

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_ti2020/492/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c67_492875.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 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。作为职业经理人这么长时间，我觉得，互信建设是双方的。我经常在员工培训大会上送大家三句话：一句是“忘我才能有我”，一句是“无私才能无畏”，一句是“无畏才能有为”。如果所有的职业经理人都能按照这三点严格要求自己、严格约束自己，那么，互信建设可能就不是问题了。

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