

名人管 | MingrenMingGuan

史玉柱:企业管理只认功劳不认苦劳

我觉得消费品企业,尤其是营销类消费品企业管理重点还是在两个方面:一是制度的建设,二是企业文化的建设。我谈谈这两个方面的体会。

21年前我刚下海的时候,产品研发之后的生产很简单,很多人其实在销售。当时我们的公司还没有100人,也就没有什么管理,因为什么事都是老板说了算,这也都好,没出什么问题。但当公司员工有上千人之后,管理就出了问题,体现在制度没有跟上。当1997年初巨人倒下的时候,我们造成的呆坏账非常多,最少有4到5个亿。如果没有这些呆坏账,我们撑一梭的时间可能会往后延续几年。

制度建设要体现多劳多得

所以经过这个极左与极右之后,在开始做脑白金之前,我就开始思考这个问题,脑白金的制度应该怎么建设?于是我选择了一条既不极左也不极右的路线,这套制度主要从几个角度去制订:一个员工来这里做事,他想追求什么?他的追求可能很多,但是最主要的还是两点:第一是他能不能得到他满意的经济回报,从而能改善他的生活,这是很正当、很合



理的要求;第二点是他的个人价值能否实现。基于这两点,我重新设计了一套制度,这套制度的第一点就是要充分体现多劳多得,少劳少得,不劳不得。如果这个设计得合理,它的威力相当大。比如在邓小平搞联产承包责任制之前,中国多数地区的温饱都存在问题,但在实行联产承包之后,也没听说买多少拖拉机,开多少荒地,中国的温饱问题很快就解决了,粮食也有了节余。那个时候我在统计局里负责统计,了解到了制度的力量,其实它就是将人的主观能动性发挥出来,同样我们企业也是这样。我前面所制定的规章制度其实是在压

制人的主观能动性,后来进行制度改造之后,我明显地感觉到企业员工的主观能动性得到了提高,不用我操心了。这是第一点。

制度建设要体现充分授权

第二点就是这套制度要体现出充分授权。其实权利很烫手,不能在自己手里就不要在自己手里,只要能

做出决策。如果取得了成功,他就会成就感;而如果失败了,他会吸取教训,这对锻炼他本身也有所帮助。第三点就是充分体现出简单。刚做脑白金的时候,公司的制度是我写的,只有一页半纸,后来公司不断扩大,制度也不断丰富,变成20、30页的纸。但我发现,20、30页的制度不如一页半的制度好用,越简单越好,让每一个员工看得懂,理解得透,那是最好的。另外,对于最基层的一些操作也是,越简单,越明了越好。比如脑白金在终端的摆放方式,我们当初就有一个原则:脑白金在商店的摆放不得少于三盒,高度不得低于1.5米,不得高于1.8米。就这样,越明了,越简单,往往越有效。太深奥、太难理解的东西,它的效率不一定好。

关于企业文化建设,即使你的制度再完善,如果没有企业文化的配套与补充,企业管理也将是徒劳。因为任何一个制度都可以钻空子,所以只有将文化建设作为补充,这样整个企业管理才是健全的,整个公司的气氛也才是健康的。

企业文化第一条:只认功劳不认苦劳

如何制订企业文化呢?我觉得,

(史玉柱)

五化管理法 管好企业

管理好企业是每个企业管理者的责任和追求的目标。在现实中,管理企业时要达到:管理无盲区、管理方法和措施与企业现状发展极度吻合、达到高效益和良性发展,在很大程度上或者说在事实中很多企业经证实往往是“厚积薄发”之势在起作用。所谓“厚”就是企业的规范性、指导性、激励性等文件全面些,重在做到有据可依、有力引导和合理规范;所谓“薄”就是企业在执行起来要简单但有效,重在确保可操作性和实效性。而企业五化管理法就是培养“厚积薄发”之势应运而生的(它借鉴多种先进管理理念但又区别于这些管理理念)。

企业五化管理法,就是利用标准化、系统化、数字化、改进化、创新化等五化有机融合的一种具有实效性的企业管理方法。

标准化是五化之门,它是形成各种规范的有效渠道,它是在一定的范围内获得最佳秩序、对实际的或潜在的问题制定共同的和重复使用的规则的活动,它包括制定、发布及实施标准的过程,比如:制定发布和实施岗位职责标准、安全操作规程标准、检修规程标准、作业指导书、设备完好标准、设备点巡检和维护标准、工艺技术标准、质量标准等等。

系统化是贯通五化之脉络,它是对已经制定发布的规范性文件或流程进行归类、整理或加工,使其集中起来作有系统的排列,便于开展活动,同时强调其全面性,将所有内容有机整合,包括从人机料法环的各个角度各个层面的相关内容,还包括企业的工作内容、指导思想、工作目标、工作方式方法、管理制度、员工培养、危险源辨识等等所有内容。

数字化是五化之要点,这些数字来源于工艺和设备参数指标及动态变化、人员的数量流动量工作量培训率和安全各项数据指标等等,然后借助于计算机、网络或其他设备及技术将这些量或数据统计、检测、分析、展现出来,为实现研发、计划、组织、生产、协调、销售、服务、创新等管理活动提供重要数据支撑,这方面强调的是对重要数据进行数字化而不是所有数据。

改进化是提升和有机融合五化之根本,改进是在现有的基础上将不太适合的点进行改进调整,它是不断改进和完善细节进而确保适合企业的运行。

创新化是实现企业核心竞争力的重要管理措施,是突破常规,为企业创造利润增长点的重要途径,特别是现在处于全球经济一体化和知识经济时代,创新化更应成为企业必不可少

的管理核心。

在此,主要是提出企业五化管理法及其基本思路,因为管理方法的确立和思路的建立是非常重要的。同时,在此强调要运用好企业五化管理法的三个重要条件:1、要自身企业实际状况,合理运用五化管理法,将五化有机融合;2、使用五化管理法时,要避免操之过急或领导不重视,因为使用时是需要过程和基本条件的,操之过急容易脱离实际,如果领导不重视,再好的管理方法也是妄谈;3、企业根据五化管理法制定相应的具体内容,也要根据时间和空间的变化而适当调整,而不是一劳永逸的,其实这也是改进化的内容。

(张保存)

全球知名 CEO 管理黄金法则大揭秘

将用人放在第一位。

——史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer),微软公司 CEO

在1980年我加入微软后不久,比尔·盖茨让我负责招聘事宜。我们的事业拓展得很快,但我们人手却严重不足。我向比尔提出申请,要招50个人。他说不行。我告诉他我们需要更多优秀的人才,只有这样才能保证公司的发展;他认为我会把这个公司搞垮。比尔有时很保守。他曾经说过,如果我们没有任何收入,他宁愿把钱存在银行,这些钱足够维持公司每年的周转。

我们没有像我想的那么快地招人,但我们确实在招聘,在很长一段时间里都是我亲自负责这事儿。只要是进入微软的人,没有哪个不是经我的面试并经我同意的。我亲自决定招聘职位,决定给他们多少薪水,等等。我不可能再在这方面用更多的时间了,但是我还是抽出大量时间去检验和培训人才。你也许会拥有使你骄傲的技术或者产品,但是只有人才才能决定你是否还能发展出下一个使你赢利的产品或技术。

只有妄想狂能够生存,尤其是在当今这个时代。

——安迪·格罗夫(Andy Grove),Intel公司前董事长兼 CEO

多数在硅谷工作的人都知道我的这句话。这句话并不像它听上去那样疯狂。它是由“墨菲法则”推论出来的,墨菲法则认为任何可能出错的事儿终将出错。如果是这样,那么妄想狂就有一个优势。我总是以这句话所表达的深意为傲,以谁想比我更有点妄想狂症状为乐。

我认为这一法则在现在这个时代尤其重要。美国经济正在空心化,健康保险占到了美国经济的1/6,而这个行业大部分还没有采用数字技术。我们国家的基础脆弱,甚至有些不稳定。看一下新奥尔良吧。因此我要说,你看,我们最好要多些幻想。我知道我是这样的人。但Intel不是。我不再是这个公司首席妄想官的一个好处是,现在必须有其他人那样去做了。

比你更聪明的人围绕在你左右。

——乔治·斯泰因布里纳(George Steinbrenner),纽约扬基棒球队老板

在我年轻时我的父亲亨利·乔治·斯泰因布里纳二世就这样告诉我。多数年轻人都会听父亲的话,但他们却不一定会付诸实践,我也不例外。

我父亲是个优秀的运动员,他最初毕业于造船学,曾准备找一份相关的工作。我差点就从事了他的专业一样的工作。在经过多次错误的选择之后,我逐渐认识到我父亲这句话的意义。

我开始遵循这一法则做事:和那些出色的人在一起。和我一起工作的人智商和情商都高于我,他们与我共同选择成功之路;如果没有他们,我不可能做出任何一个决断。

只要播种,就有收获。

——迪克·帕森斯(Dick Parsons),时代华纳董事长兼 CEO

这句话来自我的祖母,这是我得到的最好的忠告。如果我认为有什么可以成为我每天生活的哲学和精神

的指引,那么这句话就是。你要用你希望别人如何待你的方式去对待别人;如果你对每个人都尊敬,那么这种尊敬会回报给你;如果你诚实且光明正大,那么你总会得到回报。

事业不可能胜过幸福和快乐。

——谢里·拉扎鲁斯(Shelly Lazarus),奥美集团董事长兼 CEO

常有女性问我:如何在事业和家庭之间找到平衡。从我的经验来看,我认为没有特别好的答案。如果有的话,我们就会看到更多女性能拥有自己的办公室。这种平衡的真相往往是个人努力调剂的结果:为了这种平衡,女性有时不得不回到家里,忍受着家里的吵闹而工作;或者因为家庭而在上班纪律上无法保证,于是只能拿出业绩要由结果来衡量而不只是在办公室里耗费的理由向领导游说。除非你热爱你的工作,否则你不会找到这种平衡。如果你认为工作单调乏味,为牺牲你的家庭时间而懊恼,你又怎么能找到这种平衡呢?我深爱我的工作和我的公司。我并不担心我的

家庭会为此损失一些什么。快乐的人更适合干事业,他们更具创意,更高效;他们能够创造出那种最能赢得胜利的环境和氛围。

从你的办公桌后走出来。

——吉姆·古德奈特(Jim Goodnight),SAS公司 CEO

不管在哪家公司,我们总会看到员工们每天总是在阅读 e-mail、开会中度过,久而久之,这成了一种习惯。我说这不是一种高效工作的方式。

我常常在电梯里跟人聊天,并问他们在做些什么。我跟研发部门的主管谈话,得知他们在开发一个客户记录程序时遇到了困难。我说,我会写一个我们需要的程序,后来我给他们团队20行的编码。

通过我的编码,程序能处理1亿条客户记录。我想我的技能完全可以向程序员挑战。嗨,如果我能做到这一点,你就能够做到这一点。我为我所做的感到兴奋和骄傲,我猜——我为程序员如何去开发提供了指导。

(奈特)

王育琨:开启人内心的源头活水

提要:灰姑娘的故事,只是一个源远流长的童话。而稻盛和夫的故事,却是当今我们这个

时代每天都在发生的。稻盛白手起家创造了两家跻身世界500强的企业。他以78岁高龄接受申请破产重组的日航,仅仅过了一年多,就成为全球盈利最高的公司。稻盛和夫究竟凭什么做到这一点的?他摸索出的那些东西为什么那么让世界着迷?到底什么成就了他?

如果把这样的提问交给他,稻盛可能会笑笑说:“我不是聪明人,我没有背景,我只不过是按照我的哲学努力去做而已。连我这么个人都可以做出这些成绩,你们每个人都可以做到!”

如果我们继续再追问:您的哲学是什么?稻盛可能会这样回答:“我从小就一直不顺,在逆境中,我困惑,我烦恼,我思索,在这过程中,终于领悟到有关人生、工作和经营的理念、思维方式以及具体的方法模式,归纳起来就是‘哲学’。”

“我的哲学,也就是一个整体人全面发展的一套说法。这都是我的切身体验。做人、做事、做公司是相通的,它们是一个东西。你能看到人性的底部,你能直指人心,你就抓住了本源,你就能经营好自己的公司。同样,如果你能经营好公司,你一定也就有了一套从人性底部出发的道和术。”

如果我们问:你的哲学是在日本的土壤里形成的,那适不适应中国企业呢?他可能会这样回答:“我的哲学的根,来自于中国古典哲学的熏习。

‘作为人,何为正确’,‘敬天爱人’,这些信条无论在日本、在中国、在美国、在欧洲、在非洲,都是通用的。这是做人的基本伦理和常识,在地球上是可以共通的。”

如果我们问:这似乎玄了吧?怎么您概括的东西,就具有普世价值了?老人可能会这样回答:“人类的命运,99%的人都被工具化了,而不是作为一个堂堂正正的人,只是个工具。人们常常把自己变成了工具,再由工具变成了产品。他们没有把做事当作养人的过程,而是把人当成了做事的工具。一旦做完事,人也就无用了。而人应该是主人,是个生命的主人。作为人何为正确?许多公司把正确的人作为原点描绘就完了,而没有把培养人作为一个真实的过程,过程才真正成就了正确的人。在京瓷系,在盛和塾群落,活出了许多正确的人。”

这就是稻盛和夫不凡了!老人不仅自己活出了真我,活出了纯粹与洒脱,他还找到了成就人、解放人的途径。这是任何一个组织都要承担的责任和使命。

回头看,在我们身边许多公司,

有太多活生生的人变成了工具。把人弄得苦不堪言。在这些公司的管理者眼里,人是用来做事的,是用来完成一定操作程序的。完成了操作程序,就可以过河拆桥了。富士康员工的跳楼,有比较复杂的缘起,其中很重要的一点就是:在美国数字精英管理体制中,人成了工具,而不再以主人的身份出现。在京瓷系,人人成佛。笔者以为,这或许是稻盛和夫对人类做出的最大贡献。

稻盛和夫把这种生命态度植入了日航。稻盛当然不是神。他肯定不如日航的航空专家、财务专家以及各个岗位上的专业能手那样懂操作。如果我们就日航问题再问稻盛和夫,他到底在日航做了什么,稻盛和夫可能会这样回答:“全日航的所有人创造了日航的失败,全日航的所有人创造了日航的成功。已经有1万多名员工,为此而不得不离开日航。这世界没什么可能性,唯一可以依靠的就是你的源头活水。我没有什么具体办法,但是你们有。那些办法都在你们每个人心里的源头活水。我对你们有信心。摆在我们面前的选择是,直面困难,绝地反击。我们必须改变生命

态度,一切都从自我身心改变开始,释放我们的能量,提升日航效益,让那些离开的兄弟姐妹再回来。现在,我这个78岁的老人,准备好了,与你们一起直面困难,垂直攀登。你们准备好了吗?”

稻盛老人就是靠这样的坦诚直接走进了日航员工的心里。他不会比那些系统专家、航空专家、财务专家以及各个关键岗位上的能手更有办法。但是这些专家、能手都不愿意干了。因为他们失望了。在所有方法都不起作用的情况下,唯一重要的是人的态度。这是心里的源头活水。从日航这一年多来的业绩看,日航员工已为此给出了肯定的回答。许多局外人还不太明白稻盛和夫这种直指人心的力量,他们极力要去找到稻盛和夫在日航带来的真实而具体的措施,他们成体系化思维的大脑,只接受看得见摸得着的末端术,无法接受稻盛给日航带来的场域的变化。而正是场域的变化,释放了员工潜意识能量,最终改变了日航内外的能量流向。

(作者王育琨系北京大民营研究院企业家研究中心主任)

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