

管理有道 | Guanli Youdao
管理日记 | Guanli Riji
不要把“意见反映”浇熄了

“理”大于“管” 爱普生管理中有五大秘诀

秘诀 1: 目标管理
1997年4月,爱普生电子有限公司成立,当时还不叫爱普生中国公司。

爱普生开始只在北京有分支机构,后来扩大到广州、上海、武汉等12个分支机构,分支机构越多,管理难度越大。这时公司在管理上主要采取目标管理。因为和大多数企业一样,在其成立之初,更多的是依靠员工的激情来保证和支持企业的快速发展,而企业发展越来越大,很难保证每一个员工都是自觉和合格的,明确的目标管理是治疗“大企业病”的最好方法。

在爱普生,这种目标管理是非常细致的,也是操作性较强的。首先是设立明确的目标,其次,每一个目标都能细化到明确的产品上,且能使团队的目标落实到个人。任何一个分支机构都有明确的目标管理,产品销售有目标、售后服务有目标,总之一切工作都有章可循。对于目标达成情况的管理,爱普生同样十分严格。爱普生中国公司有末位淘汰制,如果由于员工主观的原因导致业绩不佳不能适应公司的管理和文化的,要在定期的考评中被淘汰,每一个环节目标的达成情况都能得到控制。

秘诀 2: 实行轮岗制
对于一个销售的公司而言,轮岗制不仅使管理者和普通员工成为多面手,更重要的是由于员工的成熟使公司也快速成熟起来。一旦一个公司成熟了,它也就步入了快速发展的轨道。

爱普生中国公司在管理上的第二个秘诀就是轮岗制。因为在公司发展过程中,任何个人的经验都是有限的,需要通过不同岗位的锻炼才能成为一个符合要求的人才,尤其是公司的中层管理人员,是公司发展的骨干力量,更需要轮岗制。一个人在一个岗位上做了几年后一定要调到其他岗位上,换一个角度看问题就会有新的认识,工作效果也就有新的提高,而且对于提高工作的分析能力和内部的沟通协调能力都十分有帮助。例如,



如,爱普生要求在北京本部的工作人员一定要有第一线的经验,像本部市场人员一定要到外地办事处去工作一段时间,然后再回来,这样才能更好地为当地办事处服务。爱普生公司这几年的飞速发展,正是得益于中层干部的成长和成熟。

当然,一个员工在一个岗位工作了几年,业务、关系等各方面都比较熟悉了,一旦轮岗会不会造成一些损失,爱普生也充分考虑到这个问题。

首先是建立严格的项目管理制度。公司的解决办法是靠流程化、规范化的管理把员工个人特有的作用降低。公司把任何一个项目、任何一种工作最大可能地流程化。

比如一个产品经理负责5个产品,任何一个产品上市前需要做什么准备工作,3个月应做什么,半年后应做什么,都要写清楚,公司把它叫做工作手册。所以每个项目组、每个职位都有一个很严格的工作流程,如果来了新同事,他根据这个手册,会很快进入角色。

其次,相对一个团队来说,轮岗只有10%-20%的员工,不会对整个团队造成过大的影响。对于公司经理这一层,对公司基本的情况是比较了解的,他一旦进入一个新角色,会很快熟悉起来的,不用太多的适应时间。经过轮岗,现在公司许多的经理都是多面手,都是成熟的管理者,这说明公司已经成熟起来了。

虽然作用不好量化,但对提高整个公司的竞争力和业绩起着决定性的作用。事实上,公司在中国几年的业绩一直保持高速增长,现在在国内激光打印机市场排在第3位,彩色激

“管理”问题,一个是“管”,一个是“理”,相对来说“理”更重要。因为“理”就是怎么建规章制度,怎么建立公司的企业文化。如果这方面建设规范了,“管”起来就会有章可循、有法可依,就能达到既定的目标。

在奖励方面,爱普生中国公司并不像许多日本本土公司那样在薪酬方面拉不开距离,而是充分体现多劳多得的原则,只要干得出色的员工得到的报酬就相应地多。现在,爱普生中国公司的员工之间的报酬高低相差一倍左右,员工们对此支持的态度。

秘诀 4: 人才是核心竞争力
“核心竞争力”这一术语首次出现于1990年,由美国管理专家CK Prahalad和Gary Hamel提出。它指的是企业组织中的积累性知识,尤其是关于如何协调不同生产技能和整合多种技术的知识和技能,并据此获得超越其他竞争对手的独特能力。爱普生中国公司经过几年的发展,已经成长起一批优秀的经理人才,这是公司的核心竞争力所在。

爱普生中国公司目前仍以销售产品为主,因而人才就成为公司最重要的资源,拥有了人才就拥有了一切。现代管理之父德鲁克认为:经理人是企业中最宝贵的资源,而且也是折旧最快、最需要补充的一种资源。

企业的目标能否达到,取决于经理人管理的好坏,也取决于如何管理经理人。而且,企业对其员工的管理如何,主要也取决于经理人的管理及如何管理经理人。企业员工的态度所反映的,首先是其管理层的态度。企业员工的态度,正是管理层的能力与结构的一面镜子。

秘诀 5: 充分授权
在公司管理上有一个200人管理瓶颈的问题,就是说一个管理者最多能直接管理200名员工,如果超过这个界限就要采用其他的管理方式。

爱普生员工人数已突破200人,但他们在管理上并没有觉得这是个瓶颈问题。由于

公司的中层经理比较得力,公司从上到下又进行了充分的授权,因而管理起来并没有多大困难。而这种授权的基础,是建立在对中国员工的信任之上。

爱普生中国的一个主要做法就是培养合格的中层管理人员,如果说10个人中需要一名管理者,而公司已经培养出了20名管理者,自然就会管理得井井有条。

爱普生公司是一个跨国公司,既不是日本公司,也不是其他国家的公司,相对于中国公司而言,员工大多数是中国人,所以公司叫爱普生中国公司。这个公司更带有中国文化的味道,更符合中国当地的文化,具有中国的特色。 (《经理人》)

欧莱雅的品牌管理之道



欧莱雅作为法国的一个知名化妆品品牌,不但征服了西方人,同样也征服了东方人。这主要得益于欧莱雅深谙品牌管理之道。一直以来,欧莱雅内外兼顾的品牌管理方式被外界啧啧称赞。欧莱雅认为,品牌的价值创造是建立在消费者价值的基础之上的。正是从这个角度出发,欧莱雅通过和外部顾客保持良好的沟通,在外部顾客中树立了良好的品牌形象。

一个典型的例子就是欧莱雅的染发产品最初进入中国的时候,顾客很难接受染发的观念,许多人认为染发是“不正经”的表现。欧莱雅为了消除消费者的这种心理,主动帮助中国消费者了解染发产品,并邀请巩俐作广告代言。作为有国际知名度的中国影星,巩俐拥有标准的东方人的头发,她身上具有东方人的高贵、典雅和美丽,欧莱雅邀请她作为品牌代言人,目的是告知消费者:染发同样适合中国人,以此和中国消费者进行更好的沟通,从而来创造和引导需求。

在非洲市场,为了快速提高欧莱雅在非洲的品牌知名度,欧莱雅通过开办培训班的形式,向当地美发师介绍欧莱雅护发产品,并教给他们使用产品的办法。通过消费者教育,让他们自愿接受欧莱雅,这样一来,欧莱雅很快就在当地建立了品牌影响力。

在内部品牌管理上,欧莱雅认为:内部员工满意是达成顾客满意的第一步。因为员工在经营中的参与程度和积极性,很大程度上影响着外部顾客的满意度。提高员工的满意度绝不能仅仅依靠金钱,完善的培训、开放式交流环境以及灵活的组织机制也是必不可少的。

欧莱雅非常注重对员工的培训。欧莱雅在新加坡设立了亚洲培训中心,在这里,来自亚洲以及澳洲等各个地区分公司的员工可以交流学习,而其中一部分优秀员工还将有机会到巴黎总部接受培训,在公司的不同部门学习和实地感受欧莱雅的营销战略。培训的共同目的就是要让员工尽早融入到整个公司的经营运作体系中来,并深深喜欢上欧莱雅这个企业。为了充分激励员工的工作热情,欧莱雅还鼓励每个员工参与决策,并向他们提供机会表达自己对职业发展的需求。可以说,正是这种开放而灵活的管理机制使得欧莱雅的员工满意度不断提升,而这种做法带来的结果就是,顾客通过欧莱雅的员工对欧莱雅有了一个更高层次的认识与好感。

(李光斗)

百事中国或转型品牌运营商 发力食品业务

3月31日,康师傅控股有限公司和百事中国几乎同时发布消息,称康师傅收购百事中国24家装瓶厂的交易于3月29日获得中国政府监管机构的批准,并宣布已完成交易。

从1981年百事公司在深圳兴建百事可乐装瓶厂至今,作为世界第二大饮料品牌的百事可乐,过去30年已在大中华区设立了30个厂,包括24家装瓶厂、1家浓缩液厂、5家食品厂以及8个农场。

面对大多数装瓶厂连年亏损的现状,外界对这笔交易的真实动向充满各种猜想,比如百事是否在谋求战略转型?

在品牌营销专家梁小平眼里,百事可乐将中国装瓶厂改嫁,更多的还是一种战略调整。他认为,中国发展的步伐已经让制造变得更加完美,而企业承担的制造成本也相应地提高,自然百事可乐的中国装瓶厂制造的优势荡然无存,作出相应的战略调整在这样的市场形势之中也是必然的选择。

转型品牌运营商

管理专家常说,企业转型是指企业的重要方面在本质和模式上的彻底改变。在交广企业管理咨询公



百事未来究竟想做什么?从现有趋向看,百事在淡化碳酸饮料业务,转而向食品业务以及农业项目发力。

司首席专家谭小芳看来,这种本质上的改变,不仅仅是数量上的变化,而是通过量变导致的质变,或是不经过量变而出现的突变。

百事中国的壮士断腕之举,更像是这种突变。在中国软饮料市场,2011年康师傅占据14.4%的份额,排名第二,百事以4.4%的市场份额排名第四。拥有15.1%份额的可口可乐占据第一的位置。排名第三的是娃哈哈。完成收购后的康师傅,将拥有18.8%的市场份额,超过可口可乐跃居第一的位置。

通过与康师傅的结盟谋求市场份额的最大化当然不是百事中国的追求。梁小平认为,百事可乐当初采

用与当地企业合作,直接插手装瓶厂的投资、生产与销售等具体事务,拖累了其在中国品牌推广的精力,自然在市场竞争下暴露出弱势,与康师傅联盟无非是想从战略调整上扭转乾坤。

梁小平称,在中国可乐市场上,百事可乐无法超越可口可乐,一个关键的因素在于可口可乐进入中国市场之后,一直定位于品牌经营者,以品牌为经营中心。可口可乐的中国装瓶厂,采取与中国企业战略合作伙伴的方式,不参与装瓶厂的事务,主要通过浓缩液和市场费用建立与装瓶厂的关系,所以可口可乐可将整个精力放在品牌推广上,这一战略布局更胜一筹。

他称,百事可乐应该意识到中国市场的变化由此带来品牌经营的紧迫,作出将装瓶厂改嫁的选择。

发力食品业务

百事淡出碳酸饮料的直接制造,在碳酸饮料日益被非碳酸饮料

挤压市场份额的现状下,不难让人理解。业界疑惑的是,百事未来究竟想做什么。

其实,百事中国的资产,分布在碳酸饮料领域的不足40%,大部分是在农业、食品方面。“大家不知道我们是一个很大的农业公司,我们当中很多人都是农民。”百事大中华区董事长孟可仕曾经这样打趣地说。“嫁掉”装瓶厂之后,百事在碳酸饮料方面仅保留了1家浓缩液厂,不过,它还拥有5家食品厂以及8个农场。百事公司是中国最大的农业企业之一。

百事公司在发布完成交易的通稿时称,在将中国大陆饮料业务转变为在全球普遍采用的特许经营模式的同时,百事将继续独立经营其在华成功的食品业务。

目前,百事在内蒙古、广西、广东及河北等地共建有8个专门种植土豆的农场,为旗下的乐事薯片提供原料。

记者获悉,虽然百事建立了自己的农场,但这些农场每年的土豆产量并不足以满足百事每年的生产需求,还有近50%的土豆来源于订单农业。从现有趋向看,百事在淡化碳酸饮料业务,转而向食品业务以及农业项目发力。 (华强)