

管理日记 | Guanli Riji

人才是“折腾”出来的

河南斯美特食品有限公司总经理 王冠群

有位大学毕业两年的员工找我沟通,说自己很用心、很努力,感觉自己千里马却遇不到伯乐,领导不重用他,很郁闷。有他这样感觉的人应该不在少数。原则上讲,能创造价值的都是人才。人人都希望自己是人才,可如何成为人才?是值得我们一起思考的问题。

很多人自我感觉良好,认为自己千里马遇不到伯乐。市场经济,你自己说自己行没有用,只有别人说你行,你才行。如果没有人说你行,说明你的磨练还不够。职业成长就像爬山,不管身处哪一阶段,都会经环境和自己的磨练,这就是折腾。人才是折腾出来的。你得到的少是因为你付出的不够多。

职场中,人敢折腾才有机会,经折腾才能成长,善折腾才会成功。成功是留给有目标、有准备、有胆识、敢折腾的人的。在激烈的市场竞争中,不但要比战斗力、攻击力,还要拼激情、拼耐力。任何人要成为组织需要的人才,都要经受组织、社会和环境的磨练,也就是折腾。在职业生涯中,要能够承受来自各方的压力,经得起各种心理和生理的重负考验,才能成为组织需要的可用之才。

要成为伯乐眼中的千里马,首先要有把冷板凳坐热,把铁板凳坐穿的耐心。任何成功都是熬出来的。企业中人才的成长,练的是长跑,比的是耐力,靠的是毅力。管理学中的“蘑菇定律”就是对初入职场的人的管理方法。不管你是什么学历,什么能力,都先把你“放在阴暗的角落”(不受重视的部门,做打杂跑腿的工作)，“浇上一头大粪”(无端批评,指责),任其自生自灭。目的是消除不切实际的幻想,让我们更接近现实,看问题更实际。能坚持下来的才能成为组织的培养对象。

毕业证不能证明你是人才,知识也不能证明你是人才,只有把知识转化成创造价值的能力,你才是人才。

当你抱怨领导不重用你时,问问自己,是否把冷板凳坐热?耐不住寂寞,就成不了大器。公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高管。记住:人的能力和胸怀是委屈撑大的。

其次,要主动增加压力折腾自己。很多员工都希望领导分任务时给自己少分点。有些员工甚至为少分几万元的销售额和领导争论不休。也可能你说服领导得到你想要的结果,但对于你的成长百害无一利。营销系统有一个成语:鞭打快牛。就是说谁完成得好,下个月或下年度任务就会更高。没完成任务的人看到这个结果往往会偷着乐。但统计结果表明,正是这种鞭打快牛培养了一批批精英。小时候,妈妈发豆芽,豆芽上面压石头,我不理解什么意思。原来如果上面没有压力,豆芽就又细又长。所以压力是成长的开始。在强大的压力面前,人有时可以做出超越人体极限的事情来。人的潜力在压力下才能更好地激发。人的工作业绩必须在能力之上。谁能拿起100公斤,领导就给他120公斤的东西。放手让下属承担责任,能力是在解决问题的过程中锻炼出来的。

再次,要到不同岗位磨练。在职场上叫轮岗。只有你看得多,做得多,经历得多,你的能力才有可能超越别人。特别是对于高级管理干部来说,应当具有全面了解业务工作的能力和对全局性问题进行分析判断的能力。培养这些能力,只在一个区域或部门是远远不够的。必须轮岗,开阔眼界,扩大知识面,加强与同事之间的交流。长期工作在同一岗位的人,敏感度和创造性会下降,进入疲顿倾向。轮岗可以提升自己的能力,同时也是领导考验你,培养你的先兆。

要成为伯乐眼中的千里马,就主动折腾自己吧。人才是折腾出来的。

战略管窥 | Zhanlue Guankui

用友此番大手笔无疑是其行业化战略棋盘上的一步棋。并购完成后,用友将借助此次契机一举获得汽车行业信息化领域的领导地位。

用友收购英孚思为: 规模优势抢占战略高地

吴小洵

6月21日,用友公司正式宣布以491亿人民币收购上海英孚思为信息科技股份有限公司100%股权,收购规模创国内管理软件行业有史以来之最。

用友此番大手笔无疑是其行业化战略棋盘上的一步棋。并购完成后,英孚思为将作为用友集团的子公司之一继续深化发展,用友则将借助此次契机一举获得汽车行业信息化领域的领导地位。

整笔收购交易的洽谈,实际上自2009年底才开始启动,颇有一拍即成的架势。从用友角度来看,先人一步的布局战略级“高地”,是“套牢”客户的关键所在。汽车行业软件市场无疑是一块名副其实的“战略高地”,2010年行业总产值预计将实现241亿元,未来几年内的年平均增长率也高达25%。

在用友软件董事长王文京看来,用友抢占“战略高地”有三个途径,一可通过行业事业部自身涉猎,二可通



用友软件董事长王文京

过行业内广泛合作,三可通过并购吸纳为子公司。对于一个自身并无优势的领域而言,第三种方法无疑是“最快的方法”,特别是在中国企业信息化这个市场需求大于软件企业运营体系所能承载的行业,通过收购各领域的黑马企业、明星企业以壮大规模优势,正是这位国产管理软件领导者打造“世界级企业管理软件提供商”的真实写照。

用友高级副总裁郑雨林透露公司下一步的并购目标将锁定零售流通、金融银行、房地产等细分行业的管理软件企业,并购对象也一如前例在各自行业的佼佼者中选取。

相关链接

软件企业并购加剧

如今在全球范围内掀起了新一轮企业并购热潮,重大并购案此起彼伏,愈演愈烈,而近两年,在包括《电子信息产业调整与振兴规划》以及税收倾斜等政策的大力扶持下,以软件业为代表的我国企业并购势头更是迅猛。

从2008年到2010年,包括此次英孚思为,用友软件并购的各个行业软件企业共18家,并购所花费用已超过10亿元人民币。而意识到管理软件进入并购新时代的还有金蝶、东软、浪潮等领导厂商,它们已把并购目标瞄准了包括流通、金融、房地产、汽车等细分行业的管理软件企业。

2009年以来,金蝶频频出手并购,收购了深圳商祺、嘉码、南

京同盟、广州齐胜等企业,金额已达1亿多。东软这些年,一直积极推动多元化、并购两项战略,将触角大举深入电信、电力、税务、金融、医疗、铁路等多个IT服务行业,2009年10月,东软以1200万欧元收购了芬兰三家大型手机软件设计公司,今年4月东软又以600万欧元的对价收购欧洲导航软件企业ISG。

其实,纵观如IBM、甲骨文、SAP等国际软件巨头的成长,其无一不是并购高手,相比之下,国内软件业并购或许是“小巫见大巫”,但却是非常可喜。并购已成为国内软件企业实现业务整合、快速扩张、抢占市场先机、超越国外厂商的重要路径,而并购的加剧,导致强者恒强的马太效应更加明显。(吴勇毅)

世界杯 各国“太太团”的目标管理

黄德生

世界杯已经精彩上演,世界杯上的太太团无疑是场外最吸引公众眼球的焦点,各支球队为取得好成绩这个共同的目标,在制定球队队规的同时也开始制定符合本国国情和本队实际情况的“太太团团规”。这些参加世界杯的球队都有一个共同的目标,那就是让球队取胜,而取胜的方法有很多种,途径也有很多种。下面我们看看各国球队所采用的目标管理方式:

巴西和阿根廷的放任制度

来自南美的巴西、阿根廷的人很开放,因此教练员们在制定“太太团团规”的时候就充分考虑到了队员和太太们的生理需要。巴西队队员,世界杯期间禁烟禁酒但不禁欲,队员们可以和自己的妻子或女友住在一起,并不严格限制,太太们甚至都可以自由出入球员的住所。

通常意义上讲,放任型的管理方式是:他完全放任,员工到底怎么干工作都不清楚,要完成什么目标也都不清楚,所以首先应该

有目标,目标完成以后再谈能力的问题。事实上,巴西和阿根廷的放任制度不是完全的放任,他们的队员显然知道自己目标,同时也清楚那些事情是不可以做的,这种管理形态在实践中总是采用提高业绩型的目标管理方式,很显然巴西与阿根廷都希望通过这一方式激发队员,取得更好的成绩。

意大利的专制制度

意大利的主帅里皮了日前宣布,世界杯期间将不允许球员的妻子或者女友跟随球队一起,理由是安全问题,这是非常明显的专制,显然忽略了队员的需求。

主帅里皮了的风格属于专制型的领导,通常专制型的领导很主动,但是管理可能会很松散,很多事情喜欢亲力亲为。所以,专制型的团队必须通过目标体系把企业上下所有的管理明确分工,加强业绩管理,提高企业业绩。

德国的人性制度

德国的人性制度



德国主帅觉得太太团的出征对于球员们找回状态还是有一定帮助的,因此他也同意每场比赛结束之后,队员们可以和太太们团聚在一起,不过费用要自理。

人性化的目标管理的作用在于团队成员首先在目标清晰、任务明确的情况下,会有一种被尊重、被关注的感觉。他们清楚,组织时刻都是为我们着想,满足我们的需求,组织的业绩也直接与我们完成工作目标的程度有关,工作好与坏都与组织息息相关,他们会用更大的努力,更自觉地为组织付出,对于员工来说是非常希望在这样的环境下工作的。

英格兰的激励制度

此次世界杯上,英格兰的主帅

决定,小组出线后的空当期,在16进8和8进4的空当期就让球员与太太相聚。看来这是一种激励制度,队员们要想和太太团聚,就必须小组出线。

英格兰的主帅的做法显然是基于激励机制的目标管理,这种目标管理方式结合了马斯洛的需求层次论,从队员最基本的生理需求出发,结合阶段性的目标,激发团队队员的参与实现目标的积极性。实际上,球员们自我控制目标实施过程,相当于间接参与目标实现的管理,增强了目标的责任感,同时重视目标绩效考核,因而能极大地提高个人的主动性、积极性和创造性,产生极大的激励作用。

综上所述,我们可以看到世界杯各参赛国采用的目标管理方式与企业管理是非常相类似的,大家都清楚,企业的目的就是在竞争中盈利,这是所有的企业的根本目标,但是在这个目标下延伸出来的管理方式却是五花八门,不同的企业所用的目标管理方式也是不一样的,这些方式没有绝对的对与错,这个要与企业的文化和员工的特性相结合,用好了就是对的。

名企管理 | Mingqi Guanli

华谊兄弟为何玩“手机游戏”

胡中彬

6月21日,华谊兄弟的战略布局再下一城,正式宣布与手机游戏开发商和发行商北京掌趣科技有限公司(掌趣科技)达成协议,以1.485亿元自有资金获得掌趣科技22%的股份,成为该公司第二大股东。

华谊兄弟用这笔投资进入游戏领域,成为其产业链扩张中的又一个节点。

尝鲜手机游戏

掌趣科技主要从事手机游戏、页面网游、社区网游等业务,建立的多元化手机游戏发行渠道,以及跨平台页面网游、社交游戏的研发和发行都受到渠道和用户的认可。

实际上,分析师普遍认为华谊兄弟的此次14倍溢价收购相当划算,掌趣科技今年第一季度的主营业务收入为2520万元,净利润达到



华谊兄弟副总裁胡明

了870万元。掌趣科技出让股权的股东保证,掌趣科技2010年和2011年经审计的税后平均净利润不低于人民币5000万元。

“投资股权超过20%将按照权益法计算投资收益,也就是意味着每年将获得至少1100万元的收益。”华谊兄弟副总裁胡明表示。

胡明表示,项目实施是公司完善产业链布局的需要。在旨在成为“综合影视娱乐集团”的华谊兄弟看来,随着技术的发展和3G网络的普

及,用户对基于移动互联网的娱乐内容的需求也将不断增大,利用掌趣科技现有的平台和技术无疑是最为便捷的渠道。

手机游戏正是华谊兄弟看好的一个细分领域,华谊兄弟很快就找到了在业内颇有声誉的掌趣科技,而二者一拍即合。

布局游戏深意

与一些其他影视公司有意搭建自己的游戏平台相比,华谊兄弟最初就打消了组建自己团队来开发、运营游戏的念头,而选择了资本手段来达到所愿。

华谊兄弟去年10月底在深交所上市,成功募资到了12亿元,较之计划开设影院所需的超募了5.3亿元。

事实上,这只是华谊兄弟在游戏产业布局上的第一步,华谊兄弟对游戏行业的关注已经超过了半年

多时间,目前,华谊兄弟仍然在积极寻找游戏领域的其他机会。

“手机游戏的成长速度很快,而大型PC网游则已经比较成熟,成长速度会相对缓慢,页面网游的规模则会比较小。”胡明对这些细分领域如此评价。

目前,华谊兄弟方面对游戏领域的定位更多地是服务于其电影、电视等内容产品,希望通过游戏这种新兴媒体平台进行全方位的营销推广,公司的意图更多地是希望和公司的艺人、作品有深度合作的空间。

在看了游戏行业半年之久后,华谊兄弟最终还是首先选择了手机游戏公司,也正是因为同大型PC游戏相比,手机游戏开发周期短,产品更新快,更易于与公司的影视业务形成互动。

华谊兄弟积极涉入游戏领域的另一个目的则是希望通过衍生产业链和扩充产品线来减少业绩的波动性。

“能人管理”是最危险的

最近一段时间,先后到几家民营企业作管理咨询调研,越发感到:“能人管理”这个问题在制约着中小企业的进一步快速发展。

其中一个非常有能力的老板很有感触地说,我现在最大的困惑就是:具有一定胜任能力的高层管理人员缺乏已影响到或制约了公司的快速发展。公司最近在海外投资就是由于人出现问题,致使费用成本大幅度上升,投资项目没有任何进展。人才培养问题已成为公司下一步战略发展的重中之重。

我访谈了几家公司的大部分员工,问他们同样的问题:你能继续留在公司工作,主要原因是什么?大部分员工的回答是:

第一,公司老板的个人魅力是吸引和留住人才的首要因素。大部分人对老板本人都是极为崇敬的,并且是怀有感情的,对老板的总体评价是:个人能力极强,具有超前的意识和敏锐的市场洞察力(对市场机会的把握)、做事很有魄力、很有人格感染力,等等。这些赞赏之词往往是出自老员工,老员工对老板很了解,与企业共同成长起来,他们从心里对老板是钦佩的,但也有很多抱怨。而最近几年新进来的普通员工则对老板没什么概念,这一点就不能成为他们加盟公司的首要因素了。

第二,公司在当地的口碑。公司经过十几年的快速发展,在当地均是知名的品牌。在有品牌的企业工作,员工会感到有一定的尊严,并且公司业务发展很稳健,员工在这样平稳发展的企业中工作很有安全感。

第三,公司的快速发展和实施内部提拔晋升,给员工提供了发展的平台和机会。公司大部分中高级管理人员都是从基层培养起来的,他们对公司的这种培养是怀有感恩之心的。

第四,薪酬福利在同行业同地区同岗位还是具有一定的竞争力的,这也是人员稳定的一大因素。

企业发展到现在,更多的是创业者的资源和对市场机会的把握,以及创业精神的内在动力。企业在内部管理上往往依靠企业家人格感召力和核心员工的贡献精神与相互信任,更多的是一种“人治”方式的管理(或称“能人管理”)。

如果说管理既是科学的,也是艺术的。大部分中小型企业对于老员工在管理的艺术性(情感管理)方面做得不错,但严重地缺乏科学管理,“人治”大于“法治”,致使积累了很多问题,企业小的时候,“人治”是有效率的,企业大了,仍然靠“人治”,企业不可能在我们所掌控的体系内运行,会最终表现为:员工人心涣散,思想混乱,行为不规范,执行不力,战斗力不强,工作没有积极性,效率低下,人才短缺、离职率居高不下,等等。如果这些问题最终得不到根本性、系统性地解决,会最终延缓或阻碍企业的快速发展,也最终无法体现管理的艺术性,可能最终会吞噬掉经营成果。

在调研中了解到,其中有家企业的老板在创办自己企业之前曾经受命于挽救一家亏损快要破产的国有企业,他临危受命,不到一年就让企业起死回生,创造奇迹。可是当他一离开这个企业,企业不久就倒闭了。个中的原因可能是很复杂的,但会让我们引发很多思考,目前中国的中小企业发展命运大部分取决于一个“能人”,势必风险太大了,如果有一天他“出事”了,企业还能否继续存活?

往往“能人”的老板不信任别人,疑心太重,凡事都是自己“冲锋陷阵”,这样的管理方式就很难培养起真正的人才。

中国中小企业要快速结束“能人管理”时代,进入制度与文化管理阶段,这样企业才会基业常青。

(刘秋华)