



复星集团高级副总裁吴平寄望行政工作

创造更多价值 推动业务发展



在日前召开的复星集团行政工作条线会议上，集团执行董事、高级副总裁吴平作了主题发言，针对行政条线工作如何创新发展，如何为集团业务发展创造更多价值，提出了许多新的思路和工作方法。

行政体系有一个生命线，一个组织存在的生命线，我的体会就是怎么为业务发展创造更多价值，如何帮助别人产生更多价值。如果不能做到这一点，存在的意义就不大。如果行政人员都转型，不愿做吃力不讨好的行政工作，那就没有存在的意义。要防止吃力不讨好，变成吃力又讨好，显示我们存在的价值，这就是我们的生命线。如果行政体系的团队成员能统一思想，提高认识，相信未来的工作一定会适应企业发展的整体战略，满足业务发展的需求。

我提几点关于2012年行政工作的构想。

进一步强化为业务发展提供支持的思想

行政团队体系要明确这一思想，做好三件事情。

要强化团队文化价值观教育。行政人员的行为规范甚至一举一动，是复星文化的重要象征，这是每名行政人员无法规避的。比如，行政人员铺张浪费、服务态度差，就表明复星以客户为导向价值理念缺失。所以，行政团队就是体现复星文化价值观的一个重要团队，要加强复星文化价值观的教育。

要更主动与服务对象沟通交流。集团CEO梁信军讲的四个导向，最重要的就是客户导向。行政部门的工作就是为别人服务，通过服务别人体现自身价值，所以要强化客户导向意识。

更加主动地创新和思考行政管理方法。复星20年的发展就是不断创新的过程。创新的前提是什么？非常重要的一点就是学习能力。面临新的形势和环境，你不去学习、创新，就无法适应和发展。因此，我们要创新。

这是思想上的三件事情，希望行政人员共勉。

要加大力度改革和创新行政管理方法

行政管理不只有七年之痒，从创立之初就存在创新问题。从初期的创始人到后来的职业经理人，20年来行政管理体系伴随着复星发展不断创新、不断成长，但未来创新的任务比前20年更重。

一是主动对标国内外一流企业的行政管理体系。在这样一个开放的社会，我们拥有丰富的资源，应该认真学习做得好的企业。像GE这么大的全球性企业，

都可以把行政中心做成外包公司，不但为GE体系服务，还为社会服务。未来复星行政体系能不能走企业化道路呢？这是可以探讨的课题，前提是我们要好好学习别人的经验。

二要努力提升行政管理国际化能力。复星要向国际一流的投资集团发展，用中国动力嫁接全球资源，已经成为我们的重点发展战略，这就要求我们所有体系都要国际化。但这不是说我们找一批洋人来搞行政管理，而是行政团队中要有真正意义上能与国际资本、国际人事、国际环境对接的人。我们必须改变一个现状。我们成立了香港办、纽约办，接下来还要有欧洲办、日本办，这些办行政服务、行政资源共享的基础、对接的部门，当然是复星的行政体系。我们的行政体系现在能不能满足这种国际化要求？这还是有差距的，而且差距非常明显。集团品牌部在今天的建设中，就是提前走国际化道路。品牌部人员都很年轻，有两大特征，一个是媒体化，一个是国际化。很多同志都在国外工作过10多年，在国外媒体做过记者，他们对接国际化的经验已显现出来，复星品牌2011年的国际化推广是近年来最成功的一次。我们现在在外资企业也有很多，商业事业部投资的Club Med, Folli Follie等。他们要和我们对接，希望共享行政平台、采购平台，用我们中国的资源帮助他们全球采购，需要行政体系提供服务，我们现在还不能满足这个要求。因此，国际化能力建设是行政团队建设创新非常重要的任务。

三要梳理和摸清复星行政资产的家底。复星现在1350亿的总资产里，行政资产占多少，所谓非生产性、非经营性资产占多少，复星行政每年开支有多少，要摸清家底，用企业家的思维，用企业运营的方式去管理行政资产。

四要加强“复星一家”的建设。“复星一家”是复星文化非常重要的体现形式。“复星一家”的价值，就是为创造价值、共享成长的理念服务。“复星一家”缘于复星1+N的理念。行政体系多年前提出1+N工作理念，领先于其他支持体系。在复星价值创造的基础上，提出真正意义上的“复星一家”，不仅仅包含行政，还包含所有资源体系的价值创造。所以“复星一家”未来的工作，就是要明确

我们做什么事，集团、总部做什么事情，各个产业做什么，每个行政人员做什么，怎么为“复星一家”做事，做哪些有价值的事。

五要更紧密地支持业务，在服务中创造价值。要通过思想教育的不断提升，使其深入人心，渗透到每个行政人员的工作思路和行为中。

主动沟通，了解需求。行政体系和业务体系的关系，就是客户导向型。要把客户需求变成我们的产品，再把产品给客户使用，而不是倒过来，我们生产产品，去硬性推行给客户。我们要主动沟通，了解需求。

不断思考、设计方案。这个方案应该是创新的，能够提高我们的工作效率，提高企业效率和业务价值，而不是效率不高，甚至给别人添麻烦。最近总裁办根据总裁汪群斌要求，把2012年所有会议都安排出来，什么时候开什么会，什么会什么人参加。制订这个计划的同时，总裁办做了两件配套工作，一是就如何提高会议效率提出一些指导意见，二是提出如何控制和测算会议成本。做好这些配套，再搞好会议的设计和会议组织，会议才是有价值的。否则天天开会，不计成本、不计价值、不提高效率，这种会议，谁会接受？最后会变成一种累赘、一种影响企业创造价值的东西。

积极行动，全面对接。行政人员是否存在规范行动和非规范行为，在工作中什么叫应该做，什么叫附加做？行政人员是为业务体系服务的，没有规定动作和非规定动作，统统是规定动作。只要业务需要，就是规定动作，这个动作，就是我们要去做的。做了以后，别人觉得有价值的，就是有效工作。

用心去做行政工作。既然我们做了行政工作，就要用心去做。行政工作很辛苦，同样是参加会议，行政人员还要做好参会人员用餐、空调、茶点等保障，这是工作需要。行政人员要明白这个道理，在服务中创造价值，关键是意识要主动、能力要提高、心态要调整、工作要高效，天天要念这个经。

建设更符合复星战略发展要求的行政团队

现在我们的企业越来越大，行政资产和开支越来越大，服务要求越来越高，项目支持越来越

重要，标准越来越国际化。复星在发展，面临诸多挑战，怎么办？团队建设是关键。行政体系管理的资产越来越多，服务的对象越来越多，要满足很多新要求、符合新标准，必须加强团队建设。

要做到对标学习。向国际国内一流企业学习，包括组织架构对标，学习他们团队的配置。像有的企业把企业家都配到行政团队里，有的把业务团队人员配到了行政团队里。

人员配置要高配。复星快速发展，要求不能满足于现有员工通过学习提高能力。培训很重要，学习也很重要，但我们还要配备能力更强的人。不管是行政人员还是部门领导，要有能力领导比自己能力强的人，否则这个团队不会进步。人力资源体系提出“继任者计划”，很多人觉得这是自掘坟墓，在复星的价值观里，不存在这个问题，我们有能力领导比我们强的人。能够领导比你强的人，肯定是强人。行政团队中将来会有许多国际化水平高、能力比我们强、工资待遇比我们高的人，我们要做好这个思想准备。

改进计划。我们在做计划的时候，在行动实施过程中，一定要不断去改进。创新改进是我们永恒的主题。行政体系跟别的团队有所不同，每天碰到的问题都不一样。比如为企业家服务，每天都有新的企业家进来，我们必须改进行动、改进计划，改变工作思路。前提就是我们为别人服务，让别人产生更大的价值，这就是我们创造价值的动力。

行政人员还要强调自律，反舞弊、反贪污、反腐败。行政体系是和钱打交道最多的体系之一，面对庞大的资产体系，挑战很大。当今的社会环境诱惑很多，我们有钱，有权，靠钱去产生其他利益，体系人员要严于律己。

培训、交流、转型、转岗、新的发展机会、多渠道培养和提升、继任者计划等问题。这些要求也是我们的共同要求。集团提出，行政人员跟其他体系人员一样，充满着个人发展的机会。行政人员不但可以在自己体系、工作范围中不断提升，今后还有望成为优秀的企业家、风险控制方面的专家，行政体系甚至要成为复星培养干部的一个非常重要的渠道和基地，真正实现价值创造、共享成长。

信息窗

复星调研商城党群工作探索“复星一家”党群共建工作模式

本报讯 为贯彻落实全国非公党建工作会议精神以及中央办公厅印发的《关于加强和改进非公有制企业党的建设工作的意见》，制定复星集团党群工作未来规划，进一步加强“复星一家”党群共建工作，4月25日，复星集团党建工作高级顾问刘为群，党委副书记孙莹，副书记、纪委书记、廉政监察部总经理季刚，率复星集团党群共建工作调研小组来到豫园商城，与豫园商城党工团探讨共建“复星一家”党群共建工作机制。

商城党委书记费慧林介绍了具有豫园特色的“党建一体化”机制。费书记指出，在混合经济所有制条件下，党建工作一定要适应企业发展的新情况，紧紧围绕企业的重点工作开展。党建工作要融入到企业发展的大局之中，与企业之间形成叠加效应，产生“化合作用”。

复星集团党委领导表示，豫园商城的党建工作与行政工作相辅相成、相互促进，在复星集团控股企业中是基础最扎实、系统最完整、考核最严谨、激励最有效的，值得借鉴和推广。

据悉，在3月召开的全国非公企业党建工作会议上，复星集团作为十家企业代表之一，以《以高度政治自觉保障党组织的政治引领》为题进行了发言。此次召开“复星一家”党群共建工作交流会，旨在通过交流研讨，探索建立与企业经济发展相适应的组织架构和工作机制，使“复星一家”理念延伸至集团党群工作中。

■ 金佳艳

复星集团发文学习《巴菲特致股东信》

本报讯 近日，集团总裁汪群斌签发了关于学习《2012年巴菲特致股东信》的通知，要求各核心企业领导班子成员及复星各部门负责人与员工认真学习《巴菲特致股东信》，结合复星战略，讨论与交流巴菲特可借鉴的先进投资与管理经验，推动复星未来发展。

《致股东信》是巴菲特讲述投资的一手文字资料，一向被价值投资者视为“圣经”，其权威性和含金量有目共睹。2月25日晚，伯克希尔·哈撒韦公司网站发表了2012年致股东的公开信，总结了公司2011年度的业绩表现和功过得失。

此次集团发文学习《巴菲特致股东的信》，希望员工能够从中清晰了解巴菲特的投资方向，学习巴菲特精湛的投资技巧，并能学以致用，为复星当前投资及管理工作提出合理化建议。

■ 俞本庆