

管理日记

Guanli Riji

不要轻易对下属“判刑”

黄鸣

长期以来，我们习惯武断地将两类人分立开来——君子无限好、小人无限坏。然而，现实中，不但难以找到十全十美的“君子”，也难以找到十恶不赦的“小人”。

我常对公司管理层说，不要全盘肯定或否定一个人，人是不断成长变化的，在你给某人做“评委”，下结论时，应该要有这样的思维：他是处在君子的状态，还是处在小人的状态？这两种状态如何判断？孔子教会我们一个方法：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”

我们回忆一下，是否遇到过这样的情况：有时办事立场非常坚定，而有时对大是大非问题，却犹豫不决、患得患失。这是处于“君子”和“小人”的不同状态而导致的异样表现。如果原则明确、立场坚定，是从团体利益出发，无论遇到再错综复杂、再艰难困苦的事情，都会迅速果断，并且不怕得罪人，也没有诸多的人情顾忌，结果更能赢得他人尊重。反之，从私利出发，照顾情面，瞻前顾后，最后会失去原则，管理也将陷入混乱。

明晰他人处于哪种状态，对于培训员工也大有益处。员工有情绪周期，工作也有得意与失意之时，我们的主管要洞察下属变化，及时发现他们的状态，给下属当教练，多给一些鼓励，在他们处于“戚戚”的消极状态中，要及时地帮助他们完成从消极到积极的状态变化，而不是给“戚戚”员工“判死刑”，一味地指责他们，让他们失去信心，一蹶不振，甚至离开工作岗位。

组织管理就是激活士气。因此，管理者要让员工掌控“君子”和“小人”两个“我”的自我转化，使他们不断进行“坦荡荡”的修炼。这对于团队素质提升，上下级关系处理，都有极大好处。

羚锐制药对员工意见事事有回音

“公司对员工提出的每一个问题都非常重视，真正做到了给员工一个满意的交代。”河南羚锐制药股份有限公司员工代表、羚锐制药信阳分公司党总支书记、工会主席张东波对职代会特别是在解决关系员工切身利益问题方面取得的成果表示满意。

在去年12月份召开的职工代表暨员工代表大会上，羚锐制药高管人员回答了员工代表提出的关于企业发展、生产经营、薪酬和人才队伍建设、员工福利等诸多方面的热点问题，求真务实的态度赢得了员工代表的热烈掌声。

为继续广泛征求员工意见，促进企业科学发展，今年年初，羚锐制药特别拿出部分资金，对过去一年员工提出的合理化建议进行了及时评审、表彰和奖励。

羚锐制药领导表示，员工意见无小事，对员工提出的意见，要坚持以人为本原则，力求做到“事事有回音，件件有落实”，每一个问题都要按“定方案、定资金、定时间、定责任人”的要求进行落实，答复意见要公开并接受员工监督，形成闭环管理。（汤兴）

铁腕抓质量 铁心保安全

双汇集团 召开“315 食品安全警示教育日”大会

本报记者 李代广

3月15日上午，河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司（以下简称双汇集团）2012年“315 食品安全警示教育日”大会在河南省漯河市体育馆召开，大会以“铁腕抓质量、铁心保安全”为主题，对双汇集团2011年以来在食品安全方面所做的努力进行了回顾，并对集团2012年的工作重点进行了部署。

中共漯河市委书记靳克文等市委相关领导，双汇集团董事长万隆、总经理游牧等各级管理人员、职工、事业部人员、项目公司人员、经销商代表、消费者代表、媒体代表等6000多人在主会场和视频同步分会场参加了此次大会。

学习培训

Xuexi Peixun

阿里中高管大轮岗 马云化解发展难题

马云善变，每次出招总是令外界备感意外。3月中旬，阿里集团22位中高管岗位大轮换，同时终止持续多年的人员快速增长态势，全年只净增200人。而此前这久，阿里巴巴B2B公司刚刚退市。

这不禁令人想起，2007年底，刚刚完成B2B业务上市一个半月之后，马云就给阿里巴巴的高管来了一个“大变动”，四位调岗，四位离职进修。

以人事变动来配合企业战略的调整。25000名员工，驾驭中国最大的电子商务企业，马云用猛烈的人事变动，来化解企业发展中的一个难题。

体系的力量大于人的力量

大换岗背后是阿里集团消解内部资源整合难度的愿望。按照阿里巴巴最为官方的说法，这是全面锻炼管理干部能力的方式。

根据记者得到的职位变化名单，这一次变动不像上一次，并非全部涉及各个业务的“一把手”，而多是副总裁、总监级别的调动。而且，这一次人事变动中业务线没有变化，只是将人调换到不同的子公司去。

比如集团资深副总裁张蔚调任集团参谋部，淘宝网的HR陆凯薇调任集团HR平台，支付宝商户事业部总经理袁雷、淘宝网副总裁王文彬调任天猫。在这份22人的名单中，涉及旗下支付宝、淘宝、一淘、阿里云、天猫各个子公司和集团中高层变动。

来自阿里巴巴一位内部人士的观点，大换岗背后是阿里集团消解内部资源整合难度的愿望。目前集团旗下各业务子公司之间的竞争异常激烈，使得协作难度逐日提升。一些高管在某些位置上已任职多年，公司内部也难免形成了一些小圈子，马云需要打破这些藩篱，使得全集团都认识到整体一盘棋的格局。不过，也有人认为，调整是因为大量新员工的进入



和组织扩张带来了管理上的问题。因为就在前不久，聚划算出现管理漏洞，其总经理“被辞职”。而按照阿里巴巴最为官方的说法，这是全面锻炼管理干部能力的方式。

但结合前不久阿里巴巴B2B业务退市，阿里集团正在进行的集团整合，这一次调整的更深层意义应该在于“One Company 计划”，围绕大阿里的商业生态，建立起业务生态系统，运营管理系统和组织文化系统。

从马云内部讲话的内容来看，今年阿里集团的重要任务之一就是加强内部完善，提升组织和人才能力，“我们很清楚地看到，公司间的竞争是对未来的竞争。而未来的竞争是年轻人之间的竞争。我们不仅仅需要招聘到优秀的年轻人，最重要的是给阿

里的年轻人创造一个健康成长和发展的环境和机制。未来是组织文化能力和人才培养发展机制上的竞争。年轻领导干部的成长决定了公司未来的希望。”马云说。

马云希望这样的交流，能够在公司中涌现出越来越多的综合能力强、全局观好和使命价值观坚定的年轻领导者。

阿里巴巴已经是一家拥有25000员工的大企业，企业管理不能靠人治。而马云对公司的控制力，更不能通过对人的控制去实现。体系的力量远远大于一个人的力量。

易观分析师陈寿送认为，相对其他的平台来说，阿里体系应该是电商圈里最完整和成熟的体系。因此，每一个高层在这个体系中的价值应是

以体系为主，高层之间的变动本身不会给阿里体系的成长性带来很大的差异，相反会给很多的职位带来新鲜血液。

遇到难事动用人事

马云用人的艺术在于，永远不会被“人”束缚住，不会因为“人”而僵化，也不会让“人”滞后于战略。

之前，2007年底，阿里巴巴B2B业务上市仅一个半月之后，马云就已经实施过一次在阿里巴巴历史上最具震荡力的人事大调整。淘宝网由陆兆禧接替孙彤宇担任总裁，支付宝由邵晓锋接替陆兆禧担任总裁，而曾鸣辞去中国雅虎总裁，金建杭担任中国雅虎总裁。除此之外，包括淘宝网总裁孙彤宇、COO李琪、CTO吴炯、副总裁李旭晖四名高管“被轮岗学习”。彼时的阿里正处于从创业阶段向规范的上市公司过渡期。

马云的举措被理解为“杯酒释兵权”，能够避免伤害个人，也有利于完成阿里巴巴创始人向职业经理人的转变。

与2010年挥泪斩赵盾、2011年聚划算总经理阎利珉被免职不同，2007年的高管大变动和今年的22位中高层轮岗，更多的意图是为其战略调整提供支持。这一次大轮岗，可能是阿里巴巴未来3年管理及运营战略升级的第一步。

阿里巴巴集团表示，中高层管理干部轮岗对公司未来意义重大，很多干部在同一个岗位上工作了很多年，习惯擅长于一种能力但更需要得到其他多种能力的锻炼，岗位轮换有利于打破原先的专业界限，激发创新，发现人才，提高管理干部的适应能力和创新能力，培养在不同岗位上的领导能力。

支撑阿里巴巴高管轮岗的机制是几年前成立的“组织部”，这个部门现在已经有200人。

来自阿里巴巴内部的一位人士称，组织部的一个重要任务就是对高层管理者进行培训，还为此专门成立了负责培训的湖畔学院。培训通常半个月举办一次，分为必修课和选修课。像财务、企业文化属于必修课，学员要请假的话一定要向阿里巴巴集团首席人力资源官、支付宝CEO彭蕾申请。还有一些文化课则属于自愿的选修课程。

对于新加入的高管，湖畔学院为他们安排的是3天的课程，这些课程通常由公司最高层的管理人员来上，包括由马云讲公司大局，首席战略官曾鸣讲战略，彭蕾谈文化以及绩效管理的制度等。湖畔学院的课程既有哲学、宗教等“虚”的内容，也有阿里巴巴公司内部对战略、战术的实战分享交流。

马云敲掉“小圈子” 或为整体上市铺路

易观国际互联网分析师陈寿送分析称，相对其他的平台来说，阿里体系应该是电商圈里最完整和成熟的体系。因此，每一个高层在这个体系中的价值可能应是以体系为主，高层之间的变动本身不会给阿里体系的成长性带来很大的差异，相反会给很多的职位带来新鲜血液。

陈寿送认为，阿里考虑人员调整，以防止一些高管在某些位置上任职多年，形成一些小圈子，这样的做法只会使阿里朝着良性的方向发展。阿里正将B2B业务私有化，并积极谈判谋求从雅虎手中收回控股权。

陈寿送认为，阿里集团未来之路或将通向整体上市，而在此期间强化协同整合、完备内部管理和外部业务拓展，显然是马云的大阿里棋局行至中盘的关键一步，而此次整改的时机也刚刚好。



印心鸟启动 青年“健康日”活动

3月11日上午，一队高举着共青团旗帜的青年人向温州大罗山顶奋力攀登。他们活力四射，有说有笑，相互交流。有的高歌，有的登高远眺，有的默默思考，尽管汗水湿透了衣襟，他们依然向山上攀登、攀登。他们就是参加浙江印心鸟鞋业公司启动的青年“健康日”活动的青年代表们。

据了解，印心鸟公司是一家以生产销售女鞋为主的民营企业，公司拥有1500多名员工，其中526%的员工为80后和90后，他们大多是独生子女，自信又脆弱，思想活跃却容易情绪波动。考虑到青年员工在巨大的竞争压力下，容易焦虑、抑郁、孤僻、迷茫，印心鸟公司把每年的3月11日定为青年“健康日”，让青年骨干走进大自然拓展训练，体验大自然阳光，一方面为促进青年员工的身心健康；另一方面希望青年员工在大自然中思考人生，寻求思想碰撞中的巨大火花。

登山、高唱《印心鸟之歌》、野炊、做游戏、交流……印心鸟青年“健康日”的活动丰富多彩，青年骨干“在行动中思考、在思考中健康”，不仅开阔了视野，增长了智慧，也感受到了企业的凝聚力，感受到了愉悦和幸福！对此，印心鸟团支部副书记蓝晓育深有感触地说：“我们在印心鸟都是一家人，我们很健康，能克服一切艰难险阻。”（一柳）

屈臣氏：收银台的“细节管理”

收银台俗称付款处，是顾客付款交易的地方，也是顾客在商店最后停留的地方，这里给顾客留下的影响好坏，决定顾客是否会第二次光临，对于任何一家零售卖场来说，重要之处都是不言而喻的。但是据笔者研究，屈臣氏的收银台是所有零售卖场中最复杂的，也是最多学问的。

屈臣氏的收银台除了付款功能，还有服务台功能，包含开发票、广播中心、顾客投诉接待、商品退换，还是一个商品促销中心、宣传中心。这样一个多功能的枢纽之地，屈臣氏有一套完整的独特操作方案。

1、收银台的设计

大家在屈臣氏的店铺中会发现，收银台不像其他超市的很特别，屈臣氏的收银台高度为12米，据说

这是顾客在付款时感觉最舒适的高度，不会因太高而显得压抑，在每个收银窗口处有个凹槽，这个设计是专门给顾客买单时放置购物篮的，在收银台上装置有一些小货架，摆放一些轻便货品如糖果、香口胶、电池等一些可以刺激顾客即时购买意愿的商品，一切都非常人性化。

2、收银服务要求

屈臣氏研究发现，在收银服务中收银台的员工必须做到两点最重要的方面：第一就是与顾客打招呼是一定要做到眼神接触，在零售工作中，很多员工只顾着忙，虽然嘴上说着欢迎光临，但是眼睛却看着其他，给顾客非常不诚恳、不礼貌的感觉，好像漫不经心的服务，所以要求必须做到打招呼时与对方眼神接触。

第二是尽量减少顾客付款排队的时间，屈臣氏调查显示，顾客购物中最怕的是排长队等待付款，由于都市白领更是讲究效率，所以规定收银员与付款顾客数量比例是1比4，在收银台前，出现超过5个顾客排队买单，就必须马上呼叫其他员工帮忙，其他员工无论在忙什么，都会第一时间赶到收银台，解决收银排队问题。为了满足这种要求，屈臣氏店铺的所有员工都能熟练操作收银机。

3、收银台的商品陈列

前面提到，收银台是一个促销中心，在屈臣氏促销活动中，一直都保持着三种超特惠商品，顾客在一次性购物满50元就可以加多10元超值换购其中任一，所以在收银台前面摆放有三堆商品，就是这三

种，当顾客在付款的时候，收银员会在适当的时候向顾客推介优惠的促销商品，让顾客充分感受到实惠。

另外，在屈臣氏经常举行商品的销售比赛活动，这是一种非常成功的促销方式，这些商品也会在收银台进行销售；在收银台的背后靠墙位置，主要陈列一些贵重、高价值的商品，或者是销售排名前10名的商品。

4、宣传中心功能

在屈臣氏收银台的布置，必须体现当期正在进行促销活动，如陈列大促销挂画、发放促销赠品、促销宣传手册，当收银员稍微有时间，必须安排广播促销商品推介。

（屈宣）



岗位，把好安全关，为消费者提供健康、美味的食品。漯河市副市长蒋志安对双汇集团的各种措施给予了高度评价。

双汇集团董事长万隆表示，召开此次“食品安全警示教育日”大会，一是要总结回顾去年315以来双

汇集团在食品安全方面所做的工作。二是落实2012年双汇集团“铁腕抓质量、铁心保安全”的措施。

万隆表示，去年315事件给双汇全体员工上了一堂深刻、代价重大的安全课，对双汇广大干部职工来说，仍然记忆犹新，难以忘怀。在危机面

前，双汇人不推诿、不抱怨，把批评当帮助。主要采取了以下几项工作：第一，完善内控体系，确保食品安全。

第二，实行生猪在线头头检验，原辅材料进厂、产品出厂批批检查。第三，引进第三方监督监测机构，公开透明。第四，开放式办工厂，透明化办企业。第五，发展养殖业，联动保安全。第六，设立食品安全警示教育日，加强法制和道德教育，警钟长鸣。

对于接下来的双汇集团的工作，万隆表示将重点抓好以下五项工作：第一，进一步完善内控体系，提高控制力和执行力。第二，继续抓好2011年行之有效的头头检验、开放式办厂、第三方监督等六项措施。第三，培育优秀的品质管理队伍，武装现代化的检测设备，保证产品安全。第四，调