

经理日报

2010年6月30日 星期三
庚寅年 五月十九
第170期 总第6596期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:dmdcjb@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

郭台铭:缺乏“灰度”终显管理“软肋”

[详见 A2 版]

十四年前,当孙国廷步入中国烟台铁姆肯轴承有限公司的时候,对于美式管理的方式还非常排斥,而十四年后的今天,他却成为了美式管理的追捧者。2008年,孙国廷来到了山东临沂开元轴承有限公司上任总经理,带着他心中的美式管理构想,决定把开元轴承作为自己的试验田,将这种实践进行到底。

一家中国本土企业的“美式”管理实践

孙国廷几乎逢人就夸的美式管理理念,他总是用这样一个例子:原烟台轴承厂,员工2400人,年产150万套轴承,铁姆肯入主之后,员工变成了1200人,却能够年产700万套轴承,而且质量不可同日而语,虽然设备数量也有所增加,但最主要的还是管理的功劳。孙国廷以前总是在想一个问题,虽然是美资的企业,但是企业内部除了总经理是美国人,其余都是中国人,中国人有个美国总经理就能把企业做得那么好,那如果用自己理解的这一套方法,能不能办好一个中国企业?

2008年,在那场浩荡的金融危机还没扫荡大江南北的时候,孙国廷来到



了山东临沂开元轴承有限公司(以下简称开元轴承)上任总经理,带着他心中的美式管理构想,决定把开元轴承作为自己的试验田,将这种实践进行到底。一年之后,他带领的团队开发出了一种抗早衰轴承,不仅在业界反响很好,也给开元轴承带来了新的利润增长,仅仅一年,他是怎么做到的呢?

我们先说说这家名叫开元轴承的本土企业吧。

海外上市的中国轴承公司

开元轴承的前身是山东沂南县轴承厂,已经存在了五十几年了。它的开创者叫张元开。

1999年,改制后的临沂轴承厂规模不断壮大,但张元开年纪越来越大了,他也希望自己唯一的儿子能将自己打拼一生的企业继续下去,于是2000年让位于张安喜。

当企业快速发展后,张安喜能明显地感到,制约发展的一个原因就是产能受限了,沂蒙轴承厂用的还是几十年前

的厂房,而周边已没有可以扩建的土地了。张安喜想另迁新址,可资金上又有些困难,于是公司的高管纷纷想到了上市融资。

张安喜将沂蒙轴承改名为临沂开元轴承,2006年,开元轴承成功登陆新加坡股市,成为了中国轴承企业海外上市第一人。

就是这个土生土长的企业,想从内部管理做一次深刻的变革。虽然张安喜学历不高,但通过十几年对企业的经营,自己也掌握了一套关于企业管理的方法,并且他也在不断学习和提高自己。自从开元轴承上市之后,张安喜就越觉得身上的担子重了。(下转 A2 版)

2010年“全国安全生产月”特别报道

七台河市 安全生产形势持续好转

本报讯(记者 李国政)黑龙江省七台河市强化安全生产基础建设,全市安全生产形势持续稳定好转。

记者在采访中了解到,该市近三年事故起数、死亡人数、受伤人数三项指标逐年下降,并且降幅很大。与上年度比,2007年三项指标分别下降31%、42.5%、18.4%;2008年分别下降54.8%、24.7%、59.2%;2009年分别下降31%、42.5%、18.4%。2008年、2009年事故控制指标连续两年比省下达指标低20%以上,2009年全市杜绝了较大以上事故,受到省政府表彰奖励。

近三年来,该市强力推进煤矿整顿关闭和本质安全型矿井建设。通过资源整合、淘汰落后生产能力,将全市小煤矿由300余处压减到218处;投入23亿元资金进行矿井质量标准化建设,60%以上矿井达到国家三级以上安全质量标准水平。

该市强力推进交通基础设施、管理设施建设,两年建成通乡道路188条,总长1080公里,提前完成了“十一五”规划,乡镇畅通率达到了97%,行政村畅通率达到了86%,客车通乡率达到了100%。公共汽车总数达到283辆;增加了出入城区指路标志10块;增建客运站19个,乡村客运停靠点30个;建设起全市道路运输信息系统和GPS监控平台,完成了204中转运站改扩建工作。

该市还强力推进非煤矿山标准化建设工作,全面完成了省政府相关部门下达的达标计划。深入开展消防安全、危化品安全、建筑施工安全等重点行业领域安全专项整治行动,安全基础建设和安全管理得到进一步加强。

目前,该市正瞄准“安全生产年”的各项目标,扎实推进安全生产工作。

“国际绿色 IT 服务合作论坛 与中欧 CIO 峰会”在京举行

6月27日,“国际绿色 IT 服务合作论坛与中国—欧洲 CIO 峰会”在北京国家会议中心举办。本届会议的主题是“绿色 IT 服务,正在影响全球 CIO 的思维”。图为法航荷航集团首席信息官让·克里斯托弗·拉莱恩先生。

cnspphoto 图片

“矩阵式管理模式”升级“新东方”

俞敏洪

6年前,新东方一个分校的校长,犯了严重的经济问题,这事儿发生在现在,我肯定会把他送进监狱。当年我没那么做,因为那时候我还没有摆脱“哥们儿意气”,只要求他清退了所占用的款项。

现在,回想起对那位分校校长的处理,我确实太过宽容了。我当年的思想认识,还比较“知识分子化”,不像一个谙熟法治、善于管治的企业家。我记得很清楚,当年参与处理那位分校校长问题的新东方中层,灰心丧气了两个月,他们对我的纵容行为感到失望和伤心。“既然你连这样的恶都不能惩罚,那你就也不可能弘扬真正的善,我们觉得跟着你是有危险的”,这就是当年大家对我的批评之词。

奖惩分而治之

由此提出一个问题,新东方现有5000多名授课教师,是我们“核心资产”。这么多知识分子该如何“管束”?

首先,在理念与行为层面,进行积极引导和道德约束;其次,要让大家都知道,新东方所能承受和宽容的底线所在,也就是动摇不得的“红线”。我们不可能也没必要全天候监控授课老师的



俞敏洪

行为,但是,职业操守准则,我们会贯彻到所有教师。

现在,我的认识有所改变,我认为,某些道德败坏的行为,如果不进行示范性惩罚的话,机构就会崩溃。

2008年,新东方一个分校的人力资源负责人,通过虚开身份证的方式,侵吞了新东方五六万元。我们起诉了他,2009年8月他被判了两年。若按以前的方式,把钱退了,就一笔勾销了。但这次我决定严惩不贷。道理很简单,在一个组织机构里面,如果这样的行为不课以重律,很可能对员工造成误导。过去16年中,这是第一次把犯有

经济问题的中层送进监狱,为的是让新东方的管理更加规范化、严肃化、法治化,引导授课教师、经理人真正以专业、职业的心态做事情。这是我从西方公司中学来的管理方法。后来,在新东方内部会议上,我说所谓的善,是以有能力惩罚恶为前提的,否则,善就是不可持续的。

放权时别犹豫

新东方在全国有43个分校,集权与分权,在新东方是统一的。人事权交给分校负责人,我只负责分校校长的任免。财务权还控制在总部,但绝大部分经营权已经下放到分校,对分校的要求是必须与总部在战略、目标、文化等方面保持高度一致性。周成刚是常务副总裁,所有分校的项目、业务归他管辖;陈向东是高级副总裁,所有分校的系统建设与战略规划。我把这种管理方式定义为矩阵式管理模型,会不断演变、继续调适。

早前,我们进行组织体系改造时,我把总裁位子让出去了,那段时期,总裁办公会、董事会我参加得比较少。放权的苦与乐,我都经历过。关于放权,我没有犹豫。

长期来看,放权是一种必然,但放权也不是一蹴而就的,这些年我一直在强化人才梯队建设。放权之后,公司要稳健前行,不能产生业绩滑坡,这是放权的前提。目前来说,处于放权和集权的中间状态。对于新东方而言,精神上对我的依赖是日见强化,管理上对我的依赖是在逐渐弱化。

本期导读:当代管理

经营企业

A2》李嘉诚:
用90%的时间考虑失败
A3》3M:
“一线决策力”成就创新之王

理通商道

A3》杰事杰:信息化管理“赛钢铁”
B1》丰田调整“舞步”:
广汽丰田变革“抢时间”

财智人生

B2》华谊兄弟为何玩“手机游戏”
B3》跨国企业在华并购
遭遇文化“水土不服”

富在市場

B4》超市靠什么赢得未来
B4》美玩具零售巨头
广州遇价格困局

管理论坛 | Guanli Luntan

固化“游戏规则” 塑造“职业精神”

张翼

在绝大多数企业,或多或少、或深或浅,都映射着创始人的秉性气质、性格特质。新东方的企业文化自然也就是俞敏洪的性情与理想的汇聚和固化。俞敏洪做事性情随意,信马由缰,天马行空,后来才逐渐意识到规范化、职业化与一致性的重要。

这些年来,新东方着力建构的是一种自由奔放、张扬个性、经营人性、弘扬品牌的文化。经营人性、弘扬品牌的过程中,文化与习性的转变不可避免。新东方已经是在美国上市的公众公司,它的一举一动无不吸引着大众的眼球。这就意味着,批判与指责的文化应该有所收敛和规范,倘若依然不加节制地自由表达、宣泄个性,势必对新东方的品牌形象造成一定的伤害。

职业化的程度与深度,是一间公司成熟度的重要标志。新东方的经营团队、业务团队,如何达成“自由精神”与“职业精神”的协调?这样的问题,或许是新东方至为关键的管理问题。

新东方相信,个人奋斗制胜、攫取成功的精神财产将永远贫富不均。新东方必须告别“个人英雄主义”时代,而着手

打造具备国际化眼光和职业化心态的精英团队,也就成为一种必需。新东方更新了游戏规则,并将其固化,逐步走入“制度化生存”的理性轨道。

俞敏洪一直很庆幸,新东方的企业文化自然也就是俞敏洪的性情与理想的汇聚和固化。俞敏洪做事性情随意,信马由缰,天马行空,后来才逐渐意识到规范化、职业化与一致性的重要。2006年开始试行分区管理时,周成刚、陈向东等4位副总裁每人负责管理5个分校。4位副总裁分区管理散布各地的一级分校,一级分校下面还有二级分校,从总部辐射到二级分校,要经过4个层级。分区管理的弊端让俞敏洪警醒。每位主管副总裁个性都比较鲜明,很容易在事实上形成一种内部角逐,往往由于理念、风格的差异,彼此不合作,造成诸侯割据与分立现象。这与新东方追求的“一致性、规范性”相悖,于是俞敏洪考虑用新的管理方式去重新架构。

分区管理之后是垂直管理,在俞敏洪看来,新东方应该建立一种少层级、扁平化、更优化的组织结构,以整齐划一的方式去推进集团战略。

烟台设立企业管理最高奖

近日,烟台市政府印发了《烟台市企业管理奖管理办法》,设立烟台市企业管理奖,这是市政府在企业管理领域设立的最高奖项。分别授予为烟台市企业管理工作做出突出贡献的企业及管理创新成果。据了解,“烟台市企业管理奖”分别设企业和管理创新成果

2个奖项,每个奖项均设100个名额,每两年评选一次。市企业管理奖主要是对企业申报奖项前3年企业管理业绩的综合评价。市政府向获奖企业及成果颁发奖牌、荣誉证书和奖金。其中,每个获奖的企业奖金6万元,每个获奖的管理创新成果奖金6万元。(曲是捷)