

引 领 全 球 管 理 实 践

商业评论



Harvard Business Review

本刊译文由《哈佛商业评论》独家授权

5周年特刊

32 专题·永续经营

永续成功的四大原则
关注中期 决胜长远

87 特别策划·管理行动奖

谁是行动的巨人
——首届“《商业评论》管理行动奖”案例概览

103 特别策划·回顾与探索

《哈佛商业评论》五大管理领域重要思想

ISSN 1672-2582



09 >

9 771672 258075

2007年9月

上海源天软件有限公司，以申报和合作身份，两项实施案例同时获得哈佛《商业评论》首届管理行动奖。

- 中移动广东公司客户协同运营知识管理平台案例_源天申报
- 红蜻蜓集团创新运营管理案例_源天合作伙伴申报，在源天Velcro协同管理平台上实现咨询成果的价值落地

特别策划·中国特稿

上海源天软件有限公司

应用理念

“在企业生活中，经验即使成为了一位好老师，充其量也只是一个私人教练而已。我们常见的情况是：虽然人们在组织中是以集体方式开展行动，但在学习的时候却是各行其是。这就是目前组织学习的中心原则，事实上也是其受挫之处。”

而通过学习志这种书面形式记载的组织学习新方法可以将隐性知识显性化，实现公司内部知识的转移，建立知识体系。

（参见本刊2005年9月号《编一本学习志》，以及2003年2月号《知识管理即时化》《让知识“动”起来》）

行动

上海源天软件公司为中国移动广东公司集团客户部建设了客户协同运营知识管理平台，把知识管理系统嵌入其日常工作流程。

- 根据集团客户部的实际情况，建立了四个知识库：客户需求库、信息化专家库、解决方案库、合作伙伴库。

- 同时，集团客户部还建立了岗位类、产品类、业务流程类的动静结合知识地图体系。静态知识地图锁定相对稳定的信息，而动态地图则实时追踪最新动态。

- 尝试虚拟团队管理，解决跨区域协调问题。团队成员可登录系统，进行文档查看和提交，以及协同工作的发布。

结果

- 目前该系统已经在中国移动广东公司内部使用，个人工作日志的填写、工作周报的汇总管理已经成功上线应用。

- 知识地图的体系初步搭建成功，为客户经理、产品经理、行业经理节省了大量的日常沟通工作。

- 建立了部分行业的虚拟团队，加强了协作，为客户提供统一高效的服务。

AMT咨询

应用理念

“公司运营中的突破性创新——不仅仅是稳健式改进——可以摧毁竞争对手，并震撼整个行业。”

要创造新的运营方式以实现绩效目标，必须遵循几个原则：“在你的行业外寻找榜样；寻找限制性假设并打破它；让特例成为规范；重新思考工作中的关键要素。”

（参见本刊2004年7月号《运营创新改变你的公司》）

行动

AMT咨询根据文章中介绍的管理理念，帮助客户红蜻蜓（国内领先的皮鞋研供销企业）设计和实施运营创新方案：以季节为主线进行管理，并且建立相应的IT平台。

- 以Zara公司为标杆，同时结合企业实际情况，把每个产品季划分为多个阶段，整合多个产品季的运营。

- 打破研发、供应、营销/销售等部门之间的壁垒，在各部门间实现快速、准确的信息传递。

- 让产品决策委员会真正担负起每个产品季的主要管理责任。

- 对红蜻蜓运营中最基础的皮鞋分类进行再思考，最终明确一套红蜻蜓特有的产品分类，减少部门间不必要的误解和冲突。

结果

目前季节主线方案已经在红蜻蜓全公司范围内实施，超过3,000人在季节主线的指挥棒下有节奏地工作，这种运营创新将给红蜻蜓带来不可估量的竞争优势。

