

3 年时间,销售收入突破百亿;2012 年,小米销售手机 719 万台,实现营收 126.5 亿元,纳税 19 亿元。小米模式再次引发热潮,刷新中国互

联网公司的成长速度。在小米取得一系列成就的同时,人们也思考小米公司成功的原因。其中管理创新给小米的高速发展提供了充沛的助力。

雷军:小米的管理创新

■ 鲍倩倩

花 80%时间找人

小米团队是小米成功的核心原因。和一群聪明人一起共事,为了挖到聪明人不惜一切代价。如果一个同事不够优秀,很可能不但不能有效帮助整个团队,反而有可能影响到整个团队的工作效率。真正到小米来的人,都是真正干活的人,他想做成一件事情,所以非常有热情。来到小米工作的人聪明、技术一流、有战斗力、有热情做一件事情,这样的员工做出来的产品注定是一流的。这是一种真刀实枪的行动和执行。

所以当初我(雷军)决定组建超强的团队,前半年花了至少 80%时间找人,幸运的找到了 7 个牛人合伙,全是技术背景,平均年龄 42 岁,经验极其丰富。3 个本地加 5 个海归,来自金山、谷歌、摩托罗拉、微软等,土洋结合,理念一致,大都管过超过几百人的团队,充满创业热情。

如果你招不到人才,只是因为你投入的精力不够多。我每天都要花费一半以上的时间用来招募人才,前 100 名员工每名员工入职都亲自见面并沟通。当时,招募优秀的硬件工程师尤其困难。有一次,一个非常资深和出色的硬件工程师被请来小米公司面试,他没有创业的决心,对小米的前途也有些怀疑,几个合伙人轮流和他交流,整整 12 个小时,打动了 他,最后工程师说:“好吧,我已经体力不支了,还是答应你们算了!”

少做事,管理扁平化

中国很长时间是产品稀缺,粗放经营。做很多,却很累。一周工作 7 天,一天恨不得 12 个小时,结果还是干不好,就认为雇佣的员工不够好,就得搞培训、搞运动、洗脑。但从从来没有考虑把事情做少。互联网时代讲求单点切入,逐点放大。

扁平化是基于小米相信优秀的人本身就有 很强的驱动力和自我管理的能力。设定管理的方式是不信任的方式,我们的员工都有想 做最好的东西的冲动,公司有这样的产品信仰,管理就变得简单了。

推进管理升级 打造质量强企 兴乐 2013 年“质量月”活动全面开启

■ 本报记者 何沙洲

通讯员 卢书友 周小敏 金仲祥

9 月 2 日下午,兴乐集团召开 2013“质量月”活动动员大会。兴乐集团党工团组织负责人、基层以上干部和在乐清市的子公司员工代表参加会议。兴乐集团黄山、丽水、赣州等地子公司相关人员通过视频参会。在外出差的兴乐集团董事长虞文品也通过视频连线,对“质量月”活动举办提出希望和要求。

为深入贯彻党的十八大精神,推动实施《质量发展纲要》,响应 2013 年“打造经济升级版,实现质量强国梦”全国质量月主题,加强质量文化建设,深入开展群众性质量活动,推进建设质量强企。从当天开始,兴乐集团启动今年的“质量月”活动。“本次“质量月”活动小组组长、兴乐集团副总裁倪海鹰作了动员讲话。他说,质量是企业的生命,质量是企业生产发展延续的前提和保证,质量工作是个永恒的话题,质量工作永无止境。他要求集团



■ 如黛

当今世界,人们面临的挑战越来越多,战争、生态环境恶化、贫富差距悬殊等严重社会问题,正引起全世界的关注和不安,来自众多方面的挑战层出不穷。严峻的挑战摆在每一个人面前,这是每一个地球人的责任,这是全人类、全世界必须解决的最大难题,谁都不能置身在外。



当然,这一切都源于一个前提,成长速度、速度是最好的管理。少做事,管理扁平化,才能把事情做到极致,才能快速。

小米的组织架构没有层级,基本上是三级:七个核心创始人-部门 leader-员工。而且不会让团队太大,稍微大一点就拆分成小团队。从小米的办公布局就能看出这种组织结构:一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商,每层由一名创始人坐镇,能一竿子插到底的执行。大家互不干涉,都希望能够在各自分管的领域给力,一起把这个事情做好。

除七个创始人有职位,其他人都没有职位,都是工程师,晋升的唯一奖励就是涨薪。不需要你考虑太多杂事和杂念,没有什么团队利益,一心在事情上。

这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。小米现在 2500 多人,除每周一的 1 小时公司级例会之外很少开会,也没什么季度总结会、半年总结会。成立 3 年多,七个合伙人只开过三次集体大会。2012 年 815 电商大战,从策划、设计、开发、供应链仅用了不到 24 小时准备,上线后微博转发量近 10 万次,销售量近 20 万台。

我第一定位不是 CEO,而是首席产品经理。80%的时间是参加各种产品会,每周定期和 MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来,举行产品层面的讨论会。很多小米公司的产品细节,就是在这样的会议当中和相关业务一线产品经理、工程师一起讨论决定的。

各公司要以此次“质量月”活动为契机和抓手,健全质量工作长效机制,推动兴乐可持续、跨越式发展。

会上,兴乐集团质量中心总经理徐永忠宣读了“质量月”活动相关文件。兴乐集团各子公司负责人就质量月活动作了表态发言。虞文品作总结讲话。他说,兴乐能不能打造百年基业,与质量工作有紧密关系。这些年,兴乐把质量工作放在首要位置,不单单重视产品质量,更重视质量管理整个过程。这样做,确保了兴乐产品质量始终保持一流水准,在留住老客户的同时,还赢得了一批新客户、新市场。“我们开展质量月活动,并不是说只在这个月重视质量,平日里更应该关注。只有保证产品质量,保证管理质量,兴乐才能有更好、更快的发展。”虞文品希望大家通过这次专题活动认真总结和梳理,查找质量管理工作的不足,并拿出应对策略,力争精益求精、尽善尽美。

据悉,质量月活动在兴乐集团已经连续

联合国秘书长亲笔寄语,带来一场责任的国际文化盛宴——读《责任改变世界》

鉴于此,联合国秘书长潘基文先生在全球推广社会责任,并寄希望于联合国全球契约组织能够将各国企业团结起来,与政府和各界合作,积极引领人类社会迈向更美好的未来。在这本书中,联合国秘书长潘基文特意为《责任改变世界》作了致辞和亲笔签名,以示对联合国全球契约组织在中国发展的支持和鼓励。这也是国内唯一获得联合国秘书长推荐的图书!不仅如此,本书还得到了中国企业联合会会长王忠禹的深情作序和著名经济学家茅于軾的大力推荐。

我们在《牧羊少年奇幻之旅》的故事中,都知道那个天黑了还不肯回家,站在路边哭泣的孩子。因为他要站岗,别的孩子早散了,可他为坚守岗位宁愿站着哭泣,因为这是他的责任。

什么是责任?有人说:“有一种力量是从你那个跳动的心中发出的,它会指引你去做你认为重要的事,并且一定会竭尽全力,这就是责任心。”有人说:“责任心使我们约束自

强调责任感,不设 KPI

全员 6x12 小时工作,小米坚持了将近三年。维系这样的工作,从来没有实行过打卡制度,而且也没有施行公司范围内的 KPI 考核制度。

小米强调你要把别人的事当成第一件事,强调责任感。比如我的代码写完了,一定要别的工程师检查一下,别的工程师再忙,也必须第一时间先检查我的代码,然后再做你自己的事情。其他公司可能有一个晋升制度,大家都会为了晋升做事情,会导致价值的扭曲,为了创新而创新,不一定是为用户创新。其他公司对工程师强调的是把技术做好,在小米不一样,它要求工程师把这个事情做好,工程师必须要对用户价值负责。

透明的利益分享机制

小米公司有一个理念,就是要和员工一起分享利益,尽可能多的分享利益。小米公司刚成立的时候,就推行了全员持股、全员投资的计划。小米最初的 56 名员工,自掏腰包总共投资了 1100 万美元—均摊下来每人投资约 20 万美元。

我们给了足够的回报,一是工资上我们是主流;第二是在期权上真的是有很大的上升空间,而且每年我们公司还有一些内部回

购;第三是团队做事确实有时候压力很大,但他会觉得有很强的满足感,很多用户会极力追捧他,比如说某个工程师万岁。

与米粉交朋友

做朋友的心理就是,如果你这个问题是你的朋友来找你解决的话,你会怎么做?那当然是你能解决就给他立刻就解决了,解决不了也要想办法帮他解决。

小米学习的是海底捞。就是把它变成一种文化,变成一种全员行为,给一线赋予权力。比如,用户投诉或不爽的时候,客服有权根据自己的判断,赠送贴膜或其他小配件。又如,曾有用户打来电话说,自己买小米是为了送客户,客户拿到手机还要去自己贴膜,这太麻烦了。于是在配送之前,小米的客服在订单上加注了送贴膜一个,这位用户很快感受到了小米的贴心。

再比如,小米在微信客服上有个规定:15 分钟快速响应。还专门开发了一个客服平台。不管是用户的建议还是吐槽,很快就有小米的人员进行回复和解答。从我开始,每天会花一个小时的时间回复微博上的评论。包括所有工程师,是否按时回复论坛上的帖子是工作考核的重要指标。

为了让工程师拥有产品经理思维,我们从一开始就要求所有员工,在朋友使用小米手机过程中遇到任何问题,无论硬件还是软件,无论是使用方法或技巧的问题,还是产品本身出现了 Bug,都要以解决问题的思路去帮助朋友。甚至要求所有工程师通过论坛、微博和 QQ 等渠道和用户直接取得联系。

小米还让工程师们直面每一段代码成果在用户面前的反馈,当一项新开发的功能发布后,工程师们马上就会看到用户的反馈。小米甚至要求工程师参加和粉丝聚会的线下活动。这样的活动让工程师知道他做的东西在服务谁,他感受到了用户不仅仅是一个数字,是一张张脸,是一个实实在在的人物,有女用户、女粉丝非常热情的拉他们签名、合影。这些宅男工程师就觉得他写程序不是为了小米公司写,是为了他的粉丝在做一件工作的时候,这种价值实现是很重要的。



“质量月”活动动员大会现场

开展了 9 年,本次活动期间,该集团包括各子公司都将开展质量、技术知识培训,质量知识竞赛,技能大比武等活动。活动结束,兴乐集

团将评出活动卓越单位、优秀单位、先进个人、技术能手等若干奖项。活动还将按组织和个人两类评出总裁质量奖。



创新解码 “书记聊天室” 激发正能量

“走,去书记聊天室聊天去,今天矿党委马书记值班。”“马书记值班?那我也去,提一下职工公寓的事情。”“马书记又值班了?我也去。”……

在国投新集口孜东矿有一个“书记聊天室”,特受职工的欢迎。“心距”是影响干群交流的无形阻滞。该矿“书记聊天室”就是要打通这个“阻滞”,缩短“心距”。矿党委在生产楼一楼专门腾出一间办公室作为聊天室,每周一至周五每天下午 17:00,基层书记和矿领导轮流值班,与职工零距离谈心、了解心声、解开“扣子”。这是口孜东矿思想政治工作的特色活动,是员工反映心声、领导干部了解员工思想动态的有效平台,是干群沟通交流的绿色通道。

心连心聊天室不仅是员工倾诉意愿、反映问题的场所,更是领导服务员工、解决困难的“窗口”。员工在这里提出的每一个问题,矿领导都会认真对待,真心实意地去解决。

为使帮扶救助工作更具时效性,矿工会采纳聊天室员工提议,延伸困难家庭联系点触角,建立科级以上领导干部一对一联系点,形成定人、定责、定期的长效联系机制。

国澳新集口孜东矿党委以“书记聊天室”为节点,不断拓展延伸与员工交流沟通的网络,深入了解员工思想情绪和对矿山管理工作的意见,及时解决员工工作和生活中的实际困难。他们在基层建立党务、队务公开栏,执行矿领导每天深入基层一次、每周深入区队一次、每旬深入班组一次的“三个一”工作制度。建立了“每月家访制”;开展化解矛盾“六必谈”;利用聊天室这个平台,听员工心声,解员工心结。这些拓展延伸的交流沟通网络在领导干部和员工之间形成了思想“直通车”,架起了心灵沟通的桥梁。

自书记聊天室“开业”以来,始终坚持做好员工的“解码”工作。用通俗易懂的语言让职工了解、理解上级的文件和会议精神。真正让职工能够正确理解国投新集公司“三次创业,再铸辉煌”的愿景进行正确“解码”,引导职工在平凡的工作岗位上兢兢业业地干好本职工作,提高创新意识,增强安全意识,勇于攻坚克难、拼搏进取,为矿山的发展建设发挥积极作用。同时,对企业下发的各类文件和会议精神也认真做好“解码”工作,让基层一线的员工不仅能理解上级的文件和会议精神,还能根据文件和会议精神,制订适合本单位、本岗位实际的具体实施办法,通过最直接有效的措施和行动来贯彻执行上级的文件和会议精神,强化执行力,促进管理创新,积蓄发展正能量。

(苏文龙)

海尔用服务创造感动

经常听人们提起海尔,也经常看见海尔的宣传,我这次家里需要添置的洗衣机也就毫不犹豫地选择了海尔,我也想亲身体会一次海尔那美善满满的服务,在网上海尔商城我经过千挑万选,终于选中了一款我和家人都很满意的海尔洗衣机。

到了我与海尔安装师傅约定的时间,他们就准时来到了我的家里,脸上带着真诚的微笑,礼貌地向我询问了安装的位置,由于我计划安装的位置是在阳台上,我们是老小区,当时的房屋设计没有设置地漏,海尔师傅在看见这样的状况后告诉我,如果洗衣机安装在这个位置,会给以后洗衣排水带来极大的不便,他们提出了他们觉得比较合适的安装位置——卫生间。来到卫生间却看见没有三相的电源插孔,为了我家有一个很好的洗衣环境,他们提出更换新的插座,由于我住家位置离五金店较远,为了不给我带来麻烦,他们主动提出帮我去购买,见此情景我感动不已。在极短的时间内海尔师傅就买回了插座,接着就开始了忙碌的安装工作,看着他们熟练的安装技术我感叹不已。洗衣机很快就安装好了,在试运行确认没有任何问题后,海尔师傅才向我礼貌地道别。每当我使用洗衣机的时候,我就会想起海尔师傅那真诚的服务,我为民族的品牌——海尔感动着!

(文文)

《责任改变世界》刘萌著 北京工业大学出版社 2013 年 8 月第一版 定价:46.00 元