

策划词

京东高管轮岗扩张之后 由指标走向管理

京东启动高管轮岗计划

京东方面表示,此次高管调任,为京东启动的高管轮岗计划中的第一批调动,后续还会有调任计划。此外,京东方面称,启动高管轮岗制的目的是一项人才培养计划,为京东储备复合型高管人才作铺垫。

真是为储备更为全面的人才而进行高管调动?这要看程俊怡调任后的职务级别是否“不升反降”。记者了解到,CMO 蓝烨管辖范围内共设有 10 个总监、VP(副总裁)、SVP(高级副总裁)席位。分别是市场营销、IT 数码、通讯、百货、家电、图书、POP 开放平台、团购、品牌公关及大客户部。其中,市场营销部负责人的级别为 SVP, 大客户部为总监,其余为 VP 级别。而从市场营销到 POP 开放平台,程俊怡是否从 SVP 降为 VP,目前京东官方尚未有答复。

一名不愿透露姓名的业内人士表示,京东启动高管调动的目的更多是为解决内部的管理问题,防止腐败,以及人事制衡。在目前京东的高管轮岗计划中,被调任的高管均在 CMO 蓝烨的管辖范围内。

事实上,京东副总裁级别以上的高管早



已开始出现频繁调动。除上述调任外,京东 POP 开放平台原副总裁张守川已调任京东团购业务负责人。伴随此项调动的是,京东

团购业务从 POP 开放平台中独立。上述京东高管的频繁相互调动,均在赵国庆任京东副董事长之后开始产生。内部信

京东人事调整逻辑

早前,京东商城分拆团购业务,由原开放平台副总裁张守川负责。2011 年至今,京东商城扩充高管团队,先后引入沈皓瑜、李曦、王亚卿、蓝烨、隆雨、龚莺春、赵国庆等高管。但同时也不断有高管因各种原因离开,如副总裁姜海东、乙壤月、张川等先后离职。

熟悉京东商城内情的人士透露,京东商城大规模引入豪华高管的同时,也遇到新老派系文化冲突的问题。“新派”是具有国际企业管理经验的空降兵,“老派”则是与刘强东摸爬滚打一起创业的老中层。

双方之间的矛盾冲突随着京东商城规模的不断扩张以及上市预期时间的临近而成为内部不和谐因素,这也是最近刘强东频频出手调整管理层的重要原因。分析人士指出,刘强东搞出高管轮岗制,一是可以打破原有体系,进行人事制衡;二是防止内部腐败风险。这也说明,公司内部治理正成为京东上市之前刘强东的重点关注点之一。

京东高层多次调整

在宣布高管轮岗制之前,京东商城高层已进行过多次调整。

2012 年底,京东商城调整开放平台业务,由首席营销官蓝烨直接领导,张守川不再负责开放平台。此后,京东团购业务分拆,由张守川负责。

前优购网 CMO 徐雷加盟京东商城后任市场部高级副总裁,原市场部高级副总裁程俊怡则调任 POP 开放平台部门负责人。京东商城此番调整背后的逻辑是什么?

高管轮岗须有备而行

■ 王春梅 胡可

岗位轮换并不一定适合于每一个组织,组织需要具备相当的实力才能启动。

“企业要想进行高管轮岗,要具有一定的规模。”联想华东区 HR 总监曹金昌指出,这里的规模有三层含义:一是企业本身的营销规模比较大;二是企业的业务在地域范围上涵盖较大的广度和幅度;三是企业实施多元化的经营。

西班牙马德里卡洛斯三世大学管理学教授海梅·奥特加补充表示,大型的、快速成长的企业比较适合高管轮岗。首先,有一定规模的企业由于有着多元化复杂的职位,能够让高管获得锻炼,便于轮岗项目稳定实施;其次,高管在轮岗后都希望获得提升,增长型企业可以提供相当多的机会。“此外,外部劳动力市场也是个考虑因素。公司如果不能通过外部招聘满足管理岗位需求,高管轮岗就显得比较重要。”

具体到一个企业,涉及高层轮岗的岗位多为非技术部门。日本三洋集团一般会在人

事、总务、采购等管理岗位进行高层轮岗。一是因为这些岗位的管理经验相通,公司各项制度比较完善,谁来做这个工作都不会有太大的差异。二是由于采购部岗位与金钱打交道非常多,为了防止商业贿赂和保护当事人,会定期地采取轮岗方式。

就联想来说,高层轮岗也多是在相关或类似的职能部门进行,而跨职能部门的轮岗则相对较少。总部轮岗的多为产品营销、产品规划、产品销售等岗位,区域公司的多为区域销售总监、区域销售总经理等职位。

高管轮岗绝不仅仅是一项单一制度的运行,它还需要人力资源各项相关制度体系的支持和维护。此外,有一套完备的知识管理系统和信息系统也很关键。据曹金昌介绍,在联想的信息系统中,详细记录着员工从入职后一贯的绩效、能力等数据,这为高管轮岗的人才选择和跟踪、反馈评估都提供了有利的参照和支持。

在联想 4 年轮岗实践中,曹金昌感受最深的就是企业需要加强轮岗文化建设,这样

才能保证员工到各部门工作都能以同样的价值观做事,从而降低企业风险。

企业文化是影响组织执行一个成功轮岗计划的关键因素之一。如果组织是强调个人英雄主义的文化,或是组织缺乏一个纪律严明的文化,或者组织对员工犯错并不宽容的话,岗位轮换可能就不是一个好的选择。岗位轮换最适合的文化是鼓励冒险与创新,并允许员工犯错。

在 IBM,没有人会为上司的频繁更换无所适从,因为定期或不定期的轮岗已经形成了一种企业文化,不管是中层经理还是普通员工都已经习惯了在任何上司的领导下都有条不紊地工作。

高管在目前工作任务上的绩效评估。通过岗位轮换学习新技能的机会只是一个假设,高管必须掌握他们在目前岗位上所要求具备的技能。对那些在岗位工作上做得并不理想、业绩考核水平没有达到要求的高管,并不适合用于轮岗。

高管目前工作任务的说明。高管在目前岗位的工作流程需要整理清楚,让接任的高



息显示,赵国庆于 2012 年 7 月加盟京东任首席战略官,于 2012 年 12 月升至京东商城副董事长,开始全面参与京东的重大决策、经营和管理工作。

“不排除这是京东资方对京东内部管理现状的不满,而安排的职业经理人。”上述业内人士认为,过去两年来,京东开启了品类扩张与地域扩张的“双线扩张”策略,在大规模的考核指标下,内部管理问题已逐渐显现。

刘强东也在去年年底的一次内部会议上,对京东目前存在的文化现象提出批评。他指出,在京东,除了其自己本人以外,其他高管都不要叫“总”。而近日刘强东将京东原高管徐雷召回,也可看作是对京东旧有文化的重塑。

目前,京东正在与阿里进行 IPO 赛跑。在此阶段,京东不仅要做到利润的稳步提升,还要保证在 IPO 前公司内部的健康。在 2012 年,阿里巴已进行了一轮高管轮岗。

刘强东在近日的一次公开场合表示,2012 年京东全年销售额有望达到 600 亿元,而 2011 年的全年营收为 210 亿元。在销售规模大幅提升下,京东如何杜绝内部的管理矛盾将成为刘强东的下一个难题。

(赵楠)

明。“‘老派’是跟刘强东打江山的管理层,从创业初期摸爬滚打起来,现在手握采购等重要业务;‘新派’则是空降高管,多来自大公司,是国际化那套。他们是两种不同的文化和风格。”京东商城离职员工透露。

目前京东除创始人刘强东之外的高层架构:副董事长、首席战略官(CSO)为刘强东的中欧校友赵国庆,首席运营官(COO)为百度原高级副总裁沈皓瑜,首席营销官(CMO)为原方正科技总裁,宏碁中国执行副总裁蓝烨,首席人力官(CHO)为原 UT 斯达康副总裁隆雨,CFO 一职由京东商城原财务副总裁陈生强出任。原 CTO 王亚卿去年底已离职。

其中,CMO 蓝烨负责的业务最为核心,包括:一是开放平台业务,二是自营采购,三是品牌塑造,四是市场。而 COO 沈皓瑜则偏向后台,主要负责客服售后、仓储、前后台、架构、数据等基础支撑类业务,此外还包括成都、武汉、广州、上海、沈阳等区域业务。

但除了上述几个向刘强东直接汇报的 CXO 外,京东的副总裁、高级副总裁级别高管还有数十人。接近京东商城的人士称,很多副总裁跟随刘强东打江山,目前掌握着重要采购业务。上级“新派”业务推进,有时会受到“老派”的阻碍。

密集引入的高管是否符合京东商城的价值观,是另一个挑战。京东和阿里巴巴非常类似,都是极其强调价值观的企业。原 Oracle 全球副总裁王亚卿任 CTO 一职不足一年即离职。据知情人士透露,除了京东商城换系统之争外,价值观不合也是原因之一。“老刘(刘强东)在早会上曾说过,凡是不符合京东商城价值观的就可以离开。”一些高管的外企作风并不符合老刘口味。”上述知情人士称。

(腾讯)

管能够在不影响工作效率与客户满意的情况下完成正常的工作任务。

确定计划。高管可能会寻找一个突然出现的机会,同时,高管也可能会认为岗位轮换是一个学习新技能的好机会。确定的计划包括工作应该怎样完成、由谁完成等。

批准计划。跨部门的岗位轮换需要多个管理层面的支持。要清楚而详细地描述岗位轮换的优势,前提必须是工作不会出现显著断层,而这个前提是轮换计划获得批准的最重要因素。所有的计划都必须由人力资源部批准执行。

影响评估。检查涉及人力资源管理的一些必要数据,薪酬调整是否需要随岗位轮换而变动,这些都需要根据目前的工作职责、薪酬水平及新岗位的工作内容来定。

绩效评估。在完成岗位轮换一段时间后,HR 应主持对其进行绩效评估。这些评估包括后续的年度绩效评估。

薪酬调整。所有涉及岗位轮换的结果的薪酬调整都应及时进行,年度绩效评估及薪酬晋升要与这些评估紧密联系起来。如果高管在新岗位做出了出色的业绩,薪酬就应及时就高不就低地做出适当调整。

B

京东的管理团队是否适合轮岗

近些年,高管轮岗成为大小企业争相施行的管理办法,以应对企业内部高管拉帮结伙、自立山头,以及为培养未来管理者都可以通过轮岗来解决,一方面,轮岗能够削减相关高管只手遮天的管理弊端,另一方面,通过轮岗,也能帮助企业摆脱固步自封、缺乏活力的发展瓶颈。

从国企到民企,高管轮值屡试不爽。此前,阿里实行管理层轮岗,随后苏宁集团也把各区域高管集体大转轮,在国美,任职上海总经理职务的高管都不能超过两年,已经成为一个魔咒。轮岗显然已经成为企业解决内部管理问题的“万金油”。

2012 年年初,阿里集团宣布管理层轮岗的计划,其中 22 名中高层管理干部涉及其中,调动跨越阿里巴巴集团旗下全部子公司。

一方面,有分析认为此次调整是在强化最高管理层对全集团的掌控能力,以强力推进阿里人员、资源整合的“One Company 计划”。另一方面,阿里集团内部资源难以整合,部门之间难以协作共事。

同时,有爆料称,一些高管在某些位置上已任职多年,公司内部也难免形成了自立山头,自立为王,而马云如今正是要打破这些“藩篱”,使得全集团都认识到整体一盘棋的格局。

一度被内部管理问题纠缠,罹患“大公司病”的华为,采取高管轮岗制度,以解决交接问题。从 2004 年,华为开始轮值主席制度,经过 8 年轮转,又开始了轮值 CEO 制度,华为似乎从轮值的管理制度上尝到了甜头。

而问题就在于并不是所有的公司都适合“高管轮岗”制度。京东高管过去两年内频繁的进出,事实上意味着公司的管理团队依然不算稳定。这就难免引发疑问,一个不稳定的管理团队适合轮岗吗?

阿里巴巴轮岗的高管,至少都已经在原有岗位上 1-2 年甚至更长的时间。华为从 COO 的轮值到 CEO 的轮值,也都是一路跟随华为成长起来的管理团队来执行。京东在高层团队的稳定性上,还不太具备这一轮岗条件。

另外一个层面,华为轮岗制度的目的很明确,就是为了寻找接班人。而阿里的轮岗制度,从不久前马云宣布将辞任 CEO 以及架构调整的诸多布局来看,也是为寻找接班人在做伏笔。京东作为一个依然在激烈厮杀的企业,刘强东作为一个极具控制力的掌门人,显然还没有战斗到最佳状态。

再从业务方面看,阿里巴巴由于有多个不同的子公司——支付宝、B2B、淘宝、天猫,这些业务虽然各自独立但却有着密不可分的联系,轮岗制度能够让高层更加深入地了解业务。

但是京东目前的业务,自营是非常大的一部分,POP 才刚开始建立,当然还有物流、金融数据,但都处于刚开始发展阶段,在没站稳根基之前频繁换领导者并不利于业务的发展。

所以接下来京东商城是否还会有“高管轮岗”很难说,但像阿里巴巴一样,用高管轮岗的理由来改善下大企业病以及内部腐败,还是一个不错的选择。

(综合)



华为、阿里集团都实行了高管轮岗制。