

黄光裕在“遥控” 国美在“大动作”

» [详见 B4《主题策划》]

在中国的制造业企业中，海普制盖的蓝领员工管理，堪称“异类”。给员工以希望，并佐之以实现目标的环境与条件，海普正在试图打造一条精英蓝领的“全产业链”。

海普制盖：
打造精英蓝领“全产业链”



管理论坛 | Guanli Luntan

业务流程再造提高运作效率

牛巍

再造就是在一张白纸上重新开始设计,把原先习以为常的看法搁置一边,从而获得新生。

没有一家公司的管理层不希望自己能成为这样一家企业:它的灵活性足以应对不断变化的市场;它的盈利潜力足以应对与任意对手所展开的价格战;它的创新能力足以使自己的产品和提供的服务在技术上保持领先;它的奉献精神足以保证提供给客户的产品质量和服务尽善尽美……

既然这种生存状态是所有公司管理层都梦寐以求的,那为什么仍会机构庞杂臃肿让其行动变得迟钝、缓慢?让其市场产品研发、生产变得效率低下呢?

亚当·斯密的分工劳作让很多企业都尝到了甜头,其中像福特汽车都是其典型的受益者。于是大多数公司无论是属于哪一个行业,无论其产品或服务在技术上有有多高超,都将一再追求专业人做专业的工作,专业部门做专业的事。对此目的的过分追求,让企业机构设置往往会随着业务线的不断增加而变得庞杂。过多的组织机构不仅严重浪费企业的管理成本与运营成本,甚至还成为了拖累企业快速运作的累赘。因此,企业的运作效率不仅在于各环节的精准,更在于整体的轻便与管理便捷,以及各部门之间运作的协调性。

海尔改革前也是实行专业化分工,各事业部自行销售、采购甚至研发,不仅没有提高运作效率,甚至浪费成本,让顾客不满意。而整合后,则大大提高了海尔的运作效率。

在现实生活中,我们往往会发现很多企业对此会不舍。所有的人都有这样一种惯性,即不愿意彻底抛弃那些曾经让他们成功的工作内容与环节。相比之下,已经在国内市场领先的海尔在这方面却有独特的魄力与胆识,也正是属于哈默所说的进行业务流程再造的第三类企业——主动为竞争对手设置障碍。

在以顾客需求为导向、竞争加剧的今天,过去那种以任务为基础的思路设计组织结构已不再适应外部环境。这种设计思路也应发生转变,转向以流程为基础,这正是企业业务流程再造能否成功的关键点。

稿件采写 诸葛晓岚

这家来自中国烟台、有着“中国最大的瓶盖制造商”之称的企业,2012年第一季度,累计离职率仅为3.5%——而2011年,中国制造业企业的平均离职率高达35.6%!超过10倍的差距,让人对这个问题饶有兴致:作为一家离散型制造业企业,海普是以怎样的管理方式实现卓有成效的蓝领员工管理的?



让咨询公司束手无策

海普确实有骄傲的资本。

因为一直在寻找一种科学、系统的管理方式完善企业的基础管理构架,大约2010年的时候,海普动了找咨询公司的念头。也吸引来两三家国内相当著名的咨询公司。

“咨询的内容主要是人力资源上的问题,例如素质模型的构架、岗位流程设置、薪酬结构的调整等,但没有一家公司能够完成任务。”海普制盖管理中心总经理王保忠向记者介绍说。

在调研中记者发现,海普确实没有给咨询师们留下什么机会。让咨询公司们束手无策、最终铩羽而归的,是海普在人力资源问题上的“因企制宜”。“那些建议很难落地,都有点儿‘飘’。”海普董事长孙端远的话一针见血。

海普最终选择了自己的方式,根据新员工过往的从业经历与技能、兴趣取向,他们被分配到了不同的车间,海普还有针对性地引导这些有一技之长的员工进行关联技能的深造和培训,最终以极低的成本为企业造就了一批精英蓝领。

同样的方式也被应用在员工职业晋升通道的打造上,为企业的未来奠定了足够的人才基础。“用不了多久,海普就将迎来一个人才爆炸期。”孙端远显得信心满满。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

(下转 A2 版)

让咨询公司束手无策

海普确实有骄傲的资本。

因为一直在寻找一种科学、系统的管理方式完善企业的基础管理构架,大约2010年的时候,海普动了找咨询公司的念头。也吸引来两三家国内相当著名的咨询公司。

“咨询的内容主要是人力资源上的问题,例如素质模型的构架、岗位流程设置、薪酬结构的调整等,但没有一家公司能够完成任务。”海普制盖管理中心总经理王保忠向记者介绍说。

在调研中记者发现,海普确实没有给咨询师们留下什么机会。让咨询公司们束手无策、最终铩羽而归的,是海普在人力资源问题上的“因企制宜”。“那些建议很难落地,都有点儿‘飘’。”海普董事长孙端远的话一针见血。

海普最终选择了自己的方式,根据新员工过往的从业经历与技能、兴趣取向,他们被分配到了不同的车间,海普还有针对性地引导这些有一技之长的员工进行关联技能的深造和培训,最终以极低的成本为企业造就了一批精英蓝领。

同样的方式也被应用在员工职业晋升通道的打造上,为企业的未来奠定了足够的人才基础。“用不了多久,海普就将迎来一个人才爆炸期。”孙端远显得信心满满。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

(下转 A2 版)

海普确实有骄傲的资本。

因为一直在寻找一种科学、系统的管理方式完善企业的基础管理构架,大约2010年的时候,海普动了找咨询公司的念头。也吸引来两三家国内相当著名的咨询公司。

“咨询的内容主要是人力资源上的问题,例如素质模型的构架、岗位流程设置、薪酬结构的调整等,但没有一家公司能够完成任务。”海普制盖管理中心总经理王保忠向记者介绍说。

在调研中记者发现,海普确实没有给咨询师们留下什么机会。让咨询公司们束手无策、最终铩羽而归的,是海普在人力资源问题上的“因企制宜”。“那些建议很难落地,都有点儿‘飘’。”海普董事长孙端远的话一针见血。

海普最终选择了自己的方式,根据新员工过往的从业经历与技能、兴趣取向,他们被分配到了不同的车间,海普还有针对性地引导这些有一技之长的员工进行关联技能的深造和培训,最终以极低的成本为企业造就了一批精英蓝领。

同样的方式也被应用在员工职业晋升通道的打造上,为企业的未来奠定了足够的人才基础。“用不了多久,海普就将迎来一个人才爆炸期。”孙端远显得信心满满。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

在海普,如何成为人才是最热门的话题,通过深造提升自我,是员工最热衷的事情。

(下转 A2 版)

要闻 | YAO WEN

吴邦国 与巴西众议长举行会谈

全国人大常委会委员长吴邦国8日在人民大会堂与巴西众议长马亚举行会谈。双方在热烈友好的气氛中就中巴关系、议会交往和其他共同关心的问题深入交换意见,达成广泛共识。吴邦国说,中国和巴西传统友好。近年来,巴西经济快速发展,综合国力不断增强,国际地位和影响力日益提升。作为巴西的好朋友、好伙伴,中方对此感到由衷高兴。

(新华网)

李长春:为核电事业发展 营造良好氛围

中共中央政治局常委李长春8日上午来到国家核电技术公司,就加强科普知识宣传和企业文化建设、提高自主创新能力等进行调研。他强调,要加强对发展安全可靠、技术先进的核电等新能源产业的宣传,加强核电知识普及,提高公众对核电安全的认知程度,为核电事业发展营造良好的社会氛围。

(新华网)

习近平会见利比亚外长

国家副主席习近平11日在人民大会堂会见了来访的利比亚外交部长本·哈伊勒。习近平指出,中利关系建立在和平共处五项原则基础之上,因而经得起国际风云变幻的考验。发展两国各领域互利合作符合两国人民的根本利益,也有利于地区和世界的和平稳定。中方愿与利方共同努力,相互尊重,真诚合作,密切往来,推动新时期中利友好合作关系的发展,造福两国和两国人民。

(新华网)

贺国强 会见老挝政府总理通辛

中共中央政治局常委、中央纪委书记贺国强11日上午在万象会见了老挝人民革命党中央政治局委员、政府总理通辛。贺国强首先转达了温家宝总理对通辛总理的亲切问候和良好祝愿。他说,近年来,在中老双方共同努力下,两国全面战略合作伙伴关系保持良好发展势头。双方高层交往频繁,经贸合作成果丰硕,人文交流更加活跃,在国际和地区事务中保持着密切沟通与协调,中方对此感到满意。

(新华网)

郁亮:企业稳健成长有“五要素”



日前,万科企业股份有限公司总裁郁亮就个人与企业的“稳健成长”发表演讲。郁亮认为,“听话”、“出活”、“动脑筋”、“运气”与“健康”是稳健成长的五要素。

稳健成长的第一点,很重要的就是要听话。

第二点,除了听话之外,还需要出活,就是干出漂亮的工作。能够有漂亮的成绩干出来,这样的话你才能获得机会。

还有很重要的第三点就是要动脑筋,否则你就成为一个领导的助手,你很难超越你的上司。因为上司管理很多事情,思考很多问题,如果你在这个方面思考比你的上司更多,在问题的解决方法上面比你的上司更多,在这个时候,你成为上司最不可缺少助手的时候,你的成长空间就会大大有了。

第四点,我觉得非常非常重要是要靠运气。比如说,你跟着一个上司是能够经常打一个胜仗,这样的话你的提拔机会就会很多。这四个里面当然不需要全部具备,如果你有本事特别强的话,大概具备一两个也会让你成功,也会让你获得成长,稳健成长的机会。

最后一个,第五点是不可或缺的,永远不能缺少的,就是健康的身体。

(辛浪)