

“长官”史玉柱 是如何管理团队的？

谈到团队管理,众企业家都有他们各自独到的见解。其中巨人史玉柱的团队管理方式在管理界堪称一绝。

史、郭二位,前者是擅长实操、性情偏执独裁、几经坎坷沉浮的“著名失败者”,后者是深谙资本、理性激情兼具、走多元化之路的“常胜将军”。如果仅就个人奋斗轨迹将他俩并列比较,不免有哗众取宠之嫌。

不过真正的价值恐怕在于,多年以来,此二人叱咤于风云多变的商业江湖中,追随他们的骨干人马,都是支极具凝聚力、异常稳定的核心队伍——在巨人,史玉柱负债不能露面时,是他的“四个火枪手”在撑着;在复星,郭广昌为首的“五剑客”更是始终如一。两位明显“道不同”的创业英豪可谓殊途同归。

外界常常用“沉浮”、“动荡”来形容对史玉柱团队的印象,但谁也不能否认其“嫡系”十分稳固。陈国、费拥军、刘伟和程晨被称为史玉柱的“四个火枪手”,史在二次创业初期,身边人很长一段时间没领到一分钱工资,但这四人始终不离不弃,一直追随左右。

按刘伟的介绍,尽管经历了巨人公司数年的停业,但脑白金分公司的经理有一半都是最初跟随史玉柱起家的人马,这些人在脑白金已工作六七年,而脑白金和征途的多数副总更是早在1992至1994年期间便是巨人公司的员工。

人们的疑惑在于,史玉柱,这位出身于技术而又近乎偏执的独裁者,何以在“巨人”倒下之时,整个团队二十余人几乎都没有离开他,却追随他蛰伏了数年而后东山再起?从最早的计算机产品到保健品,再到现在的网游,几乎是同一帮人马在策划运作。究竟是什么原因,使这批人才聚集在这个鬼才身边?

作为史玉柱“新嫡系”的征途项目负责人纪学锋,是史玉柱成立征途公司时挖来的第一批网游骨干之一,对此他的看法是:“公司各方面都很开明公平,只要有实力,就会有机会。在管理上不会拘泥于太多的规则,大家做事的时候拼命做,小事则不拘泥于细节,整个过程能够让人实现个人价值。很多企业包括外企规则管理,但把人管得太死。”巨人大厦失败后,对于怎样维系团队的奋斗向上、保证企业的向前发展,史玉柱的做法是:不定目标,缜密论证,步步推进,一咬到底。这一习惯,贯穿着征途两年多的发展轨迹。

脑白金2001年销量突破了13亿,史玉柱随即授权大学时睡在他上铺、时任上海健特总经理的陈国打理日常事务。翌年,陈国发生车祸。据知情人士透露,当时史玉柱正在兰州开会,撂下电话后连夜飞回上海,赶到医院时陈国已奄奄一息。和巨人的倒塌相比,这件事对于史玉柱的打击同样巨大,公司把所有业务全都停掉

提要:
外界常常用“沉浮”、“动荡”来形容对史玉柱团队的印象,但谁也不能否认其“嫡系”十分稳固。人们的疑惑在于,史玉柱,这位出身于技术而又近乎偏执的独裁者,何以在“巨人”倒下之时,整个团队二十余人几乎都没有离开他,却追随他蛰伏了数年而后东山再起?从最早的计算机产品到保健品,再到现在的网游,几乎是同一帮人马在策划运作。究竟是什么原因,使这批人才聚集在这个鬼才身边?



门处理陈的后事。史玉柱在后来回忆时表示,那是一种“断臂之痛”。从此,史玉柱对车要求很高,“坐SUV为主,另外加了一条规定,干部离开上海禁止自己驾车”,他和公司高层每年清明都要去给陈国扫墓。

史没有在陈国去世后重新接管脑白金,而是将担子交给了文秘出身的刘伟。“刘伟做上海健特副总,她分管那一块,花钱就是比别人少很多。”史玉柱说,“跟了我十几年,没在经济上犯过一回错,我自然非常相信她。”刘伟表示,自己虽然能叫出这300多个县、市、省办事处经理的名字,但具体管理还需要史玉柱提供思想和方法。

早期,珠海巨人的时候,史玉柱实行的是军事化管理,后来他渐渐明白:“大多数员工的使命是打工挣钱,养家糊口。虽然军人有对国家和民族的义务,但员工没有对老板效忠的义务。”他有时甚至使用着极端的管理方式,比如脑白金战役时,员工们疯狂地工作、疯狂地加班,史玉柱经常会在员工加班的时候动不动就发上几千元的奖金,让人惊喜不已。

史玉柱力求让每一个员工明白,评价做事的成果“最终凭的是功劳而不是苦劳”。公司只有一个考核标准,就是量化的结果。正是以结果论英雄,他才锻就了一支强有力的队伍。不过,如何在保证结果的同时,保证管理的人性,史玉柱的一个管理思路就是:制

度无情,人有情。“老板是刀子嘴豆腐心,骂人归骂人,不会夹杂其他。并且,老板做错了也会自我检讨。”

他用人的一个原则是“坚决不用空降兵,只提拔内部系统培养的人”。他认定的理由是,内部人员毕竟对企业文化的理解和传承更到位,并且执行力相对更有保障。对于一个商业模式定型、管理到位的企业来说,执行的保障比创造的超越更为重要。从这个方面来讲,史玉柱是个典型且极端的实用主义者。

延伸观点

史玉柱不再“独裁”

在中国,以亲情文化和家长式管理为纲的企业并不在少数。家长式或长官式管理的另一种表现形式就是独裁性领导。在检讨巨人集团失败的教训时,史玉柱曾表示,原来公司董事会是个空壳,决策就是由自己一人说了算,认识到了“决策权过度集中危险很大”。

今天,这位自诩为“著名的失败者”的成功者似乎已经洗心革面,他说:“独裁专断是不会了,现在不管有什么不同想法,我都会充分尊重手下人的意见。”由此,他成立了七人投资委员会,任何一个项目,只要赞成票不过半数就一定放弃,否决率高达2/3。
(朱敏)



默多克“管理之道” 事无巨细 身先士卒

鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)出身于澳大利亚墨尔本以南30英里的一个农场的美国著名新闻和媒体经营者,他目前是新闻集团的主要股东,董事长兼行政总裁。以股票市值来计算,新闻集团已是世界上最大的跨国媒体集团。

在短短的二十年内由小报老板发展成为国际报业大王,不少奄奄一息的报纸到他手中就能起死回生,人称报业怪杰默多克。

默多克报业集团的投资极为广泛。除出版业外,从宣传媒介到电视台到石油钻探、牧羊业等都涉足。早在70年代,在国内已拥有悉尼电视第十台、墨尔本电视第十台和安塞航空公司50%的股权,并经营欢乐唱片公司和图书公司等。

他的成就是神话吗?不是!我们来探讨他的管理风格,就不难理解他会有如斯成就了。

1、顺应潮流。在竞争激烈的商业环境中,只有务实者生存。鲁伯特·默多克是条超级变色龙。

2、再见了!选好好先生。在鲁伯特·默多克的世界里,冷酷无情是必备的条件,软弱只会被他打入冷宫。

3、下注。鲁伯特·默多克是个大赌徒。他从冒险中获得成功,赌注愈大就愈感兴奋,所获得的报酬也愈大。

4、身先士卒。默多克就代表新闻公司。他从不授权,热衷阴谋,掌控一切。

5、事无巨细,主宰一切。默多克对事业王国的控制是绝对的。新闻公司的管理人员睡得并不安稳,默多克经常常在凌晨三点打电话叫他们核对数字。

6、DNA行销。默多克的DNA里有行销的基因,他光凭直觉及不假思索的冲劲就能完成艰难的销售任务。

7、速度狂。当其他公司还停在那里等待决定时,默多克早就第一个用电话敲定生意。不论规模多大,新闻公司总是活力充沛。

8、未雨绸缪。如果你想成功,就必须懂得未雨绸缪。默多克为未来投下赌注,并保持警觉注意发展。

9、雄心壮志永不止息。默多克年近70,仍然像个年轻人那样拼命工作。他永远想得到更多。

10、驱策公司运转。不运转的公司必然消亡,保持运转是公司成功的必由之路。

英国杂志评全球50大最有影响力人物,默多克居首。敢冒风险、强力推销、思考未来是他的经营特点,也正是因为有着一些好的技巧,成就了他的今天。

(牛津)

好老板的“成长秘籍”

如果有一天,当你成了老板,你该怎样来避免成为坏老板呢?

1、让人们得到应有的报酬,而不是按照你能够给予的额度。你在费用上多支出的部分,会以绩效的方式,获得几倍回报。

2、花时间分享你的经验和观点。导师和教练这一类的标签被滥用了。员工们可以从那些足够慷慨,愿意分享自己经验和观点的人那里学习到很多东西。他们不需要所谓最好的朋友,或者一个可以靠着哭泣的肩膀。

3、和员工的沟通要直接,即使是坏消息,也应该如此。对于我来说,任何一个老板都应该做的最重要的一件事就是对员工直言相告。不要废话,不要用糖衣包裹,特别是当你需要告诉他们坏消息或者需要校正他们工作中的偏差的时候,更是如此。

4、有效地进行管理。好的老板总是背后给员工提供支持。绝大部分老板做不到这一点,但是在这里,最重要的是要给管理层完成工作所需要的支持。

5、热情洋溢地表扬。热情洋溢地表扬需要勇气。对于伟大的老板来说,这是一项本能;而我们其余的人则需要通过练习掌握这一点。

6、分配责任,而不是工作。每个老板都要分配任务,但是糟糕的老板认为这意味着把自己不喜欢的工作扔给下属。好的老板分配的是责任,并且让人们负责。这种做法促进了员工的职业成长。

7、鼓励员工发展自己的天赋,挑战自己,克服缺点。这就是所谓的用人所长。

8、创建团队精神。如同我们之前提到的,好的团队胜过伟大的个人。好的领导可以打造出好的团队。

9、给员工应得的待遇。你总是会听到人们说他们应该被尊重,被平等对待。好吧,有些人不想听这个,但是,a)尊重是需要赢得的,b)绝大部分员工和他们的老板都不平等。

10、激励你的团队。上面所有的内容都是关于激励员工的,但是很少有老板真正有能力激励他们的员工。那怎样才能激励员工呢?要分享他们对业务的热情。知道应该在困难局面下,什么时候,做什么说什么。真实的故事能够发挥巨大的作用。幽默感也能起到良好的作用。

(金立)

企业管理 要善于借力

企业管理工作千头万绪,涉及人财物的方方面面,管理者个人能力再强,也不可能掌控企业管理的全过程。如果举轻若重事无巨细都要事必躬亲,必然会深陷纷繁复杂的事务之中,身心俱疲,可能没有精力和时间掌控大局、把握重点。

那么如何借力呢?简单地讲,就是借助别人的力量,来实现管理者的目标、目的。自古以来,我国就有借船出海、借鸡生蛋、借梯上楼等诸多典故,其实,这都是借力在现实当中的有效运用。作为管理者,各种资源往往是有限的,因此,管理者更多的要思考如何利用别人的资源,办好自己的事。笔者以为,作为一个管理者,你手中掌握多少资源并不重要,关键的是你能支配或者调控多少资源为你所用,这才是最关键的。

事实上,管理是企业组织的共

同行为,依靠的是团队的力量。把大家的智慧和力量都调动和凝聚起来,长袖善舞,就能取得较高的管理效率,收到事半功倍的效果。

美国通用电气(GE)董事长杰克·韦尔奇有一句经典名言:“管得少就是管得好。要做个领导者而非管理者。”细细琢磨,就是这个道理。这里讲的“管得少”并非是要弱化管理,而是要提高管理效率。管理者要避免个人的单打独斗,要学会分权、放权,在具体操作的问题上,要给下属制定具体的标准、方法,过程要让他们自己去完成。在需要做决策时,则一定要把好关口,并做好必要的监控和反馈,帮助下属及时纠偏,解决实施过程中出现的问题,为其创造必要的条件,充分发挥他们的主观能动性和积极性,最大限度地挖掘每个人的才华和潜力,真正做到人

尽其才、才尽其用。

当然,管理者管得少并不是盲目地无所事事,而是要善于抓大事、抓重点、抓关键。联想董事长柳传志在企业只做三件事:带班子、定战略、带队伍,其他事情完全由各部门负责人全权处理。正是在这种充分放权的管理模式下,联想集团取得了快速发展。管得少,只要路子对,就一定会收到意想不到的效果。

“好风凭借力,送我上青云”。管理者首先要善于借助企业自身之力。企业的实力与规模往往是管理者本人无法比拟的,攀上企业这棵“大树”,管理者就可以享受“大树底下好乘凉”之舒适。优秀的管理者善于借力,不管是团队内部的,还是团队外部的。善于利用各种资源和力量,不但能节约很多成本,减轻很多负担,缩短很多时间,而且会提高团

管理学堂 | GuanliXuetang

“丰田模式”的 8 项原则

[第一类]长期理念

原则 1: 管理决策以长期理念为基础,即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜。

企业应该有一个优先于任何短期决策的目的理念,使整个企业的运作与发展能配合着朝向这个比赚钱更重要的共同目的。了解你公司的历史地位,设法使公司迈向下一个阶段。企业理念的使命是所有其他原则的基石。

起始点应该是为顾客、社会、经济创造价值。评估公司每个部门实现此目的的能力。

要有责任。努力决定自己的命运,依靠自己,相信自己的能力。对自己的行为、保持与提高创造价值的技能等负起责任。

[第二类]正确的流程方能产生优异成果

原则 2: 建立无间断的操作流程以使问题浮现。

重新设计工作流程,使其变成创造高附加价值的无间断流程。尽力把所有工作计划中闲置或等候他人工作的时间减少到零。

建立快速输送材料与信息的流程,使流程与人员紧密地联结在一

起,以便立即浮现问题。

使整个企业文化重视流程,这是促成真正持续改进流程及员工发展的关键。

原则 3: 实施拉式生产制度以避免生产过剩。

在你生产流程下游的顾客需求的时候供应给他们正确数量的正确东西。材料的补充应该由消费量决定,这是准时生产的基本原则。

使在制品及仓库存货减至最少,每项产品只维持少量存货,根据顾客实际领取的数量,经常补充存货。

按顾客的需求每天变化,而不是依靠计算机的时间表与系统来追踪浪费的存货。

原则 4: 使工作负荷水准稳定(生产均衡化),工作应该像龟兔赛跑中的乌龟一样。

杜绝浪费只是实现精益所必须做的工作的 1/3。避免员工与设备的工作负荷过重,以及避免生产安排的不均匀,也同等重要,但多数试图实行精益原则的企业并不了解这点。

尽量所有制造与服务流程的工作负荷平均化,以取代大多数公司实行的批量生产方法中经常启动、停止、停止、启动的做法。

原则 5: 建立立即暂停以解决问题、从一开始就重视品质管理的

文化。

为顾客提供的品质决定着你的定价。

使生产设备具有发现问题及一发现问题就停止生产的能力。设置一种视觉系统以警示团队或计划领导者某部机器或某个流程需要协助。“自动化”(具有人类智慧的机器)是“内建”品质(built-quality)的基础。

在企业中设立支持快速解决问题的制度和对策。

在企业文化中融入发生问题时立即暂停或减缓速度、就地改进质量以提升长期生产力的理念。

原则 6: 工作的标准化是持续改进与授权员工的基础。

在工作场所中的任何地方都使用稳定、可重复的方法,以维持流程的可预测性、规律的运作时间,及规律的产出,这是“一个流”与拉式制度的基础。

到一定时间时,应该汲取对流程的累积学习心得,把现今的最佳实务标准化,让员工对于标准提出有创意的改进意见,把这些见解纳入新标准中。如此一来,当员工变动时,便可以把学习心得传递给接替此职务工作的员工。

原则 7: 运用视觉管理使问题无处隐藏。

使用简单的视觉指示,以帮助

员工立即确定他们是否处于标准状况下,抑或状况是否发生变异。

避免因使用计算机屏幕而使员工的注意力从工作场所移开。

设计简单的视觉系统,安装于执行工作的场所,以支持“一个流”与拉式制度。

尽可能把报告缩减为一页,即使是最重要的财务决策报告亦然。

原则 8: 使用可靠的、已经过充分测试的技术以协助员工及生产流程。

技术应该是用来支持员工,而不是取代员工。许多时候,最好的方法是让技术支持流程之前,先以人工方式证实流程切实可行。

新技术往往不可靠难以以标准化,因此会危害到流程。让检验过的流程正常运转的重要性要优于未经充分测试的新技术。

在企业流程、制造系统或产品中采用新技术之前,必须先经过实际测试。

与企业文化有冲突,或可能会损及稳定性、可靠性与可预测性的技术,必须予以修正或干脆舍弃。

不过,在寻求新的工作方法时,必须鼓励员工考虑新技术。若一项适合的技术已经过充分测试,且能改进你的流程,就应该快速实施。

(文文)

国药准字H46020636



复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感
一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销