

Companies

中国企业 如何从“领袖时代”走向“团队时代”



柳传志



联想CEO威廉·阿梅里奥(William J. Amelio)(左),联想集团董事长杨元庆(中)和联想集团财务总监马雪征(Mary Ma) 资料图

2004年,全球第一CEO杰克·韦尔奇到访中国时曾经掀起中国企业界推崇“企业家领袖”的热潮。与之相比,三年后的中国企业却似乎更加倡导以企业“领导团队”的组建来取代“企业家领袖”的领导力转型。

◎本报记者 姚音

不久前,国际知名猎头公司光辉国际针对国内各大公司高管进行了针对中国企业领导人素质的研究报告,在被问及未来十年内谁对全球性机构拥有最大影响力时,调查显示61%的受访者都认为“领导团队”,只有14%的高管回答是“一位领导者”。对此,沃顿商学院管理学首席教授、领导力艺术与变革管理研究中心主任迈克·尤西姆表示,对于一个领导者来说,不仅个人要有领导能力,同时要有打造周围团队的领导能力。而对于刚刚从求生存困境中摆脱出来的中国企业而言,从单一的企业领袖向卓越团队领导力转型已成为重要的时代命题。

从“企业第一人”到“企业第一团队”

如何定义未来中国企业领导者的新形象?企业管理专家认为,必须承认一种新企业家模式的发展趋势,即伟大的领袖不再单独存在,而将与伟大的团队共存——领导者在团队中展现“伟大”,并协助成员展现“伟大”。

比如美的电器,目前正在打造“二级管理平台”团队,其实就是一只高层经营管理团队。美的集团董事长何享健虽然已退居幕后,但他在美的未来的战略决策过程中仍然是无可替代的核心。事实上,早在1997年之前,何享健已是美的独一无二的“当家人”,所有部门都向他一人汇报,每天有看不完的文件、签不完的字。而随着中国家电市场以每年30%-50%的速度增长,过于集权的运作方式无法跟上市场的发展。于是,何享健提出“拆散火车头,打造联合舰队”的构想,随后成立了以空调、电扇、电饭煲等产品为核心的事业部,对事业部总经理基本上完全放权。

随着美的顺利跨过100亿元、300亿元和500亿元三道门槛,2001年何享健辞去美的股份总裁职务,开始了不用手机、每天一下班就不再离开家、晚上不再干活、每周一半时间在高尔夫球场度过的潇洒生活。然而与此同时,放权后的美的电器却实现了在逆境中主动转型,从个人领导力过渡到团队领导力的新阶段。

从2007年起,更强势的二级平台

将各事业部重合的销售、研发、财务等权力收归,二级集团的五名CEO便成为围绕何享健这个核心的高层领导团队。他们身价极高,活得更像老板,而不是在给别人打工”。此外,何享健也计划将美的集团的职业经理人分为内部企业家、职业经理人、专业经营管理者三部分,通过引入职业经理人管理平衡计分卡,以及系统的培训和激励,打造出一个职业经理人梯队。

“互补”成为领袖团队核心要素

IBM曾经这样定义“团队”:团队就是一小群有互补技能,为了一个共同的目标而相互支持的人。

根据全球知名管理顾问有限公司合益集团与哈佛大学共同的研究表明,成功的领导团队中,首先应该至少有一两个成员具备“透过错综复杂的环境和信息看到问题本质”的能力,即战略性思维能力。其次,团队中要有具备相当专业知识的人才,符合企业发展的阶段和战略的需要。

譬如,在携程和如家的四人领导团队中,就是典型的团队分工模式。在谈到最初创业团队的组建时,携程网CEO范敏曾这样解析四人的互补关系:我们要盖楼,季琦有激情、能疏通关系,他就是去拿批文、搞来土地的人;沈南鹏精于融资,他是去找钱的人;梁建章懂IT、能发掘业务模式,他就去打桩,定出整体框架。而我来自旅游业,善于搅拌水泥和黄沙,制成混凝土去填充这个框架。楼就是这样造出来的。”

第三,是否拥有足够的情商也成为未来企业考察领导班子成员的重要依据。根据合益集团的研究发现,卓越的领导班子成员,往往更具有人际敏感性,更加正直,更具有公信力等,这样才能有力地支持开放式的沟通、诚实和信任等企业行为。

除此之外,是否具备基于价值观的领导能力;是否能达成团队成员的统一意志;是否制定行之有效的游戏规则;从而对组织成员起到共同的组织约束力;以及是否依据每个人的能力和贡献进行有效激励……都将成成为考量企业打造领袖团队成败的关键要素。

案例点评

伟大团队和伟大领袖 是彼此创造关系



◎陈玮

创业企业常常需要一个能冲锋陷阵、身先士卒的领导人,不怕艰难险阻,创下事业的基础。但市场的自然增长终究会放缓,竞争越来越激烈,组织内部的复杂度变强,孤胆英雄”的短板就会暴露出来。

在联想早期,柳传志就注意到人才培养以及高层团队建设

案例链接

万科: 从个人能量到团队规范

万科前20年的高速稳健发展得益于王石的个人魅力与领导能力。而万科第二代管理团队则开始更多地强调团队利益而非个人意志。按照王石的说法“我曾给万科带来了什么?首先,是选择了一个行业;其次,建立了一个制度;第三,培养了一个团队。”目前,都亮以及几个副总,包括主管品牌的丁长峰,负责京津与北方地区以及集团战略企划运营的刘爱明,专责客户服务与物业管理的解冻,还有负责产品设计与营销事务的张济文等,都是出自清华北大等著名高校的高材生,这一代管理团队

的重要,因此有“搭班子,定战略,带队伍”之说。企业家有没有这种远见,是卓越领导人与一般领导人的最大区别。

领导人怎样能够为组织带来价值?通过什么方式带来价值?好的领导跟不好的领导对组织的影响到底是怎样体现出来的?最重要的一个组织气氛。组织气氛对于组织的绩效有30%的影响,这个影响很大。也就是说如果不改变你的产品,不改变你的策略和其他的(如投资的项目),只要改变组织的气氛,就可能给组织带来30%的绩效的改变。

我们曾经发布为《中国卓越企业领导人素质研究报告》,表明高层团队管理不善是面向未来的中国企业领导人的主要短板和软肋之一。我们的报告显示,中国企业领导人中有很多未能有效地管理好高层团队,即直接下属的团队。与欧美企业领导人相比,中国企业领导人团队领导能力较弱,这些企业的高层团

队最大的问题是合作与信任。

大部分中国企业领导人也许是卓越的业务领导人,却不一定是高层团队的优秀组织者和引导者,可以是优秀的“司令官”,却当不好“班长”,无法让每一个团队成员都随着业务的发展得到相应成长。

如何打理高层团队,对于一把手来说,需要受到专门的训练和辅导。可以说,在提升团队领导力的过程中,多半的功夫要下在一把手身上。当然,在一个领导班子中,不是所有的领导角色都应该被分享,有两个角色由一把手来做最好:建立一个清楚的方向(战略的确定),以及确保班子成员遵守行为准则(游戏规则的监督)。比如,任正非在华为的技术发展方向上,是绝对的“一言堂”,柳传志在接班人选择和联想的产业发展方向上,也有着一锤定音的作用。

(陈玮为合益管理集团大中华区总裁)

不仅是万科管理得更为规范,而且也会更加精细。

是事必躬亲,可以说“带队伍”哲学是联想成功的核心所在。

华为:
推出经营管理团队

2006年,华为总裁任正非在华为高层作出了一项重大调整。他开始推行一种名为EMT(经营管理团队)的管理模式,意在跨越过去以个人意志为主导的管理模式。EMT具有最高决策权,作为总裁的任正非则将自己定位为“我只是这个团队的执行者”,所管理的就是三件事:方向(战略)、节奏(均衡)、人均效率(管理)。现在,华为新的使命和战略已经开始摆脱任正非的个人意志。

(姚音整理)

管理点睛

最后不要低估企业文化的重要性,也不要低估文化变化的难度,因为人们都会抵制变化,我们愿意按部就班,而不愿意变化,但是我们需要领导力来花一些时间做这些调整。

——IBM全球副总裁、首席转型官 Linda Sanford 在“IBM2008上海论坛”上的发言

这次通货膨胀是内生性通胀和外生性通胀两种因素叠加的结果。因为我们国家开放程度很大,我们在世界上所占的份额并不大。但是我们国家自己国民经济对外贸、对世界市场的依赖程度,在比较大的国家,可能

是第一。
——中国经济50人论坛学术委员会成员、国家税务总局原副局长许善达

一般来说,国际化是企业现象,只有那些最大的企业才有能力承担国际化的成本。中国企业可否依托相对较小的国内平台,发展壮大到足以应对全球性的竞争?公认的国际理论表明,这是非常困难的。

——美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理与社会学教授马歇尔谈“中国企业全球化的挑战”

商学院链接

中欧国际工商学院-第二届中国女性领导论坛
活动简介:本次论坛的目的是通过追寻全球成功女性的足迹,帮助中国女性挖掘自身潜力,培养全球化视野,在全球化背景下找到合适的定位与可发展的道路。
活动时间:2008年5月9日
复旦大学商业地产总裁班
课程简介:通过本课程的教学,使学员系统掌握商业

地产战略决策、市场研究与投资分析、产品规划与运营、商业业态与物业、工业地产开发与经营、休闲旅游地产开发与经营、酒店开发与经营、专业市场开发与运营、外债银行融资、民间融资、国际基金合作、REITs融资、资本市场融资等关键环节的管理技术和手段,具备独立领导一个房地产专业团队,进行商业地产开发、投资和顾问服务等能力。
课程时间:2008年5月22日

第一访谈

金融创新更需风险控制

◎约翰·德里(John Drzik)

两年前,美国次级债危机初现端倪之时,无人能够预料到次级债风暴会演化成一场严重的金融危机。其间,美国金融巨头遭到前所未有的重创,全球股市激烈动荡。已现衰退迹象的美国经济更是给全球经济蒙上阴霾。有评论称,过于激进的金融创新是此次金融危机的重要动因。但实际上金融创新和次级债没有必然联系,所有的金融机构和银行不该惧怕金融创新,唯一需要做的就是在这一过程中加强风险控制。

如何在审慎监管的前提下开展金融创新?如何在创新和风险控制之间寻找平衡之道?这些都是中国的金融监管层、机构以及个人投资者必须要面对的问题。加强风险控制,金融创新并不可怕。

次级债也是金融创新?

我们发现,在过去的25年里整个金融服务领域的创新模式在很大程度上支持着经济的发展,同时对金融机构自身的发展有积极的意义。因此从这个角度来说,金融创新在目前是很有有效的办法。从本质上说,次级债也是一种创新,问题在于其内涵的风险不够透明。究其原因,这种模式有信用风险的存在,但使次级债问题变得更加严重的因素是流动性风险。这次的危机可以将其看作是创新带来的问题,但这并非创新直接导致的。次级债风波带来的教训是:未来在进行产品创新时,务必要使其内涵的风险更加透明,从而避免次级债类似问题的重复出现。

从操作的技术层面来看,这些被卷入次级债危机的金融企业都有非常强的风险控制技术。但是关于风险管理的理念,很多公司仅仅停在技术层面上,没有成为CEO的议事日程之一,即公司层面缺少完善的有关风险管理的治理架构,也没有公司上下一致性的风险文化。这样就直接导致理论上很完备的风险控制技术没有很好地与公司业务和战略建立实在的联系。因此当在次级债上看到预警信号时,很多公司在风险偏好不明确的情况下,选择忽略这些重要的预警信号。然而当遭受的损失已造成且规模远远超过了CEO的想象时,从CEO至上而下已经来不及提出一个风险缓释或转移的解决方案。

还有值得注意的一个问题是:很多公司的风险管理多数只注重对传统的信用风险和市场风险的控制,对于流动性风险的认识远远不够。在次级债中受损的公司,他们现有的风险管理措施技术并未很有效的去管理流动性的风险,这是一个根本问题。

正确认识中国银行业风控弱点

作为中国金融机构的主体,在资产负债风险管理以及相应的流动性风险管理中也存在着各种问题,还有一种必须面对的风险是战略性风险,比如现在中国企业热衷的并购。

关于风险控制,不仅是在中国的银行业,在很多中国企业都还有这样的误区:一、风险管理是有模式可依的,这是一个技术性的工具;二、有些机构只把风险管理看作是一项控制性的工作,把它当作是一个合规的工具,是为了满足巴塞尔资本协议的要求或者监管部门的要求而做的。

实际上,风险管理的确实需要一些技术性工具,但务必不可忘记忽视人的判断。成功的风险控制必然是这些工具所带来的定量判断与主观定性判断之和。同样道理,风险管理的根本的出发点和最终的目的都是为了业务的发展。

银行该怎么做?

中国的银行究竟该怎样操作才能尽量降低企业风险?可以从以下几方面考虑:一、确立风险控制的领导地位。各家银行应该引进这些风险管理的技术和能力,包括在技术上、流程上、治理上,并且在整个银行或者金融机构内部形成对风险敏感的企业文化。风险控制应该是银行行长必须关注的内容,甚至应该上升为整个金融机构的中高层必须的深层培训项目,这样做可以增强银行整体的风险管理预警能力,可帮助分析也许会承受的风险,以及这一风险可能从哪个角度给企业造成危害,从而便于知晓业务的平衡发展。

二、提高运营效率。很多中国的银行网络非常强大,若能能将一些分行的职能或业务流程集中起来运营,则可以更低的成本为客户提供产品或服务。如此,在更为完备的统一系统下,也可加强风险控制。

三、风险控制不仅要覆盖传统领域,还要有延伸领域。在次级债危机中,潜在的次贷市场不是银行传统的放贷目标市场。这次危机的启示是:风险管理不光要覆盖传统的目标市场,还要去覆盖非传统的新市场。进行风险控制的领域不仅要覆盖到这些市场,同时应依据产品及市场的特性,完善相关的风险管理的硬件和软件技术。

(本文由全球领先管理咨询公司奥纬咨询独家授权。)

“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院



约翰·德里(John Drzik)是奥纬咨询全球总裁兼董事长