

管理课堂 | Guanli Ketang

管理者如何授权

管理者要通过别人来进行工作,因为一个人的时间、知识和精力都是有限的。即使管理者自己可以更好、更快地完成工作,但问题在于你不可能亲自去做每一件事情。如果你想使工作更富有成效,就必须向下属授权。

授权必须恰当地进行。如果你把任务交给下属,而没有明确阐述下属应该做的具体工作,行使自主权的范围,应该达到的绩效水平,完成任务的时限要求,你就注定会因为下属的不得力工作而招来麻烦。那么,怎样才算恰当地对员工进行授权呢?

(一)对下属的授权应当分工明确

管理者的下属往往不止一个人。在对他们进行授权时,每个人的分工都应当是十分明确的,不能有重叠的部分。这样才能增强他们的责任感。如果你进行授权,首先应当选择一个最有能力完成任务的人,然后确定他是否有时间和动力来完成这项工作。如果你已经有一个合适的人选,你的下一步工作是明确地告诉你授予他怎样的权力,你希望得到什么样的结果,以及你在时间上的要求。

(二)不要对完成任务的方法提出要求

除非有特别的原因,管理者在进行授权的时候应当只授权结果。也就是说,只告诉员工你要求做什么和达到怎样的结果,而下属采用何种方法则由他们自己去决定。着眼于目标,并给下属完全的自由,这才是真正的授权。只有使员工对如何达到目标做出自己的选择和判断,这样可以增进你与员工之间的相互依赖关系,激励员工的工作热情。

(三)允许下属参与授权的决策

每一项权力都应当与限制相伴。管理者在授权的时候只是下放用于完成某项工作的权力,而不是无限的权力。怎样来确定完成一项工作到底需要多大的权力呢?最好的办法是让下属参与该项决策,参考一下员工认为完成这项工作需要什么权力的意见。但值得注意的是,有的人可能倾向于扩张自己的权力使其超出必要的范围,而过大的权力会降低授权的有效性,因此管理者要注意把关,与完成任务无关的权力不应该下放给员工。

(四)使其他人知道授权已经发生

授权不应当在真空中进行,授权的目的是为了完成任务,而完成任务必然要涉及到许多其他的人。不仅管理者和下属需要知道授予了什么权力以及多大的权力,还应把授权的事实告知与授权活动有关的其他人。不通知其他人很可能会造成冲突,并且会降低下属完成任务的可能性。

(五)对接受授权员工进行监督和控制

没有制约的权力是不可想象的。仅有授权而不实施反馈控制会招致许多麻烦,最可能出现的问题是下属会滥用他获得的权限。因此,在进行任务分派时就应该明确控制机制。首先要对任务完成的具体情况达成一致,而后确定进度日期,在这些时间里下属要汇报工作的进展情况和遇到的困难。控制机制还可以通过定期抽查得以补充,以确保下属没有滥用权力。但是要注意物极必反,如果控制过渡,则等于剥夺了下属的权力,授权所带来的许多激励就会丧失。

(袁良)

致歉声明

本报2012年8月8日B2版刊载的《阿克苏诺贝尔:并购加减法》一文,系转自《中国经营报》,由于编辑失误,未注明来源,现郑重向《中国经营报》及该文的作者熊晓辉表示诚挚的歉意。特此声明!

本报编辑部
2012年10月10日

市场垢病 | ShichangGoubing

中秋之痛:谁为月饼“松绑”

阴雅婷

月饼之痛

节前节后,小小月饼竟然可以从众星捧月的尊位跌到乏人问津的谷底,市场呈现冰火两重天,原因何在?

原因一:月饼被商家绑架

上个世纪五六十年代,月饼并没有像现在这么华丽,而是口味简单、皮厚馅大。随着物质生活的日渐丰裕,月饼馅料越做越大,皮也越做越薄,皮薄馅大的月饼成为市场潮流。而一些厂商为了“以特取胜”,更是挖空心思变换月饼品种,极少考虑到消费者的口味偏好与差异化需求,月饼逐渐变成礼品、艺术品,价格越来越贵,却“中看不中吃”。市场竞争的白热化让月饼在厂商的“混战”中被搞得变了味。一些厂商为了抢夺市场“眼球”,大打月饼包装牌。结果,在重重包装炒作之下,月饼被商家“绑架”。与各种过度的包装、礼盒相应的是月饼的身价越来越高,厂商也在激烈的竞争中不知不觉地误入营销歧途,偏离了正确的竞争轨道。

原因二:月饼被节日绑架

“金九银十”,中秋节位于其间,又是中国第二大传统节日,而月饼是中秋佳节必食之品,更是时下最具市场冲击力的中华传统节令食品。中秋吃月饼是我国民间的传统习俗,古往今来,人们把月饼视作团圆文化的象征,月饼文化是中秋文化的重要构成。正因为如此,月饼始终顶着耀眼的节庆光环,中秋节给月饼附加了太多的“负担”,把其架在高高在上的位置,淡化了其原本应有的文化意义。本来中秋之夜,阖家团聚,品饼赏月,祈福家人生活美满平安,但如今月饼却被更多地“绑架”为一种社交礼品。每到中秋节,不少消费者都要为选择何种月饼送礼纠结,而收到很多月饼的受礼者则因担心保质期等问题而不知如何处理。

原因三:月饼被“消费”绑架

消费者对于月饼的购买,一方面



是源自中国传统文化习俗的节日情结,另一方面则源于传统节日里人情消费的需求。改革开放之后,随着人们消费水平的大幅提高、人际交往的频繁以及购买力的大幅提升,传统月饼已无法满足高档次的社交送礼需求,因此,月饼礼品化、高档化逐渐盛行。这种形式化的消费及消费观也是月饼被绑架的原因。对于高档礼盒月饼,购买者真正自己吃的并不多,月饼往往在多个受礼者之间辗转,不管符不符合对方的需求,只要心意送出去就能得到心理安慰。月饼已然由文化符号异化为消费者心中无奈而沉重的节日符号、关系符号和利益符号,逐渐背离了传统习俗的本意。

如何“松绑”

企业可以通过转变月饼的社会性功能不断做大月饼市场的蛋糕,同时要“松绑”不该附加在月饼身上的商业化、功利化“负担”。

差异化一:产品回归本质化

除了作为一种传统的文化符号,在本质上,月饼也是一种食品,而在中秋节,月饼的用途实际上只有两个方面:一是自己食用,用于节日家庭的自身消费;二是送礼,送礼是国人逢年过节联络感情的必要组成部分,无论是礼尚往来还是发放员工福利,月饼除了作为一种情感沟通的工具,



最终还是为了让受礼者食用。企业要想在如此同质化的市场上有所突破,就必须找出与别人不同的卖点。企业可以考虑回归到食品本质上,让它更像一种食品,让它更健康、更符合现代人的饮食观念,让更多的人喜爱月饼。

近年来,随着消费者理性消费观念的回归和对健康食品的追求,不少月饼厂商以绿色、营养、健康为产品开发导向,不断推出符合消费者细分需求的多样化月饼系列产品。比如,针对孩子可以推出补钙、补锌月饼;针对女性可以推出水果美容、减肥月

饼;针对不喜欢甜腻高脂口味的消费者可以推出低糖月饼、橄榄油月饼、咸味月饼;针对追求高档保健功能的消费者,可以推出粗粮月饼、人参月饼、螺旋藻月饼;针对肥胖者和糖尿病患者可以推出无糖月饼等等。企业可以针对消费者的差异化需求,注重功能与健康元素的结合,将产品的卖点转化为消费者的买点,以细分化的市场定位丰富月饼的食用内涵。

差异化二:品牌定位细分化

近年来,企业纷纷在广告宣传和营销手段上实施品牌差异化策略,以期在企业各种广告营销活动的连续



的目标消费群,其销售形式也日趋多元化。目前除了跨区域的大型商超、酒店销售和代理商销售,电子商务及快递销售、团购等形式也在蓬勃开展。比如,团购网站大全“领团网”就分类显示了各团购网站和商家推出的各种品牌月饼团购,以迎合广大消费者细分化的消费需求。

差异化三:品牌营销人文化

传统认知中的月饼寓意着皓月之下的中国式亲情与祝愿,是温馨而圣洁的。随着商业味的日渐浓厚,中秋节内在的感情和文化内涵日渐淡薄,节日形式化问题严峻。在某种意义上,月饼不仅具有传统的文化底蕴,更是一个情感交流沟通的工具。因此,从情感的角度,我们可以把月饼从中秋团圆的家庭亲情延伸到更广泛的情感范畴,从而延长月饼的销售和食用时间,在弘扬传统月饼文化的基础上,丰富其人文内涵,以文化带动月饼产业。比如,可以把亲情延伸至师长、朋友的友情,延伸至夫妻、男女朋友的爱情,延伸至纯粹商业往来的人情等,实现月饼感情和文化概念的全面升级。我们还可以根据不同的情感模式,设计不同的产品系列和包装形式,并实施相应的品牌营销策略。例如官熙府的“谢礼”包装、稻香村的老交情系列等。

按照这个营销思路,月饼完全可以以从节庆商品发展到情感商品乃至日用商品,从而在时间上和使用场合上无限拓展。比如,通过不同层次和风格的产品设计、包装,将其运用在庆生、庆寿、婚宴等喜庆场合;还可以将其运用在晚宴、酒会等商务洽谈场合;以及作为表情达意的馈赠佳品乃至日用营养食品等。总之,月饼将最终超越节令性时限,与饺子、汤圆一样,进入寻常百姓家的日常生活中,而月饼文化也将逐渐蔓延拓展成为中国饼文化、感情文化,最后,从食用范围和文化内涵上彻底完成社会性功能的转变。

原奶涨价导致成本“倒挂” 贝因美 募投资项目骑虎难下

按照贝因美去年上市时的募投项目建设计划,从今年10月份开始,工程将开始进行设备调试安装,然而就在此时,黑龙江当地原料奶价格不断上涨,导致上游原料奶粉供应商面临生产成本倒挂。

摆在贝因美面前的问题是,如果继续采购国内的奶粉基粉,必然引发原料成本上涨;而如果改用进口奶粉基粉,不仅黑龙江的奶粉项目失去了建设的意义,更麻烦的是,此前一直为公司提供原料奶粉的上游供应商和奶农将出现产品滞销,而一旦出现卖牛、倒奶现象,最终损害的仍是公司的上游奶源。

也就在黑龙江一些奶农由于养殖成本过高不得不卖掉家里的奶牛时,贝因美在8月份发布公告称,公司计划投资1.5亿元在大庆市建设一座现代化奶源项目。

奶粉价格倒挂

根据乳品行业数据显示,目前新西兰进口原料奶粉的到岸价格已经跌至22000元-24000元/吨,然而相对应国内奶粉的生产成本却超过30000元/吨。

黑龙江省大庆市林甸县的一户奶牛养殖户在电话中告诉记者,目前当地的原奶收购价格为每公斤3元左右,而且这一价格已经保持了较长时间。

根据此前媒体报道,黑龙江当地的一些地区原奶收购价格已经达到每公斤4元,对应折算下来,每生产一吨奶粉的原奶成本就已经超过3万元,而这其中还不包括设备折旧、人工费用以及运输成本。

而目前贝因美在黑龙江地区的原料奶粉采购主要依靠当地的乳品生产企业,根据贝因美此前在招股说明书中公布的信息,公司的原料奶粉供应商包括北安完达山乳业、北安宜品乳业以及黑龙江辰鹰乳业等。

这其中,北安完达山乳业多年来一直都是贝因美的原料奶粉主要供应商,目前,完达山方面已经开始出现因原料奶粉价格高于进口奶粉价格导致的产品滞销。而北安完达山乳业表示,作为完达山的分公司,在原奶的收购标准上公司会执行统一收购价格,因此也同样面临原料奶粉成本过高的问题。

包括北安完达山乳业在内的上游供应商,面对原奶收购价格的上涨,必须将涨价传导至下游奶粉生产企业,而这对于贝因美而言显然难以接受。

根据贝因美发布的上半年财报数据显示,公司主营的奶粉毛利率为64.42%,同比而言,公司的这一数据已经连续3年下滑,在2010年上半年,公司的毛利率还有66.38%。

同样,由于下游销售压力增加,公司的主营收入增长率最近3年来也一直处于下滑的趋势,根据平安证券食品行业分析师文献统计的数据显示,公司在奶粉业务上的收入增速已经从去年226%下滑至目前的11.8%。

一方面收入增速的下滑,而另一方面又是竞争加剧产生的销售费用和管理费用的增长,这导致公司去年在实际赚取的主营利润上增长放缓。根据公司财务数据显示,

2010年公司的主营利润率为13.7%,而到了2011年的时候,主营利润率已经下滑至11.5%,截止到2012年的上半年,公司的主营利润率仍旧维持在11%左右。

黑龙江一位乳品行业内人士在接受记者采访时认为,面对上游国产原料奶粉价格上涨,包括贝因美在内的国产奶粉企业都面临一个选择:如果将涨价传导至终端,提价必然让竞争对手有机可乘,导致市场占有率降低;可是不提价,奶粉企业就必须牺牲利润率。

至于如何选择,贝因美公司对记者的采访没有做出回应。

自建万头牧场

8月10日,贝因美董事会决议,投资1.5亿元在公司黑龙江奶粉项目所在地筹建一座现代化的奶源保障项目。

按照计划,这一奶牛养殖基地的所有奶牛将全部引入国外良种奶牛,而在设备上也将采用目前国际上较为先进的大跨度恒温散栏牛舍进行饲养,实行TMR饲喂、并列式挤奶台集中挤奶、自动清粪及自动粪污处理,同时,还将在这—养殖基地的周边广泛种植苜蓿青草,建设一个示范牧场。

“这种现代化牧场的投资成本非常高,折算下来每一头奶牛的养殖成本都在5万元左右。”一家国际知名奶牛饲养设备供应商的负责人告诉记者,正是由于投资成本相对较高,因此国内的奶粉企业宁愿去国际市场上购买原料奶粉,也不愿意自建奶源。



此前在2007年,当时受制于国际奶粉价格暴涨,河北三鹿曾携手国际奶粉巨头新西兰恒天然公司在河北汉沽建设了一座现代化牧场,然而还没等到牧场完工,河北三鹿就已经轰然倒塌。

此后,北京三元乳业接手了这一牧场15%的股权,而恒天然公司2010年开始在河北玉田建设第二座现代化牧场,这座即将在今年年底完工的牧场投资达到2.6亿元,设计的泌乳牛存栏量约为3200头,预计年产牛奶2800万升。

而贝因美方面也表示,目前投资1.5亿元建设的奶源保障项目仅为一期工程,根据此前的消息称,未来贝因美计划建设的奶源项目将达到万头奶牛的规模。

对于建设牧场所需要的资金,贝因美方面表示将使用自有资金以及银行贷款,而为了降低新增银行贷款导致的公司财务费用增加,就在公司做出这项1.5亿元投资计划的同时,公司从超募资金当中拿出了2.6亿元还清了所有的长短期银行贷款。

(张学光)

海尔洋溢的真诚

那一句饱含真情的“真诚到永远”让消费者真正地体会到了海尔产品的内在品质。那是上个月我购买海尔热水器的事情。今年家里那台陈旧的热水器,也许是工作时间太久了,每次我与家人在使用时都感到水温时冷时热,真害怕会带来感冒什么的,我们决定买一台质量和服务都让我们都满意的海尔热水器。针对我家人较多,经过对比和挑选,我们订了一台称心的海尔热水器,完备手续后回到家里不久,海尔的安装师傅就带着热水器来了,他们习惯地套好鞋套后,就开始了忙碌的安装,在安装热水器的地方,他们仔细地打扫着那些连我们都不愿意去打扫的灰尘,还细心地铺好废报纸,不仅害怕把麻烦带给我们,还为我们带走那些让人厌烦的垃圾,看到他们的到来,不仅给我带来了满意的热水器,还给了我一个久违的明净的环境。如此的服务延伸,我由衷地佩服海尔的服务。真诚地待人,细致的服务,让我满足和感动。选择海尔产品,就是在体会“真诚永远”的海尔服务。

(文文)