

“作为央企,其社会责任和政治责任与生俱来。央企的管理者,一定不是凭个人的自觉行为履行社会责任,道理很简单,个人的自觉是没有保障的。企业社会责任是社会赋予企业所规定的、强制性的价值要求,是企业应尽的义务。”司献民说。

# 司献民： 引航摘星之旅



司献民,1957年11月出生,现任南航集团董事长、南航股份董事长。

■ 本报记者 汪静赫

2011年1月,中国南方航空股份有限公司成为国内唯一一家获得“SKYTRAX四星航空公司”殊荣的航空公司。带领这家亚洲唯一进入世界航空客运营前五强的航空公司踏上摘星之旅的领航人,是南航集团董事长、南航股份董事长司献民。

司献民曾经修过两年的汽车,干过十几年的政工,如今,他是中国运输飞机最多、航线网络最发达、年客运量最大的航空公司掌门人。

外表儒雅的司献民低调稳健、温和平实,同时也拥有央企掌门人的谋略和睿智。

“我们有一个愿景,就是成为全球客户首选、员工喜爱的航空公司。”司献民如是说。

## 众望所归

两年前的2009年1月,南航结束了一个月的“群龙无首”状态,迎来了新任董事长司献民。这位新老总的到来,没有给这家客运量最大的航空公司带去多少意外,司献民的履新被看做是顺理成章,此前他已经担任南航总经理五年之久。

据南航一位内部人士说,在南航总部和各子公司的管理人员中进行民主推荐的结果表明,司献民获得的推荐率近90%,他的就职可谓众望所归。

1957年出生的司献民,18岁入伍,毕业于民航十四航校飞行驾驶专业,是一位科班出身的“民航人”。在一次接受媒体采访时,司献民如此讲述自己的经历:“退伍以后,因为身体的原因,修过两年汽车。从事政治工作的时间比较长,前后做了18年党务工作,从干事、科长、政工主任到党委书记,从河南到贵州到广州,又到北方公司。党务工作做的时间比较长一些,到2004年10月份至今才开始做央企领导,就这么简单。”

司献民口中的“就这么简单”,涵盖了过去30多年的悠长岁月。

在南航的日子,司献民从南航政工干事做起,直到升任集团公司总经理、股份公司董事长,他的基层工作经验非常丰富。“一步一个台阶干上来”的司献民,笑称自己是“咸菜加窝窝头照样吃得饱”。

2004年,47岁的司献民成为南航集团总经理。在南航,司献民获得的评价颇高,业内普遍认为他为人厚道,管理风格较为温和,由他掌舵的南航得到了南航员工的一致认可。

这种认可很快用实绩来证明。司献民正式接掌南航董事长后的一年里,国家注资以及新战略不断优化,南航步入史上最佳的一段发展时期。到2009年底,南航全面扭亏,连续安全飞行122个月,累计安全飞行653万小时。

2011年3月18日,南航宣布在国内航线上正式推出W舱。完成改装的空中客车A330、波音777等大型宽体机,开始陆续密集投入到广州、深圳至北京、上海等热门航线运营。改装W舱是很庞大复杂的系统工程,涉及机务改装、运行保障、空地服务配套等多个环节,牵一发而动全身。南航从酝酿到实施,只用了半年时间。南航此次投入改装的飞机数量之多,涉及运营的航线网络之广、班次之密、举全公司之力推广的力度之大,在国内无出其右者。

业内一致认为:南航此举将会带来整个民航的营销变局。对此,司献民说:“创新对任何企业都是非常重要的,当一种新模式运行后,你会用一些新思维或者新理念去审视以前做过的,然后提出一些更好的理念,这样才能使一个企业在不断前进的过程中增加活力。”

## 低调稳健

上任之初司献民就承诺,要坚持已经确定的战略转型方向不变,即做“国际化规模网络型航空公司”,在此战略下,南航将加强航线枢纽网络、市场营销网络和服务及安全保障的网络建

设,使之充分发挥协同效益。

在司献民的经营理念中,做企业要求稳,要实实在在,宁求强,而不求大。在他看来,中国民航已经够大了,但却不强,与美国相比还有非常大的差距。

从基层做起的司献民,一直保有低调稳健的工作风格。在2009年上任的头两个月里,他没有按照惯例上任后立即“上京”,而是在南方航空集团18家分子公司、21个国内营业部和49个国外办事处之间“飞奔”,进行实地调研。在此之后,司献民才进京向中国民用航空局领导进行入职后的第一次工作汇报。

在被寄予了所有关于新官上任的期待里,司献民的表现一直淡定从容,他曾说:“好多人问我‘新官上任三把火’,你这火准备怎么烧?我说,我这人没‘火’,要有也是‘文火’,广东人不是有句话叫‘文火煲靓汤’嘛。”

所有这些都表明,司献民这位新任央企掌门人,更愿意低调渐进,而不是大刀阔斧。

上任之初,备受瞩目的司献民婉拒了众多的媒体采访请求,而把精力放在专心调研上。对于司献民的沉默,甚至连一些南航中层也忍不住发问:“司总怎么还没有声音出来?”

在司献民看来,沉默低调不代表思维保守,而是因为他要想得更清楚。上任两个月来思考和调研的内容是,在南航现有的基础上,怎么按照既定的发展战略做下去,怎么稳健、扎实地把这个企业做好。所有这些,直接表现为司献民的沉默和稳健。

低调的司献民外表儒雅,性情温和,同时又柔中带刚。司献民有一句名言是“是和是非,对和错,必须要搞明白”。公司里有些高层干部挨过他批评,但他们都理解司献民是对事不对人。“信任为主,还得关心下属。处理问题上,也要公道公正。”司献民说。

与司献民温和和性情相得益彰的是他的平和心态,在司献民看来,驱动自己不断前进的,更多的是责任感。这种感觉令他“无论在什么位置上,都能知足常乐”。早年在贵州工作的时候,别人眼中相对落后的环境,在他看来是“天然大空调,山清水秀,人又朴实、忠厚”。后来,他从繁华的大都会广州调到了东北,在他眼前呈现的是“一派田园风光,玉米是黄的,天空是蓝的,云是白的”。司献民热爱他经历的每一个工作岗位,如同迷恋当地的景色。

“既来之,则安之。不论你在哪个岗位上,首先要热爱它,你找到它的亮点,看到它好的方面,这样才能把你的激情和责任投进去,并且迅速地和同事们一起,融入群体当中去。做人做事要尽到责任。既然来了,干了,就要热爱它。”司献民这样说道。

平和心态造就了司献民踏实稳健的经营管理思路。“做企业也好,做人也好,不一定要有多么耀眼的业绩、多么辉煌的光环,但是一定要务实。个人的成长和企业的成长都有一个过程,这样走起来比较踏实,同时对企业的掌控和把握也心中有数,才有把握把企业打造成百年老店。”

## 摘星之旅

2011年1月25日,中国南方航空股份有限公司荣获“SKYTRAX四星航空公司”证书,标志着南航服务已跻身世界先进航空公司行列。创造中国民航最佳安全纪录的南航,再次创下国内有航空公司最优服务纪

录。

在当日的颁奖仪式上,司献民自豪地表示:“成功晋级四星级,使南航向‘中国最好、亚洲一流’的目标迈进了一大步;使南航步入了世界服务一流的航空公司阵营,比肩汉莎航、法荷航、英航和澳航;使南航成为全球旅客运输量最大的优秀星级航空公司。”

SKYTRAX作为全球最具有公信力、权威性和专业性的知名航空服务认证机构,对航空公司的评审项目多,评审苛刻,拥有对航空运输服务所制定的五个星级的各项硬件产品和软件服务的全套认证标准。2011年,南航引入SKYTRAX分级标准。经过7个月的努力顺利摘得四星,是申请SKYTRAX四星航空公司中历时最短,也是国有大型航空公司中唯一一家获得“SKYTRAX四星航空公司”殊荣的公司。一直以来,南航以打造“中国最好,亚洲一流”服务品牌为目标。

在这七个月的摘星之旅中,司献民带领南航员工付出了诸多努力,而最终这一成果与南航近年来的服务转型分不开。

2009年,司献民上任后提出建设“品牌服务提升年”目标,在“一切从顾客感受出发,珍惜每一次服务机会”的服务理念指导下,全面提升品牌服务意识。2010年,南航全年服务有效投诉率同比下降54%,三大航中降幅最大,其中世博会、亚运会期间实现服务“零投诉”。南航不断推出多项服务新举措,加大服务软件和硬件的投入,南航上下形成了浓厚的服务提升氛围。

民航局官员称,中国南方航空公司晋级SKYTRAX四星航空公司“不仅是南航的一大喜事,也是中国民航的一大盛事,标志着中国民航的服务水准总体上有了更大的提高,中国航空公司的国际竞争实力有了进一步的提升”。

“我们会更加尊重旅客的服务感受,更加珍惜为旅客服务的机会,致力于为旅客提供更周到、更贴心、更舒适的空地服务,使我们的服务不仅得到世界权威机构的认证,更得到全球旅客发自内心的认可,使南航的品牌成为真正的核心竞争力,为国民经济建设、为广东社会经济发展、为民航强国建设做出我们的新贡献。”司献民在当日的颁奖仪式上说。

司献民非常欣赏孔子说的一句话:“士不可以不弘毅。任重而道远,仁以为己任,不亦重乎?死而后已,不亦远乎?”在他看来,人生来就有责任,就要承担责任。企业更要承担社会义务,尽社会责任,坚持不懈,一以贯之。

“作为央企,其社会责任和政治责任与生俱来。央企的管理者,一定不是凭个人的自觉行为履行社会责任,道理很简单,个人的自觉是没有保障的。企业社会责任是社会赋予企业所规定的、强制性的价值要求,是企业应尽的义务。”司献民说。

在司献民看来,南航的发展过程就是不断提高履行社会责任能力,增加贡献量的过程。让他自豪的是,南航在公益活动方面一直走在各大航空公司的前列。

“我们是企业,但不是普普通通的企业,而是中央企业,肩负着国家使命。社会责任和政治责任的轻重是不能用货币价值衡量的。这就是古人说的‘义,利之本也’、‘义以生利,利以丰民’的真正含义吧。”司献民这样说道。

相比于获得“SKYTRAX四星航空公司”证书,如何更好地履行央企责任、打造一流南航品牌,才是司献民心目中完美的摘星之旅。

# 刘鹏凯和他的和谐黑松林



刘鹏凯

■ 张德

因工作关系,我经常去企业。在大多数企业,老板和员工的身份差异是明显的。在一家私营企业,董事长无论走到哪里,那里的员工都要立即起立,而无视你的年龄有多大,职位有多高,也不管你手中的工作是否方便起立,这是该董事长引以为豪的“潜规则”:“你看,我的员工对我多么尊敬!”在更多的企业,当老板宴请客人时,司机是不准同席的。但最近我去了一家私营企业,在老板宴请我时,司机不仅同席,而且毫不拘谨。我听说,在这家企业里员工同老板在一起大口喝酒、大块吃肉,老板往员工碗里夹菜,往员工嘴里塞肉,也是常有的事。

## “我的工作是你的,你的生活是我的”

这家企业还有许多与众不同:1998年以来,无论企业经营状况如何,员工都是两星期发一次工资;除了营养补贴、高温补贴之外,还享受孩子学习补贴,营销员和驾驶员则享有“家属津贴”……随着看到和听到的故事越来越多,我越发相信:这家企业与众不同。在劳动纠纷越来越多,劳动关系日趋紧张的今天,可以说,这是劳动关系中的一片绿洲。这家企业就是江苏黑松林粘合剂厂有限公司,它的老板名叫刘鹏凯。其实在去黑松林参观之前,我已拜读过刘鹏凯的两本著作——《黑松林,我的太阳》和《心力管理》。通过这次现场参观,我会体会到他独创的心力管理,正是缔造和谐劳动关系的关键和根源。

刘鹏凯写道:“北宋欧阳修有句名言:万事以心为本,未有心至,而力不能至者。人有无限潜能,关键是要激发出来,靠什么激发,靠的是我以我心,真心换真心,激发出来的是觉悟,这就是心力。”可见,心力管理是靠心去管理,而且还要管到人的心里。

刘鹏凯对员工说:“我的工作是你的,你的生活是我的。”一天,他在成都参加全国胶粘剂标准化会议,习惯性地将手机关闭,会休时开机,一条来自司炉工小石的短信跳了出来:“老板,你好!冒昧打扰,我在新疆的大哥十多年未回来,明天想借小火车到南京接一下站。”发送时间是两小时前。刘鹏凯想:事不宜迟,立即将这短信转发给厂办,要求安排,并嘱咐代他送上一束鲜花,祝福他们一家团聚。

有一次,一位当医生的老同学从外地来黄桥镇看望他,久别重逢分外亲。在与老友聊天时,他问道:“老同学,你对皮肤这块精通不精通?”“怎么啦,老同学,你有皮肤病?”“哈哈,不是我,是我工厂一个员工,双手脱皮开裂,已两个多月了,老是治不好,明天他想请假去外地看一下,我就顺便问问啦!”“没关系,我最早就是干的皮肤科,你让他过来看看!”“哟,咱们的员工真是有福气,名医送上门,那我今天晚上一定代我的员工多敬你两杯酒!”这是一位老板对下属员工的真诚关心。

## “家不是放钱的地方,是让员工放心的地方”

有一年清明节前几天,厂里的外贸生产任务压得很重,女工小印请假未准,正与车间主任吵架,刘鹏凯恰好走到那里。“厂长也有父母!明天不和家人一同去扫墓,我这个儿媳怎么做人呀!”小印越说越激动。“哦,原来是这回事,咱们的小印是个好媳妇,真孝顺,明天放你半天假去扫墓,我特批。”听到这些话,小印的眼睛湿润了。打那以后,工厂依据中国传统节假日,除了国家规定的假期之外,冬至等中国传统节气,也作为特定假日全厂休息。

一天早上,天下着毛毛细雨,营销员小张骑着那辆新车,飞一般朝工厂驶来。见刘厂长在厂门口,小张一个急刹,忙从车上跳了下来,笑嘻嘻地推着摩托车进了厂门。看着他满面春风的笑脸,刘鹏凯的心里直打鼓:年轻人少不经事,雨虽不大,可路滑易出事啊!它让行政科长买了顶头盔送给小张,并带给他两句话:保持冷静头脑,家人盼你早归。小张接过头盔,动情地说:“厂长把我们当儿女一样看待,比亲生父母想得还周到。”自此,大凡厂里员工买了摩托车,行政科总要送上一顶头盔,另加上这两句话。这个规矩已延续了好多年。

刘鹏凯就是这样,通过各个管理细节、小事,将人文关怀传递给员工,把企业办成大家庭。一个企业,当员工感到企业就是自己的家时,就不会是“飞鸽牌”,他们就会把企业的利益看做自己的利益,努力工作,在所不惜。刘鹏凯说:“家不是放钱的地方,是让员工放心的地方。”心力管理就是人心工程,人心里有无穷无尽的宝藏,把企业办成员工之家,让他们安心、放心,就会激发出他们对企业的忠心、恒心。

今年是刘鹏凯60岁生日,员工纷纷送来红包、礼物,他将一个红包原封不动退回:“红包就免了,把工作做好,就是送我的最大礼包。”说者无心,听者有意。生日的当天,他真的收获到一份意外惊喜:那天恰巧是周日,员工们倡议,自发到岗义务加班一天,为他祝寿,让他有一种无法言表的幸福与感动。

经过十几年的努力,刘鹏凯的心力管理硕果累累:黑松林成为江苏省的名牌,黑松林粘合剂厂荣获“中国石化行业企业文化示范单位”,这家小企业与4家世界500强企业建立了合作关系,更重要的是,黑松林成为劳动关系的一片绿洲。

## 作者简介

张德,清华大学经济管理学院人力资源与组织行为学系创始主任、教授、博士生导师,著名的管理学家和企业文化专家。其代表作有《人力资源开发与管理》、《组织行为学》、《企业文化建设》、《和谐管理》、《文化管理》、《企业文化与CI策划》等。他坚持理论研究与应用研究并重,先后为中兴通讯、云南白药、柳工集团、安莉芳公司等57家企业进行管理咨询,协助企业解决管理难题。他先后被聘为中国企业文化研究会常务理事、学术委员会委员。1996年被聘为新加坡国立大学管理学院客座教授。2000年被接收为美国人力资源开发学会(AHRD)会员。2004年荣获亚太人力资源研究协会、香港人力资源管理学会、中华人力资源管理协会及《财智》杂志(中国)联合评选的“2004年中国杰出人力资源教育精英奖”。