

提要:互联网产品创新应关注些什么? 公司又该如何对待创新? 企业又该如何保持进化? 最近,腾讯董事局主席马化腾向合作伙伴发出名为《灰度法则:创造生物型组织的七个维度》的公开信,把自己创立腾讯 14 年来的经验得失总结为创造生物型组织的“灰度法则”,这个法则具体包括需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度、进化度七个维度。

做企业得懂 7 个“灰度法则”

□ 马化腾

所谓灰度,是指企业内部管理上的妥协和宽容。马化腾认为,在互联网时代,产品创新和企业管理的灰度更意味着时刻保持灵活性,时刻贴近千变万化的用户需求,并随趋势潮流而变。

需求度 研究用户不要想当然

马化腾认为,用户需求是产品的核心,产品对需求的体现程度,就是企业被生态所需要的程度。例如现在很受好评的 QQ 邮箱,以前市场根本不认可, 因为对用户来说非常难用, 后来腾讯对它进行回炉再造,从用户的使用习惯、需求去研究,才获得成功。

“我想强调的是,在研究用户需求上没有什么捷径可以走,不要以为自己可以想当然地猜测用户习惯。”马化腾在公开信中写道, 他介绍,腾讯在研究客户的过程中,形成了一个

“10/100/1000 法则”:即产品经理每个月必须做 10 个用户调查,关注 100 个用户博客, 收集反馈 1000 个用户体验。

产品速度 小步快跑 快速迭代

谈及产品的更新速度,马化腾认为,快速实现单点突破,角度、锐度尤其是速度,是产品在生态中存在发展的根本。比如一些产品经理在研发一款产品之初,有些人一上来就把摊子铺得很大、恨不得面面俱到地布好局;有些人习惯于追求完美,总要把产品反复打磨到自认为尽善尽美才推出来。这些做法在实践中通常没有太好的结果,因为市场从来不是一个耐心的等待者。在市场竞争中,一个好的产品往往是从不完美开始的。同时,千万不要以为先进入市场就可以安枕无忧。“在互联网时代,谁也不比谁傻 5 秒钟。你的对手会很快醒过来,很快赶上来。他们甚至会比你做得更好,你的安全边界随时有可能被



他们突破。”

他建议,产品更新以“小步快跑,快速迭代”为宜。也许每一次产品的更新都不是完美的,但是如果坚持每天发现、修正一两个小问题,不到一年基本就把作品打磨出来了。“这里讲创新的灰度,首先就是为了实现单点突破允许不完美,但要快速向完美逼近。”他说。

冗余度 容忍失败 允许适度浪费

对于如何应对产品研发失败问题,马化腾认为,要容忍失败,允许适度的浪费,即在资源许可的前提下,即使有一两个团队同时研发一款产品也是可以接受的。比如微信的开发,在腾讯内部,先后有几个团队都在同时研发基于手机的通讯软件, 每个团队的设计理念和实现方式都不一样,最后微信受到了更多用户的青睐。

“这是资源的浪费吗? 我认为不是, 没有竞争就意味着创新的死亡。即使最后有的团队在竞争中失败,但它依然是激发成功者灵感的源泉,可以把它理解为‘内部试错’。”马化腾说, 并非所有的系统冗余都是浪费, 不尝试失败就没有成功。

进化度 打破僵化构建生物型组织

马化腾认为,进化度就是一个企

业的文化、DNA、组织方式是否具有自主进化、自主生长、自我修复、自我净化的能力。例如柯达,这家胶片影像业的巨头也是数码相机的发明者,这个发明掘了胶片影像业坟墓、让众多企业迅速发展壮大,却被柯达自己束之高阁。其原因就是组织僵化造成的。在传统机械型组织里,一个“异端”的创新,很难获得足够的资源和支持, 甚至会因为与组织过去的战略、优势相冲突而被排斥。要想改变上述僵化,唯有构建一个新的组织型态,如生物型组织,这种组织外界看起来似乎是混乱和失控,其实是组织在自然生长进化,在寻找创新。那些所谓的失败和浪费,也是复杂系统进化过程中必须的生物多样性。

马化腾还认为, 在灵活度方面,敏捷企业、快速迭代产品的关键是主动变化,主动变化比应变能力更重要;在开放协作度方面, 最大程度地扩展协作, 互联网很多恶性竞争都可以转向协作型创新;在创新度方面,创新并非刻意为之,而是充满可能性、多样性的生物型组织的必然产物。

集团企业如何有效管控子公司

□ 王丹青

在明确了集团管控过程中可能存在问题基础上,集团总部为实现对子公司有效管理,可以采用如下的方法与手段:

1、明确集团的总体发展战略

首先,集团型企业一定要有明确的发展战略。总部对于下属单位管控的目的,就是为了能够实现集团总体的发展目标, 而且后续的管控方式、管控体系的构建都将是

以集团的总体发展战略为导向。所以,明确的发展战略是集团总部对下属单位能够实现有效管控的前提。

在明确战略的基础上,进一步的

对管控模式进行选择。三种管控模式的区别主要如下:

财务型管控:分权程度最高的管控模式,一般适用于没有明显主导产业的无关多元化企业。以追求投资回报、资本增值为唯一目标,无明确产

业选择,通过投资业务组合的结构优化追求公司价值最大化。

战略型管控:一般适用于相关产业的业务板块。追求核心产业发展,有明确的产业选择,追求投资业务的战略组合优化和协调发展,培育战略协同效应。

操作型管控:集权程度最高的管控模式,一般适用于单一产业或企业在多元化的初期。追求战略实施和经营思路的严格执行,有明确的主导产业,强调二级公司经营行为的统一,集团整体协调成长。

实际上, 管控模式并不是固定的,而是要根据企业的实际情况,进行针对性的设计的。财务型、战略型、操作型只是具有代表性的模式,在企业的实际应用过程中,并不是要严格按照模式所要求的划分的,而是融合不同模式针对企业现状和发展要求的优势和长处,形成自身特定的管控模式的。

2、明确总部定位

总部定位就是总部未来重点管理的内容和职能的定位。一般来说,大型集团的总部最主要的管理财务权、人事权和战略发展权,也就是“管钱、管人、管方向”。在此基础上,在根据集团总部的需要,增加相应的管理内容,比如说投融资管理、研发管理等等, 从而最终形成总部的明确定位,为后续的权责划分奠定基础。

3、理顺管理纽带、完善治理结构、构建清晰合理的组织结构

有人认为对于下属单位管理的难点在于,具有独立法人的子公司。而实际上,对于此类下属机构管理最简单的方式,就是通过完善其治理结构。通过成立各司其责的董事会、监事会、专业委员会、经理层等等,来规范化的管理。这样,集团总部就可以通过自身的股权所有关系,从董事会层面参与子公司的运作,从而决定重

大的人事任免、战略计划制定等等,从根本上避免,独立法人资格的子公司成为超脱于集团体系的独立王国的可能。

4、合理进行总部和子公司之间的权责划分

通过总部和子公司之间明确合理的权责划分, 实现管理的有序、高效。一般来讲,就是从战略规划、投资决策、重大项目实施、研发管理、市场开发、融资和资本运作、财务管理、经济运行、资产管理、风险管理和防范、人力资源管理等等管理维度方面,明确总部和下属单位所承担的责任和义务, 明确不同的管理内容的决策权、审批权、建议权等等划分,从而实现总部和下属单位之间的有效协同,防止出现管理混乱现象的大规模发生。

5、加强绩效管理，完善制度管理体系

在构建一系列的管理平台的基础上, 也还需要加强绩效管理工作。也就是通过明确的绩效考核机制,约束和指导下属单位的业务经营情况;而且,通过建立完善的制度管理管理体系,逐步实现从人治向制度治理的转变,使日常的管理工作,有章可循、有法可依,从体系层面上提高效率。

6、加强企业文化建设

良好的企业文化可以将员工的行为,从被动变为主动。在企业内部构建优良的管控文化,也将有助于总部对于下属业务单位的有效管理。具体可以从战略引导、组织认同、行为规范等不同的层面和维度进行相应的构建与完善,以形成多层次、多维度的立体文化体系,让总部和下属单位的员工,在配合、协同、实施、运作方面,形成主动地行为,进而保证整体管控要求高效、有序地实施。

(作者为正略钧策管理咨询合伙人)

与工厂经理谈设备管理 |YugongchangJingliTanshebeiguanli|

别把维修经理当“看门狗”和“替罪羊”

□ 李葆文

在工厂里流行着这么一句话,维修部门的人是“看门狗”和“替罪羊”。年节假日, 操作岗位可以休息了,这正是维修设备的好机会,他们要留在设备现场修理设备,加班加点不能休息——他们是看门狗。工厂出了问题,停产就不用说了,什么质量问题、安全事故、环境投诉或者职业健康,几乎都和设备相关,或者就是设备问题引起的,设备维护人员都要坐在被告席上。工厂流畅运行,企业的高层领导似乎认为, 设备本来就应该如此,维护人员被忘在一边。当想起他们时,总是在不愉快的时候。这在企业已经成为亘古不变的规律。

在我们的企业里,设备维修人员待遇普遍低于运行人员。例如钢铁行业,以前操作人员在高温、高危的现场工作,待遇高于检修人员是可以理解的。如今的钢铁企业,操作人员坐在温度适宜的 DCS 控制室里,面对电脑屏幕操作。而维修人员所维护的设备更加复杂、维修技术难度更高,甚至钻入未完全冷却的装置里抢修设备,汗流浹背,却获得较低的待遇。不少人努力想转入操作岗位。企业为了补偿这些没人愿意去的岗位,将其他部门表现不好的员工调入维修岗位。

于是就形成了恶性循环——越没人去,留在那里的人素质就越低,待遇也就越低,就越没人愿意去。这一现象带来的后果就是设备维护状况越来越糟糕!

一次笔者去一家钢厂考察,领着我参观的设备负责人常常提醒我注意绕开设备,说常有轧制中的钢条从那里跑出来伤人! 足见其设备维护状况之恶劣。一次笔者乘飞机,发现民航报上的评论员文章竟然直言呼吁提高民航飞机维护人员待遇。可见这一现象同样发生在民航或者其他安全为核心的领域。据不一定准确的了解是一些飞行员情绪不稳定,要跳槽转到其他航空公司,是因为飞机机械师不满待遇太低而跳槽。

之所以出现“看门狗”和“替罪羊”这种状况, 其深层次的原因还是企业高层领导对设备管理的认识不足,还是以 20 年前的习惯思维来对待设备系统。他们没有看到两个变化:

1、设备飞速的技术进步。近几十年, 设备的技术进步呈几何级数发展。一些半自动化设备逐渐变成全自动化设备,离散的设备逐渐集成为一体,流程化的生产线日益增多,计算机、单板单片机、可编程控制器 PLC 逐渐取代了传统的控制体系。设备的运行速度越来越快, 设备的产出规模

越来越大,设备的体积、重量也越来越大,设备的精度和复杂性也越来越高。人类研究的最新成果几乎上都集成在现代化的设备上。反过来,这样的设备一旦出现故障, 其生产损失也变得越来越大, 而且对上下游设备工作状况造成影响, 对安全和环境的作用也越来越明显,维修难度也越来越高。

2、维修技术要求的变化。传统设备比较简单,很多问题是机械钳工就可以解决的。但当代的设备几乎都是机电一体化的实体,对维修技术的要求越来越高。就拿修理汽车为例,以前的汽车修理以钳工为主。当代汽车的控制线路十分复杂,几十条的线束控制着汽车的启动、照明、空调、后视镜、倒车、音响、加速、刹车、玻璃上下、雨刮、座椅位置、门锁等等,传统的钳工面对这样的汽车已经无能为力了。生产用的设备维修也是如此,需要机电一体化人才和技术支撑。维修与生产的最大不同是, 维修需要诊断和分析能力,需要不断的学习,需要对经验的总结和提炼。而生产的操作则是基本固定、规范并容易掌控的。设备的故障千变万化, 需要维修人员清醒的分析和判断,需要灵活的运用已有的经验和机电一体化知识来解决。

鉴于以上的变化,企业在绩效评价和激励上就要适应这一变化趋势。

很多企业没有认识到,设备是工厂的骨骼、肌肉、脉管和神经系统,是企业创造增值的核心要素之一。没有从这样的高度去认识设备、设备管理与维修,当然就会形成“看门狗”和“替罪羊”这样的状态。

在工厂里,几乎所有的人认为维修部门是为生产服务的,却没有人为这两个部门不是甲为乙服务的关系,而是合作伙伴关系,是兄弟关系。当生产任务紧急,订单交货要求迫切时,维修部门要急生产之所急,密切配合生产部门努力完成工作任务,保证准时交付。当设备状态不良,生产部门应该急设备之所急,全力配合设备部门恢复设备状态, 做好维护保养。当生产与维修产生矛盾,到底是

生产为维修让路还是维修为生产让路,双方要坐下来讨论,两害相权取其轻,两利相权取其重。科学地确定是停机检修还是继续生产。而非武断地由生产调度说了算。

企业在新酬激励方面要彻底变革原来不合理的地方。为了改变原有的恶性循环状态,其突破口是先提升维修人员待遇,让这部分人逐渐成为工厂的薪酬制高点,成为人人羡慕的工作,自然就会不断地有优秀的人才流动到这些岗位,自然就会改变素质低下的状态,自然就会反射到设备的维护,使设备状态逐渐改善,就会创造更高的效率。这个投入产出比应该是十分可观的。磨刀不误砍柴工! 这是最好的范例。

学府咨询（国际）集团有限公司
 Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

打造合理的公司组织结构

(提要)合适的企业组织结构脱胎于企业战略,能弥补组织能力差距,实现资源配置集约化,最终帮助企业实现战略目标。

□ 谢祖埤

组织结构的合理设计是决定企业战略目标成功的一个重要因素,是为实现目标对资源的一种系统性安排。只有调整好企业的组织结构, 才能为下一步的流程设计、绩效考核激励体系打下基础。在快速发展期,民营企业的组织架构问题主要表现为以下三点。

第一, 高层管理责权利不清晰。民营企业初始时期,经营管理往往具有粗放化的特征。高层管理人员只有寥寥数人,却在业务和管理中逐渐形成自然分工,个个身兼数职, 都可能担当跨部门的职能。随着企业发展、壮大,职能分工越来越细化,专业部门越来越多。但许多民企仍旧过多依赖于经验和历史所形成的管理体系。由于高级管理层的职能职责并未经过梳理,存在许多职能重叠、缺失的现象。缺乏清晰定义的责、权、利会直接造成管理效率低下, 跨部门沟通、合作困难,个人、部门和企业发展的目标往往不能形成一致性,最终可能造成企业、部门目标难以实现,众多骨干成员流失。

因此,尽管对于中大规模民企来说,提出高管职能定义缺失的问题看似天方夜谭,但是事实如此,许多民企集团必须在企业发展的同时梳理、定义关键部门和高层的主要职能职责,避免出现重叠和缺失的现象。清晰定义的责权利可以使企业高管深明职责所在,目标明确,将有限的资源聚焦, 在评估具体业务和管理表现时有据可依,也不会使绩效考核本身成为一句空话。

第二, 总部和分公司、子公司之间的管控关系如何恰当定义? 民营企业随着商业模式在客户、地域、产品、服务等维度上的不断拓展,业务高速推进,许多企业完成了从单一产品线、局部地区经营向多元产品线、跨地区甚至全国经营模式的过渡,企业的层级也从简单、扁平化,向多层级、集团和事业部、子公司架构演变。因此,合理定义集团与事业部、子公司之间的管控关系变得十分必要。在现实商业世界里,许多民企领袖事必躬亲, 深度介入企业运营。然而当领袖的管理宽度和企业规模不能够适当匹配时,管理效率低下的问题就会出现。

集团总部是企业的核心,其肩负对企业的战略领导、资本管理、能力建设、企业形象和监控等关键使命。无论事业部、子公司如何设置, 集团总部的角色必须明确,根据集团总部对事业部运营管理参与程度的不同,其定位可分为四种不同管理模式类型。当然,要确定企业的管控关系,必须结合企业的战略、能力,并且设计相匹配的汇报关系和关键管理流程。

第三, 组织结构怎样与时俱进? 民营企业的组织结构要与企业的发展战略结合起来。很多企业都知道可以按照地区、产品等设置矩阵式的事业部组织结构,并且有意识地培养高级管理人员,以解决企业快速发展中的高级人才短缺问题。在企业由“产品为中心”向“客户为中心”过渡时,也要根据企业战略来对组织架构进行调整,以支持现行的战略。(作者为博斯咨询公司大中华区董事长)

协办单位:
海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: 楼金

地址:
 海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763