

【向美国总统学习高端管理之十】

华盛顿的管理:让决策“凉下来”

丘岩

乔治·华盛顿被尊称为美国国父,他是美国的第一任总统,也是美国历史上迄今为止唯一的一位无党派总统。他是美国的国家象征之一,他的肖像被印在一美元钞票上,他的浮雕伫立在总统山,他的名字是美国的首都,他的管理方式和治国理念至今仍影响着美国和世界。

慢决策:给决策第二次讨论的机会

华盛顿有个特点,就是遇事不着急,天大的事情压下来,他也从来都是慢条斯理的琢磨对策,很少有紧张情绪。一般来说,没有杰出才能和超高智商的管理者比较适合这种管理方式,同时,谨慎慢行也是具有大智慧的稳健管理者乐于并善于运用的管理方式。

华盛顿管理美国时,从来都不做快速的决定,他的“慢决策”习惯,对于他自己的成功和美国200多年的发展都产生了重要的意义。美国建国之初,杰弗逊曾问华盛顿,“为什么国会要成立一个第二议院——参议院?”华盛顿反问:“为什么你把咖啡倒进碟子里?”杰弗逊答:“使它凉下来。”“同样,我们把立法例入参议院的碟子里,让它凉下来。”这正是慢决策的微妙所在,给决策一个第二次讨论的机会,就是给管理者一个减少犯错的机会。作为管理者,要拥有一颗热乎乎的心,但是却不能顶着一颗发热的脑袋,时间可以冷却热血沸腾的头脑,可以磨去急功近利之人的耐性,也可以让某些问题自行暴露出来。

“他性格中最主要的特征,也许是



姓名:乔治·华盛顿(George Washington)
总统任期:1789年04月30日—1793年03月04日
1793年03月04日—1797年03月04日
政党:无
位数:第1位
届数:第1届、第2届
任数:第1任
出生地:弗吉尼亚州
出生日期:1732年2月22日
逝世日期:1799年12月14日
毕业院校:威廉玛丽学院

审慎。他从不在仔细权衡每一个情况,每一个考虑之前贸然行动;只要有一丝疑问,他便按兵不动。然而一旦做出决定,不管阻力有多大,他一定要实现目标。”拍板之前可以慢慢梳理,一旦决定,必将坚持到底,拖拖拉拉的决策过程,恰好为雷厉风行的执行工作提供了充分的条件。华盛顿这种决策习惯为世界开创了一个不同于以往的自由国度,让美国以如此年轻的身份成为世界上最强大的国际组织成为可能。

华盛顿去世的时候是全美国最富有的人之一,他没有直系亲属继承他的遗产,他自己没有孩子,他与妻子的两个孩子都已经过世。但华盛顿的确有很多非直系的后代。他处理他的遗产的方式,是把他的所有财产平分成23份,给了这些后代。他的庄园,也分成了5份。“如果说遗嘱对奴隶问题处理是他对自由看法的话,那么对于财产的均分,则是他对于机会平等的一种宣言。”

少干预:对组织规则的尊重

组织运行需要制定共同的规则,所有人都认同并且遵守,否则各行其是,管理就会陷入混乱。华盛顿曾说:我对于我们自己内部的倾轧,比对敌人在算计我们时,还觉得可怕。为了避免组织由内部开始腐坏,科学的管理制度必不可少。

成为总统之后,华盛顿的行政管理开始了:首先,他网罗人才,组织内阁,使各集团意见在政府中都有反映;然后,建立国家银行以巩固国家信用,稳定货币,活跃国民经济;第三,改善同英国的关系,与印第安人签订友好条约,保证国家和平;最重要的,与担任总统同步,华盛顿生效了《美利坚合众国宪法》。根据这部宪法,美国成为一个由各个拥有主权的州所组成的联邦国家,同时也有一个联邦政府来为联邦的运作而服务。该部宪法为庞大的美国组织提供了最基本的认同,成为维系美国管理的保障性规则。

作为美国最有权势的人,华盛顿从干预政策的执行,要说干预,他只做了两件事:创立总统否决制度和总统连任不得超过两届的制度。华盛顿认为,人性的弱点就是有可能犯错,而制度的优点就是最大程度地避免犯错,让制度发挥作用,是华盛顿最经常做的事,平稳的移交权力,体现他对组织规则深深的尊重。

作为绝无仅有的一位全票当选的美国总统,乔治·华盛顿对权利的淡漠、对公平的支持、对国家和人民的热爱以及对法律的尊重和维护将他的历史地位推到了继任者无法企及的高度。

济南综合保税区:五大产业撬动千亿资金

李斌

济南综合保税区由济南出口加工区转型升级而成,为全国第21个、山东第2个综合保税区。

据济南高新区管委会副主任张端武介绍,按照总体规划,济南综合保税区规划面积扩展为15平方公里,其中

优惠政策带来实在利益

位于济南综合保税区的山东兴和进出口(集团)有限公司去年击败众多对手,独家拿到了2012年伦敦奥运陶瓷杯的订单。自2012年8月18日,这家公司斥资亿元在保税区建设的产业园区投入使用后,陶瓷产能大大提升,预计今年将出口陶瓷杯1400万只。公司负责人告诉笔者,济南综合保税区确实是一个理想的发展平台。“进入综合保税区,所有进口自用机器、设备都可免税。此外,保税区内用的生产原料等也可享受税收优惠,为企业省了不少成本。”

综合保税区是集保税加工、保税物流、金融服务、进出口贸易、国际中转等功能于一体的海关特殊监管区域。依照国家有关出口退税规定,出口加工区升级为综合保税区后,对入区企业最直接的影响是可以减少其运输、储存成本,在开放层次、政策优惠、产业政策方面可得到更多实惠。

依照国家有关出口退税规定,国内货物入区视同出口享受退税。在综合保税区内,还能开展口岸作业业务。海关、商检等部门在园区内查验货物后,可在任何口岸(海港或空港)

渐成外向型经济核心引擎

随着园区建设的快马加鞭,更多人将目光投向了这片经济热土。今年上半年,保税区签约16个项目,总投资超过了100亿元,投资强度达到每亩550万元,全部达产后,年销

近10平方公里为配套区,保税区将引进半导体集成电路、生物医药、新材料和新能源及现代物流项目,确保按时实现封关验收,力争到2017年,每年各项经济指标增速50%以上,打造成辐射山东省中西部地区外向型经济发展示范区、国际高端产业集聚区,跻身全国同类园区前十名。

转关出口,无须再开箱查验。综合保税区将保税区、出口加工区和保税物流园区三者与口岸功能集于一身,实现“功能整合、政策叠加”目标。

在园区内,离生产车间不足一公里就可到达保税仓库,货物的封存、验收等程序施行起来非常方便,生产加工和保税仓储有的甚至只有一墙之隔,根本就是一体化作业。而对于园区内的纺织企业来说,实惠还来自于原材料的进口。随着如意、岱银、宏业等企业的入驻,保税区对于棉花的需求量越来越大,通过大宗货物交易平台,这些企业可以以更便宜的价格拿到来自美国、乌兹别克斯坦、澳大利亚等国家的棉花原材料,并不受国内配额限制。

笔者看到,就连国内行业“老大”魏桥集团,每天一早也派几辆大货车停在门口,等待国外棉花的出关。业内人士称它为“一日游”,但“一日游”不是白游,企业在办理出口转内销、出口退税等业务时,除了能更快地享受出口退税,加速资金周转外,更重要的是能大幅降低物流成本,这也正是保税物流中心对济南及周边外向型企业带来的最大好处。

售收入可突破500亿元。其中,OGS项目下半年启动二期建设,再投资8亿元,形成30亿元的年产能。投资1亿美元的高端集成电路测试封装生产线即将完成厂房建设,下半年开始设

备安装;总投资5亿美元的如意集团纺纱项目,总投资15亿元的奥特莱斯项目已经签约入区,年内将开工建设。

7月11日,山东华泰富创大尺寸OGS触控屏生产线在济南综合保税区华泰集成电路产业园上线投产,这是我国第一条专门制造大尺寸OGS触控屏的生产线。其采用国际先进OGS工艺,产品最大可达27英寸。预计未来5年可带动济南年产值100亿元产业链。

目前,济南综合保税区已累计引进80余家企业,这些项目既有传统的棉纺、服装加工等产业,更多的是电子信息、生物医药、节能环保、航空零配件、先进装备制造、商业金融服务业等战略新兴产业。今年上半年,保税区实现出口创汇4.2亿美元,完成51.85%,实现保税物流进出口总额3.78亿美元,实现进出口总额7.56亿美元。

大批企业的入驻为综合保税区带来了良好的经济效益。2012年,济南综合保税区实现主营业务收入130亿元,同比增长276.77%;规模以上工业企业主营业务收入28.5亿元,增加值

带动数十平方公里周边发展

目前,济南中外运保税仓储物流、山东远洋祥丰物流、济南易安达国际货运代理等十几家物流企业成为支撑起保税物流的主力军,进口自用设备及维修零部件免税、国外货物入区保税、国内货物入区退税和国内企业不征增值税等优惠政策推动这些企业的快速发展。在格局方面,除了原来济南内陆港与青岛港口的相连作为基础之外,山东遥墙国际机场和济南火车站也将加入联动,将空港功能延伸到保税区,实现了货物的快速通关。

此外,奥特莱斯也将入驻综合保税区,通过交易中心的形式与济南市民见面。在保税物流的优惠政策下,济南市民也将以最优惠的价格买到国外产品。“以外地的经验判断,像橄榄油、葡萄酒、奶粉、糖果等,可能都会比较受欢迎。”有业内人士表示,济南综合保税区

4.02亿元,利税1.99亿元;限额以上贸易企业业务收入100.22亿元;重点服务业主营业务收入2.20亿元;出口创汇6.1亿美元;服务业企业利税3.68亿元,固定资产投资33.8亿元,保税物流进出口总额5.1亿美元,进出区总额105.3亿美元,各项经济指标均实现了稳步有效增长。

目前,济南综合保税区紧紧围绕“建设成为济南外向型经济的示范区、山东中西部地区对外开放的大基地”的发展目标,全面提升综合竞争力、创新驱动力和辐射带动力。

仅今年上半年,济南综合保税区便实现保税物流进出口总额3.78亿美元,进出区总额7.56亿美元。作为刚刚加入“国家队”的新军,已经充分展示了自身的发展潜力。济南综合保税区管委会(筹)常务副主任张端武曾这样评价综保建设:依托济南的区位优势,突出国家示范区的创新优势,凭借保税物流的特色服务,将全力打造山东中西部地区自由贸易“特区”,建设成为开放型经济新引擎。

交易中心将会给济南及周边消费者带来更多的国际化购物选择,让大家不出国门就能买到世界各地的商品。

据有关部门预测,5.22平方公里的济南综合保税区,将带动周边数十平方公里的发展,再蔓延带活更大半径的上下游配套企业,带动区外十倍以上数量的企业发展,形成整个产业发展的“放大器”。

“下一步,工作重点放在招商引资上”,张端武披露,目前入驻企业已达80多家,外资企业有10家左右。园区将重点吸引五大产业,形成年收入500亿元产业规模的光机电产业。具体为100亿元规模的生物医药产业集群“中国药谷”,300亿元规模的国际服务外包基地,100亿元规模的国际物流产业链。同时,将在园区周边规划建设国际化高端住宅、国际学校等服务产业。

智库



中商国际管理研究院执行院长

杨思卓 能量决定领导力

在一个组织里,领导者的能量低于被领导者能量的总和,就会产生涣散;等于被领导者能量的总和,就会产生抵制;而当公式变成“略高于”,就会产生嫉妒;“甚高于”则会产生敬佩;领导者的能量到了被领导者能量无法企及的地步,才会形成追随。每个人都会倾向于放大自己的能量。本来自己是十万级能量的人,他会认为自己有百万级的能量。这也是为什么有些领导者根本管不住下属,因为被领导者并不觉得自己与领导者有多大的差距,甚至他们还会想:“你凭什么领导我,我还想领导你呢!”所以,领导者必须不停地超越,不断地拉开自己与下属之间的距离。如果只是超越下属一点点,领导者得到的一定不会是服从,而是嫉妒。

企业管理专家

王荣增 执行力等于意愿乘以技能

管理者应该懂得在“尊重”和“激励”上下功夫,了解员工的需求,然后满足他,员工无非三个需要:一、收入;二、成长;三、工作氛围。企业只有朝着这个方向努力,才能激起员工对企业和工作的认同,激发起他们的自律意识、自觉性、自愿性,实现公司的轻松管理。最有效的管理不是强制性的,而是激发员工个人在内在的自律意识,促进被管理者的自我管理。员工的自我管理增强了就可以大大提高管理的效率。如果处处从员工利益出发,为他们解决实际问题,给他们提供发展自己的机会,给他们以尊重,营造愉快的工作氛围。做到了这些,员工自然就和公司融为一体了,也就达到了员工自我管理的目的,提升员工的责任心、做好事的意愿。

品牌战略与营销广告专家

翁向东 差异化定位没有你想象那么难

谁都知道差异化是营销和品牌的灵魂,没有差异化的营销一般都是失败的营销。但绝大多数中国企业都在搞同质化竞争,甚至很多企业说由于自己没有领先技术,所以也无法差异化。其实,营销卖的不是实体价值,而是感知价值,只要能让消费者对产品品牌的感知价值产生变化,就实现了差异化。THINKPAD手提电脑黑金刚的造型、红点是一个独特的符号,是品牌的基因,提升了消费者对品牌的情感认同,其实也是非常有价值的差异化。即连外观和符号都是非常有价值的差异化,可见很多企业觉得找不到品牌的差异化,是因为我们没有开窍,没有扩展差异化的非维度。

企业管理者

蒋锡培 传统产业要与现代互联网相结合

新兴产业和传统产业是互相关联的,传统产业在互联网的支撑下,才会有更迅猛的发展和未来;传统产业如果还是延续老路,将很难生存和发展。传统企业被新的公司替代有很多的原因:首先是新公司制度更适应不断变化的市场竞争环境,第二是新公司制度更容易被80、90后年轻人接受和适应,第三是新公司更容易应用新的技术,商业模式也更优秀。另外,还有管理相对传统企业更加到位等,所有这些因素都支持新公司更容易创新。

企业战略专家

宋新宇 抓住“汇报”的机会

“布置工作”是上级让下级了解他的想法的机会,“汇报工作”则是下级让上级了解情况和了解自己的机会。作为管理者,如果我们学会了“正确汇报”,那么我们就找到了在企业里生存的法宝。在创业之前我做过十年左右的底层、中层和高层经理,我相信“汇报”是我们作为下级管理者最好的解决问题的机会,是得到我们想要资源的机会,也是我们学习成长最好的机会。相信很多“过来人”都能印证我的这句话:如果我们掌握了“正确汇报”的做法,汇报会给我们个人带来一次次晋升的机会。但如果我们不会汇报工作,我们可能就是企业里最容易被误解和委屈的人。

财经书评人

邱恒明 偶然性是商业社会之神奇

1998年9月,谷歌正式成立。发展过程中,谷歌小子又动过出售公司的念头,曾想作价10亿美元卖给微软公司,又一次交易不成。当时比尔·盖茨有些恼怒地回应:这两个小子是不是想赚钱想疯了!谁也没想到,谷歌此后的发展是:市值很快突破1000亿美元、2000亿美元……远远地把微软甩在了身后。商业巨头们起步之初,绝大多数都没想过能改变历史。上世纪60年代最知名的科技创业者、传奇华裔企业家王安回忆说:“我们在20世纪40年代末研究计算机时,都拥有那个时代所赋予的使命感和创造力,但我认为,大多数人都没有意识到其实自己正在创造历史。”偶然性是商业社会之神奇,宇宙之神奇。

复旦大学管理学院教授

项保华 多方博弈易陷僵局

索罗斯认为,正因为参与者和事件互相影响,才形成了个人偏好及经济泡沫的自我强化机制,导致了整个经济体系的内在波动性。当决策问题涉及多方互动时,决策者需要对其其他相关决策者的意图与行为进行正确的预测,有时做到这一点非常不容易:决策者有时以为自己是超人,而其他各方相对无能,结果就会在无意中导致盲目冒进;人际互动可能引发即时的情绪反应,并导致令人事后追悔的决策;等等。当涉及多方博弈时,人们易陷僵局。