

的整合及规范化。

## 2. 采用一套统一的流程描述规范。

如果没有一套强制统一的描述语言,就会出现流程描述的差异。比如,“采购助理”也可以叫做“采购业务助理”。有人可能会认为它们是同一个岗位,也有人会认为这是两个不同的岗位。海尔流程及信息部开展流程梳理时,首先就统一了流程描述的规范。他们形象地称之为从“各说各话”变成说“普通话”,仅此一项就大大提升了内部沟通的效率和质量。

## 3. 梳理一套统一的流程手册和岗位职责。

不管企业引入并建立了多少种管理理念和体系,企业的业务流程都只能有一套,而且这套业务流程还应该是“端到端的”。企业的员工只要严格按照这套流程手册的要求开展工作,即可满足所有管理体系的要求。

## 4. 建立一个统一的信息化流程管理平台。

企业所有的业务流程都必须在此平台上建立、修改和发布,企业所有的流程手册和岗位职责也必须通过这个平台自动生成。这样可以借助IT技术有效地避免不同管理体系之间的不协调和冲突,并实现管理体系的整合。西门子、中石油等公司就建立了这样的信息化管理平台,并取得了不错的成效。■

(摘自《中欧商业评论》)

## 青春期企业六大综合症

景素奇

青春期企业特指年龄在12~17岁的企业。青春期的企业,在经过十多年的市场打拼之后,无论是业务模式,还是企业文化都已成型,主要核心人员之间已达成默契,这些对企业的稳固有极大的正面作用。但同时,青春期企业的毛病也会越来越多,归纳起来有六大综合症。

**综合症一：内部七大冲突。**一是战略与执行力的冲突。企业业绩远不像少年期那样翻倍增长,战略的执行显得有



些力不从心。二是商业模式与市场变化的冲突。创业头几年一直为形不成商业模式而烦恼,后来逐渐形成了商业模式时,却发现市场变化了,固化的商业模式往往导致其与很多眼前的商机失之交臂。三是服务模式与客户新需求的冲突。青春期的企业的服务模式都已成熟,甚至开始标榜和宣传自己的服务理念和服务方式,然而客户的需求却发生了新的变化。为此,企业必须不断创新服务,但已固化下来的服务模式要实现创新谈何容易。四是企业规模与风险管控的冲突。青春期的企业已具有一定规模,并不断扩大,而企业的管理能力就像一个青春期男孩的筋骨,个头虽有,但却不够强健,于是大小风险会经常发生。五是元老忠诚与能力需求的冲突。企业的元老们的忠诚和感情是不容置疑的,但他们的能力大多已定型,随着企业的逐渐壮大,需要更高水准的能力,往往有些心有余而力不足。六是能力与信任的冲突。企业规模不大时,老板采用目视管理就能运转企业。随着企业规模的扩张,就必须引进有能力的人,于是信任和能力的冲突越来越明显。七是渴望规范又希望自由的冲突。由于企业规模越来越大,靠老板和管理者个人随机应变的决策和指令已不能适应公司运转了,于是大家都希望规范,但大家又都习惯了自由,于是规范和自由就会发生冲突。

**综合症二：企业抱怨声。**虽然研发、生产、销售、日常运营、财务管控、服

务质量、人力资源等各个领域都在有序运转,但总是问题丛生,改进艰难。经营部门的人抱怨管理部门的人水平差;各部门各体系之间相互抱怨,配合不力,达不到自己的要求,都说对方不行;老板抱怨元老能力不足,元老抱怨老板眼睛总向外找人才。就这样,企业每天都是抱怨声声。但好在活儿还照常干,主要靠的是对企业多年的感情。

### 综合症三：官僚与本位主义盛行。

青春期的企业,虽然还未成年,但企业里已经有了元老;虽然属性是企业,但已经有了官僚;虽然还没有稳固的市场,但企业内已经有了稳固的地盘;虽然急需补充新鲜血液,但几乎所有的老人都十分惧变;虽然相互之间矛盾重重,但围剿空降兵却惊人的协同;老板既要呵护新人,又要安慰老人。这应该是青春期的企业最顽固的综合症。

**综合症四：求稳也死,求变也死。**老板在企业的创业期和少年期积累起来的权威,足可以随便发布口头指令,随意修改政策,随时都可以终止和调整正在干的事情。但由于缺乏周密的计划和预热周期以及成熟的运作手法,导致很多事情不了了之,各事情之间冲突不断、协同不够。而老板又担忧不变就是等死,于是企业就在求稳与求变的冲突中跌跌撞撞地爬行。有的企业死于变化太快,也有的企业死于求稳不变。

**综合症五：内部三角纠结。**青春期的企业时常引进职业经理人,可引进后往

往麻烦不断、矛盾重生。原因是什么? 经理人、老板、元老三者都有。急于求成是老板的心理, 急于求变是经理人的心态, 因循守旧是元老们的最爱。老板最怕经理人不行动, 经理人最怕老板不敢动, 元老们最讨厌有改动。三者的心态交互作用, 上演了一幕幕的精彩。

**综合症六: 焦虑与麻木。**青春期的企业反复折腾几个来回后, 若经营、管理、文化等方面没有突破, 会逐渐导致全员士气低落, 没有激情; 时间一长, 就麻木了。而当看到其它同行业企业一骑绝尘、后起之秀逐渐逼近甚至超越自己后, 就产生了焦虑。但焦虑时间长了, 仍没有改变, 逐渐大家又都习以为常, 甚至认为这是企业的常态。焦虑中的麻木, 麻木中的焦虑, 二者都是病态。■

(摘自《中外管理》)

## 索尼失利的主要原因

郭湛东

从二战后索尼创立到上世纪90年代末, 索尼历经三代掌门人: 井深大、盛田昭夫、大贺典雄, 每一次掌门人更迭, 带给索尼的都是前所未有的大规模发展, 而从大贺典雄之后的1997年, 索尼的发展开始险像环生, 实际市场竞争力和企业收益总是处于摇摆颠簸之中, 索尼逐渐从一个独孤求败的旷世英雄沦落成在失败中孤独求索的失魂落魄的壮士。盛田昭夫用他独到的商业智慧, 精准洞悉消费者的实际需求, 开发了举世瞩目的随身听电子产品, 为索尼的创造性文化与顾客需求融为一体奠定了坚实的基础, 大贺典雄同样用自己音乐的理解缔造出了世界上第一张CD, 堪称科技与艺术结合的早期经典, 而且, 他把索尼从一个电子设备制造商发展成集音乐、电影和游戏等多元化的娱乐产品帝国, 这些成就足以使索尼在市场上独领风骚, 然而, 当今科技迅猛发展, 创新性的公司层出不穷, 老

牌科技企业齐头并进与对市场空间的肆意抢夺, 加上大者恒大的竞争者利用资源疯狂扩展, 索尼开始失去自己曾经的优势。目前主流的电子及科技产品市场, 索尼再也不能延续以往领先者的角色。

从宏观层面来讲, 索尼的失利主要归结为2点:

1. 越来越独立和封闭的企业文化。索尼的文化依旧传承了对创造力的追求, 但越来越多的创造不再开放, 而是以某一部门为单位、相对独立的技术层面的创新, 这样的创新既不能集思广益, 又不能准确针对市场需求, 默默地以自己狭隘的想象为核心来驱动产品创新, 而消费市场变化却十分迅速。独立不能集思所长, 封闭又不能使各种职能部门有效协同, 这些困扰大公司的幼稚病在三星却得到完整的解决, 能在极短时间内形成跨部门的强大合力, 而使自己发现市场机会的灵敏度远高于其他公司, 因此三星尽管在核心技术和超强创造力上稍稍逊色以前的索尼, 但它凭借开放的企业文化锻造了超级反应团队, 其相互的支持和协同足以击败很多市场动作缺乏迅猛的大型企业。

2. 核心及灵魂人物的没落。在一个没有盛田昭夫和大贺典雄的索尼, 企业的灵魂失去了强力的指引和导向, 这里指的指引和导向主要是从市场消费需求的角度的来讲的, 盛田昭夫能用其超人的商业智慧使索尼在多个产品模式上形成绝对领先的市场地位, 并使其在他的时代无人可以轻易逾越。大贺典雄更是把科技和艺术完美结合, 使索尼品牌的商业和市场角色得到了里程碑式的转换和升华, 现在的索尼, 两任掌门却始终不能如愿回归索尼原本的强大面目, 他们没有拿出一个横空出世的产品思维或产品模式, 或者是直接的产品, 索尼的掌门需要的是兼具原创力和整合力的双面英雄, 只有这样, 索尼才能真正重现辉煌。

从微观层面来讲, 索尼的失利主要在于3个方面:



1. 多元化与集中经营的矛盾。索尼现有的业务领域包括耳机、手机、电脑、高端电影生产设备、医疗打印机等, 总共超过2 000多个产品, 如此庞大的领域和产品线会无限分散企业资源, 但如何既保持多元化的良性经营, 又能在集中经营上取得优秀业绩, 这是索尼在战术策略上的首要问题。在目前的主流市场, 索尼未能占据领先地位, 因此索尼必须有选择地在市场圈定为数不多的领域, 比如智能手机、游戏机、平板电脑等, 借助索尼的创新基因, 在电子和科技产品等更替频率超快的行业开创一个领先的产品或产品应用模式, 迅速扭转目前的颓势。现在的电子、科技领域需要的是融合式的独立, 思维的跨界和横向延伸成为产品创新的核心源泉。在主流市场上, 需要从全局来考虑产品经营的多元化和集中经营的战术策略, 索尼必须集中在某一类或几类业务领域仍然有着强大的主导潜力和现有能力的技术, 然后进行颠覆性的产品模式的构建, 融合电子和科技领域的卓越理念、设计创意和产品实际应用三方面的产品方法论, 开始全新的市场征程。

2. 引领潮流与顺其自然的绝对错位。索尼的种种行动表现出在引领潮流方面的自我颠覆的动力和决心不足, 它