

百度:用团队作战替代个人英雄主义

从百度身上,可以看到一批中国企业尤其是知识型企业管理模式的转变——从无机管理模式到有机管理模式。创始人兼 CEO 李彦宏的有机管理模式,在百度发展过程中就起了很大作用。

有机管理,指的是企业组织在学式(君子型)的核心管理者领导下,以使命与文化驱动为组织发展的原动力,管理者制定有中心使命、同时随着环境变化而有所调整的战略,充分调动员工积极性,在开发员工潜能的同时实现组织核心目标。

李彦宏——君子型领导

5月某天,李彦宏参加了一个由产品副总监召集的讨论会。像往常一样,李彦宏在这次会议上就像不存在——这个关于百度是否要进入一个新领域并进行投资的讨论会几乎在一种无序的情况下进行。与会者自由发表意见及理由。会议进行了将近两个小时,最后这场看似将要毫无结果的会议在一位百度副总裁拍板下

决定“暂不进入该领域”,尽管后来李彦宏又提出可以先和这个领域的某个不错的公司“合资”试试——但这个想法马上被一个在电话上参加会议的高管否定。他认为应该先合作一段时间,深入了解一下这个公司,如果有价值再投资,因此应该先“合作”。这是这次会议形成的最终决议。

这样的会议在百度司空见惯。在百度,讨论任何问题,即使是李彦宏的意见,也仅仅是“一己之见”,而不是领导意见。在李彦宏讲话过程中,任何人都可以随时打断,发表自己的观点,或者提出质疑。在一些非绝对重要性的问题上,李彦宏的意见常常被否定。但这恰恰被认为非常符合李彦宏推崇的“百度不仅是李彦宏的,更是每一个百度人的”原则。

在他们看来,作为一家知识型公司,百度要尽量用团队作战去替代个人英雄主义。

“简单可依赖”的核心价值观

百度的公司文化在李彦宏的“君子型领导”风格影响下,形成了鲜明



特色,最基本的特征就是“简单可依赖”的核心价值观。

这种“简单可依赖”,首先指的就是公司内部的人际关系。李彦宏曾经解释过“简单”一词的含义,就是人和人之间的关系非常简单,我想说什么就直说好了,大家想做什么就直接去做好了,不需要顾及很多的东西。“可依赖”,就是可信可托付。作为团队,人和人之间有很好的信任感。

在百度,大家工作比较愉快,没有什么勾心斗角,没有公司政治,每个人都可以放心地把精力花在自己的工作上。不会出现你在前线冲锋陷阵,有人在背后说你坏话的情况。

“简单可依赖”的公司文化,使得百度内部的人际关系非常简单,对于

李彦宏来说,管理难度就大大降低了。所以李彦宏说:“我虽然是一个技术人员,但到现在还能坐在 CEO 这个位置上。这并非是我个人管理能力有多强,而是因为公司内部关系简单。”

除了人际关系的层面,百度的“简单”文化还包括以下层面:遵循公开、公平、公正的办事原则,用充满人文关怀的简单制度、文化以及优厚待遇吸引并留住高素质的“简单”人等。

有甄别地引进人才

百度总结自己的“选人”经验为:那些通用类的技能职位可以大胆挖人,例如市场、公关、会计等岗位——每个公司都相通;但是那些技术、产品等位置就需要靠内生,从内部培养、提拔——就像从自家后院里拔萝卜一样,熟悉可靠。

对于如何发现这些顶尖级人才,李彦宏有自己的秘密武器,就是百度发现人才的五大法则。

首先是多角度面试。百度引进任何人才,都会安排多个同事对候选人

进行多角度评估,然后根据汇总结果进行最终决策。一般情况下,对于中层以上的职位,百度会安排 8 个人左右进行面试,对于高管岗位,则至少安排 4 人进行面试。

第二,背景调查。这是管理规范的企业普遍使用的——通过候选人的直接上级或同事,多方面了解其德与才是否符合百度的要求。

第三,降级录用。这是百度与很多企业不同的地方,一般情况下,别的企业副总监到百度以后只能担任总监职位;别的企业副总监到百度只能担任高级经理的职位。

第四,证明自己。任何人来到百度,只有用实践结果证明能力以后才能获得提升。

第五,循序渐进。职位不但代表着权力,更代表着责任。百度不断给予其新的职责,根据其履行的情况检验其能力,职位由低到高,职责由小到大,循序渐进地培养人才。

李彦宏说:“百度能够发展到今天,找对了人是一大重要保证。”

(admin)

美特斯邦威:四个“不寻常”凝聚人心

从零起步的美特斯邦威,老板与员工之间也走的是一条永远延续的路,要使自己的路能够延续,就要坚持让别人的路也能持久,周成健坚持的就是这种普及的感觉:公司内 200 名管理人员 80% 来自外地,所有的工作人员到了这个大家庭,就是其中的一员,公司内部严厉禁止用“打工”、“外来人员”等词汇对待员工,而在公司高层则严厉禁止自己的亲戚进入。

只有这样才能形成美特斯邦威的凝聚力——周成健的坚持成就了四个不寻常:

第一,不寻常的“情谊”。2001 年 6 月,杭州分公司的一位安徽籍员工接到家里急电:患肺癌晚期的父亲病危。在他急匆匆赶回安徽农村老家后的第三天,一件令全村老少惊讶的事情发生了:公司总经理的同志带着周成健的口信与慰问金来到他的家中。原来,出差在省外的周成健得知这个消息后,马上用手机给公司打电话落实慰问等事。

第二,不寻常的“留人方式”。1998 年,公司拿出 300 多万元,买了 20 套商品房分给 20 位业绩突出的外地员工,而且都给他们办好了产权证。这件事在当地引起了不小反响。如今,有 20 多位外地员工通过公司帮助,将户口落在了温州。同时,对符合条件的公司员工全部实行养老保险金、住房公积金等福利待遇,使一大批人才在企业稳定发展。

第三,不寻常的“育人方式”。1996 年的一天,周成健对当时在配送中心担任计划分析员的王泉庚说,手工统计、传真的销售报表不及时,能不能使用一套连锁信息管理系统?王泉庚回答:现在市场上的产品都不太适应我们企业。周成健说:“给你 200 万元去试一次,允许失败。”王泉庚埋头钻研了一年,终于成功地开发出一套信息管理系统。王泉庚也当上了分管信息的副总经理。

第四,不寻常的“创新力”。美特斯邦威公司的核心竞争力就在于设计领先与品牌塑造。谁也不会想到,位居上海的美特斯邦威设计中心拥有 300 人,“领衔主演”——设计中心主任却是一个 1997 年才从北京服装学院毕业的尹剑侠。为了让尹剑侠保持持久的创新力,周成健规定他每个月至少到欧美考察一次。如今尹剑侠带领的设计队伍一年开发新款 1000 个,成为引领国内休闲品牌潮流的创新团队。

(迟竹强)

英利工厂:自动化与和谐

身处全球最大的光伏制造基地和出口国,位于河北省保定市的英利绿色能源有限公司(YGENYSE)的自动化程度已经很高,来自日本的全自动焊接机、自动装框机、传送带等蔚然壮观。

“与大家想象不同的是,流水线出现后,英利的技术人员、工人与机器之间的关系却越来越密切了。”英利集团副总裁郑小强说。

机器与人

通常人们认为,流水线会剥离工人的技能,使工人沦为被动、按计划、无意识操作者,然而这一情况在英利并没发生。

这里最普通的一线工人也会积极地参与主动创新,比如在装框环节中用特殊胶带代替硅胶就是由四公司的工人提出的。

从世界级的光伏技术实验室到一线生产车间,英利有一个由博士、硕士、普通技术员、设备员和一线工人共 300 多人组成的技术团队。他们在“熊猫项目”(Project Panda)中一战成名——太阳能电池大都采用 P 型材料,替换成 N 型材料将降低成本。

英利政策研究室主任王洪志说,“大技术团队的本质不是技术,而是一个包含学校和家庭概念的纵向组织。”这给工人带来激励、成就感的同时,也让他们明白:“机器和工艺的不断升级必然导致工人结构的变化。”

强调组织协调

现在,英利基本上不再招聘焊工等专业技工。“当英利车间的班组长和分调,需要具备全产业链大规模生产的知识和组织协调能力,而这些需要通过学习积累而不是手把手教。”郑小强说。郑本人成长于一线车间。

英利的新工人入厂后,首先是一个月的基本培训,然后不分工位地去实习,每天上午学习各道工序、流程,下午则协助老员工做一些操作。全面实习之后,才真正下到车间班组,由师傅传帮带。

经过这些培训后,新员工非常清楚:大规模的生产不再依赖个人技能,取而代之的是合作和组织协调。随之水涨船高的是工资增长,负责就是第四道工序装框的李洋刚入厂时工资为 900 元,现在 3000 元。

董事长苗连生要求员工每天学习至少 4 个英语单词,月末考试。英利员工平均年龄 26 岁,他们流行一首打油诗:“嫁人不嫁英利郎,一年四季都在忙,白天累得腿发软,晚上仍为考试忙。”

虽然如此,英利员工有一条顺畅的成长之路。熟练工人通过民主选举,可成为班组长候选人,然后由带班长和车间主任来确定;同样的方式,班组长可升任带班长。带班长也叫分调,负责一条生产线的全部工序,“切换模具也由带班长来指挥调度,他的工作性质已经具有协调、监督和管理职能了。”英利四公司副经理张磊这样解释。

和谐的工厂

细心的工人发现,车间的组织结构有了细微变化,原本工人、班组长、分调和车间主任的四级层次变成了五级,即班组长一职被分为班长和组长。张磊说,经验表明,一人管理 6-7 人效果较好。

一线工人通过努力可以做到副總裁的位置,“这种管理者从底层产生的方式很像美国工厂模式,但同时我们又具有日本企业的人性特

点。”王洪志说,“美国企业讲的是股东价值最大化,而我们对企业的定义是像家庭、像学校、像部队,员工们在一起有家庭气氛,这是英利企业文化核心。可以说,从内心到现实,英利都是一间和谐的工厂。”

降低技术要求必须带来高效率,用机器取代工人可以实现更为集中的管理控制……从自动化中究竟得到的还是失去的多,这在英利的工厂尚且不是个问题,劳资双方都皆大欢喜。

傍晚 5 点,英利厂区的喇叭再次响起音乐,早班工人下班了,中班工人上班了。四班三倒制保证了英利的机器 365 天每天 24 小时都在轰鸣。

在路过办公楼墙上的一幅葡萄牙茂拉光伏项目的照片时,李洋很兴奋,“这是全球最大的光伏并网电站,它的组件就是我和我的班组一块一块装出来的。”茂拉光伏项目建于 2006 年,总装机 62 兆瓦,英利是唯一供货商。英利也承担了 2006 年德国世界杯球场的光伏屋顶工程。2009 年,英利全产业链销量 1050 兆瓦,位居全球第二。

(吴金勇)

易宝支付:“上下同谋”打造高度职业化团队

“作为互联网行业新型商业模式的代表企业,易宝支付得以快速发展的核心之一,就是拥有一个高度职业化的团队。而要提高团队职业化程度,就必须全面落实职业化管理。”

北京通融信息技术有限公司(以下简称易宝支付)副总裁余晨讲话的语速飞快,快到让人有点跟不上,一如他和另外几位创业伙伴一起创立易宝支付的发展速度。

在过去 7 年中,易宝支付埋头于行业市场,坚持以量身定制法则取胜,交易量以每年 2-3 倍的速度增长,人员也从最初的 3 个创业者变成了今天 500 多人的大团队。

“这么多年下来,一直引以为荣的就是我们这支职业化的团队,他们能快速融入公司文化,理解公司的意图,并以自己的行动来和公司一起快速成长。”余晨说。

自下而上,平等工作

采访开始前,记者发现易宝支付所有员工都在吃冰淇淋,甚至负责前台的小姑娘,也一边吃着冰淇淋一边问来访者找谁。据说下午的冰淇是领导请客,余晨把这看作是企业文化体现,对员工很关怀,而“能允许在上班时吃冰淇淋,更

是易宝支付自由文化的特点。”

在易宝支付走一圈,记者发现与很多互联网公司的宽敞、舒适的办公区不同,在这里除了财务等相对保密的部门有独立隔间作为办公室外,其余所有人员的办公位置都是完全开放的,不光没有独立办公室,而且连隔板、挡板都没有,就连 CEO 的位置都是跟普通员工一样,挤在一个角落里,完全是彻底“开放”。

余晨说这是易宝支付管理上的一大特色,自下而上,平等工作。

“公司的快速发展需要每一个团队成员都在这种宽松、舒适的自由文化下去创意、创新,开发出新的市场和产品。”

培育职业理念

不过,要在互联网支付行业里建立一支训练有素的职业化队伍,除了自下而上的宽松和自由文化,更重要的是让员工树立正确的职业理念,告诉员工什么是正确的,什么是错误的;什么是企业支持的,什么是企业反对的。

在易宝支付,每一个新员工入职,都会参加一次由总裁亲自主持的“CEO 午餐会”,总裁会掏钱请大家吃饭并告诉新员工,作为一个与

钱打交道的支付行业的企业,最不能容忍的是不诚信的行为。“支付本身最核心的就是诚信,别人不信你的话,是不会来付钱的。这是我们对团队职业化的最强烈要求。”余晨说。

对于诚信的追求,是易宝支付的原则和底线。“如果发现员工在职业诚信上失分,一定会毫不留情地处理。曾经有个中层骨干,因为报销不诚信而被直接开掉。”余晨说,“职业化团队需要职业化管理,就是要靠程序和规则来管理企业,而非兴趣、感情。企业最重要的日常事务应该程序化、规则化,对事不对人。”

培养团队负责人

每个周五,在易宝支付命名为“北斗星”的会议室里,总会坐满人,那是一线销售人员在给后场产品、技术、运营等部门员工做培训,反馈一线信息和需求,以便产品、技术开发有的放矢。而易宝支付管理团队在这一天也要学习来自业界高端企业高层的演讲,内容包括价值观、管理理念、管理实务等。

“这就是我们讲的授人以鱼,不如授人以渔。因为你只是一味地给别人鱼的话,就意味着你要永远自己去捉鱼,也就永远达不到规模发

展。”因此,在余晨的“管人”理念里,实际上还是自下而上的理念,先把所有人都培养起来,都自下而上能够自顶一块天的话,所有的能力加起来就会很惊人。

领导的权威不是靠一个人手里拥有的权力建立的,而是靠其在人格和能力上的影响力。“如果只是靠你的职位去控制别人的话,那员工是不会服你的。他们会觉得‘因为你的职位比我高,你只是我的领导而已’,但不一定会认为你真的有本事。”

(潘青山)

用友:高绩效管理落地有方

在短短 20 年的时间内,用友公司成长为中国和亚太地区最大的企业管理软件供应商,但在快速发展的过程中同样面临着亟待突破的管理难题:作为人员费用占管理费用 70% 的知识密集型行业,如何系统提升企业经营绩效?

“五个一”

纵观用友公司的绩效管理体系,其中的“五个一”不得不提,就是一个文化、一项制度、一套工具、一门课程和一套系统。其高级副总裁郭延生说,“只有这五个要素都到位了,绩效管理才能落到实处。”

统一的价值观是推行绩效管理体系的重要前提。在 2008 年企业文化升级后,每一名员工的年度绩效考核中都增加了“价值观考核”,占年度综合绩效评价结果的 40%,并最终决定工资、任免提拔、配股甚至是辞退。

但文化和战略是靠制度落地的。用友公司以 IBM、华为等国内外优秀高科技企业为标杆,借鉴其绩效管理思想,实行“自上而下层层分解、自下而上层层承诺”为核心“奖优汰劣”的绩效管理制度,并采用了“个人绩效承诺书”等绩效管理工具。

除此之外,为了让集团内部的每一名员工都了解这些管理制度,每一名管理者都掌握绩效管理的方法,用友大学组织力量在短短 2 个月的时间内,采用角色扮演的方式,结合用友公司的日常业务演绎了绩效管理全过程中,各环节容易出现的问题和直线经理应该采取的措施。

在 3 个月的时间里,为 50 余个分支机构开展了全员绩效管理培训,让绩效管理“家喻户晓”。如今,走在用友软件园里,随便问起某一名用友员工,他都能说出 PBC(个人绩效承诺书),绩效管理的三大步骤(个人承诺、考核评价、结果应用)、九大环节(计划沟通、个人承诺、沟通确认;人事记录、考核评价、绩效面谈;薪酬激励、任职资格、员工发展)等绩效管理的关键点。

eHR 让绩效管理落地生根

统一了价值观和绩效管理思路,又怎样在用友公司遍布全国的近 60 个分支机构和 8000 多名员工中开展绩效管理呢?管理者如何及时把控员工和部门绩效计划的执行情况,并适时辅导呢?

这期间,eHR 成为用友公司绩效管理落地的关键因素。在明确企业战略目标和绩效管理流程的基础上,利用 eHR 系统要求直线经理和员工按照系统中的设置,遵循统一的时间安排完成“计划、评估、反馈、改进”等各环节的工作,并监控整个过程。

“有这样一个业务管理工具之后,做绩效考核就比较方便了,之前直线经理和员工共同明确的各项关键任务都保存在 eHR 系统中,每周直线经理都会看到下属执行情况,便于及时做出指导和调整。HR 可以全局把控各部门绩效管理的执行情况,利用邮件系统做出必要的提示和督导。”员工也在公开、透明的参与环节中,逐步认可绩效管理体系的公平性和科学性,最终形成“参与——认同——参与”的良性循环。

在 eHR 系统这一重要管理工具的帮助下,用友公司的绩效管理打破了以往通过绩效考核传递业绩压力、完成奖金分配的“绩效考核”最初阶段,也跨越了基于企业战略、层层分解战略目标、迅速契合业务动向的“企业经营绩效管理”阶段,上升到“助力工作改进和业绩提升、激励员工业绩持续改进、提高企业全员绩效管理参与度、并最终实现组织战略目标”的绩效管理最高境界,走向“全员、全程绩效管理”。(佚名)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 **楼金**

总经理:

地址:海口市国际商业大厦12层

电话:0898-66775933

传真:0898-66700763