

国美大规模调整高管构架



国美电器总裁王俊洲表示,这是“一次改革到毛细血管的调整。”

3月5日,国美电器宣布进行大规模组织架构和高管的调整。随着业务中心向事业部转变,国美也增设多个副总裁职位,事业部自主决策,独立核算,经营空间比以前大为放大。

国美电器总裁王俊洲表示,营运体系依据门店分类和多品牌战略形成了相应的事业部,是“一次改革到毛细血管的调整”。根据这一调整,原华北大区总经理宿献华调任总部任主管采购业务的高级副总裁,原东北大区总经理毛晓军任分管通讯事业部、电脑/数码事业部的副总裁,原北京大中电器总经理尚明权为分管彩电事业部、白电事业部的副总裁,原北京国美总经理宋林林为分管厨卫事业部、小家电事业部的副总裁。

在高级管理层任用方面,除王俊洲继续任总裁、方巍任国美电器首席财务官外,魏秋立、李俊涛任高级副总裁,车贵先任高级副总裁兼任国美在线公司总经理,邹晓春为主管法务和物流基地开发的高级副总裁,何阳青为主管客服、门店运营及会员事业等范围的副总裁,史明为分管售后、定价及门店事业部的副总裁。

王俊洲还强调,这次调整不仅有助于国美庞大的实体店提升经营效率,在电子商务领域也会加强。国美将成立国美在线公司,支持国美电器网上商城和库巴购物网的双品牌布局,采购、物流、信息、服务等集团化的共享效率预计至少提升150%,力争到2014年实现集团电子商务占中国网购市场规模15%的目标。

(刘映花)

衡变非晶合金变一次通过国家突发短路试验

本报讯 2月28日,由特变电工衡阳变压器有限公司自主研制的SBH15-M-630/10型油浸式非晶合金铁芯配电变压器在电力工业电气设备质量检验检测中心一次性通过了例行、雷电冲击等型式试验和突发短路、空载电流谐波测量等特殊试验,各项指标均优于国家标准及技术协议要求。该产品一次性成功通过突发短路试验,标准着公司自主创新能力实现了跨越式提升,也充分证明了衡变公司非晶合金变压器制造技术已迈入了同行领先水平。非晶合金变压器铁芯采用非晶质材料,非晶合金具有磁化功率和空载损耗小,体积小,噪声低,节能效果好的优点,据统计,每年可节约电能8600kWh,并可减少温室气体排放,带来良好的环保效益。

在产品研制过程中,衡变公司严格遵循“严上加严,细上加细,慎之又慎,精益求精”的质量管理方针,全力推行“一次做好,次次做好,把每一次当作第一次做好”的质量管理理念,做到了全过程可控、可查。并采用世界领先的变压器验证分析软件,对计算结果进行电磁场、波过程、短路机械力、温升、油流分布等验证分析,解决了非晶合金铁芯悬空工艺、线圈绕制等制造难题。

(本报记者 李凤发 通讯员 尹翔宇 姚春妮)

名企管理 | MingqiGuanli

郭磊

以分析力、成就力以及关系力三项指标遴选人才,以绩效卡、即时贴等灵活方式激励人才,壳牌在选人用人方面颇有高招。壳牌中国集团的人力资源总监温大伟认为,之所以壳牌的全球人才观在中国没遇到过什么“水土不服”的问题,是因为壳牌针对每个国家、每个市场评估之后,才确定需要什么技能的人才。而且在中国我们拥有95%的本土员工,所以会针对中国及时做出反应和调整。

看问题要能升空要能落地

壳牌一般并不强调员工有什么样的学位或者专业,因为壳牌相信一个人的内在能力。所以壳牌不介意员工的背景,在壳牌看来,不同背景下碰撞出来的火花会更大一点,更亮一点。壳牌招聘员工时,看的是一个人本质的能力,而不是拘泥于他曾经做过什么职业,或者学过什么专业。

不过,这并不意味着壳牌不在意员工的学历及专业背景。壳牌更愿意说,他们在乎员工的学历,但这只是1/3的因素。壳牌在招聘员工时,是以“发现未来的管理者”的态度,从分析能力、成就力以及关系力这三个指标来衡量候选人。

首先,分析能力如何,要看是不是能够举一反三,高瞻远瞩;能不能从各种纷繁信息中抓住最重要的,并获取有用信息,得出结论,等等。很多人有误解,认为脑子聪明、IQ高,分析能力就强。许多技术专才IQ非常高,但不一定有出色的综合分析能力。壳牌喜欢从应对问题的机动性来看应聘者。其实,壳牌希望员工像直升机,既能升空,从高处、宏观的角度考察全局,也能落地,在具体、微观的层面分析和处理问题。

其次,成就力是指员工的意志状态。壳牌需要这样的人,即他要去做

挖掘员工内在的潜力,引导员工从个人学习迈向共同成长,通过大家的共同交流,让个人的价值观融合于组织的价值体系中。

壳牌 选人用人“自有自招”



有意义的事情,喜欢挑战,甚至听到“挑战”这两个字会满怀激情。壳牌认为,成就力是一个人事业追求的前提,首先要有愿望成就一番事业,然后取决于个体的成就能力。换句话说,一个人的成就力表现在是否清楚自己的目标,是否能一步步有的放矢地去实现目标;而在实现目标的过程中又能否在大家争论不休的时候站出来这个意见是最好的,并能够说服大家接受自己的论点。

最后是关系力。壳牌坚持这样的理念:我们的工作是由团队完成的,团队伙伴的成功成就你的成功。而关系力不单纯指与人如何相处,更在于能不能与人产生1+1>2的效果。壳牌的关系力是指你是不是尊重他人,理解他人;在与人沟通时是不是能有效地倾听对方,并把自己的意见说出来;意见不一致时是不是能取得共识;能不能延伸自己的职责,不是越权帮,而是提供善意和建设性的合作与帮助。

壳牌的工作方式也体现出差异化创造价值的理念。每个项目组的组合,都会用心考虑成员是否包含了不同的思维方式、工作方法甚至不同的成长背景。壳牌不但鼓励员工发挥个性,而且充分调动其积极性。例如,在跨部门会议时,专门由一位员工担任“会议推动人”,除了会议记录,他最主要的职责是在与会人员的想法一致时负责“挑畔”,没有新的想法了吗?

激励并引导个人发展计划

在壳牌人力资源的运作中,绩效评估占据非常重要的位置。绩效评估主要包括工作表现和个人能力增长。而且,经理会听取员工个人的愿望,对未来发展有何要求,然后一起协商在下一年他应该怎样表现,包括能力目标和业务发展目标的增长趋势。这种个人绩效卡完全将自我发展规划归属到公司的发展之中。

壳牌绩效评估的特点在于多元

化和包容性,会考虑到个人的独特贡献。而且独特的个人发展计划每年由员工与直接上级甚至更高的上级共同讨论确定。

至于个人计划所包含的元素,首先是根据自身的职位确定个体要做出什么样的贡献才能达到团队目标;第二部分,员工会列出个人希望获得哪方面的进步;第三部分是行动要点,列出实现个体发展的具体步骤。

在壳牌,每一个员工都有一个绩效卡,卡上有很多项目。每年两次,员工本人及其直接上级都需要在各个项目中填上评分。而在主管和经理们的绩效卡上,有一个特别项目用于考核该经理对下属能力的培养。下属是否有发展,发展速度有多快,这些都是考核指标。也就是说,下属员工得不到应有的发展将是主管和经理们的过错。

很好地制定个人发展计划之后,完成得如何,也是决定奖励和晋升的依据之一。

【观点】 交流与学习

中国员工大多性格不外露,这个特点在员工大会上讨论敏感问题时尤其明显。壳牌中国公司就想出了一个办法:将黄色的即时贴发给每个人一张,让众人将各自对这一问题的看法写在纸条上,不用署名,最后集中收回,主持人再张贴在白板上,念出大家关心的问题来。这种方式已经证明对鼓励本地员工参与是很有效的。渐渐地,中国员工已经开始很积极地表达自己的看法了。

如何让员工不断地学习?壳牌总是告诉员工,教育背景虽然重要,但世界变化很快,一个人即使有高学位,如果不学习,五年之后他的知识会落后。终身学习是每个人的义务。

壳牌的员工有各种各样的机会和他们在世界各地的同事交流,在壳牌遍布全球的网络中大展身手。目前已经有30多位壳牌中国员工在海外工作。壳牌虽然没有自己的商学院,但拥有网上的“壳牌大学”。

壳牌中国设有油品零售业务学院等培训中心,还有全权负责培训的经理,来确保所有员工以合理的频率接受培训。同时,还会根据业务发展需要,进行“面向未来”的培训。

如何帮助落后员工?由于壳牌制定的个人发展计划与员工自身密切相关,所以通过上级指导,大部分员工都会认真完成计划,解聘的情况极少发生。不过,温大伟也承认自己处理过这种情况:“我们会尽力从员工的角度出发,先了解为什么会这样,我们能否帮助他解决困难。我们还可以像朋友一样,帮助他分析自身,以个人经验替他设身处地考虑,什么样风格的公司可能会更适合他……”

李东生谈管理风范:包容比自己弱的人

在我看来,包容比自己弱的人,尊敬比自己强的人,愿意听取不同的意见,才是一个管理者应有的风范。

不论做人,还是做企业,诚信和口碑都是最重要的基石。管理者尤其应切记。只求目的,不择手段,也许能挣到“快钱”,但同时也在透支信用,会扼杀企业未来做大做强机会。

在现实中,管理者有不同的风格,有的温文尔雅,有的咄咄逼人,但都能达到他们的目标。许多人认为,管理者不应该谦虚,或者不应该过于谦虚。实际上,我们对谦虚的理解仍然有偏颇,谦虚不是去否定自己,而是尊重别人。“三人行,必有我师焉!”就是谦虚。

管理者要时刻空掉自己,向能者学习。在现代中国人的观念里,往往对细枝末节的东西重视不够。古代工匠建造的木楼和高塔,没有使用一根

钉子,但还能留传百世。当今电子产品的设计,也要提倡这种工匠精神,不仅外观设计要时尚,工艺也要精湛,最好看不到螺丝钉。

管理者还应明白,商业关系不应该是你死我活的敌对关系,而是竞合关系。索尼与爱立信、飞利浦与LG、东芝与TCL的合作等等,无一不说明公司之间其实是可以根据自身优势进行资源整合和产业重组的。中国文化讲究地盘,但地盘文化不应用在商业上。早年家电卖场经常爆发价格战、促销战甚至暴力冲突。在讲究公平竞争的时代,这种现象早该结束了。

在管理企业的过程中,找到失败的真正原因比指责和埋怨更重要。怨天尤人、捶胸顿足,承受不了失败的结果,也找不到失败的原因,更找不到失败中潜藏的变化和机会,才是完



李东生近照

完全全的失败。找出原因并成功改善,意料之外的失败就能变成情理之中的成功。正是在这些成功和失败的摔打之中,企业才逐渐变得强大。

管理者应该学会观察孩子。我们容易被眼前的事情束缚,实际上学会观察孩子,是很重要的功课。当你的

小家伙兴致盎然地开始在网上冲浪,熟练地用父母的名字货到付款时,你就知道互联网时代来了,电子商务成熟了。孩子是我们的未来,作为管理者,不了解我们的未来,又如何前进呢?

30年的创业经历让我体会到,创业之路通常有三个阶段:第一是跑腿阶段,这个阶段一定要有勇气走出去,胆量很重要。第二是动手阶段,电子制造业强调工业能力,讲求效率、速度、成本和质量控制,心灵手巧很重要。第三是动脑阶段,要想讨市场喜欢,就要在跑腿、动手的基础上多琢磨,思维方式很重要。众所周知,美国是个创业氛围很浓厚的国度,美国创业者的很多特质值得国人学习:首先是他们敢于梦想,对未来大胆设想,一旦验证就全情投入。其次是他们可以产业运作,互为支撑。如产业

链较全面,创业团队可以专注一点,不用分散精力。最后是他们高度面向市场,一切以数据说话。要么有利润,要么有客户,十分客观,进展一目了然。

过去10年,中国企业在国际化发展之路上是摸着石头过河,未来如何进一步提高国际竞争力值得思考。我个人觉得,第一要抓住传统制造业升级换代的机会;第二,要通过产业创新,形成新型支柱产业;第三,通过商业模式的突破和服务经济的高速成长。

提升中国企业全球竞争力的关键在于创新能力的积累和培养,要学习在全球范围内协同各方优势,通过创新实现共赢。创新是一场持久战,只有起点,没有终点。这个过程需要持续投入,也需要有利于创新的机制和土壤。

(李东生)

河南省政府召开全省工业大会

河南众品连续入选“河南省百强企业”

本报记者 李代广

2月27日,河南省人民政府在郑州召开2012年度全省工业大会。河南省省长郭庚茂出席大会并作重要讲话,河南省委常委、常务副省长李克主持会议,副省长陈雪枫对2012年全省工业工作作了具体部署。

会议通报表彰了2011年度企业服务先进单位和个人,向2012年度“百强百高”企业和国家第三批新型工业化产业示范基地授牌。河南众品食品股份有限公司再次入选“河南省百强企业”。

河南众品食品股份有限公司是

从事农产品加工、食品制造业和低温物流服务业的专业化公司。1993年,众品食品在原国有食品公司基础上起步。其间,历经三次体制创新,企业核心竞争力快速提升。2006年2月,众品食品在美国成功上市;2007年12月,公司转升纳斯达克全球精选板,成为中国食品行业首家纳斯达克主板上市公司。

郭庚茂省长充分肯定了2011年全省工业经济发展取得的成绩,并对发挥新型工业化主导作用和做好今年各项工作提出了五点要求:

一要把握阶段,遵循规律,坚定发挥新型工业化的主导作用。他强调,

《国务院关于支持河南省加快建设中原经济区的指导意见》把持续探索“三化”协调发展的路子作为中原经济区建设的核心任务,省九次党代会进一步提出“三化”协调科学发展必须充分发挥新型工业化的主导作用。

二要科学发展,加快转变,坚持走新型工业化道路。一是不断优化产业结构;二是促进信息化和工业化融合发展;三是加快技术创新;四是加快转变工业发展方式。

三要抢抓机遇,创造优势,大力承接产业转移。要提高认识,充分认识到扩大开放、承接产业转移的战略性和全局性意义,是“一举应多变”、

“一招求多效”最直接、最有效、最综合的发展手段和发展途径。

四要履职尽责,强化监管,努力

为经济社会发展营造良好环境。五要完善制度,健全机制,努力为企业搞好服务。各级各部门要进一步丰富服务内容,努力增强服务的针对性,重点加强对企业的政策引导、信息服务、公共服务和合法权益保障;要完善服务“窗口”,健全企业服务专门机构,公布投诉电话,及时为企业排忧解难;要完善服务机制,使服务企业制度化、长期化;要突出服务重点,继续实行省市县三级重点服务制度,省里重点抓“双百”企业,市县根据本地实际,

各自服务一批重点企业。

在这次会议上,河南省人民政府发布了《关于公布河南省2012年度百强和百高企业名单的通知》(豫政〔2012〕29号)。通知要求各级政府、有关部门要将百强和百高企业列为支持重点,认真落实有关文件精神,制定具体措施,营造优良环境,促进企业加快发展,再创佳绩。百强和百高企业要发扬成绩,再接再厉,进一步提升企业的整体实力和核心竞争力。全省企业要学习借鉴百强和百高企业的典型经验,努力做大做强,为加快中原经济区建设和促进全省经济社会发展做出新的更大贡献。