

企业楷模

这两个简单的手套故事是我眼中台塑的极致管理的一个缩影,而台塑的极致管理既不神秘,也不复杂。用台塑高管的话来说就是三个制度加上每个月的管理循环,用我的话来说就是管+理+改善。

宋新宇

刚刚结束的“老板俱乐部”台湾之旅中,我们的一个行程是去台塑集团参观,以及请台塑集团的一位高层给我们分享台塑管理经验。

我过去知道台塑的规模很大,但不知道台塑一年有4000多亿人民币的营业收入,台塑一家企业的收入就占到台湾GDP的15%。更让我震撼的是台塑的利润率。我原来猜测作为一家大企业和传统企业台塑的利润率不会高于8%,但台塑的高层自豪地告诉我,台塑集团常年的销售利润率都在17%上下!还有比这更令人难以置信的数字:这个有186家子公司的企业集团,整个集团居然只有3个出纳!

这样令人瞠目结舌的数字,台塑是如何做到的?

每个企业的成功都离不开很多外部、内部的因素,离不开天时地利人和。除此之外,台塑的成功和我称为的台塑的“极致管理”有很大关系。台塑高层给我们讲了两个关于手套的故事,我们从中可以了解一下。

第一个手套故事:在台塑一个车间

# 台塑的“手套管理”



里,管理人员无意间发现了一个现象:女工生产完成的产品质量要比男工的质量好。一般人会认为这是因为女工细致男工粗犷造成的,通常的结论是用女工替代男工。一般的管理人员就到此为止,不再探究了。但台塑的管理人员经过认真分析研究发现,根本的原因是女工的手比较纤细,男工的手比较粗糙。粗糙的手会伤害到产品,因此产品质量差。找到了原因,解决问题的办法很简单:给每个工人发一双手套。

第二个手套故事:手套是工厂里的易耗品,这在台塑集团也不例外。手套是易耗品的原因还有另外一个,那就是很多工人会把手套偷偷带回家,甚至有人会把公司的手套拿出来卖掉。手套的管理因此是一件很难的事情。很多公司的管理办法是定出一个标准值,比如每个月可以领一双

新手套,台塑原来也是这样管理的。但如何定标准是一个难题,定低了影响生产,定高了造成浪费。有没有更好的办法?在不断精进的过程中,台塑找到了更符合人性的办法:每个人可以领用任何数量的手套,前提是拿坏掉的手套来换!

这两个简单的手套故事是我眼中台塑的极致管理的一个缩影,而台塑的极致管理既不神秘,也不复杂。用台塑高管的话来说就是三个制度加上每个月的管理循环,用我的话来说就是管+理+改善。台塑的三个制度分别是“事业部利润中心制度”+“目标管理制度”+“绩效激励制度”。事业部利润中心制度和我们经常说的阿米巴经营是一回事,目标管理制度和我们经常说的PDCA是一回事,绩效激励制度和我们经常说的绩效管理是一回事。

这三个制度几乎每个企业都在用,但

为什么我们用不好,台塑能用好?因为台塑用得彻底,用得深入,用得持久,用得认真,因为台塑重视不断改进。王永庆先生健在的时候,他每天都会召开著名的午餐会,用午餐会来做公司的“异常管理”:一旦发现公司里有什么指标异常,就会一追到底。异常现象是管理也是改善的开始。很多台塑的管理者因此得了胃病,但很多台塑独创的管理方法也因此诞生,就像上面的“手套管理”那样。

作为管理者,我们可以从台塑的“手套管理”的做法学习具体管手套的方法,但我们更应该学习这样符合人性的、高效的管理方法是如何产生的。台塑的极致管理就是追根究底,我们也只有追根究底才能发现适合我们自己的一个个具体的“手套管理”方法,解决一个个管理难题。



迪梅普莱是法国1980年代著名女高音歌唱家。她在郊外有一个私人园林,里面的景色非常优美,也特别宁静。每年,迪梅普莱都会抽出一两个月的时间去那里休闲度假,调节身心。

可不知从何时起,有人发现了这片园林,并且开始不清自来,结伴前来拍照,甚至是野炊和露营,把园子糟蹋得一塌糊涂。这可把平时负责照顾园子的老管家给急坏了,他向前来的游人宣称,这是私人园林请他们离开。但这招一点也不管用。最后,他只能在园林里竖起了多个告示牌——“私人园林,严禁踩踏!”“私家属地,非请莫入!”可游人丝毫没有把告示牌放在眼里,园林依旧熙熙攘攘。

不得已,管家只好打电话把情况告诉在外面演出的迪梅普莱,请她想办法制止一下不守规矩的游人。迪梅普莱听后,沉思了几分钟后说:“这事很好办,你把告示牌上的内容全部换掉就行了。”“怎么换?”管家急切地问,同时拿出笔和纸来记录。迪梅普莱说:“你在告示牌上这样写:园林里的毒蛇繁殖很快,因此请千万注意脚下。如果不幸被咬到,请迅速驾车朝西行驶30公里,那里有一家距此最近的医院。但要切记,出发前务必先给他们打一个预约电话,该医院的抗毒血清经常短缺,常需要紧急从别处调运。”

管家听完后,先是一愣,而后明白过来,高高兴兴地去照做了。果然,自从这个告示牌竖出去以后,就再也没有人愿意到园子里来了。一个棘手的难题就这样被轻易解决了。

管人的艺术在于不仅仅制定规则,还在于真正影响他人的内心,从强制遵守到自愿自觉,关键之处就在于紧抓本质,把管理目标和人们的切身利益捆绑在一起。

每个人都有改变和创新的潜力,之所以无法突破现状,是因为看问题的角度不对,导致只能跟着规范走。若可以拒绝在框架内思考、切换看事物的眼光与角度,就能看清真正的问题,并且找到问题的创新答案。

比如,很多人常说:“给他一条鱼,不如给他一支钓竿”,针对这句话,我会接下来问:就这样吗?给他一条鱼可得一饱,但吃完就没了,接下来怎么办?给他一支钓竿,他可以常常有鱼吃。可是,这支钓竿坏了,怎么办?你要再给他一支新钓竿吗?你不如教他怎么做钓竿,给他一种技能。

但,若有一天岸边没鱼,也就是市场改变了,那又该怎么办?假使你搞懂了鱼的原理,就可以找到鱼的出没地点,开发新的市场。甚至可以想想为什么要用钓竿?除了用钓竿钓鱼外,可不可以用别的方法?学到了鱼是怎么回事之后,进而思考钓竿之外的工具,像是渔网、养殖等,用各种不同的方式抓到更多的鱼,甚至养出更好的鱼。因此,想解决问题,先突破框架,但你想解决的问题,是真正的问题吗?你一定要吃鱼吗?

平时,我经常对员工说的,就算现在获益上升,那也只是“到目前为止”的事。因此,要增强对于工作的“问题意识”,不能只用“现在”去判断事物,若不能在获取情报后,进而准确预测出今后状况,就无法跟上急速变化的市场需求,将会被抛在后面。一旦落后,差距只会越拉越大,轻微的轨道修正,也于事无补。

为了避免这样的情况,我们不仅要时时刻刻抱着问题意识,看清真正的问题,也应随时置身于信息当中,顺应变化,迎接崭新挑战,主动发现商机所在,并且积极地提供给顾客更多更好的服务。

## 让毒蛇告诉你

杨喜文

## 看清真正的问题

程本乔

经营方法

# 如何发挥推广费的最大效用

陈天峰

一位营销副总坦言:“我总感觉我们公司的推广费有很多的浪费,但我却不清楚具体浪费在哪里。”提到推广费的浪费,让人联想到一些公司“烧钱”的杰作。广告及市场推广费用是必要且必需的,但是有些公司,在只有虚幻前景的情况下大撒金钱,盲目地投入推广费用,是不可取的。

市场运作中,经常会面对这样的问题:一个新产品的上市运作,是先铺货再打广告呢,还是先打广告再铺货?广告打到什么程度就能使销量上升?广告量打多少才合适?我们应该如何合理使用推广费?

1. 界定企业为什么要投推广费,投入推广费的目标是什么

通常投入推广费有两种情形:其一,是产品已发生了滞销现象,要做一系列的促

销“沟通”活动,实现货畅其流;其二,预测到新产品或新项目上市后,某些环节可能会出现滞留现象,需做出财务预算投入推广费。

2. 界定推广费在各环节施加的比例大小

在营销运作中,投入推广费的首要目的是达成第一次交易成功。决定第一次交易成功有两个环节:铺货及终端顾客购买。最好的分配方案是70%以上的推广费投向终端,30%的推广费投向渠道的商家。

3. 推广费如何作用于终端

经营大众消费品的终端,关键在于了解、满足、挖掘目标消费群的需求。终端推广的目的之一就是促成首次交易成功,而决定首次交易成功的关键是要突破顾客购买时的心理障碍,即认知、理解、偏好及价格承受力。

# 摘去多余的葡萄

如果不摘掉部分葡萄,所有葡萄会相互抢夺养分,最终所有葡萄都会长得不够大,不够甜,而摘掉一部分就能为其他葡萄省下更多养分,其他葡萄也就能长得更大更好了,不仅产量会更高,价格也能卖得更好。



李克红

1889年,爱德华·米其林在法国克莱蒙费朗创办了一家轮胎作坊,因为需求量大,他的轮胎作坊没几年就成了一家大公司。

随着规模越来越大,爱德华接触到的业务也越来越多:他发现造船挺赚钱,于是成立了一家造船厂;他觉得酿酒业也不错,于是又成立了一家酿酒公司;随着项目的增加,他觉得运输业这笔钱也应该由自己来赚,于是又成立了一家铁路运输公司……

爱德华的商业帝国越来越大,就在他慢慢成为克莱蒙费朗最富有的人时,问题开始出现了:他每天有处理不完的事情,

每天有做不完的决定,每天都忙得精疲力尽,可是几年之后,包括轮胎公司在内的所有业务却都开始亏损了。“为什么我这么努力却还是做不好?”爱德华纳闷极了。有一天,爱德华因为酿酒公司原材料的问题来到一座葡萄园考察,他看到农户们正整篮整篮地把一些青葡萄摘下来倒掉,不无心疼地问:“这些葡萄看上去并没有什么问题,为什么要把它们摘下来扔掉呢?”“如果不摘掉部分葡萄,所有葡萄会相互抢夺养分,最终所有葡萄都会长得不够大,不够甜,而摘掉一部分就能为其他葡萄省下更多养分,其他葡萄也就能长得更大更好了,不仅产量会更高,价格也能卖得更好。”农户们笑笑补充说,“如果舍不得摘掉它们,我们反而会损失更多呢!”

爱德华反复咀嚼农户们的话,渐渐地从中总结出一个道理:“这和我管理公司又何尝不是一样呢?我以为我揽下的业务越多就越成功,其实这是在分散我自己的精力,结果连一件事也做不好。”

此后短短半年时间,爱德华先后关闭或出售了除轮胎以外的所有公司和业务,全力以赴地做一件事,而最终这件事也成就了它的伟业。到现在,他的轮胎业务已经覆盖全球200多个国家和地区,他的轮胎——米其林,如今被誉为“全球轮胎科技的领导者”。

# 一盆花选副主任



苗向东

我在一家民营企业当办公室主任,副主任高升去营销部当经理了,副主任位置都空了三个月了,我便想招一名副主任,招聘启事登出后,投简历的不少,面试了十几个人,但都不是十分满意。最后我决定还是从办公室内部挑选吧。因为我们办公室几名员工来公司都有五年,在办公室也工作了三年,能力、素质各方面都还不错,但选谁我一下子又拿不定主意。后董事长给我出了一个主意。

我们办公室是几个部门,比如人资、宿管、宣传、打字复印、广告等合在一起,然后统一都在一个大办公室办公,而卫生就由各部门轮岗,各负责一周,我养了一盆花,放在办公室桌上,我要求打扫卫生的人要帮我浇水。

第一周是广告部的郑海龙打扫卫生,他广告的平面设计不错,董事长非常欣赏。但他看不起那些没有创意的工作,每

天下午下了班打扫卫生很马虎,拖地就是在地上浇一些水,然后拖一下,我的花他浇了,可是却会在我的办公桌上留下水滴,也不抹干净,我看到就来气,但我没有说。

第二周是搞宣传的林超群打扫卫生,他细心一点,扫完地还会抹一下饮水机、复印机上的灰尘,也会及时帮我浇水,而且我桌子上也不会留水滴,这让我觉得这小子不错。

第三周是人资的詹礼珍负责打扫卫生,她虽然比较文弱,可是人比较机灵,她常会让车间的人来帮她打扫卫生,可是浇花的事她却要自己亲自做,她还会把花盆底下的桌面擦干净,一看,就知道她是有“思想”的人,她知道领导喜欢什么样的员工。

第四周是管宿舍的黄铮负责打扫卫生,公司有一千多名员工,其中大部分是外地员工,有四百多人住在公司宿舍,所以她管理宿舍的任务非常繁重。因为宿舍婆婆妈妈的事特多,宿舍即要搞活动,每周还要评比最佳卫生房间,她每天晚上还要查房,发现夜不归宿的员工,她还要找谈心。她打扫办公室卫生,经常有员工想帮她,可是她都谢绝了。每天搞卫生她是一丝不苟,要花上半小时。她浇完花,擦桌子,还擦花盆,晚上还会把花搬到外面阳台去吸露水,白天还会让花晒太阳。

……

两个月下来,通过“一盆花”的考验,我确定了副主任人选,她就是黄铮。她当初觉得很意外,因为论文凭她只是夜大生,论工作她是办公室的“边缘”人,论长相她最土,言论举止她也不上档次。可是董事长却认可她,后来她上任后,协助我工作,确实很不错。对此我觉得董事长选人真有一招。

# 让原则“入心”

铭心

在企业中经常有一种现象:规则制度全都有,大多还都贴到了墙上,可一到执行中,却总是磕磕绊绊,原因何在呢?

前段时间,有个班组里几位90后年轻员工经常迟到早退。为了刹住这股风气,班长拟了一个新规定:如果再有迟到早退者,一次处罚10元作为班里有活动经费。这规定一出来,迟到早退的人反而理直气壮了:“不就是10元钱嘛,我交,能早点走了吧?”班长气得哑口无言。

听说此事后,人力资源经理找到班长,给他指点迷津。“你原本想把罚款作为纠正手段,结果却促进了员工犯规,原因就在于管理中大家只看到了表面的规则,而忽视了背后的原则。”

在管理中,规则必须符合原则,管理才会有效。在一些企业中之所以规则执行不畅通,其实源于背后没有原则。这种规则的出台,大多是一种拍脑袋式的决定,毫无逻辑和价值可言,员工又怎能贯通下去呢?

就罚款这件事来说,大家只看到了要罚款的规则,忘了这只是阻止迟到早退的手段,根本目的是引导大家专心工作。经理给班长支招:“若要规则执行顺利,最好向员工详细解释背后的原则是什么。”班长恍然,在第二天的班前会上重新解释了罚款的初衷。几个年轻员工听完,有点不好意思,表态说以后一定专心工作。

管理需要规则,更需要原则。规则要上墙,原则更要入人心!