

管理日记 Guanli Riji

别让专精限制了发展

数位联合电信股份有限公司 总经理 程嘉君

一般来说,对于在原来的职务上表现不错的同仁,主管通常都会想办法让他有机会历练些不同的工作,培养些不一样的能力。然而,在做这类工作调整的时候,常常会发现有些人不愿意接受改变。有些人则愿意接受新的工作,但是却发现他在新的职务上,不愿意放弃原有的专业,仍然专注在原来的领域,使用原来的思维模式。

有一位同仁升任初阶主管不久,就跟他的主管表示,他还是不当主管的好。理由是:管自己容易,管别人难!话是不错,可是我却明白告诉他,不管在哪个地方工作,除非你不希望将来的薪水待遇还会继续往上提升,否则公司对于某个年纪的人,多会期望他是可以带领一群人为公司创造更多的价值。

一个人单打独斗,再厉害,也有一定的限度。如何说服这样的员工,勇敢地接受管理工作的磨练与挑战,其实也是管理者相当重要的任务。

有位总经理是技术背景出身,然而当了总经理之后,看到技术方面的东西,还是兴趣不减当年,追根究底,弄得公司技术部门的主管不知如何是好。更大的后遗症是,时间花在技术上比较多,当然对其他方面的注意就相对有限,公司的发展当然受到影响。

在培养公司的干部时,我经常提醒他们,当管理者必须要有君子不器的概念。对于自己本来的专业,要勇敢地授权让部属发挥,并且容忍他们在刚开始时做得比你差,甚至是犯错。自己则要把时间花在原来不熟悉的事务上。这样才有机会在职场上开拓出更宽广的天空。

东风德纳车桥十堰部件厂中层管理人员“晒”业绩

2011年12月8日,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂2011年度中层管理人员述职述廉及综合考核工作启动,31名中层管理人员将分批“晒”出自己的工作业绩和存在的问题,接受员工群众的民主评议。

本次考核工作采取“述、测、谈、评”四种方式进行。“述”即中管述职。由中管人员向本单位全体员工工作2011年度述职述廉报告,接受员工评议;“测”即民意测评。由各单位全体员工从“廉政勤政”和“履职”两个方面对考核干部进行民意测验;“谈”即个别访谈;“评”即对每名中层干部所在单位2011年全年KPI指标完成情况、行为评价情况、员工满意度评价情况、廉政勤政情况、主管领导评价情况及党建思想工作评价按照权重进行打分。对干部进行考核分类,同时提出每名干部的主要优点和存在的问题,考核结果将作为干部评先、交流、任免的重要依据。(计德锐)

海尔创造感动

李先生很注重售后服务,经过比较买了海尔热水器,因为墙壁很硬,安装位置也有难度,但赛通社区店的师傅没有任何的怨言,默默工作到晚上9点多才安装完成。李先生老婆对师傅耐心讲解使用表示非常满意。(苏水良)

同样在这个市场,有些国产品牌三进三出,最终还是退回国内。“在海外做市场,每年可能都会有新问题,劳工、税率、汇率,摸索清楚也得几年时间。”海信南非公司总经理刘斌的秘诀在于:要有恒心。

海信:温情管理的受益者

秦珊

1996年10月,海信集团在南非直接投资建厂,成立南非海信发展有限公司。如今经过15年发展,公司拥有6000多平方米的现代化家电生产基地,具有20万台彩电的年产能,产品进驻2000多家连锁店和500多家家电专营店,成为在南非的四大国际家电品牌之一。

抓住细节

2003年的一天,刘斌忽然收到来自尼日利亚客户的一封信,信中提到:我看到中国人发射神舟五号航天载人飞船的消息,很激动。中国人有能力放卫星上天,我也相信你们有能力做更好的产品。

彼时的海信,虽然带着坚定做品牌的信念在非洲开拓市场,但仍处于困难重重的摸索阶段;而且,当时中国制造几乎还是小商贩、廉价、低端的代名词。“这封信忽然让我有了信念,市场其实开始给中国产品更好的空间了,看你要不要抓住这一机会。”刘斌说。

海信内部经过分析,认定接下来的5-10年是中国品牌的发展机遇。

“如果我们要和日韩企业竞争,作为中国厂商,我们必须得更注重质量。”刘斌说。

海信会注意产品的每个细节。中国人喜欢轻音乐,而非洲更喜欢重音乐,海信的产品在出厂之前对于软件的参数会调至最佳状态。“如果展厅同时有日韩企业和海信的产品,海信的画面更清晰、更亮,更适应当地消费者喜好。”这些细节为海信赢得了不错的口碑。

对于家电产品,渠道是致命武器。如果要想追赶,海信就必须在三星这些强势品牌已经铺满渠道之后,找到能够并肩前进的伙伴。三星作为本地第一品牌,对于渠道往往比较强势,这给了海信机会。不久前,当地的一家渠道商找到刘斌,抱怨说三星在他的店旁开了一家专卖店,且价格更低,让他非常气愤。“我可以用海信的同类产品支持你,还可以帮你在门口做促销,让我们一起联手打败三星吧!”刘斌对他说,三星已经做到40%的份额,它不会特别照顾部分区域经销商的感受,甚至经常会有很霸道的条款压制渠道商。海信的思路就要集中核心资源,支持优质的代理



南非高速公路旁边海信3D电视的广告牌

商,双方成为战略合作伙伴。

随着海信策略的实施,更多的只经营日韩品牌的渠道商开始接纳海信。

温情管理

按照南非的规定,所有的国外制造企业,都必须在本地产有工厂且雇用一定数量的本地人,所以海信的追赶计划中很大一部分助力要来自本地员工。

初来乍到时期的海信可没有这么大本事,不断碰壁后,2008年他们请了当地劳工顾问公司,虽然每小时1000多兰特的收费让刘斌想起来就疼,而且他说顾问公司给过的最有效的建议很简单:和工会吃饭。但是后来他慢慢体会到这种问题的本质:要真正把当地人当成自己人,也别想着多给他一分,你就少拿一分,要建立融洽的关系。某种意义上,海信实施的是温情主义管理。

“5月是本地的生产旺季,所以我们提前一周就和工人沟通,可能要延长劳动时间。”刘斌说,“解决这个问题,最需要未雨绸缪,海信在年初已经考虑到通货膨胀、员工涨过工资,所以工人没有特别大情绪。在国外,工人罢工的核心需求一般就是要涨工资,那好,就坐下来谈一谈,达到你需要的报酬,你的工作效率需要增加多少。我把他们当成自己人,给他讲企业的现实经营困难,如果这个公司最终没有钱赚,倒闭了,那大家就不是罢工而是失业了。在失业率居高不下的南非,在中国工厂上班对他们来说是不错的一份工作,他们还是会珍惜。”

除了工资问题,海信比其他中国

企业多注重的一点,是劳动环境的改善。十几年以来,海信工厂车间的班长、组长以及核心主管,都是变成本地人,一层一层把事情执行下去。生产车间有当地工人自己做的“工作园地”,聊他们自己生活中的事情。逢年过节,海信管理层会和当地工人一起搞活动、烧烤、联欢。

海信每天下班前半小时,管理人员都会有例会,探讨一天中的问题。“中方管理者能够学习和适应他们的思路,同时把原来海信一些好的办法搬过来。”刘斌说。

在海信的车间,沿用国内的生产、质量、工艺控制体系,每个工人操作台都有详细流程,同时车间会有几个中国的技术指导,随时给工人讲解和培训。“给他设定一个跳起来能摸到的目标,达到之后能得到奖励,本地人会越来越认同这种管理方式。”的确有本地人在被中国人同化。

对于本地人的使用,刘斌还有一个原则,关键岗位人才选用一定不能过于冲动。

品牌之虞

经过十多年积累,2008年海信正式开始做品牌。不过,做品牌,并不是海信的强项。中国公司做海外市场,更习惯于做贸易。海信走出去,先想了三个问题:做品牌还是做工厂?做中高端还是做低质低价?做产品还是做产业?最后海信认定了一句话:做高端虽然会哭着进去,但一定会笑着出来;而做低质低价,则会笑着进去,哭着出来。

“贸易做不大,市场主要被日韩以及当地企业控制,那么做贸易可能只有10%的市场空间,然后在这个空

间中可能还要和中国公司竞争,再拿10%份额,到最后辛辛苦苦做海外,只有1%的份额。”刘斌说,很多中国公司就是为了取巧,选择做贸易、短线可能赚钱,但到现在也没有最终打开海外市场。

但品牌也的确是个高地。

在南非,海信在管理和产品上可能不输于三星这样的一线品牌,但在营销方面,差距就高下立现。一位南非当地的华侨是海信的用户,他忍不住抱怨:海信的产品还不错,可是他购物的感受不够好。

刘斌承认这种差距的存在。早期海信的品牌宣传大多集中在产品,“在路口竖个广告牌,告诉你这个是什么公司,做了什么东西。这是典型的中国企业的思维模式。海信摆脱不了这种烙印。”当刘斌懂得品牌更应该传递一种态度和方式时,他又发现掣肘在于执行。有段时间海信希望能够表达智能生活的概念,“但可能我们找不到合适的载体,而三星就很容易找到合适的工具和媒体来表现。”他认为,中国品牌通过努力可以争取更多的空间。

【相关链接】

海信:本土化与公益化“两手抓”

“海信在南非的成功源于扎根当地市场、做好本土化的经营理念。”南非海信公司总经理刘斌说,为满足当地客户的需求,海信在南非设立专门的产品研发中心,针对当地实际情况研发产品。显像管电视原材料中有90%从当地直接采购,公司员工中有90%以上从当地招聘。

南非海信公司还重视履行社会责任。南非是全球艾滋病疫情最严重的国家之一,当地儿童的健康也受到极大影响。南非红十字会儿童医院专门给因艾滋病失去父母的儿童提供救助,是南非最大的儿童救治中心之一。海信与该医院签订长期合同,规定每销售一台彩电就捐出一元钱,帮助该医院修建手术室。活动引起巨大反响,当地大型连锁店也主动加入。此外,南非海信公司还到贫困社区捐赠,为学校的孩子们送去学习和娱乐用品。2010年南非世界杯举办前,海信赞助举行室内足球赛,让平时没有机会真正接触足球的贫困孤儿与足球有了一次亲密接触。正是这种与当地为善的做法扩大了海信的影响力。

情感管理要掌握好尺度

企业的职工是有血有肉的个体,企业全体职工是由多个有思想的个体组成的群体,是有情感的。因此,企业管理者在安全生产管理中要用好“情”,在“情”字上下功夫,通过心灵和思想上的沟通,引导职工由“要我安全”变为“我要安全”,共同筑起保护生命安全的防线。

用“情”管理并不是一味用“情”不讲原则,用“情”管理是一门艺术,管理者要掌握好自己的尺度,把握好原则,把“情”用到恰到好处,以情感人,以情管人,确保生产安全。

首先,管理者应该以平等的姿态与职工沟通。管理者与被管理者在法律上是平等的个体,所以,管理者在实施情感管理中要以平等的姿态与职工沟通,让职工感受到管理者的诚意,在晓之以理、动之以情中,收到事半功倍的效果。

同时,情感管理并非不讲原则,睁一只眼闭一只眼,更不是在事故发生后大事化小、小事化了。在运用情感管理时,切忌姑息迁就,放任自流,要将情感管理更多地运用在预防事故发生的安全教育上,运用在强化安全生产规章制度的落实上。企业可通过开展亲情教育、营造安全氛围等方式,增强职工的安全意识,使职工真切地感受到企业开展相关工作是对自身的关怀与保护。同时,也要让职工认识到,严格的纪律、严格的规章制度、严格的奖惩同样是对职工的爱。

另外,要把握好“情”与“严”的度。在安全管理工作中,“情”与“严”都是安全生产管理的重要手段,企业在运用这两种管理手段时,要注意把握二者的度,不能有丝毫偏颇。在讲“严”时,切忌乱批评、乱处罚,随心所欲,弄得职工人人自危;在讲“情”时,不能姑息迁就,放任自流。要“情严有度”,带着感情开展工作,严格按照规章制度办事。只有这样,才能使企业的各项规章制度在落实上不打折扣。

“情”是一种教化与沟通,恰当地运用,能够有效地解决职工的思想认识问题,使规章制度发挥最大的效用。“情”与“严”相辅相成、相互补充,必须处理好“情”与“严”的关系,“情”、“严”并举,方能收到最佳管理效果。

(王守华)

可口可乐新年广告明星战略

值2012年春节之际,李奥贝纳上海再次推出“新年第一瓶可口可乐”活动,全新广告涵盖了品牌大使、著名运动员刘翔的学生时代。

可口可乐2012年新年推广活动以刘翔学生时代的真实故事为原型,在30秒探访母校的电视广告中,我们看到刘翔在新春佳节重返母校的画面。

广告中,主人公热切地盼望与昔日同学欢乐重逢。刘翔忆起了竞选班长时的失败尝试,当时仅获得唯一一张选票。接着,他的回忆被老同学打断——这位同学现在已是一名教师,正是当年为刘翔投票的那个人。

“分享是新春佳节的核心,分享饮料是节日的关键。”李奥贝纳上海执行创意总监杨秀如(Amanda Yang)表示,“创作人员将可口可乐作为联系的纽带,将可口可乐与团聚、友谊和家庭紧密联系在一起。”

目前,这支电视广告正通过无线和有线电视网络、平面、户外以及店内广告广为传播。

(中国公共关系网)

伊利:用品质为企业发展掌舵

近日,伊利集团液态奶2012年客户大会在厦门召开。会上,伊利回顾总结了2011年液态奶市场的运营状况,并通报了2012年的产品及市场策略。

品质才是企业发展的硬道理

2011年是伊利的品牌升级元年,更是伊利规模化布局的产业势能全面释放,实现良性增长的重要一年。仅2011年1-9月,伊利的营业收入已

经达到292.01亿元,全面逼近2010年全年水平。

在2011年第三季度,QQ星儿童成长牛奶同比增长超过62.53%、高端产品金典有机奶的增长率更是高达67.543%。

在奶源领域的持续投入,成为产品品质的关键保障。2007年至2010年,伊利共投入60多亿元用于奶源的建设、升级,2011年,伊利投资14个亿继续加强奶源基地建设,其中,在建的大型牧场有5座,建设并投入使用的大型牧场为2座,形成了覆盖全国的奶源矩阵。“零污染、零添加”的金典有机奶,正是源自伊利的第七牧场,它是目前国内唯一一款在完整有机链下生产出的牛奶。

国际品质,绽放伦敦奥运

国际品质,绽放伦敦奥运

2012年伦敦奥运即将到来,作为伦敦奥运会中国代表团唯一乳制品供应商,伊利将中国具有国际品质的乳品通过伦敦奥运向世界展示。

洋河股份 再次荣获“全国文明单位”称号

2011年12月20日,全国精神文明建设工作会议表彰大会在北京举行,在受表彰的1794个全国文明单位中,江苏洋河酒厂股份有限公司榜上有名,这也是该公司继2005年、2009年之后第三次蝉联“全国文明单位”称号,充分说明企业物质文明、政治文明和精神文明建设相互促进,协调发展,成果显著。

“全国文明单位”是中央文明委对一个单位授予的最高综合性荣誉称号。多年来,洋河股份始终高度重视文明单位创建工作,全力提升三个文明建设水平,不懈追求构

建和谐企业的目标。公司专门成立创建文明单位工作领导小组,加强对创建活动的领导和协调;各部门明确创建目标,配备了信息员、通讯员报道员,通过厂报、有线电视、橱窗画廊、黑板报等宣传媒介,形成覆盖全面的创建活动网络,营造浓烈的创建活动氛围,在全公司形成齐抓共管的良好局面。

多年来,洋河股份积极开展创建学习型组织、争当学习型职工竞赛活动,大兴学习之风。企业通过与知名高校联合举办各种形式的培训班,提高公司内部人才综合素质;积极鼓励

员工业余自学,制订了自学成才奖励办法,员工队伍的整体素质明显提高。同时,该公司不断加强独具特色的五大科教文化阵地建设,促进了三个文明建设的共同进步。

洋河股份十分注重把科研成果转化为经济效益,在新品开发上致力于绵柔淡雅的质量风格研究,通过“洋河蓝色经典”系列产品的成功开发,在白酒行业掀起“蓝色风暴”,企业销售收入在全国同行业排名跻身前三位。公司在加快发展的同时非常尊重员工的主人翁地位,关心员工生活,注重企业文体活动的开展,增加

员工收入和福利,着力营造积极向上、勇争一流的和谐企业氛围,打造以发展和创新为核心的企业文化,并始终不忘社会责任,深情回馈社会,树立企业良好的社会形象。

文明建设工作只有起点,没有终点。洋河股份将进一步贯彻以人为本的科学发展观,与时俱进,开拓创新,深入持久地开展创建文明单位活动,提升企业整体形象,提高员工综合素质,增强企业竞争实力,促进企业健康快速发展,为构建和谐社会、推动地方经济发展作出更大贡献。

(洋宣)