

经理日报

2011年8月10日 星期三
辛卯年 七月十一
第211期 总第6993期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

探秘富士康“机器人战略”

日前,郭台铭透露富士康将增加生产线上的机器人数量以完成简单重复的工作:明年达30万台,3年后机器人规模达100万台。作为全球代工航母,全球员工总人数接近120万。这条消息的“爆炸性”可想而知。
[详见 A2 版《主题策划》]

博士伦CEO桑德斯:颠覆传统管理“金字塔”

Jinzita

时至今日,对于挽救一个岌岌可危的大公司,裁员、优化管理和创新这些“老一套”仍然有效。事实告诉我们:那些屡屡被证明的管理实践并不会随着时间推移而改变效果,关键是CEO的勇气和决心。

管理论坛 | Guanli Luntan

让授权更有效

胡炜

从成功企业家的经验来看,无论是卡耐基还是韦尔奇,他们都知道:最大程度发挥身边工作伙伴的潜力,才是一个企业能够不断壮大发展的经营之道。

那么该如何让授权顺利进行呢?
第一,建立信任文化的土壤。第二,厘清模糊不清的边界职责。第三,建立良好的授权组织结构。

事实上,授权对组织提升管理带来的帮助是多方面的,首先对管理者个人带来诸多好处:

随着授权给下属,通过下属逐渐在组织中形成间接的影响力,使自己的管理范围得到扩展。同时,自己与他人并行处理多项工作,效率得到大大的提升,并且执行某项决策的压力也释放到组织的多个层面。

当然,授权能提升个人管理能力。授权的过程是上司和下属相互启迪的过程。作为管理者,在不断的授权过程中,对任务处理、组织运行管理的体验会越来越强。而且,这样的过程,无疑是个人领导力最好的修行实践。通过下属的眼睛去反思团队问题,管理者的管理能力也上了一个新台阶。

其次,授权能在组织内增进和谐、拉近员工间距离。通过授权给下属,使他们获得历练的同时,也完成了一次在职的实践培训和辅导。培养员工的同时,你们之间的距离会因为这样的授权活动拉近,相互之间更加信任,团队的气氛也会更加融洽。

与此同时,授权还能提升组织整体管理水平。当今组织的发展增速是若干年前很难预见的。快发展的组织中最困扰管理者的问题就是“人”的问题。一个庞大的系统需要有足够的人来推动运转。因此,通过授权,能够有效地提升个人管理的幅度,通过授予不在其职的人员相应的权力,并有效地引导和控制,这就给管理者们加了很多手和脚。而“手脚”只有在授权后的实战行动中才能得到锻炼。



李晓松

2005年,博士伦销售开始下降,而一项致命的产品召回几乎彻底断送了这家成立于1853年的公司——2006年5月,博士伦宣布永久性收回其产品“润明水凝多功能隐形眼镜护理液”,因其被指控存在引发真菌感染的危险。为此,博士伦公司支付了大约2.5亿美元,以应对超过600项法律诉讼,其中包括7例眼角摘除,以及60多例须进行角膜移植的病例。

临危受命

2010年3月,当布伦特·桑德斯以CEO的身份公开露面时,他表示:“公司在这个特殊时期所做的工作是值得称赞的,大家倾尽全力使公司趋于稳定,我在以前的工作中也遇到过同样的情况,我知道那有多难。公司投入巨资改进产品制造的质量控制系统,建立更加完备的供应链,通过艰苦的努力,已经建立起主要监管机构对公司的信任,我相信我们已经渡过了最难关。”

俞敏洪

在看到关于企业家诸如“历史眼光”、“前瞻性”和“创造性”的描述词汇时,我看到了中国企业家的沉重。中国人特别喜欢把所有问题都揽在自己身上,中国政府也喜欢把所有责任都揽在自己身上,以至于企业家不知道该干什么。如果企业家将社会责任、历史眼光都揽到自己身上了,那我们或许不知道该怎么干企业了。

企业家最重要的责任是做好现在

当然,首先这由中国的现状决定。因为中国的社会变革、政治结构及经济结构的变革才使企业家解放了自己的思想和生产力。也就是说,我们受制于消费结构,甚至是社会习俗。如果不解决这一问题,中国企业家永远只能跟在消费结构或社会习俗后面走。换句话说,就是我们的创新,或者放飞自己的思想并没有太多余地。这也反过来印证了,为什么中国的企业家们聚在一起讨论的不是企业管理的问题。企业家聚在一起,不管是金志国老总还是吴建民大使,我们讨论的都是企业的政治方向。这是企业家应该关心的问题吗?不应该。纵观国外企业家,比如美国企业家,如果跟他们

布伦特·桑德斯之前负责先灵葆雅全球客户保健工作。他曾经是普华永道会计师事务所的合伙人兼业务监察顾问部门负责人,也曾任考文垂医疗保健公司担任首席风险官。在先灵葆雅,他组织策划了对欧加农生物科技公司的收购,并主管收购后公司的客户保健业务。他还参与策划了先灵葆雅与默克制药公司的合并。

凭借丰富的管理经验,他很快发现了公司管理的问题所在,那就是缺乏领导力和核心业务。公司上上下下每个人都明白公司要为消费者和患者提供服务,并把创新产品推向市常,对于一家公司来说,这再简单不过了。然而几年来这一切只停留在了口头上,这家公司也许在15至20年前就已经失去了方向,而这似乎是许多企业的通病,例如:与博士伦同处纽约州罗切斯特的施乐公司和柯达公司,前者的个人电脑产品以及后者的数码相机,正像博士伦建立的眼部健康产业一样,都表现出了不同程度的“孤岛特征”,急需新的思路来发现其真正的存在价值。

为博士伦设计的改革计划迅速建立起来:公司产品中以抗感染眼药水、可抛式隐形眼镜、眼用营养滋补剂最为著名。桑德斯的策略是寻求营运效率,促进优势产品的增长,富余生产能力用于创新产品的生产。

上任伊始,桑德斯并没有去158年来一直伴随公司成长的总部大楼,而是出现在位于一座旧厂房内的公司光学中心。四个星期后,他坐在自己的办公室里,对他的下属们说道:“伙计们,现在这么干下去是肯定不行的。在你们意识中的‘我们’和‘他们’、‘白领’和‘蓝领’的划分是不能接受的。”他果断地将总部大楼出售,带领200多位管理人员、法务员工和行政人员搬到了光学中心。
(下转 A2 版)



俞敏洪:中国企业家“想”得太多



一起讨论奥巴马为什么要当总统,他们会觉得这很奇怪,因为在他们看来,企业家应该考虑的是如何通过企业的发展为国家带来财富,进而将财富公平地分配到国民身上,进一步推动国家的发展和改革。

所以,首先我想说的是,我们中国企业家想得太多,而且是不得不想得太多。

其实,我们在讲话的时候,总是希望自己能够跨越时代,看到很远的地方。我觉得,企业家最重要的责任是做好现在,并且满足现在老百姓的需求和发展。在电报还没有完整的时代,在我们看来,E-mail或者FaceBook是不可思议的事情,但现在这些都成为了现实。不管世界怎样变化,企业家只要做一件事情就行,那就是想到明天,比任何时候超前一小步。那么企业家要不要比时代超前一小步?一定要。为什么?整个

世界的发展,包括社会结构的改变、经济的改变、民族自由、社会的实现都来自于企业的变革,如从工业革命开始,一直到现在的信息革命。那么信息革命之后呢?是我们倡导的绿色革命,还是能源革命?我们不知道,但是我们一直期待着下一个革命的到来。企业家要不要想到下一步?一定要。如果一个企业家不能想到老百姓明天需要什么,那肯定也会失败。但如果想到的是老百姓一百年以后需要的东西,也肯定会失败。所以,我呼吁企业家不要想得太多,只需要想一下老百姓明天需要什么。

就我个人来说,我想的是,明天新东方需要什么,他们需要到哪里去,他们需要学到什么东西,他们需要用什么方法来学,我如何把现代科技和传统教育结合起来,而不用想我的学生未来会不会当国家主席,会不会当总理,这不是我该想的事情。我只要做好自己的本职工作就行了,学生未来是当主席也好,当大使也好,这是他们自己的选择权利。所以,中国的企业家讨论的问题应该收一收,看一下明天的世界会怎么变,明天的中国会怎么变,这当然需要非常敏锐的眼光。如果不具备敏锐的眼光,企业抓不住机会,而企业的成功,最重要的是抓机会。
(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3
好管理
才能“创造喜悦,提供喜悦”

A3
中小企业的管理“八大法宝”

理 通商道 | COMMERCIAL

A4
丰田:每个员工的智慧都有价格

B1
迪斯尼的蜜蜂哲学

财 智人生 | LIFE

B1
给批评加一层“糖衣”

B2
新浪“分与合”:
微博照耀新浪 着力扩容细分

富 在市场 | MARKET

B3
辉瑞中国
破职业“隔断”帮员工“转型”

B4
高朋大规模裁员有隐情
腾讯“不给力”是祸根?

杨元庆年薪 7872 万元 成中国新“打工皇帝”

日前,《福布斯》中文版发布2011年中国上市公司CEO薪酬榜单,调查显示A股市场目前已经迎来了高薪时代。

根据最近三年年报,A股上市公司薪酬在100万元以上的高管(含董事、监事及公司高级管理人员)首次超过千人,达到1203人。

《福布斯》中文版对A股非国有上市公司、A股国有上市公司,以及H股非国有上市公司CEO的薪酬进行了全面统计和分析。

统计显示,A股中年薪过百万的CEO共232人,其中年薪过百万的非国有上市公司CEO共111位,中国平安CEO马明哲以987万元年薪名列第一,广发证券总经理李建勇(已离任)以800万元年薪排名第二,民生银行行长洪崎以684万元年薪名列第三。金融业的高薪可见一斑,从行业统计上也印证了这一点。

而同期,H股非国有上市公司CEO的高薪令其A股的同行相形见绌。榜单上,联想集团CEO杨元庆以7872万元年薪名列第一,为A股最高的中国平安董事长兼CEO马明哲的8倍。

值得注意的是,H股CEO的薪酬更多元化,根据对H股50位CEO薪酬详情统计,其中约36%为奖金,约32%为股权激励计划,其余(董事袍金、薪金、实物津贴、退休金计划及其他)仅占约32%,和A股有很大的不同。
(周裕斌 李媛)