

华润“行动学习”:群策群力 分享经验

一种好的学习方式,可以引起大集团内部各利润中心的竞相效仿,结果就是催化师告急——华润的高明之处就在于开发出自我培育催化师的模式。

2001年,华润集团提出了“再造华润”战略,决心突破发展困境,使这个拥有数十万大军及庞杂业务的组织实现顺利转型。

靠咨询公司?靠空降兵?还是靠自己?

在一番深思熟虑后,“自力更生”成为华润高层达成的共识。

小培训解决大问题

此时,陈新华从外经贸部来到华润集团履新,这位新董事长决定采用一种由中央组织部培训中心首先引

明基:激励机制,满足员工个性需求

每个公司用于激励员工的方法,因其公司规模大小的不同、员工年龄结构的不同和成长类型的不同,而反映出较大的差异性。以明基逐鹿软件公司为例,它是明基集团中唯一从事软件产品及咨询服务的公司。因为尚属于成长型企业,所以它将激励机制的重点放在考虑大部分基层员工上,并按照不同年龄段员工所表现出来的不同的需求层次制定相应激励机制。

第一个层次的员工,进入公司2年左右。这一层次的员工中年年轻人居多,平均年龄在27岁左右,学历以大学本科为主。他们对提升工作技巧和业务能力的渴求远胜过对物质条件的追求,因此公司要给他们以安全感。安全感分为两种:其一,短期安全。明基通过“个人发展计划”帮助年轻员工完成业绩,有针对性地开展与个人业绩和企业目标紧密挂钩的培训课程;其二,长期安全。创造良好的工作平台,为员工提供成长和锻炼所必须的工作机会,让他们积累经验,提升自身的就业能力,为未来打基础。

第二层次员工,进入公司3年到5年。正所谓“三年之痒”,此时的员工已经具备了一定的业绩和工作能力,开始有结婚、购房、购车等计划,现实的物质需要逐渐浮出水面,成为其第一需求,其次才是进一步充实自己。有的公司采取送员工出去上学,为员工支付学费,然后以签合同的方式来约束员工、挽留员工。而明基逐鹿则实行岗位轮换制,刺激员工迎接新的挑战,并为员工提供买房津贴、读书津贴等实实在在的资金支持。

第三层次员工,进入公司5年以上。他们的安全感已经作为基本需求得到满足,此时他们需要得到公司的尊重与认可,希望公司给他们提供舞台,为公司创造更大的价值。近年来,明基公司的发展速度有目共睹,公司内奉行的内部创业机制为每个员工创造了丰富的机会。“管理者的态度应该转变,一定要尊重员工、信任员工,给他们以空间和舞台,让他们可以尽情地发挥出各自的主观能动性。”

(佚名)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 **楼金**

总经理:

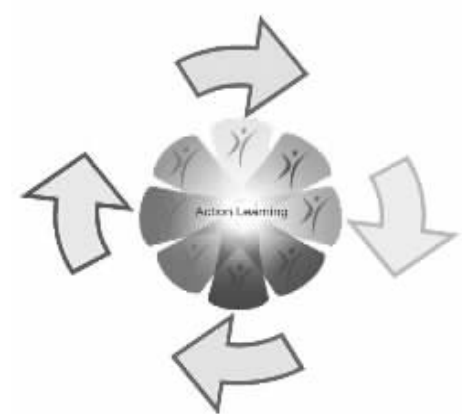
地址: **海口市国际商业大厦12层**

电话: **0898-66775933**

传真: **0898-66700763**

入国内的“行为学习”新概念,邀请时任国家行政学院副院长的陈伟兰进入华润担任催化师,正式启动了高层培训项目,小组成员由全体高管以及部室一把手组成。

这种小规模的高端短培训举办了4期,实际上要解决的却是未来战略这种生死攸关的大问题。从催化师介绍学习方法,到学做战略分析,然后全体成员用战略分析的方法来讨论华润集团的愿景和下属各利润中心的战略定位,这个培训采用了典型的行动学习模式,参加人数由十几人扩展到几十人,一些大的愿景和战略方向,包括集团启用新Logo等这些重要意向依次达成,学习结束后成员们回到各自部门,在具体业务中去一一落实。



经验分享

华润置地,是当时第一个吃螃蟹的。前期的高端培训,使集团高层对向下推进行动学习充满信心。

2005年时,华润在集团下属的常熟电力召开了一个经验分享会。常熟

电力刚刚做完一个工程项目的建设,由于计划制订得当,创造了国内很多项纪录,包括总造价、工期和质量等等。集团的本意是让其他公司分享他们工程项目的经验,大家经过讨论发现,可以用行动学习的方法来做。比如无锡燃气,就尝试邀请集团用行动学习方式,帮助他们降低整个工程的造价。在双方沟通的过程中,发现这个项

目又引申出降低供销差率的课题,于是就同时启动了两个行动学习的项目,最后都取得了很好的成效。

华润集团大部分的管理政策会通过这种资源分享的方式来做,而不是强制要求每个公司一定要做行动学习。学习不是万能的,而且在引入

新东西的过程中,还要发挥下属公司自己的意愿。有一些利润中心受到了触动,主动要求成为行动学习的试点。于是集团重点挑选了六七家,帮助他们做导入,在燃气和医药等集团启动了更多的项目。

华润的行动学习一夜之间如火如荼起来,越来越强的需求导致僧多粥少,催化师短缺成了继续发展的瓶颈。

为扶植内部更多的人来做更多行动学习的项目,2007年华润启动了催化师的培训,人力资源部门和业务部门都有人参加。华润也开始倡导把一些催化师的技能列为领导力的组成部分,要求管理人员学会如何去授权、如何去激励、如何去辅导下属,以及如何去催化团队,引导团队做研究。

(马新莉)

何谓“行动学习”?

行动学习的创始人英国瑞文斯(Reg Revans)教授。在这个课程中,每个参与者所在的机构都提出了一个比较棘手的问题,他们被交换到不同于自己原有专业特长的题目下,组成学习的团队,群策群力,互相支持,分享知识与经验,在较长的一段时间内,背靠学习团队,解决

这些棘手的问题。

行动学习法是学习知识、分享经验、创造性研究解决问题和实际行动四位一体的方法。而发现需要探讨的实际问题是行动学习法的关键。

行动学习一是用于经理人员培训,可以有效克服企业培训与实际工作脱节。二是用于解决战略与运营

问题,使企业摆脱单纯依赖外部咨询机构解决问题的方法,高质量地解决企业实际问题。

催化师是行动学习中的学习教练和方法专家。催化师负责行动学习这一过程的设计以及研讨过程的引导、激发探寻、质疑和反思等。当高层发起项目之后,催化师就要跟高层

一起参与进去。首先要写题,行动学习对课题是有一些选择标准的,有一些指标来帮助催化师做判断是否适合;然后跟高层共同研究小组成员的构成,根据职务和学习风格来决定哪些人来参加,这些人怎么分组;考虑完这些因素,催化师就开始设计整个项目。

(单于)

西蔓色彩:需要挑选有血有肉的HR

从2008年开始,西蔓色彩从英国引进了AURA-SOMA色彩心理课程,对于一直对代理其他品牌持谨慎态度的西蔓来说,这次突破的最重要原因,是自己无意之间进行的一次色彩心理学分析。

按照色彩心理老师的要求,于西蔓从上百个彩色小瓶中,选择了4个,并接受了近2个小时的分析讲解,“没想到,老师通过4个彩色的小瓶子发现了我的纠结,看到了我思维的死角。”让于西蔓看到的思维死角

是她对感性和理性的平衡问题。

之后的于西蔓试图将先天的感性和后天的理性同时进行收敛,中庸的找到了自己和员工都喜欢的平衡状态。于西蔓说,现在的员工都是“80”、“90”后的人,他们极具个性,喜欢挑战权威,而企业是有自己文化的,如何让这些个性群体为企业服务?了解他们、理解他们,是管理者的首要功课。

而她以往聘用的一些HR总是难以达到这点。“当HR带着书本学

来的西方管理理论来到企业中会发现,中国人的职业化程度并不高,这两者间存在的差异让HR很失落,HR来自企业的教育此时就变成了管理教训。这样的教育让HR不仅不会思考发展一些感性的解决方案,从心里和员工靠拢,反而会更加专制,用表格、打卡机把人格格式化。”

持有这样的管理理念的HR不利于发挥员工创造力。

于西蔓在招聘HR的时候曾发现,一些HR非常凌厉,但是我和

公司的CEO就会想,我们不是劳动密集型企业,没有员工如何成就西蔓色彩?企业是员工的企业,企业的一切功绩也是员工干出来的。”

于西蔓认为企业是员工的。她说:“当老板的只是在指引方向,如果我方向指错了,那么是老板的无能,但是,企业的一切成绩都是现在的和已经离开的员工做出来的。所以我们才希望挑选出有血有肉的HR,只有这样才能成就优秀、可持续的企业文化。”

(蒋艳辉)

日本乐天力:全体员工强制学英语

管理层不精通英语就炒掉

乐天是日本最大的在线零售商,它的总部位于东京的海边。每周一早上,大约2000名员工就聚在会议室里开会。过去几个月的会上,包括其它的会议,员工们都响应乐天创始人的号召改用英语。在乐天,不只文档用英文写,就连自助餐厅的菜单和电梯的标志都开始用英文。

到2012年乐天的员工必须会说、并且能用英语交流,而公司也告

诉管理层:如果不能精通英文可能会被炒。

最近一段时间,乐天不断在美国和欧洲发起收购,它想成为一家国际性的公司,英文政策十分重要。乐天解释说公司需要一种通用语言,从而与其他部门沟通,国际企业中的主流语言英语自然成为好选择。乐天希望这种改变能吸引并留住非日语人才。

乐天6000名员工大多都是说

日语的,对于这些政策,他们泰然自若,许多员工还表示支持。

一位刚进乐天一年的员工Hideki Kamachi说:“坦白说,最初我有些吃惊。”在周一的会议上,他开始学习英语单调,他说:“有时我完全不懂想说的东西,但我每周都能懂得多些。”

新政由乐天45岁的掌门三木谷浩史发起,他说一口流利的英文。三

木谷浩表示:“有一些人会有点犹豫,但他们最终会明白,无论喜欢不喜欢都要做。”现在他的公司已经初具互联网形态,拥有35000种商品,拥有一个在线银行和一个旅游网站,2009年的净销售额达3000亿日元(35亿美元)。

基本上没有一个乐天人质疑三木谷浩史的命令,他本人也说“阻力对我来说不算什么。”

(乔望)

必须先有价值观,通过好的价值观,做到的业绩才有效,否则业绩几乎是白做

阿里巴巴 CEO 卫哲:求大同存大异

作为全球中小型企业最大的商务交易平台,阿里巴巴的成功是基于愿景驱动的战略和价值观驱动的管理。阿里巴巴:我们不单把“80后”、“90后”当作机会去看,更把他们作为公司的愿景来思考。阿里巴巴思考的是“80后”、“90后”如果成为经济主体,还有什么问题要去解决?

阿里巴巴是用解决问题的方法去制定战略。做到这个境界,难度很高。18个人互相认识,比较容易获得信任,但18000人时,要达到信任,阿里巴巴又怎么做的呢?

“求大同,存大异”

阿里巴巴CEO卫哲说:“大同”,就是我们必须有一个共同的梦想。我们的梦想,是“让天下没有难做的生意”。有了梦想,就可以求大同。

“‘存大异’怎么做?就是高度

的透明。所有马云的讲话、我在董事会上的发言、股东大会等,我们都是对员工现场直播的。董事会除了不能提前披露的数字,所有的内容都放在我们的网上,任何员工都能看到。集团高级合伙人的会议,100多个人开会,我们在内网上向1万多员工直播。用透明保证这种信任。”

阿里巴巴不断减少流程和规章制度。阿里巴巴认为流程就是法律,法律多了,道路就弱了。阿里巴巴不是简单地看是人治还是法治。阿里巴巴坚持的是德治,以德治公司。

让平凡人做不平凡事

阿里巴巴有一句名言,“让平凡的人做不平凡的事,充分调动他们的积极性和潜能”。

卫哲是这样阐释的:“首先,定位每个人都是平凡的人。这非常关键。很

多互联网公司提倡精英文化。我们不可能有18000人的精英,这18000人肯定都是平凡人组成的。有的同事说,看到一个精英成功,对他其实没有什么激励作用。马云不断说,‘我考三次大学没有考上,一定很平凡,如果你觉得今天我是成功的,那每个平凡的人都能成功’。”

“如果我们中间有人认自己是平凡的,是不平凡的人在领导一些平凡的人,这种企业文化就不可能成功。”

阿里巴巴更多的是一种校园文化,这可能跟马云当过老师有关系,他最早的同事是由老师、学生组成的。在阿里巴巴,“总”这个字是听不到的,叫“老师”、“同学”的更多。

“大异”有底线

如何管理阿里巴巴这座“校园”?

卫哲说:还是“求大同,存大异”——只要这个“大异”里没有违反起码的底线,就可以。

“在阿里巴巴,业绩这些‘实’的东西,我们通常是虚做。也就是业绩做得再好,考核也只有50分。还有50分和业绩是没有关系的……对一些业绩做得很好、价值观很不好的员工,我们称之为‘野狗’,会把他‘打死’。而那些价值观很好,却从来拿不到业绩的员工,我们叫‘小白兔’。‘小白兔’,我们不会乱棒打死,但会把它换换位置,多一个机会,换一个地方,可能就不是‘小白兔’了。”

HR来自一线

在阿里巴巴,价值观的传递者有一个角色很重要,那就是由HR充当的“政委”。政委体系在阿里巴巴有几个特点,第一个是阿里巴巴HR和员



方太:造就仁义之人 让家的感觉更好

方太是一个“家文化”气息很浓的企业,用“让家的感觉更好”这句广告语来形容方太的企业环境,应该说也很贴切。

把企业员工当作自家人,茅忠群即使在行使企业重大决策时,也会充分考虑全体员工的感受。

位于杭州湾新区的方太厨电产业园,在设计之初,茅忠群就发动员工把园区当作自己的家来设计。他说:“没有人比员工自己更了解他们的需要。”

员工对此的反应非常积极,不到半个月时间,一共向茅总提出了650多条建议。从体验式厨房的设计、物流车位的规划方式、废水循环设备的安装,到心理咨询室、影视厅、咖啡吧、篮球场等等,无所不包。员工们的热情,缘于他们相信管理层会认真对待这些想法。

让员工把企业当作自己的“家”,做起来并不容易。茅忠群说:企业对员工来讲,其实就是一个“家”,他们除了睡觉和公休日,一天最有精力的时间都是在企业里,如果他们在这个环境中找不到归属感,企业就会不安定。今天的“方太”已成为中国高端厨用电器的第一品牌,本来我应该很有成就感,但不知为什么我怎么也高兴不起来。每当有人因为严重错误被开除,都对我是一次很大的打击,这种失败感,有时远远超过我的成就感。

这几年茅忠群热衷于国学研究,把国学中的精华思想引入企业管理,他期望在方太造就一批仁义之人。一群有仁义特质的人达成的共识,我相信是符合仁义的,做出的决策也是有仁有义的。企业每天都在发生不同的事情,一出问题就坐下来讨论,工作效率实在太低了。我们要把以前已经发生过的、讨论过的、遇到过的事情让它标准化,再变成制度,变成行为规范,遇到制度已经规定的东西,讨论就省略了,直接按照制度来。

茅忠群倡导全体员工,包括公司高管一起学习依据孔子的教诲编成的《弟子规》,他说:“我们的员工如果能按照里边的规范去做,就会减少企业的内耗。”

“让家的感觉更好”,是方太品牌给消费者的承诺,也是茅忠群对方太员工未来的承诺。他说:“我多为员工考虑,最终大家都会得到好处,企业得到了好处,整个社会也就得到了好处。”

(曹世中)