

摇 医药、食品从业人员必读(中)

作者 :付银玲 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :~~四四~~千字

分类 :从业手册 原中国 原当代

版权所有 北京焯子工作室

出版日期 :~~四四~~年 员月

书号 :~~四四~~原~~四四~~原~~四四~~原~~四四~~原~~四四~~原~~四四~~原

内 容 提 要

本书叙述了在食品工业、环境保护、医药卫生、农业及轻纺工业中的应用,作为功能材料的多方面突出作用。书中有大量的有具体操作方法的实例,可作为应用和开发新产品、新技术的参考书。

本书可供环境保护、食品饮料工业、医药保健、日用化工、纺织印染和造纸、分析化学、有机化学、高分子化学、生物化学、农业化学等待业和专业的科技人员及大专院校有关专业师生参阅

目 录

第一章摇可口可乐	圆
可口可乐不相信“空降兵”	圆
可口可乐“精益求精”的“砸”战略	圆
可口可乐的绩效管理	猿
可口可乐 原原培养人才的公司	猿
第二章摇百事公司	愿
终令百事可乐扬眉吐气	愿
百事 给员工 猿 空间	愿
百事可乐人力资源经理的用人之道	愿
百事集团的人才战略	愿
百事人才观 英雄不问出处	猿
积极进取的人才百事最欢迎	猿
第三章摇光明乳业	猿
光明乳业 用学习翻新	猿
光明乳业是如何实施平衡计分卡管理的？	猿
第四章摇蒙牛乳业	源
乳业之争 是蒙牛更牛还是伊利更利？	源
国企高层腐败应找自身原因草原乳业依然健康	缘

蒙牛企业文化建设扫描	缘思
蒙牛的秘诀 小胜靠智 大胜靠德	远袁
蒙牛 :人人都是老板.....	苑苑
蒙牛乳业总裁牛根生 经营人心就是经营事业.....	苑思
“参术”与“悟道”	愿愿
蒙牛上市造就“百万富翁团队”	愿缘
蒙牛老总牛根生创立基金奖励企业员工	愿远
牛根生经营之道 经营人心就是经营事业.....	愿愿

第一章 摇可口可乐

可口可乐不相信“空降兵”

可口可乐杰出的管理者几乎无一例外地是从底层做起，一步步地升职。他们受到公司“布道团”的谆谆教诲，血脉里被输进可口可乐糖浆。

翻开可口可乐的人事档案，在历任高层管理者的名录中，你会发现一个有意思的现象，他们中的绝大多数人在提升到重要岗位之前，已经在可口可乐工作很长时间了。这不是偶然形成的，因为公司相信，只有在血脉中流淌可口可乐液体的人才真正能够带领可口可乐前进。培养经理的传统做法包括可口可乐的“新兵训练营”，参与者在装瓶生产线只消呆上一天，就会膝盖流血、腰酸背痛。

当然也有极个别的例外。只有曾长期担任可口可乐出类拔萃公司主席的詹姆斯·法利、罗斯福执政期的前邮政局局长没有经历太多的业务实践，就获得了身为可口可乐人的美名。但法利只是以建立海外关系的名义领导和开拓新市场的“敲门砖”。20世纪40年代和邓肯食品公司一起并入可口可乐的唐基奥经10年辛苦磨砺才在公司具有影响，当时他的言行已经比任何人都更像一个典型的可口可乐人。

可口可乐也曾经试图使用所谓的“空降兵”。1953年，罗

伯特·伍德罗夫宣布艾森豪威尔的朋友比尔·鲁宾逊担任可口可乐公司的新董事长。希望他能够给公司带来新的变化。

公司里的人全都惊呆了。这个令人不快的局外人曾担任行销和公关工作,几乎完全不清楚可口可乐的业务。尽管如此,伍德罗夫甚至还有意把实权交给鲁宾逊。

很快鲁宾逊开始了他上任后的“第一把火”——更换了公司的广告代理商。他提前结束了与达西广告所长久的代理关系,转而选择了麦卡恩·埃里克森广告公司。代理公司的更迭标志着可口可乐文雅广告的黄金时代正式结束。如今的新代理鲁莽地抛弃了哈登·森德布鲁姆和诺曼·罗克韦尔创作的经典油画广告。采用突出社会名流和亮闪闪的大号瓶装可口可乐的彩色照片。麦卡恩公司的小马里恩·哈伯是个着了魔似的工作狂,拼命地研究社会科学,还把当代的“科学”倾向倒入可口可乐商业广告中去。哈伯委派默里·希尔曼做库尔特·盖杰的助手,全力以赴地抛弃旧教条以颠覆百事可乐的成功。

虽然新人百倍努力,但违背可口可乐成功法则的结果可想而知。那些看似精美却空洞无物的广告迅速被观众摒弃了。

随后,鲁宾逊又点起了“第二把火”——裁减公司员工。鲁宾逊也许根本没有考虑,或者根本不知道可口可乐人对公司的感情会有多深,忠诚的雇员尽管在公司工作也许不能得到城里最高的薪水,但却意味着声望和保障。每个员工大概都是这么想的。

岁月愿日,星期五,十分之一的雇员像往常一样怨点来上班,可接着就被匆匆打发了。支付了聘约解除费,命令他们

清理桌子,赶在上午怨獠之前离开。一些经理发现他们的办公室被锁住,他们的东西被捆扎好丢在走廊里。这一天很快被称作黑色星期五,它几乎让每个人都惊呆了,而且他们看不出公司根据什么决定遣散的对象。“我们中的某些人连堆狗屎都不如,可他们留了下来,”查利·博顿姆斯回忆说,其他人,那些长期的、成绩出色的雇员却被解聘回家。广告部的特洛伊·内博斯,在公司工作了 10 年之久,广有人缘,却也成了牺牲品。

因为这件事,丢掉工作的雇员生活也随之破灭。一个男人跳进附近斯必成湖自溺身亡。事发当晚,等人人都离开办公以后,人事部的一个女职员被负罪感击垮,拿枪对着太阳穴自尽了。无论男女雇员都把可口可乐人的身价视作重于一切,于是那些突然被赶出这个饮料大家庭人们惊慌失措起来。“在大多数人看来,”博顿姆斯说,“被撵出这里简直是天大的耻辱,只要能待在这里,哪怕是打扫浴室,他们也情愿!”

这次人事变动在 1985 年春结束。比尔鲁宾逊被明升暗降成为董事会主席,当李·塔利这位老牌可口可乐人、超越层层官员,被任命为新董事长时,全体员工深感宽慰。

这次用人的失误使伍德罗夫终于明白了从哪里来寻找可口可乐的管理者。

至于“空降兵”的问题现在也有很多争论,但是从大部分企业的经历来看成功者的确是少数。至于成功的案例也是基于“空降兵”能够融入企业已经形成的文化当中,在此基础上再进行改革。团队的主力干部和核心领导应以从本企业沉淀和培育为上策。“空降兵”作为职业经理首先是学习学习再学习,不妨从一线做起。作为企业掌门人应该在发挥“空降

兵”的专长 在尽可能提供舞台的同时 ,还要在其他方面提供保护和扶持 ,以减少犯大错误的风险。

●可口可乐也有“外来户” ,但在他们担任重要职务前 ,已经彻底“换血” ,他们身上流淌的是棕色的可口可乐。

●面对不受欢迎的“空降兵” ,最好的办法是请他离开 :中国有句话 :众怒难犯。

因此 ,分析业绩不佳背后的其他主客观因素 ,要比分析业绩数字本身显得更为重要。

风险之二 :临危受命 ,高薪不胜寒

在“空降”之初 ,“空降兵”应该对企业“空降”人才的企图有清晰的了解。如果面对危局 ,就必须对将要付出的代价和总体得失有一个理性的评估 ,否则 ,估计不足而轻易“空降” ,很可能会得不偿失。

薪水无疑是企业和“空降兵”之间取得价值认同的一个重要体现。企业为了吸引“空降兵” ,同时 ,“空降兵”为了防范风险 ,都会造成“空降兵”的薪水要比内部人高出许多。而一旦企业付给“空降兵”太高的薪水 ,必然会造成一种急功近利的心态并导致企业内部人与“空降兵”之间的矛盾 ,这在国企尤其明显。

作为开“空降兵”先河的第一人 ,李汉生离开供职了 15 年的中国惠普加盟北大方正 ,是 1999 年国内 IT 业界最受关注、最具轰动性的事件之一。

在方正邀李汉生加盟之初 ,联手对双方都划算 ,一方想要请刀斧手砍业务砍人 ,堵方正控股的亏空漏洞 ,一方想要初试身手 ,从职业经理人的身份蜕变为企业家 ,从战略执行的角色提升为战略规划的角色 ,但是考虑到风险所在 ,李汉生有言在

先,对找他加盟的张旋龙,他申明“我很贵的”,先保护了自己的利益。但此举也让李汉生 ~~然后~~陷入了“高薪不胜寒”的境地。李汉生在裁人降职的时候,自己拿着几百万的年薪,另源人拿的只是他的零头,心理不平衡引发的变革阻力可想而知。

随着“止血”任务的完成,新业务的艰难,王选的引退,方正和李汉生的关系变得不可承受之重。此时他如果再困守方正,面对的是人事复杂的局面。再者,在价值发挥完之后,还拿着那么高的工资,人家心里肯定不愿意。所以,分手在所难免。

风险之三:改革过于激进,业务人缘两受伤

真正的“空降兵”应有领袖风范,无论“降”到哪里,周围都会形成一个以其为核心的富有战斗力的团队。领袖的魅力来源于人格的魅力,而不是权力。领袖应有足够的“识人之智,容人之量,用人之术”。凡看过《三国演义》、《水浒传》的都知道,坐头把交椅的不一定文治武功第一,但一定讲义气,考虑到团队每个人的利益。

激进往往容易带来两种负面影响:处理业务不够细致,丧失“人和”。

方正的一位知情人士在谈到李汉生的改革时说,当时的改革过后看来有些太过激了,虽然当时大家都看不到。比如砍业务,有些亏损的业务切掉了,但力度太大,以致好肉坏肉一起切了。比如集成这一块完全砍掉,对北京的业务来讲并不重要,但对外地的分公司来说却是赢利大户。由此造成人才的流失也颇严重。而且,员工对企业会慢慢地没有了归宿感,对工作会产生消极影响。

李自己也承认,有些改革力度过大,许多人的利益会受到

远

影响,有些方面未免有些操之过急、不近人情。比如某些副总裁,人家干了很多年才升到这个位置,出去做业务名片上印个副总裁名声上也好听,但李汉生认为从管理架构上看设这些副总裁没有必要,会造成员工思想混乱,于是就统统免职。

风险之四:个性太强,沟通不良惹麻烦

有人的地方就会有矛盾。矛盾与分歧并不可怕,重要的在于通过良好沟通解决矛盾。而个性太强的人则由于过于固执而致行事不当,造成人事紧张。

搜狐董事长兼 张朝阳表示,搜狐在融资时就很注重选择非常理性的那些成功人。在与董事会的沟通方面,他最重要的体会是不要让对方感到惊奇,要多沟通,彼此信任理解支持。

对那些个性太强的员工,杨元庆如是说:“企业给了你一个跑道,你可以跑过去,也可以飞过去,但不能超出这个跑道。”显然,许多“空降兵”并没有很好地理解这个道理。

江湖上人送王树彤一个雅号“美女 ”。 她和金山、联想等投资方通了几次电话,彼此觉得投机,于是就加盟卓越,出任卓越网首席执行官。全部过程仅仅花了一个星期。

年 月,卓越网宣布实现当月持平,并在随后一年称每月营业额都保持了 以上的增长。就在此时,王树彤宣布辞职, 年 月,卓越网董事会在自家网站上证实了王树彤与董事会存在分歧而辞职的消息。

在接受记者采访时,王树彤表示不愿谈及卓越。

董事会所谓的理念分歧,一个流传的说法是:为提升业绩,王树彤正积极寻求融资和新业务拓展,而比较保守的董事

会则希望在经济前景还不明朗时务实经营,平稳拓展事业。

不论谁是谁非,总之,王树彤没得到董事会的支持以自己的理念行事,只好一走了之。

此外,关于王树彤的离职原因,还包括她与一副总不和、金山不满王树彤炒作个人形象的做法以及董事会不满卓越网连续低增长、完不成预期目标等等说法。

吴士宏的个性一直是很张扬的。到 2005 年,吴士宏仍然比较高调。2005 年 1 月,吴士宏向媒体表示,联想当年拟投入逾 10 亿元,支援互联网的业务发展。然而在一个月之后,联想集团董事长兼总裁李东生却向新闻界坦言:“我还没有看清楚互联网的商业操作模式,在此之前,联想不会有大规模动作。”显然,吴士宏越权决定了不应该她决定的事情,媒体称之为吴士宏与李东生的第一次正面交锋。

如果吴士宏有足够的能力和业绩作支撑,那么越权也许还是上层能够宽恕的。但吴的业绩也实在不如人意。人们不禁对吴的“胆大妄为”有些担心。

现在,企业家、人力资源专家、经济学家有一个共识,那就是“空降兵”一般都很难一帆风顺,甚至很难成功。对中国企业现阶段是否应引进“空降兵”,大家略有分歧。

当业界传说从方正解甲的李汉生要加盟联想时,这个传闻随即在不同层级的联想人那里被异口同声地否定。联想在谈到自己不欲引进“空降兵”时曾说:“一般人力资源结构有缺陷的企业比较容易引进‘空降兵’,但联想显然不在此列。”联想的精神领袖柳传志表示,中国有不少职业经理人没有事业心,很难像知根知底的自己人那样把个人的发展和企业发展真正紧密联系在一起。如果企业管理者总是把自己当作职

业经理人,或把工作当作谋生的手段,就有可能出问题,也容易出问题。

搜狐的张朝阳说,在搜狐第二轮融资的时候,董事会也提出加强管理团队素质,那时搜狐引进了很多具有海归背景的职业经理人,但是有很多人被证明虽然有很好的国际化的教育背景和经验,但不具有解决问题的能力,这些人也纷纷离开了搜狐。张朝阳进一步分析说,在中国“空降兵”一般不会成功,原因有二:一是中国企业多半是中小型的创业企业,风险非常大,而中国整个商业环境又非常不成熟,这样,在美国非常规范的公司里运作得比较好的职业经理人来到这里,会面临各种各样意想不到的困难;二是中国职业经理人的人才库非常小,在美国企业工作的美国人如果“空降”到中国企业,连日常部门沟通都很困难,而在美国企业工作的中国人一般都没有丰富的管理经验,只是执行的角色,企业很容易变为他初练身手的牺牲品。一百多年前欧美的企业均是家族企业,如洛克菲勒家族和卡耐基家族的家族企业,它们都是一流企业。家族企业的好处是内部沟通成本几乎为零。不要迷信职业经理人和什么理论,最重要的是加强自身内力。

一位曾在国际性大公司任人力资源主管、现任职猎头行业的资深人士说,“空降兵”总体来讲很难成功。他们的业务能力一般不会有太大问题,主要问题在适应性上,即对业务环境、人的环境、企业文化环境、上下级互动关系等等有着更高的要求,也就是人的感情问题。这位资深猎头人士说,多数职业经理人在谈到离职的内心感受时都说,有些人之间化学成分就是不自在,再怎么抱积极的合作态度,互相就是觉得不舒服,结果双方都很痛苦。如果双方是直接上下级关系的话,

就会有更多的痛苦感受。违背人的天性的事不可能长久，“空降兵”在一个互相不适应的企业里工作，无异于对自己天性的痛苦折磨，抽身而去也就是早晚的事。

可口可乐“精益求精”的匀砸战略

作为一个世界级的品牌，可口可乐在中国采取了“合资装瓶厂”的发展策略，目前在全国各地共有猿个装瓶厂，员工圆万多名。

同时，可口可乐本公司在中国的员工确实“精益求精”，全国只有缘园多名，作为大中华区总部的上海，有近猿园名公司员工。

谈到企业文化，可口可乐公司不但致力于生产高质量产品，同时也在全球范围内满足不同人对教育机会及经济发展的渴求。员工始终是可口可乐的心脏与灵魂。在过去的一个世纪里，可口可乐员工在工作和生活中追求一种共同的理想和价值观，取得了很大成功。虽然世界和商业环境都在不断变化，但秉承这种企业理念将对可口可乐的成功发展起到至关重要的作用。

记者：您是去年刚刚进入可口可乐公司的，就您个人经历而言，可口可乐公司吸引人的地方在哪里？它对于人才的需求又是怎样的呢？

郭明：可口可乐公司积极参与中国经济的发展。在过去的圆多年里，可口可乐在中国建立了猿个饮料装瓶厂并在业务上连年取得两位数字增长。这样的高增长以及员工在这个瞬息万变的市场中表现出来的适应性给我留下了十分深刻

印象。以去年为例 我们公司在中国就取得了接近 四成的业务增长 这对于一个求职者来说是个很大的吸引。

除装瓶厂以外 就公司部分而言 我们每年的招聘人数不多,可以说是“精益求精”。目前 我们每年的新员工的比例,约占全体员工的 四成左右,去年,我们吸纳了 缘多名新员工。

记者 那今年的招聘计划怎样呢?可口可乐的招聘的范围有哪些?

郭明 :今年的招聘数量会比去年略多,具体数字要看各个部门的业务需要。我们的招聘从来都是面向全国的,去年新招的员工 都是我们从全国各地吸纳来的人才。

记者 :可口可乐公司招聘的原则是什么呢?

郭明 :在中国我们比较注重下列方面 :◎正直、诚实◎强烈的成就动机◎决策中的良好判断力◎战略性思考能力◎创新的工作态度◎提升消费者和顾客价值◎适应变化的能力◎责任心◎团队精神在招聘中,我们也会从这些方面来选择人才。

记者 那么 在可口可乐的招聘中,有针对毕业生的项目吗?

郭明 :真是很巧,对于应届毕业生,我们刚刚启动了一项“战略性人才招募计划”项目,该项目的主要内容就是:从 四零年开始 招聘一定数量的应届毕业生。

记者 :能具体介绍一下吗?招聘数量、职位以及招聘方式?

郭明 :从下半年年开始,我们将陆续在全国几个著名高校进行公司介绍,我们的计划是明年招聘 缘多名的应届毕业生

生,主要是市场、财务和技术研发等部门。

记者:员工培训和考核是人力资源的重要工作,在可口可乐的情况又是怎样呢?

郭明:我一直坚信,最好的培训,是与工作绩效紧密结合的培训。我们的培训,除常规的培训之外,还有一项比较特别的是“商业道德行为守则培训”,使员工在业务工作中能恪守商业道德准则。而绩效考核也很重要,对于员工而言,它也决定员工个人是否能够得到晋升、加薪,我们的绩效考核包括中期考核和年终考核。

记者:怎样把培训和职业生涯目标相结合呢?

郭明:有些年轻人把有房有车当作自己的奋斗目标。“有房有车”可能是对于某种生活方式的追求,但这并不是职业生涯目标。职业生涯目标的内容包含对专业知识与技能的一定要求,和对事业的一种追求,或是对更完美的人格的一种追求。

通过培训就是让员工确立明确的职业生涯目标,进而逐步接近自己的奋斗目标。

记者:公司在内部管理上,越来越注重通过对员工的信息公开和充分交流,以使员工认同公司发展方向,从而形成更强的凝聚力,您如何看待公司内部沟通的作用?可口可乐这方面又是怎么做的?特别是如何将沟通计划融入企业整体规划,支持整体组织的目标?

郭明:首先要清楚公司整体的战略目标,可口可乐公司每年都提前计划下一年的业务目标与策略,这样在每年员工月份的时候,我们就已经很清楚每年的战略目标、业务计划,因为公司业务计划的每一个具体的业务单位,以及每个产品的目

标都已经设定了。为了让员工了解这些战略和业务计划以及公司基本的业务方向,人力资源部和公共事务部共同合作来制定实施沟通计划,帮助把公司的信息传递给全体员工。

可口可乐的绩效管理

可口可乐瑞典饮料公司悦孚采纳了卡普兰和诺顿(运营超卓)的建议,从财务层面、客户和消费者层面、内部经营流程层面以及组织学习与成长四个方面来测量其战略行动。

作为推广平衡记分卡概念的第一步,悦孚的高层管理人员开了猿天会议。把公司的综合业务计划作为讨论的基础。在此期间每一位管理人员都要履行下面的步骤:

- * 定义远景
- * 设定长期目标(大致的时间范围 猿年)
- * 描述当前的形势
- * 描述将要采取的战略计划
- * 为不同的体系和测量程序定义参数

由于悦孚刚刚成立,讨论的结果是它需要大量的措施。由于公司处于发展时期,管理层决定形成一种文化和一种连续的体系,在此范围内所有主要的参数都要进行测量。在不同的水平上,将把关注的焦点放在与战略行动有关的关键测量上。

在构造公司的平衡记分卡时,高层管理人员已经设法强调了保持各方面平衡的重要性。为了达到该目的,悦孚使用的是一种循序渐进的过程。

第一步是阐明与战略计划相关的财务措施,然后以这些措施为基础,设定财务目标并且确定为实现这些目标而应当采取的适当行动。

第二步,在客户和消费者方面也重复该过程,在此阶段,初步的问题是“如果我们打算完成我们的财务目标,我们的客户必须怎样看待我们?”

第三步,悦达明确了向客户和消费者转移价值所必须的内部过程。然后,悦达的管理层问自己的问题是:自己是否具备足够的创新精神、自己是否愿意为了让公司以一种合适的方式发展而变革。经过这些过程,悦达能够确保各个方面达到了平衡,并且所有的参数和行动都会导致向同一个方向的变化。但是,悦达认为在各方达到完全平衡之前有必要把不同的步骤再重复几次。

悦达已经把平衡记分卡的概念分解到个人层面上了。在悦达很重要的一点就是,只依靠那些个人能够影响到的计量因素来评估个人业绩。这样做的目的是,通过测量与他的具体职责相关联的一系列确定目标来考察他的业绩。根据员工在几个指标上的得分而建立奖金制度,公司就控制或者聚焦于各种战略计划上。

在悦达强调的既不是商业计划,也不是预算安排,而且也不把平衡记分卡看成是一成不变的。相反,对所有问题的考虑都是动态的,并且每年都要不断地进行检查和修正。按照悦达的说法,在推广平衡记分卡概念过程中最大的挑战是,既要寻找各层面的不同测量方法之间的适当平衡,又要确保能够获得所有将该概念推广下去所需要的信息系统。此外,要获得成功重要的一点是,每个人都要确保及时提交所有的

信息。信息的提交也要考虑在业绩表现里。

可口可乐 原原培养人才的公司

可口可乐期望员工经由每天的业务锻炼,培养卓越的工作态度,不管他们的生涯规划如何,都能一帆风顺,达成个人愿望。

敬业至上

可口可乐希望员工在工作中锻炼一种“敬业与专业”的态度。目前,人类正处在知识爆炸的时代,各行各业的技术与知识,可谓日新月异,不断演变与革新。但唯一不变的,就是一个人在工作所培养的“敬业与专业”的态度,历久弥新,永远具有价值。此种“态度”的要求甚至比技术与知识重要,因为技术与知识是可以短期速成的,若财力许可的话,也可以金钱购买到的。但“态度”是经由长期磨练累积而成的,并非金钱可购买的。这就是“可口可乐是培养人才的公司,兼做碳酸饮料事业”理念提出的原由。可口可乐公司认为自己是一家培养人才的公司,碳酸饮料只是一项副业。

只有不一样,没有比较好

在一个多元化的社会中,人人各有擅长,很难说谁是比较好。林先生英文呱呱叫,但李先生书法一级棒,您说谁比较好?犹如以苹果与香蕉相比,有人喜欢苹果,有人喜欢香蕉,各有所好。实在很难说哪一个比较好。

所以,可口可乐认为只要拥有突出于别人的不一样的专长,即是人才。是不是名校名系并不重要,该担心的是有没有往自己的专才去发展。许多成名的企业家,他们的学历甚至

员缘