

管理日记 | Guanli Riji

回归做企业的本质



池向东
北京稻香村常务副总经理

过去有个常规的说法,做企业就是为了挣钱,利润最大化就是企业的本质。可事实证明,抓住这个本质去做企业的,有很多反而挣不到钱,甚至一朝倾覆。在这个盈利本质论的指导下,有的企业算计自己的员工,有的欺蒙自己的客户,有的压榨自己的供应商、经销商。

做企业就是赚钱的说法,只是说到了手段,说到了目标,没有说到目的,说到使命。所以,赚钱不应该是做企业的本质。跨过目标和手段的终极追求,应该是为顾客、为社会创造价值,这才是做企业的本质。在这个价值本质论的指导下,首先要

把顾客放在心里,一切为了创造顾客价值。同时,要关注员工的成长,为员工创造价值。此外,还要支持帮助供应商、经销商的进步,打造一条以顾客为导向的价值链。

总之,企业的使命不在内部而在外部,企业不是为了自己而生存的,是为了别人活着的。当你以此为经营使命,达到这个经营目的后,自然而然的回报就叫利润。

被称为药王的乔治·默克说:“药是为了救人的,不是为了赚钱的,但是利润会随之而来。如果我们记住这一点,就绝对不会没有利润,我们记得越清楚,利润就会越大。”

老子不懂什么经营企业,但他悟出了一个大道,这就是:“圣人不积,既以为人已愈有,既以与人己愈多。”意思是圣人不积蓄、不保留,把一切都用来帮助别人,自己也就更加富有;把一切都给予了别人,自己也就更加充裕。

稻盛和夫缔造了第一个世界500强京瓷之后,是否要再进入通讯领域,他不断拷问自己的心灵,不管回家多么疲惫,每晚睡前都问自己:你的动机是善的吗?有没有私心?是不是想出风头,是不是想挣钱?经过半年多的扪心自问,明确了自己的动机纯正,才决定开办 KDDI 公司。因为他们始终以为民众降低通讯费用而忘我地工作,所以,自然获得了客户、代理店和社会的认同支持,于是,又缔造了第二个世界 500 强。

为顾客创造价值,绝不能是一句口号,现在,外部环境变化越来越快,情况越来越复杂。于是,许多企业渐渐地习惯于用内部的复杂性来应对外部的复杂性,分工越来越细,职能越来越多,道理越来越玄,同时,也走入一个误区,这就是离顾客反而越来越远。

技研部门认为自己开发的产品就是顾客需要的,营销部门认为自己的创意广告肯定效果最佳,销售部门认为自己的服务顾客一定满意。大家都干得很认真、很辛苦。可是,一个顾客的投诉电话辗转两天没人处理,一个产品细小的技术问题长期得不到解决,一个包装的设计只考虑好看而不管顾客是否携带方便。问题在于企业没有真正做到从内心深处以顾客为导向。

北京稻香村对今年的经营管理工作提出两个关键词:一个是顾客,一个是协同。就是想进一步矫正自己的经营管理方向,在做企业的基本点上下功夫。

我们都要有坚守常识性真理的勇气,要真正回归到做企业的本质,不论什么情况下,都把顾客的事当成最大的事、最重要的事、最急的事,从顾客需求出发,千方百计地为顾客创造价值。这样的企业想不挣钱都很难!

比亚迪大玩“变脸” 踏足家电能否成功?

郭安丽

近日,媒体纷纷报道比亚迪下半年欲进军家电市场,最快在下半年就会推出首款自有品牌家电产品的消息。凭借此前在 IT、汽车两大领域创造的比亚迪奇迹,此次比亚迪造家电的举动受到了社会各界的普遍关注。在家电领域,比亚迪能否将人+机器、产业链垂直管理、袋鼠模式等独特模式成功复制,从而为传统家电产业注入一股新的血液。

比亚迪不动声色地利用自身掌握技术向家电领域横向拓展,究竟是“明智之举”还是“一步险棋”?

明智之举?

“一个成熟的企业发展到一定阶段,开发多个产品线,进行品牌延伸是发展的一种选择,这也是分担企业投资风险的重要手段。比亚迪一直在做电脑代工,这次进军家电行业,是企业运营的一种战略行为,还是让人比较看好的。”长期致力于市场品牌研究的中央民族大学广告学老师杨超说。

“比亚迪一直在做液晶显示屏模组、LED 产品、光电子产品等与家电产品关联度较高的零部件产品制造,从产业链角度来看,其进军液晶电视

将会更加容易一些。IPAD、LED 电视等消费电子产品,目前在全球市场拥有很大的市场前景,并且产品利润很高。”中创国发投资顾问(北京)有限公司常务副总裁赵亚洲估计,比亚迪很可能会从关联度高的业务群组实现突破,LED 大屏幕电视或许是突破口。

业内人士分析,相对于汽车、IT 来说,家电行业的技术含量并不高,比亚迪要投身家电领域,在技术上足以支撑其发展家电产业。并且如今 IT 行业利润微薄,相比较 LED 电视和变频空调等产品的利润尚具投资价值。杨超表示:“比亚迪进入家电市场,直接建厂可能性比较小,很有可能是通过并购或者合资的形式进入行业。只要找准市场的切入点,比亚迪分得家电市场一杯羹还是很有希望的。”

一步险棋?

即便外界很多人看好比亚迪进军家电业,但在山东大学广告学副教授从新强看来,比亚迪的这一举措是“冲动”之下的“一步险棋”,最后的结果很难说。

“我国家电业经过多年的发展,早已进入充分竞争的微利时代,这和汽车行业有着迥然不同。理论上,比



比亚迪“驶入”家电“大市场”

比亚迪进军家电行业,在技术上可依靠自己力量集中攻关,但市场是变化莫测的,这不是一家或几家企业所能控制的。”从新强表示。

在业内人士看来,比亚迪进军家电市场面临着很多壁垒。从新强认为,渠道壁垒就是其中重要的一关。家电市场的销售渠道和汽车、IT 还是有着很大的差别,比亚迪要想在市场上占据一定的份额,就面临渠道运作的壁垒。

据了解,汽车主要是以 4S 店的模式进行终端销售,而家电渠道则要繁杂很多。“这些渠道的属性与以往汽车的 4S 店营销模式完全不同,这对比亚迪来说是一个很大的挑战。比亚迪要想在市场上占据一定的份额,就面临渠道运作的壁垒,这种壁垒具体表现在渠道资源的获取、营销经验的积累等方面。”从新强介绍道。

据了解,比亚迪切入家电产业准备启用全新的自有品牌。因此,业内人士分析品牌壁垒也是比亚迪进军

家电市场的重要关卡。山东格力中央空调工程有限公司市场主管薛明女士表示:“在家电行业,消费者越来越关注品牌的专业性。格力空调之所以取得成功,很关键的一个因素就在于追求‘专一、专业、专注’品质。反观比亚迪的这种跨行业行为很可能会引起消费者对其专业可靠性的质疑。”在她看来,假若将来比亚迪空调、比亚迪洗衣机、比亚迪电视、比亚迪电冰箱等上市,在家电市场竞争激烈的情况下,要想让消费者认可这个品牌并保持一定的忠诚度,恐怕要比认可比亚迪汽车品牌要难很多。

从 IT 代工到开发独立汽车品牌,比亚迪通过其技术的创新与渠道的开拓成功实现了中国民族企业的转型,并实现了品牌战略的横向拓展。但是比亚迪踏足家电行业是否会像转战汽车行业那样成功转身,还需要看其下半年的运作和今后消费者的选择。

管理故事 | Guanli Gushi

小吃摊的实验

有选择好,选择愈多愈好,这几乎成了人们生活中的常识。但是由美国哥伦比亚大学、斯坦福大学共同进行的研究表明:选项愈多反而可能造成负面结果。

其中一个实验是在加州斯坦福大学附近的一个以食品种类繁多闻名的超市进行的。工作人员在超市里设了两个小吃摊,一个有 6 种口味,另一个有 24 种口味。结果显示有 24 种口味的摊位吸引的顾客较多:242 位经过的客人中,60% 会停下来试吃;而 260 个经过 6 种口味的摊位的客人中,停下试吃的只有 40%。不过最终的结果却出乎意料:在有 6 种口味的摊位前停下的顾客 30% 都至少买了一瓶果酱,而在有 24 种口味摊位前的试吃者中只

有 3% 的人买了东西。

启示: 太多的东西容易让人游移不定,拿不准主意;同理,对于管理者,太多的意见也会混淆视听。不要以为很多人给出不同的意见就是好事,其实往往适得其反,由于每个人看问题的角度不同,给出意见的动机也不尽

图说管理 | Tushuo Guanli

管好人才的七大“怪招”

让 B 级人做 A 级事



这是开发人才的一种成功做法。意思是让低职者高就,目的是压担子促成长。我们的传统做法是量才使用、人事相宜,什么等级的人就安排什么等级的事。让 B 级人做 A 级事这种做法既不同于人才高消费,又有别于人才超负荷,比较科学,恰到好处,既使员工感到有轻微的压力,但又不至于感到压力过大,工作职位稍有挑战性,有助于激励员工奋发进取。

业绩最佳时立即调整



这是一种打破常规的做法。人才成长是有规律的,人的才能增长是有周期性的,通常一个人在一个岗位上工作的时间以 3 至 4 年为宜。前 3 年是优点相加,后 3 年就是缺点相加。因此,经历也是一种财富,与其给庸才不如给人才,适时地调整那些优秀人才的岗位和职位,对于他们不断

提高、继续成长大有益处,这是造就复合型人才的有效方法之一。

评优秀的比例必须 70% 以上



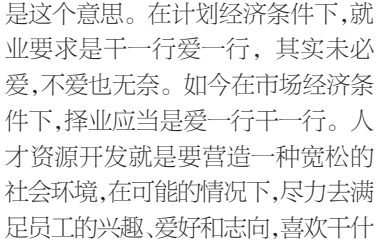
长期以来,无论是机关、事业还是企业单位,每逢总结评奖的时候,优秀的比例一般都在 30% 以内,这种做法似乎成了社会的惯例,得到了广泛的认同。就在这样一种社会背景之下,我们发现确有少数单位反其道而行之,他们每年年终评为优秀的人数始终保持在 70% 以上。经过深入了解后发现,他们的立论依据是:应当以多数人的行为为正常行为,把 70% 以上的员工都评为优秀,有利于激励多数鞭打少数。

让员工想干什么就干什么



有人说,员工想干什么就干什么,那还不乱了套,这里说的完全不是这个意思。在计划经济条件下,就业要求是干一行爱一行,其实未必爱,不爱也无奈。如今在市场经济条件下,择业应当是爱一行干一行。人力资源开发就是要营造一种宽松的社会环境,在可能的情况下,尽力去满足员工的兴趣、爱好和志向,喜欢干什么就让他们干什么,想干多久就让他们干多久,自主择业、心情舒畅,才能各展其长,充分释放自身的能量。

走动管理



这是西方当前比较流行的一种管理新方法。克林顿较为擅长此法。他经常是采取突然袭击的办法走进白官的各部办公室,有时别人开会他也偷偷地溜进去旁听。走动管理有两大好处:第一,可以掌握幕僚们的第一手材料;第二,可以增强下属们的责任感和自豪感。

饥饿疗法

所谓饥饿疗法,就是说就让下属吃七成饱,使他们始终保持一种饥饿的状态,这有助于增强员工的内在活力。俗话说,惯子不孝,肥田收瘪稻。温室里培育出来的花朵是不可能长久

领导者的特殊素质



领导者具备一些特殊的素质对开发下属很有必要,例如“懒惰”、“简单”等。“懒惰”指的是领导者遇事不必事必躬亲,各司其职,各负其责,给下属一定的自主权。领导太勤快,下属有依赖,这似乎已成规律。“简单”指的是领导者要注意发挥下属的积极性和创造性,在部署工作时只需要告诉他们做什么即可,不需要告诉他们怎么做,给下属发挥创造才能的机会。如果领导者想得大复杂,下属就会很简单,这是一种相辅相成的关系。

当然,如此说不是我们不需要福利制度。像国家规定公共福利:养老、医疗、失业保险等必需。有调查证明:近期企业福利要比工资增长速度高得多。

除了国家规定的公共福利以外,我们需要与公司目标相联系、能激励员工向上的福利制度,也就是通过人力资源管理,起到可持续激励作用,体现公司对员工成效的回报有别于福利制度。而一般情况下,不要出台人人有份缺乏激励作用的福利制度,否则就是一种懒惰。另外当一种制度明显已经失去它效用却又难以取消就是很令人难堪的事情了。当然,如果公司效益很好,除了兑现绩效承诺,不影响人力资源管理原则情况下,多给员工发放些福利也是皆大欢喜的事情。

从员工“生日礼物”谈 HR 管理

一个朋友公司为了增强企业凝聚力,体现公司对员工关怀,增进企业与员工感情,2005 年 3 月份启动生日祝贺方案,向每位过生日员工赠送蛋糕礼品。此活动得到全体员工及社会各界赞誉。但也不得不承认经过一段时间运作,有些员工便产生“过生日只为领礼品而不知感恩公司糊涂的认识”。

为什么会这样问题呢?从人力资源管理角度讲,它缺乏绩效管理激励提升作用,与个人努力程度无关,与个人完成目标好差无关,与个人对公司贡献多少无关。人人每年都有生日,只要公司员工就理所应当享受生日礼物。这种人人有份福利制度,这样福利制度实施时间越长效果越差,逐渐就会不为所动,甚至与当初设计这种制度初衷显然相悖。到了生日等着领礼品就正常,而如果没有拿到礼品就不正常,可能还会引发一些不满情绪。

这种做法实际上有一些历史了:国企改革前比较盛行。但实践证明效果不是很明显,作为一种雷打不动的惯例效果自然就会减弱,所以不少企业已经放弃这种制度。

也许我们会用一些垄断企业高福利来辩解。事实上,垄断企业高收入高福利不因为他们高付出高效率而得到回报,而由于他们通过垄断对消费者掠夺,没有什么可比性。

还有人会用“公司就是家”来比喻:家里人过生日了,大家聚餐送礼物,以示亲情关爱。柳传志回答联想员工写《公司不是家》文章时说:“不能把企业当成一个真正意义上的家,家里子女可以有各种缺点,犯各种错误,父母最终都宽容,企业则不可能这样”。事实上,家里子女如果淘气惹祸,家长也会不给他过生日以示惩罚。

当然,如此说不是我们不需要福利制度。像国家规定公共福利:养老、医疗、失业保险等必需。有调查证明:近期企业福利要比工资增长速度高得多。

除了国家规定的公共福利以外,我们需要与公司目标相联系、能激励员工向上的福利制度,也就是通过人力资源管理,起到可持续激励作用,体现公司对员工成效的回报有别于福利制度。而一般情况下,不要出台人人有份缺乏激励作用的福利制度,否则就是一种懒惰。另外当一种制度明显已经失去它效用却又难以取消就是很令人难堪的事情了。当然,如果公司效益很好,除了兑现绩效承诺,不影响人力资源管理原则情况下,多给员工发放些福利也是皆大欢喜的事情。

人力资源管理实质是“优化员工,优化组织”,同时也是一个不断改进过程。要求我们最大可能去做“对”的事情,并且与企业战略发展紧密联系。这也与以前的人事管理相区别。通过人力资源管理系统制度安排,从员工招聘甄选、培训开发、绩效考核、薪酬管理以及组织设计,使公司员工在岗位上努力工作,并使自己能力及职位得到提升,而不能适应公司发展需要的则要调整甚至淘汰,从而实现公司快速发展。这样才能调动员工积极性,增强企业凝聚力,提高员工对企业的忠诚度。

人力资源管理是一个思想体系;一个企业政策、原则制度体系;一个严谨组织管理体系以及一个方法操作体系。实行起来比较复杂有一定难度,不过经过认真有效的培训,很难有明显效果。而正因为复杂有一定难度才能证明自己的能力水平。但有不少事情你没做时总感到非常复杂或者难度大,实际上你真去做了却又感到简单了。(网)

(佚名)