

MBA案例：三株 子孙只做董事长 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159134.htm 董事长吴炳新对“家族企业”的概念相当谨慎。他立了一条家训：三株今后的总裁都要从社会上吸引，自己的子孙只做董事长，不做行政老总。于是，在企业进入休整期之后，职业经理人张蔷走上了三株集团总裁的位子。三株集团在经历了一系列的危机事件后，很多人见到我都问这样一句话：“三株还在吗？”我想跟大家说，三株一直都还活着，而且我们每一天都没有停止过前进的脚步。三株从1999年以后，进行了漫长的企业重组，包括产业重组、组织结构的重组、分配机制与激励机制的重组、企业文化的创新，乃至我们新的领导集体的重新确认。其中，最重要的一项变革就是我们的经营体制发生了重大的变革。2000年，我们开始在局部实行了两权分离的实验。2001年，整个集团上下彻底实行了资产的经营权和所有权的分离。现在，我们实行的是三权鼎立，从资产的角度来讲，还是家族企业，但是从经营权的角度来看，它使用了大量的职业经理人。应该说，从我个人的角度来讲，我就是个完完全全的职业经理人，上对董事会负责，下对员工负责，旁边有监事会监督。

互信建设需要三个基础来源：www.examda.com 从我个人角度来讲，从我的一些感受来说，我觉得老板和职业经理人的这种互信建设应该分为这样几个方面。首先，这种互信建设是需要基础的。这种基础分为三个方面：第一是思想基础，第二是物质基础，第三是行为基础。思想基础就是在彼此认同价值观念的前提之下，寻求企业文化和理念的一致

性。大家想一想，我们彼此在一起共事，如果我们没有共同的价值观念，不互相认同企业的文化和理念的话，就根本谈不上合作，相互之间就很难达成一种默契。由此可见，思想基础是企业选择职业经理人的前提。任何一个企业从创业初期到不断地成长、成熟、壮大，在这个过程中，它自然会形成一种独特的企业文化。那么，作为职业经理人，无论是在企业当中成熟和成长起来的，还是外来的空降兵，都必须把握一个前提：就是要在价值观念一致的基础上，寻求文化理念的一致。物质基础，我认为是在责、权、利、风险四统一的前提之下，寻求利益的一致性，这是互信建设的物质基础。人们往往认为，老板和经营者永远是矛盾的对立统一体。我不完全这样看。我认为，老板或者说股东寻求的是在经营过程中价值回报的最大化，寻求利益的最大化。而一个职业经理人的价值，就体现在不断地为企业创造效益和不断地为员工带来效益的过程当中。大家试想，如果一个职业经理人不能给企业带来效益，老板为什么要用你呢？如果你不能给员工带来利益，员工为什么要拥戴和支持你呢？所以说，一个职业经理人的利益跟员工的利益、老板的利益应该是一致的。那么，这种一致性必须建立在一个责、权、利、风险四统一的基础之上。一个企业老板聘请你当职业经理人时，第一，必须把他相应的权力界定清楚。第二，他应该承担多大的责任，这个责任他必须界定清楚。第三，利益必须清楚。在我们企业实行经营权和所有权分离后，我们的利益分配是很清楚的。我们把经营者的智慧作为一种资本，享有企业的经营股份，我们的下限是18%，上限可以达到30%。也就是说，如果我给这个企业创造1000万元的利润，我可以拿到最低18%，

最高上限我可以拿到300万。当然，我作为一个职业经理人，必须有一个团队，同时还有员工的利益。为此，我们设立了三项基金：第一项基金是员工福利基金；第二项基金是员工奖励基金；第三项基金是经营风险基金。我们作为职业经理人，是有经营期限的。以我为例，我的首期是5年，董事会有选择我的权利，我也有选择董事会的权利。行为基础，我觉得在摆正位置做好角色互换的前提之下，一个职业经理人首先要做好一个执行者，其次才是决策者。作为一个职业经理人，必须摆正位置，不能凌驾于老板之上，但必须建立在守法经营的前提下，我才能去执行。在总的战略性的决策制定之后，作为一个职业经理人，就像目前我的这个总裁角色，就是把董事会的战略决策分割成每一个时期的经营目标、具体的经营策略乃至战术，然后把它实施下去。经理人的综合素质能力来源：www.examda.com 我觉得，第一个方面，就职业经理人与老板的互信建设的过程而言，职业经理人必须具备一定的综合素质能力。要善于沟通，尤其要掌握沟通过程中的一些技巧、艺术和方法。这也是我在这两年的总裁生涯中总结出来的。这种沟通，我在企业内部叫互动。第二个方面，从职业经理人自身角度来讲，他必须具备相当的个人魅力或者说相当的亲和力。职业经理人应该是老板和员工之间的一个桥梁和纽带。你必须通过你个人的亲和力将全员凝聚在你的身边，创造一种和谐向上的氛围。我在企业当中就是这样，我和董事长在沟通当中，可以发生各种争执。在我领导的班子中，只要不是决策会议，大家都可以争论，可以拍桌子。我可能会记住某个大师的一个观点，而记不住他的名字。但是我到基层去，只要我见过的员工，我都能很自如地叫出

他们的名字。作为一个经理人尤其是高层领导者，这一点就在某种程度上拉近了你和员工之间的距离。第三个方面，我觉得就是个人的品德要求了：敬业、忠诚，还有责任感。在企业里，我感觉责任是第一位的。面对上万名员工的责任，面对董事会的责任，这种责任支撑着我，促使我不能停止前进的步伐。所以，我总是说，我时时刻刻盯着员工的口袋，盯着企业的账户。为什么？如果员工赚钱了，老板赚钱了，那我什么都有了。所以说，让他们双方获利就是我的责任。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com