

案例典范 | AnliDianfan

《壹百度》：百度管理之“玉”

作为中国最成功的互联网公司之一，百度在10年间从7人创业的小公司扩展到近万人规模，市值近250亿美元，占据国内搜索市场76%的份额。这家公司的成功不仅反映在光鲜的财务数字或市场表现上，更表现在其内在独特的文化和管理哲学上。身处中国互联网高速竞争的商业环境中，百度始终能够根据用户需求和市场环境的变化进行调整，保持着极强的学习能力以及追求极致的张力，其自身形成的独特管理文化在背后提供了强大的支撑能量。

在《壹百度》一书中，百度创业10年间凝结的企业文化被总结为“29条军规”，从中我们可以看到百度管理文化“中西合璧”的特色：管理制度既有美式管理的尊重人性、松散分权的自治机制，又有

汪金芳：管理要从自身出发



初见汪金芳，就觉得他是一个诚恳的人，有着沉稳自信的气质和极具亲和力的谈吐。杭州金泰胶带有限公司是他一手创建的，从零开始，脚踏实地地慢慢积累起来。

杭州金泰的产品被广泛应用于汽车、摩托车、海洋船舶、大型农机、能源开采设备、石油开采设备、矿山机械、纺织机械及大型工业机械等各个领域。汪金芳的勤奋和努力以及执著，使他的企业得以在竞争激烈的商海中长期生存，稳定发展。

“一个合格的企业家，不仅要懂得经营企业，还要懂得经营人。他不但要了解市场，把握好企业的发展方向，还要了解人，要把人才放在他合适的位置。”汪金芳告诉记者，对于职业经理人，他最看重的是两点，一是要有职业道德，二是要会管人。“职业经理人用不用得好，能不能跟企业融合，关系到一个企业的发展。作为企业家，既要给予职业经理人一个宽松的经营平台，放手让他去提升企业的实力，规范企业的管理，也要对职业经理人进行相应的掌控，保证这些经理人的忠诚。”

对于汪金芳来说，他的企业采用的并不仅仅是现代化的管理制度，而是要把家族制管理与现代化管理相结合。“在建设企业管理机制的时候，既要结合企业的实际情况，又符合现代企业的科学管理与管理模式创新，使家族企业循序渐进地与现代企业管理制度相融合。对我来说，最好的一种模式就是让一同创业的家庭成员拥有企业的股份，使他们得到安抚，同时给予部分对企业发展有功职业经理人一定的企业股份，激励他们的积极性，使他们能够安心工作。”

“曾经有一个职业经理人向我提出，如果他进入我的企业，就要让我的那些亲朋好友从企业中离职。这一点我很难认同，在我看来，一个人富了起来，那他首先为国家为社会作出贡献，然后再荫及的就是身边的亲朋好友，如果我把我的亲朋好友都赶走了，那我岂不是就成了孤家寡人了，更何况在这些人中还有人是有真正能力的，这样的人就更要留下了。举贤不避亲。”汪金芳是一个很重情义的人，在他而言，企业再大，也应该有亲情、友情。

(苏杭)

中国民主集中式的高效执行；主管们既有西方职业化的专业素养，又有中国传统知识分子的使命感；用人哲学既有西方能力主义的绩效标准，又有中国信任与自律的道德期许。有趣的是，作者巧妙地把百度的管理特色总结为一个英文首字母缩写词：JADES(玉石)。其中的5个首字母分别代表：J- Junzi Leadership(君子领导)、A- Autonomous Group(无相组织)、D- Du Thinking(度思维)、E- Exuvia Innovation(蜕变式创新)、S- Shi Culture(士文化)，各自的涵义如下。

君子领导

在李彦宏的规划中，百度在未来10年里将按照每年40%的速度增长，达到1600亿元人民币的年收入规模。在中国这个从不缺乏兴奋点的市场，拥有高于体温的热情并不难，难的是要保持这股热情并运用在恰当的地方。

百度公司内部正在发生一些微妙的变化：凭借领导者个人魅力和直觉领悟的管理模式正在被平等协商、大胆授权和创造工作条件所取代。在百度的一些日常工作会议中，不再按照职位高低的顺序轮流发言，而是基本处于“无序”、“自由放任”的状况，李彦宏的个人意见也常常被否定。公司希望打破传统制造企业的长官层级组织，建立网络式的组织形式，授予每个员工更多的自主性。

“谦谦君子，温润如玉。”中国传统文化经常用玉来代表君子的品格，因为玉的光芒含于内而非耀于外。百度追求的管理风格是硅谷特色与中国文化底蕴的结合，



这种风格不同于传统的中国企业家长式或江湖式领导风格，而是包括：自省和自律、胸怀和远见、信任与尊重、专注与专业、领先与超越。

无相组织

曾经的硅谷工作经历让李彦宏在百度内部保留了很多外国科技公司的行事风格，比如实行“弹性工作制”，员工可以自己安排上班时间，可以10点半到公司；敲一双拖鞋出席任何级别的会议；上班时跑到休息室睡上一大觉；在MSN上坦然聊自己的私事。但与谷歌同意员工带宠物蟒蛇上班不同，李彦宏早在公司成立之初就立下两条底线：不许带宠物上班；不许在办公室吸烟。

度思维

度思维

对于公司高管，百度有一些基本的年度考核指标，年终奖金主要依据这些指标发放。但是，这些指标对于高管来说并不重要，因为高管的经济回报主要是通过股票或期权体现的，百度的业绩表现好，股票稍微涨一点，高管的收益就会增加很多，相对来说奖金则显得微不足道。因此每年年底进行的绩效评估和工作汇报，更像李彦宏和高管们“务虚”层面的一次精神交流。实际上，这种奇怪到近乎“无为而治”的管理背后，是严格的结果导向——不关注阶段性结果，但关注最终结果，而且根据最终结果进行严格赏罚。

蜕变式创新

每个新产品在推出时总是不完美的，需要随后一点点发现问题，一点点改进，在无数点滴细节的完善中，逐步趋于完美。

士文化

我们经常看到的企业文化是江湖文化、山头文化、后宫文化、官文化、毛文化。由这些文化主导的中国企业往往很难做大做强，中途倒下的案例时有出现。在百度身上，可以看到中国企业管理模式的变化——从传统劳动密集型企业管理通常采用的盈利驱动式的官僚管理方式，向知识型企业以使命感和企业文化驱动的学长式管理方的转化。其中的理念和一些操作细节，值得有志于管理创新的企业借鉴。

(孙冷)

四川石化启动企业管理信息集成系统

日前，四川石化炼化一体化项目企业管理信息集成系统工程总承包合同在成都签署。

该工程由大庆石化金桥公司总承包，大约经过3年时间历经3个阶段完成项目建设，预计2013年3月竣工。

这次启动的企业管理信息集成系统，旨在建立一个“以供应链管理为主线，以生产管理和企业资源计划为核心”的企业信息管理平台，实现企业物流、资金流和信息流三流集成，从而达到“日清月结，控制成本，增加效益”的目标。

目前，系统建设主要是完善基础建设、健全组织和规章制度，为构建企业信息管

理平台提供坚实的物理环境和行政保障；完成装置、罐区、公用工程、质量等系统的自动数据采集功能，为生产执行和调度指挥提供实时信息；完成协同办公系统以提高工作效率，从而提高公司管理的时效性。在此基础上，公司将根据实际业务管理的要求，建立相应的专业管理系统，对业务管理进行精细化管理，并建立从原料采购、生产加工和产品销售于一体的企业供应链，对市场变化进行快速响应。

系统还将建立企业数据仓库，并根据相应业务管理需求建立相应的信息模型，并通过信息集成平台为管理者及决策者提供汇总的信息，为企业生产和经营决策提

供及时和准确的信息。

四川石化项目建设之初，四川石化公司就提出了“依托信息技术、依靠流程约束、以扁平化为核心，搭建与国际石化企业接轨的企业机构设置和智能化的管理架构”的工作方针。这个公司首先从制度建设入手，建立了23大类170多个规范化制度，将相互关联的管理过程进行系统的流程分析，为信息化建设奠定基础。

两年多来，四川石化的物资采购、人事管理和财务管理等几乎所有的业务管理实现了网上信息化运行。

(赵金波)

名企名管 | MingqiMinguan

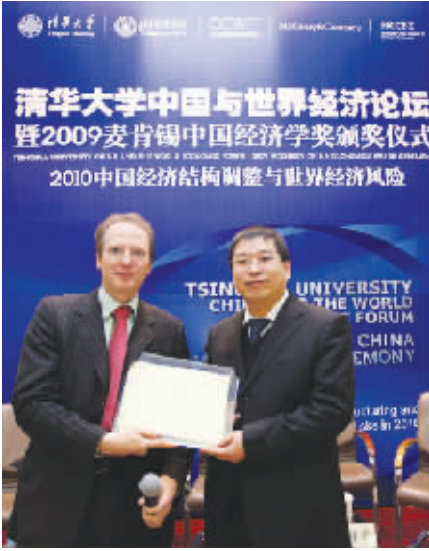
麦肯锡：从传奇到本色

坚持“谁违反原则就请谁出局”

不可否认，麦肯锡至今仍然是最优秀、最顶尖的管理咨询公司。且不说别的，光是它为当今工商界贡献的管理工具足可见一斑。例如“三层面理论”，它指在确保核心业务的基础上，选择第二层面业务，使其迅速发展为第一层面，同时为未来长远发展选择第三层面业务；还有“7S模型”，指出了企业在发展过程中必须全面考虑各方面的情况，包括结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。也就是说，企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的。在该模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同的价值观被认为是企业成功经营的“软件”。

马文·鲍尔，这位麦肯锡的创建者、“现代管理咨询之父”，在其写的《麦肯锡本色》一书中提出了“领导型管理”这一全新概念。按照鲍尔的说法，“领导力指管理企业所建立的多级领导机制”，领导的任务不是去解答员工的问题，而是和员工共同决定，找寻问题的答案。

身为曾经麦肯锡的一员，伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆怀着无比崇敬的心情写出了《麦肯锡传奇》，以纪念其导师马文·鲍尔在专业价值观追求上执著的一生。在她看来，麦肯锡之所以成功，是源于愿景、领导力、价值观和专业精神的胜利。特别是鲍尔卓越的领导力，他确保了其他三个方面的贯彻执行和持续进步。埃德莎姆在书中写道，作为麦肯锡公司的领导者，马文·鲍尔不仅



是这样明确地制定了这些原则，而且也是这样坚持严格地以这些原则为行动准绳的，他对合伙人说：“你要是不尽力去遵守原则，那还要原则干什么？”如果有麦肯锡的咨询顾问违反公司的根本价值观，马文·鲍尔会毫不犹豫地将其清除出麦肯锡团队。一名业绩很好的咨询顾问因为在为客户服务的时候，毛遂自荐地口头提出担任客户管理变革的一个领导主管职位，这是违背麦肯锡公司将“客户的利益置于首位”的价值原则的，结果得知消息的马文·鲍尔立刻毫不留情地解雇了这名优秀的咨询顾问——公司的价值观是谁也不可侵犯的天条，谁违反就请谁出局！马文·鲍尔的领袖逻辑就是这么简单。

不要迷恋麦肯锡，它只是一个视角

清华经管领导力研究中心主任杨斌博士在主编“麦肯锡学院丛书”时谈到，他常常惊讶于学院里头的一些师弟师妹或者学生小子，摇身一变就成了麦肯锡公司的大牌顾问，往来尽高管，谈笑超自信。究竟是谁点化了这些脑袋、使其茅塞顿开？认真想想，找到了一条原因：他们是站在了巨人的肩膀上，靠着公司积累了数十年的行业知识库，并不断有成熟的合伙人或者资深经理从旁教授，说话办事靠谱起来。甚至需要大书特书，他们进去后完成了重要的四洗：洗心、洗脑、洗手、洗脚。

“四洗”只是个比喻，杨斌指的是麦肯锡在文化、思维、方法、工具等方面对员工的塑造和点化。就拿该丛书第一批出版的三本书来说，《麦肯锡意识》是着重探讨如何从思维方式上，真正成为一个团队合作的、面向客户的、强调改善与结果的解决问题者，它属于“洗脑”；《麦肯锡方法》，这是三本书中最先问世并一炮打红的畅销书，讲述的是麦肯锡顾问们在工作过程中常用的那些技巧性很强、实用性很高的问题解决方式，它教授的是“洗手”；《麦肯锡工具》则把前述方法、打法、套路上升为方法论、工具箱、武器库的高度，是对那些更注重层次体系、寻求内在联系的学习者的一个延伸拓展，称为“洗脚”。至于洗心，前面提到的《麦肯锡传奇》就是一个很好的诠释。

不过话说回来，讲了那么多的麦肯锡和有关的书，本意并不是让你唯麦肯锡是瞻。对了，不要迷恋麦肯锡，它只是一个视角。

(钟金)



崔维星：管理“两极”人才

毕业于厦门大学会计系又获得过注册会计师资格的崔维星，放弃了原本热门熟路的专业人才晋升之路，闯入了劳心费神而且看起来劳动力价值大过于智力的物流业。身为物流公司的老板，创业初期，崔维星受到体力和能力的双重考验；创业之初公司人手少，身为老板的他经常要自行跟车搬货；时至今日，德邦物流的管理团队有时也还是会和员工一起搬货，并准备把公司高层定期搬货、跟车，作为一项制度固定下来。



“我们希望自己的管理者，是能文能武，既懂得文职科学管理，又理解一线员工需求，同时受二元文化熏陶的综合性人才。”——这是崔维星的初衷。1996年创办德邦物流公司，他所遇到的公司人才管理上的问题，反映了中国制造业及生产性服务性传统行业中，大量企业在人才培养和员工管理上的两难：一方面受过良好教育的储备干部由于缺乏实践经验而对一线工作缺乏理解，另一方面长期被视为“被雇佣的一双手”的一线员工则缺乏技能和职业上的成长空间。

随着中国物流进入行业发展的“黄金周期”，德邦一直保持着每年60%的增长速度。在员工平均流动率颇高、总体从业人员教育程度不高的物流业中，德邦建立了自己一套独有的两极人才管理机制：一方面要培养大量高素质的管理型人才，以满足公司现代化发展中的成长需求；另一方面，中国物流企业相对依赖人力，因此，让大批具有专业技能的蓝领员工安心在公司内待下来的员工保留计划也必不可少。最终，在一个稳定而融合的“二元文化”下，让不同特质的人才能够各司其责、各尽其力，公司才能真正实现有品质的成长。

“蓝领”人才保留计划

对于基础岗位员工的管理是对所有企业管理水平的最大挑战。德邦物流的很多非文职员，都是80后、90后年轻人，他们对劳动强度非常敏感，这就要求我们企业也要向信息化转变，提高效率，降低对基础劳动力的依赖；一方面要改善基础岗位工作者的人员结构，向高素质人才转变；另一方面培养敬业的基础岗位员工，让他们充分享受公司的福利和培训，不仅要讲求高效，还要更舒服、强度更低、更有荣誉感。提倡职业荣誉感，我想这也是物流行业发展的必经阶段。

向下兼容的管理人才

在一些人心中，国内物流行业可能还处于缺乏“技术含量”的粗放式管理阶段，但是德邦物流却希望走网络化、标准化、信息化的道路。目前我们正在使用物联网技术提升公司信息化建设。德邦已在上海、广州等地推广RFID技术，经过扫描枪进行电子配货，大大提升了装货效率。物流现代化需要我们有大批高素质、专业性强的懂现代管理的人才，但是与此同时，我们也希望德邦的管理者能把“二元文化”融会贯通。

今年，我和几位公司高层搬了一次货，颇有感触。根据德邦物流的规定，要求理货员不能坐在货物上，员工不能“摔”，而是要“放”运货的板子。但是在搬货的过

(林小舒)