

给客户 1% 的使用价值 99% 的希望

杨鑫/文

什么是真正的好管理，什么又是真正的好企业。做好一个企业，就如同一个和尚办好一座庙一样，在管理上不仅要把明确的规则搞清楚，还要能把潜规则搞清楚，只有办好庙了，你才能成为一个伟大的和尚。

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照“形势法则”(The Law of Situation)，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么？通常的回答会说布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以从管理上不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动，从而达到预定的目标和绩效。

真正的管理

显然，管理的第一个要素是目标，经营概念讲绩效，非经营概念讲目标。第二，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织，就没有

了管理问题，除非把对他自己的管理也叫管理。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。第三，设定人在组织中的活动方式和游戏规则，如激励、约束和惩罚等，这始终是管理的重点。管理人的行为，目的就是要用最有效、最经济的资源最快最准确地达到目标。

所有的管理书籍无外乎三大类：目标、组织、人群行为，管理学流派也大多由这三个方面派生。从过去 100 年来看，平均一年一个新学说，且很快流行全球，比如：平衡记分卡、纵向一体化、核心价值、核心竞争力、愿景等。然而众多的理论也给企业经营带来很多困惑，有的照着做不对，不照着做也不对。管理之父彼得·德鲁克说，管理一定是有效的，管理学是有价值的。他写了很多著作，做企业的人知道他相当于中国人知道诸葛亮。我见到过加拿大教授亨利·明茨伯格，他也是管理学大师，可他认为完全没有读 MBA 的必要。

管理是一件既简单又复杂的事，既有

看得见的条条框框，又有许多看不见摸不着的规则。如果对一件事物，能把它潜在的规则，应该对智慧和圣贤的工作。为什么？通常的人都只能看见、看到，看清楚、看清楚；但只有圣贤和智者才能做到看透、看透和看穿。所谓看透、看穿、看穿，就是从事物的反面去看，而非只从正面去看。举例说，如果你能看到生，这叫看见；如果又能看到死，就叫看透。我看得见，叫看明白；但我还能看见“兽”和“鬼”，这叫看穿。

因此如果这本书能给大家揭示出一些潜规则，不仅看见正面的，也能看到反面的；不仅能看到阳光的一面，也能看到阴暗的一面。不仅能看到大家认为“是”的东西，也能看到大家认为“非”的东西；不仅能看到“似是而非”的东西，也能看到“似非而是”的东西。这样一个“掰开了揉碎了”的过程，对于所有管理企业的人来说，无疑是打开了另一个天地，展示了另一种境界，从而为大家开启了另一条发展的道路。

什么是好企业

我非常尊敬企业管理这门学问。现代管理据说是从彼得·德鲁克开始，是他把管

理作为非常重要的学说进行不断研究。

目前关于管理的书籍汗牛充栋，但是我遗憾地看到一个现象：企业管理越来越接近于爱情的游戏规则，即到到处都是爱情的教材，却到处都是爱情的故事。关于企业的书籍出得越多，好像企业的问题也越多；管理的书籍出得越多，现实中管理的问题也越层出不穷。所以说，这是一个互相激发和成长的一个市场，如同人越多、对人的研究就越多，而人的问题似乎就更多。现实生活就是这样有意思，永远在解决问题的同时激发出新的问题，永远在试图解决问题的过程中因发现一个新的角度和视野而发现更多的问题需要解决。在企业管理中，出一本书并不能保证办一批好企业，垮一批好企业或垮一批坏企业也不能保证出一本好书，这样才能使得企业幸福和事业的开始，幸福是不幸的市场。

大家乐此不疲地讨论管理的目的是，希望多出来好企业，所以我也在考虑，怎么样才叫做好企业。以我的观察，好的企业就像一座庙。在庙里，常常能看到有位不幸的妇女正在跪拜。她家里还剩 10 块钱，老

公要病死了，她拿 5 块钱去庙里下跪，拿了一把灰、求了一个签、磕了几个头、听了几声木鱼响、看了几眼晃动的蜡烛，然后带着希望回了家。这叫什么？这叫客户。庙里那个和尚敲着木鱼把烛灯点亮，把收钱的箱子收拾好，晚上把箱子拿走。他呢，就是职业经理人，他传达了大和尚和佛给客户的希望，具体标志是敲好木鱼、点好蜡烛并把钱箱收拾好，别让客户把钱扔错地方。企业家是谁？就是那座庙。大和尚你远看和尚，企业是那座庙。大和尚你远看和尚，他经常去建新的庙，到晚上等着小和尚到，他经常去建新的庙，到晚上等着小和尚到，他经常去建新的庙。客户拿走的是一包香灰和 99% 的希望；大和尚卖的是 1% 的产品，给人的是 99% 的希望。这中间传达信任的使命是由职业经理人来充当的。之所以还有客户，比如这个妇女第二年儿子快死的时候还会来，是因为她相信你给她的希望是真诚的，相信你给的这包香灰是灵验的，尽管回去以后老公和儿子都死掉了，她还是无怨无悔。这就是客户忠诚度。

所以我说，一个好的企业就是一座好的庙，一个好的企业经理就是一个好的大和尚，一个好的职业经理人就是一个好的小和尚。我们给客户的永远是 1% 的使用价值和 99% 的希望，就是最好的企业。我觉得，现在企业家最终都是为了办这座庙。我以为，管理的最高境界就在于不仅能明确的规则搞清楚，而且也能把潜规则搞清楚，最后办好自己的庙，成为一个伟大的大和尚。

管理咨询给企业带来的价值

蔡忠成/文

国内的咨询业在不断的走向行业与专业细分的过程，笔者认为，凡是从事过企业管理咨询辅导过几个项目的人，在前期与企业家沟通时，会经常被企业家问到这样的问题：“如果通过您们给我们企业做咨询辅导之后，到底能给我们带来多大的价值？”还有的企业家直接会问，“我请您们帮做了咨询辅导之后，能给我们公司直接带来多少的销售增长、利润增长？”

我们在接触中小型企业老总沟通时，已经碰到过几次这样的问题，我会直接与企业老总说，我现在不能保证能给您带来多少销售额的增长，肯定能达到我们辅导之后没有效果的话，肯定会达到先前认定的效果（我们将会把估计效果写在成果标志上），如果是我们咨询辅导的原因，会直接把钱如数的退给您，企业家还说当然不能完全按您的意思做，这样的话，我不是投入很大吗，我会与他说，当然是根据企业的实情辅导，这时企业家还没不可能时，我就会反问企业家，“您在厂房、办公场所的投资了多少？您又在管理提升学习方面的投资方面，就能马上给企业带来立竿见影的效益或直接或间接说出产生多少价值吗？”前后对比后，其答案就出来了。

在此，核源企管总顾问蔡忠成老师认为，企业管理咨询就象建设工厂、租赁办公场所、建设管理团队、招聘员工一样，是企业进行经营活动必需的投资，当然要选择系统性的辅导，结合企业的实先程序、再标准、后规范，最后精细化几个层次的建设，还必须一步一个脚印，循序渐进的将企业管理各个方面提升。但是，将企业升级管理方面，以投资眼光来看待的企业家很少，往往多数企业家都是以一种马上见效的智力消费心理来看待管理咨询，如果这样的话，就与前几年一些咨询辅导模式与结果一样了。

企业老总还认为与咨询公司合作后，所有的责任都是咨询老师的责任，其实，这种心理从出发点就是一种错误观念，因为我们经过几年来的咨询辅导总结出的经验，要想成功的项目，离不开以下几个方面：第一、咨询老师一定要具备丰富的管理专业知识，第二、双方项目合作后，要能得到企业老总的全力支持，第三、项目辅导过程中，对接部门负责人的全力配合，最后是全员的参与执行；以上四点才是确保企业管理咨询项目成功的重要因素。如果企业老总象中小型企业所说这种急功近利的心态，也是很多中小企业做咨询辅导失败的原因之一，也是不能健康发展的一个重要原因。

管理咨询对企业的价值，到底体现在哪些方面呢？

一、心智模式的改变

人们的心智模式(思想)体现了一种对事物的认识。我们必须承认，由于每个人的经历有限，知识有限，大家都存在认识事物的盲区和误区。所谓术业有专攻，闻道有先后。管理咨询顾问，作为业内领域的专家，其心智(思想)不仅仅是建立在知识学习基础之上的，更是建立在对企业成功、失败教训研究基础之上的。我们不能说，管理咨询顾问在管理方面就不存在认识的盲区和误区，但是他们的思想对企业家是有启发意义的。思想只有交流和分享才能产生巨大的能量，能量发挥出来后，才能产生对接，可能管理咨询顾问的一个小小思想闪光点的照明，就能点亮企业家思想的宝藏，给企业管理方面带来巨大的收益。

二、实操型解决问题

作为一个管理咨询顾问，其一项非常核心的能力就是逻辑性非常强，善于分析问题。

通过对问题的深入分析，管理咨询顾问找出产生问题的原因，以及各原因之间的逻辑关系和事情背后的原因，从而建立起问题分析、解决系统。问题系统的建立帮助企业家看清问题的实质、问题的重要程

度、问题存在的背景，从而找到解决问题的思路和方法。即使有些问题不能马上解决，管理咨询顾问也会帮助企业以一种全新的视角来认识企业存在的问题，并提出解决问题的步骤与系统思路。

三、建立系统管理

我们坦诚的说，中小企业家能自己设计管理系统的人还不多，要么是不具备这样的知识结构；要么是具备这样的能力，由于时间有限，自己的心也静不下来。企业家也许有些先进管理理念和管理方法，但是建立管理系统却需要将心沉静下来，认真思考企业到底应该如何实现整体运作，认真思考如何保证每个运作环节的高质、高效，并将这些思考书面化、系统化、精细化。可以说，这是一个极具挑战性、高难度系统管理的工作。

有的企业为了解决企业管理系统建立问题，花高代价引进了空降职业经理人，期望空降职业经理人能把其它企业的成功经验借过来自己所用。应该说，空降职业经理人在推进中国企业管理系统化、精细化的过程中起到了很大的作用。但是空降职业经理人往往专业水平高，但由于不同的企业规模应该有不同的管理模式，再者是水土不服的原因等，或一旦成为企业的一份子，成为某个部门的一份子，往往会因为各种利益关系盘根错节，其管理系统设计的系

统化的程度、精细程度会打折扣，最终导致两败俱伤而告终。

而管理咨询顾问作为第三方，与企业各部门主管人员之间没有直接的利害关系，而且作为第三方说的话，不管是企业中层管理，或基层执行都会认真听，因在没有任何利益冲突的情况下，还能给他们带来价值，还可以完全以企业价值最大化为导向，全面、系统的对企业的管理系统进行分析、设计和再造，来结合企业的实情运作，并完全落地实施。

四、问题洞察与分析

管理咨询顾问的价值在于对企业的的问题具有独到的洞察力，不仅能看清企业现在存在的问题，更清晰随着企业的发展，企业可能会发生哪些问题，并为企业家提出应对建议，但很多企业家都往往存在这样的情况：在逆境的时候，看不到希望；在顺境的时候，看不到危机；面对市场的变化，分不清到底哪些是机会，哪些可能是陷阱与威胁。通过管理咨询顾问老师们对企业系统全面调研后，能通过相关数据提出企业的优势、劣势、机会与威胁，再提出合适企业发展的解决思路，真正为企业起到保驾护航的作用，让企业家对企业发展保持清醒的认识，避免少走弯路，少浪费资源。

无论你是自然界兽中之王，还是大草原上食草的羚羊，都意识到一个问题：速度决定生存。那么你是否意识到：什么决定速度——那就是高效！遂宁市三丰食品有限公司位于川中重镇遂宁市，是一家按国家标准专业化生产罐头食品的工厂，专注于进出口贸易，产品供不应求，享誉国内外！

罐头之家
GUANTOU
SANFENG FOODS
SANFENG FOODS
SANFENG FOODS
四川遂宁市三丰食品有限公司
SICHUAN SUINING SANFENG FOOD CO., LTD
香飘千年 润泽四方！
遂宁市三丰食品有限公司
地址：四川省遂宁市创新工业园区机场北路6号
联系电话：0825-2634844 公司网址：www.scsfsp.cn