

后牛根生时代 管理层“杯酒释兵权” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_90_8E_E7_89_9B_E6_A0_B9_E7_c123_289272.htm 如今，蒙牛公司的领导层处处不忘提及国际化的操作规范。在采访的过程中，“国际化”是最常被提及的一个词。此前，9月27日，蒙牛高调拉开其面向全球招聘新总裁的序幕。2006年辞去总裁职务，2008年考虑完全退隐，牛根生开始实践他的承诺。国际化的标签在这场总裁选秀中，“国际化”依然是宣传的主调。“不限男女、不限语言、不限肤色、不限年龄”，“但必须有十年以上乳业工作经验，且带领过一个团队，有管理经验”。这是选才的国际化标签，作为蒙牛人力资源总监，张文最近不断重复这两句话。而运用三个层次选拔渠道的组合：在商业周刊等媒体上的公开招聘广告，外国专家局在全世界范围内的渠道搜寻，以及国际知名猎头公司的配合，名单将在10月底之前汇总，并由蒙牛聘请的人力资源公司对其进行初次甄选。“在经过专门成立的人力资源小组的筛选之后，主要名单将提交到以牛总为核心的领导层中，经过联合面试之后，最后圈定的人选将报呈董事会讨论进行批准。”这是选拔渠道和流程的国际化。今年年初，由麦肯锡主要参与制定的蒙牛五年战略规划出台，给这次新总裁的选拔提供了注脚。新总裁能够拿到不低于牛根生的工资和可观的绩效分红，至于总裁的权限，张文认为：“这应该不是问题蒙牛作为上市公司都是按照国际化公司的规范去运作的，只要方向明确清晰总裁该有的权利都会充分赋予。”这是战略制定的国际化。而新上任总裁所要面临的第一个问题将是2006年蒙

牛新的管理架构的调整。按照牛根生的说法，2006年的架构，将是党委管党委的事，董事会管董事会的事，经营班子管经营班子的事，在“三权分离”的情况下，形成相互推进、科学制衡的企业法人治理结构，最终实现“三权合力”的最大化。一切看起来美丽而前卫。后牛根生时代？回看蒙牛在今年初制定的5年战略规划国际化无疑将是重点。而蒙牛目前最为缺乏的则是“人才”。今年5月，在牛根生的倡导下，“蒙牛集团顾问委员会”成立，这也被蒙牛内外戏称为“杯酒释兵权”，这个全新的机构，由牛根生亲自担任主任，也拉开了“后牛根生”时代的序幕牛根生要求该机构“只提建议，不搞建设；只做服务，不做业务；只管监督，不管创收；只谋战略，不谋战术”，担当公司的参谋部和智囊团。顾问委员会的成立一方面是为新总裁的遴选让路同时也是为蒙牛第一任创始团队平滑地向第二代过渡创造条件。显然牛根生希望新的继任者们都能够软着陆。目前蒙牛已经有4位高管人员进入了这个委员会，这包括蒙牛乳业集团副董事长邓九强蒙牛总工程师邱连军，蒙牛副总裁、企划中心主任孙先红，蒙牛乳业总裁助理、奶源分公司总经理许云。邱、孙和许都曾是伊利郑怀俊的部下，后都成为蒙牛董事长牛根生的重臣，而邓九强此前是呼和浩特市轻工机械有限公司的老板，给蒙牛提供冰淇淋、牛奶工业设备，后来投奔牛根生成了蒙牛的副董事长。在创业功臣中，杨文俊、孙玉斌等人还继续担当着要职。对于“空降兵”，牛根生十分看重。据知情人士透露，接替孙先红的林彤，来自可口可乐今年5月份通过联合面试来到蒙牛，受到牛根生器重，试用期刚刚过半，牛根生就以车相赠，年底之前，他将从孙先红手中接过企业策

划中心主任的交接棒，其他几位接班的高管也将正式进入权力执掌期。按照牛根生尚未完全确定的打算：在各方面条件成熟之后，其将在2008年从董事长的位子上退下来。而这三年将会是蒙牛最为关键的管理层过渡期，不仅牛本人，还会有创业元老陆陆续续考虑隐退。敏感的细枝末节从多元化股权结构的治理到管理层的“杯酒释兵权”，再到空降高管一切看似合乎逻辑，但是，其中的细枝末节又都是如此敏感。在采访的过程中，谈及招聘的考核标准，张文强调着这么一点：“能不能严格照着董事会的战略执行”将是甄选和考核的最高标准依据。虽然张文为蒙牛所寻找的执行者加上一个定语“具有更开阔视野和更独特战略眼光”的执行者，但显而易见的是：蒙牛寻求的只是执行者，而并非是决策者，从这个角度来看，这场运动的功效更多在于宣传，而非战略挺进。对此，孙先红表示，蒙牛的国际化并非急于扩张海外业务。目前，国内的市场仍然是蒙牛甚至其他乳品企业的主要定位，蒙牛先在公司治理以及管理团队建设和研发水平上跟国际接轨才是蒙牛“国际化”的关键词，能够在品质上保证自己与世界一流乳品企业保持同样甚至更为领先的水平，才是关键。而“三权分离”则是蒙牛实现治理国际化的手段。问题是：如今的蒙牛是否已经清晰地界定三套班子的“权”与“责”，并出台相关“奖”与“罚”的措施？同时，牛根生的个人魅力在蒙牛诞生和成长过程中起了关键性的作用在记者跟一位经常来往于蒙牛高层之间的人士交谈时他特意提到了新总裁的“个人魅力”，“制度并不可能完全保证一个人能力的充分施展，能不能服众，那就要看他有多强的个人魅力了”，那么，个人魅力施展的“度”又是如何？同时，

这些已经退居“二线”的老兵们也不过才40出头是否已经真的不再有做事业的激情他们的心理如何平衡而创业元老中的留任者们与空降团队能否避免曾在众多民营企业中上演过的争斗和冲突新总裁的权力会否因此受到制衡这个企业中的具有牛根生个人符号的痕迹会否就此淡化？而这些问题的解决是否依然需要依靠牛根生的个人力量来解决 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