

策划词 | CEHUACI

当企业的规范化管理体系的建立取得一定成效时,老板或企业高层都会对人力资源服务机构提出要求:给我们推荐一些人才吧,企业更上一层楼需要各方面的人才呀!“求贤”是企业的共同诉求,尤其是当企业的规范化管理体系建立后,由于“老班底”人员能力跟不上而制约企业发展的情况时常发生,而此时的企业,因规模及知名度还没有达到使人才慕名而来的“层次”,因此,“人才断层”便成为潮汕民营企业发展中最具危险性的“致命伤”!



上世纪 80 年代初,汕头顶呱呱内衣服饰实业公司的张老板,是当地“走合同”(即推销员)大军中的一员,除了台湾,他几乎踏遍国内所有省份。张老板时常为创业初期的一段经历唏嘘不已:为了销出一批能赚到几百元的毛衣,在一个寒冬的早上,他去了内蒙古的一个小镇,因为冻得受不了,不得不把脚插进牛粪里取暖。创业的艰辛,练就了张老板不同一般老板的超前意识,当他的企业发展到一定规模且出现瓶颈时,即通过朋友的介绍与笔者面谈,邀请笔者带汕头鸿雁达企业管理咨询专家团,为其企业进行内部管理辅导。

当笔者带队进入汕头顶呱呱内衣服饰实业公司时,发现它也犯了大多数潮汕民营企业管理中的“通病”,其大致表现为:

机构设置不合理,职责范围不清晰,管理制度不健全,业务流程不固化,管理人才不配套,执行力度不到位。

其造成的后果是:部门之间脱节,造成互相推诿、内耗,每个部门的人都感到累得要死,每个人都有一大堆理由,一大堆冤屈、怨气。而老板本人,则事无巨细,事必躬亲,既要推销

案例

分析

产品,又要开发新品;既要管采购业务,同时人事、生产、财务都要兼顾,给人的感觉是“胡子眉毛一把抓”,“内行外行一起管”,但管理效果并不理想。其企业现场管理混乱,交货期不准,质量问题频频发生,整个管理层变成“救火队员”、“抗洪战士”,到处救急。

针对汕头顶呱呱内衣服饰实业公司原有管理模式所存在的问题,我们专家团决定在企业多年奋斗积累的基础上,对其进行整改,以提升管理水平。经过我们管理咨询公司两年来系统、专业的实战辅导,在“顶呱呱”公司全体员工共同努力下,企业管理取得了很好的实效。

潮汕民企求贤若渴 人才断层成致命伤

□ 本组稿件采写 彭达生



一步一步提拔上来后,在管理上时常采取经验型、随意性的做法。他们在解决问题的过程中,更多地是充当“救火队员”和“抗洪战士”的救急角色。这样一批人是大多数潮汕民营企业现阶段必不可少的组成部分,因为他们跟企业久了,有忠诚度,因为他们技术好,可以顶很多事。但是,这些人的整体文化水平普遍不高,在管理意识方面很薄弱,守旧意识比较顽固,所以,在提升这些人的管理水平、改变这些人的观念方面,需要花费相当长的时间以及精力。这个问题,在汕头顶呱呱内衣服饰实业公司里同样存在。随着生产规模的扩大,企业更需要有计划性的管理型人才,于是,他们在管理上就显得捉襟见肘了。

随后,汕头顶呱呱内衣服饰实业公司通过人才市场、网络、熟人介绍等措施,四处招揽生产计划部经理、物控部经理、品管部经理、包装部主管等。然而,合适的人选稀缺,个把“空降兵”因水土不服,匆匆地来匆匆地去,还带来一些制度上的“夹生饭”。比如,包装部主管是一个举足轻重的位置,它最后这一关把得好不好至关重要,因为所有完工产品的入库和销售出库数据的准确与否,将极大地影响到销售成本,而这个人必须具备如下几个条件: 对企业的产品熟悉,经验丰富;具备相当强的数字观念;属于工作主动并积极寻找工作方法类型的人。

而现在的汕头顶呱呱内衣服饰

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

俯首称臣、忠于自己,但成熟的职业经理人们往往看重事业而不是某一个特定的老板,因此在思想观念和行为方式上,彼此容易产生冲突。

张军照建议,企业家首先要根据企业发展战略确定选才的具体标准,不要盲目选拔“空降兵”。找到候选人后,应由专家精心设计题目,亲自观察候选人行为,通过“无领导小组讨论”、“案例分析”、“公文筐测试”、“BEI 面试”、“管理游戏”、“即席演讲”

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

的复杂局面,原因主要有三个方面:首先,不少老板口头上很重视高管选拔,而在实际执行时,往往将此重任全压在 HR 身上;其次是欠缺专业评估技术,有些老板虽然亲自披挂上阵去招揽面试人才,但是大多数自认为阅人无数的老板往往在识别人才核心素质及能力等方面欠缺专业的技能,常因一时“相谈甚欢”作决定;三是知彼未能知己,不少阶段性取得成功的民营企业往往希望人才都能

代表谈“民工荒” 建议学日韩设“工龄工资”

“民工荒”到底荒不荒?这成为全国“两会”代表委员们的热议话题。有广东的官员称该省民工不荒,来自浙江与天津的代表则表示,用工确实荒。荒与不荒众说纷纭。不过,代表们正在通过两会为“破荒”献计献策。

全国人大代表、富润控股集团董事局主席赵林中在接受记者采访时就表示,春节以来,长三角等经济发达地区“用工荒”愈演愈烈,是企业尤其是劳动密集型企业普遍面临的难题。

技科研促转型 质量再提升

——洋河股份(苏酒集团)2010 年发展回顾(四)

□ 特约通讯员 丁颖

白酒业虽是一个传统产业,但在现代竞争中,企业要做的不仅仅是继承,更要体察消费者的喜好,对传统的白酒加以创新改造,从而适应现代消费者的需求。洋河股份(苏酒集团)是白酒创新工作的先行者,在产品研发及技术创新道路上,洋河走得坚实而稳健。2010 年,洋河酒业、双沟酒业以科技创新为主题,服从、服务于生产实际,服从、服务于市场竞争,开展了一系列的技术攻关、科研

代表谈“民工荒” 建议学日韩设“工龄工资”

年该市用工缺口约为 20 万人,仅金华市区就达 4 万人之多。

用工荒对这些企业界的代表来说,意味着开工力不足,代表着企业经济效益的下滑。因此,代表们也为解决用工问题出谋划策。

“为员工增设‘工龄工资’的做法,是较可行的举措之一。”赵林介绍,“工龄工资”最早源自日本,迄今全球数日韩两国做得最好,百余年来已被全球绝大多数国家不分所有制形态的企业普遍采纳,“‘工龄工资’主要特点是承认员工对企业所作的‘年资贡献’,使员工对所在企业产生归属感。”

技科研促转型 质量再提升

——洋河股份(苏酒集团)2010 年发展回顾(四)

□ 特约通讯员 丁颖

白酒业虽是一个传统产业,但在现代竞争中,企业要做的不仅仅是继承,更要体察消费者的喜好,对传统的白酒加以创新改造,从而适应现代消费者的需求。洋河股份(苏酒集团)是白酒创新工作的先行者,在产品研发及技术创新道路上,洋河走得坚实而稳健。2010 年,洋河酒业、双沟酒业以科技创新为主题,服从、服务于生产实际,服从、服务于市场竞争,开展了一系列的技术攻关、科研

陈晓或将离职后“国美时代”掌局大猜想

另有消息人士透露,陈晓退出是在去年年底黄光裕家族与陈晓达成和解时就做出的承诺,而为了达到这一目的,黄光裕家族也做出了相应的承诺。

尽管国美电器和黄氏家族两方都拒绝对陈晓去留作出回应,但不少业内人士表示对于陈晓近期离职的消息“并不惊讶”。家电行业资深观察家刘步尘分析认为,陈晓离开国美只是时间的问题。

继任者的猜想

如果陈晓离职,谁将接替其职位?对于国美董事局主席的接任人选,包括总裁王俊洲、黄光裕之妻杜彤以及大中电器创造人张大中均为“热门”人选。

支持杜彤主导国美的消息有,3 月 4 日香港证监会披露,因杜彤获得了其控股的 Shinning Crown 及 Shine Group 两家公司的担保,香港高等法院解除了杜彤因回购案而需冻结资产的强制令。2009 年 8 月,香港特区高等法院发出临时强制令,冻结了国美电器前主席黄光裕、其妻杜彤及两人控制的公司相关资产约 16.55 亿港元。

还有观点认为,国美总裁王俊洲接替陈晓出任国美电器董事局主席的可能性较大。但有国美内部人士摇头,“不一定”,“这活太累太难干。高管核心层 7 人走掉 4 人,怎么弄?”除陈晓外,日前风传国美三位副总裁孙一丁、牟贵先、魏秋立都将离开,这三位分管运营中心、3C 业务及国美内部行政、人力资源,值得一提的是,牟贵先还出任国美刚刚收归旗下的库巴网董事长。

另外,坊间也传出张大中将接替陈晓的消息。黄家若选择张大中,也应看做是与整个连锁家电江湖的人才结构有关。由张大中一手创立的大中电器,几年前就被国美收归麾下。因此,业内人士认为,选择张大中,或者是黄家在有限的几个选择中的最稳妥答案。

但根据公开资料,早年王俊洲曾在大中电器工作,如若张大中出山,则会形成大中电器旧部主掌国美的局面。若张大中入主国美,他与邹晓春、杜彤、黄秀虹几方关系如何协调,这里有江湖元老,黄家心腹,以及黄家自己人,个中关系,仍需微妙地平衡。

多位高管或选择退出

坊间盛传,除了陈晓,国美董事局中还将有其他高管“阶段性退出”。去年国美“陈黄”内战之时,包括国美电器副总裁孙一丁、牟贵先、何阳青、李俊涛,以及财务总监方巍等 5 位高管都表示了相同的态度:“陈晓离开,我们将看不到国美的未来,只能选择离开。”

有媒体报道称,陈晓离开后,包括孙一丁、魏秋立、牟贵先在内的高管可能会选择逐步离开,陈晓可能选择退休或再创业,其他高管的去向尚不清楚。

而香港联交所的信息则显示,今年 1 月 12 日和 13 日,孙一丁分别以 305 港元和 31 港元的价格出售股票,其持有的 1300 万股目前只剩下 975 万股,而与他同时出售股票的还有国美电器执行董事、副总裁魏秋立,其持股比例也从最高时的 0.12% 下降到 0.09%。

据消息人士透露,国美电器董事局人员和继任者的安排关键要看贝恩资本与黄光裕家族的博弈情况。该人士指出,贝恩资本与黄光裕家族就陈晓离开已达成共识,但谁来继任等一系列问题尚处于谈判中,因而陈晓离职时间迟迟未定。

在国美控制权之争时,贝恩资本以支持陈晓等管理层为由,将其持有的国美电器的债转股,因转股价较低,贝恩资本净受益近 20 亿港元,可是作为财务投资者,其希望新的继任者能够得到多方的认同,有利于公司股价的提升便于其退出。

(本报综合报道)



点评

实业公司包装部主管,欠缺的就是数字观念及工作方法呆板的人,而这种数字观念的欠缺和工作方法的呆板,不是通过罚款或奖励能激发出来的,它需要一种天赋。但是,这个位置一直找不到合适的人。

点评

任何企业都不能把解决企业的管理问题寄托于一个人或一伙人身上,企业规范化管理模式的建立只有依靠团队。因此,笔者认为,潮汕民营企业必须制定一套较完整的、“适合厂情”并行之有效的业务流程和易操作、重数据的作业表单,并配套出台科学的薪酬分配制度,即在逐步建立起规范化管理体制的基础上,逐步引进、培养一批适合企业的、素质好的专业人才,为企业的可持续发展提供人才支持。而有一支适合企业的管理团队,才能谈得上提高管理层的执行力,对制度流程才能考核、监控、跟进到位,并在实际工作中不断完善管理机制,固化工作流程,有效解决因执行力低下带来的有章不循、有章不循及制度、流程变形、流产的问题。

(彭达生:汕头鸿雁达企业管理咨询咨询公司首席顾问,企业管理专家,西南财经大学客座教授,MBA 工商管理硕士、会计学硕士、注册会计师、国家工信部与用友软件授权 ERP 培训中心特级讲师。)

而现在的汕头顶呱呱内衣服饰

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

俯首称臣、忠于自己,但成熟的职业经理人们往往看重事业而不是某一个特定的老板,因此在思想观念和行为方式上,彼此容易产生冲突。

张军照建议,企业家首先要根据企业发展战略确定选才的具体标准,不要盲目选拔“空降兵”。找到候选人后,应由专家精心设计题目,亲自观察候选人行为,通过“无领导小组讨论”、“案例分析”、“公文筐测试”、“BEI 面试”、“管理游戏”、“即席演讲”

城市教育体系;解决医疗、养老保险等实际问题,实施社保资金可跨省随人转移等等。(王旻 柴紫菲)

协办单位:



海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: 楼金

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

与江南大学共建实验室,开展科研项目合作,积极为培养企业技术人才搭建平台。

全面提升酒体质量。2010 年,洋河股份(苏酒集团)积极顺应市场消费需求,实施酒质突破工程,实现产品质量全面提升。洋河酒业酒体设计中心坚持以市场消费为导向,实施“提质扩面”战略,全面提升蓝色经典、洋河大曲、敦煌系列等主导产品质量,顺利完成海之蓝产品升级,升级后酒体更绵柔,市场反应良好,销售持续走高。另一方面,顺应市场消费趋势,精心研制开发超高端梦系列产品,填补了该公司超高端产品市场空白,提升了洋河的品牌形象。双沟酒业酒体设计中心每月深入市场,对畅销竞争品牌产品进行调研分析,并通过市场调研和信息反馈,进一步提

升珍宝坊、青花瓷等中高端产品的内在品质,增加酒体丰满度、舒适性,使酒体质量全面提升。

人人手中无次品,道道工序创优质。苏酒人以自己强烈的质量意识和科技创新精神,践行着“质量第一”的庄重承诺。2010 年底,中食联盟(北京)认证中心指派三名专家组成审核组对公司进行质量等级认证现场审核。经过一天半严格的审核,公司顺利通过质量等级认证现场审核。专家组表示,该公司严格按照食品安全法和酒类认证有关规定,投资建设了满足优质白酒生产环境要求的基础设施,建立了比较完善的质量安全保障体系,狠抓原辅料质量安全,严格工艺过程控制和产品出厂检验制度,保证了产品的健康、优质、安全,体现了品牌企业的社会责任感。