

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载②

像办学校一样办企业

宋志平

工作越忙、压力越大,越要学习

1993年初,我出任北京新型建材总厂厂长。在之前的一年,我有幸被推荐在北京参加为期半年的日本产业教育培训,这对我日后的工作又产生了一定的影响,我理解了一些企业管理的常识。也是那一年,我参加了武汉工业大学北京研究生院工商管理硕士班学习,企业推荐我去学习,也为我后来接任厂长做些准备。但接任厂长后,我感到“压力山大”,每天早晨四点就醒了,看着天花板发呆,因为工厂没有流动资金,连工资都发不出来。我给导师打电话说,工作太忙、压力太大,不想学习了。导师在电话里批评了我,说是工作越忙、压力越大,越要学习。

我们工商管理班的导师是尹毅夫老师,他当时60多岁,是老燕京大学的学生,英语很好,上世纪80年代中美合作在大连办了一个工商管理的培训班,由美国人来授课,尹老师做翻译,也因此他走上了教授工商管理的道路,主讲管理思维课和财会课。那时我们企业正在转型,由过去国有企业资金平衡表那套东西转化为和西方通用的财会系统,这对我帮助很大。因为我是学化学的,没有学过财务,因而这次学习给我补上了企业管理重要的一课。清华是1992年开始办的MBA班,1994年我受邀到清华给MBA学员讲课,后来也去北大和北方交大给学生讲过课。那时北京的大企业不多,北新建材是海淀区最大的企业。

建立学习型组织

我在北新建材当厂长后,发现中层干部普遍有两个特点:一是年龄偏大,二是企业管理水平不高。因此,我按年龄做了“一刀切”,把有能力、有潜质的年轻大学生提成中层干部,同时把这些干部送去清华、北大读MBA。那时读MBA的学费很低,记得每个学员大概只有万把块钱,尤其是清华经管学院MBA班上有不少北新送去的学员。干

部通过学习,普遍提高了企业管理水平,关键是大家开会可以用管理术语沟通了。也正是那个时候,我提出“像办学校一样办工厂”,应该说那是北新建材建立学习型组织的雏形。

1996年我从工商管理硕士班毕业了,北新建材也摆脱了我刚当厂长时的困难,企业呈现出勃勃生机。那年6月,华中理工大学一位副校长来北新参观,就企业管理等方面和我交流,他说,“我一直在想中国的MBA学生应是什么样子,今天见到你,我有了答案。”他同时希望我参加华中的硕博连读考试,争取读华中的管理学博士。华中的博士考试比较严格和规范,我顺利过关,考取了华中管理学院陈荣秋院长的博士。陈老师是企业管理方面的专家,他后来也是复旦管理奖获得者,跟着他学管理很受益,我也逐渐习惯了一边工作一边学习的生活节奏,毕业时获得了博士学位和学位的双证书,我的论文还被学校评为优秀论文。也就是说,在北新当厂长的10年间,我一直是边工作边学习,做到了学以致用、学用结合。

除了工商管理硕士和博士的学习,我还特别重视日式管理,在整个工厂开展了“外学日本、内学宝钢”的活动。我那时每年出差必有两次安排去日本,钻到日本工厂学习日式管理,同时也派干部去日本和宝钢学习,并把5S、TQC、定置管理、零库存等管理工法引入企业,这些工法极大地提升了企业管理水平。记得有一次美国高盛的总裁来北新参观,他说,“看了北新,使我想到了日本的工厂”。日本三泽房屋的社长三泽先生来北新看后对我说,“我真没想到,北新每一个细节都管理得这样好。”这些表扬让我倍感欣喜,因为我接手这家企业时,当初还是个脏乱差的工厂,是学习改变了企业面貌。1997年初,我去日本AOTS(日本海外技术者研修协会)学习研修了一个月,根据学习心得体会我写了一篇《浅谈日本企业管理》,这篇文章既翔实又系统。我常说,在我这么多年写的文章中,这篇文章是最好的。

建立学习型组织,除了让大家系统学习经营管理之外,建立企业的共同愿景和加强企业内干部之间的交流和互动至关重要。在北新做厂长时,我给北新的干部们写了六条价值观作为企业的愿景,应该说那个时候提出“以人中心”的管理理念还是很前卫的。这六条价值观包括:一是我们企业的发展战略是将北京新型建筑材料总厂建设成为一个规模宏大的新型建筑材料技工贸综合产业集团。我们的经营战略是创造独具特色的企业,并以规模效益达到市场竞争的目标。以技工贸结合的方式,充分利用资源,达到竞争最低的成本;二是我们坚持以“企业为本”的思想,正确处理国家、企业和员工的利益。我们考虑国家利益时,要将企业保值增值和运作良好作为首要贡献;三是我们企业追求在社会大系统中的充分和谐,我们视盈利和遵纪守法同等重要,我们所有的动机和出发点都是为了最终服务社会;四是质量和信誉是我们永远的追求,也是我们对社会的基本承诺。我们无比珍惜历经千辛万苦赢得的企业形象。我们把不停创造企业无形资产作为我们公开的经营秘诀;五是具有坚定的信念和十足的勇气。我们拥有足够的智慧和知识。我们认为,只有具备最活跃的思想、最新的技术和最科学的管理,才能创造企业的辉煌和掌握企业的未来;六是我们贯彻“以人中心”的企业思想,组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨。

怨。我们每位员工要热爱企业,“以厂为家”。

这些深层次的文化理念深深地改变了北新的干部。前两年,原来在北新办公室工作过的一位干部用邮件把我当时手写的北新六条价值观发给我了。时隔20多年,看着当时写的那些字迹我很感慨,我给她回邮件说,北新那时有个多么热情向上的年轻厂长啊!为了加强干部们的交流和互动,那时我安排工厂领导班子成员和二级单位的“一把手”每周一早晨在企业食堂一起开一次早餐会,每次由一位二级单位“一把手”讲讲他所在单位近期的工作情况和下一步工作思路,最后由我给大家三言两语讲讲,主要是鼓励大家。其实这些深度的交流和互动非常有益,不光交流了工作,也增进了干部们之间的了解和友情。

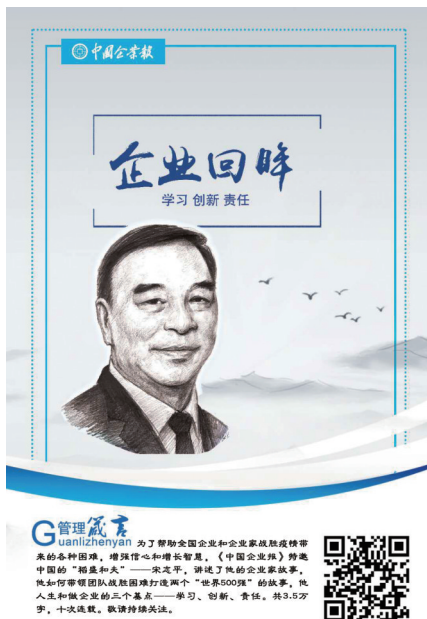
提高经营管理水平

2002年2月,我来到中国建材集团做总经理,当时企业还没有董事会,总经理是“一把手”。我从人事部要来干部档案资料,发现干部们都没有培训学习的经历,我觉得这是个大问题,因为不培训学习,干部的知识就会陈旧落伍。我当时决定委托国家行政学院给企业做两期CEO、CFO的培训班,我称作“扫盲班”,后来又安排班子成员都参加了EMBA系统的学习,这些学习对于提高集团管理层的管理水平起到了重要作用。

在国企也有各种培训班,但围绕企业管理和业务培训的不多。针对这个情况,我在集团做了三项关于培训制度性的重要安排,一是在行政学院每两年对三级以上企业的900多名领导成员轮训一次,每次学习时间两周;二是在行政学院每年春秋两季做两场中青干部培训班,每个班50人,每次脱产学习两个月;三是在大连高级经理学院每年开展EMT培训,主要是培训工商管理课程,从各级企业的经理人员中选拔学员,相当于EMBA课程,也是每班50人,脱产学习两个月,并外加去日本培训两周,实际学习天数和高校的EMBA相当,效果很好。这些长期的培训计划成为集团的一项重要工作,时间一久,不知不觉就为企业培养了大批业务干部。培训班还有个好处,就是增进了集团各企业干部之间的沟通和了解,这也是集中培训的应有之义。不论哪种培训,我都会去给大家讲一次战略和文化课,和学员们拍一张合影照,这也成了每次学员们的期待。

在办企业过程中,也要把学习寓于日常工作中,使整个组织成为学习型组织。中国建材集团每个月都有月度会,集团中层干部以上负责人、二级和重要骨干企业负责人都参加,差不多100人。会议先由各企业通报月度经营指标KPI,再由总经理总结和安排工作,最后是由我来讲经营思路。集团月度会坚持了十几年,我也给大家讲了十几年。我讲的经营思路,不光有企业当期的经营想法,还有企业的发展思路和管理思路。我常对大家说,我讲的是高级EMBA课程,久而久之,干部们的经营管理水平就提高了,用我的话说,大家开10年月度会,相当于管理博士课程也毕业了。

我们也把一些企业管理工法印制成内部教材给大家学习,我称之为集团的“武功秘籍”,像《八大工法》、《三精管理》、《五有干部》等,这些成了大家的管理课外读物,成了大家学习和对标管理的工具书。这几年来我在总结归纳的基础上也写了些书,像《整



合优化》、《问道管理》、《问道创新》等,发给大家学习。我给大家说,我写书首先是写给企业内部干部看的,是想透过这些办法,让干部们更加娴熟地掌握经营管理的技能。

知行合一和教学相长

这些年,我不光在企业内部加强经营管理的团队型学习,也把企业经营管理的一些体会介绍给高校的商学院和兄弟企业。我利用周末时间去商学院给学员们讲解企业经营实务和经验,算起来已有25年的时间了,2020年初清华大学授予我“卓越贡献奖”,这些年,我出任了北大、清华等6所大学商学院的实践教授,在和师生们的交流过程中我也受益很多。我在教学中比较重视互动式交流,这些互动也丰富了我的企业视野,我常用“教学相长”来形容在商学院教学过程中对自己的提高。我先后被教育部学位办聘为第二届、第三届、第五届MBA教指委委员,去年大连高级经理学院搞EMT教育,我也被任命为该院的EMT教指委主任。我是个热衷于企业管理教育的人,我觉得企业应和大学结合,“像办学校一样办企业,也要像办企业一样办学校”,在商学院既要有教理论课的老师,也要有教实践课的“教练”。

关于自身和企业的学习,这些年的企业实践告诉我,要想做好企业,只靠经验不行,但只靠读书学习也不行,要理论联系实际,要知行合一,只有既学习又实践的人才能做好企业。企业的学习,只有企业领导爱学习不行,还要把企业变成一个学习型组织,大家共同学习,互动和交流也是学习的重要方式。另外也要重视商学院的作用,有必要把干部送去培训,但商学院应是理论加实践型的,既有老师又有“教练”,但我能讲课的老师容易,我能讲课的企业家不太容易。

我也经常建议大家可以多去大学走走,听听他们的论坛。有时周末我也去听论坛,一听就是一天,连老师们都觉得很奇怪,但我却乐此不疲。明茨伯格说,“大学是让人反思的地方”。企业家应多去大学换换脑筋。还有就是静思,进行心灵的培育,庙里叫“禅修”,日本以及中国台湾地区的大企业家常去安静的地方去静思。这么多年,我养成了一个习惯,每日清晨醒来总要静思一下,有时也常会生出一些智慧来。

