

七上“黑榜” ZARA深陷“质量门”

作为全球“快时尚”风向标的国际巨头,ZARA 却在中国屡陷质量门,两年时间7次“上榜”。不过,对于所有的问题,ZARA 始终选择沉默应对,并至今没有对问题产品给出任何处理意见。

[详见 B4 版《主题策划》]



在顺丰,我们要坚持以人为本的管理理念。这几年,在我们的行动方案里,一直在强调如何提升内部服务意识,因人而变地调整管理办法和改善工作环境。因为我们要“成为最值得信赖和尊敬的速运公司”,首先要获得的是员工的信赖和尊敬。

顺丰总裁王卫:让最好的员工最快地成长

管理论坛 | Guanli Luntan

制度的威力大于权力

夏华

为什么制度没有神圣性?为什么团队对规则没有敬畏感?核心的原因是领导的权力已经大过了制度的威力。在很多的企业中,不是制度说了算,而是领导说了算,很多人不是看制度的规则,而是看领导的脸色。大多数的情况是领导大于制度。如果在企业一个领导的权力大,制度的威力就会变小。如果领导的权力变小,制度的威力就相应变大。所有世界最顶尖的企业一定是制度的威力大于领导的权力。

英特尔公司的总裁曾发现他的员工经常迟到,扣工资也解决不了问题。最后总裁想了个办法,他每天第一个到公司去上班,然后就在门口进行迎宾。那些迟到的人员看到总裁到门口欢迎自己上班,发誓明天不再迟到,那些早到的员工看到总裁比自己都早,明天一定要比总裁到得早。渐渐地,所有那些早到的和迟到的员工都有一个共同的决定,就是要比总裁早到,这样延伸下去,总裁就是最后一个来上班的了。

在企业中,领导经常要求产品不打折,结果找到领导最后却打折了;很多领导要求下属开会期间不允许接打电话,结果开会期间领导接了电话,有些领导一边拿着电话,一边说:“对不起,我这个电话比较重要。”这样一来,你的执行威力、制度威力就永远出不来。

我有一个建议,设定一个制度,以后每次开会,在正前方放一个洗脸盆,里面盛满水,谁手机响起,直接把那个手机扔进洗脸盆。在制度执行的第一天,早上的时候,你就跟太太说:“太太,今天早上我九点开会,您九点十分给我打电话,如果没有听到我的回答,您听到水声,恭喜您,配合成功。”

这样,下一次你再开会,把洗脸盆往那里一放,你就不用提醒大家关手机,他一看到洗脸盆,就赶紧给手机关掉了。你这一次损失掉一个手机,未来避免的损失可能是几百部、几千部、几万部手机所创造的价值,所带来的收益。

如果一个企业想从人治到法治,而让法治产生威力,最重要的一个关键就是,弱化领导的权力,即强化制度的威力。

17年来,许多60、70后的同事伴随公司一路走到现在,为公司做了很多的贡献,接下来,我们将看到越来越多的80后甚至90后走上工作岗位,成为我们的接班人。

我明显地感受到,不同年龄就业群体对工作本身的认识和个人追求是有很大差异的,这对公司的管理提出了一个挑战,我们所努力要做的,不仅仅是不断调整管理思路,最大限度地满足员工需求,还要真正将这些行动方案落实到位。

管理要因人而变

新一代的年轻人进入公司,对公司的管理,尤其是基层管理来说是一个挑战,但这同时也是一种机遇。随着就业群体的改变,公司调整就业模式和管理思路的难度和紧迫性增加增强了,但值得庆幸的是,我们对此早有准备,因为我们一直坚持以人为本的管理理念。

一个好的企业,首先要做到的是奖罚分明,这也是我们顺丰现阶段在做的工作,这样做的目的,就是要让员工明白奖罚是

有依据的,并不由某个人的偏好来决定;然后在接下来的三年里,我希望能做到奖罚对称,有奖有罚,多增加一些鼓励的成分;最终我们要达到的是以鼓励为主来推动我们共同事业的发展,让大家在这种良性机制下,自觉地规范自身的行为,并形成一个良性循环,并最终达到我们的目标。

同时,面对新一代的就业群体,我们除了积极地调整用人理念、管理制度和奖惩办法外,也一直在努力提高公司的信息化程度和改善员工的工作环境。

我一直认为,投放大量的资源去完成行动方案里提到的这些改善工作虽然会带来成本的增加,但却是必须且百分之百值得的。因为,只有让我们所倡导的和公司实际的作为相对称,才能增强员工对公司的信赖感。从去年开始,公司就组织了中、高层管理人员到基层岗位去学习体验,目的就是让管理者亲身感受一下、二线的工作环境,换位思考,提升自己的管理能力,为员工提供更好的服务支持。今年我们还会加大力度推进这个项目。同时,公司今年

会投放3000多万元的经费到地区,用于基层工作环境改善——为了加快改善速度,公司这次决定先给预算,然后再根据地区上报的情况制订标准。此外,今年下半年我们会将工作重点放在软环境改善上,对全网络的工作氛围和工作配套软需求组织调查后,再调配相对应的资源。

如何真正地化战略为行动,让每一个管理者都能切实地将这些因人而变的管理办法执行到位,始终跟上调整的步伐,是公司最大的挑战。

让沟通无障碍

非常坦白地说,我对现在的这种管理状态也有不满意的地方。(下转A2版)



严鹏“顿悟”财富密码:善待员工 受益最多的是自己

王育琨

严鹏是我在西安总裁班上的一个学员。1989年因为打群架,严鹏被关进了监狱。一进号子,牢头就把他放倒了,用脚踩着他的头,其他狱友踹他屁股。他一声没吭,在那里暗暗发狠:一定要有财富和权力!后来出狱了,他就跟一个狱友每人拿出3万块钱,创办经营时装的公司。

起初他们的目标是每人挣5万元就收手。后来,他们每人挣了10万元、100万元、2000万元。他的伙伴找到他,说无论如何也不干了。现在钱花不完,干吗还要见人就堆笑脸,还要常常去见不愿意意见的人,到不愿意去的地方出差?

本报监督公告
凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jinbocn.com)上公布,可供查询或手机上网查询(028-8734621)。本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取任何费用;广告等宣传费正式签订本报合同并通过对银行汇款到报社账号;不得以任理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。
举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报电话:028-87325242
经理日报社

他当时也跟他的朋友一样,处于彷徨期。他知道不能停,一停下所有的生活都会失去意义。他没有答应朋友退股,只是让他爱干什么干什么去,公司随时欢迎他回来。与此同时,严鹏自己也陷入了深深的思考:做企业为什么?人生为什么?真正让他想明白的是偶然一次对公司总经理的家访。

这名总经理是个长得一般的女人。第一天来应聘时,他心里想,长得这样还到时装店里应聘!但当天缺人手,他就想把她留到下班,让她明天别来了。可是这一天下来,他发现这个女人眼里有活,很勤快也很热情,于是就把她留了下来。此后,他发现这个女人不只眼里有活,而且心里有想法,还一心为公司。渐渐地,严鹏就把公司管理交给这个女人了。再后来,这个女人就成了他的总经理。一次顺路,他踏进了总经理的家门。这一看,让他心有戚戚。

他已经挣了2000万元身家了,但每到年底就会向高管和员工哭穷,说没挣到钱,各种费用都在往上蹿。与此同时,他已经置办了许多房产,还在女儿的名下存了800万

元。这个总经理跟着他创业已有8年了,可还是家徒四壁。一种莫名的惭愧涌上心头。

就在那一刻,他暗自下定决心:让他的伙伴们也富裕起来,也过上好日子!这成为他生命的新动力。后来,他给8个高管在西安一流社区买了房。他的高管年薪也能拿到6位数,还能赴北京、上海参加许多论坛和培训班。这种善待从总经理一人扩展到他的高管团队,进而扩展到每一位员工。他的团队的风貌,因此而有了极大的变化。在善待员工的过程中,受益最多的人,还是他自己。企业因此而得到了更大的发展,每个员工都拿出200%的劲头来做企业的每一件事,利润滚滚而来。不经意间,他发现了财富的密码,同时他也发现了做企业的意义,发现了他人生的价值。

严鹏找到了他自己的价值。而许多跻身福布斯富豪榜的亿万富豪,却还在办着“血汗工厂”,还在吞噬着年轻的生命。瘦肉精催起来的“健美猪”挺进双汇,皮革牛奶、三聚氰胺毒奶……那些人宣誓忠于创富理性,可是终究也不知创富的密码。

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2
吉利汽车:
破釜沉舟告别“低价取胜”战略

A3
汪先锋:“好董秘”这样炼成

理 通商道 | COMMERCIAL

A3
刘承元:
管理没有“一剑封喉”的秘籍

A4
玫琳凯:
人事管理遵循“黄金法则”

财 智人生 | LIFE

B2
取消威麟事业部
奇瑞高端战略转型

B2
“破窗效应”对企业管理的启示

富 在市场 | MARKET

B3
迪威乐 让企业文化“落地有声”

B4
收购肯纳 七匹狼“开卖”奢侈品

德国顶级“管培”助力中国企业管理

德国与中国的两大顶尖管理培训和管理资讯企业在近日正式牵手,为中国企业提供世界级水平的管理培训、信息技术、管理工具和管理资讯解决方案。日前,北京易中创业科技有限公司(以下简称:易中公司)与德国最大的管理培训和管理资讯提供商德国浩富集团有限公司(Haufe Gruppe GmbH,以下简称:浩富集团)正式结成战略合作伙伴。

在签字仪式上,浩富集团联合总经理Laqua表示浩富集团对于此次与易中公司的战略合作非常重视,企业管理培训及管理资讯在中国拥有非常广阔的市场,浩富将会在管理培训、信息技术、管理工具、管理资讯解决方案等方面与易中公司进行全方位合作。同时,也通过这次的合作为中国企业与德国企业之间搭建一个企业管理经验的交流平台。首次的交流活动将会在8月举办。Laqua先生表示非常荣幸能与中国的企业分享浩富80多年的管理培训经验。

德国浩富集团成立于上世纪三十年代,1949年后其实用的管理资讯产品帮助创造了德国战后的“经济奇迹”。几十年间浩富集团以其特有的质量和实用性在德国市场上保持着领先地位,为超过50%的德国企业提供服务。其下属的浩富管理学院作为德语区领先的管理培训机构,每年都会在65个城市举办超过2200次的培训活动。(钟金)