

华为把秀才改造为战士 把野马训练成战马



奇妙的薪酬制: 看饭量 量身材

不管是黑猫还是白猫,抓到老鼠就是好猫,这句胡适式的实用主义哲学在薪酬体系上也一样得到了验证,不管薪点还是E点,能让老板推行又能让员工接受的就是好点。

薪酬设计技巧呢?有,而且正在付诸实践呢。这不,这两天我就收到两个绝无人报告的几乎是独一无二的、绝无仅有的薪酬设计方式,设计者都是企业的老板。

一个薪酬体系是食量导向型(Ap-petite Oriented)的体系,来自于四川自贡的飞马基建工程公司。该公司原有建筑工人300多人,由于最近业务量激增,急需更多的建筑工人。这些人都是干体力活的,扛水泥包、沙袋、钢筋、墙砖,需要很好的体力。公司主管招聘的在招集了200个新的工人之后,分成40人一组进行连续三天的培训,每组由不同的主管人员照看,并认真记录每一顿饭饭时每一个工人的主食用量。三天过后,计算每一个工人的平均食量,以每千克食量2000元的薪酬标准给每一个工人定薪。这样,有的工人月薪只有1500元,有的达到3800元。当然,事先是没有告诉每一个工人他们的薪水与食量有关的。为什么会是这样呢?老板的解释是,体力活干得好不好,就看工人能不能吃,能吃才会能干,不能吃的



体力就会差,干活就会少一些,所以薪酬就会相对少一些。

另一个薪酬体系是身材体重导向型(Figuer-weight Oriented)的体系,来自于黑龙江漠河的红狼快递搬运公司。这个公司比建筑公司少了不少人,全部搬运工人不过50人。最近中苏边贸由于气候转暖,政策解冻等原因,业务陡增了不少,急需招聘一批搬运工人,条件是1.7米以上。他们的定薪原则类似于飞马但比飞马要迅速得多,直接对每一个目测后面合格的人员进行体重和身高测量,得出一个体重除以身高的标准值(x千克/厘米)。比值在0.43的标准工资定在2400元,每多或少0.04(不足部分按此标准计算)就减少50元。这样体形过瘦的和体重过肥的薪酬都会比标准体重拿得少。老板的解释也有道理,过瘦的人和过胖的人一样,都属于不健康,其体力和运行速度都会下降,所以就应该拿得偏少一些。

天下之大,无奇不有。有一些特殊的行业居然既不用薪点制也不用3E薪酬制,直接用与身体素质相关的因素作为衡量个人收入的标准,一样能得到贯彻执行。这就类似于曾经在图书买卖市场的准则一样,不按照定价原则,直接过秤称重,也类似于赌场上点钱不用数,而是直接用尺子量一样。

看来,不管是黑猫还是白猫,抓到老鼠就是好猫,这句胡适式的实用主义哲学在薪酬体系也一样得到了验证,不管薪点还是E点,能让老板推行又能让员工接受的就是好点。

(中人网)

国内商学院和管理学界,应该关注和研究中国两类具有代表性的企业,一类是富士康,以非知识劳动者为主体的企业;一类是华为,以知识劳动者为主体的企业。

据统计,富士康目前在中国大陆所吸纳的就业人数有100万左右。富士康在深圳龙岗区与华为仅相隔一条马路。富士康能够用3-6个月时间的培训,把一个高中毕业的青年农民,造就成为在大工业的流水线上生产世界级电子产品的现代产业工人。与传统制造业相比,这是非常了不起的一种组织能力。

一百多年以来,尤其是二战以后,以西方人为主导的管理思想和实践,更多地是一种精英主导的管理模式。何谓精英主导的管理模式?我用一个简单的比喻,即“驴拉磨”。大概驴、驴被蒙上眼罩,来回地绕着石碾转圈,驴能闻着谷子的香味,无时不被自己所创造的成果所诱惑。当谷子碾好以后,主人就给驴抓一把谷子,以犒劳它的辛苦。这幅图画和人类过往对非知识劳动者的管理模式比较相似。

但在互联网和全球化的交互影响下,这种针对非知识劳动者的管理模式面临着危机,人类几千年来所积淀的组织理论、组织文化和组织经验都遭到了互联网的全面冲击。互联网将会使组织变得越来越扁平化,使人与人之间的交流变得越来越多元化、松散化和具有随机性。组织最重要的功能是妥协与协商,互联网将会对这两个非常重要的组织秉性带来瓦解性的冲击。协商会变得困难,不管是政府机构还是企业组织,都面临着同样的新挑战。

其实到今天为止,我们大多数的企业,依然是“驴拉磨”的管理文化,员工不知道组织的愿景是什么、战略是什么,不知道这个企业大大小小的决策。然而,在一个五彩缤纷的网络世界里,你怎么可能再给他“蒙上眼睛”呢?在充分开放的信息空间里,你怎么可能禁止他的欲望与想象力的释放呢?显而易见,传统的管理理论与方法在部分失效。

与非知识劳动者管理模式相对比,《下一个倒下的会不会是华为》一书认为,华为探索出了一整套关于知识劳动者的管理理论和经验,即把秀才改造为战士,把野马训练成战马,从而推动华为获得成功。我们姑且将华为的组织文化称为“战马文化”。

这是华为20多年既具有活力,又具有秩序性的极为重要的组织性格,也是华为的战斗力之所在。但是华为也面临着与此相关的文化陷阱,即华为有可能在成功后,将“战士”改造成“奴才”。企业在原始积累时期,上上下下充满了激情与“海盗精神”,但当它成功之后,常常会走向反面,就是“屁股对着客户,眼睛对着老板”,上上下下唯老板是从,组织内部充满了奴性气息。

坦白地说,五六年前我非常担心华为的

文化会变形和扭曲,即战士的一面越来越少,奴才与独裁的一面越来越多。但华为总裁任正非这样一个个性专断又获得成功的企业家,最后没有走向独裁,这也是让我真正对其有发自内心的敬佩之情的原因。

华为的文化不但没有走向专制,相反,过去5-6年华为文化的一个重大转变,至少从表层和组织制度设计方面看,就是民主的氛围相对浓厚了。轮值CEO制度实行以后,任正非越来越成为一个闲人,你可以跟任正非谈话两小时,很少有电话打进来。

任正非多次讲,“假定”是人类最伟大的思维方式,但总是假定、假定、假定,给员工画饼,给战马指出一个未来,却不去上上下下地燃烧激情,领导者不能身先士卒,率领大家拧成一股劲努力奋斗,那就是忽悠大师。

因此,愿景一定要讲。领导者还应讲未来、讲战略,甚至每打一次仗,要告诉员工这个山头上有什么,冲上那个山头员工就能得到什么。相反,如果不给员工方向,只是蒙上其眼睛,把战马当驴来使唤的时候,那一定会是野马四处奔窜,队伍一定会溃散。

企业在从原始积累期向现代企业的转变过程中,自身组织文化也必须有一定的改变。我们称之为以建立流程和制度为目标的“基础性变革”,这个变革就是要把土匪改造成战士,把野马变成战马,给战马戴上笼头,有一个边界约定。既给战马一个辽阔的原野,但也是有边界的辽阔原野,既不像养鸟、驴拉磨,也不是散养,没有任何约束。

为什么要有笼头呢?就是不允许在组织中内斗,或者拉山头,尤其是要约束贪欲。病马、懒马和害群之马一定要清除,只有这样,该组织才能成为既富有战斗力,又具有秩序性的相对理想的商业组织。

此外,必须格外强调的是,华为强调“以奋斗者为本”,其实就是“要让马儿跑,就得给马吃草”,华为的做法就是“工者有其股”,以及一整套的激励制度。

如今,华为员工的待遇已成为全球业界的标准。员工各方面的福利都很好,华为,尤其是中高层的华为人还有饥饿感吗?肥马轻裘,华为还能跑多远跑多快?戴金的翅膀是飞不起来的,尤其当华为有一天成为上市公司之后,这其实都在挑战华为的核心价值观和传统的组织文化。(田涛)

投资美国要重视职业经理人的“美国面孔”

来自任何国家的企业领导人要在美国投资成功,我认为其黄金法则就是建立一个成功的“美国面孔”,构建CEO思想领导力、企业社会责任和社交媒体的良好渠道,这都将对成功带来助益。

如果关注2012年美国的本土报纸,会发现很多头条新闻都报道了来自中国的投资。如果你希望搜寻到一些数字作为佐证,那么2012年确实是一个“中国投资美国”年。据金融数据提供商Dealogic发布的数据显示,2012年,中国企业赴美投资达到了107亿美元,这类投资集中在美国公司收购和非金融交易类项目上,而前年的时候,这个数字则是28亿美元。

那么接下来呢?美国拥有世界上最大的和最成熟复杂的市场环境。完善的品牌服务通过不断变化发展的通道,经历着各种变化。这是一个只接受充分准备,能实时应对挑战的公司的市场环境。中国越来越多的知名企业将继续走出国门,他们也会越来越多地意识到,一个成功的全球企业,必须实现在美国市场上的有效沟通。作为一个沟通传播领域的职业人士,我也曾在法国及亚洲等国家工作生活多年,并一直为不同国家的科技公司提供战略咨询,本文想跟在美国市场作为“新晋者”的中国企业,探讨一些赴美成功投资的黄金法则。

第一步,跨国公司进入美国,必须建立起与美国当地受众之间的联系,其中最行之有效的方法就是让美国受众了解公司背后运作的美国团队成员。

这将给公司带来人性化的重要意义,也就是我们常说的打造一张“美国面孔”。这并不是指确定一个美国人的面孔,而是指确定的关键管理美国市场的团队人员,如美国CEO、首席科学家、公司发言人等等,并通过媒体采访、招待会和公开演讲等渠道与美国的主要受众进行沟通。这意味着,在美国,建立跨国公司CEO的声誉影响力变得至关重要。我们通过安排CEO与关键利益相关者,如行业媒体、分析师、合作伙伴之间的高级别会议来实现这一可能。对美国公众而言,“美国面孔”当然最好是美国人,但那些有着丰富美国市场经验、训练有素并讲流利英语的国际职业经理人,在美国这个开放的移民国家也会大受欢迎。

举例来说,我们一直为一家来自德国的大型软件公司客户服务。该公司在进入美国前后,常被误解为是一家严苛的德国公司,并在创新领域落后于总部在美国的竞争者。我们制定了一系列策略来提高CEO在美



国市场的声誉和影响力,增加顶级主流媒体的曝光率和广播电视商业新闻机构的收视率。具体方法包括与美国的主要科技和商业记者召开小型圆桌会议、1对1访谈、新闻简报会、闲聊式的早餐和午餐会等等。

我们还用了俗称“傍美国大款”的策略,将客户CEO与美国科技巨头如迈克尔·戴尔和比尔·盖茨等人捆绑在一起,使用联合新闻发布会来宣布战略联盟,合作发布产品等等。

为了提高CEO在美国业内的影响力,CEO必须能够对重要业界思想和趋势问题,发表自己的看法和见解。与此同时,我们需要审慎选择主题。如企业领导力、科技挑战,以及技术如何影响商业和行业发展的话题,都是重要的切入点。对于非美国本土企业而言,在不完全了解情况的基础上,随意对一些政治问题加以评论风险很高,比如对于美国的一些国际或国内政策,我们建议避免加入任何评论,以免发生因“政治不正确”而影响业务的情况。

第二步,当进入美国市场时,另一个应该考虑的重要因素是企业社会责任。企业社会责任活动,不仅能从品牌知名度上提高公众对企业的认识,同时也能促进企业在其经营社区的正面形象。

许多进入美国的中国企业很容易忽略这一点,在美国这样成熟和发达的市场,企业社会责任已经超越了简单地作为一个加分策略的作用,已经成为一种必要的行为。当客户判断你的品牌价值时,它也成为目标客户不可避免需要认真考虑的因素。

针对社区的企业社会责任活动时还可以强调,一个外来公司不仅雇佣美国本地的员工,而且还能促进美国本国经济增长,创造其他就业机会的事实。这对我们德国客户的成功至关重要。但我觉得,它对于中国企业而言显得更加重要。因为在大选年,政客们往往把中

国勾勒成一个美国工作机会的偷袭者,而不是一个工作机会的创造者。

我相信,良好的企业社会公民、公司治理和工作场所职业行为,都是企业声誉的重要组成部分。所有与我们合作的全球科技企业,都在企业社会责任方面有较大的投资。这是很难直接衡量投资回报率的投入,它的回报也通常超越了品牌信誉范畴。我相信最好的企业社会责任活动,也是融入了业务目的的。

对于任何非美国企业而言,另外值得引起注意的是,一些美国科技公司在华盛顿进行的政治游说,敦促政府和公共服务部门的客户“只购买美国货”。例如,在2003年,当法国和德国拒绝支持美国在伊拉克的战争时,这两个国家的企业是美国公众强烈反对与之为做生意的目标。全球创新中心在逐渐转移到东方世界,如中国和印度这样的国家,这也是公认的事实。但当国家之间有政治争议的时候,很多企业喜欢利用民族主义扩大公共危机,来使得竞争对手在商业上遭受暂时的负面影响。我们建议中国企业尽一切努力避免卷入这样的政治斗争中,然而这种可能性高度存在,且不是某一个企业可以改变的。

第三,在当今数字化时代,任何企业都不要低估社交媒体的作用。Facebook, Twitter和LinkedIn等社交媒体对美国受众的影响越来越重要。

聪明的企业正在使用先进的社交媒体监测工具,以更好地理解和分析从客户和消费者网络“吐槽”过程中呈现的问题,达到早期预警的目的。不管是在新建绿地投资或收购情形下,在进入某一陌生领域时,跨国公司也都可以通过社交媒体这种物美价廉的方法测试网络意见领袖的想法,快速了解客户反馈并相应调整关键信息,最终达到与受众快速有效沟通的效果。

(21世纪网)