

宋志平

《经营制胜》

做企业要先人后事

知人善任是做企业的关键

在选业务与选人这两者之中,选人更为重要。古代有个典故叫“国有三不祥”,故事大意是:齐景公在山上打猎时遇到了老虎,下山后又在水里看到蛇,回宫后他急忙召见晏子,询问这是不是国家不祥的征兆。晏子说:“山上就是老虎待的地方,水里就是蛇待的地方,看见它们是正常现象。真正的‘国之不祥’有三。一是国家有贤能的人国君却看不到;二是知而不用,知道某人有能力却不任用;三是用而不任,让人做事却不信任他。”这个故事告诉我们,举贤任能对一个国家来说非常重要。

做企业也是一样,成功的根本在于知人善任。企业的“企”字,是“人”字下一个“止”字,止本义是足,一方面可以理解为人立足业务展望未来,另一方面企业离开了人也就停止运转、止步不前了。这也说明,选人用人是做企业的关键。

企业要用好人,先要选对人。我做央企领导层的这些年来,一项很重要的工作就是寻找企业家。做企业要先人后事,而不是先事后人,即一定要找到合适的人才去做事,如果没有合适的人,再好的业务也大可不做,做了也难有建树,甚至会以失败告终。那么,怎么选人才呢?我认为,选人的标准是德才兼备,德字优先。一流的领导者要有一流的人格。小胜靠智,大胜靠德。有才无德的人即使能力再强也不能用;有德无才也不行,没有真才实学,只是个“好好先生”,做企业也不会有大起色。正确的选人方法是在品德好的前提下选择有才干的人。

作为企业的带头人,不仅要提升自我素养,还要成为团队素养的培育者。什么样的企业干部才是素养高的好干部呢?在2016年全国国有企业党的建设工作会议上,习近平总书记强调,“国有企业领导人员必须做到对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”,这是国有企业领导人员标准,也是他们肩负起做强做优做大国有企业,履职尽责,担当有为的总要求。

我深受启发,结合中国建材的管理实践,提出企业干部至少要做到“五有”。

一是有学习能力。人不是生而知之,而是学而知之。对比那些社会上的繁华和浮躁,我认为静下心来学点东西更有意义。那么,我们要学什么呢?我认为至少包括四个方面:政策精神、法律法规;国际化知识、市场化知识;企业战略、业务知识,特别是本职业务知识;书本知识、先进典型,例如国学经典、人物传记等方面的书籍。也就是说,从政策到企业再到个人,学习要贯穿始终。在如何学习方面,我主张好学、快学、实学、活学相结合。好学,就是要养成良好的学习习惯。快学,就是要抓紧一切时间与机会学习。很多干部抱怨工作忙,没时间学习,但是企业的发展日新月异,形势瞬息万变,不学习就会落伍,所以必须养成见缝插针学习的好习惯,提高自己消化吸收知识的能力。实学,就是要学得扎实,真学真懂。活学,就是要把理论灵活应用于实践,解决实际问题。

二是有市场意识,包括竞争意识、创新意识、绩效意识、

发展意识。市场经济是竞争经济,企业干部首先要有竞争意识,带领企业搏击风浪,赢得市场。其次,要有创新意识,做事不能因循守旧、全凭经验,而是要不断突破思维的局限,掌握新知识,分析新情况,提出新思路,解决新问题,创造性地开展工作。再次,要有绩效意识,努力提高自身的管理水平,降低成本费用,不断提高企业的盈利能力。最后,要有发展意识,要懂得“逆水行舟,不进则退”的道理,企业只有快速发展才能解决面临的问题,在市场中站稳脚跟。

三是有敬业精神,也就是要任劳任怨,有担当精神、集体主义精神和建功立业精神。首先,要任劳任怨。领导干部要任劳,能吃苦耐劳,不畏艰辛,同时还要任怨,经得住委屈和压力,甘于奉献。其次,有担当精神。领导干部要以身作则,表里如一,对企业和员工高度负责,遇到困难主动承担责任,而不是推诿扯皮。再次,有集体主义精神。优秀的团队应多谈“我们”而不总是“我”。作为领导干部,心里要始终装着大家,装着集体,全心全意为企业发展献计献策。最后,要有建功立业精神。领导干部要有强烈的事业心和责任感,把自己融入企业,谦虚谨慎,艰苦奋斗,在企业发展中实现个人的理想和抱负。

四是有专业水准。所谓专业水准,就是精通业务,聚焦专业,善于总结归纳,想做事、能做事、做成事。企业的岗位分工虽然不同,但每一名企业干部都要脚踏实地地做好本职工作,在自己的岗位上做一个专业主义者,在专业领域里成为行家里手。大前研一在《专业主义》一书中谈到,这个社会需要专家和专业人员。企业也需要有专业水准、对事业充满激情、能认真思考并举一反三的人。做水泥的要对水泥如数家珍,做玻璃的要对玻璃津津乐道,管生产的要对成本数字了如指掌。无论是企业还是个人,能力和专长都是其安身立命的基础。在开展水泥行业重组时,中国建材就找到了一批有专业能力的干部,留住了一批懂水泥、爱水泥的精英人才,这是我们引以为荣的重要收获。

五是有思想境界,具体表现为五个方面。第一,战胜自我。能处理好大和小、多和少、得和失、进和退等方面的关系。第二,理解他人。人虽然有趋利避害的本能,但要能站在他人的立场上替他人着想,照顾他人。第三,胸怀大局。不谋万世者不足谋一时,不谋全局者不足谋一域。领导干部要有大局观,全力维护企业的整体形象和利益,堂堂正正做人,规规矩矩做事,清清白白经营。第四,目标长远。想问题不能只看眼前、局部和个人利益,要对企业的未来有清晰的认识,做到短期目标和长期目标相结合。第五,凝聚正能量。比如,有积极健康的心态,自信心强,意志坚定;心胸开阔,容人让人,不嫉贤妒能,时刻把员工利益放在第一位;能以出色的业绩回报企业,对企业无比忠诚,不仅能与企业“同富贵”,还能与企业“共患难”。

毛主席指出:“政治路线确定之后,干部就是决定的因素。”我常想,如果企业能多一些“五有”干部,那我们的企业何愁不会蒸蒸日上呢?

企业要重用“痴迷者”

激烈的市场竞争每时每刻都在考验企业的选人与用人



水平。人才从哪里来呢?我的看法是,把企业的自我培养人才和引进的外部人才结合起来,立足于自我培养,同时逐渐加大市场选聘的力度,真正做到广纳贤才。在企业领导的选拔任用上,我主张重用“痴迷者”。所谓“痴迷者”,就是能一心一意做企业、做事情,干一行、爱一行、精一行的人;就是每天早上眼睛一睁就想这件事,半夜睡醒了还在想这件事,一门心思做好一件事的人。人们常把企业领导与高学历、高智商、高职称这“三高”挂钩,我想,创新型的企业更需要这类人,而更多企业需要的是“痴迷者”。从我的经历来看,有相当多学历不是很高但对做企业无比痴迷的人创造了奇迹。尤其是工厂领导,更要踏实肯干,业务过硬,钻研生产技术,懂得生产管理,好高骛远的人是做不好企业的。

做企业是个苦差事,需要硬功夫。能笑到最后的人,一定不是那些心思过分活络,这山看着那山高的人,而是那些脚踏实地、有激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。稻盛和夫曾说过,当年他做企业时,“聪明人”都跑了,留下的那些看似木讷的“笨人”,却把企业做进了世界500强。我对此深有同感,做企业宁可要“笨人”也不要“聪明人”。“笨人”做事踏踏实实,能沉得住气,稳得住性子,就像龟兔赛跑里的乌龟似的,一直向着终点执着地爬行。“聪明人”做事容易左顾右盼,什么都知道一些,但什么都不专业,干什么都不精,就像小猫钓鱼一样,蜻蜓来了抓蜻蜓,蝴蝶来了抓蝴蝶,最终一无所获。

做企业这么多年,我把很多精力都用于寻找“痴迷者”和企业家,在中国建材如此,在国药集团也是如此,这可能我做好企业的诀窍之一。在重组企业之前,我一般会先跟这家企业的老板谈话,在谈话过程中,我就在想他是“痴迷者”吗?是愿意把身家性命拴在企业上的人吗?如果是,那我就把宝押在他身上;如果这个人左顾右盼,知识面很广,信息量很大,概念讲得天花乱坠,则恰恰说明他不专注,这样的人我不会选。

在中国建材的队伍里,有一大批能征善战的“痴迷者”,他们能吃苦、肯钻研,让中国建材在玻璃纤维、碳纤维、石膏板、风电叶片、新能源等新业务领域闯过一个又一个难关,接连打破西方国家的技术壁垒,让中国创造的光芒绽放在世界舞台上。他们是当之无愧的企业大英雄,下面介绍其中的几位代表人物。

凯盛集团董事长彭寿 中国工程院院士、全国劳动模范、全国优秀企业家。30多年来,他工作在玻璃工程技术科研、设计和产业化一线,既懂科研技术,又懂企业管理。他是我国浮法玻璃工程科技领域的领军人物和光电玻璃领域的开拓者之一,带领团队实现了我国光伏玻璃技术和产业的从无到有,开发出了世界上最薄的0.15毫米超薄触控玻璃、国内首片0.2毫米超薄TFT-LCD玻璃,打破了国外垄断,保障了国家光电信息产业安全。在他的带领下,凯盛集团、洛玻集团实现了快速稳步转型,成为行业领军者。

(下转第三版)



王利博制图