

企业楷模

# 内部组织简单让公司盈利



■ 阜山芳雄

目前,纺织业的形势极为严峻,几乎所有的公司都严重亏损。但其中却有一家不断赢得高利润,它就是日清纺。该公司有员工 7000 人,共有 142 家分厂,而公司内科长以上的管理者只有 40 人。虽然有点难以置信,但这是事实。该公司很早以前就因大力推行一系列内部

改革而受到人们的瞩目,改革措施包括人员和经费的缩减、实施无贷款经营、严格控制购入价格等。所以,同样经营纺织业,该公司创造的惊人利润却是同行望尘莫及的。

该公司对于机构和人事的观点与众不同。他们认为机构最忌臃肿,以简单明了为最佳,董事、部长和科长的人数要缩减到最低限度,而为数不多的董事也都

要兼任实职,甚至出现了“董事级别的科长”。

所有盈利公司的共同点之一,就是内部组织简单明了,一目了然。相反,亏损公司的组织结构往往十分复杂,不仔细解释外人根本弄不明白。外人不清楚也就罢了,那些闻所未闻和难以理解的详细划分,连公司内部的人也是一头雾水。做决定时,需要沟通和协调的对象过多,会议不

断,让人疲惫不堪。

正常的工作程序对公司来说是绝对必须的,但是如果把珍贵的能量全部消耗在公司内部的沟通和协调上,在形成最终决议之前就已经累得筋疲力尽,那又如何能在竞争如此激烈的时代出奇制胜呢?机构复杂,就会滋生出大量好逸恶劳的人,使本该要做的事“在最初阶段流产”。



管理之道

一个烂苹果,如果不能被及时地发现并被剔除丢弃,就会使一大箱好苹果烂掉而失去价值,而且如果我们不舍得把烂苹果坚决地扔掉,就像一颗老鼠屎会毁了一锅粥,这就是著名的“烂苹果效应”。所以,在管理中,很多管理者都会选择把好苹果与烂苹果分开来,以免好苹果被烂苹果拖累。

但是,在管理现实中,我们却发现一个事实——很多被管理者视为“烂苹果”而去“破坏团队”的人却并非个个都是害群之马。很多人往往都是一些非常不错员工——聪明、好学、智商高,所以,思维较为独特,只是因为没有适得其位,或者未尽其才,或者受到不公平的对待,长期遭遇“蘑菇待遇”,得不到管理者足够的关注,从而心生怨气而自暴自弃。

前几天,一企业进行组织变革,将原来属于两个车间的技术科合并于

## 敢用「烂苹果」的领导才是好领导

姚绍龙



一个技术管理部,但因为这个经理职位人选却伤透了脑筋。我同董事长、总经理几个检讨来检讨去,就是找不到一个合适的人选。但是,原来的技术主管却引起了我的注意——本科文化,在公司工作了三年,专业也对口,技术造诣是公认的很深,而且能力很强、敢说敢做。对一些现场的工艺违章行为处罚从不手软,据大家反映,其性格暴躁,口无遮拦,因此口碑较差,尤其喜欢与新来的总经理顶嘴,经常在技术分析案例中让总经理下不了台,典型的“刺头儿”,早就被老总当做“烂苹果”打进了黑名单。

于是我说,这样的人为何不试用试用?况且,我们现在根本找不到比他更合适的人选啊。我的理由是:人无完人,用人看的是主流,要是过于苛刻,可能公司就无可用人了,况且,一个能干、正直的人在公司都被打进“黑名单”,被领导视为“烂苹果”的话,可能我们的企业文化就急需重塑了。再说,一个有个性、有能力的员工在公司慢慢地变“坏”,我们的机制一定有问题,领导方式也一定有问题!

牛根生曾经把人才分为四个等级,一等人才有本事,没脾气,二等人才有本事,有脾气,三等人没本事,没脾气,四等人没本事,有脾气。在企业里,一等人简直是凤毛麟角,三等人肯定无法使用,四等人给你也不敢用,只有二等人才是企业眼下最好的选择。问题是企业设法建立组织规则、完善组织流程,将二等人人才的脾气先包容、再慢慢地进行调整和融合,将个人行为变为组织行为,将“叛逆者”变为真正的人才,才是解决之道,也才能将二等人变为一流人才。

其实,随随便便地将类此二等人才视为“烂苹果”丢弃,对领导工作而言确实是简单,但实为不智之举,也是领导者不负责任的表现。它一方面否定了领导者自己的能力——无法建立系统流程,无法形成组织合力、无法显示领导力,也就是自认无能之力;另一方面,则说明了领导者心胸狭隘,排除异己,无容人之心。最后损害的只是领导自己的威信和公司的利益。再说,公司培养一个人多年也需要很多成本的啊。

人毕竟不是苹果,绝对不能一丢了之。好领导要有容人之心,要有育人之能,更要有化人之力,好领导一定是能用人所长,千万不能只看人之短啊!因此,好领导必须将企业中的“烂苹果”加以区别,并处以公正对待。领导的责任就是为企业培养人才,敢用与自己唱反调的人更能显示一个领导的磊落胸襟。

尤其值得注意的是,我们不能老是一些管理理论的左右和误导,管理本身就是一项需要不断创新的艺术,我们只有怀疑,才能创新,只有创新,才能发展!

周鸿祎有次接受媒体采访时说:“用户骂产品是很正常的行为,如果你就此认为客户无知,不可理喻,那永远不能做出好产品来。真正聪明的商家,总能在骂声中发掘商机。”

## 用户“骂出来”的产品

■ 张鹰

几年前,不少安装了 360 杀毒软件的电脑用户,发现电脑启动速度越来越慢,以为是中了病毒,就使用 360 杀毒软件一遍一遍地杀,可根本没效果。他们认为 360 电脑杀毒软件不中用,就纷纷在网上发帖或拨打客服热线发泄不满,其中部分人还骂起来,有人骂得十分难听,更有甚者还骂起了 360 公司董事长周鸿祎。

一位新上任不久的产品经理得知此事,经过仔细调查后,他发现,那些启动越来越慢的电脑并非是中了毒,而是因为加载的软件过多。于是他就让客服人员向反映问题的用户解释,还让人在网上发帖澄清,渐渐地,骂 360 杀毒软件的用户减少了。

在向周鸿祎汇报工作时,这位产品经理说明此事,他原以为会得到表扬,可周鸿祎并没有夸奖他,而是意味深长地问他:“你觉得此事已经圆满解决了吗?”

## 留出足够的陈列空间

■ 铃木敏文

在业绩改革会议上,我曾要求卖场领导者进行以下调查:对于不同品类的商品,调查一下那些占用货架较多的商品或者陈列数量较多的商品的销售情况究竟如何,容易丧失销售机会的又是哪些商品等。

调查结果显示一种很有意思的现象,那就是丧失销售机会较多的商品大多是订货量小、陈列量少的商品。另外,降价幅度较大的商品中,很多也是订货量小的商品。针对这种现象,运用假设和验证的方法,可以明确把握日常经营中各种商品的销售动态。

我曾要求,即使是新开业的店铺,也

他一下子被问住了,愣在那里不知所措。

周鸿祎微笑着提醒他:“通过解释,虽说骂 360 杀毒软件的用户少了,但是对于那些遇到问题的用户而言,他们需要安装那些软件,但不知道如何禁止这些软件,以至于问题依然存在。这样的话,他们对我们的产品能完全信服吗?”周鸿祎的一番话使他茅塞顿开,他说:“您说我们应正视他们反映的问题,从而发掘出客户的需求,并针对这种需求提供相应的服务,对吗?”周鸿祎点了点头。

后来,这位产品经理带领研发团队,研发出 360 开机小助手软件。事实上,360 公司推出的很多产品都是用户“骂出来”的。

周鸿祎有次接受媒体采访时说:“用户骂产品是很正常的行为,如果你就此认为客户无知,不可理喻,那永远不能做出好产品来。真正聪明的商家,总能在骂声中发掘商机。”

要做好陈列更替。但是,新店的销售业绩如果不错,大家就会认为是因为新店开张,到店里的顾客多的缘故,根本没有认识到这是陈列更替的效果。另外,在老店全面实施陈列更替,扩大商品的露出位置,结果显示,露出陈列较多的商品的销售增加,降价的情况也随之减少。

我们曾经实施过这样的实验。街上的烤肉餐厅生意都很火,但超市里销售的烤肉专用肉品却卖得不怎么好。于是,超市尝试着把烤肉专用肉品的陈列空间增加了两三倍,结果烤肉专用肉品的销路大开。

因此,顾客从自己的价值感来看“不错”的商品,一开始就应该留出足够的陈列空间,并积极地向顾客推销这种商品。

## 松下下的“电熨斗革命”

■ 佚名

20 世纪年代,电熨斗在日本卖得很贵,根据当时的经济水准,只有有钱人家才买得起,一般大众是买不起的。1927 年,全日本所有生产电熨斗的厂家加在一起的总销售量不超过 10 万个,平均每月只能卖出 8000 个左右。就在这一年,松下电器公司成立了电热部,计划推出的第一个产品便是电熨斗,而且老板松下幸之助决定每月生产 1 万个!

全国的同行们在吃惊之余静观其变,看看一个创业不久的小公司如何实现自己的狂言。松下幸之助认为:每个人都会需要可能使生活更便利、更进步的东西,电熨斗可以给人们的生活带来便利,每个家庭都想要,目前的销路之所以不好,根本原因是售价偏高,超出了普通家庭所能负担的水准。

于是,他在决定开发电熨斗并下决

心每个月生产 1 万个的同时,给技术人员下达了三个指示:

(一)必须使售价大众化。电熨斗既然是便利的产品,就必须打破现在这种只有少数人买得起的状况。降低售价,大量推广普及。这是松下公司生产电熨斗的先决条件。

(二)必须使产品品质超过现在同类产品的水平。仅靠价格便宜,品质却没有达到一定的水平,也会使全公司失去推出这项产品的意义。

(三)对电熨斗的外形进行创新设计,使消费者一见就能获得美感,以此来促进销售量。

短短 4 个月之后,品质优良的新颖电熨斗以大众化的低价全面推出,马上就受到消费大众的青睐和各方的好评,甚至出乎松下的想像。原定的每月生产 1 万个的指标,接连被突破,只好多次增产,以应需求。

职场磨砺

预先做好准备,是每一个管理者有效工作的基础。有时候,失败的经验,更会让我们理解怎样做才对,怎样改进才更好。

## 凡事都预先做准备

■ 李发文

我的第一任老板,脾气大,要求严,有时甚至不讲理。我还记得,有一个废品,没有什么特定的保存要求,于是跟其他废品一样扔了,日积月累,被其他废品压在了下面。有一天,他忽然想起来,要那个废品,我已经找不到了,只好告诉他,在废品堆下边。但是,他不干,一定要。我很气愤,很想跟他争论。但想想,他这样急着要,一定有原因。

于是,只好跑去翻废品。花了半天时

间,终于把那个废品找出来了。我很好奇,为一个废品为何如此大费周章?后来才知道,有客户投诉,只有这样一个样本可以分析,确实把问题的根源给找出来了。

这件事对我触动很大。后来,我吸取教训,每种产品的废品,都保留几个,防止他的突然袭击,于是,再也没出现过底朝天翻废品的事。随着时间推移,我的职位有所变化,这个凡事都预先做准备的习惯,被保留到了今天,对我日后工作能力的提升,帮助很大。

## 做好全局的统筹

■ 陈仁林

三个人分工种树,甲负责挖坑,乙负责放树,丙负责填土。如果这样的安排,三人的耗时耗能是一样的,那是一个很好的组合。某天,改进了生产,甲手工挖坑改为机器挖坑了,必然提高了挖坑的效率。

大家在沾沾自喜之际,如果没有改变乙丙任务的再次统筹分配,必然将造成以下问题:一、种树的全局的效率并没有提高。二、更可怕的是,乙丙可能看到前一道工序效率的提高,也不得不加快

步骤。于是,偷工减料,消极怠工的现象必然加大。这时引起效率低下和不良质量的原因主要是在公司的管理系统。

在一个复杂的过程中,我们可能遇事则迷。这就要求我们识别出某个过程中的所有并列步骤,保证并列的各个步骤能够同时解决完成。确定下来后,我们就不能随意去打乱事件的平衡。

任何团队的改进和优化亦如此,这需要管理者对整个流程拥有全局意识,不单纯改善一个环节,做好整个环节的监控和统筹后,才能达到最理想的效果。

## 为卖汽车先卖花盆

■ 郝金红

大学毕业后,他在一家汽车公司做推销员。

第一天上班,老板就告诉他:“公司对新员工规定,在第一个月内至少要卖掉一辆汽车,否则走人!”虽然只有一辆汽车的推销任务,但对一个新手来说却是遥不可及的。他连续 29 天在外面奔波,仍然没有签下一份订单。

试用期最后一天,老板下了最后通牒,“明天你就不要再上班了。”但他仍然不想放弃:“老板,不是还有一天吗?请相信我,我一定努力到今晚零点之前。”

晚上,他开着车那辆破车来到街上。他将车子停在街道的一角,坐在车里静静地思考下一步该怎么办?时间一分一秒地流逝,而他还是毫无办法。

“咚咚咚”,有人敲他的车窗。他抬头一看,是一位满脸疲惫的中年人。“我可以进来避雨吗?”中年人热切地望着他。“进来吧。”此刻他正想找个人好好聊聊。中年男人坐下后,指着街道旁边的小摊说:“我是在这儿卖花盆的,天太冷了,人们晚上懒得上街,生意不好。”哦,原来他和我一样。

“老兄,如果我买了你的花盆,接下

来你会干什么?”“继续卖花盆呀,直到全部卖完!”小贩不假思索地回答。“如果真的全部卖完了呢?”“那我明天再拉一车花盆出来卖呀!”“那如果你的生意越做越大,而且赚了很多钱,你会怎么做?”“哦,如果那样的话,”小贩满脸憧憬地说,“我会买一辆汽车,带着全家人出去度假!”

“我就是汽车推销员,如果你想买车的话,我可以给你更多的优惠!”他诚恳地对小贩说。“那只是梦想,我现在没那么多钱,我只有推卖不出去的花盆。”小贩面露难色。“没关系,我们今天只需签一份订单,半年后你来提车,至于订金嘛,你就拿花盆做抵押吧!”

就这样,两人签下了一份订单。而他,也顺利地通过了试用期。这以后,两人就成了朋友。他在推销汽车的同时,也在努力地帮朋友卖花盆。在两人的共同努力下,小贩的花盆生意越做越大,只用了 4 个月时间,他就来提车了。

这个帮客户卖花盆的汽车推销员,就是后来被誉为“销售点子大王”的美国杰出营销大师齐格·齐格勒。

任何营销都不是单方利益的获取,而是买卖双方彼此付出后的双赢。