

万科人事巨震谋转身

伴随着万科集团高级副总裁、北京区域本部首席执行官毛大庆离职传闻的坐实，万科集团又开启了新一轮的人事任命和调整。3月8日，万科公布现任北京万科总经理刘肖接替毛大庆职务的同时，新任命的包括刘肖在内的五位高管升任集团副总裁。分析人士称，新的人事调整背后折射的是房地产企业应对行业变化而做出的自身调整，万科这家房企巨头也将就此转身。

刘肖接棒

当毛大庆离开万科的消息传出之时，接任者也成了业内关注的焦点。不过有意思的是，此前接任者的猜测多集中在万科现任高级副总裁或者副总裁身上，但谁也没有料到毛大庆这一次的接任者还是刘肖。

刘肖，现任万科北京公司总经理，是去年底万科人事调整中的另一主角，彼时他接替了毛大庆的位置，从杭州公司的总经理北上成为北京公司总经理。与此同时毛大庆升任为万科北京区域本部的首席执行官。

8日，万科正式宣布任命现任北京公司总经理刘肖为集团副总裁，接任北京区域本部首席执行官。北京公司董事长，兼任北京公司总经理，刘肖也借此进入到了万科集团的高层，成为其副总裁之一。

其实，早在去年5月刘肖被传出接替毛大庆之时，业内就有分析称，万科借“少壮派”的上位进入了全新发展的阶段。

难题不小

告别毛大庆，北京万科及万科北京区域将进入“刘肖时代”，而在业内人士看来，对于这个还未将北京万科总经理的板凳坐热的新生代来说，其面临的挑战不容小觑。

当前万科总部外派的区域本部公司有四个，包括北京、上海、成都、广深等四大区域本部，北京区域本部分管北京、河北、山西、东三省

等15个城市公司。据悉，近两年万科的北京区域正在遭遇发展瓶颈期，数据显示，近两年北京区域营收、净利润在万科集团中的排名开始下滑。

毛大庆也曾提出，这15个城市中只有北京公司一枝独秀，其余市场均存在不同的问题，例如沈阳有产能过剩的问题，秦皇岛则是滨海城市度假型产品严重供大于求的问题，这些地方经济结构调整也影响到了万科相应城市公司的业绩。如何在保持北京万科持续增长业绩的同时，一一攻破其他城市的问题；如何在新一轮的房地产调整中，助力各城市公司的增长，这些都是摆在新任接棒人刘肖面前的难题。

万科转身

值得注意的是，万科除了宣布刘肖的新任命外，还任命了包括刘肖在内的五位集团副总裁。剩余四人分别是深圳公司总经理周彤、上海公司总经理孙嘉、万科香港管理部总经理阙东武和万科建筑研究中心总经理王蕴。其中，周彤是上世纪90年代就已加入万科；孙嘉与刘肖一样拥有麦肯锡的工作背景；阙东武曾任集团资金管理中心的资金部经理；王蕴则一直供职于规划设计部门。

这一轮新的人事任命被业内看做是继去年底万科系列人事调整后的又一次大动作，万科总裁郁亮对于人事调整指出，目的是要培养一批新生力量。不过，另有接近万科的业内人士指出，除了新人的培养外，万科人事变动的背后，折射的是房地产企业应对行业变化而做出的自身调整，也是房地产利润率下降、区域差异凸显的地产白银时代必然选择。

例如除了传统住宅外，万科于去年加大了养老、商业、物流、旅游度假等不同物业形态的调整，甚至将互联网思维带到了各新业务板块的发展中。分析称，人事调整也是基于战略布局而展开，未来随着万科的多元化发展，其人事调整也将成为常态。

(阿茹汗)

3月8日，万科发出的一份内部文件显示，已接受万科高级副总裁、北京区域本部首席执行官、北京公司董事长毛大庆的辞职申请，同时任命现任北京公司总经理刘肖为集团副总裁，接任毛大庆职务。毛大庆也在当晚发文表示，“2015年，我对自己的人生做出了全新的选择：创业，怀着梦想再度出发。”业内人士表示，从肖丽到毛大庆的相继离职，万科高管“年轻化”再现，但从现阶段来看，万科将经历一段较艰难的时期，年轻的高管们能否补充老人的空位，也仍有待观察。



曾多次呼吁房地产行业转型的万科高级副总裁毛大庆用个人转型践行了自己的呼吁。离开万科后毛大庆投身于创业，其首个创业项目是为青年创业者提供创业扶持计划。

已成万科外部合伙人

“虽然不再于万科内部担任管理职务，但我与万科的情谊将永远不会割舍，接下来，我将继续以万科外部合伙人的身份，为搭建万科新的生态系统贡献自己的一份力量。”毛大庆说。

万科发布的知会表示，万科看好毛大庆之后将启动的创新工场事业，将以财务投资者身份支持该项创业。

据悉，知名投资人徐小平、创新工场李



[延伸阅读]

毛大庆辞职创业 首个创业项目是青年扶持计划

开复等人已经表示投资毛大庆的创业项目，特别是中关村创业大街、清华科创泰君等更将作为其重要合伙人。毛大庆的首个创业项目，是为青年创业者提供物业办公、财务咨询、投资管理等一条龙服务的创业扶持计划。按照这个项目的计划，其将在北京收购、改造旧有厂房、公建等，为青年创业者提供低廉、有品质保证的硬件、软件条件。

对于自己的这次转型，毛大庆表示，一年多以来，我国政府一直在倡导“大众创业”与“万众创新”，自己深受鼓舞。“只要大力破除对个体和企业创新的种种束缚，形成‘人人创新’、‘万众创新’的新局面，中国发展就能再上新台阶。大众创业，靠智慧创造财富，以市场的力量塑造新的国家精神，这是改革开放以来正确的国策。”

地产经理人面临转型窗口期

毛大庆此前曾向媒体表示，创业潮是中国社会价值观转型的开始，未来十年都将是一个窗口期。为年轻人搭建创业孵化器，符合国家战略，也有旺盛的市场需求。

上海易居房地产研究院研究员严跃进表示，毛大庆曾经在新加坡凯德集团和万科工作多年，拥有广阔的国际视野和成熟的国内经验。这样的背景使得毛大庆个人对经济发展趋势有着敏锐的判断，在中国房地产步入白银时代之下，无论是房企还是职业经理人自身，都面临转型窗口，毛大庆可利用目前前年富力强的优势，以及对创业思维的独特理解来做事。从这个角度看，此类创新的成功可能性会很大。(邢飞)

管理日记

管理者既要“开心”又要“变心”

北京大北农科技集团股份有限公司独立董事 鲁柏祥

管理者要学会克服三种“常见病”。第一，故步自封，不能去接纳和包容更多的人和事；第二，什么都想做，目标越来越多，角色不停地在转换；第三，不能用变化的、发展的、一体的眼光来看待和解决问题，思维流于片面、表面、局部。

针对这三种“病”的修行，目前尤为重要的是，管理者既要“开心”，又要“变心”。开心就是要将心真正打开，管理者要多去做“开心”的事情，胸怀要足够大、足够开放。用木桶装水来打比方，管理者就是木桶的底部，下属是组成木桶的一块块长板，只有底面积足够大，才能容纳更多的长板，也才能装更多的水。管理者“开心”了之后，前面所说的三种病自然就会逐渐治愈。

“变心”说的是在目前市场环境迅速变化的形式下，管理者也要不断改变。怎么变？一定要有“挑战自我、打败自我”的观念，而不是将所有精力都集中在打败对手上。西点军校在培养陆军军官的时候，教育理念并不是要打败外国军队，而是将假想敌对准美军内部最精锐的海军，击败“最强大的自己”，不断挑战新的高度。可以说，当一个人要打败对手的时候，全天下都是他的对手，而当他人着力于战胜自我的时候，反而会在经历重生的蜕变后，天下无敌。

(刘贵)

于绍礼 摄影报道

诚信赢得市场 质量铸就品牌

内蒙古蒙古包食品有限公司前身为“通辽市奈曼旗蒙古包食品厂”，注册产品商标为“草原村”，是生产经营风干牛肉干、牛板筋、风干芥肉等食品的企业。公司利用当地的优质生产资源，引进相关深加工技术，运用高科技手段结合传统工艺，形成了具有领先优势的牛肉、芥肉深加工工艺技术。在保持原材料特有的纤维成分和营养成分的同时，无任何防腐剂和化学成分，根据不同消费者的需求，公司已上市推出了“草原村”系列30余种不同包装规格的牛肉类、芥肉类高档休闲食品和健康食品。

企业时刻遵循：“以质量求生存，以信誉求发展”的理念，积极拓展区内外产品市场，千方百计满足客户要求，运用科学的管理方法，先进的技术及完善的生产设施，确保一流的产品质量，建立了完整的销售网络及售后服务质量保证体系，坚持“为国创税、为企业、为已创收、为民造福”的原则，荣获了“奈曼旗民营经济诚信企业”、“通辽市知名商标”、“产品质量可信服务满意单位”等殊荣。企业从小到大，市场从无到有逐步走上了健康发展之路。

市场经济快速发展，企业间竞争日趋激烈的今天，质量对于企业的重要性日益凸显。该公司始终把抓产品质量工作放在首位，所有的产品，质量由“检验”到“预防”，由“堵”到“疏”，再到生产的“全面质量管理”，在生产过程中的精细化要求与质量水平要求越来越高。紧密结合实际，制定了符合自身发展实际的整改措施。通过对质量跟踪管理，随时随机抽查产品质量，以提高产品入库合格率。通过电话、传真、实地走访等多种方式，对现有供应商重新梳理，核实更新相关信息，对供方单位进行评定，筛选优质供应商，进行星级评定，淘汰不符合规定的供应商。真正做到了从小事做起，从细节抓起，夯实产品质量。

在现代企业标准化程度增强、差异逐渐消失、附加价值较小的情况下，企业惟有通过加入服务要素寻求更大差异化，才能创造更多附加值。服务是赢得顾客的有效手段。为此，该公司通过服务满意度调查、加强终端服务管理，完善服务规范，并通过建立标准化的服务流程，进行客户资料整理，提供个性化的服务等实施“精细化”的人性服务。这种“精细化”的人性服务使顾客感觉到“尊重、优越、专享、贴身、个性化”的品牌文化，从而潜移默化地提升品牌的忠诚度。

质量是企业立足之本，创新是企业经久不衰、历久弥新的动力，企业发展离不开员工的辛勤工作和默默奉献，质量管理已经融入员工内心深处，融入一针一线之中。企业将创新融入工作的全过程，紧贴市场需求，开发出多种特色产品，增强了公司产品的市场竞争力。

服务“精细化”，创新“市场化”。这是该公司质的最大亮点，也是公司坚持如一的发展理念。服务贵在细致，创新不能脱离市场需求，质量只有开始，没有结束。

(明月)

赤峰元煤矿区物业管理公司：谋划和谐稳定诚信服务新格局

赤峰元煤矿区物业管理公司围绕“服务于矿区、服务于百姓”这一工作主线，积极谋划“稳定、服务、管理”新格局，努力提升公司经营、服务管理水平，为建设美丽矿区营造良好的氛围。

赤峰平煤投资公司“四会”召开后，该公司通过领导班子学习座谈会、召开班组长以上干部大会等形式，认真学习贯彻落实平煤投资公司“四会”精神，统筹谋划“稳定、服务、管理”新格局。在维稳工作上，认真落实信访稳定工作责任制，坚持重稳定、重民生、重服务、重解决的“四重”方针，及时了解掌握各种不稳定因素，努力做到“发现得早、控

制得住、处理得好”，把矛盾解决在基层，解决在内部，维护矿区稳定。认真做好离退休职工的服务和管理工作，充分发挥矿区文化服务中心的突出作用，让离退休职工老有所养、老有所乐。发挥好救助站的作用，加大扶贫解困力度，切实帮助困难职工解决一些实际困难。在经营管理上，继续实行费用指标量化考核制度，进一步细化考核内容，完善考核办法，规范运行。坚持材料计划申报审批制度和物资材料以旧换新制度，坚决杜绝材料的流失和浪费。关注民生，积极开展“诚信服务年”活动，在“三供”安全运转工作上，要求维修抢修突发事件，把百姓利益放在首



开展“三八”文体活动 激发女工工作热情

今年“三八”国际妇女节期间，农业银行河北承德分行本部举行欢度“三八”国际妇女节系列文体活动及女性健康知识讲座等。文体活动包括跳棋、扑克、跳绳、踢毽等女员工喜闻乐见的形式。通过这次活动，使全体女员工度过一个健康快乐、积极向上的“三八”节，同时减缓了工作压力，亲身感受到组织的关怀和温暖，进一步激发该行“半边天”的工作热情。

为什么星巴克的员工很难被挖走？

星巴克的创新力和企业文化一直被行业所津津乐道，多年来被竞争对手挖角率极低，星巴克为何如此有魔力？

“星巴克的伙伴(员工)很难被挖走。”星巴克(中国)的人力资源副总裁余华充满信心。在她看来，每名星巴克员工都是公司的“伙伴”。

作为咖啡领域快消品的领军者，星巴克的伙伴每天也会受到来自于各方面的压力：从企业的高速增长，到为顾客提供优质的体验，甚至店面中的突发状况的情绪管理等。

星巴克(中国)大学有各种和压力管理相关的课程：基层管理者的必修课“优先管理”能够提升门店管理组的时间管理技巧，帮助他们减少每日的工作压力；针对中高层管理者推出了“精力管理”的培训，将全国各地的总监及以上管理者汇聚在一起，邀请来自于西雅图总部的内部讲师，介绍如何通过饮食、健身和身心调节，来缓解压力，在身体、情绪、精神等不同层面进行自我调节和改善，以保持和创造最佳的工作状态；人力资源部部门也经常会有类似的培训，例如：如何通过了解大脑的生理呼吸，通过禅宗方式练习如何专注、倾听、静观，从而保持

良好的情绪状态。“我们通过更加人性化的视角来帮助伙伴达成绩效，通过价值观约束行为，用奖励辅导等方式激励和帮助伙伴，而非通过施加太多压力来完成。”余华说道。

这种人文精神始终贯穿在星巴克内部的方方面面。星巴克重视伙伴的声音，会定期举行“公开论坛”。在这个论坛中，每一位伙伴都可以向高管提问并得到解答。这种坦诚的沟通机制不但起到了减压阀的作用，而且真正为决策层提供了意见参考。管理层与伙伴会定期进行一对一的“真诚谈话”，在关注伙伴是否完成任务之外，更加关注伙伴每天的感受和工作的心态。星巴克为此专门引入了“The Power of Unlocked Conversation (开启对话的力量)”课程供总监级管理层学习。

另一种鼓励伙伴的方式是“赞赏文化”。星巴克内部会定期举办伙伴公开论坛，积极认可和鼓励伙伴的突出表现。“除了公司正式的表彰外，我们在每周的咖啡品鉴会上，有一个环节是伙伴之间互赠认同鼓励卡片。这种行为习惯是星巴克文化的一部分，紧密合作的氛围是促进人际和谐的润滑剂。”余华介绍说。

同时她也强调，与公开认可相反，如果伙伴的绩效表现差强人意，主管会选择私下与伙伴进行沟通，指出问题的同时，也会认真倾听并给予辅导。公开赞赏与私下真诚地沟通也成为了减少伙伴压力的重要环节。

另一方面，为伙伴提供多种发展渠道，鼓励伙伴在不同岗位“流动”也成为了特色之一。当公司有职位空缺时，公司会通过内部流程推荐给门店伙伴，鼓励大家申请。除了技术型伙伴之外，星巴克内部的提拔率为90%以上。

如今，90后开始成为职场的生力军，而对于星巴克来说，这些年轻人似乎适应的更快。根据星巴克积累的调研数据，余华总结出了90后的一些特征：勇于表现，学习能力强。“当公司举办内部伙伴大会时，90后多才多艺，尽可能地表现出他们的才华。”

余华称，90后的第二个特色是独生子女。90后作为独生子女更渴望交流，能够快速融入于社交网络等互动媒体中，他们逐渐成为创造了“星巴克体验”的生力军。而成熟的70后和80后则拥有更加圆融的人际技巧和管理经验。多元化的伙伴构成能形成类似家庭亲情、友情的感染力，从而与顾客之间的



关系也更加融洽。顾客会因为喜爱的店员而长期光顾星巴克，每名伙伴都有机会通过“竭尽所能做到最好”而成为顾客心目中的“STAR”。根据不同需求提供多种学习发展之路，将伙伴培养成为追求卓越、敢于担当的人才，无疑使他们能更加自信地面对职场压力。

“从人文视角出发，我们追求卓越业绩”因为星巴克为伙伴提供的不仅仅是一份工作，更多的是在“家”的企业熏陶中，在“伴”你成长的氛围中实现了文化和伙伴的双赢。所以星巴克在中国的16年来赢得了无数忠诚的追随者——无论是顾客还是“伙伴”。(刘璐)