

管理典范

GuanliDianfan

管理日记

Guanli Riji

扩大思考范畴 培育任事心态

□ 联合国国际总裁 杜书伍

公司里领导者的养成，通常需要从基层开始，长时间的淬炼，才能培养扎实的能力与丰富的经验；待其成大器之后，才能独当一面、担负更重大的责任。然而，我们却经常发现，一个优秀的员工升上主管后，才发现其无法胜任主管的工作，有些甚至还需要高阶主管协助“善后”。何以如此？究其根源，关键在于“思考习惯”与“任事心态”。

思考习惯，指的是习惯思考范畴的大小。这是能否成“将”的重要关键。一名基层人员的思考范畴，大体就是所属部门及自己职务范畴；升上主管后，顶多扩及所属部门及所带领的小单位。但这样的思考范畴都是有所局限的，必然无法提高对事情的判断力，更不可能产生突破性的思维。

真正能提高判断力与突破思维，须有更广阔的思维习惯，能够跨越自己所属部门，而这便是“将”的思考范畴；甚至更高层次的大将，其习惯思考的范畴能及于整个公司与产业。

至于任事心态，关键在于“被动”或“主动”。优秀的基层员工或基层主管，往往存有强烈意识想把主管交付的任务做好，因此，他会倾注百分之百的心力，全力达成任务。久而久之，他会形成“主管交付、努力达成”的标准动作，不自觉落入“习惯性等待主管交付”的惯性，进而形成一种“被动的积极”。

因为是“被动的积极”，便丧失“主动的积极”思考如何提升职务价值、自我丰富化工作内涵的能力，也就是缺乏领导者“独立积极主动思考”的特质。

所以一名领导者，必须习惯扩大思考的范畴，而且能够独立积极主动提升职务价值，才能产生突破性的思维改善部门营运，进而提升部门的功能定位，甚至能转变成成为公司的核心竞争力。

管理课堂

GuanliKetang

一个岗位 三项任务

在自己的岗位上，主管担负着“接力赛”的重任，即继承前任遗留的事业，把它发展壮大，然后交给后任。作为一名主管，在一个岗位上工作的几年间，必须完成的任务有以下三项。

其一，处理前任的遗留问题，并使前任的计划或未竟事业开花结果；

其二，按照自己的设想，在自己的任期内实现目标；

其三，为未来考虑，现在就开始做好准备工作，给后任留下容易打理的“遗产”。

主管的工作能做到何种程度，取决于这三项任务，由此我们也可以评价一名主管是否合格。

糟糕的主管是在任期内没有任何新成绩，只知道坐在那个职位上，该采取措施时也毫无动作，等到有人接任后，不良后果便显现出来，结果让后任大受其害，叫苦不迭。

合格的主管除了完成前任留下的事业，还会定下自己任期内的新目标，并尽力做出像样的业绩来。

最好的主管不但能让前任的耕耘进入收获期，还能成就自己的事业，并能深谋远虑为下任打下良好的基础。

你在过去的岗位上是如何做的呢？你的工作做到了哪种程度呢？

（山芳雄）

管理典范

GuanliDianfan

□ 陈芳毓

7-ELEVEn 的 35 年企业史，就是一段“不断搜集、并快速响应顾客需求”的历史。

从创业第一天起，这家公司就只专注做好这一件事。产品上，有推出就引发排队抢购的 40 元民众便当；服务上，有 24 小时都能收款的水电费代缴；营销上，有全民疯狂的“Hello Kitty 磁铁”集点；系统上，有“今日订、明日到”的环岛物流系统……

4800 家门市，“融入顾客情境”的经营实验室

为了广泛搜集、快速响应顾客的需求，7-ELEVEn 从创业起点、甚至还在亏损阶段，就开始一点一滴地打造起一套营运系统；其中最重要的三根柱子，就是门市布点、物流和信息流。在全台 9000 多家便利超商中，7-ELEVEn 门市占超过一半，是第二名的两倍。但徐重仁认为，“最大的敌人不是竞争对手，而是瞬息万变的顾客需求。”所以，4800 家店、5000 多名店员，个个都是总部的情报天线。“别人靠猜的，但我们是透过直接与顾客对话、互动，找出‘顾客需要什么？’”谢健南说。

每一个顾客的需求，会透过店长、区顾问、区经理层层往上汇报，最后进入总部的“经革会”。在这个每两



周一次的会议中，徐重仁和高阶主管们会一起找出解决方法。

点点滴滴的小改善，目的不是要累积成大利润，而是要为每天 700 万个顾客带来便利。7-ELEVEn 持续推行的“单品管理”(TK)，核心精神就是“同样一件商品，要依据商圈属性、顾客特质，来改变销售方式”。

走出会议室，门市也是决策者的经营实验室。徐重仁曾说，只要从顾客的表情、动作和购物篮里的东西，他就能猜出对方的购物动机。

只要跟顾客靠得够近，就不难发现，原来一包一人份的冷冻水饺，比大包装更适合小家庭；一张可以小憩片刻的桌椅，就能让上班族停下来好好吃顿晚餐。顾客一句“原来可以这样！”的赞叹，就是判断成效的 KPI (Key Performance Indicator，关键绩

效指标)。

物流加信息流， 赢得顾客信任的坚实后盾

很难想象，如今有 51 家关系企业、营业额破 1200 亿的零售帝国，创业初期也曾连续亏损 7 年。尽管财务状况捉襟见肘，主管们甚至要用“猜拳”的方式，决定由谁回总部报告业绩，徐重仁却从未停止投资基础建设。

由于台湾产业聚落相对不完整，无论要集中配送商品到门市、或生产一个全程 18 度 C 保鲜的便当，7-ELEVEn 都得自己成立关系企业。因此，还只有 14 家店时，徐重仁就大胆在南北各设置一个出货中心，使商品可以集中配送，减少门市缺货。

1986 年，7-ELEVEn 终于开始获

利，徐重仁更加大投资脚步。其中影响最重大的，就是导入 POS(Point of Sales, 销售时点情报)系统。这套系统，日本超商早已实施多年，用于协助门市精准掌握每天的销售数字；只是，一套要价高达新台币 10 亿元。

“便当”也曾 在 20 年间历经三次试卖，最后都因为便当工厂无法配合生产，或无暇帮忙配送而作罢。直到 1998 年，7-ELEVEn 与日本合资兴建一座从生产到配送、全程 18 度 C 保鲜的便当工厂，才催生了人气商品“御便当”。

这些投资，金额动辄数亿元、短期也看不见回报，为什么非做不可？“没办法，因为没人要做啊！”徐重仁说得轻描淡写，背后却隐含一股坚决的意志：为了满足顾客需求，没人要做，就自己来！

当年“不得不做”的事， 搭上“虚实整合”趋势

如今，门市、物流和信息流架起的全方位供应网，俨然已成为 7-ELEVEn 接触顾客、满足需求的铁三角。

当年的两个小仓库，已扩大成四个专业物流公司、全台 36 个物流中心；门市订货的 4000 多种商品，每天都可以在半小时误差内，精准地到送达货架；在博客来买的书，7-Net 买的可乐，也都能在 24 小时内交到顾客

手中。

从 POS 系统起步的信息系统，也因为从数字中找出消费者生活改变的蛛丝马迹，而一层层向上堆栈、往外扩散。2006 年，7-ELEVEn 凭借零售龙头之姿，广泛整合外部资源，打造出从实体门市伸进云端的 ibon——这台半人高的机器里，有 100 多种网络服务、400 多个合作厂家，无论是要影印网络数据、订高铁票、缴牌照税、网拍交货，甚至点光明灯，几分钟就能在屏幕上一指搞定。

回过头看 7-ELEVEn 的每一个决策转折，每一件曾经为了满足顾客需求、而“不得不做”的事，现在都成为赢得顾客信任的坚实后盾，甚至有点误打误撞地埋下了通往“虚实整合”趋势的伏笔。

乍看之下，7-ELEVEn 对于开发门市、物流和信息流，花钱毫不手软；事实上，它投资的是硬件背后的贴心、快速与精准，为了是满足顾客一天 24 小时的需求，响应一年 365 天的期待，以求最终赢得一辈子的信任。

这，就是 ROI 最高的顾客投资学。

【管理者说】

总经理徐重仁说，“‘融入顾客情境’是我们的核心竞争力。”营运长谢健南说，“顾客的不方便，就是我们的机会。”整合营销部经理刘鸿征说，“我们要当‘专业’的消费者。”

KFC 中国市场成功练就“六脉神剑”

供的食品则更加西方化一些。

1、关注中国

固然很多亚洲的快餐特许经营企业都希望复制西方的经验，KFC 还是决定让自己成为一家本地化的企业，而不是一个外来者。所以该公司没有引入大量西方的经理，KFC 雇佣了很多理解中国消费者的大学生，他们对于美国做生意的方式也有所了解。所有的食品原料都是本地生产的。

2、调整产品以适应当地口味

除了黑肉鸡肉三明治和“原始配方”的一些食品之外，美国的消费者会发现中国 KFC 餐厅里的菜单上很少有他们熟悉的食品，菜单上有大量本地美食，例如蛋挞、虾汉堡和粥(大米稀饭)。而该公司的竞争对手麦当劳和 Popeyes Chicken&Biscuits 提

3、对当地的舆论做出反应

当中国出现了对西方食品对当地人健康造成不良影响的警告时，KFC 调整了自己的菜单，开始提供更健康的食品，并且组织运动和针对年轻人的活动。

4、“台湾帮”

肯德基中国的另一个成功要素是其领导团队，特别是其被称为“台湾帮”的先锋领导层——大多来自台湾，但也不乏来自亚洲其他国家的华人。肯德基中国前业务发展副总裁、肯德基母公司百胜餐饮集团的前身 Tricon 公司的中国执行委员会委员刘国栋说，这批肯德基中国的领导团队来中国之前大多具备了快餐行业至少 10 年，甚至是 15 年到 20 年的

经验。虽然他们大多受西方教育，但身为华人，他们更容易了解中国国情；有的还有麦当劳工作经验。

5、本土化

直觉有助于推动产品本土化，这绝对是成功的另一个重要因素。刘国栋说，肯德基中国比其他同行更快速引进新产品。同时，肯德基以鸡肉为主要食品这一点使它在中国市场占尽优势。毕竟，中国人最偏爱猪肉，其次就是鸡肉了，而牛肉和羊肉受欢迎的程度则差得多，这令肯德基占了绝对优势。

肯德基从一开始就努力开发更适合中国消费者口味的产品。在中国，肯德基连锁店数量是麦当劳的两倍，而在中国以外正好相反。虽然肯德基的传统美式炸鸡已广为中国消费者接受，肯德基并没有松懈发展新产品。为更迎合中国消费者的口味，肯德基推出具有中国风格的早餐粥



品，老北京鸡肉卷配海鲜沙拉以及辣鸡串等，最近还推出中国式的油条。

尽管肯德基尽量做到产品中西结合并富有中国本土特色，它的竞争同行已经不仅仅是汉堡王或是麦当劳了，中国本土快餐行业也在抢占市场。打响品牌的有遍及各大城市的日式连锁快餐店“味千拉面”，还有来势汹汹的本土品牌“真功夫”。

6、跟上新时代发展

这应该是肯德基中国最新推出

中式快餐品牌的原因。刘国栋说：“我想百胜餐饮集团大张旗鼓推出‘东方既白’中式快餐连锁店既为巩固也为拓展市场……因为他们要迎战新兴的本地中式快餐业竞争者。”

然而，刘国栋认为肯德基中国应该重新定位‘东方既白’，将其市场重心及资源转向中国以外的地区。而在中国市场，应该继续专注于肯德基、必胜客欢乐餐厅以及必胜客宅急送业务。毕竟，肯德基中国是百胜餐饮集团全球业务扩张的亮点。

（谭小芳）

企业高管：时间管理也可从容应对

美国的畅销书作家詹姆斯·亚瑟·雷说过的一段话，我印象深刻，十分欣赏。他说：“使物体从一种状态转化到另一种状态，那就是我们需要利用时间做的事。和流行的观念相比，有纪律、有组织的生活才是真正自由的生活。因为纪律性，你会把那些曾经杂乱的、随机的东西变得有组织、有方向。这种新的定向能像激光一样可以集中起来创造出你所需要的东西。”

对于企业高管来说，每天要处理大大小小各种事务，工作任务与工作时间之间的矛盾就显得更为突出。在我们现代企业管理中我们时常能够看到：某些企业的管理者工作起来常常打乱仗，忙得晕头转向，顾东顾不了西，还需要搭上不少陪家人以及休闲娱乐的时间，还是觉得时间不够用，有一大堆的事等着处理，常为此焦虑、失眠。不少管理者会抱怨：由于陷入各种繁琐的事务和应酬，感到时间不够用，精力跟不上，每天处于疲于应付的状态。

做领导该做的事情首要就是要做好时间的规划。作为企业的管理者要从容的管理自己的时间，是企业有秩序的良性运转，可以参考如下几点管理时间的建议：

一、统筹规划利用零散时间

领导在进行时间规划时，一是应注意统筹兼顾，保持时间上的弹性，合理分配单位工作、学习、休息的时间，做到劳逸结合，把握好工作节奏。二是要善于使用零散的时间，通过工作规划的调整，把零散时间集中起来使用。人们在工作中最容易浪费的就是零星时间，做好时间规划，把零星时间凑整使用或做好工作安排，这里面有很大的潜力可挖。

二、根据层级设定分管范围

本来应当属于下属的事情，他亲自动手，甚至对职工实行越级管理。

表面上看起来，事无巨细，都亲自过问，实际上违反了组织管理的基本规则。如一个领导干了下属的事情，往往会使得下属在工作中产生依赖心理，甚至养成不良的工作习惯，当然对于经验不足的职工，偶尔的示范和具体指导，也未尝不可，但仍应鼓励下属自己去完成。而越级管理的结果，不仅削弱了下层管理者的权威，也会导致组织运转中的混乱无序现象，领导者把握不了自己职责，总是做自己不该做的事，时间当然不够用。

其实组织层级的设计，本身就考虑到管理者的工作量和工作时间。如只有几个人的组织一般只有一个管理层级，而几十个人的组织往往需要两个管理层级。而几百上千人的组织往往需要三个以上管理层级。一个领导者领导的组织越大，管理层级越多，越要懂得领导和管理的艺术。处于高层的领导应集中精力把握战略性问题，用人问题和对工作进程的督查，即使要深入基层了解情况，也只能作为一种不定期的非经常性的工

作，这样才能把自己从大量琐碎细微的事务中解放出来，集中时间和精力履行自己的职责。

三、始终不脱离工作中心及目标进行管理

一个善于领导的人，在工作中知道应该抓什么，不应该抓什么。如在推进一项工作时，领导应该抓的是方向、是目标、是结果的考核。即干什么、要达到什么样的结果，要做到心中有数。至于怎么干，用什么方法去干则应该交给下属。如果一项工作多人合作完成，则用什么人，怎样分工也应该交给具体负责这一工作的人，不要插手下属份内的事务。

除了抓中心环节，领导在工作中最重要的是把握住工作目标。首先是目标的确立是重中之重。确立工作目标要有充分的调查研究、深入的分析思考，这方面要多花点时间，这是一个领导份内的工作，这个环节一定要把握住、确定好。除了目标的确立，目

标的考核的作用也不可小视。

领导在工作中，应该避免对工作过程和细节的过度参与。每个人对工作节奏的把握也不完全一样，领导应该注重的是工作结果的考核。这样才能最大限度地调动下属的积极性、创造性。

四、养成良好的工作方法

可以借鉴的一个提高工作效率的方法就是把你每天的 6 件关键工作分派到各个时间块：1 个小时、2 个小时，甚至是一个时间块占用 4 个小时。从专注于自己最重要的工作开始，不要让自己被琐事打扰，在划分好的时间块内，只做该时间块内被分配的工作。养成专注的做完一件工作再开始下一件工作的习惯，不被下周的困难吓倒，甚至不被明天的计划困扰，只做好当天的事情，当下的事情。久而久之，你的工作目标就变成了现实。

（曹雪）