

企业管理机制创新热点分析

在授权与控制、集权与分权、竞争与合作、稳定与变革等众多矛盾选择中,困扰多数企业创新发展的突出问题,往往是授权与控制

授权与控制 如何影响企业创新

陈占锋

在快速变化、日益复杂的商业环境中,企业组织往往面临着种种矛盾选择,如竞争与合作、集权与分权、授权与控制、稳定与变革、专业化与多元化、长期利益与短期利益、财务指标与社会伦理指标等。在众多矛盾中,困扰多数企业创新发展的突出问题,往往是授权与控制。在企业中,授权需充分,否则企业会失去灵活性。与此同时,授权也不能过度,否则企业会失去控制力。如何平衡处理这种矛盾?这就要求企业具备二元能力以兼顾授权与控制。

企业二元能力

二元能力(Ambidextrous Competence)的概念出自二元化理论(Ambidexterity Theory)。二元化理论认为,在企业矛盾的挑战中,成功的组织必须具有双元的特性,能够同时培养、平衡两种相互矛盾的行为。二元能力则是二元化理论在能力层次上的细化。一般来说,二元能力是指企业面对复杂环境,权衡复杂情景时,同时具备并能灵活运用两种不同行动,以解决企业矛盾的能力。

授权与控制,是企业矛盾的典型代表。授权(Empowerment)是指领导者为员工和下属提供更多的自主权,以达到实现组织目标的过程。这里的控制(Control)是与授权相对立的概念,指为达到某种目标所采取的一系列方法与措施,以消除管理各环节引起不合格或不满意效果的因素。处理这对矛盾的二元能力是如何形成的呢?或许在这方面表现突出的四川海底捞餐饮股份有限公司(简称海底捞)能带给我们一些有益的启示。

海底捞的实践

海底捞成立于1994年,是一家以经营川味火锅为主,集各地火锅特色于一体的民营餐饮企业。海底捞由四川简阳的单体发展为至今在北京、上海、西安、郑州、天津、南京、沈阳、杭州、青岛等城市共有70多家直营店,拥有四个大型现代化物流配送基地和一个原料生产基地。2010年,海底捞营业额近15亿元,拥有员工1万多人,年总客流量约2000万人,一家店的日翻台率(餐桌使用率)一般在4至5次,一家旗舰店的年营业额可以达到5000万元左右,一家新店从开店到回本盈利的周期为6个月。海底捞的服务员每月流动率约10%,店经理以上干部基本不流动。

海底捞火锅店在成立之初,老板张勇就把优质服务作为火锅店的特点,他经常亲自一桌一桌地招待客人,询问顾客对口味的感受。不仅如此,为了保证服务质量,张勇对企业的员工关怀备至,像对家里人一样,赢得了员工的忠心。海底捞很快打

发展阶段	发展问题	授权		控制		二元能力层次
		授权给谁	授权内容	控制谁	控制方式	
单店经营	生存问题	无授权	——	所有员工	命令	无
区域化发展	不同区域遇到的问题不同	中层主管	分店自主管理	分店经理	考核	初步形成
全国推广	客户差异化需求增加	一线员工	自由处理部分客户需求	一线员工	问责	成型

开了市场,在简阳取得成功。1999年,海底捞以直营店的方式进行扩张,开始区域化发展。

区域化发展之初并不顺利,海底捞在西安成立的一家直营店经营4个月持续亏损。此时海底捞已经初具规模,再加上由于扩张遇到了各地不同的环境压力,张勇要处理的事情非常多,于是授权已跟随自己3年的杨小丽全权负责西安分店,让她放手一搏。杨小丽根据西安的地区特点,把简阳火锅店的特色服务全部用上,还不时送些小礼物小食品给顾客。两个月后,西安分店就转亏为盈。受到这件事情的启发,张勇在海底捞的分店中推行分店经理全权负责的制度,将分店的经营权充分授权给各分店经理,各分店自负盈亏,同时公司对各分店进行统一考核。这一措施大大提高了分店经理的工作积极性和服务灵活性。

从2006年开始,海底捞充分发挥顾客高端体验的服务优势,已经形成了一套特色服务体系 and 超五星级顾客服务流程,并在全国推广。在这一过程中,身处服务一线的员工,开始被授予更大的权力,以便更好地吸引客户和消除客户不满意,例如,公司通过设立创意委员会,对员工的服务创意进行筛选,好的创意经过试点后还可以在全国推广。这样的措施,使得员工有机会参与公司的产品管理和流程控制,充分运用在一线工作接触到的实际情况,对公司提出切实可行的建议和意见。公司还授权一线员工为顾客免一份单的权力。在实际经营中,这一举措大大增加了客户对海底捞的服务信任感,产生了很好的口碑。同时公司规定员工买单后需要记录买单信息,并向店经理说明原因,以杜绝免单权力滥用行为。

总的来说,海底捞18年的经营,一直在不断向下授权提高服务的质量和规范性,即保证了员工能够被充分授权在实际

服务中有着较高的灵活性,又使得公司从上到下有着有力的控制,保证品牌声誉,真正在行业中立于不败之地。

逐步授权路径

海底捞18年的发展,企业从高层向底层不断授权,与此同时不忘保证对底层员工的控制力,防止把企业搞活的同时却把企业搞乱。在企业中,随着授权能力的不断提高,运营中的灵活性越来越大,但同时组织面临的控制压力不断增大,如果不能提高平衡授权与控制的二元能力,企业的控制就会不断降低,最终内部问题重重。

企业开业伊始,店小利薄,人心不稳。张勇清楚,如果没有企业利润,员工的心是不可能留在企业的。所以在创业的初期,张勇管理的重点在改善客户体验创造利润。与此同时,他建立小店规章制度,约束员工确保服务。在这个时期,公司规模较小,海底捞无需授权,张勇凭借自身的企业家就能足以响应客户需求,提供优质服务创造满意体验。因无授权,张勇对企业的控制力处于巅峰。但是,授权与控制的二元能力尚未开始构建。

1999年海底捞开始向区域化发展,公司遇到的主要问题是组织结构被拉长,老板张勇难以及时解决各地运营中遇到的不同问题。火锅行业传统以加盟经营方式扩张,以解决区域性差异的问题,但因为加盟经营的不规范,经常会带来控制力弱化降低品牌声誉的问题,所以海底捞决定保证服务质量,在通过直营店扩张的基础上授权于中层,向中层传达优质服务为特色的公司发展目标,让中层了解企业高层的管理意图,运用手中的权力贯彻执行。同时,

为了保证企业高层对分店的发展有及时的了解,公司对分店施行区域考核制度和盈亏自负,防止控制能力降低,此时公司的二元能力初步形成。

从2006年开始,海底捞的高速发展使得公司在服务过程中遇到的差异化要求和问题不断增加,为了保证超五星级的服务特色,海底捞开始初步授权给一线员工,并在2009年开始对员工进一步授权,使得员工拥有较大的自主权,能够差异化处理不同的问题,保证在一线服务中能及时处理各种不同的问题,提升客户体验,并能迅速反馈给高层。同时为了防止员工滥用手中的权力,公司内部建立了更为严格和细化的考核和问责制度,此时公司已经形成授权与控制的二元能力,并能不断进行自我完善。海底捞的二元能力形成过程如表1所示。

海底捞带给我们两点有益的启示:第一,企业内部解决二元矛盾、冲突、困境的二元能力的形成路径是:CEO二元能力、高层、经理二元能力、高层、经理、员工的二元能力;第二,企业层次授权与控制的二元能力构建是一个持续改善的过程。只有根据企业的发展程度,从上到下逐步授权,同时在授权过程中根据授权的重点和对象建立不同的制度确保企业控制,才能形成自身特有的二元能力,平衡授权与控制的矛盾。

解决授权与控制矛盾的二元能力只是二元能力理论的冰山一角。二元能力作为企业在长期创新发展实践中练就的平衡能力,也是领导者个体适应变化环境的决策能力和灵活应对能力,直接影响着企业的创新能力,有助于企业的生存与发展。企业处理其他二元悖论如竞争与合作等的二元能力的形成,同样值得深入研究。

(作者为教授级高级工程师,国家行政学院副教授)

看沃尔玛如何用环保标准推动消费品行业发展

用可持续发展指数管理供应链

本报记者 陈 颀

可持续发展指数

最近,沃尔玛玩具采购人员在对我国供应商进行商品考察中,采用一种被称为“可持续发展指数”来评估玩具生产商的表现。通过使用这个指数工具,采购人员意识到,玩具生产过程中的能耗是该类产品生命周期中的一个重要环节。基于这个发现,采购商能够与供应商共同研究有针对性地改进策略。这个指数也帮助供应商了解到他们能够通过改进玩具中塑料配件的生产技术,以改善工厂工人的健康环境以及整个社区的健康发展。采购人员可以通过这一点以及可持续性指标来评估中国以及全世界范围内的供应商,评选出在玩具制作过程中节能的领先企业。基于这些信息,采购人员还可制定出下一年的可持续发展目标。

给记者讲述这个例子的是沃尔玛全球总裁兼首席执行官麦克道克。

绩效指标,到2017年,提供的评估工具将能涵盖70%对环境会有影响的消费品。

创新的催化剂

什么是可持续发展指数?2009年,沃尔玛承诺借助公司的规模影响力,制订出21世纪新零售标准的全球可持续发展指数,以推动整个消费品行业的可持续性。该指数的目标是:通过加速最佳商业模式的应用,推动产品创新,提高消费产品的可持续性,将可持续发展纳入沃尔玛的核心业务,降低成本,提高产品质量,创造更有灵活性、高效的供应链,加强顾客对沃尔玛公司及其品牌的信任。显而易见,这个指数能够为人们呈现产品可持续发展的全景,从社会问题到环境问题,对工人个体的影响到对整个地球的影响。而且,它还在帮助生产商与供应商实现共同进步,共同创新,无论是通过工厂的节能改造项目,还是通过改良产品设计,或者是改进生产流程。

如今,沃尔玛已为100多种产品推出了可持续发展指数,500多家供应商已经加入了这项活动中,占目前沃尔玛用该指数进行评估的商品类别的70%的销售额。2012年年底,可持续发展联盟会制定出将近200个商品种类的“可持续发展档案”和“关键

解决复杂的自然资本管理问题和实现好的商业实践的关键之一是需要可信和透明的信息。长期以来,消费品行业所缺乏的是可信的科学知识、数据和研究,以支持开发更好的消费品。为了更好地推广可持续发展指数,沃尔玛联合100多家会员组建了可持续发展联盟,以实现通过测量指标和报告系统的科研开发来实现消费品领域产品的可持续发展。这一联盟为其成员制定了报告系统,来评估产品并确定供应商在可持续发展方面的表现。

可持续发展联盟的首席执行官卡拉·赫斯特告诉记者,迄今为止,可持续发展联盟开发的工具有三种:一份卷宗、产品种类的可持续性档案和一系列关键绩效指标。他介绍说,卷宗是“图书馆”,其中收集了大量来自文献、模型和专家访谈资料。它为所有工作提供了科学基础、透明度和可靠性;目前,产品种类档案包括107种产品的可持续性档案,这些档案为两页的文档,对

在一个产品的生命周期内,会对环境或社会的可持续性造成影响的活动或过程进行了要点陈述。产品种类可持续性档案完成后,包含对全球环境造成影响的80%的消费品,每一份产品种类档案都与一系列的关键绩效指标相关联。这些指标都是以问题形式出现,各公司可通过这些问题自我评分,采购人员也可用这些问题来评估供应商的情况。通过关键绩效指标可以跟踪和沟通绩效表现。通过使用这三种工具,零售商可提供一种可靠且可以被广泛接受的方法来评估供应商产品的可持续性,并寻找机会改善对社会和环境的影响。

好的信息可以带来好的决策,能更好地管理自然资源。赫斯特说,这些工具将成为创新的催化剂。据她介绍,可持续发展联盟汇集了最佳的技术提供商、工程研发人员、供应商和工厂,进行项目试点、测试技术和流程改进,使联盟的全球成员都能够应用自如。如今,一些沃尔玛消费者正在使用可持续发展指数,不用在可持续性商品与自己喜欢的每日低价商品之间左右为难。赫斯特还说,通过利用这些信息,可以改变商业实践中的固有行为,可以创造细微的变化,而其影响却是持久而巨大的。

企业应寻找和实施能创造客户黏性、忠诚度和进入壁垒的商业模式,告别那些向客户兜售完产品之后就万事大吉的旧有模式

信息技术与客户价值提升

李长云

技术进步对企业商业模式创新有着重大的推动作用。

众所周知,商业模式是企业面向特定市场的一种配置,用以保证企业创造价值并获取收益。商业模式把基于市场的资源交易的各环节内化于一个联盟结构中,转变市场交易关系为联盟成员间的契约关系,具有如下特点:一是客户需求是商业模式的利润源泉,在买方市场条件下,通过联盟成员间的一系列业务活动,商业模式可以将整合的资源输入并转换为满足客户需求的产品或服务,并实现价值增值过程;二是产品或服务是商业模式的基本支撑点,客户价值是企业实际提供给客户的特定利益组合,这些利益的载体就是所提供的产品或服务,当行业的竞争环境发生重大变化时,原有的产业结构将受到强烈冲击,新的竞争规则逐渐形成,资源要素的价值、产品与服务内涵均会被市场重新定义,即引起商业模式的创新;三是联盟网络结构是商业模式竞争力的内在根源,当竞争环境动荡时,企业要发挥各种资源的潜在价值,必须加强与联盟伙伴之间的合作,合理利用对方的渠道、关系、技术等资源探索新的业务方式。

能够引致商业模式创新的新一代信息技术包括云计算、物联网、下一代互联网、下一代移动网络和高端软件。新一代信息技术的应用,打破了传统商业模式各要素之间的平衡,促进建立起一种新的平衡态。当前,尤其值得关注的是,新一代信息技术引致的客户价值提升。

客户价值是商业模式价值的源泉,企业培养客户并达到一定规模时,通过提供适宜的产品和服务,企业就能创造超额的客户价值。管理学家建议,企业要寻找和实施能创造客户黏性、忠诚度和进入壁垒的商业模式,而放弃那些向客户兜售完产品之后就万事大吉的商业模式。

一个办法是提高客户的忠诚度。经济学家对服务经济领域分析的时候发现,市场份额=利润,的原则出现了明显的例外。当顾客的忠诚度每提高5%,其利润上升的幅度竟高达25%至85%,因此,市场份额的质量(用顾客忠诚度来表示)远比市场份额的数量更重要。新一代信息技术的应用,极大地拓展了顾客参与者的数量,可在价值网络中引入全新的顾客群和参与者,由他们承载收入源的功能,形成间接产生于顾客的收入和直接产生于顾客的收入,企业依靠新一代信息技术还可为顾客提供自助化的服务,在不增加员工的情况下,提供更大范围、更便捷的服务,在下一代因特网平台上,通过企业和客户实时的在线交流,企业可提供有特色的“体验”服务,为客户营造一个友好的沟通环境,增进客户的亲切感,有利于收集客户信息并挖掘客户深层次的潜在需求,企业还可以通过在线培训与交流的方式,引导客户消费,进而培育客户的忠诚度,在一定程度上提高了客户的转换成本,这样企业就可以较低的成本长期地、持续地获得客户价值。

还有一个办法是创造客户的黏性。新一代信息技术可使顾客方便地参与到产品生产或服务提供的全过程中来,企业以各种不同的方式接触顾客,能够获得顾客在流程的各个环节上关于产品、服务的意见或建议,企业可将从顾客身上获得的信息,恰当地运用到客户身上,由这些信息衍生出的洞察力,可以帮助企业创造新型的“组合”资源,全面提高客户的满意度,使客户愿意付出较高的成本给企业以补偿,进而获得较高的客户定价,由此增加联盟的总价值。新一代信息技术引致的客户广泛参与,使企业在与客户共同开发新产品时,有利于企业将环境因素与客户因素整合起来,使产品特性与客户偏好相吻合,这种新的构想极大地满足了客户个性化需求,进而提升客户感知价值,在客户参与产品开发过程中,客户还会获得更多关于新产品的知识,有利于客户接纳新产品,客户参与创造还会增加好奇心与操控感,也会增强对品牌的认同感,最后凝聚成客户与企业之间深厚的情愫,有利于创造客户黏性,在新一代信息技术的支撑下,客户价值可以直接或间接地传递给厂商企业及其合作伙伴,成为支持他们正确决策、引导资源优化配置,形成多样化的价值传递路径,使客户的价值主张融合到资源和能力的价值体系中,企业更有针对性地提供产品与服务,这些都有利于增加客户的感知。

(作者为哈尔滨理工大学管理学院副教授)

视角

关注企业管理创新新知

邮箱:jjrbxinshiye@163.com

本版编辑 钟云华 殷立春