

企业领导者：简单管理并不简单

黄先仁 / 文

所谓简单管理是指企业在生产经营管理过程中,能够准确把握问题的本质,找出事物的规律,立足当前,着眼长远,围绕中心,突出重点,去除一切多余的工作环节,致力于提高企业的核心竞争力,促进企业的可持续发展。简单管理要求企业领导者有较强的思辨能力,准确把握规律,抓住问题的关键,驭繁就简,将复杂的事情简单化;广大干部职工有说到做到的执行能力,雷厉风行、说干就干、上下一心、步调一致。

简单管理并不简单。简单管理只是在形式上追求简单,尽量减少工作上不必要的环节,进一步提高工作效能。而在简单形式的背后,则必须有雄厚的基础支撑。简单管理不是粗放管理,而是精细管理的进一步升华,是一种简约高效的管理方式。简单管理,并不是头脑简单,考虑片面;也不是绕过问题,回避矛盾;更不是无所作为、放任自流。

作为企业各级领导干部,尤其是主要负责人要具备较强的战略思维能力,准确把握行业形势和企业实际,明确目标,把握关键;要具备科学决策的能力,在充分论证和广泛听取各方意见的基础上,抓住机遇,大胆决策,敢于拍板,敢于承担责任,不会为追求一时的绝对完美而坐等机会从身边白白流失。

简单管理的关键在于通过企业文化影响员工的行为,并形成员工良好的工作习惯。要用优秀的企业文化进一步增强员工的凝聚力和向心力,提高全员团队意识和执行能力,把培养员工敢想敢做、说到做到的执行力作为教育培训的关键,使广大员工目标明确、行动迅速、团结协作、形成合力。

要把企业文化转化为科学规范的管理制度和 work 程序,明确每一名员工的工作职责

和任务目标,进一步增强工作责任感和自觉性,努力实现企业员工的自我管理。要在企业内部建立上下级之间、部门之间、员工之间有效的沟通机制,促进企业间思想交流、灵感碰撞和知识共享,增强领导和员工彼此之间的理解和信任,进一步减少企业内部矛盾,促进企业和谐一致。

很多国内的管理者也都会有这样的体会,当初创业时,只有老板和被雇佣者两个层级,上下级之间的关系非常简单,工作效率很高。然而,当公司做大后,关系越来越复杂,管理也越来越困难了。这是什么原因?管理大师彼得·德鲁克告诉我们:“最好的管理是那种交响乐团式的管理,一个指挥可以管理 250 个乐手。”他通过调查和研究得出的结论是,对企业而言,管理的层级越少越好,层级之间的关系越简单越高效。大家都知道火箭发射的原理:挣脱重力牵制凌空而去。作为卓越企业的管理者,必须想尽办法,化繁为简,将牵绊工作效率的障碍毫不足惜地甩掉。下面这个小故事就形象地说明了这个道理:

一个老企业家的儿子问父亲怎么做管理?老企业家拿了一根绳子放在桌上,让他把绳子往前推。儿子就从后面往前推绳子,但怎么推都不行,一推绳子就弯了。这时候老企业家说,你从前面去拉这根绳子。儿子一拉就把绳子拉动了。老企业家说,管理其实非常简单,你需要用目标把大家拉动起来。

不管是做管理,做营销,还是做经营,我们都需要尽量做到“简单化”。为什么呢?

首先,简单化要求“言简意赅、简洁明了”,员工理解不会存在偏差,便于员工更好的执行和落实,确保经营思路不变味。

其次,简单化要求“方向明确,重点突出”,所有员工能够朝同一个方向和同一个目标前进,便于发挥团队作战的优势。

再次,简单化要求“责任明确,思路清晰”,便于管理者对整个工作进行有效监督、考核和指导。

总而言之,简单化要求更加实用、有效、可行性强,便于员工贯彻和执行,便于管理者有效管理,能够更好的实现“员工满意、客户满意、企业满意”的经营宗旨。反之,那些繁琐、复杂的要求,往往前后文件自相矛盾,同时存在多个方向和目标,让员工无所适从,让管理者手忙脚乱,无从下手,企业经营愈来愈窘困。《孙子兵法》中云:“无所不备则无所不寡”,说的就是这个道理。下面,黄先仁老师与您分享百度的案例。

李彦宏曾经解释过这个词的含义:“简单”,就是这个文化没有很多复杂的人事关系在里面,人人和人之间的关系非常简单,我想说什么就直说好了,大家想做什么就直接去做好了,不需要顾及很多的东西。“可依赖”,就是可信任可托付。作为团队,人 and 人之间有很好的信任感,把一件事交给这个人,这个人说“好,我来做”,那我们就放心交给他去做,做出来的东西就是好的、有需求的。有这样一个团队,效率就会很高,大家也会很喜欢。

在百度,大家工作比较愉快,没有什么勾心斗角,没有公司政治,每个人都可以放心地把精力花在自己的工作上。不会出现你在前线冲锋陷阵,有人在背后说你坏话的情况。“简单可依赖”的公司文化,使得百度内部的人际关系非常简单,对于李彦宏来说,管理难度就大大降低了。所以李彦宏说:“我虽然是一个技术人员,但到现在还能坐在 CEO 这个位置上。这并非是我个人管理能力有多强,而是因为公司内部关系简单。”

除了人际关系的层面,百度的“简单”文化还包括以下层面:遵循公开、公平、公正的办事原则,用充满人文关怀的简单制度、文化

以及优厚待遇吸引并留住高素质的“简单”人,务实敬业,积极进取,精诚合作,少说多做,鼓励创新,容忍失败,理解用户的简单需求,采用简单管用的方法技术,做出简单可依赖的产品,通过实现知识的共享来追求人类的真正平等。

黄先仁老师表示,有选择好,选择愈多愈好,这几乎成了人们生活中的常识,但是最近由美国哥伦比亚大学、斯坦福大学共同进行的研究表明:选项愈多反而可能造成负面结果。科学家们曾经做了一系列实验,其中有一个让一组被测试者在 6 种巧克力中选择自己想买的,另外一组被测试者在 30 种巧克力选择。结果,后一组中有更多人感到所选的巧克力不大好吃,对自己的选择有点后悔。

另一个实验是在加州斯坦福大学附近的一个以食品种类繁多闻名的超市进行的。工作人员在超市里设置了两个吃摊,一个有 6 种口味,另一个有 24 种口味。结果显示有 24 种口味的摊位吸引的顾客较多;242 位经过的客人中,60%会停下试吃;而 260 个经过 6 种口味的摊位的客人中,停下试吃的只有 40%。不过最终的结果却是出乎意料:在有 6 种口味的摊位前停下的顾客 30%都至少买了一瓶果酱,而在有 24 种口味摊们前的试吃者中只有 3%的人购买东西。下面,黄先仁老师再与您分享这么一个案例。

曾有一家造纸企业,因经营无方,多年亏损。新总裁上任后,发现员工作风散漫,上班下班该干什么,不该干什么,没个标准。于是总裁问办公室主任,以前是否设立过一些规章制度。办公室主任说,企业不但定有规章制度,而且非常详细。等把管理条例拿来一看,好家伙,厚厚五大本。总裁翻了翻说,这么复杂的东西,谁看,怎么记得住?

于是,亲自主持制定了两项管理制度,一

项叫做“四无”,一项叫做“五不走”。

两项制度,一共九条,简单清楚,人人明白。自此以后,工厂管理大有起色,人人都夸老总“英明”。这个故事,说明一个道理——简单化常常是解决问题的最佳方法。做事力求简单,繁杂会让我们陷入不能自拔的境地。把简单的事情复杂化是很容易的,多余的装饰、多余的构建、多余的想法、多余的语言都会把一件简单的事情复杂化。

还有一个脑筋急转弯智力游戏:说有一个哑巴到杂货店里买一把剪刀,伸出右手的二个手指比划半天才使店员知道他要买剪刀。后面来了一个聋子,他想买一把锤子,想想聋子该怎么表达? 大部分人都会脱口而出说聋子可以握紧拳头,锤子打打地比划,店员一定会明白! 其实哪有这么复杂,聋子又不是哑巴,直接说自己要一把锤子不就得了! 在一些民营企业里,我常常见到管理人员往往会把简单的事情想得很复杂,做得很复杂。

这是一个误区,很多人把简简单单的事情做成很难很难的事情,这是管理上最忌讳的问题。哈佛商学院的一位教授说:当你面临一个决策拿不定主意时,那么给你两秒钟时间去做决定,不要迟疑,马上决定,然后该干什么就干什么去。无论你花再多的时间,或做大量的研究,结果往往是相同的。

这些年设计界也一直在提倡“少就是多”、“简单就是美”,科学界也讲究要用最简略的语言最简单的公式揭示世界的终极真理,企业营销也是一样啊。无论哪一家企业,其资源都是有限的,如何把有限的资源效应运用到最好? 首先就要改变过往的生活信念,重新树立“少就是多”的价值观,然后在市场营销中坚决地实施这一信念,相信一定会终有所成。总归一句话,少就是多,多就是少,简单思维,往往可行。

如何吸引和留住“全情投入”的员工

盖洛普最新调查显示,全球只有 13% 的员工全情投入工作。不过,如果在招聘环节多下点功夫,就能从源头上解决问题,吸引、留住工作充满热情的人才,打造一支高产的员工队伍。

最新盖洛普调查显示,全球仅有 13% 的员工会在工作中积极投入,也就是说,他们是全身心致力于工作中,可能做出巨大的贡献。人们很容易对这样的统计数据置之不理,说员工就是不想工作。但作为雇主,自然不能就这么轻易放弃。

或许你的员工已经在精神上开了小差,或许他们相互鼓励帮助公司实现了目标,无论如何,招聘的方式,为团队选择不同人才的途径,以及留住人才的策略等,都能发挥重要的作用。

启动营销引擎,吸引优秀人才

在成长型公司,营销团队不应该只关注吸引客户。你还要尽量引起理想的、目标员工关注。否则,你的职位空缺便无法吸引足够的求职者——最终,公司便只能落入成长型公司常见的招聘陷阱,即招聘的员工只是在迫于无奈完成工作。如果一个职位的申请人数不超过 20 人,那就说明公司的招聘策略有问题。

关键是要宣传公司的愿景,不要担心付不起诱人的薪酬。对此笔者有切身的体会。多年前,笔者成立了大学院校创业者协会(Association of Collegiate Entrepreneurs),需要招聘第一位办公室主任。当时我们只能为这个职位支付 18,000 美元工资。我在威奇托当地一家报纸上发布了一则小广告,广告是这样写的:“希望在一家全球性创业组织内改变这个世界的大学生:你是否厌倦了为大

公司工作? 你是否希望在充电之后再回到校园?”我收到了从奥马哈到达拉斯共 120 份申请,人选都非常出色。最后我录用了一位专业人士,他曾任在一家大型电信公司担任 CEO 的行政助理,之前的薪酬高达 60,000 美元。

我认识的另外一名创业者,为技术人员定期举行下班后快乐时光活动,最终这项活动吸引了大量人参加,也为她在所在城市打出了自己的知名度——在那座城市,人才争夺非常激烈。每当需要招聘的时候,她都会把那项活动作为寻找人才的渠道。

不要寻找自己的复制品

我去过许多公司,经常看到员工的穿着、声音和思维方式与 CEO 几乎如出一辙。身为创业者,我们最不应该做的,就是招聘一群自己的复制品。你的团队应该像好莱坞盗贼电

影中的团伙一样,各个身怀绝技——他们应该擅长不同的领域,能够带来独特的视角,而不是一群可以随时被替换的通才。这可以为团队的所有人创造一个更令人兴奋的工作环境。

招聘的时候,我们难免会倾向于和我们类似的人。所以,为了可靠起见,我建议使用记分卡系统。在对求职者进行面试和评价的时候,不仅要依据你希望他们承担的责任,还要以你希望他们实现的目标作为基础。比如在 2014 年为公司带来 100 万美元的销量等。要迅速了解如何使用这种方法,我推荐由顶级评级法招聘系统的共同创造者杰夫·斯玛特编写的一本非常简明的书《谁》(Who)。

创造一个有利于优秀人才成长的环境

不要担心如何激励最优秀的员工,重点是要让愚蠢的员工妨碍其他人的发展。在每天或每周的会议上,询问他们遇到的障碍,替他们扫清道路,让他们完成最重要的工作。要想调动优秀员工的积极性,领导者应该关心的是取消效率低下的流程和糟糕的管理实务。

为任何一个岗位招聘一名表现平平的人都不是明智的做法。CEO 往往会投入更多精力招聘合适的 CFO 或销售团队负责人,却很少关心如何找到最出色的前台,这是错误的做法。如果公司接电话的人没有准确记录客户的电话号码,或者没有用心对待客户,解决问题,就会让团队其他人员精疲力竭。任何一家快速成长的公司都承受不起这样的损失。

(来源:慧聪网)

别以为老板买豪车只是单纯的炫富

看到 EET 论坛里面有位工程师朋友发了一个他同学当老板赚钱后买豪车的帖子,大致意思是他同学当年通常意义的“好学生”,后来自己创业发家,买了该工程师朋友不能理解的豪车,并告诉该工程师朋友买车的目的是为了做给老家的人看,自己现在出人头地,当初你们有啥眼看人低。

其实老板赚钱买豪车是大家经常谈及的话题,N 年前的我,在内心也是很鄙夷这种做法,认为那都是典型的暴发户、土包子,赚了钱不知道发展、不知道消费,和身边的人讨论这个话题的时候还会举出某杂志介绍某科技新贵也就开个二十来万的代步车作为佐证。

从上家公司出来后跟着老板混江湖,一晃也有三年半的光景,终于发现当年整天在办公室做产品开发的自己的确是“好傻好天真”,对许多问题的看法都变了,比如老板赚钱买豪车的看法。

要回答老板赚钱为什么买豪车这个问题,并不能一下就给出一个具体的答案,那样的话说服力不会强,需要从侧面多方位切入,这里我就旁敲侧击个 1、2、3 吧。当然,世间万事万物虽有条律,却也各不相同,我的这些 1、2、3 并不代表我就是说别人理解的原因完全不存在,反而是我认为一定有别人说的那些原因,只是我认为大多数可能是我说的这些原因。

1、能赚钱的老板到底聪明不聪明

如果不能拼爹,想要在现在的江湖里面捞上一碗,不聪明,显然机会不大。聪明不能等同于智商高,应该说智商和情商只要有一方面高就可以说是聪明。在社会中打拼,更重要的是情商,可是学校考试考的是智商,没有给情商多大的表现机会,所以学习成绩只是根据智商做了个选拔,和情商关系不大。

学习不好自然就不能说成不聪明,不善于做考题,但有可能善于与人打交道,善于与人打交道自然就更容易自己去创业、做生意。我个人认为,如果不够聪明,想在当下的市场经济中赚到钱,可能性不大,我们还是不

要去尝试认为一个能赚钱的老板不聪明,如果你认为他不聪明,很有机会是你自己不聪明。

2、老板说的话是否能信

无商不好,如果不是做一些有技术含量的行当,老板在生意上的一些说法,建议你听到后先打个问号。

这几年在我接触到的小老板中,可以说几乎没有实话会告诉你。如果他说没赚到什么钱,实际上他可能赚得晚上睡觉都在笑。如果他说很好赚,很有机会就是血拼中,正在发愁当月工人的工资呢。如果某个行当他不参与,你问他要投资多少,答案是 50 万,你进入后发现会要 500 万,如果他参与,答案就会变成 500 万。所以我总结的规律是,这些小老板的话,如果你和他关系不是非常深,反过来听会可靠些。

3、老板的想法是不是很复杂

要说不复杂,那肯定是骗人,估计老板娘都不知道老板一天到晚在想些什么。不过再复杂也没关系,这些老板千奇百怪的想法,到最后目的都会一致,那就是赚钱。赔本的买卖他们不会做,所以无论何时何地,你只要能理解老板这一终极目的,也就不怕老板了。所以去分析老板行为的时候,就要引入“赚钱”这一首要因素。

说完这 1、2、3,简单归纳一下,老板大约就是“整天想着赚钱,说话不靠谱的聪明人”这么一个形象,如果你承认这个归纳接下来我们就好理解老板赚钱喜欢买豪车的原因了。

现实中不管大老板还是小老板,都会缺钱,这里的缺钱我们不要理解为老板手上缺少现金,而是没有足够的钱提前去组织采购、生产,就算是做贸易,也需要把货买进来再卖出去后才能赚到钱,如果是花现金把货买进来,然后再现金卖出去,购销这一进一出,都是需要时间的。假设这个周期是一个月,现在一个月销售是 1000 万,理论上讲需要 1000 万的现金才能满足基本需求,不考虑利润的

情况下这 1000 万让业绩进一步加大,哪怕现在客户每月可以下 2000 万的单,你也接不了,这就是我所说的缺钱。

要解决缺钱这个问题,无外乎就是银行贷款、民间借贷和供应商支持几个途径。银行贷款需要实物抵押,手续繁琐,等款批下来可能单早没了;民间借贷利息高,利润要拿出一大块给借贷方,搞不好就是这个单白做了;供应商支持就是成本最小的方法了。

只要你取得供应商的信任,让供应商给你放账,缺钱的问题就好办了。这个月你做了 1000 万,你按时支付供应商的货款,你的货很受市场欢迎,下个月客户给你下单 2000 万,因为有供应商支持,你不用掏 1 分钱,就可以把这 2000 万的单给接下来。客户给你下了 2000 万的单,你同样下 2000 万的单给你的供应商就可以了,反正下单的时候你不用先付钱,在后面把这 2000 万分批付给供应商即可。

供应商也会有担心和顾虑,也怕给了你货后面收不到款,这就到了关键的地方,如何取得供应商的信任? 老板之间不是我用自己的人格来保证这样的话语做担保,而是通过长时间的合作,通过一些物质上的东西来让对方相信自己。

你想想,如果你是供应商,你会给什么样的客户放账?答案肯定是生意好、赚了钱、发展势头猛,有实力的客户,在你的判断中这个客户在近期内不会有任何风险,就算万一有风险也有机会把账要回来的才敢放。

怎么让供应商相信你满足上面的条件,买豪车可以说成了不二选择。一年前你还是坐地铁转公交,连个出租都舍不得的寒酸样,今天你开一辆豪车诉过去,就算这车还有 100 万银行贷款,你告诉供应商这车是租的,供应商也会理解成是玩笑话,会认为这一年一定赚了钱,无论如何也要和你绑在一起,别让其他人给抢走了。

为什么豪车是不二选择呢? 你看上面过程,豪车开过去不用说人家都知道你买了车,如果买的是豪宅,你通过什么方法告诉对方的现状呢?难不成一开口就是“某总,我在

纯水岸买了套房子”搞厂房也是一个方法,可现在厂房的价格太高,所以许多都是租的,在深圳偏点的地方租个几千平方的厂房,就是不搞装修什么的应该要 10 万的投入,你可投 10 万租个几千平方的厂房,人家会想这厂房又不是你的,而你拿 30 万出来贷款买辆百万豪车,人家就想着你有价值百万的车,会忽略车其实是银行的现实,会想着车都是百万,别的就不用说了,绝对有实力。呵呵,“实力”很重要,对吧有实力还得要让别人知道才行啊。

车是个奇怪的东西,很少有假,只是听闻曾经有人把 BYD 换成丰田的标,扮豪车的好像很少。其它的则不然,名包、名表、首饰珠宝无一不是假货横行,就连电子产品都有高仿山寨货,让人很难辨识,当你身边出现一个使用名包、名表的人时,还真难从大致外观判断出是真是假。

如果一个人开一辆二、三十万的车,戴一块几千块钱的表,你是不会怀疑这个表是假的,哪怕是假的,你也会认为是真的。如果这个人戴一块几万块的表,你一定会怀疑这个表是不是真的,甚至怀疑车是不是他自己的。如果这个车开的车价值百万,那他戴什么都是真的了。

买豪车的好处不单单是可以取得供应商

的信任,对于自己的客户也有同样的效果,客户在用你产品的时候,凭你说得天花乱坠,你说卖了多少多少,性能有多好多好,客户一开始都会持怀疑态度,毕竟现在销售能吹的实在太多了。

如果你开辆豪车,对客户是很有杀伤力的,他们会想显然是你通过这个产品挣了钱,既然能赚钱买百万豪车,说明产品不会太差,不然产品肯定卖不动,这个时候吹的牛他们就容易信了,只要你的产品还过得去,一旦敲开客户的门,后面就好说了。

最后补充一点,单凭豪车并不能一下就完全取得供应商的信任,还需要长期的配合,循序渐进,一开始出来的时候,我看到老板有时候明明账上有钱,却和供应商说有笔款没有及时回来,资金有点紧张希望货款宽延几天,到期付了后再向供应商说幸好这次是你们支持、非常感谢这样一番话。平时就开始在供应商那边建立自己的信誉印象,未雨绸缪,随着后面的发展,一切都是水到渠成。

所以,在我看来,老板大都是现实的,他们并不见得就愿意花钱去享受,花那个钱,买那个车,一般都是想去赚更多的钱,舍不得孩子套不到狼,看你用什么当孩子。

(来源:慧聪网)

