

宋志平

《经营制胜》

大企业时代,如何破除谷仓效应?

格子化管控解决了大企业集团纵向管控的问题,那横向沟通协作如何开展呢?怎样杜绝企业部门之间相互掣肘和所属企业恶性竞争的问题呢?美国《金融时报》专栏作家吉莲·邵蒂在《谷仓效应》一书中将社会组织中的一些各自为政、缺乏协调的小组织称为谷仓,把这些小组织之间的不合作行为称为谷仓效应。我国正进入大企业时代,如何避免谷仓林立,如何破除谷仓效应,对我国企业提高内部协同能力和外部市场竞争力来说十分重要。

现代社会是个专业细分的社会,在企业里也是如此,企业中有各个不同的部门,又有不同的分公司、子公司和下属工厂。这些分工带来了巨大的效率,但分工是以协调成本的增加为代价的。组织内由此形成了一个个小单元,这些小单元往往自成体系,对外比较封闭,也就是所谓谷仓,而谷仓之间的鸿沟和纷争就是谷仓效应。

谷仓效应有点像我们常讲的山头主义和本位主义,后者更关注传统的行为动机和权力平衡,而谷仓效应则是从现代信息经济学角度对大企业病的诊治提出了新的问题。比如谷仓只有垂直性管理,而没有水平性协同。即使垂直性管理,也常因看不清谷仓内部情况而忽视了一些问题,等到打开谷仓时,则发现已为时晚矣。试想,如果一个大型企业集团的各个组织单元都是在一个个封闭的谷仓里运作,坚固高耸的谷仓隔离了内外联系,大家彼此看不到,也不知道别人在做什么,这样各自为政往往会造成资源的巨大浪费和巨大的风险。

谷仓效应会影响人们的全局观,削弱企业的整体效益,甚至引发组织溃散。日本索尼公司曾在行业中独占鳌头,但后来因为分工过于精细,部门协调性和技术横向应用性下降,在随身听等产品开发上,几个独立的开发部门推出了互不相关的创新产品,引起了市场认知混乱,再加上其他大企业病和外部竞争,逐渐被其他企业赶超。我国一些企业集团下面也有不少谷仓企业,不但在国内市场上自相残杀,还在国际市场上互相压价、恶性竞争,带来了很坏的影响,给国家和企业也带来了巨大的经济损失。

谷仓效应有其形成的客观性,就是细致的分工。现代大型企业的规模使我们很难想象,如果不进行深入细致的分工,如何才能运转得稳定和高效。由于制度上缺乏协调性,跨部门问题无人负责,人们存在“人人自扫门前雪,岂管他人瓦上霜”的心理,以致出现分工易、合作难的现象。既然分工无法避免,我们的问题就是如何处理好科学分工与良好合作的关系,做到分工而不分家。



王利博制图

第一,破除谷仓效应,要解决认识问题。要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性。在企业工作中既要看到部门的局部利益,又要看到企业的整体利益,树立为全局利益甘愿牺牲局部利益的大局观。

第二,防范谷仓效应要在企业制度层面精心设计。在战略布局和组织设计中,要取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡,并通过强化垂直纽带与关键部位确保集团必要的战略控制和信息掌握。各单元间要归并并联合相关业务,减少部门间过度分工,通过部门业务适度交叉和分工合作体制建设来降低复杂度,提高协同性,还要通过加强横向协同机制和信息共享平台建设,减少信息壁垒和消极竞争。

第三,破除谷仓效应的最佳办法是建立强大的企业合作文化。Facebook采用开放式办公和开放式网上沟通,使内部融合度大大增强。大型企业集团要重点加强管理层的团队意识,通过团队学习、人员交流、机制建设,强化各单元的文化纽带。我在中国建材每年推动举办所属企业

干部培训班,这增加了集团企业间干部们的交流和友谊,沟通网络的建立对破除谷仓效应十分有效。另外,人员适当流动,更换谷仓,也有利于大家转换角度,增强企业协同。

在企业协同上,中国建材这些年进行了积极的整合优化。比如中国建材有9家水泥公司,我们内部有一个C9(Cement 9)会议,目的就是打破谷仓、横向协同,各水泥公司内部也有协同会,商讨达成有关价格、采购等方面的协同。特别说明一下,一个法人体系内协同价格是可以的,并不是市场上的价格串通。再比如,我们还有11家国际工程公司,内部也经常开会沟通,以期实现内部协同,不要“出去打架”。此外,工程公司和工厂也要一起开会,解决工程公司对工厂的服务等问题。各业务单元通过这些内部协同或整合优化,实现合作发展。中国建材的管控规范了管理,也规定了非常清晰的界限,对大家不能做的事情明确限制,然后再进一步通过内部整合优化,破除谷仓效应。

如何提高企业自身的免疫力?

(上接第三版)

用格子化管住了大企业

中国建材是联合重组而来的企业,其所属独立核算的单位有上千家。我常被问到的一个问题就是:“这么大的企业,管得井井有条,是怎么管的?用什么办法控制住‘行权乱’和‘投资乱’?”这倒不难回答,只要找到一套适合企业经营发展的管控模式就可以了。管控模式多种多样,而我的一套方法是格子化管控。

所谓格子化管控,就是把集团里的众多企业划分到不同的格子里,每家企业只能在自己的格子里活动,给多大的空间,就干多大的事。就像盒装的巧克力一般会用隔板隔开,防止巧克力粘到一起,企业也是如此。格子化管控包含治理规范化、职能层级化、平台专业化、管理数字化和文化一体化,这五点解决了企业的治理结构、职能分工、业务模式等问题,平衡了结构关系,并对实施科学管理和集团式企业文化融合提供了具体方法。

治理规范化,指的是按照《公司法》建立规范的法人治理结构,包括董事会、监事会、管理层在内的一整套规范的治理体系。公司治理的核心是规范的董事会建设,要让董事会在战略规划、重组整合、风险控制等重大事项上发挥重要作用,真正成为公司决胜市场的战略性力量。

职能层级化,指的是实施分层次的目标管理,把决策中心、利润中心、成本中心分开,明晰各层级的重点工作与任务,确保行权顺畅、工作有序。集团公司总部是投资中心、决策中心,不从事生产经营,只负责战略管理、资源管理和

投资决策。集团总部下的板块公司是利润中心,任务是把握市场,集采集销,及时掌握产品的变化、价格的走向,积极促进市场稳定,提高在市场上的话语权和控制力,推动产品更新换代,协调公共关系,实现利润最大化。板块公司下面的工厂是成本中心,任务是研究在生产过程中如何把成本降到最低。水泥厂的生产经营规模虽然很大,但是它的角色是成本中心,不得做任何投资决策,只有运营权,以防投资失控。决策中心、利润中心、成本中心,按照相应的职能定位,三个层级分别需要的是“投资高手”“市场能手”“成本杀手”。这样的层次分级其实是很经典的一种做法,中国建材一直严格照此实行。

平台专业化,指的是集团的业务公司都应该是专业化的平台公司,控制业务幅度,而集团的整体业务可以适度多元化,形成对冲机制。中国建材下设各种各样的业务平台,如水泥、玻璃、石膏、新型建材、玻璃纤维、新材料、工程公司等,每个平台只能做一种业务,做水泥的只做水泥,做玻璃的只做玻璃,要把水泥和玻璃产品做得更加多元化,打败竞争对手,但不能有南方建材之类的综合性业务部门。如果将中国建材看成体委,各平台公司就是专业队,要么打篮球,要么踢足球,不允许有多面手,这么多年始终贯彻这个原则。当今的市场竞争异常激烈,我们的人才、知识和能力都是有限的,只有专注做专业,才能形成更强的竞争力。

管理数字化,指的是强化精细管理,要让管理者习惯用数字思考问题,用数字说话。如果管理者的数字化、量化不过关,管理就不会尽如人意。一些企业家对数字不够敏感,多用“大概、可能、也许、差不多”等模糊的表达,这也是

许多中国人的习惯,定性不定量。不少人认为,跟数字打交道是财务人员的工作,企业领导不一定要对企业的经营数字了如指掌。但是,一家企业的经营业绩、成本等都是由数字体现的,如果不关注数字,如何经营企业呢?靠“大概”“也许”是做不好企业的。

我一直要求管理人员,必须看得懂财务报表,紧盯经营数字。中国建材在管理数字化上持之以恒地锻炼我们的干部,从总部到业务板块到区域公司,开的大多是对标会,年初制定KPI,月月对标、按季滚动、逐步优化。每次开会,各单位负责人上来不用多说,一个接着一个地先汇报KPI,要熟练到倒背如流的程度。大家经过多年训练,已经习惯用经营数字说话了,数字硬碰硬,做得好不好一目了然。

有了这个办法,各个层级的管理者都对自己公司的指标了然于胸,你追我赶,唯恐落后。中国建材重组的水泥厂、商品混凝土厂大都是民营企业,机制虽灵活,但管理上并不完全到位,重组后集团通过推广一系列先进的管理方法,统一市场、降低成本、改善内控、稳定价格,帮助它们逐步实现效益最大化。所以,机制不能代替管理,管理还要靠学习、实践、反复对标、数字化训练、经验积累、制度等。

文化一体化,指的是一家企业必须有上下一致的文化和统一的价值观。如果集团内各企业,各唱各的调、各吹各的号,随着集团的规模越来越大、加盟的企业越来越多,集团就会越发危险。

实践证明,格子化管控是一套行之有效的管控方法。如果一家企业有一套严谨规范的管控模式,一面指引企业发展方向的战略旗帜、一个能够凝聚全体员工的企业文化,这样的企业基本上不会出什么大乱子。