

管理视窗 | GuanliShichuang

# 矩阵式管理:向“官僚化”企业宣战

当今,超大型企业所面对的复杂性前所未有,企业的战略举措和协作努力在这种复杂性面前显得苍白无力。那么如何化解复杂性带来的危机与挑战,如何通过战略转型、组织结构调整、文化培育等一系列手段在集团稳步发展的同时提高集团的活力,化解官僚化给企业带来的危机呢?笔者认为解决这个问题有两个思路。

## 向矩阵式管理转变

从金字塔型管理模式转变为矩阵式管理,企业必然经历从僵化到优化再到固化的过程。要完成的任务越复杂,目标挑战性越强,则对组织的协调性要求就越高。

到今天为止,很多人没有进行过这样一个思考,一个组织从直线职能制、从金字塔型的运作转变到矩阵式管理,事实上整个组织的素质要进行很大的一个调整。传统组织内没有任何一个员工同时收到两个或多个相悖的命令的时候,还让他个人又必须把它们统一在一起,而这恰恰是矩阵式管理对员工素质最大的挑战。直线职能制里面根本没锻炼过这样的员工,如果一个直线职能制的企业金字塔型组织的企业转型做矩阵式管理,一定会交很多学费,TCL的转型就是最好的例证。

今天中国大多数企业集团都是



直线职能制金字塔型的,当它冲向全球的时候,发现金字塔型管理这种中央集权的直线式的职能绝对不适合全球化运作,所以它必须痛苦地转型,转变成矩阵式管理。但是两者之间的鸿沟非常的巨大,以至于大多数中国企业集团恐怕在短时间里是绝对转不过来,为此要付出血的代价,非常惨痛。

海尔总裁杨绵绵说过一句话:人人都说海尔的核心就是创新文化,但是如何让创新落地。我纵观海尔的发展过程,海尔在一段时间里出现了瓶颈。很多新问题对海尔直接带来一个挑战是海尔必须做组织再造,流程再造,把这样一些新出现的事情涵盖在海尔里面。事实上这个做法既给了海尔一个非常大的喘

息之机,让它从容不迫地完成这次调整,又给了海尔一个新的发动机,使得海尔可以思考在组织高速地在高速公路上奔驰的时候,居然还可以换发动机,还可以做调整。

## 培养咨询型员工

培养咨询型员工,充分授权,委以重任,人尽其长。公司实行平台化运作模式,为咨询型员工提供各种平台化的支持与辅助。

咨询型员工是知识型员工的进化版,也被称为专家型员工。与那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的知识型员工相比,咨询型员工具有更强的驾驭能力,也更加追求自主性、个体化、多样化和

## 管理员工三种力量:制度、管理、企业文化

一个企业,不管它是属于哪种类型,影响员工行为的都有三种力量——制度、管理和文化。这三个东西从不同的侧面影响着组织的个体行为及其结果,它们互相配合、缺一不可。

第一种力量:制度。不管企业大小,首先必须建立制度。我国古人云:没有规矩无以成方圆。就算是两个人合伙开公司,也要约法三章,对不对?何况对于一个人数量众多的公司,假如没有了制度,怎能保证大家步调一致?

这里说的制度包括两方面的内容:一是行为准则,即应该做什么、不应该做什么;二是工作标准,即应该怎样做,包括岗位作业标准及业务流程。前者是强制性的,后者是指导性的,两者应当互相配合,相辅相成。

第二种力量:管理,具体地讲是指员工上司即主管的管理行为。一个企业有了制度和程序,难道就能运作起来了么?显然不是,当然还需要组织各阶位上的管理人员发挥作用才行。

主管的管理功能大概主要有两个:一个是控制,一个是指导。控制是指,主管人员依照公司目标、制度、标准和程序,对部属的工作进行安排和监控,使部属的工作在预期的范围内进行运作,以期达成工作目标。当然只懂得控制的主管算不上一个称职的好主管,一个称职的主管还应当懂得指导。指导包括两方面的含义,一是指导部属怎样正确地执行标准规范以及提高员工的工作技能;二是例外事务的调整与指导。

第三种力量:文化即企业文化。对企业文化无论怎样下定义其实都并不重要,重要的是如何正确地看待和运用。一个民族的文化是那个民族精神和物质文明的传承,同样的道理,一家公司的文化当然是这家公司精神物质文明的传承。好的企业文化氛围给企业以好的导向,不好的企业文化则会给企业带来负面影响,或更有甚者可能会毁掉一个企业。

制度、管理、文化是管理员工的三种力量,同时也是企业管理的三个层次。

制度是企业管理的低层次,执行的对象主要是企业的基层员工,因为基层员工的管理职能是作业。员工按照规章或规范做事情,规矩矩矩,才能步调一致,产品才能减少差异,工作才能减少失误,才能达成工作目标。一个企业必须管理制度化,但制度化的管理绝对不是好的管理,这是中国式管理之父曾仕强教授的观点,我赞同。因此仅有制度化的管理远远不够,还必须要有管理和文化相配套。

管理的中级形式就是企业的干部即主管人员所实施的管理,这也说明管理是干部的职责。老板一般不应当直接干涉或参与管理,否则干部将无所适从,公司运作将发生混乱。

文化是企业管理的高级形式,这是因为企业文化靠老板发起,是老板的责任而不是干部的责任。请试想一下,一家公司的企业文化建设,脱离了老板,没有的老板的认同、参与和支持,仅凭着人力资源部门在咨询师的指导在那里穷捣鼓,无疑是徒劳无功的,必将使得企业文化建设走入死胡同。(波克)

## 企业为什么会犯错?

曾经在日本企业崛起中起到关键作用的管理大师戴明说,企业发生的问题,99%是因为系统,而不是员工。但我们大多数人却认为,企业发生的问题,99%发生的问题是员工的问题,不是系统问题。因为系统问题的最大短板是老板,管理的目标是达成系统的目标,而最容易影响系统目标的就是老板。一个员工对系统目标影响的程度是微乎其微的。

企业目标是盈利率与竞争力与执行力。系统的目标是什么?从股东的角度看,目标是盈利,即盈利率,而从客户的角度看,目标是价值,为什么客户会选择我们的产品,这是竞争力。从内部看,是员工满意度,这是执行力。管理者的任务,就是在这三个方面设定目标,然后去看实际的执行中实际结果与目标之间的差距,差距的背后是问题,企业家与管理者天生是为了解决问题而存在的。

问题的定义:现实与目标之间的差距才是问题,如果目标都可以实现,那你就没问题。企业家把目标提高,就存在问题了。你选择了什么目标,就选择了发现问题的角度,等于选择了什么样问题,比如选择盈利目标有三个:利润(赚了多少钱),投资回报率(多少投入),现金流(赚的是现金还是账面指标),这些盈利目标,都等于在说,企业所有的问题都是投入产出问题。

目标决定战略,战略决定流程,流程决定结果。从这种逻辑来看,提高结果等于流程的优化,而流程的优化取决于战略目标,战略目标是什么?我们的目标不是盈利,因为所有的盈利对应的是客户价值的增量,正确的提问是:多采购我们的产品,提高支付价格,不与竞争对手合作,客户对我们有什么新要求?而这个新要求就是我们的目标,约束我们实现目标的阻碍因素是什么。

一般的成本会计认为,产品成本=变动成本+固定分摊,而变动成本与分摊是与规模对应的,所以,这种观点认为,企业要赢利,就大量生产吧。但生产就会产生库存,库存是万罪之源,库存是杀手,所以,我们要的并不是大量生产的规模利润,我们要的是赢利的生产。

这就是TOC管理会计的理论,真正实现现金销售的产出才是真正的有效的产出,也就是说,有效产出=销售收入-变动成本。利润(NP)=有效产出-运营费用(OE)-SR(销售收入)-VC-OE。所谓运营费用(OE),就是为赚钱而花的钱,有了这样一种新的管理视角,然后我们来看一下如何提高利润?提高利润的很重要的前提是有效产出,而提高有效产出的前提在于从客户出发,比如说,好卖的产品没有货,比如客户要的货不及时,这都会影响销售。在中国,大量制造性企业的问题是不能够及时交货,如果我们的制造业能够保证准时交货,那么,销售额会大大增加。

有效产出是一个什么游戏,有效产出是一个“拉动式”游戏,意思就是说,通过客户价值来决定竞争力的因素。因为销售额等于客户明确认知的价值+客户没有明确认知的价值,所以,把企业创造价值的过程做透明,让客户清楚知道他付的价格中,那一些是你创造的价值,这样一来,客户就愿意与你形成战略伙伴而不是购买了。(哈佛)



## 总统的批评

卡尔文·柯立芝于1923年登上美国总统的宝座。

这位总统以寡言著称,常被人们称作“沉默的卡尔”,但他也有出人意料的时候。

柯立芝有一位漂亮的女秘书,

人虽然长得不错,但工作中却常粗心出错。一天早晨,柯立芝看见秘书走进办公室,便对她说:“今天你穿的这身衣服真漂亮,正适合你这样年轻漂亮的小姐。”

这几句话出自柯立芝口中,简

直让秘书受宠若惊。柯立芝接着说:“但也不要骄傲,我相信你的公文处理也能和你一样漂亮的。”果然从那天起,女秘书在公文上很少出错了。

一位朋友知道了这件事,就问柯立芝:“这个方法很妙,你是怎么

## 中铝风险管理体系建设转入实施阶段

日前,中国铝业公司“全面风险管理体系建设”项目标杆企业(西南铝)启动大会在铝城宾馆召开,标志着中铝公司全面风险管理体系建设工作已正式从体系的基础建设阶段转入标杆企业的推广实施阶段。

中国铝业公司全面风险管理体系建设项目组,西南铝全面风

险管理体系建设工作领导小组成员、全面风险管理体系建设项目实施工作小组成员、主要二级单位负责人参加了启动会。中铝公司审计部副部长刘长奎主持启动会,并在会上宣读了《中铝公司关于开展全面风险管理体系建设工作的通知》。会上,西南铝业(集团)有限责任

公司财务总监高行芳在启动会上讲话。她说,中铝公司把西南铝列为全面风险管理体系建设项目的第一批标杆企业,是对西南铝工作的充分肯定。她希望西南铝项目组成员,特别是中层干部和项目建设的骨干要充分认识开展全面风险管理体系建设工作对企业生存和发展的重要意义。

## 提升中国企业管理水平的十大举措

经过二十多年的努力,中国企业管理取得了较大进展,积累了一些成功的经验,但仍存在着许多问题和不足,如管理比较粗放、管理现代化水平较低,与国际先进水平还有很大差距。对此,张彦宁提出,随着中国加入世贸组织以及全球化趋势的新形势,中国企业必须从10方面全面提高现代化管理水平。

第一,不断更新观念,树立现代经营理念。

第二,积极运用国际企业管理标准。中国企业要在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际经济、技术合作与竞争,充分利用国际国内两个市场的要求,寻求更优的资源配置和市场环境,提高产品附加值,必须熟悉和掌握国际通行规则,尽快与国际接轨。

第三,建立和健全管理创新的动力机制。创新是企业管理进步和持续成长的活力源泉,要推进管理

创新,必须建立和健全企业创新的动力机制。

第四,推进企业组织结构的调整重建。

第五,完善企业治理结构,提高科学决策水平。只有健全完善企业治理结构并规范运作,才能真正形成企业决策机构、执行机构和监督机构相互协调、相互制约的机制,提高企业决策的科学化水平。

第六,加强风险管理,防范和化

解经营风险。对中国企业来说,就是要高度重视企业的战略管理,增强企业对环境的长期适应性,培育企业的核心竞争力,推动企业健康发展。

第七,大力开发人力资源。

第八,加速企业管理信息化建设。

第九,树立诚信经营理念。

第十,重视企业文化建设,塑造良好企业形象。(徐博达)

## 企业该如何保证合理的薪酬制度

员工对薪酬不满主要来自三个方面,一是内部环境。A认为自己很有能力,产生的绩效也不错,但获得的薪水却总比同部门的B低,这就很容易引起员工的不满。二是部门之间的分歧,涛涛国际接触众多企业,就经常遇到一个部门抱怨说,另外一个部门工作很轻松,压力又小,但拿到的工资却比自己部门高很多。最后是外部的竞争,员工认为自己企业工作压力大,不仅经常加班,而且很难获得休息时间,但获得的薪水却比竞争对手少很多。有时候企业为了应对这样的不满情绪,于是采取了薪酬保密政策,但薪酬无法做到绝对保密,只是时间长短的问题而已。要解决这些不满,就要发现

**提要:**通过调查显示,员工跳槽的主要原因之一,是认为自己所赚取的薪酬与自己的能力不符,因此对企业产生不满,最终通过跳槽的方式赚取高薪。这其中,虽然会有员工对自己能力高估的情况发生,但更多的是因企业薪酬制度不合理有关。

问题的根源,进而解决问题。

其实,薪酬是否合理关键在薪酬制度制定得是否合理。企业与员工因薪酬引起的矛盾,基本是由薪酬制定不合理导致。在进行薪酬制

定时,企业是否考虑到以下几个问题:1、薪酬的制定是否依据职位分析进行;2、薪酬的制定是否与员工的绩效挂钩;3、薪酬的制定是否与员工能力挂钩;4、薪酬是否做到公平公正。如果企业能够完美地解答这四个问题,那薪酬即便是公开,所造成的影响也会很小。因为员工会感觉自己处在一个公正的氛围内,会淡化掉对薪酬数字的重视度。

而这其中的关键,是如何做到公平公正,每个部门因岗位和职责的不同,对绩效的考核标准也不同,企业应制定绩效考核标准;另外,员工的能力很难量化成一个具体的数值,如何保证员工对自己能力的评价和企业对其能力的评价保持一

致,这些才是真正的关键。俗话说,每个人心里都有一杆秤,只有企业和员工的衡量标准达成一致,才能维持平衡。要想维持这种平衡,就要对各种标准进行细致化,既能够符合企业的利益,又能让员工接受。

对于薪酬是否保密这一问题,其实,薪酬既然无法做到绝对保密,不如反而适当公开,这样不仅可以避免员工之间互相打探的行为,还可以将被动变主动。但企业切忌不可过度公开,健康的薪酬制度可以提高员工工作的积极性,进而创造更多的绩效,过度公开很容易被竞争对手模仿,虽然化解了员工的不满情绪,反而可能提升了竞争对手的实力。(陈振中)

国药准字H46020635

# 快克

复方氨酚烷胺片

一天一粒防流感  
一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产  
海南快克药业总经销