

企业楷模

松下电器的事业部分权经营法



松下把公司分成几个小部门,这样一来,每一个事业部就像一个小企业,在生产、销售、财务、研究开发等方面都相对独立,拥有一定的自主权。

德川

1993年,松下电器出现了超常规的势头,员工增加到14000多人,这在制造业中已算中等企业,在电器界可以说是屈指可数的大企业。

松下深深知道,任何企业在规模小时,领导能够单枪匹马,有效地驾驭整个企业的大小事务。然而,随着企业的扩大、员工的增多,领导就会逐步感到力不从心,造成企业整体和局部处于失控状态。

松下电器的经营状况虽然良好,但也出现过短期的局部失控现象。虽然及时扭转了局面,但给松下人的教训是极为深刻的。

松下曾把工厂的日常管理交给得力的人去负责,因工厂没有相对独立,管理

者仍不敢大胆行使权力,事事还得向松下汇报,请松下裁定决策。松下感到:一定得下放权力,一定得相对独立。

第二年,松下采取了惊人之举,大刀阔斧推行“事业部制度”。松下把收音机部门改为第一事业部;车灯和电池部门改为第二事业部;配线器具、合成树脂及电热器等部门合并成第三事业部。

俗话说:“人管人,累死人。”就像松下在发展道路上遇到的问题,小公司可以靠人治,但大公司就必须靠制度管理。

松下的制度是把公司分成几个小部门,这样一来,每一个事业部就像一个小企业,在生产、销售、财务、研究开发等方面

都相对独立,拥有一定的自主权。

松下的“事业部制度”实际上是一种“分权经营”的方式,部长负该部的全部责任,而各厂长对部长负责,员工对厂长负责。从表面形式看,每一事业部都是独立的经济实体,结合起来,又成为一个大企业。相互之间有固定的子公司与母公司的关系。

松下认为,集权与分权并存得适度。为此,应制订若干措施并加以有效的管理:

- (1)各事业部部长全盘处理日常事务,但必须定期向总公司汇报;
- (2)各事业部虽然财务独立,但盈余

须交总公司统筹管理,要想增资扩充事业部,均须向总公司申请;

(3)日常教育由各事业部独立进行,但职业性的教育训练由总公司集中推行。每一名员工均需要接受松下经营哲学的熏陶,以培养出同心协力、目标一致的松下人;

(4)员工的日常人事管理由各事业部负责,但人事的升迁必须由总公司统一裁决。另外,高中学历以上的员工,未经总公司的认可,一律不得任用;

(5)各事业部面向市场竞争,但开发的新产品如与另一事业部的经营范围重叠,必须报总公司审批并裁决。

“事业部制度”包括以下优点:

- (1)企业顺利扩大,解决了自己力不从心的问题。
- (2)每个事业部都是一个责任中心,产品划分,责任分明,盈亏明朗,便于考核。
- (3)各事业部都具有小型企业的特点:产品较单一,致力于技术与产品开发,因此能培养出许多专业技术人员。
- (4)由于各事业部部长承担产品盈亏的全部责任,他们自然而然会产生强烈的消费导向——非常重视并竭力满足消费者的需求。
- (5)一个事业部赢利,绝不分利给另一个亏损的事业部。每一个事业部都必须靠自己想办法赢利。

曾仕强智解纠纷

唐效英

上世纪50年代,当时还在杜鲁门大学留学的“中国式管理第一人”曾仕强,在暑假里来到了柯克斯维尔的一家小餐馆里打工。

有一天,曾仕强听到老板在餐厅里和一个顾客发生了口角。那个顾客在离开餐馆几分钟后又返回来说老板少找给他50美元,而老板则坚称自己找齐了钱,两人越吵越凶,坐在餐厅里用餐的其他顾客不禁皱起了眉头,曾仕强见状连忙走过去让那个顾客稍等,然后他把老板单独拉到厨房里说:“现在已经说不清楚你到底有没有找钱了,但你是一个经营餐馆的人,你现在的做法只能降低顾客对餐馆的印象,就算是对方最终放弃了这50美元,你的损失恐怕根本不止50美元,甚至可以说是无法估算!”

“难道我只能乖乖地再给他50美元?”老板有些不情愿地说。

“所以我建议你后退一步,不给现金,给他50美元餐费,让他随便在什么时候都可以来这里享用这50美元的食物,如果你愿意,那么我再去找他说,让他也后退一步接受这价值50美元的餐费。”曾仕强说。老板考虑了一下点点头同意了,曾仕强就跑去对那个顾客说:“我们老板愿意后退一步,他愿意给你50美元的餐费,你随时可以来这里享用这50美元的食物,如果你也愿意退一步,那么不如就这样谈妥了!”那个顾客心想反正自己天天要吃饭,给50美元现金和给50美元餐费其实是同一回事,也就同意了这种做法,结果老板和顾客两个人握手言和,纠纷就这样妥妥当地给解决了。

特别值得一说的是其中的玄妙之处:顾客拿到的是50美元价值的餐费,而这50美元的餐费对老板来说其实顶多只有30美元的成本,也就是说,老板只赚了20美元就化解了这个50美元的纠纷,而且还可能会使对方成为自己的老顾客呢!曾仕强的智慧让老板和同事们都情不自禁地竖起了大拇指,但曾仕强却笑笑说:“人与人之间,很多所谓的智慧其实只是一种肚量,当你懂得后退一步,你的对手自然也会愿意后退一步,那样很多问题和纠纷就都可以避免或解决了!”

强化与客户的关系

松田充弘

假设“提升营收”是最后的结果,那么我们必须思考:该怎么做,才能更容易获得这个结果?我认为,最重要的是与客户建立紧密的关系。把“紧密的关系”换成信赖感、敬重、亲密感等词语都可以,总而言之,必须拉近与客户之间的心理距离。

如果一家公司拥有许多“关系紧密”的客户,就代表它处在“容易卖出商品或服务”的状态。在价格和交期等商品条件没有太大差异的条件下,客户自然会想跟比较信赖的人(企业)购买商品。而且如果企业能和客户建立足够的“关联

性”,就能将市调费用压到最低,如此一来,价格竞争力也能提高。只要拥有“销售的基础”,即使商品改变,营收也能稳定增长。

相反,企业在没有确实建立“紧密关系”的情况下,如果想提升营收,往往会陷入必须依赖商品特性和价格来进行销售的情况,也就是容易卷入价格战。现在这个时代,越来越难靠商品本身来凸显与竞争者之间的差异。降价或许可以让企业在短期内幸运地一次次卖出商品,但这是无法持久的。就算商品多少有点优势,但是等到它变旧、魅力衰退后,客户就会逐渐远离。

让员工对团队目标许下承诺

朵蒂

会议结束前,你告诉员工,刚刚讨论的计划,希望能快速推动。员工回答:“我尽量。”一个月后,你发现,这项计划依然原地踏步,毫无进展。相信很多管理者对于这样的情况并不陌生,问题到底出在哪里?

一位销售经理为了执行新的销售策略,他开门见山对员工说:“我希望你们把一半以上的时间花在新策略和目标上,你们准备好了吗?”员工回应:“我们需要一些指导训练,才能更清楚如何执行新策略。”他回复:“没问题,我来安排几堂课。”不过结束后,你们会在实际销售中,推动新策略吗?”员工回答:“会的。”

由这个例子可以看出,这位管理者经由沟通,让员工对团队的期望许下承诺。然而,管理者一定会遇到不轻易许下

承诺的员工。这种人不会轻易答应别人要求与许下承诺,但是他言出必行,说到做到。因此,当管理者要求员工做出承诺时,也要保留空间让员工不接受,并允许员工提出更可能达到的诺言。举例来说,一位员工无法承诺在下个月提高50%的业绩,但保证能提高30%。也许30%没有符合管理者的期望,但这是员工自愿许下的承诺,比起应诺话,这种承诺显得有价值多了。

因此,下次会议结束时,问问员工:“我们共同的承诺是什么?”而当管理者主动提出一项项目时,问问自己,希望员工做出哪些承诺。一旦询问员工之后,聆听他们的回答,也许他们需要你的协助支持,才能实现承诺。

只有管理者精通“承诺”这门学问,并懂得倾听与随时追踪状况,团队运作才能发挥最大效能。

经营方法

面包店前的队伍

华说

在我所工作的单位附近,有一家面包店。是本地知名的一家食品企业开设的连锁店,大概已经开了一两年了。对我而言,虽近却远,因为偶尔进去买上一两个面包之外,一向极少关注。不过近来,这家每次经过都如同空气一样视若无睹的面包店,吸引了区区在下的视线。

之所以对这家面包店发生兴趣,不是因为开发了某种吸引在下的新产品,而是其门前排起的队伍。事实上,平常上下班经过的时候,是看不到这排队的现象的。这是一个偶然的发现。因为近来经常午后外出办事,路过的时候,无一例外地看到面包店外排着一个七八米长的队伍。这场景让我吃惊,这家店的面包有如此吸引了么?我知道这不可能是问题的答案。类似的面包店,在这个城市中,真是不知凡几。即使在这一区域,也并非“独此一家”,类似的西饼店有好几家。而以此我这个消费者的眼光看,这些竞争者提供的产品,大同而小异,并没有某一家表现出特别的超拔之处。更何况,即使在这家店,这排队现象的发生,仅仅发生于午后的一段时间内。倘用现在流行的经济术语来说,这排队现象的发生,是“结构性”的,而非“总量性”的问题。

这现象让我好奇。一打听,原因其实非常简单:作为一家门店,在总店配送之后,有一些产品是需要门店进一步加工制作的,比如说蛋糕。而在此制作过程中,除了“生产”出正品之外,必然会伴随着生产出一些边角料,这是一个“联产”的过程。当然,这些所谓的“副产品”——边角料,质量和口感以及新鲜程度和正品是一样的,只不过外在形象不佳。对于这些“副产品”,这家门店处理得颇为巧妙:将其混装在一个食品袋内,打包出售。而其主要的卖点,是价格非常便宜,几块钱可以买到一大袋。而出售的时间,大抵定在午后3时左右。而面



包店的队伍,正是为此而来!

倘若不是用于送人,而是自己享用,这些蛋糕边角料是具有很高的性价比的。扪心自问,倘若能够买到,区区在下是愿意买的。但事实上,我从没买到过。原因简单,我不愿意为此排那么长时间,我觉得不值当。换言之,对我这样的上班族而言,买这些蛋糕边角料的时间成本太高了。而事实也证明了这一点:面包店前的排起的队伍中,没有青年人和中年人的身影,无一例外的是退休在家老头老太。

现场观察所得,显示着这些人的时间成本非常之低。因为午后3时菜开始售卖,排在最前面的是早在1时左右已经抵达店门口。她们坐在随身携带的小板凳上,边聊天边等待。为什么她们的时间成本如此之低?余以为有两个原因,一是她们已经退休在家,相比上班族而言自然成本大幅下降了;二是这一时间段内,正好是一个空档期,既没有到做晚饭的时间,也不是到学校接上学的孙子孙女的时刻,因此,机会成本也下降了。

进而言之,面包店前的一幕,其实是示范着一个重要的话题:不同的竞争准则,会有不同的获胜者。不难明白,在这家面包店,同时存在着两种竞争准则:一类是正品,采用的是市场的竞争准则,价高者得。另一类是边角料,采用的是排队轮购的竞争准则,先到先得。在前者,获胜者是那些愿意出价之人;在后者的,获胜者那些是时间成本低的人。很显然,竞争的准则变了,获胜者自然也随之改变。

做出选择后要脚踏实地

稻盛和夫

企业文化落地的关键不在于员工,而在于管理者。光靠召开会议,在会上向大家询问“你们有没有什么建议可以提交?”并不会产生任何作用,最终还是得依靠管理者亲自去调查学习、参与实际运作,来发现并掌握实际情况。

一旦管理者在充分了解基层实际情况,打算要实施各项严格监督时,必然会与基层员工产生摩擦,产生不和谐的氛围,出现诸如“我们已经非常努力工作了,没有必要再这么严厉”之类的抱怨。但是管理者切不可因此心软,否则企业经营就难以维系,并进而导致企业利润的降低。作为企业管理者,必须要这样冒天下之大不韪,因为这完全是基于经营理念和企业文化的需要。

京瓷的经营理念是“在追求所有员工获得身心两方面幸福的同时,为人类与社会

的进步和发展做出贡献”。也就是说:我们公司珍视每一位员工,要为所有员工谋求幸福。因此也正是由于我想要保证手下员工的幸福,所以才会严厉斥责那些不认真工作的员工。

我常对自己的员工说:“虽然这是我的公司,但我并不是为了让自己发大财而在役使你们,我的所作所为都是为了你们大家。是由于我一心想为大家提供更好的待遇,所以才不能容忍偷懒耍滑的员工,并且对他们的态度会非常严厉。”也正是因为我心中想的都是所有员工的幸福,所以我才能无所顾忌地严格要求下属。

企业的领导者如果不能首先做到深入基层,进行严格督导,而是一心只想依靠经营理念和企业文化产生作用,是没有任何意义的。只有当管理者自己能够做到生产一线身先士卒、努力工作,才可能催生积极向上企业文化。

管理之道

作为一个“铁打的营盘”,“兵”一定是“流水”,这告诉我们一个事实,人员的变动是一件合理的、正常的事情。但是,对于管理者来说,如果不想让自己陷于被动地位,就需要主动取舍我们的团队成员,留下我们“志同道合”的人,舍去“道不同,不相为谋”的人。

1. 取舍的标准就是是否“志同道合”。一个愿意共同发展,能够积极为团队奉献,为公司、企业单位努力的人我们没有理由放弃他,同样道理,一个不愿花力气、不愿贡献自己智慧、只关心个人利益的人我们也没有理由留下他。

2. 留下一个人有时不一定仅仅靠金钱,因为人的需求是有很大差别的,也许他需要的是尊重,也许是机会。

3. 放弃一个人理由很多,也许不合管理者的口味,也许是他不太关注同道中人,但这些不应该是让他走的理由,至少不是充分的理由,充分的理由只有一个:他能否给集体、给团队带来利益。

4. 让人走的方法有很多,不论如何走,我们首先要回答自己在让人走之前我们是否做好如下工作:

如果我们有了明确的答案,我想我们可以放开手了。既然是我们在主动地放弃,那就千万别让我们自己再因为这个被动了,否则我们最好不要动。

据英国媒体报道,美国一位兼职发明家模仿监舍建了一个“手机监狱”,可以把手机锁进其中,从而留出更多的时间用于正常的家人交流。上市后,很受客户欢迎。

这款“手机监狱”就是一个用铁栅围起的小型监舍,里边配有多层架床,可以同时放6部手机。时下流行的智能手机包括iPhone、黑莓等都可对号“入住”。手机“刑期”最短15分钟,最长一个小时。投入监狱后,刑期中只有一次“假释”接电话机会,刑期未滿不能拿出。假释后如果有人企图让手机“越狱”,“监狱”就会警铃大作,同时播放录音,“警报!警报!有人在越狱。”这种趣味性十足的方式可以让人暂时不玩手机,重归正常的人际交流。

发明人艾克·萨顿是美国一间玩具和新奇礼物公司的产品设计和玩具营销顾问,他是在一年前把这个想法提交给公司的。公司总裁史蒂夫·韦思克说,萨顿与公司签订了产权协议,公司会向他支付一定比例的产品营销分红。不久,这款标价19.99美元的新潮产品正式进驻各大商店,包括亚马逊公司,很受顾客欢迎。萨顿也在六个月前申请了专利,正构思如何扩展这个想法,比如旅行汽车版。

1946年,一个澳大利亚小伙子在芝加哥大学留学,毕业后,他没有找到合适的工作,只能做临时工。

几个月后的一天,正在一家餐馆里打工的他从报纸上看到一则招聘启事:好事达保险公司招聘业务员。小伙子就跑去应聘,过五关斩六将,眼看就要得到那份工作,招聘主管却突然问他:“你有汽车吗?你会开车吗?我们这份工作要时常外出,没有车寸步难行。”

当时,美国人已经普遍拥有家庭汽车了,但这个澳大利亚小伙子还是个无车族。为了不被淘汰,他大声地回答主管:“当然,我有汽车,而且我的驾驶技术还不错!”“下周一就可以开着你的车来上班了。”主管说。

离下周一只剩5天时间。走出保险公司,他开始清点自己的存款,居然有200美元。拿上钱,他马上奔向二手车交易市场,可最便宜的车也要250美元。他跑到一个熟悉的大学教授那里,借到了50美元,回去买了那辆车。回家后,他叫来房东,花了3天时间学会了开车。第五天是周末,汽车教练都休息了,但他还是想办法找到了教练,并说服其陪他考试……就这样,在当天傍晚,他终于成了一个有汽车、有驾驶证的人!

周一早上,小伙子开车来到公司,顺利投入工作。他就是柯蒂斯·迪伦兰姆,好事达第四任总裁。每当迪伦兰姆回忆起这段经历,都会这样说:“当时,如果我给自己留下退路,就一定失去这个机会。所以,在合适的时机把自己逼进无路可退的困境中,反而能激发出自身的能量,用全部精力勇往直前。”

如何取舍现有团队的人员

徐剑臣

把手机关进“监狱”

大洋

将自己逼进困境

唐效英