

对横亘在面前的困难,采取一种坦荡的态度积极面对,呈现出一种自信。自信是一种不可阻挡的力量。

# 好管理才能“创造喜悦,提供喜悦”



河越晴浩是个好运气的人。他在2011年盛和塾世界大会上一登台,就把一种阳光的喜气带了进来。1987年,父亲让他回自己家的公司时,他提出一个条件:从第一天起

就必须是总经理。日本人通常需要从基层打磨,河越晴浩免去了那番历练。他逢人就说“我运气好”。现在河越晴浩已经50岁了,是寿SPIRITS株式会社的董事长兼总经

理,经营着销往全日本食品品牌集合体,包括点心、面包、餐饮、健康美容食品等,下一步就要面对全球市场了。无论遇到什么,河越晴浩都习

惯说“运气好”。比如,今年3月东日本地震发生后,公司的营业额出现了前所未有的锐减,他却口口声声“运气好”,老天给了个让公司全面升级的机会。他提出“用美味的点心重振日本的活力”。

“运气好”的河越晴浩,创造了两个标志性口号:“创造喜悦,提供喜悦”;“今天创造一个狂热粉丝”。以此为中心,形成了全体员工要身体力行的100条经营哲学,管理层要对20条总经理哲学进行实践。他们坚持以“寿SPIRITS”式方法推进:如“最强绝对走运主义”、“经营未来竞争力”、“提高主体意识的晨会”、“小榧全国大会”等等。

一天下午,一位福冈的客人买了1500日元的点心。回到家一看,拿的却是1000日元的点心。投诉电话过来,已经是晚上。业务员真诚道歉,并承诺退款。

一般投诉处理,到这里就算完美了。可是,言辞上的真诚和金钱上的补偿,都不可能“创造一个狂热粉丝”。该员工第二天一早早早班飞机直奔福冈,把价值1500日元的点心交给了客户。客户有了意外的惊喜。从此以后他成了一个狂热粉丝,并且让朋友的朋友都成了“寿SPIRITS”的粉丝。

稻盛和夫太喜欢这个乐观的汉子了。他的乐观与随时创造惊喜的奔放,让稻盛看到了年轻的自己。

稻盛说,上班第一天就要当总经理,可见你天生就有领袖的魅力。乐观正是一个领导不可或缺的本事。员工为一包点心能自己买机票送给客户,可以看到管理是多么细致。不过,你的“最强绝对走运主义”,是不是有点绝对了?这个世界上,困难和挑战还是会无时无刻不涌现出来。既要积极地看待任何挑战,更要有与困难长期作战的准备,要学会在困难面前勇往直前,以后还要善于从直接面对困难中学习。

全场与会者也被稻盛与河越晴浩的轻松感染了,一种乐观轻松的气息开始蔓延,场上不时爆发出会意的笑声。

同行的山东企业家高桂佳对我感慨,这样一种力量太可怕了,我们可怎么赶得上!高桂佳今年38岁,却已经把自己的食品公司以2亿元的价格卖给了上市公司。他获得了现金,却也丢失了可以让他梦牵魂绕的一个团队和一个事业。当看到这位50岁企业家与80岁的稻盛碰撞所显现出来的勃勃生机,他有点空落落的。

(王育琨)

## 中小企业如何向“专精特新”转型

早在金融危机发生时,中小企业都被逼到了转型的风口,如今在“十二五”开局之年,转型对中小企业来说既是良好的契机,也是巨大的压力,转型已刻不容缓,否则必然被淘汰出局。

那么中小企业向哪里转型呢?建议中小企业走“专精特新”的发展道路。

“专”,就是“专业化”:专注一个行业、专做几个产品、专门服务一类客户、专心开拓一些地区。

“精”,就是“精细管理”:精良的产品或服务品质、精益求精的工作作风、精简高效的管理制度和流程。

“特”,就是“独有或更好”:抓住客户特点,形成自己的特色如产品特色、服务特色等。

“新”,就是“创新”:以新设计、新产品、新款式、新包装、新形象等,不断满足客户的新需求。

那么,中小企业又如何实现向“专精特新”转型呢?正略钧策建议,中小企业可以根据自身的实际情况考虑从以下几个方面展开:

- 一、实行聚焦战略:在客户、产品线、地区等方面根据自身的优势进行聚焦,做专做精,成为某一行业或细分领域的小巨人。
- 二、推动产品升级:如从OEM向ODM升级、向节能环保升级、向高端产品升级等,这样才能为企业创造更大价值、更多利润。
- 三、进行技术创新:技术创新不一定是原创性的,中小企业应根据自身的条件进行低成本快速创新、灵活创新,尤其是使用现有技术进行组合型创新,如对产品外观、包装、款式、颜色、功能、服务方式等方面创新等。
- 四、建立自有品牌:品牌先期可以是一种商标、声誉、客户的认可等,不一定花大价钱进行宣传,只要中小企业能够通过自己的产品和服务赢得客户的忠诚,就能够建立真正属于自己的品牌,从而获得持久的竞争力。
- 五、完善内部管理:主要是内部制度建设上进行相应提升,包括客户服务、业务管理、人员管理、财务管理等,按章办事、井然有序,给客户良好的体验。
- 六、加强人力建设:现代企业管理及其核心竞争力,最终体现在企业的人力资源上,中小企业往往人员素质不高,在转型过程中要转变人才观念,在这方面要舍得投入,切不可将人力仅仅看作成本,要当成一种资源,引进有能力的人才,加强人员培训,1%的人员投入就能带来100%的回报,只有高素质的人企业才能真正向高端转型,只有“聚才”才能“聚财”。
- 七、提升核心能力:中小企业通过上述转型,最终要形成自己的核心能力,这是企业在竞争中立于不败的关键,对于中小企业而言,发现商业机会的能力、学习能力、快速反应能力、营销能力等最为关键。

(郑钧)

中小企业,在我国企业中,占据了很大的比例。那么,中小企业该如何管理,才有最大效益?

## 中小企业的管理“八大法宝”

的引导。总之,管理者与员工彼此间要相互了解,在心灵上相互沟通和默契,这一点对一个中小企业的管理者来说尤为重要。

2. 聆听员工的心声。中小企业的管理者都有强烈的自我主张,这种倾向有助于果断、迅速地解决问题,但另一方面也会使管理人员一意孤行,听不进他人意见,导致决策失误。在企业的管理中,聆听员工的心声,也是团结员工,调动积极性的重要途径。一个员工的思想出了问题,会失去工作热情,要他卓越地完成你交给他的任务是不可能的。这时,作为管理者,应耐心地听取他的心声,找出问题的症结,解决他的问题或耐心开导,才能有助于你的管理目标的实现。对待犯错误的员工,也应当采取聆听的办法,不应一味责难他们,而应给他们解释的机会。只有了解个别情况后,才能对他们对症下药,妥善处理。

3. 管理方法经常创新。管理员工就像开汽车,司机在开车时需小心地看着指示器和路面,路面有新的变化,指示器的指针有变化,他就应转动方向盘,防止翻车撞人。管理员工也是如此,管理人员要让其员工在制定的轨道上运行,就要仔细观察,经常调整,以防止其出现偏误。在稳定的大企业中,管理者要多注意员工的各种变化,在基本管理框架内灵活地

运用各种技巧管理下属。而对于活跃的中小企业管理者而言,他们的责任更加繁重。他们不仅不能墨守成规地管理下属,也不能用固定的模式去涉及企业的蓝图。管理者要不断采用新的方法处理员工管理中的新情况,就必须要有超越陈规的意念和能力。70年代末80年代初,福特公司的经营思想日渐保守,公司业绩步步下滑,最后滑到了亏损的边缘。艾柯卡出任克莱斯勒总裁后,积极开拓创新,激发了员工的干劲,不到两年,终于使濒临破产的公司奇迹般地起死回生了。

4. 德才兼备,量才使用。“尺有所短,寸有所长”,每个人在能力、性格、态度、知识、修养等方面各有长处和短处,用人的关键是适用性。为此,作为管理者在用人时,先要了解每个人的特点,十个员工十个样,有的工作起来利落迅速;有的谨慎小心;有的擅长处理人际关系;有的却喜欢独自埋头在统计资料里默默工作。在许多企业的人事考核表上,都有一些关于处理事务的正确性、速度等评估项目,能够取得满分这才称得上是优秀的职员。作为一个管理者,不仅要看到人事考核表上的评分,更重要的是在实践中观察,结合每个员工的长处给予适当的工作。在从他们工作过程中观察其处事态度、速度和准确性,从而真正测出其下属的潜能。也只有

如此,管理者才能灵活、有效、成功地管理他的员工,使事业蒸蒸日上。

5. 淡化权利,强化权威。对员工的管理最终要落实到员工对管理者,或下属对上级的服从。这种领导服从关系可以来自权利或权威两个方面,管理者地位高,权力大,谁不服从就会受到制裁,这种服从来自权力。管理者的德行、气质、智慧、知识和经验等人格魅力,使员工资源服从其领导,这种服从来自一个企业的管理者要成功地管理自己的员工,特别是管理比自己更优秀的员工,人格魅力形成的权威比行政权力更重要。

6. 允许员工犯错误。现实世界充满了不确定性,在这样的一种环境中做事自然不可能事事成功,一个人能多做正确的事,少做错误的事情,他就是个优秀的人。作为一个管理者,若要求下属不犯任何错误,就会抑制冒险精神,使之缩手缩脚,失去可能成功的商机。冒险精神是一种宝贵的企业家素质,冒险需要勇气和资本。若能从不确定的精神中,靠着某种灵感去冒险,才可能有成功的机会,但也有可能招致失败。若管理者不允许员工失败,冒险失败会受到上司的严惩,则员工就会抱着不做不错的观念,这样企业便失去赖以发展的重要动力。因此,身为管理者,应鼓励员工理性地去冒险、去创新、去抓住商机,应允

许员工失败。当下属冒险犯了平常的小错时,不应过多指责;当冒险成功时,务必多加赞赏,并给予相应的回报。

7. 引导员工合理竞争。在中小型企业中,员工之间也是存在竞争性的,竞争有正当竞争和不正当竞争的区别。正当竞争就是采取正当手段或积极方式正向攀比,不正当竞争就是采取不正当的手段制约、压制或打击竞争对手。作为一名管理者,关注员工心理的变化,适时采取措施,防止不正当竞争,促进正当竞争是其重要的职责。为此,人员管理有一套正确的业绩评估机制,要以工作实绩评估其能力,不要根据员工的意见或上级领导的偏好、人际关系来评价员工,从而使员工的考评尽可能公正客观。同时,企业内部应建立正常的公开的信息渠道,让员工多接触、多交流、有意见正面沟通。

8. 激发员工的潜能。每个人的潜能是不同的,对不同特质的人,采取不同的刺激手段才可能达到好的效果。医学研究表明,人类的思维和行动均来源于大脑皮层的活动,而大脑皮层又有内侧与外侧之分,这两部分又有不同的功能。管理者应将这一原理运用到企业管理中来,根据不同人的特点采取不同的激励方法。

(牛津)

## 潍柴动力:实施内控提升了企业管理

在进行内控建设之初,潍柴动力股份有限公司(下称“潍柴动力”)就把内控定义为不仅仅是为了合规,更是以内控为契机,全面提升企业管理。

家A+H上市公司,成为第一批全面执行企业内控配套指引的企业,至此正式踏上了潍柴动力的内控之路。

### 董事长亲自挂帅

内控是“一把手”工程。这句从内控风暴掀起之初就被定论的话,在潍柴动力体现得尤为明显。

2010年7月19日,财政部、证监会等五部委在北京联合举办A+H上市公司内控培训班第一期,接受培训的无一例外全是董事长、总经理等企业里的核心领导,成为内控培训班里级别最高的一期。彼时,潍柴动力参会的领导在接受记者采访时曾表示,回去之后潍柴动力将会立即着手推进内控指引的执行。

潍柴动力踏踏实实做事的企业文化无处不在。一个月后,潍柴动力即成立了由董事长亲自担任领导小组组

长、集团主要领导参与的内控体系建设领导小组,负责指导集团内控体系建设工作。在潍柴动力,内控体系建设已经是整个集团的事情。

在潍柴动力,集团领导不仅亲自调度,亲自参加国家部委、专业协会组织的内控讲解,还派出集团主管财务、运营的副总及部门负责人参加财政部、会计协会等组织的内控知识专题培训班,进一步搞清内控的意义,使内控建设成为名副其实的“一把手”工程。

### 内控人才是关键

内控是一项全新的工作,涉及企业管理的方方面面。抓紧内控工作的同时,潍柴动力开始培养自己专业的内控队伍。

“咨询公司对内控方案的设计和检测是阶段性的。在其离开后,整个

内控体系的运转、维护及整改都将由我们自己完成,所以内控队伍的建设是重中之重。”潍柴动力有关负责人表示。

2010年9月,潍柴动力分别在潍坊和上海成立了内控推进办公室,配置专职人员,专职承担起内控体系建设中的具体协调工作。以潍坊母公司内控推进办公室为例,主管企管的职能部门部长任内控办主任,从企管、审计、财务、绩效考核、证券、运营等部门抽调7名同志成立内控研究室,专职从事内控体系建设工作。各部门还有一名主管领导和同志专门负责与内控研究室对接,形成了良好的沟通渠道。整个集团组成了百余人的内控队伍。这犹如一张无形的内控网覆盖了整个潍柴动力。

内控体系建设只有开始,没有结束。在潍柴动力,“上项目培养人”成为锻造内控人才的新理念。

在具体项目实施过程中,对内控项目成员的要求是全面学习、全程参与、全面掌握,以项目学知识,借项目长能力,从而通过项目实施培养更多内控专业人才,尽快形成其独立工作能力。

### 内控不仅仅是合规

短短一年间,潍柴动力的内控工作在有条不紊、迅速地推动中。

在内控实施前,潍柴动力参照中国企业会计准则指导各项财务核算和报告工作,未能将财务管理、会计核算和报告编制等内容及流程标准化。通过实施内控,公司依据实际业务,总结现有财务管理实务经验,在此基础上建立规范、明确的财务管理制度,健全了规范的财务管理流程,编制了财务管理手册,更有效指导了实际业务的开展。

在内控建设过程中,企业有效识别各种风险后,会把梳理流程作为一项非常重要的工作,如何既能完善流程又能提高工作效率,有时是必须直面的问题。

记者了解到,潍柴动力一直在同步进行流程梳理和优化。“要控制风险,有些流程是必须的,随之效率可能会降低,但更多时候,合理的流程会提高效率。”上述负责人说。

比如,以前投资项目要经过多个部门流转,程序复杂,时间较长。此次借建设内控的机会,潍柴动力对项目流程进行了重新梳理,现在从立项到最后通过评审的时间大幅缩短。

内控从来都不仅仅是合规,而是要定位更高,即通过内控实现企业管理的全面提升。对于影响内控体系顺利实施的重要因素,潍柴动力给出了自己的诠释。

(凤凰)

国药准字H46020636

**快克**

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感  
一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产  
海南快克药业总经销