

“全球第二”的自我挑战： 万达军事化管理的双刃剑

■ 荆宝洁 陈凡宇

万达出书了。起初,中国商业地产联盟秘书长王永平以为万达集团董事长王健林出版传记,要写创富历程。出乎意料的却是收到两本教材式的书籍。

王健林不顾内部反对,坚持要展示“干货”,让一些企业避免走弯路。内部人士认为,知识被人学走了,会培养竞争对手,但王健林觉得,只因为书的公开发行,就失去了竞争力,就不是真正的万达。

3月30日,在一场专家研讨会上,王永平指出,这些规范对于其他公司来说,既可以学得会,也学不会。初学者可以直接拿来用,但有些成功永远无法复制。

万达的军事化管理作风也从书中可窥一斑。120余万字的规范,落到实处需要强大的执行力。而在一些管理专家的眼中,这亦可能是潜在的风险和隐患。

不能触碰的红线

据《21世纪经济报道》报道,在王健林看来,企业发展的不同阶段有不同的工作重点,企业家要善于抓主要矛盾,小企业看技术,中型企业看人才,大企业看管理、看风险控制能力。企业规模达到千亿级别,风险控制必须成为企业管理的核心。企业大了就输不起了,也折腾不起了。

基于20多年开发建设经验积累,万达建设了一套综合体模块化管理系统。系统中的节点到节点,会发出预警。如同交通信号灯,呈自动黄灯预警和红灯警示。万达内部使用频率非常高的一句话是“打铃交卷”,到了时间节点必须完成任务。如果亮了红灯,既通报批评又扣罚奖金,因此“不能亮红灯”是包括万达高层领导在内的所有负责人时刻警惕的大事。

万达集团靠其强大的执行力赢得了政府的支持。如广东白云万达广场,从土地摘牌到开业建设周期只有11个月,该项目建筑面积40多万平方米,2009年11月土地摘牌,但由于政府未如期完成拆迁,实际交地日延至2010年4月底,工期十分严峻。但靠执行力,分解任务计划,最终在2010年广州亚运会期间实现开业。

“万达就是这样,谁完不成任务谁就够呛,不一定还能在原来的位置上做。”王健林



● 万达集团董事长王健林

曾经在内部会议上说。万达考核高管有多个指标,最核心的是业绩指标,靠业绩说话。

万达集团对各地一把手有强制要求,一年不达标还可以保留,连续两年不达标就坚决调整,不管这个人的资历、能力如何。“即使万达能原谅你,市场能原谅万达吗?”王健林反问。2008年曾对南昌项目班子进行调整,因为业

绩排在集团倒数第一。换人后,业绩转好。

书中未透露的细节是,比起员工执行力,王健林更看重的是万达腐败问题,处理最严的也是腐败事件。几乎每年年会,王健林都会强调这个问题。对于一些腐败的员工,他坚持不仅要开除,甚至要移送至司法机关。

曾有万达北方区一位总裁助理,刚提拔

不到半年,安排做万达的重点工程。经常跟几家施工单位打麻将赢钱,结果白天不上班,连续两个月出勤率不足50%。集团发现问题后,马上开除。被开除的那位总裁助理,税后年收入至少几百万,股权价值2000万。假如万达上市,价值还会翻倍。

王健林宣布,将自己的九成资产捐出来做慈善基金,还要把自己的股权拿出来分给万达总经理级的高管。

“如果万达的员工退休后还靠退休金过活,就是万达企业和我本人的失败。希望大家在万达工作期间,解决后顾之忧,并且收入是阳光的。”他说。

靠制度还是靠企业文化?

读完了《商业地产运营管理》和《商业地产投资建设》两本书的国务院发展研究中心市场经济研究所所长任兴洲认为,万达抓住了中国改革开放经济迅速发展、消费需求增长的历史机遇,成为了中国商业地产的领军企业,走出了中国特色的商业地产的发展之路。

王健林指出,万达的核心竞争力在于拥有自己独特的商业模式。一是万达拥有完整的产业链,如万达拥有全国唯一的商业规划研究院,此外还拥有全国唯一的连锁商业管理公司,涵盖招商、物管、工程、运营、机电维护等多个部门;二是万达拥有丰富的商业资源和运营能力,积累了2000多个品牌资源;三是万达的学习能力很强,能够自我更新。

相比“人治”,万达更看重“法治”,具有显著的军事化管理思维。但在管理专家眼中看来,这种企业文化是一把双刃剑。一位离职员工分析说,在企业高速成长期,军事化管理发挥着绝对重要的作用,但一切从团队出发,其结果必然是忽视了对人作为个体的尊重,这对企业文化的形成是非常大的阻碍。

万达处于成长期的时候,中层以上管理人员的流动是比较少的,当万达基本确立了行业龙头地位时,却出现了人员流动潮,一方面这固然是由于商业地产人才奇缺,从另一个维度评判,军事化管理的企业文化或会阻碍企业文化的形成,缺乏内在的凝聚力。

一些在职员工表现出了对王健林个人的巨大忠诚度,私下向记者表示,排斥其他人来接管万达。他们更认同王健林的个人魅力和管理方式。万达的大部分重要的创新,也源自于王健林的想法。

滕磊： 企业文化建设工作的 能工巧匠

■ 栾焕聚

滕磊,现任国网山东高密市供电公司党群工作部副主任。作为潍坊供电系统为数不多的艺术学院毕业生,以他的坚守和执着,扎根于企业文化建设工作第一线,干就是15年。

2014年1月20日,当主持人宣布潍坊供电公司“迎两会·庆新春”读书演讲活动圆满结束时,一直坚守在调音台旁边的滕磊起身与周围的工作人员一起鼓掌祝贺。

2013年,“善小·青春”系列展示活动、“善小·圆梦”结对助学行动启动仪式、“悦青年”青年联盟成立大会,一项项重要活动的成功举办,见证了潍坊供电对国网企业文化建设的落地。滕磊,作为各项活动的组织者参与者,从主体策划到氛围营造,从会场布置到流程设计,用他的辛勤和智慧,为活动的成功举办,增添了一抹亮丽的色彩。

他当过演员,活跃在舞台上,为电业职工们表演过小品、相声、歌曲、舞蹈;他当过导演,在幕后忙忙碌碌,组织的文化活动深受观众的好评;他当过编剧,挑灯夜战,创作的节目曾多次参加省市公司文化展演;他当过摄影美工,精雕细琢,设计编排的画册、版面展示了企业形象,拍摄的照片曾获省公司摄影大赛一等奖。

他将理论与实践紧密结合,参与编写的《员工思想动态分析最佳实践》入选省公司典型经验库,参与编写的《高密市供电公司:“三维立体”廉政文化建设》荣获省公司企业管理创新成果二等奖。

2013年,作为一名内训师,他设计制作了幻灯片,为企业职工讲授企业文化知识10余场次;身为潍电义工高密分会会长,他带领青年志愿者开展安全用电进校园、“弘扬雷锋精神 青春志愿微行动”和“践行善小、关爱老人”等各类活动27次,传承了电网员工的责任与奉献。

十几年来,他充分发挥自己的聪明才智,以丰富的创作经验,先后参与拍摄了十几部反映公司工作和先模人物的专题片,多次迎接了国家电网和省、市公司高规格的会议,受到了各级领导的好评。

他常说:“随风潜入夜,润物细无声。文化看不见摸不着,但是这种财富能潜移默化、耳濡目染,我要像春雨一样,把企业文化润进职工的心田!”

保安员心理压力与健康及其缓解方法

■ 叶晓雯

保安是一个相对比较枯燥的职业,而且薪水也较低,加上社会惯有的对保安员的鄙视,往往让保安员面临非常大的压力。一个合格的保安员,不仅要有健康的身体,优良的安保技能,还要有健全的人格和健康的心理。而具备健康的心理,就要学会排解自我压力的能力。

随着当前国内社会治安形势的复杂严峻,保安员心理压力呈逐步加剧的趋势,要求保安有较好的心理素质,及时提高心理适应及抗挫折能力,在巨大的生活和工作压力面前保持积极的心态和乐观的情绪。最近有各类消息报道:一方面说明保安心理健康问题堪忧;同时也说明我们国家相关部门对保安员的心理健康,以及心理素质要求越来越高、备受各界人士的高度重视。据北京某保安公司对随机抽取的五十多名保安员,采用SCL-90临床症状自评量表进行测试,结果表明保安员有强迫症状、人际关系敏感、敌对、焦虑和恐怖等因子分较高,说明保安员在以上这些方面容易出现心理问题。此外,2010年5月,同样是北京2600名校园保安,除了接受专门的保安技能专业培训以外,上岗前还必须接受专门的心理测试,如果心理测试不合格将被直接淘汰。2011年11月四川省成都市公安局内保支队,因为考虑到内保单位保安员高强度超负荷的工作精神压力,特邀请华西精神科教授对全市210名单位内保保安员,进行了《压力与心理健康》的知识讲座,使学员懂得了通过控制情绪、改变心态和完善自我来消除压力。保安员存在的主要心理问题,心理压力产生的来源以及怎么缓解心理办法等三个方面的培训及交流。

保安员存在的主要心理问题

首先作为基层安保接触社会广泛深入,工作任务比较繁重、琐碎,同时还要应对形形色色的人群,工作和生活条件比较复杂、压力巨大。其主要心理问题体现在以下几个方面:

1、**认知心理问题。**每天战斗在一线繁琐工作的保安员,为了完成任务经常要高强度超负荷运转,还要应对来自社会各个阶层的客户,压力要比一般工种强大,身体常常处于疲惫和透支的状态;因绝大部分保安来自农

村文化水平普遍不高、家庭经济状态比较薄弱、社会地位相对较低,与公安机关和其他行政部门相比工作量回报却很低,在保安员内心难免产生不平衡和心理冲突,有的甚至心生埋怨产生嫉妒心理,如果不进行适当的心理排遣和调整很容易引发心理问题。

2、**情绪心理问题。**保安员长期处于矛盾冲突的第一线,加之人员配备、办公条件、经费保障等问题。小马拉大车,加班加点长期工作在压力的环境之下,导致身心疲惫心情抑郁,往往这些不良情绪得不到及时疏导和缓解,日积月累就会造成心理障碍、心理失控甚至心理危机。

保安员经常出现的不良心理状态有:厌倦、心情烦躁、注意力涣散、思维迟钝、紧张恐慌、情绪急躁、忐忑不安、过度兴奋、莫名发火等等;生理方面的不良状态有:失眠、厌食、头脑昏闷、呼吸急促、脉搏加快、血压升高、下班后不想说话、不愿与亲人沟通等。

3、**个性心理问题。**由于职业习惯,保安容易形成受压抑自卑的个性,这种不良个性会影响到他们在工作中的行为,有些保安员在工作中出格的行为就是由不良个性造成的。发生在2005年11月厦门彩虹花园保安皮传新“铁锤”杀害保安队长一案,犯罪保安的心理问题引发社会一片争议,受到社会各界广泛关注,这也是第一个公开承认自己有心理疾病的杀人犯。所以说,很多犯罪都不是单纯意思上的犯罪,而是在其后潜藏着很多更深层次的心理原因和问题,值得我们去深思和探究。

4、**人际交往心理问题。**人际冲突的本质是对自己定位的不准确,比如本来应该以服务的角色出现的,却以上级角色出现,这会严重影响人与人之间交往。即使在保安公司内部保安员在一起相处也会因工作、生活等问题产生摩擦,有些保安员往往感到工作中存在太多的竞争与矛盾,觉得同事不够配合、客户不够合作、领导故意刁难等。如此以来,就不太愿意和同事、客户、领导交往而是把自己封闭起来,这不仅降低工作效率也不利于他们人际关系的健康发展。

保安员心理压力产生的来源

1、**社会责任压力。**由于保安具有“范围广、责任重、风险高”的职业特征,随着社会的发展保安员的工作范围日趋广泛、工作任务



不断加重,人们对保安职业的要求日益提高,无形中加重了保安的心理负担。加之媒体和社会公众对保安这一职业认知度不高,不了解保安工作的特殊性和重要性,对保安个别行为进行放大宣传,社会上一些不良思想极易对保安员引发消极和不良的心理暗示。

2、**知识、能力、权利的局限带来的压力。**构建和谐社会的倡导,要求保安员尽力妥善解决和化解社会矛盾,势必又加大其要求和责任,工作中处置问题稍有不慎或不妥,就有可能引起更大的社会矛盾,保安工作涉及面非常广泛,上到法律法规和国家政策,下到服务单位的各项规章制度,如此广的知识面要做到面面精通,对保安来讲是确实难以做到的,这些都会给他们带来较大的心理压力。

3、**工作机制压力。**适度的心理压力能使员工处于合理的应激状态,对员工的工作积极性有良好的推动作用,而过度的职业压力如果得不到合理释放和缓解,就会引起心理和生理上的不适和疾病。目前,许多保安公司现有的管理考评办法,很难全面真实地反映保安的工作情况,使很多认真负责的保安员因为考核机制的不够完善合理等因素,难以获得与绩效相符的工资待遇。此外,他们在实际工作中的处境也十分尴尬和为难:如保安没有交办权、督办权、处理权,只负责上下左右的协调沟通,对处理意见和程序进度完全无力左右,很多时候在面对客户的责问时只能进行思想疏导,因此无形的心理压力滋生

蔓延,既严重损伤保安员的自尊和工作积极性,又严重影响他们的身心健康。

4、**社会环境压力。**从社会层面看,保安员大多远离家乡,缺少亲朋好友的关心。在高度发达的现代化都市里,社会变迁的速度快、程度深、力度强,都市生活对保安员而言呈现出很大的陌生感,这些都是导致他们心理问题的客观因素;保安员自身的心理适应能力较弱,则是他们心理震荡的微观层面的原因,也是主观方面的因素。保安员和其他普通人一样,也有自己的家庭和亲情,相当一部分保安员因工作繁忙无暇照顾自己的老人、孩子,家务几乎全部落在家人身上,生活上又无法与家人步调一致,而且时时刻刻处于危险之中,留给家人的只有无尽的担心。

缓解保安员心理压力的方法

1、当发现我们自己正承受着巨大心理压力时,做深呼吸心里默数一、二、三……深呼吸数次,祛除杂念,而将注意力集中在呼吸上。

2、**香精油疗法:**忙碌一天回到家里可以在洗澡水里加入薰衣草、玫瑰等具有镇静身心作用的精油,在水中按摩肌肤使血管扩张促进血液循环消除疲劳。

3、**闭目养神。**在深呼吸的基础上,紧闭双眼,适当放松片刻,30秒后轻松地睁眼睁开,感觉又回到现实世界。

加强战时适应性心理训练

由于工作性质的特殊性,保安员往往会对危机事件进行紧急先期处置。当处于高温、浓烟、爆炸、倒塌、中毒、噪声、活动空间狭小等各种危机现场时,若主观想象某种危险,则会本能地精神紧张,表现出恐惧、厌倦、急躁,甚至是泄气等消极情绪,尤其是看到人员伤亡时,精神极度地紧张,恐惧则会进一步加剧,甚至畏缩不前。要消除以上消极情绪,可以采取以下方法:

1、**暗示法:**运用暗示法主要表现为,保安员用语言不断在大脑中施加所希望的影响,这种方法应用普遍,作用也很大。如保安员在情况较为复杂的抢险救援战斗展开之前暗示自己“沉着”、“冷静”,保安员考核时也可用这种方法调整心态。暗示有积极暗示和消极暗示。积极暗示往往产生积极的作用,而消极暗

示则起到副作用。因此,要注意用积极的暗示来调整心态。

2、**榜样模仿法:**榜样模仿法是通过观察、模仿别人,训练自己,建立一种原来没有的行为,或者学会一种新的行为,来取代以往不适当的行为。模仿对象可以是人,如优秀消防战士、英雄人物;也可以是电影、电视或小说中描述的行为。通过对榜样的模仿,训练自己良好的行为。

3、**以“恐”制恐法:**在抢险救援和生命救助现场,人和恐惧、焦虑、惊慌失措都会对战斗带来影响。尤其是在外界人员集中、慌乱及恐惧情绪对保安员的感染作用下,会加剧恐惧等心理。因此,心理训练重点是消除慌乱和恐惧情绪,培养勇往直前、坚韧不拔、灵活应变的意志品质。首先,可通过高空训练,在烟火情景中训练,在爆炸、倒塌、中毒等模拟危险条件下的训练来增加胆量,根据需要设置危险情景,增强保安员沉着、冷静和自制的力量。

4、**系统脱敏法:**系统脱敏法是建立在放松训练基础上的一种行为改变方法,主要用于消除在某一暂时特殊情境下不合理的、过度的焦虑或恐惧心理,同时建立起适当的行为反应方式。运用这种方法要求:首先,学会放松全身的肌肉,然后把令你感到焦虑或恐惧的刺激程度由低到高分出等级,每一等级的刺激强度应在个人能忍受的范围之内;其次,按照建立条件反射的过程,将紧张性刺激与全身放松状态反复结合;其三,当最低水平的刺激由于身体放松而不再引起焦虑和恐慌情绪时,就呈现出另一个略强一点的刺激,再与身体放松反复结合,直到不再感到焦虑为止。

通过心理训练,能不断提高保安员的心理适应能力,从而提高其在危机救助中的心理素质,充分做好各种心理准备,增强处置危机事件的速度、质量和效率,为顺利完成救人、灭火、疏散、保护物品以及各种复杂、危险的战斗任务创造必要的心理条件。

