

国家自然科学基金资助项目

当代中国工商管理 案例研究

—— 第一辑 ——

● 成思危 主编

赵纯均
余凯成
杨 斌

副主编

民主与建设出版社

当代中国工商管理案例研究

(第一辑)

主 编:成思危

副主编:赵纯均

余凯成

杨 斌

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

当代中国工商管理案例研究/成思危主编.-北京:民主与建设出版社,1999.6

ISBN 7-80122-299-2

I.当… II.成… III.企业管理-案例-研究-中国 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 24423 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 寸草心图文公司

出版发行 民主与建设出版社

电 话 65275953

社 址 北京东城区东厂胡同 1 号

邮 编 100006

印 刷 山东省高唐印刷有限责任公司

开 本 787×1092 1/16

印 数 0001—5000

印 张 19

字 数 430 千字

版 次 1999 年 7 月第 1 版 1999 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-299-2/F·075

定 价 29.80 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

管理学与人力资源管理

斯迈尔服饰公司

新鸿光集团

北方电机公司

沈阳通风机械公司

松下万宝(广州)空调器/压缩机有限公司

中外合资斯诺制药公司

中新集装箱码头有限公司

黄海液压系统总公司

通 联 公 司

斯迈尔服饰公司*

双骏集团公司董事长季佳福先生和总经理闵德旺先生眼下正面对着一项颇费踌躇的事。他们两人花了相当精力,为本集团公司精心筹划的一项开拓性新事业——在省城中心商业街上建设和经营一家专门出售最新款式时装的中型商场,其硬件建设进展顺利,不致影响预计的今年9月15日的开业。在职工招募配备方面,基层一线的售货员也已招齐,并开始了岗前培训。令他们焦虑的是作为骨干的各级干部的招聘、评选工作,进行得却不大理想,而他们的质量却对于开业后经营的成败有关键性的影响。干部招聘其实已经开始,采用在本地报纸刊出广告,向公众公开传布信息的方式。具体的组织与操作是由在商业领域颇富经验的公司董事邵天富先生负责。初步应聘者达200多名,经首次面试筛选,还留有84名参加第二轮的笔试。但季、闵两位领导觉得对这种评选结果不太放心,总觉得所采用的程序与方法似乎太保守陈旧。他们正在考虑是否需要从外界邀请专家进行咨询,让他们用新的评测方法来重新估选一下。

双骏集团及其主要领导人

双骏集团公司成立已有9年,是一家股份制的企业,入股合伙单位虽有集体制的,但实际控股的却是季佳福拥有的个体所有制实体,所以他身任集团董事长,虽然集团内部习惯称他为“季总”。

季佳福本是一家国营工厂的热工仪表维护工,注重钻研技术,是一位青年业务能手。但他却深具创业者的精神,好思索,喜开拓,愿涉险。所以在80年代初改革开放之风刚起,他便成为少数敢于向铁饭碗告别,迈入个体经营者行列的探索者之一,办了留职停薪手续,开起了一个家电维修铺,生意居然相当红火,收入远胜于工厂薪金。不能说他干个体,下商海,没有想发家致富的动机;但他的想法还远非如此;他觉得这个领域给他提供了施展抱负,发挥潜能的机会。他当然渴望成为万元、十万元、百万元户乃至拥有更多资产的巨富或杰出企业家,但却并不看重豪华的享受;他追求的主要是事业的成功与扩展,这将成为他的能力与价值的标尺。他甚至不愿扬名,即使后来事业成功,也尽量回避在媒体上曝光,甚至有一次一位旅居香港的英国记者要求采访时,也被他婉拒了。成长与成就成了他的重要动机。

于是,在家电维修业中取得初步成就之后,他开始改行从事时装贩运业,南下广东沿海诸城市,采购那里因有“南风窗”之便而在式样上得领风气之先的时装,千里迢迢运回东北销售。这于他是完全陌生的行当,而且十分辛苦,还担负相当风险。但他善学习,人缘好,很快成为内行,营业蒸蒸日上。而对他来说,财源滚滚固然是收获,但更大的收获是开拓了眼界,增长了见闻,丰富了经验,提高了能力。在初尝开拓新机运的甜头并增强了经济实力后,他又与几位志同道合者合作,同时经营起物资运输业与餐饮娱乐业来了。到90年代初,他已跻身于本省会中少数几名成功个体企业家之列,资产已累积近千万了。

* 本案例编写者:余凯成。

双骏集团的总经理闵德旺则完全是另一类型的人。他 1982 年毕业于滨城工业大学机械系本科,旋即考入另一重点工业大学的管理工程系,经两年半苦读,取得管理硕士学位后,回到母校滨大,成为管理系的一名青年教师,主要从事企业战略课程的教学与研究工作。他博览群书,钻研了大量国内、外企业战略书籍文献,同时关注国内企业的战略管理实践,下厂调查,收集资料。这样,他以自己的理论与实践研究心得为基础,在脑中酝酿企业战略规划原则与具体操作程序,使之渐渐明朗和成熟,终于在 1992 年写成并出版了他第一本专著《企业战略计划》。这不是东抄西凑而成的大杂烩,而是凝聚着他多年研究与教学心血的成果。他深信此书所提出的战略计划系统是有特色的,是适合于现代中国的国情的。他切盼能将它应用于管理实践以考验它的有效性。但战略管理需由企业最高层决策者来实施,而以他目前的资历,在国营企业中不可能获得这种机会,何况国企现在尚未完全摆脱计划经济模式,即使他有此机遇,国企的内外制约众多,他开发的系统仍会羁绊众多而无法施展。

就在他撰写此书过程中,一个偶然的机遇送上门来:闵德旺在一次出差途中,在火车上恰与季佳福邻座。两人在攀谈中互抒胸臆,介绍彼此的经历与抱负,觉得十分投契,相见恨晚。对季佳福而言,在多年经营实践中早深感理论修养不足的掣肘,今得遇闵老师,正似玄德之遇孔明,如游鱼之得水;而对闵德旺来说,季的企业正好给他提供了自己开发的战略管理系统的实验场所,而且更为可贵的是,他深知自己本质上是一介书生,缺乏敢于涉险的胆魄与眼光;而“季总”不但实践经验丰富,而且他的那种企业家的创业精神和对市场机遇的“本能”似的敏感性,与自己恰能取长补短,相得益彰。那时的滨大管理学院为鼓励教师走出书斋,深入管理实践,积累实践经验,不反对教师在企业蹲点实习,甚至“挂职”、“兼职”。于是闵老师便在双骏集团拥有了“第二职业”,由季董事长“拜相”,荣任总经理之职,虽然公司内部的人们仍称他为“闵老师”,而且他始终还在滨大担任“企业战略”、“决策模拟练习”等课程的教学与指导任务。

投身商海,谁不是为了发财致富?那么,理想主义色彩素来很浓,一向淡泊名利的闵老师的“下海”动机难道是例外么?这是他的朋友、同事乃至亲人们都颇感兴趣的。他出任双骏集团总经理后,不仅个人生活简朴如恒,对公司支出也控制甚严,以至有人讥为“资本家的好管家”,对此他却一笑置之。季总因他的贡献,奖以重酬,却屡被谢绝。他对人说:“我这人终是要回到教学岗位上去的。我来这里干,是因为季总对我的信任,我们配合密切,这给了我试验和实践自己所研究的理论的机会。我以为在当前国内条件下,这种企业最利于促进经济增长。”

闵老师上任后,除了按他的理论模式整顿集团中原有各单位外,觉得尚需进一步扩展多种经营,以分散风险,开拓新机。于是,他与季总开始涉足房地产业。在初试锋芒后,遇到一个宝贵的机会——可以在省城中心商业街黄金地段获得一块不小的地皮。对于这寸土千金的地段,当然要充分而慎重的加以利用,这就要求建成一座高层综合大厦。事实上,这也是取得这块土地所要求的必要条件。这一建设计划的预算将远超出双骏集团的财力,何况他们还没有建设这种工程的经验,无疑带有巨大的风险。闵老师有点怯场了,但季总却对此项目极具兴趣和信心。他拍板定案,承接下来,并主动负责筹资、公关等对外业务。闵老师请来建筑专家,搞出了大厦的设计:主楼 30 层,四角裙楼 7 层。

起初项目进展迟缓,举步维艰。动工的时机不巧正遇上房地产业收缩不景气,资金筹措十分不易。然而经过季、闵两人联手努力,奋斗 3 年,四栋裙楼中的两栋终于建成,只待内部

装修。这两栋七层裙楼总面积为 2.3 万平方米。计划继续建成另外两栋裙楼,最后再组织主楼的攻坚战。显然全部项目建成完工,还要假以时日。眼下的问题,是如何最有效地利用好即将竣工的这两栋裙楼。它们占有显著的地理优势,但应选择哪一行业及怎样进行市场定位,则是一项影响巨大的战略决策。

进军时装销售业的战略设计

季总与闵老师经过细商斟酌,运筹帷幄,决定新建的两栋裙楼专门用来经营时装销售业。他们事先做过周密的市场调查,论证了省城及其附近市县对时装的需求颇为旺盛;传统上认为不靠沿海,地处关外的人对着装比较保守、不太讲究的观念早已过时,不但城区的居民,连农村的人,也都开始追求时髦了,所以市场是确实存在的。

但竞争对手呢?己方存在或能创造什么样的优势?季、闵两人分析,这商业街上及左近就有着两、三家大型百货商店,其中自然设有服装部。它们都是国营或集体性的,在规模、财力上都优于己方,而且已建立多年,在名声与经营经验上也占有优势,在地理位置上至少也与己方平分秋色,似乎无法去夺取它们已占有多年的市场份额。但经过深入的调查与分析,他们发现这些对手们过去确曾有过优势,但如今已事过境迁,不复存在了。原来近四、五年来,这些大百货商场都纷纷改取“联营”方式来经营,而联营的伙伴都是各制造厂的销售代理商(常为独家代理),他们总是尽量把自己的产品脱手售出,不管用什么手段和通过什么渠道;于是代理们便参与多家商场的联营,卖的却是同样的商品。另一方面,各商场实际上自身已不从事商业,而通过这种实质上是租让柜台店面的“联营”,坐地收租,成了“物业管理”专业户,不怎么关心和过问市场与经营,旧有的商业经验或已过时、或已淡忘。那些代理商所出售的只是各自的委托方,即特定的制造厂以批量生产的、式样较固定而品种有限的产品,因此它们经营的不是“时装”,而是一般的服装。这样,这些对手并不足惧,甚至并不是属于同一市场分割面的对手。

由于目标是时装,竞争对手便需另作考虑。时装是流行商品,讲究式样时髦,赶上潮流,而且要变化快,跟紧时尚,否则昨日还顾客争购,今天就可能无人问津,门庭冷落了。所以,在此领域,主要竞争对手便是散处全市各地的广大个体时装店和摊点了。据季、闵二人的分析,这些对手的优势在散布街头巷尾,选购时较为方便,同时经营灵活,可以讨价还价;但他们的弱点却是个体分散经营,实力不足;每次坐飞机去一次南方,购得一揽货便匆匆北返,卖完了再度南下,如此循环。而己方实力大于他们,便可在广州等南方中心城市设常驻办事组,配以适当人力。因为常驻,信息灵通,采购便及时,又便于与较固定的货源供应商建立和保持良好关系;同时又因店面大,采购批量较大,利于取得优惠折扣;每购得一批,可将一部分先期航空发送母店,及时上柜,余货则用铁路送回,正接上满足首批航运件售完后的需求;因少了个体户个人飞机往返成本,显然售价上也占优势。

然而,季、闵二人认为最大的优势应在于本店的服务态度,即发自内心的热情诚恳,货真价实,童叟无欺。在这点上,个体摊贩也常对顾客满面堆笑,而顾客却都知道他们的真正目标是自己袋中的钱财。季、闵两人觉得正是在这方面,本公司需要创造自己可靠的优势——作为一家民营商场却要培养出真正诚心诚意为顾客服务的精神来。基于此认识,季、闵两位公司领导要首先倡导这样一种企业文化,在“真诚服务社会”的文化基础上,去设计相应的战

略、组织结构等“上层建筑”来。这种构想在其他民营、个体乃至国有企业的领导人心中,会被认为是不切实际的空想,但这念头与灵感却使季、闵二人激动不已,他们认为这是一种有创意也有意义的尝试,正是它使本公司区别于其他企业,成为自身独特标识,因此值得一试。

季总脑中忽然闪出要设计出一种反映这种文化的标识来,以鲜明而直观地建立起本公司的独特形象。于是,他最后构思出“一张真诚微笑着的嘴”的图案来,并认为本公司的名称应当与这一形象密切联系。但如果就命名为“微笑”或“笑口”服饰公司,又都以为太真、太俗。闵老师曾想到“莞尔”这个微笑的古同义语,但这显然太雅,大多数顾客不懂。后来决定用英语微笑 SMILE 的音译“斯迈尔”来命名,响亮、时髦也切意,就叫它吧。

为了与这种既定的企业文化和战略相适应,季总和闵老师为公司设计了较简单的组织结构。考虑到公司的营业面积与需要的班次,决定在最基层招聘 80 名工人充任售货员,按商品种类分组编入不同的柜台。这些组分别由 27 名被称为“商品主任”的基层干部直接领导,每位主任负责一至二个组。这些“主任”们分别受 11 名“部长助理”领导,他们上传下达,各把一口,或负责一个层面,或主管一大类商品。此外,另有 1 名与他们同级,也叫做“部长助理”的中层干部,但他们各管辖一定的职能部门。这些“助理”之上还有一个层次的干部,由五位“部长”组成,分别掌管工程、企管、经营、计划、财务及事业五个部,其中事业部承担企业战略设计、项目管理、招商引资等职能。部长们直接听命于公司领导班子,其中除季佳福董事长、闵德旺总经理外,只有三名副总经理及一名总会计师。三位副总分别掌管经营、行政、人事、后勤及采购、公关“三大块”,后者皆先由季总亲自兼任。这种结构,既精悍,层次又少,利于沟通,反应较快,但对每名干部的德才要求也甚高,因此人才难觅。

公司人力资源战略的构思与实施

公司的文化、战略和组织结构既已确定,就剩下如何找到称职的人来配备各个岗位了。一线的工人决定从应届中学、职高毕业生中公开招选,800 个人很顺利招到,并对他们进行认真的岗前训练。季总和闵老师都亲自向他们宣讲公司的宗旨和价值观,同时请来商业销售实践经验丰富的教师与老工人,对他们进行专业技能和规章制度的培训。

然而,常言道“在政治路线确定以后,干部决定一切”。这句话在斯迈尔公司指的则是领导班子中层的“部长”、“助理”及基层的“主任”们人选的获得。这确实是最关键又最头痛的事。到哪里去找这样一批可以胜任这些职务的德才兼备的骨干呢?董事会讨论后决定先在报上登出广告,公开招聘,应聘者在填写申请表时,可自开价码,即写明自己想要获得的职位及月薪。邵天富董事自告奋勇愿来具体主持招聘工作。他在商业战线上工作多年,因而坚信商业系统中的工作经验和知识应当是聘用时的首要条件,所以他在招聘广告上明确规定申请者必须具备 5 年或更长时间的商业工作经历。邵先生设计的招聘程序由两步骤组成:第一步是面谈,其中申请担任副总经理等高级职位的,由季总或闵老师亲自进行,其余层次则由邵先生负责。经过初选后的应聘者还要参加第二步的笔试。因为邵先生强调商业知识的重要性,所以试卷主要由有关问题构成,例如“价格的构成因素是什么”,“营业柜组的三项直接费用是什么”,“订货合同应准确写清哪些内容”等等。

广告登出后,报名者达 200 余人,申请不同的干部职位。经过头轮面谈。筛选出 84 名候选者;进入二轮笔试,都过了关。少数申报最关键的副总职位的,大都学历较高,包括硕

士,或有在其他单位任过高级领导职位的经历。他们大都十分自信,有的扬言非副总不就,或面试非季总本人免谈。其中有一、二人在季总面谈时果然口若悬河,头头是道,给了季总以深刻印象。然而季总与闵老师总觉得不太放心,所用的考评手段似乎过于简单,全是传统型的。他俩商议之后,决定由闵老师回到滨城工大,邀请人力资源管理教授程开瑜和他的助手华章讲师前来咨询。

程、华二人听取了季、闵两位领导者对公司情况及招聘过程的介绍。程教授赞扬了公司所做的内外环境分析与战略设计,特别欣赏“服务与质量至上”的企业文化的确定,认为这将是本公司最根本、最持久的优势。然而他指出,若认可这一前提,则所用的评选策略与方式便有些可推敲之处:

* 现在使用过的考评方法主要是测试应试者的商业知识与经验,这恐怕欠妥。这种知识与经验固然也重要,但它们主要是在计划经济条件下或至少其影响还很深的实践中获得的,这对于公司目前打算试行的社会主义市场经济下的探索,并无多大益处,也许反而有害。所以考评的目标应是应试者的综合素质,这包括他们的心理、道德、一般管理能力等潜质;除了个别专门职位,如总会计师,必须加测其财会专门知识与经验外,其余应试者应着重测评其素质。因为知识可以训练和教育,经验可以传授和积累,只要素质好,这个学习过程可以很迅速。

* 据以上分析,招聘广告中规定有5年商业实践为前提,恐怕是一项失策。(华老师插话道:笔试题中那些商业常识,对素质优良的人而言,是半天不到便可流利背诵的。)因为省城大批国有企业在改革中筛下许多下岗职工与干部,其中不乏虽无从商经历,但却受过系统而优良的工程技术或其他专业训练而素质优秀的人才;他们反应快,学习能力强,略加训练,即可上岗。而且从接受本公司文化价值观来看,他们可能比在旧体制中工作多年,因而旧价值与规范根深蒂固,改造阻力大(华老师补充:受过“精神污染”。)的商业工作者,更易于接受新价值观。放弃这一宝贵资源,实在可惜。现在要补救,可能代价太高,推倒重来,不够现实。但这说明招聘策略与评选标准的设置,本身便可能受旧观念的深刻影响,是应引以为戒的。

* 已用过的面谈法,是可以评测应试者部分素质的。但为提高素质测评的效度与信度,不妨再补加两种测试,并适当借鉴发达国家在这方面的经验,如“评价中心”技术。根据现有条件,建议对已选出的84位求职者,补作一次笔试,然后在笔试表现优秀者中,组织一次“无领导小组讨论”,这正是评价中心技术中的一种。

季、闵二人听罢,很感兴趣,要求两位老师详细解释他们的建议与计划。

程教授说具体细节还有待斟酌,但笔试试卷大体可包括两个部分,分别测试“素质”与“能力”(包括一般分析决策能力及专业职能管理能力),以及“价值观与态度”。初步考虑,一般分析决策能力可采用两篇综合性案例,涉及不同经营决策的比较与抉择及严格管理与以人为本两种管理风格的权衡与选用。这当然也与价值观有关,但两案例均只摆出矛盾,不给结论。所以主要是测评应试者一般的解决问题的能力,并进而评估他们的广度管理知识与潜质。这种案例并无唯一的最佳的“标准答案”,但可从应试者任意发挥的回答中看出其分析的逻辑严密性,决策基础的合理性,思维的创造性及书面表达能力的强弱来。

至于对职能性能力的考评,可以采用布置一项综合性作业的方式,例如请应试者对本公司的周年大庆的大型庆祝活动制定出一项具体的计划,从中考察他们各自对一定的职能领

域(如促销、公关、行政、后勤、筹款、人力规划等)及全局统筹方面的兴趣、能力和经验,便于职务安排时用其所长。

关于价值观与态度的测试,较为不易,尤其如对诚实的态度,似宜在长期实践中考察,才能做出较有把握的判断。因为在使用问卷,特别是选择题来考评时,应试者往往只选“社会赞许性答案”,即只讲好听的漂亮话,而不暴露其真实认识。在国内、外对这类问题似乎仍然缺乏满意办法。但这次不妨试一下,在一定程度上测出应试者的某些基本价值倾向,例如对“为顾客服务”、“跳槽”、“创新”、“诚实”等问题的认识。

初步考虑,对每一价值维度,都列出从“正面”逐步过渡到“反面”的四条陈述句。例如对于顾客的态度,第一条是“在社会主义社会中,即使是民营企业,也应奉行顾客至上,服务与质量第一的原则;在顾客利益与本企利益矛盾时,也决不能违反此原则。”第二条则是“两者要兼顾并重,根据具体情况决定,因为企业不能赔本经营,否则无法维持。”第三条是“在市场经济中,虽是社会主义的,企业也以盈利为目标,质量与服务只是争取顾客的手段,所以前者是第一位的,后者才是第二位的。”最后一条则是另一极端,“不论在哪儿,做生意就是为赚钱。为此可以采用各种手段。”但这并不是选择题,应试者从中勾选出一条陈述句。这种题实际是开端式的问答题,要应试者对四种态度加以评论。这就较易回避“社会赞许性的答案”,并能较深入发掘答题者的深层思想。

价值观问卷中最棘手的是对诚实性的测评,被试者将面对一种模拟的考验,如“在到一家企业去参加求职应试而在报名处等候,偶然拾起地上一张纸。一看,原来正是一张试卷。可能的反应是:(1)一个字不看,立即将它交还给负责报名登记的工作人员。(2)紧张地匆匆看一遍,心中忐忑不安,归还它时心中有些内疚。(3)冷静而悄悄的收起来,回去细看。反正不是我偷来的。它自己落在地上,不能怪我。(4)大喜过望,暗想‘今天运气真好。我正想怎么能搞来一份呢。’马上出去跟也来报考的哥儿们一起研究怎么回答。”请应试者对这些反应做评论。程、华二位还建议把邵先生出的考题作为另一个部分,也纳入这一考卷内。

季、闵两人对这种考题的设计构想表示满意,并感到新奇,便请程、华两位老师尽快把它的细节确定下来,然后写出试卷。经过一整天的努力,考题定稿,交付打印。次日便借用附近一学校的教室,对面试筛选出的84名备选干部进行了笔试。经认真阅卷评分,选出了56名,分派到各级干部岗位上去,其中仅7名为部长以上“高干”(总会计师因特殊专业能力要求,不经此途径选拔)。经商定,7名“高干”尚需经“无领导小组讨论”的考察,以深化对他们长、短处的了解。另从笔试优秀的助理人选中乃至商品部主任(多属年轻人)中分别选出5人和3人来参加讨论会,以评测他们未来的发展潜力。这样,便共有15人充当被试。再进一步将他们分为5人一组,共三组,参与这一轮活动。

“无领导小组讨论”是在不指定讨论主持人的情况下,让大家就某一主题,通常是一个小型案例或一张剪报上的新闻事件等,各自发表意见,根据每人在给定时间内的讨论中,自发地表现出的角色行为,来判断每个人的角色倾向及在若干既定考评维度(如主动性、协调能力、分析的逻辑性、思维的独创性、口头表达力等方面)的表现强弱优劣。

此次“斯迈尔”干部选拔中,三个小组发给的是一样的一篇微型案例,涉及一家小型个体企业经营战略的选择。每一小组讨论一个小时,在一封闭会议室内进行。考评者发下案例后,便退出室外,由请来的录像师将讨论的全过程录入录像带。讨论结束后,考评者们根据放映出的录像,对每个人的潜质进行考察,并以百分制对个人在既定维度上进行量化评分。

舍直接观察而用录像,为的是不仅使被试者们不感紧张,而且录像可反复重放,考评者又可边观看,边交流讨论。这三个小组的共同点是:首先,无人意识到考察的是他们的角色行为,却都以为是看他们对所给案例内容的见解,因而积极对案例中两种备选战略的优劣发表意见,这反而使他们的言行更为自然可信。但其次,年轻位低的人都较为寡言退缩,只附和别人见解,很少谈出个人创见。这种现象看来并非因意识到被观察而紧张,而是自信力较低之故。总之,这种方法确实能让人尽情表现。例如一位有硕士学历和较高职位背景的人,便振振有辞滔滔不绝,几乎垄断讨论,独占了约一半时间。但在他的发言中明显露出卖弄新潮术语,炫耀渊博的倾向而又难免不弄巧成拙,误用观念等。季总看了说:“这办法好。我跟他面谈过,印象不错,想过让他当副总。这下看了录像,才发现他欠踏实,太浮,恐怕得先在助理之类岗位上考察锻炼再说。”这项考评虽不能“一票否决”,却能加强对干部的深层潜质的了解。

这次考评选拔活动结束后,程教授向季、闵两位告辞时说,因为他校中事忙,不能久留,所以还有其他方法来不及使用,考评结果是否准确可信,尚无把握,还要等待实践考验。他还建议,适当时间,可请省城有关心理咨询单位,对各副总与部长们作一次个性测量,以更深入地了解他们的心理特点与素质,这也是“评价中心”技术的一个重要组成部分。

送走了程、华两老师,季总对闵老师说:“还是有收获的,见识了一些新玩意。但灵不灵,还得走着瞧。”

思考题

1. 什么是企业人力资源战略?它和企业文化及总体战略之间有何关系?
2. 新型现代管理干部考评方法与传统方法有哪些不同?
3. 在设计和开发有效的管理干部考评程序及方法时,应当考虑那些因素?
4. 从斯迈尔公司的这次干部评选实践中,你得到什么启迪与教益?

新 鸿 光 集 团*

走近“新鸿光”:总裁薛光林其人

要认识“新鸿光”,首先必须走近 30 岁的总裁薛光林,了解了薛光林其人,才有可能真正理解今天的“新鸿光”。

新鸿光集团是总裁薛光林先生一手创建起来的。自 1990 年薛光林先生只身南下闯深圳迄今,“新鸿光”已走过了整整 7 个春秋。在这历经艰辛和蒸蒸日上的 7 年里,“新鸿光”在薛光林的领导下,从一个名不见经传的民营小公司,迅速发展成为总资产逾 20 亿元人民币的股份制企业集团,其经营业务广泛地涉及石油化工、地产开发、物业管理、国内外贸易以及娱乐业等多个领域,并在香港、新加坡、深圳、北京、上海等地拥有近 10 家全资子公司。

新鸿光集团能有今天的发展,是与薛光林的睿智、个性、领导风格密不可分的。从某种程度上说,新鸿光集团几乎可以说是薛光林先生的人格化体现。自公司创立之日始,薛光林先生敢于并善于把握商机,从贸易起家,不失时机地将公司的战略重心转向证券投资、房地产投资和产业投资,并依仗其灵活的机制优势,在短短的 7 年时间里逐步完成了公司的原始资本积累。

丰富的个人阅历和经验积累,使得薛光林总裁具有开阔的思维视野、犀利的投资眼光和果敢干练的行事作风。在他的身上,似乎充满了旺盛的精力和革命的浪漫主义精神,他胆大心细,富于幻想,敢于创新,并善于从失败中总结教训。

时至今日,薛光林总裁在不满足于新鸿光现有实绩的同时,亦不满足其自身的知识存量。他认为,新鸿光集团如果死守以往的战略思维和行事作风,如果不能及时实现企业的国际化发展,“新鸿光”的未来不容乐观。于是,他决定在可能的情况下,尽快抽身赴美国深造。在薛光林的脑海里有两个梦想,一是产业报国,在 21 世纪初,将“新鸿光”办成资产规模逾 50 亿元人民币的跨国投资集团;二是赴美国的哈佛大学拿下 MBA 学位。

然而,通往理想之路并非事事如意,薛光林总裁目前正面临着许多不容回避的难题。

“新鸿光”的管理现状:一个必须正视的问题

与海内外私人资本企业的成长历程相似,随着集团资产规模的急速扩张以及业务的拓展,新鸿光集团目前正面临着许多棘手的新问题。

近一年来,薛光林总裁已开始觉察到集团整体运作的僵化和效率的低下,公司员工似乎不敢对他说真话,不少员工甚至避而远之;集团的中、高层管理人员难以充分发挥其积极性、主动性和创造性,出现了给“权”而不愿要权的怪现象;公司大多数人“只埋头开车、不抬头看路”的情况十分普遍;员工的流动率升高,1996 年竟高达 30%;集团内部管理也开始出现松

* 本案例编写者:赵曙明、朱江、曹大友。

动,员工的“打工”心理十分明显,“做一天和尚撞一天钟”的现象时有发生,企业的凝聚力和员工的归属感亦呈现下降趋势等等。

对于上述现象的滋生,薛光林总裁已越来越感觉到有进行某种变革的必要性。几乎集团所有的高层管理人员都清楚地知道,公司的内部管理问题可能比想象的更为严重,如果不及时实施管理整改,“新鸿光”的前景不容乐观。

有鉴于此,薛光林总裁聘请了以南京大学国际商学院院长、教授赵曙明博士为首的“专家咨询顾问组”(以下简称“咨询顾问组”),以便彻底诊断新鸿光集团现有和潜在的管理问题。薛光林总裁的目的有两点:一是针对集团目前存在的问题提出一整套适合“新鸿光”发展的新的管理模式;二是根据新的目标管理模式,拟定具体而又可操作的实施细则,通过适度分权和责任到人,规范集团的决策程度和业务流程,彻底解决“新鸿光”的程序化决策问题,并准备尽快赴美国哈佛大学攻读 MBA 学位。

与此同时,对于集团管理整改的目标模式问题,薛光林总裁按其设想,向咨询顾问组提出了具有现阶段“新鸿光”特色的“四项基本原则”:①适度分权原则,即可以考虑适度分权,但集团的财权和主要人事权仍须适度集中于最高决策层;②分层自理原则,即集团高层的运作灵活,且富有想象力和创造力,而中、基层的管理须制度化、程序化,只要其按部就班,而不需要有较多的自由发挥空间;③模块衍生原则,即新的目标管理模式,不仅应适用于新鸿光集团总部,而且可以普适于下属分支机构或全资子公司,并实现对下属企业的有效控制;④利益兼顾原则,即考虑将集团高层或核心管理人员的个人利益与公司利益相结合,以激发其责任感和创造力。

新鸿光集团的基本情况

专家咨询组在收集、整理“新鸿光”现存资料的基础上,对其进行了较为系统的调查与访谈。目前集团的基本情况如下:

• 新鸿光集团的主业发展状况

目前,新鸿光集团的主营业务包括石油化工、地产开发以及证券投资等三大板块,这三大板块的经营业绩基本构成了集团的主要利润来源。

石油成品油的贸易、储存以及加油站的批发、零售业务是新鸿光集团的第一大业务板块。目前,新鸿光集团已取得了政府批准的石油成品油经营权与进出口权,在深圳大鹏湾已完成了 10 万立方米储油罐和 5 万吨专用油码头的兴建工程。同时,拟于 1998 年采取新建、收购的方式,逐步建立加油站的批发、零售网络。石化业务现拟归属于集团麾下的新鸿光石化公司,其利润产生主要来自三个方面:①成品油的国内、国外贸易;②油库的仓储业务;③加油站的批发、零售业务。

由于能源业属于政府特许的半垄断行业,深圳市政府目前只批准了 9 家特许权企业,且今后不再审批新的经营单位,故理论上讲,石化行业目前尚属于有限竞争,但事实上,由于油品走私现象难以杜绝,行业竞争,特别是成品油的价格竞争将愈演愈烈,情形不容乐观。

新鸿光集团的第二大业务板块为房地产开发。目前,集团已在深圳宝安区兴建完成了 4 万平方米的“新鸿光工业园”,有关工业园的招商、物业管理等工作正在紧锣密鼓地进行。

应该说,该行业的竞争十分激烈,且房地产市场行情受国家宏观经济政策调控和区域经济发展水平的影响较大,因此,地产项目的开发定位与整体策划显得尤为重要。而在该方面的运作,新鸿光集团尚未形成规模效应。

证券投资亦是“新鸿光”的一个重要业务板块。事实上,新鸿光集团涉足证券市场已时有多年,在该领域具有较为丰富的经验和阅历,且以往业绩颇优,但该领域业务的风险性、投机性较大。因此,新鸿光集团在该领域的投资理念始终是稳健经营,并以中、长线投资为主。

此外,新鸿光集团在主业发展的同时,亦在不断地寻找新的利润增长点,如娱乐服务业、珠宝零售业等。目前,一项有关公路建设方面的投资项目也正在考虑之中。

• 目前的组织架构与高层管理人员情况介绍

“新鸿光”目前的组织架构如下图所示。

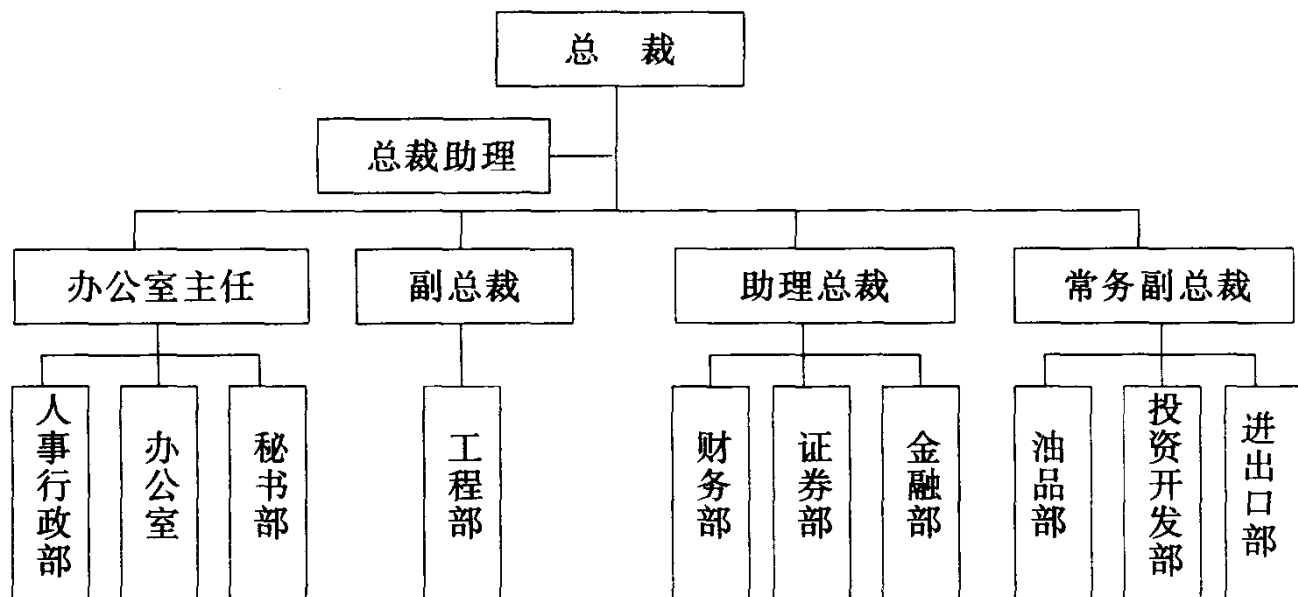


图1 新鸿光组织架构图

在上述组织架构中,集团高层管理人员的基本情况及其责权范围如下:

薛光林,集团董事局主席兼总裁,30岁,大学文化;自公司创立之日起,一直是公司的最高领导人,全面负责集团的经营管理。薛光林先生是一个“讲效率、求实绩、重结果、轻过程”的务实主义者,对下属要求十分严格,性情直率、严厉,部下对其十分敬畏。

薛光春,助理总裁,薛光林总裁之胞弟,27岁,大学文化;1994年进入“新鸿光”,历任公司金融部职员、部门经理、集团助理总裁,现负责集团财务及资金运作方面的管理工作,并协助总裁主持集团的日常事务。薛光林总裁赴美国后,拟将“新鸿光”重任托付于其弟。薛光春先生工作认真踏实,思维严谨,作风细腻,较为贴近员工,对外公共关系能力尚欠缺,但在公司管理思路和管理方式上,深受其兄的影响。

翟文麟,常务副总裁,46岁,硕士学位;1996年进入“新鸿光”,现主管集团的对外投资、国内外贸易等经营性事务。翟文麟先生实际经验丰富,熟悉“新鸿光”原有的运作模式,能够解决公司的诸多实际操作性问题。但由于性格原因以及缺乏与最高决策者的深层次沟通,难以做到大手笔的创新,且处理问题时自尊心较强,时而参杂个人情绪。

覃东升,副总裁,56岁,大学文化;1995年进入“新鸿光”,现主管集团的工程技术、房地产开发等事务,覃副总裁十分熟悉公司的历史和现有文化,具有多年的工作经验和个人阅

历,为人谨慎,谙熟人际关系,但工作按部就班,四平八稳,缺乏积极、主动的创新精神和开拓欲望。

此外,新鸿光集团的高层管理人才还有:总裁助理曹文,28岁,大学文化,1995年进入“新鸿光”,现具体负责集团的对内、对外协调事宜,集团重大事务文件的审阅等;助理级办公室主任陈凯,40岁,大学文化,1995年进入“新鸿光”,现具体负责集团的各项日常行政事务。

• 目前集团的人力资源管理状况

新鸿光集团总部现有员工108人,其中高层管理人员6人,中层管理人员12人,基层管理人员49人,员工的学历结构中,硕士研究生7人,本科生34人,大中专专业生23人,各占员工总数的6%、31%和21%。总的说来,“新鸿光”员工的学历结构在深圳市属于中上水平。

集团员工的来源途径主要有两个:一是当地公开招聘,主要针对的是集团及下属公司中层以下人员;二是采取“挖人”的方式,引进集团中、高层管理人员。事实上,由于公司员工的流动率较大,“新鸿光”的员工招聘工作从未间断过,且集团总部对员工招聘十分重视。

出于成本控制的考虑,“新鸿光”在其招聘过程中较强调员工的实用性,故“新鸿光”现有员工的个人素质较高,但公司缺乏对员工的系统培训和个人生涯管理。同时,公司的内部晋升机制也显得较为薄弱,现有员工中很少有人获得晋升机会,职位空缺通常采用外部选聘的方式来解决。

从根本上说,“新鸿光”的整体薪资在深圳尚处于一个较高的水平,这是与薛光林总裁“高薪养廉”的基本思路相吻合的。但公司目前员工激励手段较为单一,缺乏与系统的企业文化建设相匹配的精神激励,缺乏客观、公正的评价标准与考核体系。实际上,公司员工对尊重、情感交流、价值体现、个人发展、信息沟通以及信任等方面,表现出较强烈的需求欲望。

事实上,新鸿光集团已对人力资源的重要性予以了高度重视,薛光林总裁认为,在企业可以动用的所有资源中,人力资源是第一位的,尤其是集团领导班子;但他同时也承认,迄今为止,“新鸿光”还没有拿出一套与发展战略相匹配的人力资源规划。

• 目前集团的运行模式及其特征

总的说来,“新鸿光”目前的运行模式带有较为明显的家族式集权管理的色彩。其领导风格和价值标准,或多或少地表现出一种“重结果、轻过程”的实用主义特质。具体来说,表现在以下几个方面:

▲ 高度的集权化管理。

“新鸿光”几乎所有的人权与财权,都集中于集团最高决策者,在以往企业的运行模式中,员工的招聘、加薪、晋升、罢免等人事权力均集于公司最高决策层,公司中层管理人员几乎很难发挥其应有的作用,往往只是上下级之间的“传话筒”。“新鸿光”的财务集权,主要是通过部门详细预算的审批来实现企业的成本控制。集团高层以下管理人员几乎没有什么财务审批权。在公司成长初期,这一运行模式无疑具有较高的效率,但随着“新鸿光”资产规模的扩张,这种集权模式则不再适应企业发展的客观需求。例如,集团油库建设工地因亟需一批枕木,需支出800元,现场经理无法决定,只能逐级审批。

▲ 快捷的经验化决策。

与一些国有企业相比,“新鸿光”的决策机制是富有效率的。由于集权型组织的决策具有快捷和政策统一的优点,故“新鸿光”集团能够在薛光林总裁的领导下,敏锐地感觉和把握市场机遇,实现企业的快速增长。然而在今天,这种以经验为主要特征的决策方式已不再适应市场竞争的要求,结果是薛光林总裁的许多超前性思维很难为下属所理解,且其身边缺乏一批既具有理论功底、又具有实际经验的专家型智囊。此外,这种经验方式的决策模式又不可避免地带有较大的随意性,例如员工的薪资确定问题,仅1997年上半年就调整了3次。

▲ 家长制的硬性管理方式。

自公司成立以来,“新鸿光”一直秉承这一传统的管理模式,这与薛光林总裁个人的价值观念有着直接的关系。对于人的管理以及人性问题,薛光林先生奉行的是麦格雷戈“X理论”,认为解决企业问题的关键,在于建立一套健全的、责任到人的管理规章制度,并实施有效的考核与监督。他认为,在尚未建立起“真正”的企业文化之前,充分相信他人等于自毁前程。与之相反,公司大多数员工则认为,造成目前“新鸿光”管理困境的根本原因,在于员工缺乏应有的信任和尊重,缺乏形成团队精神的组织驱动力。在这种生硬的领导方式下,员工对企业的目标缺乏认同感,相当一部分员工甚至不了解企业的发展目标;且目前不断强化的“打工”心理,很难将员工个人的命运与企业的前途结合起来。

思考题

1. 目前,新鸿光集团存在问题的症结在哪里? 管理整改的关键是什么? 应从哪里入手?
2. 按照薛光林总裁的整改思路,你认为能否从根本上解决“新鸿光”目前存在的管理问题? 请试着设计一套整改方案。
3. 现阶段集团组织架构的主要缺陷有哪些? 这一组织架构会对企业经营管理产生哪些负面影响? 随着集团资产的日益扩张,合理的组织架构应怎样设计?
4. 新鸿光集团在人力资源开发与管理方面存在哪些问题?
5. 薛光林总裁近期是否应该赴美国留学? 薛光春先生接手“新鸿光”后的工作难点有哪些? 是否有必要重组集团领导班子?