

管理日记 | Guanli Riji

勇敢走一条“不直”的路

台湾莱雅总裁 陈敏慧

困顿挫败时，需要勇气来面对和克服挑战，毋庸置疑。但有时候，一切安泰时，如果要做出巨大的变革，那似乎不仅是勇气，还要有大智慧去坚持和规划管理。

对企业经营来说，大家都多少听过变革管理诸多伟大的理论。回到现实生活中，在业绩升平的状况，要走出“舒适区”，去看到改变的契机，描绘出改变后的远景，然后下决心去执行“可能怨声载道”的变革，真是不容易啊！

我相信，在成功之后，“做改变”是维持成功或更上层楼的开始。身为高阶经理人，走一条不是直线前进的路，考验着多少的勇气和智慧，才跨得出“改变”的步伐。更难的是，如何把自己的勇气“灌顶”到员工团队身上！

比如说，前几年，我在公司要求营销人员改变做事方法，执行亲自接触消费者端的走动管理。大家起先一阵惊讶、怀疑地嚷着：明明在办公室有开不完的会、写不完的报告、回不完的邮件，为何要放下一切去“逛”卖场？

结果，忙碌程度最高的部门总经理，自己重新规划工作安排，亲自示范每周花半天在卖场体验、交流。然后，更多创新、有效的反馈出现了，团队开始改变——原来会议、报告可以设法精减，新的工作方式和排序更好。

那是一个事业部营销团队，顺利变革的例子。但如果是全公司横跨各部门的员工，都要参与的变革呢？近来公司要执行某些系统的全面调整，我可以想象员工心中的忐忑不安：

原来的系统很好用啊、为什么要现在做、会影响业绩吧？会增加工作负荷吧？我没有时间也不想学新系统不行吗？如果员工质疑“为何不直走一样的路”的心态不能改变，那我的系统变革，注定要付出过高的成本和风险。

完整缜密的规划每个执行细节和关键环节，以确保转变期间的冲击降至最低之外，我不断跟项目小组开会确认进度。为了用绝佳的内部沟通去解答困惑、说明改变的意义和好处，我要求内部公关全力支援。为了每个部门主管和先锋种子队，能亲自激励、去示范展现改变的可行性，我一与他们恳谈。

一切繁复工作，都是忙碌工作以外所增添的负担。我的员工也是一样，势必要额外耗费许多心力去了解改变、适应改变。惟愿大家相信：走一条不直的路，或许是从平路变山坡，有勇气坚持爬上去了，前面就柳暗花明又一村！

米其林：职业生涯经理做员工的“贴身教练”

在竞争日渐激烈的轮胎行业，米其林的稳健发展来自于企业对产品创新、质量和安全的高度重视，同样不容忽视的是公司独到的企业文化及人才发展理念。

主动的 HR

在过去的 10 年时间里，米其林中国区的员工人数从 4000 多人增至 7000 多人，平均每年都会有约 300 位新员工加入。米其林中国区人力资源总监齐晓峰表示，“米其林在中国处于快速成长期。公司在人才的选、育、用、留方面，面临着各种各样的挑战，因此，我们的 HR 采用的是一种独特的主动工作的状态。”

米其林谈到的主动是指 HR 在企业战略发展中，可以提前做好工作，做好人才储备。由于在企业制定中长期目标时，人力资源部始终全程参与。所以我们非常了解公司未来 3~5 年的发展，以及如何对未来需要的人才进行充分准备。但在市场高速发展的中国，业务战略有时需要面临调整，米其林 HR 将如何应对？

“米其林是轮胎行业的领导者。在 100 余年的发展过程中，米其林对于包括成熟市场和新兴市场都积累了大量的发展经验。这些经验的相互借鉴，加上集团一贯以来秉承的谨慎作风，使得我们的战略规划始终建立在一个切实可行的范围内，从而避免了战略的大起大落。当然，一些调整在所难免，但是即使我们的 HR 按照 60% 的量来准备，依然远远好过没有准备。否则招聘跟不上，培训也跟不上，HR 就无法成为业务发展的伙伴。”齐晓峰说。

需要强调的是，米其林总部对中国区授予了很大的自主决策，HR 可



以根据中国市场的特殊情况制定相关策略。比如和目标大学开展深度合作、制定中国特色的销售激励政策、各种类型的人才培训等等。当本土 HR 有了充分的授权，才能主动地给出更贴合当地市场的人才管理方案。这样的“主动”还有很多事例可以佐证。2009 年，米其林中国将原先设在北京的地区总部合并到了上海。在这种对很多员工的利益可能带来影响的变动中，HR 提前设计了完整的解决方案。比如根据职位的不同制定不同的搬家政策。对于不希望离开北京生活的员工，公司也提供了离职补偿。最终，公司如期实现了这次搬迁，多数北京的员工都同意迁往上海并陆续在上海安顿家庭，安心工作。

齐晓峰回忆说，“公司发展到了一定程度，上海和北京的合并成为必须。在决定作出之前，公司实际上反

复研究了很长时间。一旦公司作出决定，我们在第一时间制定了 HR 政策，在搬家前 10 个月和员工开始进行沟通。米其林的文化认为，员工和企业是一家人，有了大事就要和大家讲清楚，我们发现，企业越是信任员工，员工越配合企业。最终，令人感动的是所有决定留在北京的员工都坚持工作到了最后一天。”

米其林对员工很关爱，而且大家可以感受到这样的公平。在米其林，即便是工厂的普通工人也有机会接受出国培训，他们的出差政策和管理岗位的员工也是基本相同的。这种对人的尊重使得米其林中国多年来都保持了较低的人才流失率。

“我已经在这里工作了 8 年，其间也接到了不少猎头公司的邀请，但是我始终没有想过离开，其实是因为米其林的价值观和我本人非常匹配。

米其林人力资源部门给自身的一个重要定位是——业务部门的战略合作伙伴。要成为业务部门的战略合作伙伴，人力资源部门必须参与到业务部门的工作中去，才能在第一时间了解业务部门的需求，进而提供相应的服务。于是，在米其林的 HR 中，就有了个特殊的职位是职业生涯经理。

工、员工的直线经理和职业生涯经理三方共同承担的责任，职业经理需要跟踪所有员工在米其林的整个职业生涯，无论后者属于哪个级别，每到两年，职业生涯经理就需要与员工面谈一次，获悉他们的需求和想法。职业发展流程评估是职业管理的一个主要部分，可以在任何时候进行，但至少每两年一次，在职业发展流程评估会面期间，员工和员工的直线经理需要就“经理所预见的方向”、“能力优势”、“改进方面”、“有关培训或经理的建议”达成一致。根据米其林的政策，员工的薪酬与各子公司的绩效挂钩，这样做的目的是为了提提高员工与公司的相互配合，从而加强集团内部的文化融合。

米其林对职业生涯经理的选择极其严格，他们的年龄基本为 35~45 岁，这些人要了解业务，且对人有专业的判断。这样才可能被员工信任和尊重。在米其林中国区，这样的职业生涯经理共有 20 位左右，每位员工，包括蓝领工人也都有自己的职业生涯经理。

“职业生涯经理应该值得信赖，工作透明，在以往的工作中表现出良好的诚信，正确的态度，倾听的能力，以及对员工管理有强烈的兴趣。职业生涯经理可以努力开发员工的潜能，使他们有能力担当更重要的职位。”齐晓峰表示。

（《首席人才官》）

【名词解释】职业生涯经理

所谓职业生涯经理，就是对员工在米其林的整个职业生涯进行规划和指导，为员工提供帮助，协助员工制定自身的发展方向。

山，因与土豆网的合资或者投资关系，乐视网、新浪和优酷土豆交往甚密，加上依附人人公司的 56 网，以及其他有潜在整合可能的独立视频网站。

易观国际分析师张颢更是预测，对于搜狐视频、爱奇艺、腾讯视频等而言，视频内容联盟形式将会出现。易凯资本 CEO 王冉也强调，不要低估事实上，员工的职业规划是员

风险四：广告博弈复杂

广告一直是视频网站主要营收方式，但优酷土豆合并后，由于双平台销售的出现，与广告主的博弈关系变得复杂。

有一种观点认为，优酷土豆市场优势大增，提高了议价能力，能提升广告价格，实现营收翻倍。DCCI 互联网数据中心创始人胡延平持这类观点。

不过，也有分析人士担忧，两个

平台独立售卖，但同一个公司又不可能暗自较价，广告主反而有恃无恐，并且在单个平台上的投放可能会被稀释，反而减少了广告的总体收入。

风险五：团队整合阵痛

事实上，破解上述双平台“左右互搏”的最好办法是真正实现业务、团队和行政合并。古永锵也承认，双方的产品和技术团队将进行整合，在行政等方面也将进行整合。IT 评论人谢文更是预测，“一年后，土豆网站应该不存在了”。

不论整合的程度如何，涉及的人事调整甚至可能的裁员均会引发内部团队担忧。而在对外层面，也有丧失钟爱不同风格的用户的风险。事实上，两家网站风格不尽相同，土豆网以其“每个人都是生活的导演”口号更偏重“文艺范”。

（张绪旺）

优酷土豆合并：五大风险待解

近期，国内两大视频网站优酷网和土豆网以 100% 换股的方式实现合并，成立优酷土豆股份有限公司。但此次合并市场竞争中面临的风险还有很多。

风险一：版权解压有限

“抱团取暖，搏杀对手”是多数人对优酷土豆合并原因的解读，至少可以在市场份额上合并在一起，对竞争对手施压。

但对版权厮杀为主的视频市场而言，优酷土豆在花销上未必大规模缩减。酷 6 网 CEO 施瑜认为，各大视频网站都很难从购买长视频再售卖广告的模式中取得盈利。在版权恶性竞争中，优酷和土豆的日子都不好

过。双方财报数据显示，优酷网去年净亏损 1.72 亿元，土豆网去年净亏损 5.11 亿元。

甚至曾与土豆网合资版权采购公司的乐视网 COO 刘弘也强调，授权给土豆网的独家网络版权内容，并不适用于优酷平台。

风险二：重复业务浪费

值得注意的是，即便在解决了版权遗留问题，采用统一采购缓解版权压力，优酷土豆内容同质化问题和双品牌运营支出上也会颇费脑筋。

有分析人士认为，两者网站内容重复性高达 70%，同一部电影、电视剧或者用户上传的短视频可以在采购成本上缩减，但只要有多少播放就

必须承担多少网站运维和流量带宽成本。

双方财报数据显示，去年两网站带宽成本合计超过 5 亿元，甚至要高于内容版权成本。在不损害用户体验和使用习惯的基础上解决内容同质化从而减少带宽浪费需要优酷土豆巧做安排。

风险三：竞争者合围

56 网副总裁李浩、迅雷 CEO 邹胜龙等多位视频从业者均认为，优酷土豆合并证明整合是行业大势，而且远未结束。

而目前来看，网络视频领域俨然派系林立：搜狐视频、腾讯视频、爱奇艺（百度控股）均有互联网巨头级别靠

持续改进的活动在企业蓬勃发展

中国昊华总公司 WCM/CI 绿带关闭评审会在鹤鹑举行

本报记者 何沙洲
特约记者 吴玲 罗永富

日前，中国昊华总公司 WCM/CI（注：世界级制造 / 持续改进）绿带项目关闭评审会在昊华鸿鹑公司会务中心举行。经过两天半紧张的评审，昊华鸿鹑等 4 个单位共有 30 个绿带项目参加并通过了中国昊华总公司 WCM/CI 绿带关闭评审。昊华鸿鹑谢学端发表的项目“减少 PCE 装置重组分排放量”和陈文跃发表的项目“降低盐酸中甲烷氯化物的含量”等 12 个项目，预计今年可实现管理创新、节能降耗、降本增效经济效益 1058 万元，受到上级公司领导和专家评委的一致好评。

中国化工集团公司生产经营办主任白析平、企划部主任周传荣、生产经营办处长、评审组长陈凤林、持续改进办公室主任张璐，昊华总公司副总经

理何小勤、经济运行部主任赵颖、持续改进办公室主任赵岩，SBTI 公司专家丁强，惠普公司专家都来来、北京扬智嘉信公司首席顾问师王强，行业专家：昊华鸿鹑公司董事长、总经理谢学端、常务副总经理陈文跃、副总经理、黑带程平，天科股份公司副总经理、绿带周江宁以及河池化工、天科股份、晨光院、昊华鸿鹑公司的绿带项目人员 40 多人参加了会议。

陈凤林对整个绿带项目关闭评审会评审过程作总结时说，参评企业都是符合相关要求，没发现项目和数据造假，专家对这个项目进行了认真阅读，以学习、服务的态度进行了评审。老师和学员都进行积极的交流和磋商。从项目的个体情况看，亮点是：每个项目都是围绕企业的发展目标进行的分解，是一个新的阶段。从成绩来看，立足流程用实施说话的理念，都取得了一定的成果。水平相对来说还是

不错的。领导对此项工作的推动和专职黑带都很不错。感受到了持续改进的活动在企业蓬勃发展。对于项目的改进，陈凤林指出，项目在控制阶段和改善措施弱了一些，不是很丰富；参数改变的背后应该是有许多活动的，有很多挫折，展示得还不够，应加强。企业的工艺比较复杂，专业要求比较高，应该两方面的促进。后续工作，各带级人员要对专家的建议进行完善，有一些控制应延续到客户或供应商。

专家王强点评说：从 2009 年以来，昊华总公司的项目一年比一年强，整个项目气氛带动起来了。成绩基本已经出来，整个项目的选择也看到了多样性。可喜的是看到 3 个管理类的项目，其意义非常大，做得也非常好。整个项目的选择按照项目树来开展，贡献企业的绩效目标。整个公司的目标完全用项目来支撑，这么短时间做到这个水平的公司很少。在做项目目

标，大家的目标过于保守，挑战性比较差，更多地考虑如何达到企业的绩效目标。历史的最佳选择是某一天，某一天能到达的水平，同时可以根据国际最优的水平，这样项目才更有意义。他希望目标设得高一点，对企业的贡献度要大一些。在工具使用上运用得很不错。测量系统、DOE 做得很不错，超出老师所讲的范围。不仅自己做项目，而且也指导别人做项目。另一个问题就是 DOE 用的有点过度了，可以用简单一点，花费成本太大了。高手在项目中都是用简单的工具去解决复杂的问题。FMEA 可以帮大家识别很多风险。变量流程图做得很好，在项目的控制中将项目落地，所有措施应有可操作性，应真正落实到实际的操作中去。

何小勤说，持续改进用精益六西格玛来解决问题，将项目继续做下去，要把流程固化，要在一定范围内推广。流程再造，专家评委提的意见，希望大



谢学端（左一）正在发表“减少 PCE 装置重组分排放量”项目。（石磊 / 摄）

家回去琢磨琢磨，把项目进一步完善。白析平作总结：“30 个绿带项目整体水平还是不错的，不要狭义地理解精益六西格玛，要借鉴国外成功的实践来指导生产经营活动，促进不断改进。在人员培训、项目带动上，要考虑怎样把活动更深入，怎样将精益六西格玛结合起来。要全过程地推动。怎样形成

企业持续改进的能力，转折到提升其能力上，形成一种氛围。在整体能力的提升上带级人员的比例上，怎么普及黄带，减少浪费，从精益的角度来考虑问题。把人员培训进一步提升。在人员的管理上，综合利用很多，在提高制造能力的体现上我们还任重道远，使整个持续改进工作发挥更好的作用。”