

聚丰引入职业经理制提升管理的典范

编前

职业经理人,早在500多年前的“晋商”就被娴熟运用了。晋商的“掌柜”实际上就是现代的职业经理人。那时的“掌柜”对“东家”是忠心耿耿,“东家”对“掌柜”是用人不疑,靠的是一套比较完善的信用制度和信用体系。如今的济南聚丰科工贸有限公司,经营上与晋商如出一辙,企业交由职业经理人打理。公司总经理王君国,作为一名职业经理人,与聚丰公司风雨同舟,一路走到今天不容易,可以说是炉具企业引入职业经理人比较成功的一个案例。他与聚丰的磨合、共成长,见证了炉具企业职业经理人一个打拼历程,值得业界借鉴。笔者将王君国这几年在运营管理中的一些点滴经验整理如下,与大家共勉。



王君国

8月11日,中国农村能源行业协会节能炉具专业委员会主任郝芳洲、秘书长贾振航和副秘书长、中国炉具网总编任彦波一行等人考察调研济南聚丰科工贸有限公司,采访了公司总经理、职业经理人——王君国。

时下,职业经理人比较流行,时髦,在现代企业管理中职业经理人已成为公司企业发展中不可或缺的力量。但是炉具企业作为传统制造业企业,仍以家族式管理为主,引入职业经理制的企业较少,而其中成功的更是凤毛麟角。据了解,此前一些炉具企业曾尝试引入过,但持续时间不长,暴露出来的问题也较多。有意识形态的、价值观的、管理方面的、经验教条主义等,职业经理人遭遇的阻碍与冲突较之现代企业有增无减。

近年来,国内传统炉具制造企业大多迈入一个转型升级期,急需创新与改革,而经营企业的核心还是人才,引入职业经理制便是一个不错的选择。在现代企业中如鱼得水的职业经理人管理模式,能否打破传统家族式管理的壁垒,帮助传统炉具企业改革创新,顺利转型成功呢?笔者通过梳理王君国与聚丰公司的发展、共同成长历程,从中找到一些经验,与大家分享共勉。

董事长:既放权也信任 总经理:有责任心有担当

2008年,王君国来到了聚丰公司。他从太阳能行业某知名企业出来,年轻有为,但是进入一个新公司、新领域,一切是陌生的。从零开始,加之与董事长刘云年龄上的差距,对事物的认识角度不同,常常会因为一些观点与理念不同引起争执。据介绍,矛盾激烈的时候,两人甚至会拍桌子、激烈争辩。但是他们就事论事,都是为了公司的前途和发展。尽管有分歧,只要理能站立,过后刘云还是会认真审视王君国的计划,并最终支持这位职业经理人的观点,委托其实施方案。这一点难能可贵,刘云看中的正是王君国的责任心和担当。

一名职业经理人能否被认同、放开干,关键还得看企业负责人的用人观、理念与胸怀。因为企业负责人固有的思维很难被打破,意识形

态很难被改变,这往往会导致在很多问题上起冲突,制约职业经理人的创造力与潜能发挥。如果把王君国看作是“千里马”,刘云便是“伯乐”。好马必须遇到伯乐才能“人尽其才、才尽其用”,企业负责人不能一味地要求职业经理人,而更应去要求自己,做到真正的放权和信任,而职业经理人也应把工作当成自己的事业,要有责任心和担当。刘云与王君国,正是这样一对搭档,既能走在一起,也会走得长远。

2013年底,王君国被正式任命为聚丰公司总经理,全面负责公司的经营管理。经过一段时间的磨合、锤炼,王君国对公司整体情况有了一个系统全面的了解,在经营管理方面也梳理出自己的一套思路。

团队很重要,摒弃个人主义

一个企业,个人能力越强,对企业的制约就会越大。特别是技术和业务,如果都掌握在某一个人的手中,这个人一旦辞职,对企业的影响会很大,造成的损失也太大。因此,王君国上任后,着力培养团队,注重对每一位员工的能力提升,通过科学合理地制定工作流程,完善协作激励机制,逐步摒弃个人英雄主义。

一个企业的发展,必须得有一支紧密团结的团队,做什么事都得靠团队协作来完成,作为职业经理人的王君国更是深谙这个道理。一个人能力再强,若带着一支弱弱的团队,那么这个人的能力就会被整个团队弱化掉,也不可能做出什么好的成绩。比如业务经理就应是“带头人”,负责带好业务部门的“弟兄们”,要提升整个团队的业务能力,不能突出个人能力。在聚丰公司,销售部长与普通销售人员的工资没有太大的差别,每位员工只要踏踏实实按照公司的具体要求去做,随着整体能力的提升,创造的业绩也会增长。团队基石打牢靠了,将来拿更高的工资就是水到渠成的事。

销售:重体验,抓细节

“公司业务人员一年到头扎在,市场里。做市场必须要把用户搞明白了,我认为没好办法,也没捷径,市场上该做的事一项都不能少,少

一项产品都卖不好。若差你这一项,整个业务也搞不上去,整个销售团队的工资就会受影响。因此,对业务员不能只重视结果,必须把每项具体工作都做到位,一步一步,踏踏实实,深耕细作。”王君国对记者说,市场工作不仅要培养每位业务人员的市场营销能力、分析、判断、掌控及应对能力,而且还要提高整个团队的素质、水平和合作精神。因此,在董事长刘云先生的支持和公司中层团队的协助下,聚丰公司销售部创建了业务考核和绩效考核的体系。业务考核就是销售任务,绩效考核就是具体事情,如市场调研、用户走访、销售网点开发与建设,以及经销商认识与经营理念的提升等,都是非常具体化的事。

“每个业务员只要把具体工作都做到位了,业绩一般就好;具体工作做不到位,业绩一般就不会好。”王君国举例说,业务员若正好碰到的是一个增长的市场,很顺利就完成销售任务,具体给他安排的事情却没做,那他第二年销售量就会掉下去,因为第一年他赶了个巧,机遇好,这不是公司想要的结果。公司注重的是他的具体绩效工作做了没有,做好了没有。做好了公司就满意;做不好,对不起,这个岗位不适合你,另请高就。一个市场要想保持持续健康发展,不能每次靠运气,而要靠实干,所以业务员必须踏踏实实把交办的具体工作完成好,才是真正地完成了任务,绩效考核是非常关键的。

而在销售部于波部长看来,销售是比生产还具体的活,把具体的事做好了,销售就一定能做好。做领导就应该知道让业务员做什么工作,每个市场不一样,每个市场阶段不一样,特点也不一样。市场的销售模式、客户基础、品牌影响力、竞争对手的竞争力,这些东西都要具体去做,尽量细化,根据不同市场做不同分析。

按照总经理的要求,聚丰公司每位业务员都把经销商的店当成自己的专卖店来做,无形中增强了业务员的责任感,切切实实做到与经销商心连心,共发展。

“如果业务员自己不清楚市场,光想着让经销商去卖,经销商不会好好卖的,要想让经销商有信心,必须得自己先搞清楚。严格要求自己,

对自己负责的市场做好调研分析。如这儿有多少家卖炉子的,有多少家做水暖的?销售网点布了多少个,还有多少地方没布,为什么没布?接下来该怎么卖,用户需要什么型号炉子,用户希望的价格是多少?这些一件一件弄明白,做到心中有数了,再去跟经销商沟通。把这些调查数据、市场形势及对经销商的好处,统一说,让他彻底搞明白。毕竟一个经销商比你一个业务员要卖得多,也就是你的用户体验做到家了,销售自然就跟上了。”

优化工序,向管理要效益

炉具市场产品越来越同质化,价格也趋于透明,如何提高效益成为了摆在整个炉具行业经营者面前的一道重要课题。王君国通过狠抓内部管理,向管理要效益,公司整体受益明显。

比如一个车间下料有多重工序,2008年是12个人,一直到2013年,产量达十几万台后依旧是12个人。2008年的时候员工就天天加班,做到十几万台,员工反而不需要天天加班了。仅从这一道工序,就可以看出潜在的管理效益。2014年起,聚丰公司根据管理体系的要求,对公司的整个流水线、人才规划、岗位布置进行了重新规划。所有工序改造一遍后,效果大不一样,包括冲、下角料、下秤、切边、烘干等,工艺的改造升级,好多东西是看不见的,看见还是那些东西,但工序不一样了,最终受益的不仅是公司,还有员工。

公司之前每年涨一次工资,非常有规律。2012年,王君国当时还在管市场,有几个老员工非要涨工资,否则就不干,还故意搞破坏。王君国非常清楚当时是什么效果,工作效率非常低,生产效率非常低,销售业绩又上不去,大部分时间都浪费了,做不出效益拿什么涨工资。面对这一问题,王君国展现出了他的担当,他果断开除了带闹情绪的几名老员工。事后,行政部长给他打电话:“出了事你不要找我,这是你干的。”王君国说:“不管发生什么事,我的工资在那儿,扣我工资就行。”带头闹事,开了在情理之中,不能什么事没原则。针对涨工资的事,王君国对大家说,涨工资不能搞运动、闹事,而是咱们要想办法提高工作效率,生产效率上去了,产品质量过关了,用户就满意了。否则效率低、用户不乐意、产品卖不出去,拿什么涨工资?在王君国的感召下,各中层负责人都勇于承担起了应负的责任,齐心协力抓细节管理,对工作负责到底。通过耐心对员工进行思想教育,让他们在思想和行动上与公司战略保持一致,既化解矛盾,平息风波,又凝聚了人心,使员工工作有了目标,有了希望,也有了动力。后来一位员工回忆说:“那段时间,公司出现了上下一心、齐心协力的势头。虽说涨工资谁都乐意看到,但在公司形成的整体正能量面前,大家都服了。之前中层领导当好人,都不得罪员工,但是有了这件事之后,中层领导们也都敢管敢干了。大家只有一个目标,就是要把公司的效益抓起来。”

对于员工的管理,要做到人性化。聚丰公司如今形成的企业文化就是用家长般的爱心关心着每一位员工。王君国说:“对于员工,每个年

龄段关注点都会不同。年轻人,首先考虑成长空间,怎么样想办法帮到他,提升他的能力,然后安排一定的职位,带一定的团队,对他来说就是一个提升,将来不管是在或不在公司,他都有办法生存下去;如果已婚、有小孩,就要考虑保证他有一定的收入,要考虑他的提升空间,不能让他失去工作,还要想办法提高他的收入。因为有家室,就有负担,供孩子上学、买房子、孝敬父母等,员工父母身体是什么情况也要了解,如果有需要帮助的必须帮。”用爱心换人心,解决员工后顾之忧,这就是聚丰公司形成的人性化管理之道。

聚丰公司给所有员工都上“五险”,厂房生产设备很先进,别的企业80元钱做不出来,在这里60元钱就能做出来,而且还高高兴兴的。聚丰公司从生产、管理要效益开创的新局面,虽然过程艰难,但还是一步一步走过来,见效了。

市场洗牌,炉具仍是“蓝海”

今年的炉具市场受外部种种因素影响,大家都不看好,王君国却有自己的见解。他认为,不管是山东,还是全国,整个炉具市场正处於一个上升态势。对此他谈到,大家都认为在环保的大压力下,炉具市场毫无疑问将遭受重创,但是市场的刚性需求仍然存在,环保是大势所趋,传统能耗大、污染高的炉具面临淘汰是必然的。加快企业改革创新,反其道而行之,环保同样适用于炉具行业。提升产品科技含量,将产品做到极致,至少未来十年内,炉具行业仍有上升空间,关键就在于改革、创新。

有人认为河北没有招上标的炉子,低价倾销到山东,加剧了山东市场的竞争,这可怎么办?王君国不这么认为,有市场就有竞争,聚丰稳占市场,有两“法宝”:一是产品差异化;二是价格亲民化。换个角度考虑,或许还是一件好事。山东销售的炉型普遍小,而河北销售的炉型比较大,如果性能质量确实比聚丰的好,对聚丰是一个推动,从比较中找差距,在竞争中找不足;从价位上来说,外地产品价格肯定要比特地贵,如果只是炉型好,价格降不下来,用户也不一定买账,况且聚丰在当地市场还是信得过的,受用户好评的产品据调查不下十款,产品独特,性能也好。今年,聚丰再次获得了中国驰名商标的称号。所以说,多个竞争对手并不可怕,怕的是自己实力不够,没有竞争抗衡的能力。

对聚丰公司未来发展的设想与规划,王君国认为合作做大、做强是最好的方式。现在,聚丰在山东有了一个市场,有了一定储备,从长远发展考虑,应该把眼光放到外省了,看看外地市场需要什么,进行了解、调查、研究,下一步公司准备开发外地市场,寻找适合的合作伙伴。合作就是要双赢,只要多多考虑对方,一切事都好办了。

格局有多大,市场就有多大;胸怀有多广,市场就有多广。聚丰的包容,赢得同行尊重,成就了山东大市场;聚丰的品质,赢得用户口碑,畅销山东市场20余年。今天,聚丰公司引入职业经理制,生机勃勃。在这支优秀团队的经营下,聚丰炉业的明天会更好。

(魏亚飞 贾星)