

国资委主任张毅： 探索建立 职业经理人制度

国务院国资委在2013年12月26日早间举行的中央企业、地方国资委负责人会议上表示，要合理确定并严格规范国有企业管理人员薪酬水平。

为规范企业管理人员薪酬，张毅在会上强调，探索采取业绩股票、股票期权、限制性股票、岗位分红权等激励方式，进一步完善与绩效考核紧密挂钩的任期激励和中长期激励机制，健全与激励机制相配套的财务审计、信息披露、延期支付、追索扣回等约束机制，同时严格规范国有企业管理人员的职务待遇、职务消费、业绩消费。

在用工制度上，张毅称，要按照现代企业制度要求，完善治理结构，合理增加管理人员市场化选聘比例，建立市场化退出机制，探索建立职业经理人制度。进一步深化劳动用工和收入分配制度改革，依法建立以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工机制，逐步建立反映劳动力市场供求关系和企业经济效益的市场化工资决定和正常增长机制。

(汪时锋)



唐骏： 大多数老板没有认识到 职业经理人的重要性

“以往和湖南的中小企业接触不算多，如果湖南的中小企业要向江浙老板们学习的话，就是学习他们不断拓宽视野。”去年12月24日，即将做客第十八期中小企业圆桌汇的“打工皇帝”唐骏在接受潇湘晨报采访时说，江浙老板哪怕借钱也想着要把公司做大做强，做到自己满意的程度，印象中湖南的中小企业老板比较容易知足，甚至有点点小富即安的感觉。

据悉，去年12月27日，由湖南省中小企业局主办、潇湘晨报联合湖南省职业经理人协会、湖南省中小企业协会等承办的第十八期中小企业圆桌汇，以“企业老板和职业经理人的相处之道”为题，在长沙窑岭通程国际大酒店国际会议中心举行。应邀担任本期圆桌汇主讲嘉宾的唐骏表示，总体来看，目前老板和职业经理人的关系比较和谐，实际上，多数老板都没有认识到职业经理人的重要性，不习惯与职业经理人打交道，职业经理人更多像个助手。

(戴和清)

江苏5000余人 获职业经理人证书

去年12月22日，江苏省职业经理人协会在南京成立，副省长史和平、中国职业经理人协会会长洪虎出席会议。

职业经理人是企业生产经营的具体管理者和实际操盘手，近年来江苏省各类企业迅猛发展，其中多数是中小企业和民营企业，需要大批职业经理人。自2006年起，省委组织部、省经信委开展了相关培训与认证工作，已有5000余名企业经营管理人员获得省企业中高级职业经理人职业资格证书，形成了具有江苏特色的培训认证运行体系。

(黄伟)



去年12月27日，在新乐居主办的“改变的力量——郁亮与深圳地产人面对面”主题盛会上，郁亮表达了自己的困惑：在房地产行业的下半场，自己作为地产人，却“不知道我们创造了什么”，也不知道未来会遭遇什么样的对手。他认为，行业需要改变，需要革命。

郁亮带队考察了阿里巴巴、腾讯，还准备去小米和海尔。他在研究小米的经验，思考在移动互联网时代，具备互联网精神的小米，是如何在竞争激烈的制造业“红海”中脱颖而出

“甩手掌柜”给职业经理撑“肩膀”



悬空等多项上海地标工程背后都有其身影。整条延安路高架均使用联合水泥的产品，运行十多年来，路面平坦依旧。

从举步维艰到业绩向好，董事会和经营层的事权明晰是重要原因。黄清海告诉记者，外资与国资股东都不太会直接插手公司事务，尽可能给经营者最大限度的经营自主权。“因为股东成为甩手掌柜，经营层就不会躺在股东身上，而是要站在他们的肩膀上决策。”他说，这与上海国资国企改革的方向不

谋而合。

国资委副主任黄淑和日前表示，国资委将发展混合所有制经济作为改革的重头戏。在邱平看来，具体到联合水泥这家混合所有制企业身上，法人治理结构的影响早已显现出来。

“按照原来独资国企的情况，董事会和经营层是直接的上下级关系，董事会对很多事情都会出手干涉。”他说，但国资的判断和洞悉市场动向的职业经理人存在差异，董事会认为正确的事，未必真的适合公司发展，“尊重经营层的意见，其实有助于市场在资源配置中起决定性作用。严格来说，在这一问题上，一些国企董事会的思想还不够解放。”

虽然联合水泥的国资占40%，但国资的作用和权限十分明确。公司章程规定，重大决策需要所有股东一致通过。重大事项管，日常工作放，公司的管理体制激活了，对市场也保持了充分敏感。

在董事会支持下，公司建立以预算为中心的全员目标责任制，具体目标落实到人，并设定三个层次的考核，与员工利益直接挂钩。每个“细胞”的活力使得公司业绩稳步提升，累计利税达8亿元。目前上海70%的项目都使用了联合水泥的产品，上海无法生产高端水泥的历史也得到改写。

眼下，上海建筑材料集团总公司已计划

将联合水泥作为案例，指导集团内其他的合资合作项目。

多方股东严把“预算关”

作为一家建材企业，联合水泥一直有投身循环经济的想法，几年前，公司就开始用水泥设备来处理废弃物，用尾矿代替石灰石、钢渣代替替粉，在制造水泥的同时帮助消耗废弃物。迄今为止，公司累计利用各种废弃物770多万吨。

如今，联合水泥正在经营一个大项目：在白龙港地区建设“上海建材资源综合利用示范厂”。建成后，该项目预计日处理污泥1700吨，占上海总量的40%。谈及项目的初衷，邱平表示：“水泥是传统产业，要向战略性新兴产业转移，必须要有具体的切入口。原来的环保项目多是政府投资，如今变成企业的责任，更能发挥市场的作用。公司正是以此为契机，逐级进入循环经济的领域。”

但项目耗资近20亿元，对联合水泥来说并不是小数目。邱平坦言，由于投资金额较大，整个项目的预算控制很大程度上得益于混合所有制的作用。“过去国企一股独大，讨论一个具体项目，董事会上往往缺少反对派，超出预算的情况非常普遍。”他说，“现在，由于多个股东决策，众目睽睽，对预算和成本的控制必须非常严格。这就是灵活体制给企业带来的实际变化。”

(傅盛裕)

职业经理人 到一个新企业后应关注的几个重要问题

最近连续推荐了几个朋友到甘肃和重庆的两个企业任营销总经理，很遗憾。没有多久都遇到了较大困难，一个离职，一个还在苦苦坚持。从咨询和猎头的角度，因为与企业老板和职业经理人均沟通较多，所以有些心得。这里既有老板的问题，也有职业经理人的问题。下面把这些问题归纳一下，希望对老板和职业经理人均有启发。

从企业老板的角度来看

总认为请来的人一定是高手，能快速突破原有的企业营销困境。实现销售的倍增。这种想法没错，但是考虑急于求成和原有团队的融合提高问题。特别是在一些没有请过职业经理人的医药企业，认为已经拿出的高于原有团队高管几倍的薪资和奖励，应该是有激励的。但因为既然企业营销遇到瓶颈，一定有些问题是多方面和在主要高层身上的。即遇到了“天花板效应”，老板本身固有管理习惯和风格才是制约营销销售增长的主要因素。所以，若让一个经过推荐或沟通后的行业内职业经理人充分发挥能力和优势，一定要关注职业经理人的几个方面：

- 1、看职业经理人总体营销问题的梳理和未来高速增长点的把握能力。
- 原有医药企业一定有各种问题，但是对于医药企业来说，最关键无非两点，模式的专业化创新和产品资源的优势利用。具体是看对目前各种营销模式了解把握和目前企业核心产品竞争机会的分析 and 应对。思路的准确和对计划实施的细节调整。企业老员工和新员工的调配、费效比及目标的切实可行。
- 2、职业经理人原来成功的经历只是关注的一个方面。

在经过猎头或朋友推荐时，既往工作经

历可能会是一个重要方面。同时要关注对产品的理解和未来发展的预判能力，同时能否在未来一段时间靠闯劲和勇气来带领销售团队更是计划实施成功的重要行为人格。否则，一来就被企业复杂人际关系淹没和掣肘。陷入关系细节而忘了产品增长的勇气和在过程中冲破瓶颈的思路，一定会快速同化，失去新营销领导人的固有风格。

3、要做到对新职业经理人的信任和顺畅沟通。

对一个新营销负责人，老板要在沟通其具体思路和方法后。在执行层面给与充分信任、同时要关注增长区域、费效比、人员调配、过渡期考核等诸多过程关键点的监控。既要有发现风险随时喊停调整、又要有发现增长亮点快速提升和拓展的关键把握能力。充分的沟通必不可少，不能放心时什么都不管，出现问题后什么都干涉。

从职业经理人的角度 要关注的问题

- 1、对企业的了解要在进入前，对核心产品的潜力有充分认识。
- 结合自己的经历也可以看到，随意找一个企业来任营销总经理而不冷静分析企业产品的优势是非常不谨慎的。不要因为职务高了且给的薪水也高了，就认为到这个小企业一定能把销售搞好。等来到企业后，才发现历史积累的产品好解决。而历史积累的思想惯性是短时间没法改变的，而营销优势是靠团队操作的，就造成了进入公司后处处困难，举步维艰。
- 2、专业的产品策划及推广活动控制能力必不可少。
- 企业遇到的问题看似很多，但产品营销策划及活动专业能力必不可少。目前企业主

要还是产品的资格和覆盖的竞争力问题，企业靠一个核心产品打天下是多个成功企业的经验，这已经所言非虚。所以到企业后对原有市场部的改造是最关键的一步，这样既理清了产品及产品线的思路，又找到了未来发展的方向。关键是通过产品梳理，聚焦了各种一线和二线支持资源，可以为下一步销售调整打下坚实基础。

3、按未来医药行业的发展，细化终端进行销售布局 and 区域突破。

从最新的广州全国会所六个终端分配和原来的三个终端理论来看，产品的终端细化和专业化是大势所趋。而县级及以上医院招标和基药招标一定是未来最主要的目标市场，而OTC和原来的第三终端终将被弱化和高竞争度化。所以产品的终端专业化是整合和创新突破点的重要方向。

4、认同企业或老板的价值观至关重要。

一个企业能发展到一定程度，既有社会的机会，又有老板深深的价值烙印。所以必须从身心两个方面认同并维护企业的权威。

5、有闯劲、不怕失败、勇于带领团队是成功的关键。

到企业后，应该在制定周密的营销计划后，亲自到一线签约、开会、拜访客户等。关注潜力优秀管理人员和一线员工的激励和支持，用以点带面的方式快速取得区域的增长。同时重视季度、半年、年度和日常管理的细节，用制度和流程约束偏差，用激励来树立典型。不要拘泥一个模式、一种方法，关注能贯彻和行得通的创新方法。

总之，老板用人要慎重，而职业经理人到一个新企业更应慎重。只有经过充分沟通、认同后才能决定未来的合作能否成功。

(孙文辉)

郁亮担忧地产界“小米”出现 移动互联网时代房地产需变革

的。“我们的行业这么好难道不会吸引别的人进来吗？”郁亮在思考，以万科为代表的地产传统模式是否能够被取代，彻底改变行业的地产“小米”能否出现。他希望在小米的成功经验中，找到房地产行业在未来的生存之路。

“与其被别人革命， 不如革自己的命”

郁亮认为，在房地产的产业链条上，投资、设计、施工、销售、物管等领域，房企都是“请别人来做的”，“不知道我们创造了什么”。在房地产行业的“下半场”，这种传统的经营模式会被取代吗？

郁亮最近研究了腾讯和阿里巴巴的经营模式，正在研究海尔和小米。“海尔这样一个优秀的传统企业，在移动互联网时代重新改组，他们说的一句话我特别认可，没有成功的企业只有时代的企业”。郁亮说：“我们现在所看到的成功企业，在不同的时代做着不同的贡献，由此才生存在下来，不是一成不变的。”

在郁亮眼中，小米手机就是一家“时代的企业”。郁亮很欣赏小米手机。他认为，小米手机闯入竞争激烈的制造业“红海”，“从这样一

个传统的竞争激烈的行业中赚了很多钱回来，在很短的时间内完成，而且做得很出色。”

郁亮认为，相对于竞争激烈的制造业，坐拥城市化和中国经济的综合利好的房地产行业，仍有15-20年的美好前景。“我们的行业这么好，难道不会吸引别的人进来吗？”他担心，不知道未来会遭遇什么样的对手，会不会出现地产界的“小米”充当搅局者，以互联网的思维模式，打破行业旧秩序，威胁甚至取代以万科为代表的行业传统模式。

“与其被别人革命，不如革自己的命”，郁亮希望与业界共同探讨、研究，找到房地产行业在未来的生存之路，“这样的话至少可以选择好看一点的死亡方式，不要难看地死。”

以下为对话实录

提问：地产改变的力量未来的方向会是什么样子的？

郁亮：我觉得这是一个特别有意思的话题，我在不断地思考的问题。就是迅速的城市化的过程，未来15-20年，我们中国经济整体向好的趋势，我们也坚信不疑。我们房地产长期的行情是看好的，但是我们的行业确实

已经来到了下半场，我们房地产能够做什么，能够让我们未来继续在这个行业里面做得很好，真的需要改变了。

举一个例子来说，我们买地的钱哪来的？集资，投资者给我们钱，我们借点钱来合伙做这个事情。我们设计请谁做的？请别人合作的。我们施工请别人施工的，我们卖房请别人卖的，我们物业管理请别人管理的。我们创造什么呢？我们不知道我们创造了什么了。会不会有人取代我们？最近我们在研究两家公司，前一段时间我去马化腾那边，之前也去了阿里巴巴，我准备带人去海尔、去小米，我觉得海尔这样一个互联网的传统企业重新在改组，重新在移动互联网时代在改组，他们说的一句话我特别认可，他们说没有成功的企业只有时代的企业，只有每个时代才有这个时代里面的企业，而没有所谓的成功企业。

比如说我们都认为是红海的制造业，小米手机为什么进来了呢？而且做得很出色。一个传统的、竞争这么激烈的行业还能赚很多钱回来，而且是很短的时间完成这件事情。我们的行业会不会做成小米？我不知道，我在研究。

(赵川)

从“第一书记” 到“农民CEO”

2012年春，我响应广西壮族自治区党委号召，来到中越边境的春秀村任“第一书记”。从警18年，有机会到农村接地气、做实事，我备感珍惜，铆足了劲。

春秀山多地少，地处偏远，十分贫困。驻村伊始，有朋友就给我“泼凉水”：舒服的机关不坐，到村里找“罪”受，何苦呢！

喝泥水、住透风房、吃百家饭，生活上的不便好对付。难对付的是，如何尽快进入角色。光有“第一书记”的帽子，不做几件事，乡亲们谁听你指挥？

调解村民纠纷、重建希望小学、成立劳动技能培训中心、办农民运动会……说实话，办实事，乡亲们看在眼里、记在心上。慢慢地，我成春秀人了。

说一千道一万，发展是关键。春秀穷，但水资源丰富，农业基础较好，尤其是黄瓜清脆爽口、远近闻名。但在过去，因为批发渠道不畅、外地老板打压价格等原因，常出现黄瓜丰产，村民却血本无归的情况。经过调研，我们村“两委”提出“农户+党组织+合作社+公司+大流通市场”的新产销模式，打出品牌，“抱团”销售。

说干就干。成立合作社、动员群众保证黄瓜种植面积、注册商标、设计LOGO，我和乡亲们忙得不亦乐乎。

去年春节刚过，我就领着合作社代表，开车到长沙等地寻找合适的果蔬批发市场。在菜市场，我这个警察一蹲就是十几个小时，不是为了抓坏人，而是为了考察市场。

在各方帮助下，“新春秀”黄瓜终于在长沙马王堆蔬菜批发市场站稳了脚。由于产地直销、包装精良、瓜脆爽口等优势，我们的黄瓜高价畅销、供不应求。

与外地收购老板斗智斗勇抢货源，指导社员分拣、包装、搬运、发车，在黄瓜集中上市的3月、4月，我要么在瓜田，要么在跑市场，全身都是黄瓜味。就一个月，合作社销售了800多吨黄瓜，销售产值300多万元，让瓜农直接增收90多万元。

黄瓜一炮打响，越来越多的乡亲看到了致富的希望。为更好地“抱团取暖”，我带领更多乡亲，成立了大青山农产品产销专业合作社。合作社实施规范的公司化运营，辐射全县，成为龙州县最大的专业合作社。

党的十八大报告提出，发展农民专业合作社和股份合作，构建新型农业经营体系。这更增强了我的信心：这条路，走对了。

今年冬种，除扩大黄瓜种植面积外，我们还引进了经济效益更高的空心菜、豆角、辣椒等品种。为带领更多乡亲致富，我发起成立了龙州“第一书记产业联盟”，整合“第一书记”力量，搞产销一体化冬种蔬菜基地。目前，基地已有冬种蔬菜3800亩，预计2014年上半年产量2000万斤以上，销售产值有望超过5000万元。

爱人笑我：你这个“第一书记”硬是干成了“农民CEO”。我说，成“农民CEO”不是目的，带领更多乡亲成为“农民CEO”才是我的追求。

(王明浩 谢振华)