

国企负责人薪酬话题引发关注

四川国资上市公司老总平均年薪达 45 万

■ 赵雅儒



近期中央召开了全面深化改革领导小组第四次会议,审议了央企负责人薪酬制度改革方案,这也引起了市场对国企负责人薪酬话题的再度关注。

而根据 2013 年年报,在公布薪酬的 25 家四川国资背景上市公司中,董事长 2013 年总薪酬收入达到了 1410.68 万元,平均薪酬达到了 45 万元。

有评论指出,造成当前央企薪酬结构不合理的根源,就是市场化的薪酬制度对接了并不完全市场化的企业。如果没有辅之以市场化的高管人员管理机制,市场化薪酬最终将演变成“高水平的大锅饭”,造成更大的不公平

联想的企业文化变革之路

■ 赵琪

据美国《华尔街日报》8 月 25 日报道,随着越来越多的中国公司开始了自己的全球化战略,中国电商巨头阿里巴巴或将在 9 月举行首次公开募股。但与此同时,它们也面临一些挑战,首要就是中西文化融合的问题。

多年前,曾有一家公司的 CEO 站在总部的前厅中,佩戴印有“你好,我的名字是……”的标牌,与从大门走进来的每一名员工握手。

联想的两位高管,多元总监友兰达·康耶丝(Yolanda Conyers)和全球人力资源主管乔健(Gina Qiao),所著的新书《联想之道》(《The Lenovo Way》)中所描述的这一场景,这就是个人电脑制造商联想集团的总裁杨元庆在 1999 年所作出的举动。这本书详细记录了联想从典型的中国公司转型为在 60 个国家拥有分公司的跨国公司巨头的过程。

以前,联想的员工习惯称呼杨元庆为“Chief Executive Officer Yang”(英文)或“杨总”(中文),这是中国公司常见的正式的上下级称呼方式。但是杨元庆认为,如此呆板的传统将会阻碍联想向国际化转型。

根据麦肯锡管理顾问公司主管马文·鲍尔所描述的一个较通俗的企业文化定义为:“我们处理周围事物的方法”;《组织文化和领导力》一书的作者施恩(EaganSchein)曾提出一个著名的文化三个层次的荷花模型(Water lily model):水面上的花和叶是文化的外显形式,包括组织的架构和各种制度、程序;中间是荷花的枝和梗,是各种公开倡导的价值观,包括使命、目的、行为规范等;最下面是荷花的根,是各种视为当然的、下意识的信念、观念和知觉。泰伦斯·狄尔(Terrence E.Deal)与艾伦·甘乃迪(Allan A. Kennedy)于《企业文化》一书中表示:“企业文化是企业上下共同遵循的价值体系,一种员工都清楚的行为准则”。通俗地说,企业文化就是企业在发展中形成的一种企业员工共享的价值观念和行为规范。

许多学者对企业文化的认识有很大差异。一种看法认为,企业文化是个复合概念,由“外显文化”与“内隐文化”两个部分组成。“外显”指的是文化设施、文化教育、技术培训和文娱活动等;“内隐”是总目标的倡导,要求遵循的价值标准、道德规范、工作态度、行为取向和生活观念,或指这些内容融汇而成的企业风貌或企业精神。第二种看法认为,企业文化是一种观念形态的文化,是一个企业长期形成的一种稳定的文化观念和历史文化传统以及特有的精神风格;第三种看法认为,企业文化属于“经济文化”,反映的是企业这个经济组织的价值观、目的、行为规范和习惯。企业文化不是一个纯粹的企业性概念,更多的是体现它的“社会性”,不仅包括传统观念和积淀,也包括现代概念的冲击影响。当然,也有人从“广义”与“狭义”两种形式来分别定义。

关于企业文化的概念,有影响力的理解和表达列举如下:

(1)美国学者约翰·P.科特和詹姆斯·L.赫斯克特认为:企业文化是指一个企业中各个部门,至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。它是指企业中一个部分的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。

(2)特雷斯·E.迪尔和阿伦·A.肯尼迪认为:企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境。

(3)威廉·大内认为:企业文化是“进取、守势、灵活性”——即确定活动、意见和行为模式的价值观念。

(4)企业文化是一种新的现代企业管理理论,企业要真正步入市场,走出一条发展较快、效益较好、整体素质不断提高、使经济协调发展的路子,就必须普及和深化企业文化

与低效率。

不少业内人士表示,改革方案为国企改革进一步深化提供了制度上的保障,将带动国企改革进一步加速。

25 家公司董事长年薪共 1410 万

国企高管薪酬问题在国企改革话题中一直备受关注。8 月 18 日中央召开了全面深化改革领导小组第四次会议,审议了《中央管理企业主要负责人薪酬制度改革方案》等。

来自同花顺的统计显示,2013 年 A 股上市公司中披

有一个多星期,杨元庆和他的高层领导团队站在前厅,问候他们的员工,与员工握手和用本名进行自我介绍。乔健表示,尽管如此,还是有不少员工忌惮直呼上司的名字。为加快这个过程的进展,公司领导开玩笑威胁道,要对守旧的员工处以罚款。最终,玩笑成为了现实,但这也终于促成了目标实现。

康耶丝和乔健共同著作的新书中写道,让联想员工的行为减少一些正式化是“一项艰难的推销”。这种主张平等的方式帮助了联想在国际上重新定位,为收购海外公司或与它们建立合作打下基础。

但仅仅告诉员工改变他们的称呼方式是远远不够的。正如二人所提到的,企业文化的改变是一个缓慢而不平坦的过程,往往由一些微小的改变所引导。对联想来说,这意味着在公司美国分部的会议上同时提供茶和咖啡,以满足中国经理人的期望并提醒员工更注意中西方交流中微妙的差异,如西方人习惯随意地插入别人的讲话,而中国人则倾向于等待对方说完后再发言。

联想为人力资源部、战略部和研发部等部门的高层领导和员工开设了一项名为“东方遇上西方”的为期两天的跨文化培训课程。如今随着联想集团全球化的进一

化建设。

(5)企业文化有广义和狭义两种理解。广义的企业文化是指企业所创造的具有自身特点的物质文化和精神文化;狭义的企业文化是指企业所形成的具有自身个性的经营宗旨、价值观和道德行为准则的综合。

(6)企业文化是社会文化体系中的一个有机的重要组成部分,它是民族文化和现代意识在企业内部的综合反映和表现,是民族文化和现代意识影响下形成的具有企业特点和群体意识以及这种意识产生的行为规范。

企业文化是在工作团体中逐步形成的规范。企业文化是为一个企业所信奉的主要价值观,是一种含义深远的价值观、神话、英雄人物标志的凝聚。

企业文化是指导企业制定员工和顾客政策的宗旨。企业文化是在企业中寻求生存的竞争“原则”,是新员工要被企业所录用必须掌握的“内在规则”。

企业文化是企业内通过物体布局所传达的感觉或气氛,以及企业成员与顾客或其他外界成员交往的方式。

企业文化就是传统氛围构成的公司文化,它意味着公司的价值观,诸如进取、守势或是灵活——这些价值观念构成公司员工活力、意见和行为的规范。管理人员身体力行,把这些规范灌输给员工并代代相传。

企业文化就是在一个企业中形成的某种文化观念和历史文化传统,共同的价值准则、道德规范和生活信息,将各种内部力量统一于共同的指导思想 and 经营哲学之下,汇聚到一个共同的方向。

企业文化是经济意义和文化意义的混合,即指企业界形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生了文化的影响。它不是指知识修养,而是指人们对知识的态度;不是利润,而是对利润的心理;不是人际关系,而是人际关系所体现的为人处世的哲学。企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西,它是企业的美德所在。

企业文化是指企业组织的基本信息,基本价值观和对企业内外环境的基本看法,是由企业的全体成员共同遵守

露总经理薪酬的央企共计 323 家,这些上市央企总经理的人均薪酬达到 77.3 万元,同比上涨了 4.33%。

在国企背景的四川上市公司中,有 31 家公司公布了董事长薪酬,其中 6 家公司董事长薪酬显示为 0。公布薪酬的 25 家公司董事长 2013 年总薪酬收入达到了 1410.68 万元,其平均薪酬达到了 45 万元。

有经济学家认为,以利润为目标、参与国际国内竞争的央企,高管薪酬应该与企业盈利规模、盈利质量相结合。这些高管绝对不应该获得股票奖励,而应该获得 10 年以上逐步行权的股票期权,完成一部分业绩兑现一部分。之所以设置 10 年以上的行权期限,是要让企业经历行业下行周期的考验。股票期权的方式,可以防止奖励退潮时的裸泳者。

A 股国企改革题材有望再发力

值得注意的是,国企高管薪酬改革的推进对国企改革题材也将有所推动。国泰君安分析师乔永远表示,《中央管理企业主要负责人薪酬制度改革方案》为国企改革进一步深化提供了制度上的保障,将带动央企改革和地方国企改革进一步加速;地方层面,看点最多的是沪、黔、皖、京、苏五省市;同时湖南、云南和浙江在改革进度上的短期弹性最大。

银河证券分析师孙建波则表示,方案既有关于改革总体推进时间表的改革实施规划(2014—2020),也有具体改革领域的内容,如新旧传媒融合发展指导意见、招生制度改革,央企负责人薪酬制度改革等。

这表明改革确实是在从框架向具体领域快速推进,今年下半年国企改革将再次成为推动 A 股市场的重要因素。其中,以混合所有制改革为重点的国企改革、向新媒体转型的国有背景传媒集团等可以重点关注。



步扩张,课程也被改名为“跨文化管理”。集团的 54000 名员工中已有几千人参加了培训。

2005 年收购了 IBM 之后,联想成为了世界出货量第一的 PC 销售商,最近两年联想在香港股票交易所的股价几乎翻了一番,达到了 11.82 美元(约合人民币 72.7 元)。

时至今日,联想的转型仍然没有结束,它正向备受消费者青睐的移动设备领域进军。今年 1 月 30 日,联想正式宣布以 29 亿美元的价格收购摩托罗拉移动业务。据悉,该项交易进展顺利,有望在年内完成。此外,联想对 IBM 低端服务器的收购目前也在进行中。

正如书中所写:“完成的每一次新收购都是新一轮文化融合过程的开始。”联想企业转型的道路还没有结束,每一次收购都离它的全球化目标更近一步。

长盛力——缔造富有灵商的管理文化(连载八)

■ 梁勤

和信仰的行为规范,价值体系,是指导人们从事工作的哲学观念。

企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等,其中价值观是企业文化的核心。

“企业文化”概念具有很大的弹性,其内涵与外延可以非常广泛,大到无所不包,有时又可以十分具体,细致到某个事物。根据十几年来自己对企业文化与团队管理的思考与研究,以及做科瑞德公司总经理的实践体会,我的头脑中逐渐对企业文化形成了新的定义:企业文化是一种归属于团队文化范畴的特殊经济文化,是以团队价值观与企业核心理念为导向,以凝聚和激发员工归属感、积极性和创造性为出发点,以挖掘并提升企业员工及团队灵商为目标,经过企业家和企业领导者的长期倡导,为全体员工所认同,贯穿于企业团队建设全过程,并不断得到积累、沉淀和优化的整体信仰追求、道德规范、行为准则、精神风貌、经营特色、管理风格的总和。它根植于传统、风俗、信念及种种制度中,所以,管理的本质是一种对文化的操作。我认为,企业要保持持续创新并长盛不衰,必须在文化的层面上解决根本问题,也就是要不断寻找企业持续发展的思想引擎和精神资源,确立企业的使命、远景和核心价值体系。同时企业家对企业的未来发展要做战略性的系统定位,要不断适应社会大文化环境的要求,适时进行变革和重塑。

三、企业文化的一般特性

企业文化要经过长期的培育才能形成并完善,因此,每个企业都有自身独特的企业文化。但是从其形成过程和表现形式来看,企业文化又有着共同的一般特性。

1.企业文化的个异性

不同国家的企业有不同的企业文化:

顺丰收购成都“落地配”布局冷链物流

■ 熊洵伽

8 月 27 日,记者从顺丰速运公司总部获悉,顺丰近日收购了四川星程宅配物流有限责任公司(以下简称星程宅配)。这就意味着,星程宅配成为顺丰收购的第三家落地配公司。预计从 9 月起,顺丰在西南地区的部分终端业务,将由星程宅配承担。

接连收购三家落地配公司

“星程宅配是顺丰最近收购的一家落地配,但不会是最后一家。”顺丰速运相关人士表示。实际上,星程宅配已是顺丰速运收购的第三家落地配快递企业。今年 6 月,顺丰以增资方式,低调收购了北京青年报下属落地配企业“小红帽物流”,成为其第一大股东,为多家电商提供北京最后一公里落地配服务。紧接着,顺丰在 7 月拿下第二家落地配企业——深圳银捷速递。

四川星程宅配总经理张紫禁透露,今后公司将分担顺丰包括同城快递在内的部分终端业务。今年 9 月,双方有望正式开展实质性合作。收购达成后,星程宅配并未更名,公司日常运营由原团队负责,顺丰公司派管理层进入,给予指导和培训支持。

记者获悉,星程宅配成立于 2005 年,是一家中型配送公司,也是西南地区大规模的落地配企业之一。该公司员工总数数百人,分公司覆盖贵、川、渝三地。

顺丰将转型大物流

张紫禁在接受记者采访时表示,落地配公司的发展主要依靠 B2C 电商,但目前 B2C 电商格局发生了变化。2012 年起,凡客诚品等以零售平台为主的垂直电商进入“寒冬”,维棉网、热客等垂直电商甚至走上了末路。而另一方面,唯品会、京东等综合性电商又纷纷自建物流,逐步减少与落地配公司的合作。

“区域落地配公司的发展空间变窄,未来不能单纯依靠 B2C 电商。”张紫禁表示,对于众多落地配公司而言,移动电商、社区电商服务是未来转型的一个重要方向。

此前,中国物流与供应链管理高端联盟理事黄刚撰文指出,从其自身的转型和市场需求角度看,落地配确实走到了一个拐点。过去几年,B2C 电商的发展催生了最后一公里物流的需求,落地配公司应运而生。但如今,O2O 和 C2B 的模式全面推动,传统的 B2C 的物流业务陆续下滑,落地配企业在迷茫中转型。此时,收购落地配企业是“最佳的时机”。

“顺丰和星程宅配能达成合作,也是因为双方有共同的诉求。”顺丰速运相关人士表示,对于顺丰来说,意在补充其大物流版图。快递物流咨询网首席咨询师徐勇表示,顺丰收购落地配公司,主要是为了丰富产品链,向大物流方向转变。

业内人士分析,收购一系列落地配公司,将有助于顺丰的区域市场拓展、布局冷链物流,以及大数据搜集等业务。

不同历史、不同结构、不同规模、不同行业的企业有不同的企业文化;

不同管理风格的企业有不同的企业文化;

不同目标追求的企业有不同的企业文化。

企业文化不能用“剪刀+浆糊”来拼拼凑凑,否则貌合神离,水土不服。没有个性和具体适应性的企业文化,就不能发挥有效作用。游离于企业自身核心理念之外的企业文化,是没有价值没有生命力的。

一种企业文化决不可能适用于所有的企业。

2.企业文化的难以模仿性

企业文化的形成过程和个性差异决定了企业文化的难以模仿性,企业文化一般都要经历一个逐步完善、定型和深化的过程。一种新的思想观念需要不断实践,在长期实践中,通过吸收集体的智慧,不断补充、修正,逐步趋向明确和完善。企业文化同企业资源这种硬件不同,是企业的软件部分,外部往往只能看到企业的表象,不能理解企业文化的真正的内涵,更不要说模仿了。

3.企业文化的可塑性

企业文化既是长期传统的遗存产物,又是现代文明影响的产物。它不是企业纯自然产生的,而是继承上的扬弃,是在一定基础上的不断挖掘、改进、整理和概括总结。企业文化随着社会生产力的不断发展,在生产关系调整变化过程中不断向前发展。尤其在社会运行机制发生重大变革或企业自身发生重大变化,如企业改革、兼并、重组过程中,两个或两个以上的企业优化组合,其企业文化虽然有所差异,但完全可以通过一段时间的磨合,达到相互融会或者兼容并蓄,形成新的企业文化。

4.企业文化的动态性

企业文化是动态的,不断发展变化着的,没有一个企业的企业文化是绝对静止的。相反,成功的企业文化昭示人们,企业文化必须与时俱进,必须表现出一定的发展特征。

企业文化的的发展规律是从无到有、从抽象到具体、从散乱到系统、从单一到丰富的变化过程。现有企业文化是以企业当前文化为剖面来观察、分析与归纳出的企业文化,企业的历史文化就是针对企业现有文化而言已经过时的企业文化,目标文化就是针对企业现有文化有意识地确立未来企业远景的文化。对一个企业来讲,最可怕的事情莫过于观念上的固步自封。企业必须不断以新的观念、新的知识、新的技术、新的管理来武装企业,必须以最先进的文化适应社会环境的需要。

(本文节选自《长盛力——缔造富有灵商的管理文化》一书)