

研发牛人最高可获副总待遇

让员工静心搞研发 巨人网络推“双晋升”

本月开始,巨人网络开始实践“双向晋升发展通道”,当然,事情具体又落到了总裁刘伟的日程表上。

在接受腾讯科技专访的时候,刘伟表示:“这套制度是在原有的管理通道基础上增加一条特别晋升的渠道,研发牛人在我们公司最高可以获得副总待遇,这个举措在内部非常受关注。”

艾瑞最新发布的报告显示,第二季度国内网络游戏市场整体规模预计为734亿元,环比下降1.8%。一季度的环比还不要去赋予更多内涵,但是增长趋缓,是一个基本的认识。

巨人网络第二季度财报在8月9日美国股市收盘后发布。一季度营收则是304亿元,较上季增长1028%,但是较去年同期下降18.5%。史玉柱随后表示:“我们也成功扩大了付费玩家的基础,这是创造一个健康、稳定的收入模式,以及延长游戏生命周期的重要组成部分。”

当外部预期降低的时候,是否意味员工流动性下降呢?实际上不一定。

张朝阳近日在演讲中提及:因为现在挖人太容易了,大家互相挖,挖来挖去很难保持一个团队静下心来研发一个产品。

刘伟说,“研发人员要心态扎实地去做游戏,要耐住寂寞,才能打磨成精品。要让员工静下心来研发游戏,公司就必须给他们提供一个优越的发展空间。”

对外部预期降低,那么员工注意力就回到公司内部,而“双向晋升发展通道”,无疑是要在内部建立一个,行政级别之外的,价值体现的体系。

刘伟提及:让员工既可以通过行政序列,也可以通过技术序列获得地位和收入的上升渠道,这很好地解决了技术牛人的可持续发展问题。

但这个问题远比想象中复杂:首

先是一个评估标准的问题。获得副总待遇人人欢迎,但是为向张三获得,李四却没有获得。某些时候,员工的注意力可能集中到评价标准及评比过程,而不是工作本身。

其次,在研发体系的内部,原来可能是一个沟通顺畅的社区;待遇本身同级联系,于是就产生了权威,而权威是不容易接受其他人观点的,如果轻易接受,似乎意味他的待遇也值得怀疑。

待遇只是一个方面,团队成员间的心情舒畅很重要。“双向晋升发展通道”是一个基于精巧执行的事情,

也就是如果执行得好,可以消除现阶段人员激励的问题,但是执行中,不能兼顾多方,也可能会有一些新的问题。

巨人网络对产业发展的预期相对谨慎。刘伟指出未来若干年内,网络游戏产业可能告别超高速增长,但即便降到20%以上,也仍然是非常好的产业……而就这一次“双向晋升发展通道”,巨人网络是一个动态的认识,刘伟也曾指出,“我们经过多年的积累,建立了一套有效的人才培养与激励体制,未来还会不断完善、创新。”

(邵晓)

丰田的“穷途末路”

丰田如果再不改变其傲慢和死板的企业文化,那么公司必将变得衰弱并最终走向崩溃。

丰田成功的主要因素在于总工程师的职位设置。在通用或者福特,总工程师必须相互协调。田则不然,他们的总工程师完全对产品负责。从汽车的概念开始,有时甚至贯穿整个汽车从生产到销售的整个过程。除了做工程师的工作,总工程师还有责任确保计划的完成。他必须决定汽车的目标市场,并对汽车的目标售价、重量、表现和质量负责。

在丰田公司中,目前共有38位总工程师,他们受到极高的尊敬并被认为近乎于绝对权威。但在2005—2009年间,他们受到丰田总裁渡边捷昭的巨大压力。渡边捷昭提倡收益性,向总工程师施压大幅削减成本。而总工程师们也按照他的要求做了,即使他们的很多顾客远在千里之外。这使得他们过度削减成本,而反馈却不能及时抵达。一位丰田高级主管承认:“那些工程师被置于‘丰田城’绝对隔离的环境中,他们与市场信息完全没有接触。”

当丰田的顾客开始提出关于质量的问题,比如汽车的表现不够安全或者汽车的售价太便宜了,丰田选择不理睬这些质疑并拖延解决问题。一些丰田的美国主管开始相信总工程师对公司的近况负有责任。他们认为总工程师因为怕丢面子而转移了质量问题并不愿意将这些问题提交给最高管理层。

总工程师是丰田独特的企业管理的象征,在丰田试图占领世界汽车市场时发挥了巨大的作用——现在丰田是福布斯世界500强的第5位,年收入达2041亿美元。但当公司面对对其安全性的质疑时,这种企业管理遭到了惨败。随着公司的成长,他的日本领导却从未放弃他们在全球公司经营中的铁腕手段并坚持继续在日本制定所有的重要决策。丰田走的并不是全球化道路,而是殖民化道路。

在过去12个月里丰田发出了多项召回,包括从有问题的油门踏板到生锈的备用轮胎罩——对一个以汽车质量闻名的公司来说这个数量不同寻常。作为回应,丰田要求主要质量官员建立安全咨询小组,并改革其在美国的报告系统以便更及时地沟通汽车缺陷问题。但这些变化都流于表面。丰田总裁,也是丰田公司创始人丰田喜一郎的孙子——丰田章男明确表示他不想改变公司的结构,那样做只会使安全更成问题。

没有根本性改变,丰田在美国的经营仍会继续被日本当局监督,以便保护在“丰田城”的公司封地。丰田可以在30年前的通用身上找到自己的影子:看来占据统治性的市场地位,但傲慢和死板的企业文化会使公司变得衰弱并最终走向崩溃。

(徐冠群)

阿里巴巴首次揭秘“人才战略”

阿里巴巴集团8月11日首次公布了其技术人才战略。记者了解到,未来,阿里巴巴集团将联合国内各知名院校的技术力量以及国际技术人才组织,共同开展各类技术合作和交流活动,提前为电子商务生态圈发展做好技术布局。

阿里巴巴集团负责人力资源的副总裁曹光荣表示,中国电子商务未来的十年,技术将起到非常重要的作用,因此阿里巴巴2010年开始与国内高校以及相关国际技术人才组织合作的目的就是为中国互联网领域发掘、培养、积累更多的技术尖子。

记者从阿里巴巴集团获悉,今年上半年,阿里巴巴集团已经与全国17所重点高校展开了深入合作。阿里巴巴集团首席架构师王坚透露,“从与全国高校在技术方面的联合立项,到选派实习生,集团已经与部分高校取得了很好的成果,集团旗下的雅虎中国有限公司与哈工大计算机学院签署建立了哈工大-雅虎中国联合实验室,现在已经在中文句法分析项目上取得了良好的成果。”

在与国内知名高校技术力量合作的同时,阿里巴巴也将网罗人才的目光投向了国际技术人才组织。

据了解,有着程序界重量级“拳王争霸赛”之称的国际大学生程序设计竞赛(ACM-ICPC)每年都会在国际上引起极大反响,是由国际计算机界历史最悠久的权威性组织ACM学会(Association for Computing Machinery)主办的面向大学生的计算机程序设计竞赛,在此项赛事中获得冠军的学生每年都是全球顶尖技术公司招聘的目标,获得冠军人数的多少已经成为企业对技术人才重视程度的风向标。

为了争夺此项赛事中涌现出来的优秀技术人才,阿里巴巴与国际ACM学会在11日共同启动了为期三天的《2010年ACM-ICPC中国区夏季论坛》。记者了解到,在这次论坛中ACM学会确认了其中国赛区将于阿里巴巴集团进行包括人才、项目研发、平台共享等方面的战略合作。

ACM-ICPC中国区指导委员会秘书长周维民表示,通过举办世界级的程序竞技大赛,能够为中国企业储备世界一流的计算机人才,这是一件很有意义的事情。这些人能够帮助企业解决人才发展与企业需求间遇到的瓶颈与现状。

据了解,目前已经有3位ACM-ICPC世界冠军在阿里巴巴集团工作。

(华旭)

京瓷:用“阿米巴”释放现场创造力

京瓷公司创始人稻盛和夫相信“现场有神灵”、“答案永远在现场”。白手起家、创立了两家世界500强公司的稻盛和夫,被尊为日本“经营之圣”。

变形虫灵活易变的特性启发了稻盛和夫。他独创了一套组织管理机制——阿米巴经营,这是一种独特的管理会计体系。它将公司组织分为一个个的“阿米巴”小集体,各个小集体就像是一家家的中小企业,在保持活力的同时,以“单位时间核算”这种独特的经营指标为基础,彻底追求附加价值的最大化。京瓷公司有1000多个阿米巴,利润中心下沉,意在最大限度地释放员工的现场创造力,把大公司的规模和小公司的好处统揽于一身。

一个订单来了,三五个人,二三十个人,甚至100多个人,组成一个行动组(项目组),由这个小组独立开发、落实生产、再交付客户。这个过程完结,这个组织也就解散了。一个人可以参



加多个阿米巴组织,在一个项目组里可以当头,在另外一个项目组里可以当兵。员工的多样性,是阿米巴组织的基础。阿米巴组织可以使每个人最大限度地接近一线,减少了层级官僚气息。公司的考核指标直接落实到大大小小的项目组。考核指标里最重要的是毛利指标,利润中心尽量下沉,是阿米巴组织存在的体制保证。

“阿米巴”制度的目的主要有三:

一是尽量减少冗员,有效应对环境变化;二是通过扁平的组织,加强沟通,减少官僚主义,提高员工能动性;三是培养“地头力”人才。

每个“阿米巴”都是独立核算单位,它们既可以在公司内,也可以在公司外销售和采购,而在公司内的交易是完全按市场价格计算的。因此,为了生存,它们必须尽量降低产品或服务的成本。这种机制对各个“阿米巴”都是一种压力,不过对于“阿米巴”的负责人,在“阿米巴”运作过程中,他们的管理能力也得到了很好的锻炼。他们不仅要设法赢得“阿米巴”成员的信任和支持,还要做出诸如生产、销售定价以及确定“阿米巴”自身合理规模等方面的决定,要对“阿米巴”的运作、组织和成败负责。

在实际运作过程中,协调显得非常重要,因为如果“阿米巴”之间缺乏必要的协调,京瓷的整个组织就会产生无序竞争。为避免这种情况,京瓷

下了很大功夫进行企业哲学方面的教育,让“阿米巴”负责人和成员都认识到企业整体目标高于各“阿米巴”的利益,不至于因相互竞争而影响企业整体目标的实现。除此之外,每个事业部都设有总部行政管理部门,为各个“阿米巴”提供必要的支持和服务。一旦“阿米巴”之间出现矛盾,他们就要进行讨论并协商解决办法,只有在仍未能达成一致时,他们的上一级部门才会插手进行调解。

日本公司跨国并购整合一般都遇到困难,而京瓷公司跨国并购都很成功,其秘诀也在于广泛启用“阿米巴”组织形式。这种组织的最大好处是,一切问题的答案都在现场。本来不同国家的员工有经验和文化上的冲突,常常对同一件事产生不一样的认识。如果是在会议室里讨论,各说各有理,永远也争论不休。而京瓷公司的“阿米巴”组织,则把不同立场和见解消除在现场。

(石丹)

青啤:机制与文化的“双剑合璧”

青啤真正意义上的人力资源管理,是从2002年才开始进行的。短短几年来,先后经历了由人事管理向人力资源管理转变,向贴近业务的人力资源运营管理,再向战略性人力资源管理转变的历程。

反观青啤公司董事长金志国的经历——三十多年的时间里,从一个洗瓶工成长为今天的董事长,他在青啤的职业生涯中经历了多次转型。而以此反观青啤的人力资源管理,能够体现的是:人才的培养关键在于切身的感触。

资本本身没有属性,关键在于

机制。

青啤首先建立了以市场为导向的运营机制,即以顾客需要为导向的运营机制。如果销售收入不理想,问题在哪里?在于企业的内部顾客没有让外部顾客满意的主观能动性以及能力。但内部顾客的满意度来自哪里?源自老板是否有办法让内部顾客认可并带来最高的效益、最低的成本,进而让外部顾客满意并带来最大的销售收入。最高的收入减去最低的成本,就可以实现股东价值最大化。

与此同时,青啤建立了以能力为导向的用人机制。人人都是人才,

关键是怎么使用,放在什么位置上,在这个位置对组织的能力有怎样的贡献?而组织对这个人又是否有回馈?这是一种包含着个人对组织贡献、组织又对个人能力有回报的互动关系。

在此基础上,青啤还不断完善以业绩为导向的激励机制。通过这种成功分享机制,青啤建立起企业和个人成长的关系,将整体与个体的利益长期、有效结合,将个人的能力转化成组织能力并实现协同效应。

如果说机制是企业的运行规则,那么文化则是企业的凝聚之魂。而机制最大的作用则是激活了青啤

的人力资源,进而营造了和谐发展氛围,为员工创造了快乐,让青啤孕育了充满凝聚力的企业文化。

“从更深层次来看,如何看待人实际上是一个企业文化表现。如果将企业比作大树,企业文化好比土壤,企业人力资源战略则是这棵大树的树干,人力资源管理的能力好比树枝,人力资源管理的品牌和特点好比树叶,一般通过看‘树叶’就能够知道一家企业是否以人为本,而人力资源的价值观实际就是这棵树结出的果实。至于企业的生长能力,要通过企业机制提供复制能力。”姜宏说。

(房兆旭)

保证领导者真正是在领导,而不是仅仅成为一个业务高手

IBM:培养领导者的“长板凳计划”

“长板凳”一词,是从美国棒球比赛中借鉴而来的。在棒球赛场旁,往往放着一条长板凳,上面坐着很多替补球员。每当比赛要换人时,长板凳上的第一个人就上场,而长板凳上原来的第二个人则坐到第一个位置上去,刚刚换下来的人则坐到最后一个位置上去。

IBM的主管上任伊始,就有一个硬性目标:确定自己的位置在一两年内由谁接任?三四年内谁来接任?甚至要求做到,假若你突然离开,谁可以接替你?



中国大部分优秀公司目前都存在一个困惑,那就是优秀领导人才的缺乏。那么,如何才能获得一个优秀的领导?在这一点上,以培养领导见长的IBM公司的做法值得借鉴。

虽然IBM著名的领导人郭士纳是从外面引进的,但IM显然属于那种不怎么喜欢“空降兵”的公司。IBM对自己的领导人有一套特殊的理解和做法,这就是培养领导人的“长板凳(Bench)计划”。

从形式上,“长板凳(Bench计划)”类似于我们的“梯队培养法”,但表面的相同背后却有着根本的不同。

在IBM,对领导一词有着非常清

楚的定义:领导的使命不完全是业务的增长,而是要帮助下属成长、提升团队竞争力。领导能力所要求的也不是自己把业务做得很好,而是你要帮助你的下属做得非常好。在这里,对领导选拔的标准不是我们在“梯队”做法中常见的“个人表现”,而是你如何帮助下属与团队成长。

个人表现可以伪装,下属或团队的进步如何伪装?

每年,IBM“长板凳计划”要在全球5000多名管理人员中挑选300人作为重点培养对象。这300人的培养通常要经历四个阶段。第一阶段是训练各种的职业技能,培养专业能力。第二阶段采用横向轮调的

任何一个经理,今后完全可能成为IBM的CEO。而作为CEO最重要的领导能力,并不完全是业务能力,而更多的是迎接挑战与变革,指明战略方向带领团队的能力。所以,把一个不懂技术的市场经理,派去管研发;或者派一个不懂市场的生产经理,去管品牌,去领导自己完全不懂的东西,这无疑是一种巨大的挑战。而一旦经历过这些挑战,这样的领导者不仅有了不同部门的工作经历,可以更好理解部门利益,而且真正具备了战胜各种困难和挑战的能力。

当然,一个基本的现实问题是,“长板凳计划”中,后备领导的人数往往比实际领导岗位多得多,怎么办?在这里IBM有一个非常有价值的做法,叫做替补领导系统。什么意思呢?当在职领导休假,或者开会,或者离开的时候,就要把这个职位让出来,让给要培养的人来承担。这使很多潜在的领导者获得了实践的机会。

所以IBM不仅仅是设计了制度,而且更重要的是,通过一套有效的执行系统,把高层领导者从具体的事务中解脱出来,把精力集中于最重要的地方。也就是说,IBM通过“长板凳计划”,成功地实现了领导人才在数量上的富裕。

(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