

企业楷模

孙俊辉从老总熊福章对自己充分授权这一管理方式上得到启示,由此制定了一条方针:让下属遇事做主,让员工当主人。

佚名

熊银匠 2006 年从襄阳进入武汉市场后,短短 6 年时间,就从一个地方性的银饰小店发展成了拥有 4 家分公司、300 多家连锁店的著名品牌公司。扩张如此迅速,这在中国银饰行业可谓独此一家。那么,草根出身的熊福章到底有何管理秘诀?或许,从熊银匠发家之地——湖北襄阳的熊银匠分公司营销总监孙俊辉身上,可以看到这家公司的管理经。

孙俊辉,一个年轻瘦小的弱女子,熊银匠掌门人熊福章带领大部队开辟新市场后,她驻守襄阳,担任襄阳分公司的营销总监一职。上任伊始,熊福章就对她讲:以后襄阳这边的事业就交给你了,你大胆地放手去干吧!

分公司没有总经理,孙俊辉作为营销总监,既负责销售业务,又负责员工管理。如何把销售业绩的提高和员工的日常管理统一

## 熊福章的管理经:让员工当主人



起来呢?孙俊辉从老总熊福章对自己充分授权这一管理方式上得到启示,由此制定了一条方针:让下属遇事做主,让员工当主人。所谓让员工当主人,就是给予各店销售

人员最大的尊重和授权,让他们成为现场的决策者,在销售过程发挥自己的才智,凭借自己的判断做出决定;而孙俊辉本人,则坐守后方负责员工的监督、考核和计划、政策的推进。在这种管理制度下,每一名基层销售员都感受到了公司对自己的信任和尊重,于是自然而然地将自身的最大优势发挥了出来。所以,孙俊辉手下的销售人员,个个都是公司的主人,具有享受权利和承担责任的主人翁意识。

孙俊辉的管理理念,得到了老总熊福章的充分认可。如今,熊福章对公司全国各地中层干部也是采取这种“让员工当主人”的管理方法。那些中层管理者,都像孙俊辉手下的销售员一样,拥有独当一面的权力,在业务拓展中根据各自的具体情况灵活采取措施。所以,熊银匠能在短短几年内将连锁店开遍全国。

熊福章放手让自己手下的每一个管理者都成为独当一面的老板,而这些管理者又把他这招活学活用,让自己手下的每一位员工都当主人。管理者把自己的身段放到最低,这看似谦卑,实则是无为而治。

位于西雅图的微软公司研发中心,拥有 40 多名全球顶级的 IT 精英。这些精英每年为微软创造了大量的财富,公司也给他们提供十分优厚的福利待遇。为了激发员工的创造力,微软公司给予了这些员工充分的自由。在这里工作,兴致来了,你完全可以去打篮球,去健身房,去游泳池,喝咖啡,甚至会有专门的按摩师给你按摩。只要你愿意,你完全可以像在家里一样,惬意极了。如果是特殊人才,还有更多的优待。公司只有一条规定:按时上下班,哪怕是喝咖啡,你也要坐在公司里喝。可是,员工们自由散漫惯了,而且美国人喜欢过夜生活,所以上班老是迟到,部门经理为此伤透了脑筋。

为此,部门经理制定了严格的考勤奖惩制度。可是根本没人当回事。迟到了,客气的员工还会朝部门经理耸耸肩笑笑,不客气的员工干脆就若无其事。有一回,部门经理扣了一名叫莱特的软件工程师两百美元的考勤奖。莱特大发雷霆,直接就交了辞呈。事情闹大了,连比尔·盖茨本人都被惊动了。部门经理做得没错,然而莱特又是办公自动化方面公司引进的特殊人才,比尔·盖茨只好亲自调解。最后返还了莱特两百美元,这事才算了结。

莱特是留住了,但是迟到现象却更严重了,大有变本加厉之势。怎么办呢?比尔·盖茨也很伤脑筋,不管不行,硬来,又怕挫伤了员工的创造热情。

有一天,比尔·盖茨在草坪上散步时,无意中看到了公司的停车场。50 个车位上停了四十几辆车。而旁边,某些小鲍司的员工,因为停车位不足,一些车子一直停到了远处的马路上。看到这里,比尔·盖茨灵光一闪,一个绝妙的好主意产生了。

第二天,比尔·盖茨就让部门经理将公司的停车位卖掉了 10 个,只剩下 40 个停车位。上午 10 点,就有员工不满地向部门经理反映没有停车位,车往哪儿停?部门经理抱歉地说:停车位是租的,到期了,业主不愿续租,公司也没办法。

一个星期后,奇怪的事情发生了。研发中心中的 40 多名员工再也没有迟到了。因为一旦迟到就意味着要把车停到马路上。如果迟到来得厉害了,就连附近的马路也没处停。有一回,一个拖沓的员工居然把车停在了 1 英里外的马路上。

从此,微软研发中心再也没有人迟到了。

这就叫管理,头痛医头,脚痛医脚,往往收效甚微,而横向思维,另辟蹊径往往能收到意想不到的效果。

从停车位到考勤管理

朱国勇

## 抹去零头

张秀芝

被誉为德国零售之王的阿尔迪公司,是由德国“首富”卡尔·阿尔布雷希特与弟弟在 1962 年共同创立的。现如今公司旗下拥有上千家连锁折扣店,是德国规模最大的连锁零售商店。

19 世纪 60 年代,由于价格实惠,折扣多,阿尔迪的第一批商店开业后,生意一直很兴隆,每天在收银台前等待结账的人,都会排成一条长长的队伍。可不久后,阿尔迪商店里突然出现了一件怪事,顾客们惊讶地发现,商店

少收了他们的钱,把零头都抹去了。刚开始他们以为是收银员弄错了,但后来却发现这居然成了普遍现象。

有位好心的顾客找到了卡尔,向他反映了这一情况,并主动提出要帮商店少收的钱补上,因为和其他商店比起来,阿尔迪的利润已经十分微薄了,如果再抹去零头,那一定会亏死的。可卡尔却谢绝了他的好意,并透露是自己让收银员这样做的。

原来,卡尔通过多次调研发现,收银员在给顾客找零时,都浪费掉了大量时间,如果把

能加快收银的速度,从而卖出更多商品。

于是他力排众议,果断地决定抹去那些零头,比如,1 马克 88 芬尼的商品,只收 1 马克 85 芬尼,1 马克 84 芬尼的商品,只收 1 马克 80 芬尼……结果,不仅节省了时间,还让占了“便宜”的顾客感到满意,成为了阿尔迪的忠实粉丝。

一提到成本,很多人都会觉得金钱才是成本,对一分一厘的利润都不放弃。殊不知,除了金钱,时间也是一种成本,或许还是更大的成本。卡尔舍弃收零头的做法,看似少赚了,实则却是真正地节约成本,而现在很多超市抹去零头的做法,也正是效仿卡尔的结果。

## 重奖跳槽者

老总让人在公司大门口贴出一张布告,上书:本公司员工跳槽后,凡是被任命为部门经理的奖 3000 元;被任命为公司副总的奖 8000 元;被任命为公司总经理的奖 2 万元,决定一公布,公司上下一片哗然。有人不相信,天下哪有这么好的老板?但事实证明老总所言非虚。

这件事在行业内引起了很大的反响。本来我以为,公司会由此而产生人才断档,却不想老总在几天内就找到了公司所需要的人才,那几个人也是从别的公司跳槽而来的。我曾私下里问过那几个人,他们说,他们是因为看中老总的人品才投奔他而来的。

我似有所悟,从那之后,公司的人才流动

很快,老总在奖励上花的钱也越来越多,但奇怪的是,公司并没有因此垮下去,相反,公司的生意却越做越好。这是为什么呢?我通过长久的观察,终于发现了公司发展壮大的秘密,原来,公司现在的一些大客户,大多是过去跳槽出去的那些人才所在的公司。

至此,我终于明白了当时老总为什么要奖励那些跳槽者。一个人要走,留是留不住的,不如干脆让他走在前留下一个好印象。人都是有良心的,人才到了新公司往往会出人头地,如果有机会,他怎么着也得帮老“恩人”一把。

给别人留出发展的空间,为自己埋下发展的“伏笔”。这就是双赢。

给别人留出发展的空间,为自己埋下发展的“伏笔”。这就是双赢。

施忠良

3 年前,公司的几位业务骨干突然要求辞职,这对于刚创办的公司来说,堪称灭顶之灾,那几天,老总整天眉头不展,为此专门召开会议,商讨员工的跳槽问题。

大多数人认为应该严厉制裁跳槽者,如果培养一个跳走一个,那公司岂不是太吃亏了?但在第二天,老总却做出了一个出乎所有人意料的决定:重奖跳槽者。



## 推销收割机

佚名

有一个人要去农场向农场主推销一台收割机。

到达农场后,他才知道前面已有十多个推销员向农场主推销过,但农场主都没有买。

于是,他来到农场里,无意中看到花圃里有一棵杂草,便俯身把那棵杂草拔掉。这个小小的动作恰巧被农场主看见了。

他见到农场主后,准备向农场主介绍他的收割机时,农场主却阻止他说:“不用介绍了,你的收割机我要了。”

这位推销员大感诧异,说:“农场主先生,我的产品你看都没看就决定购买了?”

那位农场主说:“第一,你的行为告诉我你是一个诚实、有责任感、心态良好的人,值得信赖;第二,我确实也需要一台收割机。”就是这么简单,心态决定一切。

顾客对于商品的印象完全来自于营销员的叙述和陈词,而这一切的前提就是顾客对于营销员的印象。诚实、有责任感、心态良好,这些都是一个优秀营销人员的必备素质。

企业家自述(长篇连载之一百二十)

## 王建明:动力大王的传奇故事



1998 年的新品质宝贵的东西我总结了这样四条。

1999 年到了,1999 年玉柴的方针目标已经有了,希望驻外的工作人员一定要有所知,能够掌握,五字方针中其中最重要的是关于“抓好”,年初时做了一个提法,后来我去东汽,知道东汽今年要把中型机 B 系列降价三千,要把进口的康明斯 C 系列大幅度降价,降了一万多块钱,知道这信息以后,玉柴对“抓好”这一条工作方针作了重大调整,原来是“贯标抓精细,服务转主动,质量上等级”后来改为“中机赶超 B,重机赶超 C,服务超海尔,贯标抓精细”四句话,在东汽降价之后,玉柴的主策略不是降价,而是赶超,在中机重机的可靠性上,在玉柴机的质量上,在服务上要赶超,这是烧了船,撤了棍子,是不容退路的,我当面告诉了竞争对手。

销售公司 1999 年要实现公司的目标方

针,专业工作是八个项目:销售、服务、专卖、租赁、打假、风范、财务、信息。

信息是非常重要的,请各个办事处要注意,请全体销售人员要注意,玉柴想赶超,中型机要超过康明斯 B,重型机要超过康明斯 C,这两个产品的赶超是指两个方面的赶超,第一个方面是指管理意识渗透和保证能力,第二个方面是商品形态适用性。中机赶超 B,重机赶超 C,到底是企业内部哪些东西去赶超,就是指这两大方面,一个就是管理意识渗透与保证能力,有的管理意识渗透与保证能力的足够,才能产生保障条件的足够,还有一个方面是商品形态的适用性,玉柴出厂的柴油机想赶超,不是盲目赶超,比如康明斯 C 系列达到的排放标准是欧 II,现在玉柴下死决心一定要达到欧洲 III 号标准,如果玉柴这样肯定犯大错误,玉柴不是乱搞,不是乱闯,是争取商品形态的适用性。

适用性有九个方面,由六个特性三个比值

与造假的先把其搞出来,然后再把他分化,把他转化,把他变成打假者,这是团结反对过玉柴的人来为玉柴做好事。

重庆办善于反思,能够从逆境脱身,10 月份之前干得不好,10 月、11 月、12 月三个月,月月超额完成任务。

广东办发动客车厂,拉动杭汽、一汽装 YC6112,推行销售分析评价制度,干了一段时间之后如果在一个办事处内部把一段时期以来的工作做一个分析评价,这极有利于组织建设,极有益于把一个人的创造变成大家共同的财富。

武汉办“整治内部管理,巧攻心”。

四川办“消灭宣传死角,用户的电话就是命令”,不管什么时间,它就是最高的命令。

山东办,1998 年当中配合青汽,最后促进青汽配装 YC6112 三个车型,这是不错的。

北京办在北京市政府下令公交车不准装柴油车命令下达之后,仍然积极公关,促成北京市公交装玉柴机 50 台,这叫作不迷信。确实不要迷信,如果玉柴要迷信大,迷信高,迷信庞然大物,玉柴决不会有发展。1985 年,二汽把玉柴规划是三万台柴油机,如果那时候迷信大,迷信高,迷信庞然大物,玉柴就不会有后来的八万台,不会有现在 21 万台的规模,什么政府的指令,什么限制,什么对玉柴不利的规定,我们应该有这个气魄,都要把它看成是暂时的,它最终要被我们打破的,没有什么了不起,没有什么不可摸,为了我们企业的生存和发展,请记住:没有什么不可以去尝试打破的限制。

北京办还有一项是干得比较出色的,双燃料玉柴机刚刚在清华做科研项目,北京办一趟一趟地跑,还弄到北京公交里做宣传,还邀请北京公交到清华去参观这个科研项目,为玉柴的双燃料机将来占领市场早早铺路。南京办特点是“内外透明,竭诚待人,锲而不舍,变死为活”,2700 万呆账原来董事会不太相信能够有希望变活的。

第三个好的品德是更勤奋,大家的拼搏,使一些看起来不太可能实现的事情,但是大家做到了,有一些公司董事会执行机构过去估计是不可能挽回的,不可能实现的,被突破了,有一些任务,看起来是希望不太大,但是实现了。

第四个好的品德是更精业,我们销售队伍应该讲比过去更适合作,今天一眼看下去,台下坐的人,胡子比过去短,头发比过去黑,年龄比过去轻,但是做事的水平在提高。

像二汽办是有一点宏观系统运作的,“融会贯通,把握中枢,敢于调动,善于调动,积极营造氛围,为我所用”,我觉得这是东汽办的特色,它不失玉柴的品牌,不失玉柴的定义,不失玉柴的理念,玉柴这样一个国际化的大公司,这样一个纽约上市公司,在一个大的汽车厂的办事机构,要做得更好。

柳汽办“捕捉需求,造市扩大,创造条件,善于系统推进”,我觉得凡是销售公司能把公司领导支得团团转的,我是满意的,我愿意干这事,我喜欢除了目标之外,然后被我的同事们被我的下级弄得团团转,我是高兴的,柳汽办会很弄这一套,弄好之后就变成棋子,它就会给你运作起来,这是很好的。

还有一些办事处都是不错的,像湖南办,看材料我觉得印象最深的是在湖口夺市场,湖南办几条经验要值得注意的,因为我们将来总有一天要扩大,要跑到柴门口抢柴大市场,跑到锡柴门口抢锡柴市场,总有一天我们要反攻。1995 年玉柴市场覆盖到 47%,到 1996 年跌到 27%,要收复失地,然后就要战略反攻,所以湖南办的经验将来我们都要用上。

河南办“十个指头连动”工作做得好,钢琴的声音比较协调,止跌回升,及时把跌变成升,颇有成效。

贵州办服务抓“快准狠”,抓主动,抓规范,打假抓片区,典型曝光抓得好,另外把造假者促成变化,变成打假者,把玉柴服务系统中参

来组成,六个特性三个比值合理搭配就构成适用性。玉柴回顾 1985 年到 1995 年的销售优势,最终就是在适用性上比别人领先一步。六个特性是可靠性、经济性、动力性、舒适性、环保性、可选性;三个比是价格比、距离比、风范比。价格比就是价格的高与低,康明斯 B 系列降了三千,但是它价格仍还比 6105、6108 略高,康明斯 C 降价后价格仍比玉柴高,还不是很有优势。距离比是指商品与用户之间的时间空间距离,距离越短,为用户提供服务需要的时间越短,速度就越快,时间缩短,距离缩短,现在的服务比什么?无非就是比谁能够在最短的时间、最短的距离,把用户所需要的配件齐全地送上去,需要的技术充分地送过去,第三个比就是比态度,叫做比风范。

在六个特性和三个比里面,六个特性,加上价格比,销售公司对这七个指标要负信息准确的责任,要负信息反馈和信息质量的责任。销售公司要帮助公司及及时掌握大多数用户的需求是什么,这是销售公司要为公司本部决策提供的重要信息依据。

销售公司对于后两个比值,一个叫距离比,一个叫风范比,要负直接的责任,你们是直接向用户展示合格的风范的人,你们负有直接的责任。对风范问题除了开会,每年春节把大家集中起来上十几堂课,作培训,作总结,讲很多很多应该怎样做的话,恐怕销售公司在 1999 年还要清清楚楚仿效公司本部,要下禁令,要下销售公司自己的禁令,要下哪些事情不准做的禁令。玉柴与服务站的关系,服务站不是玉柴本部,但是其比玉柴本部更重要,是玉柴联系整个社会、联系用户的一个营养吸收管层,是玉柴遍布在全身的血管,微细血管系统,你去借他们的钱,你到下面吃他们的饭,你在破坏的是玉柴的根系,在破坏的是玉柴的营养吸收系统,是在破坏玉柴的供血系统。(此文系本报整理,待续)