

中国建筑 创新 EVA 考核体系

所谓经济增加值(EVA),是指企业税后净营业利润减去资本成本后的余额。

经济增加值考核的试点工作已经开展了 3 年,自愿参加试点的中央企业逐年增多,2009 年已达到 100 户,超过中央企业总数的 3/4。

2004 年起,中国建筑开始在旗下的中海集团、海外事业部引入 EVA 指标,开始 EVA 考核试点。在取得初步成效的基础上,2008 年,中建总公司正式将 EVA 指标纳入到各二级单位的业绩考核体系。

“虽然 EVA 指标计算很简单,但具有丰富的管理内涵。因此,我们在坚持价值创造理念的前提下,以实用性、准确性和便捷性为原则,复杂问题简单处理,对考核体系进行了创新。”曾肇河说。

中建 EVA 考核体系的创新首先体现在突出资本回报理念。在事业部考核中,中国建筑按照 EVA 的理念,以提高项目承接质量和投资回报意识为目标,将总部年度投入资金成本从毛利中剔除,以客观反映事业部的盈利能力。由于毛利指标可以从财务报表中方便取得,所以考核结果更加真实和准确。

二是灵活使用“资本成本率”。在现阶段国内资本市场无法充分反映风险的实际情况下,采用传统模型得出的资本成本率往往偏高。按照高标准推行,容易挫伤试点单位的积极性。为此,中国建筑在试点初期,以行业净资产收益率平均值为基准,将中海集团、海外事业部的资本成本设定在 4%和 27%的水平上。此后,随着企业规模效益的不断提升和融资成本的不断提高,按照国资委公布的标准值将资本成本率统一调整为 5.5%。2008 年中国建筑上市后,为加强企业的资本回报意识,按照 10%的市场平均水平进行考核。

三是持续推进催收清欠工作。建筑企业拥有大量的应收账款,按照国际财务的观点,应收款应该算作一项投资,当净资产收益率大于资本成本率时,会为企业创造价值。“2004 年以前,我们关注的仅仅是项目管理的最末端——拖欠工程款,规模也仅有几十亿元。而实施 EVA 考核以后,我们在继续抓好拖欠款清理的同时,将管理范围向前延伸到应收账款、其他应收款等规模在 800 亿元的债权资产上。”曾肇河说。

薪酬体系是实施 EVA 考核的重要保障。目前,中国建筑在业绩考核中已将 EVA 作为鼓励指标与企业负责人的薪酬挂钩。从执行效果看,企业管理层的工作积极性有了很大的提高,也更加关注企业的长远发展质量。

(王 炜)

国外人力资源管理的实践精萃

在企业现代管理中,人力资源管理是非常重要的,是企业发展的巨大动力。国外经济学家认为,西方工业化是“三分靠技术,七分靠管理”,我们的企业管理者可以结合我国国情和自身特点,从国外人力资源管理的工作经验中有所借鉴和创新。

“抽屉式”管理

在现代管理中,它也叫做“职务分析”。当今一些经济发达国家的大中型企业,都非常重视“抽屉式”管理和职位分类,并且都在“抽屉式”管理的基础上,不同程度地建立了职位分类制度。据调查统计:泰国在 1981 年采用“抽屉式”管理的企业为 50%,在 1985 年为 75%,而在 1999 年为 95%以上。最近几年,香港的大中型企业也普遍实行了“抽屉式”管理。

“抽屉式”管理是一种通俗形象的管理术语,它形容在每个管理人员办公桌的抽屉里,都有一个明确的职务工作规范,在管理工作中,既不能有权无权,也不能有责无权,更不能有权无责,必须职、

责、权、利相互结合。

企业进行“抽屉式”管理有如下 5 个步骤:一是建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组;二是正确处理企业内部集权与分权关系;三是围绕企业的总体目标,层层分解,逐级落实职责权限范围;四是编写“职务说明”、“职务规格”,制定出对每个职务工作的要求准则;五是必须考虑到考核制度与奖惩制度相结合。

“危机式”管理

在世界著名大企业中,随着世界经济竞争日趋激烈化,相当一部分进入维持和衰退阶段,为改变状况,美国企业较为重视推行“危机式”生产管理,掀起了一股“末日管理”的浪潮。

美国企业界认为,如果一位经营者不能很好地与员工沟通,不能向他的员工们表明危机确实存在,那么他很快就会失去信誉,因而也会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·韦思看到,全世界已变成一个竞争的战场,全球电讯业正

在变革中发挥重要作用。因此,他启用两名大胆改革的高级管理人员为副董事长,免去 5 名倾向于循序渐进改革的高级人员职务,在职工中广泛宣传某些企业由于忽视产品质量、成本上升、导致失去用户的危机,他要全体员工知道,如果技术公司不时刻把产品质量、生产成本及用户放在突出位置,公司的末日就会来临。

“一分钟”管理

目前,许多西方企业纷纷采用“一分钟”管理法则,并取得了显著的成效。具体内容为:一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

所谓一分钟目标,就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准,应该在 250 个字内表达清楚,一个人在一分钟内能读完。这样,便于每个人明确认识自己为何而干,如何去干,并且据此定期检查自己的工作。

一分钟赞美,就是人力资源激励。具体做法是企业的经理经常花

费不长的时间,在职员所做的事情中,挑出正确的部分加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情,更加努力地工作,使自己的行为不断向完美的方向发展。

一分钟惩罚,是指某件事应该做好,但却没有做好,对有关的人员首先进行及时批评,指出其错误,然后提醒他,你是如何器重他,不满的是他此时此刻的工作。这样,可使做错事的人乐于接受批评,感到愧疚,并注意避免同样错误的发生。

“一分钟”管理法则妙就妙在它大大缩短了管理过程,有立竿见影之效果。一分钟目标,便于每个员工明确自己的工作职责,努力实现自己的工作目标;一分钟赞美可使每个职员更加努力地工作,使自己的行为趋向完善;一分钟惩罚可使做错事的人乐意接受批评,促使他今后工作更加认真。

“破格式”管理

在企业诸多管理中,最终都通过对人事的管理达到变革创新的目

锦江之星的百人战略

自从公司推出的开店 1000 家的战略目标,锦江之星就把 100 位职业经理人的引进和培养放在了最重要的位置。

在 2006 年初,锦江之星总部空降了一位经验丰富的外籍管理者,这也是公司初次引进如此高职位的负责人,但最初企业中层对他并不看好。

人力资源部总监戴皓明对当时的碰撞记忆犹新。“大家知道他始终在世界前十位的酒店任职,面试的时候,所有的总监以上级别的领导都要来参与,这位新人坐在一边,我们的二三十位管理者坐在另外一边,大家都带着挑剔的眼光对他提问。”由于对中国国情的生疏,总监们提出的一些问题,难倒了外籍高管,大家对他变得愈发不信任。

这种不信任带来沟通成本的提高,老板对戴皓明提供的岗位说明书意见很大,并直率的表示“你的不对,要用我这个,有意见需要仔细研究一下再来回答我。”这种表达方式令戴皓明很难接受,而且在和其他部门负责人的沟通时也总是出现这

样那样的状况。

好在随着工作时间的增长,大家慢慢发现这位外籍管理者可以真正做到“对事不对人”,并在一些问题上进行有所妥协,他带来的先进管理理念也逐渐植入到锦江之星的公司运营中。“他在聘任期结束需要离开公司的时候,大家都很不舍,这件事让我们看到了自己的思维定势,更重要的是我们学会了对空降兵的宽容。我相信以后再有这样层级的管理者加盟,绝对不会再出现群体面试的现象了。”

回过头看,这位高管的引进和锦江之星在 2005 年提出的发展战略息息相关。在 4 年前,随着经济型酒店的风起云涌,品牌还不够强大的锦江之星竖立了快速发展的目标。集团总裁徐祖荣提出要在未来三到五年内实现“四个一”的战略,即发展 1000 家酒店、100 位职业经理人、10 个大区和一个品牌。

市场的井喷带来激烈竞争,发展的压力来源于竞争对手。比如一些竞争酒店很早就开始就注重市场营销,甚至可以达到全员销售的状态,

而锦江之星以往更强调服务质量。公司希望在现有基础上更多扩展市场,并提高客源的质量。加快公司上下应变能力是人力资源负责人面对的挑战之一。

公司开始邀请一些在星级酒店有从业经验的管理者加盟公司,以便让他们带来更优秀的理念,同时加大了对员工的培训,并应对挑战提出了不少解决措施。比如,销售回款更多与绩效挂钩等等。

实际上,当初老板在提出这些战略构想的时候,戴皓明最担心的就是人的问题。以往,锦江之星的一线管理干部有 70~80%是依赖内部培养的,这部分人执行力和忠诚度毋庸置疑,但是对市场的变化往往把握不到位。“这种近亲繁殖的现象使得我们的人变成了标准化的,但顾客的思想是多维的,长此以往缺乏创新意识一定会让公司丧失市场竞争力。”

公司的职能部门开始考虑从根本制度上解决这些难题,组织结构的调整势在必行。以前的锦江之星在管理上依然存在星级饭店的影

子,每个酒店在店长下都分为运营部和管理部两个部门,部门下再分为主管、领班、员工等等,一共有五六个级别。公司通过测算,看到这种模式超出了酒店业 0.3 的人房比例,显然这种结构不够精简,于是锦江之星将其压缩为三级,分别为店长、基层管理人员和一线员工。这大大提高了流程效率,同时人才的培养也更加广泛,这对于门店数量激增的锦江之星是非常有效的。以往店里一个部门经理带领两位副经理,而现在,店长会带领六七位一线管理人员,这可以挖掘更多的基层潜力,也使得一线管理者之间的竞争变得激烈起来,因为表现突出者在新开门店的时候就意味着拥有更多机会。

戴皓明指出,“这些骨干员工我们有很多消化的机会,所以我们现在的员工非常关心企业的发展规划,大家都希望更多开新店,因为这对他们自身的职业发展是有很多好处的。这也是我们这种连锁型企业人才培养上的先天优势。”

最重要的是,这种扁平化管理

的。因此,世界发达企业都根据企业内部竞争形势的变化,积极实行人事管理制度变革,以激发员工的创造性。

在日本和韩国企业里,过去一直采用以工作年限作为晋升职员级别和提高工资标准的“年功制度”这种制度适应了企业快速膨胀时期对用工用人的要求,提供了劳动力就业与发展的机会。进入 20 世纪 80 年代以来,这些发达企业进入低增长和相对稳定阶段,“年功制度”已不能满足职员的晋升欲望,使企业组织人事的活力下降。上世纪 90 年代初起,日本、韩国发达企业着手改革人事制度,大力推行根据工作能力和成果决定升降员工职务的“破格式”的新人事制度,收到了明显成效。

世界大企业人事制度的变革,集中反映出对人的潜力的充分挖掘,以搞活人事制度来搞活企业组织结构,注意培养和形成企业内部

的“强人”机制,形成竞争、奋发、进取、开拓的新气象。

(贺 力)

使得公司在日常运营中,可以大幅提高管理的精细度。实际上,酒店业的成功与否很重要的一项原则就在于管理是否细致,锦江之星以往的管理更多依赖经验,一个店长在巡视过程中用眼睛就可以发现很多问题,这被他们称为“眼梢管理”,负责人事无巨细关注细节,但这更适合传统的标准化作业,现在的管理者则需要在此基础上做更多提升。

提升的关键是要把这种“眼梢管理”下放给一线员工,领导者更多要去做支持和修补的工作,并高水准的做到不露痕迹。如果所有人都能拥有这样的能力,就容易创造更优质的客户体验。现在,这也是公司评判单店管理水平高下的重要内容。

“比如,一个酒店的餐垫、台布是否和整个硬件氛围相协调,大堂的布置是否能彰显品位、怎样可以提升单店客流都是店长的素质、品位高度相关的,他们要去关注这种整体的感觉,而不是沉溺于日常琐碎的工作。”

(蒋艳辉)

把愿景变成现实 卓越领导的习惯行为

领导就是要创造一种途径,使人们全力献身,成就非凡。

——**艾伦·基思,Genentech 公司**

“上班第一天我——迈进公司就发现,”狄克·纳塔尔告诉我说:“我们虽然有 400 个人在忙碌地工作,但他们赢不了。”狄克是美洲银行在加州 Concord 客服热线中心的新经理。他发现,该中心的关键业绩指标比业绩最好的中心要低 21%。比业绩倒数第二的中心低 18 个百分点。55%的员工觉得他们处在一个无法讲出真心话的环境中,而 50%的人相信,即便他们有所作为也无力改变现状。

这就是狄克所在企业的信条:“每个人都想赢,每个人都想成功,每个人工作都想做出不同寻常的事迹。”但客服热线中心深受“管理问题”之苦。管理层不断在变,工作重点也总在变,中心业绩越来越差。狄克说,当他开始要求大家与其他中心比较业绩时,“我听到的是,我们做不了这个、做不了那个。如果奥运会有找借口比赛,我们中心准能拿到金牌。每个人都觉得无能为力。”所以,狄克要改变这一切。

狄克拿出了整整 3 天的时间与员工们谈话。他从面谈和其他渠道收集了尽可能多的数据。“如果你睁大眼睛观察并且闭上你的嘴,你就能把镜子转过来对着自己,”狄克说:“这样你就能学到很多东西,你也能改变很多

事。”

他把中心的管理高层和其他员工

叫到了一间大会议室里,讲述了他的发现。然后他发了一沓纸,让大家写下 5 个形容词来描述中心的现状。接下来他又请大家分别写下 5 个形容词,描述同事对中心的看法,以及相关人士,例如客服代表的想法。每次他会把结果写到黑板上。出现在黑板上的词有:“消极的”、“反复无常的”、“不正确的”、“失败的”、“无组织的”、“令人沮丧的”、“无趣的”、“没有足够指导的”,等等。当然也有一些对工作人员的正面描述,例如,“具有献身精神的”、“精神饱满的”、“支持工作的”等等。

然后,狄克请他们再做一次,这次是要他们描述他们愿意在未来把中心变成什么样子。“如果你能挥舞魔杖,”他对大家说:“在未来 3-5 年你愿意用什么词来描述这个中心?”他们所用的词语反映了他们的希望、梦想和抱负。黑板上的词语给了狄克一幅完全不同的画面:“极好的结果”、“世界一流”、“别人的榜样”、“独特的工作地方”、“合作伙伴”、“具有学习和成长的机会”、“对客户真正热情”,等等。有了这些期望,狄克和管理层开始草拟愿景、使命和公司理念。下面就是他们得出的愿景和使命。

在接下来的 6 周时间,狄克与中心每个小组召开了 22 次 45 分钟的会

议。“这是我们的愿景,是我们为之献身的目标。”狄克总这样开场提到这些问题,然后他会问:“这对你有意义吗?我们需要改变什么吗?”接下来狄克会告诉他们自己在美洲银行的初始经历。他说自己开始是在车库打杂,经过努力升到汽车队经理的职位,最终进入管理高层。

他说每天早上醒来总觉得在自己的生命中缺少些什么。“早上 4 点钟的时候是无法骗自己的。”他告诉他们:“我认识到,我真正愿意的是和我的同事们一起工作,让他们对自己有不同的认识。我的生命中缺少的就是改变人们生活的能力。我热衷于能够同大家一起工作,让他们能够做到最好。”所以狄克找到银行里他所尊重的某个高管,询问回来工作的可能性。他的愿望得到了满足,成了 Concord 客服热线中心的负责人。每个人听完狄克的故事都会庆幸,他们的团队中有了狄克这样一个成功人士、一个优秀的领导者。他能够把他们的愿望变成现实。他们理解,狄克来他们这里是因为他想来这里,而不是为了职务上的升迁而来。

在这些会议上,狄克挑战每个人,让他们想办法把这个新愿景变成现实。“你不必在沉默中忍受痛苦,”他说:“如果你有问题,开口说出来。我要你找你的经理谈谈,找负责沟通的人

谈谈,找我谈谈,或者上 AskDick.com。想着你坐在我的位子上,给我一些点子和建议,我的职责就是赞成这些点子和建议。”狄克让大家明白,改变客服热线中心是每个人的事。“你必须成为其中的一部分,”他说:“你想成为一个伙伴的话,就要在这个过程中负点责任。”狄克的努力使情况开始改变,相关人员积极行动起来。“每个人拥有平等的成功机会,每个人要学会了解赢的滋味。”狄克说:“一旦你做到了这一点,你就已经让人站对了位置。他们脱离了困境,行动起来。”

为了维持工作干劲,狄克每个月召开“市政会议”。要做到这一点,他不得不挑战常规。要把客服热线中心的人从电话机旁拉走太粗暴了,即便一个月只开一次。所以他们每个月开两次半小时的“市政会议”,中心一半的人参加这一次会议,另外一半参加另外一次会议。每次会议上,狄克都要重申他们的使命、献身目标和愿景。这成了他的习惯。他要发表一个“你说,我们做”的报告,然后讨论当前的倡议。例如,在他们访谈狄克的那个月,讨论的主题有新的板报程序、将要进行的员工调查以及穿衣指导等。讨论完倡议后要报告本月的业绩。每次“市政会议”的结尾都是“表彰英雄”。要公开表扬那些对客服中心有重大贡献的人员。而且,不仅仅是由狄克和管理人员

来进行表扬,相关人员也可以表扬同事所做的体现公司价值、做出贡献的事。

认可员工的贡献,表彰他们,这对狄克来说是件大事。当他刚到客服热线中心的时候,没多少这样的表扬,所以狄克把它列入到议事日程。例如,每周三是“自豪日”,人们要穿着有公司标志的衣服。所以你满眼看到的是红色、蓝色和白色的银行衬衫。虽然在狄克到来前就没有“自豪日”,但他在这项活动中添加了新的内容。开始时有个 15 分钟的小会。每个月每个小组的经理们最少要邀请一个相关人员参加会议。在这样的小会上要表彰小组的英雄。你也能看到有人佩戴文化链。狄克这样做是因为他想要一些能真正看得见的东西,但又不昂贵,这样就可以做许多。文化链有很多种颜色,但都系着一个奖章,上面的字是相同的:PRIDE。

PRIDE 字面意思是“自豪”,它是狄克的座右铭。它代表的是 Personal Responsibility In Diering Excellence,也就是“卓越实现个人责任”。这个奖章不仅是个金色、蓝色和绿色的项链,还代表着狄克所有的理念、愿景和使命。它告诉人们,你所做的是件值得自豪的事。当狄克每季度与直接下属召开会议时,他们谈的就是 PRIDE、使命、愿景和价值。他们讨论的另外一件

事是别人如何看他们这些领导者。“如果我们把镜子转过来,”他说:“我们是否在朝我们的梦想前进?我们每天怎么分配我们的时间?我们的付出与我们的目标相匹配吗?”正是在这些讨论中狄克得以校准客服中心的理念。

客服中心后来发生了巨大的改变,变为模范热线客服中心,实现了他们对彼此的承诺。尽管如此,狄克仍然相信,“每一天都是一个新起点。”他说:“你昨天做了什么并不重要。每个决策和行动都是实实在在发生的。你说的话与别人怎么看,这两者必须保持一致,就好像视频要与音频相配一样。”

对狄克来说挑战还在继续,因为他知道,每一天都可能为他和他的组织带来某些绝好的机会,让他们尝试新鲜的事物。狄克展示了卓越的领导才能,他告诉我们领导者应该如何抓住机会,让其他人做得最好,如何指导他们踏上成功之途,完成具有挑战性的目标。他建立了一个领导模式,其他领导者可以按照这一模式,在组织中做出杰出的工作。

(作者詹姆斯·库泽斯,汤姆·彼得斯公司的荣誉退休主席,美国圣克拉拉大学列维商学院领导力中心院长特聘教授。)