开讨论会，对上周的情况进行汇总，交流经验，取长补短。

苗锋说，作为一个刚上任的班长，如果没有其他班长的无私传授，他肯定不

能这么快的进入角色，虽然，班与班之间是竞争关系，但在技术经验上大家沟通无极限，一家技短，大家技长，通过相互交流学习才能共同提高。

直炼厂要求当班均料量不达标、渣铅不合格，工艺员、调度员、工段长、班

长不得下班，必须对当班情况进行分析，查找出症结，制定好对策。

为了做好组织工作，豫光金铅股份公司成立了“回收率提升监督小组”，由企管、科技、生产部门联合对活动开展进行现场监督，为降低渣铅做好技术后

勤保障，并建立“竞赛平台”，坚持每天一通报，每周一小结，每月一交流。

豫光金铅股份公司企管部部长孙兴雷告诉笔者，降低渣铅是生产系统当前投入最少、见效最快的创效方式，按照目

前产量渣铅每降低一个百分点，每月可直接创效 230 万元，只要按照“持续、理

顺、规范、固化、提升”的思路继续降低渣铅，就能实现企业增效、员工增收。未来我们期待涌现出更多的苗锋班、更多的

创效能手。

（王培 杨卫丰）

郑州日产海外市场稳中求进 全力冲刺“精耕万台”大关

随着国内汽车市场的日益饱和，众多车企逐渐将目光转向海外，力图分得海外市场一杯羹。然而，较之 2012 年海外市场的一路飘红，2013 年上半年中国车企的海外销售表现略显低迷。据中国汽车工业协会统计，今年上半年国内整车出口 48.68 万辆，比去年同期减少 0.6%。在海外市场并不乐观的情况下，郑州日产海外事业却始终保持稳定增长态势，截止到 10 月底，2013 年郑州日产海外市场累计销售整车 8530 台，已赶超 2012 年全年销售总数，为 13 年海外市场销量突破 10000 台打下了坚实的基础。

面对低迷的海外市场、激烈的市场竞争等不利因素，自 2008 年以来，郑州日产秉承着在海外“不做外贸做市场”的可持续发展战略，积极拓展海外市场及海外业务，海外销量一直呈稳定增长态势。郑州日产总经理郭振甫曾在采访中表示，“发展海外市场不仅是国家汽车产业发展的政策支持，也是中国汽车企业发展的必由之路”，以此说明海外市场在郑州日产发展战略中的重要地位。2013 年伊始，郑州日产制定“精耕 1.0”计划——2013 年全年海外销量突 10000 台的目标。同时经过前三个季度的市场考验，1-10 月份郑



州日产海外销量同比增长 35.37%，已完成其“精耕 1.0”计划既定目标的 85.3%。

5 年来郑州日产不但注重在海外市场产品的差异化、本土化研发，而且还具有针对性的从商品、认证以及渠道等方面进行开发，以适应海外市场消费者的需求。2013 年，海外市

场新增锐骐皮卡

的改款車型，并完成右舵帥客在印度尼西亞、馬來西亞等右舵海外市場的上市。与此同时，东风品牌产品中锐骐皮卡、帅客等多个车型已取得了欧盟、GCC（海湾阿拉伯国家）的品质认证。郑州日产的海外销售网络已经遍布非洲、中东、中南美等地，

并且还在继续开发东欧、东南亚等新兴市场。目前，郑州日产仍在致力于架构完善的海外销售网络，完善售后服务系统，实现国内外市场标准“一体化”，努力成为中国 LCV 出口的领军企业，为更多海外用户提供高质量的产品和服务，实现企业自身价值。

（李晴）

如何建立健全企业管理体系

■ 特约记者 袁孝冲

如今，我们的企业非常重视企业管理，投入了大量的人力和财力，希望建立完整的管理体系，提高管理水平，维持和推进企业发展。但由于许多国内企业没有明确可行的战略目标，建立起来的管理体系缺乏系统性和目标导向，东拼西凑地凑合了一大堆制度和流程，结果反而事与愿违，劳民伤财。因此，如何建立健全管理体系，遵循管理规律，对企业来说至关重要。

建立健全管理体系，符合企业管理规律，我认为必须建立健全以下十个模块，以及模块与模块之间的关系。

第一个模块：发展战略规划

企业第一件重大事情就是规划企业的发展战略，它可以是一年的或是几年的，企业锁定和抢占什么市场，达到多少产值，获利多少与员工怎么分享，企业要达到多大的规模等等，都要有明确的目标，这样企业才有可能朝目标努力进取。否则是摸着石头过河，走到哪儿到哪儿。

第二个模块：融资体系建立

资本是实现企业战略目标的首要条件和资源保障。所以企业必须根据发展战略的规划预算各项费用开支，构建多元化投融资体

系，筹备充足的资金，并做好发生资本困境时的应对预案措施，以保证企业顺利发展。

第三个模块：核心流程设计

企业确定了战略目标，就要科学合理地分析达成这一目标需要哪几个关键的工作步骤，以这几个步骤中的几个重要动作和工作重点，精心设计出企业的核心业务流程，以最大限度地达到企业发展战略规划的实现。

第四个模块：组织结构构建

根据企业的核心业务流程，我们可以分析流程中的各个环节需要什么样的部门来负责，并论证这些部门之间的相互关系和作用，从而构建组织结构。这样，企业可以把战略目标转换为企业运转的月、季、年度目标，再把目标进行有效分解到组织机构的各个部门中去，成为各部门目标。

第五个模块：工作流程设计

各部门目标要得以实现，各部门必须具体制订各项工作步骤和责权利的分配制度，从而形成企业的各个工作流程，然后企业在实际应用中逐渐加以优化，使常规性的工作有条不紊，使突发性的工作未雨绸缪。等到流程和配制的表单使用比较顺畅时，企业方可考虑流程固定化，启用 ERP 和 OA 等企管软件，以提高工作效率。这里值得一提的是，工作流程和岗位职责要经过反复几次试行和优

化，才能雏形，不能一蹴而就，急于求成。

第六个模块：岗位职责制订

有各项工作流程，就可以统计和归纳各个流程的节点和工作要领，以此设定工作岗位和编制岗位职责及岗位说明，从而把部门目标分解到每一个具体的岗位上，延伸和推理出多项工作指标，使每一个岗位都有清晰的工作目标。然后再以达成目标的工作量大小进行定岗、定编、定员，并进行各岗位的价值评定，为下一步的考核和薪酬奠定基础。

第七个模块：绩效考核执行

企业各岗位确定了工作职责，明确了岗位目标，就可以制订考核指标。企业只要不折不扣地执行考核和建立有效的考核监督机制，就可以促进各部门、各岗位完成工作任务，以此来实现企业总体的战略规划，同时也为制订薪酬制度提供了客观依据。

第八个模块：薪酬体系设计

企业首先根据战略所关注的目标和岗位职责、绩效考核等内容，结合有关牵涉到工资待遇的政策法规，来设定薪酬构成；其次按照岗位评价，和市场上的相关岗位工资水平进行设计企业薪酬体系，以促使员工与公司结成利益共同体，共同为实现企业目标而努力奋斗。

第九个模块：激励机制建设

激励机制建设是一项系统而复杂的庞大工程，它始终贯穿于企业的引才、留才、育才及人才培养的全过程始终。它必须能激励员工工作热情，能调动员工的工作主动性和创造性，能让员工有施展才华和发展的空间，能让员工看得到希望和未来！只有能达到这一目的，企业所建设的激励机制才有实效。它是企业的兴奋剂，能让企业快速达成目标而持久不衰。

第十个模块：构建创新机制

创新是企业发展的动力和源泉，它包括管理创新、技术创新、营销创新以及观念创新和资本创新等。企业失去了创新，企业就没有很强的生命力！因此，企业必须建立健全创新和成果评审机制，聘请创新顾问团，落实成果申报和创新奖励政策，充分调动各层领导运用经济杠杆刺激企业开发、应用创新成果的自觉性，使企业朝气蓬勃，生机盎然。

总之，企业管理体系的建立是围绕企业战略目标而展开的，所以企业战略规划是关键，它既不能好高骛远，也不能把目标设定过低而没有挑战性，否则只能流于形式，行尸走肉。只有当企业的管理形成系统，并符合管理规律，企业才有灵魂和身躯，才能在商海搏击

中茁壮成长。（作者系余姚市新时代企业管理咨询社社长）

海尔电器称心又放心

乔迁到新居，我也换掉那陈旧的冰箱了。在琳琅满目的产品中，凭着对海尔产品长期的信赖，我选取了一台海尔冰箱。那天海尔安装师傅按时来到家里。他们很礼貌地问好了安装位置，在安装的时候，海尔师傅很细心地检测着安装位置，迟迟没有开始安装，原来是电线线路老化了，外面的绝缘胶都开始脱落了，他们看到这样的问题后，提出更换的建议，我在他们的指点下，也看到了问题严重性。我立即按照师傅所说的材料去买了回来，在经过仔细的更换后，终于把冰箱安装好了。随后他们收拾好因为安装产生的废料，微笑着向我告别，我感到很奇怪问道：“你们对工作这样的细致，真让我感动”他们说道：“让你们放心地使用，也是对我们自己的工作放心，这没有什么”。我无语以对，在这短短的安装过程中，我真正地感受到了海尔在服务中的付出和真诚。

（文文）