

还有多远 用友向世界级冲刺

“三年内,用友集团(以下简称用友)战略控局中国管理软件市场,并跻身世界级管理软件与电子商务服务提供商行列。”用友集团董事长王文京最近代表公司发出了向世界级加速的声音。世界级管理软件厂商包括甲骨文、SAP 这些鼎鼎大名的《财富》世界 500 强企业,如果在四五年前,用友向世界级冲刺的目标,可能连想都不敢想,但时至今日,随着中国经济和企业的迅猛发展,让这一切成为可能。

有多大市场,就孕育多大的企业,世界级市场中成长起世界级企业。近两年来,中国经济规模和总量不断提高,已经成为世界第三大经济体,并有望于年内超过日本,成为世界第二大经济体。与此同时,越来越多的中国企业跨入《财富》世界 500 强行列,这一切都为以用友为代表的中国本土管理软件企业向世界级加速奠定了基础。

在中国,管理软件行业是一个相对高速发展的行业,其中本土软件厂商的发展速度尤其明显。

如何面对企业管理者中的“客大欺店”

组织中,往往可以划分成两类人,一类是服从性好的,另一类则反之,总会有自己的个性或主张。但是哪一类更好管,可能 80% 的管理者都会认为是服从者,但如何面对这些自以为是、功高盖主且有服从性好的员工呢?

首先要自我检讨,中国的管理者并不擅长表扬自己的员工,即使表扬也是很吝啬的,更多时候是在指责下属的缺点,希望其以后加以改正。

因而,对于功高盖主,但是服从管理的员工,管理者要摒弃传统的管理方式,采用符合现代企业员工心理特征的新方法进行管理。首先,管理者不要试图掠夺下属的功劳,及时地给予肯定。其次,管理者不应吝惜自己夸奖的言辞,用言语夸奖他,如果有条件甚至可以开庆功会。再次,管理者在赞扬时应注意方式。对员工的赞扬要具体,针对员工特定的行为和特定的业绩,切忌泛泛地表扬员工。另外,在进行表扬时,不要顺便指出员工的缺点。“泼冷水”的直接后果是打击员工的积极性。适得其反。最后,管理者可以适当夸大对员工的表扬力度,使他体会到成功的喜悦。

所以,对这些业绩上佳而又服从管理的员工,管理者要不断地激励他们,不断地给他们更富有挑战性的工作,让他们的职业技能不断提升。

华峰加薪的启示



温州瑞安的华峰集团最近可以说是出尽了“风头”,人民网等国内权威媒体和社会各界都向华峰投去钦佩的目光。华峰为什么会这样令人关注?原因是开春后,华峰旗下氨纶公司仗义疏财,千余名一线员工每人月薪普遍涨了 20%-25%,工资水平“和公务员一样高”了。单这一项,该公司今年将要耗去 1000 多万元的利润。

华峰如此大手笔善待员工,在用工荒闹猛的今天,无疑有着广泛而深远的现实意义,值得大书特书。随着经济危机的阴影渐行渐远,国内经济形势开始“多云转晴”。沿海地区民企对工人的需求大幅攀升。像吉尔达、泰马等著名鞋企扩招都在千人以上。罕见的缺工让急欲大干快上的民企老板们,个个如热锅上的蚂蚁忧心如焚。然而就在华峰氨纶加薪的消息传开后,一个让人欣喜的场面出现了:计划招 30 名普工,竟然一下子涌来 230 多人报名——华峰集团不但不“荒”,反而“人口过剩”,这在时下真是“奇观”了。华峰的“慷慨”示范立马产生了超强的凝聚力和号召力。

其实,华峰集团善待员工已不是一天两天的事了。华峰氨纶

是温州民营企业中第一家上市公司,也是该市率先实施覆盖全员的“五险一金”制度和带薪休假制度的极少数企业之一。参加第十一届全国人大会议的全国人大代表、华峰集团董事局主席、华峰氨纶公司董事长尤小平,在会上向全国企业界发出“责任关怀”的倡议,引起广泛关注。

有福同享、有难同当,同舟共济、和谐发展,这些理念已被越来越多的精明老板所推崇。随着 80 后、90 后这些“新新人类”逐渐成为务工的主力军,赚钱似乎不再是新生代们打工的唯一。他们对企业工作、生活环境和各项福利待遇的期待也在“水涨船高”、今非昔比,他们懂得“货比三家”。

“栽下梧桐树,引来金凤凰。”民企老板们能以人性化管理和仁爱之心对待员工,人非草木,孰能无情?员工自然会以百倍的努力、出色的成绩来回报老板、回报企业。“士为知己者死、女为悦己者容”嘛。这样的劳资关系能不和谐吗?这样的企业能不发展吗?从这个角度看,用工荒的爆发,根本不是坏事,反而是好事!

(摘自《鸿锐报》2010 年第三期)

从小肥羊的上市历程 看专家型领导如何领导企业管理变革

金沃泰财务顾问公司的副总裁王兴春先生,结合自己的从业经验分析认为,小肥羊的上市历程的确反映出我国民营企业的管理现状及规范管理的任重道远。

民营企业的发展,从草根到登大雅之堂,必然要经历从无序到有序,不断地自我完善,才能成就百年老店。而企业要想实现从无序到有序有六大必要条件:①创业者必须抛弃唯金钱目标论;②要具有敢为天下先、成就大事业、海纳百川的胸怀;③真正实现所有权与经营权的分离;④避免固步自封、忘乎所以,自觉融入经济、社会的大舞台;⑤有完善的、科学的法人治理;⑥勇于抛弃落后的、不合时宜的管理习惯。

幸运的是,这些要件能在小肥羊的创始股东们身上瞥见。包括张纲董事长在内的创始股东们的远大抱负是他们义无反顾地支持卢文兵“改造”小肥羊的驱动力。

卢文兵是以“上市专家”的身份开始其小肥羊的事业的。在上市成为既定战略的前提下,任何有利于上市的管理改变都会受到包括董事长张纲在内的



创始股东们的支持和信任。不过,这种信任和支持不是自动获得的,其权威甚至也不是创始人给予的,是他通过“战斗”获得的。

毋庸置疑,卢文兵的“专家”身份在他获得管理变革的主动权上发挥了巨大作用。正是他的“上市”声誉,与股东们签订了“心理契约”,让财富迅速增值的愿景触手可及,让股东们相信企业做大做强的梦想近在咫尺。

但是,“专家”并不是获得权威的惟

一重要因素。实际上,纯粹的专家是不能领导一个“草根”企业实现管理能力的提升的。在更多的时候,人们更相信直觉,更信任经验,更相信自己,更相信现在而不是未来。因此,当卢文兵强势推行财务标准、强势推信息化时,他采用了一些很有意思、很符合中国国情的做法。比如,他“瞄准”一个人爱面子,当此人未能按要求做事情时,就会在会上狠狠地批评他,让他颜面尽失。与之形成反差的是,卢文兵聘请的第一任 COO,其做法显得“文明”得多,他期望通过培训和教育就实现一种管理模式的变革。而实际的结果是,当外资进来的时候,卢文兵只能示之以 COO 制定的运营手册。

在管理变革中,教育和培训是必要的,对中高端管理者、创业者股东的教育和培训应该采取非常规的办法。对普通员工,培训、考试甚至进行处罚,行之有效。对于中高端管理者和创业股东们的教育,说教是没有价值的,实际上管理变革的最大阻力很可能就是来自管理层的阳奉阴违与不作为。卢文兵也曾“寡人”过,尽管有大股东的支持。他教育创业股东们的方式是构建规范的董

事会,引进更多的专家。在董事会上,当独立董事像基金经理一样打破沙锅问到底时,股东们就在这种你来我往的过程中进步了。

有一个细节是,卢文兵是小肥羊的股东,这在一定程度上减轻了对其他股东不支持变革的力度。但是,这到底有多重要,是否必须如此?非得要从股东中去寻找优质的管理者,在理论上当然是荒谬而可笑的;将优质的管理者发展为股东,实现利益的捆绑,也不失为一种合意的替代选择,譬如期权制度。而其余,诸如企业领导者的个人实现、个人品牌管理意识在理论上是值得仰望的,究竟能否为我所用,在实际的管理中发挥效益却未可知。

一般地,专家型领导者心目中存在着一种理想的模式和规范,而这种模式往往与实现存在巨大的落差。但他们领导一场管理变革时,应该紧紧地关注着目标,而不要在方式方法上过于拘泥。领导变革者,首先要自我更新,这种更新不是对知识的更新,而是对现实的研判。有的时候,“野蛮”一点何尝不可。

(据《管理学家》)

【管理日记】

管好自己

□ 小肥羊餐饮连锁有限公司首席执行官 卢文兵

管好自己,是最成功的管理。我把管好自己分成两部分。一是管得住,二是管得好。

我出生在内蒙古乌兰察布一个半农半牧的地方,小时候家里也养羊。在老家,羊的多少是衡量这家人生活是否殷实的一个外在指标。我家有十几只羊,不算多。在没有到城里上学和工作之前,在家里我只干过两种活:一个是下地,一个是放羊。早期的教育来自家人,最初的锻炼来自家乡。

记得有一次到山上放羊,因为自己贪玩,有一只羊跑丢了都不知道。晚上回家的时候才发现,一家人整整找了一个晚上也没有找到。这件事让我伤心了很长一段时间,也反思了很多。通过这件事我知道了专心、专注地做事情的重要性。

放羊和管理团队有些相似的地方。比如,每个羊群里都有领头羊,它走到哪里别的羊就会跟到哪里。在一个团队里也同样如此。还有,每个羊群里都会

有几个比较特殊的羊,它们要么不按路线走,要么就掉队,你得经常提醒或者帮助它们,和现在的公司管理差不多。

羊信对羊群的发展壮大起着至关重要的作用,他们不仅要找到最好的草场,还要保护羊群的安全。仔细想来,管好一个公司和管好一个羊群的基本原理是一样的。

我是 2004 年到“小肥羊”工作的,那时“小肥羊”的发展如火如荼。几乎在有火锅的城市就能看到“小肥羊”。由于发展速度过快,“小肥羊”在一些地方的加盟店基本处于连而不锁的状态。当时的公司架构看起来更像一群个体户的组。尽管有点像“土八路”,不像正规军,但群众基础好,口碑一流。

我们当时面临着巨大的诱惑和陷阱。一方面,要求加盟的人和电话络绎不绝,另一方面我们的后勤保障体系还在完善。是接过加盟费继续前行,还是停下脚步梳理整顿。这些问题都很实际。如同,眼前的草地非常好,但根本就不可能放那么多羊。作为羊信,你是要铤而走险,还是放慢脚步或者调头?

这是一个比较典型的眼前利益和

长远利益的选择问题。后来“小肥羊”的选择是停止加盟,开始了从速度向高度的转变。

2007 年 5 月,“小肥羊”在上海开了一次新闻发布会。向社会公布这些年“小肥羊”加盟治理的结果,“小肥羊”从高峰期的 700 多家店,减到了 300 多家,然后宣布重新开启加盟市场,并制定了新的加盟方式和加盟战略。这个时候,“小肥羊”已经具备了在产业链上做文章的实力。目前,整个公司以经营“小肥羊”火锅餐厅为主线,以“小肥羊”系列调味品和“小肥羊”肉制品为两翼的格局已经形成。现在“小肥羊”肉业公司已经发展成为中国最大的羊肉加工、销售公司,“小肥羊”物流配送中心也成为中国最大的羊肉冷链运输机构,全球第一条火锅底料生产线在“小肥羊”调味品公司开机生产。

回头看,如果没有那次的战略调整。现在的“小肥羊”也许和“红高粱”一样,成了企业界的负面教材。

先人一步是赢钱之道,诚信经营是立身之本。如果不是这样,2006 年“小肥羊”不会吸引 3i 和普凯基金成为第一个引进外资的餐饮企业,也不会成为 2008 年 6 月在香港主板成功上市,成为中国第一个在港股上市的品牌餐饮企业。

总结“小肥羊”这些年的发展,从战

略战术的层面来说,我把它总结成三句话:

一是建后台,建立了强大的后勤保障系统。从 2005 年开始,“小肥羊”下决心花大力气借助完备的后台系统和食品安全体系,我们先后投入几亿元,在内蒙古建成了中国最大的羊肉屠宰生产基地,和世界最先进的火锅汤料生产企业以及物流配送体系。基地建成后,我们与几十万农牧民建立了稳定的合作关系,使我们的产品实现了从田间地头到餐桌的全程控制。目前完备的后台系统为我们“小肥羊”快速做大做强奠定了坚强的后台保障。

二是用资本,用资本力量撬动传统行业。从第一次增资扩股到 2006 年引进外资,再到 2008 年 6 月香港上市。“小肥羊”不仅是引资,也是引智。这也为“小肥羊”国际化、职业化的管理团队搭建提供了机会和平台。

三是抓管理,用现代化管理手段改变传统产业。目前“小肥羊”的标准化和信息化在同行中是比较领先的。我们认为一个企业管理是否现代化的一个标识就是信息化的应用是否真正用在了生产经营中。

从哲学的层面讲,事在人为,人是最关键的。如果把“小肥羊”发展的秘诀总结成一句话,那就是善待他人,管好自己。

小猴看到蜜蜂在自己的瓜田里采蜜,非常生气。它想如果蜜蜂把花里的蜜都采走了,自己的瓜肯定不甜了。于是它不时地驱赶着来自自己瓜田采蜜的蜜蜂们。

蜜蜂们看到小猴不愿意它们在自己的田里采蜜,就纷纷离开瓜田去其他地方寻找蜜源了。

到了瓜成熟、收获的季节了,小熊的瓜又获得了大丰收,而小猴的瓜田里却没有几个瓜。

我们都知道,蜜蜂在采蜜的同时也起着授粉的作用,它们在采走花蜜的时候,顺便完成了植物授粉的任务。可以这样说,蜜蜂在植物花朵上采蜜,对蜜

蜂和植物来说是典型的“双赢”。小猴因害怕蜜蜂采走花蜜后自己的瓜不甜了,于是把采蜜的蜜蜂赶走了,致使自己的瓜苗授粉不好,从而影响了瓜田的收成。

“双赢”是我们在企业经营管理过程中经常挂在嘴边的名词,在涉及到企业与企业之间关系、企业与员工之间关系、企业与政府之间关系等等时候,“双赢”一次是出现频率最高的词。可“双赢”说起来容易,做起来难。在实际的操作过程中往往因为自私心理的作祟,使本应该顺利进行的合作破产,“双赢”也就成了泡影!

【管理故事】

小猴种瓜

□ 黎宇明

小猴很爱吃瓜,看到小熊种的瓜又大又好,就跟小熊要了一些种子,准备自己种瓜。

小猴从小熊那里拿到瓜籽后,就在家门前向阳的地方开垦了一块地,按照小熊告诉它的方法种了下去。

小猴每天精心照顾它的瓜田,每天

要为瓜田浇水、除草,虽然很累,但小猴觉得很有趣。

不久,在小猴的精心照顾下,瓜田里的瓜苗逐渐长大、开花了。

瓜苗上开出的花很多、很漂亮,小猴开心极了。

小猴瓜田里的花引来了许多蜜蜂,它们在瓜田里忙忙碌碌采集着香甜、可口的花蜜。

羚锐制药:“五个着力”提升企业管理水平

日前,河南羚锐制药股份有限公司在认真落实科学发展观的基础上,制订措施,明确提出以精神文明单位创建活动为载体,在“五个着力”上狠下功夫,下大力气抓好企业规范化建设,积极构建内部监管长效机制,在更高起点上提升企业规范化管理水平。

一是着力推进办公公开、民主管理工作。要把贯彻落实全心全意依靠员工办企业、让员工参与企业民主管理作为企业发展进程中的一项重要工作,抓好宣传学习,落实好体制机制,建立健全办公公开、民主管理的工作制度,积极探索开展办公公开、民主管理的有效途径,充分调动干部员工的积极性、主动

性、创造性,提高科学决策、民主决策、依法决策水平。

二是着力完善内部监管工作格局。要切实巩固、充分利用“公司、车间、班组”三级监管体系的工作成果,进一步健全制度、规范流程、严格监管,促进各项工作管理的制度化、常态化、规范化。针对各单位自查和重点抽查中发现的突出问题,举一反三,采取有力措施,狠抓整改落实。认真贯彻落实有关工程技术项目投资、物资采购和宣传促销品管理程序的规定,研究制订具体实施细则和配套措施,提升对关键节点的管控效果。认真落实企业制订的普法规划,积极开展法律法规宣传教育,切实做到学

法、懂法、守法、用法,努力提高全体干部职工法律素质。

三是着力抓好基础管理工作。按照“制度是否完善、决策是否符合程序、运作是否规范、监督是否到位”的内部监督管理要求,梳理内部管理监督制度,积极开展内管制度的“废、改、立”工作。对涉及内部管理监督检查工作的各项制度措施的制定情况、工作职责的履行情况及履职的规范情况纳入绩效实施考核,确保内部监管工作扎实开展。

四是着力做好同级监管工作。定期召开生产例会、总经理办公会和企业监管工作联席会议,在每周、每月、每季度以正式文件形式,按时向属地相关政府

职能部门报送自查报告和各类统计报表、自觉接受属地政府职能部门同级监管的基础上,充分利用企业内部管理信息系统平台,将信息化监管手段融入到日常监管的各项工作中去,共同搭建监管平台,努力实现对生产全过程的常态化、痕迹化和数字化监管。

五是着力强化纪检监察保障工作。把整顿规范和加强内部管理监督工作作为构建企业惩防体系的重要内容,进一步严格标准,严格要求,强化源头治理、警示教育、廉政监督,促使各级干部自觉提高企业监管监控水平。加大督查、考核、问责力度,建立月度通报制度,确保政令畅通、任务落实。(汤