



杰克·韦尔奇接任通用总裁后,实施了“全员决策”制度。

值得借鉴的管理“绝活”

□ 施秀萍

MBB公司：上下班制度灵活

在德国的航空和宇航企业MBB公司,可以看到这样一种情景:上下班的时候,职工们把自己的身份卡放入电子计算器,马上就可以显示出该职工在本星期已经工作了多少小时。原来,该公司实行灵活上下班制度。公司对职工只考核其成果,不规定具体时间,只要在所要求的期间内完成任务就照付薪金,并按工作质量发放奖金。由于工作时间有了一定的机动性,职工不仅免受交通拥挤之苦,而且还可以根据工作任务和本人的要求,与企业共同商定上下班时间。这样,职工感到个人的权益得到尊重,因而产生责任感,提高了工作效率。

通用公司：全员决策管理制度

1981年杰克·韦尔奇接任总裁后,认为公司管得太多,而引导得太少,“工人们对自己的工作比老板清楚得多,经理们最好不要横加干涉”。为此,它实行了“全员决策”制度,使那些平时没有机会交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展,打击了公司中官僚主义的弊端,减少了繁琐程序。

比奇公司：劳动生产率会议

为了扭转劳动生产率下降的趋势,美国比奇飞机公司从上世纪80年代中期建立了“劳动生产率会议”制度。公司从9000名职工中选出300名作为出席“劳动生产率会议”的代表。

当某一职工想提一项合理化建议时,他就可以去找任何一名代表,并与该代表共同填写建议表。当这个提议交到“劳动生产率会议”后,由领班、一名会议代表和一名劳动生产率会议的干部组成的小组负责对该项建议进行评价。如果这个小组中的两个人认为该建议能提高劳动生产率并切实可行,则提建议者可得到一笔初审合格奖金。接着由“劳动生产率会议”对上述建议进行复审,复审通过后,即按该建议产生效果大小给提建议的职工颁发奖金。该项制度给公司带来了巨大的效益。

法国斯太利公司：工人自我管理

该企业把全厂职工以15人一组分成16个小组,每组选出两名组长,一位组长专抓生产线上的问题;另一位组长负责培训、召集讨论会等内容。厂方只制定总生产进度和要求,小组自行安排组内人员工作,小组有权决定组内招工和对组员奖惩。该厂实行“自我管理”制后生产力激增,成本低于其他工厂。

□ 名人管理 | Mingren Guanli

美的“善变”

□ 郭荣村

带领“美的”这艘家电航母在市场的海洋中驰骋43年之后,掌舵人何享健觉得有必要再次对航向进行调整。在此前的2010年,美的集团销售收入超过千亿元,达到1150亿元。如果继续按照2011年上半年40%左右的增长速度,美的5年实现收入翻番的目标或许要提前。

美的“忧虑”

如果非要用一个词来形容美的的话,“高速”肯定是其中之一。1997年,美的的营收只有30亿元,到了2007年,销售规模已经是10年前的25倍,达到750亿元。一系列的数字似乎更为直观:2005年美的销售收入为456亿元,2006年570亿元、2007年750亿元、2008年900亿元、2009年980亿元、2010年1150亿元,2011年则达到1400亿元。快速的增长并没有让美的感到轻松。

2011年中报显示,美的电器营收为620.37亿元,同比增长58.97%,但是归属于上市公司股东的净利润为19.75亿元,增长率只有13.64%。

“盈利增长整体不错,但是规模增长更快。盈利能力的增长跟收入规模的增长有一些差距。”美的电器董秘李飞德说。

同时,由于国外经济环境的恶化以及国内房地产调控和国家扶持政策的陆续退出,家电产品的增速已经明显出现疲态。

在中国整体经济都在转型的大背景下,过去推动企业高速发展的一些基础条件在发生微妙的变化。过去低成本要素对于中国大多数消费品都是一个典型的竞争优势,但是这种大规模、低成本的环境正在发生变化。

强烈的忧患意识让美的保持了足够的清醒。从2011年5月起,美的公司高管开始走市场,从成都到西安、石家庄、福州,在对市场进行大量的调研之后,美的高层更确信了自己的判断:以往的发展模式在家电行业难以为继。

美的对市场环境的高度敏感,使得它在家电市场依然一片繁荣的2011年上半年就看到了问题。

中怡康提供的一份数据显示,2011年前10个月,国内冰箱市场共实现零售额782亿元,同比仅增1.3%;洗衣机市场实现零售额466亿

“宁可走慢两步,不可走错一步。”何享健再次提醒自己,他的忧虑在于,企业经营能力的提升速度不及规模扩张速度,公司的长远发展面临瓶颈,所以必须要战略转型,向效率要驱动力。

美的“善变” 向效率要增长



元,同比增长9.1%,但是零售量增长只有6.6%;空调下滑态势更为明显,前三季度,市场零售量增速分别为17.7%、9.2%、-14.8%。

未雨绸缪胜于亡羊补牢。如果继续强调规模优势将使企业面临很大的风险,必须要开始战略转型了。由此,2011年被美的定位为“转型升级之年”。

2011年7月下旬,美的集团召开2011年半年度工作会议,在这次会议上,美的确立了“转变发展方式、推动战略转型”的发展路径,而转型的首要目标为“从注重增长数量转为注重增长质量”。

“内涵”增长

2011年9月15日上午,美的集团高层参观了公司研发、制造体系部分先进单位。美的认为,要重视精益制造,以提高效率、产品创新、品质提升等保障持续的竞争优势和利润优势。以美的的规模优势看,制造环节节省一个点就将产生15亿元的利润。

与此相呼应,美的的一个生产车间的标语是:“制造:美的下一座金矿”。

事实上,美的集团转型总的要求,除了要实现从注重增长数量向注重增长质量转型外,还要从低附加值向高附加值转型、从粗放式管理向精益管理转型。归根到底,美的要以产品力和经营效率为支撑,实现内涵式增长。

何享健

说:“我们要正视自身在发展中存在的问题,无论是企业、团队还是个人,哪有十全十美?唯有反思、变革、拿出措施去调整,才有持续的提升。”

美的集团副总裁黄晓明表示,外在的很多东西是企业不可控制的,效率是可以控制的。资本、人才、技术、渠道等美的都有了,具备了转型的基础与条件。

具体到对效率驱动的落实,美的在组织、管理、资源三方面进行了改革和调整。在组织层面将进一步扁平化;在管理层面,提高运营水平,大力推动资源协同与整合,坚持内、外销价值一体化运作;在资源方面,提高资本的收益率、各类资源的投入产出比,加强价值链的资金管理和利用。

美的电器董事长兼总裁方洪波的要求是:所有的东西都要具备可控性,由此实现对效率的掌控。

除了反复强调的效率外,美的转型的另一重点就是产品力的提升。“产品要能够更好满足消费者的使用需求,包括技术、品质以及售后服务等等,都是我们追求的。”方洪波说。



企业管理变革 五“拳”改造高管

在管理变革中,企业原有的管理人员既是变革的主体,又是变革的对象,有时还要做变革的裁判。这种多种角色集于一身的现象,常常容易让他们并不清楚自己在管理变革中的确切位置。

一方面,他们不把自己作为变革的对象,不去面对自己思想上的懒惰、随心所欲、不负责任的行事习惯。另一方面,有时老板也经常征求他们对管理变革的意见。等待和观望以及评论,成为了他们的主要工作,仿佛他们是老板派来监督外部专家工作的人,就是没有把自己放在执行的层面上。这是管理变革的大忌!

如何真正让这些管理人员们发生改变呢?

第一,必须把“聚光灯”打过去,必须把专家、老板以及企业舆论的注意力,引导到管理人员身上去。

笔者在早年管理变革项目中,曾经在一两个月的变革期内遭遇过这样的责问:你们究竟要把企业引向何处?管理变革究竟能提升我们多少业绩?这是一家企业的几位管理人员通过一张传真发过来的声音。

经过了解,这几位管理人员,都是企业有一定影响力的人物,并且基

本上都是学历不高,追随老板多年,从员工干到厂长、经理位置上的人,他们本身就不主张变革,因为这会危及到他们自身的利益。有些人甚至公然对手下放言:他讲他的,我做我的,大不了走人。了解到这些情况后,笔者有了一个基本的判断:这些人不是真心站在企业立场上的。

笔者在接下来的一次管理层会议上,宣读了这份传真,然后针对这几个人提出了几个问题:

一是你们认为业绩提升多少才算合理?二是即便第一个问题反映了你们对企业的关心,对企业变革的关心,那你们为什么在变革的执行上,却迟迟不按要求去做,要求你们做的流程修改和制定的表单为什么一直未做?为什么还私下阻止手下去做,并且说:“他讲他的,我做我的”,难道你们不知道,不论是我们讲的和你们做的,都是企业花了钱的吗?让企业花钱却又不去执行,这样花钱会有效果吗?你们这叫真心关心企业吗?

所有的管理人员听完上述一番话之后,都默不作声了。此时老板站了出来,对着管理人员说:从今天开始,都不许谈变革的大是大非问题,这不是你们想的事。你们的工作就是

把专家们的意见真正落实好,问题和意见可以提,但要针对具体的变革措施来提,要建设性地提。

第二,首先必须让管理人员检讨自己的工作,其次才能给他们输入各种知识。

要让企业管理人员成为变革的主体,就必须让他们首先注意自己,注意自己的工作。所以笔者在企业的管理变革中,经常要求管理人员做的第一个作业就是:自我检查。对于自己在工作中的不良习惯进行一个自查,并且分析原因,提出整改措施。

第三,“震撼”他们,是改变他们的前提。

对于那些顽固派当然只能采取“点破”和“强力”的方法来逼着他们往前走,而对于其他大多数的管理人员来说,则是因为他们尚未真正意识到改革的必要,不觉得自己的工作有多大的问题,只觉得这样下去还可以,所以对管理变革不理解、不配合。

笔者为了改变一家企业的管理人员现场管理的诸多不良习惯,比如乱摆乱放,垃圾乱丢,车间到处堆放物料,曾跟他们讲了许多道理,收效甚微。

针对该企业管理人员的心态,

美的制冷家电集团家用空调事业部总经理吴文新介绍,目前初步建立了研究成果转化机制,“研究院推动”与“产品开发部门拉动”两种模式并行,已有26项研究成果在事业部转化实施。

变革“基因”

《周易》说,变则通,通则久。在美的,这句话不止一次地被提起:美的唯一不变的就是变。据说这是美的人的一句口头禅。在美的诞生后的40多年里,“善变”的基因已经深入到美的的骨髓,成为其最重要的企业性格之一。

对于美的内部的老员工来说,半年一小变,两年一大变已经司空见惯。这也就不难理解,在2011年,美的为何再次开始变革。

有观察人士甚至认为,因为这种“不怕变”的基因,即使在2011年下半年家电市场增速没有趋缓,美的也会启动它的战略转型,因为它很清楚,有良好的盈利才有高质量的增长,有良好的盈利,只有规模上的增长是不可持续的。

的确如此,在这40多年里,美的一直在进行着变革。经营业务的变革、经营机制的变革、管理的变革,销售的变革,产品技术的变革等等。

在经营业务方面,1984年底,美的做了4年电风扇后,开始筹划空调项目。而当时空调是耗电大户,属于国家限制发展的行业,市场又没有开启,前景很难判断。不过,美的认为,随着经济的发展,人民生活水平将逐步提高,市场潜力巨大。

何享健的坚持让美的很快生产出了第一台空调。但是随后的好几年里,美的空调业务一直陷于僵局状态,每个月的产量只有几百台,生产线勉强维持。但是事后证明,就是因

为这次变革,使得美的正式迈入大家电行业,为日后成长为家电巨头打下了坚实的基础。

2004年,美的相继并购合肥荣事达和广州华凌,切入洗衣机和冰箱领域。由此,美的白色家电产品线构建完成。

当然,在经营业务的切入过程中,美的的态度是“有所为,有所不为”。面对汽车、互联网等产业散发出的阵阵香味,美的也曾动心过,但最终,这些产业并不符合美的总体战略,由此被果断地放弃了。

背景延伸:

看“美的”管理如何升级!

在管理方面,1997年,美的开始实行事业部制改革,这是一种分权制的管理方式,让每一个下属事业部享有所有经营权,各事业部以利润为中心,各事业部下属工厂以成本为中心,总部由此摆脱了平衡各部门利益纠缠,抽出身来,从新高度进行决策。这种变革,让美的迅速崛起,规模快速扩大。

即使是让美的人引以自豪的事业部制改革,也依然是处于“分”与“拆”的动态变化中。1999年,美的将电风扇和电饭煲系统整合为家庭电器事业部,但是2002年,又将家庭电器事业部一分为四:电饭煲事业部、电风扇事业部、饮水机事业部和微波炉事业部。2010年,美的空调事业部又将原来二级子公司相对分散的管理以本部为中心统一管理,在事业部内部成立国内营销部、海外营销部和制造本部。

□ 评论 | Pinlun

企业发展要主动“变革”

□ 唐崇健

对于企业来说,企业的成长好比是一根大树,市场是叶,创新是枝,管理是干,文化是根。

每一家企业都在转型,主动转型的将有机会脱胎换骨,不主动转型的将会被转型所淘汰!每一家企业都在不断变革,主动变革的将有机会更新换代,不主动变革的将会被变革所淹没!要想往前走,就不要停留在过去的缅怀,完全靠拼价格的成本竞争时代已经过去,靠老板个人英雄主义打天下的年代已不会再来!

企业转型要不断的淘汰和丢弃一些没有竞争力的东西,如果什么都不想淘汰和丢弃,那你的企业肯定不会跑在别人的前面,发展也不会好。

世界上没有卖不出去的商品,只有卖不出去商品的人;世界上没有走不通的路,只有不愿意走的人;做事的人永远在找方法,不做事的人永远在找理由;不要总拿自己与别人比,每个人都有自己的特点与长处,最重要的是认识自己,找到自己,做个最好最灿烂的自己。

企业经营要围绕利、法、信、义、道五个字来运行,企业不讳言以盈利为目的,但“利”要以“法”为约束,要以“信”、“义”为前提。在经营活动目标上追求“利”,在经营活动中遵守“法”,在行为方式上讲究“信”,在社会层面体现“义”,这就是企业的发展之“道”。

就目前社会现状来说,企业对很多东西都无能为力,因为活得很“被动”。企业改变不了环境、大气候、人家的想法、经济不景气。企业可以自主的,是改变自己去适应,而且不想。