

企管典范 | QiguanDianfan

# 盛大“游戏”管理经： 工作获经验值 到点数就晋升

以网络游戏起家的盛大，在员工管理方面也引入了游戏的“精髓”。在劳资纠纷不断上演的2010年，盛大的模式似乎有其可借鉴的道理。



李远(化名)是盛大的一名普通员工,根据他的综合情况,刚入职时被评定为30职级(SD30),月工资是5000块钱,对应的起始经验值是2万点,岗位经验值是1000点。今后,他在盛大工作的每一天,只要完成本职工作,就会自动增加经验值2点。这样获得从SD30晋升到SD31所需要的500点需要250个工作日,大概是1年的时间。

## 实现晋升

自我管理是否会与传统的直线领导形成矛盾?  
“这套系统形成自我发展和晋升

的职业发展模式,让公司从管理角度做到了人力资源的最优化配置。”张瑾称,经过两年实施,目前盛大包括“经验值系统”核心在内的游戏式管理已经日趋完善。

“能不能将游戏的管理方式运用到企业管理中、为企业创造更大的价值呢?”张瑾说起游戏式管理的初衷。据悉,每个体系中的盛大员工,都会看到一个类似游戏界面的管理系统。其中会有一些类似游戏的补气、加血和角色等级的柱状条,其代表的是和这个员工的薪酬体系挂钩的一系列重要数据。

这其中,最重要的就是经验值,因为这直接与员工的薪酬挂钩。“在

这个体系中,还有一个升级助手,可以清楚地测算自己晋升到下一级需要的经验值,还可以查询到五险一金,包括出差的补贴等等一系列的福利。每个员工都可以看到自己过去的成长,以及未来5级所对应的经验值。”张瑾表示。

## 两条路径

额外项目和岗位职责之间如何平衡?

员工获取经验值的渠道是两大类,一类是岗位经验值,另一类是项目经验值。前者是员工每天完成工作的奖励,同时也起到考核的作用,甚

至可能被抵扣;而项目经验值则是额外的工作,一般来说是只奖不罚。

在盛大,有一个名词很被员工推崇,就叫“立项”。“常常可以看到一个员工带着很多的中层在做项目,他们会自发的去协调,这样一种方式,让所有盛大的中高层都可以看到我们盛大员工的才能,也帮助人力资源部做了很多盘点工作。”熊立表示。

如果做不到主动“立项”,盛大员工还有一个选择就是做“任务”。游戏爱好者都知道,很多游戏为了吸引玩家,往往会设定许多的任务,让玩家通过完成一个个任务获得经验值。

(青岛)

## 新闻延伸 | XingwenYanshen

“我们通过这样一个体系,总共有700多个项目立项并完成。在整个2009年,盛大人均晋升的级别数达到了1.62个级别,薪酬则上升了14%。其中晋升最快的员工有16个级别,

## 解读盛大经验值职务晋升制度

用薪酬来对应的话,至少涨了一倍以上。”盛大集团HR副总裁张瑾表示。

文中的李远,仅仅8个月,就依靠做项目提前拿到了这500点。而基本的薪酬也由5000块钱涨到了5250

块钱,增加的经验值还以奖金形式获得了奖赏。这样一套薪酬管理体系,在盛大被叫做游戏式管理体系。

盛大网络游戏式管理体系负责人熊立博士介绍,2009年,仅在第三、

第四两个季度,盛大员工通过该系统自我晋升的人数接近2000人,这2000人的晋升都没有经过领导的批准。

## 企业管理发展的常见误区

根据多年咨询行业的经验,我们发现目前中国企业的共性,就是在特定的时期抓住了某个机遇,通过企业家的远见、冒险精神和个人魅力,带领大伙赚取了第一桶金,从而在行业里站稳了脚跟。但是,随着暴利时代一去不复返,企业要面临着新的考验:如何持续化经营而不是被历史淘汰?如何变创业者打拼为团队建设?如何建立精细化管理而不是粗放式管理?

长期从事咨询行业,我们发现企业管理发展的思路上,有几种常见的误区。

**第一种:打一枪换一个地方。**有的企业是抱着有钱就赚,没钱就换,不在乎管理是否能跟上竞争对手。原来做服装的,总想着挖煤来得快;制造机床的,去做房地产。但是,在中国遍地是金的历史将成为过去。任何行业都会有企业经营不善,倒闭关门。贸然进入陌生的行业进行投机,将会成为泡沫的牺牲品。只有成为一个行业的专家,并且实现经营的持续化、正规化,才能为企业家带来源源不断的财富。

**第二种:寄希望“空降兵”。**不少企业将希望寄托于花重金找到一个“高人”,即能够改变自己企业落后管理局面的“空降兵”。根据我们的统计数据,95%的“空降兵”是失败的。往往是经历三顾茅庐、高度信任、高度授权、与团队摩擦、业绩下降、矛盾激化,最后要么走人,要么“空降兵”被彻底同化不再热衷于变革。

**第三种:只引入方法和工具,不重视变革的系统性。**各类企业热衷于引入六西格玛,ISO的方法工具。但很多企业往往引入失败,尤其在中小企业失败率极高。问题出在这些工具诞生的背景是在具有相当职业化基础的工业化国家。这些国家百年的商业底蕴造就了全社会具有的契约精神、执行文化、职业化的心态。这些都是中国不具备的。商业文化的欠缺导致了ISO在中国贬低到了就是一张证书的地位。因此,中国引入这些西方先进的管理思想和方法的同时,一定要考虑本土的特点,要注重移植。西方先进管理的引入不是一个工具介绍的过程,而是一个复杂的系统工程。要实现中国企业管理的正规化,就需要适合中国国情的运营规范化管理模式。

中国的管理学也基本是从国外发达国家传入中国的。发达国家代表着管理理论和管理学科发展的发源地,在学术上也一直居于前沿。我们寻找适合中国国情的管理模式并不是要在学术上超越国际最先进的水平,正好相反,我们是将这些国际最先进的管理思想和工具如何在中国特色落地生根,为中国本土企业的管理正规化做出自己的一份力量。

(刁东平)

## 麦当劳:卖汉堡不如售旺铺

只要200万元就能加盟麦当劳?

细心的投资者发现,最近麦当劳网站主页的右上角,悄悄出现了一个“特许经营”频道。这意味着,麦当劳在中国要重启特许经营的大门。自麦当劳在中国启动特许经营开始,在加盟费上与对手肯德基之间的“暗战”愈发白热化。而此次的200万元,更是将加盟门槛降到了史前最低。

多年的特许经营已将麦当劳从汉堡师傅变身成为地产大亨。麦当劳原本只是卖快餐的企业,但当它总结出一套科学的程序、店铺选址的秘诀,并利用品牌优势以连锁经营的方式扩张时,它在很大程度上已变成了一家经营房地产的企业。

用各加盟店的钱买下土地和房屋,然后再把它出租给加盟店,获取

其中的差额。这就是麦当劳特许经营背后的秘诀。因此业内流传甚广的是,“麦当劳之父”雷·克洛克宣称,“人人都以为麦当劳是卖汉堡的,其实我们是做房地产的。”

资料表明,麦当劳的收入主要来源于房地产营运收入、从加盟店收取的服务费和直营店的盈余三部分。麦当劳收入的1/3来自直营店,其余来自加盟店,其中房地产收入占这部分收入的90%。

麦当劳总部如今基本上不具体经营快餐业务,它们干得更多的事情,是琢磨哪个地段是一个城市将来人流最旺的地方。论证后,就买下看中的地块并建起快餐店,然后寻找特许经营的合作伙伴,将快餐店租给他们并收取特许经营费和这块商业旺地的租金。

现在麦当劳终于认识到中国地



产价值的可贵。5月中旬,记者在北京麦当劳东单店参与了一次市场调查,不由得感慨麦当劳的商业地产眼光。一份10余道题目的调查问卷里,70%的内容旨在考察该店的地段优势和客流量。诸如“乘坐什么交通工具”,“从哪里到麦当劳,

(白鹤)

离开麦当劳去哪里”之类的问题。如果被访者乘坐地铁,题目还会追问,“从哪个地铁口出来。”与普通餐厅做法迥异的是,这份调查问卷里没有一道涉及食品口味和服务的题目。

## 管理学堂 | GuanliXuetang

## 企业管理:“懒蚂蚁”的作用

日本北海道大学进化生物研究小组对三个分别由30只蚂蚁组成的黑蚁群的活动进行了观察。结果发现,大部分蚂蚁都很勤快地寻找、搬运食物,少数蚂蚁却终日无所事事、东张西望,人们把这少数蚂蚁叫做“懒蚂蚁”。

有趣的是,当生物学家在这些“懒蚂蚁”身上做上标记,并且断绝蚁群的食物来源时,那些平时工作很勤快的蚂蚁表现得一筹莫展,而

“懒蚂蚁”们则“挺身而出”,带领众蚂蚁向它们早已侦察到的新的食物源转移。

原来“懒蚂蚁”们把大部分时间都花在了“侦察”和“研究”上了。它们能观察到组织的薄弱之处,同时保持对新的食物的探索状态,从而保证群体不断得到新的食物来源。这就是所谓的“懒蚂蚁效应”。

笔者认为,相对而言,在蚁群

中,“懒蚂蚁”更重要;而在企业中能够注意观察市场、研究市场、分析市场、把握市场的人也更重要。

笔者将懒蚂蚁效应引申为——企业在用人时,既要选择脚踏实地、任劳任怨的“勤蚂蚁”,也要任用运筹帷幄,对大事大方向有清晰头脑的“懒蚂蚁”。这些“懒蚂蚁”不被杂务缠身而长于辨别方向和指挥前进,能想大事、想全局、想未来,也可以理解为国内企业呼唤懒蚂蚁思维

的企业家。

比如,国内很多企业都勤于外联,疏于服务;勤于开发新客户,疏于维护老客户;勤于销售老产品,疏于策划新产品;勤于发展,疏于管理;勤于人际关系,疏于家庭和谐等等,总之,如果每一个从业人员都能有些懒蚂蚁思维,那么就不会只耕地,不看前方——像一只牛,更像一只勤蚂蚁。

(谭小芳)

## 红豆男装订货会上的细节管理

日前,红豆形象男装2010秋冬订货会圆满落幕,客户不仅对这批货品比较满意,对订货过程管理也赞不绝口,为自己的门店订足了新货,甚至在很多新客户看完样品后又要求加盟,因此原先准备的加盟意向书也几度紧缺,重新补充印刷了数百份。与红豆合作10余年的一位老客户表示,红豆男装转型,仅从订货会来说就已经成功了一半。

细节管理首先体现在产品上。产品是品牌的核心。红豆男装2010秋冬企划案在去年年底就制作完成,后又经过反复讨论,多次修改,最终敲定方案。产品中心严格按照商品企划案拟定的“自主研发占40%,外协占60%”的比例开发产品。自主研发的新品仍然沿用了经典、休闲、前卫三大设计主题,按六大品类对应的规划比例设计1000款新品,产品风格得到了延续。外协产品有2100款,为了避免货品出现散乱,风格与红豆品牌的风格定位相左的现象,产品中心在

开发前期也做足了功课。设计师们到各地外协厂家与他们进行沟通,向他们阐释红豆男装的设计理念和风格特色。待外协厂家产品开发出来,设计师对产品按红豆风格还要进行整合系列产品,形成自己的一盘货。以前的新品同款可能有好几色,加盟商一款可能定好几色,但由于订单分散,加盟商辛苦填写了订单,往往因同色的单达不到起订量成为废单,这是服装订货中经常出现的问题,但这次订货会上不再有这种现象了,因为今年同款新品只有2-3色,加盟商敢下单了,废单减少了。

产品开发结束后,产品中心开始对产品进行分类管理,参加这次订货会的客户都发现,货品吊牌有紫、黄、白三种颜色区别,它们分别代表了前卫、休闲、经典三大主题,不仅如此,各色吊牌上还显眼地印有“主推款”、“橱窗款”、“常规款”三种字样。

对产品进行分类后,接下来的陈列展示也处处体现了细节管理。跟去

年相比,今年的陈列有多方面突破,这个突破首先表现为陈列理念上的改变,本季以单品陈列为主,搭配陈列为辅,产品陈列不再使用侧挂,而是全部正挂,产品展示效果大大提升,更方便了客户选货。

本次订货会最大的亮点是样品评审。去年红豆男装就开始组建评审师队伍,这支队伍有区域加盟商、单店加盟商代表,优秀的直营店店长,以及设计师代表组成。在订货会召开前三天,评审师们预先抵达展馆,开始评选样品,按照评审规定,区域加盟商、单店加盟商和直营店店长评审师分别单独成组,以40%、30%和20%的比例,按商品企划案要求、品类和面料成分,从3100款新品中评选出1500款,加盟商和直营店店长作为最大比重,是考虑到他们掌握市场第一手资料,最懂得店铺顾客需要怎样的产品,以他们为重心就是以市场为导向。待评审结束后,设计师根据2010年新品主题系列又进行增

补,做10%的微调,使产品更加丰富。在这次评审中红豆男装全部使用了PDA扫描仪,选货时只需对着吊牌上的条形码一扫,该产品的货号、颜色、面料成分在扫描仪上即时显示,而所有评审师选货信息,甚至评审师个人信息在ERP系统中也可即时显示,选货情况一览无遗。使用扫描枪除了便捷省时外,更重要的是避免了采用举手、贴标签的方式产生的从众心理,互不干扰,评审师方能选出自己真正满意的样品。

评审会一结束,订货会便紧锣密鼓开展。这次订货会考虑到南北区域差异分为南北片区2批召开,每批根据地域分为6个组(一般情况下,有门店50家以上的省份为1组,不满50家则与其他相邻省份合为1组),分别轮流在6个展馆订货,每组嘉宾的挂绳以不同颜色区分,在不同的时段每个展馆只接受相应颜色挂绳的客户组进馆订货,只有晚上7点以后所有展馆对所有组的客户全部开

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺胶囊

## 一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生指导下  
服用和购买和使用

海南亚洲制药生产  
海南快克药业总经销

## 长安汽车: 企业管理应避片面性

2009年的世界汽车行业发生了两件大事,一是中国成了汽车销量第一的汽车大国,二是世界汽车产量最大的丰田公司因“质量门”召回了相当一年产量的汽车。各方议论随之而起:中国如何从汽车大国变成汽车强国?丰田质量门事件对我国汽车行业的启示是什么?企业家则是以自己的实践来诠释这些众所关注的问题。长安汽车股份有限公司的《汽车产品自主研发中的精细化设计管理》就是一文给人以启迪,可供其他企业借鉴。

长安汽车公司的做法告诉我们:

**第一,企业一定要树立“用户第一”的理念。**片面追求“利润最大化”,不顾用户安全的经营思想是丰田悲剧的根本原因,是中国汽车行业必须引以为戒的教训。长安汽车树立“用户第一”的理念,追求产品性价比最大化,保证使用安全来提升客户的满意度以赢得市场,作为企业立身之本,十分可贵。

**第二,企业管理要全面,时时警惕片面追求某项指标、牺牲其他指标的做法。**丰田的企业管理是世界闻名的,但这次丰田公司将他们的“精益生产”用到“极致”,产量到了世界第一,成本降了30%,但质量就一塌糊涂了。长安汽车在企业管理方面注意到全面:一是面向产品寿命的全周期;二是对汽车全部零部件,在安全、质量、成本等方面全面考虑;三是为此采取了人力、财务、质量、采购、技术、市场、销售等多个部门共同参与的团队工作方式;四是在汽车研发、生产、销售的全过程关注,特别抓好自主研发过程中的精细化设计管理;五是,不仅关注新产品的自主研发,而且不放过成熟产品的持续改进。

**第三,企业管理要重视员工的作用和关注员工的感受。**长安汽车的形成员工共同意识,全员参与,并行协同,编成手册让广大使用者了解详情并可提出改进意见,这样做是员工在企业中既是被管理者,又是管理规则制订的参与者,在产品升级的同时,实现员工水平的提升。

(宋毓钟)

放,客户可以自由参观、订货。早在订货会前期,每个门店都收到了公司为其量身定制的《门店订货计划表》,公司在这过程中花费了大量的精力,根据各门店面积、去年销售情况,各品类销售占比等制定订货计划,供各门店订货作参考。如此人性化的考虑,节约了客户订货的不少精力和时间。订货流程安排上做到了科学、高效,每个馆开馆后,由专职人员进行10分钟幻灯讲解,介绍本馆产品,使客户在开始订货前对产品先有整体印象,抓住该馆产品重要信息,提供订货借鉴用,然后小组集体订出本组区域内产品,最后由小组成员从本组货品中给自己店铺订货。这样的订货流程可以形成具有自己区域特色的一盘货,日后调、换、补货也十分方便。

订货会的成功举办离不开任何一个环节,尤其是在每个环节中坚持以市场为导向和关注细节是这次订货会取胜的“法宝”。

(宏轩)