

管理之窗

精典案例 | JIngDianAnLi

变革最大的挑战在于公司领导对于变革管理的坚决程度、经理人的角度认知与转变、学会从公司层面思考问题,还有来自内部资源——财务、IT、人力资源等的支持。

完美世界:开始完美“蜕变”

过去,在依靠流程与制度的组织里,员工需要按照流程规范,保质保量完成任务。而在一家靠创意吃饭的企业里,制度可能就显得不大重要,甚至可有可无。但随着组织越来越庞大,人才竞争越来越白热化,即使是一家完全靠创意生存的企业,接下来也需要考虑制度与流程管理。

2011年,中国网络游戏市场规模达468.5亿元,这个市场里的主导者绝对是靠创意吃饭。而且,同其他IT互联网行业不同的是,过去和现在都是游戏产品牵着客户的鼻子走,而非被客户所引导。以IT外包行业为例,其特点是无论员工还是产品,都绝不能出错,否则要付出沉重代价,因此,这类企业要依靠流程和制度管理,它们往往有一整套完善的制度与流程体系,职业经理人的作用尤其关键,依靠他们的经验和对制度流程的谙熟,推动公司前进。

而网络游戏公司恰恰相反,允许员工出错,甚至通过不断试错去推陈出新。

这类公司缺少完善的管理体系,换句话说是不需要管理——管得太死会扼杀员工创意,管得太松,制度形同虚设。

完美时代的“不完美”管理

完美世界,中国领先的网络游戏开发商和运营商之一。这家成立于2004年的网络游戏企业一直致力于创造优质的互动娱乐产业品牌,基于自主研发的Angelic 3D游戏引擎、Cube引擎以及Aparch 2D引擎为平台开发各类网络游戏,陆续推出《完美世界》、《武林外传》等网络游戏产品。

在那样一个“诸侯混战”的年代里,凭借强大的技术创意团队和庞大的市场需求,完美世界在不长的时间里便脱颖而出,成为中国网络游戏行业的领导者。

创意公司的优势在于集思广益,创意无限,不能受制度的束缚。一个项目产品,几个人拍拍脑袋就可以申请立项,接下来就会有资金和人员支持。但坏处也很明显,项目搁浅甚至流产是家常便饭。

“一件产品,计划月底完成,常常无法完成。很多项目都是大家集思广议的结果,觉得某个项目不错,于是便开始干,但做着做着觉得太难了,做不下去,导致时间拉长。”现任完美世界人力资源部总经理的杨海,原来就职于海辉软件集团。习惯了流程化的管理运营,对完美世界“不按套路出牌”的打法适应了好一阵子。

在其他企业里,经理人的成长路线相对较清晰,无论销售还是市场人员转做职业经理人,以前都有过带团队的经验,而完美世界的经理人则完全技术出身,随着公司越来越大,需要他们承担起经理人的角色,去带团队,同时还要继续从事技术工作。因此,完美世界的经理人不仅仅是管理者的角色,还兼具技术研发与指导。

其次,技术类的员工转做管理会遇到很多棘手问题,而这些困难在此前从不曾遇到过,完全的跨领域。完美世界有很多从事艺术工作的经理人,

如动画师、美术师等,他们身上兼具艺术家的气质。

“这些人虽然已经担负起管理者的角色,但我们同时还要鼓励他们继续发挥自己的艺术灵感,如果他平庸了,整个团队就会变平庸。所以他们的第一要务并非管理好自己的团队,而是如何激发整个团队的创新激情与活力。但从另一层面来看,如果经理人大在乎艺术性,也会忽视管理工作。因此,如何平衡这二者的关系,其实是一件非常有挑战的事。”杨海说道。

完美世界大量的中高层经理并非经理人出身,管理团队能力不高,虽然他们在技术领域可谓长袖善舞,但在管理方面完全是盲人摸象,因此HR很大的精力放在对经理人的辅导上。

从人力资源管理角度来看,这的确是一大挑战。原来的公司靠逐层级经理人管理、驾驭着公司这部大机器,HR只是其中一个零部件。对完美世界和杨海来说,HR需要承担很多人力资源份外的工作。

管理变革

大型角色扮演游戏的市场转变突然,似乎在一夜之间就从PC转到了IPAD、手机等终端设备上,大家都没有准备。

从外部市场层面来看,网络游戏行业从2005年发展至今,经历了波峰和波谷,现在到了相对平缓的发展时期,如果说过去是“野蛮生长”,那么未来则需要走管理正规化之路。

完美需要一场以精细化管理为主导的变革,来完成转变。

“我们很早就判断出这一趋势,举例来说,网游市场逐渐成熟,利润摊薄,以自我为主导的市场格局即将翻页,各企业需要拿出更好的产品回馈客户,在这种情况下,如果不能很好的控制成本和研发进程,之前的积累便会付之东流,很快会被对手赶超。”

从人才竞争的角度来看,沟通方式日新月异,人与人不再是一个个信息孤岛,员工对行业内各公司的情况了如指掌,跳槽频繁,无论哪个管理环节出现问题,马上考虑换公司。

完美世界近两年开始加大经理人引入力度,为了避免对业务产生影响,他们先从职能部门入手。

“完美世界的历史并不算长,没有特别资深的员老级员工,所以空降兵对员工的顾虑并不大。所以引入职业经理人,先从人、财、物等流程规范入手,打造人和技术平台,让那些在这一平台上工作的员工渐渐感受到职业化的存在,并最终遵守规范。”

另外完美世界开始注重对员工和经理人的培训,这也是转变工作方式最快的一种方式。“经理人的职业化素养并非一两天或听几次培训课就能提升,我们也不需要他们短时期内完全转变为职业经理人,只要头脑中有职业的概念就行,善于从人的角度去思考问题,对其他部门的专业意见要能听得进去。”

对于中高层管理者来说,这是一个人与人、部门与部门间的信任过程。在专业技术领域,可能没有人比他们



完美世界人力资源部总经理 杨海

更懂技术、更专业,但在管理范畴,之前确实缺少类似训练。

“变革的意图非常清晰,就是要求这些管理者不但是技术领域的专家,同时还要胜任管理者的角色。而这一层面的转变,他们需要多听、多看、多学,要让他们理解组织的存在、清楚公司的战略,尤其对行政管理部门的意见要能听得进去,有了问题懂得寻求专业力量的支持……”

完美世界目前有4000多人,其中管理者400多人(初级经理200~300人,中高级经理100多人),他们推出了针对初级经理的“完美经理人”项目,针对中高级经理的“雷霆战士”项目。

“作为一家创意公司,过去关注员工的绩效主要考量KPI的完成情况,而我们希望从员工影响力层面去关注,KPI只是其中一项,如我能为公司分享过什么,我为其他部门分享过什么……也许某位员工只是一个工程师,但他的影响力很大,我们希望挖掘出一些对公司影响大的人。未来给他们一些培训,他们的影响力会更大。”事实上,完美世界不乏这样的员工,在一些其他部门的项目会议上,他们提出了很好的建议,并且被采纳,反响非常好。这些人在自己负责的项目上表现也不差。但如何发现这些人,并创造这样的平台氛围,鼓励、培养他们一专多能的特长?这是今后重点要做的事。

“阵痛期”

成熟企业在管理变革时期,很可能CEO一句话或者发几封邮件,公司由上至下就进入了变革状态。但完美世界不同,员工职业化程度不高(偏重在技术领域,对管理上并不重视),市场决定了这个行业也很难产生真正的引领者,大家都在摸着石头过河。但未来的发展模式已经很清楚,经历了前些年的暴发式增长,未来更考验企业的管理水平。

管理变革是分阶段、分步骤实施的,尽管变革的速度比较缓慢,但比较稳健。

“我们强调所有的变革都不能影响业务,强调做最专业、最优秀的游戏产品,保证每年有新产品上线,这样做也是为了变革有足够的资本支持。”

变革最大的挑战在于公司领导对于变革管理的坚决程度、经理人的角度认知与转变、学会从公司层面思

考问题,还有来自内部资源——财务、IT、人力资源等的支持。

因此,变革的触角最先伸向IT信息化领域。

以往完美世界采用Peoplesoft,遵循严谨的绩效考核流程,但在创意类公司,这类看似严谨的人力资源软件工具,渐渐就成了摆设。考虑到这一情况,现在换成了类似SNS的内部社交网站,页面风格很像微博。

“这么做一是为了让管理流程、规范化,其次也是为了让冷冰冰的管理工具更加人性化,便于大家理解。”在杨海看来,外企之所以有精细化的管理流程,是因为其背后往往有一套技术平台做支持,例如数据和管理工具,人置于这样的流程当中,就像流水线上的工人一样。

“而对于完美来说,对数字数据及工具的使用还很欠缺,数字化管理是薄弱之处。我希望做到的是图形化管理——经理们一打开电脑就能看到当天有哪些事情需要处理、哪些员工离职、入职……数字、数据、报表等专业工具现在还不适用完美,大家也会有抵触。”

变革的目的是让所有的高级经理知道企业的战略从哪里来?如何制定实施?

“我们让他们参与战略的制定并配合实施,今年将战略分为四部分,每季度完成一部分,第一季度是理解战略;第二季度是分解战略;第三季度是实施战略;第四季度是战略反馈……”

紧接着,完美世界将变革的触角伸向控制人员增长,从内部挖掘潜力上。

“以前项目即将到交付日期,为了赶项目,经理说招多少人HR就负责招多少。但现在不可以,人员就那么多人,但还要把项目完成。”

这一做法让经理抱怨颇多,但必须要经历这样的阵痛期。杨海清楚,多数公司里,业务部门的话语权都要大于人力资源部,所以控制人员增长要从业务部门的最高层开始控制,并坚持下去才会形成习惯。

“我们现在又进入了另一个阵痛阶段——不仅冻结人员招聘,还冻结资金投入。”杨海谈道,变革过程中,有一些员工不理解、不支持,离开了,但更多的人坚持留下来,共同度过这一阶段。

“这些都是企业变革时期必须付出的代价,正常现象。”杨海说道。

(《首席人才官》)

管理日记 | GuanliRiji

珍惜有归属感的员工

□ (香港) 博美投资集团有限公司董事总经理 梁芷珊

评论下属的工作,“归属感”是我很看重的一环。有归属感的员工,努力的方向是和公司一起干一番“事业”;没归属感的员工,尽情发挥只为打造更丰富的个人“工作”履历表。

我喜欢和有归属感的员工合作,至少彼此谈话时,也可以敞开心扉,说些只可以对自己人讲的话,也因此关系更加深厚。有了这个根基,才会有无限突破的可能。世界上取得

成功的,往往是最团结的团队,而不是理论上最优秀的组合。

有这样一句话,“忠诚的定义,就是超越理性的支持。”今时今日,我可能不是你能找到的最好,但你愿意对我忠诚,直至我们一起闯出更广阔的天地。如果我们能创造美好的奇迹,那是因为在感情上互相归属,而成就往往是建基于强大的团结力量之上的。

对公司忠诚、有归属感的员工,管理者们一定要加倍珍惜,能力如有不足,尚可细心栽培。

奇瑞创新管理模式——服务为先 监督到位

随着中国汽车市场的日趋成熟,消费者对售后服务水平的要求也更加挑剔和苛刻,如何通过提高服务质量来增强自身的品牌影响力已经成为近年来汽车厂商的营销热点。自主品牌奇瑞汽车无疑是大力加强售后服务建设的厂商中投入最大、效果最佳的企业之一。为了有力促进服务的全面改善,奇瑞很早就开始着力强化服务标准管理,加强对服务站的督导力度,这一举措不仅有效提升了客户满意度,更为奇瑞提升自身品牌形象起到了不可小觑的作用。

决心与信心。

不断加强督导力度

为了持续提升服务站的业务技能和运营管理能力,增强奇瑞售后服务的竞争力,奇瑞更是把一项名为服务站“导”的管理工作作为工作重点全面展开,即通过培养一批优秀的督导人员,针对新建销售服务商、业务指标异常的销售服务商、重点区域、重点服务站中运营能力较弱,经多次督导仍无明显改善的服务商进行培训指导。由督导人员依据区域的售后运营情况综合管理各弱项指标,结合区域内服务站实际经营情况,分析出各区域内弱项。同时结合各区域服务站优秀的管理经验,积极探索好的服务管理方案和服务赢利模式,进行有效的吸收、改善后,对服务站个别短板因子进行培训推广,并对服务站进行跟踪辅导,保障服务创新工作得到落实和执行。此外,还对需要“导”的经销商进行现场考察和辅导,对其服务弱项做到及时发现,有效整改。最终达到提升服务站的运营管理能力,提高服务站的满意度。

确立服务督导体系

随着汽车市场保有量的快速增长,各品牌服务经销商的急剧增加,服务水平开始显得参差不齐。为了全面提升经销商的整体服务水平和能力,奇瑞早先一步确立了适时监控、督促整改、不断提升的服务督导体系。督导服务的范围涵盖流程规范性、服务质量、维修技术规范性、备件储备充足性等服务的全过程。同时,为保证适时监控,奇瑞设计了包括:技术能力评审、管理能力评审、“飞行”检查在内的多元化考核形式。其中,对服务站开展深层次的技术能力评审是奇瑞的首创。另外,奇瑞一直都定期开展“第三方调查”,创新性的将“媒体、用户及相关机构”并入到企业服务监督机制里来,这是奇瑞服务管理督导办法中一项重要的举措。奇瑞督导体系在促进奇瑞服务全面改善的同时,也体现了其做强服务的

同时,也体现了其做强服务的决心与信心。

其实,在全球汽车市场中,奇瑞算不上是顶尖大牌,但它自诞生以来每年都有质的飞跃,其根本原因就是坚持“以提高客户满意度”为宗旨,把服务落实到每一个细小环节。相信在竞争日益白热化的汽车行业,谁能坚持不懈地把服务品牌建设落到实处,谁就能为自身品牌立足市场增添竞争的砝码。

(经理人脉)



“零广告”的“油污模式”

在香港时代广场,ZARA的玻璃橱窗里展示着本季最新的时尚服装款式,硕大的招牌吸引着人们的眼球,而它的隔壁就是某世界著名奢侈品牌。

这就是ZARA,它只选最好的地段开店,不惧与世界顶级品牌正面对抗。在纽约,ZARA选择的是第五大道;在巴黎,ZARA选择的是香榭丽舍大街;在上海,ZARA选择的是南京路。开店36年,ZARA一直坚持“零广告”策略。

1963年,奥特加创建了一家服

装厂,当时缺少一个零售渠道。上世纪70年代的石油危机,让企业破产潮席卷欧洲。1975年,一家德国企业临时取消了与奥特加的一笔大订单。濒临破产的奥特加决定自救,临时成立了ZARA品牌,自产自销。

ZARA开的第一家店位于西班牙拉科鲁尼亚市中央大街上最有名的百货商店对面。ZARA很快就因其时尚的设计和平易近人的价格获得了欧洲青年消费者的追捧。这第一家店的选址,透露出奥特加为连锁店选址的眼光,而他设计的朴实简洁

的店面由此延续,为世人所称道。

ZARA在巴黎的专卖店位于该城市最昂贵的地段之一。巴黎歌剧院正对面,ZARA和CHANEL、Dior等高级时尚名店遥遥相对。开业当天,奥特加格外忐忑不安。远远地,他望着等着进店的顾客排到了马路上,当他走近店门口,竟发现自己无法穿越店内川流不息的人潮。ZARA被最严格的巴黎人接受了。54岁的奥特加,顾不得大老板的身份,站在店门口,像孩子一般激动地哭了。

ZARA大大满足了姑娘们的炫耀

心理:在奢侈品店受够价格的刺激和款式的诱惑之后,转身进入ZARA,不用掏空钱包,也能获得光鲜亮丽,何乐而不为?

每登陆一个新市场,ZARA都会先在大城市中心区域的最繁华路段开店,然后再把触角伸向较小的市镇,在不做任何广告的情况下让品牌影响力辐射全国。“这就像一滴油在织物表面慢慢延展的过程。”ZARA创始人奥特加把这种策略称为“油污模式”。

(张 宇)

