

如何使普通的人创造奇迹？



北京环宏软件技术有限公司

企业管理咨询部

2007 年

[组织和管理]

人是生而有差别的，后天的环境又加剧了这种差别。有人聪明能干一些、有些人平庸迟钝一些。作为企业老板，我们当然希望雇用到聪明能干的人，但是这并不能总是如愿以偿的。有时候聪明能干也不免会变成狡诈，于是招聘时又加了一条品德高尚的要求。我们看到，当企业发展迅速时，企业面临的最大问题就是人才，而当企业陷入困难时，也将面临人才的大量流失。可谓成也人才败也人才。

当年 TCL 李东生招募吴士宏加盟时，想必对她抱有极大的希望，而多年前用友高薪聘请何经华出任 CEO 时，中国企业求才若渴的心情表露无遗。吴士宏和何经华不可谓不是人才中的佼佼者，但是结果如何是大家有目共睹的。

反观微软公司，其全球付总裁、电脑语音识别技术的奠基人之一李开复的离职并未对微软造成多大的影响。微软中国的主要负责人唐骏的出走也是一样。当然，你也可以这样理解：微软公司人才济济，一两个人的出走没有太大关系。这自然没有错，但是这不是问题的根本。

那么什么是导致一家公司兴旺或者毁灭的根本因素？

答案是：制度、执行、监督

一个企业之所以成为伟大的企业（我们可以随便举出很多例子：软件业的微软、电脑业的 Dell 和联想、食品业的 Danon 和可口可乐等），并不是他们拥有举世无双的技术、或者绝顶聪明的人才，而是他们都拥有良好的制度、准确的执行和严格的监督。这种制度通常是由智慧无比的创业者制定，即使最愚蠢的人也可以执行。这是一种使得普通的人可以创造奇迹的制度，一个伟大的企业之所以伟大，无不得益于此，没有例外！

反过来，一个糟糕的公司之所以糟糕，就是缺乏制度、执行、监督，它可以使一个绝顶聪明的人才无用武之地。

[制度、执行、监督：程序化]

公司作为社会的一种组织形式，必须要有制度。这几乎没有人会反对。企业的制度有时候是非常具体和明细的规定，例如如何接听客户电话、如何接待一个客户、如何处理一张订单等。这就要求每个员工在各自的岗位上忠实地按照制度规定履行自己的职责。如果我们假设所有的员工都了解制度、并且道德上都是完美的，则仅有制度足矣。可惜这种假设是错误的。人性永远是不完美的、有缺陷的，所以不仅需要制度，更需要教育和监督。员工培训就是教育员工掌握公司的制度，让他们可以遵照执行，更为重要的是要让员工知道违反制度的后果。最后就是监督，这是保证制度得以执行的必要手段。没有监督的制度将完全流于形式。

故制度、执行、监督是一个公司管理中不可缺少的三个方面。

制度的制定和执行通常不涉及到什么技术。自古以来，制度和执行都是人来做，现在也是如此。但是，监督的技术却是在不断进步。最早的监督就是人监督人，例如老板雇佣监工监督工人干活。后来慢慢也采用一些手段，例如考勤、视频监控、计件工资、会计系统、ISO9000 等等。20 世纪最伟大的发明-电脑在管理上的广泛应用，首次为企业制度的执行和监督的程序化提供了无与伦比的工具。可以说没有电脑便没有现代企业管理。

为何电脑在企业管理中扮演如此重要的角色？这是因为现代化的生产早已超越简单的体力

劳动阶段，每个人的工作状况和结果不是用肉眼可以明确观察到的，而是必须通过大量业务数据的记录和分析才能判断一个员工是否认真遵循企业的制度，保质按量完成任务。而电脑是用于记录和分析业务数据的最佳工具。

中国大部分企业的老板指望实施一套神奇的管理软件能够带来立竿见影的效果：节省人力、简化操作、少用纸张、成本降低、利润大增。这多半是一种误解。带有如此想法的老板会得到“立竿见影”的失望：人力没有节约多少，各项操作反而更为复杂（因为现在要输入电脑数据了！），纸张的使用更是越来越多，购买系统和电脑还要花费一大笔钱。

有时候，电脑管理系统的实施确实会带来一些立竿见影的好效果。例如管理人员可以从电脑查询各种实时数据，准确掌握整个企业的运行状态。但是，电脑管理系统的真正效果是通过规范企业的制度、落实执行、相互监督所带来的一种长期的管理改善，杜绝漏洞，杜绝贪污和浪费，使企业走上长期稳定发展的道路。

我们举几个例子来说明电脑管理系统是如何起作用的。

例一：通过电脑管理规范各项业务操作，节省老板的时间，以便老板专注于公司战略

张三是一家人数不到百人的小型贸易公司的副总经理，负责市场营销。他的顶头上司就是公司老板。由于没有管理系统，全部是手工操作，而且老板也不放心财务权的旁落，每一分钱的费用报销都要老板审核签字，每一笔销售采购都要老板亲自介入。张三夹在老板和员工之间，不是帮着老板监督员工的工作，就是帮着员工催促老板赶紧审核拿主意。由于张三没有决策权，什么时都要老板拍板，整天忙得焦头烂额。张三原本有意好好规划一下公司市场营销，使公司业绩提高一个数量级。但是每天的事务性工作占去了三分之二的的时间，老板也是手机每3分钟就要响一响，根本没有时间坐下来思考公司的未来发展。于是，一年半之后，张三带着毫无成就感的心情离开了公司，换到一家规模较大的外商合资企业。合资企业具有完善的电脑管理系统、费用预算制度和审计制度。例如，张三担任一个产品营销分部的经理，每年都有20万元的营销经费、分为多个费用项目（例如办公、差旅、应酬等），凡是单次报销费用低于3000元的，张三有权直接批准，但是也要对这些开支的合法性负全部责任。每一笔费用报销都有详尽的操作记录以及会计部门的审核，每个季度公司总部都有内部审计人员对每一笔开支进行审计，以保证符合公司的规定。由于适当的授权和严格的电脑管理制度、完善快捷的信息数据统计，张三花在日常事务上的时间只有10%，从而有足够多的时间来做真正需要经理做的事情，效率大大提高。从反面来讲、张三虽然有较大的开支支配权，但是严格的会计审核制度和责任使他不敢造次，因为贪小便宜的行为很容易被发现、得不偿失。

[原理]电脑管理系统的使用使得被授权人的任何一项活动均处于许多人（同事、财务部门、上司等）的监督之下，任何违规行为都将容易被发现并给以惩处。故同样一个人在不同的制度下会出现截然不同的表现。一个好的制度可以规范每个人的行为，使大家的劲往一处使，形成合力（**使普通的人创造奇迹**）。而没有制度的约束，则再聪明的人也无用武之地，反而容易误入歧途。

例二：通过电脑管理系统，使业务流程上的每一个人都自动成为相互监督的实体，从而降低舞弊的可能性

[描述]一家钢铁公司的自提销售流程通常是这样的：客户到销售处交款，获得签字盖章的提货单，然后拿着提货单到仓库（通常在远离销售处的厂区）提货。在没有任何管理系统的情况下，仓库必须确认通过辨别公章和签字来识别提货单的真伪，或者要和销售处打电话来核实。在每天要处理上百订单的情况下，仓库实际上不可能每一单都打电话核实。这就给欺诈留下了漏洞。在现代技术条件下，提货单、公章和签字都是极易伪造的。如果罪犯和仓库的任何人串通在一起，则更容易作案，无法查处。一次失误都可能造成几十万至几百万的损失。但是，如果有联网的管理系统，则仓库必须将提货单和电脑核实无误才能发货，则可以杜绝此类犯罪

行为的发生。即使罪犯能够里应外合，也必须至少买通销售处的开单业务员、审核的经理、财务处收款出纳以及仓库的管理员，不仅大大增加了犯罪的成本，同时也不可能完全躲避事后的追索（因为电脑信息不可能删除！）

[原理]电脑管理是一种流程管理系统，它赋予不同的人不同的流程权限，而每一个流程的操作又必须依赖前一个流程。例如业务员可以输入订单，但是不能收款，出纳可以收款，但是不能批准订单，仓库可以出货，但是必须先有批准过的订单。这样就规范了操作，极大增加的舞弊的成本，从而使潜在的恶的人性得以抑制（使“坏人”也变成“好人”）。

[管理和成本]

一个 20 到 30 个人以下的公司，管理的成本几乎可以忽略。老板认识每一个员工，也了解每一个员工的工作情况。如果市场和产品没有问题，老板可以非常轻松管理他的企业。这样的例子包括大部分小型餐馆、零售店、小型加工贸易公司等。

当一家公司成长到数十到数百人的规模时，当老板不可能亲自直接管理到公司的每一个人时，当你的公司出现副总经理和部门经理时，管理的问题将出现，管理的成本也将急剧上升。这些管理成本主要包括你支付给这些经理的工资、用于处理各种人事纠纷的事件、用于寻找合适管理人才的费用等显性成本，还包括随着部门和人数增减带来的工作效率的降低、对市场反应能力的降低、以及老板无法掌握公司运作全部信息所带来的风险等隐性成本。

一家规模上千人以上的公司，管理的成本可能占到整个公司运营成本的 30%以上。并且，如果没有制度的约束和足够的技术手段，则贪污、消极怠工、不满情绪等必定会在公司各个角落蔓延，吞噬公司的利润，并且最终拖垮公司。许多国营企业就是很好的例子。

故企业越大，管理成本越高。但为何大公司的利润率反而比小公司要高？这是因为一个管理良好的大公司虽然支付了高昂的管理成本，但是提高效率所得要远高于付出的成本。

当然，制度、执行、监督并不是企业成功的充分条件，而是一个必要条件。如果你的产品、技术、和市场没有问题，你想让你的企业长盛不衰，那么制度、执行、监督便是你所需要思考的最根本的问题。

如果你需要进一步了解电脑管理系统的功能，请访问：

<http://www.westinfo.net>

北京环宏软件技术有限公司

北京市海淀区长春桥路 5 号新起点嘉园 2 号楼 2208 号，邮编 100089

电话：(10)82563073；传真：(10)82562183；

电子邮件：sales@westinfo.net

网站：www.westinfo.net