

经理日报

2010年7月28日 星期三
庚寅年 六月十七
第198期 总第6624期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:sw6150@126.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

新希望:管理从“军事化”到“人性化”

[详见 A2 版]

张瑞敏很久没有针对管理模式的声音了,在过去的中国企业几轮模式变革中,海尔一直处于前端,是中国企业学习的目标。而今,张瑞敏带着他的全新管理模式再次站到风口浪尖,接受考验。在探索新管理模式的过程中,海尔结合互联网发展趋势,推出了“倒三角”组织结构、虚实网结合的零库存下的即需即供商业模式,以及业务流程再造等新的管理实践模式。

海尔:“倒三角”组织结构推进变革管理

□ 谢东

现在,海尔集团总部的很多大楼的入口,都贴着倒三角架构图,随时提醒员工其管理模式之变。

海尔似乎从不走可借鉴的探索路线。新模式的推行,或许显得更加艰难。

流程之变

海尔将原来的高层决策、安排资源、基层执行的传统管理模式变为,基层根据客户要求提出资源要求,高层提供支持的模式。这种变化改变了海尔整个运营流程和信息系统。

海尔首先在冰箱本部进行试点。

海尔集团董事局主席张瑞敏表示,全世界的组织结构大概都是正三角,海尔把组织结构做了调整,从“正三角”到“倒三角”,这是一个非常重要的突破和创新。在当代企业里头,与美国全食超市的做法可能有点类似。海尔现在应该逐渐地开始清晰起来。信息要快要准,整个网络体现的是即时性,这对中国企业是非常大的挑战。要快可能不难,但要准的话就难了,因为很多人还是从自身利益



◎ 海尔集团董事局主席张瑞敏

出发。所以现在中国市场快是很快的,“山寨”都是第一时间可以造出来,但并不是一种有秩序的快。这就需要与中国人的习惯做斗争,做到快而不乱。

“倒三角”的组织架构,就是使一线员工直接面对市场终端需求,倒逼企业体系提供支持资源,变传统的领导下令为一线员工主动让用户满意。

最高领导在上面,提供支持和资源。这样一层层下来,员工在最下面,最

底层的员工是直接面对用户的。这可以让每个员工成为自主经营体。

张瑞敏在近期的集团内部高级经理人日清会上曾表示,用机制引导员工服务用户、创造用户资源,这是我们最有价值的创新行动。

海尔集团执行副总裁、首席市场官周云杰表示,从组织转型来看,是“正三角”向“倒三角”转化,组织一转之后,就变成上面的单元在第一时间聆听市场声音,聆听用户的声音,然后把这个声音传递到企业,企业内部要做出快速的反应。

从去年12月开始,海尔对销售人员的考核,不是简单的市场份额、销售数据,而是把用户黏度作为重要的考核项。

周云杰表示,一般的企业考核要看销售指标、回款多少、利润多少,还有就是市场份额,这只是财务指标,其实更重要的还有两个指标,就是用户指标、用户黏度。

张瑞敏表示,对企业来说,核心竞争力就是其获取用户资源的能力。核心竞争力和核心技术及核心产品不完全是两回事。对于企业来讲,需要获得的

是核心竞争力。如果我有了这个能力,我就可以获取核心技术和核心产品,而不是反过来。

承包之变

在运营流程方面,海尔提出了“自主经营体”的概念,即让每个员工作为一个基础的运营主体,运营他所掌握的资产。得到的收益扣除费用后,由企业和员工进行分配。自主经营体建立分为三个阶段。首先建基础体系,将项目分解到人,让每个人都有自己的目标;然后提供资源平台,让每个人都有市场资源;最后每一位员工自主经营,成为老板——实现真正的“人单合一”。

张瑞敏表示,自主经营体有三个要素,第一叫“端到端”,也就是说你面对用户时,

(紧转 A2 版)



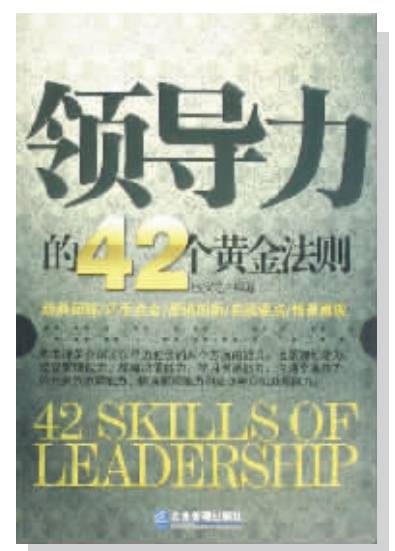
陈建宏:中国企业家须掌握国际化领导力

□ 陈文丽

“中国经济经历二三十年的高速增长之后,已经开始发挥全球领导者的作用,而一大批有实力的中国企业在完成了足够的积累之后,开始谋求基于全球市场的领导者地位,这就为企业家们的领导力提出了新的挑战,中国企业家亟须掌握国际化的领导力知识和视野来装备自己。”卓越领导力学院执行总监、亚太领袖发展协会创办人陈建宏认为。

7月2日,国内知名培训机构卓越领导力学院宣布,该机构已与全球最具影响力的领导力大师约翰·麦克斯韦尔正式签约,意味着全球排名第一的领导力培训课程正式进入中国。

针对此次签约,陈建宏表示:“组织经理人有3个必备核心:专业知识、管理技巧及领导能力。美国创意领导力中心针对相同专业背景(工程、财务与管理等)高层经理人的调研发现,所有在职CEO中依靠领导力的占75%,而离职的CEO中,拥有领导力的不到25%。然而,目前国内大多数培训都以



专业知识和管理技巧为主,影响力最大、最为重要的领导力培训却十分匮乏。作为未来最具影响力的国家,中国亟需一批拥有国际化领导力知识和视野的高素质领导者,而卓越领导力学院携手麦克斯韦尔博士,正是希望引入西方先进的价值领导力培训课程,并通过国际化的培训方法,帮助中国企业家和领导者塑造世界级领导力。”

目前,卓越领导力学院培训的80%企业都是通讯、互联网等高科技企业。“这些企业管理技巧非常成熟,与世界先进企业是同步的,他们需要做的就是价值领导力培养。培养一个人的价值需要时间,就像培养一个香菇只要30天,培养一棵大树却需要30年,所以要衡量你的企业是做大树还是香菇。”陈建宏说。

据记者了解,卓越领导力学院于7月20日-21日邀请约翰·麦克斯韦尔博士访问北京,以“领导力的黄金法则”、“成功领导力的关键”、“领导力的终极影响力”为主题,对中国领导者进行为期两天的深度培训,并就“企业突破的领导法则”和“领导者的修炼与影响力”两大主题与中国商界领袖展开高端交流,共同探讨全球化时代的领导力发展之道。

对此,陈建宏表示:“这是约翰·麦克斯韦尔博士首次在北京举办面向中国领袖群体的高端领导力演讲。我们希望经过大师智慧的洗礼,以及后续的体系化培训跟进,帮助更多的中国企业家拥有世界级的领导力。”

郭凡生:家族企业成功在于激励制度

7月17日,西南交通大学高级管理人员工商管理硕士(EMBA)企业领袖商道大讲堂在西南交通大学举办。慧聪集团董事长郭凡生受邀来到成都为该校EMBA学员讲课。郭凡生认为,突破家族企业发展的魔咒在于用激励制度,让与创业者没有血缘关系的员工变成不是亲人胜似亲人的关系,这家企业就成功了。

郭凡生被誉为中国家族企业管理大师和思想教父,在最近的EMBA企业领袖商道大讲堂上,郭凡生从企业实践的角度思考,探讨中国企业的“管理”革命。郭凡生看来,民营私营企业是从市场竞争中走出来的,为中国贡献了70%的GDP和60%的税收,已成为中国经济发展的核心力量。而民营私营企业中,最多的公司是什么?99%以上就是家族企业。

血脉为主的财产传承特征使亲情成为家族企业中实施有效管理的财富,家族企业是至今一种最普及,效率最高,最有竞争力的一种现代企业制度。但是中国的家族企业却难以做大做强,出路在哪里?郭凡生认为在于激励制度的变革。创业靠老板,企业成长靠制度,“老板把分钱解决好,赚钱交给员工”,一个公司的产权制度和财富分配决定了企业效益。

郭凡生以慧聪网的成功运营为例,慧聪网创立了劳动股份制,上市就创造了126个员工百万富翁,“这126个员工跟我非亲非故,因为我制度设计让他们成为了百万富翁,他们承接了和我子女一样的财富,他们跟我不是亲人胜似亲人。当他们跟我不是亲人胜似亲人的时候,他们干公司的活就会像干他们家的活一样努力,所以

慧聪聪成长了,慧聪聪成功了。”郭凡生说到,模拟家庭方式,让员工变成亲人,让企业变成员工所有,股份激励制度让员工利益最大化,也让员工把知识和能力贡献给企业,这就是一个企业的核心竞争力。用这样的制度传承企业,就不会出现富不过三代的现象。

据悉,本次企业领袖商道大讲堂还邀请了多位在学术界和实务界中享有盛名的教授和企业家。包括金融学家郎咸平教授,被称为“企业家中的思想家”的武克钢先生、被誉为“逆向思维的洗脑教授”的项兵先生,以及大成食品有限公司董事局主席韩家寰先生。本次大讲堂的举行,将使EMBA学员对当前宏观经济有更加深刻的认识,对知名企业的运作模式有更加深入的了解,拓展企业家的战略思维,将企业做大做强。(慧聪)

本期导读:当代管理

A2》 美赞臣强推高端品牌攻略
A3》 矩阵式管理:向“官僚化”企业宣战

A4》 马钢:打造“端到端”内控管理之路
B1》 家乐福中国扩张将走“新路”

B2》 比亚迪大玩“变脸”踏足家电
B3》 人性化管理为何惹争议?

B3》 刘备开创了“澡堂文化”
B4》 等离子“萎靡”四川长虹如何突围?

管理论坛 | Guanli Luntan

员工幸福感 决定企业竞争力

□ 刘文馨

当今全球经济、市场经济双轨并行的背景下,企业靠什么来赢得竞争力?有人说现今我国经济发展模式转型应当靠自主创新的研究能力来提高竞争力,有人说靠想别人所不敢想和想不到的营销策略对客户和潜在客户进行“狂轰滥炸”,有人说要靠人才,而我说要靠幸福感。

“幸福感”的概念确实比较新鲜,中国传统企业向来重视集体,秉持个人服从集体、服从组织的管理方法,鲜少关注个人的需求和感觉。因此,中国大部分企业的员工很听话,却不太有幸福感。美国的一项科学调查显示,高收入的日本、韩国和近20年来经济快速发展的中国幸福指数在全球七个层级中竟属于最低一个层级,几乎人人都曾有过不少微辞,或抱怨工资太少,或抱怨上司太无人道,或抱怨制度太不人性化……极端的则出现自杀事件。

企业家们开始发觉,以前的管理模式已经无法适应现代的被管理者,尤其当越来越多的外资企业进驻后,使得闻所未闻的新概念诸如“人性化管理”、“员工关怀”、种类繁多的福利待遇等渐渐深入人心,越来越多的人更愿意选择外资企业,越来越多的民企面临着过高的人才流动率,越来越多的企业员工变得像算盘一样缺乏积极主动性,总之,与那个“齐心协力搞生产”的年代已经遥不可期了,是人心不古,还是时代变化企业管理没跟上变化?

美国微软公司制定的“职业阶梯”文件详细列出员工从进入公司开始一级级向上发展的所有可选择职务,并且列出了不同职务须具备的能力和经

验,这使员工感到个人的职业发展前景乐观,有成就感。海尔的人力资源开发自一开始就是“人人是人才”,“先造人才再造名牌”。他们给员工搞了三种职业生涯设计:一种是专门对着管理人员的,一种是对专业人员的,一种是对工人的,每一种都有一个升迁的方向。索尼公司总裁盛田昭夫谆谆教诲新入会的员工:“索尼是个亲密无间的大家庭,每个家庭成员的幸福靠自己的双手来创造。在这崭新生活开始之际,我想对大家提出一个希望:当你的生命结束的时候,你们不会为在索尼工作而感到遗憾。”

幸福感是通过企业文化和管理制度让团队的成员感受到一种成就感、自豪感、一种憧憬、希望、被尊重等积极的感受,从而激发成员的主观能动性和团队的凝聚力,人性化管理理论的提出正是要实现一种“幸福感”。

拥有幸福感的团队才会创造奇迹,甚至可以弥补硬实力的不足。三国中,刘备之所以能够与吴魏两国形成三足鼎立之势,其团队的通力合作是至关重要的,刘备的才干比不上曹操和孙权,但是他会用人,手下干将都甘愿为他出生入死。刘备之所以能够青云直上,靠的就是这种人性化的管理,才有了“身在曹营心在汉”的佳话。

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站(金报网)(www.jrbnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(131231bizz.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转账到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报电话:028-87325242
经理日报社