

企业楷模

开米公司的粗放式管理

■ 陈遥

开米科技是一家开发智能温湿度仪表系统的环境智能检测公司,运作模式是生产外包,自己只负责检测,因为老板坚持“只做小而精的公司,绝不做大公司”的经营理念,因此只有 20 多个员工,也没有非常严格细致的规章制度,更强调管理的“弹性”。比如出差,均

在这家公司,并没有非常严苛细致的规章条文,更强调管理的“弹性”。

以快和安全为原则。飞机方便就坐飞机,高铁方便就坐高铁;住宿没有硬性费用标准,一般以快捷酒店为主;出门尽量打的,以提高效率;所有一切,实报实销。公司的业务提成也采取粗放的利润分成制。也就是说,每一个产品给一个内部结算成本以及参考销售价格。二者之间的差价,业务员提成 20% ~ 30%不等,其余的则作为公司费用及利

润。谈业务的过程中,如客户需要回扣,业务员可自主酌情掌握,回扣部分打入成本。

开米科技的这种管理模式似乎让业务员有机可乘,比如多报回扣,因为跟拿提成比的话,回扣多了一套自己的理论:自觉做人,认真做事。样样靠管不行。开米科技有不断的研发、宣传投入,为员工创造了

一个发展的平台,他们自己心里都会有杆秤。更何况,公司总共就那么几个人,信息会非常透明,迄今为止,还没有发生上述情况。

开米科技的部门和部门之间也相处融洽,发生了问题,大家围在一桌就事论事,探讨解决方案。何总称,因为大家的终极目标都是:让产品顺利进入市场。因此没有什么不好谈的问题。

经营方法



新奇的赚钱法

■ 佚名

刘先生在广州至深圳的繁忙公路旁,开设了一家颇气派的食杂商店,名曰:大发商店。并在公路旁竖了一块显目的招牌:专营饮料、食品、香烟和水果之类。刘先生想,广深公路上车辆每天川流不息,大巴小巴车都是坐得满满的乘客,货车和小轿车司机们,也不是小数目。开车的辛苦,坐车的也疲劳,因而,光顾到自己这家商店来购买食品饮料香烟什么的,客人一定不会少,那商店的生意也一定会大大火爆起来的。不料,商店开张后,生意却远远不是刘先生所希望的那样兴隆,相反,商店门可罗雀,业务清淡,每天,门前公路上的车辆虽然依然如滚滚潮流,然而,却几乎没有什么车会停下来,也难得有人从车上下来到这商店来买东西。一个月下来,商店生意没做成几笔,费用倒亏了一大截。这一来,刘先生便成了热锅上的蚂蚁,急得寝食不安,坐卧不宁了。他真弄不懂,为什么明明每天有这么多顾客,都是自己店门前过去,明明这些客人大都是需要购买食品饮料什么的,可是,为何偏偏不光顾自己的商店呢?

刘先生急了整整三天。之后,他不

知是看了一本什么书,居然又挺起了腰板。他首先做了一件令人莫名其妙的事业:在离自己的商店不远的空坪处,花钱建了一间小巧精致的厕所。然后,他将原来竖立在公路旁边的“大发商店”招牌,用油漆重新刷白,不再写商店名称,却用鲜红的油漆在招牌二面都写上“厕所”两个大字。这一来,公路上的人远远都能看到的不再是“大发商店”,而是“厕所”了。“厕所”牌一竖,当天,就有几辆大巴车停下,从车上急不可待涌下一批批乘客,直奔商店旁的厕所,大行方便。方便之余,自然大都又拥到“大发商店”里,采购一番旅途需用的食品饮料水果等,这一来,可把刘先生和他的营业员们忙得不可开交。自然,刘先生也乐得眉开眼笑,满脸生辉了。

他学了一年钢琴,发现看别人弹琴时是那么轻松,可轮到自己弹时却是那么困难。于是,他开始打退堂鼓。这天,父亲正在做一把锁,他来找父亲:“爸爸,我不想弹钢琴了。”父亲停下手中的活儿,随手从桌上拿起一串钥匙:“你

越是大的公司,越简单

■ 张建华

一位朋友在美国通用公司工作。他讲到一个情况:他报到的时候,人力资源负责人给他了一张表,上面写着平日工作中都会涉及到向谁汇报(上级是谁),谁向你汇报(下级是谁),什么事情与谁协调(同僚是谁),以及每天需要做什么,每周需要做什么,每月需要做什么。然后问他:明白了吗?他说明白了。年底,人力资源部也是按上述内容考核。他感慨地说:越是大的公司,越简单。

为了做到有效管理,使管理变得简单,现在的团队组织都存在以下 4 个管理基本原则:

“没有坚持,没有恒心,没有一把钥匙一把钥匙去试开的决心和勇气,你就永远打不开成功这把锁。”

最后一把钥匙

■ 郝金红

他出生于奥地利,他的父亲在维也纳开了一家制锁店,生意很好。父亲希望儿子将来继承自己的事业,但从读小学开始,儿子就开始喜欢音乐。开明的父亲在儿子 8 岁那年送给他一架钢琴,还聘请了维也纳一位著名的钢琴演奏家做儿子的老师。

他学了一年钢琴,发现看别人弹琴时是那么轻松,可轮到自己弹时却是那么困难。于是,他开始打退堂鼓。

这天,父亲正在做一把锁,他来找父亲:“爸爸,我不想弹钢琴了。”父亲停下手中的活儿,随手从桌上拿起一串钥匙:“你



学会策略思考

■ 何飞鹏

有一个利润中心部门的主管,在执行一个新计划时,申请了一笔庞大的预算,被我打了回票。他颇不以为然,不断地为自己的行为辩解:一、这个计划难度高、风险大,因此没有充裕的预算没办法;二、较诸同业最类似的事业,同业的手笔更大,预算更多;三、公司做新事业要有决心,如果不编列足够预算,代表公司没决心,公司没决心,如何让同仁们下决心放手一搏。

他的说法,似乎完全无懈可击,每个单一论点都是正确的,但问题在于这个新计划规模太小,期望值太低:他放大了计划难度,却没考虑到这其实只是个小生意,而小生意是不可能打大算盘、用大投资的,慢慢准备、培养,慢慢调整、回收。

另一个主管正好相反,被赋予一个策略任务,执行一项新计划。但他小心谨慎、仔细规划、慢慢盘算,以至于在投标的过程中,错失良机,最后以相差极小金额的第二高标落选,整个计划泡汤,公司的策略不得不调整。

这是另一个完全相反的案例,谨慎没错!错在没能理解这是公司关键的策略作为,在精打细算之后,应该知道此计划其实有势在必得的压力,因而在精算的价格之外,应该用“想像力”出一个绝对有把握的价格!这是“做大生意,打小算盘”。

原则一:该谁干?这是组织管理中的首要问题。有的组织是先找到合适的人,再开展这项工作;有的组织是先让人员干起来,再分配合适的工作给“干事的人”。

原则二:怎样干?作为组织,应该有自己的“规矩”、“操作手册”和“路线图”。组织是人群的集合,要找到合适的入选有“操作手册”,并按手册操作,保持组织的一致性。

原则三:干到什么标准?找到的人按照规定的目的,达到预定的目标(标准),是组织管理的目的。实施,则是组织的绩效考核。

原则四:谁有权检查(向谁负责,谁有权听汇报)?谁是组织者(领导)?这是组织管理活动开始的基本条件。

去后面的仓库帮我拿一块铜片,我马上要用!”

他接过钥匙一看,这串钥匙至少有二三十把,而且每把的形状都差不多,他想说什么,父亲又催促他:“快去!”他拿着那串钥匙来到了仓库,仓库的门锁着。应该是哪一把钥匙呢?他想。管他呢,随便拿一把碰碰运气吧。但是,他今天的运气真不怎么好,试了好几把,都没打开。

“还是我来吧!”这时身后传来父亲的声音。父亲从儿子手里接过那串钥匙,一把一把地去试。“爸爸,您这样一把一把地试,要试到什么时候?”父亲没有回答他,还是一把一把地试着。这时,只剩下最后一把钥匙没有试过了。父亲将钥匙插进锁眼里,只听一

声清脆的响声,锁被打开了。这时,父亲转过身来,冲自己的儿子说了一句令他终身难忘的话:“孩子,记住能打开锁的,往往是最后一把钥匙!”

这个小男孩,就是后来成为世界钢琴巨匠的保罗·巴杜拉·斯科达,一位被音乐界尊为“钢琴教父”的音乐大师。

不论是“做小生意,打大算盘”或是“做大生意,打小算盘”,都是犯了策略思考的错误,用了不对的规格,用了不对的思考,当策略思考错误时,不论流程、方法、计算有多么正确,最后都会错误。

做小生意,讲究“快、狠、准”,机会稍纵即逝。由于规模小、变动大,就只能以快制快,以小博大,没有办法用大生意缓缓而来、长期投资、慢慢调整的方式。做小生意就能打“小”算盘、打“精”算盘、打“快”算盘,就是不能打“慢”算盘、打“大”算盘。

至于策略性生意,需要较大投资的生意,当然精打细算绝对不能免,缜密的规划更不能少,小心谨慎的态度更是必然。因为事关重大,因为牵涉公司的策略作为,更影响公司的长期成败。这个时候,“小算盘”的精打细算之外,更应该宏观思考,用想像力从大局着眼,而不是斤斤计较于短期盈亏,不是着眼于一时投入的多寡,以免错失投入时机,从此万劫不复。

作为主管,小心谨慎、精打细算,绝对是永远正确的态度。但是如果只有打“小算盘”的谨慎,永远无法成为独当一面的高级经理人,因为缺乏策略思考。反之,面对小生意、面对快速变动的机会,如果不能发挥“摆地摊”小贩的机动、应变、快速抢钱的态度,一味要求公司摆开阵仗、仔细规划、充分投资、慢慢回收,这也绝对不能成就一个杰出的主管。



管理之道

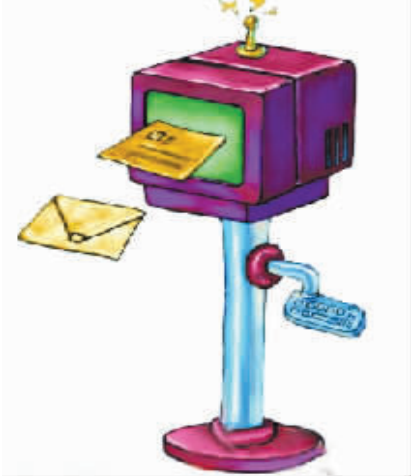
来自员工的信息源是企业信息系统不可或缺的组成部分,同样具有巨大的价值。

一家企业在生产中,需要一种稀土作为助剂。经过网络查询和咨询专业机构后,得到的信息是 1000 多公里外的某厂家可以少量提供,但价格远超出该企业的成本控制线。当企业负责人正为此大伤脑筋时,一位家住郊区的员工主动找上门说:“这有什么难找的,我家周围就有这种稀土。”喜出望外的企业负责人连忙带人前往 15 公里外的郊区考察,通过支持当地开发,解决了这一助剂长期供应难题。事后,这位企业领导感慨:“我们舍得花大钱开辟信息通道,却忽略了眼皮底下的零成本信息来源。”

这个真实的案例告诉我们:来自员工的信息源是企业信息系统不可或缺的组成部分,同样具有巨大的价值。

信息是决策者的眼睛。谁能及时获得最准最全最新的信息,谁就更接近成功。很多企业经过多年努力,耗巨资建起了信息管理系统。但是,企业能不能全面及时获得和利用信息,还要取决于是否能得到全体员工广泛的认同和积极参与。

企业员工来自五湖四海,来自他们的信息往往是信息系统里缺少又颇具价值的。鼓励每一位员工成为企业观察市场、掌握动态的流动哨兵。员工在主动为企业提供信息中,也加深了对于自己企业经营参与感。比如,我们可以借鉴的就是人员招聘的内部推荐制度,鼓励全员参与人力资源的供给。不仅让员工觉得企业信赖他们,更让员工发挥了除本职工作以外的价值。



有位美国朋友,想找台湾的印刷厂帮他印一批东西。又听说印刷厂生意多、有季节性,常会拖工,不按时缴件,于是请我介绍几家可靠的。

“我也没把握。”我写了三个厂家的名字给他,说,“你还是自己观察吧。”

不久,他回了美国,已经找到合作的伙伴。我好奇地问他:“你才去这么几天,怎么就决定了呢?”

“这简单。”他笑笑,“其中两家都在电话里对我说:‘随时恭候。’只有一家,先要我等他查本子,再对我说下午三点五十分。附带还加一句:‘不知道谈到四点钟,时间够不够?不够可以另外约。’我就决定了那一家。”

当你要别人尊重你的时间之前,你先得尊重别人的时间,而当你不守时,不仅是你自己的问题,也将连带地造成别人的不守时。

只有尊重别人的时间,也掌握自己时间的人,才能得到别人的尊重。



重视来自员工的信息源

■ 蔡湛

做尊重时间的人

■ 刘塘