

阿米巴 中国造

澳洋顺昌的“中国式阿米巴”体系中，财务核算与 ERP 是本，权责利对等是根，强势文化与民主思维是魂。

文·潘东燕

“_____个人人都随时可以开会的组织，必然是一个谁都不能做事的组织。”这是彼得·德鲁克（Peter Drucker）对于“会议”的经典论断。一个结构设计臻于理想的组织应该没有任何会议。而就有这样一家公司，一年到头会议屈指可数。它的创始人陈锴说：“我很少开会，也几乎不见客户。每年固定的会议就这么几个：月度品质会，季度业务会和流程评价会，年度的春酒会和民主委员会换届。”

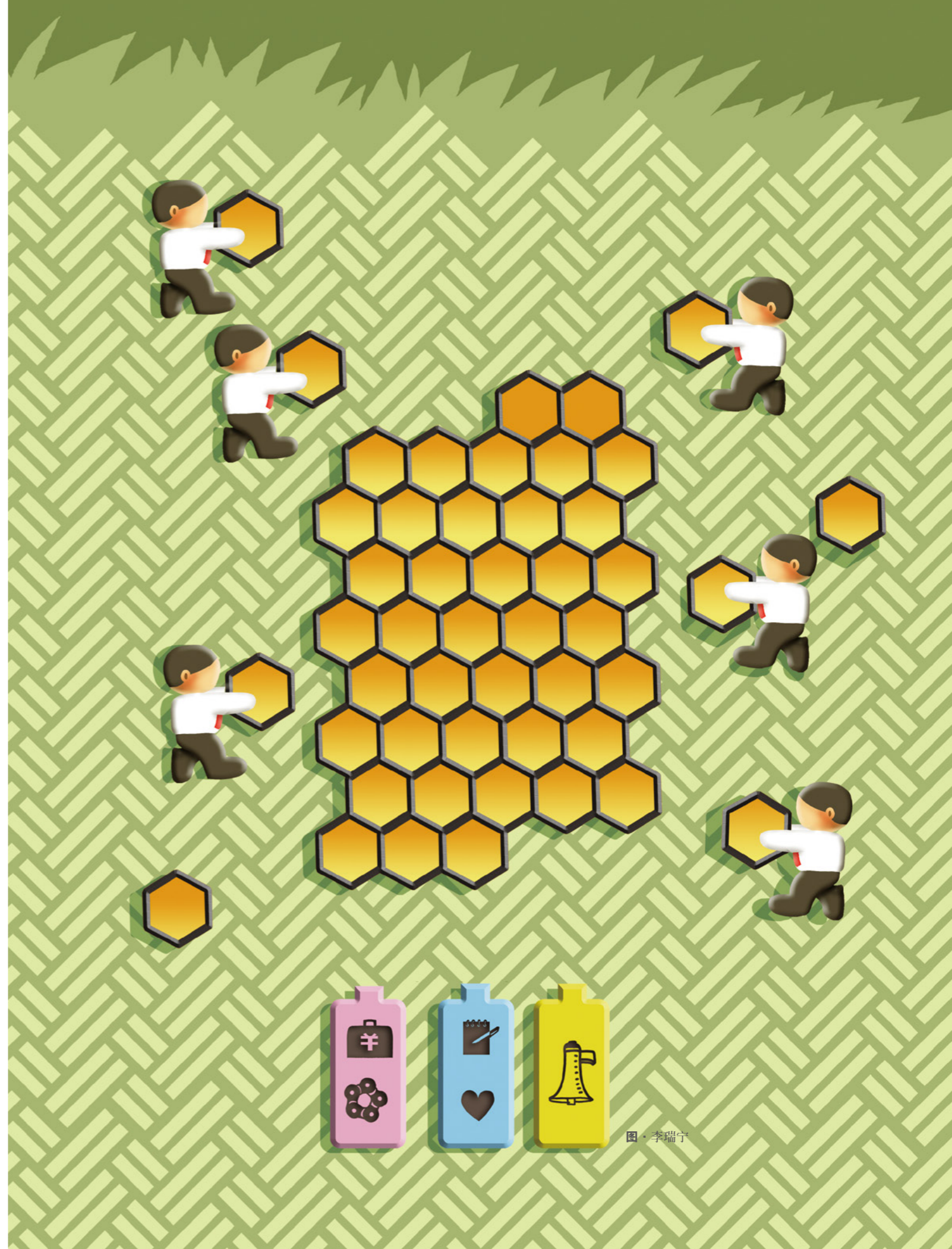
这家公司就是江苏澳洋顺昌股份有限公司，它于 2003 年 8 月投产，2008 年 6 月上市，是 3C 金属材料供应链整合服务商，也是所在领域的隐形冠军。这是一个薄利行业，大多数同行的净利率只能做到 1%，甚至亏损，而澳洋顺昌的净利率能做到 4%~6%，上市后仍保持了 40% 左右的年均增长率。与 B2C 服务业不同的是，澳洋顺昌所在的 B2B 服务业不需要笑容，客户都是 IT 大佬，看重的是产品质量和配送的精准度等。陈锴说：“我们的核心竞争力是内部管理体系。”在国内企业界，这样的答案并不多见。



分与合：

“活动”解构公司，流程梳理“活动”

曾在港资公司当过多年职业经理人的陈锴说，港资公司让他印象最深的是极端追求利润，同时极为重视财务和 ERP。由此，当他创立澳洋顺昌时就非常重视信息系统建设。2004 年 10 月，公司自主开发的拥有著作权的 ERP



图·李瑞宁

为何会有“3C 金属材料供应链企业”

IT 制造行业产品品种多，市场变化快，对金属配件的尺寸和数量的要求变化周期越来越短，IT 制造厂家订购远期金属原材料（母材）的风险很大。3C 金属材料供应链企业解决了这个问题，企业供应整个 IT 制造链条，盘子大，实现了 IT 制造企业间不稳定因素（如质量差异）的对冲。一旦金属原材料有质量问题，可以调剂到其他质量要求不高的零配件上。另外，由于金属材料是标准尺寸，3C 金属材料供应链企业可以将所有客户对金属材料数量和尺寸的需求在电脑中“洗牌”，解决“长裤和短裤”的角料浪费问题。由于金属母材库存在 3C 金属材料供应链企业，某种程度上还为 IT 制造业提供了融资功能。此外，3C 金属材料供应链企业还有采购价格上的规模优势，还可以为 IT 制造企业搜寻更具性价比的材料。总的来说，3C 金属材料供应链行业是通过社会化集约提高材料利用实现盈利的。

系统上线运行。2008 年上市后，ERP 系统开始升级改造。澳洋顺昌一开始也走过弯路，按照常规的流程管理思维制定一系列的流程指引，告知员工每个流程的操作步骤。后来发现问题很大。员工常常不遵照步骤指引做事，同时又无法监督，也就无法考核和评价，公司一度出现管理紊乱。

为了解决这个问题，公司在流程管理中引入“活动”的概念，将实现目标所需的所有工作分解成“活动”，再为“活动”设定规则，同时将为完成同一任务的所有“活动”以流程方式重新进行梳理串联，“活动”是流程中的一个要素，流程是“活动”的序列，最终将所有“活动”梳理成 24 个工作流程，做到流程管事，主管管人。“流程”包括六个要素：输入、输出、规则、指标、活动和岗位。

以成品打包为例，过去是写好“打包步骤”提供给包装工人，却很少有人遵循步骤操作，工作指引被束之高阁，也无法考核评价。引入“活动”后，公司先定义 A、B、C、D 等多种包装方式，并直接告知工人包装的结果、用料、费用和奖励标准。不再告诉员工应该怎么做，而是告诉他们做好了会怎么样，公司

只要有质量的结果，考核和评价也完全基于结果。业务科长夏必胜说：“以前在其他公司，我甚至还要去生产部门当包装工。现在公司的后台比较完善，扯皮的事很少。某个流程的某个‘活动’出了问题一目了然，可以马上找到相关责任人或他的上司沟通解决问题，责权利很清晰。”

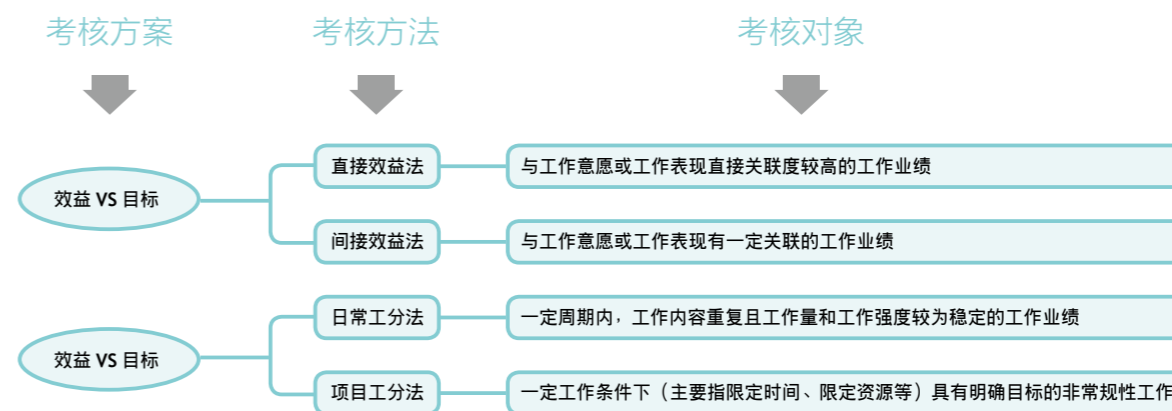


奖与惩： 量化考核带来持续改善

稻盛和夫创立的阿米巴经营是把组织分解成一个个小团体，通过独立核算加以运作。设立阿米巴有几个前提条件：能够独立核算、有明确收入、能够计算出获得收入的支出、必须是独立完成业务的单位、能够贯彻公司整体的目标和方针。

澳洋顺昌以每个“活动”考核方式的类同为原则，以流程岗位为基础将整个公司分解成 26 个独立核算单元。核算单元人数不一，如加工部门的核算单元多达百余人，营业支援部门中可能两个人就成为一个核算单元。核算单元虽然大多在同一部门，但不以部门为界，同一部门内也会有多个核算单元，如营业支援

表 1 澳洋顺昌的四种绩效考核方法



部就有 4 个核算单元。核算单元相当于内部创业单元，施行财务的独立核算。

四种考核 采用阿米巴经营的公司，“收入”来自三个内部机制：订单生产、库存销售和公司内部购销，各个核算单元都是盈利单位，通过核算对阿米巴的情况了如指掌。基于“单元总包，主管分配”的管理思想，澳洋顺昌采取四种考核方式（见表 1）。一是直接效益法，如销售部门的提成制，生产单元的计件制；二是间接效益法，主要针对后台支持部门与前方直接效益部门的效益联动；三是日常工分法，这是澳洋顺昌考核方式中最大的原创，主要针对难以量化的财务、人

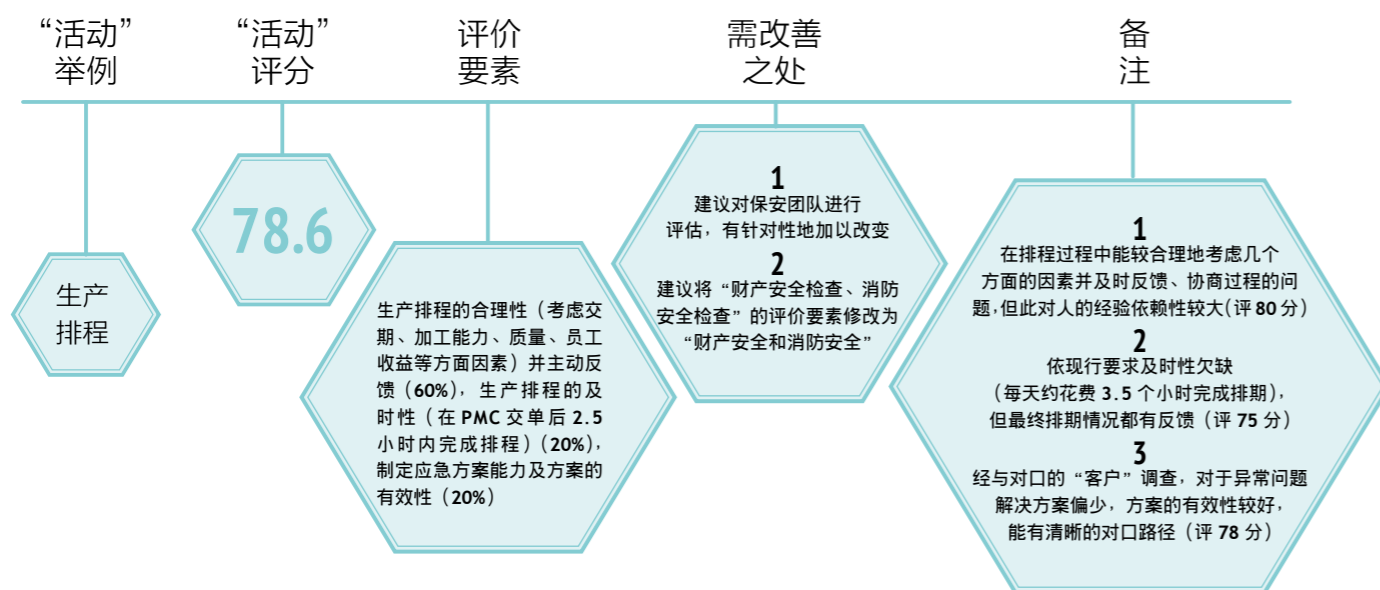
事和营业支援部等后台支持部门，以工分数进行考核；最后是项目工分法，这是日常工分法的补充，主要针对专业部门，如信息部和工程部，以项目制方式结算。

工分考核法 只有量化的数据才能进入 ERP，才能独立核算。澳洋顺昌的工分法不考核个人，而是考核到流程，评价到“活动”。由于已经将后台支持部门员工的工作全部分解为“活动”，分布于各个流程之中，公司可以根据每个“活动”的工作难度系数赋予其工分数。难度系数由部门主管协助公司设定。定额工分 = 工作量 × 工作难度；实得工分 = 定额工分 × 效果评分（见表 2）。同时，工分单价 = 公司工资

表 2 流程工分设定与评价得分举例（出口业务流程）

流程名称		出口业务流程				
活动序号	活动	岗位	定额工分	评价组评分 (%)	评价委员会调整后得分 (%)	实得工分
1	制作结转申请资料	关务助理	500	70	72	360
2	结转申请审批	报关员	600	60	55	330
3	出口报关资料准备	关务助理	700	90	95	665
4	跟进客户进口报关	关务助理	800	92	94	752
5	跟进报关行出口报关	报关员	900	97	85	765
6	出口报关单处理及归档	关务助理	100	81	75	75
7	出口收汇核销	报关员	400	82	80	320

表 3 加工处理管理流程生产排程“活动”评价



工分法考核的好处在于，流程中的问题得以不断暴露和改善，而且整个过程公开透明。同时，工分法将考评由对人的评估改成对“活动”的评估，最大限度减少了评委的主观印象分。

预算总额 / 公司总工作量，如 2011 年澳洋顺昌的工分单价是 19.2 元。这样，核算单元薪资总额 = 考核实得工分 × 工分单价。

对于员工来说，每个月的首发工资是预算工资总额的 80%，剩余 20% 作为季度奖金进行考核，按季度考核结果，以季度为周期发放。如果考核达不到 80 分，不会扣首发工资，但部门主管会考量该员工的人岗匹配问题。工资预算以平均考核 80 分为基准编制，公司承诺工资预算总额会尽数发出。每次考核以 80 分为基准进行加权，即全体核算单元考核的加权平均分一定是 80 分，在技术上保证了预算总工资的全额发放。对于季度奖金，各个核算单元之间是零和的竞争机制。

澳洋顺昌一共有 24 个流程，成立了以五个高管为核心的考核委员会，五个高管根据“不评价自己所涉流程”为原则，领衔成立五个考核小组，小组人数通常为 3 ~ 4 人。除高管外，一个为该流程输出端的

服务对象，一个是对该流程工作较为了解的科长级以上部门主管，但都不在所评价流程中。每个流程的评价津贴在 500 元 ~ 800 元之间，让评委感觉到参与“季度评价”不仅是一个荣誉，还是一项需要用心投入的工作。每个流程都有评价标准、评价依据和评价要素，每个季度考核一次。

对于评价要素，每次评价发现的不完善的地方会进行修正，在下季度评价时生效。这是一个持续不断完善的过程。营业支援部部长助理陈小媛说：“如销售账务，原来是财务有财务的账务，客服有客服的账务，双方从来就没有核对过，其实存在很多差异。直到一次评估调查才发现财务和客户的账对不上，而后就对流程做了改善梳理。”淮安澳洋顺昌光电技术有限公司行政副总帅福志说：“每次流程改进都写成案例，由公司流程管理委员会的人和大家分享。每次季度评估时也会把案例拿出来和大家讨论，找出问题所在，一起改进。”评价小组的几个评委各有分工，组

长制定方向和评价策略，另外两个人分别负责调查各个活动的执行情况。流程评价要结合过程看结果。首先，评价组成员要深入各个“活动”和流程的“客户”中作调查，全面了解情况后形成判断，一个流程执行情况的调查至少要 2 ~ 3 天。而后评价组内部应达成一致意见，否则要重新调查，讨论出合理的评价内容和评分标准，确定该流程存在的问题以及合理化的改善建议。接下来召开通报及反馈会议，评价组对各“活动”初步打分，当场公布分数，如果员工不服，可以当场进行解释，评委酌情作出修改或不修改的决定。如果评委不修改，员工还是不服，则可以申诉到由五个高管组成的流程评价委员会作裁决，每季度都有一两位员工申诉到评价委员会。最后，由评价委员会公布最终结果。

虽然每个“活动”都有清晰的评价要素、评价指标和评价权重等（见表 3），但由于评委对评价影响很大，而且五个考评小组毕竟会有松严不同、水平不一

的情况，公司在五个高管中初步确立了一些分数标准。评分采用百分制，分为 5 个参考标准：“优秀”为 90 分左右，工作要有创新；“良好”为 80 分左右，工作积极主动，没有出现任何差错；“中等”为 70 分左右，工作中有小误差；“及格”为 60 分左右，工作出现较大差错；“差”为 50 分左右，工作中出现严重差错。同时每次季度考核结束后，评委会会有一个调剂会议，统一调配系数（见表 2 的“评价委员会调整后得分”）。为了强化评委的专业性，澳洋顺昌将所有流程细分为普通管理类、账务相关类、主营业务类、其他等四个类别，从评价负责人、入选组长、入围评委和待定评委四个层面建立专业化评委梯队，以尽可能客观合理地作出评价。

工分法考核的好处在于，流程中的问题在考核过程中得以不断暴露和改善，而且整个过程公开透明。同时，工分法将考评由对人的评估改成对“活动”的评估，最大限度减少了评委的主观印象分。每次季度

澳洋顺昌的四种考核与二次分配相结合的方式，激发了每个核算单元员工的“创业”激情，基于中国人“宁为鸡头，不为凤尾”的特质，为他们提供一个合理公正的平台。

考核时长通常为 15 ~ 20 天，每次评价结束后将会对所有流程设计做 3% ~ 5% 的改善梳理，流程评价是澳洋顺昌每个季度的重大工作事项。

工分法将无法量化的“后台工作”以一种尽可能合理的方式量化考核，前提是岗位预算工资要合理，核算单元划分要合理，设定的效益目标和工分定额要合理，评委评分要合理，而且有一套申诉机制。公司规定，对工分设定有意见的可以提出书面申请。工分调整分为定期调整和不定期调整，定期调整指所有流程或活动、岗位管理部分工分的适时调整，每年 2 次，调整结果分别于 1 月 1 日和 7 月 1 日生效；不定期调整为非定期调整期间特殊情况下的工分调整。在整个评估过程中，核算单元有三次申诉机会：第一次是在评价小组成员的流程访谈过程中，第二次是面对面的对分数进行沟通的过程中，第三次是申诉到最高的流程评价委员会。

二次分配机制 各个核算单元根据各种考核方法所获得的业绩（利润或活动的评分）核算出该单元奖金总额，奖金的二次分配则由核算单元负责人来决定，除了一些指导意见（如一定要对员工区别对待）之外，公司不做任何干预。在二次分配中，核算单元负责人

的主观影响比较大，充分考验负责人的团队领导力，对于培养后备高管是极好的锻炼。二次分配中留存的灵活性也是适应于中国文化的。

稻盛和夫常说“要在土表正中相扑”，即要在有回旋余地的正中央就竭尽全力。澳洋顺昌的四种考核与二次分配相结合的方式，激发了每个核算单元员工的“创业”激情，基于中国人“宁为鸡头，不为凤尾”的特质，为他们提供一个合理公正的平台。为进一步强化核算单元的创业特质，澳洋顺昌对生产部门 100% 采取计件制，对销售部门 100% 采取直接效益法，对后台支持部门则采取混合制，不断加大直接效益法的考核占比，强化创业基因（见表 4）。

如原来营业支援部 80% 的考核来自工分法，20% 和事业部经营业绩挂钩。2011 年就改为“工分法(80%) + 事业部经营业绩（10%）+ 内部成本控制（10%）”，内部成本控制主要是针对年度设定的节约指标，低于指标的将以一定比例以奖金形式发放给核算单元（见表 5）。人事行政部也采取“工分法（80%）+ 公司效益（10%）+ 内部成本控制（10%）”的考核方式。公司通过核算，每个季度给人事行政部门 20 多万元的费用，节约下的费用就是核算单元效益，将节约费用的

表 4 澳洋顺昌部分核算单元各考核法所占比例

核算单元	核算单元下辖岗位	各考核方法所占比例			
		直接效益法	间接效益法	日常工分法	项目工分法
营销一部管理	事业部总经理	100%			
营销一部	业务科长、业务员、技服工程师	100%			
客户服务科	科长、业务助理、调度	10%	10%	80%	
采购	采购主任、采购员	10%	10%	80%	
人事行政部	部长、人事专员、人事助理、行政科长、行政助理、司机队长、保安队长	10%	10%	80%	X
财务部	部长、资金科科长、会计科科长、会计、出纳	10%	10%	80%	X
信息效率部	部长、程序员、网管员	10%		90%	X
加工科	加工人员	100%			

表 5 澳洋顺昌部分核算单元各考核方法核算方式

核算单元	各考核方法核算方式			
	直接效益法	间接效益法	日常工分法	项目工分法
人事行政部管理层	(成本控制效益-目标) × 收入系数	(公司营业总利润-目标) × 收入系数	实得工分 × 工分单价	
人事行政部员工			实得工分 × 工分单价	
客户服务科	(节约罚息效益-目标) × 收入系数	(经营利润 B - 目标) × 收入系数	实得工分 × 工分单价	
采购	(事业部评分加权-目标分数) × 收入系数	(经营利润 A - 目标) × 收入系数	实得工分 × 工分单价	
加工科	加工效益 × 收入系数			

10% 左右以奖金形式发放给人事行政部门。

2011 年以来，由于市场薪资行情变化加快，澳洋顺昌对每个部门的首发工资做了调整，与该部门过去四个季度（注意，每个季度都有“过去的四个季度”）的评估业绩相关。比如，过去四个季度平均得分为 85 分，该部门首发工资即调整为 85%。但整个公司的首发平均工资加权比例仍占总预算工资的 80%（±1%），也即在首发工资上，也建立一定的内部竞争机制，之所以仍然以 80% 进行加权，是为了考虑整个团队薪资的稳定性。

公司副总经理林文华说：“澳洋顺昌的管理体系中，IT 只是个工具，内部核算首先要有游戏规则且必须透明。很多公司内部核算做不好，不是 IT 做不好，而是

游戏规则定不好，或经常改变。内部独立核算，责权利对等是根本。”在部门分工上，内部核算主要由财务部门负责，流程评价由人事部门主导负责，流程管理则由 ERP 部门负责。

澳洋顺昌所处行业产品差异小，竞争力主要来自服务。由于是 B2B 服务型企业，交易金额很大，对工作准确性要求非常高，一旦管理不当就会产生大量的沟通成本。基于澳洋顺昌的考核体系，员工最大的变化就是成本意识更强了。“原来处处都是成本！”、“资金使用还要我利息！以前都是‘免费资源’啊！”同时，公司的整个管理体系是动态前行的。不久前，一位事业部总经理说：“加工费怎么又涨了？”公司的回复是：“你所在部门从内部核算来看就是一家贸易公司！看看

51%

在新管理体系稳健运行的2011年，公司营业收入增长了51%，净利率约为5.42%。对此，程红说：“结果不是业绩，业绩好不等于结果好，我们后来将追求业绩改为追求结果。”

现在的用工成本，加工费会不需要增加吗？”

澳洋顺昌管理体系最大的优点在于通过横向稽查和纵向梳理持续性地暴露企业的问题，奖惩只是副产品，真正目的在于实现企业的持续改善。



表与里： 强势文化和民主思维并存

其实，阿米巴之间也会出现竞争，如果不能互相尊重和帮助，就不可能发挥公司整体的力量。因此，阿米巴经营的前提条件就是从公司高层到阿米巴成员，必须用信任和文化的纽带连结起来。澳洋顺昌副总经理程红说：“当时在公司管理方针的制定上，争议非常大。公司是谁的？公司与员工到底是什么关系？高管团队大争论，最后形成了现在的管理方针。”

澳洋顺昌设定了“实事求是，持续改善和注重结果”的核心价值观。同时管理层认为，从公司现状来看，无论是社会资源占有、所在行业性质、所处历史阶段都应该配以“攻势”的强势文化，公司应成为员工“多付出、多回报”的平台。不能客观评价员工的付出，是对劳动的不尊重；不敢支付差别薪资，是对优秀员工的不公平。在此基础上，公司总结出“五个顺昌”，希望培养拥有独立人格和能够独立思考的员

工：阳光（正直，健康，人际关系简单），进取（活力思变，百折不挠，不断成长），实效（说实话，办实事，求实效），精英（用人唯才，乐于分享成果），体制（崇尚制度，科学管理）。公司管理层希望员工具有如下特质：强烈自信，藐视权威，好奇心切，甘愿冒险，追求名利。

澳洋顺昌追求的文化是将“利”字摆中间，设定公正合理的规则，强者逐之，鼓励员工追逐名利。这种强势文化是独立核算机制有效运行的魂。澳洋顺昌管理层将中国人的功利心看得很清晰，中国人不是不喜欢竞争，而是不喜欢没有合理规则的竞争。公司推崇作家豆豆在《遥远的救世主》中的观点：强势文化造就强者，弱势文化造就弱者。公司要为强者造就一片合适的土壤。

陈锴说：“2009年7月1日开始，我们对业务部门的目标不再要求每年提高，让他们自己去定，自己去创业。”程红指出，在事业部，原材料买卖权、定价权、销售权都在他们自己手里，公司一点都不干预，事业部用人也不干预，最多提一点建议。责权利完全对等。但基于整个平台的支持效应和公司资金安全，虽然权力都在事业部，但相关的操作审核流程是在营业支援部。对事业部老总而言，他有发指令的权力，有对执

行者的工作好坏进行评价的权力，但执行指令的人不归属他管理。营业支援部不作任何商业决定，只对流程负责。这也完全契合了阿米巴经营的七项会计准则中的双重确认原则：管钱的人和开票的人必须分开，不让一个人走全部程序。

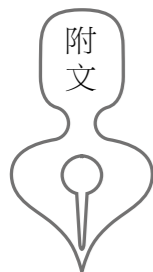
阿米巴成功经营的两项基本原则之一是：经营者必须具备正确地判断事物的基准，并且这种判断基准为全体成员所有。对于澳洋顺昌来说，这种基准除了支撑独立核算的强势文化，还有滋养制度化管理的民主思维。陈锴说：“没有底蕴就没办法落实制度，比如农村的选举，你给他两条毛巾他就会选你。”2009年11月，澳洋顺昌成立民主管理委员会，让员工参与公司管理，他们有权参与制定与员工切身利益相关的制度及裁决制度以外的惩罚，也是公司与员工沟通的重要渠道。民主管理委员会由全体员工选出的8个委员来决定该年度公司全体员工的相关事宜和经费支出，每年换届选举，公司规定部长级以上干部不得参选。委员会决议由人事部门负责执行，财务部门负责账务。

稻盛和夫指出，企业要开展“光明正大”的玻璃般透明的经营，澳洋顺昌管理层的思想与其不谋而合。很多公司不愿意让员工知道公司的成本，于是业务人员就只知道业绩数量而不知道业绩的品质，后台支持部门更是不知该从何处为公司开源节流。澳洋顺昌将

公司重新打散，通过成本公开，建立规则，结合中国文化将“功利”高举高打，让员工在一个公平合理的平台上“创业”，将老板心态注入各个核算单元。

澳洋顺昌管理变革带来的改变非常明显。过去业务部门更关心数量，现在除了数量，还有应收账款，因为有罚息。原来公司用车要审批，现在是在某个销售额以内对用车收费，不在销售额内加倍收费。车不该用，有没有效益，各个核算单元自己定。高管只关注制度以及制度执行的实际情况。在新管理体系稳健运行的2011年，公司营业收入增长了51%，净利率约为5.42%。对此，程红说：“结果不是业绩，业绩好不等于结果好，我们后来将追求业绩改为追求结果。”澳洋顺昌追求的是一套符合中国人文化特质，同时又结合了西方制度化思想的中国造阿米巴，它能让公司自动自发地实现持续改善。澳洋顺昌的管理体系中，财务精算与ERP是本，权责利对等是根，强势文化与民主思维是魂。陈锴说：“管理体系已经成为公司的核心竞争力，是多元化扩张的首要考虑因素。比如我们进入LED行业，就是考虑到它很快就会是一个管理和资本占比高的行业，而这正是我们的优势。”

澳洋顺昌追求的是一套符合中国人文化特质，同时又结合了西方制度化思想的中国造阿米巴，它能让公司自动自发地实现持续改善。



完善制度就像编“电游” ——访澳洋顺昌总经理陈锴

文·潘东燕

“假洋鬼子”才能让制度落地

《中欧商业评论》(以下简称“CBR”):您如何看待中西文化差异对制度化影响的影响?

陈锴:企业家要知道自己的优势,理解自己越深才能做得越对。我们的缺点是不擅于和政府打交道,优势在于正直、严谨、踏实的作风。企业管理最需要的是制度。但在中国,许多制度成为蒙上厚厚一层灰的摆设品。上市前我们就订了很多制度,希望做到像麦当劳一样的标准化管理,结果导致极大混乱。2008年下半年到2009年,我们的制度化尝试也基本是失败的,关键在于理念出了问题。于是开始反思,发现原来是土壤不对。在西方人的观念中,是与非很简单,遵守制度也很单纯。文化是土壤,制度是树。我认为要学习西方制度,但需要透彻地理解不同的文化背景。所有制度和规则都是和中国传统文化对着干的,中国人对规则有惰性,他们常常用合理化挑战合法化。管理的核心就是对“人”的管理,所以必须了解人性。中国人深受儒家思想影响,对人性的判断容易失真。即使对人性有深刻认识,也不愿去直面和正视,大多数管理工作都是敷衍了事。

我们应该承认大多数当下中国人的特性:注重得失、勤奋。他们愿意降低生活质量去拼命工作,也比想象中更能干,但前提是为自己干。有人不守规矩,是因为内

心深处从来就没有相信过规矩,也没有因遵守规矩得到好处。企业制度化靠宣导是行不通的,要挖掘中国人本身的潜能。中国人其实超级能干,关键是要扫除组织中人与人之间不信任的管理成本,人情面子关系全部扫除,将心聚焦在工作上,那力量不得了。于是我们通过ERP为规则加上“铁栅栏”,建立核算单位,把所有东西透明化,让大家都为自己干。

最伟大的人是创立制度的人,华盛顿造就了美国200多年的繁荣。我现在还有至少三分之一以上的时间花在完善制度上,那种乐趣相当于在编一个电子游戏,员工通过努力去拿更多的分数,很有意思的。西方的制度化思想要想在中国实现落地,还是要靠像我这样的“假洋鬼子”(笑)。

管理的核心是给员工合理评价

CBR:您怎么看公司现在的管理体系?

陈锴:我每次开车到某个城市,就觉得红绿灯的设置不合理,政府规矩设不好,老百姓就受罪。澳洋顺昌上市后不久,业务副总就提出辞职,于是我开始反思自己。作为管理层,最大的价值就是要给员工一个合理的评价。不同人产生的贡献差异是极大的,对于企业,权责利的对等是根本,一定要把合理的分配机制建立起来。我们的事业部总经理汪永恒,基于公司发展需要,将她调任

陈锴简介

1989年毕业于东南大学,先后在南京飞利浦、宝德等外企工作,1994年移民澳大利亚学习深造,曾任澳大利亚F&J公司营运经理;1998年回国,任港资上市公司万顺昌(东莞)钢铁制品有限公司总经理;2002年回乡创业,成立张家港澳洋顺昌金属制品有限公司,2003年8月投产,2008年6月5日在深圳中小板成功上市。曾入选《福布斯》(中文版)2011年A股非国有上市公司最佳CEO。



人力资源总监。对她,我们就借鉴西方国家征收遗产税的方式,规定三年内她仍然能够享受原事业部总经理的奖金,第一年享受三分之二,第二年二分之一,第三年三分之一,第四年才取消。对员工做出的贡献一定要以合理的方式给他回报。新的管理体系推行两年多来,我们看重的业务员只走了一个。

我们有流程委员会,员工可以随时告知流程的不合理之处,如果意见确实合理,就可以调整流程。2007年底2008年初,公司的ERP第二次版本升级,在优化流程时一共改了900多处,奠定了很好的基础。现在还在改,但相对较少了。我们的管理体系的根本在于技术和文化,即有强大的适应公司情况的ERP管理和财务精算能力,同时,文化很重要。我们在东莞收购的子公司也在推行这套管理体系,但还没有建立起来,他们的文化是“等”、是“靠”,是弱势文化,我们的管理体系需要强势文化。

我们高管团队基本不开会,在每次评估过程中交流已经很深入了。每次的流程评估都是抖公司的老底,对整个体系全面梳理,评价也越来越全面和客观。我觉得每季度花15~20天作评估很值。工分法本身不是一个完美的东西,但能做到这样已经不错了。

制度需要管理层亲自设计

CBR:对于中国企业的制度化,您有什么建议?

陈锴:首先,企业制度必须要制定得准确,并由领导者亲自设计。企业制度不准确不如没有制度。企业自己制定制度是因为外人无法真正了解企业业务流程和员工队伍的真实情况;要由领导层亲自设计原因在于员工不可能全面了解企业的发展导向和目标。

其次,企业制度必须要有力量,即以激励机制为核心。企业制度有千千条,最重要、最核心的还是激励制度。很多企业往往是业务流程、业务要求写得很清楚,但是在激励制度上闪烁其词、不明就里,结果导致很多制度都执行不到位。激励考核制度一定要写得清楚、看得明白,精确地告知目标和达成目标的奖励。

最后,制度要做到科学和精细。只有精细的制度才能实现精细化管理,提升效率,创造效益。以前科学管理更多是体现在各项工作定额的设计上,而现在就主要体现在ERP系统的建设和应用上。辅以强大的ERP控制系统,一切才都能按照系统要求次第展开,谁也破坏不了,在ERP系统面前人人平等、责权利清晰,没有人情面子。合

我们高管团队基本不开会,在每次评估过程中交流已经很深入了。