

老丁谈行政、谈中心、谈主官和主管

——2017年老丁重要讲话整理

一、关于行政：

1、我们的理想：

脚踏实地、仰望星空，我们的征途是星辰大海。

我们是一家专注于自有资金安全投资的投资公司。我们要求自己在简和核心管理原则的指引下，选择不做很多事情，而是专注于选择并牢牢的抓住那些百里挑一的优秀公司、和他们在一起，成就我们自己的百里挑一。

2、我们的团队建设目标：

建立完善的事业体系和管理体系，建设能独立运营的事业中心。

老丁是我们的灵魂和核心，“资产布局”、“风险控制”、“重要人事”是老丁的核心事务。只有老丁专注于这些核心事务，才能带领我们走向我们的星辰大海、成就我们的百里挑一。

我们过去的实践和业绩已证明了我们是百里挑一的（过去十年净资产复合增长超 25%）。我们知道，未来，只要老丁的基本判断是对的，那我们还是最优秀的公司。

在过去较长的时间里，我们在管理上都是总裁驱动，除开上述三大核心事务，老丁花了较多的精力在那些不是很重要的事情上，做了从业务员、到科长、到中心主任的很多工作，这是不正常的、不应该的、也是不可持续的。

这些年老丁打通了世界，但是我们没能打通苏州。我们知道，抽离老丁后，我们目前的团队与我们现在的资产格局和行业地位是不匹配的，是不能满足未来更长远时间我们的业务发展和公司可持续发展的需求的。孙永泉作为公司行政主管在团队建设上的绩效是不合格的。

面向未来，在公司组织上，我们期望我们能建成一支与我们的资产格局、行业地位相匹配的专业团队，能够建立相对完善的事业体系和管理体系，各部门能独立运营，能逐步变革原总裁单轮驱动的模式为总裁和中心、科室双轮驱动，以后再发展成为总裁、中心、科室、业务主管四轮驱动。

3、行政：

①一用四拖三要二：

行政即选对的人按正确的办法办事，指向的是业务的绩效。概括来讲即“一用四拖三要二”。

“一”指合适的人；“四”即业务四化，流程标准化、业务专业化、管理规范化和信息阳光化；“三”为我们追求的目标，即性价比、成本、效率；“二”即在上述三个综合目的中我们的选择。

现在，行政很重要的工作就是为我们的团队找到一批优秀的、有学习能力的、有较强企图心的新人加入我们的团队，这些人应该在性格上、气质上、态度上、综合能力上、方向上、业务上、管理上能达到老丁的 50%。这些人如鲶鱼一般，为我们团队注入新的活力、与既有团队成员互相砥砺，形成良性有序竞争的氛围，最终成就一个具备较强独立工作能力的、业务能内生性发展的专业业务部门。

我们是一家投资公司，我们的工作就是选择那些优秀公司并牢牢的抓住他们，和他们在一起。很多大公司做着做着就消亡了，消亡的原因往往是或因为方向做错，或负债管理没有做好，或没有保持竞争力。我们，不同于那些实际有业务运营的公司，我们从决策到执行的链条非常短，我们的业务实践非常少，因此，在那些我们必须要做的事情上我们必须做到最好，能力范围内的事我们必须要做到。

②授权于行政，加强行政管理：

行政是公司的内控管理部门，行政工作可分拆成“内控”、“人事”、“项目及业务管理”三个部分的内容。

行政掌握着用人权、判断权、评估权和考核权。我们期望，通过行政管理工作的开展，通过我们考核的转变，行政与业务部门能形成管理上的合力，推动整体团队从等待型、执行型团队转向为能独立运营的、在未来十年内能具备集体领导能力的团队。岗位是我们的稀缺资源，行政要用好我们的选择权，坚决不让我们的岗位去将就那些不合适的人。

③薪资与考核：

过去，我们执行的是 13 薪和 18 薪的薪资制度，其中的一个月或 6 个月根据年度的绩效考核结果发放。2017 年，我们的薪酬制度有了重大的调整，我们推出了成就共享和同心共享计划。

根据规划，我们将增加约 500 万 / 年的成就共享奖金额度用于年度的绩效考核分配。而这些奖金我们只想给那些真正为公司业务绩效的取得做出了直接或

间接贡献的员工，或者虽没有什么关系但他把他的岗位工作做好了的人。这些奖金的分配都要根据我们的考核来，那就需要我们的人员要拿出自己的产品和绩效。完成基础的产品和工作只能拿到 50 分，还有的得分就要靠产品和项目的绩效来说话。因此，我们的业务部门、业务人员必须要秀出你的产品和绩效来，必须拿出你的总结来，行政要及时跟进对具体项目和业务的总结和评估。

行政上要跟进公司考核制度的改革，对每个部门每个岗位给出要求和考核标准，使得考核可执行、并且是落到实处的、真正和我们的业务绩效是相关的。让那些真正能做事的人冒出来。

④产品和总结：

我们是专注于自有资金安全投资的投资公司，我们的工作就是判断和选择那些优秀公司、选择和他们在一起，所以我们的工作就是不断的判断、根据判断调整我们的规划和执行。文章代表了我们的思考和判断，我们是通过文章的形式参与到业务中去。因此，行政要推动我们团队的研究化和学习化，行政要推动部门出产品，为公司注入向上的、健康的、积极的、美好的改变。

部门要主动推荐点好文章、好东西给老丁；骨干的员工要把好书、好文章分享给团队。业务主管的文章原则上须经行政及中心推荐才可呈请总裁阅，但是业务主管本人也可直送总裁阅。

未来半年或一年的时间内，行政要具备组织出《远控季览》的能力，这个季览就是分中心、分业务的业绩汇编。各业务部门要按规范出月度工作简报和季报。

行政要推动业务和项目的总结工作，每个人都对自己的工作负责，让那些肯干的人显出来。项目结束当天必须出简报，三天内出总结报告，行政于一周内给出评估报告。

改进、总结和完善，这个可以是理论建设上的，也可以是执行程序上的。改进包括了方法上、理论上、角度上、程序上、执行等各个方面。我们要不断的总结、改进和完善。

⑤关于年报：

年报可分基本版和全面附件版两个版本，基本版向各部门公开，全面附件版仅向总裁、财务中心及总裁指定人员公开。要求 1 月份出年报快报和财务快报；3 月份出年报。

年报的内容包括：财报、审计报告；管理层报告；内控报告；行政角度审视的内控评估报告。

⑥2017 科长年：

我们定位 2017 为科长建设年。要求通过科长培训，帮助大家做好科长，通过能上能下的用人制度，出合格科长、好科长、优秀科长，我们要求科长成为精于此道的合格的经理人。

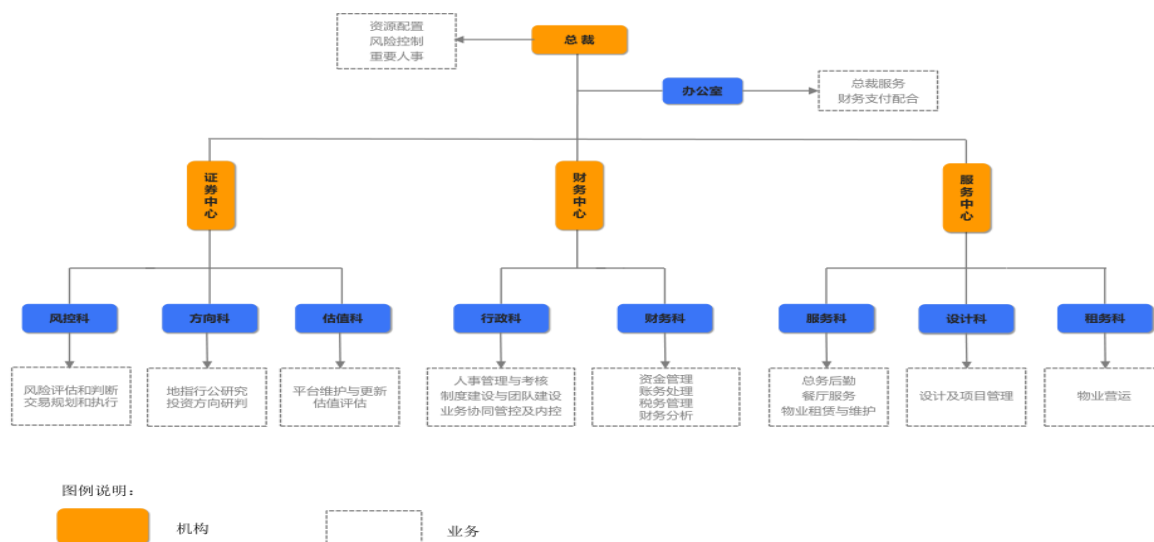
科长们应从思想规范、行为规范、业务规范、目标管控等方面转化角度、改变要求、增加业务规定动作，面向存量做好那些确定性的事情。

二、关于中心、主官和主管：

1、公司架构：

公司确立为总裁领导下的三中心一办的公司架构。

远大（苏州）控股 业务、机构关系图



2、部门的定位：

总裁：资源布局、风险控制、重要人事；

风控科：风险评估和判断、并根据判断与规划来组织和规划交易执行；

估值科：平台数据的维护和更新，对我们既有投资及宏观经济进行估值研究；

方向科：着眼于未来，在“地指行公”的规划里做研究，为未来的投资寻找方向；

行政科：通过人事管理、内控工作、项目和业务的管理参与到公司业务运行的方方面面，与业务部门形成合力推动公司业务运行；

财务科：财务数据的归纳统计和分析，现金管理、账务处理和税务处理；

工程科：PDAC 规范下的项目管理；

服务科：通过总务后勤等服务工作保障总裁及公司各业务部门能安心于岗位工作；

租务科：公司既有投资物业运营管理；

办公室：总裁服务及财务支付配合。

我们必须建立具有专业能力的高水平科室，从长远来看我们必须得做这件事情。我们要明白，科室的事必须得由科室自己干掉，科室必须有科长，这个别人代替不了。我们清楚我们并没有带人的能力，所以我们就是选择，选择那些带着本领来的人，他们一来就是科长，如果挑选不到对的人，我们就会自找麻烦。

3、中心：

独立思考、独立判断、独立营运，出自己的产品，担当职责。

在上述小政府大机构的公司架构模式下，老丁拥有的是管理权和决策权，部门是执行权和建议权。这就要求各个中心都必须具备独立工作的能力，中心得产生效率，整个部门不能仅仅是一个大的参谋部，部门必须要考虑怎么和老丁配合的问题，考虑怎么参与到决策中去。

部门应该是个独立的部门，不是什么附庸，不能抽离掉老丁后，部门就什么也没有。部门应该独立研究、独立判断、独立规划和决策，亮出自己的观点，出自己的产品。部门应找到各自的边界，履行职责、努力担当，应具备持续的自我调整、更新、发展和完善的能力，做到部门业务内生性发展。中心和科室不能被中心、被科室。

我们部门建设的目标是，在未来，我们能够变革总裁单轮驱动业务发展的模式为总裁、中心、科室、业务主管四轮驱动的发展模式。我们的部门具备能够和老丁互相砥砺、在重大问题上倒过来和老丁沟通的能力。

4、部门主管和业务主管：

①部门主管：

一用四拖三要二。

中心主任、科长都是一个部门的主官。做到中心主任就是公司的高管，高管是公司的经营者和管理者、要对公司负责。员工到公司是拿工资的，而管理者是付钱的那个人，所以，我们必须得做对的事情才能有发展。做到主官，那就不是一个人在工作，而要考虑到整体团队的工作，主官强调的是团队工作的能力。主官必须要考虑和老丁的配合及关系，考虑部门怎么和总裁配合，怎么参与到决策中去，怎么带队伍，怎么出自己部门的产品，主官必须考虑一用四拖三要二的问题。做到高管，必须要反复考虑这些事情。

过去，老丁是各个部门的主官，主导了包括部门业务理论体系建设、团队构

建、平台创建及完善等在内的很多工作，现在，老丁不想再当这个主官了，所以，田锐、孙永泉、徐雅悝你们就要转变角度，向老丁学习，做一个合格的部门主官。过去，你们在副科长、副主任的位置上做的是合格的，但是作为一个部门主官那还是远远不够的。作为一个主官，你的团队就不能仅仅是一个参谋团的作用，必须在重大问题上倒过来和老丁沟通的能力。但是大家也不要压力，认清自己，首先把基础的工作做好，评估自己是不是这个人，如果不是，那么配合着一起来找到那个主任。

②业务主管：

用四拖三要二。

业务主管是业务和项目的直接负责人，按 PDAC 的流程开展工作，对业务及项目的绩效负责。

业务主管强调的是执行力，每个人都得把自己责任范围内的事独立做掉。业务主管在工作执行中必须按用四拖三要二的要求来规范自己的工作执行。自己的奖金、自己的职业发展空间得靠自己的工作绩效去挣。

内容口述：丁 总

记录整理：孙永泉

2017/6/22