

一本精粹 一位智者 一个体系

——评《经营方略:宋志平管理精粹》

金言

(上接第 4563 期 G04 版)

一个 实用的体系

宋志平的经营方略是在遵循行业、企业、市场客观规律的基础上形成和发展起来的一个完整而实用的思想体系。他的每条思想经验都不是一蹴而就的,都是在遇山开路、逢河架桥的过程中提炼归纳出的“对策论”,都经历了“实践、认识,再实践、再认识”的升华。时至今日,这一体系中的很多思想已是炉火纯青,具有了较高的样本价值。其中,以人为中心、包容哲学、整合优化、央企市营、“格子化”管控、大企业论这六大思考,在当前我国企业深化改革、转变发展方式、构筑国际竞争力的关键时期,尤其具有重要而深远的指导和借鉴意义。

以人为中心的管理思想。纵观企业发展历程,人们对企业的本质和办企业目的性的认识有了不断深化,从最初的泰勒马钟计时的科学管理到今天追求利润最大化的运营管理,人都被作为机器和被管理对象,目的是发挥人最大的潜能,进而提高竞争力和利润。宋志平却认为企业的根本目的是为了人,20 年前就提出以人为中心的企业管理思想,并付诸实践。以人为中心,即企业的一切都围绕着人来进行,人不是被动的机器而是企业的主人,把实现人的幸福和价值作为根本追求。他提出“企业是人、企业靠人、企业为人”,即企业是人格化的,是有思想、有情感的经济组织,企业的一切都由人来完成,企业的经营目的归根结底是为了人,包括企业人、投资人、社会人。“人”是企业最宝贵的资源。从企业内部来说,要真正做到尊重人、理解人、关心人,让员工受惠于企业改革发展成果,实现员工与企业共成长;要构筑企业的文化基石,树立共同的价值观,以先进的文化指引心灵。只有大家的心中之火点燃了,有了共同的精神追求,企业之火才会熊熊燃烧。得道者多助、得人心者得天下,任何事业的成功概莫能外。

包容的经营哲学。中国古代军事家孙子讲,百战百胜非最好,不战而胜乃最佳。宋志平认为,做企业要从古老的中国文化中汲取营养,学会包容。包容哲学是在市场经济条件下,解决企业共生多赢、和谐发展的经营智慧,与稻盛和夫

的“利他主义”异曲同工。其核心思想是:在企业的社会化发展阶段,企业要着眼于系统生态格局的健康化,将自我发展纳入社会进步、集体成就之中,通过建设“四型企业”(创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型),促进“四个和谐”(与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐),实现包容性增长。在行业与企业的关系上,他提出“行业利益高于企业利益,企业利益孕于行业利益之中”、“不是包打天下,而是三分天下”、“摒弃恶性竞争的丛林法则,实现行业共富与均富”……这些振聋发聩的声音引发了行业的思想震荡和深刻变革,促进了市场竞争的有序化、适度化和良性化。在国企与民企的关系上,他提出“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的融合公式,即央企的资金实力、人才技术、品牌价值、管理优势要与民营企业的活力、激励机制和职业化精神等有机结合起来,在“你中有我,我中有你”的融合之中,达到“国民共进”的荣景。这些思想无疑是深刻的、透彻的,对实现不同所有制企业的共同发展提供了鲜活例证和崭新样本。

整合优化的成长路径。当前我国经济呈现两大特征:一是经济增速放缓,二是产能过剩严重。在这种情况下,“水多加面、面多加水”式的盲目投资和扩大产能继而恶性竞争的老路都走不通。为此,宋志平提出行业整合优化的思路。整合,解决行业集中度和布局结构问题;优化,解决企业技术升级、节能减排和提升管理水平的问题。只有进行大规模的行业整合,同时进行彻底的行业优化,才能使基础原材料业和制造产业走出产能过剩困境。整合方面,中国建材集团近年来重组水泥企业近 600 家,产能超过 3 亿吨,位居全球第一,创造了世界水泥史上的发展奇迹。国药集团迅速收购医药配送网络,形成覆盖全国 31 个省市区、174 个地级市、92%三甲级医院的“国家药网”。推动行业整合,不仅使两家企业迅速壮大,更重要的是通过结构调整和存量优化的系统化改造,促进了两个行业的健康可持续发展。宋志平也因此被称为“改变实业命运的整合者”。优化包括两方面,一是在以

管理提升优化企业内在素质,二是以科技创新优化企业竞争力。按照整合优化的思路,2012 年在全球经济低迷的形势下,中国建材集团和国药集团双双逆势上扬,成为充分竞争领域快速成长的央企典范。在经济中速增长时期和去产能化过程中,整合优化将成为行业和企业适应经济变局,加快转变发展方式,提高发展质量和效益的长期的必经的路径。

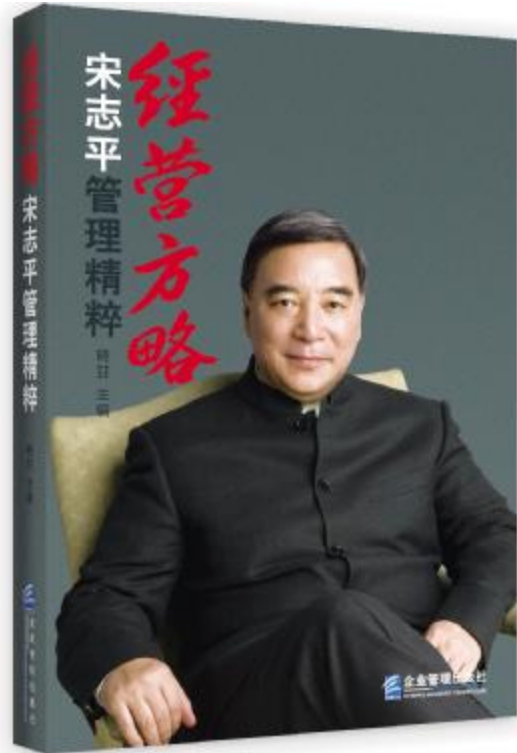
央企市营的改革方向。国企改革的核心,一是调整企业和政府的关系,二是调整企业和市场的关系。作为央企市场化改革的积极探索者和参与者,宋志平创造性地提出并推行了“央企市营”模式,开辟了一条国企改革、做大做强做优的新路。央企市营,即在坚持央企国有企业属性的同时,建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。它包括五大核心内容:一是央企控股的多元化股份制,二是规范的公司制和法人治理结构,三是职业经理人制度,四是内部机制市场化,五是按照市场规则开展企业经营。这一思想体系搭建起了新型公有制和市场经济的桥梁,体现了牢牢坚持两个“毫不动摇”的基本原则,是中央企业市场化改革的一项重要理论成果,也是对社会主义市场经济应用理论创新发展。值得一提的是,“央企市营”是宋志平一直冥思苦想、执着探究的重大课题。从他开始思索建立适应市场经济的企业制度,到“央企市营”概念的首次提出,整整用了 15 年时间!这种孜孜以求的精神既可敬更可贵。今天,我国改革已进入攻坚期和深水区,“央企市营”之路依然任重道远。宋志平认为,企业要真正成为市场竞争的主体还要在进一步推进产权制度的变革、完善董事会治理结构、引入职业经理人制度等方面下功夫。

“格子化”的管控模式。巨型企业如何防止大企业病,做到大而不倒、稳健经营?如何避免行权乱和投资乱两大顽疾?宋志平的“格子化”理论破解了这一管控难题。“格子化”管控,是指通过精准管控,将企业的职能分工、经营模式和发展方向固定在相应的格子里,确保行权顺畅、步调一致、有序经营。如同盒子里的巧克力,只有分置于不同

的格子中才不至于黏在一起。这套模式包括五个内容:治理规范化即建立规范的治理体系,提高决策质量;职能层级化即明晰管理层级,将决策中心、利润中心、成本中心分开,分别由集团总部、业务平台、生产企业负责;业务平台化即每个业务平台只做一种产品,在专业上做精做细;管理精细化即推行“三五”管理模式(五化运行模式、五集中管理模式、五类关键经营指标);文化一体化即集团内部文化一致、思想统一。“格子化”管控模式让中国建材集团和国药集团上千家企业各司其职、各适其位,有效降低了风险,提高了经营运行质量。

大企业的历史使命。30 年来,中国企业受到专业化大生产的锤炼和国际化经营的洗礼,如今已到了大企业时代,到了大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。上述观点的提出者不是宏观经济学家,而是宋志平这位世界 500 强企业的缔造者。一直置身市场前沿的宋志平较早洞悉了大企业时代的特征,其思考也因此跳出企业的局限,站到了国家战略的层面。宋志平认为,中国的事业是企业,企业的基础是实业。中国要成为世界经济强国,道路只有一条,就是培育锻造更多又强又优的大企业,以大企业崛起和实业兴盛,推动中华民族的伟大复兴。大企业应肩负起推动国民经济发展、技术创新、带动中小企业发展、“走出去”、承担社会责任的五大历史使命,成为国家竞争力的有力支撑。在大企业战略的视野下,从行业的整合优化到产业的转型升级,从重大技术的创新到团队文化的建设,从国企改革的理论探究到国民共进的融合实践,宋志平的思想体系实现融会贯通,并找到价值归宿。大企业时代需要大企业家,而大企业家首先应是思想家。宋志平认为,企业家要关注国家和民族命运,要有国际视野和崇高的责任感,要努力提高自身修养和素质,真正成为带领中国企业走向国际的一面旗帜。有企业英雄,才会有英雄的企业,有英雄的企业,才会有英雄的国家。在大企业的宏伟构想中,在“中国梦”的经济篇章中,宋志平和他带领的企业已彰显英雄本色!

书评



《经营方略:宋志平管理精粹》晓甘主编
企业管理出版社 2013 年 5 月出版

宋志平是目前唯一身兼两个央企董事长的企业家,曾荣获袁宝华管理金奖并入选中国十大经济人物。他是一位集学习型、思想型、实践型于一体的企业家,常临危受命,带领企业起死回生,并创造出骄人的业绩。他的经营观点值得重视,他的企业经验值得学习。

——中国建设银行原行长,中国证监会原主席 周道炯

这些年宋志平同时把建材和国药两家央企做得有声有色,他也常把他的管理实践归纳和整理出来贡献给企业界。这本经营方略汇集他二十多年大型企业管理的经验和体会,观点突出、操作性强、语言直白、言简意赅,称得上是一本企业论语,值得一读。

——中粮集团董事长 宁高宁

宋志平几十年始终在企业领导岗位工作,他将管理理论与企业实践有机地结合起来,他的企业经营发展的一些观点很有见地并带有很强的实践性,值得总结和研究。他历任全国 MBA 指导委员会第二、三届委员,多次来清华经管学院演讲,热心于我国工商管理教育工作。

——清华大学经济管理学院院长 钱颖一

宋志平是位央企领导人,也是一位有思想的企业大家,他知识渊博,为人谦恭,令人尊敬。他提倡央企市场化经营,并主张和民企合作共赢,这本经营方略来自于他几十年的企业实践,无论对于国企还是民企都有重要价值。

——复星集团董事长 郭广昌

宋志平是我见到的一名杰出的中国企业思想家,和他交谈中常被他的一些闪光思想打动,他推动的水泥重组进入哈佛案例后引起很大反响,是一项极有价值的贡献。我期待着他的这本书能在中国以外发行,使全球管理界更多地了解中国企业家的管理创新思想。

——哈佛大学商学院终身教授 约瑟夫·鲍沃 (Joseph L. Bower)

宋志平先生是全球建材行业享有盛名的企业家,他在中国进行的水泥业务的兼并重组十分成功,他领导的中国建材集团是全球最具动力的一家企业,他的丰富经验对全球企业的成长将有重要的指导意义。

——Lazard 亚洲主席、法国圣戈班集团名誉主席 白峰 (Jean-Louis BEFFA)

“引进外部审计构建透明央企是个趋势”

(上接 G03 版)

《中国企业报》:如何理解建立健全企业的监管机制?

李锦:此次审计报告暴露的问题多集中在下属子公司,比如,审计报告披露,国电集团下属 5 家企业存在管理人员交叉任职、在同一地区业务范围重叠等问题,影响管理效率,多发生在二三级企业。国资委提出央企“扁平化”改革已多年,但仍然有央企公司层次多达 11 级,集团公司根本无法管控到各个层面。层次过多必然导致集团战略协同困难,权责关系、治理关系复杂,管控的广度和深度也很难把握。央企要管好二级企业,央企本身要对其子企业进行监管。目前,国资委加强央企

集团管控主要表现在:子公司重要领导者的任免由总公司审批,实行子公司业务范畴控制制度,建立业绩考核制度,开展定期业绩分析制度。但上述要求执行起来,依然难度较大。

《中国企业报》:这次审计署 10 日上午刚发布审计结果,国资委下午就通过其网站和微博发布声明称,诚恳欢迎社会各界建言监督。但怎样监督,监督有没有成效都是值得存疑的。您怎样看待引进外部审计的可行性?

李锦:央企目前审计主要还是靠内部审计部门和国资委,而央企的其他股东较为乏力,审计署和会计师事务所作为外部审计的主要力量,审计上不可能完全深入央企

的每个角落,同时在审计时难免被人情等因素影响其独立性。为公正起见,引进外部中立的审计机构进行审计也是有必要的。当会计师事务所审计指出企业的问题时,企业应及时进行整改,若审计署审计出会计师事务所未发现的问题时,企业可追究会计师事务所的责任。当然,引进外部审计的同时对于央企审计方面的“内部人控制”问题需引起警惕。

《中国企业报》:国资委在前几天还发出《关于加强中央企业财务决算审计工作的通知》,为央企选择会计师事务所制定了铁门槛。

李锦:为营造和促进审计市场的公平、公开、透明的竞争环境,减少信息不对称产生的“逆向选

择”,适当降低审计成本,解决审计中不正常的委托关系,提升审计中的客观、公正,以招标方式选聘会计师事务所逐渐成为相关所有者的自然选择,也是国资委改进中央企业外部审计环境,提高审计质量走出的一条新路。现在,除涉及国家安全或难以实施外部审计的特殊企业,企业年度财务决算必须由符合资质条件的会计师事务所及注册会计师进行审计。同一会计师事务所连续承担企业财务决算审计业务不应超过 5 年。3 年内遭到行政处罚或被点名批评的问题会计师事务所,将无缘央企的外部审计。若审计署审计出会计师事务所未发现的问题时,企业可追究会计师事务所

的责任。作为一项制度,国资委已经重视,正在健全。

《中国企业报》:审计署的公告几乎年年有,每年发现的都是老问题,部分央企面对审计结果,似乎已经形成了接受批评、认错解释、过后又犯的循环应对办法。您怎样看待这种现象?

李锦:今年审计署的审计结果刚刚公布不久,9 家国资委监管的央企,很快在其官网上发布了对审计报告的整改公告,而且大部分问题已得到整改。中国移动公布了 40 余名负责人被处分的情况。这些央企积极落实整改的态度与行动是值得肯定的,在外界也没有引起反弹。

审计署将对企业整改情况进行

检查,并将向社会公开,这也是一个好措施。但是,对央企监管不能只靠审计。从目前央企的内部机构设置来看,监督机构的监督往往都是事后监督,只有当问题出来后才急急忙忙地寻找补救的方法,这就导致很多企业出现的问题“屡教不改”。国资委还需要进一步落实独立董事和监事的权责,加大监管力度,加快改革步伐,并接受社会监督。除了对央企监管力度要加大,改革的步伐也必须加快。另外,如何在薪酬、福利等方面真正体现公平、公正,还需要央企管理部门理清思路。与此同时,还需要社会各界建言监督,共同努力,共同建设透明、高效、富有活力的中央企业。