

建立人力资源优势 打造高效能团队

林涵武

国外曾有专门的调查公司就企业的竞争力进行调查。调查发现:企业在竞争中的优势主要来源于企业策略和人力资源两方面。在以寻求市场机会为主的环境下,企业策略的优势可能比人力资源优势更为关键;然而随着市场逐步成熟,企业竞争优势将发生变化,企业人力资源优势对企业成功所起的作用可能更为巨大。目前我国经济环境以及各行业的市场环境正趋于成熟、规范,创业企业正面临如何建立人力资源优势的挑战。企业建立人力资源优势的关键,在于能否成功建立起一支高效能的团队。

确立共同愿景

在一个群体中,只有共同的愿望才能使团队的成员知道自己明确的角色和任务,从而真正组成一个高效的群体,把工作相互联系、相互依存的人们团结起来,使之产生1+1>2的合力,以便更有效地达成个人、部门和组织的目标。

团队的愿景与成员目前最关键的需求之间,必须产生必然的、令人信服的联系,否则团队愿景只会成为空洞的口号。因此,当企业提出各种全球领先、国内第一的愿景,各个任务小组提

出成为精英小组、某系统最高效团队等一系列的目标后,由于愿景的提出缺乏分阶段目标的支持,它与团队成员个人的近期需求无法产生立竿见影的必然联系,最终成为空中楼阁。

另外,人的需求是变化的,随着时间的推移,团队成员的构成也会发生变化,因此也需要对团队愿景进行适当的调整。

选择合适成员

任何团队都由个体成员构成,然而不是所有个体都适合成为团队的成员。在团队的发展过程中,团队领导者必须以严谨的态度去挑选每一名候选人,并从中选拔出最具潜力的人才。

对于人才的选择,团队所看重的应不仅是其受教育背景、综合素质,还要考虑候选人所具备的对团队所从事事业的热忱度、新知识的学习能力和一定的逻辑分析能力,同时候选人个人性格的开放性与协作性也是受考查的重点指标。工作技巧可以培养,工作经验可以积累,但是一个人的性格却无法轻易被改变。即使某些成员有出色的工作技能,如果他们缺乏责任心与团队精神,那么这样的员工聚在一起也很难构建起一支真正具有战斗力的优秀团队。

团队成员的初选固然重要,团队



成员在团队运行过程中的优胜劣汰也同样重要。选择与团队现阶段发展相适应的简单、实用的评价方法,在注重业绩、能力评价的同时重视态度信念因素的评价是优秀团队评价员工的有效方法。

制定基本规则

“三个和尚没水吃”的故事,实际上就是管理上常说的“团队惰性”。当

在一个团队里面,人们的工作不能被明显地区别开来,并且不容易被评价时,成员们就会倾向于少花力气、少做努力。如果这个团队的人员素质又参差不齐,并且缺乏必要的凝聚力与合理的激励机制,就容易导致团队绩效不及个人绩效。为了防止“团队惰性”,优秀的团队都会建立分工明确的规则,而这种规则既可以是显性的也可以是隐性的。

目前我国经济环境以及各行业的市场环境正趋于成熟、规范,创业企业正面临如何建立人力资源优势的挑战。企业建立人力资源优势的关键,在于能否成功建立起一支高效能的团队。确立共同愿景、选择合适成员、制定基本规则、提升个体效能是建立高效能团队的有效措施。

提升个体效能

在选择到合适的人、确立了团队规则后,公司最主要的工作就是提升团队成员的个体效能。这包括两方面工作:充分地激发每一个人的才能;从能力与态度两方面提升团队成员,尽量不使任何一个成员掉队。

激励的方式很多,如给业绩突出的成员以经济回报;给有能力的人提供发展空间;以一种积极、充满斗志的企业文化激励每一名员工发挥自己最大的潜力;不惜破格提拔人才;重点关注20%最优秀的人才,让他们发挥领头羊的影响效用等。总之要使整个团队形成生机勃勃的前进气氛,就必须建立团队成员激励回报体系。

团队在人才培养上应该形成严密有序的人才梯队,这也是构建优秀团队的重要策略。从一线员工、主管、经理到总监,优秀团队在每一个管理层上,都有相应的人才培训及接班计划,保证了每一个团队的组建都有可持续发展潜力。同时,团队应该在内部推动形成人文关怀的氛围,使每一名员工都有被关注、受信任的温暖感觉,努力促使组织的目标与个人的目标相结合,最大限度地激发员工的潜力,同时使整个企业保持一种学习型组织的上进姿态,企业的竞争力也将在这种氛围中逐渐形成。

市场营销

张圣亮 徐盼

近年来,捆绑销售已成为众多企业采用的销售策略,如微软公司将IE浏览器与Windows操作系统捆绑销售、中国电信和中国联通分别推出“我的e家”和“亲情1+”等套餐业务。

但并非所有企业实行的捆绑销售策略都有效,一些企业甚至还因此遭受了损失。在消费者的购买能力和消费环境等众多不易改变的客观因素下,捆绑销售策略能否有效实施取决于许多因素。

针对相关产品或配套产品进行捆绑

消费者购买捆绑产品的动因之一,就是为了降低满足某一消费需要而分别购买各种产品所花费的时间、体力和精力成本。因此,企业应尽可能实行相关产品或配套产品捆绑,即将能够满足消费者同类需要或者在使用上具有配套性、兼容性、互补性的产品捆绑在一起,才能满足消费者的需要和降低消费者的非经济成本,进而吸引消费者购买。如果企业将无关产品或非配套产品捆绑在一起销售,不仅不能满足消费者的需要,而且还无端增加消费者开支,那么对消费者就缺乏吸引力,

销售并非一捆一绑就灵

甚至会对消费者造成心理伤害,从而招致消费者抵制。

与同档次产品或同级别企业进行捆绑

企业内部捆绑销售,无论是企业自己生产还是委托其他企业代工、无论是同一品牌产品还是不同品牌产品,必须保证所捆绑产品具有大致相同的档次或质量水平,由此才能树立统一的捆绑产品形象,进而吸引恰当的目标顾客购买。如果捆绑产品质量水平差别较大,一是会模糊捆绑产品定位,进而失去顾客;二是会破坏高质量的产品形象,影响该产品在独立市场上的销售情况。

企业之间捆绑销售,应尽量选择同档次的企业之间进行合作,由此才能相互促进和让消费者获得“整体大于部分之和”的效果。如果合作企业之间档次、实力、形象差别较大,难免引起消费者对捆绑产品持怀疑和排斥态度。

明确捆绑组合产品定位

由于受年龄、性别、职业、收入、文化程度等因素的影响,消费者购买行为和对象存在很大差别。捆绑组合产品应明确自身定位,针对同一目标顾客进行

捆绑,有效吸引目标消费者购买。因此,捆绑在一起的各个独立产品目标顾客应一致或接近,如果差别较大,一是会造成捆绑产品定位和形象模糊;二是一些消费者购买捆绑产品后可能会将那些与自身形象不相符的产品弃之不用,从而造成浪费并最终失去顾客。当然,有很多消费者购买产品是为了满足家庭各个成员消费需要的,因此,企业应对捆绑产品采用多种不同的组合方式来满足目标顾客不同层次的需求。

分散优惠及折扣

根据心理账户预算规则,当有多个所得时,各个收益应当分开,并且消费者总是易于接受使他们更加愉悦的结果。比如,假定在捆绑销售的产品和单独销售的产品中,消费者总获得和付出是一样的,但消费者感觉购买捆绑产品获得了多笔收益而不是一笔,即第一笔盈利的基础上获得了额外的收益。因此很多商家在做促销时不实行一次实际折扣,而是“8折之后再9折”、“9折之后再满300元送100元”等。厂商在进行捆绑销售广告时,也可采用此种宣传方式,使消费者在评价决策分析时,感受到增加收益,获得最大心理满足。

唐崇健

现实中,想做大事的人很多,愿意把小事做细的人很少。企业不缺少雄韬伟略的战略家,缺少的是精益求精的执行力;不缺少各类管理制度,缺少的是不折不扣的执行。细细品味管理的真谛,“注重细节”就是一贴治疗企业管理顽疾的“良方”。

市场 精耕细作

市场无所不在,关键在于能否发现它、满足它。不同的思维决定了不同的市场。企业发现了市场,还必须精心呵护、细心耕作,只有春夏的精耕细作,才会有秋天的累累硕果。

随着全球经济一体化的发展,市场要求企业必须跳出传统的“先制造、再销售、后跟踪服务”的营销模式,实行“先营销管理”的新营销策略,即把营销行为放到产品制造之前。这样就可以把握个性化市场需求的脉搏,紧紧围绕顾客需求不断延伸、创新技术、产品和服务,以达到不断巩固、扩大市场的目的。

现代企业营销的一个重要内容就是先营销文化理念,后营销产品。营销人员应当先通过文化营销,达到与顾客相互间的沟通和互融,消除文化障碍,实现消费认同与市场开拓。

市场细分、资源整合和区域管理是“表”,营销人员综合素质提升是“里”,只有表里如一,才能真正提高营销网络覆盖率和渗透率,扩大市场占有率。

生产 精雕细琢

企业在激烈的市场竞争中是靠价格还是品质来生存?所有富有远见的消费者和具有社会责任感的企业家,都会毫不犹豫地选择“品质”。因此,每一名员工都要将产品当作“艺术品”来精雕细琢,时刻拿着放大镜观察产品,不放过任何一个细节。

在确保产品内在质量的同时,还要注意改善产品的外在质量,通过作业流程化、流程合理化、工作标准化、标准表单化、考核绩效化的精细化管理,确保现场环境的整洁、流畅、安全;设备运行的满负荷;工装模具的高质、精确;工艺执行的严格、精准,使企业生产始终处于优质高效的运行状态。

成本 精打细算

企业以盈利为目的。因此,企业的一切工作必须以成本为中心,降低成本是企业

管理论道

“五精”管理治疗企业顽疾

实现利润最大化的重要途径。“降成本,找差距,争市场”是永恒的成本管理主题。在流程上,企业要做到正确决策、高效执行、全面控制和严格考核;在经营过程中,企业要覆盖生产经营的各个环节,向前要延伸到市场分析及产品的设计,向后要延伸到顾客购买和售后服务;在管理对象上,企业要做到不断拓展成本管理的内涵,无论是科学技术,还是生产方式都要将其纳入成本管理体系。

企业成本不仅仅指生产、材料成本等微观概念,它应该包含更为丰富的内涵,涉及供应、财务、制造、工艺、设备、技术、基建、会议等各个管理范畴。成本管理落实到实际就是:节约降耗,减少浪费,节约制造成本;增强技能,减少失误,避免时间成本;统筹安排,快速运转,压缩库存成本;完善制度,科学采购,降低采购成本;严格预算,规范程序,控制费用成本等。

技术 精益求精

一个企业仅仅依靠节能降耗和单项成本管理等简单管理模式,已不可能获取更大利润,树立“以科技驱动企业成长”的管理理念势在必行。

企业可以通过新产品开发、设计的优化、新材料的运用、工艺技术的创新、设备技术的改进等,实现管理方法的科学化,进而将降低成本与技术进步有机结合起来,形成比较完整的科技创新框架体系。

“以科技驱动企业成长”理念一个很重要的特点就在于,它把企业的各种生产要素充分融合在一起,使企业生产组织更趋现代化,资源配置更加合理,从而加快了企业从劳动密集型向技术型转变,从注重物流管理向注重信息管理转变,从“产—供—销”传统管理模式向“营销—开发—制造—销售”的现代管理模式转变。

团队 精诚合作

一支精诚合作的团队是开展一切事业的基础。一支高效的团队必定具备:清晰的目标、互补的技能、高度的忠诚、充分的信任、良好的沟通、昂扬的士气、最佳的业绩。

“不养闲人、不用懒人、不亏人”应该成为企业的用人原则,对不能适应市场要求的员工,坚决予以淘汰;对因工作失误而造成损失的员工,坚决予以处理;对作出贡献的员工,坚决予以重奖。不能因为个人工作的一点疏漏,而使企业失去一次市场机会和一个重要订单。每个部门、每个员工都要找准自己在市场中的定位,紧密合作,无缝衔接,加快流程再造,满足并超越市场需求。

管理新知

于健

有限责任公司注册资本的“认缴”制度

2005年修订前的《公司法》规定,有限责任公司的注册资本为登记机关登记的全体股东“实缴”的出资额。针对“生产经营为主的公司”、“商业零售为主的公司”、“科技开发、咨询、服务性公司”分别规定50万元、30万元、10万元不同的注册资本最低限额;而中外合资企业、外资企业在登记时注册资本实行“认缴”制度。从多年公司管理情况看,按经营内容规定最低注册资本实际意义不大。

针对上述情况,我国对原《公司法》进行了修改:一是将“实缴”改为“认缴”,不再要求注册资本一次性全部到位,股东可以在2年内(投资公司在5年内)分期缴清出资;二是取消了按照公司经营内容的不同,分别规定最低注册资本的做法;三是将有限责任公司的注册资本最低限额改为统一的“人民币3万元”,降低有限责任公司的注册资本最低限额,即降低设立公司的门槛,方便股东出资,有利于更多的社会资金投入市场。

新《公司法》第二十八条规定,股东应当按期足额缴纳公司章程中规定的各自所认缴的出资

额。有限责任公司的注册资本是设立公司的法定登记事项,注册资本以公司登记机关登记的数额为准。有限责任公司的注册资本即在公司登记机关登记的全体股东认缴的出资额。注册资本的构成,包括两个方面:一是由全体股东的出资额构成,即所有股东的出资额之和为公司注册资本;二是由股东认缴出资构成。所谓“认缴出资额”,是指股东共同制定的公司章程中规定的各股东出资的数额。公司登记时,股东应当缴纳一定数额或者比例的资金。所以认缴出资额由实缴出资和应缴出资两部分构成。

按照新《公司法》规定,股东分期缴纳出资,必须符合下列具体条件:

其一,公司全体股东的首次出资额不得低于注册资本的20%。股东分期缴纳出资,并不意味着在公司设立时,股东可以不出资。注册资本作为公司成立和发展生产经营活动的物质基础,股东在设立公司时,应当予以一定的保障。因此,法律明确要求设立公司进行登记时,全体股东的首次出资额不得低于注册资本的20%。这一规定,既是设立公司的一个条件,也是股东出资的一个条件。

其二,公司全体股东的首次出资额不得低于法定最低注册资本。股东可以分期缴纳出资,但在公

司设立登记时,股东必须出资,而且实缴资本不得少于法定最低注册资本。在法律、行政法规没有特别规定的情况下,有限责任公司注册资本的最低限额为3万元。这也就是说,股东出资必须满足法定最低注册资本的条件,即3万元;超过3万元以上的部分,可以按照不得低于20%的标准确定出资额。

股东按照公司章程的规定,缴纳首次出资以后,其余部分的出资由股东自公司成立之日起2年内缴足,如果股东属于投资公司,可以在5年内缴足。对于股东分期缴纳出资的,公司章程应当作出具体、明确的规定,如分几次缴纳、每次缴纳多少等。2年或者5年的期限是法律关于股东分期缴纳出资的最长期限的规定,公司章程可以作出短于这一期限的规定。

有限责任公司的注册资本最低限额为3万元,但是法律、行政法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定的,按照法律、行政法规的规定执行。如《商业银行法》规定,设立全国性商业银行的实缴注册资本最低限额为10亿元。另外,如一些有关人民生命财产安全,按《行政许可法》向行政机关申请许可证方可开业的一些行业,注册资本最低限额按法律、行政法规的规定执行。