

经理日报

2011年10月19日 星期三
辛卯年 九月二十三
第273期 总第7045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:阳红

THE MANAGER'S DAILY

义乌人的经管秘诀:放长线钓大鱼

中国人说:吃亏是福。义乌人吃得起亏。义乌有不少老板说,在与别人做第一笔生意时,他们不太考虑能赚多少,因为留下长线才是最重要的。

[详见 A2 版《主题策划》]



管理论坛 | Guanli Luntan

当“硬管理”邂逅“软文化”

明宗皓

“硬管理”,其源头可以追溯至泰勒的科学管理,当我们用理性的思维方式将行为分解,以标准化、模式化、数量化来计量时,我们便是在进行“硬”管理。可以说,硬管理是一种以事为中心的管理思维,以达成组织绩效为目的,依靠职责体系、规章制度、行政法纪,进行程式化、有序化的强制管理。

无疑,硬管理拥有统一的管理程序和严格的规章制度,在统一职工的行为方面显得简便可靠,对提高劳动生产率有积极的作用。然而,现在的管理者正面对新型的生产型员工,他们变得更加个性化,挑战权威,追求平等,传统简单而粗暴的“硬管理”模式显然已面临巨大的挑战。80后/90后员工更希望自己的上司是职场导师,能够对自己的工作予以指导和帮助。其次为工作伙伴,能够在工作关系中平等以待,受到来自领导的尊重。

那么,针对生产型组织“硬管理”等出现的种种弊端,如何才能更好的规避解决这些问题呢?答案无疑是“软文化”,空调行业龙头企业格力电器在构建和谐劳资关系、重视外来务工人员方面的重大举措和取得的成绩,为企业如何实施“软文化”管理提供了借鉴。格力不仅为员工提供高于同行业水平的薪资待遇和良好的工作生活环境,更着重于为员工提供成长的平台,提供宽松的环境和氛围,增强员工的凝聚力,“以人为本”四个字已深深嵌入并最终形成了格力的“品牌基因”。

实际上,硬管理与软文化其根本区别在于管理的假设及思维,是两种基于不同人性假设的管理哲学,并非水火不容。如果将“人性化关怀”哲学嵌入企业管理理念当中,用制度保障其实行,用考核来督促其成效,用激励来强化结果,最终效果往往事半功倍。珠海伟创力是一家为微软生产 Xbox 游戏机元件的企业,该公司启动了一项“老大哥、老大姐”指导计划,为那些远离家人、难以适应目前工作和生活的年轻工人提供帮助。当管理者将注意力更多地转移至新一代生产型员工的需求并提供“人性化”的制度保障时,“硬管理”与“软文化”也就此相得益彰。

石东

刘强东经常用画图的方式,向外人介绍他的这套系统。正是这套说起来复杂、画出来简单的系统,支撑着他把京东商城打造成目前中国最大的网络零售企业,市场占有率高达 339%,已连续 12 个季度蝉联行业头名。自 2004 年初正式涉足电子商务以来,京东商城连续六年增长率超过 200%。

“生意不好,有时间思考。”

刘强东说,自己是在下海后的第二年想明白了这套体系。“因为那时生意不好,有时间思考。”

下海之初,他在一家日本跨国公司工作了两年,先后在信息部门、物流部门和销售部门工作。“人生中冥冥自有天意。”后来,正是以这三块业务为主的组合,成就了京东商城的高速成长,也成为刘强东能够血战沙场的利器。

除此之外,他在外企工作经历中让他最受震撼的还是高效、精细、严格的管理。在他从事仓库管理的时候,这家公司配送产品时往往会随货发送宣传单,不同价格的产品送不同规格大小的宣传单。日本人的要求是,每个月要发放 30 多万份,误差不能超过 20 张。这个误差额还是考虑到印厂的疏忽之后确定的。“这让我明白了只要精细管理,没有什么是不可能的。”刘强东说。



以产品、价格、服务吸引用户,几乎每个商家都会提到。但对京东商城的刘强东来说,他要用一个庞大的体系来实现这一点——他把展现在用户面前的产品、价格、服务信息称之为京东商城的‘地上部分’,而支撑这些部分的是他的‘地下世界’——最底层是团队,团队支撑起三大系统,即信息系统、物流系统、财务系统。通过三大系统,实现成本下降和效率提升。做到成本下降和效率提升之后,地上部分才算有了保证。

在想明白企业体系与客户关系的时候,京东商城还是一家传统店。刘强东的三大体系是:开店系统、信息系统和财务系统。

后来,他看到了电子商务的机会,果断关掉传统门店,转战网上,开店系统顺之演化成了物流系统。

这句话,如果换一种表述,也可以说是:刘强东看到了自己在电子商务和物流结合方面能够做些事情。于是,这才有了京东商城的今天。

互联网企业不怕“干农民工干的活”

2007 年京东商城自己做物流的时候,所有的人都不看好。“市场上有很多外包的公司,有很成熟的长途和配送体系,为什么你要自己做?”很多人认为,这是互联网企业在干农民工干的活。

刘强东却坚持这么做。他认为,全世界的物流体系可以分为三种:一种是 B2B 的物流体系,比如家乐福、沃尔玛、国美、苏宁等,其流程是从商家的仓储配送到自己的门店,

(紧转 A2 版)



一线报告 | Yixian Baogao

肥矿集团梁宝寺能源公司综掘一队：管理一转变 年省百余万

特约撰稿 魏俊泉 李现伟

山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司综掘一队积极创新设备管理方法,由过去的管设备到现在的管人,随着这一管理的转变,在过去的一年里,其他兄弟单位的综机维修费用最高达到 158 万元的情况下,他们的综机维修费用却仅仅只有 8 万元。

笔者在一线了解到,该单位制定精细化“菜单式”管理流程,首先从交接班抓起,规定交班人员应提前半小时做好交班的准备工作,并重点向接班人交待综机设备系统运行方式,保护和自动装置的运行及变更情况,设备检修、试验、安全设施布置等情况。接班人员用“手指口述”操作法一一确认后方可接班,如果接班人查出存在设



备问题,则有权不接班,并责令交班人整改完毕后方可接班,以此来督促一班在工作中加强设备管理,保证设备正常运转。

在此基础上,他们实行包机到人、留名挂牌制度,每一台设备都有相应责任人,

并制定了严格的考核制度,在考核时不仅要考核责任人,还对电工组长或当班班长进行联责,从而形成一级对一级负责的管理机制。同时他们还对大班和小班电工进行了明确分工,大班电工每天对所有综机设备进行全面的检查检修,保证设备正常工作,小班电工负责正常使用并按照质量标准化要求对线缆和风水管路进行吊挂。

在现场出现设备故障,则由区队召开分析会进行分析,如果由于大班电工检修不到位,则对包机电工进行考核,如果是由于操作不当引起故障,则对操作人进行考核。通过明确责任严格考核,使设备保养人和使用人都养成了正规保养、正规操作的习惯,保证了设备的正常运转,减少了事故发生率。

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2

陈东升的经营艺术:
找最好的葫芦画最好的瓢

A3

成本管理,好公司都是省出来的

理 通商道 | COMMERCIAL

A4

香奈儿:优雅地传承高贵

A4

上海希尔顿:
上海宾馆餐饮的“黄埔军校”

财 智人生 | LIFE

B1

快递业老大 UPS 核心做“客服”

B2

沃尔玛 如何让员工“卖命”

富 在市场 | MARKET

B3

TCL 重生:用企业愿景凝聚人
变革从文化开始

B4

女性管理者该向王熙凤学什么?

2011“影响中国管理实践十大人物”出炉

为了更好地推动中国管理创新,帮助中国企业提升管理水平,《经理人》在全国范围内开展了 2011“影响中国管理实践十大人物”、“影响中国管理实践十大公司”、“影响中国管理实践十大咨询案例”等权威、专业、价值和对企业界具有深远影响力的系列评选活动。在近日举办的“2011 中国 CEO 年会”上,这些悬念终于揭晓。至此,持续几个月的系列评选活动终于尘埃落定。

阿里巴巴集团主席兼 CEO 马云、新浪网 CEO 兼总裁曹国伟、联想集团 CEO 杨元庆、吉利集团董事长李书福、京东商城董事局主席刘强东、四川海底捞餐饮集团董事长张勇、如家快捷酒店 CEO 孙坚、雷士照明董事长吴长江、新东方教育科技集团董事长俞敏洪、玖龙纸业有限公司董事长张茵等十人,捧走 2011“影响中国管理实践十大人物”桂冠,孙坚和吴长江在现场发表了获奖感言。

2011“影响中国管理实践十大人物”评选活动 5 月在全国范围内正式启动。按照评选流程,第一阶段由业界专家、咨询机构独立第三方提名、推荐、评审,从近百位被提名人物中,初步评审出 30 位“2011 影响中国管理实践十大人物”候选人。第二阶段由“中国 CEO 调查系统”从数据库中,随机抽取不少于 1 万位 CEO 及准 CEO,邀请他们投票。依据投票及专家匿名评审结果,最终评出 2011“影响中国管理实践十大人物”。 (晶晶)