

人力资源经验分享：复星的人才公式2 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022_E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_293178.htm 华彩集团控制力研究系列华彩申明：本文为华彩咨询版权所有，未经同意不得擅自转载。“非禁即可”的授权方式有激励并不一定能保证经理人的忠诚和效率，因此必须辅以监督，有监督自然也就得有明确的授权，否则就会一放就乱，一收就死。对此，郭广昌认为“一定要解决信息不对称的问题。如果我要投资一家企业，最好的监督不是要我太太进去，最好的监督是信息对称，是他的情况我都了解了。比如，复星实业的财务系统，下面投资的任何一家企业的老总，报销任何东西，在我们的账上随时都可以看到。而实现信息对称最好的方式是提供服务。我对他进行财务、法律等全方位服务的过程中，实际上就是不断完善信息对称的过程。”复星通过董事会行使监管权力，对董事长、总经理进行授权。但是授权的前提是透明，复星通过三个保障来保证透明：一是人事保障，复星对于投资控股企业至少要派两个人，财务总监和监事，财务总监是专职的，监事可以是兼职的，有条件还会派个管法律和管公章的法律总监或办公室副主任。二是制度保障，明确什么层次的人盖什么章，不管什么章，任何人批准都要经法律总监的审核，另外所有章都必须留档，两个人在的情况下才可以使用公章；三是信息抄送制度，即报告打给总经理后，还要分别抄送两份给总经理上司和自己的职别上司，并且批复也抄送。这样做好处在于：干部得到充分授权，但明白行使权力的过程是有人监督的。有抄送件的人不干预其决策，

但要了解决策过程。复星的授权跟国企不同，国企授权非常多，是规定可以干哪些事。在复星，只规定不许干的哪些事，其他的自己把握，只要不越“红线”就可以。复星的分权有三层意思：第一层意思，集团公司学会跟子公司分权；集团公司严格界定子公司应做什么，必须做什么，同时监督好子公司，把该下放的权力授权给它；第二层意思，领导层要学会分权，提倡多个层次的一支笔，避免把权握在一个人的手里；第三层意思，经营上的放权和加强监控调节能力是互为因果的，一般要先有监控体系，再有放权机制。出资人代表管理机制复星对出资人代表的管理机制也是以复星三层级管理体制紧密相连的。复星在产业板块层面和产业公司层面都会派有出资人代表。出资人代表(专职监事)并不直接参加和干预日常的经营管理。专职监事的主要职责是配合、支持、监督具有高度专业性的管理团队。复星出资人管理的机构是公司的董事会，由公司董事会组织战略部、财务部和审计部门进行出资人代表管理。在复星的管理体系中，对于产业板块和产业公司层面的经营者有着系统的绩效管理办法。但是，任何复杂、精密的绩效管理办法，必然需要较多的基础管理数据，必然消耗更多的管理资源，没有相应的基础管理支持系统配合，这套机制将难以实现。³⁴复星的出资人代表在很大程度上就是为了保障这套系统的正常运行：他们负责保障基础管理系统，特别是复星所特有的经营环境管理系统、经营计划执行系统、公司治理的监事系统、财务预算管理预警系统和审计稽核系统的正常运行，能够稳定的提供绩效管理和公司经营决策所需要的各种数据，并保证数据的真实性。复星对于出资人代表的管理采取了一种平衡管理团队和出

资人代表关系的复合管理模式。出资人代表不仅具有监督功能，还具有服务功能，因此与专业的管理团队之间的沟通和协调显得尤为重要。在具体操作上，复星对于出资人代表采用了结合财务指标和非财务指标，蕴含平衡记分卡思想的系统考核体系。重点考查在监管、服务两个领域的工作表现。人才投资责任制 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