策略制胜 | CelueZhisheng

3M:“一线决策力”成就创新之王

全球化公司的“一线决策力”的第一层含义,是指其地区总部或国家级单元的本地化决策能力。事实上,3M的创新成效在中国土地上同样表现卓越,在很大程度上归功于一线决策力的本地实践。

一线团队构成、素质是“一线决策力”的人力支撑条件。在3M中国区的16人领导班子中,15名华人高管中,来自港台各一人;其余都是在本土提拔的,他们服务于3M的平均年限超过了17年;仅有一名外籍人士,定期往返美国总部,并不实际管理在华业务。难怪,很多在华的外企高管惊叹,难以想象3M中国还是一家美国公司。

“以人为本”的领导力

3M大中华区总裁余俊雄认为3M有“以人为本”的文化基因。拥有了本地化的团队,公司的创新文化逐步落地生根,3M在中国才真正具有一线决策力,从而顺利推行服务本地市场的产品研发。

余俊雄经常强调:“要领导不要管理”。领导力的一个重要观念是MBO(Management by objectives,目标管理),强调老板要把目标让下属了解清楚,然后让下属去做。基本上是五个步骤:找到对的人、定好目标、赋予资源、授权和论功行赏、容忍失败。

余俊雄对第二、第四个步骤有不同看法。“MBO是老板告诉下属要做什么,让下属自己搞定,这样是不行的,设定目标必须要让一线的人参与进来。第四步也不仅仅是授权,这一步是最难的,很多时候领导死就死在这里、栽就栽在这里了。要学会把嘴巴闭起来,把手放在口袋里面,让你的人去做。”

> 3M是全世界公认的“创新之王”。它每天生产着近70000种产品,世界上有50%的人每天直接或间接地接触到3M公司的产品。每隔两天,它就会推出3种新产品,对客户的需求把握能力极强。它的创新力有口皆碑,但很少有人注意到,在其背后提供支撑的是超强的“一线决策力”。

这是余俊雄强调“要领导不要管理”的原因所在。“我为什么不讲授权?授权很容易讲,但它会扼杀创新。很多老资格的领导,当看到下属做某些事用的不是他过去被证明成功了的方法,就看不顺眼,喜欢插嘴。他是领导,一插嘴员工肯定听他的,但这样一来员工的思想、能力和创意完全被吓走了。”

“很多企业上来就搞创新文化、创新体制,其实没有抓到核心的东西。”在3M中国研发中心总经理刘尧奇看来:管理更多的是对事,讲究的是流程、规范,领导则是直接对人,更注重人的作用,能把人的创造性激发出来。“创新要从人开始,先把人创新的精神激发出来,给他足够的鼓励和空间,慢慢会形成一种文化。相反,先设计一种创新文化,然后强加给员工,就像把书种在石头上,是不可能成功的。”

“15%的权利”

Google的所谓“15%创新时间”家喻户晓,但最早提出这个理念的其实是3M,现在已经被称为“15%的权利”,即每位员工都有权利做自己认为有意义的事情。在教育员工分清主次的同时,容忍优秀员工付出一两年绩效不好的代价去创新。公司内部设有起源基金和开拓基金,当创新想法得不到本部门的支持时,员工可以申请基金支持。不过,创新失败后,没有人前来问罪,一旦成功则会立刻在奖金、职务等各方面获得奖励。3M内部规定,15%的成功如果对其他部门有帮助,那么即使对本部门没有帮助,本部门也要予以奖励。同时,在公司层面设立了技术卓越奖、创新奖、卡尔顿奖等对15%的成功给以奖励。

(钟　华)

协办单位:
海南亚洲制药有限公司
董事长 总经理: 楼金
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话:0898-66775933
传真:0898-66700763

名企管理 | MingqiGuanli

麦当劳公司一分钟的标准

“反思奥运,包括麦当劳、可口可乐等食品在内的12家餐饮供应商成为北京奥运的餐饮赞助商,而这一次,麦当劳终于从与肯德基无处不在的捉对竞争中脱颖而出,其制胜的关键之一就是物流供应链。”博科资讯股份有限公司董事长兼总裁沈国康指出。

20世纪中叶,麦当劳公司的创始人雷·克罗克在麦克劳创立的初期,就设定了麦当劳的经营四信条:即向顾客提供高品质的产品,快速准确友善的服务,清洁优雅的环境及做到物有所值,并持之以恒地落实到每一项具体的工作和职工行为中去。员工进入麦当劳的第一天,就开始接受训练,如何更好地服务,使顾客百分之百地满意。

按麦当劳的标准,服务员必须按照柜台服务六步曲来服务,在顾客点完所要食品后,服务员在一分钟之内将食品送至顾客手中。这就是著名的麦当劳的一分钟标准。

温馨的餐厅并不是麦当劳这一世界品牌的全部,它只是冰山的一角。博科资讯总裁沈国康指出,高效先进的物流供应链信息化管理平台是支撑麦当劳欢乐餐厅在全球范围内高速扩张的关键因素。正是在麦当劳门店背后全面、完善、强大的运营支援系统的全面配合下,才有麦当劳餐厅提供的食品和服务在质与量上的有效保证,而这强大系统的支援包括先进的信息化管理平台、技术和管理的食品加工制造供应商、包装供应商及分销商等采购网络、完善健全的人力资源管理和培训系统、准确快速的财务统计及分析等等,每一个部门各尽其能,精益求精,发挥团队合作精神,致力于达到麦当劳让百分百顾客满意的目标。

1990年,中国的第一家麦当劳餐厅在深圳开张。在许多人还没听过“物流”一词的时候,麦当劳已将世界上最先进的物流模式带进了中国。在麦当劳的物流管理体系中,质量永远是权重最大、被考虑最多的因素。麦当劳重视品质的精神,与其重视餐厅物流系统管理模式的如出一辙,在每一家餐厅开业之前可见一斑。餐厅选址完成之后,麦当劳公司的首要工作是在当地建立生产、供应、运输等一系列的网路系统,以确保餐厅得到高品质的原料供应。

在门店的食品供应中,除了基本的食品运输之外,信息处理、存货控制、贴标签、生产和质量控制等诸多物流增值服务,帮助麦当劳在与其他西式快餐的竞争中获得了巨大优势。麦当劳的不少食物都需要进行冷链运输,比如苹果派对温度最敏感,在常温下不到几分种就会失去味道。麦当劳公司对卸货的速度有明确的规定,下货到接货进库时间也是一分钟。

有人说,多次挑战麦当劳、肯德基的国内连锁快餐无一胜出,不仅仅是中国快餐管理的失败,同样是缺乏供应链管理能力的中国物流业的失败,不无道理。

(钟　金)

“一条鞭子”的管理故事

英国古老的剑桥大学有一位著名的校长,治校有方,培养出了很多名满天下的学生,有人问他为何能把学校经营得这样好,这位著名的校长告诉问他的人,那是因为他用一条鞭子来惩治那些不听话不上进的学生,并且奖罚严明,又说,如果给他一把手枪,他会把学校管理得更好,培养出更多的好学生。也许我的记忆有些出入,但故事的深刻现实寓意是不用怀疑的。关于“一条鞭子”的故事在其他许多地方也出现过的,可能主角不是剑桥的校长,换成了别人,大抵意思也还是说只要有了严格科学的制度并严格执行,就一定能把学校管理好,培养出好学生。这里的“一条鞭子”就是能够严格执行的合理制度的代名词了。其实,不单管理学校如此,从某种程度上讲,经营企业也需要这样的“一条鞭子”。

关于如何经营企业,以及成功的企业最需要什么样的素质的问题,也许不同的人有不同的回答。比如有人强调要有具有创新精神的企业家,有人看重充足的资金和高素质的人才,还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜,等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的,也是企业发展所不可或缺的,但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢?制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织,而人的复杂多样的价值取向和行为特质,要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,使其达成目的的一致性,最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说,经济学关于人性本懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说,还是放之四海而皆准的。

制定和执行制度,是企业管理的一种形式,而除此之外,企业管理者还可以采用营造一种文化,然后用文化来塑造企业的整体环境和塑造“符合企业利益的人”的举措,所以对于成熟完备的管理而言,硬质的制度之外还需要有软质的文化做补充。之所以如此,是因为制度是刚性的、有棱角的,规范不同内容的制度拼接在一起,并不等于完整的规范的整体,总是存有空白和死角,这时就需要柔性的文化来补充。硬质的制度之外是深沉厚重的文化,制度与文化相得益彰,是成熟管理模式的最迷人风致。

(剑　桥)

竞聘是一把双刃剑

竞聘上岗是一种有效的人力资源重新配置的手段。近年来在国企运用较多,将竞聘上岗作为促进、推动公司内部管理的重要保证和必要措施,并以此为突破口带动其他诸如薪酬、考核、培训等人力资源机制的变革。但是,竞聘上岗这种方法是一把双刃剑,它可能带来的负面影响同人们最初所期望的积极意义一样大。

企业在竞聘上岗的操作过程中避免一些误区,需要我们引起足够的重视。

曾经的有些企业,在竞聘上岗的运作中的种种问题导致成为走过场,或者中途夭折。

首先竞聘上岗的定位,是想通过竞聘上岗建立一个什么价值导向,解决什么问题。曾经一家企业对竞聘上岗的定位和目标混沌,或者说想通过竞聘解决一些具体人的问题,只是期望通过竞聘将不合格的高端岗位人员降低使用,并不想将能力较强的人提拔使用,这必将导致员工对竞聘的失望和抵触,虽然达到了预期的目的,但是带来的深远负面影响远远大于解决几个人的降级使用。

其次竞聘岗位的范围确定,有些企业只将员工岗位作为竞聘范围,而中层以上岗位没有任何动作,上稳下动,高低有别。导致这样处理的原因,一种是企业领导缺乏魄力,不敢或不愿触及中层干部这块硬骨头;而另一种是出于担心,认为中高层直接关系企业的发展命脉,不想因此而影响企业经营状况或重点工作的进展,而对一般人员来说则无此顾虑。从以往的经验看,或许恰恰是这些岗位人员的不称职而阻碍了企业发展的步伐,改革应当首先触及他们的利益,才能够赢得广大员工的支持和理解。

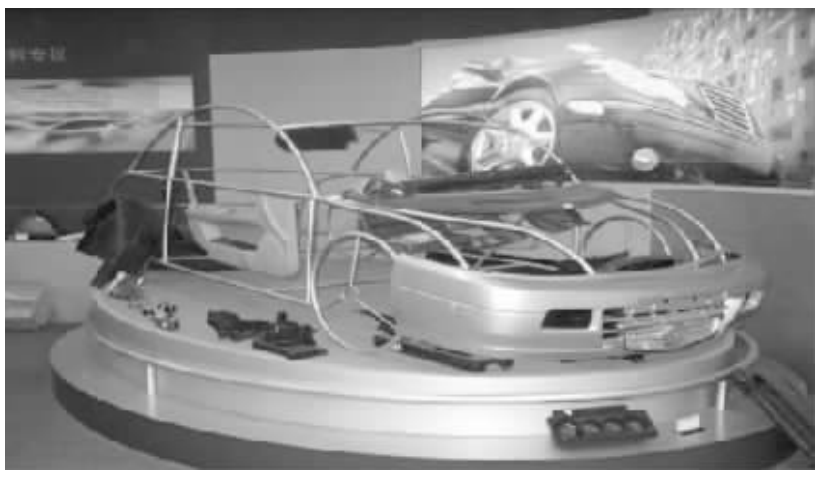
另外,追求形式。对于一些首次实施竞聘上岗的企业来说,尤其是遇到追求平稳的领导,往往要求每个岗位必须有人选上岗,这就使一些不符合岗位要求甚至是差距很大的人得以上岗。一方面这些不胜任的人难以为企业做出应用的贡献,另一方面,也会使其他员工对竞聘上岗的方式产生怀疑和抵触,为企业今后的改革布下暗礁。

因此,明晰竞聘上岗的定位和目标,合理确定竞聘的岗位范围、竞聘人员的范围,公正公开透明的工作程序,政策的疏导和人员的分流安置都将是竞聘能否达到预期效果的关键。

(张丽红)

杰事杰:信息化管理“赛钢铁”

人类社会的发展历程,是以材料为主要标志的,如石器时代、青铜时代、铁器时代……20世纪中叶,曾是钢铁称雄的时代,金属材料在材料工业中一直占有主导地位。但随后,一种更新的材料却使“钢铁大王”风光不再,这就是塑料。



创新势在必行

杨桂生,我国工程塑料的首位博士,1992年创建了当时的上海杰事杰材料新技术公司(以下简称“杰事杰”),专业从事高性能工程塑料及复合材料开发、生产和销售,迄今已发展成为拥有上海、合肥、宁波和盘锦等四个制造基地的企业集团,年产值几个亿。

沃尔玛、海尔、大众、三菱电机、韩国三星、LG、丰田、神龙富康、春兰、日本住友等客户通过应用杰事杰工程塑料选材的系统解决方案改善了自身产品的品质,降低了成本和提高了竞争力。

发展道路上的荆棘

不过,企业的发展并不是一帆风顺的,总会遇到发展瓶颈的时候,这对于杰事杰来说也不例外。最突出的就体现在材料管理、库房管理和各个生产制造基地的信息互通上面。

杰事杰是亚洲最大的工程塑料及热塑性复合材料的生产基地之一,对于同一系列的原材料,又因为颜色的不同,规格型号也要进行相应的区分。这对一个原材料、产成品品种上几千的企业来说,要想对料号进行统一的管理,在手工处理模式下的确是一个难题。

在1992年杰事杰刚成立之初,技管处、生产、仓储等部门采用的物料编码规范不一致,由生产、仓储等部门由专人手工将产品编码输入EXCEL表进行数据录入时,由于录入人员专业知识的局限,对设计人员的设计意图理解会有一定偏差,常常导致产品结构数据和料单数据的不准确,影响产品的生产进程,这也直接影响车间的生产效率及成本考核。

企业从成立至今,发展势头迅猛,杰事杰需要不断研发最新型的材料,用以满足市场对这种“赛钢”的新兴工程塑料的需求。杨桂生知道要解除企业研发、生产上的后顾之忧,就要从基础管理环节抓起。此时,杨桂生在关键时刻再一次做出了一项现在看来非常正确的决定,他毅然决定要用现代化的管理工具来加强企业的管理,并指派财务杨经理全权负责。

应用信息化对企业进行管理

杰事杰应用信息化对企业进行管理的目标很明确:规范企业物料编码、加强对库房的管理、实时了解全国各个生产基地的产销状况。就这样,他们选择了用友T6对企业实行管理,应用效果显著。

物料编码虽然事情较小,但关乎企业对物料数据的管理,甚至会影响整个ERP系统的运行。杰事杰充分整合了企业资源,根据企业各个职能部门的实际需要,对难于界定的物料进行了分类,兼顾了物料编码的统筹性和唯一性。规范了物料编码后,单此一项,就使企业的材料成本下降了近10个百分点。

乘胜追击,在加强库房管理方面,杰事杰也取得了非常好的应用效果。原来的收发货经常出错、发料损耗、对库存数据不共享导致生产延误的现象得到了杜绝。原、辅料通过质检后,信息会及时地体现在信息化系统中,方便了库房人员的盘点。

财务杨经理说:“信息化让我们打破了信息孤岛现象,它把各个模块紧密的整合到了一起,使得企业工作效率大幅提升。ERP项目的实施,帮助我们完善了整个企业的信息管理体系,财务部门和业务部门之间实现了有效的信息共享,协同工作效率明显提升。企业库存下降了15%,进而降低了企业运营成本,明显提升了企业管理效率。”

(中关村)

管理讲堂 | GuanliJiangtang

管理者不可忽视的三面镜子

1、望远镜

管理者要拿望远镜向远处看向高处看,这样就能始终把持长远的目标愿景和战略高度,有了大目标、大战略,才有大格局、大思维和大出路;管理者在工作中要时时运用望远镜,以便能够看到小圈子以外的更大世界,而不是安于现状,固步自封,自我陶醉,孤芳自赏;用望远镜并不能好高骛远,关键是认识差距提升自己,跟先进学,跟对手学,跟未来学,而不是跟过去学;用望远镜还能够拓展思维空间,促使我们走出去、跳出去、比一比、看一看,改变自己,变换一种新思路、尝试一种新方法,从而更好地驾驭工作,而不是永远陷在工作中,不断忙碌、不断重复、不断抱怨,还毫无建树。

2、放大镜

管理者要拿放大镜在工作面上看,这样才能始终保持善于发现问题的能力,有了发现问题的眼睛,才能改善、完善,进而做到尽善、至善;管理者拿放大镜,就是将缺陷放大,污点加粗,做到防微杜渐,而不是等到出了漏子再去堵漏;管理者用放大镜,不是为了夸大成绩,也不能出了问题就扩大事态,这时候,放大镜要反过来用;管理者还要学会用放大镜使用手中的资源,如对部下放大赏识效应,达到激励目的。对团队放大情感效应,增强凝聚力。对市场放大品牌效应,增强影响力等等。

3、显微镜

管理者要拿显微镜透过工作的表象和现象看,这样才能挖掘出问题的本质和事物的内在规律,达到科学、高效管理的目的;管理者拿着显微镜要看的是血管和脉络,只有看清了血管和脉络,才能“理”,先“理”后“管”,理清才能管好,为之“管理”;用好显微镜,是管理者的最高层次,显微镜并不能处理具体的东西,而是处理微观的东西,如理顺流程、提高效能、加强沟通、减少内耗、促进革新、高效执行……往往这些才是最重要的。

(唐崇健)